ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kim Pollermann

Doctoral Thesis

Planungsstrategien zur Umsetzung von integrierten Umweltschutzkonzepten für die Landnutzung durch Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz. Eine Evaluation der Umsetzungserfolge in Beispielgebieten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen

Beiträge zur räumlichen Planung, No. 77

Suggested Citation: Kim Pollermann (2004) : Planungsstrategien zur Umsetzung von integrierten Umweltschutzkonzepten für die Landnutzung durch Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz. Eine Evaluation der Umsetzungserfolge in Beispielgebieten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen, Beiträge zur räumlichen Planung, No. 77, Universität Hannover, Institut für Umweltplanung, Hannover

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/88164

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Kim Pollermann

Planungsstrategien

zur Umsetzung von integrierten Umweltschutzkonzepten für die Landnutzung durch Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz

Eine Evaluation der Umsetzungserfolge in Beispielgebieten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen

Beiträge zur räumlichen Planung

77

KIM POLLERMANN ★ PLANUNGSSTRATEGIEN

BEITRÄGE ZUR RÄUMLICHEN PLANUNG 77

Redaktion dieses Heftes: Kim Pollermann

Druck: digitall medien gmbh, Hannover, www.digitall.de

ISSN: 0721-6866

ISBN: 3-923517-64-5

Vertrieb dieses Heftes: Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
Herrenhäuserstr. 2
30419 Hannover

Tel.: 0511 / 762-2651

Fax.: 0511 / 762-3791

Email.: fricke@land.uni-hannover.de

Herausgeber: Institut für Landesplanung und Raumforschung
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie

Planungsstrategien zur Umsetzung von integrierten Umweltschutzkonzepten für die Landnutzung durch Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz

Eine Evaluation der Umsetzungserfolge in Beispielgebieten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen

Kim Pollermann

Beiträge zur räumlichen Planung

Schriftenreihe des Fachbereichs
Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung
der Universität Hannover

Heft 77

Hannover 2004

Gefördert durch das
Stipendienprogramm der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt

DBU

Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Pollermann, Kim:

Planungsstrategien zur Umsetzung von integrierten Umweltschutzkonzepten für die Landnutzung durch Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz

Eine Evaluation der Umsetzungserfolge in Beispielgebieten
und die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen

341 S., 23 Abb., 51 Tab., 958 Qu.

(= Beiträge zur räumlichen Planung, H. 77)

ISBN-Nr: 3-923517-64-5

Zugleich Dissertation an der Universität Hannover

Referentin: Prof. Dr. Christina von Haaren
Koreferent: Prof. Dr. Wulf Tessin

Tag der Promotion 14.7.2004

Inhaltsübersicht:

Zusammenfassung ..... **I**

Summary ..... **IV**

Inhaltsverzeichnis ..... **V**

Abbildungsverzeichnis ..... **XII**

Tabellenverzeichnis ..... **XIII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XV**

Allgemeine Lesehinweise ..... **XVI**

A Einleitung und Aufgabenstellung **1**
A.1 Problemhintergrund 1
A.2 Ziel der Arbeit 2
A.3 Vorgehen 4

B Theoretische Erörterungen und Stand des Wissens **11**
B.1 Interessenlagen von Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft 11
B.2 Zielentwicklung für integrierte Umweltschutzkonzepte mit kooperativen Ansätzen 19
B.3 Planungsinhalte von Kooperationen zwischen Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus 30
B.4 Planungsstrategien und die Gestaltung von Planungsprozessen 39
B.5 Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren in Planungsprozessen und Betrachtungsschwerpunkte der weiteren Arbeit 66

C Methode zur Evaluation der Fallbeispiele **76**
C.1 Grundlagen und Praxisansätze zur Planungsevaluation 76
C.2 Entwicklung einer Evaluationsmethode zu Planungsstrategien 81
C.3 Vorgehen bei den Evaluationen 96

D Ergebnisse der Evaluation von Fallbeispielen **101**
D.1 Auswertung der Evaluation der zwei Beispielgebiete 101
D.2 Auswertung der Umfrage zu Fallbeispielen 167
D.3 Zusammenfassende Diskussion der Fallbeispiele 202

E Handlungsempfehlungen **221**
E.1 Entwicklung der Planungsstrategie 221
E.2 Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP) 231
E.3 Gestaltung der Planungsverfahren 246
E.4 Evaluation der Planungen 259

F Schlussbemerkungen **269**
F.1 Resümee 269
F.2 Ausblick 271

Quellenverzeichnis **273**

Anhang **317**
I Umfrage zu Fallbeispielen 318
II Expertenbefragung 325

Danksagungen:

Zunächst möchte ich mich bei der DBU bedanken, die diese Arbeit durch ihre Förderung über das Stipendienprogramm erst ermöglicht hat. Darüber hinaus möchte ich an dieser Stelle auch meinen Eltern für deren finanzielle Unterstützung meines Studiums danken (und meiner Mutter für die Gartenpflege, die ich in arbeitsintensiven Phasen vernachlässigen musste).

Meiner Erstbetreuerin Frau Prof. Dr. Christina von Haaren möchte ich für die fortlaufende Beratung und ihre wichtigen Hinweise von der Antragstellung für das Stipendium bis hin zum Abschluss der Arbeit, Herrn Prof. Dr. Wulf Tessin für die unkomplizierte Übernahme der Aufgabe als Zweitbetreuer danken.

Ein großer Dank gilt auch allen Akteuren der 39 untersuchten Fallbeispiele - insgesamt haben sich genau 100 Personen aus den Regionen Zeit genommen, Fragen von mir zu beantworten, so dass hier der Platz für eine namentliche Erwähnung fehlt. Ebenso danken möchte ich den (in Anhang IIa aufgelisteten) befragten 27 ExpertInnen (und Stefan Ott für seine Teilnahme am Pre-Test zu der Expertenbefragung). Die jeweiligen Blickwinkel der unterschiedlichen Akteursgruppen und deren Praxiserfahrungen haben diese Arbeit sicherlich sehr bereichert.

Und ein besonders herzlicher Dank gilt Kristina Dietz, Tanja Ernst, Holger Gnest, Inka Gnittke, Pia Gombert, Ana Isidoro, Marion Lahner, Andrea von Rauch, Karolin Thieleking für Ihre Hinweise zur inhaltlichen, semantischen und ästhetischen Gestaltung dieser Arbeit.

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, das **planungsmethodische Wissen zur Umsetzung** von Kooperationen von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz zu erweitern.

Der zentrale Untersuchungsgegenstand ist die „**Planungsstrategie**“. Unter diesem Begriff ist ein systematischer, langfristig orientierter Handlungsentwurf zur Gestaltung eines Planungsprozesses zu verstehen.

Die Aufgabenstellung bezieht sich auf die Verwirklichung umweltgerechter Landnutzungen in touristisch genutzten, ländlichen Räumen durch integrierte Umweltschutzkonzepte, die den Charakter von Planungen zur **integrierten Regionalentwicklung** haben.

Es wird ein vorrangig sozialwissenschaftlicher Untersuchungsansatz gewählt. Um praktische Erfahrungen einzubeziehen, werden folgende **empirische Untersuchungen** durchgeführt:

- intensive Vor-Ort-Evaluationen als heuristische Fallstudien in zwei Beispielgebieten (Weissensee, Dahner Felsenland),
- eine schriftliche Umfrage zu weiteren 37 Fallbeispielen (von denen sieben in Form von Kurz-Evaluationen ausführlicher dargestellt werden),
- eine Expertenbefragung mit 27 leitfadengestützten Interviews mit PlanerInnen.

Um Erfahrungen aus verschiedenen Ländern auswerten zu können, erstrecken sich die Untersuchungen neben Deutschland auch auf Österreich, Italien und die Schweiz.

Zur **Einführung in das komplexe Themenfeld** werden wesentliche Aspekte von Planungsstrategien für integrierte Umweltschutzkonzepte erörtert:

- Die Beschreibung der Interessenslagen der drei zu betrachtenden Landnutzungen (Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus) verdeutlicht, dass sowohl prinzipielle Konflikte als auch Interessensschnittmengen vorhanden sind.
- Eine Erörterung normativer Grundlagen zeigt auf, dass insbesondere die Ansätze zur eigenständigen bzw. nachhaltigen Regionalentwicklung und zum sanften Tourismus eine geeignete Grundlage für ein integriertes Zielkonzept zur Themenstellung der Arbeit bieten.
- Mögliche Planungsinhalte werden durch eine Zusammenstellung von Kooperationsansätzen verdeutlicht, wozu jeweils Beispiele aus unterschiedlichen Regionen genannt werden. Dabei zeigt sich, dass eine umweltgerechte Erzeugung landwirtschaftlicher Produkte (und deren Honorierung) ein zentraler Anknüpfungspunkt für die Zusammenarbeit von Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz ist.
- Um die prinzipiellen Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen zu erläutern, wird ein Modell mit den vier Komponenten „Akteure“, „Umwelt“, „Inhalt“ und „Verfahren“ vorgestellt. Daran anknüpfend findet eine Differenzierung von Möglichkeiten der Prozessgestaltung statt. Dadurch werden die zur Auswahl stehenden Handlungsoptionen verdeutlicht und ein Beitrag zur Systematisierung der Variablen in Planungsprozessen geleistet.

Zum Abschluss der Diskussion des Wissenstands werden auf Grundlage der Literaturrecherchen die bisher bekannten **Erfolgsfaktoren in Planungsprozessen** zusammengestellt.

Zur Durchführung der heuristischen Fallstudien wird eine **eigene Methode zur Evaluation** von Planungsstrategien erarbeitet. Diese Evaluationsmethode beinhaltet ein mehrstufiges Vorgehen:

1. Beschreibung der Planungsstrategie und der Rahmenbedingungen,
2. Feststellung der Zustandsänderungen,
3. Analyse der Wirkungszusammenhänge und Bewertung der Planungsstrategie.

Als Bewertungsgrundlage werden Ergebnis-, Verfahrens- und Kooperationskriterien mit dazugehörigen Indikatoren und Messparametern entwickelt.

Insgesamt bestätigen die **empirischen Untersuchungen**, dass bei vielen Planungen eine Lücke zwischen Anspruch der Zielformulierung und Wirklichkeit der Umsetzung vorhanden ist. So sind insbesondere hinsichtlich der umweltgerechten Landnutzung oft Defizite festzustellen, es gibt allerdings auch Fallbeispiele mit sehr weitreichenden Umsetzungserfolgen.

Bezüglich der Wirkungszusammenhänge, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, sind folgende Aussagen hervorzuheben:

- Als **Erfolgsfaktoren** lassen sich eine offene und vor allem kontinuierliche Beteiligung der regionalen Akteure (insbesondere von engagierten Schlüsselpersonen) sowie eine zielgruppenspezifische Ansprache der LandwirtInnen nennen. Besonders erfolgsfördernde Konzepte sind zum einen (flexible) Prämienmodelle, durch die die LandwirtInnen für eine umweltgerechte Flächenbewirtschaftung finanziell honoriert werden oder zum anderen verbindliche Abnahmen (durch die Gastronomie) landwirtschaftlicher Produkte, die nach umweltgerechten Kriterien erzeugt wurden.
- Hinsichtlich der **Problemfelder** ist zu betonen, dass vielfach sozialpsychologische Gründe (z.B. „persönliche Kleinigkeiten“, Konkurrenzdenken) eine gewichtige Rolle spielen. Weiterhin wirken oft ein mangelndes Umweltbewusstsein der EntscheidungsträgerInnen sowie eine zu geringe Kontinuität der Planungsprozesse (begünstigt durch fehlende Evaluationen und z.T. einen zu kurzem Zeitraum der externen Beratung) negativ.

Hinsichtlich der Wirkungen der Planungsprozesse sind weitere Aspekte zu nennen:

- die **Kooperationsbereitschaft** zwischen den Akteursgruppen (also zwischen Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz) weist eine hohe Veränderbarkeit auf. Zumeist sind im Laufe der Planungsprozesse Verbesserungen der Kooperationsbeziehungen zu vermerken, während Verschlechterungen die absolute Ausnahme sind.
- während eine möglichst hohe **Anfangsmotivation** *keine* entscheidende Erfolgsbedingung ist, weist die Höhe der Motivation zum Planungsende einen sehr engen Bezug zum Umsetzungserfolg auf, wobei eine wechselseitige Beeinflussung gegeben ist.
- durch die Planungsprozesse induzierte **Lernprozesse** sind die Regel, deren Ausmaß ist überwiegend als mittel bis hoch einzuschätzen.

Um die Faktoren, die langfristig den Umsetzungserfolg bestimmen, in ein Erklärungsmodell zusammenzufassen, erfolgt eine Ableitung von sechs **strategischen Erfolgspotenzialen** (SEP):

1. Qualität des fachlichen Konzepts,
2. Organisatorische Struktur,
3. Engagement der Beteiligten,
4. Fähigkeiten der Beteiligten,
5. Akzeptanz- / Kooperationsklima,
6. Zugang zu materiellen Ressourcen.

Zum Abschluss der Arbeit werden ausführliche **Handlungsempfehlungen** zur Gestaltung kooperativer Planungsprozesse formuliert:

- Zur **Entwicklung der Planungsstrategie** sollten frühzeitig regionsspezifische Bedingungen festgestellt werden, um die Strategie auf die Ausgangssituation abstimmen zu können („Strategiefit"). Dabei haben die Akteurskonstellation und die Akzeptanzbedingungen eine besonders hohe Bedeutung.
- Für die **Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale** werden zahlreiche Hinweise zur Beeinflussung der einzelnen SEP gegeben. Dazu sind die spezifischen Wechselwirkungen zwischen den SEP einzubeziehen. Außerdem ist die Bedeutung des „strategischen Minimumfaktors" zu berücksichtigen (also eines einzelnen SEP´s, welches bei einer sehr ungünstigen Ausprägung den Umsetzungserfolg insgesamt stark beeinträchtigt).
- Zur **Gestaltung der Planungsverfahren** wird eine Verzahnung von Planung und Umsetzung (i.S. eines parallelen Ablaufes) empfohlen. Um die Vorteile einer solchen Vorgehensweise auszunutzen und die Nachteile zu vermeiden, ist die Auswahl von schnell durchführbaren und unstrittigen Starterprojekten eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung.
  Des Weiteren sind im Verfahrensablauf einige zentrale Weichenstellungen zu beachten. Diesbezüglich wird beispielsweise eine differenzierte Anwendung von Umsetzungshilfen empfohlen (Maßnahmen-, Zeit- und Finanzplan, Prioritätenliste, Regelung der Verantwortlichkeiten).
- Abschließend wird eine Vorgehensweise für eine **prozessintegrierte Evaluation** für Planungsprozesse vorgestellt. Dazu werden Hinweise zur Erstellung eines Evaluations-programms mit den darin enthaltenen Inhalten, Methoden und Intervallen gegeben sowie Vorschläge für konkrete Evaluationsschritte und zur Meta-Evaluation benannt.

Schlagworte: Planungsstrategie, Regionalentwicklung, Kooperation

Summary

The purpose of this thesis was to increase the knowledge of planning in the area of cooperation between agriculture, tourism and nature conservation. The main subject of investigation is the **planning-strategy**. Planning-strategy can be defined as the design of the planning process, done in a systematic way and concentrating on the long-term aspects of this process.

The task concerns putting into practice an environmentally friendly usage of landscape in rural areas through concepts, which have the character of an **integrated regional development**.

To take into account **practical experiences** several empirical investigations were conducted (intensive evaluations as heuristic case studies in two regions, a written inquiry in 37 case studies and an expert survey in the form of 27 guided interviews with planners). To get a sufficiently broad picture results from Germany, Austria, Italy and Switzerland were collected.

As an introduction to the complex subject matter are given:

- a comparison of the interests inherent to the three forms of landscape usage,
- a discussion of the normative foundations,
- a compilation of possibilities for cooperation and designing the planning-process.

At the end of the discussion of present knowledge a compilation of the known **factors of success** in planning-processes is established.

An **own method for the evaluation** of planning-strategies is developed to be used for the case studies. The evaluation method consists of a procedure in three steps (1. Describing the planning-strategy and the boundary conditions, 2. Establishing what changes have taken place, 3. Analysing the cause-effect relationships and assessing the planning-strategy).

In total the **empiric investigations** confirm that there is a gap between the initial goals and the reality of their implementation for many projects. Especially in the area of environmentally friendly usage of landscape one observes deficits in many cases, but there are also examples of impressive successes.

In order to combine the factors which determine the success of implementation into a model, six strategically success-potentials (ssp) are derived:

1. Quality of the professional concept,
2. Organizational structure,
3. Commitment of the participants,
4. Abilities of the participants,
5. Level of acceptance and cooperation,
6. Access to material resources.

In conclusion recommendations are given on how to shape cooperative planning processes:

- For the **development of the planning-strategy** the initial conditions specific to the region need to be determined to adapt the strategy to these conditions ("strategy-fit").
- For the **optimisation of the strategic success-potentials** numerous directions are given to improve the individual ssp and the specific interactions between the ssp.
- For the **design of the planning-procedure** an overlap of planning and putting into practice is recommended and there are given hints for important decision points.
- Finally a **procedure for a process-integrated evaluation** of the planning-processes is presented. It provides hints for concrete steps of the evaluation and for a meta-evaluation.

Keywords: planning-strategy, regional development, cooperation

Inhaltsverzeichnis

A Einleitung und Aufgabenstellung.....1

A.1 Problemhintergrund.....1

A.2 Ziel der Arbeit.....2

A.3 Vorgehen.....4

A.3.1 Untersuchungsansatz.....4
A.3.2 Aufbau der Arbeit.....4
A.3.3 Arbeitsschritte.....4
A.3.4 Angewandte Methoden.....6
A.3.4.1 Grundlagenerarbeitung und einzubeziehende Wissenschaftsbereiche.....6
A.3.4.2 Empirische Erhebungen.....6
A.3.5 Problemdiskussion zum Vorgehen und der Methodenanwendung.....9

B Theoretische Erörterungen und Stand des Wissens.....11

B.1 Interessenlagen von Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft.....11

B.1.1 Interessenlagen im Naturschutz.....11
B.1.2 Interessenlagen im Tourismus.....12
B.1.3 Interessenlagen in der Landwirtschaft.....14
B.1.4 Spannungsfelder.....15
B.1.4.1 Verhältnis zwischen Naturschutz und Tourismus.....15
B.1.4.2 Verhältnis zwischen Naturschutz und Landwirtschaft.....16
B.1.4.3 Verhältnis zwischen Landwirtschaft und Tourismus.....17

B.2 Zielentwicklung für integrierte Umweltschutzkonzepte mit kooperativen Ansätzen 19

B.2.1 Begründungen für integrierte und kooperative Ansätze.....19
B.2.1.1 Integrierte Umweltschutzkonzepte.....19
Definition.....19
Begründung.....20
B.2.1.2 Kooperative Ansätze.....20
Definition.....20
Begründung.....22
B.2.2 Entwicklung eines Zielsystems für integrierte Umweltschutzkonzepte.....23
B.2.2.1 Vorhandene übergreifende Zielkonzepte räumlicher Planungen.....23
Zielkonzepte aus dem Bereich der Regionalentwicklung.....23
Zielkonzepte aus dem Bereich des Tourismus.....25
B.2.2.2 Zusammenfassung der Anforderungen an ein integriertes Zielsystem.....27
B.2.3 Schlussfolgerungen für die Planungsstrategien.....29

B.3 Planungsinhalte von Kooperationen zwischen Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus.....30

B.3.1 Aufgabenbereiche und Steuerungsansätze.....30
B.3.1.1 Aufgabenbereiche.....30
B.3.1.2 Steuerungsansätze.....30
B.3.2 Inhalte von Kooperationen (Maßnahmen und Konzepte).....33
B.3.2.1 Kooperationen von Naturschutz und Tourismus.....33
B.3.2.2 Kooperationen von Naturschutz und Landwirtschaft.....35
B.3.2.3 Kooperationen von Landwirtschaft und Tourismus.....36
B.3.2.4 Kooperationen von Tourismus, Naturschutz und Landwirtschaft.....37
B.3.2.5 Kooperationen von Tourismus, Naturschutz und Forstwirtschaft.....38

B.4 Planungsstrategien und die Gestaltung von Planungsprozessen.....39
B.4.1 Grundlegende Begriffe und Merkmale zu Planungsstrategien.....39
Planung.....39
Strategie.....39
Strategische Planung.....40
Planungsstrategie.....41
B.4.2 Faktoren und Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen.....42
B.4.2.1 Modellbildung zum Verständnis der Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen.....42
B.4.2.2 Planungsakteure.....43
Einfluss der Akteure auf die Planung.....43
Einfluss der Planung auf die Akteure.....44
B.4.2.3 Planungsumwelt 45
Wirkungen und Beeinflussbarkeit exogener Faktoren.....45
Wirkungen und Beeinflussbarkeit endogener Faktoren.....46
B.4.2.4 Planungsinhalt.....47
Planungsinstrumente.....47
Normative Ausrichtung.....48
Planungsqualität.....48
B.4.2.5 Planungsverfahren.....48
Idealtypische Phasen der Planungsverfahren.....49
Planungsverfahren als Verhandlungs- und Entscheidungsprozess.....49
B.4.3 Differenzierung von Möglichkeiten zur Planungsprozessgestaltung.....50
B.4.3.1 Gestaltungsanspruch von Planungsprozessen.....50
a) Planungsverständnis und Planungsansatz.....50
b) Charakterisierung der Planungsaufgabe.....51
B.4.3.2 Akteure und Gestaltungsmacht von Planungsprozessen.....52
a) Teilhabende Akteure und deren Interessenlagen.....52
b) Differenzierung grundlegender Akteurstypen.....52
c) Beziehungen zwischen den Akteurstypen.....53
B.4.3.3 Strukturen und Entwicklungsprozesse von Planungszusammenhängen.....56
a) Charakterisierungen von Organisationsformen der Planungszusammenhänge.....56
c) Innovationen in Planungszusammenhängen.....60
B.4.3.4 Steuerung des Planungsablaufes.....61
a) Steuerungsaufgaben und Arbeitsschritte in unterschiedlichen Planungsphasen.....61
b) Ablauf der Planungsphasen.....64
B.4.3.5 Übersicht zu Ausprägungen von Planungsprozessgestaltungen.....65

B.5 Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren in Planungsprozessen und Betrachtungsschwerpunkte der weiteren Arbeit.....66
B.5.1 Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei Planungsstrategien.....66
B.5.2 Leitfragen für die weitere Arbeit.....74
B.5.2.1 Fragen zur Identifizierung von Einflussfaktoren.....74
B.5.2.2 Fragen zur Optimierung ausgewählter Einflussfaktoren.....75

C Methode zur Evaluation der Fallbeispiele.....76

C.1 Grundlagen und Praxisansätze zur Planungsevaluation.....76

C.1.1 Begriffsklärungen.....76

C.1.2 Erfahrungen mit der Evaluation von Planungen.....77

C.1.2.1 Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen der räumlichen Planung.....77

Regionalplanungen und kommunale Entwicklungsplanung.....77

Umwelt- und Naturschutz.....78

Tourismus.....79

Entwicklungszusammenarbeit.....79

C.1.2.2 Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Evaluationsmethode.....79

C.2 Entwicklung einer Evaluationsmethode zu Planungsstrategien.....81

C.2.1 Erfolgsdefinition.....81

C.2.2 Arbeitsschritte der Evaluation 82

C.2.2.1 Beschreibung der Planungsstrategie und der Rahmenbedingungen.....82

I) Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes.....82

II) Beschreibung der Rahmenbedingungen.....83

C.2.2.2 Feststellung der Zustandsänderungen.....83

III) Überprüfung der Umsetzung.....83

IV) Überprüfung der Zielerreichung.....83

C.2.2.3 Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie.....84

V) Wirkungsanalyse.....84

VI) Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie.....84

VII) Fazit / Zusammenfassende Bewertung der Planungsstrategie.....84

C.2.3 Entwicklung der Kriterien für die Strategieevaluation.....85

C.2.3.1 Anforderungen an die anzuwendenden Kriterien.....85

C.2.3.2 Erforderliche Schwerpunktsetzung (Hauptkriterien / Nebenkriterien).....85

C.2.4 Operationalisierung der Kriterien.....86

C.2.4.1 Indikatoren und Messparameter.....86

C.2.4.2 Art der Messung.....86

C.2.4.3 Skalierung 87

C.2.4.4 Übersicht zur Art der Messung und Skalierung.....87

C.2.5 Auflistung der Kriterien und deren Indikatoren / Messparameter.....88

C.2.5.1 Ergebniskriterien.....88

C.2.5.2 Verfahrenskriterien 94

C.2.5.3 Kooperationskriterien.....95

C.3 Vorgehen bei den Evaluationen 96

C.3.1 Auswahl der beiden Beispielgebiete.....96

Anforderungen an die Beispielgebiete für die intensiven Evaluationen.....96

Begründung der Auswahl der Beispielgebiete.....97

C.3.2 Zusammenfassende Evaluationsschemata und Übersicht über die Fallbeispiele.....97

D Ergebnisse der Evaluation von Fallbeispielen.....101

D.1 Auswertung der intensiven Evaluation von zwei Beispielgebieten.....101

D.1.1 Dahner Felsenland.....101

D.1.1.1 Vorstellung des Gebietes.....101

D.1.1.2 Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes.....102

a) Vorphase.....102

b) Instrumente und Gestaltungsanspruch der Planung.....102

c) Prozessgestaltung und Prozessablauf.....104

➔ Überprüfung anhand der Verfahrenskriterien.....107

d) Inhalt und Qualität der Planung.....108

e) Zielanalyse.....109

D.1.1.3 Beschreibung der Rahmenbedingungen.....109

a) Exogene Bedingungen.....109

b) Endogene Bedingungen.....110

D.1.1.4 Überprüfung der Umsetzung.....112

a) Kontrolle ausgewählter Maßnahmen (Maßnahmenkontrolle).....112

b) Beshreibung der Zustandsänderungen.....116

D.1.1.5 Überprüfung der Zielerreichung.....122

a) Zielerreichung der im Planungsprozess formulierten Ziele.....122

b) Bewertung des Umsetzungserfolges durch die Akteure.....124

➔ Überprüfung anhand der Ergebniskriterien.....124

➔ Überprüfung anhand der Kooperationskriterien.....131

D.1.1.6 Wirkungsanalyse.....132

a) Allgemeine Interpretation der Wirkung der Planung.....132

b) Erfolgsfaktoren.....134

c) Hemmnisse.....134

D.1.1.7 Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie.....135

a) Abschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses.....135

D.1.1.8 Fazit.....136

a) Verbesserungsvorschläge der Beteiligten.....136

b) eigenes Fazit mit zusammenfassender Bewertung der Planungsstrategie.....136

D.1.2 Weissensee.....138

D.1.2.1 Vorstellung des Gebietes.....138

D.1.2.2 Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes.....139

a) Vorphase.....139

b) Instrumente und Gestaltungsanspruch der Planung.....139

c) Prozessgestaltung und Prozessablauf.....140

➔ Überprüfung anhand der Verfahrenskriterien.....143

d) Inhalt und Qualität der Planung.....144

e) Zielanalyse.....144

D.1.2.3 Beschreibung der Rahmenbedingungen.....145

a) Exogene Bedingungen.....145

b) Endogene Bedingungen.....145

D.1.2.4 Überprüfung der Umsetzung.....146

a) Kontrolle ausgewählter Maßnahmen (Maßnahmenkontrolle).....146

b) Beschreibung der Zustandsänderungen.....149

D.1.2.5 Überprüfung der Zielerreichung.....152

a) Zielerreichung der im Planungsprozess formulierten Ziele.....152

b) Bewertung des Umsetzungserfolges durch die Akteure.....154

➔ Überprüfung anhand der Ergebniskriterien.....155

➔ Überprüfung anhand der Kooperationskriterien.....160

D.1.2.6 Wirkungsanalyse....162
a) Allgemeine Interpretation der Wirkung der Planung....162
b) Erfolgsfaktoren....163
c) Hemmnisse....164
D.1.2.7 Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie....165
a) Abschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses....165
D.1.2.8 Fazit....165
a) Verbesserungsvorschläge der Beteiligten....165
b) eigenes Fazit mit zusammenfassender Bewertung der Planungsstrategie....165

D.2 Auswertung der Umfrage zu Fallbeispielen....167
D.2.1 Vorstellung ausgewählter Fallbeispiele (Kurz-Evaluationen)....167
Achental....167
Aller-Leine Tal....170
Fehmarn....173
Moorbad Harbach (A)....176
Naturns (I)....179
Neuburg an der Donau....181
St. Englmar....184
D.2.2 Ergebnisse der Umfrage zu Fallbeispielen....187
D.2.2.1 Auswertung der Fragestellungen der Fragebögen....187
Übersicht über untersuchte Fallbeispiele....187
Umsetzungserfolg....187
Erfolgsfaktoren....188
Problemfelder....190
Evaluationspraxis....192
Kooperationsbereitschaften....193
Externe Beratung....196
Lernprozesse bei den regionalen Beteiligten....197
Motivation der Planungsbeteiligten im Verlauf des Planungsprozesses....198
D.2.2.2 Auswertung zu weiteren Wirkungszusammenhängen....200

D.3 Zusammenfassende Diskussion der Fallbeispiele....202
D.3.1 Wirkungen durch Ausprägungen der Prozessgestaltungen....202
D.3.1.1 Gestaltungsanspruch und fachliche Aspekte der Planungsinhalte....203
Planungsaufgabe....203
Fachliches Konzept....205
D.3.1.2 Planungsansatz und Akteursbeziehungen....207
Planungsanlass und Planungsansatz....207
Teilhabende Akteure....208
Externe Beratung....209
D.3.1.3 Partizipation und Struktur der Planungszusammenhänge....210
Partizipationsgrad....210
Organisationsformen....210
D.3.1.4 Planungsphasen und Steuerung des Planungsablaufes....212
Steuerungsaufgaben in den Planungsphasen....212
Reihung der Planungsphasen....212
D.3.2 Einschätzung zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen....212
D.3.3 Identifizierung von strategischen Erfolgspotenzialen....215
D.3.3.1 Zusammenstellung der sechs strategischen Erfolgspotenziale (SEP)....215
D.3.3.2 Erörterungen der Wirksamkeit der strategischen Erfolgspotenziale (SEP)....217
Relative Bedeutung der SEP....217
Wirkungsverläufe bei den Ausprägungen der SEP....217
D.3.4 Rückschlüsse für die Formulierung der Handlungsempfehlungen....220

E Handlungsempfehlungen.....221

E.1 Entwicklung der Planungsstrategie.....221

E.1.1 Aufgabe der Planungsstrategie.....221

E.1.2 Vorgehen zur Auswahl von Strategie und Planungsmethoden.....223

E.1.2.1 Berücksichtigung der Ausgangssituation.....223

a) Räumliche Bedingungen.....223

b) Akteursbezogene Bedingungen.....225

c) Auftraggeber.....226

d) Leistbarer Aufwand.....227

E.1.2.2 Praxisbedingungen bei der Entwicklung einer Planungsstrategie.....227

Auswahl der Planungsmethoden bei Auftragsvergabe.....228

Änderungsmöglichkeiten der Planungsmethoden während des Prozesses.....228

Änderungsmöglichkeiten der Zeitplanung während des Prozesses.....229

E.1.3 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste).....229

E.2 Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP).....231

E.2.1 Beeinflussung der einzelnen strategischen Erfolgspotenziale.....231

E.2.1.1 Qualität des fachlichen Konzepts.....231

E.2.1.2 Organisatorische Struktur.....233

E.2.1.3 Engagement der Beteiligten.....234

E.2.1.4 Fähigkeiten der Beteiligten.....236

E.2.1.5 Akzeptanz- / Kooperationsklima.....238

E.2.1.6 Zugang zu materiellen Ressourcen.....239

E.2.2 Prioritätensetzungen und Wechselwirkungen bei der Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale.....240

E.2.2.1 Beachtung der Wirksamkeitsunterschiede der strategischen Erfolgspotenziale.....240

E.2.2.2 Berücksichtigung des strategischen Minimumfaktors.....241

E.2.2.3 Wechselwirkungen zwischen den strategischen Erfolgspotenzialen.....242

E.2.3 Praxisbedingungen bei der Beeinflussung der strategischen Erfolgspotenziale.....242

E.2.4 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste).....243

E.3 Gestaltung der Planungsverfahren.....246

E.3.1 Hinweise für phasenübergreifende Aspekte.....246

E.3.1.1 Verzahnung von Planungs- und Umsetzungsphase.....246

E.3.1.2 Aufteilung der Planungsressourcen und der externen Beratung.....247

E.3.1.3 Dauer der Planungsverfahren.....248

E.3.2 Weichenstellungen in spezifischen Phasen im Planungsverlauf.....248

E.3.2.1 Optimierung der Startbedingungen.....248

Regelung der Akteurskonstellation.....248

Überprüfung günstiger Startbedingungen.....250

E.3.2.2 Festlegung der Ziele.....250

Entscheidung über die Ziele (Entscheidungsarenenproblematik).....250

Formulierung der Ziele.....251

E.3.2.3 Auswahl von Projekten.....252

E.3.2.4 Anwendung der Umsetzungshilfen.....254

E.3.2.5 Kontinuität des Umsetzungsprozesses.....256

Hinweise zur Kooperationsentwicklung 256

Hinweise zu Kooperationen mit der Landwirtschaft.....257

E.3.3 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste).....257

E.4 Evaluation der Planungen.....259
E.4.1 Anforderungen an ein Evaluationsprogramm.....259
E.4.1.1 Evaluationsinhalte.....259
E.4.1.2 Evaluationsmethoden.....261
E.4.1.3 Akteure der Evaluation.....261
E.4.1.4 Evaluationsintervall und -intensität.....262
E.4.2 Ablauf der Evaluation.....263
E.4.2.1 Evaluationsschritte.....263
a) Fortlaufende Evaluation.....263
b) Jährliche Evaluationen.....264
c) Ex-Post-Evaluationen.....265
E.4.2.2 Meta-Evaluation.....265
E.4.3 Praxisbedingungen bei der Etablierung von Evaluationen.....266
Fachliche Problematiken.....266
Organisatorisch-politische Evaluationshemmnisse.....267
E.4.4 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste).....267

F Schlussbemerkungen.....269
F.1 Resümee.....269
F.2 Ausblick.....271

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Übersicht zur Vorgehensweise und dem Aufbau der Arbeit.....3
Abb. 2: Stufen der Kooperation.....21
Abb. 3: Planungsmodell zum Verständnis der Wirkungszusammenhänge von Planungen.....42
Abb. 4: Stufen des Engagements.....44
Abb. 5: Beziehungen zwischen den Akteurstypen (Auftragsverhältnis, Beratungsrolle, Partizipationsgrad).....53
Abb. 6: Auftraggebertypologie.....54
Abb. 7: Beratungsrollen zwischen BeraterInnen und Beteiligten.....56
Abb. 8: Unterschiede zwischen sequentiell-klassischer und parallel-prozessorientierter Abfolge der Planungsphasen.....64

Dahner Felsenland

Abb. 9: Landschaft im Dahner Felsenland (Foto).....101
Abb. 10: Ablauf des Planungsverfahrens zur Entwicklungskonzeption.....103

Weissensee

Abb. 11: Landschaft am Weissensee (Foto).....138
Abb. 12: Übersicht über die Planungszusammenhänge bei der Leitbilderstellung.....141

Umfrage zu Fallbeispielen

Abb. 13: Einschätzung der Umsetzungserfolge.....187
Abb. 14: Vorkommen der Evaluationsarten.....193
Abb. 15: Einschätzung der Wichtigkeit der externen Beratung 196
Abb. 16: Einschätzungen zu Lernprozessen durch Planungsprozesse 198
Abb. 17: Motivationskurventypen.....199
Abb. 18: Einschätzung der Bedeutung der einzelnen SEP für den Umsetzungserfolg der Planungsstrategie.....218
Abb. 19: Graphen zur Visualisierung von Thesen zu Wirkungsverläufen bei der Optimierung der SEP.....219

Handlungsempfehlungen

Abb. 20: Steuerungsaufgaben der Planungsstrategie im Prozessverlauf.....222
Abb. 21: Bewertungsmatrix als Entscheidungshilfe zu Prioritäten bei der Projektumsetzung…253
Abb. 22: Bewertungsmatrix als Entscheidungshilfe zur Reihenfolge der Projektumsetzung.....254
Abb. 23: Einschätzungen zur Wichtigkeit unterschiedlicher Umsetzungshilfen.....255

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zielsystem des sanften Tourismus mit Ober- und Unterzielen.....26
Tab. 2: Handlungsfelder eines Zielsystems für integrierte Umweltschutzkonzepte.....28
Tab. 3: Mögliche Belastungen durch den Tourismus.....31
Tab. 4: Fragestellungen zur Charakterisierung von Möglichkeiten zur Gestaltung von Planungsprozessen.....50
Tab. 5: Stufen der Partizipation zur Beschreibung des Partizipationsgrades.....54
Tab. 6: Charakteristika der Organisationsformen in Planungszusammenhängen.....57
Tab. 7: Strukturmerkmale von Partizipationsmodellen.....59
Tab. 8: Arbeitsschritte in unterschiedlichen Planungsphasen.....63
Tab. 9: Zusammenfassung der Differenzierungsmöglichkeiten von Planungsprozessgestaltungen.....65
Tab. 10: Literaturübersicht zu Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnissen bei verschiedenen Planungsdisziplinen.....70
Tab. 11: Arbeitsschritte der Evaluation von Planungsstrategien.....82
Tab. 12: Auflistung der Ergebniskriterien mit deren Messparameter / Indikatoren und Skalierungen.....89
Tab. 13: Evaluationsschema für die zwei intensiv zu untersuchenden Beispielgebiete.....98
Tab. 14: Evaluationsschema für die sieben Kurzevaluationen.....99
Tab. 15: Eckdaten der bei den empirischen Untersuchungen einbezogenen Gemeinden / Regionen.....100

Dahner Felsenland

Tab. 16: Übersicht zu den organisatorischen Strukturen der Planungsprozesse.....105
Tab. 17: Entwicklung der landwirtschaftlichen Haupt- (HE) und Nebenerwerbsbetriebe (NE) sowie der landwirtschaftlich genutzten Fläche (LF) mit Hauptnutzungsarten.....110
Tab. 18: Maßnahmenkontrolle ausgewählter Maßnahmen der Entwicklungskonzeption.....113
Tab. 19: Maßnahmenkontrolle ausgewählter Maßnahmen des Landschaftsplans zur Konfliktregelung bezüglich des Klettersports / weiterer Erholungsnutzungen.…115
Tab. 20: Relative Veränderungen der Übernachtungszahlen.....118
Tab. 21: Entwicklung der Gästeankünfte, Übernachtungen und durchschnittlicher Aufenthaltsdauer.....119
Tab. 22: Entwicklung der Zahl der Gästebetten mit Aufgliederung in unterschiedliche Beherbergungsarten.....119
Tab. 23: Überprüfung der Zielerreichung der Ziele des Landschaftsplans und der Entwicklungskonzeption.....122
Tab. 24: Überprüfung der Ergebniskriterien im Dahner Felsenland.....125

Weissensee

Tab. 25: Übersicht zu den organisatorischen Strukturen des Planungsprozesses.....141
Tab. 26: Maßnahmenkontrolle ausgewählter Maßnahmen des Leitbildes Weissensee.....147
Tab. 27: Entwicklung der Übernachtungszahlen (Sommer / Winter).....150
Tab. 28: Überprüfung der Zielerreichung der Ziele des Leitbildes.....153
Tab. 29: Überprüfung der Ergebniskriterien am Weissensee.....155

Umfrage zu Fallbeispielen

Tab. 30: Erfolgsgründe zur Umsetzung.....188
Tab. 31: Problemfelder bei der Umsetzung.....190
Tab. 32: Änderung der Kooperationsbereitschaften.....194
Tab. 33: Art der Veränderungen der Kooperationsbereitschaft in % der Fallbeispiele.....194
Tab. 34: Aufgabenschwerpunkte der externen Beratung.....197
Tab. 35: Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Planungen und dem Umsetzungserfolg.201

Zusammenfassende Diskussion der Fallbeispiele

Tab. 36: Gliederung der Diskussion zu den Wirkungen der Ausprägungen der Prozessgestaltung.....202
Tab. 37: Vergleich der eigenen empirischen Ergebnisse mit den bisher bekannten Erfolgsfaktoren.....213

Handlungsempfehlungen

Tab. 38: Kennziffern zur Ausgangssituation und Schlussfolgerungen für die Strategieentwicklung.....224
Tab. 39: Beziehungsmatrix zur Erfassung der Akteurskonstellation.....225
Tab. 40: Checkliste zur Entwicklung der Planungsstrategie.....230
Tab. 41: Handlungsoptionen zum Aufbau der Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte.....232
Tab. 42: Überblick zu Anforderungen an die Fähigkeiten von externen BeraterInnen.....237
Tab. 43: Mindestanforderungen an die strategischen Erfolgspotenziale (SEP) als Hilfe zur Identifizierung des strategischen Minimumfaktors.....241
Tab. 44: Kreuztabelle zu Wechselwirkungen zwischen den strategischen Erfolgspotenzialen (SEP).....242
Tab. 45: Checkliste zur Optimierung der sechs strategischen Erfolgspotenziale (SEP).....244
Tab. 46: Fragestellungen als Entscheidungshilfe für die Auswahl von Projekten / Maßnahmen.....253
Tab. 47: Hinweise für die Ausführung der Umsetzungshilfen.....256
Tab. 48: Checkliste zur Gestaltung der Planungsverfahren.....258
Tab. 49: Übersicht über Evaluationsinhalte und Erhebungsmethoden.....260
Tab. 50: Prozessintegrierte Evaluation im Planungsablauf.....263
Tab. 51: Checkliste zur Evaluation der Planungsprozesse.....268

Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich
AEP	Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung
Akh	Arbeitskräftestunde
ARL	Akademie für Raumforschung und Landesplanung
B-Plan	Bebauungsplan
BfN	Bundesamt für Naturschutz
BGBl	Bundesgesetzblatt
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BNatschG	Bundesnaturschutzgesetz
BSE	Bovine Spongiphorme Enzephalopathie (“Rinderwahnsinn“)
CH	Schweiz
DFLW	Dahner Felsenland-Wirte
DFV	Deutscher Fremdenverkehrsverband e.V.
DIFU	Deutsches Institut für Urbanistik
DWIF	Deutsches wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V.
E + E Projekt	Erprobungs und Entwicklungsprojekt des BfN
ETI	Europäisches Tourismus Institut
EU	Europäische Union
EVG	Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft
FB	Fachbereich
FIF	Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus
FNP	Flächennutzungsplan
FÖA	Faunistisch-Ökologische Arbeitsgemeinschaft Landschaftsplanung
FU	Freie Universität
GIS	Geographisches Informationssystem
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
GVE	Großvieheinheit
HE	Landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetrieb
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
I	Italien
IITF	Institut für Integrativen Tourismus und Freizeitforschung (Wien)
ILN	Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
IWF	Internationaler Währungsfonds
KELAG	Kärtner Elektrizitäts Aktiengesellschaft
KV	Kreisverwaltung
LANA	Länderarbeitsgemeinschaft für Naturschutz, Landschaftspflege und Erholung
LF	Landwirtschaftliche Nutzfläche
LSG	Landschaftsschutzgebiet
LWG	Landwirtschaftsgesetz
NE	Landwirtschaftlicher Nebenerwerbsbetrieb
NIT	Institut für Tourismus und Bäderforschung in Nordeuropa
NRW	Nordrhein-Westfalen
NSG	Naturschutzgebiet
ÖEK	Örtliches Entwicklungskonzept
ÖGAF	Österreichische Gesellschaft für angewandte Fremdenverkehrswissenschaft
ONB	Obere Naturschutzbehörde
ÖPNV	Öfferntlicher Personennahverkehr
ÖTE	Ökologischer Tourismus in Europa e.V.
PEP	Pflege- und Entwicklungsplan
REK	Regionales Entwicklungskonzept
SEP	Strategische(s) Erfolgspotenzial(e)
TU	Technische Universität
UBA	Umweltbundesamt
UNB	Untere Naturschutzbehörde
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
VG	Verbandsgemeinde
WTO	World Trade Organisation (WTO)

Allgmeine Lesehinweise

Fußnotennummerierung[xy]

Die Fußnoten werden innerhalb der sechs Oberkapitel jeweils fortlaufend nummeriert, zu Beginn eines jeden Oberkapitels beginnt die Nummerierung also wieder mit 1.

kursiv

Kursive Formatierungen stehen für die Widergabe von Zitaten (aus der Literatur oder der eigenen empirischen Erhebungen), wobei Passagen ohne Anführungszeichen wortnahe, aber keine wortwörtlichen Zitate darstellen.

(EXP: 4b)

Die Zitierung der Expertenausgaben enthält jeweils einen Hinweis, auf welche der Fragen, die zitierte Angabe geantwortet hatte (durchnummeriert und teilweise mit Kleinbuchstaben differenziert); die jeweiligen Fragen sind in Anhang IIb dokumentiert.

(3), (*)

Zahlen in Klammern, die hinter einzelnen Aussagen stehen, sagen aus, dass mehrere der Befragten diese Meinung vertreten hatten, ein eingeklammertes Sternchen (*) steht dagegen für eine Einzelaussage (in Kap. E aus der Expertenbefragung, in Kap. D aus der Umfrage der Fallbeispiele).

[Xy]

Als Quellenangaben der Interviews im Dahner Felsenland und am Weissensee dienen in Kapitel D.1 eingeklammerte Buchstaben z.B. [A], die jeweils auf die zu Beginn der Kapitel (Seiten 102 und 138) genannten Personen verweisen.

-Innen

Um beide Geschlechter einbeziehende Bezeichnungen zu verwenden, wird in dieser Arbeit die „-Innen“-Form gebraucht. Lediglich bei einigen eingedeutschten Fremdenwörter (z.B. Akteur i.S. Handelnde und Handelnder) sowie bei zusammengesetzten Wörtern (z.B. Besucherlenkung) wird zugunsten der Lesefreundlichkeit darauf verzichtet. Bei Zitaten werden die mündlichen oder schriftlichen Angaben der zitierten Befragten in ihrer Ausdrucksform belassen, d.h. dann steht beispielsweise ein *Landwirte* zumeist sowohl für Landwirtinnen und Landwirte.

A Einleitung und Aufgabenstellung

A.1 Problemhintergrund

Die Verwirklichung umweltgerechter Landnutzungen ist eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe. Gerade in solchen ländlichen Gebieten, die sowohl für den Naturschutz als auch für touristische Nutzungen eine hohe Bedeutung haben, sind Steuerungen der Landnutzung von Tourismus und Landwirtschaft notwendig, so dass hieraus eine wichtige Planungsaufgabe erwächst.

Da sektorale Konzepte bislang zumeist nicht den gewünschten Erfolg bringen und dies aufgrund der komplexen Problemsituation auch nur sehr bedingt leisten können, sind integrative Konzepte[1], die allen Beteiligten Vorteile bringen können, als Lösungsansätze anzustreben. So forderte auch der Sachverständigen Rat für Umweltfragen (SRU) eine integrative Zielperspektive für ländliche Räume, wobei die ökologischen, ökonomischen und sozialen Entwicklungen gemeinsam (und nicht isoliert voneinander) zu betrachten sind (SRU 1996: 23).

Zu den inhaltlichen Anforderungen an Konzepte zur Kooperation von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz sind in den letzten Jahren weitreichende Vorschläge entwickelt worden.[2] Allerdings sind - trotz des vorhandenen theoretischen Wissens - hinsichtlich der praktischen Umsetzung der Konzepte große Defizite festzustellen. Es gibt zwar einzelne erfolgreiche Projekte, aber in der Breite fehlt es an wesentlichen Veränderungen der Umweltsituation.[3] Als Ursachen für die mangelnde Umsetzung sind neben einer geringen Berücksichtigung der Umweltbelange aufgrund von gesellschaftlichen Macht- und Interessenlagen auch methodische Defizite in den Planungsprozessen anzunehmen (vgl. KLAPHAKE 2003; SCHERER 1994: 24).

In den letzten zehn Jahren hat aber eine erhebliche Weiterentwicklung der planungsmethodischen Ansätze stattgefunden. Gerade für Projekte der Regional- oder der Tourismusentwicklung gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Planungsansätzen, die auf einem integrativen, kooperativen Vorgehen basieren.[4]

Eine gezielte Evaluation der praktischen Umsetzungen ist bisher jedoch oft unzureichend, so dass über den tatsächlichen Erfolg und die realen Wirkungszusammenhänge zwischen Planung und Umsetzung wenig empirisch abgestützte Aussagen möglich sind (vgl. KAULE et al. 1997; WACHOWIAK 1999: 64f). Die mangelnde Evaluation betrifft insbesondere die Betrachtung der tatsächlichen Umweltwirkungen der Konzepte. Allerdings hat auch hinsichtlich des Evaluations-

1 Begründungszusammenhänge für integrierte Konzepte werden z.B. bei HILDMANN & KÜHLING 2003; KLAPHAKE 2003; BAUER 1994: 11; TAURER 1992: 600 und PEVETZ 1970 erörtert. Näheres zu der Begrenztheit sektoraler Konzepte in komplexen Handlungsfeldern findet sich bei LANDGREBE 2000: 255f; FINKE 1998: 188f; RINGLEB 1991: 91; KRIPPENDORF 1988a.

2 Darstellungen zu Kooperationsansätzen finden sich u.a. bei POPP 2001; FLÜGEL & MÜLLER 1999; BAUMGARTNER & RÖHRER 1998; GARBE et al. 1998; HOFMANN 1997; BECKER et al 1996; BTE 1995; PILLMANN & WOLZT 1993a; PILLMANN & PREDL 1992; HOPFENBECK & ZIMMER 1993; HAMELE 1991; HARFST et al. 1987; praktische Beispiele sind in Kap. B.3.2 dargestellt.

3 Diese Einschätzung findet sich u.a. bei BARISIC-RAST & GRASHOFF 2001; FRITZ 1999: 91; RAUSCHELBACH 1998b: 12; SCHARPF 1997b: 67; KRONBICHLER 1995a. Bezüglich des Problembereichs „Landwirtschaft und Umwelt“ stellen HOFREITHER & SINABELL (1994: 183) fest: „*Damit existiert aber praktisch für jedes Detail bereits ein umfangreicher Problem- und Maßnahmenkatalog. Die tatsächliche Umsetzung ist dagegen noch weniger weit gediehen*“.

4 Methodische Hinweise für ein solches Vorgehen geben BEHRENDS et al. 2002b; EGGER-STEINER 2001; MENTIL et al. 2001; LINDLOFF & SCHNEIDER 2001; APPEL & SCHARPF 2001; BAUMGARTNER & RÖHRER 1998; HAIMAYER 1997; BECKER et al. 1996; SWOBODA 1995. Hinweise für ein kooperatives Vorgehen im Naturschutz sind bei BORK et al. 2002 und BRENDLE 1999 zusammengestellt. Auch für eine Verknüpfung von spezifischen Planungen des Naturschutzes (Landschaftsplanung) und des Tourismus (Fremdenverkehrsplanung) gibt es Vorschläge (BTE & WIRZ 1994).

instrumentariums in den letzten Jahren eine Weiterentwicklung stattgefunden, so dass auf diesbezügliche Versuche und Vorschläge aufgebaut werden kann.[5]

Insgesamt bedeutet dies, dass über die Anforderungen an die Gestaltung der Planungsprozesse und das Verhalten der PlanerInnen (beauftragte Planungsbüros oder regionale Akteure) noch keine ausreichenden wissenschaftlichen Erkenntnisse vorliegen. Da aber die Entwicklung von integrierten Umweltschutzkonzepten und kooperativen Handlungsmodellen in der Regionalentwicklung voraussichtlich eine stetig wachsende Bedeutung haben wird, setzt eine Evaluation von Planungsprozessen bzw. die Ableitung von Verbesserungsansätzen zur Planungspraxis an einem wichtigen Problemfeld an.

A.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zur Erweiterung des planungsmethodischen Wissens zur Verwirklichung von Kooperationen von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz durch integrierte Konzepte zu liefern.

Die Aufgabenstellung bezieht sich auf eine umweltgerechte Landnutzung in touristisch genutzten Gebieten im ländlichen Raum, wobei die lokale und regionale[6] Ebene betrachtet werden.

Als Ergebnis werden Handlungsempfehlungen für die konkrete Vorgehensweise der PlanerInnen in den entsprechenden Planungsprozessen angestrebt.

Um bestimmte Handlungsoptionen empfehlen zu können, sind Erkenntnisse darüber erforderlich, welche Wirkungszusammenhänge zwischen Umsetzungserfolg und angewandter Strategie existieren. Eine wesentliche Aufgabe der Arbeit ist eine Evaluierung von Planungsprozessen, um Erkenntnisse über diese Wirkungszusammenhänge zu gewinnen. Da solche Evaluationen bisher nur in geringem Umfang vorhanden sind, stellt die Entwicklung wissenschaftlich tragfähiger Evaluationskriterien und praxisfähiger Evaluationsmethoden zur Untersuchung von Planungsstrategien ein wichtiges Teilziel dieser Arbeit dar.

Den in dieser Arbeit zu betrachtenden *Planungsstrategien* kommt die Aufgabe der Vorbereitung und fortlaufenden Steuerung der Planungsprozesse zu (inklusive der Begleitung möglicher Umsetzungsschritte und der Evaluation), wobei eine Planungsstrategie auch eine koordinierte Verknüpfung von mehreren Planungsverfahren beinhalten kann. Mögliche Bestandteile der Planungsstrategien sind integrierte Konzepte zur ländlichen Regionalentwicklung, Orts- und Tourismusleitbilder, die Landschaftsplanung oder Kooperationsprojekte unterschiedlicher Art (v.a. zur Vermarktung umweltgerecht erzeugter landwirtschaftlicher Produkte).

Durch den Begriff der Planungsstrategie wird eine langfristig orientierte, systematische Herangehensweise betont (s. Definition in Kap. B.4.1).

Das Vorgehen und der Aufbau der Arbeit sind in Abbildung 1 dargestellt und werden in den nächsten Abschnitten erläutert.

5 Nähere Angaben zu weiteren Evaluationsansätzen in unterschiedlichen Planungsdisziplinen finden sich in Kap. C.1.2.

6 Dabei ist zu beachten, dass eine definitorische Unterscheidung von „lokaler“ und „regionaler“ Ebene nicht immer sinnvoll ist, da gerade im ländlichen Raum eine solche Einordnung aufgrund fließender Übergänge schwierig ist. Daher wird im Folgenden zwar allgemein der Begriff „regional“ verwandt, dies kann aber in der Regel auch Aktivitäten auf lokaler Ebene beschreiben. Lediglich in Kap. D.2.2.2 & D.3.1.1 erfolgt eine explizite Trennung der beiden Begriffe, da es dort um die Frage geht, ob kleinräumigere (also lokale) oder großräumigere (also regionale) Planungsräume erfolgversprechender sind.

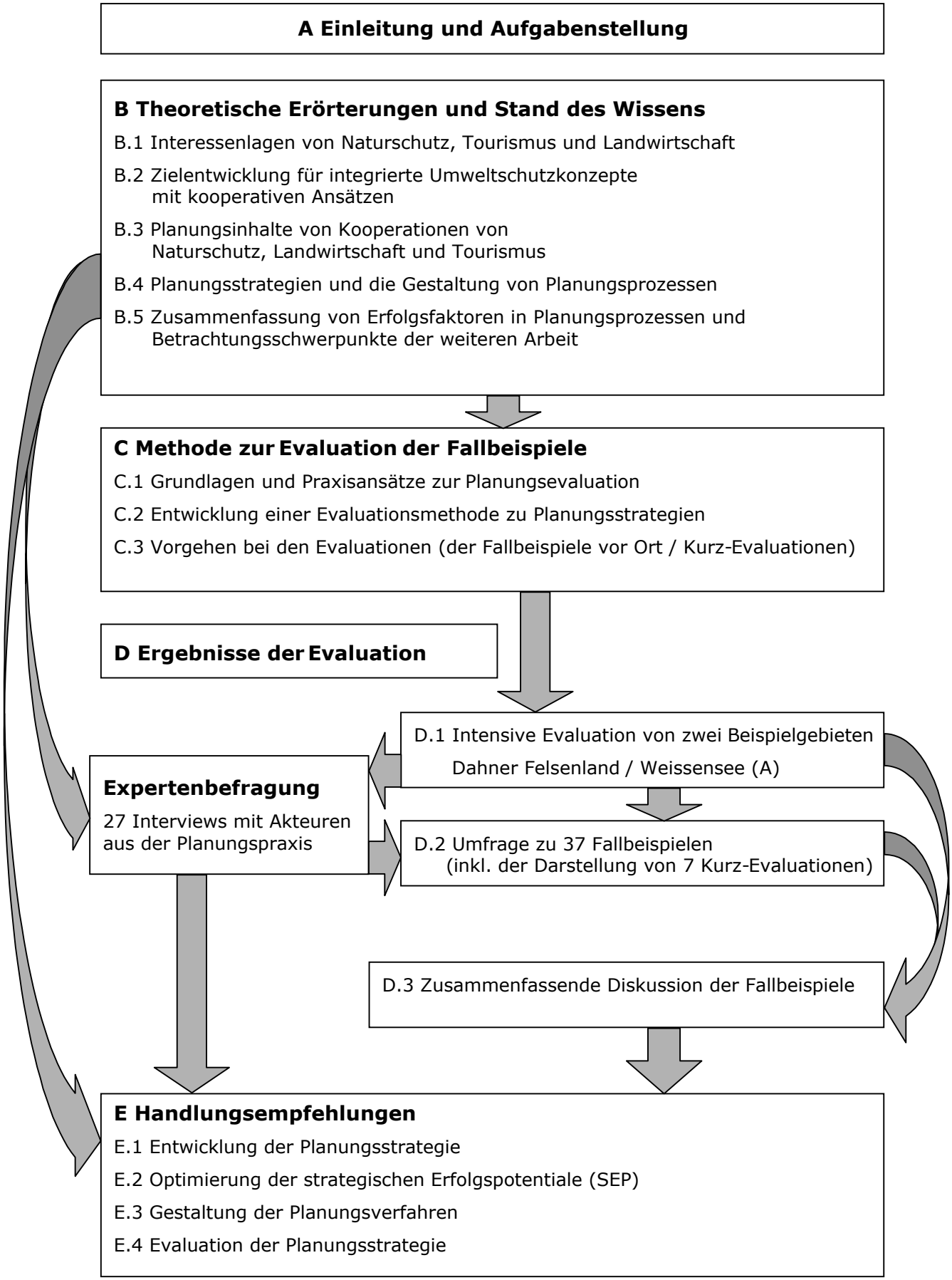


Abb. 1: Übersicht zur Vorgehensweise und dem Aufbau der Arbeit

A.3 Vorgehen

A.3.1 Untersuchungsansatz

Der Untersuchungsansatz dieser Arbeit beinhaltet die Verknüpfung der theoretischen Grundlagen verschiedener Wissenschaftsbereiche mit den eigenen, empirischen Erhebungen (Evaluation von Fallbeispielen, Expertenbefragung). Dazu wurde ein interdisziplinärer Arbeitsansatz mit sozialwissenschaftlichem Schwerpunkt angewandt.

Vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung dieser Arbeit, die Wirkungen bestimmter Planungsstrategien zu erfassen, werden **Zusammenhänge zwischen Planung und Wirkung** ("Kausalitätsproblem", vgl. HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 37) untersucht. Zur Erfassung der zwischen den Planungen und Wirkungen verlaufenden „Wirkungskette" sind Annahmen über wirksame Faktoren und Regelhaftigkeiten zu entwickeln. Allerdings stellen diesbezügliche Modellbildungen gegenüber der Komplexität des realen Wirkungsfeldes zwangsläufig eine grobe Vereinfachung dar, so dass solche Überlegungen in einem Spannungsfeld zwischen Genauigkeit und Praktikabilität stattfinden. Demnach gilt es bei der Konzipierung von relevanten Einflussfaktoren einerseits möglichst genau vorzugehen, was die Zahl der zu beobachtenden Variablen ausdehnt, aber andererseits die Zahl der relevanten Faktoren zu begrenzen, um die Bearbeitbarkeit der Fragestellung zu sichern. Aufbauend auf der Interpretation der Wirkungszusammenhänge sind daraufhin die Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

A.3.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Abschnitte:

Abschnitt A: **Einleitung und Aufgabenstellung**

Abschnitt B: **Einführung** zu Planungsstrategien zur Kooperation von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz (Begriffsklärungen, Zieldiskussion, Systematisierung von Handlungsoptionen, Erfolgsfaktoren)

Abschnitt C: Entwicklung der **Evaluationsmethode** zur Untersuchung der zwei intensiv untersuchten Fallbeispiele (Beispielgebiete) und der Kurz-Evaluationen

Abschnitt D: **Untersuchung von Fallbeispielen** mit den Ergebnissen der eigenen Erhebungen (Evaluationen zu Planungsprozessen in zwei Gebieten: Dahner Felsenland, Weissensee; 37 ausgewertete Fragebögen mit 7 Kurz-Evaluationen)

Abschnitt E: Lösungsansätze in Form von **Handlungsempfehlungen** zur Gestaltung kooperativer Planungsprozesse

A.3.3 Arbeitsschritte

Eine Übersicht zum Ablauf der Arbeitsschritte gibt Abbildung 1. Als erster Arbeitsschritt erfolgte die Aufbereitung des bisherigen Stands des Wissens. Dazu wurde eine einführende Beschreibung der Interessenlagen der drei zu betrachtenden Landnutzungen (Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus) erarbeitet (B.1). Nach der Erörterung von Begründungen für integrierte Konzepte und kooperative Planungsansätze, wurde als Bewertungsgrundlage[7] (sowohl für die Evaluationen als auch die Handlungsempfehlungen) ein allgemeines Zielsystem

7 Deren Erörterung hat auch die Aufgabe die Wertvorstellungen des Autoren darzulegen, da dadurch im gewissen Maße (zwangsläufig) das Ergebnis der Forschungsarbeit beeinflusst wird (vgl. HANISCH 1999: 55; MÜLLER 1997b: 73).

abgeleitet. Für diese Zielentwicklung wurden vorhandene Konzepte aus den Bereichen Regionalentwicklung und Tourismus herangezogen (B.2).

Zur Verdeutlichung möglicher Planungsinhalte wurden die bisher in der Praxis angewandten Maßnahmen und Konzepte für Kooperationen zusammengetragen (B.3). Anhand eines „Planungsmodells" wurden prinzipielle Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen dargelegt. Zur Systematisierung der Handlungsoptionen von Planungsstrategien wurden charakteristische Ausprägungen von Prozessgestaltungen differenziert (B.4).

Um die Betrachtungsschwerpunkte für die weitere Arbeit festzuhalten, erfolgten daraufhin eine zusammenfassende Darstellung des bisherigen Wissensstands zu Erfolgsfaktoren und die Ableitung von Leitfragen für die weiteren Untersuchungen (B.5).

Aufbauend auf den vorherigen Erkenntnissen erfolgten drei **empirische Untersuchungen:**

1. Evaluationen in zwei Beispielgebieten,
2. Expertenbefragung,
3. schriftliche Umfrage zu 37 Fallbeispielen (von diesen wurden sieben durch Kurz-Evaluationen näher untersucht).

Für die **Evaluationen in zwei Beispielgebieten** erfolgte - nach einer Begriffsklärung und der Zusammenstellung bisheriger Erfahrungen zur Planungsevaluation (C.1) - die Entwicklung einer eigenen Methode zur Evaluation von Planungsstrategien (C.2 & C.3). Als Basis für die Entwicklung der Evaluationskriterien und der Beschreibung der Planungsstrategien dienten die in Kapitel B dargelegten Zielvorstellungen (B.2), Kooperationskonzepte (B.3) und die Systematisierung der Möglichkeiten zur Prozessgestaltung (B.4.3.5). Nach der Auswahl von zwei Beispielgebieten (C.3) wurden in diesen Gemeinden anhand des entwickelten Evaluationsschemas heuristische Fallstudien (D.1) durchgeführt. Durch diese Prozessanalysen wurden Wirkungszusammenhänge erfasst (vgl. HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 47ff, 62f) und die praktische Relevanz von Erfolgsfaktoren der Planungen erörtert.

Zur Ableitung von Empfehlungen für die Ausgestaltung von Planungsstrategien erfolgten zunächst erste Überlegungen zu wesentlichen Erfolgspotenzialen und Schlüsselfragen[8]. Darauf aufbauend wurde als zweiter empirischer Schritt eine **Expertenbefragung** konzipiert und Akteure aus der Planungs- und Forschungspraxis, die über Erfahrungen als externe BeraterInnen verfügen, befragt. Diese Befragung diente insbesondere der Überprüfung der aus den theoretischen Grundlagen und empirischen Untersuchungen gewonnenen Erkenntnisse, um eine praxisorientierte Entwicklung der Handlungsempfehlungen zu ermöglichen.

Die Untersuchung von weiteren Fallbeispielen durch eine **schriftliche Umfrage** stellte den dritten empirischen Schritt dar. Im Rahmen dieser Befragung wurden 37 Fallbeispiele ausgewertet und dadurch weitere Erfahrungen aus der Sicht von regionalen Akteuren einbezogen (D.2.2). Um unterschiedliche Planungsstrategieansätze und Umsetzungsergebnisse zu illustrieren, erfolgten zu sieben dieser Fallbeispiele **Kurz-Evaluationen** (D.2.1, s. Evaluationsschema in C.3).

8 Dieser Zwischenschritt wird ebenso wie die Expertenbefragung nicht durch ein eigenes Kapitel dokumentiert, sondern floss direkt in die Formulierung der Fragebögen zur Expertenbefragung (vgl. Fragen in Kap. D.3.4 & Anhang IIb) und die Umfrage zu den Fallbeispielen ein (Anhang Ia). Zudem werden die Ergebnisse dieses Zwischenschritts mit den weiteren Untersuchungsergebnissen der Fallbeispiele in Kap. D.3 dargestellt (z.B. die Identifizierung der Erfolgspotenziale).

In einer **Diskussion der gesamten Untersuchungen zu Fallbeispielen** wurden die unterschiedlichen Wirkungen der in Kap. B.4.3 differenzierten Handlungsoptionen erörtert, um daraus Erkenntnisse zu deren Beitrag zum Umsetzungserfolg zu gewinnen (D.3). Daran anknüpfend wurden Fragen für die Formulierung der Handlungsempfehlungen entwickelt (D.3.4).

Die vorangegangenen Arbeitsschritte wurden abschließend zu **Handlungsempfehlungen** zur Gestaltung kooperativer Planungsprozesse zusammengeführt. Dazu wurden zunächst Hinweise zur Entwicklung der Planungsstrategie erarbeitet (E.1). Insbesondere auf Grundlage der Expertenbefragung wurden empfehlenswerte Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (E.2) und zur Gestaltung der Planungsverfahren (E.3) dargelegt.

Aufbauend auf die Erkenntnisse aus der Entwicklung der Evaluationsmethode und der Erfahrungen mit den durchgeführten Evaluationen wurden abschließend Empfehlungen zur Durchführung von prozessintegrierten Evaluation ausgearbeitet (E.4).

A.3.4 Angewandte Methoden

A.3.4.1 Grundlagenerarbeitung und einzubeziehende Wissenschaftsbereiche

Zur Erarbeitung der theoretischen Grundlagen erfolgte zunächst eine interdisziplinär angelegte **Literaturanalyse**. Für eine Erörterung zum Wissenstand zu Planungsstrategien wurden sowohl mögliche *Inhalte* als auch *planungsmethodische Vorgehensweisen*[9] mit den dazugehörigen Wissenschaftsdisziplinen einbezogen. Somit umfasste die Literaturanalyse neben der Auswertung der einschlägigen, planungsbezogenen Literatur aus den Bereichen Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft auch die planungsspezifische Literatur aus angrenzenden Wissenschaftsbereichen (Sozial-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften).[10]

A.3.4.2 Empirische Erhebungen

Die Methoden wurden nach einschlägigen Grundlagen der **empirischen Sozialforschung** ausgearbeitet (vgl. ATTESLANDER 1995; ESSER et al. 1999; LAMNEK 1995a; LAMNEK 1995b).

Zur Gewährleistung einer vielfältigen empirischen Basis wurden Fallbeispiele und ExpertInnen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz und Südtirol) einbezogen (zur Begründung der Fallbeispielauswahl s. Kap. C.3.1).

9 Wichtige Literaturgrundlagen sind u.a. Leitfäden und Planungshandbücher zur Regionalentwicklung BEHRENDS et al. 2002b; LINDLOFF & SCHNEIDER 2001; MENTIL et al. 2001; GEIßENDÖRFER 2000; ARL 1998b; HAIMAYER 1997; TIROL WERBUNG 1991; SCHEMEL 1988 sowie empirische Untersuchungen zu solchen Planungsprozessen: BORK et al. 2002; BEHRENDS et al. 2002a; DILLER 2002b; EGGER-STEINER 2001; POLLERMANN 1998 sowie Arbeiten zum Vorgehen bei der Landschaftsplanung (KAULE et al. 1997) oder zur Kommunikation in Planungsprozessen (SELLE 2000; umfangreiche Beispielsammlung bei SELLE 1996a).

10 Als Beispiele für dementsprechende Hintergrundliteratur folgen hier einige Quellen der unterschiedlichen Disziplinen. Aus dem Bereich der **Sozial- und Politikwissenschaften**: Psychologie (STROHSCHNEIDER & VON DER WETH 2002; HAHN 1998; GEHMACHER 1973); Soziologie (VESTER 1998; GEHMACHER 1973;); Politologie (BERG-SCHLOSSER & STAMMEN 1995, SCHMITT 1996); Systemtheorie (BURTH 1996; HABERMAS et al. 1971; LUHMANN 1971). **Planungswissenschaften** und deren Teilaspekte: Planungstheorie (KONTER 1998a; KONTER 1998b; SCHÖNWANDT 1999; BÄCKER 1996); Partizipation (OPPERMANN & LANGER 2002; FAHLE 1989, TRINKLE 1997; HENCKEL 1992; LINDER & VATTER 1996, HERMANN 1998, PITSCHAS 1998); Kommunikationstheorie (FÜRST & SCHOLLES 2001; SELLE 2000; BIRKENBIHL 1998; TRINKLE 1997: 153ff); Organisationstheorie (BRUNNER 1993; BRUNNER & SCHÖNIG 1993a; BINNER 1997; HAUSER 1999); Veränderungsprozesse: RÖDER 1999; BRONNER & SCHWAAB 1999); Handlungs- und Entscheidungstheorie sowie Theorie von Verhandlungssystemen (vgl. HENNEN & SPRINGER 1996; BURTH 1996; HANISCH 1999: 76ff, 86ff, 115ff; SCHARPF 1992a; SCHARPF 1992b; SANER 1997; BRETTSCHNEIDER 2000); Spieltheorie (DAVIS 1972). **Wirtschaftswissenschaften:** betriebswirtschaftliche Planung (HAMMER 1988, KLEIN 1989; AL-LAHAM & WELGE 1992; HOFFMANN 1991), Beziehungsmanagement (KLEE 2000); Wirtschaftsethik (FERRANTE 1994: 62). **Tourismuswissenschaft** (vgl. HENNING 1998; MUNDT 2001; MÜLLER 1997b; zu Forschung: WÖHLER 2000).

Intensive Evaluationen der zwei Beispielgebiete

Die Auswahl der Methoden richtete sich nach der Aufgabe, möglichst viele in Planungsprozessen wirksame Faktoren und deren Wirkungen zu ermitteln. Eine detaillierte Darlegung der Entwicklung der Evaluationsmethode findet sich in Abschnitt C.

Die Untersuchungen wurden als Ex-post-Evaluationen durchgeführt. Dabei konnten aber keine eigenen komplexen Erhebungen zu ökonomischen oder ökologischen Wirkungen geleistet werden, vielmehr wurde überwiegend mit Methoden der qualitativen Sozialforschung gearbeitet.

Ein wesentlicher Teil der Untersuchungen bestand aus Interviews mit an der Planung und Umsetzung beteiligten Personen, dazu erfolgte nach einer vorbereitenden Materialsichtung ein zweimaliges Aufsuchen der Beispielgebiete (Weissensee, Dahner Felsenland). Die erste Befragungsrunde mit Gesprächen mit jeweils drei bis fünf lokalen Schlüsselpersonen diente der Präzisierung von Problemstellungen und der Materialsammlung (Konzepte, Pläne, Protokolle, statistische Daten). Bei dem zweiten Besuch wurden vertiefende Interviews mit jeweils neun bis zwölf Akteuren geführt, um die Ergebnisse der Planungen und die Ursachen für deren Erfolge (oder Misserfolge) grundlegend zu untersuchen. Die in der Regel zwischen 45 und 90 Minuten dauernden Interviews wurden mit einem Gesprächsleitfaden mit einigen standardisierten Fragen sowie spezifischen auf den Akteur zugeschnittenen Fragen durchgeführt, dazu wurden weitere Fragen, die sich erst in dem Gespräch ergaben, gestellt (vgl. LAMNEK 1995b; ATTESLANDER 1995; ESSER et al. 1999; HOLM et al. 1974; FRIEDRICHS 1990).

Um ein dem Untersuchungszweck angemessenes Bild der Lage zu erhalten, wurden neben jeweiligen externen BeraterInnen vor allem lokale Akteure aus folgenden Bereichen befragt:

- Politik (Gemeinderat, BürgermeisterIn, Opposition)
- Verwaltung (Planungsämter, Umweltamt)
- Landwirtschaft (beteiligte und nicht-beteiligte LandwirtInnen)
- Tourismus (Fremdenverkehrsverein, Tourismus-Obmann; Betriebe)
- Naturschutz (Behörden, Verbandsnaturschutz)

Durch die Auswahl wurde eine möglichst große Bandbreite an fachlichen Kompetenzen zur Erfassung der Sachlage abgedeckt, sowie ein vielfältiges Spektrum an subjektiven Einschätzungen aufgenommen.[11] Neben den persönlichen Interviews wurden zur Abrundung der Einschätzungen sowie zur Klärung offener Fragen telefonische Befragungen mit weiteren Akteuren durchgeführt.

Expertenbefragung

Zunächst erfolgte eine Voranfrage in der ca. 60 ExpertInnen aus Planungsbüros und wissenschaftlichen Einrichtungen angeschrieben wurden, wobei alle bekannten Adressen (v.a. aus der ausgewerteten Literatur von Tagungsbänden) berücksichtigt wurden. Die Voranfrage diente zum

11 Bei der Einordnung der Aussagen waren neben dem jeweiligen Sachverstand der Befragten auch die spezifische Sichtweise bestimmter Akteursgruppen und deren gegenseitiges Verhältnis zu beachten. So sind von PolitikerInnen der regierenden Parteien eher positive Einschätzungen zu erwarten. Bei Akteuren des ehrenamtlichen Naturschutz ist oftmals eine besonders kritische Haltung zu Umweltaspekten vorhanden, während LandwirtInnen die Umweltwirkungen ihres eigenen Handelns nur selten negativ sehen. Von externen PlanerInnen kann zwar aufgrund ihrer auswärtigen Sicht eine relativ objektive Einschätzung erwartet werden, aber dass (von ihnen mitzutragende) Defizite im Planungsprozess offen genannt werden, ist zumindest nicht selbstverständlich, zudem kann es Rücksichtnahmen gegenüber den AuftraggeberInnen geben.
Unter Berücksichtigung dieser jeweiligen „Brillen“ und der Tatsache, dass sich die InterviewpartnerInnen durchaus um Objektivität und Offenheit bemühten, konnten aber differenzierte und aussagekräftige Angaben ausgewertet werden.

einen zur Abfrage der Teilnahmebereitschaft für die eigentliche Befragung und zum anderen der Ermittlung möglicher Beispielgebiete. Die Befragung erfolgte als qualitative Interviews mit einem vorbereiteten Gesprächsleitfaden (s. Anhang IIb).
Es konnten 27 ExpertInnen befragt werden (17 persönliche / 10 telefonische Interviews). Die persönlichen Interviews dauerten ca. Stunde, während sich für die telefonische Umfrage aufgrund des etwas reduzierten Fragebogens eine durchschnittliche Gesprächsdauer von ca. 30 Minuten ergab. Bei den persönlichen Interviews erfolgte eine Aufzeichnung per Aufnahmegerät und später eine (Teil)transkription, bei den telefonischen Gesprächen erfolgte eine direkte Mitschrift.

Umfrage zu Fallbeispielen / Kurz-Evaluationen

Adressaten dieser Umfrage waren Planungsbeteiligte aus den jeweiligen Regionen, die in einem standardisierten, schriftlichen Fragebogen (s. Anhang Ia) um Einschätzungen zu den Planungsprozessen und -ergebnissen gebeten wurden. Dies lief in den folgenden Schritten ab:

1. **Auswahl von Fallbeispielen**: aus der Literatur[12] und den Angaben der Expertenbefragung wurden 92 Fallbeispiele zusammengetragen, bei denen Planungsprozesse zur Kooperation von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz vorhanden waren.[13]
2. **Kontaktaufnahme:** durch telefonische Anfragen wurde die jeweils zuständige Ansprechperson aus der Region mit dem bestmöglichen Überblick über das Planungsgeschehen festgestellt. Daraufhin wurde nach der Bereitschaft zum Ausfüllen eines schriftlichen Fragebogens gefragt (82 positive Antworten; 10 Absagen aufgrund von Zeitmangel oder weil die örtlichen Planungen nicht nahe genug an der Aufgabenstellung lagen).
3. **Verschickung des Fragebogens:** es erfolgte nach Wunsch der Befragten eine Versendung per Post (49mal) oder per E-mail (32mal); ein Fragebogen wurde direkt telefonisch beantwortet.
4. **Rücksprachemöglichkeit / Erinnerung:** ein erneuter Anruf (ca. 2 Wochen später), der in dem Anschreiben angekündigt wurde, erfolgte, um zum einen Rückfragen der Befragten zu ermöglichen, und zum anderen eine „indirekte Erinnerung“ zur Beantwortung zu geben.
5. **Auswertung:** es ergab sich ein Rücklauf[14] von 37 Fragebögen und 6 weiteren Antworten mit Projektbeschreibungen und –auswertungen. Durch die Eintragung in ein Auswertungsraster wurde ein Überblick über die erhaltenen Antworten erreicht und daraufhin die Darstellung der Ergebnisse zu den jeweiligen Fragestellungen vorgenommen (s. Kap. D.2.2.1). Neben den Fragebögen wurden die jeweils vorhandenen Quellen ausgewertet, wodurch weitere Verknüpfungen zwischen Umsetzungserfolg und Bedingungen ermöglicht wurden (s. Kap. D.2.2.2).

Neben der Auswertung der 37 beantworteten Fragebögen, erfolgten zu denjenigen sieben Fallbeispielen, die ausführlicher dokumentiert wurden (also den Kurz-Evaluationen), ergänzende Telefongespräche mit weiteren der örtlichen Planungsbeteiligten (s. Kap. D.2.1).

12 Beispielsammlungen liefern u.a. Doermer 1998; Brückmann et al. 1998; Meyer-Engelke 1998; Petermann & Revermann 2001; Bräuer et al. 2000; Buchert et al. 2002; Haid & Haid 1998; Haid 1998; DFV 1997; Pillmann & Wolzt 1993a; 1993b; DIFU 1995 bis 2000; Naturforum Weissensee 1993 bis 1999; Pillmann & Predl 1992; Klein 1994; Heimer et al. 1996; sowie Internetseiten mit Projektdatenbanken (www: reginet.de; regioplus.ch, ecotip.org; alpenallianz.org; leaderplus.de).

13 Wobei nicht unbedingt Naturschutzakteure beteiligt waren, sondern die „naturorientierten“ Zielsetzungen auch durch andere Akteure eingebracht werden konnten. Zudem wurden Planungen einbezogen die allgemein einen integrativen Ansatz formuliert hatten - ohne dass es dadurch zu konkreten Kooperationen als Umsetzungserfolg gekommen sein muss.

14 Die Rücklaufquote lag also bei 51 %; bei dem Großteil der unbeantworteten Fragebögen ist Zeitmangel als Hauptursache zu vermuten, da viele der befragten Akteure schon Ihre Zusage mit der Maßgabe „wenn ich die Zeit dazu finde“ relativierten. Ansonsten waren keine auffälligen Merkmale der unbeantworteten Fallbeispiele festzustellen, so dass keine Verzerrung der Stichprobe zu erkennen war.

A.3.5 Problemdiskussion zum Vorgehen und der Methodenanwendung

„Die Wissenschaft, richtig verstanden, heilt den Menschen von seinem Stolz; denn sie zeigt ihm seine Grenzen." ALBERT SCHWEIZER

Probleme bei den Evaluationen der Fallbeispiele

Aufgrund der **hohen Komplexität** des zu betrachtenden Problemfeldes ist es nicht möglich, ein umfassendes Wirkungsmodell zu erarbeiten, welches eine nach modelltheoretischen Ansätzen auszuführende Formulierung von Thesen über den Zusammenhang zwischen Anfangsbedingungen, Planungselementen und Folgen enthält (vgl. HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 23). Die Komplexität lässt sich anhand verschiedener Punkte festmachen:

- Einerseits hängen die Ergebnisse der Planungen von strategischen Entscheidungen ab (z.B. die Regelung der Beteiligung, Entscheidungen über die Planungsinhalte), andererseits können auch Details (z.B. persönliche Antipathien) eine hohe Wirkung haben.
- Um die Planungsstrategien bewerten zu können, ist eine Einschätzung der erreichten Ergebnisse auf der sehr umfassenden Wirkungsebene einer Region notwendig, wobei neben ökologischen auch die ökonomischen und sozialen Aspekte zu betrachten sind.

Zudem war aufgrund der Konzipierung und Durchführung der Untersuchungen als **Ex-post-Evaluationen** ein vorher-nachher Vergleich nur im geringen Umfang möglich, so dass vor allem die durchgeführten Handlungen (und weniger Zustandsänderungen) betrachtet werden konnten.

Ein weiteres Problem besteht bei der **Betrachtung von Zielen:** Da sowohl die explizit in den Planungen formulierten Ziele, als auch die implizit von einzelnen Akteuren verfolgten Ziele von den in den normativen Grundlagen dieser Arbeit (s. Kap. B.2) als wünschenswert dargestellten Zielen abweichen können, ist die Verwertbarkeit der empirischen Untersuchungen hinsichtlich der Rückschlüsse für allgemein zu empfehlende Planungsstrategien begrenzt.

Eine weitere Schwierigkeit war, dass gerade bei „Umweltsünden" oft der **qualitative Gewinn** durch eine Planung darin liegt, dass bestimmte Handlungen (unangepasste Neubauten, Neuerschließungen) nicht durchgeführt werden.[15]

Insgesamt ist also wichtig, den Erkenntnisgewinn durch die empirischen Untersuchungen vor Ort realistisch einzuschätzen. Da keine eigenen Erhebungen zu der ökologischen Situation bzw. Situationsänderungen durchgeführt wurden, konnte die tatsächliche Wirksamkeit der Konzepte nicht vollständig erfasst werden. Aufgrund des planungsmethodischen Schwerpunktes der Arbeit kann es aber als ausreichend angesehen werden, wenn durch die Planungsstrategie Umsetzungen erfolgen, die nach dem gegenwärtigen Stand der Wissenschaft als „ökologisch wirksam" gelten. Dies hat sich bei der Durchführung der Arbeit zwar prinzipiell bestätigt, allerdings gab es in beiden Gebieten auch Fragestellungen, die von verschiedenen Akteuren sehr unterschiedlich eingeschätzt wurden.[16]

15 Dies war z.B. am Weissensee zu beobachten, wo das Leitbild „Spielplatz der Natur" wohl einen wichtigen Beitrag zur Verhinderung solcher „Umweltsünden" geleistet hat, was aber nicht genau zu quantifizieren ist.

16 So z.B. die konträren Positionen, die im Dahner Felsenland zu den ökologischen Präferenzen der Wanderfalken bezüglich der durchgeführten Freihaltung von Felsen bestanden oder die unterschiedlichen Einschätzungen zu den Wirkungen wasserwirtschaftlicher Maßnahmen für den Fischbestand am Weissensee.

Ein weiteres Problem ist die Unterschiedlichkeit von einzelnen Fallbeispielen, so dass es problematisch ist, verallgemeinernde Thesen abzuleiten. Daher wurde nach den empirischen Untersuchungen der zwei Fallbeispiele die Expertenbefragung durchgeführt, da darüber Zugang zu empirischem Wissen über eine sehr große Zahl an Praxisbeispielen ermöglicht wurde.

Probleme bei der Expertenbefragung

Bei der Erstellung des Fragebogens (s. Anhang IIb) für die persönlichen Interviews war eine wesentliche Schwierigkeit, die Breite und inhaltliche Komplexität des Untersuchungsgegenstandes in einem Fragenkatalog zu konzentrieren.

Zum Teil wurden daher „Vorlegfragen" zum Ankreuzen erstellt, um so durch die Zeitersparnis zu mehr Themenfeldern Fragen stellen zu können. Solche Ankreuzfragen sind zwar zwangsläufig eine grobe Vereinfachung der komplexen Zusammenhänge, bieten aber andererseits den Vorteil über statistische Auswertungen eine Visualisierung der Ergebnisse zu erleichtern (auch wenn die Aussagekraft der statistischen Auswertungen aufgrund der geringen Interviewzahl als relativ gering anzusehen ist).

Auswertung der schriftlichen Umfrage zu den Fallbeispielen und der Kurz-Evaluationen

Für die Verwertung der statistisch auswertbaren Fragen (v.a. die Ankreuzfragen) ist zu beachten, dass auch hier aufgrund der relativ **geringen Anzahl der Fragebögen** (37), in der Regel eher von empirischen Indizien denn von einer empirischen Überprüfung gesprochen werden kann.

Außerdem ist es für viele Bereiche schwierig eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge auszumachen, da die Ausprägung der in Beziehung zu setzenden Variablen nicht nur von anderen Faktoren überlagert werden können, sondern sie sich oft auch stark wechselseitig beeinflussen (dies trifft z.B. für die Motivation und den Umsetzungserfolg zu).

Des Weiteren gehen die abgefragten Bewertungen der örtlichen Akteure zwangsläufig von unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben aus.

Bei der Einbeziehung von Aussagen, die über die Informationen aus dem eigenen Fragebogen hinausgehen, sind die Probleme bei der sekundäranalytischen Auswertung von Fallstudien zu beachten.[17] Aufgrund dieser Einschränkungen wurde die Auswertung der **Kurz-Evaluationen** nicht als vergleichende Fallstudie konzipiert, sondern diente vielmehr der empirischen Untersuchung der praktischen Relevanz einzelner Thesen sowie einer Illustration der zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen durch Beispiele.

17 Hinsichtlich der wissenschaftlichen Verwertbarkeit dieser Sekundäranalysen sind gravierende Probleme festzuhalten, weil keine Vergleichbarkeit der Primärstudien gegeben ist, da die Bandbreite von methodisch versierten Forschungsarbeiten bis zu eher journalistischen Erfahrungsberichten reicht. Zudem ist eine deutliche Verzerrung gegenüber der allgemeinen Planungsrealität anzunehmen, da vor allem (Positiv)beispiele untersucht werden (vgl. HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 76ff).

B Theoretische Erörterungen und Stand des Wissens

B.1 Interessenlagen von Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft

B.1.1 Interessenlagen im Naturschutz

Die allgemeinen Naturschutzinteressen lassen sich durch das Bundesnaturschutzgesetz darlegen:

„*Natur und Landschaft sind [...] so zu schützen, zu pflegen und zu entwickeln [...], dass*

1. *die Leistungs- und Funktionsfähigkeit des Naturhaushaltes*
2. *die Regenerationsfähigkeit und nachhaltige Nutzungsfähigkeit der Naturgüter*
3. *die Pflanzen- und Tierwelt einschließlich ihrer Lebensstätten und Lebensräume sowie*
4. *die Vielfalt, Eigenart und Schönheit sowie der Erholungswert von Natur und Landschaft auf Dauer gesichert sind*“ (BNATSCHG 2002).

Demnach ist auch die Erholung ein unmittelbares Naturschutzziel und auch in den „Grundsätzen des Naturschutzes und der Landschaftspflege“ §2 des BNatSchG wird dies explizit benannt: „*Zum Zwecke der Erholung sind nach ihrer Beschaffenheit und Lage geeignete Flächen zu schützen [...] und zugänglich zu erhalten. Zur Erholung [...] gehören auch natur- und landschaftsverträgliche sportliche Betätigungen in der freien Natur*“ (BNATSCHG 2002).

Typisch für die Handlungsdisziplin Naturschutz ist die Notwendigkeit einer Bewertung mittels fachspezifischer Normen und Bewertungsmethoden (vgl. PLACHTER 1991: 9). Dies stellt eine Abgrenzung gegenüber der Naturwissenschaft Ökologie dar, die sich zunächst um die Beschreibung objektiver Tatsachen bemüht (HEIDT & PLACHTER 1996: 193). Naturschutzziele werden durch gesellschaftliche Abwägungsprozesse und politische Entscheidungen bestimmt und stellen eine Verknüpfung von ökologischem Wissen und ethischen Wertvorstellungen dar. Für eine Zieldiskussion ist zu bedenken, dass es nicht „den Naturschutz“ gibt, vielmehr gibt es innerhalb des Naturschutzes hinsichtlich der Ziele erhebliche Differenzen.[1] Zudem ist eine genaue Konkretisierung der Ziele erst anhand der lokalen Situation möglich - dies geschieht z.B. im Rahmen der örtlichen Landschaftsplanung (vgl. VON HAAREN & HORLITZ 2002).

Hinsichtlich der Durchsetzungsfähigkeit des Naturschutzes ist zu berücksichtigen, dass der Naturschutz im Vergleich zu anderen Themen seit Beginn der 90er Jahre in der öffentlichen Wahrnehmung einen rückläufigen Stellenwert hat (VOGTMANN 2003: 50; PREISENDÖRFER & WÄCHTER-SCHOLZ 1997: 205; HAAF 1997: 37). Daher kann sich der Naturschutz in gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen gegenüber anderen, insbesondere wirtschaftlichen Interessen oft nicht durchsetzen (SCHRAADER 2003; LICHTENBERG 2002: 100).

Der Naturschutz ist zwar im Prinzip als nomineller Wert anerkannt, allerdings setzt sich dies wenig in konkretes Handeln um (vgl. BRÄMER 1998: 47). So zeigen viele Untersuchungen, dass das allgemeine Umweltbewusstsein in der Bevölkerung zwar hoch ist, aber das praktische Verhalten diesem nicht entspricht (vgl. KUCKARTZ 2002: 18ff; FLÜGEL & MÜLLER 1999: 54f; PREISENDÖRFER & WÄCHTER-SCHOLZ 1997).

1 Dies ist auch durch die Verschiedenheit der Akteure bedingt, die oftmals unterschiedliche Leitbilder und Verständnisse von Naturschutz favorisieren (vgl. HAMPICKE 1991: 267ff). Als Beispiele seien der Konflikt zwischen bewahrenden Naturschutz und Prozessschutz (vgl. BAYER et al. 2001: 472ff) oder der Diskurs um das Verhältnis zwischen Kultur- und Naturlandschaft genannt (vgl. SCHNÖGL 1998).

Neben der gesellschaftlichen Interessenlage und den Machtverhältnissen sind aber auch endogene Probleme des Naturschutzes zu beachten. Hinweise hierfür bieten die Diskussionen um die Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung und zum Selbstverständnis des Naturschutzes. Eine der Kernaussagen dieses Diskurses ist der Wandel von der Konfrontation zur Kooperation.[2] Kooperative Naturschutzansätze sollten sich sowohl auf die Inhalte als auch auf die Art, wie die Lösungen erarbeitet werden, beziehen (näheres zur Begründung kooperativer Ansätze s. Kap. B.2.1.2). In diesem Kontext werden insbesondere ein stärkeres Bemühen um Akzeptanz durch die Beteiligung der Bevölkerung und eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit empfohlen (SRU 2002b: 45ff; PRETZELL & REINBOLZ 2003). Zudem wird eine stärkere Einbeziehung ökonomischer und sozialer Gesichtspunkte gefordert (AUHAGEN et al. 2003: 390ff).

B.1.2 Interessenlagen im Tourismus

Nach einer gängigen Definition[3], der im Weiteren gefolgt wird, ist Tourismus: „*die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen [.], die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist*“ (KASPAR 1996: 16).

Der Tourismus als gesellschaftliches Phänomen hat sehr unterschiedliche Erscheinungsformen[4]. Im Rahmen dieser Arbeit ist vorrangig der landschaftsbezogene Tourismus von Interesse, dabei werden der Tagesausflugs- und der Urlaubstourismus berücksichtigt.

Da am Tourismus eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt ist, besteht ein breites Spektrum differenzierter Zielsetzungen. So können zum Beispiel die Interessen der TouristInnen und die der touristischen AnbieterInnen unterschieden werden (vgl. FRITZ 1999: 90): Während für TouristInnen vielfältige persönliche Motivationen wesentlich sind, ist als Hauptmotiv der allermeisten AnbieterInnen die Sicherung und Erhöhung eines wirtschaftlichen Auskommens anzunehmen (vgl. MUNDT 2001: 117ff, 355ff; HOPFENBECK & ZIMMER 1993: 38ff).

Wesentliches Ziel des Tourismus in raumbezogenen Planungen ist es, die Attraktivität der jeweiligen Tourismusdestination zu verbessern (vgl. BIEGER 2002: 9ff; LANDGREBE 2000: 263). Als wesentliche attraktivitätsbestimmende Faktoren lassen sich die folgenden sieben Produktbausteine des Urlaubes annehmen (ROMEIß-STRACKE 1989: 12):

1.Wohnen
2.Essen+Trinken
3.Service
4.Infrastruktur
5.Ortscharakter
6.Landschaft
7.Verkehr.

2 Zum Selbstverständnis des Naturschutzes vgl. SCHMIDT-MOSER 2001; EISSIG & VON OSTEN 1998; WOLF 1998. Erläuterungen zur Notwendigkeit von Akzeptanz und zu kooperativen Vorgehen u.a. bei KNIERIM & LIEBE 2003; BÖCHER & KROTT 2002; BEHRENDS et al. 2002a; LICHTENBERG 2002; SRU 2002b: 22ff; BRENDLE 1999; EISSIG & VON OSTEN 1998: 88; SUCCOW 1997.
Auch die anhaltenden Diskussionen über die Umsetzungsdefizite der Landschaftsplanung bieten weitere Hinweise zu diesem Diskurs (vgl. FINKE 2003; SCHILLER & WILKE 2002; MÖNNECKE. 1998; WINKELBRANDT 1998; GELBRICH & UPPENBRINK 1998; ENDRUWEIT et al. 1994).

3 Weiteres zum Tourismusbegriff bei MUNDT 2001: 1ff; KASPAR 1996: 17ff; KRAMER et al. 1989: 34; MÜLLER 1997b: 62ff.

4 Näheres zu den gesellschaftlichen Bedingungen des Tourismus bei KRIPPENDORF 1984: 22; SPODE 1998a: 16f; HENNING 1998. Zu den unterschiedlichen Erscheinungsformen vgl. MUNDT 2001: 109ff; KASPAR 1998; MÜLLER 1997b: 12ff, 75ff und AGRICOLA 1997b: 525ff.

Keine dieser sieben Komponenten ist allein entscheidend. Schon wenn einer dieser Bausteine nicht mehr richtig passt, kann der Gesamteindruck des Reiseortes entscheidend beeinträchtigt sein (ROMEIß-STRACKE 1989: 13). Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge der Bausteine lässt sich der Tourismus als „Querschnittsdisziplin" charakterisieren und die Notwendigkeit einer sektorübergreifenden Herangehensweise erkennen (BAUMGARTNER & RÖHRER 1998: 98; FLÜGEL & MÜLLER 1999: 20f). Für räumliche Planungen ist festzuhalten, dass die Landschaft (und somit Naturschutz und Landwirtschaft) wichtige Elemente des touristischen Zielsystems sind. Es sind aber auch Zielkonflikte innerhalb des Tourismus vorhanden, beispielsweise wenn die Verbesserung der Erreichbarkeit durch den Ausbau von Verkehrsanlagen zur Beeinträchtigung des Landschaftsbildes oder zu Konflikten zwischen dem zunehmenden Autoverkehr von TagesausflüglerInnen mit dem Ruhebedürfnis der Urlaubsgäste führt.

Durch die hohe **ökonomische Bedeutung**[5] gilt der Tourismus insbesondere in strukturschwachen, ländlich geprägten Regionen als ein zentraler Hoffnungsträger für die wirtschaftliche Entwicklung (MUNDT 2001: 355ff; POPP 2001; WACHOWIAK 1999: 64)[6], so dass den Interessen der Tourismusbranche oft ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Da immer mehr Gemeinden am touristischen Markt teilhaben wollen, ist tendenziell mit einer Verschärfung der Konkurrenzsituation zu rechnen (vgl. POPP 2001; SCHARPF 1997b: 21; JACOBI 1996: 74; WILKEN & ZIMMER 1993).

Für die Interessen im Tourismus ist die **Art der Nachfrage** ein wesentlicher Faktor. Bestimmend für die Nachfrage sind die unterschiedlichen Motive der TouristInnen[7] (vgl. SCHEMEL et al. 2001: 12; MUNDT 2001: 39ff; 109ff; BACHLEITNER 1998). So hat eine intakte Natur weiterhin eine hohe Bedeutung als Reisemotiv (SCHEMEL et al. 2001; ECKERT & FREI 1998). Bei der Nutzung der Landschaft wird zunehmend eine aktive Aneignung[8] gewünscht, so dass die Beanspruchungen weiter wachsen können. Allgemein ist das Umweltbewusstsein der Reisenden schwer einzuordnen, da sehr unterschiedliche Einstellungen vorliegen. Insgesamt kann aber auch beim Reiseverhalten eine Diskrepanz von ausgeprägtem Umweltbewusstsein und weniger umweltschonenden tatsächlichem Verhalten festgestellt werden (vgl. HOPPE et al. 2000: 69ff; HAMELE 1998; BRÜCKMANN et al. 1996: 53).

5 In der BRD trägt er 5,6 % zum Bruttosozialprodukt bei und bietet 7 % der Erwerbstätigen Beschäftigung (BECKER et al. 1996: 17). Weltweit gesehen gilt der Tourismus mit 130 Mio. Beschäftigten und 10,9 % Anteil am globalen Bruttosozialprodukt sogar als der größte und am stärksten wachsende Wirtschaftszweig (GARBE 2003: 290; WTO 1996; JOB 1997: 190).

6 Aufgrund des Charakters als ortsgebundene, beschäftigungsintensive Dienstleistungsbranche, deren Arbeitsplätze nur im geringeren Ausmaß durch Rationalisierungen abgebaut werden können (MUNDT 1999: 49f), hat der Tourismus ein dauerhaft hohes Beschäftigungspotenzial. Vgl. hierzu MUNDT 2001: 381; PETERMANN & WENNRICH 1999: 220f; SLAWINSKI 1997: 3; SMERAL 1994: 133. Allerdings herrschen im Tourismussektor in der Regel zumindest für einen Teil der Beschäftigten schlechte Arbeitsbedingungen vor, z.B. niedrige Löhne und / oder Saisonarbeit (vgl. KLEMM 1998a: 88; RUH 1999: 8).

7 Nähere Hinweise zur Entwicklung des Reiseverhaltens geben z.B. PETERMANN & WENNRICH 1999: 50ff; RUH 1999: 12; HENNING 1998: 68; KREIB & ULRICH 1997a; OPASCHOWSKI 1997; BECKER et al. 1996: 17f; SMERAL 1994: 161ff. Anzumerken wäre noch, dass hinsichtlich der Reisechancen eine beträchtliche - insbesondere durch die Zahlungsfähigkeit definierte - Ungleichheit innerhalb der Bevölkerung besteht (MUNDT 2001: 64ff).

8 Dazu gehört insbesondere die Entwicklung von immer neuen Sportarten, die in freier Landschaft ausgeübt werden (vgl. HOPPE et al. 2000: 67; STRASDAS 1994).

B.1.3 Interessenlagen in der Landwirtschaft

Die Landwirtschaft ist mit einem Anteil von etwa 50 % die bedeutendste Flächennutzung in Deutschland (BMVEL 2002: 24). Die ökonomische Bedeutung der Landwirtschaft ist nur noch relativ gering (der Anteil am Bruttoinlandsprodukt liegt bei ca. 1 %) (SCHINK 1998: 12). Dennoch hat die Landwirtschaft im ländlichen Räum weiterhin eine wichtige Stellung im regionalen Wirtschafts- und Sozialgefüge (KNICKEL 2003: 199; KÖTTER & SCHÄFER 1990: 8).

Zu den Zielen in der Landwirtschaft ist generell festzuhalten, dass in der Agrarpolitik[9] große Differenzen bestehen. Auch haben die einzelnen LandwirtInnen wegen ihrer jeweils unterschiedlichen betrieblichen Voraussetzungen verschiedene Interessen (BEHRENS 1991: 330). Generell verfolgen die FlächenbewirtschafterInnen das Ziel, ein Einkommen zu erwirtschaften. Aber auch Umweltziele (z.B. Erhalt der Bodenfruchtbarkeit, ökologische Leistungen für die Gesellschaft) sind prinzipiell wichtige Ziele der Landwirtschaft. Somit sind prinzipiell auch hier Kongruenzen zu Naturschutzzielen vorhanden, zumal die landwirtschaftliche Bewirtschaftung oft eine wesentliche Bedingung für den Bestand wertvoller Biotope ist (z.B. extensiv beweidetes Grünland).

Weiterhin ist die partielle Rückverlagerung von Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen in die landwirtschaftlichen Betriebe erstrebenswert, um dadurch die regionale Wertschöpfung zu erhöhen (und zugleich Transportwege zu reduzieren) (SRU 2002a: 43; MEYER-ENGELKE 1998: 24).

Insgesamt stellt der Strukturwandel in der Landwirtschaft unterschiedliche Herausforderungen dar. So nahmen im Zuge der Produktivitätssteigerungen der vergangenen Jahrzehnte die Umweltauswirkungen zu und die Zahl der Beschäftigten und Betriebe ab.[10] Eine Einschätzung zu der zukünftigen Entwicklung der ökonomischen Rahmenbedingungen ist aber nur schwer möglich (vgl. SRU 2002a: 318; BAYER et al. 2001: 469ff), da dies in hohen Maße von politischen Entscheidungen insbesondere auf der EU-Ebene abhängt[11] (vgl. SRU 2002a: 320).

Insgesamt könnten durch die fortwährenden Krisen der Landwirtschaft (z.B. durch BSE, MKS, Schweinemastskandal) und die proklamierte „Agrarwende“ zukünftig bessere Chancen für umweltgerechtere landwirtschaftliche Produktionsweisen entstehen (vgl. BMVEL 2002; AMMER et al. 2001: 255). Allerdings ist zu erwarten, dass landwirtschaftliche Betriebe auf Grenzertragsstandorten (z.B. im Mittel- und Hochgebirge, ertragsarme Böden) weiterhin Schwierigkeiten haben, rentabel zu wirtschaften, so dass sich die Landwirtschaft dort (ohne Förderungen) künftig weiter zurückziehen wird (MEYER-ENGELKE 1998: 22).

9 Für die Agrarpolitik sind a) produktbezogene Ziele (Ertragsmenge und Qualität), b) die Verbesserung der Lebensverhältnisse im ländlichen Raum sowie c) Umweltziele als die drei wesentlichen Zielbereiche zu klassifizieren (vgl. BMVEL 2002: 9ff; SRU 2002a: 313; MEYER-ENGELKE 1998: 53f; GRIMM 1998: 246; TEUSCHER 1993; LWG 2001). Bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Agrarpolitik bestehen aber unterschiedliche Präferenzen (vgl. AGRARBÜNDNIS 2004; SRU 2002a: 313ff; GESANG 1998). Als eine weit verbreitete Zielvorstellung ist eine leistungs- und wettbewerbsfähige bäuerliche Landwirtschaft zu nennen (KÖTTER & SCHÄFER 1990: 8ff). Unter dem Begriff „bäuerliche Landwirtschaft“ kann sowohl der ökologische Landbau als Gegenpol zur agroindustriellen Landwirtschaft als auch ein „agrarromantisches“ Leitbild konservativer Prägung verstanden werden, demnach wird dieser Begriff sowohl von der (der Agraropposition zuzurechnenden) Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft als auch von der CSU benutzt (GOTTSCHEWSKI 1994: 23ff; GESANG 1998: 15).

10 So wurden in den 90er Jahren pro Jahr 20.000 Höfe aufgegeben (HÄPKE 1996: 38). Dies entsprach jährlich 3,0 bis 3,5 % der Betriebe (GRIMM 1998: 251f). Der Prozentsatz der in der Landwirtschaft Beschäftigen ging von 30 % aller Beschäftigten in der Nachkriegszeit bis heute auf etwa 3 % zurück (SCHINK 1998: 12). Näheres zum Strukturwandel in der Landwirtschaft findet sich u.a. bei BMVEL (2002: 27ff); AMMER et al. (2001: 256); PESENDORFER & WINKLER-RIEDER (1998: 22); GESANG (1998); SCHEKAHN (1997: 23ff, 224ff); BEHRENS (1991: 151ff).

11 Insgesamt hat die Agrarpolitik der EU konventionell-intensive gegenüber umweltverträglichen Bewirtschaftungsformen begünstigt (SRU 2002a: 43; RIBBE 2002). Die jüngsten EU-Beschlüsse aus dem Jahr 2003 und deren Umsetzung in der Deutschland sind diesbezüglich als positive Entwicklung zu bewerten - wobei dennoch weiterhin umfassendere Änderungen wünschenswert wären (STODIEK 2004; NISCHWITZ et al. 2004).

B.1.4 Spannungsfelder

Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz stellen konkurrierende Ansprüche an Flächen, woraus unterschiedliche Beeinträchtigungen oder Interessenübereinstimmungen entstehen können und zumeist eine Inanspruchnahme durch zwei oder alle drei Landnutzungen möglich ist (detaillierte Angaben zu konkreten Kooperationen sind in Kap. B.3.2 zu finden).

B.1.4.1 Verhältnis zwischen Naturschutz und Tourismus

Insgesamt bestehen zwischen der Tourismusbranche und dem Naturschutz enge und ambivalente Wechselbeziehungen[12]. Einerseits ist die Natur für den Tourismus eine wesentliche Grundlage, da sowohl „unberührte Natur" als auch die gepflegte Kulturlandschaft wichtige Reisemotive sind (vgl. BECKER et al. 1996: 19; KÜHN 1994a: 37). Andererseits entstehen durch touristische Aktivitäten gravierende Belastungen für die Natur, wobei der Energie- und Flächenverbrauch sowie die Gefährdung der Biodiversität als die zentralen Problemfelder anzusehen sind (BUCHERT et al. 2002: 39).

Prinzipiell ist die Nutzung der Natur zu Erholungszwecken aber auch von Seiten des Naturschutzes gewünscht (s. Kap. B.1.1).

Da die UrlauberInnen sowohl über ihr Verhalten in der Natur als auch über ihre Wahl des Reiseziels das Ausmaß der Umweltbelastungen beeinflussen können, kommt den Aspekten Naturerleben und Umweltbildung eine Schlüsselrolle für eine mögliche Kooperation zu[13] (vgl. MÜLLER 1997b: 91).

Aufgrund des hohen Wertes der Landschaft für die Erholung und der Möglichkeiten zur Imageförderung für Orte und Unternehmen durch die Verwirklichung (oder ein öffentlichkeitswirksames Proklamieren) von Umweltzielen sind auch positive Wirkungen des Tourismus möglich (BUCHERT et al. 2002: 9; SWOBODA 1995: 42; WÖHLER 1993: 198). Allerdings werden nicht alle Elemente der Natur so stark wahrgenommen wie das Landschaftsbild. So entzieht sich das Verschwinden von einzelnen Tier- und Pflanzenarten oder der Wasser- und Energieverbrauch weitgehend der unmittelbaren Wahrnehmung der TouristInnen (BECKER et al. 1996: 19).

In der Praxis werden von Seiten des Tourismus nur relativ wenige Maßnahmen zugunsten des Naturschutzes umgesetzt.[14] (SCHARPF 1997b: 22f; PETERMANN & WENNRICH 1999: 239). Zwar sind einige vorzeigenswerte Kooperationsprojekte zustande gekommen (s. Kap. B.3.2), aber insgesamt ist festzustellen, dass es bisher nicht zu einer prinzipiellen Neuorientierung des touristischen Geschehens gekommen ist (BECKER et al. 1996: 9). Durch die genannten Tourismus-

12 Weiteres zu dieser Wechselbeziehung findet sich u.a. bei HOPPE et al. 2000; PILLMANN 1992; RINGLEB 1991: 129f. Durch die genannten Ambivalenzen trägt der Tourismus einen „selbstzerstörerischen Keim" in sich (BRÜCKMANN et al. 1996: 9) und steht in einem ständigen Spannungsfeld zwischen ökonomischen „Nutzen" und dem ökologischen „Schützen" von Natur (HOPFENBECK & ZIMMER 1993: 74f; vgl. IWAND 1997; ELLENBERG 1998).
„*Wie oft muss man es noch wiederholen, dass in einem andern Wirtschaftszweig Kapital verloren und wieder zurückgewonnen werden kann, im Tourismus jedoch, die Grundsubstanz - Natur und Landschaft - einmal verloren, unwiederbringbar ist*", schrieb Werner Kämpfen bereits 1972 (nach MÜLLER 1998c: 149). Näheres zur Bedeutung der Natur für den Tourismus bei FLÜGEL & MÜLLER 1999: 100ff; MÜLLER 1998c: 149; SCHEMEL 1998: 461).

13 So kann zum einen eine zielgerichtete Umweltbildung erheblich zu einem umweltbewussten Verhalten und damit zur Konfliktentschärfung beitragen, zum anderen kann über positive Naturerlebnisse eine Umweltsensibilisierung gefördert und der sinkenden Akzeptanz des Naturschutzes entgegen gewirkt werden (vgl. BRÄMER 1998; TROMMER 1994).
Allerdings gilt auch hier, dass das hohe Bewusstsein für die Dringlichkeit des Umweltschutzes nur in geringerem Maße Änderungen des konkreten Verhaltens bewirkt (vgl. FLÜGEL & MÜLLER 1999: 56f; FREI 1998: 13; POSNIK 1995: 55).

14 Ein Indiz für eine erhöhte Aufmerksamkeit zu Umweltbelangen in tourismusintensiven Gebieten, lässt sich jedoch aus der Vorreiterrolle einiger Fremdenverkehrsgemeinden zur Erprobung kommunaler Öko-Audits ersehen (vgl. GEIßLER 1997).

trends (s. Kap. B.1.2) ist es sogar möglich, dass die Konflikte zwischen Naturschutz und Tourismus in den nächsten Jahren zunehmen könnten (HOPPE et al. 2000; SCHARPF 1995: 46). Bei Konflikten haben aber die Argumente des Tourismus in kommunalen Entscheidungsprozessen zumeist ein höheres Gewicht[15], weil angesichts der derzeitigen Wirtschaftslage der Tourismus häufig als wichtigste wirtschaftliche Entwicklungsperspektive gesehen wird (vgl. POPP 2001; PETERMANN & WENNRICH 1999: 220; BÜTOW 1993: 14ff).

Somit kann der Tourismus ein besonders schwieriger Gegner oder aber ein dementsprechend wertvoller Verbündeter sein (vgl. FRITZ 1999: 99ff; SCHWEPPE-KRAFT 1998).

B.1.4.2 Verhältnis zwischen Naturschutz und Landwirtschaft

Die Landwirtschaft hat positive wie negative Auswirkungen auf die Natur (KNICKEL et al. 2001: 11). Der Naturschutz wiederum kann für die Landwirtschaft einerseits durch Kooperationen neue Erwerbsquellen bringen (vgl. HAMPICKE 1991: 278ff; BAUER 1994: 52ff), andererseits aber rechtliche Restriktionen bedeuten (vgl. BORK et al. 2002: 65; RÖßLING 2001; GRIMM 1998). Es besteht also ein ambivalentes, komplexes Beziehungsgefüge zwischen den beiden Disziplinen.

Zunächst hat die Entwicklung der landwirtschaftlich geprägten Kulturlandschaft eine besonders vielfältige und artenreiche Landschaft geschaffen. Im Zuge der Intensivierung der Landwirtschaft (insbesondere nach 1950) entwickelten sich aber zunehmend negative Wirkungen auf die Natur (u.a. Gewässerbelastungen, Bodenverdichtung, Bodenerosion).[16] Die Landwirtschaft ist wiederum selbst von allgemeinen Umweltbeeinträchtigungen (Luft- und Wasserverschmutzung) betroffen (HOFREITHER & SINABELL 1994: 3).

Eine wesentliche Rahmenbedingung für kooperative Handlungsmöglichkeiten sind die ökonomischen Existenzbedingungen der LandbewirtschafterInnen[17] (BEHRENS 1991: 341).

Das Verhältnis zwischen Landwirtschaft und Naturschutz ist oft auch stark emotional belastet, da die agrarpolitischen Rahmenbedingungen sowie Schuldzuweisungen und Restriktionen seitens des Naturschutzes eher Konfliktstrategien begünstigten (vgl. STOLL-KLEEMANN 2003: 276f; GARBE 2002; RÖSLER 1996; GOTTSCHEWSKI 1994). Die bisherige sektorale Agrar- und Naturschutzpolitik führte *„zwangsläufig zu Widersprüchlichkeiten, Ineffizienz und gegenseitigen 'Schuldzuweisungen'"* (BAUER 1994: 11). Auch deshalb sind bei den einzelnen LandwirtInnen oftmals gravierende Vorbehalte gegenüber „dem Naturschutz" vorhanden, woraus ein weit verbreitetes, tief sitzendes Misstrauen gegenüber dessen Planungen resultiert (vgl. ENDRUWEIT et al. 1994: 28f). So wird die Landschaftsplanung von LandwirtInnen häufig als Eingriff in ihre Eigentumsrechte und als Vorwurf gegen ihre Bewirtschaftungsmethoden aufgefasst (VON HAAREN & SCHWERTMANN 1996: 296; SRU 2002b: 48ff). Der Naturschutz ist jedoch oft auf die freiwillige Einsicht der LandbewirtschafterInnen angewiesen (VON HAAREN & SCHWERTMANN 1996: 296).

15 Als Indiz für dieses Kräfteverhältnis kann das Ergebnis einer Umsetzungsüberprüfung von Landschaftsplänen durch das BfN dienen. Diese Untersuchung zeigte, dass die tourismusrelevanten Maßnahmen übererfüllt, die ökologischen Maßnahmen aber nur zögerlich und unvollständig umgesetzt werden (FRITZ 1999: 100).

16 Näheres dazu bei NACHTIGALL (1994: 17ff); SRU 2002a: 43, 312; SCHINK 1998: 11 und KNICKEL et al. 2001: 40ff. Zum Rückgang von Tier- und Pflanzenarten als Folge der vorherrschenden landwirtschaftlichen Produktionsweise: HAMPICKE 1991: 254ff; CZYBULKA 1998: 124ff.
Anzumerken ist, dass der ökologische Landbau als nachweislich umweltschonende Produktionsweise weiterhin nur auf einem geringen Anteil (3,2%) der landwirtschaftlichen Flächen stattfindet (BMVEL 2002: 40)

17 *„Einkommenspolitische Interessen bestimmen die Akzeptanz umweltpolitischer Maßnahmen. Andere Bestimmungsfaktoren, wie etwa die Einsicht in den Konfliktbereiche Landwirtschaft und Umwelt, hatten keinen nachweisbaren Einfluß"* (TEUSCHER 1993: 290).

Allerdings sind auf beiden Seiten Bemühungen festzustellen, die Beziehungen zu verbessern (vgl. SRU 2002b: 14; WEINZIERL 1998; STEIGER 1998). Auf Seiten des Naturschutzes gewinnen die Ansätze eines nutzungsintegrierten Naturschutzes ein höheres Gewicht, so dass die Grundlage für kooperative Lösungen verbessert wird (BRENDLE 1999; RÖSLER 1996). Eine weitere Chance sind gemeinsame Strategien zur Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, die unter Beachtung ökologischer Kriterien produziert wurden (SACHTELEBEN 2001; LUICK 2002). Allerdings sind für umfassende Verbesserungen der Beziehungen zwischen Landwirtschaft und Naturschutz weitere Änderungen der Agrarpolitik notwendig (HEY 2003; s. Kap. B.1.3, Fußnote 11).

B.1.4.3 Verhältnis zwischen Landwirtschaft und Tourismus

> *„Erfreulicherweise beruhen die guten Beziehungen von Bauerntum und Fremdenverkehr grundsätzlich auf Gegenseitigkeit, und zwar insbesondere in den agrarisch benachteiligten, jedoch landschaftlich schönen Höhengebieten“* (PEVETZ 1970: 230).

Durch ihre Auswirkungen auf das Landschaftsbild hat die Landwirtschaft einen bedeutsamen Einfluss auf den Tourismus. Die Sicherung touristisch attraktiver Kulturlandschaften war in der Vergangenheit oftmals ein Nebeneffekt der landwirtschaftlichen Produktion. Aufgrund der Schwierigkeiten der landwirtschaftlichen Betriebe in den - in touristisch attraktiven Gebieten sehr häufigen - „Ungunstlagen“ (s. Kap. B.1.3) kommen nun öfter aus touristischer Sicht nicht erstrebenswerte Nutzungsänderungen vor. Der Tourismus hat daher ein Interesse an einer intakten Landwirtschaft (FLÜGEL & MÜLLER 1999: 86; WACHOWIAK 1999: 67, BANGERTER 1999), zudem kann die Landwirtschaft weitere umfangreiche Beiträge zum touristischen Angebot leisten (z.B. regionale Produkte, Übernachtungsangebote, s. Kap. B.3.2.3).

Der Tourismus wiederum kann für die LandwirtInnen bedeutsame Einkommensmöglichkeiten bieten (BMVEL 2003: 24ff; FLÜGEL & MÜLLER 1999: 84ff). In Gebieten mit schlechten Produktionsbedingungen ist er teilweise sogar als überlebenswichtig für die Landwirtschaft anzusehen.

Somit bestehen prinzipiell große Interessensschnittmengen. Demgegenüber lassen sich bei der konkreten Ausgestaltung der Landnutzung zusammenfassend folgende Konfliktfelder konkretisieren (HOFMANN 1997: 43ff; FLÜGEL & MÜLLER 1999: 87; PENZ 1999):

- **Intensivierung der Nutzung:** charakteristische Landschaftselemente gehen verloren, die gleichförmiger werdende Landschaft verliert ihren Reiz als Erholungslandschaft.
- **Aufgabe der Nutzung**: ohne eine Bewirtschaftung können attraktive, charakteristische Offenlandschaften (Feuchtwiesen, Almen, Heiden) verbuschen oder in eine forstliche Nutzung überführt werden, was für den Tourismus unerwünscht sein kann.
- **Gemeinsamer Bodenanspruch**: beide Nutzungen konkurrieren um Flächen. Am Bodenmarkt können sich durch die touristische Nachfrage die Bodenpreise erhöhen. Der Verkauf von Flächen eröffnet den GrundstücksbesitzerInnen zwar Möglichkeiten Kapital für Investitionen zu bekommen, allerdings können durch die Verkleinerung der Flächen und die Verteuerung eines erneuten Zukaufes auch Probleme entstehen.
- **Direkte Schäden:** auf den landwirtschaftlichen Nutzflächen können bei hohem Nutzungsdruck durch TouristInnen direkte Schäden entstehen.

Ob bei der Beziehung zwischen der Landwirtschaft und dem Tourismus die positiven oder negativen Wirkungen überwiegen, ist von den jeweiligen örtlichen Bedingungen abhängig und oftmals schwierig zu bewerten (vgl. FLÜGEL & MÜLLER 1999: 87; KIUNKE & WITTMANN 1995; MÜLLER 1988: 152). Insgesamt sind aber oft hohe Synergiepotenziale vorhanden.

Forstwirtschaft

Die Forstwirtschaft hat als Landnutzung in einigen Gebieten für das Beziehungsgefüge zwischen Naturschutz und Tourismus eine besondere Bedeutung. Zum einen werden durch die Forstwirtschaft verschiedene Naturschutzprobleme hervorgerufen (vgl. HAMPICKE 1991: 187ff), zum anderen besteht eine hohe Bedeutung des Waldes für die Erholung (AMMER 1998: 241ff).
Ein Konfliktpotenzial ist, dass „unordentliche Waldbilder“ (z.B. mit einem sehr hohen Totholzanteil), nicht von allen Erholungssuchenden als vorteilhaft empfunden werden (vgl. PAULI & SUDA 1998). Da insgesamt die Erholungssuchenden bei Wäldern aber zumeist naturnahe Landschaftsbilder bevorzugen, die auch dem Naturschutz entgegenkommen, könnten darauf aufbauend Umwandlungen von Nadelholz-Monokulturen zu Laubholz- oder Mischbeständen und der Erhalt alter Baumbestände über die Umtriebszeit hinaus gefördert werden.
Ansätze zu einer verbesserten Wertschöpfung für die Forstwirtschaft bietet die Holzverarbeitung durch das regionale Handwerk, welches für touristische Betriebe entsprechende Produkte herstellen kann (vgl. FUSSI 1997).

B.2 Zielentwicklung für integrierte Umweltschutzkonzepte mit kooperativen Ansätzen

Jedes Jahr scheinen wir besser gerüstet, das zu erreichen, was wir wollen. Aber was wollen wir eigentlich? BERTRANT DE JOUREND *(nach* NAGEL *1975)*

Aus der Zieldiskussion ergibt sich eine wesentliche Grundlage für die Bewertung und Evaluierung der Planungsstrategien. Zudem bieten Ziele Orientierungshilfen bei der Auswahl von zweckdienlichen Handlungsansätzen.[18]

Nach einer Darlegung von Begründungen für die Fokussierung auf integrierte und kooperative Ansätze (Kap. B.2.1), erfolgt die Ableitung eines allgemeinen Zielkonzeptes (Kap. B.2.2).

B.2.1 Begründungen für integrierte und kooperative Ansätze

Die inhaltliche Grundlage der Planungsausrichtung ist eine „*Integration von Natur, Fremdenverkehr, Land- und Forstwirtschaft und ländlicher Bevölkerung [.], wobei jedem dieser vier „Partner" grundsätzlich dasselbe Gewicht zukommen sollte: denn erfahrungsgemäß läßt sich nur so eine nachhaltige Entwicklung auslösen, welche ihre natürlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Voraussetzungen nicht zerstört, sondern allen zugute kommt*" (PEVETZ 1970).[19]

Diese Integration der verschiedenen Teilbereiche kann in integrierten Konzepten zusammengeführt werden, die durch kooperative Planungsansätze erstellt und verwirklicht werden.

B.2.1.1 Integrierte Umweltschutzkonzepte

Definition

Bei den in dieser Arbeit betrachteten integrierten Umweltschutzkonzepten handelt es sich nicht um Fachpläne des Naturschutzes, Umweltqualitätszielkonzepte oder andere reine Umweltprogramme oder –pläne. Vielmehr sind bei einem integrierten Umweltschutzkonzept neben Umweltbelangen auch die Belange der Wirtschafts-, Sozial-, Siedlungs- und Verkehrspolitik zu berücksichtigen (vgl. VOGTMANN 2003: 52f; KÖTTER & SCHÄFER 1990: 54ff), wobei in der Praxis unterschiedliche Schwerpunktsetzungen möglich sind und in der Regel nicht alle Belange mit der gleichen Intensität in die Gesamtbetrachtung einfließen.

Integrierte Umweltschutzkonzepte können bei diesem Verständnis zum einen die Form von Planungen zur Regionalentwicklung, Tourismusleitbildern, Rahmenkonzepten für Biosphärenreservate oder vergleichbaren Planungen und Projekten haben, sofern in diesen Umweltschutzziele integriert sind, zum anderen können sie als Umweltschutzkonzepte, in denen andere Ziele integriert sind, ausgestaltet werden.

18 Diesbezüglich zitiert SCHARPF einen Kritiker des gegenwärtig praktizierten umweltorientierten Engagements: „*Die Umweltdiskussion im Tourismus ist gekennzeichnet durch operative Hektik nach dem Motto: Seit wir die Ziele aus den Augen verloren haben, haben wir unsere Anstrengungen verdoppelt.*" (1997b: 23).

19 Diese bemerkenswert alte Quelle ist das Fazit eines Teilnehmers (wobei er sich „*im Einklang mit sämtlichen Berichterstattern und vielen anderen Autoren*" sieht) zu einem internationalen Kolloquium, welches aus Anlass des europäischen Naturschutzjahres 1970 in Paris stattfand und unter die Devise „*Die Landbevölkerung, Erhalterin der Natur*" gestellt wurde (vgl. PEVETZ 1970: 227ff).

Begründung

Da die Ursachen und Wirkungszusammenhänge von Umweltproblemen einen hohen Komplexitätsgrad aufweisen (vgl. RINGLEB 1991: 91), ist eine isolierte, sektorale Betrachtung nicht ausreichend, um in einem solchen Beziehungsgeflecht optimale Lösungen zu finden. Eine sektorübergreifende Sichtweise ist sowohl für den Naturschutz erforderlich (vgl. HILDMANN & KÜHLING 2003; FINKE 1998: 188f; DICKHAUT 1996: 62ff) als auch eine Voraussetzung für eine erfolgreiche touristische Entwicklung (MÜLLER 1997b: 12ff).

Eine integrative Vorgehensweise und ein gemeinsamer Planungsprozess kann zudem zur Optimierung der verschiedentlichen Synergien (s. B.1.2) zwischen Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft beitragen. Hinsichtlich des Zieles, ein sektorübergreifendes, integriertes Gesamtkonzept zu erstellen, ist allerdings zu berücksichtigen, dass bei einer zu weitgehenden Integration die Anliegen des Naturschutz auch verwässert oder unkenntlich gemacht werden können, was ebenfalls zu geringen Erfolgen führen würde.

B.2.1.2 Kooperative Ansätze

Definition

Eine Kooperation bezeichnet eine Form der Zusammenarbeit, deren grundlegendes Merkmal die Freiwilligkeit ist (SELLE 1994: 77; ARL 1998a: 56). Prinzipiell kennzeichnet das Adjektiv „kooperativ“ einen Planungsprozess, der folgende idealtypische Merkmale aufweist (vgl. DICKHAUT 1996: 56):

- Die Grundstruktur der Akteursbeziehungen ist nicht-hierarchisch, d.h. es wird eine gleichberechtigte Teilhabe[20] der verschiedenen Akteure an der Entscheidungsfindung angestrebt.
- Die Akteursbeziehungen basieren auf Verhandlungen, die dialogisch und konsensorientiert geführt werden. Das Verhandlungsergebnis darf nicht zu Beginn vordefiniert werden.

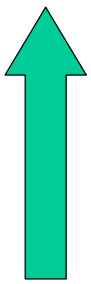
In Abgrenzung zu einer bloßen Beteiligung an Planungen bedeutet Kooperation, dass an die Stelle eines zentralen Entscheidungsprozesses innerhalb des politisch-administrativen Systems an dem Dritte lediglich teilhaben, ein gemeinsam gestalteter Prozess tritt (SELLE 1994: 83).

Ein kooperativer Ansatz muss nicht eine Beteiligung aller beinhalten, sondern kann Eingrenzungen enthalten (z.B. verwaltungsinterne Kooperationen) (vgl. DICKHAUT 1996: 56).

Kooperationsformen

Ausgehend von diesen grundlegenden Merkmalen der Kooperation, können Kooperationen in sehr unterschiedlichen Formen auftreten. Die Bandbreite der denkbaren Kooperationsformen reicht von einem informellen Erfahrungsaustausch bis hin zu gemeinsam von den KooperationspartnerInnen getragenen Organisationen. Um einen Überblick über mögliche Kooperationsformen zu geben, werden in folgender Abbildung mögliche **Kooperationsstufen** dargestellt, wobei die oberen Stufen tendenziell eine intensivere Kooperation bedeuten:

20 Allerdings ist hierzu einschränkend anzumerken, dass bei Planungsprozessen von Kooperationen der „Gleichberechtigung“ insofern Grenzen gesetzt sind, da zwar die formalen Regeln gleiche Rechte im Verhandlungsprozess vorsehen können, aber die realen Einflussmöglichkeiten auch wesentlich durch ungleiche Eigentums- und Machtverhältnisse bestimmt werden. Demnach ist die „gleichberechtigte Teilhabe“ als ein Leitmotiv zu verstehen, zu dem eine kritische Überprüfung der jeweiligen Bedingungen vorgenommen werden sollte (vgl. das Idealbild der „freien Kooperationen“ bei SPEHR 1997: 180).



- Kooperationsnetze: Verknüpfung kooperativer Projekte und Organisationen
- Kooperativ getragene Organisationen
- Kooperativ realisierte Projekte (joint ventures)
- Koordination in der Projektrealisierung (formell / informell)
- Koordination von Strategien und Programmen
- Vereinbarung gemeinsamer Leitbilder, Ziele, Kriterien
- Erfahrungs- und Informationsaustausch

Abb. 2: Stufen der Kooperation (vgl. SELLE 1994: 76; KESTERMANN 1991: 2f)

Bedingungen kooperativer Planungsansätze

Kooperative Planungsprozesse benötigen in der Regel die Erfüllung folgender **Kooperationsvoraussetzungen** (vgl. SELLE 1994: 77ff; SELLE 1993: 291ff; GRUPPE 1993: 8):

- **Kooperationsbereitschaft und Interesse** bei den relevanten Akteuren.
- **Information und Transparenz:** Sachverhalte, Ziele, Argumente, Entscheidungsspielräume und -verfahren müssen den Beteiligten klar sein.
- **Lasten- und Nutzenverteilung:** es muss ein konkreter Anreiz zur Mitarbeit gegeben sein, Vor- und Nachteile müssen erkennbar und zwischen den Beteiligten ausgewogen verteilt sein.
- **Glaubwürdigkeit und Vertrauen:** zwischen den Beteiligten muss ein gewisses Grundvertrauen vorhanden sein, dabei spielen insbesondere persönliche Beziehungen eine Rolle.
- **Teilhabe und Einfluss:** für alle Beteiligten muss ein gewisses Maß an Entscheidungsmacht und Einfluss auf die Entscheidungen gegeben sein.

Über die in der Praxis auftretenden Störeinflüsse und Förderfaktoren für Kooperationen gibt es zahlreiche Untersuchungen, die für die Betrachtung von kooperativen Planungsprozessen herangezogen werden können.[21] Insgesamt wird das Ausmaß der Kooperation stark durch den Grad der gemeinsamen Interessen und der Qualität der persönlichen Beziehungen bestimmt (SANER 1997: 116). So sind „*die persönlichen Einflüsse und das Beziehungsnetz der Akteure für den Erfolg der Kooperation außerordentlich wichtig*“ (ARL 1998a: 57). Als Rahmenbedingungen für Kooperationen sind zudem die planungsrechtliche Zulässigkeit, die Dauer sowie die Verwaltungsstruktur und –kultur zu beachten (PROELLER & SCHEDLER 2000: 239ff; DICKHAUT 1996: 70ff).

Ein kooperativer Ansatz bedeutet nicht, dass vorhandene Interessengegensätze eine geringere Bedeutung besitzen müssen (ZINTL 1992: 102ff). Typisch sind Auseinandersetzungen[22], um vergleichende Bewertungen von Nutzen und Lasten sowie um Fairness-Kriterien, die ein allseits akzeptiertes Ergebnis definieren (vgl. SCHARPF 1992a: 21).

Generell ist zu beachten, dass viele der aufgeführten Bedingungen schwer definitorisch festzulegen sind. Wie ist gegenseitiges „Vertrauen“ festzustellen?, wann ist ein „fairer“ Ausgleich zwischen den Interessen gegeben?, welche Verhandlungen sind „konsensorientiert“? (vgl. OPPERMANN & LANGER 2002: 81).

21 vgl. u.a. DANIELZYK et al. 2003: 176ff; DILLER 2002b; RÖSLER 2001: 8f; ARL 1998a: 57ff; AXELROD 1997: 99ff; SELLE 1994: 96ff; ZINTL 1992.

22 Dies kann auch „*Informationsmanipulation, den Einsatz von Bluff und Drohungen - kurz: einen auf 'bargaining' oder sogar auf 'Konfrontation' gerichteten Verhaltensstil*“ bedeuten (SCHARPF 1992a: 21), wobei oft in erster Linie aber „*mit den rhetorischen Mitteln der Norm-Interpretation*“ gearbeitet wird (ZINTL 1992).

Begründung

Naturschutz als politische und gesellschaftliche Aufgabe ist grundsätzlich auf die Kooperation mit anderen Akteuren angewiesen, da sowohl gesetzlich (vgl. BNatSchG §1) als auch fachlich ein Anspruch auf **flächendeckende Berücksichtigung** seiner Belange besteht, so dass in der Regel ein Interessenausgleich erforderlich ist (vgl. „Kooperationsprinzip", LÖB 2001a: 71). Da die Land- und Forstwirtschaft Eigentümerin von über 80% der Fläche der BRD ist (BFN 2002: 16ff), ergibt sich insbesondere eine Kooperationsnotwendigkeit mit diesen Akteursgruppen (ALTNER 1997a; MEYER-ENGELKE 1998: 45).

Auch aufgrund der **Komplexität der Entscheidungsinhalte** (siehe vorheriger Abschnitt) sind interdisziplinäre Vorgehensweisen und eine Kooperation unterschiedlicher FachexpertInnen erforderlich (DICKHAUT 1996: 62ff).

Zudem sprechen **strategische Aspekte zur Durchsetzungsfähigkeit** des Naturschutzes für kooperative Ansätze. Aufgrund der gegenwärtigen politischen Prioritäten wäre ein Naturschutz, der sich lediglich auf administrative Regelungen stützen würde, nur wenig durchsetzungsfähig (SCHRAADER 2003: 186; AMMER et al. 2001: 255). Gerade der Landwirtschaft kann eine naturschutzgerechte Entwicklung nicht einfach verordnet werden (MEYER-ENGELKE 1998: 53). Hingegen kann die frühzeitige und konstante Einbeziehung der jeweiligen Interessengruppen zu einer Akzeptanzverbesserung führen (VOGTMANN 2003: 52; GARBE 2002; SRU 2002b: 22f; DICKHAUT 1996: 68f). Ein weiterer Aspekt ist, dass bei einem stabilen Kooperationsprozess der einseitige Gebrauch von Machtmitteln „*zunehmend als illegitim erscheinen*" kann, und somit eine Reduzierung der Wirkungen der Machtungleichgewichte erreicht wird (SCHLEIFNECKER 1998: 47).

Als **Grenze für eine Bevorzugung kooperativer Ansätze** ist zu berücksichtigen, dass es unter den gegenwärtigen Bedingungen[23] wenig sinnvoll wäre, alle Naturschutzansprüche (z.B. Schutzgüter überregionaler Bedeutung) in kooperativen Verfahren zur Disposition zu stellen, da dies eine Opferung von allgemeinen Naturschutzinteressen gegenüber Partikularinteressen bedeuten könnte (z.B. durch das „St. Florians-Prinzip").

Insgesamt ist aber die lange verbreitete Strategie, Naturschutz eher „von oben" über restriktive administrative Maßnahmen durchzusetzen, kritisch zu hinterfragen und durch „weiche" Strategien und **kooperative Modelle „von unten"** zu ergänzen (STOLL-KLEEMANN 2003).[24] Dabei ist ein kooperativer Ansatz für das Ergebnis nicht positiv an sich, da eine Handlungsform wenig über die inhaltlichen Ergebnisse aussagt. Die Verfahren haben zwar prägende inhaltliche Wirkungen, aber es ergeben sich nicht von selbst „richtige" Inhalte (SELLE 1994: 96f).

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass als Begründungen für kooperative Planungsansätze neben normativen Aspekten insbesondere fachliche Problemsituationen und pragmatische Aspekte zur Verbesserung der Umsetzungschancen zu nennen sind.

23 „*Solange die intensive landwirtschaftliche Produktion mit einem Vielfachen der Finanzen wie die naturschutzgerechte Produktion gefördert wird und der Naturschutz nur sehr marginal zum Gesamteinkommen in der Region beitragen kann, stellen Kommunikations- und Kooperationsstrategien allein* keinen *Königsweg des Naturschutzes dar*" (SRU 2002b: 23).

24 „*Hoheitliche und konsensuale Politikansätze sollten im Hinblick auf ihre Erfolgschancen kalkuliert miteinander kombiniert werden. Auf hoheitliche Mittel kann der Naturschutz nicht völlig verzichten, weil andernfalls die notwendige Verhandlungsmasse und die Druckmittel im Verhandlungsprozess fehlen würden*" (SRU 2002b: 42).

B.2.2 Entwicklung eines Zielsystems für integrierte Umweltschutzkonzepte

Bereits in Kap. B.1 ist deutlich geworden, dass sich die Ziele von Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft teilweise bei den Zielen der jeweils anderen Bereiche wieder finden.

Um ein sektorübergreifendes Zielsystems für integrierte Umweltschutzkonzepte zu entwickeln, welches als Grundlage der Evaluationen und als Zielvorgabe für die Planungsstrategien dienen kann, können verschiedene Zielkonzepte herangezogen werden. Als besonders geeignet sind Konzepte aus den Bereichen **Regionalentwicklung** und **Tourismus** anzusehen, da es in diesen beiden Bereichen Ansätze gibt, die sowohl inhaltlich detailliert sind als auch über eine breite Anerkennung in Fachkreisen verfügen. Somit werden im Folgenden Konzepte der beiden Bereiche erörtert und daraufhin deren Elemente zu einem integrierten Zielsystem zusammengeführt.

B.2.2.1 Vorhandene übergreifende Zielkonzepte räumlicher Planungen

Zielkonzepte aus dem Bereich der Regionalentwicklung

Konzepten zur Regionalentwicklung[25] liegen in der Regel integrierte Ansätze zugrunde, da sie divergierende Ansprüche aus den verschiedenen Teilbereichen einbeziehen.

Da die Diskussion zur Regionalentwicklung von Akteuren sehr verschiedener Richtungen geführt wird, ist eine große begriffliche Vielfalt entstanden.[26] Als Grundlage für die Formulierung von Zielsetzungen, die für die zu entwickelnden Planungsstrategien geeignet sind, können insbesondere die weit verbreiteten und fachlich detailliert ausgearbeiteten Diskurse zur eigenständigen Regionalentwicklung und zur nachhaltigen Regionalentwicklung herangezogen werden.

Der Diskurs um eine **eigenständige Regionalentwicklung**[27] hat konventionelle Politikmuster und wirtschaftspolitische Strategien durch neue Perspektiven erweitert. Insbesondere werden Kriterien für die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziales sowie weiterer gesellschaftlicher Rahmenbedingungen (z.B. der Organisationsformen und Bewusstseinsänderungen) benannt. Ein wichtiges Ziel ist eine Steigerung der Autonomie (vgl. KLEINE-LIMBERG et al. 1988: 65). Demnach sollte die eigenständige Regionalentwicklung eine Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen beinhalten. Die weitgehende Autonomie in politischer und ökonomischer Hinsicht ist allerdings nicht mit einem Anstreben von Autarkie und einer ausschließlichen Produktion für den Eigenbedarf zu verwechseln (vgl. BÄTZING 1998: 26; MÜLLER 1996: 188). Durch die Verflechtung von intra- und interregionalen Strukturen ist eine vorrangig auf eigenen Entwicklungspotenzialen aufbauende Entwicklung auch kaum möglich (BEHRENS 1991: 378; MÜLLER 1996: 188ff).

25 Allgemein ist in der Diskussion zur Region ein Abschied von der Raumordnung und einer Raumplanung der großen Entwürfe zu vermerken. Stattdessen werden kleinteilige Aushandlungsprozesse zwischen vielfältigen Akteursgruppen vorgeschlagen. Dementsprechend haben Ansätze der „Regional*entwicklung*“ (die u.a. eine Fokussierung auf diskursiv geführte Planungsprozesse beinhalten) gegenüber der formalen „Regional*planung*“ an Bedeutung gewonnen (vgl. DANIELZYK et al. 2003; THIERSTEIN 2002; NARODOSLAWSKY 2002a; FÜRST 2000b; WEGENER 1998).

26 Beispielhaft seien hier die folgenden Ansätze benannt: eigenständige Regionalentwicklung (MOSE 1993), nachhaltige Regionalentwicklung (WWF 2002; LUKESCH et al. 1999; BAUMGARTNER & RÖHRER 1998: 48f; PETERS et al. 1996: 17ff), endogene Regionalentwicklung (IRPUD 1993; HAHNE 1985), subsistenzorientierte-herrschaftskritische Regionalisierung (GESANG 1998) oder Regionalmanagement (KNIELING 2000; MAIER & OBERMAIER 2000; FÜRST 1998b; JEKEL 1998).
Zudem haben verschiedene Konzepte zur (integrierten) Entwicklung ländlicher Räume einen engen Bezug zur Regionalentwicklung (vgl. ARL 1994; SCHÜTTLER 1996; SRU 1996; WWF 2002; BORK et al. 2002; DOSCH & KNICKEL 2004).
Zur Abgrenzung gegenüber Regionalisierungsbestrebungen, die der Förderung einer neoliberalen Modernisierung dienen vgl. MOSE (1993: 37); gegenüber Vereinahmungsversuchen durch Esoterik oder „Neuen Rechte“ vgl. HAID (1997: 36ff).

27 Ausführliche Erläuterungen zur eigenständigen Regionalentwicklung sind u.a. bei BLAFFERT 1996a: 60ff; MOSE 1993: 31ff; HENCKEL & KNIELING 1994: 29ff; ERMANN 1998: 5 zu finden. Begonnen hatte dieser Diskurs in Österreich in den 70er Jahren. Näheres zur Entstehung ist bei JASPER 1997; BLAFFERT 1996a; FINK-KEßLER 1996 und ERMANN 1998: 4 zu finden.

Als praktische Ansätze sind Initiativen zur Nutzung endogener Potenziale und zur Stärkung regionaler Produktkreisläufe möglich. Zudem ist ein umwelt- und sozialverträglicher Tourismus ein guter Ansatzpunkt für eine Förderung der eigenständigen Regionalentwicklung (HOFFMANN & WOLF 1998: 137).

Der Nachhaltigkeitsdiskurs hat schnell in die Regionalentwicklungsthematik Eingang gefunden, so dass gegenwärtig der Diskurs der **nachhaltigen Regionalentwicklung**[28] einen breiten Raum in der Fachdebatte einnimmt. Zur Ideenentwicklung der nachhaltigen Regionalentwicklung ist die eigenständige Regionalentwicklung als wesentliche Grundlage anzusehen (ERMANN 1998: 2ff), so dass das Leitbild einer nachhaltigen Regionalentwicklung als Verknüpfung von eigenständiger Regionalentwicklung mit den globalen Aspekten der drei Nachhaltigkeitsdimensionen (**Ökologie, Ökonomie, Soziales**) verstanden werden kann (MOLITOR 1997: 8ff; GUSTEDT 1999: 33ff).

Was konkret als nachhaltig zu verstehen ist, hängt von den dahinter stehenden Wertvorstellungen ab. Diese Vorstellungen werden aber oftmals kaum benannt bzw. ungenügend operationalisiert[29] (vgl. BERGMANN 2002; BIRKMANN 1999: 120). Somit sind Konkretisierungen des Nachhaltigkeitsleitbildes erforderlich, die für eine räumliche Entwicklung klare gesellschaftliche Anforderungen formulieren (vgl. NARODOSLAWSKY 2002a; BLAFFERT 1996b; MÜLLER 1996). Hervorzuheben ist insbesondere, dass es nicht nur um die Aufklärung und Werbung zu regionalen Konsummöglichkeiten unter gleich bleibenden Produktionsbedingungen gehen sollte (GESANG 1998: 103; MÜLLER 1996). Beispielsweise sind für eine nachhaltige Regionalentwicklung sowohl produkt- als auch flächenbezogene Ziele für die Landwirtschaft relevant (vgl. MEYER-ENGELKE 1998: 21).

Für die weitere Zieldiskussion können aus dem Nachhaltigkeitsdiskurs Anforderungen an eine „intergenerative Gerechtigkeit“ (Berücksichtigung der Interessen zukünftiger Generationen) sowie eine „intragenerative Gerechtigkeit“ (aktuelle Verteilungsgerechtigkeit) entnommen werden, außerdem sind Gender-Aspekte zu berücksichtigen.[30] Die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte sind also in eine **gesellschaftliche Dimension**[31] mit grundlegenden Wertvorstellungen und Bedingungen eingebettet. Beispielsweise ist eine Neubestimmung des Arbeitsbegriffes ein wesentlicher Problembereich. So bewirkt die Kopplung von Einkommen an „produktive“ Arbeiten bislang, dass überwiegend von Frauen geleistete „reproduktive“ Arbeiten (wie Kindererziehung oder Haushaltsarbeit) weniger honoriert werden.

---

28 Es gibt keine einheitliche Definition der nachhaltigen Regionalentwicklung (vgl. BAUMGARTNER & RÖHRER 1998: 17). Unterschiedliche Diskussionsansätze finden sich u.a. bei PETERS et al. 1996: 17ff; GUSTEDT 1999: 33; GUSTEDT et al. 1998: 4ff; MÜLLER 1998b: 42ff; FÜRST 1998a; HAIMAYER 1995c, LAMBRECHT & THIERSTEIN 1998; SZERENYI 1999, außerdem FUE 1997 zu „zukunftsfähiger Entwicklung“. Zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und den dahinter stehenden Werten vgl. auch NARODOSLAWSKY 2002a; PESENDORFER & WINKLER-RIEDER 1998: 15; GUSTEDT & KANNING 1998: 167f.

29 Auch deshalb ist Nachhaltigkeit oft zu einem inhaltsarmen Schlagwort verkommen. *„Sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der politischen Debatte wird der Ausdruck 'nachhaltige Entwicklung' inflationär und zunehmend willkürlich verwendet*“ (SRU 2002a: 21). Es kommt zu einer „Beliebtheit aufgrund Beliebigkeit“. Daher ist die Thematisierung der nachhaltigkeitshemmenden Ursachenzusammenhänge (z.B. Wirtschaftsordnung, Wertvorstellungen, Machtverhältnisse) von großer Bedeutung. Dazu sei beispielhaft auf die Kritik an der Agenda 21 bei EBLINGHAUS & STICKLER 1998 verwiesen.

30 vgl. FICHTER & MOSS 2000: 56; HÜBLER et al. 1999: 49ff; PESENDORFER & WINKLER-RIEDER 1998: 31; VAN DER HEYDT 1996: 16ff. Eine durchgängige Einbeziehung von Gender-Aspekten in die Planungen ist als eine Form des Gender Mainstreamings zu bezeichnen. Nähere Hinweise bieten u.a. BECKER 2003; PIMMINGER 2001; BERGMANN & PIMMINGER 2001.

31 Eine Darstellung eines Nachhaltigkeitsansatzes als Dreieck mit drei Dimensionen (mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen) ist unzureichend, *„denn sie täuscht darüber hinweg, daß eine nachhaltige Entwicklung eben nicht durch einen harmonischen Dreiklang erreicht werden kann, sondern nur mit grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen*“ (GUSTEDT & KANNING 1998: 170). Auch NARODOSLAWSKY (2002: 15) betont die Wichtigkeit eines Wertewandels als Grundlage nachhaltiger Raumentwicklung sowie eine Änderung der Entscheidungsbedingungen, da *„kosmetische Verbesserungen des bestehenden Systems nicht ausreichen, um nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Diese erfordert eine grundlegende Neustrukturierung der Aushandlung raumwirksamer Problemstellungen.“*

Wesentlich ist zudem die „nachhaltige“ Ausgestaltung der Entscheidungsprozesse, so dass die partizipative Verfahrensgestaltung sozusagen als **organisatorische Dimension** benannt werden kann (FUE 1997: 18; GUSTEDT et al. 1998: 5, 34ff; HÜBLER et al. 1999: 44ff). Diese Dimension beinhaltet insbesondere eine Neustrukturierung von Entscheidungsverfahren als „*partizipative Governance-Systeme*“ (NARODOSLAWSKY 2002a; MOLITOR & NISCHWITZ 2001; FÜRST 2001d).

Zusammenfassend bedeutet dies, dass für ein **integriertes Zielkonzept der Regionalentwicklung** fünf Dimensionen zu beachten sind: erstens ökologische, zweitens ökonomische sowie drittens soziale Ziele sowie viertens ein Beitrag zu grundlegenden gesellschaftlichen Änderungen (insbesondere zum Wertewandel). Fünftens ist eine emanzipatorische Organisationsstruktur (mit partizipativen Verfahren) in der Region anzustreben.

Zielkonzepte aus dem Bereich des Tourismus

Aufgrund der negativen Folgeerscheinungen wurde im Tourismus die Notwendigkeit eines Umdenkens und einer übergreifenden Konzeptbildung seit langem erkannt.[32] Der wichtigste Diskussionsstrang dazu ist der **sanfte Tourismus** (s. Tab. 1).

Bei der Konkretisierung des komplexen Gedankenmodells des „sanften Tourismus“ treten große Probleme auf, da sich viele der Zielsetzungen z.B. „optimale Erholung“ oder „sanfte Weiterentwicklung soziokultureller Verhältnisse[33]“ nur schwer widerspruchsfrei konkretisieren lassen (vgl. KRÜGER & LODA 1992: 14; KLEMM 1998a: 79). Neben einer „integrativen Optimierung der sektoralen Ziele“ (KIRSTGES 1996: 175; MÜLLER 1997b: 238) beinhaltet auch das Konzept des sanften Tourismus die Entwicklung von (die Selbstbestimmung fördernden) Entscheidungs- und Organisationsstrukturen (also Ziele der oben genannten fünften Dimension) (MOSE 1989: 20).

Der sanfte Tourismus ist in den 90er Jahren eine selbstverständliche Maxime geworden: „*Sanfter Tourismus ist heute in Planung und Politik ein geradezu selbstverständliches Programm. Kaum jemand würde es wagen, sanften Tourismus nicht zu wollen*“ (ROMEIß-STRACKE 1993: 138).

Mit dieser weiten Verbreitung und Akzeptanz ging jedoch auch einher, dass der sanfte Tourismus als Schlagwort für Tourismusformen gebraucht wurde, die nicht annähernd den ursprünglichen Intentionen gerecht wurden.[34] Gemessen daran, mit welcher Ausführlichkeit der „sanfte Tourismus“ theoretisch und programmatisch diskutiert wurde, sind die Umsetzungen bis heute bescheiden geblieben (SCHARPF 1995: 67). Die Praxis ist bei der Umgestaltung des Tourismusgeschehens nicht über Einzelerfolge hinausgekommen (vgl. KRAMER 1997: 168; KLEMM 1998a: 79f; RAUSCHELBACH 1998b: 12).

---

32 Bei der Tourismuskritik sind verschiedene Phasen auszumachen (vgl. MÜLLER 1997b: 235; KRIPPENDORF 1988: 18ff; FERRANTE 1994: 139ff). Als Folge des Tourismusboom in den 60er Jahren entstand eine hauptsächlich soziologische Kritik an dem im (Massen)-Tourismus auftretenden Verhalten (vgl. ENZENSBERGER 1969), dies wurde ab den 70er Jahren um ökologische Aspekte erweitert (vgl. KRIPPENDORF 1975; dazu zusammenfassend WEICHBOLD 1998: 62f). Eine Tourismuskritik entwickelte sich ab den 70er Jahren im Bezug zu Fernreisen in sog. „Entwicklungsländer“, diese hat die negativen Auswirkungen auf die dort lebende Bevölkerung thematisiert (KAMP & STÄBLER 1997: 225f). 1980 prägte JUNGK in einem GEO-Artikel den Begriff des „sanften Reisens“, wobei der pädagogische Aspekt der Verhaltensänderung der einzelnen TouristInnen im Vordergrund stand (ROMEIß-STRACKE 1993: 138f). Seit Mitte der 80er Jahre wurde der „sanfte Tourismus“ dann zu einem umfassenden Denkmodell ausgearbeitet (vgl. KRAMER 1983; MÄDER 1985; STRASDAS 1988; SEILER 1989; MOSE 1989; FREYER 1993).

33 „*Grundsätzlich hat jede Form von Tourismus Auswirkungen auf die Kultur der Bereisten und führt zu Verschiebungen im soziokulturellen Gefüge. Ob diese positiv oder negativ sind, liegt im Ermessen der Betroffenen, absolute Aussagen sind schwierig und kaum möglich*“ (BAUMGARTNER & RÖHRER 1998: 83).

34 Auffällig ist auch, dass in der theoretischen Diskussion die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich in den Hintergrund traten, so dass die entwickelten punktuellen Lösungsvorschläge in die Gefahr geraten, die gesellschaftlich bedingten Ursachen nicht zu berücksichtigen und so „*zur bloßen Symptombekämpfung verkommen*“ (FERRANTE 1994: 140).

Tab. 1: Zielsystem des sanften Tourismus mit Ober- und Unterzielen (nach STRASDAS 1988)

Zielsystem des sanften Tourismus	
Oberziele	***Unterziele***
Umweltverträglichkeit	• möglichst geringe Eingriffe in den Naturhaushalt • möglichst geringer Landschaftsverbrauch • möglichst geringe Veränderung des Landschaftsbildes • Erhalt einer naturnahen Kulturlandschaft • umfassende und restriktive Flächennutzungsplanung
Sozialverträglichkeit (Erhalt der Soziokultur)	• Priorität der einheimischen Bevölkerung • Selbstbestimmung der einheimischen Bevölkerung • Erhalt soziokultureller Identität • „sanfte" Weiterentwicklung soziokultureller Verhältnisse • Erhöhung der Lebensqualität • Begrenzung der psychologischen Belastungen (Stress)
optimale Erholung	• Ermöglichung der Erholung für breite Bevölkerungskreise • eigenbestimmte Erholung • Erholung als Beitrag zur Persönlichkeitsentfaltung • körperlich gesunde Erholungsaktivitäten • naturbezogene Erholungsaktivitäten (Naturbeziehung vertiefen) • soziale Kontakte im Urlaub ermöglichen • verantwortungsbewusstes Erholungsverhalten • Schutz der Touristen vor Ausbeutung
optimale wirtschaftliche Wertschöpfung	• wirtschaftlicher Nutzen für Einheimische • breite Streuung des wirtschaftlichen Nutzens • langfristiges Denken unter Einbeziehung aller Kosten und Nutzen • Strategie des qualitativen Wirtschaftswachstums • Anstreben einer breit gefächerten Wirtschaftsstruktur • stärkere staatliche Planungseingriffe in touristische Marktwirtschaft
politische Veränderungen und Wertewandel	• allgemeiner gesellschaftlicher Wertewandel • Veränderung politisch-ökonomischer Strukturen • „Humanisierung des Alltagslebens" • allgemein verbesserte Steuerung des Massentourismus

Hinderungsgründe für Änderungen im Tourismus sind insbesondere wirtschaftliche und politische Strukturen sowie der Lebensstil der Reisenden[35] (also sind auch beim sanften Tourismus Ziele der gesellschaftlichen Dimension wesentlich). Allerdings besteht innerhalb der ungünstigen Rahmenbedingungen ein erheblicher Handlungsspielraum, so dass auch solche Umsetzungshindernisse zu beachten sind, die durch eine zu geringe Beachtung ökonomischer Aspekte und vor allen durch die Ausklammerung des „Problems der Masse" entstanden sind.[36]

35 vgl. BARISIC-RAST & GRASHOFF 2001: 238; RUH 1999: 8ff; BRÜCKMANN et al. 1996: 54. Hinsichtlich der Verflechtung zwischen wirtschaftlichen Einzelinteressen und Politik formulierte JOST (1988: 145): *„Das mag sich jetzt sehr politisch anhören, und es ist auch sehr politisch. Aber wer glaubwürdig den sogenannten harten Tourismus in Frage stellen will, der muß wohl oder übel diese wirtschaftlichen Strukturen mitsamt den politischen, die sie ermöglichen, in Frage stellen".*

36 Um zu wirksamen Änderungen zu kommen, muss der sanfte Tourismus daher als Leitbild für eine umfassende Entwicklungsstrategie und nicht als Nischenpolitik, die sich z.B. nur auf einen nicht-technisierten Tourismus bezieht, verstanden werden (vgl. SCHARPF 1995: 70; ABEGG et al. 1995: 7f; STRASDAS 1988: 166).

Anknüpfend an die Ideen des sanften Tourismus haben sich in den 90er Jahren **weitere Diskussionsstränge** herausgebildet.[37]

Die gegenwärtige Diskussion wird vom Begriff des „**nachhaltigen Tourismus**" bestimmt (vgl. GARBE 2003; SCHLOEMER 1999; FRITZ 1999; BRÜCKMANN et al. 1996: 17; ABEGG et al. 1995). Ähnlich wie zuvor der sanfte Tourismus erfreut sich dieser Ansatz allgemeiner Beliebtheit: „*Kurz: Kaum jemand würde es wagen, nachhaltigen Tourismus nicht zu wollen*" (BARISIC-RAST & GRASHOFF 2001). Allerdings ist im Tourismus der Nachhaltigkeitsbegriff ebenfalls schwer zu definieren, und die Operationalisierung bereitet ähnliche Probleme wie bei der nachhaltigen Regionalentwicklung (vgl. BAUMGARTNER & RÖHRER 1998: 17ff, 67; BECKER et al. 1996: 130ff).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auch bei den integrierten touristischen Konzepten sämtliche der fünf Zieldimensionen, die zum Schluss der Erörterungen zur Regionalentwicklung im vorherigen Abschnitt genannt wurden, zu berücksichtigen sind. Insgesamt bietet vor allem der sanfte Tourismus Hinweise für die Zielentwicklung (s. Tab. 1), die z.T. noch mittels der darauf aufbauenden Konzepten präzisiert werden können.

B.2.2.2 Zusammenfassung der Anforderungen an ein integriertes Zielsystem

Als Grundgerüst für die Zusammenführung eines integrierten Zielsystems dienen die fünf bereits genannten Zieldimensionen. Dieser Rahmen wird im Folgenden durch die im Vorherigen diskutierten Handlungsfelder und Ziele der aufgeführten Diskurse gefüllt. Eine genauere Zuordnung der Zielbereiche wird in Tab. 2 ersichtlich (eine Zuordnung der eben erörterten Literatur der Diskurse erfolgt bei der Beschreibung der Evaluationskriterien in Tab. 12).

Es sind die folgenden Dimensionen (und deren Komponenten) zu differenzieren:

1. **ökologische Dimension:** umweltgerechte Landnutzung, geringer Landschaftsverbrauch, Ressourcenschutz mit Berücksichtigung der intergenerativen Gerechtigkeit,
2. **ökonomische Dimension:** Einkommensentwicklung und Funktionsfähigkeit von Landwirtschaft, Tourismus und regionaler Wirtschaft,
3. **soziokulturelle Dimension:** soziale Situation und intragenerative Verteilungsgerechtigkeit, Gender-Aspekte, Selbstbestimmung, kulturelle Identität, Erfüllung von Erholungsbedürfnissen,
4. **gesellschaftliche Dimension:** Wertewandel (v.a. des Umweltbewusstseins), Verbesserung der Möglichkeiten zur Änderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen,
5. **organisatorische Dimension:** partizipative und gleichberechtigte Entscheidungsverfahren, Entwicklung kooperativer Netzwerke und Organisationen.

Zwischen den fünf Dimensionen bestehen enge Verknüpfungen und Überschneidungen (z.B. soziale / gesellschaftliche Aspekte). Die in Kapitel B.1 aufgeführten Ziele der drei Landnutzungen lassen sich den ersten vier Dimensionen zuordnen. Diese sind dann mittels kooperativer Verfahren (fünfte Dimension) zusammenzubringen.

37 Als Vermittlung zwischen harten und sanften Tourismus wurde der Ansatz des „intelligenten Tourismus" entwickelt. Dieser weist einen Dreiklang ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ziele auf und hat im Vergleich zum „sanften Tourismus" eine stärkere Umsetzungsorientierung unter Berücksichtigung der ökonomischen Realitäten (vgl. HAIMAYER 1991a; HAIMAYER 1991b: 27, 29ff). Eine ähnliche Richtung hatten auch der später vorgeschlagene „integrative Tourismus" (vgl. BAUMGARTNER & RÖHRER 1998) und der „ganzheitliche Tourismus" (vgl. KALDENHOFF & SEIZ 1998). „Ökotourismus" diente zunächst eher als Schlagwort für einen naturorientierten Tourismus (meist im Fernbereich), der aber in seiner Begrifflichkeit und Ausprägung auf die Gewohnheiten und Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung nicht unbedingt Rücksicht nimmt (BRÜCKMANN et al. 1996: 15). Erweiterte Definitionen brachten auch hier integrative Ansätze hervor (vgl. MÜLLER 1998; NIEKISCH 1997; KREIB & ULBRICH 1997b).

Eine detailliertere Auflistung der für die Zielsetzungen relevanten Handlungsfelder ist in Tabelle 2 zusammengestellt. Darin wird ein Schwerpunkt auf die ökologische Dimension gelegt, da dieser Bereich aufgrund der Aufgabenstellung dieser Arbeit (v.a. bei den Evaluationen) besonders genau betrachtet wird. Für die anderen Dimensionen wären je nach Aufgabenstellung der regionalen Planung weitere Handlungsfelder zu präzisieren und zu ergänzen.

Eine Operationalisierung dieser Ziele erfolgt in Kap. C.2 anhand der Kriterien, die im Rahmen der Entwicklung der Evaluationsmethode zusammengestellt werden. Dabei werden die Dimensionen eins bis vier bei den Ergebniskriterien (Kap. C.2.5.1) und die fünfte Dimension bei den Verfahrens- und Kooperationskriterien spezifiziert (Kap. C.2.5.2 & Kap. C.2.5.3).

Tab. 2: Handlungsfelder eines Zielsystems für integrierte Umweltschutzkonzepte (zur Förderung der Regionalentwicklung in touristisch genutzten Gebieten)

Zielsystem für integrierte Umweltschutzkonzepte	
Ziel-dimensionen:	***Handlungsfelder für Zielsetzungen:***
Ökologische Dimension	**Landnutzung durch Tourismus- und Freizeitaktivitäten** (Schutz sensibler Landschaftsbereiche, Vermittlung von Umweltinformationen zum Gebiet)
	Landnutzung durch Landwirtschaft (umweltgerechte Ausprägung der landwirtschaftlichen Nutzung)
	Naturschutz (Erhalt / Förderung der Eigenart, Vielfalt und Schönheit der Natur)
	Flächennutzung durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen (Flächenverbrauch durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen, Steuerung der Flächeninanspruchnahme, Ausgestaltung der Flächeninanspruchnahme)
	Verkehr (Anreiseverhalten, geringe Verkehrsbelastung, Attraktive Alternativen zum motorisierten Individualverkehr)
	Wasser / Abwasser (geringer (Grund)wasserverbrauch, umweltschonende Abwasserbehandlung)
	Abfall (Vermeidung, Entsorgung & Verwertung)
	Energie (geringer Energieverbrauch, umweltschonende Erzeugung)
	Lärm- und Luftverschmutzung (geringe Lärm- und Luftverschmutzung)
Ökonomische Dimension	**Tourismus** (wirtschaftliche Entwicklung des Tourismus)
	Landwirtschaft (wirtschaftliche Entwicklung der Landwirtschaft)
	Wirtschaftsstruktur (allgemeine Entwicklung der regionalen Wirtschaftstruktur)
Soziokulturelle Dimension	**Soziale Situation** (intragenerative Gerechtigkeit, Gender-Aspekte, Arbeitslosigkeit)
	Selbstbestimmung (Mitbestimmung bei Entscheidungen z.B. der touristischen Entwicklung)
	Kulturelle Identität ("Grad der Bereistheit")
	„optimale" Erholung (Ansprüche der TouristInnen)
Gesellschaftliche Dimension	**Wertewandel & Steigerung des Umweltbewusstseins** (Akzeptanz für den Naturschutz, Erkennen von Wachstumsgrenzen, solidarisches Zusammenleben)
	Alternative Ansätze (politische Initiativen zur Förderung der Ziele der gesellschaftlichen Dimension, Förderung nichtkommerzieller Organisationsformen)
Organisatorische Dimension	**Demokratisch-emanzipatorisches Planungsverständnis** (Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen an Planungsprozessen)

B.2.3 Schlussfolgerungen für die Planungsstrategien

Generell können **keine allgemeingültigen Ziele** abgeleitet werden, da den örtlichen Akteuren kein Zielsystem übergestülpt werden kann. So verfügen die bisher genannten Ziele zwar über eine breite Anerkennung in Fachkreisen und sind teilweise auch über politische Absichtserklärungen bestätigt. Allerdings kommt es bei einer Konkretisierung der Ziele in örtlichen Planungsprozessen zwangsläufig zu Zielkonflikten zwischen den oben genannten fünf Dimensionen. Somit geht es nicht um die Maximierung der Zielerreichungsgrade für einzelne Teilbereiche, sondern vielmehr um eine Optimierung des Interessenausgleichs anhand der Situation vor Ort. Beispielsweise bestehen oft Zielkonflikte zwischen den ökonomischen Individualinteressen und dem Schutz der ökologischen Gemeinschaftsgüter. Zudem sind Ziele der gesellschaftlichen Dimension in der Regel nur schwach repräsentiert bzw. diese werden oft gar nicht als Handlungsziele formuliert, obwohl langfristig den Zielen der gesellschaftlichen Dimension eine besondere Bedeutung zukommt.[38]

Um eine **Bewertungsgrundlage für die Planungsstrategien** zu schaffen, lassen sich also aus den genannten Zielsetzungen einige rahmensetzende Anforderungen benennen. Aussagen sind sowohl für die Inhalte, als auch für den Ablauf der Planungsprozesse möglich:

- Für die **Planungsinhalte** sollten Ziele der vier ersten Dimensionen berücksichtigt werden. Dabei ist es eine wichtige Aufgabe der Planungsinhalte diese Ziele zu konkretisieren (z.B.: Was heißt „geringer Landschaftsverbrauch"; was fördert die „wirtschaftliche Entwicklung" von Landwirtschaft und Tourismus?). Hilfestellungen für eine Konkretisierung der inhaltlichen Anforderungen erfolgen durch die Ausführungen zu kooperativen Konzepte in Kap. B.3 sowie durch die Operationalisierung der Kriterien zur Evaluation (s. Kap. C.2.5.1). Insgesamt ist es die Aufgabe der Planung - ausgehend von den Interessen der Akteure - Beiträge zu Veränderungen in Richtung der aufgeführten Zielsetzungen zu liefern.
- Hinsichtlich des **Ablaufes der Planungsprozesse** ergibt sich aus dem Ziel der Selbstbestimmung und den genannten Anforderungen an die organisatorische Dimension, dass alle Betroffenen in einem demokratisch-emanzipatorischen Planungsprozess einbezogen werden. Auf welche Weise dies idealerweise gleichberechtigte „Einbeziehen" konkret umgesetzt wird und wie die Gestaltungsmacht in solchen Prozessen verteilt ist, kann je nach rechtlichen Rahmenbedingungen und Planungsaufgabe sehr unterschiedlich aussehen (s. ausführliche Erörterungen zum Partizipationsgrad in Kap. B.4.3.2). Weitere Anforderungen an die Gestaltung der Planungsprozesse ergeben sich aus den in Kap. B.2.1.2 genannten Voraussetzungen für Kooperationen.

38 Zur Verwirklichung der Ziele wären grundlegende Änderungen der gegenwärtig herrschenden gesellschaftlichen Verhältnisse hilfreich. Für solche Änderungen sind in vielen Bereichen die Handlungsmöglichkeiten in regionalen Entwicklungsprozessen sehr begrenzt: „*Grundlegende Änderungen sind im sozialen [...] Bereich notwendig, wobei hier die Handlungsspielräume der Region noch geringer erscheinen. Zum einen sind hier kaum kurzfristige Erfolge zu erzielen, u.a. aufgrund des nach wie vor vorherrschenden einseitigen Konkurrenz- und Gewinndenkens der Wirtschaftsakteure. Zum anderen sind entsprechende dezentrale Entscheidungsstrukturen erforderlich, d.h. Verlagerung von Planungs- und Entscheidungskompetenzen nach dem Subsidaritätsprinzip auf die regionale Ebene*" (Becker et al. 1996: 151).
Kurzfristig ist darauf zu achten, dass die Planungen nicht zu einer Stabilisierung von ungünstigen Verhältnissen beitragen, sondern die Bedingungen für grundlegende Veränderungen verbessern. Somit sind sowohl Bewusstseinsänderungen als auch die Stärkung der selbstbestimmten Handlungsfähigkeit der regionalen Akteure ein wesentlicher Aspekt.
Es geht also darum, kleine Schritte zu unterstützen, ohne den Blick für langfristige Entwicklungsperspektiven zu verlieren (vgl. von der Heydt 1996: 63).

B.3 Planungsinhalte von Kooperationen zwischen Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus

Als Planungsinhalte werden im Folgenden Handlungsoptionen im Spannungsfeld von Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus dargestellt. Bei den Ausführungen werden Umweltaspekte vorrangig berücksichtigt, während ökonomische und soziale Aspekte knapper gehalten werden. Dies bedeutet keine Prioritätensetzung, sondern setzt lediglich einen der Aufgabenstellung entsprechenden Betrachtungsschwerpunkt.

B.3.1 Aufgabenbereiche und Steuerungsansätze

B.3.1.1 Aufgabenbereiche

Die wesentlichen Handlungsfelder ergeben sich aus den in Kap. B.2 genannten Zielsetzungen. Neben allgemeinen Entwicklungszielen sind insbesondere Beiträge zur Konfliktregelung sowie die Entwicklung von Synergieeffekten anzustreben.

Die potentiellen Konflikte zwischen den drei Landnutzungen sind in allgemeiner Form bereits in Kap. B.1.4 dargelegt worden, ergänzend erfolgt hier in Tabelle 3 eine präzisierte Zusammenstellung von den durch den Tourismus hervorgerufenen Belastungen. Die Vermeidung oder Minderung dieser Belastungen stellt wesentliche Anforderungen an die Planungsinhalte.

Für die weiteren Erörterungen werden nur Ansätze in den Zielgebieten einbezogen, während Maßnahmen in den Herkunftsgebieten der TouristInnen nicht mit aufgeführt werden.[39]

Im ökologischen Bereich sind zentrale Aufgabenfelder: Natur und Landschaft, Förderung der umweltverträglichen Land- und Forstwirtschaft, Verkehr, Abfall, Wasser und Abwasser, Energie, Luftverschmutzung und Lärmbelästigung (vgl. BTE 1995: 31ff; BALTHASAR & JOB 1997: 552).

B.3.1.2 Steuerungsansätze

Die zur **Steuerung verwandten Konzepte** beinhalten unterschiedliche Elemente, die eine Optimierung der Nutzungs- und Schutzansprüche ermöglichen (vgl. FÜRST 2002: 162; PETERMANN & REVERMANN 2002; KÖHN 1997b: 63ff; FEIGE 1995):

- ***planerische Mittel:*** Optimierung der Nutzungs- und Schutzansprüche durch Entwicklungsleitlinien (z.B. Landschaftsplanung, Tourismusleitbilder); womit in der Regel Festsetzungen und Handlungsvorschläge für Mittel aus den drei folgenden Bereichen einhergehen,
- ***restriktive Mittel:*** Einsatz restriktiver, ordnungspolitischer Instrumente (z.B. behördliche Verbote und Auflagen, Ausweisung von Schutzgebieten),
- ***kommunikative Mittel:*** Gespräche und Öffentlichkeitsarbeit um freiwilliges umweltschonendes Verhalten aus idealistischen Motivationen oder Aufgrund persuativer Beeinflussungen zu erreichen (z.B. durch pädagogische Elemente im weitesten Sinne, Umweltbildung),
- ***ökonomische Mittel:*** finanzielle Anreize (Subventionen, Vertragsnaturschutz, Fördermittelvergabe unter Umweltschutzauflagen, Vermarktung von Produkten) bzw. finanzielle Belastungen (Steuern und Abgaben, z.B. Parkraumbewirtschaftung, Ökosteuern).

39 Darunter fallen Maßnahmen zur Umweltbildung (z.B. um die Wahl des Verkehrsmittel oder Reiseortes zu beeinflussen) oder zur „Zeitpolitik“ (z.B. Steuerung über Ferientermine, Arbeitszeiten) (ROMEIß-STRACKE 1993: 142). Ein weiterer Ansatzpunkt ist, durch eine verbesserte Wohnumfeld- und Freiraumpolitik den Erholungsdruck auf die Landschaft zu verringern (vgl. SCHARPF 1995b: 48; KRIPPENDORF 1975: 112).

Diese Steuerungsmittel lassen sich zu verschiedenen Strategien zur Reduktion der Umwelteinflüsse verbinden (vgl. SMERAL 1994: 200ff), wobei die unterschiedlichen Ansätze jeweils spezifische Vor- und Nachteile aufweisen.[40] Als prinzipiell besonders erstrebenswerte Form der Steuerung ist eine Vermittlung von Wertvorstellungen anzustreben, die bewirkt, dass sich „*der Adressat intrinsisch steuert*" (FÜRST 2002: 162). Eine Änderung von Überzeugungen benötigt aber oftmals lange Zeiträume und sollte mit den übrigen Ansätzen kombiniert werden.

Tab. 3: Mögliche Belastungen durch den Tourismus (nach SCHARPF 1997a: 56ff, leicht geändert)

Mögliche Belastungserscheinungen durch den Tourismus	
Ökologische Belastungen	**Beeinträchtigung der Tier- und Pflanzenwelt durch:** • Entzug von Lebensräumen (Flächenverlust) • Veränderung von Lebensräumen (z.B. Eutrophierung) • direkte Einwirkung auf Pflanzen und Tiere (Tritt, optische Störung, Lärm) **Beanspruchung der natürlichen Ressourcen (Wasser, Boden, Luft) durch:** • Verkehr • erhöhter Wasser- und Energieverbrauch, mit deren Abwässern und Emissionen • Wind- und Wassererosion (Eingriffe in Bodendecke, Trittbelastung) • Bodenverdichtung, Versiegelung durch Infrastruktur und Gebäudeausbau
Soziale/ sozialpsychologische Belastungen	**Veränderung gewachsener Sozialordnungen und Werteordnungen durch:** • Zunahme sozialer Segregationsprozesse • unkritische Übernahme von Verhaltensmustern • Zunahme ökonomischer Disparitäten **Konflikte zwischen verschiedenen Erholungsformen durch:** • räumliche und zeitliche Massierung von Erholungssuchenden mit unterschiedlichen Aktivitätsansprüchen, z.B. TagesausflüglerInnen und Feriengäste **Zerstörung von Orts- und Landschaftsstrukturen durch:** • Zersiedelung der Landschaft • Überbauung von Landschaftsteilen mit hoher Freiraumqualität (Seeufer, Hänge) • zu geringe Orientierung der Dimensionierung und Gestaltung an gewachsenen Landschafts- und Ortsbild, Einführung städtischer Infrastrukturen
Wirtschaftliche Belastungen	**Verschuldung der Gemeinden durch:** • hohe Vorleistungen für private Investoren (Übernahmen von Erschließungskosten, verbilligte Baulandangebote) • Fehl- und Überdimensionierung der Infrastruktureinrichtungen, v.a. durch Anpassung am saisonalen Spitzenbedarf oder aufgrund der Konkurrenzsituation zu anderen Fremdenverkehrsorten **Herausbildung ungünstiger Arbeitsmarktsituationen:** • monostrukturiertes Arbeitsplatzangebot im Dienstleistungsbereich, mit der Gefahr saisonaler Abhängigkeiten, im Falle touristischer Großeinrichtungen kommt das Führungspersonal oft von außerhalb **Wirtschaftliche Belastung der Einheimischen durch:** • Erhöhung der Einzelhandelspreise • Anstieg der Steuern und Gebührensätze (Umlage der Folgekosten der Infrastruktur) • Anstieg der Miet- und Baulandpreise
Politische Belastungen	**Verlust politischer Autonomie durch:** • Einengung des finanziellen Handlungsspielraumes durch Verschuldung • verstärkte Abhängigkeit der lokalen Politik von auswärtigen Interessengruppen (Investoren) **Erhöhung der politischen Konfliktpotenzials durch:** • Privatisierung von Freiräumen mit Bedeutung für die Allgemeinheit (z.B. Seeufer) • Verstärkung divergierender Interessen in den Gemeinden

40 So verweist SCHARPF (1997b: 22f) auf die Dilemmata ordnungspolitischer Steuerungsinstrumente.

Für **konkrete Maßnahmen**, die aus den unterschiedlichen Steuerungsinstrumenten resultieren, können folgende Effizienz-Kriterien benannt werden (JOB 1995: 159):

- der Wirkungsgrad für das Steuerungsproblem,
- ökonomische Realisierbarkeit (sowohl Kosten der Umsetzung als auch laufende Kosten),
- planerisch-administrative Praktikabilität,
- (technische) Ausführungseignung,
- Akzeptanz bei den Betroffenen,
- Bevorzugung reversibler Alternativen.

Des Weiteren müssen umweltbezogene Steuerungsansätze ein generelles Problem bei der **Entwicklung eines umweltgerechten Verhaltens** berücksichtigen: die vielfach beschriebene Diskrepanz zwischen Wissen, Einstellung und Handeln.

Die relativ hohe ökologische Grundsensibilisierung setzt sich offenbar nur begrenzt in ein entsprechendes Verhalten um, so dass beträchtliche „**Einstellungs-Verhaltens-Divergenzen**" konstatiert werden (PREISENDÖRFER & WÄCHTER-SCHOLZ 1997: 219; SCHAHN 1997). Demnach sind Erkenntnisse über die Bedingungen für eine Transformation von Umweltbewusstsein in umweltschonendes Verhalten notwendig (vgl. SCHEMEL et al. 2001; DAHM & SCHLUCHTER 1996; BILLIG 1994: 76ff). Insbesondere sind die umweltrelevante Problemwahrnehmung, sowie das Wissen, die Wertorientierungen, die Verhaltensabsichten und die Wahrnehmung des eigenen tatsächlichen Verhaltens zu berücksichtigen (vgl. BOLSCHO 1997).

Um ein umweltgerechtes Verhalten zu entwickeln, müssen **Barrieren** unterschiedlicher Art überwunden werden (Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Gefühlsbarrieren (ROST 1997; HOFFMANN & STEINFELDT 2003: 13)). Dazu ist die soziale Konstruktion der Sicht auf Umweltprobleme zu berücksichtigen (BAUERNDICK & SCHÜßLER 1997). Zuschreibungen entstehen vor dem Hintergrund lebensgeschichtlicher Erfahrungen und sind in der Regel vor allem dann zu ändern, wenn sich die entsprechenden Erfahrungsinhalte der Individuen ändern. Dies setzt jedoch eine Veränderung der sozialen Realität voraus, innerhalb derer sich Einstellungen und Deutungsmuster entwickeln. Solche Entwicklungen sind daher erst als Ergebnis langfristiger Lernprozesse zu erreichen (EISENHARDT & KREBSBACH 1978: 80).

Um günstiges Umwelthandeln zu fördern, sind **praxisnahe Überzeugungsansätze** wesentlich.[41] „*Der Kommunikationsprozeß nimmt eine Schlüsselposition [...] ein, in dem es insbesondere darauf ankommt, wie mit Hilfe von Beispielen, Vergleichen und Fallgeschichten aus dem Erfahrungskontext der zu Beratenden etwas illustriert wird und damit eine handlungsleitende Bedeutung gewinnt*" (BAUERNDICK & SCHÜßLER 1997: 52).

Um erfolgversprechende Anstöße für Verhaltensänderungen zu geben, empfehlen SCHEMEL et al. (2001: 126): „*Nicht moralische Appelle, sondern Nutzenversprechen und positive Erfahrungen sollten bei der Kommunikation Umwelt/Natur im Vordergrund stehen*".

41 Die Beeinflussung von Umwelthandeln „*muß sowohl an den individuellen Erfahrungswirklichkeiten anknüpfen als auch die kommunalen Systeme und ihre Diskurse berücksichtigen. Sie muß sehr realitätsnahe Handlungsanweisungen bieten, die von ihrer Klientel auch tatsächlich umgesetzt werden können*", z.B. steht die Empfehlung, öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen, im ländlichen Raum im Widerspruch zu deren realen Verfügbarkeit (BAUERNDICK & SCHÜßLER 1997: 52).

B.3.2 Inhalte von Kooperationen (Maßnahmen und Konzepte)

Die im Folgenden dargestellten Handlungsansätze können zum einen durch Interessensschnittmengen der unterschiedlichen Partner zustande kommen (s. Kap. B.1.4). Zum anderen können Probleme des einen Partners mit Hilfe eines anderen Partners gelöst werden (oft als Tauschgeschäfte und gegenseitige Rücksichtnahmen, die dazu dienen Konflikte zu minimieren).

Es gibt bereits eine Vielzahl umfangreicher Sammlungen mit beispielhaften Handlungsansätzen,[42] so dass hier nur eine kurze Zusammenfassung zur Verdeutlichung der Bandbreite der Möglichkeiten erfolgt. Weitere Praxisbeispiele finden sich in den Darstellungen der Evaluationen (s. Kap. D.1 & D.2.1).

B.3.2.1 Kooperationen von Naturschutz und Tourismus

Natur und Landschaft

Zur **Steuerung von Freizeitaktivitäten** und ihrer Auswirkungen auf die Umwelt stehen vielfältige Maßnahmen auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen zu Verfügung (Job 1991: 102ff; Becker et al. 1992: 14ff). Diese reichen von großräumigen Steuerungsansätzen durch raumordnerische Planungen, wie z.B. Konzepten der gestuften Schutz- und Nutzungsintensitäten bis zur Besucherlenkung auf der Objektebene.[43] Zumeist ist eine Kombination von verschiedenen Maßnahmen sinnvoll (vgl. Hahne 1994: 56; Taurer 1992: 600). Für die Belastungsreduzierung von Sportausübungen in der Landschaft und die Besucherlenkung bestehen umfangreiche Handlungskataloge (s. Fußnote 42), die einvernehmliche Problemlösungen bieten können, wie sie z.B. durch die AG Klettern & Naturschutz im Dahner Felsenland praktiziert werden (s. Kap. D.1.1.4). Hinsichtlich einiger Belastungen sind aber auch restriktive Maßnahmen sinnvoll, so z.B. im Falle des „Heliskiing“, das in den alpinen Gebieten der BRD und Frankreichs bereits flächendeckend verboten ist (Knüsel 1998).

Aufbauend auf der Interessenschnittmenge zum **Landschaftsbild**, kann die Tourismusbranche zur Abwehr bzw. Korrektur landschaftsbelastender Vorhaben beitragen (vgl. Schemel 1988: 11). Bei einigen Aspekten des Infrastrukturausbaus können sogar positive Effekte erzielt werden: So können Wegenetze (insbesondere Reitwege) in intensiv genutzten Agrarbereichen bei entsprechender Gestaltung zur Biotopvernetzung beitragen (vgl. Erbguth & Schemel 1992: 179f). In seltenen Fällen werden in Kooperationen unmittelbar Pflegemaßnahmen durchgeführt.

Ein wichtiger Handlungsansatz stellt die **Koordinierung von Flächenplanungen** dar, wobei die Minderung der Konflikte um den Flächenverbrauch (v.a. für den Ferien- und Zweitwohnungsbau)

42 So anlässlich von Wettbewerben (DFV 1997; DIFU 1995 bis 2000; Pillmann & Wolzt 1993b); als Beispielsammlungen: Petermann & Revermann 2001 (Naturschutz und Tourismus); Bräuer et al. 2000 (nachhaltige Raumentwicklung); Meyer-Engelke 1998 (nachhaltige Regionalentwicklung); Doermer 1998 (Umwelt und Tourismus); Haid & Haid 1998 (Projektbeispiele für Bio- / Kooperationsprojekte); Haid 1998; Brückmann et al. 1998 und anlässlich von Tagungen (z.B. Naturforum Weissensee 1993 bis 1999; Pillmann & Wolzt 1993a; Pillmann & Predl 1992).
Einen allgemeinen Überblick über Handlungsmöglichkeiten geben: Petermann & Revermann 2002; Garbe et al. 1998 (inkl. 37 Beispiele); Scharpf 1998; Becker et al. 1996; Swoboda 1995: 127ff; BTE 1995; Smeral 1994: 200; Hopfenbeck & Zimmer 1993: 409ff; Hamele 1991: 12ff; Harfst et al. 1987: 205f.
Für unterschiedliche Bereiche wurden auch Checklisten entwickelt: Beherbergungsbetriebe (Hamele 1991: 65f); Orte / Regionen (Hamele 1991: 67f) und es gibt zahlreiche Arbeiten mit Vorschlägen und -beispielen zu einzelnen Handlungsfeldern: Verkehr (Hamele et al. 1998; Schneidewind 1993; Thaler 1993; Thaler 1992); Abfall (Fontanari 1993) und zu Sport- und Freizeitaktivitäten in der Natur (Ammer 1998: 249ff; Wilken & Winkelmann 1998; Lorch 1995; Strasdas 1994; Erbguth & Schemel 1992; Miglbauer 1992; Job 1991).

43 Hinweise zur räumlichen Steuerung bei Fritz 1999: 101; Klemm 1998a: 83ff; Meyer-Engelke 1998: 77ff; Popp 1997: 4ff; zur Besucherlenkung auf der Objektebene bei Job 1995; Trommer 1994: 51f.

ein besonders wichtiges Handlungsfeld ist (FLÜGEL & MÜLLER 1999: 106f; PETERMANN & WENNRICH 1999: 53ff), dazu sind beschränkende raumplanerische Maßnahmen möglich (FRÖSCH 1992).

Umweltbildung

Der Umweltbildung kommt eine besonderer Bedeutung zu, da diese nicht nur zur Steuerung vor Ort, sondern auch zu Bewusstseinsänderungen beitragen kann, woraus allgemeine Verhaltensänderungen resultieren können[44] (vgl. GERICKE 1998). Insgesamt können auf Reisen vielfältige Möglichkeiten genutzt werden, Menschen für Natur- und Umweltthemen zu sensibilisieren. Dazu ist eine breite Palette an Maßnahmen zur Umweltbildung einsetzbar wie z.B. geführte Wanderungen, Ausstellungen, Themenwege (VON LAßBERG 1997: 119; WOHLERS 1997; SPECHT 1997; MICHELSEN 1994; KOLB 1997), wobei als Rahmenbedingungen eine „informationsüberflutete Gesellschaft" zu berücksichtigen ist (HEIDELBACH 1997).

Verzicht

In Tourismusorten können freiwillig Kapazitätsgrenzen und Beschränkungen festgelegt werden, wozu ein Erkennen von Wachstums- und Nutzungsgrenzen die Voraussetzung ist (vgl. SPIEGLER 1992: 417; SCHARPF 1997b: 27f, s. z.B. Reglementierungen am Weissensee, Kap. D.1.2).
Auf Juist gab es beispielsweise eine Reduzierung der Gästebetten von 10.000 auf 7.000 (DOERMER 1997: 20). In Tirol gibt es einen Verzicht auf Neuerschließungen von Ski-Gebieten und strenge Reglementierungen für die Erweiterung bestehender Gebiete (WEINGARTNER 1998: 251). Zudem sind Beschränkungen des Komforts (und so tendenziell des Ressourcenverbrauchs) möglich. Dies ist vor allem in Gebieten sinnvoll, deren weitere Erschließung für den Massentourismus unerwünscht ist, z.B. in wasserarmen Gebieten oder in empfindlichen Hochlagen der Alpen.[45]

Verkehr

Da sich Verkehrsbelastungen sowohl auf die Umwelt als auch auf den Tourismus negativ auswirken, stellt eine Reduzierung der v.a. durch den Individualverkehr hervorgerufenen Belastungen ein gemeinsames Interesse dar (vgl. HOPFENBECK & ZIMMER 1993: 409ff; RAUH 1998: 361). Ein mögliches Kooperationshemmnis ist aber, dass touristische Akteure auf Beschränkungen der Erreichbarkeit ihrer Angebote sehr empfindlich reagieren.
Um tatsächliche Verhaltensänderungen zu bewirken, ist ein umfassendes Konzept mit verschiedenen Angebots- und Verbotskomponenten notwendig. Dazu ist sowohl das Anreiseverhalten als auch die Verkehrssituation im Ort einzubeziehen. Maßnahmen zur Verkehrsberuhigung sind in Abstufungen möglich, wobei auch größere Teilbereiche ganz für den Autoverkehr gesperrt werden können. So ist die Insel Juist gänzlich autofrei[46] (DFV 1997: 29). Von großer Bedeutung sind verlässliche Alternativen zum PKW sowie die Honorierung umweltfreundlichen Verhaltens

44 So lautet der Tenor eines Prospektes der Ostfriesischen Inseln folgendermaßen: „*Lieber Gast, wenn Sie hier weiterhin Urlaub in attraktiver Umgebung machen wollen, sollten sie Ihr Verhalten auch zu Hause ändern: Ihr Autofahren, Ihr Papierverbrauch etc. belasten die Nordsee*" (nach BEHRENS-EGGE (1993: 131), dann folgen konkrete Vorschläge für eine Änderung des Verhaltens am Urlaubsort und zu Hause.

45 So fasst EHM aus dem Umweltprogramm des Deutschen und des Österreichischen Alpenvereins zusammen: „***Keine Steigerung des Komforts.*** *Die Ausstattung ist auf die einfachen Bedürfnisse des Bergsteigers abzustimmen. Duschen für Besucher sind verpönt. Eine anspruchsvolle Gastronomie ist strikt zu vermeiden*" (1998: 262).

46 Als weitere Initiativen sind die „Gemeinschaft Autofreier Schweizer Tourismusorte" (HAMELE et al. 1998: 367; SCHNEIDEWIND 1993: 160ff) oder die „Interessengemeinschaft für autofreie Kur- und Fremdenverkehrsorte in Bayern" zu nennen (ZIMMER 1995: 111). Weiteres zur Verkehrsthematik bei SCHNEIDEWIND 1993, THALER 1992, THALER 1993.

(vgl. FRÖSCH 1995: 100ff). Solche Anerkennungen sind in Form von Preisnachlässen oder in eher ideellen, originellen Varianten denkbar: als Beispiel dafür sei die Aktion "Käse für PS-Askese" in Hindelang genannt, bei der Gäste, die in ihrer Anfahrt auf das Auto verzichten, mit Käse aus der Region belohnt werden (ZIMMER 1995: 115). Zudem sind die Vorteile von öffentlichen Verkehrsmitteln gegenüber dem Privatauto zu nutzen. Beispielsweise ermöglicht die Nutzung des ÖPNV unterschiedliche Anfangs- und Endpunkte bei Wanderungen, während AutofahrerInnen zwangsläufig zu ihrem Fahrzeug zurückkehren müssen. Beispiele für ein solches Konzept ist die Initiative „Wandern ohne Auto" in der Rhön (POPP 1997: 11) oder das Tälerbussystem in den niederen Tauern (HAMELE et al. 1998: 369f).

Ressourcenschonung

Maßnahmen zur Senkung des Ressourcenverbrauches, z.B. die Vermeidung und Reduzierung von Abfall, Wasser- und Energieverbrauch, bieten für die touristischen AnbieterInnen finanzielle Einsparungen. Als Beispiel lässt sich die Reduzierung des Waschens der Handtücher nennen, die in vielen Hotels nur noch nach Bedarf gewechselt werden (vgl. RUH 1999: 8; KLINGSEIS 1993: 97). Ressourcenschonende Maßnahmen können aus Anbietersicht als Marketingargument genutzt werden, da umweltschonende Angebote sich im Allgemeinen einer ideellen Wertschätzung erfreuen. Um dies zu fördern, sind verschiedene ökologische Prüfsiegel in der Diskussion gewesen, neben regionalen Gütesiegeln wurde hierzu die Umweltdachmarke „viabono" etabliert (vgl. KRUG 2001; HAMELE 1998; PETERMANN & WENNRICH 1999: 218ff).

Finanzierung

Zur Finanzierung von Naturschutzaktivitäten durch eine Kooperation mit dem Tourismus sind unterschiedliche Modelle möglich. Dazu werden in Umfragen umweltbezogene Abgaben von 2 DM pro Tag von 40 % der Befragten akzeptiert (FLÜGEL & MÜLLER 1999: 58). Vorschläge für die Erhebung eines solchen Umweltobolus sind bei VON LAßBERG (1997: 115f) zu finden.

Isolierte Formen eines „Natur-Eintrittsgeldes" sind aber abzulehnen, da neben praktischen Problemen (mangelnde Teilbarkeit vieler Naturgüter oder technische Nicht-Ausschließbarkeit, vgl. SCHWEPPE-KRAFT 1998: 56ff) vor allem gewichtige soziale Vorbehalte und umweltpädagogische Einwände zu beachten wären (vgl. MIGLBAUER 1992: 397f; POLLERMANN 1998: 5).

B.3.2.2 Kooperationen von Naturschutz und Landwirtschaft

Honorierung ökologischer Leistungen der Landwirtschaft

Ein wesentlicher Bestandteil der Kooperation zwischen Landwirtschaft und Naturschutz ist das Erbringen ökologischer Leistungen auf landwirtschaftlichen Nutzflächen.

Für den Naturschutz können dadurch einerseits naturschutzgerechte Bewirtschaftungsweisen (z.B. Extensivierungen, naturschutzgemäße Auflagen) und anderseits nicht-nutzungsbedingte Leistungen (z.B. Anlegen von Hecken, Feuchtbiotopen u.s.w.) als Kooperationsgewinn entstehen (vgl. SACHTELEBEN 2001; CZYBULKA 1998; NACHTIGALL 1994: 29ff).

Für die Landwirtschaft ist eine finanzielle Honorierung der wesentliche Kooperationsanreiz. Dies kann einerseits durch produktbezogene oder andererseits durch bewirtschaftungsbezogene Förderungen verwirklicht werden:

- **produktbezogene Honorierung:** Neben der Vermarktung von umweltgerecht erzeugten Produkten zu einem höheren Preis ist auch die Förderung von organisatorischen Zusammen-

schlüssen oder Vermarktungskonzepten für umweltgerecht erzeugte Produkte und Investitionen zur Verarbeitung solcher Produkte möglich (MEYER-ENGELKE 1998: 37, 40).

- **bewirtschaftungsbezogene Honorierung:** hierzu sind zahlreiche agrarumweltpolitische Instrumente vorhanden, die durch eine Vielzahl von Programmen und Vertragsangeboten finanzielle Honorierungen bieten (vgl. SCHMIDT-MOSER 2001; ERDMANSKI 2000). Ein Problem ist oftmals die Kurzfristigkeit der Programme, da sich bei kurzen Laufzeiten die LandwirtInnen nicht dauerhaft auf solche Zuwendungen einstellen können.

Koordinierung von Planungen und allgemeine Informationsangebote

Eine hohe Wichtigkeit kommt der gegenseitigen Beteiligung bei der Aufstellung von Planungen zu (z.B. agrarstrukturelle Entwicklungs- und Landschaftsplanung, Pflege- und Entwicklungspläne, Flurbereinigungsverfahren), um die jeweiligen Interessen berücksichtigen zu können (vgl. GRUEHN & SCHILLER 2002; SCHEKAHN 1997). Zur Verbreitung des Wissens über Handlungsmöglichkeiten zu umweltschonenden Produktionsweisen, kann außerdem eine Naturschutzberatung für die Landwirtschaft beitragen (vgl. KEUFER & VON ELSEN 2002; BORK et al. 2002: 103ff; PRAGER 2002).

B.3.2.3 Kooperationen von Landwirtschaft und Tourismus

Beitrag der Landwirtschaft zum touristischen Angebot

Die Landwirtschaft kann einen umfangreichen Beitrag zum touristischen Angebot leisten. Dies gilt für sechs der in Kapitel B.1.2 beschriebenen sieben Bausteine. Lediglich für den Servicebereich gibt es keinen direkten, spezifischen Beitrag (HOFMANN 1997: 29ff):

- **Wohnen:** Beherbergung als „Urlaub auf dem Bauernhof“,
- **Essen und Trinken:** Direktvermarktung ab Hof, Bauernmärkte, Lieferung an Gastronomie, eigene Bewirtungsangebote,
- **Freizeitinfrastruktur:** Angebote zu ländlicher Kultur, bäuerliche Traditionen, Reiten,
- **Ortscharakter:** Prägung der ländlichen Siedlungen durch Landwirtschaft und Bauernhöfe,
- **Landschaft:** Erhalt der Kulturlandschaft,
- **Verkehr:** Nutzung der Wirtschaftswege als Rad- oder Wanderwege, Kutschfahrten.

Während die Bereitstellung der meisten dieser Angebote den LandwirtInnen einen direkten wirtschaftlichen Nutzen bringt, ergibt sich aus Leistungen für die Bausteine „Ortscharakter“ und „Landschaft“ kein direkter Nutzen. Zur Unterstützung einer touristisch gewünschten Kulturlandschaftspflege sind - wie im vorherigen Abschnitt dargelegt - ebenfalls produktbezogene oder direkte Honorierungen der Flächenbewirtschaftung möglich.

Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte

Die Versorgung des Hotel- und Gaststättengewerbes mit bäuerlichen Produkten aus der Region ist ein wesentlicher Punkt der Zusammenarbeit (vgl. MICHOR 2002; KRENZER 1994; MOSER 1993). Neben dem Erhalt der Kulturlandschaft können insbesondere regionaltypische Produkte einen Beitrag für eine positive Gesamtdarstellung der Tourismusdestination und zur Aufwertung des gastronomischen Angebots beitragen[47] (vgl. POPP 2001; EMBACHER 1993; POPP 1993a; POPP

47 „*Sehr viele Einheimische und Gäschte, de håm gesågt, sie bekemment im Bauernladen Produkte, de für sie a Traum sein; Geschenke, wås wirklich Hånd und Fuaß håb`m, de wås man hoambringen kånn als Mitbringsl: a Geschenkistl, Marmeladen, de Schnäpse.*“ (MICHOR 2002: 28)

1993b). Dies wird bereits in vielen Gebieten praktiziert.[48]

Neben den dauerhaften Problemen, die durch die Ernährungs- und Versorgungskultur der VerbraucherInnen bedingt sind (ASENDORF et al. 2003: 50; MOLITOR 1997: 44ff), sind bei der Entwicklung der Vermarktung insbesondere zu Beginn verschiedene Hindernisse zu überwinden: Abstimmung der Produktpalette (Saisonzeiten), arbeitstechnische Probleme und z.T. ein zu wenig kundenorientiertes Verkaufsverhalten. Zu beachten ist auch die (bei freien Kapazitäten nicht unbedingt negativ zu wertende) erhöhte Arbeitsbelastung durch Aktivitäten zur Direktvermarktung, die in der Regel vor allem von den Frauen geleistet wird (KIUNKE & WITTMANN 1995). Zur Reduzierung des Aufwandes für Direktvermarktung, können entsprechende Organisationsstrukturen beitragen. Dazu sind z.B. gemeinsame Bauernläden, -märkte oder Produktbörsen oder gemeinsame Einrichtungen zur Weiterverarbeitung wie Milchverarbeitungsbetriebe oder Kleinschlachthöfe möglich (MÜLLER et al. 1997: 47f; z.B. Virger Bauernladen (MICHOR 2002), Produktbörse Fontanella (GANNER 1995); s. Kap. D.2.1: Achental, Moorbad-Harbach).

Honorierung der Flächenbewirtschaftung

Um für den Tourismus ungünstige Nutzungsänderungen (s. Kap. B.1.4.3) zu vermeiden, können die LandwirtInnen durch flächenbezogene finanzielle Leistungen aktiv unterstützt werden. Dies kann einerseits durch direkte Entschädigungszahlungen für Seilbahnen, Skilifte und Skipisten geschehen, wie dies z.B. in Grindelwald praktiziert wird (BAUMANN 1993). Andererseits sind allgemeine Zahlungen möglich, die nicht einen Schaden ausgleichen, sondern eine weitere Bewirtschaftung fördern sollen, ein Beispiel hierfür ist die Viehhaltungsprämie in St. Anton (SPRENGER 1993). Diese wurde durch Gemeinderat, Tourismusverband und Bergbahngesellschaft entwickelt, und trägt durch Direktzahlungen an die LandwirtInnen zur Sicherung der Almwirtschaft bei, wobei es aber keine spezifischen ökologischen Kriterien gibt.

B.3.2.4 Kooperationen von Tourismus, Naturschutz und Landwirtschaft

Die Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Landwirtschaft bietet für den Naturschutz vielseitige Anknüpfungspunkte, da eine extensiv genutzte Kulturlandschaft oftmals wichtige Beiträge zum Naturschutz bieten kann (vgl. BRUNS 1993: 53f).

Vermarktung umweltgerecht erzeugter landwirtschaftlicher Produkte

Wesentlicher Ansatzpunkt ist in diesem Zusammenhang die Vermarktung regionaler Produkte (siehe vorheriger Abschnitt) unter Berücksichtigung ökologischer Kriterien. Dazu kann ein hohes theoretisches Nachfragepotenzial erwartet werden. So fand die Aussage „*für ökol.-biol. Produkte von regionalen Kleinbauern zahle ich gerne mehr*“ in einer Befragung große Zustimmung (WÖHLER 1993: 203) und auch aus der Praxis werden zunehmend Erfolge bei der Nutzung solcher Vermarktungswege beschrieben (vgl. BLÜMLEIN 2003; KULLMANN 2003). Bewährt hat sich zur Vermarktung die Verwendung lokaler oder regionaler Qualitätssiegel mit eigenen Kriterien, die idealerweise denen des ökologischen Landbaus nahe kommen. Beispiele dafür gibt es z.B. in

48 Für das deutsche Bundesgebiet benennt BLÜMLEIN (2003: 307) nach Erhebungen des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege (DVL) die Aktivität von „*zwischen 400 und 500*“ Projekten und Initiativen zur nachhaltigen Regionalentwicklung (1996 waren es lediglich „*gut 100*“), bei denen in den meisten Fällen die Erzeugung und Vermarktung regionaler Produkte den Schwerpunkt darstellt.
In der Schweiz sind seit Anfang der 90er Jahre über 90 Initiativen zur Steigerung des Absatzes regionaler Produkte gestartet worden, die oftmals einen touristischen Bezug haben (FLÜGEL & MÜLLER 1999: 87).

Moorbad-Harbach, St. Englmar oder dem Achental (alle drei s. Kap. D.2.1) sowie am Weissensee (KNALLER 1998, s. Kap. D.1.2), der Rhön (POPP 2001; DIES et al. 1995; KRENZER 1997) und in Hindelang (HAUG 1993: 114f). Als organisatorische Zusammenhänge können dazu Wirte- oder Erzeugergemeinschaften gebildet werden (vgl. POPP 2001).

Gute Möglichkeiten zur Regionalvermarktung ergeben sich gerade in Großschutzgebieten des Naturschutzes (vgl. HAGE & POPP 2003; POPP 2001; SCHERER & SCHULTZ 1997).

Allerdings sollten insgesamt aufgrund der Konkurrenz durch Billigprodukte aus konventionellem Anbau die Erwartungen nicht zu hoch angesetzt werden.

Honorierung einer umweltgerechten Flächenbewirtschaftung

Wie im vorherigen Abschnitt erläutert sind zur Steigerung der landwirtschaftlichen Einkommen auch bewirtschaftungsbezogene Zuwendungen denkbar, die neben den bestehenden staatlichen Förderprogrammen durch direkte Zahlungen an die LandwirtInnen eine umweltgerechte Nutzung fördern. Beispiele dazu sind Hindelang, Weissensee (s. Kap. D.1.2) und Achental (s. Kap. D.2.1).

In Hindelang konnte durch (über sonstige Agrarumweltprogramme hinausgehende) Zahlungen erreicht werden, dass die landwirtschaftlichen Flächen des gesamten Gemeindegebietes extensiv bewirtschaftet werden. Als Ausgleich für die Ertragsminderung werden über einen Verein jährlich 250.000 DM ausgezahlt (150.000 DM aus gemeindlichen Steuermitteln; 100.000 DM als Spende einer deutschen Filiale eines japanischen Unternehmens, HAUG 1993: 114). Am Weissensee wurde eine Flächenbewirtschaftungsprämie eingeführt, bei der die Gemeinde und der Tourismusverband abgestufte Prämien für eine umweltgerechte Bewirtschaftung finanzieren. Die Finanzierungssumme entspricht dabei ca. 12 Cent pro Übernachtung (GRUBER 1997: 34f), für Hindelang lässt sich ein ähnlicher Wert errechnen (vgl. HILLMEIER 1996: 30). Solche bewirtschaftungsbezogenen Förderungen bieten eine wesentliche Unterstützung für eine umweltgerechte Landwirtschaft und stellen in tourismusintensiven Gebieten im Verhältnis zu den Tourismusumsätzen nur relativ geringe finanzielle Belastungen dar, dennoch sind solche Kooperationen bisher selten.

B.3.2.5 Kooperationen von Tourismus, Naturschutz und Forstwirtschaft

Ähnlich wie die Landwirtschaft bietet sich die Forstwirtschaft in Kooperationen zwischen Naturschutz und Tourismus als weitere Partnerin an.

Eine Einflussnahme in Richtung einer naturnahen Waldbewirtschaftung ist insbesondere auf Waldflächen im kommunalen Eigentum möglich (vgl. DFV 1997: 63). Allerdings sind für die Forstwirtschaft - im Vergleich zur Landwirtschaft - nur im eng begrenzten Maße Vermarktungsstrategien denkbar, und es sind dazu bisher kaum wirksame Initiativen vorhanden. In der Rhön wird versucht, Kaufanreize für regionales Holz aus naturgemäßer Produktion zu schaffen, um auch im Privatwald eine Umstellung der Bewirtschaftung zu fördern (POPP 1997: 13). In Lam-Lohberg ist ein entsprechendes Verbundmarketing-Konzept aufgestellt worden (MÜHLBAUER 1996: 37). Aber dennoch ist eine direkte Verbindung zum Tourismus nicht einfach herzustellen, und es ist vor allem langfristige Überzeugungsarbeit notwendig (POPP 1993: 124).

Als positiver Beitrag des Tourismus für die Forstwirtschaft sind Baumpflanzaktionen in den Tourismusgemeinden möglich, wobei die UrlauberInnen selbst Bäume pflanzen oder Baumpatenschaften übernehmen. In Hindelang konnte so ein Mischwald (mit 11.500 Bäumen) entstehen, dessen „Naturpaten“ auf einer Ehrentafel verewigt wurden (DFV 1997: 62f).

B.4 Planungsstrategien und die Gestaltung von Planungsprozessen

B.4.1 Grundlegende Begriffe und Merkmale zu Planungsstrategien

Planung

Allgemein ist unter Planung die Vorbereitung zukünftigen Handelns auf der Grundlage von Informationen über Entwicklung und gegenwärtigen Zustand des Planungsobjekts zu verstehen.[49]

Zentrale und begriffsbestimmende Merkmale von Planung sind: Reflexion, Zukunftsbezogenheit, Gestaltungsorientierung und Rationalität[50] (BÄCKER 1996: 26ff). „*Planung unterstellt also ein zielgerichtetes Handeln, um durch einen geeigneten Mitteleinsatz einen künftigen gewollten Zustand herzustellen*“ (HANISCH 1999: 44).

Planung findet als Prozess statt. Die Summe der Gestaltungselemente des Planungsprozesses wird als „Planungsverfahren“ bezeichnet (HANISCH 1999: 45). Für raumbezogene Planungsprozesse gelten idealerweise insbesondere folgende Charakteristika (vgl. FÜRST 2001a; FÜRST 2001b: 26; DICKHAUT 1996: 55; SELLE 1994; KLEIN 1989: 4, 135ff):

- Akteure gestalten einen Handlungsentwurf und gegebenenfalls dessen Realisierung.
- Es werden prozesshaft, iterativ und rückkoppelnd unterschiedliche Phasen von Bestandsaufnahme, Analyse, Bewertung, Handlungsentwurf, Durchführung und Kontrolle durchlaufen, dafür kann auf differenzierte Arbeitsmethoden zurückgegriffen werden.
- Planung ist umsetzungsorientiert und integriert die dafür relevanten Aspekte z.B. Ressourcen, Verantwortlichkeiten, gesetzliche Grundlagen in einen systematischen Arbeitsprozess.
- Aufgrund der Komplexität des Entscheidungsgegenstandes ist Planung niemals vollständig und ohne Widersprüche, sondern stellt ein „Entscheiden und Handeln mit Unsicherheiten“ dar.[51]
- Planung mit mehreren Beteiligten ist ein sozialer und politischer Prozess, wobei Verbindungen zu weiteren politischen Entscheidungsprozessen (und den diesbezüglichen Machtverhältnissen) bestehen. Damit müssen nicht nur objektive Fachkriterien berücksichtigt werden, sondern auch die Einstellungen und Werte der beteiligten Personen und Interessengruppen.

Strategie

Ursprünglich stammt der Begriff „Strategie“ aus dem militärischen Bereich. Im wissenschaftlichen Diskurs wird der Begriff insbesondere in der Ökonomie und den Politikwissenschaften verwandt. Zum Inhalt des Strategiebegriffs bestehen unterschiedliche Vorstellungen.[52] Allgemein ist eine Strategie als ein Konzept zu verstehen, nach dem der Handelnde (in der Auseinandersetzung mit Anderen) ein bestimmtes Ziel zu erreichen sucht. Charakterisierend ist eine

49 Es besteht keine feststehende und allgemeingültige Definition von Planung, weitere Hinweise zum Planungsbegriff geben: FÜRST 2001a: 9ff; SCHÖNWANDT 1999; BÄCKER 1996: 25f; DICKHAUT 1996: 55; FASSBINDER 1996; SELLE 1994.

50 Zu der Frage nach der Rationalität der Planung kann auf umfangreiche planungstheoretische Erörterungen verwiesen werden (vgl. BÄCKER 1996: 42ff, 188ff; HANISCH 1999: 86ff). Ältere Ansätze der Planungstheorie, wonach Planung in dem Maße rational ist, wie sie auf vollständiger Information beruht, widerspruchsfreie Ziele verfolgt und die Durchführung dementsprechend kontrolliert wird, sind als ergänzungsbedürftig anzusehen (vgl. SCHÖNWANDT 1999: 29f; SELLE 1994: 16).

51 „*Das Wissen um die gegenwärtige und zukünftige Handlungssituation sowie um die Wirkungen des Handelns sind stets unvollständig, unsicher und subjektiv. Handlungen lassen sich aus der Situation nicht logisch ableiten, auch wenn sie dem Handelnden selbst im Rahmen seiner Situationsdeutung als zwingend erscheinen*“ (KLEIN 1989: 138).

52 vgl. HINTERHUBER 1996: 17ff; Bei AL-LAHAM & WELGE (1992: 165ff) findet sich eine ausführliche Auflistung von Strategiedefinitionen des deutschsprachigen sowie des anglo-amerikanischen Raumes.

planmäßige, grundsätzliche, systematische und langfristig orientierte Herangehensweise. Eine Strategie stellt einen Handlungsplan zum Erreichen eines Zieles dar, der versucht, jene Faktoren, die die eigene Aktivität beeinflussen könnten, von vornherein möglichst umfassend einzukalkulieren (SCHLEIFNECKER 1998:1). Damit weist die Strategie ähnliche Wesensmerkmale wie die Planung auf, betont dabei aber eine langfristige Orientierung, die Berücksichtigung komplexer Einflussfaktoren und die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Interessen.[53]

Typisch für die Formulierung von Strategien ist die Ausrichtung nach folgenden Prinzipien (vgl. AL-LAHAM & WELGE 1992: 171ff; HAMMER 1988: 127f; PÜMPIN 1980: 15f):

- Aufbau von Stärken / Vermeiden von Schwächen,
- Abstimmung von Zielen und Mitteln,
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen,
- Entwicklung einer Innovationskultur / Mehrung von Optionen,
- Konzentration der Kräfte,
- Risikoausgleich,
- Beharrlichkeit.

Bei der Orientierung an solchen Prinzipien ist aber zu berücksichtigen, dass sich deren Bedeutung in Abhängigkeit von der jeweiligen Umweltsituation verändert (PÜMPIN 1980).

Strategische Planung

Der Begriff der *strategischen Planung* wird insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich gebraucht und als Teil der Unternehmensplanung betrachtet (vgl. WANDEL 1992: 3ff). Die strategische Planung als Element des Planungssystems bildet dabei das Bindeglied der formulierten (Unternehmens)politik und der operativen Planung. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von Strategien, die auf die Erreichung der formulierten Unternehmensziele ausgerichtet sind. In diesem Sinne widmet sich die strategische Planung einer umfassenden Analyse der Erfolgsquellen und der Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung (KREILKAMP 1998: 291; AL-LAHAM & WELGE 1992: 3ff; HAMMER 1988: 49).

Als allgemeine, über den betriebswissenschaftlichen Bereich hinausgehende Kennzeichen der strategischen Planung können - den obigen Ausführungen zu Strategie entsprechend - insbesondere die Langfristigkeit und eine übergeordnete Betrachtungsebene angenommen werden (z.B. auch im Bereich des Regionalmanagements, vgl. KNIELING 2000: 49ff).

Auch die strategische Planung findet als Prozess mit charakteristischen Planungsphasen statt (vgl. HAMMER 1988: 164).

53 Dies ist gerade im Naturschutz von besonderer Bedeutung: „*Gewöhnlich erfordert die Behandlung von Mißständen nicht nur die Betrachtung des Mißstandes an sich, sondern auch die Rahmenbedingungen, in die er eingebunden ist. Geschieht das nicht, läuft man Gefahr, nur `Symptome´ zu bekämpfen und Fern- und Nebenwirkungen zu übersehen, die mitunter mehr Schaden anrichten können als sie Nutzen stiften. Dies zu vermeiden erfordert ein strategisches Vorgehen*“ (SCHLEIFNECKER 1998: 1; vgl. DÖRNER 2000: 7ff).

Planungsstrategie

Da der in dieser Arbeit zentrale Begriff der „Planungsstrategie" im Gegensatz zur „strategischen Planung" bisher kaum verwandt wird, erfolgt hier eine eigene Definition, die auf der obigen Charakterisierung von Planung aufbaut.

Der Begriff der Planungsstrategie bezeichnet eine Strategie, deren Aufgabe die Steuerung von Planung ist. Eine Planungsstrategie stellt damit einen **strategisch orientierten Handlungsentwurf** zur Gestaltung eines Planungsprozesses dar.

Bei einem komplexen Planungsgegenstand wie einer regionalen Entwicklung können verschiedene Planungen stattfinden. Da diese in wechselseitigen Beziehungen zueinander stehen, kann die Betrachtungsebene der Planungsstrategie über einzelne Planungen hinausreichen und den **gesamten Prozess der Auswahl und der zielgerichteten Verknüpfung** verschiedener Planungsinstrumente umfassen.

Aufgabe der Planungsstrategie ist es, zum einen den gegebenen Handlungsspielraum auszunutzen und zum anderen die gegebenen Rahmenbedingungen so zu ändern, dass die Möglichkeiten zur Zielerreichung verbessert werden. Die Formulierung einer Planungsstrategie beruht somit auf einem **Verständnis von Wirkungszusammenhängen** der unterschiedlichen Einflussfaktoren der Planungsprozesse.[54]

Eine wesentliche Aufgabe der Planungsstrategie ist die Erhaltung bestehender und / oder Schaffung neuer **Erfolgspotenziale** (vgl. SCHWARZ 1987: 10; PÜMPIN 1983). Unter Erfolgspotenzialen sind veränderbare Einflussgrößen auf den Umsetzungserfolg zu verstehen. Eine weitere Aufgabe ist die Ausbalancierung der Ziele mit den zu deren Verwirklichung verfügbaren Ressourcen (vgl. HINTERHUBER 1996: 24).

Der Ablauf der Umsetzung der Planungsstrategie hängt zudem von „Kleinigkeiten" ab (etwa der Kommunikation zwischen einzelnen Akteuren). Dies bedeutet, dass für den Untersuchungsgegenstand der Planungsstrategie neben der **strategischen** auch die **operative Ebene** einzubeziehen ist.[55]

Sofern in einem Planungsprozess keine bewusste Strategieformulierung erfolgt, kann unter einer Planungsstrategie auch eine zusammenfassende Beschreibung der Prozessgestaltung verstanden werden, was dann keine **explizite** sondern eine **implizite Planungsstrategie** darstellt (vgl. HINTERHUBER 1997: 272).

54 Zudem sollten für die Strategieentwicklung häufige Gründe für den Misserfolg von strategischen Planungen berücksichtigt werden: starres Befolgen von Methodiken oder Modellen, Gefahr einer verkürzenden gedanklichen Anpassung der Wirklichkeit an Modellvorstellungen, mangelnde Berücksichtigung intrinsischer Ziele, Unübersichtlichkeit der Interdependenzen und Kausalketten (vgl. HAMMER 1988: 128f; DÖRNER 2000: 42, 78f; HINTERHUBER 1996: 226ff; STROHSCHNEIDER & VON DER WETH 2002).

55 Eine genaue Trennung von strategischer und operativer Planung ist in der Praxis kaum zu realisieren, vielmehr sind fließende Übergänge festzustellen. Dazu zwei Zitate aus einer Befragung von in der Unternehmungsplanung tätigen Personen: „*Bei uns hat man keine Zeit sich darum zu kümmern, wo die Grenze zwischen operativer und strategischer Planung liegt. Wichtig ist, daß man die Strategien so formuliert, daß sie zur Struktur des Unternehmens passen.*" und „*Ich kann operative und strategische Planung auch nicht von einander abgrenzen und im übrigen ist diese Problematik irrelevant*" (SCHWARZ 1987: 107).

B.4.2 Faktoren und Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen

B.4.2.1 Modellbildung zum Verständnis der Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen

Als Hilfsmittel zur Betrachtung der Wirkungsweisen von Planung lässt sich ein Modell[56] formulieren, für welches vier Elemente wesentlich sind: erstens die planenden Subjekte (*Planungsakteure*), zweitens die lebensweltlichen Bedingungen, in der sich die Planung abspielt (*Planungsumwelt*) und drittens der inhaltliche Handlungsentwurf, in dem ein Teil der Umwelt als Planungsobjekt definiert wird (*Planungsinhalt*). Diese Elemente werden in dem *Planungsverfahren* als viertem Element zusammengebracht (s. Abb. 3).

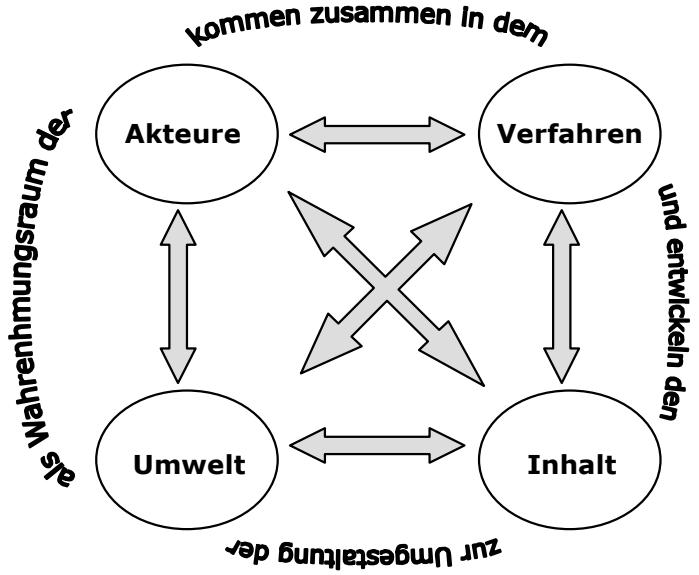


Abb. 3: Planungsmodell zum Verständnis der Wirkungszusammenhänge von Planungen

Zur Analyse von Planungsstrategien sind diese vier Elemente des Planungsmodells und deren wechselseitige Beziehungen (Wirkungszusammenhänge und Wirkungsintensitäten) zu erfassen (vgl. AL-LAHAM & WELGE 1992: 362; SCHÖNWANDT 1999). Die Wirkungen[57] der vier Elemente werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, so dass eine weitere Aufgliederung erforderlich ist. Gerade für die Planungsaufgabe „integrierte Umweltschutzkonzepte“ ist eine sehr große Vielfalt von Einflussfaktoren relevant und insbesondere die Vernetztheit der einzelnen Faktoren und deren wechselseitige Beeinflussung bedingen eine hohe Komplexität (DÖRNER 2000: 60f).

56 Zur Illustration des Verständnisses des Planungsmodells dienen folgende planungstheoretische Ausführungen: „*Planende Akteure, die in der Regel in bestimmten Organisationen agieren, bilden mit ihrer jeweiligen Gedankenwelt (Methoden, Begriffe, Theorien, Weltsichten etc.) eine „Planungswelt“, die im Kontext einer „Alltagsumwelt“ arbeitet, in der eine bestimmte Agenda von Themen von den Akteuren einer Arena behandelt wird. Beide „Welten“ stehen auf bestimmte Art und Weise in ständigen Austausch. Der Austausch findet vor allem auf der Grundlage eines (Zirkel)prozesses statt, bei dem folgende Teilschritte unterschieden werden [...]: „Verständnis der Sachlage“, „Herstellen von Anleitungen“, „Eingriffe“, „Gegebenheiten“ und „Ergebnisse“, wobei die Ergebnisse wiederum Anlass sein können für ein verändertes „Verständnis der Sachlage“ und damit gegebenenfalls für neue Planungsprozesse“* (SCHÖNWANDT 1999: 33).

57 Für eine prinzipielle Kategorisierung der Wirkungen bietet folgende Auflistung eine Orientierung (vgl. KRIMMEL 1993: 66):
- **Wertung:** positive oder negative Wirkungen,
- **Zeithorizont:** unmittelbare, mittel- oder langfristige Wirkungen,
- **Betrachtungsebene:** Makro- oder Mikrowirkungen (von Beeinflussung übergeordneter Rahmenbedingungen bis zu Detailaspekten (z.B. einzelbetrieblichen Auswirkungen)),
- **Absicht:** beabsichtigte oder unbeabsichtigte Wirkungen (implizite / explizite Wirkungen).

So würde auch eine vollständige Aufgliederung[58] der vier Elemente in Einzelbestandteile nicht ausreichen, um das Ganze zu verstehen, da die Dynamik des Ganzen in einer prozessualen Dimension die einzelnen Teilbereiche beeinflusst (MÜLLER 1998d: 485).

Um aber einen ersten Analyserahmen für die weiteren Betrachtungen zum Verständnis der Wirkungszusammenhänge zu erhalten, erfolgt im Weiteren eine Zuordnung von einigen zentralen Einflussgrößen, die die Wirkung der vier Elemente des Planungsmodells bestimmen. Daran anknüpfend wird in Kap. B.4.3 eine Systematisierung von Möglichkeiten der Prozessgestaltung vorgenommen (s. Abb. 8 & 17).

Allgemein ist anzumerken, dass hinsichtlich der Prognose von Wirkungen eine probalistische Formulierung von Kausalbeziehungen anzuwenden ist, da aufgrund der Vielschichtigkeit der Problemsituationen selten vollkommen stringente Zusammenhänge zu erwarten sind, sondern zumeist lediglich die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens bestimmter Wirkungen erhöht wird (vgl. FREEMAN et al. 1988: 93).

B.4.2.2 Planungsakteure

Als Akteure sind die an der Planung und Ausführung beteiligten Personen zu betrachten. Neben den typischerweise (aber nicht zwangsläufig) vorhandenen externen PlanerInnen gehören dazu regionale Akteure, die in abgestufter Intensität involviert sind.[59]

Das Handeln der planenden Akteure steht in Beziehung zu Personen, die nicht direkt an der Planung beteiligt sind, so dass auch deren Handlungen - als Teilaspekt der Planungsumwelt - für das Ergebnis der Planungen relevant sind. So handeln viele der direkt beteiligten Akteure als VertreterInnen von Organisationen und Interessensgruppen, und die Planungsgremien sind in weitere regionale Regelsysteme und Institutionen eingebunden.

Einfluss der Akteure auf die Planung

Der Einfluss der Akteure findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. So entstehen sowohl Wirkungen durch die von den Akteuren gebildeten Organisationen und Netzwerke (vgl. ADRIAN 2003) als auch durch psychologische Prozesse - wie etwa subjektive Wahrnehmungen oder persönliche Beziehungen - bei einzelnen Individuen (FIETKAU 1991: 13ff, 22ff).

Konstellation der Akteure

Wesentliche Wirkungsvoraussetzungen ergeben sich daraus, welche Akteure überhaupt (und in welcher Konstellation) aktiv an den Planungsprozessen beteiligt sind. Dies wird wesentlich durch die organisatorische Ausgestaltung der Prozesse mitbestimmt, wobei sowohl die Zusammenarbeit in der Planungsphase als auch die Verantwortlichkeiten in der Umsetzungsphase zu beachten sind.

Besonders große Wirkungen gehen von anerkannten Schlüsselpersonen der unterschiedlichen Bereiche (Tourismus, Landwirtschaft, Naturschutz, Politik) und engagierten Leuten aus der Region aus (vgl. EGGER-STEINER 2001: 63; TRINKLE 1997: 271; TIROL WERBUNG 1991: 38). Solche treibenden Kräfte im Planungsverfahren und der Kooperationsentwicklung werden als

58 Zudem ist eine „vollständige Aufgliederung“ eines Planungsprozesses kaum möglich, da auch „Kleinigkeiten“ durch Kettenreaktionen große Wirkungen entfalten können, wie der an chaostheoretischen Überlegungen angelehnte Begriff vom „Schmetterlings-Effekt in der Planung“ illustriert (vgl. POLLERMANN 1998: 119; NÜRNBERGER 1993: 11).

59 vgl. Abstufung von innerem, mittlerem und äußerem Akteurskreis bei DILLER 2002b: 101; Betroffenentypologie bei FERRANTE 1994: 157ff; Anspruchsgruppen auf Ziele und Arbeit einer Tourismusorganisation bei WALCH 1998: 887.

Promotoren bezeichnet, wobei eine Unterscheidung in drei Gruppen mit unterschiedlichen Funktionen üblich ist (DILLER 2002b: 102ff; vgl. BEHRENDS 2002b: 24f):

- **Prozesspromotoren** (Förderung des Prozessablaufes, ggf. Moderation),
- **Fachpromotoren** (Bereitstellung des notwendigen Fachwissens),
- **Machtpromotoren** (Sicherung der politischen Legitimation, Zugang zu Finanzen).

Fähigkeiten und Engagement der Akteure

Der Einfluss der Akteure ergibt sich insbesondere aus deren Fähigkeiten sowie aus dem Engagement, das von ihnen in die Planungen eingebracht wird.

Hinsichtlich der **Fähigkeiten** sind die spezifischen Qualifikationen der Akteure zu beachten, dies sind insbesondere (vgl. KLEIN 1989: 142ff; KOCH 2001: 41):

- kognitive Fähigkeiten,
- fachliche Kompetenzen: Wissen[60], Professionalität,
- soziale Kompetenzen: z.B. Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten, Empathie,
- Lernfähigkeit und -bereitschaft, Innovationsbereitschaft.

Prinzipiell erwächst das **Engagement** aus den jeweiligen Handlungsabsichten also der Motivation, die aus Wertvorstellungen, Handlungsorientierungen und Nutzenerwartungen resultiert (s. Kap. B.4.3.2; vgl. BORK et al. 2002: 219ff; BRAUN 1997; BURTH 1996; DREIER 1996; SCHMIDT 1996). Das konkret wirksame Engagement hängt aber auch von weiteren Faktoren ab (Fähigkeiten, vorhandene Zeit, Handlungsmöglichkeiten) und kann sehr unterschiedliche Formen annehmen. Zur Einordnung lassen sich folgende „Stufen des Engagements“ differenzieren, wobei die oberen Stufen ein höheres Engagement mit größerer Wirkung beschreiben (POLLERMANN 1998: 105):

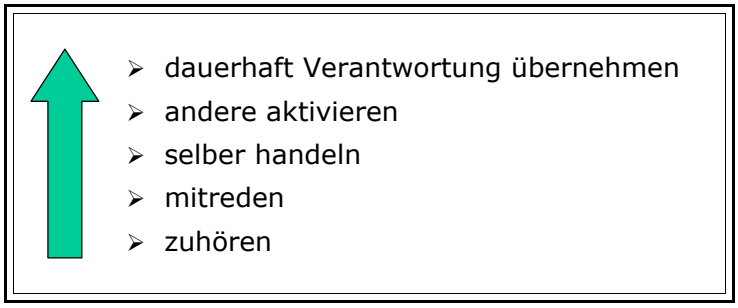


Abb. 4: Stufen des Engagements

Einfluss der Planung auf die Akteure

Die Ausgestaltung der Planungsprozesse beeinflusst umgekehrt auch das Verhalten der Akteure.

So wird die Motivation und darauf aufbauend das **Engagement** stark von der Art der Planung geprägt: Die Partizipationsmethoden bedingen, welche Gelegenheiten zum Engagement angeboten werden und die konkreten Bedingungen (z.B. Arbeitsklima, motivierende Gestaltung) beeinflussen das eingebrachte Engagement. Insgesamt ist die Akzeptanz für die Planung eine wesentliche Voraussetzung für höhere Stufen des Engagements.

60 Dazu kann noch eine genauere Aufgliederung in unterschiedliche Wissensebenen erfolgen: 1. Alltagswissen und -erfahrung; 2. Organisations- und Optionswissen; 3. Sachwissen; 4. Entscheidungswissen (DAHM & SCHLUCHTER 1996: 3).

Auch hinsichtlich der **Fähigkeiten** sind im Verlauf der Planungsprozesse Verbesserungen möglich (vgl. FAHLE 1989: 278ff), wobei Lernprozesse Änderungen „in den Köpfen“ und „im Bauch“ der Akteure erfordern (FÜRST & SCHUBERT 1998: 356). Die Fähigkeiten können sowohl durch die praktische Zusammenarbeit (z.B. durch positive Kooperationserfahrungen) als auch durch gezielte Bildungsmaßnahmen zum Know-how-Transfer weiterentwickelt werden (z.B. Weiterbildungsangebote (BORK et al. 2002: 112; LOIBL 1998); Wissensmanagement (EGGER-STEINER 2001: 67ff)).

Des Weiteren können sich die Lernprozesse auf **Wertvorstellungen** (vgl. SABATIER 1993: 131) der Akteure erstrecken. Dazu ist zu beachten, dass Änderungen im instrumentellen Bereich wesentlich einfacher als bei fundamentalen Überzeugungen sind (SABATIER 1993: 132; vgl. FÜRST 2000a: 83; HOFFMANN & STEINFELDT 2003: 37; PRETZELL 2003). Für das Lernen im instrumentellen Bereich hat sich eine Vermittlung über die Darstellung über positive Beispiele („best practice“) bewährt (FÜRST 2000a: 84). Für Änderungen von Grundüberzeugungen, die z.B. für die Kooperationsbereitschaft und das Umweltbewusstsein oft besonders relevant sind, sind hingegen in der Regel langfristige Lernprozesse erforderlich.[61]

B.4.2.3 Planungsumwelt

Die Planungsumwelt wird über die Wahrnehmung und Interpretation der Akteure (als „kognitive Konstruktion der Wirklichkeit“) erfasst und bildet eine Grundlage für die Planungsüberlegungen (KLEIN 1989: 139ff). Das Ziel der Planung ist letztlich eine Umgestaltung von Teilen der Planungsumwelt zu bewirken, zugleich stellt die Planungsumwelt prägende Rahmenbedingungen[62] für die Prozessgestaltung dar. Die „lebensweltlichen Bedingungen“ (vgl. KLEIN 1989: 140), auf die die Planungsstrategien abzustimmen sind, können grob unterteilt werden in:

a) äußere Rahmenbedingungen (exogene Faktoren),
b) innere Rahmenbedingungen (endogene Faktoren).

Diese beiden Typen weisen Unterschiede hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit, Auswirkung und Transparenz auf, wobei sich die inneren und äußeren Faktoren oftmals auch gegenseitig bedingen (BRONNER & SCHWAAB 1999: 23). Im Folgenden werden als exogene Faktoren diejenigen klassifiziert, deren Ausprägung überregionale Ursachen hat, während die endogenen Faktoren durch die Verhältnisse in der Region bestimmt werden und somit regional beeinflussbar sind.

Wirkungen und Beeinflussbarkeit exogener Faktoren

Viele Bereiche der regionalen Ebene werden stark durch gesamtgesellschaftlich bedingte Rahmenbedingungen mitbestimmt (vgl. GRAUHAN 1975, HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 73). Beispielsweise liegen die Determinanten touristischer Entwicklung zum großen Teil auf übergeordneten gesellschaftlichen Ebenen.[63] Zum Teil gilt dies auch für den Naturschutz oder die

61 Auch wenn solche Änderungen der Einstellungen der Akteure oft schwer anzustoßen sind, können solche Handlungsziele hinsichtlich ihrer dauerhaften Wirksamkeit als effektiv eingeschätzt werden, da sie eine fortlaufende (Selbst)Steuerung in die gewünschte Richtung begünstigen (vgl. den Diskurs zur Regional governance, vgl. FÜRST 2001d; ADAMASCHEK & PRÖHL 2003). Aufgrund der Notwendigkeit zur Angleichung normativer Maßstäbe zur Verwirklichung von Naturschutzinteressen ist dies auch aus Naturschutzsicht besonders wichtig (SCHLEIFNECKER 1998: 44).

62 Für diese Rahmenbedingungen ist zu beachten, dass im Rahmen der Globalisierung und des Strukturwandels deutliche Veränderungen der allgemeinen Bedingungen (ökologisch, politisch und ökonomisch) festzustellen sind (vgl. PETERS et al. 1996: 266), so dass neue sozio-ökonomische Rahmenbedingungen für regionale Planungen entstanden sind (vgl. JEKEL 1998: 15ff). Aufgrund der Aufgabenstellung sind hierzu insbesondere die spezifischen Rahmenbedingungen von ländlichen Räumen zu berücksichtigen (vgl. ARL 1994: 1ff).

Landwirtschaft, für die insbesondere Entscheidungen auf Bundes- und EU-Ebene von großer Bedeutung sind (vgl. HEY 2003; SRU 2002a: 44).

In ihrer Wirkung begrenzen die exogenen Bedingungen zahlreiche Handlungsspielräume, wobei sowohl administrative Festsetzungen wie etwa Gesetze als auch der sozialpsychologische Einfluss gesellschaftlicher Normierungen wirksam sind. Zusammenfassend lassen sich die exogenen Rahmenbedingungen in folgende Bereiche aufgliedern:

- Wirtschaftssystem,
- politisches System,
- gesellschaftliche Werthaltungen / Meinungsbilder (beeinflusst durch Medien, Religion, Kultur),
- rechtliche Festsetzungen, gesetzliche und ähnliche staatliche Vorgaben,
- überörtliche Planungen (z.B. Landesplanung als „Schatten der Hierarchie", DILLER 2004),
- übergeordnete ökologische Zusammenhänge (z.B. Klima).

Insgesamt bestehen durch Planungen auf regionaler Ebene geringe Möglichkeiten zur Veränderung dieser Rahmenbedingungen. In einigen Bereichen sind aber zumindest langfristig Änderungen möglich[64], da die „gesamtgesellschaftlich bedingten Prozesse" wiederum von Prozessen auf der regionalen Ebene beeinflusst werden (vgl. GARBE et al. 1998: 30).

Wirkungen und Beeinflussbarkeit endogener Faktoren

Die endogenen Bedingungen werden stark durch die direkt und indirekt beteiligten Akteure bestimmt. Dazu sind sowohl klare Fakten wie Nutzungsrechte der Flächen und der Finanzhaushalt der Gemeinde als auch weiche Faktoren wie die entwickelte Planungskultur[65], Stimmungslagen oder einzelne soziale Beziehungen zu beachten. Zusammenfassend lassen sich die endogenen Rahmenbedingungen in folgende Bereiche aufgliedern:

- regionale / lokale Wirtschaftsstruktur (insbesondere Tourismus, Landwirtschaft),
- kommunale Verwaltungs- und Politikstruktur (v.a. Personal- und Finanzsituation),
- soziale Beziehungen der Akteure und Organisationen (z.B. auch das „Kooperationsklima"),
- (regionalspezifische) Werthaltungen,
- Vorarbeiten verschiedener örtlicher / regionaler Planungen,
- Ausstattung des Naturraums,
- Interessenlagen zwischen Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft.

63 So wird die touristische Nachfrage durch die Bedingungen in den Quellgebieten sowie der Situation der interkommunalen Konkurrenz bestimmt (KASPER 1998: 22ff; MUNDT 2001: 39ff). Gerade für den Tourismus sind Entwicklungstrends auf globaler Ebene von Bedeutung (PETERMANN & WENNRICH 1999: 23ff). So verlagert sich ein Teil der Entscheidungsmacht für Rahmenbedingungen des Tourismus zunehmend auf internationale Finanz- und Handelsgremien (insbesondere WTO, IWF, Weltbank) sowie die immer mächtigeren transnationalen Tourismuskonzerne (PLÜSS 1999: 156).

64 Die wäre notwendig, da übergeordnete Rahmenbedingungen oft Entwicklungen in Richtung der in Kap. B.2.2 dargelegten Ziele behindern: Neben systembedingte Machtverhältnissen sind soziale Normierungen wesentliche Problemursachen. Demnach sind Bewusstseinsänderungen ein wichtiger Aspekt, dazu gehören das Umweltbewusstsein, aber ebenso die *„Abkehr von der rein marktorientierten „Einzelkämpfer"-Mentalität"* (SWOBODA 1992: 597) oder der Abbau patriarchaler Normierungen, die beispielsweise ein kooperationshemmendes Konkurrenzdenken fördern.

65 Die jeweilige Planungskultur entwickelt sich aufgrund von Erfahrungen und Einstellungen zur Planung (vgl. SELLE 1994: 2ff; VON DER HEYDT 1996: 67ff; KÜHN & MOSS 1998). Die Planungskultur beeinflusst beispielsweise die Frage, ob Konfliktlösungen kooperativ oder konfrontativ angegangen werden. In Planungsprozessen mit unterschiedlichen Akteuren treffen oft verschiedene Planungskulturen aufeinander. Dies kann sowohl zu Reibungsverlusten als auch zu gegenseitigen Lernprozessen führen.
Dabei treten oft typische Verhaltensmuster ("patterns of behavior", vgl. PROELLER & SCHEDLER 2000: 239ff; HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 67f) auf, die den Prozessverlauf stark beeinflussen.

Viele der endogenen Bedingungen sind im Prinzip stark beeinflussbar, allerdings sind örtliche Machtverhältnisse und Werthaltungen gerade im ländlichen Raum oft sehr stabil, so dass es sehr schwierig ist, diese durch Planungsprozesse zu beeinflussen. Insbesondere Änderungen von grundlegenden Werthaltungen können - wie bereits in Kap. B.4.2.2 anhand der Lernprozesse von Akteuren geschildert - in der Regel nur über einen längeren Zeitraum verwirklicht werden. Dabei spielen für solche Änderungen oft auch „Kleinigkeiten" (also z.B. das Fingerspitzengefühl von Schlüsselpersonen) eine große Rolle. Die Chancen, Wandelprozesse zu initiieren oder mitzutragen, werden somit auch durch die Persönlichkeitseigenschaften der Akteure bestimmt.[66]

B.4.2.4 Planungsinhalt

Der Planungsinhalt stellt die Formulierung eines Handlungsentwurfes zur Umgestaltung der Planungsumwelt dar. Die Entwicklung des Planungsinhaltes richtet sich nach den Interessen der Akteure, wobei diese jeweils unterschiedliche Einflussmöglichkeiten haben.

Zudem erfolgt durch die Planungsinstrumente eine mehr oder weniger starke beeinflussende Rahmensetzung. Innerhalb dieses Rahmens bestimmen dann die normative Ausrichtung und die fachliche Qualität die Wirkung des Planungsinhaltes.

Planungsinstrumente

In der BRD besteht ein umfangreiches System räumlicher Planung, in dem je nach Aufgabe der Planung unterschiedliche Instrumente zur Steuerung der räumlichen Entwicklung existieren (Übersichten bei Beckmann et al. 2001; Priebs 1998; Greiving 1998: 47ff). Der Planungsinhalt kann also durch die Anwendung von einem oder mehreren Planungsinstrumenten aus folgenden Bereichen ausgearbeitet werden:

Integrative Gesamtplanungen und Querschnittsplanungen[67]

- Regionalplanung / Regionalmanagement (Schenkhoff 2003; Knieling 2000; Fürst 1998b),
- örtliche / regionale Entwicklungskonzepte (ÖEK bzw. REK) (Dehne 2002; Lichtenberg 2002),
- Landschaftsplanung (Auhagen 2002),
- Tourismuskonzepte / -leitbilder (Klein 1994; Pollermann 1998: 27ff; Becker 1998: 450ff),
- agrarstrukturelle Entwicklungsplanung (AEP) (Gruehn & Schiller 2002),
- integrierte ländliche Entwicklungskonzepte (ILEK) (Dosch & Knickel 2004),
- Dorferneuerungsplanungen (Scholles 2001a; Kötter & Schäfer 1990).

Sektorale Planungen, Projektplanungen und Umweltprüfungen

- Bauleitplanung (FNP, B-Plan) (Greiving 1998),
- Naturschutzplanungen (Pflege- und Entwicklungspläne, Artenschutzprogramme etc.),
- Landwirtschaftliche Planungen (Flurbereinigung),
- projektbezogene Planungen (Kooperationsprojekte, regionale Vermarktungsinitiativen etc.) (Kullmann 2003; Fürst 2001c; Eco Plus 1999),
- UVP z.B. für touristische Projekte (Schemel 1998; Barbl 1993),
- Öko-Audits (Behrens-Egge 1997; Geißler 1997).

66 Dazu benennt z.B. Hauser (1999: 65) „*wandelförderliche*" bzw. „*wandelhemmende*" Persönlichkeitseigenschaften und emotionale und kognitive Widerstandsursachen gegenüber Veränderungen (vgl. Benz 1992: 175).

67 Dabei ist die Abgrenzung zwischen Querschnitts- und sektoralen Planungen schwierig, da sektorale Planungen oft Aspekte anderer Bereiche beinhalten, oder Querschnittsplanungen wie die Landschaftsplanung sektorale Planungen beinhalten.

Im Rahmen dieser Planungsinstrumente wird der Planungsinhalt erarbeitet, oftmals wird durch diese Instrumente auch das Planungsverfahren (siehe nächster Abschnitt) mitbestimmt. Bei den Planungen bestehen unterschiedliche Zeithorizonte sowie Detail- und Maßstabsansprüche. Dies ist bei formal geregelten Planungen (z.B. der Bebauungsplanung) oft durch gesetzliche Vorgaben geregelt. Bei vielen Planungen besteht ein allgemeiner gesetzlicher Rahmen (z.B. bei der Landschaftsplanung), der dann in der Praxis sehr unterschiedlich gefüllt werden kann. Neben den formalen Planungen gibt es zahlreiche informale Planungen (z.B. touristischen Leitbilder) bei denen eine weitgehende Gestaltungsfreiheit ohne gesetzliche Vorgaben besteht.

Neben den gesamträumlichen Planungen (vgl. PEITHMANN 2003) gibt es auch die Möglichkeit zu projektorientierten Ansätzen. Letztere haben in der wissenschaftlichen Diskussion an Bedeutung gewonnen (s. Kap. B.4.3.1) (vgl. KONTER 1998a: 107; SELLE 1992a: 57ff).

Normative Ausrichtung

Ebenfalls von Bedeutung für die Entwicklung des Planungsinhaltes sind die normativen Werthaltungen der Akteure und insbesondere die Interessen der AuftraggeberInnen.

Dazu gehören auch konzeptionelle Präferenzen (z.B. die Naturschutzstrategie oder die Auswahl der Steuerungsansätze, s. Kap. B.3.1).

Planungsqualität

Die fachliche Qualität des Planungsinhalts wird durch die Angemessenheit der Ziele sowie die fachliche Validität der konzeptionellen Überlegungen und Maßnahmenvorschläge bestimmt (s. Beispiele dazu in Kap. B.3). Wichtig ist beispielsweise die ökonomische Tragfähigkeit und die fachliche Beurteilung ökologischer Zusammenhänge. Zudem kommt der Umsetzungsvorbereitung, die sich im Planungsinhalt beispielsweise durch die Regelung der Verantwortlichkeiten und Erörterungen der Finanzierungsmöglichkeiten niederschlägt, eine hohe Wirkung zu.

B.4.2.5 Planungsverfahren

Das Planungsverfahren beinhaltet insbesondere die in einem zeitlichen Ablauf stattfindenden Schritte der Planentwicklung und Umsetzung und dient der Verwirklichung der Planungsinhalte mit einer dementsprechenden Veränderung der Planungsumwelt.

Das Verfahren wird durch die beteiligten Akteure, die dazu in organisatorischen Planungszusammenhängen zusammenkommen, gestaltet. Anlass der Planungsverfahren sind in der Regel die im vorherigen Abschnitt aufgeführten Planungsinstrumente, Projektplanungen oder andere Verfahren zur Konfliktlösung und Entscheidungsfindung (z.B. Mediationsverfahren, FIETKAU 1991; OPPERMANN & LANGER 2000; KOSTA 2001). Wie bereits in der Begründung von kooperativen Ansätzen erläutert (s. Kap. B.2.1.2), werden zunehmend kooperative Verfahren als besonders nutzbringend angesehen (vgl. aber auch eine gewisse Skepsis bei SRU 2002b: 48).

Auch zu dem Planungsverfahren ist die Ausführungsqualität zu beachten, da bei der Gestaltung der Verfahren z.B. hinsichtlich der Anwendung von Moderationsmethoden große Unterschiede auftreten können, die z.B. durch die Fähigkeiten der externen PlanerInnen bestimmt werden.

Wie bereits in Kap. B.4.2.2 angesprochen, bewirken die Planungsverfahren zudem Veränderungen bei den Akteuren (vgl. SELLE 1994: 87).

Neben der Gestaltung der unterschiedlichen Planungsphasen prägen insbesondere die jeweils gültigen Entscheidungsregeln die Wirkung der Planungsverfahren.

Idealtypische Phasen der Planungsverfahren

Für das Planungsverfahren ist das Vorhandensein verschiedener Planungsphasen charakteristisch. Bei raumbezogenen Planungen lassen sich in der Regel folgende Phasen beobachten:

- Anlass / Vorphase (Problemdefinition; Überlegungen zum Vorgehen),
- Analyse (Informationsgewinnung, Alternativenentwicklung, Bewertung),
- Handlungsentwurf (Entscheidung über Alternativen, Ziele, Maßnahmen),
- Implementation (Durchführung der Maßnahmen),
- Evaluation (Kontrolle der Maßnahmendurchführung und der Wirkungen).

Die Planungsstrategie koordiniert die verschiedenen Planungsphasen und beginnt bereits bei der Problemdefinition und hat später die Aufgabe den Ablauf und die Gewichtung der einzelnen Phasen zu steuern. Dabei ist zu beachten, dass diese Phasen nicht unbedingt als getrennte Schritte nacheinander ablaufen, sondern es Überschneidungen geben kann (s. Kap. B.4.3.4).

Planungsverfahren als Verhandlungs- und Entscheidungsprozess

Ein ebenfalls zentraler Aspekt der Planungsverfahren sind die darin integrierten Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse, die sich durch den gesamten Prozess hindurch ziehen.

So hängt der Verfahrensverlauf wesentlich von der Kommunikation[68] der Akteure und den Entscheidungsregeln ab. Also der Frage, *wer* entscheidet *wie* (z.B. im Konsens, mit Mehrheitsbeschlüssen) über die Planung. Der Entscheidungsprozess findet in einem formalen oder informalen Verhandlungssystem statt, wobei dazu oft Mehrebenen-Verflechtungen, also verschiedene Verhandlungsprozesse in verbundenen Entscheidungsarenen vorliegen (vgl. BENZ 1992; MAYNTZ 1993; SCHARPF 1992b).

Über die Planungsgremien hinaus sind weitere Entscheidungsarenen bedeutsam, da die Planung typischerweise Abwägungsfreiräume offen lässt (oder unverbindlich ist) und somit eine „*Fortsetzung des Planungsprozesses in anderen Arenen stattfindet*“ (FÜRST 2000b: 110).

Planungsverfahren sind als ein politischer Prozess zu begreifen, in dem die Beteiligten in der Regel unterschiedliche Möglichkeiten zur Einflussnahme haben, und die Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse durch die Machtverteilung[69] zwischen den TeilnehmerInnen wesentlich beeinflusst werden (vgl. BERG-SCHLOSSER & STAMMEN 1995: 40f; vgl. SCHARPF 1992a: 16ff). Machtvolle Akteure haben mehr Möglichkeiten, Kosten abzuwälzen oder Nutzen auf sich lenken[70] (vgl. FÜRST 2000a: 81). Zwar sagt die Verfügbarkeit von Macht allein noch nicht viel über ihren tatsächlichen Einsatz aus, aber auch ein Machtpotenzial hat einen erheblichen Einfluss (vgl. SANER 1997: 116).

68 Näheres zu den Charakteristika von Kommunikationsverhalten in Gruppen bzw. Planungsprozessen bei PRETZELL 2003; SELLE 2000; BRETTSCHNEIDER 2000: 56f; TRINKLE 1997: 216, 232ff, 268ff, BISCHOFF et al. 1996a und ANTALOVSKY et al. 1993.

69 Nach Max Weber bedeutet Macht „*jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance besteht*“ (BERG-SCHLOSSER & STAMMEN 1995: 40). Der Machtbegriff wird hier dahingehend erweitert, dass er auch eine allgemeine Handlungsfähigkeit außerhalb direkter sozialer Beziehungen umfasst, also z.B. den Zugriff auf materielle Ressourcen.

70 Dazu besteht die Erfahrung, dass sich ökonomische und technokratische Interessen bei Planungen oft besser durchsetzen als sonstige gesellschaftliche Interessen (ANTALOVSKY et al. 1993: 10), diesbezüglich besteht die These, dass auch konsensorientierte Aushandlungsprozesse bei Kompromissen zu Lösungen im Sinne der ökonomisch stärkeren Interessen, mit nur marginalen Verbesserungen für die ökonomisch schwächeren Akteure tendieren. „*Echte Mitwirkungsmodelle scheitern an ökonomischen Machtverhältnissen und am ungelösten Legitimationsproblem*“(WEGENER 1998: 48).
Somit ist auch für die Naturschutz die Analyse der bestehenden Machtstrukturen als Grundlage zur Strategieentwicklung sinnvoll (HANISCH 1999: 48). Bisher werden aber gesellschaftliche Macht- und Besitzverhältnisse und daraus resultierende Interessengegensätze von der Landschaftsplanung zu wenig als bestimmende Kraft wahrgenommen (SCHEKAHN 1997: 291).

B.4.3 Differenzierung von Möglichkeiten zur Planungsprozessgestaltung

Nachdem im vorherigen Kapitel die prinzipiellen Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge in Planungsprozessen dargelegt wurden, erfolgt nun eine Differenzierung von Möglichkeiten zur „Gestaltung von Planungsprozessen“ (im weiteren Text wird dazu zusammenfassend der Begriff „Prozessgestaltung“ verwandt).

Die Gliederung richtet sich nach den in der folgenden Tabelle aufgeführten Fragestellungen. Am Ende dieser Erörterungen findet sich eine Übersicht zu den Differenzierungsmöglichkeiten (s. Kap. B.4.3.5).

Tab. 4: Fragestellungen zur Charakterisierung von Möglichkeiten zur Gestaltung von Planungsprozessen

Möglichkeiten zur Gestaltung von Planungsprozessen	
grundlegende Fragestellungen:	***näher zu betrachtende Aspekte:***
A Kap. 4.3.1 Was soll auf welche Weise durch den Planungsprozess verändert werden?	a) Welches Planungsverständnis liegt der Prozessgestaltung zugrunde? b) Wie ist die Planungsaufgabe zu charakterisieren?
B Kap 4.3.2 Welche Akteure bestimmen in welchen Funktionen und mit welchen Einflussmöglichkeiten über den Planungsprozess?	a) Welche Akteure mit welchen Interessen sind beteiligt? b) Welche Akteurstypen lassen sich identifizieren? c) Wie sind die Beziehungen zwischen den Akteurstypen (Auftragsverhältnis, Partizipationsgrad, Beratungsrollen) ausgebildet?
C Kap 4.3.3 Welche organisatorischen Strukturen werden bei den Planungsprozessen ausgebildet?	a) Wie sind die entstehenden Organisationsformen zu charakterisieren? b) Wie sind das Zustandekommen und der Ablauf von Innovationsprozessen zu charakterisieren?
D Kap. 4.3.4 Wie wird der Ablauf der Planungsphasen gestaltet und gesteuert?	a) Welcher Steuerungsbedarf besteht in den unterschiedlichen Planungsphasen und welche Arbeitsschritte werden dazu ausgeführt? b) In welcher Reihenfolge laufen die Planungsphasen ab?

B.4.3.1 Gestaltungsanspruch von Planungsprozessen

a) Planungsverständnis und Planungsansatz

Aus dem Anlass (v.a. der Problemidentifikation) und den bei dem Zustandekommen der Planung wirksamen Bedingungen resultiert ein prinzipieller Planungsansatz. Dazu hat beispielsweise das prinzipielle Planungsverständnis der Akteure einen wesentlichen Einfluss, da dies grundlegende Vorstellungen über die Funktion einer Planung und die Rollenverteilungen in Planungsprozessen enthält.

Um den aus den unterschiedlichen Planungsverständnissen und Entscheidungskompetenzen resultierenden Planungsansatz zu charakterisieren, ist zu fragen, ob der jeweilige Ansatz stärker auf eine „Planung von oben“ (top down) oder eine „Planung von unten“ (bottom up) orientiert ist (vgl. Böhm 1996). Als weitere Variante wären Planungen zu nennen, die von oben (z.B. durch Förderprogramme) initiiert werden, aber dann von unten gestaltet werden (“down up“).

b) Charakterisierung der Planungsaufgabe

Planungsraum, Aufgabenbereich, Detailanspruch und Verbindlichkeit der Planung

Prinzipielle Unterschiede ergeben sich hinsichtlich des Anspruches, mit dem die Planungsumwelt durch die Planung gestaltet werden soll (vgl. den Begriff „Place-Making" bei FÜRST et al. 2004). Zur Einordnung der dabei zu differenzierenden Optionen werden für die weitere Arbeit folgende Begrifflichkeiten verwandt:

- **Planungsraum:** hierzu sind Unterschiede bezüglich Größe und Einwohnerzahl des Planungsraums gegeben, wozu eine Einteilung in kleinere „lokale" und größere „regionale" Gebietsabgrenzungen möglich ist (zur Begriffsabgrenzung s. Kap. D.3.1.1, Fußnote 53),
- **Aufgabenbereich**: Unterteilung anhand der Pole „gesamträumlich" (mit Gestaltungsabsicht für gesamten Planungsraum) und „projektorientiert" (nur Teilaspekte werden in Form einzelner Projekte beplant),
- **Detailanspruch:** Unterteilung anhand der Pole „programmatisch" (Planungen setzen genaue Vorgaben) und „leitbildhaft" (allgemeine Orientierung),
- **Verbindlichkeit:** Abstufungen von unverbindlichen Absichtserklärungen über bindende Selbstverpflichtungen bis hin zu allgemein- oder behördenverbindlichen Planungen.

Insgesamt haben in der Fachdiskussion der letzten Jahre Planungsansätze an Einfluss gewonnen, die einen geringeren Steuerungsanspruch[71] haben. Aus der Reduzierung des Planungsanspruches ergeben sich geänderte Planungsphilosophien. So entstanden Strategien, die bewusst weitgehend auf eine programmatische Planung verzichten und nur leitbildhafte Vorgaben liefern. Dazu gehört der „inkrementale Planungsansatz", der sich durch ein projektorientiertes, schrittweises Vorgehen auszeichnet. Dabei wird nur eine geringe Zahl an Handlungsalternativen untersucht, und es erfolgt keine langfristige Festlegung von Zielen. Die Informationssammlung wird auf das zu lösende Problem beschränkt, und die einzelnen EntscheidungsträgerInnen handeln ohne sichtbare Koordination (vgl. BRAYBROOKE & LINDBLOM 1963: 140). Bei komplexen Aufgabenstellungen ergeben sich allerdings Mängel durch die Zufälligkeit des Problemausschnittes oder die Kurzfristigkeit der Entwicklungsperspektiven (KÖNIGS 1989: 86f), so dass im Vergleich mit dem systematischen Vorgehen des konventionellen Planungsansatzes Nachteile hinsichtlich der „inkrementalistischen Planungsrationalität" zu beachten sind (vgl. BÄCKER 1996. 171ff).[72]

Zeitliche Dimension

Abgesehen von der **Planungsdauer**, also der Zeit, in welcher der Planungsprozess stattfindet, sind folgende Aspekte zu unterscheiden (vgl. HAMMER 1988: 19):

- **Fristigkeit:** kurzfristig bis langfristig angelegte Planungen,
- **Planungshorizont:** bis wann werden Pläne erstellt,
- **Planperiode:** für welchen Zeitraum hat der Plan Gültigkeit.

71 Der Verzicht auf eine starke Steuerung kann verschiedene Gründe haben: z.B. Stärkung der Eigeninitiative, Überlassen der Entwicklung den Kräften des „freien Marktes" oder die pragmatische Erkenntnis, dass eine detaillierte Planung nicht die angestrebten Ergebnisse bringt (vgl. GRUEHN 2003; SELLE 1994: 20ff, 209ff; YIN & YATES 1975: 12ff).

72 Daher wurde der inkrementale Ansatz zum „perspektivischen Inkrementalismus" weiterentwickelt, der als Kompromiss zwischen möglicher „Ziellosigkeit" und abstrakten Zielen mit geringem Einfluss auf die Realität zu verstehen ist (vgl. GANSER et al. 1991: 59f; SELLE 1992a: 57ff). Ein zwischen „inkrementalen" und „konventionellen" Positionen vermittelnder Ansatz wäre des Weiteren eine Ergänzung zwischen punktuellen Projekten und flächenbezogenen Planungen, die eine Gleichzeitigkeit von Planen (in der Fläche) und Handeln (im Projekt) bedeuten könnte (SELLE 1994: 88f).

B.4.3.2 Akteure und Gestaltungsmacht von Planungsprozessen

a) Teilhabende Akteure und deren Interessenlagen

Je nach Aufgabenstellung können Akteure folgender Personengruppen beteiligt sein:

Verwaltung:
Gemeindeverwaltung, Fremdenverkehrsamt, Landwirtschaftsamt, Umweltamt, Forstamt und sonstige Ämter

Tourismus:
Fremdenverkehrsverband, Hotel- und Gaststättenverband, weitere einzelne touristische LeistungsanbieterInnen

Landwirtschaft:
Bauernverband, Landfrauenverband, interessierte LandwirtInnen / DirektvermarkterInnen

Naturschutz:
Naturschutzgruppen, Umweltorganisationen, Naturschutzverbände

Wirtschaft:
Banken und Sparkassen, Industrie- und Handelskammer, regionale Gewerbetreibende

Politik:
politische MandatsträgerInnen, Bürgerinitiativen, Parteien

sonstige Gruppen:
Kirchen, Gewerkschaften, Sportvereine, örtlicher Heimat- oder Wanderverein, Kulturvereine, weitere zivilgesellschaftliche Vereine und Verbände

BürgerInnen der Region

TouristInnen

externe PlanerInnen

Interessenlagen der Akteure

Typischerweise liegen bei den Akteuren unterschiedliche Interessen vor, wobei sowohl die allgemeinen Interessenlagen der Personengruppen als auch die individuellen Motivationen der Akteure bedeutsam sind (s. Kap. B.4.2.2). Als Interessen für eine Teilhabe an den Planungen sind insbesondere folgende Aspekte zu beachten (vgl. POLLERMANN 1998: 106; SCHMITT 1996):

- Nutzenerwartung aus dem Planungsergebnis für Eigeninteressen (z.B. Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen Situation / des sozialen Status, Abwehr negativer Veränderungen),
- Idealismus (z.B. als Handeln „für die Region“, „für die Natur“ oder aus Solidarität),
- Teilhabe als Teil einer Dienstverpflichtung oder Mandatswahrnehmung im Rahmen eines ehrenamtlichen Engagements,
- direkte finanzielle Anreize (i.d.R. nur als Bezahlung für die externen BeraterInnen),
- Profilierungsbestreben / Machtgewinn,
- Spaß an der gemeinsamen Tätigkeit; positives Feedback von verschiedenen Seiten (z.B. durch Presseberichte, Schlüsselpersonen, Gemeindeöffentlichkeit, externe PlanerInnen usw.).

b) Differenzierung grundlegender Akteurstypen

Nachfolgend werden drei grundlegende Akteurstypen vorgestellt, die in unterschiedlichen Funktionen am Planungsprozess teilhaben:

- **EntscheidungsträgerInnen**: dieser Akteurstyp bezeichnet im engeren Sinne den Kreis der Akteure, bei denen die Entscheidungsmacht zur Beschlussfassung der Planung liegt. Diese Entscheidungsbefugnis resultiert z.B. aus der Position als AuftraggeberInnen[73] der Planung. Die EntscheidungsträgerInnen regeln durch die Auftragsvergabe die Tätigkeiten der Beratung und können Teile ihrer Entscheidungsmacht an die übrigen Beteiligten abgeben.
  Im weiteren Sinne können solche Akteure als EntscheidungsträgerInnen bezeichnet werden, die über Entscheidungsbefugnisse bezüglich des Planungsgegenstandes (z.B. der Gemeinderat für Teile der Gemeindeentwicklung und Finanzierungsmöglichkeiten) verfügen.

73 Als AuftraggeberInnen fungieren üblicherweise: Gemeinden, Verbände, regionale Zusammenschlüsse oder Tourismusorganisationen oder eine größere touristische Einrichtung wie etwa ein Kurbetrieb (Beispiele s. Anhang Ib).

- **BeraterInnen:** dieser Akteurstyp ist typischerweise durch externe PlanerInnen vertreten, deren Verhalten maßgeblich von den Anforderungen der EntscheidungsträgerInnen bestimmt wird. Dieser Akteurstyp hat oft insbesondere die Aufgabe der Moderation und der Entscheidungsvorbereitung, dabei werden gegenüber den Beteiligten spezifische Beratungsrollen (vgl. BACHMAIR 1997) eingenommen.
- **Beteiligte**: dies ist die Sammelbezeichnung für die weiteren Planungsbeteiligten, wobei das Ausmaß der Beteiligung von einer als Partizipationsgrad zu beschreibenden Kompetenzzuweisung durch die EntscheidungsträgerInnen abhängt und durch das Rollenverhalten der BeraterInnen geprägt wird.

Die Planungsstrategie selbst wird oftmals nur von den EntscheidungsträgerInnen und den externen BeraterInnen bestimmt (typischerweise in einer Lenkungsgruppe). Teilweise werden aber die Beteiligten ebenfalls in solche Entscheidungen einbezogen.

Die drei Akteurstypen müssen nicht alle vorhanden sein, beispielsweise können Planungsprozesse ohne BeraterInnen stattfinden und bei „bottom up"-Ansätzen oder projektbezogenen Ansätzen können unter Umständen alle Beteiligten zugleich EntscheidungsträgerInnen sein.

c) Beziehungen zwischen den Akteurstypen

Die drei Akteurstypen stehen jeweils in charakteristischen Beziehungen zueinander, die über die Pfeile in Abb. 5 verdeutlicht und nachfolgend erläutert werden.

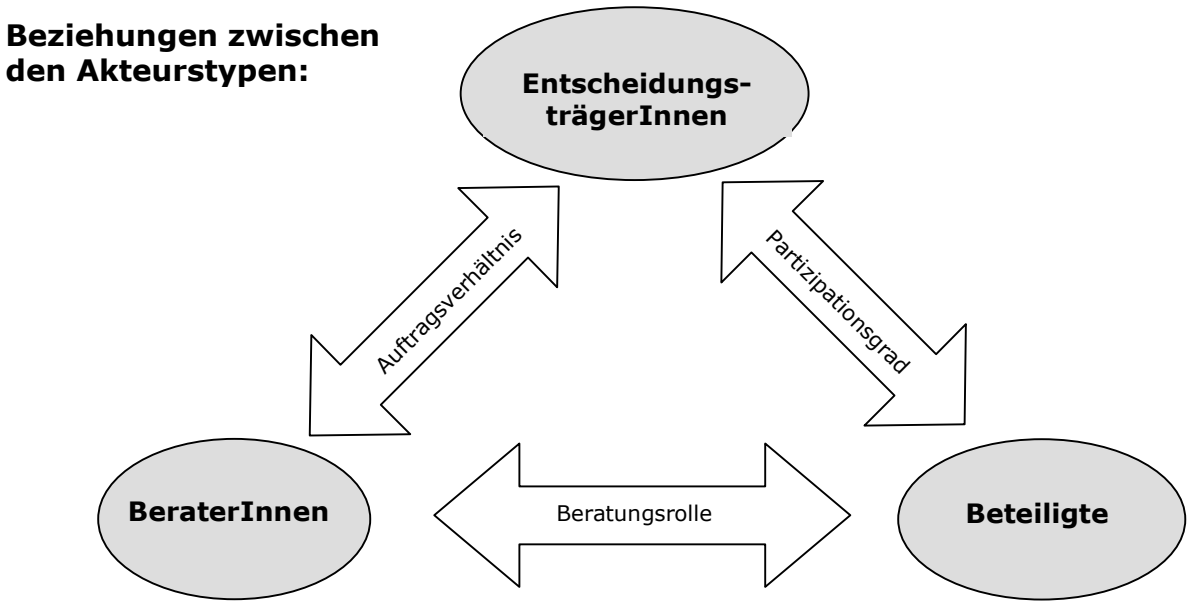


Abb. 5: Beziehungen zwischen den Akteurstypen (Auftragsverhältnis, Beratungsrolle, Partizipationsgrad)

Auftragsverhältnis

Das Auftragsverhältnis wird maßgeblich durch die Verträge bestimmt, in denen Aufgaben und Beratungsdauer festgelegt werden. Generell ist zu beachten, dass die BeraterInnen in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis zu den AuftraggeberInnen stehen und in der Regel bei den Ergebnisformulierungen Rücksprache mit diesen halten (Extremform: „Gefälligkeitsgutachten").

Darüber hinaus kommen dem Problemdruck und der Innovationsbereitschaft der Auftraggeberseite prägende Wirkungen zu, die daraus resultierenden Varianten von „Auftraggebertypologien" werden in Abb. 6 verdeutlicht.

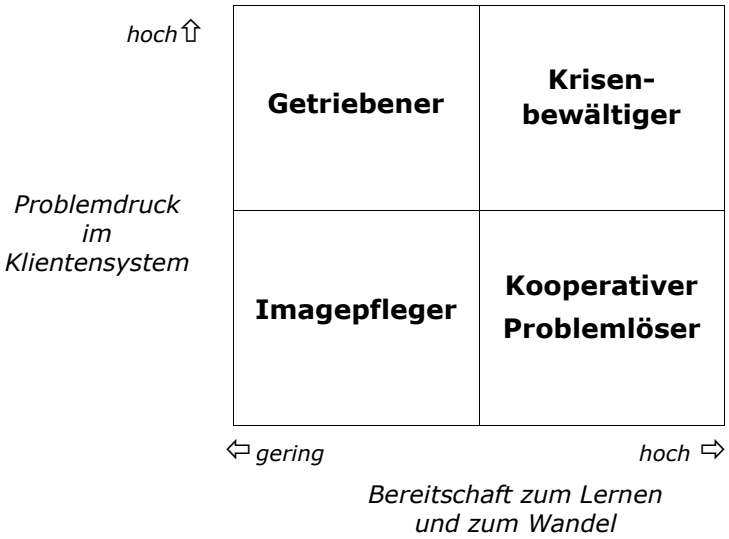


Abb. 6: Auftraggebertypologie (nach HOFFMANN 1991: 95)

Partizipationsintensität und Partizipationsgrad

Das konkrete Ausmaß[74] der Beteiligung kann in unterschiedlicher Form erfolgen. Neben der Partizipations*intensität*, die den Aufwand für partizipative Elemente der Planungsprozesse beschreibt, ist der Partizipations*grad* ein wesentliches Merkmal. Anknüpfend an die umfangreiche Literatur[75] wird in Tab. 5 ein Überblick über mögliche Gradienten der Partizipation gegeben, wobei die oberen Stufen einen höheren Partizipationsgrad bedeuten.

Die Fälle, in denen keine Trennung von EntscheidungsträgerInnen und Beteiligten gegeben ist, sind bei der höchsten Partizipationsstufe zu verorten (z.B. bei Projekten mit gleichberechtigten Einflussmöglichkeiten). Es bleibt aber anzumerken, dass auch bei einer formal gleichberechtigten Teilhabe unterschiedliche Mittel zur realen Einflussnahme gegeben sein können.

Tab. 5: Stufen der Partizipation zur Beschreibung des Partizipationsgrades

Partizipationsstufe	*Ausprägungsmöglichkeiten der Partizipation*
Teilhabe an Entscheidungen	• gleichberechtigte Teilhabe am gesamten Planungs- und Entscheidungsprozess • Teilhabe an Aushandlungen des Ergebnisses (mit unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten) • Vetorechte
Dialog / gemeinsames Beraten	• gleichberechtigter Dialog • hierarchisierte Dialogformen
Artikulationsmöglichkeiten	• Anhörungen • Vorschlagsrechte • Befragungen (schriftl. / mündl.)
Informationsangebote	• vollständige Information / Auskunftsrecht • auszugsweise Information • Informationsmanipulation
keine Partizipation	

74 Für viele Verfahren bestehen „Beteiligungsminima“, also gesetzliche Partizipationsregeln (SCHOLZ & SELLE 1996).

75 vgl. ARNSTEIN 1969; HETTLAGE 1987: 23ff; FAHLE 1989: 80ff; SELLE 2000: 165; RAUCH 2002: 501f; KNIERIM & LIEBE 2003: 355.

Neben einem Unwillen zur Machtabgabe[76] der EntscheidungsträgerInnen sind weitere Hindernisse für Partizipationen zu nennen. Dazu gehören u.a. „Tendenzen neuer Unmündigkeit in der Wohlstandsgesellschaft", die für breite Bevölkerungskreise mangelnd entwickelte Fähigkeiten und / oder geringen Willen zur Mitgestaltung beschreiben (FAHLE 1989: 4, 49; RAUCH 2002: 506f). Auch bestehen in verschiedenen sozialen Gruppen unterschiedliche Kommunikationskulturen, wobei die Kommunikationsbereitschaft der „schweigenden Mehrheit" oft gering ausgeprägt ist.[77] In der Regel gehen die Impulse nur von Einzelnen oder kleinen Gruppen aus, und es ist eine offene, viel diskutierte Frage, wie größere Gruppen interessiert und einbezogen werden können. Oft leiden bisherige Beteiligungsformen an dem Dilemma, dass eine wirkliche und engagierte Beteiligung verschiedener Bevölkerungsgruppen nicht gelingt (PETERS 1996a: 7).

Für eine Regelung der Partizipation und der Entscheidungskompetenzen ergeben sich insbesondere folgende Fragestellungen und Problemfelder:

- Wer ist betroffen? Wie sind die unterschiedlichen Betroffenheiten zu gewichten (z.B. gelegentliche Nutzungsrechte der TouristInnen versus Beplanung der Lebensgrundlagen der Ortsansässigen)? Welche AnwältInnen sollen für die Natur sprechen?
- Entscheidungsregeln: Wie werden Beschlüsse gefasst?,
- Ausgleich zwischen konfliktfähigen und nicht konfliktfähigen Interessen (= Angleichung der realen Einflussmöglichkeiten),
- Verhältnis zur repräsentativ-parlamentarischen Demokratie; so bedürfen Ergebnisse aus partizipativen Prozessen z.T. einer Einbindung in politisch legitimierte Verfahren, da sie bei der Zuständigkeit von den gewählten politischen Gremien zwar eine Entscheidungsempfehlung darstellen können, aber keine bindende Kraft haben dürfen[78] (RENN 1996: 112).

Beratungsrollen

Bei der Aufgabenverteilung sind unterschiedliche Rollenmuster festzustellen, wobei externe PlanerInnen die Ausgestaltung der Planungsprozesse oft in einem hohen Maße beeinflussen.

Allgemein sind zwei prinzipielle Arbeitsansätze zu differenzieren:

a) **Fachberatung** (Vermittlung von Fachwissen und Erstellung des Planungsinhalts),

b) **Prozessberatung** (Steuerung des Planungsablaufes) (vgl. TIROL WERBUNG 1991: 37).

Eine Unterstützung von Außen hat insbesondere die Aufgabe, Ideen aufzugreifen und strukturierend zu wirken. Eine große Dominanz der BeraterInnen kann dabei zwar deren fachliche Qualifikationen zur Geltung bringen, aber zugleich einschränkend auf die langfristigen Entfal-

76 So verdeutlicht der folgende Vergleich eine Variante von hinter einer Partizipation stehenden Interessen: „*Zunächst wurde Mitbestimmung von Arbeitnehmerseite als Hebel verstanden, die Macht und das Entscheidungsmonopol der Kapitaleigner einzuschränken; heute wird Mitbestimmung von Unternehmen selbst propagiert - als Mittel der Arbeitnehmermotivation, -disziplinierung und Menschenführung*" (FÜRST et al 2001a). Ähnliches ist teilweise für die politische Partizipation bei Planungen festzustellen: wurde die Partizipation zu Beginn von den BürgerInnen als Hebel verstanden, das Entscheidungsmonopol der PolitikerInnen einzuschränken, so wird die Partizipation nun auch von den PolitikerInnen selbst propagiert - als Mittel der Verfahrensbeschleunigung sowie zum Einbeziehen und zur Disziplinierung von KritikerInnen.

77 WERLEN et al. (1992: 243) stellen nach einer empirischen Untersuchung in Bern fest: „*Das hervorstechenste Merkmal ist, dass die Kommunikationskultur der „schweigenden Mehrheit" in der Kommunikationsverweigerung besteht".*

78 Einerseits sind zwar für alle Interessierten offene Plena wünschenswerte Formen der direkten Demokratie und hinsichtlich der Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Planungsbetroffenen gegenüber einer Entscheidung durch einige wenige gewählte RepräsentantInnen zu bevorzugen, andererseits ist neben dem Legitimationsproblem auch bei einer formalen Offenheit zu bedenken, dass informale Barrieren bestehen, von denen selektive Wirkungen ausgehen.
Zudem ist die Frage der „Entscheidungskosten", also des Aufwandes der für eine Entscheidung erforderlich ist, einzubeziehen (vgl. SARTORI 1984: 86).

tungsmöglichkeiten der Beteiligten wirken[79] (vgl. PETERS 1996a: 9; LOOSE & STAMINSKI 1999). Zusammenfassend kann die Rolle der BeraterInnen gegenüber Beteiligten und Auftraggeberseite über den Gradienten **direktives** bzw. **nicht-direktives** Verhalten beschrieben werden.[80]
Eine zusammenfassende Übersicht über mögliche Beratungsrollen ist Abb. 7 zu entnehmen.

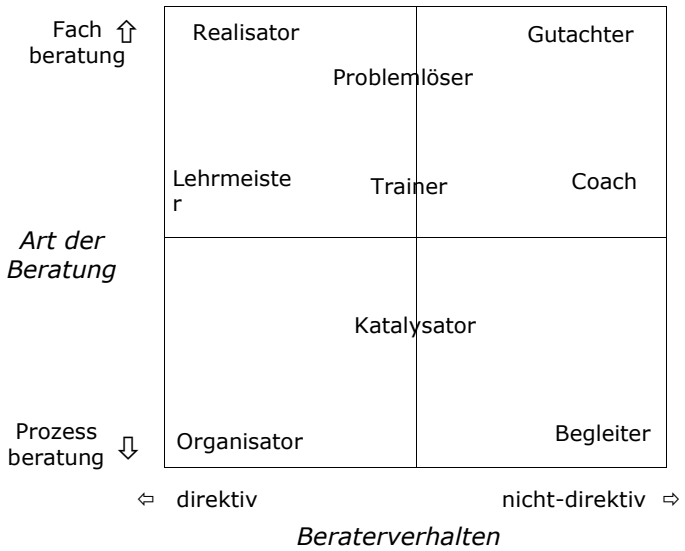


Abb. 7: Beratungsrollen zwischen BeraterInnen und Beteiligten (vgl. HOFFMANN 1991: 87)

B.4.3.3 Strukturen und Entwicklungsprozesse von Planungszusammenhängen

a) Charakterisierungen von Organisationsformen der Planungszusammenhänge

Die eben erläuterten Beziehungen zwischen den Akteurstypen können auf unterschiedliche Weise als Planungszusammenhänge organisiert werden. Dabei sind für die Planungen Handlungsarenen auf verschiedenen Ebenen bedeutsam. So ist der eigentliche Planungszusammenhang Teil eines regionalen Institutionensystems (vgl. Institutional capacity building bei HEALEY et al. 2003: 65ff) und steht in kommunikativen Beziehungen zu weiteren Organisationen der Region, die in der Praxis zumeist in Form von netzwerkartigen Verbindungen vorliegen.

Ausdifferenzierung der Handlungsarenen (Organisationen und Netzwerke)

Die sich entwickelnden **Netzwerke** (aus Personen und Organisationen) stellen eine wesentliche Rahmenbedingung der Planungsprozesse dar und können unterschiedliche Institutionalisierungsgrade annehmen (vgl. ADRIAN 2003; DILLER 2002b). Idealtypische Charakteristika von Netzwerken sind: loser Zusammenhang, weite Verzweigung und horizontale (nicht-hierarchische) Kommunikation.

79 In der Praxis sind externe PlanerInnen zumeist schwerpunktmäßig in den Phasen der Bestandsaufnahme, Bewertung, Konzepterstellung und der Maßnahmenfindung tätig, während sie bei der Umsetzung oft ausscheiden (vgl. KLEIN 1994: 26). Demnach müssten die Beplanten in die Lage versetzt werden, die Umsetzung und weitere Planung selbständig zu gestalten.

80 Eine Moderation zur Unterstützung von Planungsprozessen „von unten“:
- *„ist auf Ergebnisse orientiert, aber für den Inhalt der Ergebnisse offen,*
- *dokumentiert die Beiträge unmittelbar (Visualisierung), so daß die Gruppe immer ihre Diskussion sieht,*
- *ermöglicht die gleichberechtigte Würdigung aller Beiträge,*
- *verwendet Arbeitstechniken, die Prioritätensetzung und Entscheidungsfindung transparent machen,*
- *akzeptiert Dissens und Konfrontation als notwendigen Bestandteil des Arbeitsprozesses [...]*
- *greift die speziellen Fähigkeiten und Kenntnisse der Beteiligten auf,*
- *gleicht unterschiedliche Informationsstände aus,*
- *ermöglicht die Nutzung vielfältiger Ausdrucksmöglichkeiten, baut die [.] Bevorzugung einzelner Ausdrucksformen ab und*
- *ermöglicht auch Spaß.“* (BÖHM 1996: 132f).

Die Grundlagen sind idealerweise Partnerschaft und Vertrauen unter den Beteiligten. Der Bestand des Netzwerkes wird durch die erreichten Ergebnisse sowie die Dauerhaftigkeit der Beziehungen gesichert (FÜRST & SCHUBERT 1998: 352). Informale Netzwerke überlagern bestehende Strukturen und Institutionen (z.B. Regionalverbände). Als Verbindung zwischen Entscheidungsarenen verbessern sie den Informationsaustausch, was zu einem Abbau von Unsicherheiten und zur Frühwarnung über potentielle Konflikte beitragen kann (BENZ 1992: 191ff). Eine besondere Bedeutung haben Kontaktnetze regionaler Akteure für eine Verknüpfung verschiedener Kompetenzen, um Lern- und Entwicklungsprozesse in der Region zu fördern (FROMHOLD-EISEBITH 1999: 169ff). Bei Netzwerken sind jedoch auch deren strukturkonservierende Wirkungen v.a. bei einer Alterung der Netzwerke zu beachten (DILLER 2002b: 206ff; FÜRST & SCHUBERT 1998: 357ff).

Der engere Planungszusammenhang wird zumeist durch eine oder mehrere **Organisationen** gebildet. Diese stellen für die Akteure die wesentliche Handlungsarena des Planungsprozesses dar. Dabei sind die möglichen Organisationsformen der Planungszusammenhänge insbesondere im Hinblick auf ihre Zugänglichkeit, Funktion, Dauerhaftigkeit und die jeweilige Rechtsform zu unterscheiden. Die typischen Ausprägungsmöglichkeiten dieser Merkmale werden in Tab. 6 zusammenfassend dargestellt und in den folgenden Abschnitten eingehender erläutert.

Tab. 6: Charakteristika der Organisationsformen in Planungszusammenhängen

Zugänglichkeit	***Funktion***	***Dauerhaftigkeit***	***Rechtsform***
• allgemeine Öffentlichkeit • bestimmte Zielgruppen • ausgewählte Interessen-vertreterInnen • keiner ◈ informale Barrieren	• Bestimmung der Planungsstrategie • Erarbeitung des Planungsinhaltes • Durchführung der Umsetzung • Evaluation • Informationsvermittlung	• permanent • phasenweise • punktuell	• öffentlich-rechtlich • privatrechtlich • Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung

Zugänglichkeit der Planungszusammenhänge

Prinzipiell lässt sich die **formale Zugänglichkeit** über einen Gradienten von „allgemeiner Öffentlichkeit“ über „bestimmte Zielgruppen“ (z.B. LandwirtInnen der Region) und „ausgewählte InteressensvertreterInnen“ (gewählte VerbandsvertreterInnen oder sonstige von den EntscheidungsträgerInnen ausgewählte Personen) bis hin zu „kein Zugang“ beschreiben.

Aber auch bei einer formal gegebenen Zugänglichkeit gehen von den angewandten Beteiligungsinstrumenten (mehr oder weniger stark ausgeprägte) selektive Wirkungen aus, die sich als **informale Barrieren** beschreiben lassen. Solche Barrieren können ihre Ursachen in Ablehnungsgründen gegenüber der Planungsorganisation oder geringen Nutzenerwartungen haben. Zudem stellen für die potenziellen Akteure die jeweils zur Verfügung stehenden zeitlichen Kapazitäten und die Fähigkeiten, die Angebote zu nutzen, wichtige Restriktionen[81] dar. So können bei einem hohen Aufwand zur Teilhabe gerade gesellschaftlich benachteiligte Gruppen außen vor bleiben (vgl. RAUCH 2002: 504; SELLE 2000: 203).

81 Ein prägnantes Beispiel für solche Restriktionen ist die Bürgerbeteiligung per Internet (vgl. BENDISCH & WUCHERPFENNIG 1998), dabei ist theoretisch für alle eine Zugänglichkeit gegeben - schließlich gibt es neben privaten Internetportalen auch öffentliche Zugangsmöglichkeiten - tatsächlich bestehen aber Barrieren durch notwendiges technisches Wissen, emotionale Vorbehalte oder einfach nur aufgrund des Aufwandes sich zu einem Internetanschluss zu begeben.

Um bestimmte Gruppen zu erreichen, können **zielgruppenspezifische Instrumente** ausgewählt werden (vgl. SELLE 1996b: 162f), die auf die jeweiligen Gruppen abgestimmt sind (z.B. Jugendliche: DIFU 2002: 144; HERMANN 1998; Senioren: PITSCHAS 1998; Frauen: DIFU 2002: 134).
Ein weiterer Unterscheidungsgradient ist, ob die Mitwirkung an der Planungsorganisation lediglich passiv angeboten wird oder inwieweit durch **aktivierende Partizipationsformen** versucht wird, eine breite Beteiligung zu erreichen (vgl. SELLE 2000: 203; HENCKEL et al. 1992).

Funktion der Planungszusammenhänge

Nachfolgend werden die typischerweise zu leistenden Funktionen und die dazu gebildeten Organisationen und Veranstaltungen dargestellt:

- **Bestimmung der Planungsstrategie** (Lenkungs- oder Steuerungsgruppe, "steering commitee"): i.d.R. kleine Gruppe aus AuftraggeberInnen und BeraterInnen sowie evtl. PolitikerInnen oder weiteren wichtigen Akteuren,
- **Erarbeitung des Planungsinhaltes** (z.B. Arbeitskreis, Arbeitsgruppe, Workshop, Zukunftswerkstatt): deren Aufgabe besteht in der inhaltlichen Arbeit, der Ideensammlung und z.T. der Entscheidung über die Planung. Es können Arbeitskreise zu einzelnen Themenfeldern oder für die gesamte Konzepterstellung gebildet werden,
- **Vorbereitung und Durchführung der Umsetzung** (Projektgruppen): dazu werden themenbezogene Gruppen gebildet, die umsetzungsorientierte Maßnahmenbündel erarbeiten und ggf. für die Umsetzung zuständig sind,
- **Evaluation** (Kontrollgruppe, Beirat): Überprüfung der Umsetzung und deren Wirkungen sowie des Prozessverlaufes im Allgemeinen,
- **Informationsvermittlung** (Versammlungen, Informationsangebote, Auskunftsstellen): zur Verbreitung von Informationen über den Kreis der direkten Planungsbeteiligten hinaus werden unterschiedliche Instrumente mit verschiedenen Adressatenkreisen genutzt.

Die einzelnen genannten Organisationen erfüllen oftmals mehrere Aufgaben, beispielsweise kann eine Projektgruppe sämtliche der aufgelisteten Funktionen übernehmen.

Kontinuität der Planungszusammenhänge

Die unterschiedlichen Planungszusammenhänge können nach ihrer Dauerhaftigkeit unterschieden werden. So werden hier punktuelle, phasenweise und kontinuierliche Organisationsformen differenziert, wobei fließende Übergänge v.a. zwischen punktuellen und phasenweisen Formen bestehen (vgl. POLLERMANN 1998):

- **punktuell:** der jeweilige Planungszusammenhang z.B. ein Workshop, tritt nur einmal zusammen, oder die Zusammenarbeit ist auf wenige Male innerhalb kurzer Zeit beschränkt.
- **phasenweise:** der Planungszusammenhang verfügt über einen definierten Endpunkt und kann bei einzelnen Planungsschritten oder den gesamten Planungsprozess lang bestehen. Ein Charakteristikum dieser Form ist, dass den Beteiligten nicht unbedingt die dauerhafte Verantwortung zur selbständigen Steuerung der Planumsetzungen zukommt.
- **permanent:** der Planungszusammenhang ist durchgehend während des gesamten Planungsprozesses tätig. Dazu muss der Zusammenhang als eine ständige Einrichtung (mit unterschiedlichen Grad der Institutionalisierung) bestehen. Dieser Planungszusammenhang begleitet folglich nicht nur die Umsetzung, sondern bleibt auch bei der Evaluation und der Überarbeitung der Ziele und Maßnahmen erhalten.

Rechtsform der Planungszusammenhänge

Die Trägerschaft der Planungszusammenhänge kann in Organisationsformen mit unterschiedlicher rechtlicher Verankerung erfolgen (vgl. TRÖGER-WEISS 1998; REDELBERGER 1997; BEHRENDS et al. 2002b):

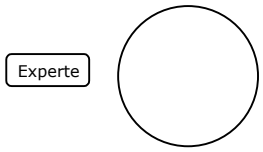
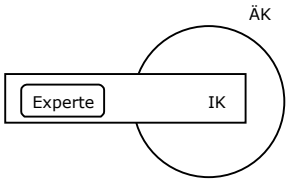
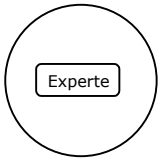
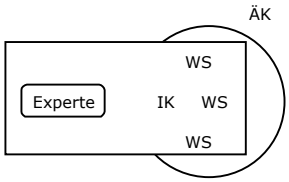
- **öffentlich-rechtliche Trägerschaft:** kommunale Gebietskörperschaften, Regionalverbände, Kommunale Zweckverbände,
- **privatrechtliche (oder halböffentliche) Trägerschaft:** eingetragener Verein, (gemeinnützige) GmbH, Stiftungen, Bruchteilsgemeinschaften, Personengesellschaften, Genossenschaften,
- **freiwillige Zusammenarbeitsformen ohne rechtliche Verankerung:** unterschiedliche Formen mit verschiedenem Formalisierungsgrad (z.B. Arbeitsgruppen, Regionalforen).

Die hier differenzierten Möglichkeiten verfügen jeweils über spezifische Vor- und Nachteile, so dass je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Rechtsformen zu favorisieren sind (vgl. DILLER 2002b: 242ff). Liegt der Schwerpunkt stärker auf einem allgemeinen „regionalen Formierungs- und Steuerungsprozess" bietet sich z.B. die Einrichtung eines (wenig aufwändig zu gründenden) Vereins an. Sofern allerdings ein Projektmanagement und die Erschließung zusätzlichen Kapitals im Vordergrund stehen, sind die Einrichtung einer GmbH oder eines öffentlich-rechtlichen Trägerschaftsmodells zu bevorzugen (LINDLOFF & SCHNEIDER 2001: 241; Details für landwirtschaftliche Kooperationen bei REDELBERGER 1997).

Zusammenfassung zu Partizipationsmodellen

Die unterschiedlichen Planungszusammenhänge können bezüglich ihrer Struktur in einige typische Partizipationsmodelle eingeteilt werden. Je nach konkreter Ausgestaltung bestehen zwischen diesen Modellen auch Mischformen.

Tab. 7: Strukturmerkmale von Partizipationsmodellen (nach KOHL & PARTNER O.J.; vgl. RAUCH 2002: 516)

Keine Partizipation	Teilpartizipation	Offene Partizipation	Strukturierte Partizipation
			
Expertenkonzept *„eineR arbeitet"*	innerer Kreis (IK) arbeitet mit Beratung durch ExpertInnen äußerer Kreis (ÄK) wird in Veranstaltungen informiert *„drinnen wird gearbeitet und außen wird zugehört"*	ExpertInnen moderieren für die gesamte Bevölkerung offene Arbeitskreise *„alle arbeiten, eineR moderiert"*	innerer Kreis (IK) arbeitet mit Beratung durch ExpertInnen weitere Interessierte, arbeiten parallel in Workshops (WS) oder Zukunftswerkstätten *„es wird parallel gearbeitet"*

c) Innovationen in Planungszusammenhängen

Als eine zentrale Herausforderung in Planungszusammenhängen ist die Entwicklung von Innovationen anzusehen. Zu deren Umsetzung sind zum einen eine Entwicklung der Innovation und zum anderen eine Verbreitung der entwickelten Innovation erforderlich (vgl. ROGERS 1995: 10ff).

Handlungsebenen für Innovationen

Neben den Lernprozessen der einzelnen Akteure, wie sie bei der Beschreibung der Wirkung der Planungsprozesse auf die Akteure bereits beschrieben wurden (s. Kap. B.4.2.2), lassen sich folgende Handlungsebenen für Innovationsentwicklungen charakterisieren, denen jeweils spezifische Wissenschaftsdiskurse zuzurechnen sind (vgl. GAIRING 1996; SCHETT 1999):

- **Organisation:** „Organisatorischer Wandel", „lernende Organisation"
- **Region:** „lernende Region", „Kreative Milieus"

Organisation

Für die Verwirklichung von Innovationen und idealerweise der Entwicklung einer beständigen Innovationskultur muss die Organisations- und Kommunikationsstruktur Lernprozesse ermöglichen (vgl. TRINKLE 1997: 274; BEHRENDS & MARTIN 1999). Für Veränderungsprozesse in Organisationen sind „**Barrierenüberwindungen**" notwendig, wobei Barrieren des Wissens und Könnens sowie Willens- und Verhaltensbarrieren, Einstellungsbarrieren und gegebenenfalls Barrieren des Dürfens zu unterscheiden sind (RÖDER 1999: 122ff). Dazu ist oft eine Überwindung von „Routinekartellen"[82] notwendig (vgl. LINNEWEH 1984: 112).

Allgemein hängt die Wandelbereitschaft der Individuen stark von **Gruppenprozessen** ab (vgl. HAUSER 1999: 72; ROGERS 1995: 392, zum „innovationsorientiertes Anreizmanagement": STAUDT 1990: 11), so dass der Zusammensetzung der Gruppen eine hohe Bedeutung zukommt.[83]

In der Regel sind **einzelne Personen** zur Innovationsentwicklung von besonderer Bedeutung.[84] So sind Akteure erforderlich, die Innovationen entwickeln und diese Umsetzen und somit eine Vorbildfunktion ausfüllen. Außerdem können bestimmte Akteure gezielt Innovationsprozesse voranbringen („Change-Manager"). Dazu ist wichtig, Kenntnisse über Wege der Meinungsbildung und der gegenseitigen Einflussnahme zu haben, um Hemmnisse zu erkennen und den Informationsfluss gezielt zu steuern. Zudem werden „*außerordentliche Hartnäckigkeit und Konsequenz in der Verfolgung der gesetzten Ziele verbunden mit einer hohen Frustrationstoleranz gegenüber Widerständen und Mißerfolgen*" als wichtige Eigenschaften benannt (APPEL & SCHWAAB 1999: 189).

Steht eine Qualifizierung der Beteiligten im Vordergrund, ist bei kurzfristigen Qualifizierungen neben einem gewissen Methoden-Know-how vorrangig Fachwissen der „Change-Manager" erforderlich, während bei umfassenden Transformationsprozessen vor allem ein Gespür für bestehende Netzwerke und Beziehungen notwendig ist (LOOSE & STAMINSKI 1999: 374f).

82 "*...das geht doch nicht*", *„das rechnet sich nicht"*, *„das haben wir noch nie so gemacht*" (SELLE 1994: 193).

83 Für die Wahrnehmung und Lösung von Nicht-Routine-Problemen können Gruppen mit hoher Diversität, also einer heterogenen Zusammensetzung (z.B. hinsichtlich Ausbildung, Funktion, Geschlecht, Alter etc.), höhere Leistungen erreichen. Sie benötigen allerdings eine längere Anlaufzeit als homogene Gruppen (HAUSER 1999: 73).

84 So bestehen bei der Übernahme von Innovationen große Unterschiede hinsichtlich der Innovationsbereitschaft, wozu ROGERS (1995: 201; 262, 398) unterschiedliche Typen charakterisiert ("Innovators", „Laggards", „Innovation-Champion"), die es jeweils unterschiedlich anzusprechen gilt. Daran anknüpfend liefert BRENKEN (2002: 158ff) eine Typologie von landwirtschaftlichen BetriebsleiterInnen hinsichtlich deren Übernahmebereitschaft für naturschutzkonforme Nutzungen.

Region

Aufbauend auf der Idee regionaler Netzwerke hat sich das Konzept der „**Kreativen Milieus**“[85] entwickelt (FROMHOLD-EISEBITH 1999: 168; MAIER & OBERMAIER 1999: 7ff). Als kennzeichnende Merkmale benennt FROMHOLD-EISEBITH (1999: 169):

- *„Kontaktnetze regionaler Akteure, die Lernprozesse anregen;*
- *soziale, d.h. explizit persönliche Beziehungen;*
- *Image und Selbstwahrnehmung als Ausdruck mentalen Zusammenhalts und gemeinsamer Zielsetzungen.“*

Die explizit personengebundenen Beziehungen tragen zu einer Stärkung des Vertrauens und Erhöhung des Informationsfluss bei (FROMHOLD-EISEBITH 1999: 170). Hinsichtlich der „Erzeugbarkeit kreativer Milieus“ ist zu berücksichtigen, dass zu deren Verwirklichung - sofern die überhaupt gelingt - in der Regel eine lange Zeit notwendig ist, in der z.B. das Vertrauen wachsen kann. Zudem gilt es, die Unplanbarkeit persönlicher Vertrauensverhältnisse zu bedenken (FROMHOLD-EISEBITH 1999: 172f). Weitere Hinweise geben außerdem die Diskurse zur lernenden Region (vgl. SCHETT 1999) und der Innovationsentwicklung in netzwerkartigen Kooperationen (vgl. DILLER 2002b: 209ff).

Auch bei Prozessen der Regionalentwicklung tritt oftmals ein „Dilemma zwischen Innovation und Konsensbildung“ auf, welches verdeutlicht, dass der Erfolg von Innovationen stark von Verteilungsfragen und materiellen Innovationsanreizen abhängt (FÜRST & KNIELING 2004).

B.4.3.4 Steuerung des Planungsablaufes

a) Steuerungsaufgaben und Arbeitsschritte in unterschiedlichen Planungsphasen

Die prinzipiellen Planungsphasen sind bereits in Kap. B.4.2.5 aufgeführt.

Teilweise werden bestimmte **Arbeitsschritte** durch die in Kap. B.4.2.4 genannten Planungsinstrumente festgelegt. Mögliche Arbeitsschritte der jeweiligen Planungsphasen sind in Tab. 8 dargelegt, wobei in der Praxis eine vorhabenspezifische Auswahl vorzunehmen ist.

Im Weiteren erfolgt hier eine Erläuterung, welcher von der Planungsstrategie zu leistende Handlungs- und Steuerungsbedarf in den einzelnen Planungsphasen besteht.

Vorphase (Problemdefinition; Überlegungen zum Vorgehen)

In der Phase der Planungsvorbereitung erfolgen bereits wichtige Weichenstellungen (vgl. HAIMAYER 1997: 11ff), so dass die Aufgaben der Planungsstrategie schon hier beginnen und Entscheidungen zur Art der Steuerung im weiteren Planungsverlauf fallen. Insbesondere die Problemdefinition hat einen hohen Stellenwert, da daran das weitere Vorgehen auszurichten ist. So ist es wichtig Zeit für die Vorbereitungsphase einzuplanen, um Erwartungen zu klären und zu informieren (vgl. TIROL WERBUNG 1991: 20).

85 Der Milieu-Ansatz wird seit 1985 von dem internationalen Forschungszusammenschluss GREMI (Groupe de Recherche Europeen sur les Milieux Innovateurs) entwickelt und beschäftigt sich insbesondere mit der Bedeutung des regionalen Umfeldes für die Ausgestaltung des Innovationsverhaltens von Unternehmen (MAIER & OBERMAIER 1999: 7).

Analyse (Informationsgewinnung, Alternativenentwicklung, Bewertung)

Für jegliche räumliche Planung ist eine umfassende Informationsgrundlage bedeutsam (STEINGRUBE 1998: 68ff). Dies beinhaltet insbesondere die Analyse von Akteuren und Planungsumwelt, sowie von Schlüsselfaktoren, Synergiepotenzialen, Stärken / Schwächen und der Wertestruktur der Beteiligten und Betroffenen (vgl. HAMMER 1988: 165f). Zu unterscheiden sind Bestandsaufnahmen des Ist-Zustandes und Bewertungsschritte, die die ermittelten Informationen hinsichtlich der weiteren Planentwicklung weiterverarbeiten. Eine wesentliche Aufgabe der Planungsstrategie ist die Steuerung des Aufwandes, der für die unterschiedlichen Bestandsaufnahmen zu leisten ist.

Handlungsentwurf (Entscheidung über Alternativen, Ziele; Maßnahmenplanung)

Aufbauend auf der Problemdefinition und den vorhergehenden Bewertungsschritten erfolgt eine Festlegung der Ziele und einer Strategie, wie diese zu verwirklichen sind. Die Strategieentwicklung folgt dem Muster (vgl. HAMMER 1988: 168):

1. Herleitung alternativ möglicher Strategien
2. Analyse und Bewertung der Alternativen
3. Auswahl und Ausformulierung

Zu der Verwirklichung der Ziele sind Maßnahmen mit Bedingungsteil, Aktionsteil und Ergebnisteil zu entwickeln. "*Unter der und der Bedingung könnte ich dieses oder jenes machen, und dann kommt dieses oder jenes heraus!*" (DÖRNER 2000: 235). Dazu können Maßnahmenketten entwickelt werden, die eine Abfolge aufeinander aufbauender Maßnahmen beinhalten.

Implementation (Durchführung der Maßnahmen)

Die Maßnahmen können zum einen direkte Beiträge zur Zielerreichung liefern. Zum anderen können sie sich auf das Bewusstsein, die Fähigkeiten und Organisierung der Akteure beziehen. Die Aufgabe der Planungsstrategie ist hierbei insbesondere darin zu sehen, die Umsetzung(sverantwortlichkeiten) zu koordinieren sowie die rechtzeitige Beschaffung der notwendigen finanziellen Mittel zu steuern.

Evaluation (Kontrolle von Prozessverlauf, Maßnahmendurchführung und Wirkungen)

Für die Überprüfung und Fortschreibung der Planungsstrategie sind sowohl die Planungsergebnisse als auch der Planungsprozess und die Planungsorganisation zu überprüfen. Durch einen Reflexions- und Lernprozess können Verbesserungen aufgezeigt sowie Vorschläge für das weitere Vorgehen entwickelt werden (vgl. HAIMAYER 1997: 72). Die Evaluation haben neben der Analyse- und Informationsfunktion auch Koordinations-, Korrektur-, Legitimations-, Motivations- sowie Kontrollfunktionen (vgl. KÖNIGS 1989: 93ff).

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal der Evaluation ist, ob es sich um eine Selbstkontrolle oder Außenkontrolle handelt (HOLZINGER 1993: 29).

Als wichtige Aufgabe der Planungsstrategie lässt sich festhalten, den Evaluationsaufwand frühzeitig auf die Aufgabenstellung und die zur Verfügung stehenden Ressourcen abzustimmen (KÖNIGS 1989: 103; POLLERMANN 1998: 114).

Tab. 8: Arbeitsschritte in unterschiedlichen Planungsphasen (vgl. POLLERMANN 1998)

Planungsphase	***Auszuführende Arbeitsschritte***
Vorbereitung / Orientierung	**Vorbereitung** (Vorgespräche, bei größeren Projekten Vorstudie, Klärung von Prioritäten und Erwartungen, Angebotsdarlegung und Auftragsvergabe) **Entwicklungsrichtung bestimmen, erste allgemeine Zieldiskussion** **Planungsvorbereitung** (Akzeptanzvoruntersuchungen, Zeitplan, Entwurf des Planungs- und Partizipationsansatzes) **ggf. Maßnahmen zur Akzeptanzverbesserung**
Analyse	**Vorhandene Untersuchungen und Planungen erfassen:** Sekundäranalysen (Sichtung von Materialien): allg. Daten und Fakten, Naturraum, Agrarstruktur, Erfassen übergeordneter Ziele und Planungen (Regionalplanung), Informationen des Landschaftsplans **Bestandsaufnahmen interner und externer Bedingungen:** unterschiedliche Erhebungen für Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz sowie Feststellung der Umfeldfaktoren **Problem-/ zielorientierte Bewertungen der Bestandsaufnahmen:** Auseinandersetzung mit der bisherigen Situation, kritische Bewertung des Ist-Zustandes; Stärken-Schwächen-, Chancen-Risiko- und Kosten-Nutzen-Analysen; Bewertungen zu endogenen Potenzialen sowie zu Markt-, Trend-, Konkurrenz- und Wettbewerbsanalysen **Entscheidungsvorbereitung:** Entwurf und Bewertung von Szenarien, Alternativen, alternative Zukunftsbilder, prognostische Erfolgskontrollen **Handlungsspielräume ausloten** (nach Finanzierungsmöglichkeiten, Hindernissen etc.)
Zielentwicklung / Strategieformulierung	**Visionsprozess/ Leitbildentwicklung** **Zielformulierung:** Erarbeitung eines Zielkonzeptes mit generellen und operationalen Zielen **Festlegung von Entwicklungsstrategien:** kooperative Umsetzungsstrategien erarbeiten, für touristisches Marketing: Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz („Unique selling proposition"), Marketing-Konzept, Angebots- und Zielgruppenbestimmung
Maßnahmenplanung	**Maßnahmenkatalog** zusammenstellen **Maßnahmenplan:** umsetzungsorientierte Präzisierung durch praxisnahe Beschreibung der Maßnahmen mit: Prioritäten, Fristigkeit (kurz-, mittel-, langfristig), Kosten (Investitions- u. laufende Kosten), Finanzierung (Allokation von Personal / Finanzen) **Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten** festlegen und kontinuierlich Arbeit organisieren, Organisationsform kooperativer Institutionen festlegen
Implementation	**Durchführung** der Maßnahmen **Begleitung** der Umsetzung (Projektgruppen oder externe BeraterInnen) **Innen- und Außenmarketing** z.B. über Umsetzungserfolge betreiben
Evaluation	**prozessintegrierte Evaluation**: Monitoring, permanent im Projektablauf als regelmäßige Bewertung der Ergebnisse, regelmäßige Bewertung der Arbeitsprozesse & Entwicklung der Erfolgspotenziale, Korrektur der Ziele und Maßnahmen an veränderte Gegebenheiten **Ex-post-Evaluation:** umfassende Bewertung der vorherigen Arbeitsschritte, Ziele und Maßnahmen der Entwicklung anpassen

b) Ablauf der Planungsphasen

Der prinzipielle Ablauf der Planung entspricht der in den Tab. 8 & Abb. 8 dargelegten Reihenfolge, wobei der gesamte Ablauf in Iterationsschleifen fortgeführt werden kann. Allerdings kann bei großem Zeitdruck eine parallele Erarbeitung dieser Arbeitsschritte notwendig sein (HAIMAYER 1997: 34). Außerdem kann eine Verzahnung zwischen Planungs- und Umsetzungsphase die Realisierungschancen der Planung verbessern, so dass in vielen Arbeiten (z.B. TIROL WERBUNG 1991: 39; POLLERMANN 1998: 99; APPEL & SCHARPF 2001: 10) eine Überschneidung der Erarbeitungs- und der Umsetzungsphase befürwortet wird.

Daraus lässt sich ein Planungsverständnis ableiten, das nicht von einer sequentiellen Abfolge der Planungsphasen ausgeht, sondern eine Parallelität einzelner Planungsphasen beinhalten kann (s. Abb. 8). So wäre ebenso die Wahl der Planungsstrategie zu flexibilisieren: nachdem die Planungsmethoden zunächst vor dem eigentlichen Planungsbeginn festgelegt wurden, können diese im weiteren Planungsverlauf situationsangepasst modifiziert werden (vgl. POLLERMANN 1998: 99). Ebenso ist die Evaluation nicht als abschließende Planungsphase sondern als prozessintegrierte Aufgabe zu verstehen.

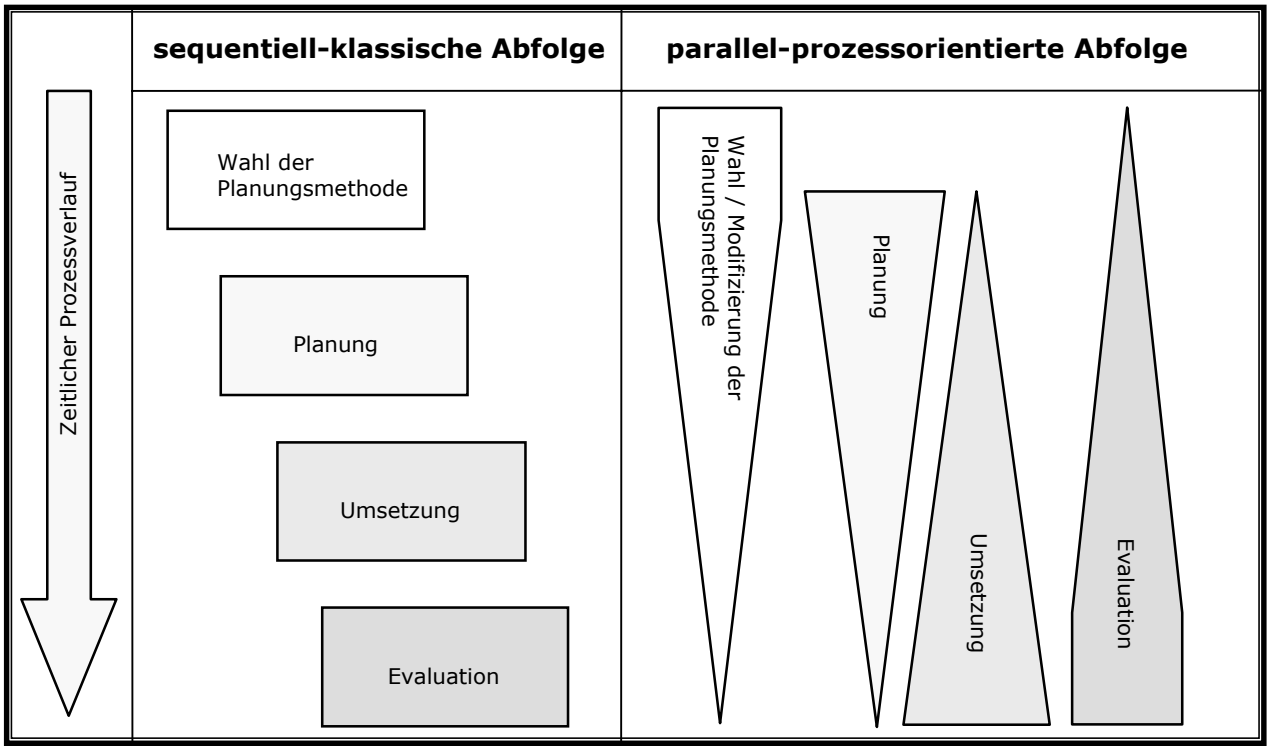


Abb. 8: Unterschiede zwischen sequentiell-klassischer und parallel-prozessorientierter Abfolge der Planungsphasen (nach POLLERMANN 1998; vgl. BÖTTCHER & HÜRTER 1995: 9; ENDRUWEIT et al. 1994: 109).

B.4.3.5 Übersicht zu Ausprägungen von Planungsprozessgestaltungen

Die folgende Abbildung liefert eine Übersicht über die in den vorangegangenen Abschnitten erläuterten Merkmale von Prozessgestaltungen.

Tab. 9: Zusammenfassung der Differenzierungsmöglichkeiten von Planungsprozessgestaltungen

A Gestaltungsanspruch der Planungsprozesse:	
a) Planungsverständnis	◆ Planungsansatz: top down ⇔ bottom up
b) Planungsaufgabe	◆ Planungsraum: lokal ⇔ regional ◆ Aufgabenbereich: gesamträumlich ⇔ projektorientiert ◆ Detailanspruch: programmatisch ⇔ leitbildhaft ◆ ⇕ Verbindlichkeit ◆ zeitliche Dimension: Planungsdauer, Fristigkeit, Planungshorizont, Planperiode
B Akteure und Gestaltungsmacht der Planungsprozesse:	
a) Teilhabende Akteure	◆ vorhandene Personengruppen: Landwirtschaft, Tourismus, Naturschutz, Politik, Verwaltung u.s.w. ◆ Interessenlagen der Akteure
b) Akteurstypen	◆ EntscheidungsträgerInnen, BeraterInnen, Beteiligte
c) Beziehungen zwischen den Akteurstypen	◆ Auftragsverhältnis (Auftraggebertypologie): ⇕ Problemdruck im Klientensystem ⇕ Bereitschaft zum Lernen und zum Wandel ◆ Partizipationsgrad (Stufen der Partizipation): keine Partizipation ⇨ Informationsangebote ⇨ Artikulationsmöglichkeiten ⇨ Dialog ⇨ Teilhabe an Entscheidungen ◆ Beratungsrolle: Fachberatung ⇔ Prozessberatung direktiv ⇔ nicht-direktiv
C Strukturen und Entwicklungsprozesse von Planungszusammenhängen:	
a) Organisationsform der Planungszusammenhänge	◆ Ausdifferenzierung der Handlungsarenen: Organisation, Netzwerk ◆ Zugänglichkeit: keine ⇨ ausgewählte InteressenvertreterInnen ⇨ bestimmte Zielgruppen ⇨ allgemeine Öffentlichkeit ◆ Funktionen: Bestimmung der Planungsstrategie, Erarbeitung des Planungsinhaltes, Umsetzung, Evaluation, Informationsvermittlung ◆ Dauerhaftigkeit: punktuell ⇨ phasenweise ⇨ permanent ◆ Rechtsform: öffentlich-rechtlich, privatrechtlich, Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung ◆ Partizipationsmodell: Expertenkonzept, Teilpartizipation, offene Partizipation, strukturierte Partizipation
b) Innovationen in Planungszusammenhängen	◆ Organisations-, Regionsebene
D Planungsphasen und Steuerung des Planungsablaufes	
a) Steuerungsaufgaben	◆ Arbeitsschritte und Gestaltung der Planungsphasen
b) Reihung der Planungsphasen	◆ klassisch-sequentielle ⇔ parallel-prozessorientierte Abfolge

Legende: ⇔ = Gradient verläuft zwischen den vor / nach dem Pfeil genannten Polen

⇕ = Für diese Bereiche besteht ein Gradient zwischen hoher und niedriger Ausprägung

⇨x⇨y = Ausprägungsmöglichkeiten sind als stufenweise ansteigender Gradient eingeteilt

B.5 Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren in Planungsprozessen und Betrachtungsschwerpunkte der weiteren Arbeit

Um die Betrachtungsschwerpunkte der weiteren Arbeit zu erläutern, erfolgt hier zunächst eine Darstellung der bekannten Erfolgsfaktoren in Planungsprozessen. Darauf aufbauend werden Fragestellungen formuliert, die die weiteren Untersuchungsaufgaben der Arbeit dokumentieren.

B.5.1 Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei Planungsstrategien

Zu der Frage, welche Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg einer Planung maßgeblich verantwortlich sind, existieren umfangreiche Literaturgrundlagen. Ausgewählte Listen von Erfolgsfaktoren sind in Tab. 10 wiedergegeben.[86] Als Hindernisse bzw. Hemmnisse sind vor allem eine geringe Ausprägung oder ein gänzliches Fehlen dieser Faktoren zu nennen.

Für die folgende Auswertung wurde Literatur zu Planungen des Tourismus und der nachhaltigen Regionalentwicklung sowie zu kooperativen Naturschutzprojekten berücksichtigt, die jeweils auf empirischen Untersuchungen aufbaut. Durch die unterschiedlichen Planungsdisziplinen sind diese Faktoren unter dem generellen Vorbehalt zu sehen, dass diese nicht unbedingt auf die spezifische Aufgabenstellung dieser Arbeit zu treffen müssen bzw. teilweise präzisiert werden müssten (z.B. hinsichtlich der Akzeptanzbedingungen der Landwirtschaft [87]). Allgemein ist zu bedenken, dass in den untersuchten Arbeiten überwiegend nur Erfolgsfaktoren im Sinne von Thesen über Wirkungszusammenhänge benannt werden, aber nur wenige Angaben zur jeweiligen Wirkungsintensität (= wie wichtig ist welcher Faktor) enthalten.

Die folgende Aufzählung gliedert sich nach den vier Komponenten des in Kap. B.4.2.1 dargestellten Planungsmodells (Akteure, Umwelt, Inhalt, Verfahren)[88], die Quellenbelege [X-y] verweisen auf die Listen in Tabelle 10. Zu denjenigen Faktoren, zu denen für die weitere Arbeit ein besonderer Diskussionsbedarf besteht, werden jeweils offene Problemstellungen benannt (von ❶ bis ❿), die in Kap. B.5.2.2 als Fragen aufgelistet werden.

Akteure

- *hohe Motivation und hohes **Engagement** der Beteiligten [B-4; C-18; C-57; D-11; E-1; I-4; I-5]; auch Verantwortungsbereitschaft [C-11]; insbesondere wichtig ist die Kontinuität des Interesses und Engagements [C-23; H-16] (auch personelle Kontinuität [C-3; E-19]). Hoher Stellenwert von besonders engagierten Einzelpersonen [E-1]("Schlüsselpersonen" [G-8]; „Führungspersönlichkeiten" [H-23; I-6]; „charismatische Persönlichkeiten" [H-12]),*

86 Dabei ist anzumerken, dass die Konzipierung der empirischen Erhebungen bereits im Jahr 2000 erfolgte, so dass für diesen Schritt nur die Quellen A bis E (s. Abb. 18) zur Verfügung standen. Die weiteren Quellen wurden hier ergänzt, um den aktuellen Stand des Wissens zu präsentieren, der in die Formulierung der Handlungsempfehlungen einfließen konnte.
Zu erwähnen wäre, dass für Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren die „alten" Quellen ausreichend waren (so fanden sich für alle in der folgenden Aufzählung fett hervorgehobenen Erfolgsfaktoren bereits Belege bei den „alten" Quellen).
Neben den in Tab. 10 genannten Quellen, wurden vergleichend weitere Arbeiten zu Planungen zur regionalen Entwicklung (Meyer-Engelke 1998: 36; Wachowiak 1999: 77; Dickhaut 1996: 201ff) sowie zu Planungsprozessen in wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen (Al-Laham & Welge 1992: 390ff; Hinterhuber 1997: 125) ausgewertet. Auch dies ergab eine prinzipielle Bestätigung der aufgelisteten Faktoren.
Des Weiteren sei auf einige Arbeiten mit weiterführenden Hinweisen zu einzelnen Aspekten verwiesen (Diller 2002b: Kooperation, Netzwerken und Promotoren; Kullmann 2003: zu Regionalvermarktung; Breitschuh & Feige 2004: zu Naturschutzprojekten), die ebenfalls Erfolgsfaktoren liefern. Hinweise zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen liefern auch Bräuer et al. 2000; Lindloff & Schneider 2001, Mentil et al. 2001 sowie Behrends et al. 2002b.

87 Hierzu sind beispielsweise die Arbeiten von Prager 2002; Bork et al. 2002 und Brenken 2002 zu nennen.

88 Wobei anzumerken ist, dass einige der aufgezählten Faktoren auch in Schnittmengen zwischen den einzelnen Faktoren einzuordnen wären (z.B. stellen organisatorische Fragen eine Schnittmenge zwischen Akteuren und Verfahren dar).

negativ für das Engagement sind: mangelnde Anerkennung [C-66; H-24]; Misserfolge [H-25]; Frustration [H-26].

❶ Die häufige Nennung mit unterschiedlichen Fokussierungen belegt die hohe Bedeutung des Engagements, somit ist dessen Wichtigkeit unstrittig. Präzisierungen sind zum Auftreten und richtigen Umgang mit Motivationsschwankungen erforderlich.

- ***Fähigkeiten*** *der Beteiligten [A-3; D-5; H-9; I-16]: darunter fallen neben fachlichen insbesondere soziale Kompetenzen [F-5; H-13] und Kreativität [C-22; D-10], Lern- und Innovationsbereitschaft [B-5; C-15; C-39; C-59; D-12; E-39; E-42; G-2], im weiteren Sinne sind hierzu auch Werte und Einstellungen [C-35] zu nennen; z.B. das Umweltbewusstsein [D-9] bei dem „ökologischen Unternehmer" [E-3]. Weitere Fähigkeiten sind: Risikobereitschaft [C-60; E-4]; „keine Abarbeitungsmentalität" [E-5]; Geduld [H-14]; sowie Prozesskompetenz [E-43; E-44; E-45; E-46; H-15]. Allgemein wichtig: „richtiges Tempo" welches Chancen zu Einstellungs- und Verhaltensänderung bietet [C-24].*

  ❷ Die Zahl der Nennungen belegt die hohe Bedeutung. Allerdings ist die Frage zu erörtern, welche Fähigkeiten besonders wichtig und inwieweit Lernprozesse bei Planungen möglich sind.
- ***Eigeninitiative****: idealerweise sollte im Prozessverlauf eine Entwicklung vom „Beplanten" zum „Mitplanenden" und vom „Beteiligten" zum „aktiv Handelnden" stattfinden [D-6; G-9], Motivation durch Bewusstseinsbildung und Hilfe zur Selbstorganisation [H-8]; Aufbruchstimmung und Selbstvertrauen [C-16; C-17].*
- ***realistische Vorstellungen*** *der Akteure im Hinblick auf die Ziele, die notwendigen personellen und finanziellen Aufwendungen sowie der Folgeleistungen für die Umsetzung [B-12; C-25; C-63], Augenmaß [E-40]; Pragmatismus [E-41].*
- ***Durchsetzungskraft*** *der Entscheidungs- und der wichtigsten HandlungsträgerInnen (z.B. gegenüber externen EntscheidungsträgerInnen) [B-3; C-53; E-2], starke Naturschutzakteure [E-14].*
- ***gute soziale Beziehungen****, Kommunikation, Verständnis und Vertrauen unter den Akteuren [C-9; C-54; C-55; D-13; H-11]; wechselseitige Berechenbarkeit [C-45]; negativ: übersteigerte Eigeninteressen [H-28], Austragen von Konflikten auf persönlicher Ebene [C-56; H-21].*
- *persönliche Betroffenheit; Problembewusstsein,* ***Problemdruck****, Lösungsbedürftigkeit der Probleme [C-14; C-58; E-6; E-7; E-8].*

Planungsumwelt

- *Mobilisierbarkeit* ***finanzieller und personeller Kapazitäten*** *für die Sicherung der Umsetzung [B-1; C-29; C-30; E-27; E-28; H-22]; positiv: gesicherte institutionelle Finanzierung [F-2] oder selbsttragende Strukturen [H-10], Grundfinanzierung für Personal und Infrastruktur [H-4] bzw. kontinuierliche Strukturen [I-21]; Zugang zu Förderquellen [H-6], Projektfördermittel [F-7] bzw. unbürokratisch einsetzbarer Pool an Fördermitteln [I-22].*
- ***starke PartnerInnen*** *über die direkten Planungsakteure hinaus [C-1; E-15; E-16; F-1; F-6; F-8; I-5; I-19] (z.B. Politik auf Gemeinde-, Regions- und Landesebene, Verbänden, Kammern, Lobbygruppen; besonders wichtig „Unterstützung durch regionale Politik" [F-1]; personelle / regionale Netzwerke und Allianzen [E-17; E-18; F-9; I-18]; Projektnetzwerk [I-20].*
- ***kooperative und innovative Planungskultur*** *in der Region, Innovationsbereitschaft bei Politik und Verwaltung [H-5]; Bereitschaft zur Zusammenarbeit der Verwaltungen [I-17].*

Planungsverfahren

- ***Koordinierung*** *und Strukturierung des gesamten Planungsprozesses durch eine kontinuierlich bestehende Gruppe bzw. Managementstruktur [A-8; I-13], dazu klare Aufgabenverteilung [C-43; C-76] und Verbindlichkeiten [C-12] schaffen, z.B. in Form einer Lenkungsgruppe [B-8; C-46] oder als regionale Entwicklungsagentur [G-2; I-4]. Als Hilfe zur Koordinierung wird auch eine professionelle Moderation [I-1] der Sitzungen empfohlen (z.B. zur Abstimmung von Verfahrensregeln [I-8] dazu die „Vorgeschichte berücksichtigen" (latente Konflikte) [I-23]. Zudem werden „Arbeitsgruppen ohne Hierarchien" empfohlen [C-8].*
- *(Mit)gestaltung des Verfahrens durch* ***Projektverantwortliche(n) bzw. einer Organisation****, die über ausreichend Kapazitäten zur Initiierung, Koordination und Durchführung der geplanten Vorhaben verfügt [B-9; C-75], z.B. als Verantwortliche / Kümmerer für einzelne Projekte [C-77; I-3]; Problem sind begrenzte organisatorische Ressourcen [H-19; C-65].*
- *Umsetzungsbegleitende Hilfestellung durch* ***externe Beratung*** *[A-1; B-11; C-49], Stolpersteine: Berater passt nicht zum Ort [C-72], Profilierungssucht des Beraters [C-73]; allgemein wichtig: Abgrenzung der Verantwortungsbereiche zwischen Auftraggeber und Berater [C-44], „Berater als neutraler Begleiter" (bei sozialen Konflikten) [C-13].*

  ❸ Die hier angegebenen empirischen Belege beziehen sich alle auf touristische Planungen. Daher ist eine Erörterung wichtig, inwieweit eine externe Beratung auch für integrierte Umweltschutzkonzepte wichtig ist. Zudem ist eine Präzisierung erforderlich, welche Fähigkeiten der Externen besonders wichtig sind.
- *frühzeitige* ***Beteiligung*** *von Denjenigen, die später für die Umsetzung verantwortlich sind [A-2; B-7; C-6]; adäquate Beteiligungsstrukturen [G-3] oder bedarfsgerechte Partizipationsintensität [D-3]. Es gibt aber Differenzen: zwischen „möglichst viele" [D-5] versus „wenige Beteiligte" [E-21] oder „Auswahl der richtigen TeilnehmerInnen" [C-4] zu beachten.*

  ❹ Die prinzipiell hohe Bedeutung der Beteiligung ist unstrittig (s. auch Bedeutung von Engagement, Akzeptanz und PartnerInnen). Eine umstrittene Frage ist, inwieweit offene Partizipationen hilfreich sind bzw. es ist eine Präzisierung notwendig, wie eine „adäquate Beteiligungsstruktur", die Vor- und Nachteile einer offenen Partizipation optimiert, zu gestalten ist.
- ***Rückkopplung zu Entscheidungsgremien*** *herstellen, dazu EntscheidungsträgerInnen aus der Politik frühzeitig einbinden [C-5; C-51; I-7], allerdings ist das Prinzip der Überparteilichkeit wichtig [H-1]; allgemein negativ: politische Konkurrenzen [H-21]; Parteipolitik [C-50].*

  ❺ Die hohe Bedeutung der Unterstützung durch die regionale Politik ist unstrittig (siehe auch Faktor „starke PartnerInnen"). Es sind aber Präzisierungen notwendig, wie mögliche negative Aspekte („Parteipolitik") vermieden werden können.
- *direkt im Anschluss an die Fertigstellung des Konzeptes ein* ***kontinuierliches Verfahren*** *etablieren [B-14], Vorplanung der Umsetzung der Maßnahmen [A-6].*
- *Etablierung einer* ***intensiven Vorbereitungsphase****, in der die Auswahl der Planungsmethodik erfolgt, welche im Verlauf der Planung iterativ zu überprüfen ist [D-1].*
- ***zügige Umsetzung erster Maßnahmen*** *[B-10] mit Entstehen erster Erfolge [E-30; H-10; I-2; G-4], um einen Beitrag zur Motivation der Planungsbeteiligten zu leisten [E-31; E-32], dazu ist auch die Verzahnung von Planung und Umsetzung förderlich [D-2].*

  ❻ Die hohe Bedeutung früher Umsetzungserfolge ist unstrittig. Präzisierungen sind zu der Frage erforderlich, wie eine Verzahnung von Planung und Umsetzung auszugestalten ist.

- ***regelmäßige Information*** *der Öffentlichkeit sowie Innenmarketing des Konzeptes [B-13; C-41; D-4; E-36; F-3; I-9; I-10; G-3] in der Planungs- und Realisierungsphase, um Transparenz zu gewährleisten und zum Mitmachen zu mobilisieren (als Stolperstein wird die zu frühe Information der Öffentlichkeit benannt [C-70] (ist aber selten anzunehmen)).*
- *Durchführung einer Erfolgskontrolle [I-24; C-74; G-5] (dazu organisatorische Strukturen schaffen [A-8]) bzw.* ***Evaluation*** *nicht nur als fester Bestandteil im Planungsablauf sondern als integrativer Bestandteil des gesamten Planungsprozesses [D-7].*

  ❼ Fehlende Evaluationen sind ein allgemein beklagter Zustand, es gibt aber zu geringe empirische Erkenntnisse, was Evaluationen tatsächlich bewirken und wie eine prozessintegrierte Evaluation etabliert werden kann.

Planungsinhalt

- *hohe* ***Identifikation*** *der umsetzungsrelevanten Akteure mit dem Inhalt [B-6; C-20], erkennbarer Nutzen für die Akteure [H-17]; Schaffung von Symbolen [I-11].*
- *breite* ***Akzeptanz*** *bei weiteren Adressaten und UnterstützerInnen [C-7; E-15; E-16; E-37], dazu kontinuierliche Betreuung von Umfeld und TeilnehmerInnen [E-34; E-35; E-36].*
- ***Ausbalancierung ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele*** *(s. Kap. B.2): mit dauerhafter wirtschaftlicher Tragfähigkeit bzw. ressourcenorientierter Projektkonzeption [E-29], Wertschöpfung in der Region [H-7]; kompetentes Marketing*[89]*, Naturschutz als „Gut mit Marktpreis" [E-13], Naturschutzbasis behalten [G-7]; Marktakzeptanz [H-20] und nicht zu hoher Investitionsbedarf [H-27]; konstruktiver Umgang mit Interessenkonflikten [C-2].*
- ***Win-win-Situationen*** *bei der Kooperation von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz [E-10; E-11], Synergieeffekte [C-38; I-12]; geringer Kooperationsaufwand [E-23].*

  ❽ Win-win-Situationen und die Ausbalancierung der Interessen sind selbstverständliche Kooperationsvoraussetzungen. Allerdings ist zu präzisieren, inwieweit sich die erforderliche Kooperationsbereitschaft beeinflussen lässt und welche Inhalte kooperationsfördernd sind.
- *Angemessenheit und* ***Realisierbarkeit*** *der Lösungsvorschläge [B-2; C-37; E-9], eine an die regionale Situation angepasste Analyse und Vorschläge [A-4; D-14; G-1] sowie eine passende Regionsabgrenzung [F-10] und „wenige, konkrete Teilprojekte" [E-22; G-4], aber auch „inhaltliche Offenheit" [H-3] und „flexible inhaltliche Orientierung" [H-11].*
- *möglichst* ***exakte Umsetzungsplanung*** *(Prioritäten, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten) [A-7]*

  ❾ Dies wird insgesamt selten erwähnt (z.T. wohl weil es eine sehr allgemeine Aussage ist), daher sind Untersuchungen zur Wirkungen der „exakten Umsetzungsplanung" in der Praxis sowie Möglichkeiten zur Optimierung dieser Planungsschritte erforderlich.
- ***Anschlussfähigkeit****: Anbindung an rechtliche Steuerungsinstrumente, Förderprogramme und Ausrichtung an politische Rahmenbedingungen [E-24; E-25; E-26].*
- ***Zielvorstellungen*** *[C-31; C-36]. Unterschiedliche Angaben zwischen „möglichst exakte Zielvorstellung" [A-5] versus „wenige einfache Projektziele" [E-20]; allgemein auch nicht „zu hoch gesteckte Ziele" [C-68].*

  ❿ Die Nennungen sind nicht besonders aussagekräftig. Daher sind empirische Erkenntnisse notwendig, um Hilfestellungen für die problemadäquate Zielformulierung geben zu können.

89 Bezüglich der Regionalvermarktung benennt KULLMANN (2003: 318) die folgenden Erfolgsfaktoren: *Marketingkompetenz der Akteure, konsistente Marketingstrategie, Gebietskulisse (Abgrenzung der Herkunftsregion), Definition besonderer Produktkriterien, effektives Kontrollsystem, Produktqualität (Top-Qualität der Produkte und Dienstleistungen), abnehmergerechtes Preis-Leistungs-Verhältnis, problemlose Distribution, professionelle Kommunikation.*

Tab. 10: Literaturübersicht zu Erfolgsfaktoren bzw. Hemmnissen bei verschiedenen Planungsdisziplinen

A Tourismuskonzepte (HEIMER et al. 1996)

5 Fallbeispiele (und Fragebögen zu 42 Gemeinden)

Erfolgsfaktoren:

1. externe Begleitung
2. Möglichst frühe Einbeziehung der betroffenen Kreise, insbesondere die Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen
3. Befähigung der vom Konzept betroffenen
4. Beachtung lokaler und regionaler Besonderheiten bei der Formulierung der Ziele und Maßnahmen
5. Formulierung einer möglichst exakten Zielvorstellung
6. Einheit von Konzepterstellung und –umsetzung (bei der Konzepterstellung sollte die Umsetzung der Maßnahmen bereits „vorgeplant" werden)
7. Formulierung einer möglichst exakten Umsetzungsplanung (Arbeitsschritte, Prioritäten, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten)
8. Schaffung organisatorischer Strukturen für Koordination und Erfolgskontrolle der Umsetzung, z.B. in Form eines ständigen begleitenden Arbeitskreises

B Fremdenverkehrskonzepte (KLEIN 1994)

15 Fallbeispiele

Erfolgsfaktoren

1. Ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung für die Umsetzung geplanter Vorhaben
2. Angemessenheit und Umsetzbarkeit der Problemlösungsvorschläge
3. Durchsetzungskraft der Entscheidungs- und der wichtigsten HandlungsträgerInnen
4. Aktives und engagiertes Verhalten aller Beteiligten
5. Bereitschaft der Entscheidungs- und HandlungsträgerInnen zum Lernen und zum Wandel
6. Positive Einstellung der Verantwortlichen zum Konzept
7. Beteiligung derjenigen am Planungsprozess, die später die Umsetzung tragen
8. Vorhandensein einer Steuerungsgruppe, die den Planungsprozess koordinierend begleitet
9. Einsetzen eines Projektverantwortlichen oder einer Organisation, die von anderen Aufgaben freigestellt ist und für Initiierung, Koordination und zügige Durchführung der geplanten Vorhaben zuständig ist
10. Zügige Umsetzung erster Maßnahmen
11. Umsetzungsbegleitende Hilfestellung durch GutachterIn
12. Realistische Vorstellungen der Auftraggeber bezüglich des Beratungszieles, der notwendigen personellen und finanziellen Aufwendungen sowie der Folgeleistungen für die Umsetzung
13. Information und Innenmarketing für das Tourismuskonzept in der Planungs- und Realisierungsphase
14. Konstruktive, eigene Arbeit der Verantwortlichen am Konzept direkt im Anschluss an sein Erscheinen und laufend als Fortschreibung bei veränderten Rahmenbedingungen.

C Tourismusprojekte (HAIMAYER 1997: 68ff)

2 Expertenrunden; 1 Workshop und 1 Tagung (mit PlanerInnen und regionalen Akteuren, Österreich)

Erfolgsfaktoren

Politische Faktoren
1. Interesse der Entscheidungsträger an den Problemen der Betroffenen
2. Konstruktiver Umgang mit Interessenkonflikten
3. Stabilität in der Führung der Gemeinde und der Tourismusorganisationen

Soziale Faktoren
4. Auswahl der richtigen TeilnehmerInnen
5. Mitwirkung der Entscheidungsträger bei Ausarbeitung und Umsetzung
6. Akzeptanz des Projekts durch Einbindung der Betroffenen
7. Akzeptanz des Projekts in der Öffentlichkeit
8. Arbeitsgruppen ohne Hierarchien
9. Gegenseitiges Verständnis
10. Ruhige und sachliche Gesprächsführung
11. Verantwortungsbereitschaft der Beteiligten
12. Verbindlichkeit / Einhaltung von Vereinbarungen
13. Der Berater als neutraler Begleiter

Psychologische Faktoren
14. Persönliche Betroffenheit
15. Bereitschaft zur Veränderung
16. Aufbruchstimmung
17. Selbstvertrauen
18. Engagement
19. Sinnhaftigkeit des Projekts
20. Identifikation mit dem Projekt

Didaktische Faktoren
21. Gute Vorbereitung
22. Kreatives Arbeiten
23. Aufrechterhaltung des Interesses an der Projektentwicklung
24. Richtiges Tempo (Chance zur Einstellungs- und Verhaltensänderung)
25. Angemessener Arbeitsumfang
26. Schriftliche Dokumentation der Ergebnisse

Strategische Faktoren
27. Richtiger Zeitpunkt
28. Richtige Auswahl des Beraters
29. Ausreichende personelle Ausstattung
30. Ausreichende finanzielle Ausstattung
31. Zielvorstellungen bzw. Leitlinien
32. Zügige Bearbeitung
33. Vorgehen in kleinen, überschaubaren Schritten
34. Frühzeitige Klärung konzeptioneller Fragen
35. Übereinstimmung bei Werthaltungen und Zielen (erleichtert Bewältigung kritischer Arbeitsphasen)
36. Qualität der Projektziele (konkret, überprüfbar)
37. Angemessene, realisierbare Vorschläge
38. Nutzung von Synergieeffekten
39. Anreize zur Weiterbildung
40. Zugang zu relevanten Informationen
41. Öffentlichkeitsarbeit

Organisatorische Faktoren
42. Korrekte Abwicklung des Arbeitsprozesses
43. Klare Zuordnung von Aufgaben (z.B. interner Koordinator)
44. Eindeutige Abgrenzung der Verantwortungsbereiche zwischen Auftraggeber und Berater
45. Berechenbarkeit für alle Partner
46. Aktive Steuerungsgruppe
47. Projektgruppen für Konzeption und Umsetzung
48. Zugang zu erforderliche Infrastrukturen
49. Externe Begleitung der Umsetzung

C Tourismusprojekte (HAIMAYER 1997)	**D** Kooperation von Tourismus und Naturschutz (POLLERMANN 1998: 121)
(Fortsetzung)	3 Fallbeispiele
Stolpersteine ***Politische Faktoren*** 50. Parteipolitik 51. Mangelnde Einbindung der Interessenvertreter 52. Konzept / Projekt als Alibi-Übung 53. Mangelnde Entscheidungsfähigkeit ***Soziale Faktoren*** 54. Kein Vertrauen zu den Initiatoren 55. Fehlende Kommunikationsbasis 56. Austragung von Konflikten auf der persönlichen Ebene ***Psychologische Faktoren*** 57. Motivationsmangel 58. Kein Problembewusstsein 59. Zu viele fertige Lösungen im Kopf 60. Fehlender Mut zu Neuem 61. Zu rasche Einigung auf Konsens 62. Ausruhen auf den Lorbeeren 63. Unrealistische Erwartungshaltungen ***Didaktische Faktoren*** 64. Falsches Tempo des Arbeitsprozesses / zu wenig Zeit 65. Überlastung durch zu viele oder zu große Aufgaben 66. Keine Anerkennung, keine Belohnung ***Strategische Faktoren*** 67. Ungünstige bzw. falsche Termine 68. Zu hoch gesteckte Ziele 69. Fehlende Umsetzung guter und realisierbarer Ideen 70. Zu frühe Information der Öffentlichkeit 71. Fehlende Kommunikation der guten Ideen und Erfolge 72. Berater, der nicht zum Ort passt 73. Profilierungssucht des Beraters 74. Keine Erfolgskontrolle ***Organisatorische Faktoren*** 75. Kein interner Koordinator 76. Keine klare Aufgabenverteilung 77. Keine Festlegung von Verantwortlichen	**Erfolgsfaktoren** 1. Voruntersuchungen zur Auswahl einer geeigneten Planungsmethodik (im Verlauf der Planung iterative Überprüfung der Methoden) 2. Verzahnung von Planung und Umsetzung (erhöht den Umsetzungserfolg und leistet einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Planungsbeteiligten) 3. Bedarfsgerechte Intensität der Partizipationsmethoden(wesentlich ist eine gewisse Kontinuität, nicht unbedingt eine dauerhaft hohe Intensität) 4. problemadäquate Nutzung der gesamten Bandbreite der Kommunikations- und Partizipationsinstrumente 5. Beteiligung möglichst vieler Menschen (um deren Fähigkeiten zur Geltung zu bringen) 6. Entwicklung vom „Beplanten" zum „Mitplanenden" und vom „Beteiligten" zum „aktiv Handelnden" 7. Evaluationen nicht nur als fester Bestandteil im Planungsablauf sondern als integrativer Bestandteil des gesamten Planungsprozesses 8. Zur Kooperation von Naturschutz und Tourismus in der Regel auch Landwirtschaft einbeziehen. 9. Umweltbildung als Bestandteil des Konzeptes und ebenso als integrativer Bestandteil der Planungsprozesse, um auf die Planungsbeteiligten einzuwirken 10. Professionalität und Kreativität in der Planung 11. Hohes Engagement in der Umsetzung 12. Ermöglichung gegenseitiger Lernprozesse 13. Hohe Bedeutung des (sozialen) Verhaltens der einzelnen Beteiligten 14. Beachtung der Verschiedenheit der Planungsfälle (keine Patentrezepte)

E Naturschutzprojekte (Brendle 1999)	**F** Regionalmanagement (Maier & Obermaier 2000: 130)
14 Fallbeispiele	19 Fallbeispiele
Erfolgsfaktoren ***Engagierte Personen*** 1. Persönlicher Einsatz 2. Durchsetzungsvermögen 3. „Ökologischer" Unternehmer 4. Risikobereitschaft 5. Keine „Abarbeitungsmentalität" ***Problemlagen und Lösungswille*** 6. Subjektive Problemwahrnehmung 7. Mindestmaß an Problemdruck 8. Mindestmaß an Lösungsbedürftigkeit 9. Angemessene Lösungskonzepte ***Gewinnerkoalitionen*** 10. „Positivsummenspiele" 11. Verschiedene Nutzen 12. „Helferinteressen" 13. Naturschutz als „Gut mit Marktpreis" ***Starke Akteure*** 14. Starke Naturschutzakteure 15. Starke „materielle" Unterstützer 16. Starke „politische" Unterstützer ***Personen als Fürsprecher*** 17. Personelle Unterstützer-Netzwerke 18. Personelle Allianzen 19. Personelle Kontinuität ***Überschaubare Projekte*** 20. Wenige, einfache Projektziele 21. Wenige Beteiligte 22. Wenige, konkrete Teilprojekte 23. Geringer Kooperationsaufwand ***Anschlussfähigkeit*** 24. Anbindung an rechtliche Steuerungsinstrumente 25. Anbindung an Förderprogramme 26. Ausrichtung an politische Rahmenbedingungen ***Verfügbarkeit von Arbeitszeit und Geld*** 27. Kritische Masse an Arbeitszeit 28. Kritische Masse an Geld 29. Ressourcenorientierte Projektkonzeption ***Akzeptanz durch Erfolge*** 30. Frühe Erfolge 31. Erfolgskommunikation 32. Erfolgsbilanzen 33. Erfolgsketten ***Aktives Umfeldmanagement*** 34. Aktive Betreuung 35. Antizipative Betreuung 36. Kontinuierliche Betreuung ***Akzeptanzsteigerung durch Fachbezug*** 37. Persönliche Akzeptanz 38. „Fachbruderschaften" ***Flexibilität, Kompromissbereitschaft, Lernfähigkeit*** 39. Anpassung an Veränderungen 40. Augenmaß beweisen 41. Erfolgsorientierter Pragmatismus 42. Offenheit für Neues ***Prozesskompetenz*** 43. Management-Fähigkeiten 44. Strategiefähigkeit 45. Taktisches Geschick 46. Gesellschaftliches Wissen *An diese Bausteine anknüpfend wurde durch BMVEL / BfN eine Begleitforschung in 6 LEADER+ Regionen (Abschluss 4/2004) beauftragt, deren Zwischenergebnisse (vgl. Böcher 2002 und Vay o.J) ähnliche Erfolgsfaktoren enthalten.*	**Erfolgsfaktoren:** 1. Unterstützung durch regionale Politik (1,2) 2. Gesicherte institutionelle Finanzierung (1,2) 3. Außendarstellung des Regionalmanagements in der Region (1,5) 4. Projektumsetzung(1,5) 5. Soziale Kompetenz des Regionalmanagers (1,6) 6. Positives Verhältnis zu regionalen Institutionen/ verbänden / Kammern u.a. (1,6) 7. Projektfördermittel (1,7) 8. Unterstützung durch Landespolitik (1,7) 9. Einbindung in regionale und überregionale Netzwerke (1,9) 10. Problembezogene Regionsabgrenzung (2,1) 11. Übernahme von Projektträgerschaften (2,7) 12. Konzentration auf Motivieren, Initiieren, Koordinieren (3,1) 13. Konzentration auf Nischenaktivitäten (4,0) *Die Zahl in Klammern spiegelt eine Einstufung der Bedeutung wider (1= sehr wichtig bis 5= keine Relevanz), die durch eine Befragung der regionalen Akteure ermittelt wurde*
	G Projekte zur nachhaltigen Regionalentwicklung (Borggräfe et al. 2000; vgl. Blum et al. 2000 zum selben Forschungsprojekt)
	13 Fallbeispiele (davon eins in Österreich)
	Erfolgsfaktoren: 1. Handlungsrahmen beachten (Analyse der regionalen Ausgangsbedingungen) 2. Neue Strukturen schaffen (parallel zu bestehenden Organisationen z.B. integriertes Regionalbüro, mit Mitarbeitern, welche über Kompetenzen, um selbstständig, schnell und flexibel auf Entwicklungen reagieren zu können) 3. Kommunikation und Partizipation fördern (Öffentlichkeitsarbeit, adäquate Kommunikations- und Beteiligungsstrukturen) 4. Teilprojekte planen und Teilziele vermitteln (transparente Strukturierung des Vorhabens erhöht die Akzeptanz, konkrete (allgemein anerkannte) Maßnahmen zu Beginn verbessern Akzeptanz) 5. Controlling einführen (Evaluation für alle Bereiche) 6. Naturschutzinstrumentarium erweitern (z.B. durch das Element der Regionalvermarktung) 7. Naturschutzinteressen als zentrale Basis behalten (keine einseitige Reduzierung auf ökonomischen Bereich) 8. Engagierte Schlüsselpersonen gewinnen (Projektmanager, engagierte Personen, die sich öffentlich für das Projekt einsetzen) 9. Überlebensfähigkeit sicherstellen (Projekt soll vor Ablauf der Förderungen an „die Region übergeben werden"; das Projekt soll sich von seinen „Machern" emanzipieren)

H Institutionalisierung nachhaltiger Entwicklung in Regionen (EGGER-STEINER 2001: 53ff)	**I** Regionale Umsetzung ökologischer Ziele (BEHRENDS et al. 2002a: 24)
4 Fallbeispiele (Österreich)	1 Fallbeispiel *„und andere einschlägige Beispiele"*
Erfolgsfaktoren auf Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen und Projektebene 1. Prinzip der Überparteilichkeit (parteipolitische Aktivitäten behindern vernetzende Funktion) 2. Guter Informationsstand 3. Inhaltliche Offenheit für alle Richtungen und Themen 4. Grundfinanzierung von Personal und Infrastruktur 5. Innovationsbereitschaft in Politik und Verwaltung 6. Zugang zu Förderquellen 7. Wirtschaftlicher Erfolg - Wertschöpfung in der Region schaffen 8. Mobilisierung / Motivation der Bevölkerung (durch Bewusstseinsbildung und Hilfe zur Selbstorganisation, konkrete Perspektiven) 9. Know-how in der Region aufbauen (Dezentralisierung des Know-hows) 10. Dauerhafte Strukturen (wirtschaftlich selbsttragende Strukturen, sofort Projekterfolge erzielen, genügend Zeit) 11. Dauerhafter Prozess (Pflege von sozialen Kontakten, flexible inhaltliche Orientierung) **Erfolgsfaktoren auf Ebene der Akteure** 12. Charismatische Persönlichkeiten 13. Soziale Kompetenz 14. Geduld 15. Kenntnisse in Projektmanagement und Prozessmanagement 16. Gesicherte berufliche Position (Voraussetzung eines langfristigen Engagement der ehrenamtlichen Akteure) 17. Erkennbarer Nutzen (materiell oder immateriell) **Hemmnisse auf Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen und Projektebene** 18. Überstehen der Startphase 19. Begrenzte organisatorische Ressourcen 20. Grenzen des Konzepts (aufgrund Begrenzung der Nutzung der Naturgüter, Marktakzeptanz) 21. Soziale und politische Konflikte / Konkurrenz 22. Fehlende Finanzierungssicherheit **Hemmnisse auf Ebene der Akteure** 23. Fehlende Führungspersönlichkeiten 24. Mangelnde Anerkennung 25. Erlebte Misserfolge 26. Frustration 27. Zu hoher Investitionsbedarf 28. Eigeninteressen	**Erfolgsfaktoren:** 1. Externe professionelle Moderation des Umsetzungsverfahrens 2. Schnelle Projekt-Anfangserfolge als Motivation 3. Einsetzung von Projekt-Moderatoren / Kümmerern 4. Hohe Motivation der beteiligten Akteure 5. Engagierte Personen in den Projekten und auf den verschiedenen Ebenen 6. Gewinnung zentraler Akteure aus Politik, Verwaltung und Privatwirtschaft (Schlüsselpersonen, Machtpromotoren) 7. Einbindung bzw. Rückbindung der Ergebnisse in die politischen Entscheidungsprozesse 8. Festlegung von „Spielregeln" der Zusammenarbeit (Verfahrensregeln) z.B. durch vertragliche Vereinbarungen und Arbeitsteilung 9. Kontinuierliche interne und externe Kommunikation (regelmäßige Information der Öffentlichkeit) 10. gezielte regionale Öffentlichkeitsstrategie (Marketing, Erfolgskommunikation) 11. Schaffung von Symbolen ("Park in den Köpfen") 12. Vernetzung der Projekte zur Erzeugung von Synergieeffekten und zur Verbesserung von Fördervoraussetzungen 13. Etablierung von geeigneten Träger- und Managementstrukturen auf der (regionalen) Koordinierungs- und Projektebene, um Kontinuität abzusichern 14. Schaffung und Sicherung einer operativen Einheit (z.B. regionale Entwicklungsagentur) 15. Einhalten von Mindeststandards (inhaltlich und verfahrensbezogen) 16. Regional vorhandenes Know-how einbinden 17. Bereitschaft zur engen Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen 18. Aufbau, Entwicklung und Pflege eines regionalen Kooperationsnetzwerkes 19. Aufbau eines Netzwerkes von unterstützenden Institutionen 20. Aufbau und Pflege eines Projektnetzwerkes 21. Kontinuität gewährleisten durch ausreichende Grundfinanzierung der Strukturen 22. Unbürokratisch frei und spezifisch einsetzbarer Pool an Ressourcen für die Projektentwicklung vor Ort 23. Vorgeschichte berücksichtigen und Aufarbeiten (latente Konflikte) 24. Erfolgskontrolle, regelmäßige Bilanzierung

Erläuterungen: Soweit nicht anders bezeichnet sind unter „Fallbeispielen" empirische Untersuchungen mit Vor-Ort-Befragungen der Akteure in Deutschland zu verstehen. Die hier genannten Faktoren wurden (fast) alle den Erfolgsfaktoren zu Beginn von Kapitel 5.1 zugeordnet. Nicht zugeordnet wurden lediglich die in der Untersuchung F gering bewerteten Faktoren F-12 und F-13 sowie einige sehr allgemeine Aussagen (z.B. C-69 „Fehlende Umsetzung guter und realisierbarer Ideen" oder H-2 „guter Informationsstand").

B.5.2 Leitfragen für die weitere Arbeit

Um Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Planungsprozessen formulieren zu können, gilt es erstens (aufbauend auf die eben dargelegten Erfolgsfaktoren) die relevanten Einflussfaktoren zu identifizieren (B.5.2.1), und zweitens Erkenntnisse zu Handlungsoptionen zur Optimierung der Wirkung dieser Einflussfaktoren zu gewinnen (B.5.2.2).

Zur Festsetzung von Betrachtungsschwerpunkten der weiteren Arbeit, werden in diesem Abschnitt Leitfragen formuliert, die insbesondere Aufgaben für die empirischen Untersuchungen vorgeben (s. jeweilige Fragebögen in Anhang Ia & IIb).

Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt im Verlauf der weiteren Arbeit sowohl bei der Diskussion der Fallbeispiele (s. Kap. D) als auch direkt bei den Handlungsempfehlungen (s. Kap. E).

B.5.2.1 Fragen zur Identifizierung von Einflussfaktoren

Als Beitrag zur Identifizierung von möglichen Erfolgsfaktoren (und ggf. Hemmnissen) sowie deren Wirkungszusammenhängen dienen folgende Leitfragen, deren Beantwortung v.a. in der Diskussion der empirischen Erhebungen (s. Kap. D.3) dargelegt ist.

1. **Welche Wirkungen haben die unterschiedlichen Ausprägungen der Prozessgestaltung?** Hierbei sind insbesondere die in Kap. B.4.3.5 zusammengestellten Ausprägungen von Prozessgestaltungen hinsichtlich ihrer jeweiligen Wirkung einzuschätzen (D.3.1). Neben den in Tab. 9 zusammengefassten Aspekten ist auch zu überlegen, wie unterschiedliche Ausgangssituationen wirken und in welchen Fällen, welche Vorgehensweisen erfolgsversprechend sind (auch bei den eben aufgelisteten Erfolgsfaktoren wurden regionale Bedingungen als besonders wichtig hervorgehoben (s. Erfolgsfaktor Realisierbarkeit in der Rubrik „Planungsinhalt“)) (D.3.1 & E.1).

2. **Wie sind Vollständigkeit und Praxisrelevanz der bisher formulierten Erfolgsfaktoren und Hemmnisse einzuschätzen?** Neben der Erörterung von Relevanz und Wirkungsweise der auf den vorherigen Seiten genannten Erfolgsfaktoren stellt sich die Frage, ob es für die spezifische Planungsaufgabe weitere bisher zu wenig beachtete Faktoren gibt.
   Hier setzten v.a. die heuristischen Fallstudien in den beiden Beispielgebieten (D.1) aber auch die offene Frage zu Problemfeldern in der Umfrage zu den Fallbeispielen (D.2.2.1) an. Eine zusammenfassende Analyse hierzu ist in Kap. D.3.2 dargestellt.

3. **Welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse haben für die Planungsstrategieentwicklung eine besonders hohe Bedeutung?** Angesichts der Vielzahl der bestehenden Einflussfaktoren ist es eine wesentliche Grundlage zur Formulierung von Handlungsempfehlungen, Überlegungen hinsichtlich der Gewichtung des Einflusses der jeweiligen Faktoren anzustellen, um so Hinweise zu möglichen Prioritätensetzungen zu erhalten.
   Um die Einflussgrößen in übersichtlicher Form zu sortieren, sollen die einzelnen Erfolgsfaktoren zu einigen als zentral anzusehenden strategischen Erfolgspotenzialen zusammengefasst werden (zum Begriff „Erfolgspotenzial“ s. Kap. B.4.1 & D.3.3). Die daran anknüpfenden Überlegungen zur Optimierung der Wirkung der strategischen Erfolgspotenziale stellen dann einen wesentlichen Ansatzpunkt für die Formulierung von Handlungsempfehlungen dar.

B.5.2.2 Fragen zur Optimierung ausgewählter Einflussfaktoren

Anknüpfend an die offenen Fragen ❶ bis ❿ in Kap. B.5.1 sind in der weiteren Arbeit insbesondere folgende Aspekte zu diskutieren:

Vorüberlegungen zu besonders einflussreiche Einflussfaktoren

Um für die empirischen Untersuchungen Fokussierungen auf die als besonders wichtig einzuschätzenden Aspekte zu ermöglichen, wurden die folgenden Fragestellungen als Schwerpunkte ausgewählt (Ergebnisse zu den ersten fünf Aspekten: s. Kap. D.2.2.1 & D.3.1):

- **Engagement / Motivation der örtlichen Beteiligten** (s. ❶): Treten bei der (dem Engagement zugrunde liegenden) Motivation typische Schwankungen im Verlauf der Planungsprozesse auf? Wie kann eine diesbezügliche „Motivationskurve" beeinflusst werden? (E.2.1.3 & Anhang IIc)
- **Fähigkeiten der Beteiligten** (s. ❷)**:** Sind innerhalb der Planungsprozesse Lernprozesse möglich und wie können diesbezügliche Möglichkeiten ausgenutzt werden? (E.2.1.4)
- **Aufgaben der externen BeraterInnen** (s. ❸)**:** Bei welchen Aufgaben sind BeraterInnen besonders wichtig, welche Fähigkeiten müssen Externe mitbringen? (E.3.1.2 & E.2.1.4)
- **Durchführung von Evaluationen** (s. ❼)**:** Welche Möglichkeiten zur Durchführung von Evaluationen werden in der Praxis angewandt und wie können Hindernisse gegenüber der Etablierung von Evaluationen überwunden werden? (E.4)
- **Kooperationsbereitschaft** (s. ❽)**:** Inwieweit beeinflussen die Kooperationsbereitschaften welcher Akteure den Umsetzungserfolg und wie sehen die Möglichkeiten zur Verbesserung der Kooperationsbereitschaften aus? (E.2.1.5)
- **Umsetzungsplanung** (s. ❾): Welche Möglichkeiten gibt es Umsetzungshilfen (z.B. Prioritäten- und Zeitpläne; Verantwortlichkeiten) in die Planwerke zu integrieren ? (E.3.2.4)
- **Zielformulierung** (s. ❿): Wie kann eine Zielformulierung erfolgsfördernd wirken? (E.3.2.2)

Optimierung von Prozessgestaltungen bei ambivalenten Wirkungen der Faktoren

Bei der Auswahl einer erfolgversprechenden Handlungsoption sind oft „einerseits-andererseits"-Aspekte zu berücksichtigen. Um den Umgang mit diesen Faktoren optimieren zu können, sind solche Widersprüche zu benennen und spezifische Vor- und Nachteile zu untersuchen:

- **Offene Beteiligung** (s. ❹)**:** Einerseits sind möglichst viele Menschen zu beteiligen, um deren Fähigkeiten und Engagement zur Geltung zu bringen, andererseits kann eine zu große Offenheit ein Problem darstellen (zu viele Beteiligte für jeweiligen Arbeitsprozess, Unverbindlichkeit) (D.3.1.3 & E.3.2.1).
- **Umgang mit PolitikerInnen** (s. ❺)**:** Einerseits können diese in Arbeitskreisen durch parteipolitische Streitereien oder Geltungsbewusstsein hemmend wirken, andererseits sind sie bei Entscheidungen (finanzielle Zusagen, Flächenplanungen), Fördermittelfragen oder für einen politischen Rückhalt in der Gemeindeöffentlichkeit sehr wichtig (D.3.1.3 & E.3.2.2).
- **Parallelität von Planung und Umsetzung** (s. ❻)**:** Einerseits wird vielfach beschrieben, dass ein möglichst früher Beginn erster Maßnahmen den Umsetzungserfolg erhöhen kann, andererseits ist im Prinzip ein zielgerichteter Mitteleinsatz nach abgeschlossener Planung besser möglich. Zudem kann eine Umsetzung von einzelnen Maßnahmen vor Beschluss der Gesamtplanung Legitimitätsprobleme aufwerfen (D.3.1.4 & E.3.1.1).

C Methode zur Evaluation der Fallbeispiele

„Die schwierigste und unangenehmste Phase des Planungszyklus ist die Erfolgskontrolle. Deshalb unterbleibt sie in der Regel“ (BARTHOLOMÄI 1974: 185).

C.1 Grundlagen und Praxisansätze zur Planungsevaluation

Als Basis für die Methode zur Evaluation von Fallbeispielen (die dem Erkenntnisgewinn zu den im vorherigen Abschnitt formulierten Fragen dienen), werden im Folgendem Grundlagen und Praxisansätze zur Planungsevaluation erörtert.

C.1.1 Begriffsklärungen

Der Begriff der Evaluation wurde im angloamerikanischen Raum geprägt, ursprünglich leitet er sich aus dem Lateinischen ab (valere = stark sein). Allgemein ist eine Evaluation als ein Vorgang zu verstehen, bei dem Programme, Planungen, Projekte, Instrumente oder Maßnahmen unter bestimmten Gesichtspunkten (z.B. Ergebnisse, Kosten) durch eine Verwendung entsprechender Methoden bewertet werden (MÖNNECKE 2000: 7).

Charakteristisch für Evaluationen ist, dass sie sich - im Gegensatz zu den eher ergebnisbewertenden Erfolgskontrollen[1] - auf den gesamten Planungsprozess beziehen und somit der Beobachtungshorizont von der Vorbereitungsphase über die Entscheidungsphase bis zur Durchführungs- und Kontrollphase reicht (KÖNIGS 1989: 194). Im Hinblick auf die kommunale Entwicklungsplanung liefert KÖNIGS folgende Evaluationsdefinition[2]: „*Evaluation versucht die Effektivität und Effizienz kommunaler Planungen [...] in allen Phasen des Planungsprozesses, auf der Grundlage einer konzipierten Systematik, abzuschätzen mit dem Ziel, den Planungsprozeß informierter und rationaler zu gestalten und (politische) Entscheidungshilfen für die Veränderung, Fortsetzung oder den Abbruch von Programmen zu erarbeiten*“ (KÖNIGS 1989: 26).

Da hinsichtlich der Aufgabenstellung dieser Arbeit nicht nur die Überprüfung der Ergebnisse, sondern der gesamte Planungsablauf und dessen Wirkungen auf das Ergebnis im Blickpunkt stehen, sind die hier vorgenommenen Untersuchungen der Planungsstrategien als Evaluationen zu klassifizieren, wobei Erfolgskontrollen einen Teil der Evaluation darstellen.

Grundlegende Unterscheidungsmerkmale für Evaluationen sind die durchführenden Akteure (intern / extern), der Zeitpunkt (ex-ante, planungsbegleitend, ex-post) sowie das Evaluationsziel (z.B. Verbesserung des Verfahrens, Bewertung aus wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse).

Bei der hier zu entwickelnden Evaluationsmethode handelt es sich um eine externe, Ex-post-Evaluation aus wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse.

1 Der Begriff der Erfolgskontrolle wird oft sehr ähnlich wie der der Evaluation verwendet, teilweise erfolgt sogar eine synonyme Verwendung. In Abgrenzung zur Evaluation lässt sich die Erfolgskontrolle jedoch wie folgt definieren: „*Erfolgskontrolle ist [.] ein Überprüfungs- und Korrekturinstrument, das als Bestandteil des politischen Planungs- und Entscheidungsprozesses die Zustände laufender und/oder abgeschlossener Programme, angegeben durch den jeweiligen Zielerreichungsgrad, ex-post in verschiedenen Zeitpunkten vergleicht*“ (VOLZ 1980: 37; vgl. KÖNIGS 1989: 9ff). Auch in der Praxis werden Erfolgskontrollen zumeist als Ex-post-Studien konzipiert und lediglich auf die Überprüfung der Umsetzung bezogen.

2 Anzumerken ist, dass eine Vielzahl von Definitionen zur Evaluation existiert, näheres dazu bei: MÖNNECKE 2000; WIDMER 1996; MUNDA 1995; FREEMAN et al. 1988 und HELLSTERN & WOLLMANN 1983.

C.1.2 Erfahrungen mit der Evaluation von Planungen

Zunächst werden Erfahrungen aus den Bereichen Regionalplanung, Umwelt- und Naturschutz, Tourismus sowie der Entwicklungszusammenarbeit betrachtet, um daraus Hinweise für die Entwicklung der eigenen Evaluationsmethode zu gewinnen.

C.1.2.1 Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen der räumlichen Planung

Regionalplanungen und kommunale Entwicklungsplanung

Insgesamt stellen Evaluationen in diesen Bereichen ein noch junges Forschungs- und Handlungsfeld dar. Die Entwicklung der theoretischen Grundlagen erfolgte hierzulande erst in den 80er und 90er Jahren durch die Einbeziehung der in Amerika schon länger etablierten Evaluationsforschung (vgl. KÖNIGS 1989: 13ff; FREEMAN 1988; SPLETT 1999: 22f). In der Praxis räumlicher Entwicklungsplanung auf Gemeinde- und Regionsebene wurden und werden Evaluationen und Erfolgskontrollen vernachlässigt[3] (vgl. HÜBLER 2002).

Ein wichtiger Grund für die Vernachlässigung von Evaluationen sind die von der Lokalpolitik und den örtlichen Verwaltungsstrukturen geprägten Rahmenbedingungen. So sind Evaluationen z.T. politisch nicht erwünscht, da die Befürchtung besteht, die Ergebnisse könnten der Opposition Kritikmöglichkeiten liefern. Bei Verwaltungen können Evaluationen als unbequeme Leistungskontrollen ihres Handelns angesehen werden (vgl. FÜRST 2000b: 108; VOLZ 1980: 133f). Zudem werden Evaluationen meist als letzter Schritt im Planungsablauf verstanden, so dass oft Zeit und Geld für die Durchführung fehlen (MARTI & STUTZ 1993: 19; vgl. VOLZ 1980: 134). Eine ambivalente Wirkung haben die „knappen Kassen" der kommunalen Verwaltungen, da einerseits die Notwendigkeit von Evaluationen verstärkt ins Bewusstsein rückt, andererseits aber wenig Finanzmittel für die Durchführung zur Verfügung stehen (vgl. SPLETT 1999: 14).

Evaluationsansätze existieren für unterschiedliche Planungsaufgaben, so z.B. zur kommunalen Entwicklungsplanung (KÖNIGS 1989), Dorferneuerung (KÖTTER & SCHÄFER 1990), sowie zu weiteren Planungen zur Raumordnung und Regionalpolitik (MEGERLE 1992; SCHERER 1994; FÜRST 2000b; LINDLOFF & SCHNEIDER 2001: 196ff).

Zudem bestehen Ansätze zur Entwicklung von Indikatoren zur nachhaltigen Regionalentwicklung (vgl. BIZER & STERNBERG 2001; HÜBLER et al. 1999; BIRKMANN 1999; GUSTEDT et al. 1998).

Praktische Erfahrungen mit Evaluationen sind (neben der Untersuchung von einzelnen Fallbeispielen im Rahmen von wissenschaftlichen Arbeiten[4]) insbesondere durch Bewertungen der EU-Regionalpolitik entstanden. Für die weitere Arbeit sind insbesondere die Evaluationen von den durch die LEADER-Programme geförderten Planungen zur Regionalentwicklung zu berück-

3 Während Erfolgskontrollen noch vor zwanzig Jahren die absolute Ausnahme waren („*Im kommunalen Bereich [...] gibt es, mit Ausnahme einiger zaghafter Ansätze, keine Erfahrungen mit der Erfolgskontrolle*" (VOLZ 1980: 133)), ist in der gegenwärtigen Planungspraxis eine verstärkte Anwendung von Erfolgskontrollen zu beobachten. Dennoch sind systematische Evaluationen als integrierte Bestandteile eines Planungsprozesses auch heute noch die Ausnahme.
Langjährige Erfahrungen sind lediglich zu kommunalen Entscheidungsprozessen - mit eher politikwissenschaftlicher Fokussierung - vorhanden. So nannte LEIF bereits 1974 in einer internationalen Bibliographie fast 1.200 Fallstudien.
Zudem gibt es im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion Ansätze für eine verbesserte Operationalisierung einer nachhaltigen Entwicklung und räumlicher Planungsfragen, so dass sich zumindest die theoretische Grundlage für Evaluationen verbessert hat. Allerdings ist die Nutzung dementsprechender Nachhaltigkeitsindikatoren bisher nicht über ein Anfangsstadium hinausgekommen; insbesondere Vergleiche zwischen Regionen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit sind problematisch (vgl. BIZER & STERNBERG 2001; BIRKMANN 1999).

4 u.a. LICHTENBERG 2003; PÜSPÖK 1999; HOLZINGER 1993: 51ff.

sichtigen (vgl. ECO PLUS 1999; GEIßENDÖRFER 2000; RAUE 2001; NOVA-INSTITUT 2002; MCON 2003; KÖNIGSTEIN 2003). Des Weiteren ist die Evaluation von bundesweiten Wettbewerben zur Regionalentwicklung zu nennen (z.B. zu „Regionen aktiv“: IFLS 2004).

Umwelt- und Naturschutz

Lange Zeit hatten Evaluationen im Naturschutz eine sehr geringe Verbreitung. Dabei wird das Fehlen von wissenschaftlichen Erfolgskontrollen im Naturschutz bereits seit längerer Zeit als Mangel erkannt (MARTI & STUTZ 1993: 26, 141). Inzwischen haben sich unterschiedliche Ansätze von Umweltbeobachtungen und Evaluationsansätzen entwickelt, eine Übersicht über Definitionen und Begriffsklärungen (z.B. Monitoring, Kontrolle, Evaluation, Dauerbeobachtung, Umweltbeobachtung) liefern GROLIMUND & PETER (1994: 14f).

Bei der Bewertung von Naturschutzplanungen bestehen Probleme durch schwer quantifizierbare und operationalisierbare Zielgrößen. Zudem machen es komplexe, ökologische Ursache-Wirkungszusammenhänge oftmals schwierig, beobachtete Veränderungen auf den Flächen (die ja auch durch natürliche Bestandsschwankungen entstehen können) in direkten Zusammenhang mit den aus der Planung hervorgegangenen Maßnahmen zu bringen. Da Erfolge im Naturschutz oft erst nach zehn bis fünfzehn Jahren vollständig sichtbar werden, ist die Zuordnung von Maßnahmen und beobachtbaren Zustandsänderungen zusätzlich erschwert (vgl. SCHILLER & WILKE 2002; TESCH 2001; SPLETT 1999: 18).

Insgesamt ist eine mangelnde Verknüpfung zwischen konzeptionellen Arbeiten einerseits und der tatsächlichen Praxis andererseits festzustellen[5] (SPLETT 1999: 17). Dabei könnten insbesondere Langzeituntersuchungen wertvolle Beiträge zur Verbesserung der Planungsmethodik liefern, sie werden aber auch heute noch „*gerade bei zunächst erfolgreich erscheinenden Projekten viel zu selten durchgeführt*“ (KAULE et al. 1997: 29). So auch werden im Bereich der Landschaftsplanung und bei großflächigen, integrativen Projekten (z.B. Biosphärenreservaten) systematische Untersuchungen, die eine spezifische Betrachtung des Planungsprozesses beinhalten, nur selten durchgeführt (SCHILLER & WILKE 2002; SPLETT 1999: 17).

Ansätze zur Evaluation von Naturschutzplanungen sind bei KAULE et al. (1997) zu finden, zudem gibt es Ausarbeitungen zur Evaluationen der kommunalen Landschaftsplanung[6] (MÖNNECKE & OTT 1999; MÖNNECKE 2000) oder der Landschaftsrahmenplanung (REIN 2000).

In der Arbeit von SPLETT (1999) wurde eine Evaluationsstrategie für großflächige, integrative Naturschutzprojekte erarbeitet, die aufgrund ihrer Fokussierung auf Wirkungszusammenhänge der Planungsprozesse einen geeigneten Baustein für Evaluation von Naturschutzaspekten darstellt. Ergänzend stellt auch das Modul „Beteiligungs- und Bewusstseinsprozesse“ (zur Evaluation von Landschaftsplanungen) in der Arbeit von MÖNNECKE (2000: 159ff) einen geeigneten Baustein zur Bewertung der durch die Planung entstandenen Bewusstseinsänderungen dar.

5 So schlägt sich auch die Änderung der Naturschutzstrategie hin zu Integration, Prozessschutz und Großflächigkeit in der Theorie oder der Praxis von Evaluationen bisher kaum nieder.
Stattdessen beziehen sich die Evaluationen weiterhin vorwiegend auf einen statischen Naturschutzansatz, der sich an Artenvielfalt und dem Vorkommen seltener / gefährdeter Arten orientiert. Solche auf Bestandsaufnahmen konzentrierte Verfahren eignen sich zwar zur Überprüfung von speziellen Naturschutzzielen des Arten- und Biotopschutz, sind aber zur Evaluation von Zielen wie „Zulassen natürlicher Dynamik“ weniger hilfreich (SPLETT 1999: 17f).

6 Bei MÖNNECKE (2000: 36ff) findet sich eine umfangreiche Zusammenstellung zur Literatur über Evaluationsansätze in der Landschaftsplanung. Darin sind zahlreiche praktische Evaluationen aufgelistet (inkl. des jeweiligen Methodeneinsatz).

Tourismus

Die Erfahrungen mit Evaluationen von Tourismuskonzepten sind ebenfalls wenig umfangreich. Es gibt zwar zahlreiche Einzeluntersuchungen zu Fallbeispielen, allerdings sind diese überwiegend als Darstellungen von Positivbeispielen angelegt, wobei der Ablauf der Planungen meist nur grob skizziert wird. Eine umfassende Hinterfragung hinsichtlich der Effizienz und Wirksamkeit der Planungs- und Partizipationsmethodik findet in diesem Zusammenhang nur selten statt (vgl. POLLERMANN 1998: 44).

Des Weiteren bestehen Probleme hinsichtlich der Bewertung touristischer Entwicklungen (ZEINER 1991). So wird beispielsweise für das Konzept des „nachhaltigen Tourismus" eine unzureichende Operationalisierung festgestellt (BECKER et al. 1996: 126; JOB 1997) und der Mangel an ganzheitlichen Ansätzen zur Evaluation der Zielerreichung einer nachhaltigen Entwicklung im Tourismus beklagt (OSTERLOH 1997: 60).

Ein Evaluationsansatz für Tourismuskonzepte wurde von KLEIN (1994) entwickelt, weitere Hinweise gibt HAIMAYER (1997: 71ff). Des Weiteren wurden in den letzten Jahren Evaluationsansätze für integrative Planungsansätze zur Regionalentwicklung, die auch den Tourismus unterschiedlich stark einbeziehen, entwickelt und angewandt (vgl. BTE 1999: 150ff; SCHLOEMER 1999; HOLZINGER 1993; POLLERMANN 1998: 43ff; APPEL & SCHARPF 2001: 17ff). Insgesamt sind aber Ausarbeitungen zu prozessintegrierten Evaluationen selten, und diese beschränken sich zumeist auf allgemein gehaltene Aussagen, die eine ständige Rückkopplung mit den Ergebnissen einfordern, aber dafür keine spezifische Methodik benennen (vgl. HAIMAYER & WALCH 1993b: 3).

Entwicklungszusammenarbeit

In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit werden Instrumente zur Erfolgskontrolle schon seit langem eingesetzt, um den Mitteleinsatz zu steuern und die Wirkungen zu optimieren. In diesem Zusammenhang gab die UNESCO bereits Ende der 50er Jahre das erste Handbuch zur Evaluationsforschung heraus (SPLETT 1999: 27; VON PAPP 1984).

Auch hier besteht das Problem, dass die Effekte der Projekte in vielen Bereichen nicht quantitativ erhoben werden können und die Ursachen- und Wirkungszusammenhänge eine hohe Komplexität aufweisen. Dadurch ist die entwicklungspolitische Signifikanz schwer zu beurteilen (VON PAPP 1984). Insgesamt wird der Partizipation der betroffenen Bevölkerung eine hohe Bedeutung zugemessen, da nur so die Akzeptanz und eine langfristige Wirksamkeit erreicht werden können (vgl. MEURER et al. 1994; RAUCH 2002). Aufgrund dieser Parallelen können aus der methodischen Vorgehensweise bei solchen Evaluationen ebenfalls Hinweise für die Evaluationspraxis von Planungsstrategien gewonnen werden (vgl. KRIMMEL 1993; GTZ 1998).

C.1.2.2 Schlussfolgerungen für die Entwicklung der Evaluationsmethode

Hinsichtlich der Verwendung der aufgezählten Evaluationsansätze[7] für die Entwicklung einer eigenen Evaluationsmethode sind insbesondere solche Ansätze nutzbringend, die den **Planungs*verlauf*** in den Vordergrund rücken.

7 Ergänzend zu den aufgeführten Evaluationsansätzen raumbezogener Planungen können **Ansätze aus dem politikwissenschaftlichen Bereich** einbezogen werden. Dazu gehören Netzwerkanalysen (vgl. BTE 1999: 160), Evaluationsansätze zu Arbeitsprozessen und zum Projektmanagement oder Policy-Analysen (vgl. KNOEPFEL 2000; HEINELT 1993; SABATIER 1993; HERITIER 1993).
Zudem können aus dem **betriebswirtschaftlichen Planungsbereich** Ansätze zur Evaluation von Strategien und der Organisationsentwicklung genutzt werden (vgl. HINTERHUBER 1997).

Zudem werden aus den Erörterungen im vorherigen Abschnitt **Probleme** ersichtlich, die es bei der eigenen Methodenentwicklung zu bewältigen gilt. Zusammenfassend zeigen die Erfahrungen, dass bei integrativen Planungen in einem komplexen Aufgabenfeld eine „summative" (d.h. stark aggregierte) Betrachtung der Ergebnisse, der Anspruch auf vollkommene Objektivität sowie die Beschränkung auf quantitativ erfassbare Größen wenig sinnvoll sind (vgl. SPLETT 1999: 42; MÖNNECKE 2001: 382). Einfache Evaluationsansätze des Typs Soll-Ist-Vergleich sind für eine Wirkungsmessung in der Raumplanung nicht ausreichend (FÜRST 2000b: 108).

Für die Methodenentwicklung dieser Arbeit sind - neben dem Problem der Bewertung (siehe Kap. C.2.1) - vor allem die beiden folgenden Problemfelder zu beachten:

- **Anwendung der Evaluationsmethoden des Naturschutzes:** Viele der für den Naturschutz vorgeschlagenen Untersuchungsmethoden sind sehr arbeitsintensiv, so dass diese im Rahmen dieser Arbeit gar nicht leistbar sind. Zudem besteht bei aufwändigen Methoden die Gefahr eines schlechten Aufwand-Nutzen-Verhältnisses (SPLETT 1999: 19). Darüber hinaus können Erfolgskontrollen mit einer Konzentration auf ökologischen Bestandsaufnahmen dann wenig effektiv sein, wenn bei gängigen Maßnahmen mit bereits belegter ökologischer Wirksamkeit eine Überprüfung der vollständigen und sachgerechten Umsetzung ausreichen würde (SPLETT 1999: 18).
- **Feststellung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen:** Die hohe Komplexität der Planungsprozesse bedingt grundsätzlich konzeptionelle Probleme bei empirischen Untersuchungen, so dass der Stringenz der Ergebnisse bezüglich der Ursache-Wirkungszusammenhänge Grenzen gesetzt sind (s. Kap. A.3.1, vgl. HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 73; FREEMAN et al. 1988: 91). So sind aufgrund der Vielfalt der Faktoren bei den Untersuchungen zwangsläufig Vereinfachungen bei der Analyse der strukturellen und prozessualen Elemente der Planungen notwendig (HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 73f).

  Andere Schwierigkeiten sind die Erfassung unvorhergesehener negativer (oder positiver) Nebeneffekte (KRIMMEL 1993: 67ff) sowie die Trennung von Brutto- und Nettowirkungen. Die beobachtbare Bruttowirkung setzt sich wie folgt zusammen (FREEMAN et al. 1988: 95f):

  Bruttowirkung = Wirkung der Intervention (Nettowirkung)
  + Wirkung externer Störfaktoren
  + Design-Effekte (Störungen durch Untersuchung)

Eine Voraussetzung der Wirkungsanalyse ist eine genaue **Beschreibung des Planungsansatzes**, der durch die (evtl. implizite) Strategie hervorgebracht wird (HINTERHUBER 1997: 271). Für eine solche Ausformulierung des Planungsansatzes bietet die in Kap. B.4.3 erfolgte Systematisierung von Möglichkeiten der Prozessgestaltung (s. Tab. 9) eine geeignete Grundlage.

Kriterien zur **Evaluation von Planungsinhalten** können aus den in Kap. B.2 erörterten Zielkonzepten sowie den in Kap. B.3 dargelegten Kooperationsansätzen abgeleitet werden.

Eine Hilfestellung für die **Festlegung von Betrachtungsschwerpunkten** stellen die Erörterungen und Leitfragen zu den Betrachtungsschwerpunkten in Kap. B.5 dar.

C.2 Entwicklung einer Evaluationsmethode zu Planungsstrategien

Im Folgenden wird die Evaluationsmethode für die zu untersuchenden Beispielgebiete dargestellt. Wesentliche Grundlage der Methodenentwicklung ist die im vorherigen Abschnitt aufgeführte Literatur.[8]

Die zu entwickelnde Evaluationsmethode wird an dem Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Aufgabenstellung ausgerichtet, hingegen wird nicht nach Verbesserungsvorschlägen für die jeweiligen Planungen gesucht und die Fallbeispiele können nicht in all ihren Facetten bewertet werden.

C.2.1 Erfolgsdefinition

Zur Einordnung der Ergebnisse und zur rationalen Durchführung der Evaluation ist eine Definition des Erfolgsbegriffs notwendig (vgl. MÖNNECKE 2000: 21f).

Der Erfolg ist eng an die jeweilige Zielsetzung gebunden, und er kann sich im vollständigen oder teilweisen Erreichen eines Zielniveaus ausdrücken, wozu eine Definition des Grades an Zielerreichung, der als Erfolg bezeichnet wird, erforderlich ist (KLEIN 1994: 43).

Viele Ziele sind (z.B. im sozialen Bereich) generell nur schwer zu bewerten und noch schwieriger zu messen. Dadurch treten Probleme bei der Indikatorenfindung auf, so dass gegebenenfalls durch „Näherungskriterien“ beobachtbare Sachverhalte einbezogen werden müssen (HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 29f). Aufgrund fehlender „objektiver“, d.h. klar messbarer Indikatoren kommt den jeweiligen subjektiven Standpunkten der Akteure eine wichtige Rolle zu (SPLETT 1999: 65). In einem solchen Fall handelt es sich vorrangig um eine „wertorientierte Evaluation“ (BEYWL 1988: 93, 100), die im Wesentlichen auf Bewertungen der befragten Beteiligten basiert (vgl. FREEMAN et al. 1988: 158; HOLZINGER 1993: 16f).

Über die von den Planungsakteuren formulierten Ziele hinaus müssen auch allgemeine Anforderungen an integrierte Entwicklungskonzepte für die Erfolgseinstufung herangezogen werden. Daher werden für die Erfolgsbestimmung der Planungsstrategie neben den explizit in den Planungen genannten Zielen zusätzliche Ziele berücksichtigt, wozu die Ausführungen zu normativen Aspekten in Kap. B.2. als Basis mit einbezogen werden. Somit werden zur Bewertung des Erfolges alle fünf in Kap. B.2.2.2 definierten Zieldimensionen berücksichtigt.

Um eine transparente Erfolgseinschätzung zu ermöglichen, werden Evaluationskriterien für die unterschiedlichen Aspekte zusammengestellt, sowie Indikatoren und Messparameter gebildet und Hinweise zu deren Skalierung erarbeitet (s. Kap. C.2.4).

8 Wesentliche Arbeiten sind: KÖNIGS (1989: kommunale Entwicklungsplanung), SPLETT (1999: integrative Naturschutzprojekte), KLEIN (1994: Tourismuskonzepte), SCHLOEMER (1999: nachhaltiger Tourismus), Mönnecke (2000: Landschaftsplanung); HOLZINGER (1993: Regionalentwicklung); POLLERMANN (1998: Planungsprozesse zur Kooperation von Naturschutz und Tourismus), HELLSTERN & WOLLMANN (1983: allgemeine Grundlagen).
Weitere Arbeiten, die für die Entwicklung der eigenen Evaluationsmethode aufgrund ihres Erscheinungszeitpunktes nicht mehr genutzt werden konnten, aber als theoretischer Hintergrund für die Handlungsempfehlungen zur Evaluationsmethode in Kap. E.4 dienen, sind KOCH 2001 (Evaluation von Prozessen der Kompetenzentwicklung); ERNST 2002 (Evaluation von Beratungsleistungen) sowie OPPERMANN & LANGER 2002 (Evaluation diskursiver Verfahren und Projekte).

C.2.2 Arbeitsschritte der Evaluation

Bestandteile der durchzuführenden Evaluationen sind verschiedene beschreibende und bewertende Arbeitsschritte, deren Abfolge in der folgenden Tab. 11 zusammengefasst ist.

Tab. 11: Arbeitsschritte der Evaluation von Planungsstrategien

Aufgaben der Evaluation	*Arbeitsschritte*
Beschreibung der Planungsstrategie und der Rahmenbedingungen:	**I) Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes** **II) Beschreibung der Rahmenbedingungen**
Feststellung der Zustandsänderungen:	**III) Überprüfung der Umsetzung** **IV) Überprüfung der Zielerreichung**
Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie:	**V) Wirkungsanalyse** **VI) Bewertung der Effizienz** **VII) Zusammenfassende Bewertung**

C.2.2.1 Beschreibung der Planungsstrategie und der Rahmenbedingungen

I) Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes

Dieser vorwiegend deskriptive Schritt dient der Beschreibung der angewandten Strategie und der Prozessgestaltung. Dazu wird der gesamte Prozessverlauf von der Planungsvorbereitung bis zur Umsetzungsphase erfasst, wobei die beteiligten **Akteure**, das **Planungsverfahren** sowie die **Planungsinhalte** betrachtet werden.[9]

In der Regel wird nicht unbedingt eine durch die PlanerInnen ausformulierte Planungsstrategie vorliegen, so dass zur **Beschreibung der Prozessgestaltung** die in Kap. B.4.3.5 zusammengefassten Merkmale betrachtet werden. Neben der Identifizierung des strategischen Ansatzes sind auch Details im Planungsprozess, von denen deutliche Auswirkungen ausgehen können, zu erfassen. Außerdem ist eine Einschätzung der Ausführungsqualität des Planungsverfahrens und eine Einordnung bezüglich der Anforderungen an einen demokratisch-emanzipatorischen Planungsprozess erforderlich. Für eine diesbezügliche Bewertung werden in Kap. C.2.5.2 **Verfahrenskriterien** gebildet.

Zur **Beschreibung der Planungsinhalte** erfolgt zudem eine **Zielanalyse**, bei der sowohl die in den Planungen formulierten Ziele als auch verdeckte Ziele zu berücksichtigen sind (vgl. SPLETT 1999: 59). Die Zielanalyse umfasst zum einen die Überprüfung der Identifikation der Akteure mit den Zielen, zum anderen erfolgt in einer eigenen Zielanalyse ein Vergleich mit den in Kap. B.2.2.2 aufgeführten Zielen sowie eine knappe Bewertung der Problemangemessenheit der Ziele. Überdies wird die Transparenz des Zielfindungsprozesses betrachtet (z.B. Nachvollziehbarkeit der Bewertungen), da Defizite in der Nachvollziehbarkeit einen Akzeptanzverlust insbesondere des Naturschutzes bedeuten können (vgl. HEIDT & PLACHTER 1996: 194).

9 Das bedeutet im Bezug auf das in Kap. B.4.2.1 dargelegte Wirkungsmodell zur Planung, dass in diesem Schritt drei der vier Komponenten (Akteure, Inhalt, Verfahren) zu beschreiben sind und beim nächsten Arbeitsschritt „Beschreibung der Rahmenbedingungen“ die Beschreibung der vierten Komponente (Umwelt) erfolgt. In den späteren Arbeitsschritten (v.a. der Wirkungsanalyse) werden dann die Wirkungszusammenhänge zwischen diesen vier Komponenten untersucht.

II) Beschreibung der Rahmenbedingungen

Um den Einfluss der Planungsumwelt auf die Umsetzungsprozesse zu erfassen, ist als weiterer deskriptiver Schritt die Analyse der verschiedenen Rahmenbedingungen erforderlich. Dabei sind die **exogenen und endogenen Rahmenbedingungen** (s. Kap. B.4.2.3) zu beachten. Dazu gehören insbesondere die regionsspezifischen Bedingungen, die die Konflikt- und Konsensusprozesse sowie die Koalitionsbildungen beeinflussen (vgl. WIDMER 1996: 243). Zudem ist die agrarstrukturelle Situation als wesentliche Kooperationsbedingung zu erfassen (was in dieser Arbeit nur auf einem sehr allgemeinen Niveau erfolgte).

Bei diesen Beschreibungen ist auch zu klären, inwieweit sich die jeweiligen Rahmenbedingungen im Prozessverlauf verändert und so den Prozessverlauf beeinflusst haben.

C.2.2.2 Feststellung der Zustandsänderungen

III) Überprüfung der Umsetzung

Bei der Überprüfung der Umsetzung werden die **beobachtenden Veränderungen** und der gegenwärtige Ist-Zustand beschrieben, wobei dieser Schritt einen deskriptiven Vorgang darstellt, bei dem keine Kausalbeziehungen hergestellt werden (KLEIN 1994: 50f; vgl. SPLETT 1999: 61).

Wesentlicher Teil der Überprüfung der Umsetzung ist eine **Maßnahmenkontrolle**, bei der die Durchführung und der zeitliche Ablauf der Maßnahmenumsetzung dokumentiert werden. Der Schritt der Maßnahmenkontrolle ist in der Regel einfach durchzuführen, da es lediglich um die Überprüfung der Umsetzung von festgelegten Maßnahmen geht, und in diesem Schritt noch nicht die Wirkung der Maßnahmen ermittelt wird.

Im Rahmen der Überprüfung der Umsetzung werden aber nicht nur die direkten Maßnahmen der Planungen betrachtet, sondern **weitere Zustandsänderungen**, die sich in den zu untersuchenden Handlungsfeldern in dem Betrachtungszeitraum vor Ort ergeben haben, mit einbezogen.

IV) Überprüfung der Zielerreichung

Bei der Überprüfung der Zielerreichung wird durch die **Bewertung der Zustandsänderungen** über einen Soll-Ist-Vergleich die Frage erörtert, ob sich die Zielgrößen in der angestrebten Weise entwickelt haben (vgl. KLEIN 1994: 51f; SPLETT 1999: 61). Da aber eine Überprüfung der Zielerreichung für integrative, großflächige Projekte sowohl durch einen Soll-Ist- als auch einen Vorher-Nachher-Vergleich mit großen Problemen[10] verbunden ist, beinhaltet die Überprüfung der Zielerreichung hier eher allgemein gehaltene qualitative Aussagen zu den im Planungsprozess formulierten Zielen.

Darüber hinaus werden zur Bewertung der Zielerreichung bzw. des Umsetzungserfolges der Planungen allgemeine **Einschätzungen der regionalen Akteure** einbezogen.

Um die Zielerreichung überprüfen zu können, werden in Kap. C.2.5 **Ergebnis- und Kooperationskriterien** sowie dazugehörige Messparameter oder Indikatoren entwickelt.

10 Eine genaue Erfassung von Veränderungen ist schwierig und aufwändig, hinzu kommen insbesondere bei Naturschutzaspekten häufig auftretende Zeitverzögerungen bzw. lange Betrachtungshorizonte. Zudem ist ein gewisses Maß an Offenheit bei der Zielfestsetzung erforderlich, da die Ziele ja auch von der Akzeptanz der Beteiligten vor Ort abhängen, die im Planungsverlauf dynamischen Veränderungen unterliegen kann (vgl. SPLETT 1999: 52).

C.2.2.3 Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie

V) Wirkungsanalyse

Die Wirkungsanalyse hat die Aufgabe mit größtmöglicher Zuverlässigkeit festzustellen, ob eine Planung die beabsichtigte Wirkung erzielt hat (FREEMAN et al. 1988: 91).

Aus der Verknüpfung der vorherigen Evaluationsschritte werden die Wirkungen der Strategie insgesamt und der jeweils angewandten Möglichkeiten zur Prozessgestaltung überprüft. Es erfolgt also eine Analyse der Zusammenhänge zwischen den in der Überprüfung der Umsetzung (Schritte III & IV) festgestellten Änderungen mit den bei der Beschreibung der Planungsstrategie dargelegten Handlungen und Bedingungen (Schritte I & II). Dadurch wird ein **kausaler Zusammenhang** zwischen den Zielgrößenveränderungen, dem Maßnahmeneinsatz und dem Einfluss der Rahmenbedingungen hergestellt (vgl. KLEIN 1994: 53).

Bei dieser Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen Intervention und Zustandsänderungen ist die **Trennung von Brutto- und Nettowirkungen** erforderlich (s. Kap. C.1.2.2), um festzustellen, welche Änderungen auf die Planungen zurückzuführen sind und welche auch ohne die Planungshandlungen eingetroffen wären (vgl. FREEMAN et al. 1988: 95f).

Als Hilfestellung zur **Abschätzung der Wirkung der Planung** wird der Bekanntheitsgrad der Planwerke (als eine Voraussetzung für deren handlungsanleitende Funktion) betrachtet, sowie die durch die Teilnahme am Planungsprozess bei den Akteuren aufgetretenen Wirkungen beschrieben (vgl. MÖNNECKE 2000: 159ff) und eine zusammenfassende Einschätzung der Wirkung der Planung in den betrachteten Handlungsfeldern zusammengestellt.

Des Weiteren werden zur Interpretation der Wirkungszusammenhänge von den regionalen Akteuren wahrgenommene **Erfolgsfaktoren und Hemmnisse** dargestellt.

VI) Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie

Neben dem Ausmaß der Wirkungen durch die Planung (Effektivität), wird auch die Relation zwischen Aufwand und Nutzen (Effizienz) betrachtet (vgl. FREEMAN et al. 1988: 164ff; LICHTENBERG 2003). Dazu wird der aus der Wirkungsanalyse abzuleitende Nutzen mit dem geleisteten Aufwand in Bezug gesetzt.

Allerdings ist zu beachten, dass Beurteilungen der Effizienz aufgrund der Messungs- und Bewertungsschwierigkeiten schwer durchzuführen sind und methodisch bisher kaum ausgereift sind (vgl. MÖNNECKE 2000: 194). Daher ist in dieser Arbeit lediglich eine knappe qualitative Betrachtung mit relativ allgemeinen Aussagen möglich, wozu insbesondere eine **Einschätzung der beteiligten Akteure** als Bewertungsgrundlage dient.

VII) Fazit / Zusammenfassende Bewertung der Planungsstrategie

Aus der Wirkungsanalyse und der Bewertung der Effizienz lässt sich eine zusammenfassende Bewertung der Planungsstrategie vornehmen. Zur Illustration wesentlicher Aspekte werden dazu zunächst Verbesserungsvorschläge der Beteiligten wiedergegeben und daraufhin die wesentlichen Stärken und Schwächen der Planungsstrategie erläutert.

C.2.3 Entwicklung der Kriterien für die Strategieevaluation

C.2.3.1 Anforderungen an die anzuwendenden Kriterien

Insgesamt würde eine angemessene Beschreibung der komplexen Realität sehr viele Kriterien erfordern, allerdings beschränkt der leistbare Untersuchungsaufwand die Kriterienanzahl, so dass eine Schwerpunktsetzung erforderlich ist. Bei der Entwicklung eines Kriteriensets sind also zwei sich widersprechende Pole zu beachten: auf der einen Seite sollen die Kriterien möglichst genau die komplexe Realität beschreiben ("*as close as possible to the real world problem*"), auf der anderen Seite steht die Bestrebung, ein einfach und schnell zu handhabendes Kriterienset benutzen zu können ("*simpler and faster to use*") (MUNDA 1995: 63f).

Weitere Anforderungen sind die Messbarkeit, Verlässlichkeit / Validität, Relevanz, Aussagekraft, Reproduzierbarkeit und Nachvollziehbarkeit (vgl. WIDMER 1996: 9ff; RENNINGS 1994: 147).

C.2.3.2 Erforderliche Schwerpunktsetzung (Hauptkriterien / Nebenkriterien)

Die Grundlage der Kriterien bilden die in Kap. B.2.2.2 dargelegten Zieldimensionen (s. Tab. 2). Aus der Aufgabenstellung dieser Arbeit lässt sich die folgende Schwerpunktsetzung ableiten:

Hauptaspekte

(a) **umweltgerechte Landnutzung** insbesondere durch Landwirtschaft und Tourismus (ökologische Dimension),

(b) partizipatives und kooperatives **Planungsverfahren:** "demokratisch-emanzipatorisches" Planungsverständnis, situationsangepasster Partizipationsgrad (organisatorische Dimension),

(c) integrierte konzeptionelle Ansätze auf **kooperativer Basis**: Win-win-Situation für Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft (dimensionsübergreifend).

ergänzende Aspekte

Weitere Aspekte werden aus folgenden Bereichen einbezogen

(d) weitere Kriterien aus dem ökologischen Bereich (ökologische Dimension),

(e) wirtschaftliche Entwicklung (ökonomische Dimension),

(f) sozialer und kultureller Bereich inkl. Erholung (soziokulturelle Dimension),

(g) Wertewandel, gesellschaftliche Rahmenbedingungen (gesellschaftliche Dimension).

Die beiden letztgenannten Bereiche werden nur einer sehr allgemeinen Betrachtung unterzogen. So ist die Messung der sozialen Dimension besonders problematisch, da viele Sachverhalte nicht sinnvoll quantifiziert werden können (BECKER et al. 1996: 141) und im Allgemeinen bleibt der Begriff „sozialverträglich" relativ unklar (KLEMM 1998a: 79). Um eine grobe Einordnung der Planungswirkungen für diese Bereiche treffen zu können, werden einige allgemeine Kriterien benannt, um damit qualitative Aussagen zur Beschreibung des Handlungsfeldes zu ermöglichen.

Es ist aber zu beachten, dass die höhere Betrachtungsintensität ökologischer Aspekte nicht mit einer höheren Priorität der umweltbezogenen Ziele gleichzusetzen ist, vielmehr werden integrierte Lösungsansätze mit einem gleichberechtigten Interessensausgleich angestrebt, wobei nicht alle Kriterien gleichzeitig optimiert werden können, sondern Kompromisslösungen erforderlich sind (vgl. MUNDA 1995: 58). Demzufolge erfolgt keine summarisch-additive Bewertung der Kriterien, da ja, wenn einer dieser Aspekte nicht berücksichtigt wird, kein Erfolg im Sinne der Aufgabenstellung integrierter Konzepte gegeben wäre.

Einteilung nach Kriterienbereichen:

Die zu entwickelnden Kriterien werden in die drei folgenden Bereiche aufgeteilt und die eben genannten Haupt- und Nebenaspekte werden wie folgt auf die drei Bereiche aufgeteilt:

- **Ergebniskriterien:** beschreiben das Ergebnis der Planungsstrategie und umfassen vorwiegend Kriterien aus dem Bereich (a) sowie ergänzend der Bereiche (d), (e), (f) und (g).
- **Verfahrenskriterien:** umfassen alle dem Aspekt (b) zugeordneten Kriterien sowie in einigen Elementen aus dem Bereich (g).
- **Kooperationskriterien:** beschreiben Verknüpfungen aus Ergebnis und Verfahren und beinhalten Kriterien aus dem Bereich (c). Dazu ist anzumerken, dass Kooperation zwar kein Ziel an sich ist, aber anhand der Kooperationskriterien wird überprüft, ob die in der Regel der inhaltlichen Zielerreichung dienenden Möglichkeiten genutzt werden.

C.2.4 Operationalisierung der Kriterien

C.2.4.1 Indikatoren und Messparameter

Zur Bewertung der Kriterien sind Messparameter oder Indikatoren[11] notwendig, die zum einen mit einem vertretbaren (bzw. leistbaren) Arbeitsaufwand zu erfassen und zum anderen wissenschaftlich überprüfbar sind.[12] Der Vorgang der Messung durch Indikatoren sollte also nachvollziehbar, vergleichbar, weitestgehend objektiv und kontrollierbar sein.

C.2.4.2 Art der Messung

Auswirkungen von Planungen können grundsätzlich auf zwei Arten definiert werden: **handlungsorientiert oder zustandsorientiert**[13] (PFADENHAUER 1996; vgl. SPLETT 1999: 66). Bei Letzterem werden Zustände betrachtet, bei Ersteren wird überprüft, ob Handlungen durchgeführt wurden, die in der Regel zu den angestrebten Zustandsänderungen führen, was letztlich einer indirekten Messung entspricht.

Bei dem zustandsorientierten Ansatz erfolgt eine Bewertung von den nach den Planungen vorhandenen Zuständen mittels eines Vorher-Nachher-Vergleichs oder mittels eines Vergleichs mit allgemein anerkannten Zielvorgaben (z.B. Umweltqualitätsstandards oder ähnlichen Richtwerten; ersatzweise auch durch einen Vergleich mit Referenzwerten aus anderen Orten). Ohne eine „Vorher"-Messung ist allerdings die Überprüfung der Wirkungszusammenhänge zur Planung erschwert, so dass in diesem Fall nur überprüft werden kann, inwieweit ein wünschenswerter Zustand vorhanden ist.

11 Indikatoren sind Anzeiger und Messgrößen, mit der Funktion Aussagen über einen bestimmten nicht direkt zu erfassenden Sachverhalt zu treffen, wobei das eigentliche Interesse nicht dem Indikator, sondern dem Indikandum (also hier den Kriterien) gilt (BIRKMANN 1999: 121; SCHOLLES 2001b). Messparameter leisten eine direkte Messung der Kriterien.
In den letzten Jahren wurden insbesondere im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussion eine Vielzahl von Indikatorenansätzen entwickelt. Ein Vergleich von Indikatorenansätzen ist bei WALZ et al. (1995: 8ff) zu finden; unterschiedliche Ansätze finden sich bei: SZERENYI 1999; SWOBODA 1995: 95; RENNINGS 1994; RADERMACHER et al. 1998; BIRKMANN 1999; BRAND et al. 1999; BÜRGLE 1999; FUE 1997; HESSE et al. 1999; LASS & REUSSWIG 1999; HÜBLER et al. 1999.

12 Dazu können Kriterienlisten und Handlungschecklisten der drei Landnutzungen (Landwirtschaft, Tourismus, Naturschutz) einbezogen werden. Zudem sind Kriterien zu Planungsverfahren (z.B. der Partizipation) aus den Bereichen Stadt-, Regional- und Umweltplanung und Entwicklungszusammenarbeit ableitbar (vgl. KRIMMEL 1993; LINDER & VATTER 1996; KÄMPER & VORWERK 1996; KÄMPER & VORWERK 1997; RAUCH 2002).

13 Statt dem in der Literatur verwendeten Begriff „ergebnisorientiert" wird hier der Begriff „zustandsorientiert" verwendet, da für den bei dieser Arbeit wesentlichen Bezug zur Planung Handlungen auch als Planungsergebnisse anzusehen sind, so dass hier das Begriffspaar „handlungsorientiert" / „zustandsorientiert" treffender ist.

Da aber Vorher-Nachher-Vergleiche nur für die Bereiche durchführbar sind, in denen die zu messenden Werte bereits unabhängig von der hier durchgeführten Evaluation vor Planungsbeginn erhoben wurden, ist bei der hier durchzuführenden Ex-post-Evaluation die wünschenswerte Messung über Zeitreihen nur zu wenigen Aspekten möglich.

Für die anderen Bereiche ist lediglich eine indirekte Messung über erfolgte bzw. nicht erfolgte Handlungen möglich. Aufgrund der Ausgangsüberlegung, dass die inhaltlich-konzeptionelle Ebene einen guten Untersuchungsstand aufweist (s. A.1), ist es aber durchaus sinnvoll, eine Erfolgsmessung anhand der Überprüfung der Handlungen vorzunehmen. Folglich wird in dieser Arbeit eine Mixtur aus zustands- und handlungsorientierter Messung angewandt, wobei insgesamt häufiger die durchgeführten Handlungen und weniger die erreichten Zustände betrachtet werden.[14]

C.2.4.3 Skalierung

Um zu bewerten inwieweit die Kriterien erfüllt werden, kommen in der weiteren Arbeit zwei Arten der Skalierung als Bewertungsmaßstäbe zur Anwendung (vgl. FREEMAN et al. 1988: 112ff):

- quantitative Aussagen (Zahlen, die ggf. verbal relativiert und interpretiert werden können),
- qualitative Aussagen (verbale Umschreibungen, z.T. mit Bildung von Kategorien, die einen Vergleich erleichtern).

In dieser Arbeit werden vorwiegend qualitative Aussagen getroffen, da quantitative Daten oftmals keine geeignete Bewertungsgrundlage darstellen oder nur sehr aufwändig zu erheben wären. Anknüpfend an die obigen Ausführungen lassen sich zusammenfassend folgende Vergleichsmöglichkeiten identifizieren:

- **Zeitreihen** (eine solche Messung ist aufgrund der Datenlage (siehe oben) nur selten möglich; z.B. bei Übernachtungszahlen, da für diese in der Regel eine gute Dokumentation erfolgt),
- Vergleiche mit Daten anderer Gebiete oder bundesweiter Durchschnittswerte (**Referenzwerte**),
- Standards / Zielproklamationen (gesetzliche oder andere **normative Vorgaben**, z.B. Kriterien des ökologischen Landbaus, Umweltqualitätsziele usw.),
- allgemein eine Einschätzung der Qualität des Zustandes / der Handlungen anhand eines **Vergleichs mit prinzipiell bestehenden Handlungsmöglichkeiten**, die sich z.B. aus den in Kap. B.3. gemachten Ausführungen ergeben (z.B. zur Reduzierung des Autoverkehrs).

C.2.4.4 Übersicht zur Art der Messung und Skalierung

Somit lassen sich Messungsart und Skalierung der zu verwendenden Kriterien wie folgt einteilen:

Art der Messung *(s. Kap. C.2.4.2)*

- zustandsorientiert (Z) / handlungsorientiert (H)

Skalierung *(s. Kap. C.2.4.3)*

- verbal-qualitativ (V)
- Quantitativ (einmalige Messung) (Q)
- Quantitativ (Zeitreihen) (Qz)

14 Allerdings ist die Abgrenzung nicht immer ganz einfach, da Handlungen z.T. auch Zustandsänderungen darstellen, so ist z.B. die Anschaffung schadstoffarmer Busse eine Handlung, die bereits als ein anderer Zustand (=Vorhandensein neuer Busse) interpretiert werden kann, aber für das eigentliche Ziel - die Reduzierung der Luftverschmutzung - wäre dies eine Handlung. So wird z.B. das Vorhandensein eines Landschaftsplans als handlungsorientierte Messung verstanden, da vom bloßen Vorhandensein eines Landschaftsplanes noch keine Umweltwirkungen ausgehen, sondern lediglich der Vorbereitung weiterer Handlungen dient.

C.2.5 Auflistung der Kriterien und deren Indikatoren / Messparameter

C.2.5.1 Ergebniskriterien

Die Ergebniskriterien werden zur Feststellung der Zustandsänderungen benötigt. Der Aufteilung in Hauptaspekte und ergänzende Aspekte entsprechend werden für die Bereiche Ökonomie, Soziales, Kultur, Erholung und Gesellschaft nur einige wenige Schlüsselgrößen benannt, wozu hier ausdrücklich angemerkt sei, dass diese nicht den Anspruch erheben, die Bereiche in ausreichender Form zu repräsentieren.[15] Eine wichtige Aufgabe dieser Kriterienauflistung ist jedoch die Überprüfung von nicht innerhalb der Planungen explizit berücksichtigten Bereichen, die aufgrund eines umfassenden, integrativen Anspruches aber dennoch von Bedeutung sind.

Die folgende Tabelle ist so aufgebaut, dass in der linken Spalte eine nach Bereichen geordnete Auflistung der Kriterien erfolgt, die mittlere führt jeweils die dazugehörigen Messparameter oder Indikatoren auf und die rechte Spalte gibt Hinweise zur Skalierung, indem dort etwa Richtwerte bzw. Werte für Warnsignale oder Maßnahmenbeispiele mit weiterführenden Literaturhinweisen[16] zur „guten fachlichen Praxis“ in den jeweiligen Handlungsfeldern genannt werden.

Um diese „gute fachliche Praxis“ bewertbar zu machen, können für viele Bereiche zudem die Ausführungen in Kap. B.3 herangezogen werden. Der Verweis auf die prinzipiellen Handlungsmöglichkeiten erhöht - gerade bei den sonst nur schwer objektiv zu erfassenden Kriterien - die Transparenz der Bewertung.

Im Hinblick auf die in der Tabelle genannten Vergleichswerte (Richtwerte, Zielvorgaben und Warnsignale) ist hervorzuheben, dass diese aufgrund der regional unterschiedlichen Gegebenheiten oftmals keine präzise Bewertungsgrundlage darstellen, sondern lediglich eine allgemeine Orientierung ermöglichen.

Bei der Bewertung der Kriterien (s. Tab. 24 (Dahner Felsenland) und Tab. 29 (Weissensee) in Kap. D) werden ggf. neben den hier vorgestellten Indikatoren, auch darüber hinausgehende Aspekte (verbal-qualitativ) berücksichtigt.

15 Insbesondere die Kriterien im Bereich Gesellschaft sind schwer zu objektivieren und zu bewerten. So wird hier als positiver Indikator die Entwicklung von politischen Initiativen gesehen, wobei es aber über eine oberflächige Betrachtung von einer Außensicht nur schwer zu bewerten ist, ob diese politischen Initiativen tatsächlich zu der angestrebten Entwicklung (s. Kap. B.2.2.2) beitragen.
Des Weiteren sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass erwartungsgemäß nicht zu allen Indikatoren Daten erhoben werden konnten.

16 Die allgemeine Literatur wird nicht bei jedem Kriterium neu aufgeführt. Dies sind umweltorientierte Checklisten o.ä. (Garbe et al. 1998; Flügel & Müller 1999; Hamele 1990; BTE 1995) sowie (Grundlagen)arbeiten zum sanften Tourismus (Strasdas 1988; Freyer 1993; DNR & NFJD 1990). Kriterien ohne Nennung sind also in diesen Arbeiten zu finden.

Tab. 12: Auflistung der Ergebniskriterien mit deren Messparameter / Indikatoren und Skalierungen

Ergebniskriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Hinweise zur Skalierung:*** **Art der Messung:** (Z) = zustandsorientiert; (H) = handlungsorientiert **Skalierung:** (V) = verbal-qualitativ; (Q) = Quantitativ (einmalige Messung); (Qz) = Quantitativ (Zeitreihen)
Kriterien für den Umweltbereich		
Landnutzung durch Tourismus- und Freizeitaktivitäten		Seiler 1989, Brand et al. 1999 Roth 1999, Feige 1995
Schutz sensibler Landschaftsbereiche	(a) Vorhandensein und Qualität von Steuerungsansätzen (b) Schutzgebietsausweisungen	(a) (H-V) Zonierungskonzept und Maßnahmen zur Besucherlenkung, Anreize zur Förderung von Aktivitäten außerhalb sensibler Bereiche (Job 1995, Becker et al. 1992: 210) (Z-V) Warnsignale: Trittschäden, Rückgang störungsempfindlicher Arten (b) (H-Q) siehe Kriterienbereich Naturschutz: dazu Berücksichtigung der tourismusbedingten Gefährdungsgründe beachten
Umweltinformationen zum Gebiet	(a) Allgemeine Umweltinformationen (b) Verhaltensinformationen für TouristInnen und Einheimische	(a) (H-V) Broschüren, Informationstafeln, Veranstaltungen in Schulen (b) (H-V) Verzicht auf Angebote und Werbung für besonders umweltbelastende Aktivitäten (z.B. Heli-skiing (Knüsel 1998) oder Offroad-Mountainbike (Benedikter & Lorch 1998); Hinweise auf Abfallproblematik (Klingseis 1993); Freizeitkarte in Absprache mit dem Naturschutz
Landnutzung durch Landwirtschaft		Bauer 1994, Czybulka 1998 Hofreither & Sinabell 1994, Pesendorfer &Winkler-Rieder 1998, Sachteleben 2001, SRU 2002a: 41
Ausprägung der landwirtschaftlichen Nutzung	(a) Intensität der Nutzung (b) % der Fläche mit Landnutzung nach „ökologischen Kriterien" (c) Beratungsangebote zu umweltgerechter Wirtschaftsweise für LandwirtInnen (d) Finanzielle Leistungen für umweltschonende Bewirtschaftungsformen (e) Förderungen von Vermarktung umweltgerecht erzeugter Produkte	(a) (Z-V) allgemeine Einschätzung; Warnsignale: Gewässerbelastungen, Rückgang der Biodiversität (SRU 2002a: 312) (b) (H-Q) Vergleichswerte: Zielsetzung der Bundesregierung bundesweit auf 20% der Fläche eine Nutzung durch ökologischen Landbau zu etablieren (vgl. SRU 2002b: 14); gegenwärtiger bundesweiter Durchschnittswert 3,2 % (BMVEL 2002: 40) (c) (H-Q) Vorhandensein und %-Satz der durch die Angebote erreichten LandwirtInnen (Keufer & van Elsen 2002; Bork et al. 2002: 109) (d) (H-V) Vertragsnaturschutz (Erdmanski 2000, SRU 2002a: 312) (H-V) Inanspruchnahme von überregionalen Agrarumweltprogrammen. Vergleichswert: bundesweit werden für 27 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche Agrarumweltprogrammen mit durchschnittlich 127,66 Euro pro Hektar in Anspruch genommen (Lotz 2001a, aus SRU 2002: 314) (H-V) eigene regionale Flächenbewirtschaftungsprämien (s. Kap. B.3.2.3 & B.3.2.4) (e) (H-V) organisatorische Hilfen (v.a. für Direktvermarktung), Gästeinformation, Abnahme durch kommunale Einrichtungen (Meyer-Engelke 1998: 29ff)

Ergebniskriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Hinweise zur Skalierung:*** **Art der Messung:** (Z) = zustandsorientiert; (H) = handlungsorientiert **Skalierung:** (V) = verbal-qualitativ; (Q) = Quantitativ (einmalige Messung); (Qz) = Quantitativ (Zeitreihen)
Naturschutz		RADERMACHER et al. 1998, PLACHTER & REICH 1996, PFADENHAUER 1996, MÜLLER 1998b
Erhalt/Förderung der Eigenart, Vielfalt und Schönheit der Natur	(a) Charakterisierung der Landschaftsqualität (Kultureinfluss, Seltenheit/Gefährdung, Biodiversität, Nutzungsintensität, Landschaftsbild) (b) Naturschutzaktivitäten (c) Flächensicherung (Prozentsatz und Status von gesetzlich geschützten Flächen)	(a) (Z-V) Vorkommen von seltenen (nach Roten Listen) und / oder typischen Tier- und Pflanzenarten sowie Biotopen, Strukturvielfalt, Nutzungsintensität (MÜLLER 1998b: 42ff, RADERMACHER 1998: 130ff) (b) (H-V) Durchgeführte Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen (H-Q) (c) (Z-Q) Vergleichswert: Empfehlung des Umweltrates 10% Landesfläche als Kernflächen (mit einem höheren Schutzstatus als Landschaftsschutzgebiete) für den Biotopverbund bereitzustellen (SRU 2002a: 41f) bisheriger Wert 2,6% der Gesamtfläche der BRD sind als Naturschutzgebiete ausgewiesen (BfN 2002: 118), im deutschen Alpenraum 15,9%, im österreichischen Alpenraum 5,3% (BROGGI 1998)
Flächennutzung durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen		BTE & WIRZ 1994, ROTH 1999, SEILER 1989, BIRKMANN 1999, GARBE et al. 1998
Flächenverbrauch durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen	(a) Flächenverbrauch in ha (Zunahme / Jahr), (insb. in Relation zu der potentielle bebaubaren Fläche) (b) Festlegung von Wachstumsgrenzen der touristischen Erschließung (c) Anteil flächenintensiver Beherbergungsarten (d) Priorität für Nutzung von bestehenden Gebäuden statt Neubau	(a) (Z-Qz) Baulandausweisungen, Warnsignal: Bauflächenvergrößerung im F-Plan >10%: ausführliche Vergleichswerte SEILER (1989) (b) (H-V) keine Neuerschließungen von Ski-Gebieten durch Liftanlagen (WEINGARTNER 1998); keine Ausweisung von weiteren Bebauungsflächen für Zweitwohnungen (c) (Z-Q) Keine (starke) Ausweitung der Bettenzahl von Ferienwohnungen; Warnsignal: Verhältnis der Betten in Ferienwohnungen und Zweitwohnungen zu übrigen Gästebetten größer als 3 zu 1 (SEILER 1989) (d) (H-V) Warnsignal: Leerstände und gleichzeitige Neubauvorhaben
Steuerung der Flächeninanspruchnahme	(a) Vorhandensein von Datengrundlagen zur Steuerung (b) Berücksichtigung der Umweltkonzepte bei Abwägungsentscheidungen (c) Umweltverträglichkeit bei Standortentscheidungen	(a) (H-V) Vorhandener Landschaftsplan (b) (H-V) Anteil der Übernahme des Landschaftsplans in den Flächennutzungsplan, bzw. in weitere Entscheidungsprozesse (c) (H-V) Betrachtung von UVP-Verfahren
Ausgestaltung der Flächeninanspruchnahme	(a) Naturnahe Gestaltung und Pflege von Anlagen / Gärten (b) Ausprägung der Inanspruchnahme durch Bebauung	(a) (H-V) Durchführung von Wettbewerben; Beratungsangebote; Tag des offenen Gartens (H-V) Verzicht auf Pestizide & Torf; Verwendung vorwiegend einheimischer Gehölze (b) (H-V) z.B. Versickerungsmöglichkeiten
Verkehr		BTE 1995, HESSE et al. 1999, HAMELE et al. 1998, THALER 1993, RAUH 1998
Anreiseverhalten	(a) Prozentuale Anreise mit Bahn / Bus / Auto / Flugzeug	(a) (H-V) Maßnahmen zur Förderung einer Anreise per Bahn oder Bus: z.B. Abhol- und Gepäckservice, Preisnachlässe, s. Kap. B.3.2.1) Vergleichswerte (bundesweiter Durchschnitt): Pkw 69 %, Bahn 15 %, Bus 6 %, Flugzeug 8 % (vgl. BUCHERT et al. 2002: 13)

Ergebniskriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Hinweise zur Skalierung:*** **Art der Messung:** (Z) = zustandsorientiert; (H) = handlungsorientiert **Skalierung:** (V) = verbal-qualitativ; (Q) = Quantitativ (einmalige Messung); (Qz) = Quantitativ (Zeitreihen)
geringe Verkehrs-belastung	(a) Verkehrsberuhigung, Geschwindigkeitsbegrenzungen (b) Einsatz schadstoffarmer Busse (c) Ruhender Verkehr evtl. vor Gemeinde, Parkraumbewirtschaftung (d) %-Satz der Verwendung regionaler Produkte in der Gastronomie (Reduzierung von Transportwegen)	(a) (H-V) zahlreiche Maßnahmen in Kap. B.3.2.1 genannt (b) (H-V) z.B. mit Gas- oder Elektrobetrieb (c) (H-V) Aussperrung des Autoverkehrs in Teilbereichen oder ganzen Ortschaften möglich (vgl. Thaler 1993, Hamele et al. 1998) (d) (H-Q) kein Vergleichswert bekannt (H-V) Maßnahmen zur Förderung der Verwendung regional erzeugter Produkte (Garbe et al. 1998: 79)
Attraktive Alternativen zum motorisierten Individualverkehr	(a) Situation für Fahrradverkehr (b) Situation für FußgängerInnen (c) Situation des ÖPNV	(a) (Z-V) Ausprägung des Radwegenetz, Fahrradverleih & Beschilderung, Fahrradstellplätze, (kostenlose) Fahrradmitnahme (b) (Z-V) Fußgängerzonen / Gehwege, Wegegestaltung (c) (Z-V) Verbindungen und Häufigkeit des ÖPNV, Vernetzung der Verkehrsträger, interkommunale Kooperation, Tarifgestaltung, Busausflüge
Wasser / Abwasser		BTE 1995, Hübler et al. 1999, Garbe et al. 1998
geringer (Grund)wasserverbrauch	(a) Wasserverbrauch (b) Regenwassernutzung	(a) (Z-Q) allgemein: 130 Liter / Tag als Durchschnittsverbrauch pro Haushalt; 138 Liter / Tag pro Übernachtungsgast (Buchert et al. 2002: 34) (H-V) Verbreitung von Informationen zum Wassersparen (H-V) Wassersparvorrichtungen in öffentlichen Einrichtungen, Hotels, Gaststätten und Haushalten (b) (H-V) Maßnahmen in Haushalten und Betrieben
umweltschonende Abwasserbehandlung	(a) Art der Abwasserbehandlung, Klärungsanlagen	(a) (H-Q) Anschlussgrad, Qualitätsstufe (Z-V) Gewässerqualität (H-V) Vorhandensein und Nutzung entsprechender Einrichtungen für Wohnmobile und Camping
Abfall		BTE 1995, Garbe et al. 1998, Fontanari 1993
Vermeidung	(a) Allgemeine Vermeidung, speziell in der Gastronomie (b) Vermeidung bei Veranstaltungen (c) Aufklärung / Werbung zur Vermeidung	(a) (H-V) keine/ wenig Portionsverpackungen (b) (Z-V) Mehrwegverpackungen bei Festen, z.B. durch kommunales „Geschirrmobil" (Heinzel & Zimmermann 1990) (c) (H-V) Broschüren für touristische Betriebe und Haushalte; Beratung von Einzelhandel und VerbraucherInnen
Entsorgung & Verwertung	(a) Informationen für Gäste / Einheimische (b) Kompostierung (c) Trennung, Recycling	(a) (H-V) Broschüren, Hinweise in der Landschaft, ggf. bewusstes Weglassen von Papierkörben (b) (H-V) kommunale Einrichtungen (H-V) Werbung / Zuschüsse für Anschaffung von Kompostanlagen (c) (H-V) entsprechende Sammelbehälter

Ergebniskriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Hinweise zur Skalierung:*** **Art der Messung:** (Z) = zustandsorientiert; (H) = handlungsorientiert **Skalierung:** (V) = verbal-qualitativ; (Q) = Quantitativ (einmalige Messung); (Qz) = Quantitativ (Zeitreihen)
Energie		BTE 1995, Hübler et al. 1999, Garbe et al. 1998
Geringer Energieverbrauch	(a) Primärenergieverbrauch (insgesamt und Pro-Kopf) (b) Handlungen zur Senkung des Energieverbrauch (c) Information und Beratung (d) Geringer Energieverbrauch bei der Herstellung des touristischen Werbematerials	(a) (Z-Q) Vergleichswert: Zielsetzung der Reduktion des Gesamtenergieverbrauchs um mind. 30% bis 2010 & mind. 50% bis 2030 (BUND & Misereor 1996) (b) (H-V) Gebäudebeschaffenheit, Energiesparlampen, Verzicht auf oder Nutzung weniger energieintensiver Beschneiungsanlagen (c) (H-V) Broschüren, Beratungsangebote (d) (Z-V) Verwendung von Recyclingpapier, Verzicht auf Hochglanzbroschüren
Umweltschonende Erzeugung	(a) Nutzung regenerativer Energiequellen (b) Effiziente Erzeugung (c) Verzicht auf Atomstrom in der Gemeinde (d) Information und Beratung (zur Umrüstung / Möglichkeiten zur Erzeugung umweltschonender Energie)	(a) (Z-V) Vorhandensein von Initiativen wie Solar-, Windenergie oder Hackschnitzel (Z-Q) Anteil regenerativer Energiequellen am Verbrauch. Richtwert: Erhöhung des Anteils um jährlich 3-5% (BUND & Misereor 1996) (b) (Z-V) Wirkungsgrad bei der Energieerzeugung (Hübler et al. 1999) (c) (Z-Q) Wahl von Energieversorgern ohne Atomstromanteil; Richtwert: 0% (d) (H-V) Broschüren, Beratungsangebote
Lärm- und Luftverschmutzung		BTE 1995, Garbe et al. 1998
Geringe Lärm- und Luftverschmutzung	(a) Kaltluftschneisen, Lärmschutz, Lärmverlagerung (b) Geringe Schadstoffbelastungen und -emissionen	(a) (H-V) Planungsgrundlagen vorhanden, z.B. im Landschaftsplan, Berücksichtigung im F-Plan (b) (Z-V) Schadstoffmessungen, TA Luft
Kriterien für den ökonomischen Bereich		
Tourismus		Müller 1998d, Wöhler 1998b, Hopfenbeck & Zimmer 1993, Seiler 1989, Zeiner 1991
Wirtschaftliche Entwicklung des Tourismus	(a) Gäste- und Übernachtungszahlen (b) Wertschöpfung durch Tourismus (c) Auslastung (Übernachtungen pro Gästebett) (d) Qualitative Entwicklung der Attraktivität des touristischen Angebotes (e) Marketing	(a) (Z-Qz) die Veränderungen sind insbesondere mit Werten aus der Region, ähnlicher Destinationen und des Gesamtlandes zu vergleichen (b) hoher Anteil von wertschöpfungsstarken Beherbergungsarten (nicht zu hoher Anteil von Ferienwohnungen), kein großen Abschöpfungen durch auswärtige InvestorInnen (c) (Z-Qz) Warnsignal: Auslastung unter 20% (Seiler 1989); Vergleichswert (bundesweiter Durchschnitt): 37% (Z-V) Maßnahmen zur besseren Verteilung im Jahresverlauf: z.B. Spezialangebote für Nebensaison, Schaffung von Schlecht-Wetter-Angeboten (d) (Z-V, H-V) Einschätzung der Attraktivität anhand der „sieben Bausteine" s. Kap. B.1.2 (Romeiß-Stracke 1989) (e) (H-V) z.B. regionale Kooperation zu „Destinationmanagement", professionelle Organisationsstruktur (Müller 1997b: 151ff)

Ergebniskriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Hinweise zur Skalierung:*** **Art der Messung:** (Z) = zustandsorientiert; (H) = handlungsorientiert **Skalierung:** (V) = verbal-qualitativ; (Q) = Quantitativ (einmalige Messung); (Qz) = Quantitativ (Zeitreihen)
Landwirtschaft		BMVEL 2002, Molitor 1997, Teuscher 1993, Gottschewski 1994, Behrens 1991: 326f
Wirtschaftliche Entwicklung der Landwirtschaft	(a) Einkommen der Landwirtschaft (b) Betriebsaufgaben, prozentuale Entwicklung von Haupt- und Nebenerwerbsbetrieben (c) Änderung der Nutzfläche (in ha und % Abnahme / Zunahme) (d) Erhöhung der Wertschöpfungsmöglichkeiten in Region	(a) (Z-V) Vergleichswert: bundesweiter Durchschnitt, Jahreseinkommen pro Arbeitskraft im ökologischen Landbau 19.647 Euro / im konventionellen 23.776 Euro (BMVEL 2002: 41) (b) (Z-Q) allgemeiner Vergleichswert ca. 3,0 bis 3,5% jährliche Betriebsaufgaben als Durchschnitt der 90er Jahre (Grimm 1998: 251f). (c) (Z-Q) stark situationsabhängig, so dass z.B. Brachfallen sowohl positiv als auch negativ bewertet werden kann; Warnsignal Verringerung der Nutzfläche um 2% innerhalb von 5 Jahren (Vergleichswerte bei Seiler 1989) (d) (Z-V) Vorhandensein von Strukturen zur Weiterverarbeitung und / oder Direktvermarktung (H-V) Werbung für regionale Produkte durch touristische und / oder Naturschutzinitiativen
Wirtschaftsstruktur		Schüttler 1996, Müller 1996, Mose 1993, Hübler et al. 1999
Allgemeine Entwicklung der regionalen / lokalen Wirtschaftstruktur	(a) Ausprägung und Entwicklung von Handwerk, Gewerbe etc. in der Region, regionale Verflechtungen und Kreisläufe (b) Dominanz des Tourismus (oder anderer Wirtschaftssektoren)	(a) (Z-V) allgemeine Einschätzung (Z-Q) hoher Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die regionale Unternehmen von regionalen Unternehmen kaufen (b) (Z-Q) % der Arbeitsplätze die direkt oder indirekt vom Tourismus abhängig sind (Warnsignal: „Verhältnis von Betten zu Ortsansässigen größer 1.5 zu 1“)
Kriterien für den sozialen / kulturellen Bereich		Bürgle 1999, Hübler et al. 1999, Birkmann 1999
Soziale Situation	(a) Intragenerative Gerechtigkeit (b) Berücksichtigung von Gender-Aspekten (also insbesondere die Berücksichtigung der spezifischen Benachteiligungen von Frauen) (c) Arbeitsplätze in Landwirtschaft und Tourismus erhalten / neu schaffen, Einkommen sichern und Einkommensunterschiede nivellieren, Arbeitsbedingungen (d) Arbeitslosenquote allgemein	(a) (H-V) Maßnahmen zum Abbau von Disparitäten im Sinne einer Gleichwertigkeit von Lebensverhältnissen (Hübler et al. 1999: 102f) (b) (H-V) Maßnahmen im Sinne eines Gender Mainstreaming (vgl. Pimminger 2001) (c) (Z-V) Warnsignal: Rückgang der Haupterwerbsbetriebe in der Landwirtschaft; Rückgang der Beschäftigen im Tourismus (d) (Z-Q) Vergleichswerte aus vergleichbaren Regionen heranziehen
Selbstbestimmung	(a) %-Anteil der Ferien- und Zweitwohnungen im Besitz von Ortsansässigen (b) Vermeidung von Großprojekten mit Dominanz von auswärtigem Kapital (oder Einzelpersonen des Ortes)	(a) (H-Q) Warnsignal: %-Satz sinkt unter die Hälfte (Seiler 1989) (b) (H-V) unerwünschte Einflussnahmen der BetreiberInnen der Großprojekte einschätzen
Kulturelle Identität	(a) „Grad der Bereistheit“ nach Seiler (1989): Tourismusintensität geteilt durch Bettenauslastung (b) Engagement im soziokulturellen Bereich	(a) (H-Q) Warnsignal: Wert steigt über 3.2 (Seiler 1989) oder allgemein das Verhältnis von Betten zu Ortsansässigen steigt über 1.5 zu 1 (Rochlitz 1986: 219, Uitz 1998). (b) (H-V) Anzahl von sozialen und / oder kulturellen Initiativen, Vereinen etc.

Ergebniskriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Hinweise zur Skalierung:*** **Art der Messung:** (Z) = zustandsorientiert; (H) = handlungsorientiert **Skalierung:** (V) = verbal-qualitativ; (Q) = Quantitativ (einmalige Messung); (Qz) = Quantitativ (Zeitreihen)
„Optimale" Erholung	(a) Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte von Erleben und Erholen (auch Aspekte Gesundheit, Ruhe, Ermöglichung von kulturellem Austausch und Naturerleben) (b) Beiträge zur Ermöglichung von Erholung für alle Bevölkerungsschichten	(a) (Z-V) subjektive Zufriedenheit der Gäste (indirekt über Übernachtungszahlen bzw. Anteil an Stammgästen einzuschätzen) (H-V) Möglichkeit für Naturerlebnisse (b) (H-V) auch Vorhandensein eines preiswertes Angebots (Strasdas 1988)
Kriterien für den Bereich Gesellschaft		Krippendorf 1984, Strasdas 1988
Wertewandel & Steigerung des Umweltbewusstseins	(a) Entwicklung des Umweltbewusstseins und Akzeptanz für den Naturschutz (b) Erkennen von Wachstumsgrenzen und Abbau der Priorität für quantitatives Wachstum	(a) (H-V) Umweltbildung für Gäste und Einheimische (Michelsen 1997) (Z-V) Zustimmung zur Wichtigkeit des Naturschutzes (Luz 1994, Brand et al. 1999) (H-V) Betrachtung von Abwägungsentscheidungen und Prioritätensetzung (b) (H-V) Festlegung von Ausbaugrenzen (z.B. Bettenzahl, Einschränkung von Baulandausweisungen); Verzicht auf bestimmte Tourismussegmente (z.B. Motorboote, Motocross)
Alternative Ansätze	(a) nichtkommerzielle Organisationsformen von Wirtschaftsbetrieben; Kooperativen; kollektives Eigentum (b) regionalpolitische Initiativen „von unten"	(a) (H-V) Praxisbeispiele bei Hettlage 1987, Küng 1988, Haid 1998: 318 (b) (H-V) Beiträge zur Förderung der Zielsetzungen aus Kap. B.2.2.2 (H-Q); Anzahl der Initiativen und der darin Aktiven (Baumgartner & Röhrer 1998: 55)

C.2.5.2 Verfahrenskriterien

Die Bewertung der Verfahrenskriterien wird im Rahmen der Beschreibung der Planungsstrategie durchgeführt. Bei den Verfahrenskriterien sind zwei Dimensionen zu unterscheiden:

- Qualität der Ausführung der Verfahrensgestaltung,
- demokratisch-emanzipatorisches Planungsverständnis.

Für beide Dimensionen ist die subjektive Zufriedenheit der Planungsbeteiligten mit dem Planungsprozess ein wesentliches Erfolgskriterium.

Qualität der Ausführung der Verfahrensgestaltung

Die planungsmethodische Validität kann über einen allgemeinen Vergleich mit der entsprechenden Literatur[17], und durch Beurteilungen der teilnehmenden Akteure eingeschätzt werden.

Besonders zu beachtende Kriterien sind die **Qualität der Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte** (v.a. der Vorbereitung der Umsetzung) sowie die **Qualität der Moderation**.

17 Anforderungen zur Gestaltung von Planungsprozessen und somit zur Qualität der Verfahrensgestaltung benennen: Oppermann & Langer 2002: 15ff; Lindloff & Schneider 2001; Mentil et al. 2001; Appel & Scharpf & 2001; Haimayer 1997.

Demokratisch-emanzipatorisches Planungsverständnis

Bei der Überprüfung eines demokratisch-emanzipatorischen Planungsansatzes (s. Kap. B.2.3) nimmt die Untersuchung der Partizipation eine wesentliche Rolle ein. Als Kriterium dient die „**Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen an Planungsprozessen**“, wobei als Ideal eine gleichberechtigte Teilhabe aller Betroffenen angesehen wird. Als diesbezügliche Indikatoren werden hier verwandt (vgl. HÜBLER et al. 1999: A-36ff; BMU O.J.; KÄMPER & VORWERK 1997):

- „Beteiligungsmöglichkeiten am Planungsprozess“, die v.a. Angebote zur Mitarbeit (und Mitentscheidung) für Verbände, Bürgerinitiativen und / oder an alle Interessierten einschließen. Dazu sind geeignete Organisationsstrukturen zu schaffen und Eigeninitiative zu fördern (Bottom-up-Ansatz). Zur Bewertung der Beteiligungsmöglichkeiten der BürgerInnen erfolgt als Skalierung eine Betrachtung der Zugänglichkeit sowie eine Einordnung des Partizipationsgrades anhand der Stufen der Partizipation (s. Kap. B.4.3.2), zudem erfolgt eine Betrachtung der Regeln der Entscheidungsfindung in den jeweiligen Planungszusammenhängen.
- „Einbeziehung spezifischer Belange benachteiligter Gruppen[18]“, wie Frauen, Jugendliche und Menschen mit Behinderungen über gesonderte Konsultationstermine, Gremien und Gutachten. Dazu erfolgt eine allgemeine, verbal-qualitative Bewertung der Planungsprozesse sowie eine Betrachtung des Frauenanteils unter den TeilnehmerInnen der Planungstreffen.
- „Steigerung der Handlungsfähigkeit“ der regionalen Akteure (i. S. eines “Empowerment“[19]), da eine Entwicklung „vom Beplanten zum aktiv Handelnden“ als Leitbild dient, werden sowohl die durch die Planungen angestoßenen Lernprozesse (hinsichtlich fachlicher oder kommunikativer Kompetenzen) als auch Verbesserungen der Planungskultur (z.B. ein durch tatsächliche Teilhabe gesteigertes Mitgestaltungsbewusstsein) untersucht.

C.2.5.3 Kooperationskriterien

Die Kriterien zur Kooperation von Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz dienen einer qualitativen Bewertung der Kooperationsaspekte. Zur Bewertung der Kooperation werden die folgenden Kriterien herangezogen:

- **Zustandekommen von Kooperationen / Kooperationsstufen:** Als Indikator dient die Einteilung der Kooperationen anhand der bereits in Kap. B.2.1.2 aufgeführten Kooperationsstufen. Bei dieser ordinal-gestuften Skala wird ein Informationsaustausch auf einer unteren Stufe angesiedelt, während das Entstehen kooperativer Institutionen nahe der Spitze der Skala liegt und eine positive Bewertung[20] bedeutet. Als weiterer Indikator wird die Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit überprüft, sowie festgestellt, ob eine Weiterentwicklung und ggf. Ausweitung der Kooperationen zustande kommt (vgl. „kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)“, GUSTEDT 1998: 115).

18 Hinsichtlich des Begriffs der „benachteiligten Gruppen“ ist anzumerken, dass beispielsweise die Benachteiligung von Frauen nicht allein durch die Annäherung an eine vermeintliche Chancengleichheit innerhalb der benachteiligenden gesellschaftlichen Strukturen aufzuheben ist, sondern vielmehr idealerweise die patriarchal geprägten Strukturen derartig umzugestalten bzw. aufzulösen wären, dass eine gleichberechtigte Teilhabe möglich ist.

19 Der Begriff des „Empowerment“ bezieht sich auf eine Steigerung der Handlungspotenziale von bisher benachteiligten Gruppen, und wird hier als Bestreben zum Abbau von Machtungleichgewichten verstanden (vgl. LINDER & VATTER 1996).

20 Allgemein kann bei der Betrachtung der Kooperationsstufen davon ausgegangen werden, dass die höheren Stufen einen größeren Beitrag zur Kooperation ergeben, allerdings ist zu beachten, dass z.B. überorganisierte Kooperationsinstitutionen uneffizienter sein können als einfachere Formen. Auch insgesamt ist die Kooperation nicht um ihrer selbst Willen zu bewerten, sondern vielmehr als im Regelfall geeignete Form zur Förderung der gewünschten Umsetzungsergebnisse anzusehen.

- **Ausprägung der Kooperationsvoraussetzungen:** Eine Übersicht zu den Erfolgsbedingungen von Kooperationen wurde ebenfalls in Kap. B.2.1.2 dargelegt, und die Ausprägungen der einzelnen Bedingungen (Kooperationsbereitschaft; Information und Transparenz; Lasten- und Nutzenverteilung; Glaubwürdigkeit und Vertrauen; Teilhabe und Einfluss) dienen als Indikatoren. Eine Sonderrolle nimmt der Indikator „Erzeugung eines kooperativen Klimas" (i.S. einer gegenseitigen Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft zwischen Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz) ein, da ein solches die Initiierung von weiteren Kooperationen wesentlich begünstigt. Zur Einschätzung des Kooperationsklimas dienen Befragungen der Planungsbeteiligten.
- **Schaffung von Win-win-Situationen:** Darunter sind Umsetzungserfolge zu verstehen, die in der Regel auf der Basis der in Kap. B.3 erläuterten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zustande kommen. Dieser Aspekt ist eng mit den Ergebniskriterien verknüpft. Ein wesentlicher Indikator ist die Verwendung naturschutzgerecht erzeugter Produkte aus der Region z.B. in touristischen Betrieben (vgl. SACHTELEBEN 2001; BLÜMLEIN et al. 2001).

C.3 Vorgehen bei den Evaluationen

C.3.1 Auswahl der beiden Beispielgebiete

Anforderungen an die Beispielgebiete für die intensiven Evaluationen[21]

Es handelt sich um eine bewusste Auswahl von Fallbeispielen für eine heuristische Fallstudie (s. Kap. A.3.3; vgl. HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 44ff) mit folgenden Auswahlkriterien:

- **Datenlage**: da keine eigenen komplexen Erhebungen zu ökonomischen oder ökologischen Fragen geleistet werden können, musste eine gute Datenlage vorhanden sein.
- **Einschätzung des Planungsprozesses:** eine wichtige Bedingung war das Vorhandensein erfolgreicher Ergebnisse hinsichtlich der Umweltbelange und der Kooperation zwischen Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus ("best practice"). Darüber hinaus musste eine hohe Planungsqualität erwartet werden, die zum einen die Überprüfung methodisch aktueller Vorgehensweisen leistet und zum anderen keine „leichten Fehler" auf der taktischen Ebene beinhaltet, die die Wirkungen der Planungsstrategie stark überlagern.
- **Gemeindegröße**: da große bzw. bevölkerungsstarke Regionen in der Regel einen höheren Untersuchungsaufwand bedeuten, sollten die Beispielgebiete maximal 20.000 EinwohnerInnen aufweisen.
- **Zeitraum der Planung:** um eine Bewertung der Entwicklungsdynamik und der Dauerhaftigkeit der Wirkungen zu ermöglichen, ist ein längerer Zeitraum nach Planungsbeginn erforderlich. Andererseits darf der Planungsprozess nicht zu weit zurückliegen, da dann vieles bei den Beteiligten nicht mehr so präsent und dadurch schlechter über Interviews abfragbar ist. Daher wurde bei der Auswahl der Beispielgebiete darauf geachtet, dass der wesentliche Teil des Planungsprozesses nicht länger als zehn Jahre zurückliegt, aber mindestens seit zwei Jahren abgeschlossen ist (Bezugspunkt September 2000).
- **räumliche Bedingungen**: Anforderung war das Vorhandensein von landwirtschaftlichen Nutzungen, naturschutzrelevanten Flächen sowie eines landschaftsgebundenen Tourismus.

21 Zur Auswahl der sieben Kurz-Evaluationen, die aus dem Fragebogen-Rücklauf ausgesucht wurden, dienten die Kriterien „ausführliche Dokumentation" und „hoher Beitrag zur Illustrierung der Möglichkeiten von Prozessgestaltungen".

Begründung der Auswahl der Beispielgebiete

Da es nicht möglich ist, zwei wirklich vergleichbare Untersuchungsregionen zu finden (MEGERLE 1992: 49; HELLSTERN & WOLLMANN 1983: 48f), wurde hier nicht versucht, Gebiete mit möglichst vergleichbaren Bedingungen auszusuchen. Die Priorität zugunsten vielfältiger Ausgangsbedingungen[22] lässt sich mit dem Charakter der Evaluationen als „heuristische Fallstudien" begründen, da somit mehr unterschiedliche Einflussfaktoren betrachtet werden konnten.
Zur Auswahl der Beispielgebiete kann auf umfangreiche Beispielsammlungen[23] zurückgegriffen werden. Anhand der oben genannten Kriterien wurden daraus das Dahner Felsenland (Pfalz) und die Gemeinde Weissensee (Kärnten) als intensiv zu evaluierende Beispielgebiete ausgewählt.
In beiden Fällen sind die externen BeraterInnen (FUTOUR bzw. der Arbeitskreis für Freizeit und Tourismus (aft)) als besonders renommiert einzuschätzen. Für den Weissensee sprachen weiterhin der beispielhafte Umwelterfolg (gesamte Fläche frei von chemischem Pflanzenschutz) sowie das Bestreben auch ein Fallbeispiel aus Österreich einzubeziehen.[24] An dem Dahner Felsenland bestand aufgrund der modellhaften Verknüpfung einer Tourismusplanung mit einer Landschaftsplanung ein besonderes Interesse. Außerdem ermöglicht das Paar Dahner Felsenland / Weissensee einige interessante Vergleiche (z.B. offene Partizipation / Teilpartizipation; Förderung des Naturschutzes durch bewirtschaftungs- bzw. produktbezogenen Ansatz).

C.3.2 Zusammenfassende Evaluationsschemata und Übersicht über die Fallbeispiele

Das Vorgehen bei der Evaluation der beiden Beispielgebiete ergibt sich aus den vorangegangenen Erläuterungen und ist in Tab. 13 auf der folgenden Seite zusammengefasst.

Auf der darauf folgenden Seite folgt mit Tab. 14 eine Verdeutlichung des Evaluationsverfahrens für die Kurz-Evaluationen, die sich an der Methode der intensiven Evaluationen orientiert (mit stark reduziertem Detailgrad). Das Evaluationsschema der Kurz-Evaluationen ergibt sich aus einer Mischung aus der Auswertung der eigenen Befragungen und einer an die spezifischen Anforderungen dieser Arbeit ausgerichteten Neuinterpretation anderweitiger Untersuchungen des Fallbeispiels (näheres zu den angewandten Methoden findet sich in Kap. A.3.4).

In Tab. 15 auf der überübernächsten Seite werden Eckdaten aller[25] bei den eigenen Erhebungen einbezogenen Orte / Regionen aufgeführt.

---

22 Dies betrifft z.B. die Einwohnerzahl (Ez) und Tourismusintensität (Ti, die Tourismusintensität errechnet sich über die Formel: jährliche Zahl der touristischen Übernachtungen geteilt durch die Einwohnerzahl): Weissensee 730 Ez./ 685 Ti.; Dahner Felsenland 16.000 Ez./ 21 Ti.. Auch die Bedingungen der Landwirtschaft sind sehr unterschiedlich.

23 u.a. DOERMER 1998: Umwelt und Tourismus, BRÜCKMANN et al. 1998: umwelt- und sozialverträglicher Tourismus, MEYER-ENGELKE 1998: zur nachhaltigen Regionalentwicklung, PETERMANN & REVERMANN 2001: Naturschutz und Tourismus, BRÄUER et al. 2000: nachhaltige Raumentwicklung; BUCHERT et al. 2002, HAID & HAID 1998: Projektbeispiele für Bio- und Kooperationsprojekte, HAID 1998; weitere Sammlungen enthalten Wettbewerbsdokumentationen (u.a. DFV 1997; PILLMANN & WOLZT 1993b; DIFU 1995 bis 2000) oder wurden anlässlich von Tagungen (z.B. NATURFORUM WEISSENSEE 1993 bis 1999; PILLMANN & PREDL 1992; PILLMANN & WOLZT 1993a) oder Evaluationen (KLEIN 1994; HEIMER et al. 1996) zusammengetragen.

24 In Österreich hat die Planung von Tourismusleitbildern eine lange Tradition und viele „planungsmethodische Impulse" u.a. anknüpfend an die Idee der eigenständigen Regionalentwicklung / des „intelligenten Tourismus" stammen aus Österreich. Hingegen war es nicht die Absicht die verschiedenen gesetzlichen Bedingungen und Planungskulturen der beiden Länder zu vergleichen. Diesbezüglich wurde von der These ausgegangen, dass gerade bei lokalen Planungsprozessen die regionalen Bedingungen wesentlich prägender sind als Unterschiede der staatlichen gesetzten Bedingungen zwischen solchen in vielerlei Hinsicht ähnlichen Ländern wie Österreich und Deutschland. Die durchgeführten Untersuchungen haben auch nichts ergeben, was dieser These widersprochen hätte.

25 Aus sechs weiteren Gebieten **Bad Laer, Bleckede (Elbtalaue), Seeland (CH), Tannheimer Tal (A), Villgraten (A), Unterer Inn (A/D)** wurden Materialien, welche anstelle der Fragebogenbeantwortung zugeschickt wurden, ausgewertet.

Tab. 13: Evaluationsschema für die zwei intensiv zu untersuchenden Beispielgebiete

Aufgaben:	***Arbeitsschritte der Evaluation / Fragestellungen:***
Vorstellung des Gebietes	• Allgemeine Ortsbeschreibung und Erläuterungen zur lokalen Situation von Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus
Beschreibung der Planungs-strategie und der Rahmen-bedingungen	**I) Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes** **a) Vorphase** (Anlass, Planungsansatz, Problemidentifikation, vorherige Planungen) **b) Instrumente und Gestaltungsanspruch** (Planungsaufgabe, Planungsdauer) **c) Prozessgestaltung und -ablauf** • Akteurskonstellation (Teilhabemöglichkeiten, Akteurstypen und Teilnahmegründe) • Strukturen der Planungszusammenhänge (Organisationen, Zugänglichkeit, Dauerhaftigkeit) • Ausgestaltung der Arbeitsprozesse (Sitzungsgestaltung, Beratungsrolle, Kommunikation) • Ablauf der Planungsphasen (Arbeitsschritte, Reihenfolge der Planungsphasen) • Weiterarbeit der Planungszusammenhänge nach Planungsabschluss / nach Beratungsende ➔ ***Überprüfung anhand der Verfahrenskriterien*** ⇨ *Qualität der Ausführung der Verfahrensgestaltung* ⇨ *Demokratisch-emanzipatorisches Planungsverständnis (insb. Partizipationsgrad)* **d) Inhalt und Qualität der Planung** • Allgemeine Beschreibung zu Umfang und Inhalten der Planung • Allgemeine Einschätzung der Qualität des Konzeptes (insb. Vorbereitung der Umsetzung) **e) Zielanalyse** • Zielanalyse aus Sicht der Akteure (Identifikation mit der Planung) • Eigene Zielanalyse (Vergleich mit normativen Grundlagen; Problemangemessenheit) **II) Beschreibung der Rahmenbedingungen** **a) exogene Rahmenbedingungen** (ortsspezifisch wirksame, äußere Bedingungen) **b) endogene Rahmenbedingungen** (zu Naturschutz; Tourismus; Landwirtschaft; Politik / Kooperationsbedingungen; Verwaltungsstruktur und Finanzsituation)
Feststellung der Ergebnisse der Planungs-strategie	**III) Überprüfung der Umsetzung** **a) Überprüfung der Umsetzung von Maßnahmen (Maßnahmenkontrolle)** **b) Beschreibung der Zustandsänderungen** **IV) Überprüfung der Zielerreichung** **a) Zielerreichung der im Planungsprozess formulierten Ziele** **b) Bewertung des Umsetzungserfolges durch die Akteure** ➔ ***Überprüfung anhand der Ergebniskriterien*** ⇨ *aus den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Soziales & Kultur, Gesellschaft* ➔ ***Überprüfung anhand der Kooperationskriterien*** ⇨ *Schaffung von Win-win-Situationen* ⇨ *Zustandekommen von Kooperationen / Kooperationsstufen* ⇨ *Ausprägung der Kooperationsvoraussetzungen*
Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungs-strategie	**V) Analyse der Wirkungszusammenhänge** **a) Allgemeine Interpretation der Wirkung der Planung** • Betrachtung von Bekanntheit und Verbreitung der Planwerke als Wirkungsvoraussetzung • Wirkungen auf die Akteure durch die Teilnahme am Planungsprozess • Zusammenfassung der Wirkung der Planung in den betrachteten Handlungsfeldern **b) Erfolgsfaktoren** **c) Hemmnisse** **VI) Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie** **a) Abschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses** • Einschätzung der Akteure hinsichtlich des geleisteten Aufwands **VII) Fazit** **a) Verbesserungsvorschläge der Beteiligten** **b) eigenes Fazit mit zusammenfassender Bewertung der Planungsstrategie**

Tab. 14: Evaluationsschema für die sieben Kurzevaluationen

Aufgaben:	***Arbeitsschritte der Evaluation / Fragestellungen:***
Vorstellung des Gebietes	• Allgemeine Ortsbeschreibung (insb. zur Situation von Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus)
Beschreibung der Planungs-strategie	**I Beschreibung des Planungsstrategie und des Prozessverlaufes** **a) Übersicht über Planungsinstrumente und *Anlass*** **b) Planungsverfahren** • Organisatorische Struktur / Partizipation • Prozessverlauf / Anmerkungen zu durchgeführten Arbeitsschritten • *Entwicklung der Motivation der lokalen Beteiligten im Planungsverlauf* **c) Planungsinhalt** • Übersicht der bearbeiteten Handlungsfelder / Ziele • Zusammenfassung der inhaltlichen Konzepte
Feststellung der Ergebnisse der Planungs-strategie	**II Beschreibung der Umsetzungen** • Umgesetzte Maßnahmen • Zustandsänderungen / erreichte Ziele in den jeweiligen Handlungsfeldern
Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungs-strategie	**III Einschätzung der Wirkungszusammenhänge** **a) *Erfolgsgründe*** **b) *Problemfelder*** **c) Fazit** • Zusammenfassende Bewertung der Planungsstrategie • Einordnung des Einflusses wichtiger Bedingungen (z.B. *Kooperationsbereitschaft*) • ggf. *Verbesserungsvorschläge aus Sicht örtlicher Akteure* • ggf. *Einschätzung der Bedeutung der externen Beratung*

Die *kursiv* gekennzeichneten Schritte stellen direkt aus der Fragebogenbeantwortung übernommene Einschätzungen der lokalen Akteure da.

Tab. 15: Eckdaten der bei den empirischen Untersuchungen einbezogenen Gemeinden / Regionen

Übersicht über die untersuchten Fallbeispiele								
Ort / Region	Einwohne-rInnen	Gästebetten (*)	Übernachtungen in Tausend (*)	Tourismusintensität	Gesamtfläche (in km²)	Landwirtschaftliche Nutzfläche (in ha)	Landwirtschaftliche Betriebe (HE / NE)	Art der Untersuchung (**)
Achental	30000	9000	1000	33	260	10770	384	II
Ahrntal (I)	15000	11000	1200	80	601	k.A.	211	III
Aller-Leine Tal	24400	1279	110	4,5	334	18771	211	II
Altmühltal	~360000	15924	1791	5	2960	k.A.	k.A.	III
Appenzell (CH)	68200	5159	386	6	414	19717	1528	III
Dahner Felsenland	16156	2786	330	21	216	600	47 (6/41)	I
Davos (CH)	13247	22000	2500	188	259	k.A.	~75	III
Eichsfeld	112.498	3200	386	2,3	939	55473	k.A.	III
Fehmarn	12000	35770	3300	275	185	14694	181	II
Flühli-Sörenberg (CH)	1843	6200	189	103	108	1988	108/10	III
Göschenen (CH)	480	100	13	27	110	k.A.	5 / 4	III
Juist	1800	6200	890	480	16	k.A.	1	III
Kirchdorf (Bay. Wald)	2200	475	35	16	34	1600	60	III
Lam-Lohberg	5200	4400	550	106	60	1100	30	III
Leutenberg	2500	305	35	18	57	1700	9	III
Lungau (A)	~21000	~13000	~1200	~57	~1000	95000	1303(25%HE	III
Millstatt (A)	3351	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	28000	146	III
Mistelbach (A)	10674	175	8	1	137	9155	121/148	III
Moorbad Harbach (A)	700	800	220	300	35	1000	128 (16 HE)	II
Naturns (I)	5119	2800	360	70	67	1972	324	II
Neuburg	28382	668	44	1,6	70	3956	~125	II
Nordfriesland	164000	100000	10500	64	2049	162000	3719	III
Odermündung	114839	28558	3343	29,1	3534	197957	604	III
Ramsau (Berchtesgaden)	1800	3200	365	203	130	1230	10/70	III
Rhön (hessischer Teil)	90000	k.A.	150	1,7	980	50000	2250	III
Rügen	74000	62000	6950	94	976	61112	242	III
Saale-Unstrut-Trias	83000	4256	470	13	785	46330	k.A.	III
Sattel (CH)	1400	ca. 1000	k.A.	k.A.	17	ca. 850	60	III
Schaalsee	22000	500	~ 85	4	302	21200	61	III
Schönwald	2493	2800	139	50	28	1000	62 (20/42)	III
Schwarzwald-Baar	6000	1350	235	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	III
St. Englmar	1450	3500	520	360	37	716	60	II
Süsel	4800	500	45	9,4	75	4703	75	III
Weissensee (A)	730	4000	500	685	78	1200	27	I
Zempow	139	64	k.A.	k.A.	9,1	850	3	III
Zweitälerland	40000	3800	600	15	300	k.A.	k.A.	III

(*) Durch unterschiedliche Arten der Erhebung von Übernachtungszahlen stellen solche Angaben nur einen groben Richtwert dar

(**) Die Einteilung der Art der Untersuchung wird in Kap. A.3.3 erläutert (zu den unterschiedlichen Methoden s. Kap. A.3.4.2):
I = intensive Evaluation (Ergebnisse in Kap. D.1)
II = Kurz-Evaluation mit Beschreibung in Kap. D.2.1
III = Fragebogenauswertung (Ergebnisse in Kap. D.2.2)

Als ***Quellen*** sind die Angaben in den jeweiligen Fragebögen zu nennen, teilweise erfolgte eine Ergänzung durch Angaben aus dem Internet oder Nachfragen bei den Kommunalverwaltungen (daher kann der Zeitpunkt der jeweiligen Datenerhebung variieren).

D Ergebnisse der Evaluation von Fallbeispielen

D.1 Auswertung der intensiven Evaluation von zwei Beispielgebieten

D.1.1 Dahner Felsenland

D.1.1.1 Vorstellung des Gebietes

Allgemeines

Die Verbandsgemeinde Dahner Felsenland hat 16.156 EinwohnerInnen und gliedert sich in 15 Ortschaften. Sie gehört zum Kreis Süd-West Pfalz und liegt im Naturpark Pfälzer Wald (zugleich im Biosphärenreservat Pfälzer Wald). Die Gemeindefläche beträgt 215,6 km^2. Die Region ist als strukturschwach zu bezeichnen, dazu hat u.a. der Rückgang der Arbeitsplätze in der traditionell dort ansässigen Schuhindustrie beigetragen.

Abb. 9: Landschaft im Dahner Felsenland

Naturraum

Die Wälder, die 85 % der Fläche bedecken, werden aus Sicht des Naturschutzes vielfach als wertvoll eingestuft. Weitere bedeutsame Flächen für den Naturschutz sind Felsformationen aus Sandstein (z.B. als Brutplätze für Wanderfalken) sowie die offenen Talflächen, die aber z.T. von einer zunehmenden Verbuschung beeinträchtigt werden. Des Weiteren sind Fließgewässer in naturnaher Ausprägung vorhanden. Insgesamt sind 370 ha als Naturschutzgebiete ausgewiesen.

Tourismus

Mit 2.786 Gästebetten und über 300.000 jährlichen Übernachtungen bei ca. 70.000 Gästeankünften hat der Tourismus eine hohe Bedeutung. Er ist kleinteilig strukturiert, bei einer hohen Anzahl von Ferienwohnungen. Bedeutsam sind naturgebundene Erholungsformen wie Wandern, Radfahren und Klettern. Besonders wichtig für das touristische Image der Region sind die Felsformationen und Burgen. Des Weiteren liegen in dem Gebiet ein Schau-Bergwerk und die „Deutsche Schuhstraße“.

Landwirtschaft

Es werden 632 ha landwirtschaftliche Nutzfläche bewirtschaftet, davon sind 75 % Dauergrünland (🗎-DF-7). Neben der Grünlandnutzung durch Rinder, Schafe und Pferde, werden Ackerfutterpflanzen und Getreide angebaut. Zudem wird Obst - v.a. auf Streuobstwiesen - angebaut.

Durch Nutzungsaufgaben ist die bewirtschaftete landwirtschaftliche Nutzfläche in den letzten vier Jahrzehnten auf etwa ein Fünftel der Fläche von 1960 zurückgegangen, wobei das Ackerland besonders stark zusammengeschrumpft ist: von den über 2.000 ha im Jahr 1960 wurden 1999 nur noch 150 ha bewirtschaftet. Der Rückzug der Landwirtschaft schlug sich auch in einem sehr starken Rückgang der Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe nieder, so dass es 1999 neben einigen HobbylandwirtInnen noch 6 Haupterwerbsbetriebe (HE) und 41 Nebenerwerbsbetriebe (NE) gab, während es zwanzig Jahre zuvor noch 22 HE und 101 NE waren (siehe Tab. 17).

Befragte Akteure

Die Sachinformationen und Einschätzungen zu diesem Fallbeispiel beruhen auf Interviews mit Akteuren[1] folgender Funktionen bzw. Berufen (sowie den jeweils zitierten Planungsunterlagen):

Ausführliche Interviews: Bauamt (Ortsplanung) [A], Leiter Tourismus-Information [B], Mitarbeiter Bauamt (Umsetzung Landschaftsplanung) [C], Bürgermeister der Verbandsgemeinde [D], Hotelier & Dahner Felsenland-Wirte (DFLW) & Vize-Ortsbürgermeisterin Rumbach [E], BUND [F], Forstamt Dahn [G], (Bio)Landwirtin [H]

Kurze persönliche Auskünfte: Mitarbeiterin Tourist-Information [I]

Telefonische Befragungen: Pfälzer Kletterer [J], UNB Arten- und Biotopschutz [K], Forstwirt und Rinderhalter [L], Biosphärenreservatsverwaltung [M], externer Berater (Landschaftsplanung) [N]

Telefonische Auskünfte: UNB-Planung [O], KV-Vertragsnaturschutz [P], KV-Fremdenverkehr [Q], KV-Landwirtschaft [R], Gemeindeverwaltung-Bauamt [S], Kelterei / Apfelsaftproduzent [T], Schäferei [U], Fischzüchter [V], Landwirt (Obst / Gemüse) [W], NE Landwirt (Rinder, Kartoffeln) [X], Gastwirt (DFLW) [Y], Landwirtin (Mutterkuh & Bullenmast) [Z], NE Landwirt (Schafe & Rinder) [Aa], NE Landwirt (Galloways) [Ab], NE Landwirt (Pferde, Galloways) [Ac], Hofstelle (ehemals Schäferei, jetzt Hobby-Landwirtschaft (Pferde)) [Ad], Restaurant (DFLW) [Ae], Landgasthaus (DFLW) [Af], zur Ruhe gesetzte Landwirtin [Ag], Hotelier (ehemalig DFLW) [Ah], Landwirt (Pferde, Rinder, Hafer) [Ai]

D.1.1.2 Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes

a) Vorphase

Planungsanlass (Zustandekommen und Finanzierung), Planungsansatz, Problemidentifikation

Die Planung wurde als Modellprojekt des Landes Rheinland-Pfalz initiiert und finanziell gefördert (es wurden ca. 80 % der Planungskosten übernommen). Die Idee entstand somit im Landesministerium, worauf sich die Verbandsgemeinde über den Bürgermeister zu einer Teilnahme entschloss (1996). Als Auftraggeber der Planungen fungierte die Gemeinde. Der Planungsansatz ist „top down“ konzipiert worden, wobei eine Einbeziehung von lokalen Akteuren erfolgen sollte.

Als für das Zustandekommen der Planung prägende Problemsituation, kann die hohe Arbeitslosigkeit angesehen werden, die durch eine Stärkung des Tourismussektors gesenkt werden sollte. Hinsichtlich der Tourismusentwicklung wurde der Rückgang der Landwirtschaft in den Tallagen bzw. die daraus resultierende Beeinträchtigung des Landschaftsbildes durch die Verbuschung als wichtiges Problem wahrgenommen.

Vorherige Planungen

Als bestehende planerische Grundlagen mit Bedeutung für die Entwicklungskonzeption sind eine umfangreiche „Planung vernetzter Biotopsysteme“ von 1997, die in ganz Rheinland-Pfalz jeweils auf Kreisebene durchgeführt wurde, sowie der alte Flächennutzungsplan der Verbandsgemeinde von 1989 zu nennen.

b) Instrumente und Gestaltungsanspruch der Planung

Übersicht über Planungsinstrumente und Planungsverfahren

Die Planungsstrategie wurde durch die „**Entwicklungskonzeption Dahner Felsenland**“ (Untertitel: Nachhaltige Tourismusentwicklung auf der Grundlage einer integrierten ökologischen Entwicklungsplanung“) bestimmt. Wesentliche Bestandteile der Planung zur Entwicklungskonzeption waren die Erstellung eines **Landschaftsplans** sowie eines **touristischen Leitbildes**. Mit

1 Sofern es im weiteren Text heißt „alle Befragten“, bezieht sich dies auf alle persönlich befragten Akteure. Der Unterschied zwischen den telefonischen „Befragungen“ und den „Auskünften“ besteht darin, dass Letztere ca. 5-10 minütige Auskünfte zu Teilaspekten darstellten, während die „Befragungen“ neben einer solchen Auskunftsfunktion auch der Abfrage weiterer Einschätzungen zum Prozessverlauf dienten, und zwischen 15 und 30 Minuten dauerten.

der Erstellung der Planungen wurden zwei externe Planungsbüros[2] beauftragt, die jeweils eine begleitende Arbeitsgruppe einrichteten (AG für die Landschaftsplanung und Workshop für das touristische Leitbild, s. Abb. 10). Weitere Beiträge lieferten noch Unterarbeitsgruppentreffen (u.a. zu den Themen „Auerhuhn“ oder „Gastronomie“).

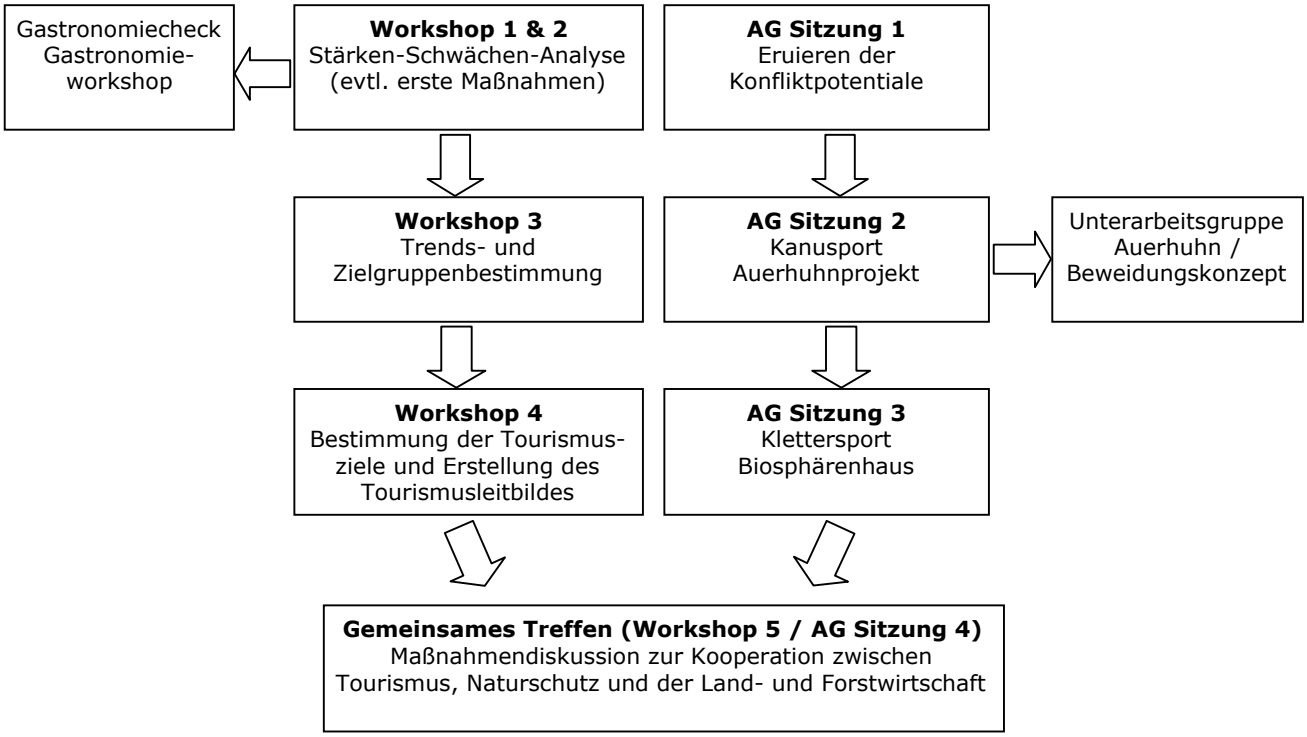


Abb. 10: Ablauf des Planungsverfahrens zur Entwicklungskonzeption (🗎-DF-1)

Planungsaufgabe (Aufgabenbereich / Detailanspruch / Verbindlichkeit)

Hinsichtlich des **Aufgabenbereichs** ist die Entwicklungskonzeption als „gesamträumliche“ Planung zu klassifizieren. Der Planungsraum erstreckt sich auf die Verbandsgemeinde Dahner Felsenland.

Während der Landschaftsplan auch programmatische Vorgaben gibt, stellt die Entwicklungskonzeption insgesamt eher eine leitbildhafte Planung dar (“niedriger **Detailanspruch der Planung“**), die vor allem als Ideensammlung oder Orientierungshilfe verwendet werden kann.

Die Entwicklungskonzeption stellt eine Absichtserklärung dar, der keine formale **Verbindlichkeit** zukommt. Der Landschaftsplan wird in den Teilen, die in den Flächennutzungsplan übernommen werden, zwar verbindlich, stellt sonst aber ebenfalls eine unverbindliche Planung dar.

Planungsdauer

Der Planungszeitraum begann Anfang 1997 und endete mit der Vorstellung des Projektes im Frühjahr 1998. Danach gab es weitere Kontakte zwischen verschiedenen Umsetzungsbeteiligten, allerdings keine weiteren Planungstreffen, die sich mit der Gesamtplanung befasst hätten. Als einzige aus dem Planungsprozess hervorgegangene, kontinuierlich arbeitende Umsetzungsinitiative besteht ein Zusammenschluss von GastwirtInnen (die Dahner Felsenland-Wirte (DFLW)), zudem ist die Gemeindeverwaltung weiterhin mit der Umsetzung der Planungen insgesamt beschäftigt.

2 FUTOUR (München) mit Schwerpunkt Tourismus und Moderation; FÖA (Trier) mit Schwerpunkt Landschaftsplanung.

c) Prozessgestaltung und Prozessablauf

Akteurskonstellation (Teilhabemöglichkeiten, Akteurstypen und Teilnahmegründe)

Bei der Planerarbeitung waren die **Teilhabemöglichkeiten** begrenzt: die Institutionen und Initiativen, deren Belange von den Planungen betroffen waren, schlugen jeweils VertreterInnen zur Teilnahme vor, daraufhin stellten die BeraterInnen in Abstimmung mit der Gemeinde im Dezember 1996 die Arbeitsgruppen zusammen. Je nach Thema wurden im Planungsverlauf noch einige weitere Personen direkt angesprochen, insgesamt waren aber die zu Beginn ausgewählten Akteure die wesentlichen Beteiligten. Überwiegend war eine kontinuierliche Teilnahme zu vermerken.

PolitikerInnen waren, außer einem Beigeordneten im Tourismusworkshop und dem Bürgermeister [D], nicht für die Arbeitsgruppen eingeplant. Durch personelle Überschneidungen von InteressensvertreterInnen und politischen MandatsträgerInnen waren dennoch weitere PolitikerInnen eingebunden. Des Weiteren sei darauf hingewiesen, dass - außer einem Forstwirt, der als Nebenerwerb Galloway-Rinder hält - niemand aus der Landwirtschaft zur Mitarbeit gewonnen werden konnte und diese weder in der Arbeitsgruppe Naturschutz noch Tourismus vertreten war.[3]

In der AG Naturschutz waren 22 lokale und überregionale Akteure aus folgenden Bereichen tätig:

- Naturschutzbehörden (UNB (2); ONB; Landesministerium)
- Landesamt für Umweltschutz
- mehrere Forstämter (7)
- Naturschutzverbände (BUND; POLLICHIA)
- Wasserwirtschaftsamt
- Landwirtschaft (dazu siehe Anmerkungen unten in Fußnote 3)
- Planungsbüro (Biotopbetreuung)
- Verein Naturpark / Biosphärenreservat Pfälzer Wald
- Naturpark Nord-Vogesen (Frankreich)
- Biosphärenhaus Fischbach
- Klettersport
- Kanusport

An der AG zum touristischen Leitbild ("Tourismusworkshop") waren 15 lokale Akteure aus folgenden Bereichen beteiligt:

- Kommunale Politik
- Tourismusverbände (Fremdenverkehrsamtsleiter; örtlicher Verkehrsverein)
- Hotel- und Gaststättengewerbe (2)
- Landwirtschaft (dazu siehe Anmerkungen unten in Fußnote 3)
- Forstwirtschaft (2)
- Naturpark / Biosphärenreservat
- Kultur
- Handwerk / Kunstgewerbe
- Sport
- Gemeindeverwaltung / Verkehr
- Handel und Gewerbe
- Vereine (Pfälzer Wald Verein)

3 Als Vertreter der „Landwirtschaft" (vgl. obige Liste) wurde der Betreiber einer Gastwirtschaft, die in einem Gebäudekomplex mit einem landwirtschaftlichen Hofgebäude liegt, bezeichnet. Die dort wirtschaftende Landwirtin war hingegen nicht unter den ausgewählten Akteuren, sondern nahm erst im weiteren Verlauf an „ein- bis zwei" AG-Treffen teil.

Bei einer **Klassifizierung der Akteurstypen** lassen die Gemeindeverantwortlichen (Bürgermeister, Gemeinderat) als „EntscheidungsträgerInnen“ einordnen, diese haben als „BeraterInnen“ externe Büros mit der Planung beauftragt, so dass die Prozessgestaltung weitgehend an die Büros delegiert wurde. Dazu bestand die Vorgabe weitere Akteure aus der Region als „Beteiligte“ in einem partizipativen Verfahren einzubeziehen.

Die von den lokalen Akteuren geäußerten **Teilnahmegründe** stellten sich unterschiedlich dar. Vielfach wurden ein allgemeines Interesse und der Wunsch zur Mitgestaltung geäußert. Auch wurde der Planungsansatz für eine nachhaltige Entwicklung als „Thema für die Zukunft“ und Arbeit für nächste Generation gesehen [E]. Für die Forstwirtschaft war es aufgrund ihres hohen Flächenanteils wichtig, „präsent zu sein“ und ihre Meinung einbringen zu können [G].

Strukturen der Planungszusammenhänge (Organisationen, Zugänglichkeit, Dauerhaftigkeit)

Als organisatorische Strukturen sind die beiden Arbeitsgruppen (AG Naturschutz, Tourismusworkshop), eine Steuerungsgruppe und der Wirte-Zusammenschluss „Dahner Felsenland-Wirte“ zu nennen. Als punktuelle Veranstaltung kann noch die Schlusspräsentation benannt werden.

Die wesentlichen Merkmale dieser Strukturen sind in Tab. 16 zusammengefasst.

Tab. 16: Übersicht zu den organisatorischen Strukturen der Planungsprozesse

Organisation	***Zugänglichkeit***	***Funktion / Aufgabe***	***Dauerhaftigkeit***	***Rechtsform***
Arbeitsgruppen	ausgewählte InteressenvertreterInnen	Teilhabe zur Erarbeitung des Planungsinhaltes	phasenweise	Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung
Steuerungsgruppe	BeraterInnen & EntscheidungsträgerInnen	Bestimmung der Planungsstrategie	phasenweise	Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung
Schlusspräsentation	allgemeine Öffentlichkeit	Informationsvermittlung	punktuell	-
Dahner Felsenland-Wirte	Zielgruppe: Gastwirte	Durchführung von Teilen der Umsetzung	permanent	Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung; Gemeinde kontrolliert Kriterien

Die Koordinierung der Planung erfolgte durch die Gemeinde und die BeraterInnen, wobei es keine Koordinationsprobleme gab und der Informationsfluss gut funktionierte, darüber hinaus gab es zum Ende ein gemeinsames Treffen (der „5. Workshop“, s. Abb. 10). Zur Abklärung mit den externen PlanerInnen diente zudem die Steuerungsgruppe, der auch der Bürgermeister angehörte. Diese Gruppe hatte den Charakter eines informellen Koordinationstreffens, deren Wirken (aus Sicht des ehrenamtlichen Naturschutzes) nicht transparent war [F].

Ausgestaltung der Arbeitsprozesse (Beratungsrolle, Kommunikation)

Die Moderation der AGs und der Workshops wurde von den externen BeraterInnen übernommen.

Neben der Prozessgestaltung kam den BeraterInnen auch die Aufgabe einer Fachberatung zu, wobei fachliche Inputs z.B. durch Referate gegeben wurden [F], [E]. Das Rollenverhalten der BeraterInnen lässt sich als wenig direktiv und als Mittelweg zwischen Fach- und Prozessberatung klassifizieren (entspricht dem Rollentyp „Trainer“ / „Coach“, s. Abb. 7). Bei der Landschaftsplanung war aufgrund der stärkeren Eigenarbeit des Büros eher eine „Gutachter“-Rolle gegeben.

Insgesamt wurden die Kommunikation und die Atmosphäre überwiegend als gut bis sehr gut eingeschätzt. Der Prozess sei „*hervorragend organisiert*“ gewesen [D], die Moderation „*gut gemacht*“ [E] und „*motivierend*“ [B]. Zu den Diskussionen gab insgesamt ebenfalls positive Einschätzungen (allerdings mit einigen Einschränkungen, “*teilweise nicht gut*“ [F], auch wurden die Diskussionen z.T. als etwas langwierig wahrgenommen [D]).

Überwiegend sind (v.a. im Tourismusworkshop) nur wenige Konflikte aufgetreten [E].

Ablauf der Planungsphasen (Arbeitsschritte / Reihenfolge der Planungsphasen)

Die Planerarbeitung für die **Entwicklungskonzeption** (das touristische Leitbild wurde aus dessen Zielformulierungen gebildet) fand in folgenden Arbeitsschritten statt (s. Abb. 10):

- Stärken-Schwächen-Analyse,
- Zielformulierungen (als Leitbild) / Zielgewichtung,
- Maßnahmensammlung,
- Festlegen von Verantwortlichen für einzelne Umsetzungsbereiche.

Im Rahmen des Planungsprozesses war keine Evaluation vorgesehen.

Der zu Beginn der Planung gebildete **Gastronomieworkshop** diente zunächst für Bestandsaufnahmen und zur Ideenfindung. Dazu wurde ein Gastwirt aus der Rhön eingeladen, um die Möglichkeiten zur Verarbeitung von Fleisch (über die üblichen Filetstücke hinaus) zu regionalen Spezialitäten zu verdeutlichen [N]. Die Gastronomieworkshops stellten einen explizit in der Planungsstrategie erwünschten, parallelen Beginn der Umsetzung dar (Entstehen der Dahner Felsenland-Wirte).

Für die **Landschaftsplanung** wurden durch die BeraterInnen Bestandsaufnahmen, Bewertungen, Ziele und Maßnahmenvorschläge erarbeitet. Die Themenbehandlung innerhalb der begleitenden AG erfolgte aber nicht nach diesen Arbeitsschritten geordnet sondern themenbezogen. Auch hier wurde keine Evaluation vorgesehen.

Zum Abschluss wurde das Konzept in einer **Endpräsentation** (inkl. eines Buffets regionaler Speisen von den Dahner Felsenland-Wirten) öffentlich vorgestellt, dort waren auch VertreterInnen aus den politischen Gremien (regionale Akteure, Landesministerin) sowie der Presse anwesend.

Weiterarbeit der Planungszusammenhänge nach Planungsabschluss / nach Beratungsende

Eine weitere externe Beratung zur Umsetzung fand nicht statt. Teilweise wurden lokale Dienstleister mit kleineren Arbeiten beauftragt (z.B. zur Pressearbeit). Die Arbeitsgruppentreffen wurden nicht fortgeführt, als dauerhafter Zusammenschluss entstanden lediglich die „Dahner Felsenland-Wirte“, die sich weiterhin i.d.R. monatlich treffen. Mit dem ehrenamtlichen Naturschutz ist hingegen kein kontinuierlicher Austausch etabliert worden [F].

Unter Federführung der Tourist-Information Dahner Felsenland fanden in den Folgejahren noch einige neue AGs zu den Themen Besucherlenkung (1999), Radfahren (1999) und Verkehr (2000) statt. Daran waren je acht bis zehn Personen beteiligt. Die Treffen fanden je nach Bedarf ca. sechs mal im Jahr statt [B] und dienten vor allem dem Informationsaustausch und der Vorbereitung einzelner Veranstaltungen (z.B. „Fahr Rad im Reservat“).

Eine punktuelle Zusammenarbeit ergab sich mit der Forstwirtschaft, die sich - sofern sie von konkreten Projekten betroffen war - auch an der Umsetzung beteiligte.

➔ Überprüfung anhand der Verfahrenskriterien

Qualität der Ausführung der Verfahrensgestaltung

Der **Qualität der Moderation** kann gemäß der Wahrnehmung der örtlichen Akteure insgesamt eine sehr hohe professionelle Qualität bescheinigt werden.

Zur **Qualität der Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte** ist negativ anzumerken**,** dass der Arbeitsschritt „Vorbereitung der Umsetzung" nur sehr knapp bearbeitet wurde (s. Beschreibung des Planungsinhalts). Zudem wurde die hinteren Arbeitsschritte - wohl in erster Linie durch Zeitknappheit - wenig konsequent ausgeführt, so ist beispielsweise im Protokoll des 5. Workshops die Benennung von Verantwortlichkeiten und Rückmeldefristen lückenhaft (🗎-DF-1).

Demokratisch-emanzipatorisches Planungsverständnis

Die „**Beteiligungsmöglichkeiten am Planungsprozess**" waren durch eine geringe Zugänglichkeit und einen nur mittleren Partizipationsgrad gekennzeichnet. Die Partizipation lässt sich v.a. auf der Stufe „Schaffung von Artikulationsmöglichkeiten" / „Dialog" verorten, wobei der Dialog zunächst als weitgehend gleichberechtigte Diskussionen ablief. Da aber viele der Formulierungen (v.a. im Landschaftsplan) dann nicht nochmals besprochen wurden,[4] hatten die Planungstreffen insgesamt eher Anhörungscharakter. Im Tourismusworkshop war eine „Teilhabe an den Entscheidungen" eher möglich, da Einfluss auf die Zielformulierungen und -prioritäten genommen werden konnte. Das hohe Gewicht der BeraterInnen, welche die Ausformulierung der Ergebnisse übernahmen, wurde hier nicht negativ beurteilt [D].

Insgesamt wurde die Machtstellung gewisser Akteure bemängelt, weil z.B. auf Wunsch des Bürgermeisters einige Beratungspunkte ausgeklammert und andere „durchgedrückt" wurden [F]. Außerdem bestand eine gewisse Vormachtstellung des Tourismusworkshops gegenüber der AG Naturschutz, so wurden zwar bei beiden Treffen eine Rangfolge der Ziele (als Prioritätensetzung mit z.T. sehr unterschiedlichen Ergebnissen) abgefragt, allerdings wurde dann für die Reihenfolge der Themenbearbeitung bei dem gemeinsamen Treffen allein die Bewertung des Tourismus-Workshop berücksichtigt.[5] Dabei war die Bearbeitungsreihenfolge durchaus sehr bedeutsam, da die hinteren Themen aus Zeitgründen gar nicht mehr behandelt wurden.

Für den Indikator „**Einbeziehung spezifischer Belange benachteiligter Gruppen**" ist eine negative Bilanz festzuhalten. Es gab keine gesonderten Veranstaltungen, und auch kein aktives Bemühen deren Teilhabe im Planungsprozess zu erhöhen. Als TeilnehmerInnen für die Tourismusworkshops wurden 12 Männer und 3 Frauen (= 20 %) ausgewählt. In der Arbeitsgruppe Naturschutz war unter den zunächst im Protokoll benannten Teilnehmern keine einzige Frau, wobei dann eine Frau aus der Gemeindeverwaltung (Bauamt, Ortsplanung) hinzukam, die auch eine koordinierende Rolle übernahm. An dem gemeinsamen Treffen (5. Workshop) nahmen 17 Männer und 4 Frauen (= 19 %) teil (🗎-DF-1).

4 So gab es zum Landschaftsplan keinen abzustimmenden Zwischenbericht und überdies ist der fertige Landschaftsplan nicht an alle Beteiligten ausgegeben worden, so dass bei dem Vertreter des ehrenamtlichen Naturschutzes der Eindruck entstand, dass zwar ein Interesse bestand, das Wissen der Beteiligten für die Planerstellung nutzen zu können, eine wirkliche Teilhabe an der Entscheidung aber nicht zustande kam [F].

5 In einer Auflistung der Gewichtung der Ziele, wird auch die Wertung der AG Naturschutz genannt - allerdings mit dem Vermerk „nicht einbezogen". Unglücklich war zudem, dass die begleitende AG zur Landschaftsplanung zunächst als „Unterarbeitsgruppe" benannt wurde (im späteren Verlauf dann „Arbeitsgruppe"), was als gewisse Interessengewichtung interpretiert werden könnte und aus Sicht des ehrenamtlichen Naturschutzes als Abwertung wahrgenommen wurde.

Zur „**Steigerung der Handlungsfähigkeit**“ konnten Lernprozesse innerhalb des Planungsprozesses beitragen, dazu sind zum einen die (bedingt positiven) Erfahrungen mit dem kommunikativen Planungsverfahren sowie der Wissensgewinn durch den Input der BeraterInnen zu nennen. So gab die Ortsplanerin an, dass es Ihr nun wesentlich besser möglich sei, Naturschutzargumente zu vertreten [A]. Allerdings hat sich keine neue „Planungskultur“ etabliert, da weder die Planungstreffen nach Beratungsende fortgeführt wurden noch ein Abbau von Machtungleichgewichten zustande kam (die Umsetzung hing von den Interessen der ohnehin handlungsfähigen Akteure ab).

d) Inhalt und Qualität der Planung

Allgemeine Beschreibung zu Umfang und Inhalten der Planung

Das „Entwicklungskonzept Dahner Felsenland“ besteht aus einem 20seitigen Projektbericht, mit umfangreichen Anlagen (Ziele & Strategien (7 Seiten) und Maßnahmenvorschläge (über 150 Maßnahmen auf 14 Seiten); sowie statistische Erhebungen zum Gebiet, Sitzungsprotokolle). Das touristische Leitbild umfasst 4 Seiten, die Textfassung der Landschaftsplanung 184 Seiten.

Detaillierte Informationen zum Planungsinhalt sind aus den Ziel- und Maßnahmenauflistungen in den Abschnitten Überprüfung der Umsetzung / Zielerreichung ablesbar.

Allgemeine Einschätzung der Qualität des Konzeptes (insb. Vorbereitung der Umsetzung)

In der **Entwicklungskonzeption** fehlen für weite Teile der Planung eine Zeitangabe, Dringlichkeit oder Prioritätensetzung [C]. Lediglich für die Zielsetzungen wurde eine Prioritäten-Reihenfolge über die Abfrage der Präferenzen der Beteiligten erarbeitet. Als Zeitangaben wurden lediglich für einige Bereiche Angaben zur Rückmeldung der Ansprechpersonen / Verantwortlichen der Umsetzungsbereiche gesetzt. Die Planung ist teilweise durch eine gewisse Beliebigkeit gekennzeichnet, da einfach „*alles Mögliche reingenommen wurde*“ [F]. Dadurch wurden zwar sehr viele Maßnahmen aufgelistet, aber aufgrund dieses großen Umfangs ergibt sich, dass die Maßnahmen auch mittelfristig nicht alle durchführbar sind. Zugleich fehlte aber eine Prioritätennennung, die die Handhabung dieser Maßnahmensammlung erleichtert hätte.

Auch der **Landschaftsplan** benennt sehr umfangreich Ziele und Maßnahmen, und weist für den Bereich „Nutzungskonflikte durch Klettern“ eine Dringlichkeitseinstufung auf. Die Maßnahmen sind ebenfalls so umfangreich konzipiert, dass eine mittelfristige Bewältigung nicht möglich ist (was aber prinzipiell für einen Landschaftsplan als langfristige Planung sinnvoll ist).

Die Koordinierung der **Umsetzung** oblag der Verbandsgemeinde. Für die verschiedenen Bereiche wurden jeweils Verantwortliche für eine Rückmeldung (an die Gemeinde) zum Stand der Arbeiten benannt. Allerdings wurden nicht für alle Bereiche Verantwortliche bestimmt. Außerdem fand während der Planung keine Klärung zu Finanzierungsmöglichkeiten der vorgeschlagenen Maßnahmen statt [D].

e) Zielanalyse

Zielanalyse aus Sicht der Akteure (Identifikation mit der Planung)

Zu den allgemeinen Zielformulierungen der gesamten Planungen ist bei den Befragten, die intensiver am Planungsprozess beteiligt waren, eine hohe Identifikation festzustellen und die inhaltliche Ausrichtung wird von allen gutgeheißen. Lediglich zu Teilaspekten wurden von einigen Akteuren kleine Abstriche gemacht: so wollte die Forstwirtschaft keinen „*Auerhuhn-Wald*“ [G] (dieser wurde auch von einem weiteren Akteur als „*nicht realistische Marotte*“ bezeichnet [D]). Die Freistellung der Felsen wurde vom Naturschutz als nicht sinnvolles Ziel bezeichnet, da dies - entgegen der Behauptung im Bericht - den Wanderfalken nichts nütze, sondern nur zur Herstellung eines vom Tourismus gewünschten Landschaftsbildes diene. Zudem wurde vom Naturschutz kritisiert, dass das Leitbild „*wachsweich*“ und unterschiedlich interpretierbar sei (“*allgemeines bla, bla*“), so dass die konkrete Übereinstimmung letztlich schwer feststellbar sei [F], auch eine befragte Landwirtin äußerte sich hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der Planung reserviert (“*viel Papier*“) [H].

Eigene Zielanalyse

Bei der Zielformulierung der **Entwicklungskonzeption** standen insbesondere wirtschaftliche Belange (auch die des Tourismus) und der Schutz der Natur im Vordergrund. Demgegenüber werden zu sozialen Aspekten nur wenige Ziele benannt. Insgesamt sind die Ziele sehr allgemein formuliert und somit ist die Zielerreichung nur schwer zu bewerten.

Die Ziele im **Landschaftsplan** sind umfassend und detailliert. Sie sind zudem raumbezogen für die unterschiedlichen Entwicklungsräume präzisiert und jeweils begründet. Damit sind die Naturschutzziele nachvollziehbar dargestellt. Allerdings wird für die Ziele im Landschaftsplan kein Zeithorizont genannt. Die Ziele des Landschaftsplanes haben auch in die Entwicklungskonzeption Eingang gefunden, dort sind sie aber allgemein gehalten und unverbindlich formuliert.

D.1.1.3 Beschreibung der Rahmenbedingungen

Eine allgemeine Übersicht über die Bedingungen der drei Landnutzungen findet sich in Kap. B.1, im Folgenden werden einige weitere für die Planungen besonders relevante Bedingungen erläutert.

a) Exogene Bedingungen

Die exogenen Bedingungen blieben während des Planungs- und Umsetzungsprozesses überwiegend konstant. Als bedeutsame Änderungen wurden lediglich die verschiedenen Auswirkungen der BSE-Krise(n) genannt: als BSE nur in Großbritannien verbreitet war, stiegen die Absatzchancen für regional erzeugtes Rindfleisch zunächst - nach dem Auftreten von immer mehr BSE-Fällen in der BRD brach der Rindfleischmarkt jedoch insgesamt stark ein.

Des Weiteren hat die Forstwirtschaft seit 1990 Probleme am Holzmarkt, da die Massenprodukte unter großem Preisdruck durch Billigkonkurrenz v.a. aus Osteuropa stehen [G].

Anzumerken ist zudem, dass nach Abschluss der Planung keine weiteren finanziellen Bezuschussungen zur Unterstützung der Umsetzung von außen erfolgten [C]. Zwar lag dazu ein detailliertes Angebot der externen Beratung vor [D], [N], für das eine teilweise Zusage vom Finanzministerium gab, aber aufgrund der fehlenden Beteiligung des Umweltministeriums nicht durchgeführt wurde.

b) Endogene Bedingungen

Natur und Landschaft

Da die Kulturlandschaft (insbesondere die Offenbereiche der Bachtäler) aus Sicht des Naturschutzes als sehr wertvoll eingestuft wird, besteht eine teilweise Zielkongruenz zum Tourismus, da diese Kulturlandschaftselemente auch für das Landschaftserlebnis sehr bedeutsam sind.

Das Bauland in der Gemeinde ist im Vergleich zu anderen Regionen in Rheinland-Pfalz immer noch relativ preisgünstig, so dass eine Nachfrage von Auswärtigen nach Baugrundstücken (Alterswohnsitzen, Zweitwohnungen) besteht und die dadurch gestiegenen Preise für den weniger finanzkräftigen Teil der Einheimischen zunehmend problematischer werden. Derzeit gibt es 1.066 offizielle Nebenwohnsitze (entspricht 6,2 %), was für eine ländliche Gegend bereits einen relativ hohen Prozentsatz darstellt. Ein Konfliktpotenzial besteht zudem dadurch, dass die aus Sicht des Naturschutzes wertvollen Talflächen oder Streuobstwiesen im Ortsrandbereich durch die fortschreitende Siedlungsentwicklung bedroht werden. In der Gemeinde werden Regelungen für Ausgleichsmaßnahmen nach dem Öko-Konto angewandt. Der Flächennutzungsplan ist relativ alt und ungenau (von 1989, einige Änderungen erfolgten 1996), ein neuer FNP ist weiterhin (Stand März 2003) nicht fertig gestellt worden.

Tourismus

Der Tourismus ist über die Fremdenverkehrsvereine der einzelnen Gemeinden organisiert, die wesentliche Organisation für die Verbandsgemeinde ist die „Tourist-Information Dahner Felsenland“ mit drei hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Weiteres zu den touristischen Bedingungen ist aus der Beschreibung der Zustandsänderungen zu ersehen.

Landwirtschaft

Viele landwirtschaftliche Nutzflächen in der Region sind Grenzertragsböden. Insgesamt ist die Landwirtschaft stark zurückgegangen. Es gibt nur wenig HE und die Landwirtschaft findet zunehmend als NE oder Hobby-Landwirtschaft statt. Dabei ist die ackerbauliche Nutzung besonders deutlich zurückgegangen (siehe Tab. 17).

Tab. 17: Entwicklung der landwirtschaftlichen Haupt- (HE) und Nebenerwerbsbetriebe (NE) sowie der landwirtschaftlich genutzten Fläche (LF) mit Hauptnutzungsarten in der VG Dahner Felsenland (🗎-DF-7)

	Anzahl der Betriebe		
	Gesamt	HE	NE
1971	265	31	234
1979	123	22	101
1991	66	8	58
1995	75	7	68
1999	47	6	41

	Landwirtschaftliche Nutzfläche (in ha)		
	LF- gesamt	Dauergrünland	Ackerland
1950	3100	1138	1878
1971	1652	718	860
1991	755	510	243
1995	696	500	185
1999	632	474	154

Anmerkung zur Anzahl der Betriebe:
1971 - 1995 Betriebe deren InhaberInnen natürliche Personen sind; 1999: Betriebe mit Rechtsform als Einzelunternehmen

Für eine Vermarktung regionaler Produkte ist zu berücksichtigen, dass die Bandbreite der erzeugten Produkte relativ gering ist (kaum Acker- oder Hackfrüchte). In der Region gibt es aber insbesondere Lamm, Rind, Wild, Fisch, Honig und Obst. In der Gemeinde kann noch selbst geschlachtet werden (es gibt drei Metzger). Allgemein wird in der Gemeinde viel Fleisch direkt verkauft, u.a. weil viele nur geringe Mengen produzieren, so dass bei den Hobby- und Nebenerwerbsbetrieben bei guter Nachfrage ein hoher Anteil an Familie und Bekannte weitergegeben wird und daher bei vielen Betrieben ein geringes Interesse für eine weitere Vermarktung besteht. Allerdings wird bei den größeren Betrieben auch viel Fleisch in den Großhandel gegeben [H], [U], [Z], so dass eine höhere Direktvermarktungsquote die Wertschöpfung erhöhen könnte.

Da in der Gemeinde die Praxis der Realteilung herrschte und bisher keine Flurbereinigung durchgeführt wurde, sind sehr kleine Parzellengrößen landwirtschaftlicher Nutzflächen entstanden und teilweise sind die Eigentumsverhältnisse unklar. So gibt es z.B. in Niederschlettenbach 800 Parzellen (bei 200 EinwohnerInnen). Diese Bedingungen verkomplizieren jegliche diesbezügliche Planungen (z.B. Anpachtung von Flächen) [A].

Politische Lage / Interessenkonflikte / Kooperationsbedingungen

Der Bürgermeister ist seit 1991 im Amt und allgemein anerkannt. Seine Partei hat seit 1999 die absolute Mehrheit. Insgesamt sind die parteipolitischen Konflikte auf der kommunalen Ebene relativ gering, so werden Beschlüsse oft einstimmig gefasst.

Die Wichtigkeit des Naturschutzes wurde von allen Befragten als hoch eingestuft, so dass die allgemeine (verbale) Anerkennung für die Bedeutung des Naturschutzes von allen Seiten gegeben ist und ein gutes Kooperationsklima zwischen dem Tourismus, den Naturschutzbehörden sowie den Forstämtern festzustellen war [L], [G], [K]. Insgesamt ist anzunehmen, dass es für den Naturschutz im Sinne des Erhalts der Kulturlandschaft und der Natur als Erholungsraum ein hohes Bewusstsein besteht, während für den Arten- und Biotopschutz nur ein geringes Bewusstsein vorhanden ist [K].

Als Vorbelastung ist ein alter Konflikt um ein gescheitertes Großprojekt (Talaufstauung / Königsbruch) zu nennen. Daher resultiert die Einschätzung, dass *die Politik die Naturschutzverbände fürchte* und es eine darauf zurückzuführende *„Informationsunlust“ bzw. eine Blockadehaltung gegenüber dem Naturschutz gäbe* [F].

Das Kooperationsklima zwischen Landwirtschaft und Naturschutz ist in der Gemeinde insofern sehr günstig, da der Erhalt und die Wiederaufnahme einer landwirtschaftlichen Nutzung auch wichtige Anliegen des Naturschutzes sind und es allgemein kaum intensive Nutzungen oder gegenseitige Vorbehalte gibt [F].

Zu dem potenziell bedeutsamen Konflikt zwischen Klettersport und Naturschutz besteht eine sehr gute Zusammenarbeit (z.B. über die AG Klettern & Naturschutz), die es bereits vor der Planung gab und weiterhin besteht [J], [K].

Verwaltungsstruktur / Finanzielle Situation der Gemeinde

In der Verwaltung der Verbandsgemeinde (insgesamt 129 kommunale MitarbeiterInnen, [G]) besteht eine Stelle für die Landschaftsplanumsetzung.[6] Für die Arbeit im Gelände (z.B. Entkusselungen) können CJD und FÖJ-Gruppen herangezogen werden. Darüber hinaus besteht keine Stelle für die speziellen Planungsaufgaben der Entwicklungskonzeption, sondern die damit verbundenen Aufgaben werden von bestehenden Stellen (v.a. einer Angestellten im Bauamt, Bereich Ortsplanung) wahrgenommen.

Da Fremdenverkehr und Naturschutz freiwillige Leistungen und keine kommunalen Pflichtaufgaben sind, werden - aufgrund der angespannten Finanzsituation - durch den Kreis (als Kommunalaufsicht) keine Stellenumwidmungen in diese Richtung genehmigt.

D.1.1.4 Überprüfung der Umsetzung

a) Kontrolle ausgewählter Maßnahmen (Maßnahmenkontrolle)

Durch die hohe Zahl der in den Planungen enthaltenen Maßnahmen konnten nicht alle Maßnahmen überprüft werden. Somit wurde eine gezielte Auswahl vorgenommen.

Zur **Entwicklungskonzeption** werden im Folgenden (s. Tab. 18) vor allem Vorschläge aus den Zielbereichen mit größerer Nähe zu den Handlungsfeldern Naturschutz, Landschaft und Tourismus überprüft, während Handlungsfelder wie Energie, Kulturtourismus und Baugebiete (letzteres auch wegen der kurzen Dauer zwischen Planung und Evaluierungszeitpunkt) weniger berücksichtigt werden.

Für den **Landschaftsplan** erfolgt eine Überprüfung der Umsetzung der Maßnahmen, die für die Konfliktregelung im Bereich der Felsen bezüglich des Klettersports / weiterer Erholungsnutzungen entwickelt wurden (s. Tab. 19). Zu den zahlreichen über diese Problemstellungen hinausgehenden Maßnahmen der Landschaftspflege können aufgrund des Umfanges und des langfristigen Planungshorizonts nur allgemeine Aussagen getroffen werden (s. auch Ergebniskriterien).

6 Ein wesentlicher Tätigkeitsschwerpunkt ist die Landschaftspflege (v.a. Offenhaltung der Talflächen). Die Stelle war von Sept. 1998 bis Juli 2000 als ABM-Stelle vergeben und danach weiterhin als halbe, befristete (2 Jahre) Stelle mit der selben Person (Qualifizierung: Forstwirt, GIS) besetzt.

Tab. 18: Maßnahmenkontrolle ausgewählter Maßnahmen der Entwicklungskonzeption (🗎-DF-1)

Zielbereich / Maßnahmenvorschlag in der Entwicklungskonzeption	***Erfüllungsgrad / Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)***
Angebot / Nachfrage an naturverträglichen Produkten, Förderung bäuerlicher und handwerklicher Produzenten, und der regionalen Wertschöpfung	
Fortführung der Gastronomieworkshops	● Dahner Felsenland-Wirte
Definition von Kriterien für „Dahner-Felsenland-Wirte"	● Kriterien haben allerdings wenig Naturschutzbezug
Einführung von regelmäßigen Wochenmärkten (in Kooperation mit Frankreich)	⦿ seltene überregionale Bauernmärkte
Regionalvermarktung spezieller Möbelangebote für Tourismusgewerbe	⦿ es wurde ein Beispielprodukt (Möbel aus rotkerniger Buche) hergestellt, es gibt aber keine kontinuierliche Vermarktung
Sicherung der Streuobstwiesen durch Produktion von z.B. Apfelschnaps, Apfelsaft, Pflaumenmarmelade	⦿ einige Produktsegmente werden weiterhin produziert, aber keine starke Ausweitung
Aufbau von Regionalladen in Dahn für typische Produkte der Region (z.B. Lebensmittel, Geschenke, Accessoires u.s.w.)	○
Produktbörse für regionale Produkte (z.B. für Gastwirte, andere Interessenten)	○
Erhalt der Erlebniselemente der Landschaft, Offenhaltung der Wiesen über landschaftsangepasste Nutzungsformen	
Gründung einer moderierten AG zur Beschäftigung mit natur- und kulturgeschichtlichen Grundlagen der Landschaftsentwicklung	○
Detail-Projekte zu Schemelwiesen, Triftsystemen in Fließgewässern, Übergangsbereiche zwischen Offenland und Wald, Lichte Wälder, Beweidungskonzept	⦿ einzelne Umsetzungen in Teilbereichen
Einführung einer zweckgebundenen Naturabgabe zur dauerhaften Finanzierung landespflegerischer Maßnahmen	○
Erhalt und Entwicklung der kleinbäuerlichen Kulturlandschaft und der charakteristischen Nutzungen	
Beweidungs- und Offenhaltungskonzept	⦿ es erfolgt eine schrittweise Umsetzung
Zurückdrängen des Waldes in den Tälern	⦿ einzelne Waldriegel entfernt
Entwicklung und Pflege von Obstwiesen im Ortsrandbereich	⦿ z.T. allerdings Gefährdung durch Baugebiete
Äcker mit typischer Ackerwildkrautflora der Pfälzer Buntsandsteinlandschaft	○
Pflanzen von Obstbäumen entlang von Straßen und Feldwegen	●
Pflege der Wacholderheide	● durch Beweidung
Unterstützung der Landwirtschaft durch regionale Vermarktungskonzepte	○ Vermarktung erfolgt nur privat
Erhalt und Entwicklung reichstrukturierter Wälder	
Kooperative, interdisziplinäre Strategieerarbeitung (insb. zur Entwicklung von Synergieeffekten)	○ Planung erfolgt weiterhin über Forstbetriebswerk, darin ökologische Belange berücksichtigt
Waldentwicklungskonzeption z.B. zur Entwicklung von Sonderstandorten: „lichte Wälder", „Auerhuhnwald", „Weidewald"	○
Waldkronenkonzept	○ / ⦿ Baumwipfelpfad in Planung
Gütesiegel für Holzprodukte	○ kein regionales Gütesiegel, weiterhin bestehende Zertifizierungsmöglichkeiten
Einführung einer zweckgebundenen Naturabgabe, die Einbußen der Forstwirtschaft abmildert und die dauerhafte Beschäftigung von Arbeitern im Wald sichert	○

Zielbereich / Maßnahmenvorschlag in der Entwicklungskonzeption	***Erfüllungsgrad / Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)***
Vermeidung von Konflikten mit der Natur / Rücksicht auf andere Landschaftsnutzer	
Trennung von Rad- und Wanderwegen	● sind zu 80 % getrennt
Ausschilderung Rad- / Wirtschaftswege (Konflikt Landwirtschaft / Radfahrer)	⦿ wurde verbessert
Konzept für Nutzungen für Rennrad, Mountainbike, Trekkingrad	○ nur allgemeine Rundtouren
Eigene Karten für Radfahrer erstellen	●
Mountainbike-Knigge erstellen bzw. Faltblatt des Ministeriums verteilen	●
Felsenkonzept, abgestufte Zonierung auf Basis der bisherigen Regelungen erstellen	○
Entflechtung von Tourismusattraktionen und Infrastrukturangebot (u.a. Parkplätze)	○
Gewässerkonzept (Badenutzung, Angelnutzung)	○
Besucherlenkungskonzept (Ausweisung für bestimmte Nutzungen, frühzeitige Gästeinformationen)	⦿ im Zuge der Planungen zum Biosphärenreservat in Vorbereitung (z.B. Rückbau von Wegen)
Zielgruppengerechter, behutsamer Aufbau der Angebote in der Natur	
Radmarketingkonzept für unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Feinschmecker und Sport; Kultur und Sport),	○
Einrichtung und Kennzeichnung von Rundtouren	●
Einheitliche Beschilderung für Rad- und Wanderwege	●
Einheitliches Wanderwegekonzept (Koordination durch zentrale Stelle)	⦿ Umsetzung begonnen
Erhöhung der Aufenthaltsdauer der Gäste und Ausbauen des Saisonverlaufs	
Entwicklung neuer Pauschalprogramme	⦿ ab 2001 umgesetzt
Familienorientierte Programme anbieten	●
Programme für „gestresste Manager"	○
Buchbarkeit über EDV gewährleisten	⦿ ab 2001 umgesetzt
Angebote für (Vor)Weihnachtszeit	○
Einführung einer „Dahner-Felsenland-Card" (Paket-Anbot zu Eintritten & Serviceleistungen etc.)	○ wird weiterhin (evtl. in Kooperation mit anderen Gemeinden) angestrebt
Schlechtwetterprogramm erstellen (evtl. durch eigenen Workshop)	○
Qualitative Verbesserung im Beherbergungssektor	
Sensibilisierung der Beherbergungsbetriebe für Qualität	⦿ im geringen Umfang realisiert
Ausarbeitung von Qualitätsstandards für Tourist-Prospekt	●
Ausschreibung von Wettbewerben, Hervorhebung der Sieger im Tourismusprospekt	○ aufgrund der Klassifizierungsangebote überregionaler Verbände nicht für notwendig erachtet
Aufstellung von Qualitätsleitfäden mit Kontrolle / Beratung	○
Motivation jünger Mitbürger zur Aufnahme von Tätigkeiten im Tourismus (Gastronomie, saisonale Angebote, Rikschas)	○
Zielgruppenspezifische Darstellung der Beherbergungsbetriebe im Tourist-Prospekt	○
Stärkung des Tourismusbewusstseins	
Programm: Einheimische lernen ihre Heimat kennen, Artikelserie in Lokalpresse	○
Workshop / Zeitung zum Thema „Pro Tourismus"	○

Zielbereich / Maßnahmenvorschlag in der Entwicklungskonzeption	*Erfüllungsgrad / Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)*
Verbesserung des Innenmarketings und Ideenaustausch zwischen Gemeinden und Verbandsgemeinde	
Information über Tourismus-Leitbild	⊙ fand statt, aber nicht im geplanten Umfang
Regelmäßige Treffen der Verkehrsvereine mit professionell moderierter Auftaktveranstaltung	⊙ Austausch findet statt, aber nicht mit vorgeschlagener Intensität
Für alle Bürger und Verkehrsvereine zugängliche Ideenbörse	○
E-mail-System bei Verkehrsverein einführen, um Kommunikation zu vereinfachen	○
Marktforschung über Gästebefragungen	⊙ in Planung (mit Süd-West-Pfalz-Tourismus)
Verbesserung des ÖPNV	
Bekanntmachung der Anruf-Sammeltaxis (Homepage, bei Anrufen)	⊙ es gibt eine Broschüre, die nach Anruf verschickt wird; auf Homepage nur allgemeiner Hinweis ohne Verweis auf Fahrplan
Einführung von Wanderbussen mit Radanhängern	○
Pauschalen mit Vergünstigung bei Bahnanreise anbieten, Mobilität vor Ort ohne Auto verbessern und komfortabler machen (z.B. Abholung nach Wanderungen)	○
Entschärfung von Verkehrsbrennpunkten (z.B. Bärenbrunnertal) über Einsatz saisonaler, umweltfreundlicher Verkehrsmittel (Fahrradrikschas / Pferdekutschen)	○
Erhalt und Förderung regionaltypischer Architektur und des heimischen Bauhandwerk	
Gründung einer Arbeitsgemeinschaft zur Förderung des o.g. Zieles	⊙ ist in Anfangsphase stecken geblieben
Erstellen von Fibeln / Katalogen für Einwohner	○

Erläuterungen:
●=Maßnahme umgesetzt ⊙=Umsetzung teilweise erfolgt / konkret in Vorbereitung ○=keine Umsetzung

Tab. 19: Maßnahmenkontrolle ausgewählter Maßnahmen des Landschaftsplans (🗎-DF-2: 103ff) zur Konfliktregelung bezüglich des Klettersports / weiterer Erholungsnutzungen

Maßnahmenvorschläge im Landschaftsplan			*Erfüllungsgrad / Stand der Umsetzung*
Problembereich	*Dringlichkeit*	*Lösungsvorschläge*	
Verkehr			
Kaum Anreise mit ÖPNV möglich	hoch	Wiederinbetriebnahme der Bahn	⊙ fährt Sonn- und Feiertags
		Verstärkter Einsatz von Bussen am Wochenende	○
		Park-and-Ride System	○
Überlastung von Straßen und Parkplätzen (v.a. an Wochenenden, Bärenbrunner Tal)	hoch	Zeitweise Sperrung und Limitierung der Zufahrtsstraße	○ weiter hohe Belastungsspitzen
		Park-and-Ride (Bus, Rikscha, Kutschen)	○
		Ausbau des ÖPNV	○ (in Bezug auf Klettern keine spürbare Verbesserung)
		Möglichkeiten für Fahrgemeinschaften verbessern	○
Befahren von Feld- und Waldwegen (PKW)	mittel	Sperrungen durch Schranken	○ Problem besteht aber auch nicht (mehr)

Maßnahmenvorschläge im Landschaftsplan			***Erfüllungsgrad / Stand der Umsetzung***
Problembereich	***Dring-lich-keit***	***Lösungsvorschläge***	
Infrastruktur- und Überlastungser-scheinungen			
Zeitweise Überlastung eines Campingplatzes (sanitäre Anlagen)	mittel	Ausbau der Sanitäranlagen	●
		Höchstgrenze für Campingplatzbelegung	○
Belastung durch Kletter-kurse	mittel	Bestimmte Felsen für Kurse ausweisen	○ konzentriert sich aber sowieso auf einige geeignete Felsen
		Steinbruch für Kurse umgestalten	○
		Naturschutzthematik im Kurs verstärkt ansprechen	●
Schäden an Felsen			
Erosion an Felsfüßen, ungeordnete Zustiegs-wege	sehr hoch	Rückbau von Wegen, Ausbau eines Hauptweges an allen Felsen	⦿ an einzelnen Problemstellen durchgeführt
		Markierungsschilder für Zustiege und Klet-terrouten an allen Felsen	○ aber Beschilderung bei Sper-rungen wegen der Falken
Erschließung neuer Routen	hoch	Verbot von Neuerschließungen	⦿ kein Verbot, aber Neuerschlie-ßungen erfolgen mit „größtmög-licher" Rücksicht auf Natur [J]
		Demontage von Haken, die trotz Verbot angelegt wurden	●
Müll	niedrig	Felspatenschaften	●
Landschaftsbild			
Zuwachsen von Felsen	hoch	Freistellung ehemals freistehender Felsen	●
Artenschutz			
Vergiftung von Wander-falken	sehr hoch	Aufklärungsarbeit	●
		weitere juristische Verfolgung	●
Schlechte Brutbio-topqualität der Felsen für Falken und Uhus	hoch	Freistellung geeigneter Felsen	● wird gegebenenfalls durch Fällen einzelner Bäume ergänzt
		Rückbau störender Infrastruktur (Bänke, Aussichtsplattformen) in der Nähe geeig-neter Horstplätze	⦿ Rückbau einer Bank & Sper-rung einer Plattform zur Brutzeit, sonst wird auch vom Naturschutz kein Handlungsbedarf gesehen

Erläuterungen:
●=Maßnahme umgesetzt ⦿=Umsetzung teilweise erfolgt / konkret in Vorbereitung ○=keine Umsetzung

b) Beschreibung der Zustandsänderungen

Neben den folgenden Erläuterungen liefert die Beschreibung der Bewertung der Ergebniskriterien (s. Tab. 24) weitere Hinweise zur Situation in den unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Landnutzung durch Landwirtschaft

Hinsichtlich der Aufgabe „Freihaltung der Talflächen" ist eine langsam einsetzende positive Entwicklung zu verzeichnen. Wichtig dafür sind **landschaftspflegerische Pflegemaßnahmen** (z.B. Beseitigung der Verbuschung oder Entkusselungen) und eine Wiederaufnahme der landwirtschaftlichen Nutzung [C].

Auch wird die Landwirtschaft durch eine **organisatorische Unterstützung bei Flächenanpachtungen** gefördert. Als Grundlage dazu wurden die Eigentumsverhältnisse erhoben und die Daten mit GIS aufgearbeitet, danach erfolgt eine Pachtung der Flächen mit Verträgen über 10 bis 15 Jahre durch die Gemeinde, um diese an die FlächennutzerInnen weiter zu verpachten. Bisher sind die Erhebungen aber wegen dem sehr hohen organisatorischen Aufwand (s. endogene Bedingungen) erst für wenige Teilflächen abgeschlossen, so dass sich die tatsächliche Verfügbarkeit von Flächen für LandwirtInnen, die an einer Vergrößerung ihrer Betriebe interessiert sind, in vielen Bereichen noch nicht erhöht hat. Einige der FlächeneigentümerInnen haben auch kein Interesse an einer Verpachtung, sondern nehmen stattdessen Stilllegungsprämien ein. Teilweise ist durch die Flächenkonkurrenz zu HobbylandwirtInnen sogar eher eine Verschlechterung der Flächenverfügbarkeit eingetreten [Z]. Des Weiteren kommt es vereinzelt zu - aus Naturschutzsicht unerwünschten - Nutzungskonzentrationen [L],[F], da in Einzelfällen Tierhaltung auf kleinen Flächen mit einer entsprechenden Zufütterung betrieben wird und dadurch diese Standflächen durch die erhöhte Trittbelastung geschädigt werden.
Die Entwicklung der Flächennutzungen insgesamt lässt sich (aufgrund des Erhebungsintervalls der Statistik) noch nicht quantifizieren. Nachweisbar ist aber ein Ansteigen der Zahl der TierhalterInnen [P] und es ist davon auszugehen, dass die Beweidung in den letzten Jahren wieder zugenommen hat - allerdings ohne die großen Flächenverluste der letzten Jahr(zehnt)e wieder auszugleichen. Somit ist ein **Fortbestehen der prinzipiellen Problemsituation** zu konstatieren und in der VG sind weiterhin Talflächen von der Verbuschung bedroht. Neben der weiterhin zu geringen Möglichkeit an gesicherten Pachtverhältnissen, wurden auch fehlende finanzielle Förderungen von Einzäunungen als Ursache für die seltene Wiederaufnahme der Nutzungen genannt [L].
Es gibt keine kommunalen **finanziellen Förderungen zur Flächenbewirtschaftung**, aber es erfolgt eine Unterstützung bei der Beantragung von anderen Förderprogrammen. So gibt es z.B. die Bemühung bei der Bezirksregierung eine Offenhaltungsprämie für 120 ha, die von einem Wanderschäfer bewirtschaftet werden, einzuwerben [A]. Auch die untere Naturschutzbehörde berät Interessierte zu den Möglichkeiten der Förderprogramme. Zudem profitieren einige LandbewirtschafterInnen durch Produktabnahmen durch die lokale Gastronomie (siehe unten zu „Dahner Felsenland-Wirte“).
Die Fläche, die nach **kbA-Kriterien** bewirtschaftet wird, ist von ca. 10 auf 15 % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche gestiegen, da neben dem vorher bestehenden Bio-Hof mittlerweile ein Rinderhalter eine Anerkennung nach diesen Kriterien erhält. Dies bedeutet aber keine Änderung der Landnutzung, da es sich lediglich um die - nun kontrollierte - Fortsetzung der vorherigen, extensiven Bewirtschaftung handelte.
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass hinsichtlich der Umweltverträglichkeit der Landnutzung - abgesehen von einigen wenigen punktuellen Verschlechterungen - kaum Zustandsänderungen zu vermerken sind. Insgesamt findet aber eine extensive, umweltgerechte Landnutzung statt und bezüglich der Größe der bewirtschafteten Fläche ist insgesamt ein leicht positiver Trend zu vermerken und es wurden Veränderungsprozesse angestoßen, die sich mittelfristig vermutlich weiter positiv auswirken werden.

Naturschutz / Forstwirtschaft

Insgesamt sind für den Naturschutz wenige Änderungen festzustellen, es wurden einige landschaftspflegerische Maßnahmen durchgeführt und die Neuausweisung von mehreren NSG vorbereitet.

Für viele der Nutzungskonflikte im Bereich **Klettern** bestehen einvernehmliche Regelungen: z.B. Sperrungen von Wanderfalkenbrutfelsen und Felspatenschaften. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Zusammenarbeit zwischen Naturschutz und Klettersport bundesweit als vorbildlich gilt (ohne das hierbei Änderungen zu vermerken wären). In einigen Problembereichen (z.B. Erosion an Felsfüßen) wurde durch die Umsetzung der auch im Landschaftsplan vorgesehenen Maßnahmen Verbesserungen erzielt, die allerdings nur langsam voranschreiten.

Sehr günstig für den Naturschutz ist die strikte Begrenzung im Bereich **Kanu** (sehr weitreichende Sperrung der Wieslauter durch die Landkreisbehörde[7]).

Nach wie vor problematisch wurde die Entwicklung des **Flächenverbrauches**[8] eingeschätzt [G].

Bezüglich der **Forstwirtschaft** sind sehr geringe Änderungen festzustellen. Eine Nachfragesteigerung nach Holz - die sich bei einer Hackschnitzel-Heizung oder durch steigende Möbelproduktion hätte ergeben können - war nicht spürbar [G].

Tourismus

Die Übernachtungszahlen haben sich positiv entwickelt. Die Entwicklung ist etwas besser als im gesamten Bundesland Rheinland-Pfalz und deutlich besser als in der übrigen Region Süd-West-Pfalz, wie die Zahlen in Tab. 20 und Tab. 21 verdeutlichen.

Tab. 20: Relative Veränderungen der Übernachtungszahlen (im Vergleich mit anderen Regionen)

	relative Veränderung der Übernachtungszahlen 1990 = 100		
Jahr	VG Dahner Felsenland	übrige Süd-West-Pfalz	Rheinland-Pfalz
1990	100	100	100
....	...	....	....
1995	97.4	93.9	101
...	...	...	...
1999	110	84.1	99.7
2000	107.6	80.3	106.4
2001	104.8	81.1	102.8

7 Das Verbot des Gemeingebrauchs der Wieslauter beinhaltet die vollständige Sperrung (Ausnahmen bestehen nur einige Wochen im Herbst, wobei dann ein Wasserstand von 80 cm gegeben sein muss und feste Einstiegsplätze zu benutzen sind). Die Regelung ist aus Naturschutzsicht sehr gut, allerdings ist das Zustandekommen als „Verordnungs-Naturschutz“ aus Akzeptanzgründen kritisch zu hinterfragen bzw. nicht als Kooperation einzustufen. So gibt es in der örtlichen Bevölkerung teilweise Unverständnis darüber, dass z.B. auch Schlauchboote verboten sind. Allerdings ist zu bedenken, dass diesem Gewässer eine sehr hohe Wertigkeit zukommt, so dass der Schutz insgesamt zu begrüßen ist.

8 Dies konnte aber nicht quantifiziert werden, da die Bebauungspläne der 15 Gemeinden nicht untersucht wurden und bisher kein überarbeiteter Flächennutzungsplan vorliegt, über den diese Entwicklungen abzuschätzen gewesen wären.

Tab. 21: Entwicklung der Gästeankünfte, Übernachtungen und durchschnittlicher Aufenthaltsdauer

Jahr	*Gästean-künfte*	*Übernach-tungen*	*durchschnittliche Aufent-haltsdauer (in Tagen)*
1990	66 294	300 484	4.53
...	...	...	...
1995	66 176	292 567	4.42
1996	66 873	300 564	4.49
1997	64 442	290 757	4.51
1998	65 942	314 245	4.77
1999	73 297	330 524	4.51
2000	74 133	323 312	4.36
2001	72 586	314 890	4.34

Tab. 22: Entwicklung der Zahl der Gästebetten mit Aufgliederung in unterschiedliche Beherbergungsarten

Beherbergungsart	*1994*	*1996*	*1999*	*Veränderung 1994-1999*
Hotel	462	397	484	+ 4,8 %
Gaststätten	198	117	99	- 50,0 %
Pensionen	177	221	208	+17,5 %
Privatzimmer	475	385	299	- 58,9 %
Ferienwohnungen	1 020	1 109	1 279	+ 25,3 %
Jugendherberge	108	108	108	+/- 0 %
Hütten	93	88	135	+ 4,5 %
Erholungsheime	22	150	174	+ 790 %
Gesamt	2 555	2 575	2 786	+ 9 %

Die Bettenanzahl ist in den letzten fünf Jahren um knapp 10 % gestiegen. Da die Fremdenverkehrsintensität noch nicht so hoch ist, und die Bettenauslastung insgesamt konstant geblieben ist, kann dies positiv bewertet werden. Eher negativ ist allerdings der auffällige Trend zur Steigerung von Ferienwohnungen (s. Tab. 22).

Gastronomie und regionale Produkte ("Dahner Felsenland-Wirte")

An den **Dahner Felsenland-Wirten** beteiligen sich 14 Betriebe.[9] Das dazu gebildete Gütesiegel „Aus der Region - für die Region" („Dahner Felsenland-Wirte") für gastronomische Betriebe wird von der Verbandsgemeindeverwaltung Dahner Felsenland vergeben und kontrolliert. Anforderungen sind u.a. die Zusammenarbeit mit der Tourist-Information, das Anbringen einer Hinweisplakette sowie ein lückenloser Nachweis über die Herkunft der Produkte, die unter dem Label angeboten werden. Als weitere Richtlinien wurden vereinbart (🗎-DF-5):

- das Angebot muss regionale Säfte, Wild (saisonbedingt), Schlachtfleisch, Fische enthalten,
- Gemüse, Salate und Kartoffeln müssen aus der Pfalz stammen,
- es muss eine Kennzeichnung der regionalen Produkte auf der Speisekarte sowie ein Vermerk über Herkunftsregion der regionalen Produkte erfolgen,
- es müssen mindestens drei regionale Gerichte und zwei Weine aus der Pfalz im Angebot sein,
- zudem besteht eine Teilnahmeverpflichtung an Gemeinschaftsaktionen der Felsenland-Wirte.

9 Die Beteiligung hatte sich schnell auf 14 Gastwirtschaftsbetriebe ausgeweitet und deren Zahl ist über die Jahre konstant geblieben. Lediglich ein Hotelier ist wieder ausgeschieden, dies lag aber nicht an der Unzufriedenheit mit den DFLW, sondern geschah aufgrund einer eigenen Umorientierung, die einen Verzicht auf Publikumsverkehr bedeutet und dadurch eine Teilnahme an den Aktionswochen nicht mehr sinnvoll war [Ah]. Dafür ist ein anderer Betrieb hinzugekommen.

Diese Anforderungen bedeuten keine verpflichtenden ökologischen Kriterien für die Herstellung der Produkte (im Dahner Felsenland wird aber überwiegend eine umweltgerechte Landnutzung betrieben), können aber zur Vermeidung von Transportwegen und der Erhöhung der regionalen Wertschöpfung beitragen. Werbewirksame Maßnahmen wurden in Form von Aktionswochen mit besonderen kulinarischen Angeboten (z.B. „Zicklein", „Lammwochen") durchgeführt. Die Resonanz der Gäste auf die Aktionswochen fiel positiv aus [Y], [Ae], [E].

Gelungen ist eine Angebotsprofilierung und eine Kooperation der GastwirtInnen untereinander mit einem positiven Werbeeffekt für die Betriebe und die Region [Ae], [B]. Da aber bei den befragten DFLW bereits vor den Planungen regionale Produkte präferiert wurden [Ae], [Af], sind wenig neue Beziehungen zur regionalen Landwirtschaft entstanden. Die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft in der Verbandsgemeinde basiert auf direkten Kontakten, eine koordinierte Vermarktung oder Abnahmegarantien bestehen dagegen nicht. Zudem sind die Kriterien weit gefasst: so schreibt der Begriff „aus der Region" keine Lieferbeziehungen zu LandwirtInnen aus der Verbandsgemeinde[10] fest, andere Produkte können auch aus der gesamten Pfalz stammen. Ein wichtiger Bestandteil der regionaltypischen Gerichte ist Wild, wobei eine diesbezügliche Nachfrage die regionale Wertschöpfung erhöht, aber keinen Einfluss auf die Landbewirtschaftung der landwirtschaftlichen Flächen bedeutet.

Insgesamt ist für die meisten LandwirtInnen durch die Dahner Felsenland-Wirte kaum eine Änderung eingetreten, so haben die meisten der befragten Betriebe[11] keine Lieferbeziehungen zu dem Wirtezusammenschluss. Gründe, die eine insgesamt relativ geringe Verwendung von regionalen Produkten bewirken, sind Probleme bei der Portionierung von Fleisch (z.B. ein Nachfrageübergewicht nach Edelteilen [U]) und ein fehlendes Angebot (insbesondere hinsichtlich der saisonalen Verfügbarkeit) sowie teilweise Fragen der Produkthaftung und behördliche Bestimmungen.

Auch bei denjenigen befragten LandwirtInnen, die in Lieferbeziehungen zu den Wirten stehen, hat dies insgesamt nur eine geringe Bedeutung für den jeweiligen Betrieb.[12] Der befragte Schäfereibetrieb vermarktet über 85 % seiner Schafe weiterhin über den Großhandel und von den 10-15 %, die er in Direktvermarktung verkauft, machen die Dahner Felsenland-Wirte nur den geringeren Teil aus, der sich auf die gelegentlichen Aktionswochen konzentriert [U]. Bei dem befragten Fischzüchter machen die DFLW ca. 15-20 % des Umsatzes aus, wobei sein Umsatz in den letzen Jahren insgesamt in etwa gleich geblieben ist [V]. Durch die DFLW ist es bei der örtli-

10 Die befragten DFLW hatten neben Lieferkontakten aus der direkten Nachbarschaft (z.T. von kleinen Hobby-Betrieben) [Y], auch einen Bezug über den regionalen Großhandel in Bad Bergzabern angegeben, der auch Tiere aus der Gemeinde verwendet [Af], dies bringt allerdings den Landwirten der Region kaum einen Gewinn, da dies keine direkte verlässliche Nachfrage bedeutet, und sie zudem dann nur die Großhandels- und nicht die Direktvermarktungspreise erhalten.

11 Einige Landwirte hatten bei geringer Produktion kein Interesse an einer Vermarktung, die über den Verwandten- und Bekanntenkreis hinausginge [Ac], [Aa]. Ein Landwirt hatte noch überhaupt nicht von der Existenz der DFLW gewusst [X]. Bei zwei der Haupterwerbsbetriebe sind - trotz eines allgemeinen Vermarktungsinteresses der LandwirtInnen - keine Kontakte zustande gekommen [H], [Z]. Ein weiterer Landwirt berichtete von einem Versuch seine Rinder zu vermarkten, wozu er bei vier der DFLW jeweils angerufen oder diese persönlich angesprochen hatte, bei denen er aber auf kein Interesse stieß, da diese ihr Rindfleisch über den Großmarkt bezögen [Ab]. Ein Produzent von Obst und Gemüse hatte früher zunächst einmal Lieferbeziehungen zu den Gastwirten, die aber aufgrund von negativen Erfahrungen ("schlechtem Kundenverhalten" mit hohen Serviceanforderungen und Aufwand, bei geringem Umsatz) nicht fortgesetzt wurden [W].

12 So profitierte ein Galloway-Züchter durch die Dahner Felsenland-Wirte im Rahmen einer Aktion der Gastronomie, wobei ihm (einmalig) 10 Tiere zu den hohen Direktvermarktungspreisen abgenommen wurden. Des Weiteren erfolgt ein regelmäßiger Abkauf von sonst schwerer zu vermarktenden Rinderteilen, die von einem der Wirte zu Spezialitäten weiterverarbeitet werden. Darüber hinaus bestehen aber keine kontinuierlichen Lieferbeziehungen [L]. Ein weiterer Rinderhalter hatte mehrfach Fleisch an die DFLW vermarktet, dies ist aber aufgrund der allgemein sinkenden Nachfrage nach Rindfleisch deutlich zurückgegangen. Zudem besteht auch hier das Problem des „Edelteilnachfrageüberhangs", da nur einer der WirtInnen bei ihm auch die weniger nachgefragten Teile (zu Suppen o.ä.) weiterverarbeitet [Ai].

chen Kelterei zu einer spürbar steigenden Nachfrage nach Apfelsaft gekommen, zudem wird der Apfelsaft nach der Planung nun dauerhaft in die Verbandsgemeindeverwaltung geliefert, so dass so zum Erhalt einer umweltgerechten Landnutzung (da eigene Streuobstwiesen genutzt werden) beigetragen wurde, zudem hat dieser Betrieb seine Anbaufläche geringfügig erweitert (um ca. 2 ha) [T].

Bezüglich der Produktvermarktung von weiteren Erzeugnissen aus den Streuobstwiesen, scheuen die örtlichen Obst- und Gartenbauvereine den größeren organisatorischen Aufwand, der mit einer kommerziellen Vermarktung einhergehen würde, so dass diesbezüglich keine wesentlichen Änderungen erfolgt sind [M]. Auch sonst sind - außer Bemühungen der jeweiligen Betriebe - keine durch die Planung entstandenen Initiativen zur Vermarktung regionaler Produkte vorhanden.[13]

Die Produktabnahmen durch die Gastronomie ergaben aufgrund der geringen Mengen insgesamt also kaum Änderungen auf die Flächenbewirtschaftung. Bei einer Einschätzung des Anteils der Flächen, deren Erzeugnisse in Form von Direktvermarktungen an die DFLW geliefert werden, kann ein Wert von ca. 3 % der landwirtschaftlichen Gesamtfläche (ohne Obstanbau, der insgesamt nicht quantifizierbar war) errechnet werden.[14] Angesichts der Annahme, dass die Betriebe der DFLW auch ohne die Planung einen großen Teil dieser Produkte abgenommen hätten, lässt sich eine geringe Auswirkung durch die DFLW festhalten. Auch sind durch die Produktabnahmen keine Änderungen hinsichtlich der Art der Flächenbewirtschaftung entstanden, so dass die Auswirkung des Projekts für die Förderung einer umweltgerechten Landnutzung nahe Null anzusiedeln ist, auch wenn im geringen Maße zu deren Erhalt beigetragen wird.

Verkehr

In diesem Bereich haben nur geringe Änderungen stattgefunden. So wurden keine Maßnahmen zur Entlastung des Durchgangsverkehrs, zur Parkraumbewirtschaftung oder zur Verlagerung von Parkplätzen umgesetzt. Auch im Bereich des ÖPNV ergaben sich wenige Änderungen.[15] Positiv zu vermerken ist, dass die zwischenzeitlich stillgelegte Bahnverbindung nach Dahn wenigstens an Sonn- und Feiertagen wieder in Betrieb genommen worden ist.

Energie

Durch den Anschluss an ein Gasnetz wurde der Handlungsdruck geringer, da über Gas nun bereits eine relativ umweltschonende Energieversorgungsmöglichkeit besteht.

Initiativen zur Energieerzeugung über Hackschnitzel (aus Holz) wurden nicht durchgeführt. Es gab zwar diesbezüglich weitere Planungen, die aber letztlich aus Kostengründen nicht durchgeführt wurden.

13 Als weitere Initiative - ohne Bezug zum Planungsprozess - ist eine durch den Tourismusverband Süd-West-Pfalz herausgegebene Broschüre zu den DirektvermarkterInnen der Region zu nennen. Darüber hinaus erfolgt im Rahmen einer Initiative der Biosphärenreservatsverwaltung zukünftig (ab 2003) eine Zertifizierung von „Partnerbetrieben“: bei dieser Aktion können z.B. die nach Kriterien des kontrolliert ökologischen Anbau wirtschaftenden Landwirtschafts- bzw. Gastronomiebetriebe, die deren Produkte verarbeiten, berücksichtigt werden [M]. Diese Planungen sind vor allem insofern positiv zu werten, da dies eine verbindlichere Verwendung von Produkten nach ökologischen Kriterien bedeuten könnte.

14 Die Berechnung des Flächenanteils basiert auf der Befragung von 12 LandwirtInnen, die insgesamt ca. 75 % der Flächen bewirtschaften. Von diesen hat keiner eine Änderung der Nutzfläche oder der Nutzungsintensität im Zusammenhang mit der Planung angegeben. Lediglich eine Ausweitung der Fläche im Obstanbau von ca. 2 ha wäre aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Apfelsaft durch die Dahner-Felsenlandwirte teilweise in einen Zusammenhang mit den Planungen zu bringen.

15 Von Pirmasens aus wird der Hauptort Dahn relativ häufig per Bus angefahren (i.d.R. ein bis zweimal die Stunde). Ein täglicher Bahnanschluss besteht allerdings nur für Hinterweidenthal (einer Nachbargemeinde des Dahner Felsenlandes). Zwischen den einzelnen Ortschaften verkehren die Busse nur relativ selten. Als Ergänzung zu dem ÖPNV wurden Anruf-Sammel-Taxis (AST) eingerichtet, die den Busverkehr ergänzen. Dazu wurde in Regie des Landkreises seit 1.1.98 der vorherige Anruf-Nahverkehrsdienst übernommen, also unabhängig von den Planungen der Entwicklungskonzeption (🗎-DF-16).

D.1.1.5 Überprüfung der Zielerreichung

a) Zielerreichung der im Planungsprozess formulierten Ziele

Insbesondere bei dem **Landschaftsplan** wird aufgrund des großen Umfangs der Planung, die z.B. detaillierte Entwicklungsziele für Teilflächen beinhaltet, die Überprüfung der Zielerreichung ebenfalls nur für ausgewählte Bereiche durchgeführt. Zudem ist zu beachten, dass für landschaftliche Entwicklungs- und Schutzziele der Betrachtungszeitraum sehr kurz ist. So werden zu den Zielen der Schutzgüter Boden, Grundwasser, Klima und Ortsbild nur wenige Aspekte dargestellt und lediglich für die Landschaftsentwicklung erfolgt eine Betrachtung einzelner Teilziele.

Für das **Tourismus-Leitbild** wurden einige besonders vage formulierte Ziele nicht untersucht, da diesbezügliche Aussagen zur Zielerreichung wenig hilfreich wären. Bezüglich der Zielsetzungen zum Erhalt des Ortsbildes wurde aufgrund des kurzen Zeitraumes auf eine Bewertung verzichtet.

Tab. 23: Überprüfung der Zielerreichung der Ziele des Landschaftsplans und der Entwicklungskonzeption

Zielbereiche / Zielformulierung	***Zielerreichungsgrad***
Ziele des Landschaftsplans	
Entwicklungsziele Boden / Grundwasser / Klima / Ortsbild	
Schutz vor Bodenerosion	● Erhalt der Wälder / kein Grünlandumbruch
Erhalt der Wälder	● Waldfläche wurde erhalten
Freihaltung der Täler vor emittierenden Nutzungen	●
Verminderung verkehrsbedingter Emissionen	○
Entlastung des Ortes von Durchgangsverkehr (Dahn)	○
Entwicklungsziele bzgl. des Landschaftsbildes	
Als vorrangig wurden folgende Entwicklungsziele genannt: • *Erhalt und Entwicklung naturnaher und strukturreicher Laub- und Mischwälder mit hohem Altholzanteil* • *Erhalt des Offenlandanteiles und der vielfältigen, extensiven Nutzungen* • *Erhalt und (Wieder)Entwicklung von Sichtbeziehungen zum Erhalt der landschaftlichen Erlebbarkeit des Offenlandes in den Talzügen / z.T. den Plateaulagen und der charakteristischen Felsen im Wald* • *Erhalt und Erlebnismöglichkeiten kulturhistorischer Nutzungen und der von ihnen hinterlassenen geomorphologischen Formen*	● aufgrund der geringen Zeitspanne sind aber in der Regel nur langsame Verbesserungen (z.B. Waldumbau) möglich, dennoch in allen Bereichen positive Annäherung an die Ziele ⊙ hinsichtlich der Offenhaltung ist schwer abzuschätzen, inwieweit lediglich die Tendenz zum weiteren Brachfallen gestoppt oder ob der Erhalt des Offenlandanteils dauerhaft gesichert werden kann.
Landschaftsgebundene Erholung	
Maßnahmen, um Freizeit- und Sportaktivitäten (z.B. Klettern, Mountainbiking, Kanusport usw.) naturverträglich zu gestalten	● Regelung zum Kanusport (Sperrung der Wieslauter) ⊙ beim Klettern nur eine teilweise Zielerreichung, die der nur teilweisen Maßnahmenumsetzung entspricht (s. Tab. 19)

Zielbereiche / Zielformulierung	***Zielerreichungsgrad***
Ziele des Tourismus-Leitbildes Dahner Felsenland	
Präambel	
dauerhaft umweltgerechte und von den BürgerInnen mitgeprägte Entwicklung, die Synergieeffekte zwischen Land- und Waldwirtschaft, Tourismus, Gewerbeentwicklung und Naturschutz nutzt	○ Entwicklung nur wenig durch BürgerInnen „mitgeprägt" (s. Verfahrenskriterien). ⊙ durch Dahner Felsenland-Wirte werden Synergieeffekte (in mäßigem Umfang) genutzt; sonst kaum
Profilierung nach außen	● überregionale Presseresonanz
Übernachtungsangebot	
qualitative Verbesserung im Beherbergungssektor / Insbesondere Ausbau von zielgruppenspezifischen Angeboten	⊙ zwar qualitative Verbesserung, aber bei zielgruppenspezifischen Angeboten nur geringer Ausbau
Gastronomie	
Nachfrage und ein Angebot an naturverträglichen und regionalen Produkten. Damit wollen wir bäuerliche Produzenten und handwerkliche Verarbeiter des Dahner Felsenlandes und der angrenzenden Region unterstützen und dadurch einen wirksamen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leisten	⊙ bezüglich der handwerklichen Verarbeitung oder der Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte sind keine besonderen Beiträge zur Zielerreichung zu vermerken; sonst Nachfrage und Anbot teilweise vorhanden
mehr Kooperation der Gastwirte untereinander, um ein auf Qualität und regionale Angebote abgestimmtes Image zu profilieren & eine Optimierung von Qualität und Service in der Gastronomie	● durch die „Dahner Felsenland-Wirte" (denen ein Viertel der gastronomischen Betriebe angehören) gut vorangekommen.
Touristische Infrastruktur / Service	
auch bei schlechtem Wetter ein zielgruppengerechtes und leitbildorientiertes Angebot anzubieten	⊙ positiv: Biosphärenhaus, Erlebnisbad, Angebote der Tourist-Information; allerdings nur wenig darüber hinausgehende Verbesserungen
Organisation / Innenmarketing / Identität	
verstärkten Ideenaustausch zwischen den Gemeinden und der Verbandsgemeinde (Innenmarketing)	● / ⊙ gemeinsamer Planungsprozess / Innenmarketing insgesamt (über die direkt Beteiligten hinaus) aber noch verbesserungswürdig
Stärkung des Tourismusbewusstseins und der regionalen Identität der Bevölkerung	⊙ durch die Presseresonanz teilweise gesteigert
personelle Unterstützung durch das Biosphärenreservat als Serviceeinrichtung	○
Verkehr	
Attraktivierung der Angebote der Bahn (Bahnhöfe, Züge, Taktzeiten etc.); Bahnlinie ab Hinterweidenthal	⊙ Bahnlinie ab Hinterweidenthal hat wieder Betrieb aufgenommen (aber nur Sonn- und Feiertags)
Verbesserung von Busbedienungsangeboten und den Einsatz von variablen Ergänzungssystemen wie Bürgerbus, Sammeltaxi	⊙ es gibt ein Anrufsammeltaxi
Ersatz von PKW-Individualverkehr in empfindlichen Bereichen durch alternative und attraktive Angebote	○
Landschaft	
Erhalt und Entwicklung: • *reichstrukturierter Wälder, die auch Elemente der sie ehemals prägenden Nutzungen enthalten* • *der für die kleinbäuerliche Kulturlandschaft charakteristischen Nutzungen, die eine abwechslungsreiche Feldflur sichern* • *der vielfältigen Erlebniselemente der Wiesentäler, Talsysteme und ihrer Gewässer / Offenhaltung der Wiesen über landschaftsangepasste Nutzungsformen*	● / ⊙ / ○ bezüglich der Erhaltungsziele ist eine hohe Zielerreichung gegeben / zu den Entwicklungszielen sind insbesondere zur Offenhaltung der Wiesen (langsame) positive Schritte zu vermerken (s. Zielerreichung der Landschaftsplanung) / die früher ebenfalls charakteristische ackerbauliche Nutzung wurde nicht wieder entwickelt

Zielbereiche / Zielformulierung	*Zielerreichungsgrad*
Angebote in der Natur	
Wir bauen unsere Angebote in der Natur behutsam, differenziert nach Sportarten und zielgruppengerecht aus *Wir vermeiden Konflikte mit der Natur. Bei unseren Aktivitäten in der Natur nehmen wir Rücksicht auf andere Nutzer der Landschaft*	● insgesamt hohe bis mittlere Zielerreichung ⊙ Konflikte zwischen Natur und Tourismus in gewissen Umfang weiterhin vorhanden (siehe Einschätzungen bei der Landschaftsplanung)
Nachfrage / Außenmarketing	
die Aufenthaltsdauer unserer Gäste weiter zu erhöhen und den Saisonverlauf weiter auszubauen	○ keine wesentliche Änderung des Saisonverlaufes , bezüglich der Aufenthaltsdauer sogar leicht negative Entwicklung (vgl. Tab. 21)
die Zusammenarbeit mit dem Verkehrsverein Südwestpfalz konstruktiv weiterzuführen & die Zusammenarbeit mit unseren Nachbarn in Elsass-Lothringen zu forcieren	●
neue Zielgruppen im Bereich Bildungs- und Kulturtourismus zu erschließen und weiter auszubauen	⊙ Zielerreichung schwer zu ermitteln, angesichts der wenigen Maßnahmen in diesem Bereich eher gering
Energie	
Wir fördern den verstärkten Einsatz von regenerativer Energie	○ kaum Förderung gelungen, nur Solaranlage beim Bad

Erläuterung: ● = Ziel (weitgehend) erreicht ; ⊙ = teilweise Zielerreichung / mittlerer Zielerreichungsgrad
○ = keine / geringfügige Zielerreichung

b) Bewertung des Umsetzungserfolges durch die Akteure

Die Einschätzungen der befragten Beteiligten fielen unterschiedlich aus, in der Mehrheit bewegten sich deren Wertungen (orientiert an der Schulnotenskala von 1 bis 6) im mittleren Bereich:

- *anhand der reellen Möglichkeiten „2“, angesichts des Angedachten „sehr weit unten“* [B]
- *in der Mitte „3“, es sind einige konkrete Umsetzungen gelungen* [C]
- *mittelmäßig, schwer zu sagen, da sich vieles noch in Planung befindet, eine „3“* [A]
- *weniger gut*, „*maximal 3 bis 4*“ [F]
- „*4*“, *hätte mir mehr gewünscht, der Diskussionsprozess war gut, die Umsetzung allenfalls ausreichend* [D]
- „*4*“, *da die Felsenlandwirte die einzig wesentliche Umsetzung bliebe*n [E]
- *Planungen spielen keine große Rolle für Forstwirtschaft, „mittlere Note irgendwo bei 2“, die positive Presseresonanz konnte dazu beitragen, ein Bewusstsein für die Problemsituation zu schaffen* [G]

➔ Überprüfung anhand der Ergebniskriterien

Zur Beschreibung der örtlichen Situation im Dahner Felsenland in den wesentlichen Handlungsfeldern wird hier die Bewertung der in Kap. C.2 entwickelten Ergebniskriterien dargestellt.

Tab. 24: Überprüfung der Ergebniskriterien im Dahner Felsenland

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Bewertung*:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Kriterien für den Umweltbereich		
Landnutzung durch Tourismus- und Freizeitaktivitäten		
Schutz sensibler Landschaftsbereiche	(a) Vorhandensein und Qualität von Steuerungsansätzen (b) Schutzgebietsausweisungen	(a) (+/o) *Warnsignale nur punktuell zu beobachten: Insgesamt wenig Trittschäden oder Rückgänge störungsempfindlicher Arten durch TouristInnen zu vermerken, allerdings höhere Belastungen an einigen Brennpunkten (z.B. (Kletter)Felsen)* (-) *das Zonierungskonzept im Landschaftsplan, hat bisher keine praktischen Folgen; insgesamt wenig Aktivitäten zur Besucherlenkung* (+) *positive Nutzungseinschränkung der Wieslauter (Fließgewässer)* (b) (+) *(siehe Kriterienbereich Naturschutz). Hinsichtlich der touristischen Gefährdungsgründe ist festzuhalten, dass der größte Teil der Felsen als Naturdenkmal unter Schutz gestellt ist. Die Verordnungen beinhalten keine Kletterverbote, doch die „freiwilligen Regelungen und das Einvernehmen zwischen Behörden, Naturschützern und Kletterern gelten bundesweit als vorbildlich" (🗎-DF-2).*
Umweltinformationen zum Gebiet	(a) Allgemeine Umweltinformationen (b) Verhaltensinformationen für TouristInnen und Einheimische	(a) (o) *Es gibt zwar einige spezielle Einrichtungen, die Umweltbildungsmaßnahmen anbieten (Biosphärenreservatshaus und eine kirchliche Einrichtung) sonst aber wenig Initiativen zur Umweltinformationen* (b) (+) *Werbung ist v.a. auf naturschonende Aktivitäten (Radfahren, Wandern) ausgerichtet (vgl. 🗎-DF-9)für MountainbikerInnen gibt es eine Broschüre mit Hinweisen zum naturschonenden Verhalten* (-) *keine besonderen Initiativen zur Abfallproblematik* (-) *keine Freizeitkarte in Absprache mit dem Naturschutz*
Landnutzung durch Landwirtschaft		
Ausprägung der landwirtschaftlichen Nutzung	(a) Intensität der Nutzung (b) % der Fläche mit Landnutzung nach „ökologischen Kriterien"	(a) (+) *überwiegend relativ extensive Grünlandnutzung, Tendenz zum Stopp des weiteren Brachfallens, Flächennachfrage insbesondere durch Hobby-Landwirtschaft. Auftreten des Warnsignals „Gewässerbelastungen" nur sehr vereinzelt, stattdessen Vorkommen seltener, empfindlicher Libellenarten, die die hohe Gewässerqualität belegen* (b) (+) es *gibt einen Bio-Hof (Haupterwerb, Bioland / kbA), sowie einen Nebenerwerbslandwirt der Rinder nach kbA-Kriterien hält. Die Fläche der beiden Betriebe entspricht ca. 15 % der gesamten Anbaufläche in der Gemeinde. Der Wert liegt damit zwar unter dem Vergleichswert „Zielsetzung 20 % ökologischer Landbau" aber deutlich über dem gegenwärtigen bundesweiten Durchschnitt von 3,2 %*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Bewertung*:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Ausprägung der landwirtschaftlichen Nutzung *[Fortsetzung]*	(c) Beratungsangebote zu umweltgerechter Wirtschaftsweise für LandwirtInnen (d) Finanzielle Leistungen für umweltschonende Bewirtschaftungsformen (e) Förderungen von Vermarktung umweltgerecht erzeugter Produkte	(c) (o) *keine spezifischen Angebote in Gemeinde; die UNB informiert über Förderprogramme* (d) (o) *keine spezifischen kommunalen Programme; die Förderungen durch allgemeine Agrarumweltprogramme konnte seitens der Behörden nicht quantifiziert werden; allerdings kann die Gemeinde z.B. hinsichtlich der Offenhaltung als Förderungsschwerpunkt der Region eingeschätzt werden)* (e) *(o) es gibt eine Broschüre (Hrsg.: Verkehrsverein Südwestpfalz), die über die DirektvermarkterInnen der Region informiert; sonst wenig spezifische Förderungen speziell für umweltgerechte Produkte (z.B. Apfelsaft von Streuobstwiesen in kommunalen Einrichtungen); teilweise auch über (quantitativ geringe) Vermarktung in der Gastronomie (Dahner Felsenland-Wirte; s. ökonomische Kriterien zur Landwirtschaft), wobei aber keine Umweltkriterien festgeschrieben sind*
Naturschutz		
Erhalt/Förderung der Eigenart, Vielfalt und Schönheit der Natur	(a) Charakterisierung der Landschaftsqualität (Kultureinfluss, Seltenheit/Gefährdung, Biodiversität, Nutzungsintensität; Landschaftsbild) (b) Naturschutzaktivitäten (c) Flächensicherung (Prozentsatz und Status von gesetzlich geschützten Flächen)	(a) (+) *allgemeine Bewertung (z.B. laut Landschaftsplan) gut; geringe Nutzungsintensität; wertvolle Waldbestände* (b) (o) *einige Maßnahmen durch Behörden und Verbände: z.B. Offenhaltung durch landespflegerische Maßnahmen; allerdings wird vom ehrenamtlichen Naturschutz eine mangelnde Sensibilität gegenüber der Natur (z.B. bei Pflegearbeiten im Straßenrandbereich) kritisiert* (c) (o) *es sind 370 ha NSG vorhanden, weitere Ausweisungen (ca. 100 ha) sind in Planung. Unter Berücksichtigung der Neuausweisungen entspricht dies ca. 2,2 % der Gemeindefläche (Vergleichswerte: Wert 2,4 % der Fläche der BRD). In der Verbandsgemeinde liegen ein Drittel der innerhalb des Kreisgebietes ausgewiesenen NSG*
Flächennutzung durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen		
Flächenverbrauch durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen	(a) Flächenverbrauch in ha (Zunahme / Jahr), (insb. in Relation zu der potenziell bebaubaren Fläche) (b) Festlegung von Wachstumsgrenzen der touristischen Erschließung (c) Anteil flächenintensiver Beherbergungsarten (d) Priorität für Nutzung von bestehenden Gebäuden statt Neubau	(a) (?) *genaue Daten (B-Pläne) nicht untersucht, Flächenverbrauch ist aber als Problembereich einzuschätzen* (b) (-/+) *keine Festlegung von Wachstumsgrenzen, aber keine überdimensionierten Freizeitanlagen* (-) *keine gezielten Maßnahmen zur Begrenzung von Bebauungsflächen für Zweitwohnungen* (c) (o) *relativ hoher Anteil von Ferienwohnungen, weiterhin steigende Tendenz zusätzlicher Fewo Bezüglich Warnsignal: „Verhältnis der Betten in Ferienwohnungen und Zweitwohnungen zu übrigen Gästebetten größer als 3 zu 1" noch relativ günstige Situation: der Wert entspricht etwa 2 zu 1* (d) (+) *bezüglich Warnsignal: „Leerstände und gleichzeitige Neubauvorhaben": nicht Negatives bekannt*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Bewertung*:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Steuerung der Flächeninan-spruchnahme	(a) Vorhandensein von Daten-grundlagen zur Steuerung (b) Berücksichtigung der Umwelt-konzepte bei Abwägungsent-scheidungen (c) Umweltverträglichkeit bei Standortentscheidungen	(a) *(+) Landschaftsplan ist vorhanden* (b) (?) *B-Pläne nicht untersucht; FNP wurde nach Land-schaftsplanerstellung noch nicht überarbeitet* (c) *keine Bewertung; da in den letzten Jahren keine Durchführung von UVP-Verfahren*
Ausgestaltung der Flächeninan-spruchnahme	(a) Naturnahe Gestaltung und Pflege von Anlagen / Gärten (b) Ausprägung der Inanspruch-nahme durch Bebauung	(a) (o) *keine besonderen Initiativen* (b) (o) *keine besonderen Initiativen*
Verkehr		
Anreiseverhalten	(a) Prozentuale Anreise mit Bahn / Bus / Auto / Flugzeug	*(a)* (-) *es wurde geschätzt, dass über 90 % der Gäste mit dem Auto anreisen (Vergleichswert: allg. Durchschnitt: 69 %, die lokale Situation ist wegen schlechter Bahnanbindung schwer zu verbessern, aber es gab auch keine besonderen Maßnahmen zur Förderung einer Anreise per Bahn oder Bus*
Geringe Verkehrs-belastung	(a) Verkehrsberuhigung, Geschwindigkeitsbegren-zungen (b) Einsatz schadstoffarmer Busse (c) Ruhender Verkehr evtl. vor Gemeinde, Parkraumbewirt-schaftung (d) regionale Produkte (% der Verwendung in der Gastro-nomie) zur Reduzierung von Transportwegen	(a) (-) *kaum Maßnahmen in diesem Bereich* (b) (-) *Nein* (c) (-) *keine besonderen Initiativen* (d) *(o) Förderung der Verwendung regional erzeugter Produkte durch Dahner Felsenland-Wirte und eine Broschüre zur Vermarktung regionaler Produkte; %-Satz nicht einschätzbar*
Attraktive Alterna-tiven zum motori-sierten Individual-verkehr	(a) Situation für Fahrradverkehr (b) Situation für FußgängerInnen (c) Situation des ÖPNV	(a) *(+) Situation für Fahrradverkehr insgesamt gut* (b) (o) *gutes Wanderwegenetz, im innerörtlichen Bereich z.T. ungünstige Situation durch Durch-gangsverkehr* (c) (-/+) *wie im ländlichen Raum üblich schlecht, als lokale Initiative sind Ergänzungen der Busfahrpläne über Anruf-Sammel-Taxi-Verkehr-Dahn zu nennen*
Wasser / Abwasser		
Geringer (Grund)wasserver-brauch	(a) Wasserverbrauch (b) Regenwassernutzung	(a) (?) *(nicht abgefragt), keine Initiativen erwähnt* (b) (?) *(nicht abgefragt), keine Initiativen erwähnt*
Umweltschonende Abwasserbehand-lung	(a) Art der Abwasserbehandlung, Klärungsanlagen	(a) (?) *(nicht abgefragt)*
Abfall		
Vermeidung	(a) Allgemeine Vermeidung, speziell in der Gastronomie (b) Vermeidung bei Veranstal-tungen (c) Aufklärung / Werbung zur Vermeidung	(a) (-) *keine nennenswerten Initiativen; bei Veranstal-tungen wurde Mehrweg ausprobiert, hat sich aber wegen dem Mehraufwand nicht durchgesetzt* (b) (-) *siehe vorheriger Punkt* (c) (-) *keine besonderen Maßnahmen*
Entsorgung & Verwertung	(a) Informationen für Gäste / Einheimische (b) Kompostierung (c) Trennung, Recycling	(a) *(-) bei touristischem Informationsmaterial keine besonderen Initiativen* (b) (?) *keine besonderen Initiativen* (c) (?) *keine besonderen Initiativen*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Bewertung*:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Energie		
Geringer Energie-verbrauch	(a) Primärenergieverbrauch (insgesamt und pro-Kopf) (b) Handlungen zur Senkung des Energieverbrauchs (c) Information und Beratung (d) Geringer Energieverbrauch bei der Herstellung des touristischen Werbematerials	(a) (?/-) *Energieverbrauch nicht bekannt ; im gesamten Bereich keine besonderen Initiativen* (b) (?/-) *keine wesentlichen Initiativen bekannt* (c) (?) *nicht abgefragt* (d) (o) *teilweise Verwendung von Recyclingpapier, allerdings auch energieintensive Hochglanzbroschüren*
Umweltschonende Erzeugung	(a) Nutzung regenerativer Energiequellen (b) Effiziente Erzeugung (c) Verzicht auf Atomstrom in der Gemeinde (d) Information und Beratung (zur Umrüstung / Möglichkeiten zur Erzeugung umweltschonender Energie)	(a) (o) *Anteil regenerativer Energiequellen am Energieverbrauch gering; lediglich Solaranlagen (quantitativ eher symbolisch) vorhanden; Richtwert: „Erhöhung des Anteils um 3-5 % im Jahr" nicht erfüllt* (b) (?) *keine Anmerkungen zum Wirkungsgrad bei der Energieerzeugung (Energie kommt von den Pfalzwerken AG, dem regionalen Energieversorger)* (c) (+) *Pfalzwerke AG produzieren keinen Atomstrom; daher Richtwert von 0 % erfüllt* (d) (?) *nicht abgefragt; zu Hackschnitzel-Verwendung gab es umfangreiche, aber folgenlose Erörterungen*
Lärm- und Luftverschmutzung		
Geringe Lärm- und Luftverschmutzung	(a) Kaltluftschneisen, Lärmschutz, Lärmverlagerung (b) Geringe Schadstoffbelastungen und -emissionen	(a) *(+/?) in Zielsetzungen des Landschaftsplanes eingearbeitet, Berücksichtigung im F-Plan noch nicht überprüfbar* (b) (+) *insgesamt geringe Belastungen*
Kriterien für den ökonomischen Bereich		
Tourismus		
Wirtschaftliche Entwicklung des Tourismus	(a) Gäste- und Übernachtungszahlen (b) Wertschöpfung durch Tourismus (c) Auslastung (Übernachtungen pro Gästebett) (d) Qualitative Entwicklung der Attraktivität des touristischen Angebotes (e) Marketing	(a) (+) *positive Entwicklung (Details siehe Beschreibung des Tourismusbereichs)* (b) (o) *Anteil der Ferienwohnungen (=geringe Wertschöpfung) unter dem Warnsignal „50 %"; aber weiter steigender Anteil der Ferienwohnungen* (+) *keine großen Abschöpfungen durch auswärtige InvestorInnen* (c) (o) *Auslastung liegt über 30 %; also zwischen Warnsignal: „Auslastung unter 20 %" und dem „Vergleichswert 37 %" (bundesweiter Durchschnitt)* (o) *einige Maßnahmen zur besseren Verteilung im Jahresverlauf: z.B. Spezialangebote für Nebensaison, Schaffung von Schlecht-Wetter-Angeboten* (d) (+) *positive Einschätzung der Attraktivität anhand der „sieben Bausteine"* (e) (o) *regionale Kooperation mit Südwestpfalz, professionelle Organisationsstruktur für VG Dahner Felsenland, aber bei Kooperation der Einzel-Gemeinden noch Optimierungsbedarf, wobei diesbezüglich Verbesserungen stattgefunden haben*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Bewertung*:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Landwirtschaft		
Wirtschaftliche Entwicklung der Landwirtschaft	(a) Einkommen der Landwirtschaft (b) Betriebsaufgaben, prozentuale Entwicklung von Haupt- und Nebenerwerbsbetrieben (c) Änderung der Nutzfläche (in ha und % Abnahme / Zunahme) (d) Erhöhung der Wertschöpfungsmöglichkeiten in Region	(a) (?) *die diesbezüglichen Entwicklungen konnten nicht quantifiziert werden, festzuhalten bleibt eine eher punktuelle Verbesserung der Möglichkeiten zur Direktvermarktung durch die Dahner Felsenland-Wirte, die aber insgesamt das Einkommen der Landwirtschaft (v.a. der Haupterwerbsbetriebe) kaum beeinflusst hat* (b) (?/+) *nach der sehr negativen Entwicklung der Jahre vor der Planung (siehe Beschreibung der Landwirtschaft), ist die Entwicklung nach der Planung aufgrund des statistischen Erhebungsintervalls nicht überprüfbar; als positiver Trend ist aber eine steigende Anzahl der TierhalterInnen nachzuweisen* (c) (+) *statistisch ebenfalls nicht überprüfbar; Trend zur weiteren Verringerung der Nutzfläche jedoch insgesamt gestoppt* (d) (o) *keine neuen Möglichkeiten zur Weiterverarbeitung; viel Direktvermarktung in Eigeninitiative, aber ohne organisatorische Zusammenschlüsse; steigender Absatz der Apfelsaftproduktion (z.B. Abnahme durch Gemeindeverwaltung)*
Regionale Wirtschaftsstruktur		
Allgemeine Entwicklung der regionalen Wirtschaftsstruktur	(a) Ausprägung und Entwicklung von Handwerk, Gewerbe etc. in der Region, regionale Verflechtungen und Kreisläufe (b) Dominanz des Tourismus (oder anderer Wirtschaftssektoren)	(a) (o) *keine besonderen Anmerkungen; handwerkliche Produkte (Möbel) wurden nur punktuell durch Planung gefördert* (b) (+) *Tourismus ist wichtiger, aber nicht übermäßig dominanter Teil der Wirtschaftsstruktur; Verhältnis Gästebetten zu Ortsansässigen 0.17 zu 1 (Warnsignal: „Verhältnis von Betten zu Ortsansässigen größer 1.5 zu 1")*
Kriterien für den sozialen und kulturellen Bereich		
Soziale Situation	(a) Intragenerative Gerechtigkeit (b) Berücksichtigung von Gender-Aspekten (c) Arbeitsplätze in Landwirtschaft und Tourismus erhalten / neu schaffen, Einkommen sichern und Einkommensunterschiede nivellieren, Arbeitsbedingungen verbessern (d) Arbeitslosenquote allgemein	(a) (?/-) *keine besonderen Anmerkungen; Aspekt eines „Abbaus von Disparitäten im Sinne einer Gleichwertigkeit von Lebensverhältnissen" scheint wenig berücksichtigt und war nicht Gegenstand der Planung* *(b) (-) keine besonderen Maßnahmen zu vermerken* (c) (?/+) *Arbeitsplätze in der Landwirtschaft sinken nicht weiter, aber nicht statistisch überprüfbar; wahrscheinlich kein Rückgang der Beschäftigen im Tourismus, da steigende Bettenzahl bei gleichbleibender Auslastung (allerdings in beschäftigungsextensiven Sektoren (Fewo))* *(d) (?) aufgrund schwieriger Wirkungszurechnung nicht erhoben*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	***Bewertung*:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Selbstbestimmung	(a) %-Anteil der Ferien- und Zweitwohnungen im Besitz von Ortsansässigen (b) Vermeidung von Großprojekten mit Dominanz von auswärtigem Kapital (oder Einzelpersonen des Ortes)	(a) (o) *relativ hoher Anteil von Zweitwohnungen (von Auswärtigen); aber Warnsignal: „%-Satz sinkt unter die Hälfte" (nach Schätzungen) nicht überschritten* (b) (+) *keine dominanten Einflüsse durch größere Einrichtungen festzustellen; keine Großprojekte vorhanden*
Kulturelle Identität	(a) „Grad der Bereistheit" nach SEILER (1989) (b) Engagement im sozio-kulturellen Bereich	(a) (+) *keine starke touristische Überprägung: Grad der Bereistheit liegt bei 0.7, damit großer Abstand zum Warnsignal: „Wert über 3.2"; Verhältnis Gästebetten zu Ortsansässigen 0.17 zu 1 (Warnsignal: „Verhältnis von Betten zu Ortsansässigen über 1.5 zu 1");* (b) (+) *insgesamt positive Einschätzung im Hinblick auf kulturelle Veranstaltungen, zahlreiche Vereine aktiv*
„optimale" Erholung	(a) Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte von Erleben und Erholen (b) Beiträge zur Ermöglichung von Erholung für alle Bevölkerungsteile	(a) (+) *nach (sehr) subjektivem Eindruck positiv, differenziertes Angebot vorhanden, zahlreiche Gelegenheiten für Naturerlebnisse* (b) (+) *auch preiswerte Angebote vorhanden*
Kriterien für den Bereich Gesellschaft		
Wertewandel & Steigerung des Umweltbewusstseins	(a) Entwicklung des Umweltbewusstseins und Akzeptanz für den Naturschutz (b) Erkennen von Wachstumsgrenzen	(a) (o) *Umweltbildung wird im Biosphärenreservatshaus und einer kirchlichen Einrichtung angeboten; sonst wenig Initiativen zu vermerken* (?/o) *Umweltbewusstsein vieler Akteure schwer einschätzbar, verbale Zustimmung zur Wichtigkeit des Naturschutzes hoch, wobei das Bewusstsein für den Landschaftserhalt als Grundlage des Tourismus wesentlich stärker ausgeprägt ist, als das Bewusstsein für einen spezifischen Artensch*utz (b) (+) *Verzicht auf bestimmte Tourismussegmente: Reglementierung des Nutzung der Wieslauter* (o) *keine Festlegung von Ausbaugrenzen (z.B. Bettenzahl); allerdings diesbezüglich noch kein Handlungsbedarf (außer für den Flächenverbrauch)*
Alternative Ansätze	(a) Nichtkommerzielle Organisationsformen von Wirtschaftsbetrieben; Kooperativen; kollektives Eigentum (b) Regionalpolitische Initiativen „von unten"	(a) (-) *in den beobachteten Handlungsfeldern wenig vorhanden bzw. ein Hof der als Kollektiv geführt wird, hatte die Landwirtschaft weitgehend aufgegeben* (b) (-) *über die Teilpartizipation während des Planungsprozesses hinaus, wenig diesbezüglich spezifische Initiativen zu vermerken*

➔ Überprüfung anhand der Kooperationskriterien

Schaffung von Win-win-Situationen

Das Bestehen der Dahner Felsenland-Wirte stellt sich für die Beteiligten als eine Win-win-Situation dar, allerdings sind kaum LandwirtInnen in diese Kooperationen intensiv eingebunden. Dadurch bleibt der Gewinn für den Naturschutz gering, da eine geringe Flächenwirksamkeit gegeben ist. Zudem wurden keine naturschutzfachlichen Anforderungen festgeschrieben.

Zustandekommen von Kooperationen / Kooperationsstufen

Hinsichtlich der entstandenen Kooperationen mit Akteuren aus den unterschiedlichen Bereichen (Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz) muss von einer eher niedrigen Kooperationsstufe gesprochen werden. Es kam zwar zu einem Erfahrungs- und Informationsaustausch und zu einem integrierten Entwicklungskonzept mit einem gemeinsamen Leitbild (welches von allen Befragten gutgeheißen wurde). Dabei war aber hinsichtlich der Ausformulierung und Prioritätensetzung des Entwicklungskonzeptes keine gleichberechtigte Teilhabe im Sinne eines gemeinsamen Entscheidungsprozess möglich (s. Verfahrenskriterien), obwohl das „*Festlegen einer gemeinsamen Zielsetzung (Landnutzungsstrategie) von Naturschützern und Tourismusanbietern*“ (🗎-DF-1: 1) eigentlich ein erklärtes Ziel der Entwicklungskonzeption war.

Zur Dauerhaftigkeit der Kooperationen ist zu sagen, dass es außer den Dahner Felsenland-Wirten (als rein touristischem Zusammenschluss) nach Beendigung der Planung keine institutionalisierten Beziehungen der unterschiedlichen Akteursgruppen gab. Zur Koordination der Programme gibt es gelegentlich einen weiteren sporadischen Informationsaustausch. Es sind also keine kooperativ getragenen Organisationen mit Beteiligten aus unterschiedlichen Interessengruppen entstanden, allerdings bestand für den Bereich Klettern und Naturschutz bereits eine etablierte Kooperationsform (AG Klettern & Naturschutz), so dass hier kein zusätzlicher Handlungsbedarf nach einer neuen Institution besteht.

Inwieweit sind die Kooperationsvoraussetzungen ausgeprägt ?

Zum Kooperationsklima (s. Abschnitt endogene Bedingungen) und den **Kooperationsbereitschaften** der Akteure sind differenzierte Ausprägungen gegeben. Durch den gemeinsamen Prozess und die inhaltlichen Inputs der BeraterInnen hat sich bei den lokalen Akteuren teilweise eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber dem Naturschutz ergeben. Allerdings sieht der ehrenamtliche Naturschutz die Kooperationsbereitschaft ihm gegenüber als gering an und übt weiterhin grundsätzliche Kritik an der Tourismusentwicklung [F]. Zwischen der Landwirtschaft und der Gastronomie ist die konkrete Kooperationsbereitschaft sehr einzelfallabhängig, wobei einige der Landwirte eine geringe Bereitschaft seitens der Gastronomie zur Verwendung ihrer Produkte festgestellt hatten [Ab], [Z] und daher - da ja die Verwendung regionaler Produkte über die DFLW proklamiert wird - teilweise eine negative Einstellung zu diesem Wirtezusammenschluss besteht [W]. Von der Forstwirtschaft wurde geäußert, dass die Zusammenarbeit mit dem Tourismus enger geworden ist (z.B. Kooperation bei der Organisation von Radtouren), andererseits gab es eine Unzufriedenheit über einen teilweisen späten Informationsaustausch [G]. Zwischen Naturschutz- und Forstverwaltung besteht ein gutes Verhältnis [G], [K].

Bezüglich **Information und Transparenz** sind beim Planungsverfahren Defizite festzustellen (s. Verfahrenskriterien). Positiv hervorgehoben wurde eine Verbesserung der Kommunikation mit den Einzelgemeinden (vor dem Hintergrund eines bisher „nicht so guten“ Innenmarketings [E]).

Aufgrund der nur losen Zusammenarbeit lässt sich über die **Lasten-Nutzen-**Relation nur wenig aussagen. Bei der Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Tourismus bringt die Direktvermarktung den LandwirtInnen teilweise bessere Preise und den gastronomischen Betrieben hohe Qualität und Imagegewinne. Durch den direkten Kontakt besteht bei den vorhandenen Lieferbeziehungen ein hohes Maß an **Glaubwürdigkeit und Vertrauen,** während bei den nicht beteiligten LandwirtInnen eher Kritik an der geringen Verwendung regionaler Produkte vorherrschte. Bei der Beziehung zwischen dem ehrenamtlichen Naturschutz und einigen Akteuren der Kommunalpolitik sowie der Gemeindeverwaltung kann ein teilweise ungünstiges Vertrauensverhältnis konstatiert werden.

Die Möglichkeiten zur **Teilhabe und Einfluss** waren begrenzt (s. Verfahrenskriterien), die Entscheidungsmacht verblieb überwiegend bei den örtlichen Machtpromotoren und dem hoheitlichen Handeln der Landes- und Kreisbehörden (z.B. bei der Wieslautersperrung).

D.1.1.6 Wirkungsanalyse

Zur Abschätzung der Wirkungen der Planung wird zunächst deren Bekanntheitsgrad als Wirkungsvoraussetzung betrachtet, dann erfolgt die Beschreibung der durch die Teilnahme am Planungsprozess bei den Akteuren aufgetretenen Wirkungen. Daraufhin wird die Wirkung der Planung in den betrachteten Handlungsfeldern zusammenfassend dargestellt und es erfolgt eine Zusammenstellung der von den Befragten genannten Erfolgsfaktoren und Hemmnisse.

a) Allgemeine Interpretation der Wirkung der Planung

Betrachtung von Bekanntheit und Verbreitung der Planwerke als Wirkungsvoraussetzung

Diesbezüglich bleibt festzuhalten, dass die jeweiligen Planwerke im Detail zum Befragungszeitpunkt (2½ Jahre nach Planungsabschluss) insgesamt wenig präsent waren.

Dies trifft insbesondere auf den **Landschaftsplan** zu, der - auch aufgrund einer fehlenden Kurzfassung - nur sehr wenigen Akteuren überhaupt näher bekannt ist, und so schon prinzipiell nur behördenintern wirksam werden konnte. Der Forstwirtschaft liegt der Landschaftsplan vor, aber deren Hauptplanungsgrundlage stellt das Forsteinrichtungswerk (Zehnjahresplan, der verbindliche Leitlinien formuliert) dar [G]. Auch die Gemeindeverwaltung nutzt den Plan nicht oft intensiv für die Landschaftspflege, sondern bedient sich eher der Kartierung zur Biotopvernetzung, da diese oft problemadäquater handzuhaben ist [C]. Die Akteure der Tourismusworkshops kennen den Landschaftsplan nicht im Detail [E], sondern nur dessen allgemeine Zielsetzungen, was v.a. durch das gemeinsame Treffen (5. Workshop) erreicht wurde. Der befragte Akteur des ehrenamtlichen Naturschutzes hatte den fertigen Landschaftsplan nicht bekommen, auch von dem Entwicklungskonzept war ihm nur das Leitbild bekannt [F].

Die **Entwicklungskonzeption** insgesamt war eher als Abschlussbericht der Planung denn als Planungsgrundlage konzipiert und hatte auch deshalb keine weite Verbreitung gefunden. Hingegen ist das touristische Leitbild - als vierseitige und damit überschaubare Zusammenfassung - zumindest für die touristischen Akteure noch relativ präsent und hat durch die Presse in der Öffentlichkeit eine hohe Bekanntheit erlangt (insbesondere das Projekt der Dahner Felsenland-Wirte). So waren die DFLW allen - bis auf einen [X] - der befragten LandwirtInnen bekannt.

Wirkungen auf die Akteure durch die Teilnahme am Planungsprozess

Entwicklung der Engagements

Die externe Begleitung hatte durch die professionelle Moderation eine günstige Wirkung auf das während der Planungsprozesse zustandegekommenen Engagement. Insgesamt waren die Beteiligten „*im großen und ganzen engagiert dabei*“ [G], wobei die Motivation als etwas wechselhaft (“*mal höher, mal tiefer*“ [E]) beschrieben wurde. Insbesondere in der Anfangsphase (z.B. der Stärken-Schwächen-Analyse) war ein hohes Engagement festzustellen [D]. Von Seiten der externen Planung wurde angemerkt, dass das Engagement im Tourismus-Workshop insgesamt - insbesondere hinsichtlich der Entwicklung eigener Vorschläge - höher war als in der AG Naturschutz, wo die Beteiligten vor allem zu Beginn eher passiv waren [N].

Der Wegfall der externen Begleitung bewirkte im späteren Umsetzungsprozess einen „Durchhänger“ [D], [N].

Hinsichtlich einer Einordnung anhand der „Stufen des Engagements“ ist es bei den meisten Beteiligten weitgehend nur zu einem „zuhören“ und „mitreden“ gekommen, während ein „selber handeln“ über die moderierten Arbeitsgruppen hinaus im wesentlichen nur bei den hauptamtlich mit den Planungsbelangen befassten Akteuren (sowie einigen TouristikerInnen) zu vermerken war.

Eine positive Wirkung der Planung ist, dass eine Stelle mit Schwerpunkt Offenhaltung geschaffen wurde, die ebenfalls ihr Engagement in den Umsetzungsprozess einbringen konnte. Darüber hinaus entfalteten die Dahner Felsenland-Wirte ein andauerndes Engagement.

Die Stufe „Andere aktivieren“ wurde so gut wie gar nicht erreicht und eine „dauerhafte Verantwortung“ übernahmen ebenfalls fast ausschließlich die hauptamtlichen Akteure, während die Verantwortungszuweisungen innerhalb der Planungen für die meisten Bereiche wenig wirksam waren.[16]

Wirkung auf die Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure

Bezüglich einer Verbesserung der Handlungsfähigkeit wurden einige positive Einschätzungen abgegeben (s. Verfahrenskriterien), wobei die beschriebenen Aspekte auch eindeutig als Wirkung der Planung zu identifizieren sind.

Veränderungen der Sichtweisen der beteiligten Akteure, v.a. bezüglich des Naturschutzes

Teilweise waren diesbezüglich Verbesserungen festzustellen (s. Kooperationskriterien), wozu es aber unterschiedliche Einschätzungen gab. So wurde von einigen Akteuren eine Steigerung des Naturschutzbewusstseins konstatiert [A] oder eine Bestärkung ihrer Auffassung, dass eine Zusammenarbeit wichtig sei, angemerkt [B]. Andere konnten „*keine Änderungen*“ feststellen, wobei ein hohes eigenes Naturschutzbewusstsein angenommen wurde [G]. Der Bürgermeister äußerte, dass es wichtig sei den Naturschutzanforderungen stärker zu entsprechen, dabei aber keine „*ideologische*“ Herangehensweise zu wählen, sondern nach praktischen Erfordernissen zu schauen und es vor allem wichtig sei, in den Köpfen Änderungen zu bewirken [D].

16 Dies trifft auch auf Aufgabenübernahmen behördlicher Stellen sowie eines externen Büros zu, bei letzerem war es - bei nicht erfolgter weiterer Finanzierung - nicht möglich weitere Zeit in die Planung zu investieren.

Zusammenfassung der Wirkung der Planung in den betrachteten Handlungsfeldern

Auch wenn bei der Planung für einige Bereiche relativ positiv zu bewertete Zielerreichungsgrade und positive Bewertungen bei den Ergebniskriterien festzuhalten sind, kann für die Planung insgesamt - angesichts des gesamträumlichen Anspruchs - eine relativ geringe Wirkung angenommen werden. Dies zeigt sich auch in den relativ geringen Quoten der Maßnahmenumsetzungen, zudem wären viele der Maßnahmen auch ohne die Planung durchgeführt worden.[17]

Ebenso steht die Zunahme der Fläche, die nach kbA-Kriterien bewirtschaftet wird, in keinem Zusammenhang mit der Planung, sondern geschah aufgrund des Bemühens um ein (nicht gemeindespezifisches) Förderprogramm.

Es entstand aber im geringen Ausmaß eine positive Wirkung zur regionalen[18] Wertschöpfung, die u.a. durch die gestiegene Vermarktung von Apfelsaft und das bessere Bewerben von regionalen Produkten (u.a. Wild, Lamm, Fisch) zustande gekommen ist.

Die Wirkung der Planung auf die unterschiedlichen Handlungsfelder ist also sehr unterschiedlich einzuschätzen: für die Bereiche Verkehr, Energie, Ortscharakter und Erhöhung der regionalen Wertschöpfung durch Handwerk und Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte sind insgesamt - trotz weiter bestehender Problemsituationen - sehr geringe Wirkungen durch die Planungen entstanden. Eine sehr geringe Wirkung ist auch auf die Bereiche Klettern & Naturschutz, den forstwirtschaftlichen Bereich und die Ökolandbau betreibenden LandwirtInnen anzunehmen, wobei in diesen Handlungsfeldern unabhängig von der Planung positive Ansätze vorhanden sind. Für die Bereiche Gastronomie (Angebotsprofilierung, Imagegewinn) und zumindest teilweise für den touristischen Bereich insgesamt ist hingegen eine mittlere bis hohe Wirkung festzustellen.

b) Erfolgsfaktoren

Für das Zustandekommen des Gastwirte-Zusammenschlusses war positiv, dass wenig Organisationsaufwand notwendig war und schnell ein „*sehr **konkretes Projekt** daraus wurde*“ [D], bei dem einige Akteure Eigeninitiative entwickelten. Ebenfalls positiv war das gute Marketing [F].

Als weitere begünstigende Faktoren für das Leitbild wurde die **gute Presseresonanz** genannt, und dass es durch den Austausch in dem Planungsprozess gelungen ist, ein höheres Problembewusstsein zu schaffen (zu Letzterem gab es unterschiedliche Meinungen). Als positiv wurde die externe Beratung aber auch deshalb gesehen, da sie eine höhere Anerkennung für die Planung bei Bevölkerung und Politik einbringe [B].

Als günstig für die weitere Arbeit einzustufen ist, dass eine **behördenübergreifende Kommunikation** in Gang gekommen ist, und so ein wichtiger Austausch zustande kam.

Durch die Schaffung von zusammenhängenden Flächen, die über die Gemeinde mit **gesicherten Pachtverhältnissen** genutzt werden können, hat sich in einigen Bereichen eine positive Wirkung hinsichtlich der Flächenverfügbarkeit ergeben [C].

17 So erfolgte ein Großteil der Handlungen durch Hauptamtliche (z.B. Wanderfalkenschutz, Wegekonzepte, Landschaftspflege), andere Maßnahmen wurden als Ausgleichsmaßnahmen im Rahmen der Öko-Konto-Regelung genutzt, so dass viele der Umsetzungen nicht ursächlich durch die Planung induziert wurden.

18 Die aber z.T. außerhalb des Dahner Felsenlands wirksam wird, da die Region über die Gemeinde hinaus definiert wurde.

c) Hemmnisse

Hemmende Faktoren entstanden durch die **wenig ausführliche Umsetzungsvorbereitung**, so war ein generelles Defizit, dass die für die Umsetzung notwendigen Finanzen nicht ausgearbeitet und geplant wurden [D]. Da die konkrete Benennung von Personen, die für die weitere Umsetzung als Verantwortliche fungieren sollten „nicht so geklappt“ [D] hatte, fehlte so für einige Bereiche eine kontinuierliche Ansprechperson.

Die schlechte Umsetzungsvorbereitung schlug sich, auch deshalb so deutlich nieder, da **keine weitere externe Beratung** erfolgte, da u.a. das Land Rheinland-Pfalz keine weitere Unterstützung über das eigentliche Modellprojekt hinaus gewährte.

Als wesentliche Schwierigkeit und Verzögerungsfaktor für die Umsetzungen auf landwirtschaftlichen Flächen (v.a. Offenhaltungskonzept) sind die komplizierten Eigentumsverhältnisse zu nennen [A]. Auch sonst war der **organisatorische Aufwand** von Maßnahmen oft zu groß [D] (z.B. zur koordinierten Vermarktung).

Da nur wenig Beteiligte dauerhaft aktiviert wurden, war das **begrenzte Engagement** ein limitierender Faktor, und da die zeitlichen Kapazitäten der hauptamtlich verantwortlichen Akteure begrenzt sind, waren viele Aufgaben nicht schneller bewältigbar [B]. Ein Hemmnis zur Teilnahme war, dass ein Teil der Planungen in die tourismusintensiven Monate von Mai bis Oktober fiel [E].

Durch die nicht vorhandene Beteiligung der Landwirtschaft am Planungsprozess erfolgte keine Abstimmung auf deren Kooperationsanforderungen.

Hemmnisse für die umfassende Umsetzung bestimmter Naturschutzwünsche (Auerhuhn, Waldweide) waren (wald)**rechtliche Gründe** sowie Einwände von Seiten der Forstwirtschaft, die die Rohstoffproduktion weiter als vorrangige Aufgabe ansieht [G]. Zudem bestanden bürokratische Hürden (z.B. aufgrund der Produkthaftung im Lebensmittelbereich) [A], [Af], [Ae].

Von Seiten des ehrenamtlichen Naturschutzes wurde eine **mangelnde Sensibilität gegenüber der Natur** als Hemmnis wahrgenommen [F].

D.1.1.7 Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie

a) Abschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses

Einschätzung der Akteure hinsichtlich des geleisteten Aufwands

Die Frage, ob sich der persönlich geleistete Aufwand (also v.a. die Teilnahme an den Sitzungen) gelohnt habe, wurde prinzipiell von allen Befragten positiv beantwortet, wozu angemerkt wurde, dass sich die Teilnahme nicht wegen finanzieller Verbesserungen, sondern eher wegen der „zukunftsorientierten Planung“ gelohnt habe [E]. Von Seiten des Bürgermeisters wurde der Zeitaufwand für einige langwierige Diskussionen als negative Komponente wahrgenommen, wobei er aber den Prozess insgesamt als wichtige Erfahrung und das Einbeziehen der BürgerInnen prinzipiell positiv bewertete [D].

Von Seiten des ehrenamtlichen Naturschutz wurde zwar der geringe Einfluss kritisiert, aber eine solche Beteiligung sei besser als gar keine, da immerhin einige produktive Diskussionen zustande gekommen seien, so dass sich die Teilnahme im Endeffekt doch gelohnt habe [F].

Ein anderer Akteur kritisierte den Landschaftsplan als insgesamt zu aufwändig, während die sich daran anschließende Arbeit der Umsetzung als lohnenswert bewertet wurde [C].

D.1.1.8 Fazit

a) Verbesserungsvorschläge der Beteiligten

Die beteiligten Akteure nannten folgende Verbesserungsvorschläge[19]:

- *ein umsetzungsorientierteres Vorgehen, damit „nicht große Pläne im Schrank ohne Leute für die Umsetzung*“ entstehen [C], dazu sollten *weniger Ziele formuliert und mehr Energie in Umsetzung investiert werden, um eine zu kopflastige Planung, die die örtlichen Akteure auf sich alleingestellt nicht bewältigen können, zu vermeiden* [D],
- *nach der Planung nicht damit „alleine gelassen“ werden; besser klären, wer etwas umsetzt und konkrete Projekte ausarbeiten* [E],
- eine „*direktere Zusammenarbeit zu entwickeln und Projektgruppen bilden*“; *das Konzept kontinuierlich wachsen lassen* [F],
- *besseren Kontakt zu betroffenen Personenkreisen herstellen („überhaupt mal“ eine Vorstellung des Konzeptes und der Akteure); „die Betroffenen nicht als Statisten ansehen“* [H],
- *die Zeitplanung besser auf die touristische Saison abzustimmen, damit die Touristiker mehr Zeit einbringen können [B]; bei Terminabsprachen besser auf Forstverwaltung eingehen [G].*

b) eigenes Fazit mit zusammenfassender Bewertung der Planungsstrategie

Gerade vor dem Hintergrund, dass die Entwicklungskonzeption als Modellprojekt konzipiert wurde, ist die angewandte Planungsstrategie in vielen Aspekten kritisch zu bewerten. Die eben genannten Aussagen der lokalen Akteure weisen bereits auf einige wesentliche Defizite hin.

Bei der Prozessgestaltung sind Fehler bei der **Umsetzungsvorbereitung** (mangelnde Klärung der Umsetzungsverantwortlichkeiten) zu sehen. Zudem wirkte sich die fehlende Erfolgskontrolle negativ aus, da dies ein „aus den Augen verlieren“ vieler Aspekte begünstigte.

Des Weiteren sind gravierende Fehlsteuerungen hinsichtlich der **Verteilung der Planungsressourcen** zu vermerken, da zuviel Beratungsaufwand betrieben wurde, für dessen Ergebnisse in den Umsetzungsprozessen dann keine Beratungsleistungen mehr möglich waren. Dadurch fehlte es an einer **Kontinuität** der Planung. So wäre es effizienter gewesen, entweder einen Teil der Finanzmittel stärker in die Umsetzungsphase zu investieren und die Bestandsaufnahmen weniger aufwändig zu gestalten oder aber die aufwändige Beratung hätte fortgesetzt werden müssen, um nicht viele Sachen angefangen aber nicht umgesetzt zu haben.

Zudem gab es Defizite hinsichtlich der Abstimmung der Planungsstrategie auf die Ausgangssituation (z.B. der Landwirtschaft). Zu Beginn der Planung fehlte es an **aktivierenden Komponenten** für eine größere Öffentlichkeit und Akteure aus der Landwirtschaft. Durch das Fehlen landwirtschaftlicher Akteure im Planungsprozess gestaltete sich das Planungsergebnis so, dass eine Teilhabe an den Kooperationen für die Landwirtschaft nur wenig möglich war.

Die **Parallelität von Planung und Umsetzung** ist positiv zu werten[20], da durch den frühen Start bei den Dahner Felsenland-Wirten die externe Beratung und die im Planungsprozess geknüpften Kontakte direkt nutzbar waren und dieser Wirtezusammenschluss durch das Buffet regionaler Speisen auf der Schlusspräsentation einen pressewirksamen Aspekt beisteuerte.

19 Anzumerken wäre noch, dass bei den Antworten auf die Frage nach Verbesserungsvorschlägen mehrfach nochmals die gute Prozessgestaltung durch die externen Büros hervorgehoben wurde [E], [D], [B].

20 In einem Fall war die eine frühe Umsetzung aber problematisch: von Seiten des ehrenamtlichen Naturschutz wurde es als Wortbruch aufgefasst, dass bereits Felsen freigestellt wurden, obwohl diese Maßnahmen umstritten waren [F].

Der **gesamträumliche** Ansatz war in diesem Fall (vor dem Hintergrund der geringen Kontinuität der Planung) eher negativ zu werten, da nicht genug Möglichkeiten zur Umsetzung für das daraus resultierende Aufgabenspektrum entwickelt werden konnten. Auch der **programmatische** Charakter der Landschaftsplanung führte in erster Linie zu einem hohen Aufwand, ohne das dadurch die Wirksamkeit wesentlich gefördert worden wäre.

Des Weiteren sind **konzeptionell-inhaltliche** Mängel deutlich geworden, da die Kriterien der Dahner Felsenland-Wirte aufgrund ihrer Formulierungen nur teilweise geeignet sind, wesentliche Wirkungen für eine umweltgerechte Landnutzung zu erreichen. Die große **Unverbindlichkeit** der Planung begünstigte, dass sich die Prioritäten nur selten aus der Planung, sondern eher aus der Interessenlage der Machtpromotoren ergaben (deren Meinung durch den Prozess z.T. immerhin positiv beeinflusst werden konnte). Dies zeigt, dass der Umsetzungserfolg maßgeblich von den subjektiven Einstellungen der Handelnden sowie den spezifischen Machtkonfigurationen vor Ort abhängen. Anzumerken bleibt, dass die grundlegende Bedeutung einer umweltgerechten Entwicklung von allen Beteiligten erkannt wurde, allerdings nicht unbedingt immer als entsprechende Priorität gesehen wurde, so dass tatsächliche (oder scheinbare) „Sachzwänge“ nicht überwunden werden konnten. Andererseits hat die Unverbindlichkeit die Entwicklung eines konsensfähigen Leitbildes begünstigt, so dass eine sehr hohe Identifikation mit der Planung erreicht wurde.

Diese Identifikation konnte aber nur teilweise in kontinuierliches **Engagement** überführt werden. Eine Ursache dafür lag in dem nur phasenweise Partizipationsansatz, durch den in den meisten Handlungsfeldern ein deutlicher Bruch (im Engagement) zwischen Planungsphase und Umsetzung begünstigt wurde. Durch die begrenzten Kapazitäten der hauptamtlich Verantwortlichen fehlte es daher dem Gesamtprozess an Kontinuität, wobei aber immerhin die Erhöhung der Personalkapazität für die Landschaftspflege ein positiver Aspekt war.

Insgesamt führte auch der **top down** initiierte Ansatz bei geringer **Zugänglichkeit** (für ausgewählte InteressenvertreterInnen ohne offene Beteiligungsangebote) und nur mittlerem **Partizipationsgrad** zu einer geringen Aktivierung von Engagement und v.a. kaum zu der „**Übernahme von dauerhafter Verantwortung**“.

Zudem hatte es die intensive Prozessgestaltung durch die externen BeraterInnen zunächst nicht erforderlich gemacht, örtliche Prozesspromotoren aufzubauen, so dass dann nach Wegfall der Beratung die örtlichen Akteure die weitere Prozessgestaltung für die Vielzahl an Handlungsfeldern nicht vollständig leisten konnten. Diesbezüglich ist also auch die Beratungsrolle, die sonst eine positive **Mischung von Prozess- und Fachberatung** aufwies, zu kritisieren, da sie insgesamt ein eigenständiges Vorgehen der lokalen Akteure nur wenig förderte.

Auch in diesem Zusammenhang hat sich das Fehlen eines permanenten Planungszusammenhanges negativ bemerkbar gemacht. Demgegenüber stellt die permanente Organisation der DFLW ein Positivbeispiel dar, wodurch letztlich der mit Abstand wichtigste Umsetzungserfolg der Planung - die Angebotsprofilierung in der Gastronomie - dauerhaft fortgeführt werden konnte. Bei den DFLW zeigten sich Vorteile einer **projektorientierten Zugänglichkeit** für eine bestimmte **Zielgruppe** (GastwirtInnen): während diese Zielgruppe über die Gastronomieworkshops frühzeitig eingebunden werden konnte, ist eine Beteiligung der Landwirtschaft eben nicht über solche zielgruppengerechte Angebote durch die Planungsstrategie ermöglicht worden.

D.1.2 Weissensee

D.1.2.1 Vorstellung des Gebietes

Abb. 11: Landschaft am Weissensee

Allgemeines

Die Gemeinde Weissensee hat 763 EinwohnerInnen und gehört zum Bezirk Spittal / Drau im österreichischen Bundesland Kärnten. Die Gemeindefläche beträgt 78 km^2. Das Weissenseer Tal, durch welches keine Durchgangsstraße führt, liegt eingebettet in die Gailtaler Alpen. Eine Besonderheit im sonst überwiegend katholischen Kärnten ist, dass über 85 % der EinwohnerInnen ProtestantInnen sind.

Naturraum

Prägend für den Naturraum ist der 11,6 km lange, fjordartige See mit einer maximalen Tiefe von 99 m. Die Ufer sind auf zwei Dritteln frei von Bebauungen und es sind wertvolle Schilfbestände und Mooswiesen vorhanden. Im Winter stellt der See mit 6,5 km^2 die größte beständig zufrierende Natureisfläche Mitteleuropas dar (von Dezember bis März besteht eine bis zu 50 cm dicke Eisdecke), während im Sommer Wassertemperaturen von bis zu 24 Grad erreicht werden.

Auf den Hochflächen sind Almen und auf den Hängen Wälder die prägenden Landnutzungsformen. Die Ortschaft liegt auf 930 m, während die umliegenden Berge Höhen von über 2000 m erreichen. Die Gemeinde ist nahezu vollständig als Landschaftsschutzgebiet ausgewiesen (76 km^2).

Tourismus

Mit 4.000 Betten (zur Wintersaison 3.000) und zwei Campingplätzen werden ca. 500.000 Übernachtungen bei ca. 55.000 Gästen erzielt. Somit besteht eine relativ lange Durchschnittsaufenthaltsdauer von ca. 10 Tagen. Neben dem Urlaubstourismus ist ein reger Tagesausflugsverkehr zu registrieren. Die Sommermonate, in denen der See als Badesee nutzbar ist, stellen die Hochsaison dar. Im Winter sind Langlauf, ein (kleines) Alpinskigebiet und vor allem der zugefrorene See (mit Aktivitäten wie Eislauf, Eisstockschießen etc.) die wesentlichen Attraktionen. Die ökonomische Grundlage der Gemeinde ist zu 90 % direkt oder indirekt vom Tourismus abhängig.

Landwirtschaft

In Tallagen beziffert sich die landwirtschaftliche Nutzfläche auf 320 ha, auf denen die vorherrschende (über 90 %) Flächennutzung eine Grünlandbewirtschaftung mit Rinderhaltung ist. Darüber hinaus gibt es in der Gemeinde 878 ha Almflächen. Es gibt derzeit noch 28 landwirtschaftliche Betriebe, die vorwiegend im Nebenerwerb geführt werden. Dazu war in den letzten Jahrzehnten ein deutlicher Rückgang insbesondere der Haupterwerbsbetriebe zu vermerken.

Befragte Akteure

Ausführliche Interviews: Hotelier & langjähriger Tourismusobmann & Landwirt [A], Gemeindeamtsleiter [B], Landwirt [C], externer Berater (Leitbild) [D], Kurdirektor (inzwischen Tourismusdirektor Naturarena Kärnten) [E], Leiterin Fremdenverkehrsamt [F], Landwirt & Gastwirt [G], Bürgermeister [H], Sprecher AG Kultur / Soziales [I], Gemeinderatsmitglied [J], Sprecher AG Verkehr [K]

Telefonische Befragungen: Wildtierverhaltensforscher (bei überregionaler Naturschutzorganisation) [L], Naturschutz-Landesbehörde [M], Vertragsnaturschutz-Landesbehörde [N], Alminspektion-Landesbehörde [O], Gemeindeplanung-Landesbehörde [P], Bauaufsicht-Bezirkshauptmannschaft [Q], externer Planer (Örtliches Entwicklungskonzept) [R], externer Berater Verkehrskonzept [S], Gastwirt & AG Eis- / Langlauf [T], sowie vier weitere Familienbetriebe bei denen sowohl Landwirtschaft als auch Zimmervermietungen / Gastwirtschaft betrieben werden [U], [V], [W], [X].

D.1.2.2 Beschreibung der Planungsstrategie und des Prozessverlaufes

a) Vorphase

Planungsanlass (Zustandekommen und Finanzierung), Planungsansatz, Problemidentifikation

Die Initiative für die Planung des „Leitbild Weissensee" ging von einigen lokalen Akteuren aus den Bereichen Tourismus, Landwirtschaft und Kommunalpolitik aus. Einen Anstoß gab das 1989 im Auftrag der Kärntner Landesregierung durch externe Experten erstellte örtliche Entwicklungskonzept (ÖEK) für den Raum Weissensee (für die Gemeinden Weissensee und die benachbarte Gemeinde Stockenboi). Da bei dieser Planung keine intensive Einbeziehung der örtlichen EntscheidungsträgerInnen oder der Bevölkerung gegeben war[21], entstand der Wunsch, ein Leitbild für die Gemeinde Weissensee mit einem partizipativen Verfahren nach einem bottom up-Ansatz zu erstellen. Aufgrund der hohen Tourismusintensität bildeten touristische Fragestellungen naheliegenderweise ein wichtiges zu bearbeitendes Problemfeld, wobei die Planung zur Umsetzung des bereits zuvor kreierten Slogans „Spielplatz der Natur" beitragen sollte. Die Auftragsvergabe und die Finanzierung der Planung wurden über die Gemeinde und das (für den Tourismus zuständige) Verkehrsamt Weissensee abgewickelt (mit finanzieller Unterstützung durch das Land Kärnten).

Vorherige Planungen

Als planerische Grundlagen am Weissensee sind das erwähnte ÖEK, der Flächenwidmungsplan von 1991 sowie einige ältere Entscheidungen zu nennen: ein Verbot von privaten Motorbooten (1958), die Ausweisung des Landschaftsschutzgebietes (1970), der Verzicht auf eine Durchgangsstraße (1978) sowie ein Autofahrverbot auf dem Eis (1980).

b) Instrumente und Gestaltungsanspruch der Planung

Übersicht über Planungsinstrumente und Planungsverfahren

Die Planungsstrategie wurde durch das „**Leitbild Weissensee**" mit dem Motto „Spielplatz der Natur" (1993) bestimmt. Der Planungsprozess wurde durch eine externe Beratung (Arbeitskreis für Freizeit und Tourismus, Innsbruck) moderiert. Die Grundstruktur der Planungsorganisation mit einer Leitbildgruppe und mehreren Projektgruppen ist in Abb. 12 verdeutlicht.

Anschließend sind ein **Verkehrskonzept** (1995) und eine **Biotopkartierung** (1995) als weitere Planung bzw. Grundlagenerhebung entstanden. Im Jahr 2000 begann die Aufstellung eines neuen örtlichen Entwicklungskonzeptes, welches bei den weiteren Erörterungen nicht berücksichtigt wird, da sich die Planung zum Zeitpunkt der Evaluation noch in der Planungsphase befand.

Planungsaufgabe (Aufgabenbereich / Detailanspruch / Verbindlichkeit)

Im Hinblick auf den **Aufgabenbereich** ist das Leitbild als „gesamträumliche" Planung zu klassifizieren, wobei sich der Planungsraum auf die Gemeinde Weissensee erstreckt.

Hinsichtlich des **Detailanspruches der Planung** ist zu sagen, dass das Leitbild insgesamt - trotz detaillierter Maßnahmen in einigen Bereichen - eher als eine leitbildhafte Planung zu kennzeichnen ist. Bei der für einige Aspekte vorwiegend Aussagen für weitere Planungsnotwendigkeiten (z.B. Verkehr, Beschneiung) enthalten sind.

21 *„Bereits zu Beginn der Arbeiten zum vorliegenden Leitbild verfügte Weissensee über Studien, die Anregungen für die zukünftige Entwicklung boten. Daraus sind zwar manche Vorschläge in die Gemeindepolitik eingeflossen, insgesamt gesehen war das Umsetzungsergebnis aber unbefriedigend. Zudem waren die Verantwortlichen nicht mit allen Empfehlungen der externen Fachleute einverstanden"* (LEITBILDGRUPPE WEISSENSEE 1993: 5).

Das Leitbild hat vor allem den Charakter einer Absichtserklärung, dem keine formale **Verbindlichkeit** zukommt. Durch die starke Öffentlichkeitsbeteiligung könnte aber ein offensichtliches Abweichen als Handeln gegen den Bürgerwillen wahrgenommen werden [D].

Planungsdauer

Die Arbeiten zum Leitbild Weissensee begannen im Oktober 1991 und wurden im März 1993 abgeschlossen. Die Präsentation des Konzeptes erfolgte im Juni 1993, wobei die gebildeten Planungszusammenhänge auch nach dem Abschluss der Konzepterstellung weiter bestanden, und somit die Planungsdauer über den Planungszeitraum der Konzepterstellung hinausreichte (s. übernächste Seite). Ansonsten beschäftigten sich die Gemeindeverwaltung und das Verkehrsamt kontinuierlich mit den Planungen.

c) Prozessgestaltung und Prozessablauf

Akteurskonstellation (Teilhabemöglichkeiten, Akteurstypen und Teilnahmegründe)

Die **Teilhabemöglichkeiten** waren durch die Offenheit des Planungsansatzes geprägt, so galt für die meisten Planungszusammenhänge eine allgemeine Zugänglichkeit (s. Tab. 25). Insgesamt nahmen 57 Personen[22] zumindest an einer der Arbeitssitzungen teil, den Kern der Leitbildgruppe bildeten 20-25 Personen, die kontinuierlich mitgearbeitet haben.

Insbesondere Akteure aus Tourismus, Landwirtschaft und Kommunalpolitik waren intensiv beteiligt. Für den Bereich Naturschutz sind zwar weder verbandliche noch behördliche Akteure aus der Region eingebunden gewesen, aber durch umweltbewusste Akteure aus den anderen Bereichen (v.a. der Landwirtschaft und des Tourismus) waren Naturschutzaspekte ebenfalls gut vertreten. Auch hatte ein auswärtiger Naturschützer [L] an dem Leitbild mitgearbeitet.

Bei einer **Klassifizierung der Akteurstypen** lassen sich dem Akteurstyp „EntscheidungsträgerInnen“ die Gemeindeverantwortlichen (Bürgermeister, Gemeinderat) und das Verkehrsamt zuordnen. Diese haben als „BeraterInnen“ externe Akteure des Arbeitskreis Freizeit und Tourismus (aft) der Universität Innsbruck beauftragt und durch eine offene Partizipation weitere BürgerInnen als „Beteiligte“ gewonnen. Zur Konzipierung der Prozessgestaltung erfolgte somit zunächst eine Absprache zwischen Auftraggebern und Beratern. Daran schloss sich der gemeinsame Arbeitsprozess an und die Mitgestaltung des Planungsinhaltes war dann allen Beteiligten möglich.

Die redaktionelle Gestaltung des Textes des Leitbildes übernahmen die externen Berater.

Bei den beteiligten Akteuren lag eine hohe Motivation zur Teilnahme an den Planungen vor. Hinsichtlich der **Teilnahmegründe** wurde neben der Beteiligung von „Amtswegen“ v.a. ein allgemeines Interesse als Teilnahmegrund genannt. Weitere Motive waren die „*Heimat zu erhalten*“, eine „*Verbesserung des Lebensstandard*s“ [C] sowie es sich „*nicht entgehen zu lassen*“, die Gemeindeentwicklung mitzugestalten [K].

22 Unter den im Leitbild namentlich genannten Beteiligten waren u.a. 30 im Bereich Tourismus Tätige, 14 Bauern (wobei viele Personen sowohl Gast- als auch Landwirte sind), 7 Akteure aus dem Verwaltungsbereich / Mitarbeiter der Gemeinde, 6 Gemeinderäte / Bürgermeister, 3 LehrerInnen, 2 Studenten und 1 Schülerin. Weiterhin waren folgende Berufsangaben vertreten: Koch, Arzt, Pfarrer, Malermeister, Schiffahrtsunternehmer, Fotograf, Pensionist, Handelsangestellte, Kaufmann.

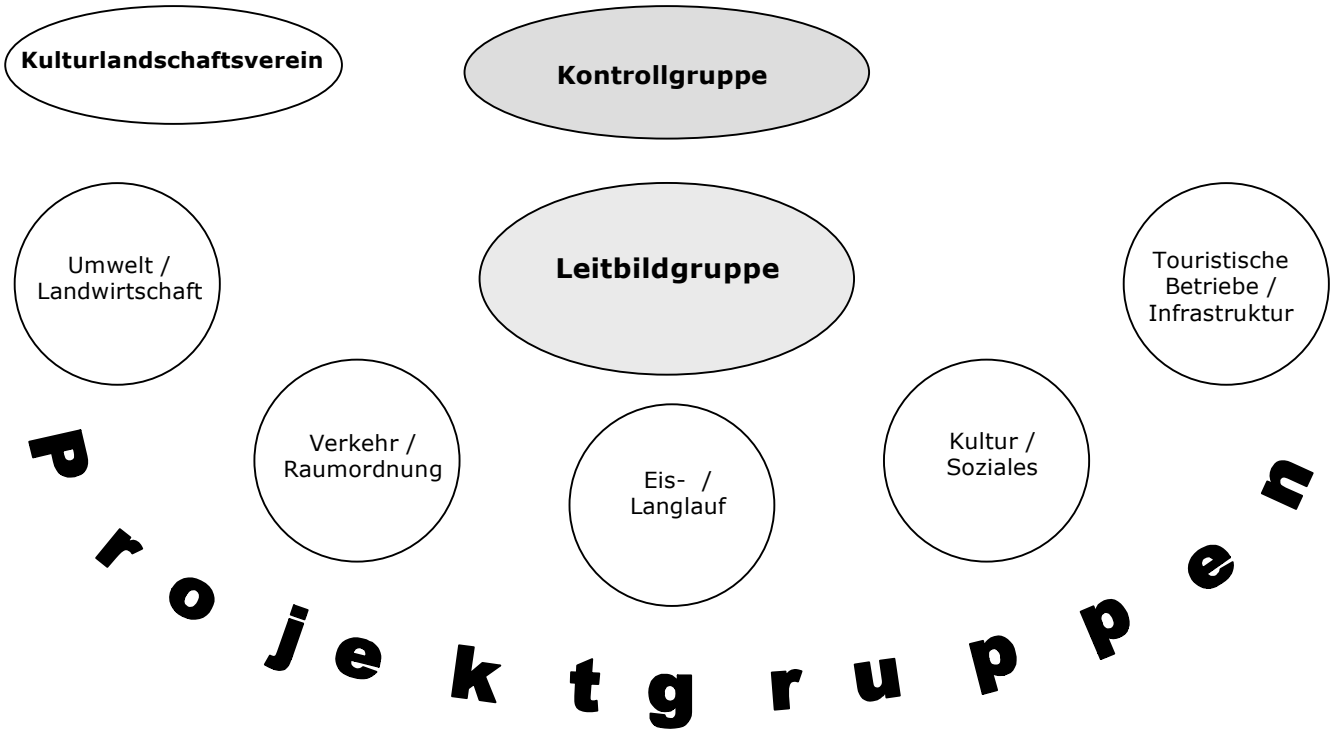


Abb. 12: Übersicht über die Planungszusammenhänge bei der Leitbilderstellung

Strukturen der Planungszusammenhänge (Organisationen, Zugänglichkeit, Dauerhaftigkeit)

Bedeutsame organisatorische Strukturen (s. Abb. 12) waren die Leitbildgruppe, die Kontrollgruppe und die fünf dazugehörigen Projektgruppen (zunächst bestanden zehn Gruppen, die dann z.T. zusammengelegt wurden, um jeweils genügend Aktive zu haben und thematische Überschneidungen zu vermeiden). Die Projektgruppen bearbeiteten die Themen: Umwelt / Landwirtschaft; Raumordnung / Verkehr; Eis- / Langlauf; Kultur / Soziales; Touristische Infrastruktur / Betriebe. Bei den Projektgruppen waren jeweils bis zu 15 BürgerInnen aktiv. Zur Umsetzung im Bereich „ökologische Flächenbewirtschaftung“ wurde der Kulturlandschaftsverein Weissensee gegründet. Die wesentlichen Merkmale der einzelnen Organisationseinheiten sind in Tab. 25 dargestellt.

Tab. 25: Übersicht zu den organisatorischen Strukturen des Planungsprozesses

Organisation	***Zugänglichkeit***	***Funktion / Aufgabe***	***Dauerhaftigkeit***	***Rechtsform***
Leitbildgruppe	für alle offen	Erarbeitung des Planungsinhaltes	phasenweise	Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung
Kontrollgruppe	besetzt aus Gemeindeverantwortlichen und Akteuren der Projektgruppen	Bestimmung der Planungsstrategie, Koordinierung der Umsetzung	phasenweise	Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung
5 Projektgruppen	für alle offen	Vertiefte Erarbeitung des Planungsinhaltes in jeweiligen Teilbereichen; Vorbereitung und Durchführung der Umsetzung	phasenweise / permanent	Vereinbarungen ohne rechtliche Verankerung
Kulturlandschaftsverein	Zielgruppe: Landwirte	Durchführung von Teilen der Umsetzung	permanent	eingetragener Verein

Die Koordinierung der Planung und die Verbindung zwischen diesen Organisationen erfolgte durch die Kontrollgruppe und wurde auch nach der Leitbilderstellung in öffentlicher Form durch Leitbildklausuren fortgeführt. Des Weiteren übernahm die Gemeindeverwaltung (insbesondere das Verkehrsamt) koordinierende Aufgaben.

Ausgestaltung der Arbeitsprozesse (Beratungsrolle, Kommunikation)

Während des Planungszeitraums fanden 13 Arbeitssitzungen statt. Die Moderation wurde von den Beratern übernommen, deren Rollenverhalten sich als Prozessberatung mit dem Typ „Begleiter“ (s. Abb. 7) klassifizieren lässt: es gab also seitens der Berater nur wenig fachliche Beiträge, vielmehr wurden die Inhalte weitgehend von den lokalen Akteuren beigesteuert. Zudem erfolgte die Beratung in einer nicht-direktiven Weise.

Hinsichtlich der Kommunikation ist nach einhelliger Meinung der Befragten ein guter, gleichberechtigter Diskussionsprozess entstanden. Diesbezüglich wurde die externe Moderation als hilfreich angesehen, da diese für die Einhaltung der Diskussionsspielregeln sorgte. Dadurch wurden die Arbeitsatmosphäre und die Teilhabemöglichkeiten als sehr positiv wahrgenommen.

Ablauf der Planungsphasen (Arbeitsschritte / Reihenfolge der Planungsphasen)

Der Ablauf der Planerarbeitung lässt sich in folgende Arbeitsschritte untergliedern:

- Stärken-Schwächenanalyse,
- Visionen (Wunschvision / Schreckensvision),
- Ziele (Positionierung, Gästezielgruppen),
- Maßnahmensammlung,
- Umsetzung (Bildung von Projektgruppen).

Zum Abschluss der Leitbilderstellung wurde das erarbeitete Konzept in einer öffentlichen Präsentation vorgestellt. Zwar war im Rahmen des Planungsprozesses keine formale Erfolgskontrolle vorgesehen, aber als Fortsetzung der Planung sind im Leitbild weitere Sitzungen (ein- bis zweimal pro Jahr) in Zusammenarbeit mit den externen Beratern vorgesehen worden, um „*das Geleistete zu bewerten und die Leitbildinhalte im Hinblick auf neu auftretende Entwicklungen zu hinterfragen und dort, wo es sinnvoll ist, anzupassen.*“ (LEITBILDGRUPPE WEISSENSEE 1993: 17).

Des Weiteren ist anzumerken, dass die Umsetzung bereits parallel zu der Leitbilderstellung angelaufen war (dies war explizit in der Planungsstrategie erwünscht) und somit in dem erstellten Leitbild bereits zahlreiche umgesetzte Maßnahmen genannt werden konnten.

Weiterarbeit der Planungszusammenhänge nach Planungsabschluss / nach Beratungsende

Die Umsetzung erfolgte in Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde, dem Verkehrsamt und den in den Planungen involvierten Akteuren. Die Projektgruppen waren auch nach der Leitbilderstellung aktiv in den Umsetzungsprozess eingebunden (mit ca. zwei Treffen im Jahr [T]). Allerdings war Ende der 90er ein Pausieren der Arbeit der Projektgruppen zu vermerken, wobei diese Gruppen dann für die Arbeiten am neuen ÖEK erneut belebt wurden. Weitere Treffen für das Gesamtleitbild wurden ca. einmal im Jahr abgehalten (auch diese fanden in der zweiten Hälfte der Neunziger nicht mehr statt). Eine weitere externe Beratung zur Umsetzung fand zunächst noch in geringerer Intensität weiter statt (Fortführung der Arbeit der Kontrollgruppe).

➔ Überprüfung anhand der Verfahrenskriterien

Qualität der Ausführung der Verfahrensgestaltung

Dem Planungsverfahren kann hinsichtlich der **Qualität der Moderation** gemäß der Wahrnehmung der örtlichen Akteure insgesamt eine sehr hohe professionelle Qualität bescheinigt werden.

Auch bei der **Qualität der Durchführung der einzelnen Arbeitsschritte** sind keine Mängel festzustellen, bestenfalls könnte eine teilweise Vernachlässigung des Aspektes „Finanzierung" angemerkt werden.

Demokratisch-emanzipatorisches Planungsverständnis

Zum Indikator „**Beteiligungsmöglichkeiten am Planungsprozess**" ist festzuhalten, dass die Mitarbeit im Leitbildprozess für alle EinwohnerInnen möglich war. Dabei bestand nicht nur eine formal offene Zugänglichkeit der Planungszusammenhänge, sondern zur Teilnahme wurde auch gemeindeöffentlich eingeladen, wodurch eine hohe Beteiligung (8 % der Gesamtbevölkerung) zustande kam. Neben der quantitativ hohen Beteiligung war auch eine hohe „Stufe der Partizipation" gegeben. So lässt sich die Art der Beteiligung auf der Stufe „Teilhabe an den Entscheidungen"[23] mit weitgehend gleichberechtigten Einflussmöglichkeiten einordnen. Zwar waren die tatsächlichen Einflussmöglichkeiten auch durch die Fähigkeit, sich in derartige Dialoge einbringen zu können, bestimmt, aber dazu konnte die - in diesem Zusammenhang vielfach von den Akteuren gelobte - Moderation ausgleichend wirken.

Für den Indikator „**Einbeziehung spezifischer Belange benachteiligter Gruppen**" ist zu sagen, dass keine gesonderten Veranstaltungen für solche Gruppen eingerichtet wurden. Da die Arbeit an dem Leitbild aber für alle offen war und eine gemischte Beteiligung zustande kam (s. Fußnote 22), wurden die Belange unterschiedlicher sozialer Gruppen einbezogen. Unter den im Leitbild als Beteiligte namentlich genannten Personen waren 13 Frauen (entspricht einem Anteil von 23 %).

Zu einer „**Steigerung der Handlungsfähigkeit"** konnten die während des Planungsprozesses stattfindenden Lernprozesse beitragen, dazu sind positive Erfahrungen mit einem kommunikativen Planungsverfahren sowie der fachliche Wissensgewinn zu erwähnen. So hat sich in der Gemeinde teilweise eine „neue Planungskultur" etabliert, da eine offene Diskussion über die Gemeindeentwicklung geführt wurde und die Planungstreffen über das Beratungsende hinaus fortbestanden, so dass solche Planungsfragen nicht mehr allein von der Kommunalpolitik gestaltet werden. Allerdings kam es nur bedingt zu einem Abbau von Machtungleichgewichten, so hängt die Umsetzung der Planung von den Interessen der ohnehin handlungsfähigen Akteure bzw. der finanziellen Prioritätensetzung des Gemeinderates ab.

23 Diesbezüglich wäre anzumerken, dass - da das Leitbild unverbindlichen Charakter hatte - die Entscheidungsmacht über den Planungsinhalt zwar bei den „Beteiligten" lag, die eigentliche Entscheidungsmacht über die Umsetzung der Planungsinhalte (v.a. Finanzierungsfragen) aber weiterhin bei den EntscheidungsträgerInnen in der Gemeinde verblieb.

d) Inhalt und Qualität der Planung

Allgemeine Beschreibung zu Umfang und Inhalten der Planung

Das „Leitbild Weissensee“ besteht aus einer 16seitigen Broschüre, die den Planungsinhalt (und den Prozessablauf) zusammenfasst, dort werden 53 Maßnahmen aufgelistet (davon 8 bereits umgesetzte, 8 laufende und 37 geplante). Die Detailergebnisse sind in einem Arbeitsordner zusammengestellt. Das Verkehrskonzept umfasst 12 Seiten (dazu ein umfangreicher Anhang mit ca. 20 Seiten Abbildungen und Planungsskizzen).

Weitere Informationen zum Planungsinhalt werden im Folgenden bei den Ziel- und Maßnahmenauflistungen in den Abschnitten Überprüfung der Umsetzung / Zielerreichung aufgelistet.

Allgemeine Einschätzung der Qualität des Konzeptes (insb. Vorbereitung der Umsetzung)

Konzeptionell befindet sich die Planung auf aktuellem Stand (s. Kap. B.3.2). In vielen Bereichen insbesondere zum Erhalt der Kulturlandschaft besteht eine Übereinstimmung von Naturschutz- und Tourismusinteressen. Allerdings wurde der Bereich der Forstwirtschaft kaum berücksichtigt.

Zwar fehlen für weite Teile der Planung eine Zeitangabe oder eine Angabe der Dringlichkeit, dies ist aber angesichts der übersichtlichen Planung und der nach Planungserstellung fortlaufenden Arbeiten der Projektgruppen nicht unbedingt negativ zu werten. Allerdings fand während der Planung keine Klärung zu Finanzierungsmöglichkeiten der geplanten Maßnahmen statt.

Die Koordinierung der Umsetzung oblag den jeweiligen Projektgruppen und den Gemeindeverantwortlichen. Somit waren klare Zuständigkeiten gegeben und für die jeweiligen Bereiche auch einfach zu kontaktierende AnsprechpartnerInnen benannt.

e) Zielanalyse

Zielanalyse aus Sicht der Akteure (Identifikation mit der Planung)

Zu den Zielformulierungen des Leitbildes ist bei allen Befragten eine hohe Identifikation festzustellen und die inhaltliche Ausrichtung wird von allen gutgeheißen. Von einigen Akteuren wurde die Planung als wichtige Bestätigung ihrer bisherigen (umweltorientierten) Sichtweise gesehen.

Eigene Zielanalyse

Bei den im Leitbild enthaltenen Zielen nehmen touristische Belange den meisten Raum ein. Zudem sind aber auch die weiteren Aspekte der Gemeindeentwicklung berücksichtigt, wobei sowohl sozialen Aspekten als auch dem Schutz der Natur ein hoher Stellenwert zukommt. Insgesamt wird deutlich gemacht, dass der Tourismus zwar der wichtigste Wirtschaftsbereich für den Weissensee ist, aber dieser sich an den Bedürfnissen der EinwohnerInnen orientieren muss und den Erhalt des Naturraums nicht gefährden darf. Die „gesellschaftliche Zieldimension“ (s. Kap. B.2.2.2) kommt lediglich indirekt über die genannten Anforderungen an das Gästeverhalten und dem Aspekt Wachstumsbegrenzung vor.

Insgesamt sind viele der Ziele im Leitbild nur allgemein formuliert und durch fehlende Vorgaben ist deren Zielerreichung nur schwer zu bewerten.

Durch die Erläuterungen der Verwobenheit zwischen Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft werden die Naturschutzziele nachvollziehbar dargestellt, wobei viele der Naturschutzziele allgemein gehalten und unverbindlich formuliert wurden.

D.1.2.3 Beschreibung der Rahmenbedingungen

Eine allgemeine Übersicht über die Bedingungen der drei Landnutzungen findet sich in Kap. B.1, im Folgenden werden einige weitere für die Planungen besonders relevante Bedingungen erläutert.

a) Exogene Bedingungen

Auch wenn die exogenen Bedingungen während des Planungs- und Umsetzungsprozesses überwiegend konstant blieben, sind einige bedeutsame Änderungen zu erwähnen. Dazu gehört insbesondere eine starke Veränderung der touristischen Nachfragesituation, wodurch seit 1992 in Kärnten die Übernachtungszahlen um ca. 30 % zurückgegangen sind.

Des Weiteren sind Änderungen bei gesetzlichen Rahmenbedingungen durch den EU-Beitritt Österreichs 1995 (mit Änderungen der landwirtschaftlichen Förderprogramme) und der Wegfall der Getränkesteuer zu nennen. Weitere bedeutsame Bedingungen, die (im Vergleich zum deutschen Fallbeispiel) auf österreichspezifische Aspekte zurückzuführen wären, wurden nicht fest gestellt.

b) Endogene Bedingungen

Natur und Landschaft

Da die Kulturlandschaft (insbesondere die Mooswiesen) aus Sicht des Naturschutzes als schutzwürdig einzustufen sind, besteht eine Zielkongruenz zum Tourismus, da die offene Kulturlandschaft (insbesondere der freie Blick zum Weissensee) auch für das Landschaftserlebnis wichtig sind. Ähnliches gilt für die Wasserqualität, da diese sowohl für den Ruf des Weissensees als Badesee als auch für die Fauna des Sees von Bedeutung ist.

Prinzipiell besteht aber ein Konflikt zwischen Tourismus und Naturschutz, da die Freizeitaktivitäten insbesondere an den Uferbereichen Belastungen mit sich bringen (z.B. Beunruhigungen für Tiere, Trittschäden) [L]. Durch die Weitläufigkeit des Sees wirken sich diese Konflikte aber insgesamt nicht unbedingt gravierend aus.

Landwirtschaft

Die landwirtschaftliche Nutzung ist am Weissensee weniger als in anderen abgelegenen Gemeinden der Region zurückgegangen, da aufgrund der touristischen Erwerbsmöglichkeiten der Trend weniger zur Aufgabe, als vielmehr zum Nebenerwerb (bei einer Fortführung des Betriebes) geht.

Zum Vermarktungspotenzial regionaler Produkte ist zu sagen, dass die Bandbreite der erzeugten Produkte sehr gering ist (kaum Acker- oder Hackfrüchte). Bei der Rinderhaltung bestünden aber Möglichkeiten zur Weiterverarbeitung zu Milchprodukten und Fleischwaren.

Tourismus

Die Tatsache, dass die Gemeinde Weissensee eine der höchsten Tourismusintensitäten in ganz Österreich hat, verdeutlicht die hohe Bedeutung des Tourismus. Dieser ist kleinteilig strukturiert (201 Betriebe mit Übernachtungsmöglichkeiten - bei knapp 800 EinwohnerInnen!). Durch den See ist im Vergleich zu MitbewerberInnen ein sehr hohes Naturraumpotenzial vorhanden. Die technische Erschließung (die Seilbahn und die Lifte für den Alpin-Ski) ist dagegen vergleichsweise gering entwickelt.

Zur Finanzierung von Maßnahmen der Tourismusförderung wird eine Ortstaxe (10 ÖS / ca. 0,8 Euro pro Übernachtung) und eine Fremdenverkehrsabgabe der Betriebe (mit unterschiedlichem

Promillesatz je nach Bindung an Tourismus) erhoben. Diese Einnahmen verbleiben zu 45 % am Ort, 55 % werden an den regionalen Verband „Naturarena Kärnten“ abgegeben.

Politische Lage / Interessenkonflikte / Kooperationsbedingungen

Die politische Lage ist durch eine sehr große Kontinuität geprägt, so war der im Planungszeitraum amtierende Bürgermeister 33 Jahre im Amt (bis 1997) und im Gemeinderat werden fast nur einstimmige Beschlüsse gefällt, so dass prinzipiell ein geringes kommunales Konfliktniveau anzunehmen ist. Typisch ist eine große Geschlossenheit nach außen, diese Stimmungslage ist auch durch das Dasein als „evangelische Insel“ und die geringe Gemeindegröße bedingt.

Zwischen Landwirtschaft und Tourismus besteht eine sehr enge Verflechtung (auch persönlich, da alle LandwirtInnen bzw. deren Familienangehörige zugleich vermieten). Durch die lange Umwelttradition, kann im Allgemeinen eine hohe Anerkennung des Naturschutzes festgehalten werden. So ist zum Kooperationsklima von Naturschutz und Tourismus ein gewachsenes Umweltbewusstsein festzustellen. So wurde der Slogan „Spielplatz der Natur“ (1982 entwickelt) bei vielen TouristikerInnen zuerst eher skeptisch aufgenommen, dann aber zunehmend akzeptiert und durch die Anerkennung von außen (z.B. der Umweltpreis, Erwartungen der Gäste) kam es zu einem Umdenken in den Köpfen[24], so dass die naturorientierte Leitbildformulierung auf eine breite Akzeptanz stößt. Allerdings ist insgesamt davon auszugehen, dass dieses Umweltbewusstsein sich vorrangig auf Aspekte wie den Landschaftsbilderhalt bezieht, während zum Arten- und Biotopschutz die Bewusstseinsbildung nicht in denselben Maße vonstatten gegangen ist.

Zwischen Landwirtschaft und Naturschutz sind - auch aufgrund der traditionell relativ extensiven Wirtschaftsweise - kaum Vorbehalte zu vermerken (s. auch hoher Anteil an Bio-Bauern, näheres bei der Beschreibung der Zustandsänderungen zur Landwirtschaft).

Verwaltungsstruktur / Finanzielle Situation der Gemeinde

Weissensee ist eine sehr kleine Gemeinde mit einer dementsprechend kleinen Verwaltungsstruktur. In der Gemeindeverwaltung und dem Verkehrsamt arbeiten nur jeweils drei Personen. Die Gemeinde stellt eine mittelfinanzkräftige Gemeinde dar, da zwar einerseits sehr hohe Pro-Kopf Einnahmen (durch die hohen touristischen Umsätze) zu verzeichnen sind, aber andererseits insgesamt durch die sehr geringe Einwohnerzahl doch nur ein geringes Budget zur Verfügung steht. Durch den bereits genannten Wegfall der Getränkesteuer ist eine Eingrenzung des finanziellen Handlungsspielraums der Gemeinde eingetreten.

D.1.2.4 Überprüfung der Umsetzung

a) Kontrolle ausgewählter Maßnahmen (Maßnahmenkontrolle)

Im Folgenden wird die Überprüfung der Umsetzung der im Leitbild aufgeführten Maßnahmen dargestellt. Dazu wird die Einteilung in „umgesetzte Maßnahmen“, „laufende Maßnahmen“ und „geplante Maßnahmen“ aus dem Leitbild von 1993 übernommen.

24 Wie weit dieses Umweltbewusstsein geht, ist schwer festzustellen, da hierzu sehr unterschiedliche Meinungen geäußert wurden. So benannten zwar alle Befragten eine hohe Bedeutung des Naturschutzes, einige Befragte kritisierten aber, dass z.B. im Fremdenverkehrsausschuss gerade einige „der Jüngeren“ der touristischen Entwicklung - gegebenenfalls auch auf Kosten der Natur - eine eindeutige Priorität einräumten. Indizien für eine geringe Bedeutung des Naturschutzes in Konfliktfällen und bei Prioritätensetzungen (v.a. der EntscheidungsträgerInnen) sind z.B. die Zurückhaltung bei Verkehrsbeschränkungen oder der Ausbau der Ski-Anlagen. Auch einige der externen Befragten konnten zumindest kein stark überdurchschnittlich gutes Verhältnis zwischen Naturschutz und Tourismus feststellen [L], [M].

Tab. 26: Maßnahmenkontrolle ausgewählter Maßnahmen des Leitbildes Weissensee

umgesetzte Maßnahmen (im Jahr 1993)	**Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)**
Modell zur ökologischen Flächenbewirtschaftung	● Flächenbewirtschaftungsprämie (s. Modellerläuterung)
Finanzierung der ökologischen Flächenbewirtschaftung	● Finanzierung über Gemeinde und Tourismuseinnahmen
Naturforum Weissensee	● jährliche Tagung
Planung des Recyclinghofes	● 1996, Sammelstelle für alles (außer Sondermüll), dazu Müllinseln für Papier, Plastik, Glas
Erhebung der Voraussetzungen für die Kompostierung	● von vielen genutzt, sonst verbreitet Eigenkompostierung (eigene Landwirtschaft u.s.w.)
Positive Beurteilung des Verkehrskonzeptes durch Land und Bund	○ positive Beurteilung, dann aber finanzielle Zusagen zurückgezogen
Vertragsabschlüsse für die Grundstücke des Auffangparkplatzes	⊙ dann nicht weiterverfolgt
Familienwandertag	●

laufende Maßnahmen (im Jahr 1993)	**Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)**
Erweiterung von Entscheidungsgrundlagen für die Hackschnitzelheizung	⊙ Informationen wurden zusammengetragen, aber es gab keine großen Umsetzungen
Kostenerhebung für die Installierung und den Betrieb der Verkehrsberuhigung	● detailliertes Verkehrskonzept (1993)
Gründung eines Vereins zur Erhaltung der bäuerlichen Kulturlandschaft	● „Kulturlandschaftserhaltungsverein Weissensee"
Beratungen für die Direktvermarktung von landwirtschaftlichen Produkten	⊙ zu Direktvermarktung landesweit veranstaltete Seminare (kein Zusammenhang mit örtlichen Planungen, ein ortsansässiger Bauer ist Obmann eines Direktvermarktungsverbundes)
Prüfung der Varianten für einen Veranstaltungssaal	⊙ weiterhin in Arbeit
Ausarbeitung von Vorschlägen für eine Benutzungsgebühr der Langlaufloipen und der Eisbahnen	⊙ Konzept vorhanden, aber keine Umsetzung (u.a. da Gebührenerhebung zu aufwändig)
Gründung einer Sektion Eislauf innerhalb des Weissenseer Sportvereins	●
Ausweisung von Eisflächen für verschiedene Leistungsgruppen (Eisplan)	●

geplante Maßnahmen (nach Zielbereichen)	**Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)**
Umwelt	
Verstärkte Überwachung der Badeverbotszonen	⊙ teilweise durch Gendarmerie (Verstöße werden teilweise aber auch geduldet)
Anschluss der Kanalisation an die Kläranlage	⊙ weiterhin in Planung, (Entscheidung über Varianten erforderlich)
Öffentliche Kompostieranlagen	● günstige Regelung durch Abholung und Vergärung zu Biogas
Öffentliche Toiletten	○ dies war insbesondere im Zusammenhang mit dem Großparkplatz angedacht, sonst über Gastronomische Betriebe Verfügbarkeit von „halb-öffentlichen" Toiletten gewährleistet
Verringerung der Zahl der Abfallkörbe	● fast keine mehr (seit 1996), Müllprobleme dadurch beständig besser geworden
Raumordnung	
Erweiterung der Grundstücksbörse	⊙ geringe Erweiterung (fehlende finanzielle Mittel)
konsequente Umsetzung des Bebauungsplanes	⊙ Rahmen durch Flächenwidmungsplan eingehalten, im Detail können aber auch Defizite vermutet werden

geplante Maßnahmen (nach Zielbereichen)	**Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)**
stärkere Besteuerung der Zweitwohnungen	○ liegt in Zuständigkeit von Landesgesetzen
Ersatz der Parabolspiegel durch Kabelfernsehen	⊙ nur wenig, liegt in privaten Händen
Erdverkabelung der Stromleitungen in allen Ortsteilen	⊙ nach und nach (200-300 Meter pro Jahr)
Verkehr	
Eindämmung des durch die Tagesgäste bedingten Verkehrs	○ keine Eindämmung durch Maßnahmen, aber durch geänderte Rahmenbedingungen starker Rückgang im Sommer (aber im Winter tendenziell Zunahme)
bessere Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz (Verkehrsverbund)	○ stattdessen wesentliche Verschlechterung (keine Busverbindung in südliche Nachbartal, nur noch ins Drautal (Greifenburg))
Suche nach adäquaten alternativen Verkehrsmitteln	● Umweltbus / Dorfbus für innerörtlichen Verkehr
Regelung und Beschilderung der Rad- und Mountainbikewege	● umgesetzt, gut beschildertes Mountainbikewegenetz vorhanden
Veranstaltungen	
Errichtung eines Veranstaltungssaales in Verbindung mit dem Feuerwehrhaus	⊙ weiter in Planung (Kostenproblem), bisher nur kleiner Raum (Proben für Kapelle etc.) vorhanden
Eis	
Erstellung eines Eisplanes	●
Erstellung eines Sicherheitsplanes	●
Verbesserung der Infrastruktur an den verschiedenen Zugängen	●
Langlauf	
Serviceeinrichtungen (Wachsstation, Skiverleih, Langlaufschule)	● Qualitätsnachweis /-sicherung über Loipensiegel
Markierung der Schulungsloipen und der Sammelstelle der Langlaufschule	●
Schaffung der technischen Voraussetzungen für die Organisation und die Kontrolle der Benutzungsgebühr für die Langlaufloipen	○ die Kosten, die Gebühr zu kassieren wurden als zu hoch eingeschätzt (wäre in Verbindung mit Parkplatz einfacher gewesen)
Ski-Alpin	
Erarbeitung von Zukunftsperspektiven für die Bergbahn	● Abgeschlossen, dann Ausbau (qualitative Verbesserung auf 4er Sesselliftbahn)
Prüfung der Notwendigkeit einer technischen Beschneiung von Problemstellen	● Beschneiungsanlage in Betrieb
Erneuerung des Seewiesenliftes	●
Landwirtschaft	
Spezialisierung der Produkte	⊙ lediglich private Initiativen (z.B. Kräuter)
Koordination der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte	○ auch über Marke Weissensee keine Koordination
Bekanntgabe der naturnah wirtschaftenden Betriebe	⊙ z.T. über Marke Weissensee, Ernte-Verband
Förderung der Almen ohne Jausenstationen	○
Fischen	
Prüfung des Fischbesatzes	⊙ derzeit Konzept in Zusammenarbeit mit Universität erarbeitet
Erweiterung der eigenen Fischzucht am Weissensee	⊙ ist in Abstimmung mit obigem Konzept vorgesehen
Verhandlungen mit der KELAG wegen der Wasserspiegelabsenkungen	⊙ Auswirkungen nicht so gravierend wie gedacht, 1.000 Euro werden als Ausgleich von der KELAG bezahlt

geplante Maßnahmen (nach Zielbereichen)	**Stand der Umsetzung (im Jahr 2000)**
Touristische Betriebe	
Schaffung von Unterkünften für MitarbeiterInnen	⊙ nur bei einzelnen Betrieben, aber keine gemeinsame Lösung
Attraktivitätssteigerung der Freizeitgestaltung für MitarbeiterInnen	○ keine gezielten Maßnahmen
Erlebnisorientierung des Strandbades	⊙ kein umfassendes Konzept, Sommerveranstaltungen für Kinder, Tauchschule (in Zusammenarbeit mit Hotel)
Konzept für die Pflege und Erhaltung der Freizeiteinrichtungen	⊙ kein spezielles Konzept, zumeist Gemeinde zuständig (laufende Wartung; z.T. Verbesserungen in der in der Beschilderung)
Information	
Veranstaltungen zur Ausbreitung und Vertiefung der Leitbildideen	● Vorstellung in der Gemeindeöffentlichkeit; überregional über Naturforum Weissensee
Diskussionen in den Schulen	○ nicht bekannt

Erläuterung:
● = Maßnahme umgesetzt; ⊙ = Umsetzung teilweise erfolgt / konkret in Vorbereitung; ○ = keine Umsetzung

b) Beschreibung der Zustandsänderungen

Neben den folgenden Erläuterungen liefert die Bewertung der Ergebniskriterien (s. Tab. 29) weitere Hinweise zur Situation in den unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Landnutzung durch Landwirtschaft

Durch die Einführung einer kommunalen Flächenbewirtschaftungsprämie als **finanzielle Förderung** einer umweltgerechten Landbewirtschaftung, werden die LandwirtInnen flächendeckend für eine umweltschonende Bewirtschaftungsweise honoriert. Die „Flächenbewirtschaftungsprämie Weissensee“ erhält ihre Finanzierung über Gemeinde- und Tourismuseinnahmen (jährliche Aufwendung von ÖS 800.000 (ca. 70.000 Euro)). Neben einer Grundprämie gibt es ein differenziertes Punktesystem mit Zu- und Abschlägen für bestimmte Bewirtschaftungsformen. Zuschläge gibt es z.B. für Handmähflächen, Abzüge gibt es für die Verwendung von chemischen Pflanzenschutzmitteln und die Über- oder Unterschreitung von bestimmten Grenzen von „Großvieheinheiten (GVE) pro Hektar“ (mehr als 1,8 GVE bzw. weniger als 1,0 GVE).

Die Kontrolle der Erfüllung der Kriterien und die Auszahlung der Mittel wird durch den neu gegründeten Verein zur Erhaltung der Kulturlandschaft durchgeführt.

Nachdem vor der Prämieneinführung eine „Vernachlässigung“ einiger landwirtschaftlichen Nutzflächen und ein Rückgang der bewirtschafteten Flächen gerade in Ungunstlagen zu vermerken war, ist seitdem die landwirtschaftliche Nutzfläche konstant geblieben [C].

Zudem sind gegenwärtig die gesamten landwirtschaftlichen Flächen der Gemeinde Spritzmittel- und Kunstdüngerfrei, wobei viele LandwirtInnen durch die Flächenbewirtschaftungsprämie zu einem Verzicht bewogen werden konnten. Die Prämie bewirkte auch die Aufgabe von ackerbaulichen Nutzungen (z.B. Silomais) zugunsten einer umweltgerechten Grünlandnutzung, da sich ein Maisanbau am Weissensee ohne chemische Hilfsmittel nicht rentiert [U], [V], [W].

Die Fläche, die nach **kbA-Kriterien** bewirtschaftet wird, ist deutlich angestiegen, waren es 1994 (vor dem EU-Beitritt Österreichs) noch 5 Betriebe hat sich diese Zahl mittlerweile auf 18 erhöht, so dass derzeit zwei Drittel der LandwirtInnen (mit ebenfalls ca. zwei Dritteln der landwirtschaftlichen Nutzfläche) Mitglied in einem Verband für biologischen Landbau sind.

Auf den **Almflächen** haben sich nur geringe Änderungen ergeben, neben einigen landschaftspflegerischen Maßnahmen (entfernen von Verbuschungen) hat die Beweidung wieder geringfügig zugenommen [O], wobei eine mögliche Ursache für diese Zunahme auch der geringere Anbau von Futterpflanzen (wie Mais s.o.) sein könnte [W]. Insgesamt ist so die Almfläche konstant geblieben.

Naturschutz

Neben dem Sachverhalt, dass die alten Reglementierungen weiterhin bestehen (z.B. Verbot für private Motorboote, enge Beschränkung von Wasserski) sind einige kleinere Maßnahmen z.B. die Entkusselung einiger Uferbereiche durchgeführt worden. Insgesamt sind im Bereich **Naturschutz / Tourismus** nur wenige Änderungen zu vermerken.

Hingegen konnten über die **landwirtschaftlichen Bewirtschaftungen** einige wertvolle Biotopflächen (z.B. Mooswiesen) erhalten werden. Zudem ist es zu einem bemerkenswerten Anstieg der am Weissensee beobachteten Vogelarten gekommen, so ist die Artenzahl von 54 auf 166 (innerhalb von 20 Jahren) gestiegen, wobei dieser Anstieg v.a. in den letzten 10 Jahren vonstatten gegangen ist und die geänderten landwirtschaftliche Nutzungen (v.a. der flächendeckende Verzicht auf chemischen Pflanzenschutz) als eine wesentliche Ursache anzunehmen ist [L].

Bezüglich des **Problemfeldes Landschaftsverbrauch** wurde der Gemeinde einerseits eine - im Vergleich mit anderen Gemeinde der Region - noch relativ sparsame Bodenpolitik attestiert [R], die Neuerschließungen in der freien Landschaft verhinderte und zum Erhalt des Landschaftsbildes beitrug [P]. Andererseits fanden weitere Bebauungen auch für Zweitwohnungen statt und wurden Begrenzungen durch Bebauungspläne (wie allgemein verbreitet) „weniger streng“ gehandhabt [Q]. Für die Erstellung des aktuellen Flächenwidmungsplans wurde die Biotopkartierung als wesentliche Grundlage bezeichnet [R].

Tourismus

Die Übernachtungszahl ist zwar leicht gesunken (s. Tab. 27), aber im Vergleich mit anderen Gemeinden in Kärnten (mit Rückgängen von 30 %) ist der Rückgang am Weissensee sehr milde ausgefallen. Auch die Auslastung ist nur geringfügig gesunken (von 33,3 % auf 31,7 %).

Tab. 27: Entwicklung der Übernachtungszahlen (Sommer / Winter) (🗎-WS-18)

Jahr	*Übernachtungen-Winter*	*Übernachtungen-Sommer*	*Camping*	*Gesamt*
1991	64 198	370 081	57 959	492 238
1993	85 598	341 292	52 832	479 722
1995	84 880	315 587	46 527	446 994
1997	80 401	295 950	37 082	413 433
1998	95 664	303 039	41 662	440 365
1999	99 109	304 269	41 696	445 074

Die Anzahl der Betten ist für die Sommersaison von 4.050 auf 3.844 geringfügig gesunken, für den Winter jedoch von 2.804 auf 3.355 gestiegen ist (Zeitraum jeweils von 1991 bis 1999, 🗎-WS-16). Diese Entwicklung ist angesichts des Status als Fremdenverkehrssättigungsgebiet und einer

mit der Absenkung der Zahl einhergehenden Verbesserung der Qualität[25] positiv zu bewerten. Allerdings ist es zu einem (nicht positiv zu sehenden) Anstieg der Ferienwohnungen gekommen.

Für die Förderung des Tourismus wurde die überwiegende Zahl der Maßnahmen umgesetzt. So gab es eine Aufwertung des Angebotes im Bereich Eislauf. Ebenso gab es Verbesserungen im Bereich „Ski-Alpin“: z.B. eine qualitative Verbesserung der Bergbahn (4er-Sessellift), Inbetriebnahme einer Beschneiungsanlage und die Erneuerung des Seewiesenliftes. Des Weiteren gab es Neuregelungen und Beschilderungen der Rad- und Mountainbikewege, so dass nun ein verbessertes Mountainbikewegenetz vorhanden ist. Bei dem Ausbau des Mountainbike-Wegenetzes, wurde als einvernehmliche Regelung mit dem Tourismus eine Nutzungsentschädigung für die GrundbesitzerInnen (ca. 25 Euro im Jahr / Kilometer) vereinbart.

Gastronomie und regionale Produkte / Wertschöpfungsmöglichkeiten für Landwirtschaft

Über die oben erläuterte Flächenbewirtschaftungsprämie hinaus konnten wenige Änderungen zur Wertschöpfung der Landwirtschaft verzeichnet werden. Um eine „*Förderung der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse unter besonderer Berücksichtigung von Bioprodukten*“ zu erreichen, wurde eine Initiative zur Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Gastronomie gestartet. Allerdings liefen die Planungen zur „**Marke Weissensee**“ zunächst zwar gut an (i. S. eines hohen Interesses: so waren „*alle Bauern sowie 15 Wirte und Hoteliers*“ zunächst an dem Projekt beteiligt), aufgrund von organisatorischen und praktischen Hindernissen (mehr Arbeit für die Gastronomie, Nachfrageüberhang nach den „besten Stücken“ bei fehlender Resteverwertung) blieb diese Initiative aber hinsichtlich der erreichten Umsätze hinter den Erwartungen zurück. Einige der befragten GastwirtInnen äußerten sich zwar zufrieden mit der Gästenachfrage (insbesondere nach der BSE-Krise) [T], [W], andere hatten die Vermarktung aber im weiteren Verlauf kaum noch bzw. gar nicht mehr betrieben [U], [X]. Insgesamt konnte keine koordinierte Produktlieferung und Vermarktung etabliert werden. Unter der Marke Weissensee werden vielmehr überwiegend Produkte aus dem jeweils eigenen Anbau vermarktet.[26] Werden zugekaufte Produkte unter der Marke Weissensee angeboten, werden diese eher von größeren Betrieben aus benachbarten Gemeinden bezogen [T], so dass der Beitrag der Marke Weissensee zu einer Einkommenssteigerung für die Landwirtschaft als minimal anzusehen ist. Eine Ursache dafür, dass die Marke Weissensee in Form einer koordinierten Vermarktung gänzlich „eingeschlafen“ ist, ist auch der Sachverhalt, dass der an der Kooperation beteiligte Schlachter seinen Betrieb aufgegeben hatte.

Die gewünschte **Spezialisierung der Produkte** blieb weitgehend aus, es gab lediglich einzelne private Initiativen (z.B. Kräuter). Auch die anvisierte **Förderung von Weiterverarbeitungsmöglichkeiten** konnte nicht umgesetzt werden. Es wurde zwar in Zusammenarbeit mit externen Beratern (ÖAR) ein Konzept für die Weiterverarbeitung von Milch zu Molkereiprodukten (Käserei) erarbeitet (1994), und dazu bestand zunächst ein großes Interesse - bei einer Veranstaltung waren ca. 90 % der örtlichen LandwirtInnen anwesend [C] - aufgrund des finanziellen Aufwandes erfolgte allerdings keine Umsetzung.

25 So hat in der 4- & 5-Sterne-Kategorie eine Ausweitung von 5 Betrieben (453 Betten) auf 9 Betriebe (584 Betten) stattgefunden; in der 3-Sterne-Kategorie ergab sich eine Steigerung von 36 Betrieben (1.280 Betten) auf 44 Betriebe (1.294 Betten).

26 Da viele LandwirtInnen ihren vorrangigen Einkommenserwerb im Tourismus haben, können jeweils große Teile oder sogar die gesamte Produktion in der eigenen Gastronomie oder Direktvermarktung abgesetzt werden [U], [V], [W], [X]. Da die Aussage aus „eigener Landwirtschaft“ ebenso werbewirksam bzw. eingängiger ist als „Marke Weissensee“ hatten einige solcher Betriebe auch nur ein geringes Interesse an einer Vermarktung über die Marke Weissensee [X], [V].

Verkehr

Während des Leitbildprozesses wurde ein detailliertes Verkehrskonzept in Auftrag gegeben. Dessen Kernpunkt war, den Verkehr vor der Gemeinde über einen Auffangparkplatz abzuhalten, dies wurde aber nicht umgesetzt. Ursachen für das Scheitern waren Kostengründe (so waren finanzielle Zusagen von Bund und Land zurückgezogen worden) und die Sorge, dass die Einschränkung der Zugänglichkeit per PKW sich negativ auf den Tourismus auswirken könnte.[27] Der Tagesausflugsverkehrs ist im Sommer durch die starke Abnahme der Übernachtungszahlen in den Nachbargemeinden rückläufig, so dass sich die Belastungsspitzen – auch ohne umgesetzte Maßnahmen - verringert haben. Im Winter ist der Tagesausflugsverkehr durch den zunehmenden Eislauf aber gestiegen.

Lediglich Teilaspekte des Verkehrskonzeptes - z.B. die Einrichtung des „Umweltbusses" als zwischenörtliche Verbindung innerhalb der Gemeinde - wurden verwirklicht. Die Finanzierung des Busverkehrs wird neben dem Fahrkartenverkauf durch Zuschüsse der Gemeinde und der Tourismuswirtschaft getragen.

Energie

Zunächst ist eine größere Hackschnitzel-Anlage zur Ergänzung der Energieversorgung der Gemeinde erwogen worden. Aufgrund der hohen Investitionskosten wurde dies dann aber durch die EntscheidungsträgerInnen der Gemeinde nicht weiterverfolgt. Erst mit den gestiegenen Ölpreise ist das Interesse (zum Befragungszeitpunkt) wieder angestiegen. Des Weiteren sind einige Einzelinitiativen (drei bis vier) entstanden, die eine Verwendung von Hackschnitzeln im kleinen Maßstab betreiben.

Darüber hinaus ist ein vorbildliches Biogas-Projekt zu nennen, in dem aus abgeholten Kompostierabfällen und häuslichen Abwässern eines Hofes Biogas gewonnen wird (die Reste werden als Dünger in der Landwirtschaft eingesetzt) und das Gas wiederum zur Erzeugung von Strom und thermischer Energie dient (🗎-WS-23).

D.1.2.5 Überprüfung der Zielerreichung

a) Zielerreichung der im Planungsprozess formulierten Ziele

Da in der Planung kaum Zielniveaus angegeben wurden, war es für viele Bereiche schwierig die exakte Zielerreichung festzustellen. Auch deshalb wird zu einigen Bereichen mit sehr allgemein formulierten Zielen oder mit geringeren Bezügen zur Planung hier keine Aussagen zur Zielerreichung gemacht (dies sind die Bereiche *Menschen*[28]*, Ortsbild, Betriebliche Freizeiteinrichtungen, Gemeinde und Verkehrsamt, Kommunale Infrastruktur, Kultur- und Veranstaltungseinrichtungen, Gewerbe und Handel).*

27 Dazu ergaben allerdings im Zuge des Verkehrskonzeptes durchgeführte Umfragen bei den Gästen eine hohe Akzeptanz für die Maßnahmen [S]. Welcher der beiden Gründe letztlich der ausschlaggebende war, ist schwer zu beurteilen, da einige lokale Akteure und der externe Planer eher den Unwillen der Gemeindeverantwortlichen als wesentlichen Hinderungsgrund angaben [K],[S], während von Seiten der Politik eher die finanziellen Bedingungen genannt wurden [H].

28 So lauteten Ziele: „*Förderung der kulturellen Identität der Weissenseer durch eine funktionierende Familienstruktur und ein lebendiges Vereinswesen*"; „*Sicherung des Einkommens durch einen Tourismus, der Freude macht...*"

Tab. 28: Überprüfung der Zielerreichung der Ziele des Leitbildes

Zielbereiche / Zielformulierung	***Zielerreichungsgrad***
Natur und Umwelt	
Verantwortung gegenüber der Umwelt und Pflege eines umfassenden Umweltbewusstseins bei Einheimischen und Gästen	● allerdings schwer einschätzbar, Gäste sind aufgrund des umweltorientierten Marketings und den gegebenen Umweltinformationen als relativ umweltbewusst einzustufen
Intensivierung und Umsetzung aller Maßnahmen, die zu einem ökologisch intakten Lebensraum und zu einem Denken und Handeln in geschlossenen Kreisläufen führen	⊙ angesichts der anspruchsvollen Formulierung eher geringe Zielerreichung (v.a. Defizite in den Bereichen Verkehr, Energie)
Schutz des Lebensraums, einschließlich des Ökosystems See und der noch unerschlossenen Gebiete	● weitgehend gelungen, keine großen Neuerschließungen vorgenommen.
Umstellung auf alternative Energiesysteme und Effizienzsteigerung bei der Abfallbewirtschaftung	○ / ● geringe Umstellung auf alternative Energiesysteme / Effizienzsteigerung beim Abfall weitgehend erreicht
Landschaft	
Förderung des Bewusstseins für die Einmaligkeit der Landschaft	● durch den intensiven Leitbildprozess gefördert (aber unklar, in welchem Maß s.o.)
Stop des Ausverkaufs der Landschaft	⊙ nur zum Teil, weiterhin Flächenverbrauch, aber immerhin vorwiegend in Ortslagen
Verhinderung der Bautätigkeit in landschaftlich wertvollen Zonen	●
Pflege der Kulturlandschaft	● sämtliche landwirtschaftliche Nutzflächen werden bewirtschaftet
Freihaltung des Blickes zum Weissensee	●
Keine unnötige Erschließung von Almen durch Forst- oder Güterwege	●
Raumordnung	
Wirksame Steuerung zur Kontrolle von Grundverkäufen	○
Strengerer Bebauungsplan und Kontrolle aller Bauvorhaben	○
Beschränkung der Zweitwohnsitze	○
Keine Erhöhung der Zahl der Gästebetten, insbesondere in Ferienwohnungen	● / ○ Ziel insgesamt erreicht, aber die Zahl der Betten in Ferienwohnungen gestiegen
Verkehr	
Umsetzung des Verkehrskonzeptes in Abstimmung mit den übrigen Zielen des Leitbildes	⊙ nur kleinere Teile des Verkehrskonzeptes verwirklicht (Umweltbus)
Verringerung des Verkehrs durch Lenkung des Tagesausflugsverkehrs und Einschränkung des Individualverkehrs	● / ○ nur im Sommer indirekt durch Rückgang der Tagesausflüge erreicht
Freizeiteinrichtungen Winter	
Ausschöpfung der Natureisfläche für alle naturnahen Veranstaltungsarten unter Beachtung ökologischer Anforderungen des Sees	●
Ständige Pflege des Eises und der Loipen, sowie qualitative Verbesserung des Angebots	●
Benutzungsgebühr für die naturnahen Sportanlagen (Eis / Loipen)	○
Beibehaltung der übrigen Sport- und Freizeiteinrichtung auf qualitativ hohem Niveau	●
Freizeiteinrichtungen Sommer	
Förderung der naturnahen Freizeitangebote und einer erlebnisorientierten Gästebetreuung	⊙
Ständige Pflege und qualitative Verbesserung des bestehenden Wanderwegenetzes	●
Regelungen für Mountainbiker im Einvernehmen mit den Grundbesitzern und Schaffung eines entsprechenden Radwegenetzes	●

Zielbereiche / Zielformulierung	*Zielerreichungsgrad*
Landwirtschaft	
Erhöhung des Stellenwertes der Landwirtschaft durch ideelle und materielle Unterstützung	● materiell durch Bewirtschaftungsprämie; ideell z.B. durch Anerkennung im Leitbild
Beibehaltung der landwirtschaftlichen Nutzung des Kulturlandes im gegenwärtigen Umfang als Grundlage für die Erzeugung landwirtschaftlicher Produkte	●
Förderung der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse unter besonderer Berücksichtigung von Bioprodukten	○
Gaststätten und Beherbergung	
Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und Unternehmer durch geregelte Arbeitszeiten und sonstige Anreize sowie Verbesserung der Qualifikation durch regelmäßige Weiterbildungsveranstaltungen	⊙
Aufbau und Beibehaltung eines angemessenen Preis-Leistungsverhältnisses	⊙ Problem des Preisdrucks
Verbesserung des Bettenangebotes	●
Gäste-Zielgruppen	
Ausrichtung des Marketings auf die im Leitbild definierten Zielgruppen	●
ständige Steigerung der Qualität des Tourismus	● allerdings Skalierung unpräzise

Erläuterung:
● = Ziel (weitgehend) erreicht ; ⊙ = teilweise Zielerreichung / mittlerer Zielerreichungsgrad
○ = keine / geringfügige Zielerreichung

b) Bewertung des Umsetzungserfolges durch die Akteure

Die Einschätzungen der befragten Beteiligten fielen recht unterschiedlich aus. In der Mehrheit bewegten sich deren Wertungen (orientiert an der Schulnotenskala von 1 bis 6) aber im leicht positiven bis mittleren Bereich.

- Positive Bewertungen („2“ [B], [D]; „2-3“ [H], [A]) gaben u.a. Gemeindeverantwortliche und der externe Planer ab.
- Neben den mittleren Bewertungen durch den Sprecher der AG Soziales / Kultur und TouristikerInnen („3“ [I], [F], [E]) sowie einen Gemeinderat (“3-4“ [J]), gab ein Landwirt die Note „3“ für die Umsetzung in der Gemeinde und eine „1“ für die konsequente Umsetzung im eigenen Betrieb (umweltgerechte Landwirtschaft, Biogasanlage) [G].
- Die eher negativen Bewertungen vergaben die jeweiligen Sprecher der AG Verkehr („4“, gut sei die Flächenbewirtschaftungsprämie, die Bereiche Energie, Verkehr dagegen schlecht [K]) und der AG Landwirtschaft und Umwelt („4 oder 4-5“, da wichtige Punkte nicht umgesetzt seien (Verkehrskonzept, Weiterverarbeitung in der Landwirtschaft) und die Fremdenverkehrsstrategie nicht dem Leitbild entspräche [C]).

Es zeichnet sich also ein differenziertes Bild ab. Neben den beispielhaften Erfolgen, sind zu einigen Punkten in der Wahrnehmung der örtlichen Akteure nur geringe Umsetzungen erfolgt. Insgesamt kann der Weissensee bezüglich seiner Umsetzungserfolge im Vergleich zu anderen Planungen aber eindeutig als überdurchschnittlich erfolgreich eingestuft werden.

➔ Überprüfung anhand der Ergebniskriterien

Zur Beschreibung der örtlichen Situation am Weissensee in den wesentlichen Handlungsfeldern erfolgt hier die Darstellung der Bewertung zu den in Kap. C.2 entwickelten Ergebniskriterien.

Tab. 29: Überprüfung der Ergebniskriterien am Weissensee

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	**Bewertung:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Kriterien für den Umweltbereich		
Landnutzung durch Tourismus- und Freizeitaktivitäten		
Schutz sensibler Landschaftsbe-reiche	(a) Vorhandensein und Qualität von Steuerungsansätzen (b) Schutzgebietsausweisungen	(a) (+) *umfangreiches Wegenetz mit Wegegebot (durch LSG); positive Nutzungseinschränkungen (keine privaten Motorboote)* (o) *durch große Besucherzahl im westlichen Seeufer-bereich hoher Nutzungsdruck mit zwangsläufigen Beunruhigungen für Avifauna; kaum Trittschäden o.ä.* (b) (+) *(siehe Kriterienbereich Naturschutz) hinsichtlich der touristischen Gefährdungsgründe ist festzuhalten, dass die Gemeinde zu 97 % als LSG ausgewiesen ist*
Umweltinforma-tionen zum Gebiet	(a) Allgemeine Umweltinforma-tionen (b) Verhaltensinformationen für TouristInnen und Einheimische	(a) (+) *Broschüren „Umweltfibeln" (je eine für Gäste / Gastgeber") informieren über Umweltsituation; zahl-reiche Themenwanderwege mit naturkundlichen Informationstafeln* (b) (+) *diese „Umweltfibeln" enthalten zahlreiche Verhal-tensinformationen; Werbung ist v.a. auf natursch-onende Aktivitäten (Radfahren, Wandern, Langlauf, Eislauf) ausgerichtet;* (+) *umfassende Informationen zur Abfallproblematik* (-) *keine Freizeitkarte in Absprache mit Naturschutz*
Landnutzung durch Landwirtschaft		
Ausprägung der landwirtschaftli-chen Nutzung	(a) Intensität der Nutzung (b) % der Fläche mit Landnutzung nach „ökologischen Kriterien" (c) Beratungsangebote zu umweltgerechter Wirtschafts-weise für LandwirtInnen (d) Finanzielle Leistungen für umweltschonende Bewirt-schaftungsformen (e) Förderungen von Vermarktung umweltgerecht erzeugter Produkte	(a) (+) *fast ausschließlich extensive Grünlandnutzung; Warnsignal: „Gewässerbelastungen" tritt nicht auf* (b) (+) *ca. zwei Drittel der Fläche werden nach kbA-Kriterien bewirtschaftet (deutlich über dem Vergleichswert „Zielsetzung 20 % ökologischer Landbau");* *100 % der Fläche werden ohne Kunstdünger und chemischen Pflanzenschutz bewirtschaftet* (c) (o) *keine spezifischen Angebote in Gemeinde; Bera-tung über Bio-Bauernverbände (z.B. Ernte), 60 % sind Mitglied bei einem der Bio-Verbände* (d) (+) *gemeindespezifische Flächenbewirtschaftungs-prämie mit abgestuften Förderungen nach ökologi-schen Kriterien, sonst bundesweites ÖPUL-Programm (beide fördern jeweils 100 % der Fläche), die Flächenbewirtschaftungsprämie trägt ca. 8-10 % zum Einkommen bei* (e) *(o) es gibt eine „Marke Weissensee" über die die Vermarktung in der Gastronomie gefördert wird, dies ist allerdings quantitativ wenig bedeutsam; sonst wenig spezifische Förderungen*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	**Bewertung:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Naturschutz		
Erhalt/Förderung der Eigenart, Vielfalt und Schönheit der Natur	(a) Charakterisierung der Landschaftsqualität (Kultureinfluss, Seltenheit/Gefährdung, Biodiversität, Nutzungsintensität; Landschaftsbild) (b) Naturschutzaktivitäten (c) Flächensicherung (Prozentsatz und Status von gesetzlich geschützten Flächen)	(a) (+) *allgemeine Bewertung gut; geringe Nutzungsintensität des Grünlands; wertvolle Schilfbestände und Mooswiesen* (b) (o) *einige Maßnahmen durch Flächenbewirtschaftungsprämie gefördert; Landwirte mähen Mooswiesen* (c) (+) *Gemeinde zu 97 % LSG, (Vergleichswert Kärnten: unter 4 % LSG), zwei Naturdenkmäler*
Flächennutzung durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen		
Flächenverbrauch durch Siedlungsentwicklung und Freizeitanlagen	(a) Flächenverbrauch in ha (Zunahme / Jahr), (insb. in Relation zu der potenziell bebaubaren Fläche) (b) Festlegung von Wachstumsgrenzen der touristischen Erschließung (c) Anteil flächenintensiver Beherbergungsarten (d) Priorität für Nutzung von bestehenden Gebäuden statt Neubau	(a) (o) *Ausweisungen von weiteren Baugebieten wurden im Flächenwidmungsplan begrenzt; in bestehenden Gebieten weiterhin deutlicher Flächenverbrauch* (b) (+) *Festlegung von Wachstumsgrenzen durch Zielformulierung „keine steigende Bettenzahl"; Rückwidmung von Bauland* (c) (+) *Bezüglich Warnsignal: „Verhältnis der Betten in Ferienwohnungen und Zweitwohnungen zu übrigen Gästebetten größer als 3 zu 1" relativ günstige Situation: der Wert entspricht etwa 1.5 zu 1* (d) (+) *Bezüglich Warnsignal: „Leerstände und gleichzeitige Neubauvorhaben": nicht Negatives bekannt*
Steuerung der Flächeninanspruchnahme	(a) Vorhandensein von Datengrundlagen zur Steuerung (b) Berücksichtigung der Umweltkonzepte bei Abwägungsentscheidungen (c) Umweltverträglichkeit bei Standortentscheidungen	(a) *(+) Biotopkartierung 1995* (b) (+) *Biotopkartierung wird bei Überarbeitung des Flächenwidmungsplans berücksichtigt* (c) (o) *Beschneiungsanlage (mit gesetzlich vorgeschriebener UVP) wurde neu eingerichtet*
Ausgestaltung der Flächeninanspruchnahme	(a) Naturnahe Gestaltung und Pflege von Anlagen / Gärten (b) Ausprägung der Inanspruchnahme durch Bebauung	(a) (o) *keine besonderen Initiativen* (b) (o) *keine besonderen Initiativen*
Verkehr		
Anreiseverhalten	(a) Prozentuale Anreise mit Bahn / Bus / Auto / Flugzeug	*(a)* (o) *90 % der Gäste reisen mit dem Auto an; (Vergleichswert: allgemeiner Durchschnitt 69 %, die lokale Situation ist durch schlechte Bahnanbindung nur schwer zu verbessern, Weissensee beteiligt sich an allgemeinen Aktionen der ÖBB (Wedelweiss-Ticket, Broschüre „Abholung vom Bahnhof")*
Geringe Verkehrsbelastung	(a) Verkehrsberuhigung, Geschwindigkeitsbegrenzungen (b) Einsatz schadstoffarmer Busse (c) Ruhender Verkehr evtl. vor Gemeinde, Parkraumbewirtschaftung (d) Regionale Produkte (% der Verwendung in der Gastronomie) zur Reduzierung von Transportwegen	(a) (-) *kaum Maßnahmen in diesem Bereich* (b) (-) *Nein* (c) (-) *Konzept wurde nicht umgesetzt* (d) *(o) durch enge Verzahnung von Tourismus und Landwirtschaft relativ hoher Prozentsatz bei Fleisch, Milch, Eiern; einige Schätzungen gingen von einem Gesamtanteil der regionalen Produkte von 35 % aus; Förderung durch „Marke Weissensee", quantitativ nicht bedeutend; %-Satz schwer einschätzbar*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	**Bewertung:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Attraktive Alternativen zum motorisierten Individualverkehr	(a) Situation für Fahrradverkehr (b) Situation für FußgängerInnen (c) Situation des ÖPNV	(a) *(+) Situation für Fahrradverkehr insgesamt gut; eigenes Mountainbike-Wegenetz* (b) (o) *gutes Wanderwegenetz, einige Gehwege saniert (nun rollstuhlgerecht); im innerörtlichen Bereich z.T. ungünstige Situation durch hohe Verkehrsbelastung (aber Alternativen abseits der Hauptstraße: Weg am See)* (c) (-/+) *wie im ländlichen Raum üblich schlecht, (insb. Anbindung an Nachbargemeinden), für innerörtlichen Verkehr eigener Bus ("Umweltbus"; Schibus")*
Wasser / Abwasser		
Geringer (Grund)wasserverbrauch	(a) Wasserverbrauch (b) Regenwassernutzung	(a) (-) *keine Initiativen, „regelt sich über Wasserpreise"* (b) (?) *(nicht abgefragt), keine Initiativen erwähnt*
Umweltschonende Abwasserbehandlung	(a) Art der Abwasserbehandlung, Klärungsanlagen	(a) (+) *Abwässer (auch von Campingplätzen) werden in Ringkanalisation gesammelt, keine Einleitungen in See* (-) *Ringkanalisation entwässert ungeklärt in die Drau (Fluss in Nachbargemeinde)*
Abfall		
Vermeidung	(a) Allgemeine Vermeidung, speziell in der Gastronomie (b) Vermeidung bei Veranstaltungen (c) Aufklärung / Werbung zur Vermeidung	(a) (+) *Hinweise durch Umweltfibel, z.B. Anregung „Bieten Sie Ihren Gästen ein müllfreies Frühstück"* (b) (+) *bei Veranstaltungen und Festen finden Mehrwegsysteme Anwendung* *(c) (+) Ausführliche Hinweise in Umweltfibeln*
Entsorgung & Verwertung	(a) Informationen für Gäste / Einheimische (b) Kompostierung (c) Trennung, Recycling	(a) *(+) ausführliche Informationen in Umweltfibeln* (b) (+) *Kompost entweder über eigene Landwirtschaft oder Abholung und Vergärung zu Biogas* (c) (+) *Müllinseln mit Möglichkeiten zur Mülltrennung; Anregung zur Verwendung von Recycling-Produkten in Umweltfibel: „Wenn der Wiederverwertungskreislauf richtig funktionieren soll, müssen Recycling-Produkte allerdings auch gekauft werden", „Verwenden Sie Recycling-Toilettenpapier und –Küchenrollen"*
Energie		
Geringer Energieverbrauch	(a) Primärenergieverbrauch (insgesamt und pro-Kopf) (b) Handlungen zur Senkung des Energieverbrauchs (c) Information und Beratung (d) Geringer Energieverbrauch bei der Herstellung des touristischen Werbematerials	(a) (?/-) *Energieverbrauch nicht bekannt; im gesamten Bereich wenig Initiativen; in einem Bereich (öffentliches Gebäude) negativer Zustand (Heizung über Strom)* (b) (?) *keine wesentlichen Initiativen bekannt* (c) (+) *Informationen über Umweltfibel (u.a. Hinweise auf Energiesparlampen, Spitzenverbrauchszeiten, Möglichkeiten zum Einsparen von Energie beim Heizen)* (d) (o) *teilweise Verwendung von Recyclingpapier, allerdings auch energieintensive Hochglanzbroschüren*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	**Bewertung:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Umweltschonende Erzeugung	(a) Nutzung regenerativer Energiequellen (b) Effiziente Erzeugung (c) Verzicht auf Atomstrom in der Gemeinde (d) Information und Beratung (zur Umrüstung / Möglichkeiten zur Erzeugung umweltschonender Energie)	(a) (o) *Anteil regenerativer Energiequellen am Energieverbrauch gering; einige vorbildliche Initiativen: Biogasanlage, einige kleine Hackschnitzelanlagen (größere Anlage war angedacht, aber seitens der Gemeinde nicht umgesetzt)* (b) (?) *keine Anmerkungen zum Wirkungsgrad bei der Energieerzeugung (Energie kommt von der KELAG dem regionalen Energieversorger)* (c) (+) KELAG *produziert keinen Atomstrom; daher Richtwert von 0 % erfüllt* (d) (o) *zu Hackschnitzel-Verwendung gab es umfangreiche Erörterungen, die zu einzelnen Initiativen privater Akteure geführt haben*
Lärm- und Luftverschmutzung		
Geringe Lärm- und Luftverschmutzung	(a) Kaltluftschneisen, Lärmschutz, Lärmverlagerung (b) Geringe Schadstoffbelastungen und -emissionen	(a) (o) *Kaltluftschneisen gewährleistet; Lärmprobleme im Zuge von Veranstaltungen* (b) (o) *insgesamt geringe Belastungen, allerdings Belastungen durch PKW-Ausflugsverkehr*
Kriterien für den ökonomischen Bereich		
Tourismus		
Wirtschaftliche Entwicklung des Tourismus	(a) Gäste- und Übernachtungszahlen (b) Wertschöpfung durch Tourismus (c) Auslastung (Übernachtungen pro Gästebett) (d) Qualitative Entwicklung der Attraktivität des touristischen Angebotes (e) Marketing	(a) (+) relativ positive Entwicklung (*siehe Beschreibung des Tourismusbereichs)* (b) (+) *Anteil der Ferienwohnungen mit ca. einem Drittel unter dem Warnsignal „50 %"* (+) *keine großen Abschöpfungen durch auswärtige InvestorInnen* (c) (o / +) *Auslastung liegt über 30 %; also zwischen Warnsignal: „Auslastung unter 20 %" und dem „Vergleichswert 37 %" (bundesweiter Durchschnitt); wobei die Auslastung im Sommer (der traditionellen Hauptsaison) sehr gut ist* (+) *sehr positive Entwicklung der Wintersaison (Eislauf, Langlauf), die dadurch gegenüber der traditionellen Sommersaison aufgeholt hat* (d) (+) *insgesamt sehr positive Einschätzung der Attraktivität anhand der „sieben Bausteine"; Verkehr ist aber Problembereich* (e) (+) *Kooperation zur „Naturarena Kärnten" mit professionellem Destinationmanagement*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	**Bewertung:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Landwirtschaft		
Wirtschaftliche Entwicklung der Landwirtschaft	(a) Einkommen der Landwirtschaft (b) Betriebsaufgaben, prozentuale Entwicklung von Haupt- und Nebenerwerbsbetrieben (c) Änderung der Nutzfläche (in ha und % Abnahme / Zunahme) (d) Erhöhung der Wertschöpfungsmöglichkeiten in Region	(a) (+) *Erhöhung der landwirtschaftlichen Einkommen durch Flächenbewirtschaftungsprämie: insgesamt 600.000 ÖS, ~50.000 Euro, entspricht im Schnitt 150 Euro Förderung pro Hektar (trägt 8-10 % zum Einkommen der Landwirtschaft)* (b) (o) *weiterer Rückgang der Betriebe (Zahl der Landwirtschaftsbetriebe in zehn Jahren von 33 auf 28 gesunken); liegt aber unter dem Vergleichswert „jährlich 3 bis 3.5 % Betriebsaufgaben"* (c) (+) *keine weiteren Nutzungsaufgaben; Landwirtschaftliche Fläche in Tallagen blieb konstant; auch Almflächen blieben weitgehend konstant* (d) (-) *keine neuen Möglichkeiten zur Weiterverarbeitung (Konzept zur Käserei gescheitert); Direktvermarktung in Eigeninitiative* *(o) Förderung durch Marke „Weissensee"; wird nur im Veranstaltungsverzeichnis (nicht im Ortsprospekt) allgemein vorgestellt, sonst aber wenig Unterstützung und insgesamt geringer Effekt*
Regionale Wirtschaftsstruktur		
Allgemeine Entwicklung der regionalen Wirtschaftsstruktur	(a) Ausprägung und Entwicklung von Handwerk, Gewerbe etc. in der Region, regionale Verflechtungen und Kreisläufe (b) Dominanz des Tourismus (oder anderer Wirtschaftssektoren)	(a) (-) *keine besondere Entwicklung; alle Wirtschaftsbereiche außer Tourismus nur schwach ausgeprägt; handwerkliche Produkte oder Möglichkeiten zur Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte wurden durch Planung nicht gefördert* (b) (o) *Tourismus ist für Wirtschaftsstruktur sehr dominant; Verhältnis Gästebett zu Ortsansässigen >5 zu 1 (Warnsignal: „Verhältnis von Betten zu Ortsansässigen größer 1.5 zu 1" weit überschritten); diese Entwicklung ist durch die gewachsene touristische Tradition und die Schwierigkeiten bei der Alternativenentwicklung nur bedingt negativ zu werten*
Kriterien für den sozialen und kulturellen Bereich		
Soziale Situation	(a) Intragenerative Gerechtigkeit (b) Berücksichtigung von Gender-Aspekten (c) Arbeitsplätze in Landwirtschaft und Tourismus erhalten / neu schaffen, Einkommen sichern und Einkommensunterschiede nivellieren, Arbeitsbedingungen verbessern (d) Arbeitslosenquote allgemein	(a) (?/-) *keine besonderen Anmerkungen; Aspekt eines „Abbaus von Disparitäten im Sinne einer Gleichwertigkeit von Lebensverhältnissen" scheint wenig berücksichtigt und war nicht Gegenstand der Planung* *(b) (-) keine besonderen Maßnahmen zu vermerken* (c) (o) *Arbeitsplätze in der Landwirtschaft sind zurückgegangen; wahrscheinlich kein Rückgang der Beschäftigen im Tourismus* *(d) (?) aufgrund schwieriger Wirkungszurechnung nicht erhoben*
Selbstbestimmung	(a) %-Anteil der Ferien- und Zweitwohnungen im Besitz von Ortsansässigen (b) Vermeidung von Großprojekten mit Dominanz von auswärtigem Kapital (oder Einzelpersonen des Ortes)	(a) (o) *sehr hoher Anteil von Zweitwohnungen (Verhältnis Einwohner / Zweitwohnsitze 1 zu 1); bezüglich der Besitzverhältnisse Warnsignal: „%-Satz sinkt unter die Hälfte" (nach Schätzungen) jedoch nicht überschritten* (b) (+) *keine dominanten Einflüsse durch größere Einrichtungen festzustellen; keine Großprojekte vorhanden (Ausnahme Bausünde Apartmenthaus)*

Ergebnis-kriterien	***Messparameter / Indikatoren***	**Bewertung:** (?)=keine Einschätzung möglich allg. Einstufung: (+)=positiv; (o)=mittel; (-)=negativ
Kulturelle Identität	(a) „Grad der Bereistheit" nach SEILER (1989) (b) Engagement im sozio-kulturellen Bereich	(a) (-) *starke touristische Überprägung: Grad der Bereistheit liegt bei ~18, damit Warnsignal: „Wert über 3.2" deutlich überschritten* *Verhältnis Gästebett zu Ortsansässigen >5 zu 1 (Warnsignal: „Verhältnis von Betten zu Ortsansässigen über 1.5 zu 1")* (b) (o) *insgesamt der Gemeindegröße entsprechend; touristische Überprägung (angesichts der Tourismusintensität zwangsläufig); ca. 10 Vereine aktiv; zu Saisonzeiten haben viele Ortsansässige sehr wenig Freizeit für diesbezügliche Aktivitäten*
„optimale" Erholung	(a) Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte von Erleben und Erholen (auch Aspekte Gesundheit, Ruhe, Ermöglichung von kulturellem Austausch und Naturerleben) (b) Beiträge zur Ermöglichung von Erholung für alle Bevölkerungsteile	(a) (+) *Zufriedenheit über hohe Zahl an Stammgästen z.B. über Zahl der Gästeehrungen nachweisbar; insgesamt nach (sehr) subjektivem Eindruck positiv; differenziertes Angebot vorhanden, zahlreiche Gelegenheiten für Naturerlebnisse, Angebote im Wellness-Bereich* (b) (+) *auch preiswerte Angebote vorhanden (insb. hoher Anteil an Campingplätzen)*
Kriterien für den Bereich Gesellschaft		
Wertewandel & Steigerung des Umweltbewusstseins	(a) Entwicklung des Umweltbewusstseins und Akzeptanz für den Naturschutz (b) Erkennen von Wachstumsgrenzen	*(a)* (+) *Umweltbildung z.B. Umweltfibel* (+) *Leitbild „Spielplatz der Natur" zeigt hohe Umweltorientierung, verbale Zustimmung zur Wichtigkeit des Naturschutz hoch* (+) *hoher Anteil der Bio-Betriebe; einzelne Akteure mit hohem Umweltbewusstsein (z.B. Biogasprojekt)* (-) *Priorität des Tourismus (Ausbau der Lifte, konventionelle Orientierung bei Verkehrspolitik)* *(b)* (+) *Verzicht auf bestimmte Tourismussegmente: Verbot von Motorbooten* (+) *Festlegung von Ausbaugrenzen (z.B. Zielformulierung zu Bettenbegrenzung); keine Durchgangsstraße*
Alternative Ansätze	(a) Nichtkommerzielle Organisationsformen von Wirtschaftsbetrieben; Kooperativen; kollektives Eigentum (b) Regionalpolitische Initiativen „von unten"	(a) (-) *in den beobachteten Handlungsfeldern wenig vorhanden* (b) (+) *hohe Anteilnahme der Bevölkerung am Leitbildprozess; aktuell wiederum hohe Beteiligung an ÖEK*

➔ Überprüfung anhand der Kooperationskriterien

Schaffung von Win-win-Situationen

Als wichtige Win-win-Situation ist die **Flächenbewirtschaftungsprämie** zu nennen: der Tourismus profitiert von dem Erhalt der Kulturlandschaft, die Landwirtschaft erhält eine zusätzliche finanzielle und ideelle Honorierung ihrer Leistungen und der Naturschutz profitiert durch die vereinbarten Kriterien zur umweltgerechten Landwirtschaft.

Die „**Marke Weissensee**" ist ebenfalls eine Win-win-Situation allerdings liegen hier insgesamt eher unbedeutende Auswirkungen vor.

Zustandekommen von Kooperationen / Kooperationsstufen

Hinsichtlich der durch die Planungen entstandenen Kooperationen kann von einer hohen Kooperationsstufe gesprochen werden. Nach dem Erfahrungs- und Informationsaustausch kam es zur Erstellung eines integrierten Entwicklungskonzepts mit einem gemeinsamen Leitbild (welches von allen Befragten gutgeheißen wurde) und entsprechenden Zielsetzungen. Dazu ist anzumerken, dass Naturschutzinteressen v.a. durch einige engagierte LandwirtInnen und umweltorientierte Touristiker eingebracht wurden. Als gemeinsames Projekt entstand die Bewirtschaftungsprämie. Hinsichtlich der Dauerhaftigkeit ist zu sagen, dass außer dem Kulturlandschaftsverein (als rein landwirtschaftlicher Zusammenschluss) keine formal institutionalisierten Kooperationen entstanden sind. Aber auch wenn keine kooperativ getragenen Organisationen mit Beteiligten aus unterschiedlichen Interessengruppen entstanden sind, ist durch die Finanzierung der Bewirtschaftungsprämie durch Gemeinde und Tourismuseinnahmen eine dauerhafte Kooperation zustande gekommen.

Des Weiteren wird das Naturforum Weissensee als kontinuierliche Einrichtung mit jährlichen Tagungen fortgeführt.

Inwieweit sind die Kooperationsvoraussetzungen ausgeprägt ?

Das Kooperationsklima und die **Kooperationsbereitschaft** sind vor dem Hintergrund der sehr engen Verflechtung zwischen Landwirtschaft und Tourismus sowie der langen „Umwelttradition“ zu sehen (s. Abschnitt endogene Bedingungen). Allerdings ist hier die Kritik zu beachten, dass teilweise bei den TouristikerInnen ein Bewusstsein anzutreffen sei, welches einen quantitativen Tourismus über den Schutz der Natur stellt, wobei sich diese Tendenz - auch durch einige personelle Wechsel - in den letzten Jahren verstärkt habe. Zwischen der Landwirtschaft und der Gastronomie ist die konkrete Kooperationsbereitschaft sehr einzelfallabhängig, wobei seitens der Gastronomie ungern ein unbequemer Mehraufwand bei der Verwendung der landwirtschaftlichen Produkte betrieben wird (gegenüber den fertig portionierten Produkten des Großhandels).

Bezüglich **Information und Transparenz** ist das Planungsverfahren sehr positiv zu bewerten (s. Verfahrenskriterien), und die Förderung einer umweltgerechten Landwirtschaft durch ein leicht verständliches Kriteriensystem trägt zu der hohen Transparenz der Umweltleistungen bei.

Hinsichtlich der **Lasten-Nutzen-**Relation ist es hinsichtlich der Pflege der Kulturlandschaft durch die Bewirtschaftungsprämie zu einem guten Ausgleich gekommen, auch bei der Nutzung von Wegen für das Mountainbikewegenetz wird ein finanzieller Ausgleich gewährt.

Durch den direkten Kontakt besteht bei den vorhandenen Lieferbeziehungen zwischen Landwirtschaft und Gastronomie ein hohes Maß an **Glaubwürdigkeit und Vertrauen,** allerdings haben sich die Lieferbeziehungen an die Gastronomie nicht wesentlich ausgeweitet.

Durch das offene Verfahren (s. Verfahrenskriterien) waren gute Möglichkeiten zur **Teilhabe und Einflussnahme** gegeben, allerdings ist diesbezüglich die Unverbindlichkeit des Leitbildes anzumerken, so dass die Entscheidungsmacht (z.B. hinsichtlich der finanziellen Prioritätensetzung) überwiegend bei den örtlichen Machtpromotoren verblieb.

D.1.2.6 Wirkungsanalyse

Zur Abschätzung der Wirkungen der Planung wird zunächst deren Bekanntheitsgrad als Wirkungsvoraussetzung betrachtet, dann erfolgt die Beschreibung der durch die Teilnahme am Planungsprozess bei den Akteuren aufgetretenen Wirkungen. Daraufhin wird die Wirkung der Planung in den betrachteten Handlungsfeldern zusammenfassend dargestellt und es erfolgt eine Zusammenstellung der von den Befragten genannten Erfolgsfaktoren und Hemmnisse.

a) Allgemeine Interpretation der Wirkung der Planung

Betrachtung von Bekanntheit und Verbreitung der Planwerke als Wirkungsvoraussetzung

Das Leitbild hat eine sehr hohe Verbreitung gefunden und war - trotz der sieben Jahre zwischen Fertigstellung und Befragung - allen befragten Akteuren noch präsent, was wohl auch durch die aktive Mitarbeit bedingt war. Das Leitbild ist insgesamt übersichtlich und mit einer großen, aber doch überschaubaren Anzahl von Maßnahmenvorschlägen versehen, so dass über die 16-seitige Kurzfassung die Ziele an einen größeren Kreis der Beteiligten vor Ort vermittelt werden konnten.

Wirkungen auf die Akteure durch die Teilnahme am Planungsprozess

Entwicklung des Engagements

Der offene Partizipationsansatz bewirkte, dass sich eine große Zahl von Akteuren engagierte. Während das dabei entfaltende Engagement zu Beginn eher als „mittel“ einzustufen war, entstand im weiteren Prozessverlauf (wobei insbesondere der Beginn der Umsetzungen positiv wirkte) bei einer Vielzahl von Akteuren eine sehr hohe Motivation [C]. Im ganzen Prozessverlauf gab es ein leichtes auf und ab, was sich dann in der Umsetzungsphase stabilisiert hatte [E]. Wesentlichen Einfluss auf das Engagement der einzelnen Projektgruppen hatten die jeweiligen Sprecher der Gruppen: Eine aktive Rolle dieser Schlüsselfiguren beeinflusste die ganze Projektgruppe positiv.

Gegen Ende der Neunziger (ca. 1998) gab es ein deutliches Absinken des Engagements, da in dieser Phase viele der Maßnahmen umgesetzt waren, während die noch ausstehenden Maßnahmen nur schwerlich umzusetzen waren bzw. diese trotz aufwändiger Vorplanungen nicht verwirklicht werden konnten, so dass dann die weitere Motivation verflacht war [A].

Wirkung auf die Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteure

Bezüglich einer Verbesserung der Handlungsfähigkeit wurden positive Einschätzungen abgegeben (s. Verfahrenskriterien), wobei die beschriebenen Aspekte eindeutig als Wirkung der Planung zu identifizieren sind. Allerdings bezogen sich die Verbesserungen vorwiegend auf allgemeine Lernprozesse [A], [C], [B], [J].

Ein Beteiligter (dem auch eine wesentliche Rolle als Prozesspromotor zukam) stellte durch sein Engagement einen deutlichen Zugewinn seiner Handlungsfähigkeit bei der Mitgestaltung solcher kommunikativen Prozesse fest [C].

Veränderungen der Sichtweisen der beteiligten Akteure, insbesondere bezüglich des Naturschutzes

Die Planung bewirkte - insbesondere bei denjenigen, die intensiv in den Planungsprozess eingebunden waren - eine Verbesserung des **Kooperationsklimas** [J]. So hatten die Erfahrungen des „*miteinander Redens*“ und des „*Zuhörens*“ auch nach der Leitbilderstellung einen positiven Einfluss auf die Kommunikation zur Gemeindeentwicklung [B], zudem stellte das gegenseitige Kennen lernen und „*einander Einschätzen können*“ einen positiven Aspekt dar [K].

Bezüglich der Sichtweisen zum **Naturschutz** ist es schwierig zu bewerten, inwieweit Änderungen durch die Planung eingetreten sind (s. Kooperationskriterien). Jedenfalls nahmen einige Akteure eine positive Bestätigung für Ihre bereits vorhandene umweltorientierte Sichtweise war (z.B. zum Verzicht auf Kunstdünger) [G]. Auch wurde durch das Leitbild eine Verbesserung der Akzeptanz für das Biogas-Projekt vermutet [G]. Allerdings wurde kritisiert, dass - angesichts der späteren Prioritätensetzungen - wenig positive Änderungen stattgefunden haben [K].

Zusammenfassung der Wirkung der Planung in den betrachteten Handlungsfeldern

Zusammenfassend ist die Wirkung der Planung in den verschiedenen Handlungsfeldern sehr unterschiedlich zu bewerten: für die Bereiche Energie, Verkehr und Erhöhung der regionalen Wertschöpfung durch Handwerk / Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte sind insgesamt - trotz des weiter bestehenden Handlungsbedarfs - sehr geringe Wirkungen durch die Planungen entstanden. Für die Bereiche Tourismus, Abfall, umweltgerechte Landwirtschaft ist hingegen eine hohe Wirkung der Planungen festzustellen.

So ist im Bereich Tourismus das klare Profil „Spielplatz der Natur“ als eine wesentliche Ursache für den relativ niedrigen Rückgang der Übernachtungszahlen zu sehen [E], so dass die Planung als ökonomisch erfolgreich gelten kann.

Aus der Sicht des Naturschutzes ist der Verzicht auf nicht noch stärkere technische Erschließungen sowie die Beibehaltung einiger Verbote als Erfolg zu werten, wobei als Wirkung des Leitbildes eine Bestärkung dieser Entwicklungsrichtung festzuhalten ist.

Der Beitrag zur umweltgerechten Landwirtschaft durch die ökologische Flächenbewirtschaftungsprämie kann als beispielhafter Erfolg eingestuft werden, da es als direkte Folge der Planungen sowohl zu Änderungen der Landnutzungspraxis als auch zur Absicherung der umweltgerechten Bewirtschaftungsweise gekommen ist. Dabei konnten durch das flexible Punktesystem alle landwirtschaftlichen Nutzflächen einbezogen werden, und die hohen Abzüge bei der Verwendung von chemischem Pflanzenschutz bewirkten einen Verwendungsstop in der gesamten Gemeinde.

Die Marke Weissensee hat für die umweltgerechte Landbewirtschaftung dagegen keine weiteren Verbesserungen bewirkt und blieb für die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung unbedeutend.

b) Erfolgsfaktoren

Hinsichtlich des Fortgangs des Planungsprozesses war das Vorhandensein von „**Prozesspromotoren**“ in den erfolgreichen Projektgruppen bedeutsam. So war das Engagement - insbesondere der Sprecher der Projektgruppen - ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Ausschlaggebend waren in diesem Zusammenhang einige **engagierte Schlüsselpersonen** aus den Bereichen Landwirtschaft, Tourismus und Gemeindepolitik, die den Prozess angeschoben haben. Auch haben in den Bereichen mit hohen Umsetzungserfolgen Prozess- und Machtpromotoren oft gut zusammen gearbeitet.

Die hohe **Eigenständigkeit** der Akteure - gefördert durch die Ausgestaltung der Prozessberatung und der Beratungsrolle als „Begleiter“ - ermöglichte eine hohe Kontinuität der Planungen in den ersten Jahren [D]. Für die Motivation war ferner der Erfolg beim europäischem Wettbewerb für Umwelt und Tourismus ein wichtiger Aspekt, da der „*Prophet im eigenen Ort nichts gilt*“ [G] und somit die externe Bestätigung für den eingeschlagenen Weg hilfreich war.

Des Weiteren sind einige der lokalen **Rahmenbedingungen** als Erfolgsfaktoren zu nennen, hierzu zählt die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Landwirtschaft und Tourismus [C] sowie die hohe Bedeutung des Tourismus für die Gemeinde insgesamt. Auch besteht ein günstiges Verhältnis der „Übernachtungen pro landwirtschaftliche Fläche", welches die Zahlung einer hohen Flächenbewirtschaftungsprämie aus Tourismuseinnahmen begünstigte.

Zum Teil wurde auch ein „**Umdenken in den Köpfen**" festgestellt, dessen Ausmaß allerdings sehr unterschiedlich eingeschätzt wird (s. Einschätzungen zur Kooperationsbereitschaft). Außerdem wurde die Umweltorientierung zum touristischen Markenzeichen, so dass sich einige Umweltbelange - aber nicht alle - mit touristischen Interessen im Einklang bringen lassen.

Auch die **Parallelität von Planung und Umsetzung** war ein Erfolgsgrund, da dadurch Erfolge rasch sichtbar wurden [J], [B], was die Motivation der Beteiligten förderte [C].

c) Hemmnisse

Im Hinblick auf die **Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte** bestand das Problem, dass - bedingt durch den touristischen Saisonverlauf - hohe Nachfrageschwankungen gegeben sind [F]. Ein weiterer diesbezüglicher Hinderungsgrund ist, dass die LandwirtInnen sich traditionell auf die Produktion beschränken und deren Bewusstsein und Ausbildung eher schlechte Voraussetzungen für den Vermarktungsbereich darstellen [C].

Offensichtlich negativ wirkte sich das **Ende der externen Beratung** aus, da daraufhin Teile der Umsetzung etwas ins Stocken gerieten. In vielen Bereichen konnte dies jedoch durch engagierte Prozesspromotoren vor Ort und die entwickelte Selbständigkeit aufgefangen werden.

Auch die spätere Entwicklung, dass einige Prozesspromotoren aus dem Tourismusbereich nicht mehr so stark vor Ort aktiv waren (z.B. der ehemalige Kurdirektor sowie der langjährige Obmann des Fremdenverkehrsausschusses) begünstigte ein Abflauen der Umsetzungsaktivitäten. Zudem führten weitere **personelle Wechsel** einiger entscheidender Persönlichkeiten in Politik und Tourismus[29] zu einer Aufweichung der eigentlich festgesetzten Entwicklungsrichtung. Dementsprechend bewerteten einige der Befragten, den mangelnden Entscheidungswillen ("*fehlender Mut zur Umsetzung*", [E]) und ein nicht ausreichend vorhandenes Umweltbewusstsein einiger EntscheidungsträgerInnen als gewichtiges Hemmnis, ferner wurde eine Untätigkeit der Gemeinde in einigen Bereichen (z.B. Energie) bemängelt.

Als Hindernis wurden außerdem „Eigensinn und Vorteilsdenken" genannt, die gemeinsamen Initiativen nicht dienlich seien [W]. Außerdem wurden ein verbreiteter Zeitmangel und das **unzureichende Engagement** für die Gemeinschaft als Hemmnisse benannt [I], sowie die lange Dauer des Planungszeitraums als Motivationsbremse eingeschätzt [C].

Viele der Befragten bewerteten **fehlende Finanzmittel** als wesentliches Hemmnis.

29 So wurde von zwei Befragten kritisiert, dass einige neue Leute im Gemeinderat und im Fremdenverkehrsausschuss, das Leitbild altmodisch gefunden hätten, d.h. das sie entgegen den Prioritäten des Leitbildes eher den Ausbau der Liftanlagen favorisieren würden und etwas auf Distanz zum Leitbild gingen. Dadurch seien einige der Ideen zerredet wurden [J] und somit fehlten „die richtigen Leute, am richtigen Platz" [G].

D.1.2.7 Bewertung der Effizienz der Planungsstrategie

a) Abschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses

Einschätzung der Akteure hinsichtlich des eigenen Aufwands

Die Frage, ob sich die Teilnahme an den Planungen zum Leitbild gelohnt hat, wurde von allen Befragten ausnahmslos bejaht. Dabei wurde insbesondere der ideelle Nutzen (und nicht ein eigener finanzieller) als lohnenswert benannt [G].

Von Seiten der externen Planung[30] wurde ebenfalls ein positives Fazit gezogen, da sich aufgrund der vielen eigenständigen Arbeit der Akteure vor Ort der Planungsaufwand gelohnt habe [D].

D.1.2.8 Fazit

a) Verbesserungsvorschläge der Beteiligten

Die beteiligten Akteure nannten folgende Verbesserungsvorschläge:

- die Umsetzung verbindlicher festzulegen, also keine Diskussionen ohne Entscheidungsträger [E]; eine Verbindlichkeit für den Gemeinderat herstellen [C],
- ein umsetzungsorientierteres Vorgehen: da *man sich zum Teil mit zu vielen Plänen übernommen hätte* [I], zudem die Umsetzung konsequenter über den Arbeitsplan vorbereiten [K]; die Machbarkeit stärker überprüfen [B] und einiges konkreter planen [J],
- die Planung nach einigen Jahren zu aktualisieren [I],
- den „Motor“ der externen Begleitung länger laufen zu lassen [C].

b) eigenes Fazit mit zusammenfassender Bewertung der Planungsstrategie

Insgesamt ist die am Weissensee angewandte Planungsstrategie als erfolgreich einzustufen, wobei insbesondere der partizipative und umsetzungsorientierte Planungsansatz (offene Beteiligung & Projektgruppen) positiv hervorzuheben ist.

Zwar waren in einigen Bereichen auch Misserfolge zu verzeichnen, wobei jedoch schwer änderbare **Rahmenbedingungen** eine bedeutsame Rolle spielten (v.a. begrenzte Finanzmittel).

In **konzeptionell-inhaltlicher** Hinsicht ist das flexible Punktesystem und die dadurch erreichte flächendeckende Wirkung der Flächenbewirtschaftungsprämie positiv hervorzuheben.

Auch das **Umweltbewusstsein** zeigte sich als eine Schlüsselgröße: Zum einen konnten durch ein gesteigertes Umweltbewusstsein Erfolge erreicht werden, wobei im Bereich der Landwirtschaft das Zusammenspiel mit den Faktoren „finanzielle Zuwendungen“ und „überzeugende Landwirte, die es vorgemacht haben“ entscheidend war. Zum anderen gab es aber auch ungünstige Prioritätensetzungen, die bei einem noch höheren Umweltbewusstsein (im Bereich Verkehr, Energie) eventuell anders ausgefallen wären.

Insgesamt führte der **bottom up-Ansatz** mit seiner durch den offenen Partizipationsansatz hohen **Zugänglichkeit** zu einer hohen Aktivierung der Bevölkerung. Dabei war die gute Moderation eine wichtige Bedingung für das Zustandekommen einer gleichberechtigten Diskussion und die

30 Das Leitbild hat Planungskosten von ca. 30.000 Euro verursacht. Aufgrund der hohen Wirkung der Planung kann ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis bescheinigt werden.
Weniger positiv war allerdings, dass in einigen Bereichen aufwändige Planungen und Konzepte erstellt wurden, die zu keiner Umsetzung führten (Verkehr, Käserei).

dadurch erreichte hohe Identifikation mit den Planungen führte bei vielen Akteuren (und eben nicht nur bei einigen „Hauptamtlichen“) zu einem kontinuierlichen Engagement mit einer „**Übernahme von dauerhafter Verantwortung**“.
Somit konnte ein Prozess etabliert werden, der die Diskussionen zur Gemeindeentwicklung nicht nur in den „zuständigen Gremien“ beließ, sondern für die gesamte Gemeindeöffentlichkeit zugänglich war.
Als Defizit der Planungsstrategie ist die **Unverbindlichkeit** des Leitbildes gegenüber den EntscheidungsträgerInnen zu nennen. Hierbei trat das Dilemma auf, dass der für einige Entscheidungen zuständige Gemeinderat losgelöst von den Leitbildplanungen über konkrete Umsetzungsschritte entschied. Aufgrund dieser Befugnisse und eigener Bewertungen (v.a. anhand der Aspekte „Finanzierbarkeit“, „Sachzwänge“ oder „geänderte Prioritäten“) ergaben sich einige Entscheidungen eher aus der Interessenlage der Machtpromotoren als aus den Planungen.

Wichtige Erfolgsbedingung des Leitbildprozesses war die **Parallelität von Planung und Umsetzung,** da die ersten konkrete Resultate die weitere Motivation förderten. Auch deshalb konnte zumindest für die ersten Jahre eine hohe **Kontinuität** der Planung erreicht werden. Erst später kam es zu einem Abflauen der Tätigkeiten, welches durch die fehlende systematische Erfolgskontrolle und den Wegfall der externen Begleitung begünstigt wurde. Dieses Abflauen trug dazu bei, dass die eigentlich absehbaren **organisatorischen Aufwandsschwellen** (koordinierte Vermarktung, Weiterverarbeitungsmöglichkeiten) sowie die Finanzierungsprobleme nicht überwunden werden konnten.
Demgegenüber stellt die **permanente Organisation** über den Kulturlandschaftsverein ein Positivbeispiel da, wodurch die ökologische Flächenbewirtschaftung dauerhaft gesichert wurde.
Zudem zeigten sich dabei die Vorteile einer **projektorientierten Zugänglichkeit** für eine bestimmte **Zielgruppe** (LandwirtInnen): So war die Beteiligung der Landwirtschaft (und dabei ein im Ort „anerkannter“ Landwirt als engagierter Prozesspromotor) ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

D.2 Auswertung der Umfrage zu Fallbeispielen

D.2.1 Vorstellung ausgewählter Fallbeispiele (Kurz-Evaluationen)

Achental

Allgemeine Ortsbeschreibung

Das Achental liegt im Chiemgau an der deutsch-österreichischen Grenze. Zu dem Projektgebiet gehören 8 Gemeinden mit 30.000 EinwohnerInnen. Es gibt insgesamt 9.000 Gästebetten, über die 1 Mio. Übernachtungen erzielt werden (🗎-Ev1). Die Landwirtschaft mit 384 Betrieben befindet sich klimatisch bedingt in einer Grenzertragssituation, typische Produkte im Achental sind Fleisch und Wurstwaren vom Rind, Milch und Molkereiprodukte, Obst, Säfte und Edelbrände (💻-Ev1).

Beschreibung der Planungsstrategie

a) Übersicht über Planungsinstrumente und Anlass

Durch eine Initiative der Gemeinde Schleching - angestoßen durch den Bürgermeister (🗣-Ev1, 🗎-Ev1) - wurde 1997 ein Antrag für das EU-Programm INTERREG II zur Förderung der Zusammenarbeit im österreichisch-bayerischen Grenzraum gestellt (u.a. für die Bereiche „umweltverträgliche Gemeindeentwicklung“, „Diversifizierung landwirtschaftlicher Einkommen“, „naturverträglicher Tourismus“, „Vernetzung regionaltypischer Biotopstrukturen“), daran schloss sich 1998 ein ähnlicher Antrag von sieben weiteren Achentalgemeinden an (💻-Ev1).

Eine externe Beratung erfolgte im Zeitraum 1999-2001 (🗎-Ev1).

b) Planungsverfahren

Im Mai 1999 schlossen sich diese Gemeinden (eine weitere folgte im Jahr 2000) in dem **Verein Ökomodell Achental e.V.** zusammen, dadurch wurde das weitere Planungsverfahren mit gemeindeübergreifenden Maßnahmen zur Zusammenarbeit in den Bereichen Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz koordiniert. Der Gesamtvorstand des Vereins wird durch die BürgermeisterInnen der Gemeinden gebildet. Der Verein unterhält eine Geschäftsstelle mit einem hauptamtlichen Geschäftsführer. Eine Mitgliederversammlung wird mindestens 1mal im Jahr abgehalten.

Die inhaltliche Arbeit findet in thematischen **Arbeitskreisen** statt, in denen Fachleute und Vereinsmitglieder zusammenarbeiten. Ab August 2000 wurde der Arbeitskreis "Regionale Rindfleischvermarktung" mit Metzgern und LandwirtInnen eingerichtet, weitere Arbeitskreise widmen sich den Themen: Vermarktergemeinschaft, Richtlinien für die Qualitätssiegel, Naturschutz, Landwirtschaft, Fisch und Honig (💻-Ev1; 🗣-Ev1).

Auf Gemeindeebene werden in für alle BürgerInnen offenen **Initiativkreisen** Ideen gesammelt, Vorschläge diskutiert und daraufhin über den jeweiligen Bürgermeister an den Vorstand des Vereins weitergegeben. Solche Initiativkreise treffen sich ca. alle vier bis sechs Wochen und bestehen in etwa der Hälfte der beteiligten Achentalgemeinden (🗣-Ev1).

Als **Abschlussveranstaltung** der durch INTERREG II geförderten Phase wurde bei einem Fest im Oktober 2001 die Arbeit des Ökomodell Achental öffentlich vorgestellt und diskutiert.

Ebenfalls im Oktober 2001 fand die Abschlusssitzung des AK "Richtlinien für das Produkt- und Flächenlogo" mit 15 LandwirtInnen aus allen Mitgliedsgemeinden statt. Dabei wurde die Zusammenarbeit zwischen LandwirtInnen und dem Verein erörtert, wobei für die Zukunft Ansprechpersonen aus dem Kreis der LandwirtInnen gefunden wurden (aus jeder Gemeinde war eine Person bereit, den Informationsaustausch zwischen LandwirtInnen und Verein sicherzustellen) (💻-Ev1).

c) Planungsinhalt

Die wesentlichen Ziele des Ökomodells sind (ÖKOMODELL ACHENTAL 2001: 4):

- *Erhalten von Natur und Kulturlandschaft,*
- *Sichern der landwirtschaftlichen Betriebe als Wahrer der Kulturlandschaft,*
- *Fördern und Entwickeln eines naturverträglichen Tourismus.*

Bestandteil der Planung waren u.a. folgende Aspekte: Schaffung von Vermarktungswegen für naturnah produzierte, regionale Produkte (mit dem Zeichen "Qualität Achental"[1]); zusätzliche Einkommensquellen für die LandwirtInnen; Förderung von „Urlaub auf dem Bauernhof"; ein gemeinsames Tourismusprofil; naturverträgliche Besucherlenkung; die Sicherung und optimale Vermarktung naturnaher Holzproduktion sowie insgesamt im Sinne der Agenda 21 unter Berücksichtigung ökonomischer Grundsätze eine umweltgerechte und soziale Entwicklung einzuleiten.

Voraussetzungen für die Vergabe des Zeichens „Qualität Achental" ist neben der Mitgliedschaft im Verein die Erfüllung von produktspezifischen Richtlinien. Für die Fleischvermarktung gelten beispielsweise folgende Kriterien (💻-Ev1):

- Teilnahme am Bayrischen Kulturlandschaftsprogramm (Punkte „Verzicht auf Mineraldünger und flächendeckenden chemischen Pflanzenschutz" oder „ökologischer Landbau"),
- Teilnahme am Programm offene Stalltür (sofern nicht Biobetriebe); Weidegang bzw. Auslauf,
- Freiwillige offene Deklaration der verwendeten Futtermittel (v.a. der Mischfuttermittel),
- Grundfutter muss überwiegend aus dem eigenen Betrieb stammen (Rind, Schaf, Lamm); für Geflügel vollständig; zugekauftes Futter sollte aus der Region stammen, sofern dort erhältlich,
- Zukaufsprodukte müssen aus der Region stammen, wenn sie in der Region erhältlich sind.

Das Zeichen "Qualität Achental" kann auch von Handwerksbetrieben (z.B. SchreinerInnen, TeppichweberInnen) und sonstigen Personen (z.B. aus der Fischerei und Imkerei, Mitglieder von Gartenbauvereinen) beantragt werden, wenn diese bestimmte Richtlinien erfüllen. Kriterien für Obst, Obstprodukte und Gemüse sind u.a. der „Verzicht auf Pflanzenschutzmittel und mineralische Stickstoffdüngung" sowie die offene Deklaration aller Zutaten. Für die landwirtschaftlichen Produkte wurde ein Mehrpreis von 10 % gegenüber den üblichen Marktpreisen vereinbart (ÖKOMODELL ACHENTAL 2001: 7ff).

Beschreibung der Umsetzungen

Durch den Verein werden regionale Vermarktungsstrukturen (z.B. mit ortsansässigen Metzgereien, Lebensmittelläden, GroßverbraucherInnen) koordiniert und er dient als Kontaktbörse zwischen ErzeugerInnen, VerarbeiterInnen und VermarkterInnen. Zudem erfolgt eine Koordination der Werbemittel-Gestaltung (Etiketten, Anhänger, Hofprospekte, Tragetaschen etc.) und der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit. Die Mitgliederzahlen des Vereins sind kontinuierlich angestiegen: im Mai 2003 gab es ca. 150 Mitglieder, davon etwa zwei Drittel LandwirtInnen(🗣-Ev1); zum Vergleichszeitpunkt 8/2001: waren es erst 75 Mitglieder, davon 34 LandwirtInnen (💻-Ev1).

Die Produkte mit dem im Juni 2001 vorgestellten Zeichen "Qualität Achental" gab es zunächst bei einem Metzger, drei Gastronomen und einem Lebensmittelladen, sowie auf Dorf- bzw. Vereinsfesten und bei DirektvermarkterInnen im Projektgebiet (💻-Ev1). Nach zwei Jahren hatte

1 Des Weiteren besteht das Zeichen "Kulturlandschaft Achental". Mit diesem Zeichen werden die Leistungen zum Erhalt der Kulturlandschaft aus gemeindlichen Mitteln honoriert (es berechtigt aber nicht zur Produktvermarktung) (ÖKOMODELL ACHENTAL 2001: 13). Die Förderung beträgt 10 Euro pro Hektar, daran beteiligen sich derzeit 40-50 LandwirtInnen (🗣-Ev2).

sich die Zahl der Gastronomen auf zehn, die der Lebensmittelläden auf acht ausgeweitet (✆-Ev2). Die Fleischvermarktung mit dem Produktlogo "Qualität Achental" umfasst neben Rindfleisch inzwischen auch Geflügel, Lamm und Wild. Der Erlös der landwirtschaftlichen Produkte, die über das Ökomodell umgesetzt werden, ist somit kontinuierlich gestiegen (2002 wurden beispielsweise ca. 250 Rinder vermarktet) (✆-Ev2).

Weitere Umsetzungen waren ein grenzüberschreitender Imageprospekt Achental-Leukental, die einheitliche Gestaltung der Gastgeberverzeichnisse aller Orte, die Direktvermarkterbroschüre "Lebensqualität aus Bauernhand", eine Vielzahl von Maßnahmen im Bereich Landschaftspflege (in der Regel von den LandwirtInnen selbst ausgeführt, z.B. zu Streuobstwiesen, Biotoppflege) sowie die Anlage eines Naturerlebnispfades. Als eine weitere sehr positive Maßnahme ist die kostenlose Benutzung der regionalen Buslinien für die TouristInnen (mit Gästekarte) zu nennen (🗎-Ev1).

In dem Projektzeitraum ist bei den Betrieben mit Öko-Landbau ein Anstieg von 17 auf 41 und bei Betrieben mit extensiver Grünlandnutzung ohne mineralischen Stickstoff von 91 auf 117 zu verzeichnen. Die Initiative "Ökomodell Achental e.V." erhielt vom Naturschutzbund NABU und vom Deutschen Verband für Landespflege (DVL) im Rahmen des Wettbewerbs "natürlich regional - 2002" eine Auszeichnung für das Engagement in den Bereichen "Regionalität - Umweltverträglichkeit und Qualitätssicherung" (💻-Ev1).

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie:

a) Erfolgsgründe (🗎-Ev1):	***b) Problemfelder*** (🗎-Ev1):
1. verschiedene Auszeichnungen *2. steigende Zahl der Mitglieder* *3. steigende Zahl der Arbeitskreise*	*1. unterschiedliche Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen Betriebe* *2. Finanzdruck in den Kommunen* *3. Erwartungshaltung in der Bevölkerung*

c) Fazit

Der Verein mit einem hauptamtlichen Geschäftsführer und jährlichen Mitgliederversammlungen bildet eine **kontinuierliche Struktur**. Da von diesem koordinierend-organisatorische Aufgaben übernommen werden, konnten so diesbezügliche Aufwandsschwellen der Regionalvermarktung überwunden werden, wobei ein schrittweises Ansteigen der KooperationspartnerInnen stattfand.

Insgesamt wurde die Bedeutung der **externen Beratung** als sehr hoch eingeschätzt, wobei dieser eine besondere Wichtigkeit in der Aufbauphase zukam. Als Verbesserungsvorschlag wurden „ständige Erfolgskontrollen“ genannt (🗎-Ev1). Eine hohe Bedeutung ist auch dem durchgängigen, professionellen Marketing und der **gezielten Öffentlichkeitsarbeit** zuzurechnen.

Als wichtige Rahmenbedingung ist eine gleich bleibend sehr **hohe Kooperationsbereitschaft** zwischen Landwirtschaft und Tourismus zu nennen, wobei durch die verabschiedeten Kriterien auch ein nachweisbares Naturschutzinteresse zum Ausdruck kommt. Da die vermarkteten Produkte nach **verbindlichen Richtlinien** unter Berücksichtigung ökologischer Aspekte produziert werden, findet so eine Förderung von umweltgerechten Produktionsweisen statt. Positiv ist auch, dass die Erzeugerrichtlinien **in direkter Zusammenarbeit mit den LandwirtInnen** erstellt wurden und so die Akzeptanz und Teilnahme vieler LandwirtInnen erreicht werden konnten.

Aller-Leine Tal

Allgemeine Ortsbeschreibung

Das Gebiet des Aller-Leine-Tals umfasst drei Samtgemeinden mit 30 Ortschaften und 24.400 EinwohnerInnen auf einer Fläche von 334 km^2 (KARWEIK et al. 1998: 289ff). Die Gemeinden weisen die typischen Merkmale einer ländlich-strukturschwachen Region auf. Dem Tourismus werden „noch ungenutzte Potentiale" zugeschrieben, wobei er gegenwärtig eine mittlere Bedeutung als Wirtschaftsfaktor hat. Es gibt 1.400 Gästebetten mit 120.000 Übernachtungen, sowie 920 Campingstellplätze (davon 400 für Dauercamping) (AFA et al. 1998: 32f). Die Flächen der Region werden zu 20 % als Grünland und zu 35 % als Acker genutzt, 28 % sind mit Wald bestanden. Es gibt 177 HaupterwerbslandwirtInnen (ca. 50 % der landwirtschaftlichen Betriebe) (ebd.: 58ff).

Beschreibung der Planungsstrategie

a) Übersicht über Planungsinstrumente und Anlass

Als Anlass des Aller-Leinetal-Projektes (A.L.T.) ist das Ziel „*die Lebensgrundlagen der Bevölkerung zu sichern und im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu verbessern*" (KARWEIK et al. 1998: 287) zu sehen. Die Planungen wurden im Rahmen einer agrarstrukturellen Entwicklungsplanung in enger Zusammenarbeit mit dem Amt für Agrarstruktur Verden durchgeführt (🗎-Ev2).

b) Planungsverfahren

Der Planungszeitraum des Projektes reichte von Ende 1995 bis Ende 1997, der Prozess wurde aber über diese extern begleitete Phase hinaus kontinuierlich fortgesetzt. Zentrale Verfahrenselemente sind partizipative Schritte mit BürgerInnen, Politik und Verwaltung. Als Lenkungs-Gremium wurde ein **Planungsbeirat** gebildet. Dieser ist aufgefächert in 1. den „Geschäftsführenden Planungsbeirat", bestehend aus den Hauptverwaltungsbeamten der drei Samtgemeinden, dem Amt für Agrarstruktur und dem Planungsbüro, 2. den „Planungsbeirat", in dem zusätzlich VertreterInnen der Fraktionen aus den Samtgemeinden und VertreterInnen des Landkreises Mitglied sind sowie 3. den „Erweiterten Planungsbeirat", dem außerdem VertreterInnen aller Fraktionen der Mitgliedsgemeinden angehören. Zudem gab es zu einzelnen Fachthemen Expertenrunden. Die weiteren Planungsinstitutionen standen der gesamten Bevölkerung offen (KARWEIK et al. 1998).

Auf Ebene der Samtgemeinden fanden jeweils zum Projektstart, zur Halbzeit und zum Ende des Planungszeitraums **Bürgerversammlungen** zur Information über das Projekt und die Mitwirkungsmöglichkeiten statt. In **Werkstattgesprächen** wurden insbesondere Stärken-Schwäche-Analysen betrieben. Aus diesen Gesprächen ergaben sich die sechs **Regionalen Themenarbeitskreise** (Landwirtschaft, Wirtschaft, Fremdenverkehr, Siedlung & Landschaft, Soziales & Versorgung, Kultur & Gemeinschaftsleben), aus denen jeweils nach Bedarf unterschiedliche **Projektgruppen** (insgesamt 25 mit ca. 300 beteiligten BürgerInnen) hervorgegangen sind, die nach einer Ziel- und Maßnahmendiskussion jeweils Pilotprojekte entwickelten.

Darüber hinaus sind weitere Veranstaltungen für spezielle Zielgruppen durchgeführt worden (Senioren-Großveranstaltungen mit jeweils 360 TeilnehmerInnen sowie A.L.T.-Jugendforen).

Bereits innerhalb des Planungszeitraums war eine parallele Umsetzung der ersten Projekte vorgesehen und explizit als Planungsansatz benannt, „*um in einem frühen Stadium bereits erste Schritte in Form aktivierender Pilotprojekte*" umzusetzen (KARWEIK et al. 1998). Eine explizite Erfolgskontrolle erfolgte nicht, sondern es gab neben dem fortlaufenden Prozess lediglich Teilnahmen an Wettbewerben, die eine Einschätzung zu Umsetzungserfolgen erleichterten (🗎-Ev2).

c) Planungsinhalt

Das Entwicklungskonzept setzt sich aus Leitlinien, Zielen und Maßnahmen zusammen. Dazu wurden von den drei Samtgemeinderäten umfangreiche (allgemeine und damit eher unverbindliche) Ziele, die als Ergebnis der Arbeit der regionalen Arbeitskreise anzusehen sind, verabschiedet. Die detaillierten Inhalte ergeben sich aus der Arbeit der verschiedenen Projektgruppen in den genannten Themenfeldern. Im Bereich Landwirtschaft wurden u.a. eine Erzeugerfachmesse sowie eine regionale Vermittlungsstelle für ErzeugerInnen und GroßverbraucherInnen geplant.

Zu den einzelnen Maßnahmen wurden jeweils detaillierte Informationen zusammengestellt, wobei für jede Maßnahme ein einzelnes Blatt mit AnsprechpartnerInnen, Trägerschaft, Kosten, Finanzierungsmöglichkeiten, Prioritäteneinstufung (auf einer dreistufigen Skala) erstellt wurde. Das entstandene Planwerk umfasst insgesamt knapp 300 Text-Seiten (zzgl. der Projektblätter), wozu aber auch Kurzfassungen erstellt wurden (vgl. AFA et al. 1998).

Beschreibung der Umsetzungen

Im Rahmen des Projekts kam es zu vielfältigen Umsetzungen. Für die Bereiche Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz sind z.B. das Aller-Leine-Tal-Gericht (mit regionstypischen Zutaten „*Buchweizenpfannkuchen mit Heidel- und Preiselbeeren gefüllt*“; „*Deichlamm-Ragout*“), Maßnahmen zur Lenkung des Paddelsports (Anlegestellen), ein Rad- und Wanderwegekonzept, Baumpflanzaktionen, Landschafts-Kunstprojekte und eine Gästeführerbroschüre zu nennen. Zudem erfolgten im Rahmen der „Grünland-Modellregion Aller-Leine-Tal“ finanzielle Förderungen (v.a. über die Bezirksregierung aus nationalen Förderprogrammen ausgegeben) für eine umweltgerechte Bewirtschaftung der Grünlandflächen, ein Schwerpunkt waren dabei Verträge zum Vogelschutz (Ⓓ-Ev5, Ⓓ-Ev7; AFA et al. 1998).

Aus den Planungen zu Kooperationen von Tourismus und Landwirtschaft bzw. der Förderung des Absatzes landwirtschaftlicher Produkte ergaben sich hingegen insgesamt nur sehr geringe Änderungen. So wurden zwar zuvor bestehende Praktiken (Direktvermarktungen z.B. in den Bereichen Spargel, Heidelbeeren) fortgeführt, die oben genannten Maßnahmen zur Förderung einer gemeinsam koordinierten Vermarktung (z.B. die Vermittlungsstelle) wurden aber nicht umgesetzt, so dass es über individuelle Lieferkontakte hinaus nicht gelang, eine professionalisierte Vermarktungsstruktur zu etablieren (Ⓓ-Ev5). So gab es für den Bereich Landwirtschaft zwar intensive Planungstätigkeiten (auch der ehrenamtlichen Beteiligten) und es erfolgte zunächst der Zusammenschluss von einigen LandwirtInnen (ca. 7 - 8) zu einer Erzeugergemeinschaft (Marktfrucht Bosse GmbH), aber nach einer Marketinganalyse zu den Voraussetzungen der Vermarktung (inkl. Sortierung / Verpackung) und zu diesbezüglichen Investitionen, wurden weitere Handlungen „*auf Eis*“ gelegt (Ⓓ-Ev6). Wichtiger Hinderungsgrund war die mangelnde Finanzierung, so wurden z.B. keine Möglichkeiten für eine koordinierte Fleischvermarktung gefördert[2](Ⓓ-Ev4). Somit gelang es nicht, für die Landwirtschaft neue, wirtschaftlich attraktive Kooperationsangebote zu eröffnen. Auswirkungen auf Bewirtschaftungen haben sich bei diesem Projekt also vorrangig aus den finanziellen Förderungen der Grünlandprogramme ergeben, während aus den Planungsbemühungen zur Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte nahezu keine Änderungen resultierten.

2 Bei der Vermarktung an Gastronomie und Einzelhandel bestand hier ebenfalls das Problem, dass es die Anforderungen „schnell“ und „billig“ an die Produktlieferung gab, während für die landwirtschaftlichen Befragten kein die Mehrarbeit rechtfertigender Erlös in Aussicht gestellt worden wäre. Letztlich waren zwar kleine (für die LandwirtInnen arbeitsaufwändige) Initiativen - wie z.b. ein verstärkter Ab-Hof-Verkauf - erwünscht, aber bei finanziell aufwändigen Maßnahmen fühlten sich die LandwirtInnen der Projektgruppe im Stich gelassen (Ⓓ-Ev4).

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie:

a) Erfolgsgründe (🗎-Ev2):	***b) Problemfelder*** (🗎-Ev2):
1. Naturräumlicher Zusammenhang der drei Samtgemeinden mit gleichen Problemen in Landwirtschaft, Arbeitsplätzen und Fremdenverkehr *2. Umsetzungsorientierte Planung, nicht für die „Schublade"* *3. Motivierung der Bevölkerung, Aktivierung des Humanpotentials der Region*	*1. Gesetzliche Hindernisse* *2. Beschlüsse über Maßnahmen und Investitionen mussten in drei Ratsgremien gefasst werden- deshalb später Gründung des Zweckverbands*

c) Fazit

An dem Verbesserungsvorschlag des Befragten „*Schaffung eines gemeinsamen Gremiums, der beteiligten Kommunen zur Verschlankung des Umsetzungsprozesses (Beschlussfassungen, Finanzierungen, Umsetzung aus einer Hand, Antragstellungen)*" (🗎-Ev2) wird die Problematik der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit deutlich, wobei diese **bürokratischen Schwierigkeiten** durch die spätere Gründung des Zweckverbandes verringert werden konnten.

Die Planungsstrategie des Aller-Leine-Tals ist insofern beispielhaft, da in einer - für einen Planungsraum mit partizipativen Ansatz - relativ großen Region eine intensive Bürgerbeteiligung mit zahlreichen Umsetzungserfolgen gelungen ist. Als wesentliche Stärke der Planungsstrategie kann die Vielfalt der Beteiligungsmöglichkeiten, die durch den **partizipativen Strategieansatz** geschaffen wurde, hervorgehoben werden.

Auch die bedarfsorientierte, flexible Bildung der zahlreichen **Projektgruppen** konnte die umsetzungsorientierte Planung fördern. Dazu war ebenfalls positiv, dass durch die parallele Arbeit von „Umsetzen erster Pilotprojekte" und dem „Planen weiterer Projekte" eine enge Verzahnung zwischen Planung und Umsetzung erreicht wurde.

Trotz insgesamt hoher Umsetzungserfolge sind aber Defizite in dem Themenfeld umweltgerechte Landnutzung festzustellen. Auch wenn eine AG „Landwirtschaft" und eine aktive Projektgruppe „Einkommenskombinationen" entstanden war, ist es nicht gelungen, eine Regionalvermarktung mit einer organisatorischen Kooperation von Landwirtschaft und Tourismus aufzubauen. Vielmehr bestand in diesem Teilbereich ein **ungünstiges Verhältnis** von dem hohen Engagement der Beteiligten und der geringen Umsetzung der ausgearbeiteten Projekte, so dass es nach den daraus resultierenden Enttäuschungen zur Auflösung dieser Projektgruppe kam (nach 3-jährigem Engagement) (◑-Ev4; ◑-Ev3). Hier trat eine **Entscheidungsarenenproblematik** zutage, da die Projektgruppe nicht selbst über die Finanzierung entscheiden konnte und sich dann von den EntscheidungsträgerInnen im Stich gelassen fühlte. Anzumerken ist, dass für die in dem Planwerk genannte Prioritätensetzung (z.B. höchste Einordnung auf dreistufiger Skala für die oben genannte Vermittlungsstelle) nicht unbedingt eine Wirkung anzunehmen ist.

Hinsichtlich der Einschätzung der gegenseitigen **Kooperationsbereitschaft** zwischen Landwirtschaft und Naturschutz wurde ein Verbleiben auf mittlerem Niveau konstatiert (🗎-Ev2).

Des Weiteren ist **fachlich-konzeptionell** negativ anzumerken, dass es zwar Bemühungen gab, allgemein die Möglichkeiten der Direktvermarktung zu stärken, dabei allerdings keine naturschutzfachlichen Kriterien anvisiert wurden.

Fehmarn

Allgemeine Ortsbeschreibung

Die 185 km² große Insel Fehmarn liegt vor der schleswig-holsteinischen Ostseeküste und hat vier Gemeinden mit ca. 12.000 EinwohnerInnen (STERR 1991: 71). Der Tourismus ist der Hauptwirtschaftszweig von Fehmarn, etwa 60 % der Bevölkerung lebt direkt oder indirekt vom Tourismus (WENZEL & PARTNER 1995: 57). Mit einer Beherbergungskapazität von ca. 35.800 Betten sind ca. 3,3 Millionen Übernachtungen verbunden (ebd.: 3). Im Gegensatz zu den weiträumig naturnahen Randbereichen Fehmarns steht die intensiv genutzte Kulturlandschaft des Inselinneren. Die Böden gehören zu den ertragreichsten der schleswig-holsteinischen Jungmoränenlandschaften, dementsprechend dominiert eine ackerbauliche Nutzung auf der Insel (STERR 1991: 72ff).

Beschreibung der Planungsstrategie

Der Planungsanlass resultierte aus einem *Pilotprojekt des Landes Schleswig-Holstein, bei dem in Modellregionen für "integrierte Schutzkonzepte" finanzielle Mittel für umweltorientierte Projekte zur Verfügung gestellt wurden* (🗎-Ev3). Dazu wurde 1991 an der Universität Kiel im Auftrag des Umweltministeriums eine Rahmenkonzeption erstellt, um die Konfliktlösung und Zusammenarbeit von Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft zu fördern (STERR 1991).

b) Planungsverfahren

Um die Planungen zu koordinieren, wurde 1991 der **Umweltrat** mit drei begleitenden Arbeitsgemeinschaften (Fremdenverkehr und Naturschutz; Verkehr; Ver- / Entsorgung & Energie) gegründet. Der Rat kam vierteljährlich zusammen und bestand aus 14 Mitgliedern, die alle von der Kommunalpolitik und den lokalen Ämtern gestellt wurden. Die Zusammensetzung der drei AG´s war ebenfalls mit festen Quoten geregelt: jeweils sechs VertreterInnen der Gemeinden sowie sechs Mitglieder interessierter Gruppen (v.a. Verbände, Vereine). Dem Umweltrat steht ein eigener Etat zur Finanzierung von Personal- und Sachkosten zu[3], seine Sitzungen sind öffentlich und zu Beginn gibt es eine offene Fragestunde für die BürgerInnen.

Aufgrund von Unzufriedenheiten mit der Arbeitsweise fand nach sieben Jahren (1998) eine Umstrukturierung statt: so setzt sich der Umweltrat nun aus sechs VertreterInnen der Gemeinden und Ämter und fünf VertreterInnen aus den örtlichen Verbänden (Naturschutz, Tourismus, Bauernschaft und Inseljugendring) zusammen und die Arbeitsgemeinschaften wurden durch Projektgruppen (zur Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten / Maßnahmen) ersetzt, wobei zur Besetzung der Projektgruppen verschiedene Möglichkeiten bestehen (AMT FEHMARN 1998: 3):

- über die Presse wird die Bevölkerung zur Teilnahme an Workshops oder Aktionen eingeladen,
- die Geschäftsstelle des Umweltrates stellt die Projektgruppe eigenverantwortlich zusammen,
- der Umweltrat beruft einen Projektbeirat, dem themenbezogene ExpertInnen angehören.

Die ersten offenen Workshops (1998) hatten jeweils etwa 25-30 („Umwelt und Tourismus"; „Umwelt und Verkehr") bzw. 10 TeilnehmerInnen („Umwelt und Ver- und Entsorgung"). Bei den Treffen wurden für die jeweiligen Bereiche Leitlinien zur weiteren Entwicklung formuliert und in ein- bis zweiseitigen Papieren dokumentiert (BUROW 1998). In den nächsten Jahren wurden fortlaufend weitere Projekte entwickelt und deren Umsetzung durchgeführt / begleitet (BUROW 2001).

3 Dieser betrug für das Jahr 2002 etwa 80.000 Euro, wobei sich dieser Etat durch EU-Förderungen (Interreg) deutlich erhöhen wird (🄯-Ev7). Bisher wurde der Etat von den Kommunen auf Fehmarn aufgebracht. Zur Beitragsbemessung wurden Einwohnerzahl, Flächengröße und Steuerkraft pro EinwohnerIn sowie die Übernachtungszahl berücksichtigt (AMT FEHMARN 1998: 6). Damit wird die Verantwortung des Tourismus für Umweltmaßnahmen anerkannt, wobei der theoretisch zu errechnende Betrag mit ca. 1 Cent pro Übernachtung im symbolischen Bereich liegt (vgl. POLLERMANN 1998).

Als eine parallele Planung ist die „**Entwicklungsanalyse Fremdenverkehr**“ (1995, im Auftrag einer Gemeinde durch ein externes Büro erstellt) zu nennen (WENZEL & PARTNER 1995). Durch Workshops wurden ausgewählte Akteure aus Tourismus, Politik und Verwaltung einbezogen. Eine offene Beteiligung fand nicht statt (POLLERMANN 1998: 63).

c) Planungsinhalt

In dem **Integrierten Inselschutzkonzept** (1991) wurden für die Insel Fehmarn insbesondere Vorschläge zur Konfliktminimierung dargestellt, dazu gehörten insbesondere Maßnahmen für die Bereiche Natur / Landschaft und Fremdenverkehr (STERR 1991: 83f).

In dem öffentlich-rechtlichen Vertrag der Gemeinden, der die Arbeitsweise des **Umweltrates** regelt, werden sehr allgemeine Ziele genannt, zu denen bei den Workshops (neben ergänzenden leitbildhaften Zielen, z.B. “*Fehmarn wird zur Lösung seiner Verkehrsprobleme Akzente setzen und zu einer Modellregion für Schleswig-Holstein werden*“) konkrete Maßnahmen erarbeitet wurden (BUROW 1998). Weitere Inhalte ergaben sich aus den jeweiligen Projekten zu den Bereichen: Verkehr, Öffentlichkeitsarbeit, Abfall, „Biotoplenkende Maßnahmen“, regenerative Energien und Klimaschutz. Zudem wurden weitere inhaltliche Konzepte erarbeitet (Verkehrskonzept, Studie zur Solarenergie, Pflege- und Entwicklungskonzept für einen Niederungsbereich) (BUROW 2001).

Zur **Entwicklungsanalyse Fremdenverkehr** wurde ein 750seitiger Berichtsband (und eine 100seitige Kurzfassung) mit ausführlichen Bestandsaufnahmen und Maßnahmen verfasst. Als Ziel wird z.B. aufgeführt: „*Den Tourismus im Einklang mit der Natur und den Einwohnerinteressen entwickeln (sozial- und umweltverträglicher Tourismus)*“ (WENZEL & PARTNER 1995: 59). Außerdem wurde eine stärkere Steuerung der Tourismusströme und die gezielte Planung von Entlastungs- und Ausgleichsräumen vorgeschlagen, ohne dass hierzu konkrete Vorschläge erfolgten.

Ergebnisse der Umsetzungen

Für die Planungen des eigentlichen **Integrierten Inselschutzkonzeptes** von 1991 wurde in einer 1998 im Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführten Evaluation ein geringer Umsetzungserfolg festgestellt und auch die Evaluation der **Entwicklungsanalyse Fremdenverkehr** ergab ebenfalls nur einen mittleren Umsetzungserfolg (POLLERMANN 1998: 65f).

Die Aktivitäten des **Umweltrates** brachten hingegen zahlreiche Initiativen und Projekte hervor. Erfolgreiche Umsetzungen sind u.a.: ein Bürgerbus zur Ergänzung des ÖPNV, Radwegebeschilderungen, Naturgartenwettbewerbe, Vergabe des Fehmarnschen Umweltpreises, jährliche Umweltwochen (z.B. 1997 unter dem Motto “Produkte aus der Region”), ökologischer Stadtlehrpfad, Einkaufsführer für regionale Produkte, Maßnahmen im Abfallbereich, Anlage von Bohlenwegen und Einzäunungen zum Schutz der Küstenvegetation in besonders belasteten Bereichen, Anschaffung eines Solarcafes (BUROW 2001). Allerdings wurden lange keine kooperativen Projekte mit der Landwirtschaft verwirklicht, eine erste Initiative hierzu ist ein Nutzungskonzept für Flächen der “Stiftung Naturschutz” in einem Niederungsbereich. Für diese 120 ha konnten PächterInnen gewonnen werden. Dadurch findet dort seit dem Jahr 2000 eine Bewirtschaftung über ein mit der Naturschutzstiftung vereinbartes Beweidungskonzept statt. Zudem wurden dort über eine Verbindung von Wanderwegen Einblicke in die Flächen ermöglicht. Die Idee, die dort erzeugten Fleischprodukte über ein Direktvermarktungskonzept zu vermarkten, wurde dagegen noch nicht umgesetzt (❍-Ev7).

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie

Erfolgsgründe (🗎-Ev3):	***Problemfelder*** (🗎-Ev3):
1. Großes Engagement der Akteure *2. Finanzielle Unterstützung durch das Land als Anschub* *3. Hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle*	*1. Wenig (bis keine) Bereitschaft der Landwirtschaft Kompromisse einzugehen* *2. Der Umweltrat war in der Anfangszeit nur mit Kommunalpolitikern besetzt* *3. Langwierige Abstimmungsprozesse zwischen den Gremien des Umweltrates und den 4 Kommunen*

Fazit

Als wichtige Erkenntnis kann gelten, dass der 1998 erfolgte *Umbau des Umweltrates zum Erfolg des Projektes beigetragen hat* (🗎-Ev3). Das Gremium in der ersten Form (nur mit PolitikerInnen besetzt), kann als weniger effektiv als das Gremium mit **intensiverer Partizipation** verbandlicher Akteure (in Kombination mit offenen Partizipationsangeboten) eingestuft werden. Dies schlug sich auch in der Einschätzung zur Motivation der Beteiligten nieder: diese hatte 1998 einen Tiefpunkt erreicht, während nach der Umgestaltung der Planungsorganisation ein starkes Ansteigen festzustellen war (🗎-Ev3).

Für die drei genannten Planungen werden unterschiedliche Wirkungen der Planungsstrategie deutlich: das ursprüngliche **Inselschutzkonzept** hatte den Charakter eines externen Expertenkonzeptes, das von der daraus resultierenden „Schubladenposition“ kaum Wirkungen entfalten konnte. Die **Entwicklungsanalyse Fremdenverkehr** mit einer Teilpartizipation konnte in Teilen für den Tourismusbereich eine geeignete Planungsgrundlage stellen, wobei sich die Umsetzungen eher nach den Interessen und Nutzenerwartungen der handlungsfähigen Akteure richteten, als das eine breite Umsetzung erfolgt wäre. Auch wurden durch diese Planung keine kooperativen Projekte mit dem Naturschutz oder der Landwirtschaft verwirklicht, obwohl dies durchaus als Planungsinhalt einbezogen war. Der **Umweltrat** stellt nach der Umstrukturierung eine kooperative Institution dar, die eine Vielfalt von Umsetzungen im Umweltbereich erreicht hat. Die dabei vorhandene Projektorientierung ermöglicht zum einen ein umsetzungsorientiertes Vorgehen, andererseits erschwert dies aber eine zusammenfassende Bewertung, da zwar erfolgreiche Umsetzungen vorzuweisen sind, dies jedoch nicht unbedingt etwas darüber aussagt, ob die Maßnahmen der Problemsituation insgesamt gerecht werden.

Zudem ist festzustellen, dass hinsichtlich des auf Fehmarn schlechten Kooperationsklima zwischen Landwirtschaft und Naturschutz keine wesentliche Verbesserung erzielt werden konnte (🗎-Ev3). Somit sind auch wenig Initiativen in diesem Bereich entstanden, so dass die Aktivitäten des Umweltrates bisher kaum einen Einfluss auf die Bewirtschaftungsweise der Landwirtschaft gehabt haben[4] (☽-Ev7; POLLERMANN 1998: 68).

Eine **externe Begleitung** wurde bei bestimmten Fachplanungen (Verkehrskonzept, Wasserwirtschaft) sowie bei vor Ort umstritten Projekten für besonders wichtig gehalten (🗎-Ev3).

Wichtiger Aspekt für die erfolgten Umsetzungen war die **Kontinuität** des Wirkens des Umweltrates, die insbesondere durch die hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle erreicht wurde.

4 So ergab die Evaluation von 1998, dass es zu diesem Zeitpunkt fünf Betriebe des biologischen Landbaus gab, während es einige Jahre zuvor noch sieben waren (POLLERMANN 1998: 68).

Moorbad Harbach (A)

Allgemeine Ortsbeschreibung

Die Gemeinde Moorbad-Harbach liegt im Waldviertler Oberland (Österreich) und hat 700 EinwohnerInnen. Die 35,5 km^2 große Fläche ist zu 70 % mit Wald bestanden, es gibt ca. 1.000 ha landwirtschaftliche Nutzfläche, wobei es diesbezüglich starke Rückgangstendenzen gab: von 1957-1990 wurden rund 370 ha aufgeforstet. Von 163 landwirtschaftlichen Liegenschaften, die ehemals bewirtschaftet wurden, werden heute nur noch 16 im Haupterwerb geführt (ÖKMH o.J.a).

Der Tourismus hat eine große Bedeutung für die Gemeinde, wobei insbesondere dem Kurbetrieb (seit 1980 besteht ein Kurhotel mit 500 Gästebetten) eine tragende Rolle zukommt. Insgesamt sind jährlich 220.000 Übernachtungen zu verzeichnen (MÜLLER et al. 1997: 45ff).

Beschreibung der Planungsstrategie

a) Übersicht über Planungsinstrumente und Anlass

Ein Ausgangspunkt für das Projekt „Ökologischer Kreislauf Moorbad Harbach“ war die schwierige Situation der Landwirtschaft, da die daraus resultierenden Aufforstungen oder das Brachfallen von landwirtschaftlich Flächen den Erholungswert der Landschaft und somit die Attraktivität der Region minderten. Die Initiative für den Planungsprozess ging dann Ende der achtziger Jahre vom Moorheilbad Harbach aus, dessen spezielles Anliegen eine Kooperation zur Erhaltung der kleingliedrigen Landschaft und zur Versorgung der Patienten mit gesunden heimischen Lebensmitteln (auch als Qualitätsvorsprung gegenüber anderen Kurbetrieben) war (PÜSPÖK 1999: 1).

b) Planungsverfahren

Vor diesem Hintergrund fanden erste Treffen von Experten einer wissenschaftlichen, landwirtschaftlichen Landesakademie mit Vertretern des Moorheilbades Harbach und örtlichen Landwirten statt. Als Bestandsaufnahme erfolgten durch die Fachleute Bedarfserhebungen für einzelne Produkte (Milch, Fleisch, Gemüse usw.) sowie eine Überprüfung der Machbarkeit von Umstellungen auf eine biologische Wirtschaftsweise (ÖKMH o.J.a). Daraufhin wurde im Herbst 1991 die ”Moorheilbad Harbach Produktions- und Vermarktungsgesellschaft für ökologische Produkte m.b.H.”[5] gegründet und deren Zielsetzungen festgelegt. Dem vorangegangen war eine schriftliche Einladung von Seiten der Gemeinde zur Bewerbung der Gründung dieser Gesellschaft, zu der alle LandwirtInnen eingeladen waren (☽-Ev8).

Im Mai 1992 erfolgte die Anstellung eines Mitarbeiters des „Ökologischen Kreislaufes“, der als Betriebsleiter fungierte und die Gesamtprojektorganisation übernahm.[6]

Als externe Begleitung erfolgte von 1992 bis 1995 eine intensive Beratung der Landwirte durch die Fachschule Edelhof (🗎-Ev4). Zudem gab es weitere Initiativen zur Ausarbeitung von Projektkomponenten der ökologischen Kreislaufwirtschaft (z.B. Gemüseberatungsteam v.a. 1993-1994, Planungen zur Aufbau einer Molkerei in der Nachbargemeinde) (PÜSPÖK 1999: 6ff).

Seit Beginn des Projekts fanden begleitende wissenschaftliche Untersuchungen durch die Universität Wien statt. 1999 wurde ein 143-seitiger Evaluationsbericht herausgegeben, worin u.a. die Auswertung einer Befragung von 39 der 40 landwirtschaftlichen Betriebe, die am Kreislauf teilgenommen hatten, sowie einer Befragung von 535 Kurgästen dargestellt wird (PÜSPÖK 1999: 5).

5 Deren Gesellschafter sind zu 50 % das Moorheilbad und zu 50 % LandwirtInnen.

6 Dessen Gehalt wurde über verschiedene Bezuschussungen durch das Land Niederösterreich, die Gemeinde Moorbad Harbach, dem Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft sowie durch Beiträge der Landwirtschaft, der Fremdenverkehrsbetriebe und dem Fremdenverkehrsverein Moorbad Harbach gedeckt (PÜSPÖK 1999: 9).

c) Planungsinhalt

Der „Ökologische Kreislauf Moorbad Harbach“ hat u.a. folgende Zielsetzungen (PÜSPÖK 1999: 2):

- *Erhalt der Kulturlandschaft sowie der Selbständigkeit und Existenzmöglichkeit der Bauern,*
- *Umstellung auf „ökologische bzw. biologische Produktionsformen“,*
- *Steigerung des Standards der Fremdenverkehrsbetriebe durch intakte Landschaft und Versorgung der Gäste mit hochqualitativen Produkten,*
- *Sicherung von höheren Einkommen für die Landwirtschaft durch bessere Bezahlung der naturnahen und qualitativ hochwertigen Lebensmittel von Seiten der Fremdenverkehrsbetriebe.*

Der weitere Planungsinhalt wurde projektorientiert zu den einzelnen Vorhaben erarbeitet. Weitere Elemente des Konzeptes waren Vorarbeiten der Gemeinde wie z.B. ein Landschaftsschutzplan und eine Kulturflächenprämie für Grünlandpflege.

Ergebnisse der Umsetzungen

Zunächst stand die **Beratung** der landwirtschaftlichen Betriebe im Vordergrund. Dies erfolgte v.a. durch Umstellungskurse auf biologischen Landbau und weitere Weiterbildungsveranstaltungen, Exkursionen und Feldbegehungen (PÜSPÖK 1999: 6ff).

Ab 1991 erfolgte die Abnahme der Produkte durch sieben Gastronomiebetriebe (inklusive dem wichtigsten Tourismusbetrieb dem Moorheilbad Harbach) unter der Bedingung, dass nach kbA-Kriterien gewirtschaftet wird. In Lieferverträgen zwischen der GmbH und den Landwirten wird eine **Abnahmegarantie** bis zu der jährlich festgelegten Bedarfsmenge vereinbart (grundsätzlich ist ein Mindestzuschlag von 20 % über dem regional üblichen Marktpreis vereinbart - das entspricht meist den üblichen Preisen für Bio-Produkte, teilweise leicht darüber). Dabei wird ein Umsatz von knapp 500.000 Euro erzielt (dazu kommen noch die mit der Milch erzielten Umsätze) (☽-Ev8).

Das Projekt führte auch zu **neuen Produktionszweigen:** acht Betriebe führten den Feldgemüseanbau ein, ebenfalls neu war der Anbau von Bio-Himbeeren und eine Wiedereinführung von alten Haustierrassen (Huzulenpferd, Waldviertler Blondvieh und verschiedener Schweinerassen). Zudem entstanden erhebliche Investitionen für eine **artgerechte Tierhaltung**[7].

Des Weiteren wurden **Verarbeitungsmöglichkeiten** für unterschiedliche Produkte geschaffen. Nachdem 1993 Sauerkraut das erste veredelte Produkt war, konnten danach für die Bereiche Milchverarbeitung und Schlachtung eigene regionale Verarbeitungsmöglichkeiten (in einer Nachbargemeinde, Inbetriebnahme 1997) geschaffen werden. Die Bio-Kleinmolkerei wurde von sieben Landwirten gemeinsam mit dem Moorbad Harbach als Milchverarbeitungsbetrieb mit einer Tageskapazität von 3.000 Litern aufgebaut. Unter dem eigenen Markenzeichen „BIO-logisch gut!“ werden die Milchprodukte in Gastronomie und Handel angeboten (ÖKMH o.J.b).

Die über den Kreislauf umgesetzten Produkte decken hohe Anteile des Gesamtbedarfes der Gemeinde ab (z.B. werden bei Rindfleisch (ca. 170 Rinder) und Kartoffeln nahezu 100 % erreicht) (☽-Ev8), wodurch es zu einer deutlichen Verringerung der **Transportwege**[8] gekommen ist.

7 Dies stellt eine Anforderung des biologischen Landbaus dar, so dass über 40 Mio. Schilling für Stallneu- und Umbauten aufgewandt wurden. Dadurch wurde innerhalb weniger Jahre der Anbindestall von der eindeutigen Hauptaufstallungsform für Jungrinder zu einer eher seltenen Einrichtung (von ca. 70 % im Jahr 1991 zu ca. 20 % 1996) (PÜSPÖK 1999: 34).

8 Bei der Erfolgsüberprüfung des Projektes wurde z.B. die Transportentfernung für ein beispielhaftes fünfteiliges Menü errechnet. Diese hat sich von 2.680 km (1990: vor dem Projekt) über 2.075 km (1996: nach ersten Umstellungen) auf dann 1.079 km (1997: nach Inbetriebnahme der Milch- und Fleischverarbeitungsbetriebe) verringert.
Die Transportwege für Rohmilch und Milchprodukte konnten um mehr als 80 % reduziert werden (PÜSPÖK 1999: 82ff).

Das Projekt hat die Umstellung von 27 % der Betriebe (ca. 35) mit insgesamt 57 % (ca. 500 ha) der landwirtschaftlichen Nutzflächen auf **Biologischen Landbau** initiiert. Aufgrund der extensiven Ausgangssituation der Harbacher Landwirtschaft brachte die Umstellung zwar nur geringe Entlastungseffekte für Wasser und Luft, gleichwohl wurde die Existenz der beteiligten Betriebe auf low-input Niveau gesichert und somit ein Ansteigen der Belastungen durch Intensivierung oder eine landschaftsbildbeeinträchtigende Aufforstung verhindert (PÜSPÖK 1999: 74, 79).

Auch für den **Tourismus** sind positive Ergebnisse festzustellen: 70 % der befragten Kurgäste kannten den ökologischen Kreislauf schon vor ihrer Ankunft. Bei der Frage nach Gründen für die Wahl des Urlaubsortes Moorbad-Harbach nannten 14 % den ökologischen Kreislauf, 21 % die Bio-Region und 23 % die Landschaft, woraus sich der hohe Stellenwert des Projektes für die touristischen Nachfrage erkennen lässt (PÜSPÖK 1999: 55).

Insgesamt kann dem Projekt ein **sehr hoher Umsetzungserfolg** bescheinigt werden, insbesondere die große Zahl der umstellenden Betriebe und die Schaffung der verschiedenen Weiterverarbeitungsmöglichkeiten vor Ort können als vorbildlich eingestuft werden.

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie

a) Erfolgsgründe (🗎-Ev4):	***b) Problemfelder*** (🗎-Ev4):
1. Kooperationsbereitschaft von Tourismus und Landwirtschaft	*1. Mangelnde Umstellungsbereitschaft mancher Landwirte*
2. Tourismus akzeptiert höhere Produktpreise	*2. Neid*
3. Abnahmegarantie für Produkte der Landwirtschaft	

c) Fazit

Die genannten Ergebnisse sind eindeutig als Wirkungen des konzeptionell vorbildhaften Projekts zu beurteilen.[9] Eine wichtige Voraussetzung war die sehr hohe **Kooperationsbereitschaft** zwischen Landwirtschaft und Tourismus sowie das hohe Umweltbewusstsein bei Tourismusakteuren. Es ist aber festzuhalten, dass einige der LandwirtInnen von Anfang an mit hoher Motivation dabei waren, während andere LandwirtInnen von Beginn an skeptisch und distanziert waren und sich dies im Projektverlauf nicht geändert hat. Als positive Veränderung wurde aber eine Erhöhung der Akzeptanz für den Naturschutz von Seiten der Landwirtschaft beobachtet (🗎-Ev4).

Wesentliche Grundlage für die Umsetzungen der Planungsinhalte war die **Bereitschaft der gastronomischen Betriebe** zur Verwendung der Produkte zu einem höheren Preis, dadurch ist es auch gelungen, in der Gemeinde gänzlich neue Produktionssparten aufzubauen. Außerdem gab es erhebliche finanzielle Förderungen von der öffentlichen Hand, wobei aber auch ein sehr hoher Eigenanteil der beteiligten Landwirte und des Moorheilbades festzuhalten ist.

Die **externe Begleitung** war besonders wichtig zur „*Motivierung*“ und für die „*einzelbetriebliche Umstellungsberatung*“ (🗎-Ev4). Insgesamt ist anzunehmen, dass der sehr hohe Zeitaufwand für Beratungsaufgaben eine wichtige Grundlage der Erfolge des Projektes war.

Die Planungsstrategie war stark umsetzungsorientiert, insbesondere ist das kontinuierliche, bausteinartige Wachstum des Projektes hervorzuheben. Gerade bei finanziell aufwändigen Maßnahmen, wie der Errichtung der Weiterverarbeitungsmöglichkeiten war die dauerhafte professionelle Projektkoordinierung auch zur Einwerbung von finanzieller Unterstützung hilfreich.

9 Nach einer Umfrage hätten 17 der BetriebsleiterInnen der Bio-Betriebe eine Umstellung ohne den ökologischen Kreislauf „*vollständig abgelehnt*“ (PÜSBÖCK 1999: 53).

Naturns (I)

Allgemeine Ortsbeschreibung

Der Ort Naturns liegt auf 554 m ü. M. in Südtirol. Die Gemeinde zählt 5.119 EinwohnerInnen auf einer Fläche von 67 km^2. Der Fremdenverkehr ist der wichtigste Wirtschaftszweig. Die Anzahl der Gästebetten beträgt 2.728, die der Übernachtungen 360.000 pro Jahr (🗎-Ev5). Die landwirtschaftliche Nutzung besteht neben der Almwirtschaft vor allem im Obstanbau (KRONBICHLER 1997: 568).

Beschreibung der Planungsstrategie

a) Übersicht über Planungsinstrumente und Anlass

Die Planungsstrategie ist durch die aufeinander aufbauenden Planungsprozesse zum „**Gemeindeleitbild**“ (1992-1994) und zum „**Tourismusleitbild**“(1995-1996) gekennzeichnet.

Als **Planungsanlass** kann die in der Bevölkerung verbreitete Sorge über eine zu rasche bauliche Entwicklung („*wir wollen Dorf bleiben*“) und eine Dominanz des Tourismus angenommen werden (🗎-Ev5). Der Startpunkt für das „Naturnser Modell“ war 1992 der Zusammenschluss von „18 überzeugten Bürgern“ unter der Beteiligung des Bürgermeisters zu einer Initiativgruppe, die in einer Bürgerversammlung 1993 alle BürgerInnen zur Mitarbeit aufriefen (WEISS o.J.: 4).

b) Planungsverfahren

Das Planungsverfahren war durch eine breit angelegte Beteiligung der Bevölkerung bei einem hohen Partizipationsgrad charakterisiert. Insgesamt fanden über 60 Sitzungen zu unterschiedlichen Planungsthemen statt (🗎-Ev5). Zur Entwicklung des Gemeindeleitbildes wurden vier Arbeitskreise gebildet (Ökologie, Wirtschaft, Raumordnung und Soziokultur). Für die Erarbeitung des Tourismusleitbildes wurden die Bestehenden durch fünf weitere Arbeitskreise ergänzt (Tourismusbetriebe, Freizeiteinrichtungen, touristische Organisation, Landwirtschaft, Jugend). Des Weiteren entstand eine 11-köpfige Koordinationsgruppe, die sich aus VertreterInnen der einzelnen Arbeitskreise zusammensetzte. Eine externe Beratung wurde von Beginn bis zur Umsetzung hinzugezogen (🗎-Ev5). Das Gemeindeleitbild wurde abschließend im Gemeinderat verabschiedet (1995). Überdies fand eine Befragung von 33 Bergbauernhöfen statt, die einen Ausgangspunkt für eine weitere Veranstaltung, an der über 100 Personen teilnahmen, war. Dabei bildeten sich wiederum Arbeitskreise, die sich mit landwirtschaftlichen Belangen befassten (KRONBICHLER 1997: 571).

Zur **Erfolgskontrolle** wurden zahlreiche Veranstaltungen (Leitbildtag 1996, Leitbildklausuren (1997, 1998, 1999) durchgeführt, die den Fragestellungen „Was wurde im Jahr umgesetzt? Was steht im folgenden Jahr bevor?“ nachgingen. Seit 2000 wird noch eine halbjährliche Überprüfung durch einen Gemeindeausschuss (aus acht Personen) vorgenommen (🗎-Ev5).

Bei der Prozessgestaltung wurde die Bedeutung von „Spaß und Freude“ an der gemeinnützigen Arbeit berücksichtigt (KRONBICHLER 1997) und die **Motivation** der Planungsbeteiligten kann als hoch - mit steigender Tendenz - bei nur geringen Schwankungen eingeschätzt werden (🗎-Ev5).

c) Planungsinhalt

Der Planungsinhalt des Gemeindeleitbildes wurde in kompakter und verständlicher Form in einer Broschüre zusammengefasst[10], und unter das Motto „Wir haben Ideen - Wir haben Zukunft“ gestellt. Es enthält 185 Maßnahmen in den Bereichen Raumordnung, Wirtschaft, Ökologie und

10 Diese Broschüre wird auch den neu Zugezogenen durch den Bürgermeister überreicht. Im späteren Verlauf der Umsetzung wurde eine weitere Broschüre erstellt (u.a. mit dem Teil „Trag' was bei - Umsetzung Leitbild Naturns“), in welcher viele AnsprechpartnerInnen zu den einzelnen Bereichen zu finden sind (vgl. GEMEINDE NATURNS 1994; WEISS o.J.).

Soziales / Kultur, wobei auch übergeordnete gesellschaftliche Bedingungen und Aspekte des Wertewandels Eingang fanden, wie das folgende Zitat illustriert: „*Feste feiern wir von deren Inhalt her, wozu wir die Überbetonung des Äußeren und Materiellen abbauen*“ (GEMEINDE NATURNS 1994: 21). Zudem sind Problemsituationen benachteiligter Bevölkerungsgruppen aufgegriffen worden (z.B. eine Bestandsaufnahme zu Schwierigkeiten für Menschen mit Behinderungen sowie die Erarbeitung eines „Seniorenleitbildes“; WEISS o. J.: 18). Auch trat Naturns dem überregionalen Gemeindenetzwerk „Allianz in den Alpen“ bei. Allerdings ist anzumerken, dass es bezüglich einer umweltgerechten Landnutzung durch die Landwirtschaft nur wenige Maßnahmenvorschläge gab.

Beschreibung der Umsetzungen

In den Bereichen Umweltschutz, Tourismus und Landwirtschaft sind zahlreiche Projekte zustande gekommen und Maßnahmen umgesetzt worden: Naturlehrpfade, Natur- und Kulturwoche, Kurse zum Selbstbau von Solaranlagen, „Grüne Tonne“ zur Mülltrennung, Kompostieranlagen, Kläranlage. In den Jahren 1995-2000 wurden 162 der 185 geplanten Maßnahmen umgesetzt, wobei 200 BürgerInnen bereit waren in unterschiedlicher Form mitzuarbeiten, so dass das Naturnser Modell als ausgesprochen erfolgreich eingestuft werden kann. So wurde Naturns als einer der ersten Gemeinden Südtirols der Europäische Dorferneuerungspreis für hervorragende Leistungen verliehen.

Die hohe Bedeutung der Umweltmaßnahmen spiegelt sich in der Anerkennung beim Wettbewerb zum europäischen Preis für Umwelt und Tourismus wider, hier kam die Gemeinde bis in die Finalrunde und wurde somit als umweltfreundlichster Tourismusort Italiens bewertet (WEISS o. J.: 22).

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie:

a) Erfolgsgründe (🗎-Ev5):	***b) Problemfelder*** (🗎-Ev5):
1. Start von 18 überzeugten Bürger/ innen *2. Gelungene Botschaft an alle 5000 Bürger/ innen* *3. 200 betroffene Bürger / innen sind bereit mitzuarbeiten*	*Im Fragebogen erfolgte dazu keine Nennung, eine andere Quelle verweist aber bezüglich der Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Landwirtschaft auf hinderliche rechtliche Vorschriften.*

c) Fazit

Durch die aktive Beteiligung zahlreicher BürgerInnen und die direkte Verknüpfung mit den kommunalpolitischen Akteuren (der Bürgermeister fungierte als Projektleiter) war eine ständige Rückkopplung zwischen den Leitbildarbeitsgruppen und der Kommunalpolitik gegeben, dadurch konnte das Leitbild eine hohe Wirksamkeit auf die kommunalen Entwicklung entfalten.

Die offenen Beteiligungsformen hatten nicht nur das Engagement an den jeweiligen Projekten zur Folge, sondern es wurde insgesamt eine verbesserte politische Planungskultur entwickelt. Diese Planungskultur lässt sich als wichtiges strategisches Erfolgspotential für das fortlaufende planerische Handeln bewerten, denn durch das partizipative Vorgehen *„konnten viele Naturnser von Interessierten zu Betroffenen und in der Folge zu Beteiligten gemacht werden. Es konnte eine Gesprächskultur aufgebaut werden, die wesentlich dazu beiträgt, daß viele Konflikte konstruktiv bewältigt werden und die zuversichtlich stimmt, daß die anstehenden Maßnahmen auch umgesetzt werden“* (KRONBICHLER 1997: 575).

Die externe Beratung war besonders wichtig zur motivierenden Gestaltung von Gruppenprozessen (🗎-Ev5). Zudem sind insbesondere die hohe Kontinuität der Beteiligungsprozesse und die fortlaufenden, kommunikativen Erfolgskontrollen als wesentliche Erfolgsfaktoren einzuschätzen.

Neuburg an der Donau

Allgemeine Ortsbeschreibung

Neuburg an der Donau liegt im bayrischen Landkreis Neuburg-Schrobenhausen und hat eine Fläche von 70 km². Die Einwohnerzahl liegt bei 28.382. Die wirtschaftliche Bedeutung des Fremdenverkehrs ist relativ gering. Die Bettenkapazität lag 2001 bei 668 Betten, durch die 44.129 Übernachtungen zustande kamen (🗎-Ev6). Die Gäste sind zum guten Teil FahrradfahrerInnen, die auf der Route des überregionalen Donau-Radwanderweg eine Nacht in Neuburg verbringen. Zudem hat der Städte- und Kulturtourismus noch eine gewisse Bedeutung, insgesamt stellen Geschäftsreisende einen großen Teil der Übernachtungsgäste. Diesen Gegebenheiten entsprechend ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste mit 1,7 Tagen sehr gering.

Beschreibung der Planungsstrategie

a) Übersicht über Planungsinstrumente und Anlass

Wesentlicher **Planungsanlass** war die Förderung des Tourismus (🗎-Ev6). Im Rahmen eines vom Bayrischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen geförderten Modellprojektes wurde durch ein externes Büro das „Integrierte Modell Freizeit/Naherholung/Fremdenverkehr Neuburg an der Donau“ erarbeitet. Über dieses Projekt sollten die Interessen von Stadtentwicklung/Verkehr einerseits und Freizeit/Naherholung/Fremdenverkehr andererseits von Anfang an gleichwertig in zukünftige Planungen integriert werden, ebenso sollte die Landschaftsplanung eingebunden werden (Romeiß-Stracke 1992: 4f).

b) Planungsverfahren

Wesentliches Element des Planungsverfahrens für das Modellprojekt war eine offene Beteiligung der Bevölkerung. Dadurch wurden sowohl Hinweise zur Bestandsaufnahme und Ideenfindung durch die Kenntnisse der lokalen Verhältnisse als auch eine höhere Akzeptanz bei der späteren Umsetzung der notwendigen Maßnahmen erwartet (Romeiß-Stracke 1992: 12). Der erste Schritt der Beteiligung war eine schriftliche Befragung, zu der gemeinsam mit der Stadtverwaltung 100 Personen ausgewählt wurden, die im weitesten Sinn mit Freizeit und Tourismus zu tun haben (ebd.: 13). Um allen BürgerInnen die Gelegenheit zur Mitarbeit zu geben, wurde ein offenes „Planungsforum“ initiiert, dem drei Arbeitsgruppen (Freizeit, Naherholung und Tourismus) zugeordnet waren (ebd.: 13). Die Moderation übernahm jeweils eine externe Planerin. Der gesamte Ablauf der Beteiligung verlief sehr zügig, so fand das erste Planungsforum am 15.4.1990 statt, die Arbeitsgruppen trafen sich dann innerhalb der nächsten zwei Wochen und bereits am 22.7.1990 kam das Planungsforum das zweite und letzte mal zusammen. Insgesamt hatte das externe Planungsbüro bei der Ausformulierung der Planungen und der Prozessgestaltung einen sehr hohen Anteil. So konnte zwar durch die sehr gute Moderation eine konstruktive Arbeitsatmosphäre erreicht werden, allerdings wurde der Charakter der zweiten Veranstaltung des Planungsforums eher als Vorstellung denn als Diskussion wahrgenommen (Pollermann 1998: 77).

Zur Konzepterstellung wurden folgende Arbeitsschritte ausgeführt: 1. allg. Zieldiskussion; 2. Bestandsaufnahme; 3. Bewertung (Stärken-Schwächen-Profil); 4. Leitbild; 5. Konzept + Maßnahmen. Die Arbeitsschritte: 6. Finanzierung sowie 7. Realisierungs- und Zeitplan werden zwar bei der Planungskonzipierung genannt, wurden aber praktisch kaum durchgeführt (Romeiß-Stracke 1992: 36; vgl. Pollermann 1998: 87).

Im Anschluss an die Konzepterstellung wurde seitens der Fremdenverkehrsabteilung ein behördeninterner Arbeitskreis mit allen relevanten Behörden zur Umsetzung des Konzeptes eingerichtet. Dieser Arbeitskreis traf sich in dem Zeitraum zwischen 1992 und 1995 etwa drei bis viermal im Jahr. Danach fanden nur noch gelegentliche Arbeitstreffen mit den verschiedenen Gruppen von touristischen Leistungsanbietern statt (AG Gastronomie, AG Beherbergung), die ebenfalls von der Leiterin der Fremdenverkehrsabteilung einberufen wurden (POLLERMANN 1998: 75).

c) Planungsinhalt

Die Inhalte der Planung wurden in einer Broschüre zusammengestellt, wobei der konzeptionelle Teil für die Stadt Neuburg an der Donau mit Leitbildern und Maßnahmenkatalogen für die Bereiche Freizeit und Tourismus zwanzig Seiten umfasst. Das Leitbild zum Tourismus wird mit dem Satz „*Neuburg, die kreative historische Stadt in der großen Flußlandschaft Donau*" beschrieben, wobei der Städtetourismus und der Donau-Wander-Tourismus prioritäre Entwicklungslinien darstellen. Die Maßnahmenkataloge enthalten Vorschläge für die Bereiche Wohnen, Gastronomie, Einkaufen, Service, Kultur, Infrastruktur, Ortsbild, Grünflächen & Weiher, Landschaft und Verkehr (ROMEIß-STRACKE 1992: 28ff).

Während für das Themenfeld Naturschutz und Tourismus geeignete Lösungen für Konfliktminimierungen vorgeschlagen wurden, wurden mögliche Synergiepotentiale mit der Landwirtschaft konzeptionell nur marginal berücksichtigt (z.B. "Gemeinschaftsaktionen, wie z.B. Kartoffelwoche verstärken") (ebd.: 31).

Zu verschiedenen Aspekten (schutzwürdige Bereiche, Besucherlenkung) wurde in dem Maßnahmenkatalog auch auf den zu erstellenden Landschaftsplan als Planungsgrundlage verwiesen. Zum Landschaftsplan wurde bereits 1992 von einem externen Landschaftsplanungsbüro ein Vorentwurf mit Plänen und 162 Seiten Textteil vorgelegt, da dieser aber im Vorentwurfsstadium[11] blieb, erfolgten keine weiteren Planungen in dem Inhalte des Landschaftsplans berücksichtigt wurden (POLLERMANN 1998: 75).

Ergebnisse der Umsetzungen

Eine 1998 im Rahmen einer Diplomarbeit (POLLERMANN 1998: 72ff) durchgeführte Evaluation ergab, dass zu den im Maßnahmenkatalog des Modellprojektes genannten Maßnahmen für den **Naturschutz** (z.B. Regelung der Nutzung der Kiesweiher, Raststellen zur Eindämmung des „wilden Landens" der Bootswanderer) nahezu keine Umsetzungen erfolgten. Da der Landschaftsplan bis dahin nicht verabschiedet worden war, diente er lediglich der Grünplanung der Stadt als Ideensammlung, während er sonst kaum umgesetzt wurde (ebd.: 75).

Für den **Tourismus** kann aus der Maßnahmenkontrolle der eben genannten Evaluation ein mittlerer Umsetzungserfolg festgestellt werden, wobei insbesondere zu den aufwändigeren Maßnahmen kaum Umsetzungen zu verzeichnen waren. Umsetzungserfolge waren u.a. Gemeinschaftswochen der Gastronomie ("Vom Bauern Frisch auf den Tisch"; „Mediterrane Woche"), Erhöhung der Bettenkapazität (u.a. durch Hotelansiedlung „Hotel am Fluß"), ein Geschäft für Radfahrbedarf und die Erneuerung der Picknickplätze für Radwanderer. Die Übernachtungszahl hat sich in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt: 1990 lag die Übernachtungszahl noch bei 23.713, so dass der derzeitige Wert von 45.000 (🗎-Ev6) nahezu eine Verdoppelung innerhalb von zehn Jahren bedeutet.

11 In Bayern besteht das Modell einer „Primärintegration der Landschaftsplanung", wobei der Landschaftsplan über die Integration in den Flächennutzungsplan rechtskräftig werden würde, bisher wurde dort aber kein F-Plan verabschiedet.

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie

a) Erfolgsgründe (🗎-Ev6):	***b) Problemfelder*** (🗎-Ev6):
1. Kooperation aller Betroffenen, *2. Bauliche Durchführbarkeit* *3. Relativ kurzfristig lösbar*	*1. Wo Institutionen betroffen sind, ist Kooperation oft schwierig* *2. Langfristige Maßnahmen werden irgendwann aus den Augen verloren* *3. Bei privatem Eigentum sind Verhandlungen oft schwierig, wenn überhaupt durchführbar*

c) Fazit

Wichtiges Umsetzungshindernis für finanziell aufwändigere Maßnahmen war die nicht den Planungen entsprechende Prioritätensetzung der lokalen PolitikerInnen[12] (POLLERMANN 1998: 77).

Zudem machte der Verlauf der Umsetzungen deutlich, dass eine weitere externe Beratung des Umsetzungsprozesses hilfreich gewesen wäre. So nannte die befragte Person als Verbesserungsvorschlag, dass die Umsetzung der Maßnahmen von einer Person, die im Planungsteam mitgearbeitet hat, begleitet werden sollte (🗎-Ev6).

Auch zeigte sich, dass „*die durchgehende Kooperation mit den die Planung letztlich tragenden Bürgern, Institutionen und Kommunalpolitikern vor Ort*“ (ROMEIß-STRACKE 1992: 5), die in dem Modellprojekt als besonderer Aspekt beachtet werden sollte, im späteren Umsetzungsprozess nicht wieder aufgegriffen wurde: Die offene Partizipation während des Modellprojektes reduzierte sich zunächst auf eine rein behördeninterne Beteiligung, danach fehlte es gänzlich an einer beständigen Beteiligung. So ist es nicht gelungen, die gute und konstruktive Atmosphäre des Planungsforums in den Umsetzungsprozess zu übertragen und ein kooperatives Klima zwischen den verschiedenen Gruppen zu erlangen. Besonders auffällig ist die große Diskrepanz zwischen der sehr hohen Zufriedenheit mit dem Ablauf des Planungsprozesses und der mäßigen bis sehr geringen Zufriedenheit mit dem nachfolgenden Umsetzungsprozess (POLLERMANN 1998: 79ff).

Als nicht effektiv hat sich aus Sicht der externen Planerin die schriftliche Befragung von 100 ausgewählten BürgerInnen erwiesen, da der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen letztendlich zu hoch war (ebd.: 87).

Die Mängel der angewandten Planungsstrategie liegen also insbesondere in Defiziten hinsichtlich der Umsetzungsorientiertheit des Planungsverfahrens bei der Ausführung der Arbeitsschritte „Finanzierung / „Realisierungs- und Zeitplan“ und dem Fehlen einer in die Planung integrierten Erfolgskontrolle sowie in einer zu punktuellen Partizipation, die nicht zu einem dauerhaften Engagement der Beteiligten führte und spezielle Gruppen wie etwa LandwirtInnen nicht erreichte.

Da die Landwirtschaft auch konzeptionell kaum eingebunden war, ist davon auszugehen, dass die Planungen keinen Beitrag zu Änderungen im Bereich der Bewirtschaftung der landwirtschaftlichen Nutzflächen gebracht haben, dies liegt auch an der Rahmenbedingung, dass der Bereich Kulturlandschaft in Neuburg für den Tourismus keine besonders große Bedeutung hat, so dass dies keine explizite Zielsetzung der Planungen war und sich dann nicht „von selbst“ ergab.

12 So wurden nur wenig Mittel für die Umsetzung der Planung bereitgestellt, da in dem Zeitraum die kommunalen Ausgaben vordringlich für Schulen, eine sehr aufwändige Renovierung eines Schwimmbades oder für Ausgaben der Stadtwerke (Gasversorgung, Nahverkehr) verwendet wurden (POLLERMANN 1998: 77).

St. Englmar

Allgemeine Ortsbeschreibung

Die Gemeinde Sankt Englmar liegt im Bayrischem Wald und hat 1.450 EinwohnerInnen. Es gibt 3.500 Gästebetten mit 532.000 Übernachtungen. Der Tourismus ist für den Ort die wichtigste Einnahmequelle - ca. 80 % der Wertschöpfung liegen direkt oder indirekt beim Tourismus. Es besteht eine kleinstrukturierte Landwirtschaft mit nur noch wenigen Haupterwerbsbetrieben (bei insgesamt 60 Betrieben). Die Pflege und der Erhalt der Kulturlandschaft ist für den Tourismus sehr bedeutsam, wobei für die Landwirtschaft aufgrund der naturgegebenen Bedingungen eine ungünstige Ertragssituation besteht (KETZER 2002).

Beschreibung der Planungsstrategie

a) Übersicht über Planungsinstrumente und Anlass

Den Anstoß für das Projekt „St. Englmarer Bauernspezialitäten“ gab die „*Misere der Landwirtschaft*“ (🗎-Ev7), mit der eine zunehmende (touristisch und naturschutzfachlich unerwünschte) Verbuschung oder Aufforstung der offenen Flächen einher ging. Die Planung entstand dann in Folge der Landschaftsplanumsetzung und ist als projektorientierte Kooperation einzuordnen.

b) Planungsverfahren

Zur Begleitung der Umsetzung des Landschaftsplans der Gemeinde wurde ein externes Planungsbüro beauftragt, nach einer daraus resultierenden Veranstaltung fanden sich zunächst fünf LandwirtInnen in der Initiative „Sankt Englmarer Bauernspezialitäten“ zusammen (☽-Ev12). Durch Vermittlung des Planungsbüros schaltete sich dann der größte gastronomische Betrieb des Ortes (“Haus der Gastlichkeit“) ein, so dass damit die Basis für die Kooperation vorhanden war. Die LandwirtInnen sind als GbR zusammengeschlossen (mit 19 Mitgliedern die bereits im ersten Jahr der Initiativengründung zusammengekommen waren).

Die gastronomischen TeilnehmerInnen haben sich als Wirtegemeinschaft „St. Englmar a la carte“ organisiert. Hierzu war die Einrichtung eines Wirtestammtisches der erste Schritt, woraufhin sich zunächst sechs bis sieben der beteiligten Betriebe in mehreren Treffen zusammengetan hatten und dann nach etwa einjähriger Vorbereitungszeit 1997 diesen Zusammenschluss gründeten (bis 1999 Ausweitung auf 18 Mitglieder).

In der Planungsphase wurde das Projekt durch 5b-Mittel (EU-Programm) und eine Co-Finanzierung des Landes Bayern unterstützt, nach Auslaufen der Förderungen trägt sich das Projekt eigenständig. Zudem erfolgt eine Förderung durch das Kulturlandschaftspflegeprogramm Bayern (BRÄUER et al. 2000: 89f).

c) Planungsinhalt

Die Zielsetzung des Projektes „St. Englmarer Bauernspezialitäten“ ist die Schaffung neuer Einkommensquellen für die Landwirtschaft und ein Beitrag zum Erhalt der Kulturlandschaft durch eine umweltgerechte Landbewirtschaftung und die Entwicklung von Kooperationen mit der Gastronomie. Weitere Ziele sind eine Profilierung der Gastronomie und der Region.

Konzeptionelle Grundlage ist eine Beweidung mit weiblichen Jungrindern (Weidekalbin), die unter Beteiligung einer Metzgerei über die Gastronomie vermarktet werden. Für die Weidekalbinnen bestehen eigene Richtlinien (u.a. Weidehaltung während der Sommermonate, Verzicht auf chemischen Pflanzenschutz und mineralischen Stickstoff-Dünger, Verwendung von hofeigenem Futter / Begrenzung des Futter-Zukaufs, keine präventive Behandlung mit Medikamenten,

Hormonen oder Beruhigungsmitteln (DANNER et al. o.J.) und ein Teil der gastronomischen Betriebe hat Verträge mit der Erzeugergemeinschaft geschlossen, in denen sie sich zur permanenten und fast ausschließlichen Verwendung von St. Englmarer Weidekalbinnenfleisch verpflichten[13] (KETZER 2002). Der von der Gastronomie zu zahlende Preis liegt um etwa 30-50 % über dem für Mastfleisch marktüblichen Preis, für den Gastronomiebetrieb bedeutet dies einen um 15 % höheren Preis (aufgrund des höheren Anteils an Edelfleischteilen und den Ausschluss von Zwischenhandel und Vertrieb). Dies bedeutet pro Gericht einen um ca. 50 Pfennig verteuerten Wareneinsatz, aufgrund der Tatsache, dass die Gäste aber für regionale Spezialitäten Produkte höhere Preise bezahlen, ergibt sich daraus ein verbesserter Rohertrag um mindestens 1,50 DM pro Gericht. Eine Kalkulation zu dem Weidekalbin Projekt erläutert, dass sich durch die Verwendung des teureren Weidekalbinfleisch der Wareneinsatz für das Gesamtgericht um 3,4 % des Verkaufspreises erhöht, die Gäste aber 8 bis 20 % höhere Preise akzeptieren. Das Gericht könnte z.B. nach der Kalkulation zu 16,80 DM statt 14,80 DM abgesetzt werden. Bei Einbeziehung des geringeren Bratverlustes des Fleisches aus Weidehaltung gegenüber von Mastfleisch ergibt sich eine noch größere Erhöhung der Gewinnspanne (KETZER o. J.).

Zu dem Planungsinhalt gehörten detaillierte betriebswirtschaftliche Kalkulationen über die wirtschaftlichen Aspekte des Projekts, sowie die Wiederbelebung traditioneller Rezepturen und Produkte, über die eine vollständige Verarbeitung der Weidekalbinnen möglich ist (Ketzer 2002).

Beschreibung der Umsetzungen

Der Start des Vermarktungsprojektes „Weidekalbin“ erfolgte im Oktober 1993 (KETZER o. J.). Die Zahl der beteiligten Landwirte blieb dabei konstant (19 Vereinsmitglieder, wovon derzeit 7 LandwirtInnen die strengen Richtlinien für die Weidekalbinnen erfüllen und Tiere liefern). Demgegenüber war in den ersten beiden Jahren nur ein Gastronomiebetrieb beteiligt. Nach dem Erfolg des Projektes und vereinfachten Abnahmebedingungen (auch Lieferung in 10 kg-Paketen) weitete sich die Zahl der beteiligen Gastronomiebetriebe nach und nach auf 12 aus und 2002 wurden ca. 45 Tiere verkauft (Ⓓ-EV-12).

Als weiteres Produkt wurde später das Waldschaf (eine alte Haustierasse) in die Vermarktung einbezogen. Durch den engen Kontakt zu den LandwirtInnen konnte die Palette der Produkte durch Forellen, Angusrinder, Eier und Bioobst und -gemüse erweitert werden. Insgesamt werden den LandwirtInnen Waren im Wert von 180.000 Euro abgenommen. Der Kontakt zwischen Gastronomie und Landwirtschaft verbesserte sich stark, so dass über den Verkauf der weiteren Produkte hinaus andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit (z.B. Schneeräumen, Hilfe in der Landschaftsgärtnerei, Vermittlung von Feriengästen) eingerichtet wurden und „*der Weg für immer neue Aktivitäten geebnet wurde*“ (KETZER 2002).

Auch der Wirtezusammenschluss „St. Englmar a la carte“ entfaltete fortlaufend Aktivitäten: neben der Zusammenarbeit mit den „St- Englmarer Bauernspezialitäten“ gehören dazu u.a. Pressearbeit, Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter und gemeinsame Maßnahmen bei der Entsorgung. Des Weiteren wird eine Karte mit „kulinarische Wanderungen um Sankt Englmar“ herausgegeben.

Als ein Umsetzungserfolg ist die große Aufmerksamkeit in den Medien hervorzuheben, so sind bisher sind über 120 Zeitungsartikel (vom Straubinger Tag-Blatt bis hin zur „Bild“-Berlin)

13 Die Verwendung wird über zwei Abnahmekategorien geregelt (wobei die Gastronomiebetriebe sich jeweils zur Hälfte auf die beiden Kategorien verteilen): Stufe 1 bedeutet eine ausschließliche Verwendung der Weidekalbinnen für dementsprechende Rindfleischgerichte (entspricht in der Regel drei bis fünf Tiere), während die Stufe 2 nur zur Abnahme von ein bis zwei Tieren im Jahr verpflichtet (Ⓓ-Ev11).

erschienen (KETZER o. J.). Zudem können neben den ökonomischen Sachverhalten auch soziale Aspekte als positive Entwicklung hervorgehoben werden: „*Kosteneinsparungen und Wettbewerbsvorteile sind Ergebnisse des Projekts. Aber schon allein der Umgangston, das Zusammenhalten von Wirten und Bauern und die daraus resultierende Verbesserung der Lebensqualität sind es wert*“ die Kooperation fortzuführen (KETZER 2002).

Analyse der Wirkungen und Bewertung der Planungsstrategie

a) Erfolgsgründe (🗎-Ev7):	***b) Problemfelder*** (🗎-Ev7):
1. Einsatz des Büros XY *2. Unterstützung durch die örtliche Gastronomie* *3. Engagement der Bauern*	*1. Mangelnde kaufmännische Qualifikation der Landwirte* *2. Anfänglicher Widerstand der Wirte* *3. Verfügbarkeit des Materials*

c) Fazit

Bei dem Projekt traten die für Regionalvermarktungsinitiativen und der Kooperationen von Landwirtschaft und Tourismus typischen Hemmnisse auf. So galt es verschiedene Barrieren zu überwinden (Umgang mit ganzen Tieren in der Gastronomie, Neu-Kalkulationen, Anforderungen im Bereich Marketing; kaufmännische Qualifikation der LandwirtInnen; wenig Erfahrungen mit Direktvermarktungen). Diese Probleme konnten aber weitgehend überwunden werden, wesentlicher Erfolgsfaktor der Planungsstrategie war dabei das projektorientierte, schrittweise Vorgehen.

Zudem wirkten sich in den einzelnen Projektphasen jeweils fördernde Rahmenbedingungen positiv aus: so war für die Initiierung und den Zusammenschluss der LandwirtInnen der spezifische **regionale Problemdruck** eine wichtige teilnahmefördernde Rahmenbedingung.

Für den nächsten Schritt, der Gewinnung von KooperationspartnerInnen aus der Gastronomie, war es dann wesentlich, zunächst eine sehr **engagierte Schlüsselperson** (aus dem größten Gastronomiebetrieb) zur Mitarbeit zu gewinnen. Als günstige Bedingung stellte sich die Art des Betriebes dar (hohe Kompetenz im kaufmännischen, kalkulatorischen und werblichen Bereich, zudem eine eigene Hausmetzgerei und hoher Umsatz), da dadurch Aufwandschwellen der Kooperationsentwicklung vergleichsweise gering waren und durch sichtbaren Erfolg der Kooperation (bereits im ersten Jahr wurden 5.000 Essen über die Spezialitätenkarte verkauft) konnten weitere Beteiligte motiviert werden (KETZER o. J.). Das schrittweise Wachstum vollzog sich dann sowohl bei der Zahl der Projektbeteiligten zur Weidekalbin als auch bei der Ausweitung der Produktpalette.

Begünstigender Aspekt für die Ausweitung war die persönliche Kommunikation in der kleinen Gemeinde (🕪-Ev11). Für das Zusammenkommen war auch die Begleitung durch das externe Büro wichtig. *Die externe Beratung war besonders bedeutsam in der Anfangs- und Planungsphase* (🗎-Ev7). Die Dauerhaftigkeit des Projekt wurde hingegen durch eine wirtschaftlich selbsttragende Struktur (mit professionellen betriebswirtschaftlichen Kalkulationen) gesichert. Dazu fanden *laufende Erfolgskontrollen* statt (u.a. durch die Fortschreibung von Kennzahlen). Als Verbesserungsvorschlag nannte der Befragte „*Mehr Werbung und Marketing*“ (🗎-Ev7).

Anzumerken wäre zudem, dass die Kooperationsbereitschaft des Tourismus gegenüber der Landwirtschaft zu Planungsbeginn als sehr gering eingestuft wurde, während zum Planungsende eine hohe Bereitschaft festzustellen war (🗎-Ev7). So waren auch „**Vertrauen**“, „**Teamgeist**“ sowie „**klare Ziele und Regeln**“ wichtige Voraussetzungen für die Kooperation (KETZER 2002).

D.2.2 Ergebnisse der Umfrage zu Fallbeispielen

Zur Darstellung der Ergebnisse der 37 Fragebögen aus der Umfrage der Fallbeispiele (s. Überblick in Kap. C.3, Tab. 15) erfolgt zunächst eine Auswertung der direkt abgefragten Sachverhalte (D.2.2.1). Danach folgt eine Interpretation weiterer Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Planungsprozesse und den Umsetzungserfolgen (D.2.2.2).

D.2.2.1 Auswertung der Fragestellungen der Fragebögen

Übersicht über untersuchte Fallbeispiele

Die untersuchten Fallbeispiele hatten **AuftraggeberInnen / ProjektträgerInnen** aus unterschiedlichen Bereichen: neben kommunalen Gebietskörperschaften (14) übernahmen auch Vereine (7), privatwirtschaftliche Organisationsformen (5), Arbeitsgruppen in Leader +/ Leader II -Regionen (2) und Tourismusverbände (2) die Trägerschaft. Des Weiteren waren verschiedene Mischformen (5) vertreten. Die detaillierten Nennungen zu den AuftraggeberInnen und Angaben zu den befragten Personen finden sich im Anhang Ib.

Auch die **Planungsanlässe** der untersuchten Fallbeispiele sind breit gestreut, wobei sowohl allgemeine Entwicklungsplanungen als auch projektorientierte Ansätze vertreten sind (die detaillierte Auflistung der angegebenen Planungsanlässe ist wiederum in Anhang Ib zu finden).

Umsetzungserfolg

Die Einschätzungen der Befragten zu dieser Frage[14] sind in Abb. 13 zusammengestellt. Allerdings stellen diese Bewertungen subjektive Einschätzungen einzelner Personen dar, die jeweils über sehr unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe verfügen. Daher wird diesen Bewertungen im Rahmen der Analyse der Ergebnisse nur eine begrenzte Aussagekraft beigemessen. Für die folgenden Erörterungen werden zwei Vergleichsgruppen gebildet, wobei eine Trennung in zwei gleiche Teile (N jeweils 17) erfolgte, so dass die Fallbeispiele mit den Bewertungen 3 bis 7 als die „eher weniger erfolgreichen“ und diejenigen mit den Werten 8 bis 10 (inkl. einer Einschätzung „7 bis 8“) als die „eher erfolgreichen“ Fallbeispiele bezeichnet werden.

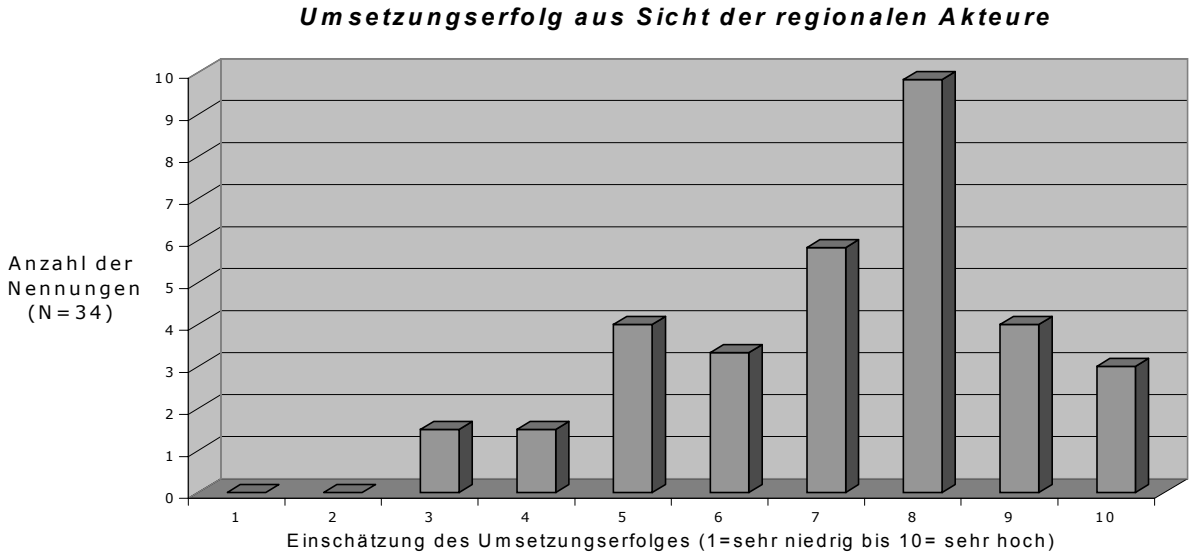


Abb. 13: Einschätzung der Umsetzungserfolge (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

14 *„Wie würden Sie zusammenfassend den Umsetzungserfolg der Planungen / des Projektes anhand einer Skala von 1 bis 10 (1=sehr niedrig / 10=sehr hoch) einschätzen ?“.*

Erfolgsfaktoren

Insgesamt überwiegen bei den Nennungen ganz deutlich akteursbezogene Erfolgsgründe: allen voran deren Engagement sowie die strukturelle Einbindung über den Partizipationsansatz (s. Tab. 30). Die Angaben zum Partizipationsansatz bestätigen die hinlänglich bekannten Thesen zu deren Erfolgsgründen: die Beteiligung sollte die Aspekte „frühzeitig", „alle betroffenen Gruppen" und „offen" einbeziehen, dazu wurde häufig ein bottom up-Ansatz als Erfolgsgrund genannt.

Hinsichtlich der fachlich-konzeptionellen Erfolgsgründe sind vor allem die allgemeine Umsetzbarkeit und die Verbindlichkeit des Konzepts (z.B. Abnahmegarantien der Gastronomie gegenüber der Landwirtschaft) als ausschlaggebend angesehen worden, während ein besonders ausgefeiltes, aufwändiges Konzept in keinem Fall als Erfolgsgrund angegeben wurde.

Zu den erforderlichen Fähigkeiten der Beteiligten erfolgten insgesamt weniger Nennungen, wobei neben Erfahrung eher soziale Kompetenzen genannt wurden.

Die in diesem Abschnitt dargestellten Ergebnisse werden in der zusammenfassenden Diskussion der Fallbeispiele (s. Kap. D.3.2) noch in Bezug zu den in der Kap. B.5.1 vorgestellten Erfolgsfaktoren gesetzt (s. Tab. 37).

Tab. 30: Erfolgsgründe zur Umsetzung (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

	Erfolgsgründe (Nennungen der regionalen Akteure)
Engagement / Motivation (18):	*☒ großes Engagement der Akteure ☒ persönliches Engagement (2), auch der Gemeindebehörden ☒ hohes Engagement der Erzeuger und Anbieter ☒ Motivierung der Bevölkerung, Aktivierung des Humanpotentials der Region ☒ Engagement der Bauern ☒ Wille einiger Landwirte ☒ Überzeugung der Produzenten ☒ nicht beirren lassen von der gleichgültigen Masse ☒ engagierte Projektgruppe mit Unterstützung externer Koordinatoren ☒ steigende Zahl der Mitglieder ☒ einzelne Akteure wirken als Motor ☒ Start von Gruppe aus überzeugten Bürger/ innen ☒ Mitarbeit vieler betroffener Bürger ☒ Durchhaltevermögen der Verantwortlichen ☒ Beharrlichkeit ☒ persönliche Bindung der Unternehmer (Landwirte / Vermieter) an das Projekt ☒ wer viel investiert, setzt sich für den Erfolg ein*
Partizipation / Akteurseinbindung (17):	*☒ bottom-up-Ansatz (3) ☒ Erkenntnis, dass Regionalentwicklung nur im Konsens von unten stattfinden kann ☒ Einbindung aller betroffenen Gruppen ☒ aufgeschlossene Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen (Landwirtschaft, Gewerbe (Gastronomen, Hoteliers, Metzger)) ☒ Einbindung aller wichtigen gesellschaftlichen Gruppierungen ☒ kleine Gruppe aus allen Bereichen ☒ Einbindung des Tourismus ☒ intensive Einbindung der Bürger ☒ steigende Zahl der Arbeitskreise ☒ starke Verankerung in der Bevölkerung ☒ Einbeziehung überzeugter Partner aus der Region ☒ Einbeziehung der Einheimischen von Anfang an ☒ frühe Zusammenarbeit im Team ☒ die in der Gemeinde lebenden Menschen, die Vorhabenträger und Fachbehörden wurden offen mit einbezogen ☒ Entwicklung des Projektes aus sich heraus, im Einklang mit der Region*

	Erfolgsgründe (Nennungen der regionalen Akteure)
Fachlich-Konzeptionell (17):	*☒ umsetzungsorientierte Planung nicht für die „Schublade“ ☒ praxisnahe Ideen, wenig Theorie im Tourismuskonzept ☒ das Konzept enthält praktisch umsetzbare Vorschläge ☒ bauliche Durchführbarkeit ☒ relativ kurzfristig lösbar ☒ hohe Qualität der regionalen Produkte (2x) ☒ Konzept für Aufbau u. Angebotspalette des Marktes ☒ Tourismus akzeptiert höhere Preise ☒ Abnahmegarantie für landwirtschaftliche Produkte ☒ gemeinsames Angebot von Aktivitäten für den Gast ☒ die Ziele wurden auf der Grundlage konsequenter Nachhaltigkeit angesteuert ☒ konsequente Umsetzung des regionalen Leitbildes ☒ besseres Marketing, mehr Beachtung am Markt (gemeinsame Werbung kostengünstiger) ☒ Naturschutzbelange wurden bei konkreten Vorhaben frühzeitig einbezogen ☒ ein Wanderschäfer hält die Landschaft offen / Vertragsnaturschutz ☒ Verbindung mit kulturellem Angebot, Vortragsreihen, Kinderprogramm & naturkundlichen Führungen*
Planungsablauf / Prozesssteuerung / Strukturen (11):	*☒ Beginn mit einer konkreten Aktion schon während der Konzepterarbeitung ☒ schnelle erste Erfolge ☒ Gemeindevertreter erhielten von Anbeginn immer Überblicke zu den landschaftsbezogenen Grundlagen ☒ Transparenz des Prozesses ☒ Prozessmanagement ☒ hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle ☒ Aufbau einer inneren Struktur (Schäferverein) ☒ organisatorische Vorarbeit, Mobilisierung und Begleitung ☒ Einsatz des externen Büros ☒ kontinuierliche Betreuung für einige Jahre ☒ intensive Betreuung der beteiligten Schäfer und Gastronomen*
Kooperationen und Kooperationsklima (10):	*☒ Kooperationsbereitschaft von Tourismus und Landwirtschaft ☒ Kooperation aller Betroffenen ☒ Aufbau regionaler Partnerschaften ☒ vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Bürgern und Behörden ☒ Unterstützung durch das Landwirtschaftsamt ☒ Unterstützung durch die örtliche Gastronomie ☒ Beteiligung einiger Hotels ☒ gegenseitige Respektierung ☒ Bewusstsein ohne den Anderen nicht Leben zu können ☒ „Zusammenraufen“ der Akteure*
Förderung / Finanzen (8):	*☒ sichere Finanzierung (2) ☒ finanzielle Unterstützung durch das Land als Anschub ☒ finanzielle Unterstützung durch DBU ☒ Zuckerl in Form von staatlichen Zuschüssen ☒ Fördermittel schufen Anreize ☒ Stärkung der Region durch Fördermittel ☒ „Erfolgsdruck“, da zukünftige Mittelzuweisungen vom Vorhandensein eines REK abhängig*
Fähigkeiten (8):	*☒ Phantasie, Flexibilität und Erfindungsreichtum der Unternehmer ☒ kein erhobener Zeigefinger (nur ich mache es richtig) ☒ Erfahrungsschatz aus Leader II-Programm und REK (2) ☒ Weiterbildung zur Erstellung touristischen Angebots ☒ Risikobereitschaft ☒ Lernbereitschaft ☒ professionelle Arbeit*
Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit / Anerkennung (7):	*☒ gelungene Botschaft an alle Bürger / innen ☒ laufende Informationen der Bevölkerung ☒ PR-Arbeit ☒ aufwändige Öffentlichkeitsarbeit ☒ die Region wurde durch Medienberichte überregional bekannt ☒ intensive Gespräche mit den Betroffenen, den Nachbarinseln und dem Umweltministerium ☒ verschiedene Auszeichnungen*
regionale oder politische Rahmenbedingungen (3):	*☒ naturräumlicher Zusammenhang der drei Gemeinden mit gleichen Problemstellungen in Landwirtschaft, Arbeitsplätzen und Tourismus ☒ die Region hat eine klare Identität - und dadurch auch ein klares Leitbild ☒ politische Macht / Unterstützung durch Bürgermeister*

Die einzelnen Angaben der ☒ *Erfolgsgründe* stammen von den regionalen Akteuren und wurden zur Übersicht den selbst gebildeten Obergruppen in der linken Spalte (mit Anzahl der jeweiligen Nennungen, N=99) zugeordnet.

Problemfelder

Die häufigsten Nennungen entfielen auf die „fachliche Problemsituationen“, wobei Zielkonflikte deutlich häufiger genannt wurden als Probleme, die auf mangelndes fachliches Know-how zurückzuführen sind.

Ein ganz entscheidendes Problemfeld stellen aber auch unterschiedliche „sozialpsychologische“ Hemmnisse dar, die zu Konflikten und zu geringem Engagement führen können.

Weiterhin sind Problembereiche, die mangelnde Ausprägungen der gängigen Erfolgsfaktoren - also z.B. zu wenig „Engagement“, „Finanzen“ und „Akzeptanz“ (und wiederum nur im deutlich geringerem Maße den „Fähigkeiten“) darstellen, bedeutsam. Darüber hinaus werden auffällig häufig bürokratische und verwaltungsbedingte Gründe (inkl. von Kompetenzstreitigkeiten) genannt.

Der Aspekt „Finanzmangel“ war stark von den regionalen Bedingungen abhängig, wobei die Finanzknappheit und der mangelnde Zugang zu Krediten vor allen in Ostdeutschland eine prägende Bedingung darstellt.

Insgesamt ist hervorzuheben, dass die eng verwandten Bereiche mit „sozialpsychologischen“ Aspekten: „Akzeptanz“, „Motivation“ (als Teilmenge der Rubrik „fehlende Motivation und Zeitmangel“) und „mangelnde Teamfähigkeit“ (Teilmenge der Rubrik „Fähigkeiten“) einen sehr hohen Anteil der Nennungen ausmachen (zusammen 27).

Tab. 31: Problemfelder bei der Umsetzung (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

	Problemfelder (Nennungen der regionalen Akteure)
Zielkonflikte / fachliche Problemsituationen (16)*:*	*☒ Bündelung der Intentionen der beteiligten Interessengruppen ☒ unterschiedliche Zielvorstellungen der Naturschutzverbände und der betroffenen Einwohner ☒ gemeinsame Basis finden ☒ verschiedene Interessen ☒ im Regelfall hat ein Vorhabenträger vorrangig wirtschaftliche Interessen ☒ fehlende Bereitschaft der Verbraucher für Ökolebensmittel mehr Geld auszugeben ☒ Produkte zu teurer ☒ fehlende Abgabebereitschaft von Flächen ☒ Schwierigkeiten von Verhandlungen mit privaten Eigentümern ☒ Verfügbarkeit des Materials ☒ wenig Flexibilität beim Einkauf ☒ Sicherung des Absatzes, logistische Probleme ☒ Zukunftsperspektiven für die Landwirtschaft unter schwierigen Rahmenbedingungen ☒ Interessenunterschiede zwischen ökologischer und konventioneller Landwirtschaft ☒ unterschiedliche Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen Betriebe ☒ Standortsuche für Markt*
Sozialpsychologische Aspekte (15):	*☒ Neid ☒ Nachbarn, die zerstritten waren (Neid) ☒ „Gärtlidenken“ einzelner Personen ☒ Eigennutzdenken Einzelner ☒ „persönliche Kleinigkeiten“ ☒ zu starkes Profitdenken (z.B. bei der Landwirtschaft: wollen fix wissen, was sie verdienen können) ☒ Egoismus, Konkurrenzdenken, fehlendes Gemeinschafts-, Kooperationsdenken bei größeren Projekten (z.B. Sturheit der Grundeigentümer) ☒ Konkurrenzdenken bei Projektträgern ☒ generelle Vorbehalte gegenüber neuen Projekten ☒ Idee kam von den „falschen“ Exponenten ☒ Idee kam von außen ☒ anstoßender Umweltverband war „als grüne Gruppe verschrieen“ ☒ Ungeduld der Partner ☒ weit verbreitete Vorurteile und Lethargie ☒ Erwartungshaltung in der Bevölkerung*

	Problemfelder (Nennungen der regionalen Akteure)
Fehlende Motivation und Zeitmangel: (12):	*☒ Motivation der Gastronomie ☒ Motivation der Schäfer ☒ Motivation weiterer Produzenten / Vereinsmitglieder sowie Metzger und Gastronomen gewinnen ☒ wenig Eigeninitiative der Beteiligten (2) bei der Öffentlichkeitsarbeit ☒ Mobilisierung der Akteure, insbesondere der Bevölkerung ☒ lokale Akteure sind bereits mit Planungen und Konzepten überhäuft, daher erst Überzeugungsarbeit notwendig ☒ Zeitaufwand durch viele Zusammenkünfte und Ideen ☒ mangelnde Zeit der Führungskräfte ☒ Umsetzung nicht immer möglich (Zeit) ☒ jeder hat keine Zeit ☒ permanente Betreuung erforderlich*
Finanzen (11):	*☒ Geldknappheit (5), fehlendes Eigenkapital in der Region / finanzschwache Gemeinden müssen erst Pflichtaufgaben erfüllen ☒ finanzielle und personelle Knappheit ☒ Finanzdruck in den Kommunen ☒ Kredite zu bekommen ist im Osten fast unmöglich ☒ Vorfinanzierung im Marketingbereich (Projektträger) ☒ Co-Finanzierung ☒ finanzielle Mittel zur Umsetzung / Bewerbung des beginnenden Projektes*
Institutionen / Kompetenzbereiche / Entscheidungsbefugnisse (10):	*☒ wo Institutionen betroffen sind, ist Kooperation oft schwierig ☒ traditionelle Organisationsstrukturen klammern sich an ihre Kompetenzen ☒ Umsetzung sollte unabhängig von politischen Mandatsträgern organisiert werden ☒ politischer Wille, die Umsetzung in die Hand zunehmen ☒ Vordergrund standen während des Planungsprozesses konkrete Maßnahmen im Gemeindegebiet, diese beeinflussten eine weitere nicht eingebundene Planung ☒ langwierige Abstimmungsprozesse zwischen dem Planungsgremium und vier beteiligten Kommunen ☒ politische Einflussnahme (Konkurrenzpartei; nach gewonnenem Wahlkampf weniger Motivation etwas zu machen; uniformes Parteidenken, das Andersdenkenden Probleme macht) ☒ Beschlüsse mussten in drei Ratsgremien gefasst werden ☒ drei Bundesländer müssen bei unterschiedlicher Ausgangslage ihre Projekte vernetzen ☒ Städter hatten wenig Erfahrung im Umgang mit den Institutionen*
Bürokratie / rechtliche Rahmenbedingungen (10):	*☒ bürokratische Hürden (4) bei Fördermittelvergabe & -abwicklung (Anerkennung als wirtschaftlicher Verein) ☒ lange Bearbeitungszeiten bei den Ämtern für Fördermittel und Genehmigungen ☒ zu viele Auflagen ☒ gesetzliche Hindernisse ☒ Haftungsfragen für landwirtschaftliche Produkte ☒ komplizierte Gesetzgebung ☒ rechtliche Vorgaben durch EU-Naturschutzrichtlinien*
Akzeptanz / geringe Kooperationsbereitschaft (8):	*☒ mangelnde Akzeptanz in weiten Teilen der Bevölkerung ☒ die Befürchtung von Landwirten, dass der Naturschutz zu Einschränkungen führt ☒ wenig (bis keine) Bereitschaft der Landwirtschaft Kompromisse einzugehen ☒ mangelnde Umstellungsbereitschaft (auf ökologischen Landbau) mancher Landwirte ☒ Überzeugung der touristischen Partner vom Nutzen der vorgelegten Strategie ☒ anfänglicher Widerstand der Wirte ☒ Tourismusorganisation wollte nicht mitmachen ☒ Akzeptanzprobleme*
Prozessorganisation (5):	*☒ teilweise zu wenig offensive Moderation ☒ unsicheres Leadership, da sich der ursprünglich als Motor fungierende Verein als brüchig erwies ☒ wechselnde Projektpartner ☒ langfristige Maßnahmen wurden irgendwann aus den Augen verloren ☒ das Planungsgremium war in der Anfangszeit nur mit Kommunalpolitikern besetzt*
Fähigkeiten (4):	*☒ mangelnde kaufmännische Qualifikation der Landwirte ☒ mangelnde Professionalität (2) ☒ mangelnde Teamfähigkeit einzelner Personen (nicht eingehaltene Absprachen)*

Die einzelnen Angaben der *☒ Problemfelder* stammen von den regionalen Akteuren und wurden zur Übersicht den selbst gebildeten Obergruppen in der linken Spalte (mit Anzahl der jeweiligen Nennungen, N=91) zugeordnet.

Evaluationspraxis

Beschreibung der Evaluationsformen

Immerhin wurden für ca. zwei Drittel aller Fälle[15] Evaluationen angegeben. Allerdings wurden nur selten fortlaufenden Evaluation angegeben, es gab jedoch vielfältige Formen von punktuellen Evaluationen und Evaluationen von Teilaspekten. Eine Übersicht zu den Häufigkeiten der unterschiedlichen Evaluationsansätze ist in Abb. 14 wiedergegeben, hier folgen noch einige zusammenfassende Erläuterungen zu den in der Praxis angewandte Evaluationsformen:

Fortlaufende Evaluationen:

- **Regelmäßige, prozessintegrierte Evaluationen (5):** wurden beispielsweise über jährliche Überprüfungen in unterschiedlicher Form praktiziert, in einem Fall erfolgte dies über regelmäßigen offene Veranstaltungen ("Leitbildforen"). Des Weiteren wurden regelmäßige Besprechungen mit Regional- und MarketingbetreuerInnen angegeben.

Punktuell durchgeführte Evaluationen:

- **Evaluationen durch externe Akteure (5):** erfolgten z.B. durch wissenschaftliche Einrichtungen, eine Nationalparkverwaltung oder im Rahmen von Studienleistungen von Studierenden: „*Diverse Studenten machten ihre Arbeit über die Modellregion*".
- **Kommunikative Evaluationen (2):** in jeweils einem Workshop wurden von den Beteiligten Erfolge und Misserfolge zusammengetragen.
- **Abschlussberichte / Projektdokumentationen; indirekte Evaluationen (5):** diese erfolgten z.B. über die Überprüfung des Abschlussberichts durch die fördernde Stiftung, eigene Zwischenberichte, die Bewertung einzelner Projekte (auch mit einem Vergleich mit Zielvorgaben). Als indirekte Form der Evaluation wurde die Teilnahme an Wettbewerben benannt.

Teil-Evaluationen (i.S. von Erfolgskontrollen für einzelne Bereiche):

Beobachtungen von Teilaspekten (6): erfolgten v.a. über eine Beobachtung von bestimmten Kennziffern (Absatzzahlen, Umsätze, Erfassung der Medienauftritte, Besucherzahlen) oder durch spezielle Umfragen (bei Teilnehmenden der Kooperation, Gästen). Auch wurde die Kontrolle von vertraglichen Vereinbarungen als Evaluationsform genannt.

15 Bei zwei der Fragebögen wurde diese Rubrik nicht ausgefüllt, wobei davon auszugehen ist, dass keine Evaluation stattgefunden hat. Bei zwei weiteren Fragebögen, war zu dem jeweiligen Planungszeitpunkt noch keine Evaluation möglich bzw. sinnvoll. Demnach hätte in 23 der 35 möglichen Fälle eine Evaluation stattgefunden.
Als Grund für eine fehlende Evaluation wurden einmal „kein Geld" benannt. Bei einer projektorientierten Planung wurde geäußert, dass bisher fast alles umgesetzt und das Projekt ein dynamisches Gebilde sei, bei dem kein Ende vorgesehen sei (die Frage nach einer Evaluation wurde hier als reine Ex-post-Vorgehensweise interpretiert). Ein Befragter befand, dass letztendlich die Akzeptanz durch die BürgerInnen die Erfolgsbewertung ermögliche. Bei einem weiteren Fallbeispiel wurde für eine Evaluationen „*noch keine Zeit [.] gefunden*". Insgesamt war die Auswertung der Fragebögen, im Hinblick auf die Frage warum keine Evaluationen durchgeführt wurden, wenig aufschlussreich.

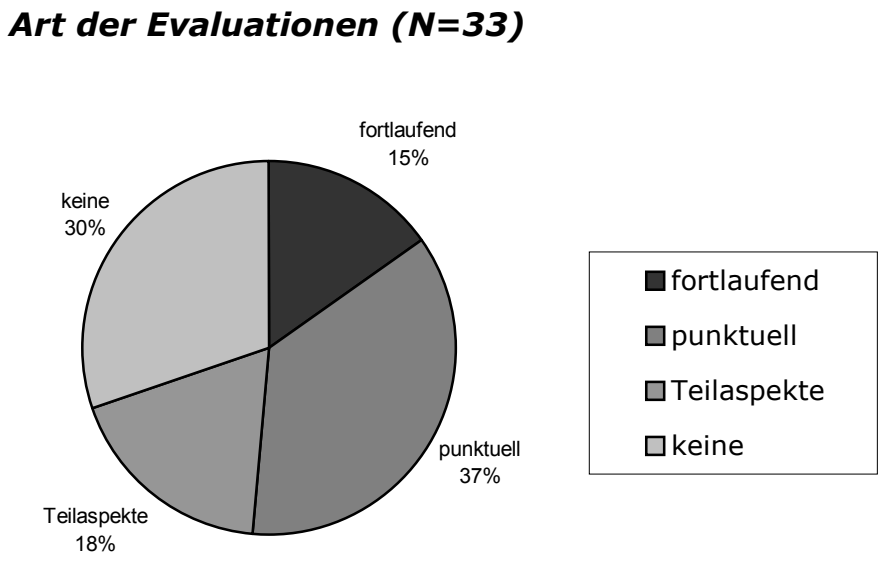


Abb. 14: Vorkommen der Evaluationsarten (eigene Einstufung nach der Umfrage zu den Fallbeispielen)

Anmerkungen zur Anwendung der Evaluationsformen

Neben dem seltenen Vorkommen von fortlaufenden Evaluationen ist vor allem auffällig, dass nur selten kommunikative Evaluationsformen (i.S. von Zusammentreffen der Akteure der ursprünglichen Planungsgremien) zur Anwendung kommen. Diesbezüglich sind als positiv wirkende Evaluationsformen gemeinsame Workshops und insbesondere die Evaluation durch regelmäßige Leitbildklausuren (s. Kap. D.2.1: Naturns) zu nennen. Letztere ermöglichten einen fortlaufenden, transparenten Evaluationsprozess, dementsprechend wurden bei dieser Planung im Unterschied zu Planungen ohne Evaluation auch kaum Maßnahmen „aus den Augen verloren".

Kooperationsbereitschaften

Zur Beschreibung des jeweiligen Kooperationsklimas schätzten die Befragten die jeweilige Kooperationsbereitschaft der drei Hauptakteursgruppen (Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus) anhand einer Skala von 1 (=sehr niedrige Kooperationsbereitschaft) bis 10 (=sehr hohe Kooperationsbereitschaft) in einem Vorher-Nachher-Vergleich (Planungsbeginn / -ende) ein.[16] Diese Aussagen (N=30) werden in den beiden folgenden Tabellen wiedergegeben:

16 Durch die Möglichkeit zu weiteren Anmerkungen wurden mögliche externe Störfaktoren und weitere über die reinen Zahlen hinausgehende Informationen abgefragt, um sicherzustellen, dass die Änderungen der Bereitschaften in einem ursächlichen Zusammenhang mit der Planung stehen.
Die auf die Frage gemachten Angaben bezogen sich auf Schwierigkeiten mit Kooperationen von bestimmten Akteursgruppen (je einmal Landwirtschaft, Naturschutz), Vorbehalte gegenüber Verboten durch eine Schutzgebiets-Verordnung sowie auf die ökologische Bewirtschaftung als Ursache für die große Akzeptanz von Naturschutz und Tourismus für ein Projekt von Bio-LandwirtInnen. Eine Aussage stellte heraus, dass die beteiligten Landwirte „von Anfang an voll dabei" waren, während andere von Beginn an skeptisch und distanziert waren und sich dies nicht geändert hat. Des Weiteren wurde in einem Gebiet Konflikte um die Windkraft als Minderungsursache für die Kooperationsbereitschaft der Landwirtschaft angegeben. Eine weiterer Zusatz war: „*mit Ausdauer und Gesprächen ist einiges möglich, Probleme gibt's immer, mit konkreten Fragen bzw. Angeboten trennt sich die Spreu vom Weizen schnell, d.h. alle anfangs interessierten Betriebe wurden konkret mit entsprechenden Angeboten konfrontiert*"

Tab. 32: Änderung der Kooperationsbereitschaften (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

Kooperationsbereitschaft ***(N=26 für 1 bis 3; N=25 für 4 & 6; N=24 für 5)***	***Mittelwert zum Planungs-beginn***	***Mittelwert zum Planungs-ende***	***Veränderung der Mittelwert***	***Median zum Planungs-beginn***	***Median zum Planungs-ende***
1) Landwirtschaft gegenüber Tourismus:	***5.2***	***7.1***	***+1.9***	***5***	***8***
2) Tourismus gegenüber Landwirtschaft:	***5.8***	***7.4***	***+1.6***	***6***	***8***
3) Landwirtschaft gegenüber Naturschutz:	***4.5***	***6.3***	***+1.7***	***5***	***6***
4) Naturschutz gegenüber Landwirtschaft:	***5.1***	***6.6***	***+1.5***	***5***	***7***
5) Naturschutz gegenüber Tourismus:	***4.9***	***7.1***	***+2.2***	***4***	***7***
6) Tourismus gegenüber Naturschutz:	***5.6***	***7.6***	***+2.0***	***5***	***8***

Tab. 33: Art der Veränderungen der Kooperationsbereitschaft in % der Fallbeispiele

Änderung der Kooperations-bereitschaft	***Landwirt-schaft / Tourismus***	***Tourismus / Landwirt-schaft***	***Landwirtschaft / Naturschutz***	***Naturschutz / Landwirt-schaft***	***Natur-schutz / Tourismus***	***Tourismus / Naturschutz***	***Insge-samt***
Gleich bleibend (bei maximaler Höhe 10)	7 %	15 %	7 %	11 %	8 %	8 %	9 %
Starke Verbesserungen (um +3 und größer)	37 %	33 %	30 %	27 %	48 %	31 %	34 %
Leichte Verbesserungen (um +1 bis +2)	37 %	30 %	33 %	27 %	24 %	42 %	32 %
Gleichbleibend (bei Werten von 3 bis 8)	11 %	19 %	30 %	35%	20 %	11 %	21 %
Verschlechterung (von –5 bis –1)	7 %	4 %	0 %	0 %	0 %	8 %	3 %

Erläuterung: Da keine Fälle mit Änderungen von 8 auf 10 aufgetreten sind, die angesichts der fehlenden Steigerungsmöglichkeit auch als starke Verbesserungen hätten eingestuft werden können, kann die Festsetzung, Änderungen ab einem Wert von +3 als „deutlich" zu klassifizieren, als geeignet angesehen werden.

Ausprägungen und zu beobachtende Entwicklungen:

Insgesamt ist eine hohe Veränderbarkeit des Kooperationsklimas festzustellen. So ist es insgesamt in 66 % der 158 Vorher-Nachher-Vergleiche zur Kooperationsbereitschaft zu Verbesserungen gekommen. Von den 30 % ohne Veränderung der Kooperationsbereitschaft entfielen 9 % auf einen gleichbleibenden Wert von 10 (also dem Maximalwert) und lediglich 21 % blieben bei Kooperationsbereitschaftswerten von 2 bis 8 konstant. Hingegen ist es fast nie (3 %) zu Verschlechterungen[17] des Kooperationsklimas während des Planungsprozesses gekommen.

Auffällig ist, dass die Beziehung von Landwirtschaft und Naturschutz besonders häufig als gleichbleibend - zumeist auf mittlerem Niveau - eingeschätzt wurde, wohingegen es zwischen Naturschutz und Tourismus sehr häufig zu Verbesserungen kam und auch im Durchschnitt die höchsten Steigerungen der Kooperationsbereitschaft zustande gekommen sind.

Interessant ist, dass z.T. sehr deutliche Änderungen festzustellen waren. So wiesen 20 % der Beziehungen mit eher ungünstigen Ausgangswerten (1 bis 5) sehr hohe positive Änderungen (+5 bis +8) auf, solche Änderungen kamen in einem Drittel der Gebiete vor. In über zwei Dritteln der Gebiete trat mindestens innerhalb einer Beziehung eine Steigerung von +3 oder größer auf.

17 In einem der fünf Fälle waren Windkraftanlagen ein externer Störfaktor (Änderung von -3), zwei Werte bezogen sich auf eine gescheiterte Kooperation zwischen Landwirtschaft und Tourismus (-2 / -5). In zwei weiteren Gebieten war eine geringfügige (je –1) Verschlechterung der Kooperationsbereitschaft des Tourismus gegenüber dem Naturschutz festzustellen.

Insgesamt ist aber eine sehr einzelfallabhängige Ausprägung der Kooperationsbereitschaften und ihrer Entwicklungen festzuhalten. Dies bestätigen die relativ hohe mittlere Abweichung von den Durchschnittswerten der jeweiligen Beziehungen (mittlere Abweichung von 1.7). Allgemein bleibt zu vermerken, dass die Abweichung zu Planungsbeginn (Werte der Standabweichung von 1.8 bis 2.1), wesentlich deutlicher ausfällt, als zum Planungsende (Werten von 1.1 bis 1.6). Eine Erklärung hierfür ist, dass durch den gemeinsamen Planungsprozess oftmals eine Annäherung - gerade auch bei den besonders belasteten - Beziehungen eingetreten ist.

Verknüpfung zum Erfolg:

Wichtig ist die Erkenntnis, dass auch eine sehr hohe Kooperationsbereitschaft nicht unbedingt zu einem hohen Erfolg führen muss, und andererseits bei Kooperationsbereitschaften im mittleren Bereich hohe Umsetzungserfolge möglich sind. Insgesamt ist der statistisch überprüfbare Zusammenhang zwischen „hoher Erfolgseinschätzung“ und einem insgesamt hohen Durchschnittswert aller Kooperationsbereitschaften nur gering ausgeprägt. Denn bei den „eher erfolgreichen“ Fallbeispielen liegt der Durchschnittswert bei “6.7“, während bei den weniger erfolgreichen Fallbeispielen der Wert immerhin „5.8“ beträgt, so dass lediglich eine Differenz von 0.9[18] festzustellen ist. Daraus lässt sich schließen, dass die Kooperationsbereitschaft stark von anderen Faktoren überlagert wird oder deren Wirksamkeit an bestimmte Bedingungen gekoppelt sein muss.

Zu der Frage, ob bestimmte Paarbeziehungen für den Umsetzungserfolg wichtiger sind als andere, ergibt die Betrachtung der jeweiligen Beziehungen zwischen den Akteursgruppen einige auffällige Werte. Eine überdurchschnittlich enge Verknüpfung zwischen Umsetzungserfolg und Kooperationsbereitschaft (also mit einem Unterschied von mehr als +0.9 zwischen den Gruppen „eher“ bzw. „weniger erfolgreiche Fallbeispiele“) besteht in folgenden Bereichen:

Die Kooperationsbereitschaft...

... des Tourismus gegenüber dem Naturschutz zu Planungsbeginn (+2.3)
... des Tourismus gegenüber dem Naturschutz zu Planungsende (+1.7)
... des Tourismus gegenüber der Landwirtschaft zu Planungsende (+1.6)
... des Tourismus gegenüber der Landwirtschaft zu Planungsbeginn (+1.4)
... des Naturschutzes gegenüber des Tourismus zu Planungsbeginn (+1.1)
... der Landwirtschaft gegenüber des Tourismus zu Planungsende (+1)

Auch wenn dies aufgrund der geringen Fallzahl lediglich als These und nicht als empirisch abgesicherte Erkenntnis zu formulieren ist, wird aufgrund der Korrelation des Merkmals „hoher Umsetzungserfolg“ mit „Kooperationsbereitschaft des Tourismus“ deutlich, dass der Kooperationsbereitschaft des Tourismus die höchste Bedeutung zukommt. Dies könnte durch die relativ einflussreichen Handlungsmöglichkeiten dieser Akteursgruppe begründet sein.

Hingegen scheint bei der Landwirtschaft die anfängliche Kooperationsbereitschaft weniger bedeutsam zu sein. Da aber der Nachher-Wert bei erfolgreicheren Projekten eine signifikant höhere Kooperationsbereitschaft zeigt, ist anzunehmen, dass die Kooperationsbereitschaft der Landwirtschaft durch erfolgreiche Projekte ansteigt und eine zu Beginn weniger hohe Kooperationsbereitschaft durch konkrete, lohnenswerte Kooperationsangebote gut gesteigert werden kann.

18 Dies gilt auch bei einem Vergleich zwischen der Kooperationsbereitschaft zu Planungsbeginn (a) und zu Planungsende (a): bei den „eher erfolgreichen“ Projekten liegen Werte beide nur um 0.8 (a) bzw. 0.9 (b) über denen der „weniger erfolgreichen“ Planungen. Zum Vergleich: die „eher erfolgreichen“ Projekte weisen ein Umsetzungserfolg von durchschnittlich 8.6 auf, die „weniger erfolgreichen“ von 5.6, so dass ein größerer Unterschied hätte vermutet werden können.

Externe Beratung

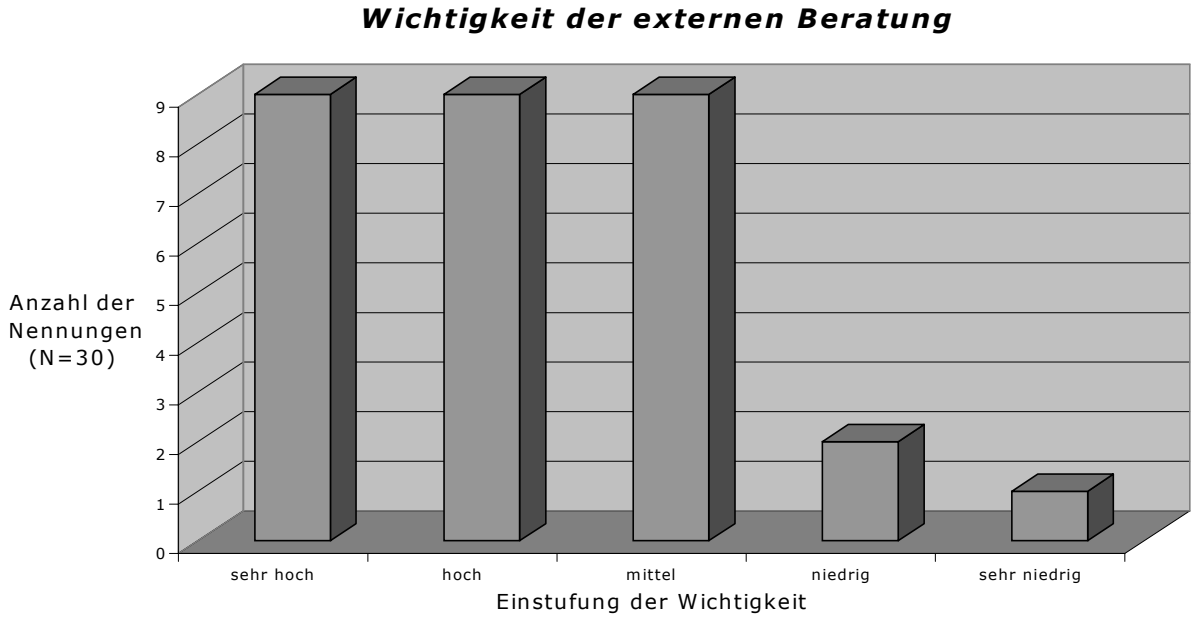


Abb. 15: Einschätzung der Wichtigkeit der externen Beratung (Angaben aus Umfrage zu Fallbeispielen)

Zusammenfassende Einschätzung zu den Angaben

Insgesamt maßen die Befragten der externen Begleitung eine **hohe Bedeutung** für den Umsetzungserfolg zu (s. Abb. 15).

Eine externe Beratung wird bei zwei sehr **unterschiedlichen Aufgabenfeldern** als besonders wichtig eingestuft (s. Tab. 34): Zum einen werden fachliche Qualifikationen (v.a. im Bereich Marketing, Betriebswirtschaft) der BeraterInnen als wichtig eingeschätzt. Zum anderen wird die Mitwirkung an der Prozessgestaltung gewünscht, wobei insbesondere die Moderation als vordringlich angesehen wird. Hinter diesen beiden Bereichen fallen die allgemeinen organisatorischen Aufgaben deutlich zurück, die demnach in der Regel auch gut von den regionalen Akteuren bewältigt werden können. Als eine besondere Stärke der Externen wird deren neutrale Sichtweise eingestuft, die z.B. eine besondere Eignung für mediative Aufgaben in Konfliktfällen oder eine möglichst objektive Stärken-Schwächen-Analyse ausmacht.

Zusammenfassend kann als wesentliches Aufgabenfeld der externen Beratung ein einzelfallabhängiges Ausgleichen von Defiziten der regionalen Akteure eingestuft werden.

Die **Dauer der externen Beratung** ist in der überwiegenden Zahl der Fälle als ausreichend eingeschätzt worden. Lediglich in drei Fällen wurde eine zu kurze Beratung angegeben, dies Ergebnis war nach den Erfahrungen aus den beiden Fallbeispielen überraschend, da sich dort bei beiden das Ende der externen Beratung negativ auswirkte. Neben dem häufigen Vorkommen einer langen Beratung, die auch die Umsetzungsphase mit eingeschlossen hatte, ist in anderen Fällen durch die externe Beratung bei den lokalen Akteuren eine ausreichende Handlungsfähigkeit für die Zeit nach der externen Beratung erreicht worden. Zudem deckt sich dies Ergebnis mit den Angaben der besonders wichtigen Aufgaben (Moderation und fachliche Beratung), die in der späteren Umsetzungsphase an Bedeutung verlieren.

Tab. 34: Aufgabenschwerpunkte der externen Beratung (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

	Besonders wichtige Aufgaben der externen Beratung
fachliche Aufgaben (18):	**Betriebswirtschaft, Marketing (5):** ☒ *Marketing (3x)* ☒ *bei den betriebswirtschaftlichen Fragen, in denen die Kompetenz der Unternehmer nicht ausreicht* ☒ *einzelbetriebliche Umstellungsberatung* **Weitere fachliche Aufgaben (13):** ☒ *fachliche Inputs + Hinweise* ☒ *Beratung der Projektpartner* ☒ *bei hohen fachlichen Anforderungen* ☒ *unabhängige Stärken-Schwächen-Analyse vornehmen u. daraus eine objektive Planung ableiten* ☒ *Know-how* ☒ *wissenschaftliche Detailfragen* ☒ *Erkennen und Lösen von Problemfeldern* ☒ *größere Trends erkennen* ☒ *Beurteilung der fachlichen Naturschutzbelange- / -zusammenhänge* ☒ *Machbarkeit von konkreten Vorhaben durch Einbindung in FNP und B-Pläne, bei Fachplanungen (z.B. Verkehrskonzept, wasserwirtschaftliche Gutachten)* ☒ *fachspezifische Beratung (Landwirtschaft, Tourismus)* ☒ *bürokratische Hürden zu überwinden* ☒ *bei Planungen: Landschaftsplanung, Bauernladen*
Prozessgestaltung (13):	☒ *Moderation (5x)* ☒ *Moderation in schwierigen Situationen* ☒ *bei Projekten, die vor Ort umstritten sind* ☒ *Festlegung von Regeln* ☒ *Gruppenprozesse* ☒ *holt alle, die sich in Kleinigkeiten verzetteln auf den Weg zurück* ☒ *Motivierung (2x)* ☒ *Öffentlichkeitsarbeit*
organisatorische und koordinierende Aufgaben, Umsetzungsbetreuung (8):	☒ *Koordination* ☒ *Herstellung von Kontakten zu sog. Experten* ☒ *Dokumentation* ☒ *Aufbau der Kooperation* ☒ *Aufbauphase* ☒ *Betreuung der Umsetzung* ☒ *rechtliche Fragen / Toröffnung zu Amtsstellen, Verbänden* ☒ *eine weitere Begleitung (nach Abschluss) wäre sehr wichtig gewesen*
Unterstützung bei der Mitteleinwerbung (1):	☒ *Beratung zu Förderungsmöglichkeiten*

Erläuterung: Hinsichtlich der als besonders wichtig eingeschätzten Aufgaben, erfolgten neben der Aussage *„wichtig bei fast allen Aufgaben*" insgesamt 40 Angaben, die sich den in der ersten Spalte aufgeführten (selbst gebildeten) Obergruppen zuordnen lassen (in Klammern dahinter jeweils die Anzahl der Zuordnungen).

Lernprozesse bei den regionalen Beteiligten

Die Einschätzungen der Befragten zu den während der Planungsprozesse stattfindenden Lernprozessen lagen überwiegend im mittleren und hohen Bereich (s. Abb. 16). Hinsichtlich der Unterschiede in den verschiedenen Lernfeldern ist festzuhalten, dass vor allem im Bereich der „problemlösungsorientierten Kommunikation" auch mehrfach sehr hohe Lernerfolge vorgekommen sind. Bezüglich des Umweltbewusstseins sind zwar etwas geringere Bewertungen erreicht worden, aber insgesamt liegen die drei abgefragten Lernfelder eng bei einander.

Jedenfalls bleibt festzuhalten, dass durch Planungsprozesse deutlich wahrnehmbare Lernprozesse induziert werden können, so dass in diesem Handlungsfeld gute Erfolgsaussichten bestehen.

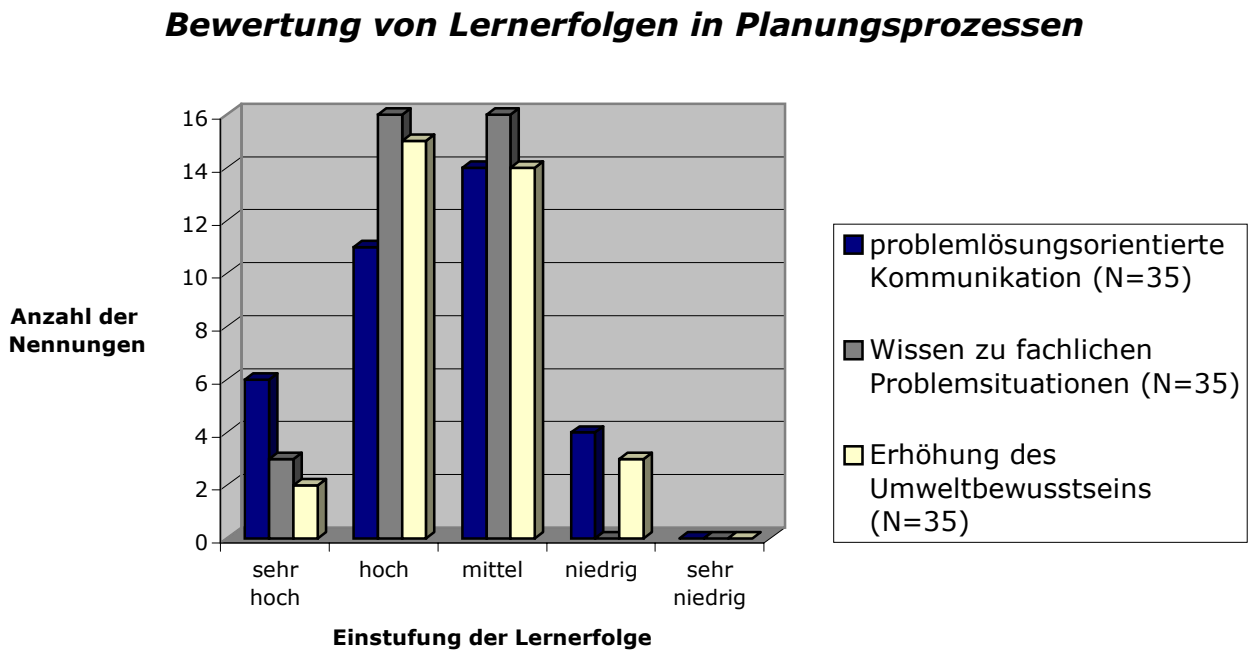


Abb. 16: Einschätzungen zu Lernprozessen durch Planungsprozesse (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

Motivation der Planungsbeteiligten im Verlauf des Planungsprozesses

Beschreibung von Verläufen der Motivationskurve

Die sich im Prozessablauf entwickelnde Motivation der Planungsbeteiligten aus der Region wurde über eine von den Befragten zu zeichnende „Motivationskurve" abgefragt (s. Abb. 17). Der Verlauf der Motivationskurven ist einzelfallspezifisch, die Angaben der lokalen Akteure lassen sich aber zu folgenden Motivationsverlaufs-Typen zusammenfassen (N = 23)[19]:

„Dromedar" (6): der Motivationsverlauf ist durch einen Höcker zu charakterisieren, wobei nach einem Beginn im mittleren oder unteren Bereich zunächst eine deutliche Erhöhung der Motivation stattfindet und diese dann wieder auf eine mittleres oder niedriges Niveau absinkt,

„Achterbahn" (5): nach einem hohen Beginn setzt sehr bald ein deutlicher Abschwung ein, der aber wieder abgefangen wird, so dass die Motivation in den oberen Bereich zurückkehrt (evtl. danach mit weiteren Wechseln),

„Bergfahrt"(4): nach dem Start im mittleren Bereich findet ein allmählicher Anstieg in den hohen Bereich statt,

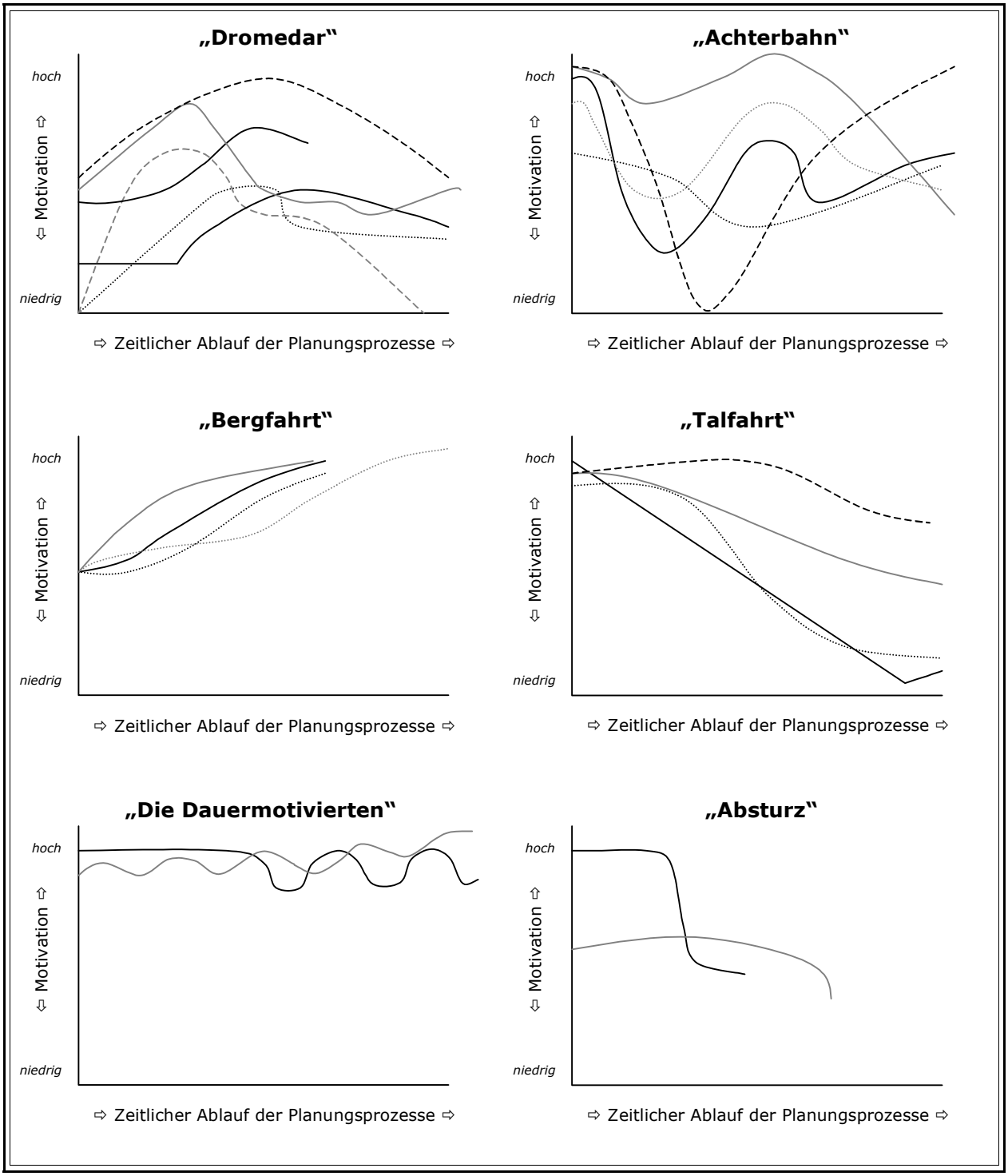
„Talfahrt" (4): nach einem Beginn mit hoher Motivation setzt eine allmähliche Talfahrt auf ein mittleres bis niedriges Niveau ein,

„Die Dauermotivierten" (2): beginnend mit einer hohen oder sehr hohen Einstufung verbleibt die Motivation dauerhaft auf einem sehr hohem Niveau (mit ggf. geringfügigen Schwankungen),

„Absturz" (2): nach einer Phase einer gleich bleibenden Motivation findet ein plötzliches, deutliches Absinken statt (bedingt durch ungünstige, externe Faktoren).

19 Da diese Abfrage bei den per E-mail verschickten Fragebögen nicht möglich war, liegen hier nur zu 23 Fallbeispielen Ergebnisse vor, wovon zu 21 eine Einschätzung zum Umsetzungserfolg genannt wurde.

Als ausschlaggebend für einen negativen Einfluss auf die Motivationskurve wurden in drei Fällen Finanzprobleme bzw. ein negativer Bescheid bei einem Wettbewerb angegeben. Weiterhin wurde eine (Arbeits)Dauerbelastung als negativer Einfluss genannt, die dann im weiteren Verlauf jedoch durch „Ausdauer“ ausgeglichen werden konnte. Als ein wesentlicher Erfolgsgrund wurde in einem Fall ein prinzipieller Umbau der organisatorischen Struktur des Planungsprozesses angegeben.



Erläuterung: Wiedergabe der von den regionalen Akteuren in die Fragebögen per Hand eingetragenen Kurven, die jeweils die Motivation der regionalen Akteure beschreiben. Die unterschiedlichen Kurvensignaturen (gestrichelt, gepunktet etc.) dienen lediglich dazu, die Unterscheidung der Kurven zu erleichtern. Die Kurven wurden den (im Nachhinein) gebildeten sechs Typen zugeordnet; N=23.

Abb. 17: Motivationskurventypen (Angaben aus Umfrage zu den Fallbeispielen)

Bezüge der Motivation zum Umsetzungserfolg

Auffällig ist, dass zwischen einer sehr hohen Anfangsmotivation und einem hohem Umsetzungserfolg keine Übereinstimmung festzustellen war: bei den 9 Fällen mit einer sehr hohen Anfangsmotivation lag der Umsetzungserfolg im Durchschnitt bei 7.4 (Median: 7), in den 12 übrigen Fällen lag er mit 7.6 (Median: 8) sogar leicht darüber.

Demgegenüber existiert eine auffällige Übereinstimmung zwischen der Höhe der Motivation beim Endpunkt der Motivationskurve und dem eingeschätzten Umsetzungserfolg. Bei den 8 Fällen mit hoher Endmotivation wurde ein durchschnittlicher Umsetzungserfolg von 8.7 erreicht. Demgegenüber fielen diese Werte für mittlere (8 Fälle, Erfolg = 7) oder niedrige (5 Fälle, Erfolg = 4.8) Endpunkte der Motivationskurve deutlich geringer aus. Ob die hohe Motivation durch den hohen Umsetzungserfolg bewirkt wird, oder umgekehrt die hohe Motivation für den hohen Umsetzungserfolg verantwortlich ist, geht aus diesen Angaben zwar nicht hervor, es kann aber eine enge Wechselwirkung vermutet werden.

Auch wenn es ohne statistische Aussagekraft ist, bleibt anzumerken, dass die „Dauermotivierten“ beide eine Erfolgseinschätzung von 10 aufzuweisen hatten. Die „Bergfahrten“ kamen auf eine durchschnittliche Erfolgseinschätzung von 8.75 und die „Dromedare“ wiesen mit einem Wert von 7.2 einen mittleren Umsetzungserfolg auf, während die „Talfahrt“ und „Achterbahn“-Typen mit jeweils 6.2 und insbesondere die „Absturz“-Typen mit Werten von 5 geringer bewertet wurden.

D.2.2.2 Auswertung zu weiteren Wirkungszusammenhängen

In der folgenden Tabelle 35 wird der Zusammenhang zwischen Umsetzungserfolg und weiteren Merkmalen der Planungen untersucht. Die dort aufgeführten Merkmale wurden nicht direkt in den Fragebögen abgefragt, deren Ausprägung war aber aus den schriftlichen Unterlagen zu den jeweiligen Fallbeispielen zu erkennen.[20]

Für die Erfolgsbewertung erfolgt neben den Angaben der Befragten (s. Kap. D.2.2.1) noch eine eigene Einschätzung zum Kriterium „umweltgerechte Landnutzung durch die Landwirtschaft“[21].

Zur Berechnung der Zahlen in der Tabelle wurden jeweils die Mittelwerte der Bewertungen aller derjenigen Fallbeispiele errechnet, auf die die angegebenen Merkmalsausprägungen zutreffen. Daraufhin wurde die Abweichung vom Mittelwert aller Fallbeispiele festgestellt und in der Tabelle dargestellt.

20 Zwar hätten noch weitere Zusammenhänge zwischen Umsetzungserfolg und anderen beobachteten Merkmalen angestellt werden können, allerdings wäre die Aussagekraft zu diesen weiteren Merkmalen (z.B. Details der Akteurskonstellation, Art der externen Begleitung) gering gewesen, da diese Merkmalsausprägungen bei einem hohen Anteil der Fallbeispiele nicht detailliert genug vorlagen (so waren z.B. in der Regel die jeweils wichtigsten Promotoren identifizierbar, aber die genaue Akteurskonstellation ist oft nicht dokumentiert). Außerdem sind bei vielen Merkmalsausprägungen fließende Übergänge gegeben, die bei der geringen Betrachtungsintensität ebenfalls schwer zuzuordnen gewesen wären, daher wurde z.B. auf eine statistische Untersuchung zur Wirkung von Fach- oder Prozessberatungen verzichtet.

21 Dazu wurden neben den per Fragebogen evaluierten Gebiete (wobei nur 29 Beispiele verwendet wurden, da bei den übrigen die Informationslage keine valide Bewertung zuließ), auch die beiden Vor-Ort-Evaluationen (Dahner Felsenland, Weissensee) einbezogen. Somit beträgt N=31. Zur Bewertung wurden mittels der Informationen zur Wirkung der Planungen bezüglich des Kriteriums eine eigene Einschätzung (also des Autoren) auf einer 10stufigen Skala vorgenommen.
Entscheidend für eine positive Einstufung waren erstens die Größe der beeinflussten Flächen und der prozentuale Anteil an der Gesamtfläche des Planungsgebietes und zweitens die Art der umweltgerechten Bewirtschaftung: im Idealfall lagen Flächennutzungen nach Kriterien des kontrolliert ökologischen Landbaus vor, ebenfalls positiv bewertet wurden Flächennutzungen bei denen über verbindliche Kriterien (z.B. kein mineralischer Stickstoffdünger, kein chemischer Pflanzenschutz) ebenfalls umweltschonende Bewirtschaftungen nachzuweisen sind. Vergleichswerte zu naturschutzfachlichen Anforderungen konnten aus BLÜMLEIN et al. 2001 entnommen werden.
Insgesamt ist anzumerken, dass diese eigenen Bewertungen nur relativ grobe Einschätzungen liefern, aber dennoch für die Interpretation von Wirkungszusammenhängen hilfreich waren, da dadurch einige Wirkungen (z.B. von Promotoren aus dem Bereich Landwirtschaft) anschaulich zu belegen sind.

Neben der Bestätigung für bekannte Erfolgsfaktoren (s. Kap. B.5; wozu insbesondere die Merkmalsausprägungen von C, F und G zu nennen sind), ergeben sich in einigen Bereichen auffällige Unterschiede im Verhältnis zwischen der Wirkung auf den allgemeinen Umsetzungserfolg und der Wirkung hinsichtlich der umweltgerechten Landnutzung.
Die in dieser Tabelle dargelegten Ergebnisse zu den Merkmalen A bis H werden nachfolgend in der vergleichenden Diskussion der Fallbeispiele in Kapitel D.3 an der jeweils passenden Stelle noch eingehend erörtert.

Tab. 35: Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Planungen und dem Umsetzungserfolg

	Differenzierungen der Planungen durch:	***Merkmalsausprägungen***	***Umsetzungserfolg*** ***(Abweichungen vom Mittelwert)***	
			Bewertung des Umsetzungserfolgs (Mittelwert 7.1 auf 10stufiger Skala / Quelle: Auswertung der Fragebögen) N siehe (*)	*Bewertung der „umweltgerechten Landnutzung durch die Landwirtschaft" (Mittelwert 5.2 auf 10stufiger Skala / Quelle: eigene Einschätzung des Autoren) N siehe (*)*
A	Planungsraum	lokal ⇔ regional	+ 0.2 ⇔ - 0.1	**+ 0.8 ⇔ - 0.7**
B	Aufgabenbereich	gesamträumlich ⇔ projektbezogen	0.0 ⇔ 0.0	-0.4 ⇔ + 0.5
C	Konzeptioneller Ansatz	Integrierter Ansatz mit intensiver Berücksichtigung der drei Bereiche	**+ 0.9**	**+ 1.3**
D	Planungsanlass prägende Problemstellung (Mehrfacheinstufung möglich)	Tourismus Landwirtschaft Naturschutz	-0.1 - 0.2 + 0.3	+ 0.0 **+ 0.8** + 0.5
E	Herkunft der prägenden Promotoren (Unterscheidung nach Akteursgruppen) (Mehrfacheinstufung möglich)	Lokalpolitik (Bürgermeister) Tourismus Landwirtschaft Naturschutz	**(+ 1.5)** + 0.4 + 0.0 + 0.4	(+ 0.2) + 0.8 **+ 1.8** **- 0.5**
F	Partizipation	mit ⇔ ohne Elemente mit offener Zugänglichkeit	**+ 0.7 ⇔ – 0.5**	**+ 0.9 ⇔ - 1.2**
G	Planungsorganisation	mit ⇔ ohne permanente Struktur	**+ 0.7 ⇔ –1.2**	**+ 0.8 ⇔ - 1.2**
H	Finanzierungs- & sonstige Rahmenbedingungen	Zuwendungen durch Förderprogramme Modellprojekte	**+ 0.6** **(-0.8)**	**+ 0.6** **(-2.7)**

Erläuterungen:

(*) Die jeweilige Gesamtzahl der Fallbeispiele, die für die Spalten zur Berechnung des Umsetzungserfolges herangezogen wurde, variiert je nach Dokumentationsstand der Merkmalsausprägungen: für die Zeilen A, B, C, D und H konnten alle Fragebögen ausgewertet werden, sofern eine Erfolgseinschätzung durch die örtlichen Akteure erfolgt war (N=34) bzw. eine eigene Einschätzung der ökologischen Flächenwirksamkeit möglich war (N=31). Hingegen konnten bei den Zeilen E und F weniger Fallbeispiele berücksichtigt werden (N=28 bei Erfolgseinschätzung der örtlichen Akteure bzw. N=26 bei eigener Einschätzung) bei G betrug N=33 bei der Bewertung der Akteure und N=30 bei der eigenen Bewertung.

Fett hervorgehobene Werte kennzeichnen eine relativ auffällige Tendenz (wobei auch hierzu hinsichtlich der statistischen Validität nur von Vermutungen gesprochen werden kann, und auch aufgrund der starken Überlagerung der einzelnen Merkmale durch die übrigen Faktoren diese Auswertung nicht überbewertet werden sollte), auf die dann in dem folgenden Kapitel argumentativ eingegangen wird.

(x.y): In Klammern gesetzte Zahlen kennzeichnen diejenigen Werte, deren Berechnungen auf weniger als 10 Fallbeispielen basieren und somit relativ wenig aussagekräftig sind.

D.3 Zusammenfassende Diskussion der Fallbeispiele

Basierend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen wird im Folgenden dargestellt, welche Antworten auf die in Kap. B.5.2 formulierten Leitfragen gegeben werden können.

Somit werden hier Fragen zur Wirkung unterschiedlicher Ausprägungen von Prozessgestaltungen (D.3.1) und zur Vollständigkeit und Praxisrelevanz der beim Stand des Wissens genannten Faktoren (D.3.2) erörtert, sowie eine Identifizierung von strategischen Erfolgspotentialen vorgenommen (D.3.3).

Daraufhin wird eine Gliederung für die Handlungsempfehlungen entwickelt (D.3.4).

D.3.1 Wirkungen durch Ausprägungen der Prozessgestaltungen

Die in der untenstehenden Tabelle dargelegte Gliederung des folgenden Abschnitts orientiert sich an den Ausprägungen der Prozessgestaltung, die in Kap. B.4.3.5 differenziert wurden.

Tab. 36: Gliederung der Diskussion zu den Wirkungen der Ausprägungen der Prozessgestaltung

D.3.1.1 Gestaltungsanspruch und fachliche Aspekte der Planungsinhalte:	
Planungsaufgabe	◆ Planungsraum: regional ⇔ lokal ◆ Aufgabenbereich: gesamträumlich ⇔ projektbezogen ◆ Detailanspruch: programmatisch ⇔ leitbildhaft ◆ ⇕ Verbindlichkeit
Fachliches Konzept	◆ Konzeptioneller Ansatz: produktbezogen ⇔ bewirtschaftungsbezogen ◆ Finanzierbarkeit & Finanzierungsbedingungen
D.3.1.2 Planungsansatz und Akteursbeziehungen:	
Planungsanlass und Planungsansatz	◆ Prägende Problemstellung für den Planungsanlass ◆ top down ⇔ bottom up
Teilhabende Akteure	◆ Vollständigkeit der Akteursgruppen ◆ Herkunft der Promotoren aus den unterschiedlichen Akteursgruppen ◆ Kooperationsklima & -bereitschaft (❽)
Externe Beratung (❸)	◆ Beratungsrolle: Fachberatung ⇔ Prozessberatung ◆ Dauer der externen Begleitung
D.3.1.3 Partizipation und Struktur der Planungszusammenhänge:	
Partizipationsgrad	◆ Stufen der Partizipation: „keine" ⇨ bis zu ⇨ „Teilhabe an Entscheidungen" Umgang mit PolitikerInnen (❺)
Organisationsform	◆ Zugänglichkeit: ⇕ formale Zugänglichkeit; ⇕ informale Barrieren offene Beteiligung (❹) ◆ Dauerhaftigkeit: punktuell ⇨ phasenweise ⇨ permanent ◆ Partizipationsmodell: Expertenkonzept, Teilpartizipation, Offene Partizipation, Strukturierte Partizipation
D.3.1.4 Planungsphasen und Steuerung des Planungsablaufes:	
Steuerungsaufgaben in den Planungsphasen	◆ Umsetzungsvorbereitung (❾); Evaluationen (❼)
Reihung der Planungsphasen	◆ klassische ⇔ prozessorientiert-parallele Abfolge Parallelität von Planung und Umsetzung (❻)

Erläuterungen:

⇔ = Gradient verläuft zwischen den vor / nach dem Pfeil genannten Polen
⇕ = Zu dem Bereich besteht ein Gradient zwischen hoher und niedriger Ausprägung
⇨x⇨y = Ausprägungsmöglichkeiten sind als stufenweise ansteigender Gradient eingeteilt
❼ = Aus Kap. B.5.2.2 aufgegriffene Fragestellungen. Weitere dieser Fragen werden direkt bei den Handlungsempfehlungen besprochen

Für die Diskussion der einzelnen Aspekte werden neben den Ergebnissen der Fragebögen auch verbal-qualitative Einschätzungen aus den empirischen Untersuchungen zu allen 39 Fallbeispielen einbezogen. Als Verweise auf die in Kap. D.1 & D.2.1 textlich erläuterten Fallbeispiele erfolgen jeweils mit den betreffenden Kürzeln[22] kombinierte Kennzeichnungen mit dem Symbol ☺ für „Good practice" bzw. ☹ für Fallbeispiele, bei denen negative Entwicklungen zum Tragen gekommen sind.

D.3.1.1 Gestaltungsanspruch und fachliche Aspekte der Planungsinhalte

Planungsaufgabe

Planungsraum (lokal ⇔ regional)

Zur Frage, ob lokale oder regionale[23] Planungsräume erfolgversprechender sind, zeigte sich, dass keine der beiden Möglichkeiten prinzipiell erfolgreicher ist (s. Tab. 35: A).

Als Vorteile der **regionalen Ansätze** sind höhere Potenziale für Synergieeffekte zu nennen (z.B. durch gemeinsames Tourismusmarketing, Organisation von Vermarktungsstrukturen etc.). Auch stehen insgesamt mehr Akteure mit Ideen und Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Andererseits konnten bei regionalen Ansätzen in der Regel die Änderungen der Flächenbewirtschaftung nicht auf einen größeren Flächenanteil verwirklicht werden, da zum einen die zusätzlich akquirierten Finanzmittel zu gering waren und zum anderen die „Kommunikationswege" zu den LandwirtInnen relativ weit sein können.

Demgegenüber sind bei **lokalen Ansätzen** eine einfachere Ansprache der Bevölkerung und somit direktere Kommunikations- und Beteiligungsmöglichkeiten gegeben, so dass durch vorbildhaftes Ausprobieren und Bewerben von Änderungen durch einzelne LandwirtInnen ein hoher Anteil der LandwirtInnen zur Teilhabe animiert werden kann (☺ WS, ENGL, MORH). Dadurch ist bei lokalen Ansätzen durchschnittlich ein höherer Beitrag für zur Entwicklung umweltgerechter Landnutzungen zu verzeichnen (s. Tab. 35: A).

Aufgabenbereich (gesamträumlich ⇔ projektbezogen)

Die Auswertung der Fragebögen zeigt, dass weder projektbezogene noch gesamträumlich orientierte Planungen als prinzipiell erfolgreicher bewertet werden können (s. Tab. 35: B). Die projektbezogenen Ansätze zeigten sich zwar hinsichtlich des Anteils der Planungen, die verwirklicht worden sind, als erfolgreicher, was allerdings auch durch den per se geringeren Umfang der Planungen zu erklären ist. Bei den gesamträumlichen Planungen wurden viele Bereiche oftmals zwar beplant, aber es erfolgten selten in allen Bereichen Umsetzungen (Beispiel: Energiebereich ☹ WS, DF). So bergen gesamträumliche Ansätze die Gefahr, dass „unwichtige" Teile umgesetzt werden und andere eigentlich „wichtigere" (gerade die konfliktträchtigen) Aspekte vernachlässigt werden bzw. wünschenswerte Kooperationen nicht zustande kommen (☹ ALT, FEH).

Allerdings bieten gesamträumliche Ansätze leichtere Möglichkeiten für integrative Konzepte, während bei projektorientierten Ansätzen oft bestimmte Bereiche gar nicht erst angegangen und z.B. die Bereiche Energie, Abfall, Verkehr, Arten- und Biotopschutz kaum aufgegriffen wurden.

22 ACH = Achental, ALT = Aller-Leine-Tal, DF = Dahner Felsenland; FEH = Fehmarn, MORH = Moorbad-Harbach; NATRS = Naturns; NEUB = Neuburg an der Donau; ENGL = St. Englmar; WS = Weissensee.

23 Zur Abgrenzung zwischen regionaler und lokaler Gebietskulisse dienen folgende Kriterien: „einzelne Gemeinde", „Einwohnerzahl nicht über 5000" und „Flächengröße unter 200 km²". Trafen mindestens zwei dieser Kriterien zu erfolgte eine Einstufung als lokaler Planungsraum (sonst als regionaler Planungsraum).

Detailanspruch (programmatisch ⇔ leitbildhaft)

Programmatische Planungen sind - insbesondere bei gesamträumliche Ansätzen - oft etwas „papierlastig“, was sich nicht umsetzungsfördernd auswirkt. So entfalteten textlich sehr umfangreiche Planungen oft nur wenige handlungsanleitende Wirkungen, da sie eher in der Schublade landeten, als dass sie für die Umsetzungspraxis Wirkungen entfaltet hätten.

Dabei zeigte sich, dass eine programmatische Planung nur dann von Vorteil ist, wenn die Planungsaufgabe in einer günstigen Relation zu den tatsächlichen Umsetzungsmöglichkeiten steht (z.B. bei einer vollen Rückendeckung durch die Lokalpolitik: ☺ NATRS), sonst wirkt sie eher als unnötiger Ballast.

Leitbildhafte Planungen hingegen zeigten eine besonders große Anfälligkeit dafür, einzelne Bereiche zwar verbal aufzugreifen, sie dann aber nicht mehr zu konkretisieren oder umzusetzen, wobei sich häufig die Tendenz bestätigte, dass die „ökonomisch wichtigeren“ Bereiche stärker berücksichtigt wurden als etwa der Naturschutz oder die Verkehrspolitik (☹ DF, WS).

Somit bergen leitbildhafte Planungen die Gefahr, dass sie mit weichen Formulierungen reale Interessenkonflikten kaschieren. Dies kann zwar durch eine (scheinbare) Einigung erst mal zum gemeinsamen Handeln motivieren, aber im späteren Verlauf können beim Auftreten von harten Konflikten dann die Interessensunterschiede wieder aufbrechen - ohne dass die Zeit genutzt wurde, an Lösungen mit Kompromissen zu arbeiten.

Verbindlichkeit ⇧

In der Regel hatten die untersuchten Planungen eine geringe Verbindlichkeit: Es gab kaum Planungen mit einer rechtlichen Verbindlichkeit (dies ist auch nur für wenige Bereiche möglich), aber auch kaum Selbstbindungen der beteiligten Akteure oder vertragliche Vereinbarungen (z.B. Abnahmegarantien für landwirtschaftliche Produkte). Somit hatten die Planungen vorwiegend den Charakter von unverbindlichen Absichtserklärungen.

Die Unverbindlichkeit der Planungen erleichterte einerseits Konsensbildungsprozesse, andererseits brachte eine mangelnde Verbindlichkeit oft negative Wirkungen, wenn Bereiche beplant wurden, über die die Planenden nicht alleine entscheiden können, sondern weitere Entscheidungsarenen für die Umsetzung wichtig sind (dies wird im Weiteren als „**Entscheidungsarenenproblematik“** bezeichnet).

Ein wesentliches Problemfeld der Entscheidungsarenenproblematik war häufig, dass die Planungsakteure nicht selbst über die Finanzen entscheiden konnten und die Bereitstellung von erforderlichen Finanzmitteln an der Prioritätensetzung der politischen EntscheidungsträgerInnen scheiterte (☹ NEUB). So gerieten Umsetzungsprozesse durch eine mangelnde Unterstützung seitens der EntscheidungsträgerInnen auch bei sehr engagierten Beteiligten ins Stocken (☹ Projektgruppe Landwirtschaft im ALT, Verkehrsplanung WS). Diese Misserfolge belegen die (in Kap. B.5.1 erläuterte) hohe Bedeutung der Unterstützung durch die regionale Politik.

Konnten hingegen verbindliche Vereinbarungen - wie etwa Abnahmegarantien durch die Gastronomie für landwirtschaftliche Produkte - erreicht werden (☺ MORH, ENGL), hatte dies sehr positive Wirkungen. Auch die Verabschiedung der Planungsziele durch den Gemeinderat wirkte sich positiv aus (☺ NATRS). Wenn allerdings nur allgemeine Oberziele beschlossen werden, hat dies oft eher eine geringe Wirkung (☹ ALT). Statt einer höheren formalen Verbindlichkeit ist auch denkbar eine - idealerweise durch entsprechende Wertvorstellungen (z.B. ein gestiegenes Umweltbewusstsein) abgesicherte - Selbstbindung zu erreichen.

Fachliches Konzept

Konzeptioneller Ansatz

Integrierter Ansatz

Allgemein bleibt festzuhalten, dass - wie erwartet - Planungen, die alle drei Bereiche (Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz) konzeptionell stark einbezogen und miteinander verknüpften, als erfolgreicher einzustufen sind (s. Tab. 35: C).

Dabei bedeutet in der Praxis eine verbale Proklamation integrativer Ansätze nicht unbedingt, dass tatsächlich integrativ geplant wird. Oft entstehen zwar sinnvolle Kooperationen zwischen einzelnen Sektoren, aber es wird nicht wirklich eine integrierte Regionalentwicklung eingeleitet.

Bewirtschaftungsbezogener ⇔ produktbezogener Ansatz

Allgemein zeigten sich **bewirtschaftungsbezogene Förderungen** mit höheren finanziellen Zuwendungen als sehr flächenwirksam, wie die Teilnahme von 100 % der LandwirtInnen an der Flächenbewirtschaftungsprämie am Weissensee belegt. Wesentliche Hürde ist die Bereitstellung entsprechender finanzieller Mittel, wozu die Rahmenbedingung „viele Übernachtungen pro zu fördernde landwirtschaftliche Fläche“ finanzielle Zuschüsse aus touristischen Quellen erleichtert (☺ WS).

Weiterhin ist anzunehmen, dass sich kleine Förderungen (z.B. 10 Euro / Hektar) umweltgerechter Flächennutzungen günstig auf das Kooperationsklima auswirken (☺ ACH, MORH).

Durch die **Vermarktung von Produkten** wurden dagegen sehr unterschiedliche Wirkungen auf die Landnutzung erzielt. Der Einfluss hängt sowohl von der umgesetzten Produktmenge als auch von den dabei vereinbarten Kriterien ab. So war die Produktvermarktung im Dahner Felsenland (keine Kriterien, geringe Produktmenge) nahezu ohne Wirkung, da zum einen der Umsatz sowie die Zahl der teilnehmenden LandwirtInnen gering blieb und es zum anderen keine Änderungen der Flächenbewirtschaftung gab. Demgegenüber ist in Moorbad-Harbach (Kriterien nach kontrolliert ökologischem Anbau, hohe Produktmenge) durch eine hohe Teilnahme der LandwirtInnen ein ökologisch positiver Einfluss auf gut der Hälfte der Nutzflächen entstanden.

Für die Teilnahmebereitschaft der LandwirtInnen ist v.a. die Verbindlichkeit der Abnahme (☺ MORH, ENGL; ☹ DF, ALT) und ein Aufpreis, der den Mehraufwand gerecht wird, entscheidend. Auch zeigte sich, dass größere logistische Einheiten (z.B. ☺ große Betriebe wie das Moorheilbad in MORH, Gastronomiebetrieb in ENGL) als Motoren der Projektentwicklung wirken können. Ähnlich wie größere Einzelbetriebe, kann auch die Bildung von Erzeugergemeinschaften (☺ bäuerlicher Zusammenschluss in ENGL) mit teilweise gemeinsamer Logistik wichtige Impulse geben.

Vermarktungswege & Weiterverarbeitung

Einleitend sei gesagt, dass die „Regionalvermarktung von landwirtschaftlichen Produkten“ bei nahezu allen Fallbeispielen als Ziel postuliert wurde. So klingen die Konzepte vom Zielanspruch oftmals sehr ähnlich, allerdings waren gravierende Unterschiede in deren Wirkung festzustellen:

- **Direktvermarktung an die Gastronomie:** solche Vermarktungen waren logischerweise dann ökologisch wirksam, wenn sie mit entsprechenden Anbaukriterien verknüpft wurden.
  Die wesentliche Hürde zur Etablierung solcher Kooperationen ist, die WirtInnen von dem Nutzen zu überzeugen, wobei ein sichtbarer Problemdruck (z.B. durch Landschaftsbildbeeinträchtigungen aufgrund von Nutzungsaufgaben: ☺ ENGL, MORH, WS) fördernd wirkte.

Direktvermarktungen ohne Aufpreis fanden dagegen bei den landwirtschaftlichen Betrieben verständlicherweise eine geringe Akzeptanz (☹ nicht lohnende Mehrarbeit ALT, DF; ☺ angemessene Aufpreise in ENGL, MORH).

- **Weiterverarbeitungen** scheiterten oft an den finanziellen und organisatorischen Hürden (☹ Käserei in WS), waren aber, sofern sie sich etabliert hatten sehr positiv zu werten (☺ MORH). Die positiven Beispiele waren zum einen oftmals durch externe Förderungen unterstützt worden, zum anderen stellten professionelle betriebswirtschaftliche Kalkulationen und ein schrittweiser Aufbau (z.B. ☺ Wachstum durch einzelne Bausteine in MORH) eine wichtige Erfolgsbasis dar.

Naturschutzbezug

Für eine Förderung der umweltgerechten Landnutzung ist die Formulierung von **verbindlichen Kriterien** wesentlich. In einigen Fällen ist zwar auch eine Förderung ohne ökologische Kriterien positiv (sofern es aus Naturschutzsicht wichtig ist, überhaupt eine Nutzung zu erhalten), aber auch dann sind verbindliche Kriterien sinnvoll, die dann eben inhaltlich wenig streng sind. Solche Kriterien können aber unerwünschte Fehlentwicklungen verhindern und die Anbauweisen gegenüber den KonsumentInnen transparent machen.

Bei dem inhaltlichen **Anspruchsniveau** der Kriterien kann zwischen sehr anspruchsvollen Kriterien (mit hoher ökologischer Wirksamkeit, aber tendenziell geringerer Teilnahmebereitschaft seitens der LandwirtInnen) und vagen / niedrigen Kriterien (mit tendenziell höherer Teilnahmebereitschaft) unterschieden werden. Zwar haben sich in einigen Gebieten auch sehr anspruchsvolle Kriterien mit hohen Flächenwirksamkeiten verwirklichen lassen, aber hierzu ist als wichtige Rahmenbedingung die Ausgangssituation der landwirtschaftlichen Betriebe (also v.a. nicht zu starke Umstellungen der Bewirtschaftungsformen) sowie die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zu beachten. Zudem ist ein flexibles Angebot an die LandwirtInnen günstig (☺ WS), da das Angebot dann auf die unterschiedlichen betrieblichen Bedingungen angepasst werden kann. Wichtig ist weiterhin bei der Kriterienformulierung auf die Abgrenzung der Region zu achten: Weiter gefasste Regionsdefinitionen können zwar aufgrund der ggf. größeren Produktauswahl und der höheren Umsatzmengen prinzipiell sinnvoll sein, aber für die lokalen LandwirtInnen weniger attraktiv sein (☹ DF).

Allgemein können Beratungsangebote die Umstellungsbereitschaften der LandwirtInnen erheblich erhöhen (☺ MORH).

Zur Überprüfung von Bewirtschaftungsauflagen für die Landwirtschaft und der **Einhaltung der Kriterien** ist oft eine Kopplung an Agrarumweltprogramme möglich und sinnvoll (☺ ACH).

<u>Finanzierbarkeit & Finanzierungsbedingungen</u>

Finanzierbarkeit

Die Finanzierbarkeit der Planungsideen ist ein entscheidendes Problem, was u.a. durch die häufige Nennung als Problemfeld in den Fragebögen deutlich wird. Allerdings ist auffällig, dass finanzielle Aspekte bei den Erfolgsgründen etwas seltener genannt wurden, woraus sich schließen lässt, dass "zu wenig" Geld sich zwar gravierend negativ auswirkt, aber dies im Umkehrschluss nicht unbedingt bedeutet, dass „viel Geld auch viel hilft", sondern weitere Faktoren sehr einflussreich sind. Also ist eine gesicherte Finanzierung zwar eine günstige Voraussetzung, aber allein eben noch keine Erfolgsgarantie.

Wichtig ist es, die finanziellen Möglichkeiten früh einzuschätzen sowie Kostenpläne aufzustellen, um Missverhältnisse zwischen einer aufwändigen Planungstätigkeit und geringen Umsetzungen zu vermeiden (☹ Vermarktung im ALT, bei der es allerdings sogar frühzeitig eine Abschätzung der Kosten gegeben hatte, aber keine entsprechende Finanzierung gefunden werden konnte).

Förderungen & Finanzierungsbedingungen

Allgemein haben sich die durch Förderprogramme bezuschussten Planungen als leicht überdurchschnittlich erfolgreich gezeigt (s. Tab. 35: H). Dabei sind vor allem finanzielle Beihilfen für größere Investitionen hilfreich gewesen, aus denen dann langfristig selbstständig tragfähige Projekte entstanden sind (☺ MORH, ENGL).

Es hat sich allerdings gezeigt, dass die als Modellprojekte finanzierten Planungen - trotz des oft höheren finanziellen Aufwandes für die Planungskosten - eher weniger erfolgreich waren (☹ z.B. NEUB, DF, FEH in der Anfangsphase (s. Tab. 35: H)). Dies lag daran, dass die betrachteten Modellprojekte oft eher „top down“ konzipiert wurden und es nicht gelang eine größere Anzahl regionaler Akteure dauerhaft zu mobilisieren. Zum anderen trat bei den nicht langfristig angelegten Modellprojekten schnell der Effekt auf, dass der Planungsprozess - nach einer sehr guten und professionellen Prozessgestaltung durch externe BegleiterInnen nach dem Wegfall dieser Beratung - durch die „alleingelassenen“ Akteure nicht fortgeführt wurde (z.B. ☹ NEUB, DF). Wobei anzunehmen ist, dass dies „Risiko“ durch einen stärker die Selbstständigkeit fördernden Planungsprozess hätte abgemildert werden können.

D.3.1.2 Planungsansatz und Akteursbeziehungen

Planungsanlass und Planungsansatz

Prägende Problemstellung für den Planungsanlass

Bei dem Vergleich der den Planungsanlass prägenden Problemstellung sind nur wenig statistisch auffällige Unterschiede festzustellen (s. Tab. 35: D).

Bemerkenswert ist, dass in Gebieten mit hohem wirtschaftlichen Problemdruck für die Landwirtschaft eine höhere Kooperationsneigung seitens der Landwirtschaft vorhanden war und eine höhere ökologische Flächenwirksamkeit erreicht wurde (☺ ENGL; MORH) als in Gebieten ohne besonderen landwirtschaftlichen Problemdruck (☹ FEH).

Die Kooperationsneigung des Tourismus (auch i. S. einer Zahlungsbereitschaft) stieg tendenziell dann an, wenn die landschaftlichen Reize der Region durch zunehmende Nutzungsaufgaben beeinträchtigt werden könnten (☺ MORH, WS, ENGL). In solchen Gebieten mit extensiven Nutzungen war auch oftmals das Kooperationsklima zwischen Naturschutz und Landwirtschaft wesentlich entspannter als in Gebieten mit Tendenzen zur Intensivierung der Produktion.

Eine relativ geringe Bedeutung des Tourismus (gemessen an Übernachtungszahlen) erschwerte die Entwicklung tragfähiger Kooperationsangebote an die Landwirtschaft, da dann keine finanziellen Anreize für die Landwirtschaft geschaffen werden konnten (☹ ALT; NEUB).

Planungsansatz (top down ⇔ bottom up)

Für viele Planungen war ein bottom up Ansatz ein wichtiger Erfolgsgrund. Auch beim Vergleich der beiden intensiv evaluierten Planungsprozesse zeigten sich deutlich die Vorteile des basisorientierteren Partizipationsansatzes - vor allem im Hinblick auf die Entfaltung von Engagement und der Verbreitung der Planungsinhalte über den engen Kreis der Planungsbeteiligten hinaus.

Ein potenzielles Hemmnis bei bottom up Ansätzen ist die Entscheidungsarenenproblematik, da gerade bei solchen Planungen negative Entscheidungen der übergeordneten Stellen Frustrationen auslösen können (☹ WS; ALT). Als besonders erfolgreich erwiesen sich daher basisorientierte, offene Ansätze, die aber zugleich über einen starken Rückhalt durch die örtlichen EntscheidungsträgerInnen verfügten (Bürgermeister in ☺ NATRS, ACH).

Teilhabende Akteure

Vollständigkeit der Akteursgruppen

Einerseits war es ein häufig genannter Erfolgsgrund, dass Beteiligte aus allen Bereichen (v.a. aus Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz) zusammen kamen. Andererseits ist anzumerken, dass Naturschutzakteure bei vielen ökologisch erfolgreichen Planungen nicht zu dem engeren Kreis der Planungsbeteiligten gehörten. Gerade Planungen mit ökologisch sehr günstigen Kriterien wurden oft maßgeblich von anderen Akteursgruppen initiiert (☺ Bio-Bauern in WS, Heilbad-Verantwortliche in MORH, Vereinbarung zwischen LandwirtInnen und Gastronomie in ENGL).

Herkunft der prägenden Promotoren

Bei einer Betrachtung der Herkunft der prägenden Akteure fällt auf (s. Tab. 35: E), dass insbesondere Planungen, in denen der Bürgermeister als Promotor auftrat, stark überdurchschnittlich erfolgreich waren (☺ NATRS). Allerdings trifft dieser Zusammenhang zwar für die allgemeine Bewertung des Umsetzungserfolges zu, hinsichtlich der umweltgerechten Landwirtschaft war aber insgesamt keine besonders positive Wirkung herauszulesen (s. Tab. 35: E). Dies ist ein Indiz dafür, dass Planungen, die stark von der örtlichen Politik geprägt werden, oft keine Prioritäten für die Umweltbelange entwickeln.

Aber auch Planungen mit prägenden Promotoren aus dem Naturschutz sind hinsichtlich der ökologischen Flächenwirksamkeit nicht überdurchschnittlich erfolgreich (s. Tab. 35: E). Dies ist wohl auch durch die "Imageprobleme" des Naturschutzes im ländlichen Raum zu erklären.

Touristische Promotoren haben - zumindest in Gebieten mit hohem Stellenwert des Tourismus - oft machtvolle Handlungsmöglichkeiten. Haben diese Promotoren ein hohes Umweltbewusstsein, können sie wichtige Wegbereiter für positive Kooperationen darstellen, insbesondere da es dann oft gelingt auch die Landwirtschaft als Partnerin einzubinden (☺ MORH; ENGL).

So wurde bei starker Präsenz von Promotoren aus der Landwirtschaft eine sehr deutlich höhere ökologische Flächenwirksamkeit erzielt, was zum einen darauf zurückzuführen ist, dass die LandwirtInnen erst bei höherem Problemdruck überhaupt als Promotoren auftraten und zum anderen es besser gelang weitere LandwirtInnen zu Änderungen der Flächennutzungen zu motivieren (☺ WS). So sind insbesondere LandwirtInnen, die ihre Flächen nach Kriterien des ökologischen Landbaus bewirtschaften, geeignete Prozesspromotoren zur Ausweitung von Kooperationen mit umweltgerechter Landwirtschaft (sie können sozusagen als „Bio-Promotoren" bezeichnet werden).

Außerdem ist es sehr wichtig, Akteure aus der Landwirtschaft direkt und von Anfang an zu beteiligen (gut durch zielgruppenspezifische Einladungen: ☺ MORH, ☺ NATRS), da sonst Kooperationskonzepte entstehen können, die wenig auf die örtliche Situation der Landwirtschaft abgestimmt sind (☹ DF).

Kooperationsklima und -bereitschaften

Die Wirkungen des Kooperationsklimas sind bereits in Kap. D.2.2.1 ausführlich erörtert worden. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass naheliegenderweise die Kooperationsbereitschaft der Landwirtschaft ein limitierender Faktor für Änderungen der Flächennutzung ist.

Die Kooperationsbereitschaft des Naturschutzes spielte eine geringere Rolle, da ökologisch orientierte Planungen auch ohne Naturschutzakteure aus Verbänden oder Behörden funktionieren, sofern LandwirtInnen oder TouristikerInnen mit hohem Umweltbewusstsein eine wichtige Rolle innehatten (☺ WS, MORH, ENGL). Die Kooperationsbereitschaft des Naturschutzes ist aber insofern wichtig, da eine geringe Kooperationsbereitschaft durch deren „sozialpsychologische" Wirkungen die übrigen Kooperationsbereitschaften negativ beeinflusst. Diesbezüglich ist es wichtig, die historische Entwicklung der Beziehungen zum Naturschutz in der jeweiligen Region zu kennen, da oft auch „Kleinigkeiten" oder Streitereien mit einzelnen Akteuren aus dem Naturschutz zu fortdauernden Belastungen führen können.

Die Kooperationsbereitschaft des Tourismus ist aufgrund dessen Bedeutung bei der Bestimmung ökonomischer Rahmenbedingungen der Kooperation besonders wichtig (s. Kap. D.2.2.1).

Externe Beratung

Prinzipiell hat sich gezeigt, dass eine externe Beratung auch für Planungsprozesse von integrierten Umweltschutzkonzepten (s. Kap. B.5.1 ❸) oft erfolgsfördernd wirkt. Die Aufgaben, bei denen eine externe Beratung besonders hilfreich ist, lassen sich bereits aus der Aufzählung in Kap. D.2.2.1 ersehen, hier folgen noch darüber hinausgehende Erörterungen zur Beratungsrolle und der Dauer der externen Beratung.

Beratungsrolle (Fachberatung ⇔ Prozessberatung)

Sowohl Prozess- als auch der Fachberatungen können wesentlich zum Erfolg beitragen, dabei haben sich auch Mischformen als günstig erwiesen (☺ DF).

Der Anteil der **Fachberatung** kann dann stark zurücktreten, wenn die örtlichen Akteure über viele Kompetenzen in dem beratungsrelevanten Themenfeldern verfügen, so brauchen etablierte Tourismusregionen in der Regel weniger fachliche Hilfe in touristischen Fragen als touristische Beginnerregionen (☺ WS).

Hinsichtlich der **Prozessberatung** kann es problematisch sein, wenn innerhalb der befristeten Beratung keine ausreichende Fähigkeit zur eigenständigen Fortführung des Prozesses entwickelt wird (z.B. nach sehr gut moderierten Planungsprozess keine Fortführung: ☹ NEUB; DF).

Dauer der externen Begleitung

Für die Kontinuität des Umsetzungsprozesses ist eine durchgehende externe Beratung oder eine hoch entwickelte Selbständigkeit der Akteure förderlich. Ein zu frühes Ende der externen Beratung kann sich als ein gravierendes Defizit erweisen (s. Kap. D.2.2.1; ☹ DF, NEUB; in weniger gravierender Form am WS).

Inwieweit eine Beratungsdauer als ausreichend empfunden wird, hängt wesentlich von der Vorbereitung der „Zeit nach der Planung" während der noch begleiteten Prozessphase ab.

Als positiv kann auch die Variante wirken, die Intensität der Beratung schrittweise zu reduzieren, was dann den Übergang in die Selbstständigkeit erleichtert, die finanzielle Belastung reduziert und dennoch eine gewisse Kontinuität sicherstellt.

D.3.1.3 Partizipation und Struktur der Planungszusammenhänge

Partizipationsgrad

Ein höherer Partizipationsgrad hat sich in der Regel positiv ausgewirkt, dazu sind insbesondere die Förderung der Motivation und die Entwicklung von organisatorischen Kompetenzen zu nennen. Besonders deutlich wird dies an dem Beispiel Fehmarn: hier wurde die Umstrukturierung des Planungsgremiums (hin zu mehr Partizipation) als wichtiger erfolgsfördernder Faktor benannt, was sich in einer sehr positiven Entwicklung der Motivationskurve niederschlug.

Ein Problem ist aber, dass seitens der PolitikerInnen Unwillen bestehen kann, Kompetenzen an partizipative Gremien ("Schattenparlamente") abzugeben. Somit werden in der Praxis oft nur mittlere Partizipationsgrade erreicht, nach dem Motto: „wir sollten drüber reden, aber das letzte Wort müssen wir - die gewählten Politiker haben".

Umgang mit PolitikerInnen ***(s. Kap. B.5.2.2 ❺):*** *einerseits können diese in Arbeitskreisen z.T. durch parteipolitische Streitereien oder Geltungsbewusstsein hemmend wirken, andererseits sind sie bei Entscheidungen, Fördermittelfragen oder für einen politischen Rückhalt in der Gemeindeöffentlichkeit sehr wichtig.*

Es gab nur wenige Fälle in denen PolitikerInnen mit einen hohen Anteil in den Planungsgremien vertreten waren, wobei sich dies eher negativ ausgewirkt hatte (☹ FEH). In dem Fall vom ACH gab es ebenfalls ein nur von PolitikerInnen besetztes Gremium (den Vereinsvorstand), da für den Arbeitsprozess jedoch andere, offenere Gremien maßgeblich waren, gab es dadurch keine negativen Wirkungen. Bestätigt hat sich die Wichtigkeit des Rückhaltes durch Schlüsselpersonen aus der Politik (☺ NATRS, ACH, s. Tab. 35: E; s. auch die Erläuterungen zu Promotoren zu Beginn dieses Abschnittes).

Es zeigte sich also, dass dies Problem bei einem differenzierten Umgang (wenig PolitikerInnen in Arbeitsgremien, aber frühe und intensive Informationsweitergabe) nicht negativ wirkt.

Organisationsformen

Zugänglichkeit (⇧ formale Zugänglichkeit / ⇧ informale Barrieren)

Offene Beteiligung ***(s. Kap. B.5.2.2 ❹):*** *Einerseits sind möglichst viele Menschen zu beteiligen, um deren Fähigkeiten und Engagement zur Geltung zu bringen, andererseits kann eine zu große Offenheit ein Problem (zu viele Beteiligte für den Arbeitsprozess, Unverbindlichkeit) darstellen.*

Die Zugänglichkeit hatte erwartungsgemäß eine bestimmende Wirkung auf die Prozesse.

Bei **offenen Prozessen** entstand in der Regel eine positive Prozessdynamik (☺ NATRS, ALT, WS, FEH nach der Umstrukturierung). Wobei sich sehr unterschiedlichen Verläufe der Motivationsentwicklung ergaben und sich offene Prozesse insgesamt als weniger planbar zeigten. Das Problem einer „zu großen Offenheit" ist kaum aufgetreten, da die potentiell negativen Wirkungen auch bei einer hohen Zahl der Beteiligten durch eine entsprechend gut strukturierte Organisation der Partizipation vermieden werden konnten, so dass auch eine hohe Anzahl von Beteiligten aktiv mitwirken konnte (☺ NATRS, ALT, WS). Allerdings können solche Prozesse - wenn wichtige Akteure aus den Bereichen Politik und Wirtschaft fehlen, z.B. da denen offene Prozesse zu langwierig und zu wenig ergebnisorientiert sind - auch das Entstehen von Akteurskonstellationen mit nur geringer Handlungsfähigkeit begünstigen ("Gefahr der Quatschbude").

Bei **funktionärsorientierten Zugänglichkeiten** entstand oft ein geringeres Engagement (☹ DF, FEH zu Beginn), auch da einige der delegierten Funktionäre wenig Zeit hatten, sich über die Sitzungen hinaus zu engagieren. Positiv ist hingegen, dass die entsprechenden Verwaltungsakteure verbindlich an den Sitzungen teilnahmen und so ein guter Informationsaustausch zu den bestehenden Gremien entsteht.

Insgesamt zeigten sich aber Planungen, die Elemente mit offener Zugänglichkeit aufwiesen, erfolgreicher als Planungen ohne offene Beteiligungsmöglichkeiten (s. Tab. 35: F).

Des Weiteren haben sich für projektbezogene Ansätze **zielgruppenspezifische Zugänglichkeiten** sehr gut bewährt, wobei insbesondere direkte Angebote an die LandwirtInnen positiv sind (☺ Einladung an Landwirte in MORH; die Zusammenschlüsse in ENGL; Wirtevereinigung in DF; Kulturlandschaftsverein der LandwirtInnen am WS).

Zur Wirkung **informaler Barrieren** sind wenig Aussagen möglich, da dafür eine intensivere Betrachtung der Prozesse erforderlich gewesen wäre. Anzumerken ist, dass eine gute Moderation (☺ WS), die ein „zu Wort kommen" auch der weniger gremienerfahrenen Personen ermöglicht, ein dauerhaftes Engagement von Nicht-FunktionärInnen fördern kann.

Dauerhaftigkeit

Auch hinsichtlich der Dauerhaftigkeit zeigten sich die erwarteten Wirkungen, das heißt, kontinuierliche Organisationsformen (dauerhafte Wirtezusammenschlüsse ☺ DF, ENGL; Vereine ☺ WS, ACH) wiesen deutliche Vorteile gegenüber den nur punktuellen (☹ Planungsforum in NEUB) oder phasenweisen Planungszusammenhängen auf (☹ Arbeitsgruppen in DF, s. Tab. 35: G).

Als günstig erwiesen sich punktuelle oder phasenweise Zusammenhänge, wenn diese gezielte Ergänzungen in einem in einen kontinuierlichen Rahmen organisierten Gesamtprozess darstellten.

Insgesamt ist eine flexibel an die Prozesserfordernisse anpassende Komposition aus dauerhaften und temporären Organisationseinheiten wünschenswert.

Partizipationsmodell

Die Frage nach einer problemadäquaten Partizipation (s. B.5.1 ❹) ist eng mit der Nutzung der unterschiedlichen Partizipationsmodelle (s. Tab. 7) verknüpft.

Zusammenfassend ergeben sich aus diesen Betrachtungen, dass als Partizipationsmodell insbesondere die „**strukturierte Partizipation**" erfolgreiche Beteiligungsprozesse ermöglichte (☺ WS). Demgegenüber brachten „**Teilpartizipationen"** aufgrund der Einschränkung der Zugänglichkeit oft weniger gute Ergebnisse (☹ DF).

Das Modell „**offene Partizipation"** brachte in einigen Fällen nur eine schlechte zielgruppenspezifische Ansprache (☹ NEUB), zudem kann eine zu geringe Aufteilung in verschiedene Arbeitsgremien ein effizientes Arbeiten erschweren.

Zu dem einzigen betrachteten reinen „**Expertenkonzept"** (ursprüngliches Inselschutzkonzept auf FEH) ist anzumerken, dass dies einen der höchsten Schubladisierungsgrade erreichte.

Auch deshalb hat sich in der Planungspraxis wohl der Trend durchgesetzt, „Expertenkonzepte" durch partizipativere Formen zu ersetzen. Allerdings sind auch heute noch solche Partizipationsmodelle selten, denen es gelingt durch offene Angebote die Bevölkerung dauerhaft in Entscheidungsprozesse der regionalen Entwicklung zu integrieren. Am ehesten gelingt dies noch in relativ kleinen Planungsräumen (☺ NTRS; WS).

D.3.1.4 Planungsphasen und Steuerung des Planungsablaufes

Steuerungsaufgaben in den Planungsphasen

Als Defizite traten Mängel in der **Umsetzungsvorbereitung** auf - insbesondere bei der Festlegung von Verantwortlichkeiten (☹ DF) und der Berücksichtigung der finanziellen Ressourcen. Dies zeigte sich als fehlende oder späte Kosteneinschätzungen sowie der mangelnden Absicherung der notwendigen Finanzquellen (☹ Verkehrskonzept WS; ☹ insgesamt kaum Finanzplanung in NEUB, DF). Da solche Vernachlässigungen negative Wirkungen entfalteten, lässt sich somit die Wichtigkeit einer exakten Umsetzungsplanung belegen (s. Kap. B.5.1 ❾). Es zeigte sich aber auch, dass formal vorhandene Umsetzungshilfen wie Kosteneinschätzungen und Prioritäteneinstufungen nicht unbedingt eine Wirkung entfalteten (☹ ALT).

Außerdem wurden **Evaluationen** vielfach nicht oder unzureichend durchgeführt (s. Kap. D.2.2.1). Es gibt aber auch Positivbeispiele einer prozessintegrierten Evaluation (s. Kap. B.5.1 ❼): So stellen jährliche Planungs- und Evaluationsveranstaltungen erfolgsfördernde und praktisch gut anwendbare Instrumente dar (☺ WS, NTRS). Positiv an solchen kommunikativen Evaluationsformen ist auch, dass hierdurch noch mal ein bilanzierender Austausch der unterschiedlichen Wahrnehmungen der Akteure aus Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz ermöglicht wird.

Reihung der Planungsphasen

Klassische ⇔ prozessorientiert-parallele Abfolge

Parallelität von Planung und Umsetzung ***(s. Kap. B.5.2.2 ❻):*** *Einerseits wird beschrieben, dass ein früher Beginn erster Maßnahmen den Umsetzungserfolg erhöhen kann, andererseits ist ein zielgerichteter Mitteleinsatz nach abgeschlossener Planung besser möglich. Zudem kann eine Umsetzung von Maßnahmen vor Beschluss der Gesamtplanung Legitimitätsprobleme aufwerfen.*

Prinzipiell hat sich eine prozessorientiert-parallele Abfolge in vielen Fällen bewährt (☺ WS, DF, ALT), insbesondere konnte so die Motivation der Beteiligten gesteigert werden und die externe Begleitung für eine umsetzungsorientierte Beratung ausgenutzt werden. Demgegenüber hat die klassische Abfolge in anderen Fällen durch einen Bruch zwischen Planung und Umsetzung Schubladisierungstendenzen der Planung begünstigt (☹ NEUB, FEH (eigentliches Inselschutzkonzept)).

Einmal ist allerdings ein „Legitimitätsproblem“ aufgetreten, da eine früh umgesetzte Maßnahme von einem Akteur eindeutig abgelehnt wurde (☹ Freihaltung von Felsen im DF).

Insgesamt haben sich aber die Vorteile einer prozessorientiert-parallelen Abfolge bestätigt, und bei der richtigen Auswahl der Maßnahmen sind negative Wirkungen leicht vermeidbar.

D.3.2 Einschätzung zu Erfolgsfaktoren und Hemmnissen

Ein Vergleich mit den Erkenntnissen aus der bekannten Literatur zeigt, dass die eigenen Untersuchungen der Fallbeispiele **Belege für die erfolgsfördernde Wirkung** von sämtlichen der in Kap. B.5.1 genannten Erfolgsfaktoren ergeben haben.

Dieser Befund wird durch eine Gegenüberstellung in Tab. 37 auf der folgenden Seite illustriert.

Tab. 37: Vergleich der eigenen empirischen Ergebnisse mit den bisher bekannten Erfolgsfaktoren

Strategische Erfolgs-potenziale	***Erfolgsfaktoren*** ***(Auflistung der beim Stand des Wissens in Kap. B.5.1 genannten Faktoren)***	***Empirische Erkenntnisse***		
		Nennungen in Tab. 30 & 31		***weitere Anmerkungen:***
		als Erfolgs-gründe:	***als Problem-felder:***	
Qualität des fachlichen Konzepts	*Ausbalancierung ökologischer, sozialer und ökonomischer Ziele & Win-win-Situationen*	**4**	**11**	Oft waren Interessenkon-flikte schwer unter einen Hut zu kriegen
	Realisierbarkeit	**6**	**2**	Weiterhin ist Pragma-tismus als wichtige Fähig-keit zu nennen
	Anschlussfähigkeit (an Förderprogramme und an rechtliche Anforderungen)		**5**	Erfüllung bürokratischer Anforderungen
Organisatorische Struktur	*Organisation & Koordinierung* sowie *Projektverantwortliche*	**6**	**5**	Entscheidend ist die Konti-nuität
	frühzeitige *Beteiligung* (dazu organisatori-sche Strukturen aus bottom up Prozessen)	**17**		Sehr hohe Bedeutung, gerade des bottom up-Aspekts
Engagement der Beteiligten	*Engagement der Beteiligten & personelle Kapazitäten* (dazu hohe *Identifikation & Problemdruck; zügige Umsetzung erster Maßnahmen* förderlich)	**19**	**10**	Auch Wichtigkeit von Schlüsselpersonen hat sich bestätigt
	Durchsetzungskraft & starke PartnerInnen	**4**	**3**	Durch Überschneidung mit Engagement schwer abgrenzbar
Fähigkeiten der Beteiligten	*Fähigkeiten der Beteiligten* (darunter lassen sich auch *realistische Vorstellungen, Eigeninitiative; kooperative und innovative Planungskultur* subsumieren*)*	**11**	**9**	Hohe Bedeutung sozialer Kompetenzen und der Lernfähigkeit
Akzeptanz & Kooperations-klima	*gute soziale Beziehungen,*	**2**	**12**	Kleinigkeiten auf persönli-cher Ebene traten als Hemmnisse auf
	breite Akzeptanz (und Kooperationsbereitschaft)	**11**	**8**	Praxisproblem war oft eine geringe Akzeptanz für den Naturschutz
	regelmäßige Information der Öffentlichkeit	**8**		Auch für das Marketing vorteilhaft
Zugang zu materi-ellen Ressourcen	*Finanzielle Kapazitäten (*dazu förderlich *Rückkopplung zu Entscheidungsgremien)*	**8**	**11**	Insbesondere als Anschub-finanzierung für Investi-tionen
Verfahren-saspekte *(nicht einzelnen Erfolgspotenzialen zurechenbar)*	Gestaltung der Planungsverfahren *(inten-sive Vorbereitungsphase, exakte Umset-zungsplanung, Zielvorstellungen, Evalua-tion, kontinuierliches Verfahren)*		**2**	Wenige Nennungen, aber als Hilfestellung für die Entwicklung der übrigen Erfolgsfaktoren wichtig
	externe Beratung	**2**		Wenige Nennungen, aber hohe Bedeutung wird durch Umfrageergebnisse belegt (s. Abb. 15)

Erläuterungen:

In dieser Zusammenstellung erfolgt bereits eine Gliederung der Erfolgsfaktoren anhand der in Kap. D.3.3 noch zu erläuternden strategischen Erfolgspotenziale.

In der zweiten Spalte werden die in Kap. B.5.1 näher erläuterten *Erfolgsfaktoren* jeweils kursiv aufgelistet. Die einzelnen Faktoren wurden teilweise bereits gebündelt, da die Nennungen in der dritten und vierten Spalte sonst teilweise nur schwer unzweideutig zu zuordnen gewesen wären. Auch wurden die Verfahrensaspekte alle in einer Zeile verortet, da sie kaum genannt wurden und auch nicht als einzelnes Erfolgspotenzial ausgewiesen wurden (s. Kap. D.3.3).

Diese Gegenüberstellung lässt auch Schlussfolgerungen über die **unterschiedliche Wichtigkeit**, die den einzelnen Erfolgsfaktoren für den Umsetzungserfolg in der Praxis zukommt, zu.

Auffällig ist, dass die Erfolgsfaktoren aus der Literatur zu einzelnen **Verfahrensschritten** (z.B. Evaluation, intensive Vorbereitungsphase, exakte Umsetzungsplanung) in den Fragebögen nur selten als Erfolgsfaktoren oder Hemmnisse benannt wurden. Diese Verfahrensschritte sind also eher als Hilfe zur Optimierung der anderen Faktoren zu verstehen.

Die **externe Beratung** wurde zu der offenen Frage nach Erfolgsfaktoren zwar selten benannt, jedoch zeigten die Umfrage zu den Fallbeispielen eine insgesamt hohe Bedeutung (s. Abb. 15).

Bei einer Betrachtung der **Wirkungen der einzelnen Faktoren** hat sich insbesondere die sehr hohe Bedeutung der akteursbezogenen Faktoren bestätigt. Hinsichtlich der fachlichen Konzepte fällt auf, dass Schwierigkeiten der Ausbalancierung harter Interessenkonflikte bedeutsamer einzuschätzen sind als andere fachspezifische Probleme (wie etwa Prognosen zu ökologischen Wirkungen). Weiterhin scheiterten Umsetzungen oft an ungünstigen Bedingungen (z.B. „zu teuer“) oder aber die vorgeschlagenen fachlichen Lösungen waren eher oberflächliche Bekenntnisse, als das überhaupt von einem Konzept mit naturschutzfachlichen Komponenten gesprochen werden konnte. Diese Beobachtung bedeutet auch eine Bestätigung der in Kap. A.1 benannten Ausgangsüberlegung, dass auf der fachlichen Ebene im Prinzip ausreichende konzeptionelle Grundlagen für Kooperationskonzepte bestehen. Allerdings ist zu betonen, dass die Berücksichtigung der ökonomischen Bedingungen der landwirtschaftlichen Betriebe eine wichtige (und unverzichtbare) Bedingung für die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft ist.

Hinsichtlich der **Vollständigkeit** der in Kap. B.5.1 genannten Faktoren hat sich gezeigt, dass einige der sozialpsychologischen Problemfelder noch stärker thematisiert werden sollten. Außerdem ist die mangelnde Verbindlichkeit der Planungsinhalte (und die dadurch entstehende Entscheidungsarenenproblematik) als wesentliches Problemfeld zu nennen, welches bei den bisherigen Zusammenstellungen von Erfolgsfaktoren selten explizit benannt wird. Bezüglich der Wirkungen für den Naturschutz bliebe anzumerken, dass der Bereich „Werte und Einstellungen“ in den bisherigen Zusammenstellungen teilweise zu wenig als langfristig entscheidendes Handlungsfeld benannt wurde. Hierfür sind vor allem umweltbewusste „Bio-Promotoren“ vorteilhaft.

Die geringe Zahl der intensiv untersuchten Fallbeispiele macht Einschätzungen zur **Stringenz von Ursache-Wirkungszusammenhängen** zu vielen Aspekten schwierig, daher wurden die offenen Fragen in der Expertenbefragung diskutiert (z.B. die Zielformulierung und die problemadäquate Beteiligungsstruktur), da so indirekt ein großer Erfahrungsschatz für diesbezügliche Handlungsempfehlungen nutzbar gemacht werden konnte.

Des Weiteren sei angemerkt, dass es eine wichtige Aufgabe der Planungsstrategie ist, die Entwicklung von Erfolgsfaktoren in **Bezug zu dem dazu erforderlichen Aufwand** zu setzen, da ein zu großer Aufwand - sei es in finanzieller oder zeitlicher Hinsicht - ein wesentliches erfolgshemmendes Hindernis darstellen kann. Zudem ist der **„Strategiefit“** also das Anpassen der Strategie an die regionalen Bedingungen ein wichtiges Handlungsfeld.

Insgesamt haben die empirischen Untersuchungen gezeigt, dass für die Gestaltung von Handlungsempfehlungen nicht ausreicht, allein eine weitere Liste mit möglichst umfassenden Aufzählungen einzelner Erfolgsfaktoren zusammenzustellen, sondern eher eine (im folgenden Abschnitt dargelegte) handlungsorientierte, prägnante Bündelung der Faktoren hilfreich ist.

D.3.3 Identifizierung von strategischen Erfolgspotenzialen

Im Folgendem erfolgt zunächst - ausgehend von der in Kap. B.5.2.1 formulierten Fragestellung nach den zentralen Erfolgsfaktoren - eine Aggregation der unterschiedlichen Faktoren zu **strategischen Erfolgspotenzialen** (D.3.3.1).

Um Erkenntnisse für mögliche Prioritätensetzungen zu gewinnen, werden zudem die Wirksamkeitsunterschiede der jeweiligen Erfolgspotenziale erörtert (D.3.3.2: Abb. 18 & Abb. 19).

D.3.3.1 Zusammenstellung der sechs strategischen Erfolgspotenziale (SEP)

Der Entwicklung der strategischen Erfolgspotenziale liegt die Überlegung zugrunde, dass es angesichts der Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren und der Vielschichtigkeit der Wirkungszusammenhänge schwierig ist, die Wirkungen von Planungsstrategien zu prognostizieren und zu bewerten. Dies erschwert es handhabbare Handlungsempfehlungen für die Praxis zu geben. Daher erscheint es für die Bewertung von Strategien in solch komplexen Problemfeldern praktikabler, lediglich einige wenige, aber besonders wichtige und prägnant zu formulierende Erfolgspotenziale zu formulieren (AL-LAHAM & WELGE 1992: 360).

Die Aufteilung in diese Erfolgspotentiale stellt den Versuch dar, ein **Erklärungsmodell für den Umsetzungserfolg** der Planungen zu liefern, welches davon ausgeht, dass bei einer optimalen Ausgestaltung dieser SEP ein hoher Umsetzungserfolg wahrscheinlich ist.

Allgemein ist zwar zu bedenken, dass ein solches Modell ein stark vereinfachtes Abbild der Realität darstellt und für die Optimierung der Wirkungen dieser SEP wiederum eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren und Bedingungen relevant sind. Durch das Modell der strategischen Erfolgspotenziale kann aber eine praxisgerechtere Gliederung von Erfolgsbedingungen erreicht werden, die eine fortlaufende Beobachtung und Beeinflussung im Planungsprozess erleichtert.

Der Begriff des Erfolgs*potenzials* weist darauf hin, dass die SEP bezüglich der Umsetzungserfolge nicht nur in ihrer aktuellen Ausprägung bedeutsam sind, sondern als Variablen zu verstehen sind, die es durch die Prozessgestaltung kurz- wie langfristig zu beeinflussen gilt.

Aufgrund der theoretischen Erörterungen (s. Kap. B.4.2), der Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren in Planungsprozessen (s. Kap. B.5.1) und der eigenen empirischen Untersuchungen werden folgende Aspekte als zentrale **strategische Erfolgspotenziale (SEP)** identifiziert:

1. Qualität des fachlichen Konzepts,
2. Organisatorische Struktur,
3. Engagement der Beteiligten,
4. Fähigkeiten der Beteiligten,
5. Akzeptanz- / Kooperationsklima,
6. Zugang zu materiellen Ressourcen.

Zur **Begründung der hier getroffenen Auswahl** der zentralen SEP können die Ergebnisse der verschiedenen empirischen Untersuchungen herangezogen werden.[24]

So zeigt sich bei der Betrachtung der in Kap. D.2.2.1 dargelegten Erkenntnisse über Erfolgsgründe und Problemfelder, dass sich ein Großteil der dort genannten Faktoren den sechs Potenzialen direkt zuordnen lässt (wie dies in Tab. 37 bereits visualisiert ist), und die meisten der übrigen Angaben stellen jeweils Komponenten der Wirkung der SEP dar (z.B. Nennungen zu Zeit, Motivation etc. als Grundlage für das SEP Engagement der Beteiligten).

Weitere Nennungen der Befragten sind letztlich nichts Weiteres als Angaben zu geeigneten Instrumenten zur Optimierung unterschiedlicher SEP. So sind z.B. Instrumente zur Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation nicht als Selbstzweck einzusetzen, sondern diese sind vor allem deshalb von zentraler Bedeutung für den Umsetzungserfolg, weil sie sowohl auf das SEP „Akzeptanz- und Kooperationsklima“ als auch das „Engagement der Beteiligten“ eine große Wirkung haben.

Der bei den Stolpersteinen häufig thematisierte Bereich „sozialpsychologische Aspekte“ verdeutlicht, dass die Planung als sozialer Interaktionsprozess zu verstehen ist. Um diese Aspekte erfolgreich auszugestalten, sind soziale Kompetenzen (als Bestandteil des SEP Fähigkeiten der Beteiligten) erforderlich, und soziale Aspekte (z.B. Vertrauen) stellen eine wesentliche Basis für ein förderliches Kooperationsklima dar.

Ein Teil der kaum direkt zuordnenbaren Nennungen (bürokratische Hürden, regionale Bedingungen) zeigt, dass bei der Betrachtung der SEP immer auch deren Planungsumwelt (also die spezifischen Rahmenbedingungen) einzubeziehen sind. Eine Aufgabe der Planungsstrategie ist somit auch, ungünstige Rahmenbedingungen zu ändern - wobei es ein strategisches Bewusstsein für Prioritäten und dafür benötigte Zeiträume zu entwickeln gilt. Falls es nicht (oder nicht mit einem angemessenen Aufwand) möglich ist diese Bedingungen zu ändern, muss die Strategie an die spezifischen Bedingungen der Planungsumwelt angepasst werden. Diese Anforderung an die Strategieentwicklung lässt sich mit dem Begriff **“Strategiefit“** beschreiben, welches ein „Passen der Strategie zur Ausgangssituation“ beschreibt.

Zusammenfassend sind die sechs genannten SEP als die zentralen Einflussgrößen anzusehen, die in langfristiger Sicht den Umsetzungserfolg von Planungsstrategien ausmachen. Weiterhin ist es dazu dann erforderlich die SEP an die jeweiligen Bedingungen anzupassen. Generell ist außerdem zu bedenken, dass das Ergebnis auch wesentlich von den Wertvorstellungen der Planenden abhängt, deshalb müssen für wünschenswerte Ergebnisse neben einer adäquaten SEP-Entwicklung auch die Wertvorstellungen der Akteure (die v.a. die Richtung des Engagements prägen) als zentrale Einflussgröße berücksichtigt werden.

Aufgabe einer erfolgversprechenden Planungsstrategie ist es somit, den Planungsprozess so zu steuern, dass die Ausprägungen und Wirkungen der unterschiedlichen SEP optimiert werden.

24 Die Auswahl wurde insbesondere auf Grundlage der Untersuchungen der Fallbeispiele getroffen. Die Expertenbefragung und die Umfrage zu 37 Fallbeispielen wurden dann zur Bestätigung dieser Auswahl genutzt.
Als Indiz, dass es sich bei diesen SEP um die wichtigsten Aspekte der Planungspraxis handelt, sei hier ein Ergebnis der Expertenbefragung genannt (auf die Frage nach *weiteren noch nicht genannten* SEP (Exp: F19)): viele ExpertInnen (6) bekräftigen diese Auswahl und weitere nannten einige übergreifende Aspekte wie „*Flexibilität*“, „*Planungskultur*“, „*externe Begleitung*“, „*Strategiefit*“ (2) (räumlichen Bezug / Größe des Planungsgebiet), „*Leidensdruck*“ sowie Präzesierungen zu dem Bereich organisatorische Struktur (2).
Auch die von den ExpertInnen vor der Bekanntgabe der sechs Potenziale geäußerten Antworten auf die offene Frage (Exp: F6) nach Erfolgspotenzialen ließen sich gut zu den sechs genannten Aspekten zuordnen und bestätigten somit die getroffene Auswahl der strategischen Erfolgspotenziale.

D.3.3.2 Erörterungen der Wirksamkeit der strategischen Erfolgspotenziale (SEP)

Relative Bedeutung der SEP

Die Einschätzung der relativen Bedeutung (auf Grundlage der Befragungen der Experten und der regionalen Akteure,[25] s. Abb. 18 auf der folgenden Seite) zeigt zunächst einmal das erwartete Ergebnis, dass keines der aufgeführten SEP als unwichtig einzustufen ist. Für die unterschiedlichen SEP sind aber auch einige Bedeutungsunterschiede herauszulesen: eine herausragende Bedeutung lässt sich für das Akzeptanz- und Kooperationsklima ableiten, ähnlich wichtig sind die organisatorische Struktur und das Engagement der Beteiligten. Etwas geringer wurden dagegen die fachliche Qualität und die Fähigkeiten der Beteiligten bewertet, so wurde die fachliche Qualität eher als Grundlage gesehen, bei der keine Fehler passieren sollten, die aber als Erfolgspotenzial hinter anderen Aspekten zurücksteht. Zur Bedeutung der Fähigkeiten wurde eingeschränkt, dass z.B. Know-how durch externe BeraterInnen eingeholt werden kann und dass Kompetenzen im Prozessverlauf gut wachsen können. Die materiellen Ressourcen wurden zwar auch von vielen als sehr bedeutsam angesehen, allerdings oft mit der Ergänzung, dass anderes wichtiger sei und zudem bei einem sonst erfolgreich laufenden Prozess oftmals auch entsprechende finanzielle Mittel aufgetrieben werden können.

Allgemein hängt die relative Bedeutung der einzelnen SEP stark von der Planungsaufgabe ab.

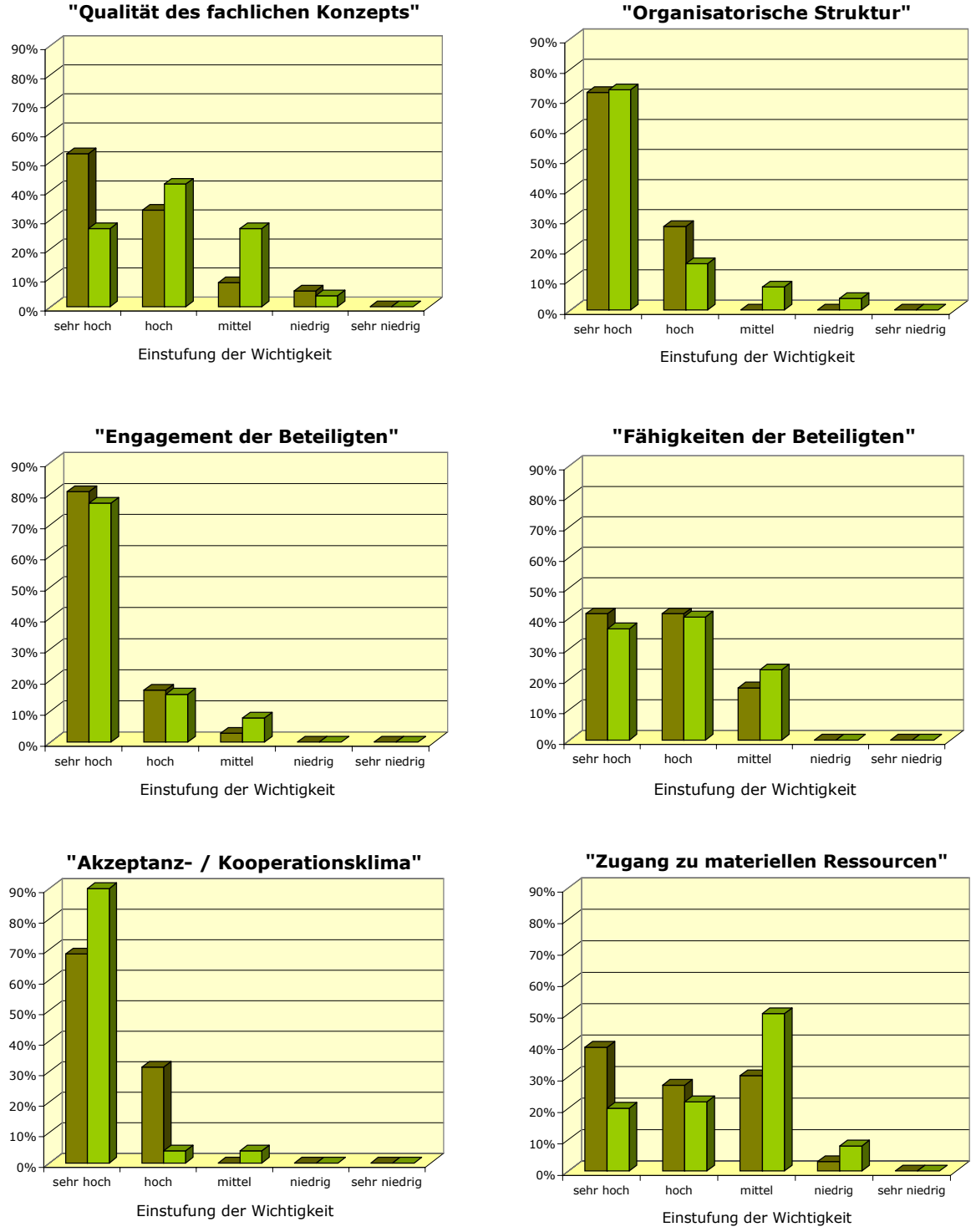
Wirkungsverläufe bei den Ausprägungen der SEP

Die „Wirkungsverläufe“ beinhalten eine Aussage, darüber welche Wirkungen auf den Umsetzungserfolg von der Verbesserung der SEP-Ausprägung ausgehen. Allgemein gilt für die SEP die bei Wirkungsverläufen häufig anzutreffende Regel (vgl. WILDE 1989: 56ff), dass die Wirksamkeit bei SEP-Ausprägungen nahe am Optimum nur noch langsam ansteigt (“Sättigungseffekt“), während bei ungünstigen Entwicklungszuständen der SEP geringe Verbesserungen deutliche Wirkungsverbesserungen bedeuten können. Andererseits sind bei einigen ungünstigen SEP-Ausprägungen die Steigerungen zunächst sehr gering, da für eine größere Wirksamkeit erst bestimmte Mindestanforderungen erfüllt sein müssen (“kritische Masse“-Effekt).

Diese Charakteristika sind bei den einzelnen SEP unterschiedlich ausgeprägt. Diesbezügliche Thesen sind in Abb. 19 zusammenfassend visualisiert. So tritt z.B. bei dem Engagement im unteren Bereich zunächst der „kritische Masse“-Effekt auf (da ein geringes Engagement erst mal eher zur reinen „Selbstverwaltung“ der Arbeitsgremien dient, größere Beiträge zum Umsetzungserfolg aber erst bei einem mittlern bis hohem Engagement zu erwarten sind, der Sättigungseffekt hingegen tritt bei diesem SEP im relativ geringen Maße auf, da zusätzliches Engagement auch im oberen Bereich noch weitere Umsetzungen bewirken kann. Besonders deutliche „Sättigungseffekte“ treten hingegen bei der „Qualität des fachlichen Konzeptes“ und den „Fähigkeiten der Beteiligten“, da hier sehr hohe Werte nur wenig wirksamer sind als mittlere / hohe Ausprägungen (Exp: F7 & F10). Auch bei dem „Akzeptanz- / Kooperationsklima“ ist ein Sättigungseffekt anzunehmen, allerdings tritt dieser erst weit im oberen Bereich auf, da zwischen mittleren und hohen Ausprägungen sehr deutliche Wirksamkeitsunterschiede zu erwarten sind.

25 Insgesamt weisen die Einschätzungen der ExpertInnen und der regionalen Akteure ähnliche Häufigkeitsverteilungen auf. Unterschiede sind bei drei der Bewertungen auffällig: erstens messen die ExpertInnen dem fachlichen Konzeptes eine geringere Bedeutung zu (Deutung: aufgrund ihres weniger umfassenden Fachwissens kommen den örtlichen Akteuren fachliche Aspekte wichtiger vor); zweitens wird das Akzeptanz- und Kooperationsklima von den ExpertInnen noch etwas bedeutsamer eingestuft als von den örtlichen Akteuren (Deutung: erhöhte Sensibilität für weiche Faktoren bei den ExpertInnen); drittens der Zugang zu materiellen Ressourcen wird von örtlichen Akteuren höher bewertet (Deutung: prägendere Erfahrungen bei den örtlichen Akteuren, dass viele Umsetzungen aus finanziellen Gründen scheitern).

Bedeutung der unterschiedlichen strategischen Erfolgspotenziale (SEP)

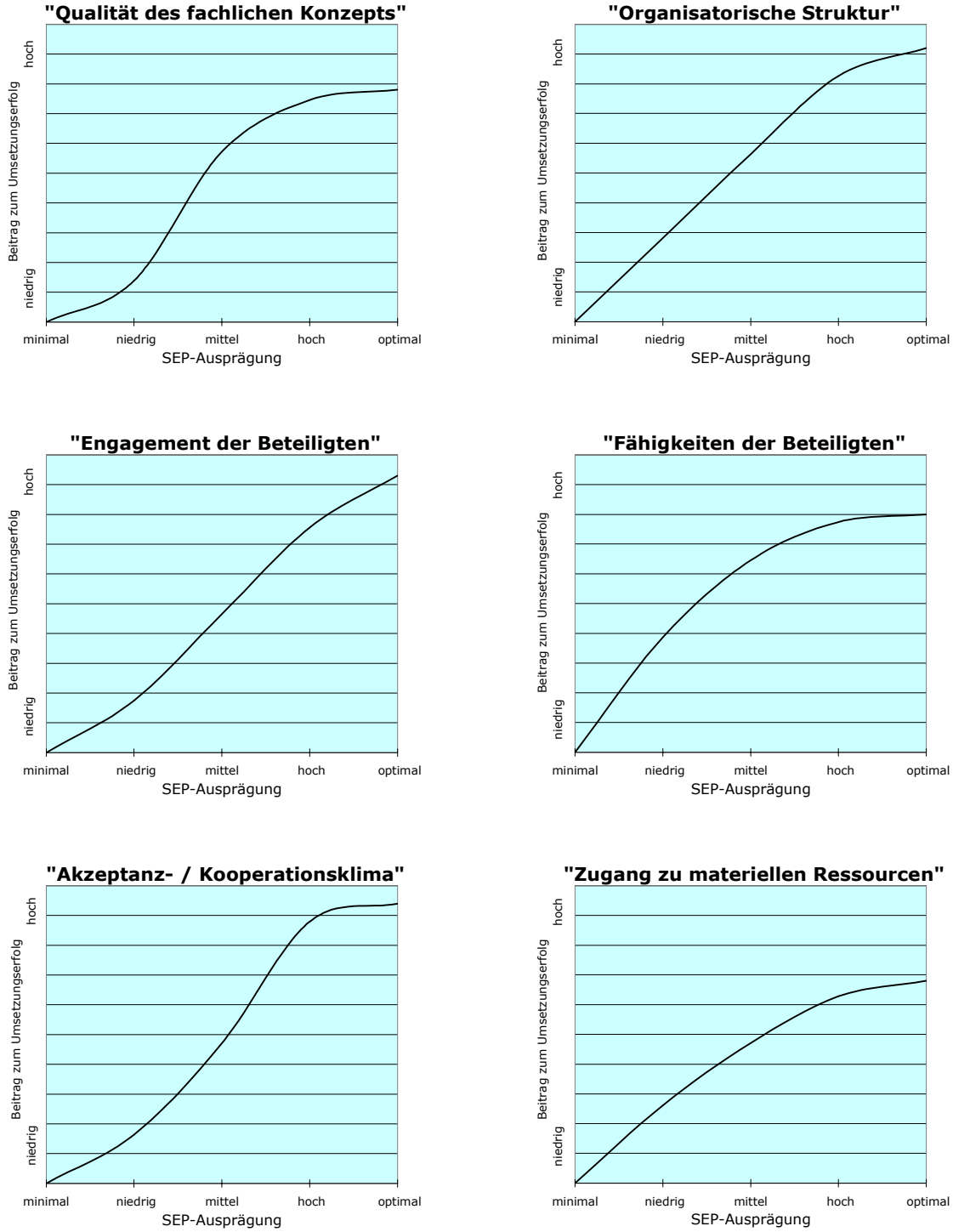


Legende: **Balken 1 (dunkel):** Angaben von regionalen Akteuren / N=33 (Frage H, s. Anhang Ia)
Balken 2 (hell): Angaben der Expertenbefragung / N=26 (Fragen F7 bis F12, s. Anhang IIb)

Angaben der Y-Achse: % der auf die jeweilige Kategorie entfallenden Nennungen

Abb. 18: Einschätzung der Bedeutung der einzelnen SEP für den Umsetzungserfolg der Planungsstrategie

Wirkungsverläufe bei der Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP)



Legende: Die Angaben der Y-Achse stellen idealtypische Werte des Beitrages für den Umsetzungserfolg dar. Die Kurven basieren auf einer eigenen Interpretation der verbal-qualitativen Äußerungen der befragten Experten zur Bedeutung der jeweiligen Erfolgspotenziale. Dazu werden Tendenzen bei den Wirkungsverläufen der SEP dargestellt, die v.a. Thesen über das jeweils spezifische Auftreten des „kritische Masse"- und des „Sättigungseffektes" enthalten und durch die Kurvendarstellung visualisiert werden.

Abb. 19: Graphen zur Visualisierung von Thesen zu Wirkungsverläufen bei der Optimierung der SEP

D.3.4 Rückschlüsse für die Formulierung der Handlungsempfehlungen

Die Untersuchungen der Fallbeispiele ergeben direkte Hinweise für die Formulierung der Handlungsempfehlungen. Auch flossen die Erkenntnisse der Fallbeispiele in die Formulierung der Fragen für die Expertenbefragung ein (s. Anhang IIb).

Die empirischen Untersuchungen zeigen, dass ein Kern der Handlungsempfehlungen die Beantwortung der Frage nach der „Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale“ (E.2) sein muss, zudem sind Hinweise zu den in der bisherigen Planungspraxis methodisch weniger ausgereiften Schritte „Entwicklung der Planungsstrategie“ (E.1, insbesondere hinsichtlich des „Strategiefits“) und „Evaluation der Planungen“ (E.4) erforderlich. Weiterhin sind vertiefende Betrachtungen zu wesentlichen Aspekten der „Gestaltung der Planungsverfahren“ erforderlich (z.B. Steuerung der Planungsphasen, Weichenstellungen in zentralen Entscheidungssituationen) (E.3).

Zusammenfassend lassen sich für die Entwicklung der Handlungsempfehlungen die folgenden Fragestellungen formulieren. Um die Transparenz der Ableitungsschritte herzustellen, sind diesen Fragen die passenden Kapitel der bisherigen Arbeit sowie die offenen Fragen ❶ bis ❿ aus Kap. B.5.2.2 zugeordnet.

- **Entwicklung der Planungsstrategie:** (E.1)
  Welche Bedingungen sind für eine Anpassung der Planungsstrategie an die Ausgangssituation zu berücksichtigen? (C.2.2.1, D.3.1.2).
  Wie kann auf Situationsänderungen während des Planungsprozesses durch eine flexible Anpassung der Planungsstrategie reagiert werden, und welche Restriktionen bestehen dabei hinsichtlich der Änderung der Planungsmethoden und der Zeitplanung?
- **Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP): (**E.2)
  Wie sind die SEP jeweils zu beeinflussen (z.B. Engagement (❶); Fähigkeiten (❷)?
  Welches sind besonders wichtige Fähigkeiten der externen BeraterInnen (❸)?
  Was ist bei einer Optimierung der SEP im Prozessverlauf hinsichtlich deren Wechselwirkungen und möglicher Prioritätensetzungen zu beachten?
- **Gestaltung der Planungsverfahren:** (E.3)
  Wie ist die Steuerung der Planungsphasen zu optimieren? (D.3.1.4; insbesondere die Parallelität von Planung und Umsetzung (❻))
  Welche Entscheidungshilfen können bei besonders wichtigen Weichenstellungen im Prozessverlauf gegeben werden, z.B. zu Beteiligungsprozessen (❹ & ❺), zur Zielformulierung (❿), zur Kooperationsentwicklung (❽)?
  Welche “Umsetzungshilfen” - im Sinne von Hinweisen und Konzepten aller Art sollten in dem Planwerk enthalten sein und in welcher Form sollten sie angewandt werden (❾)?
- **Evaluation der Planungen** (❼)**:** (E.4)
  Welche Inhalte und Methoden sind für ein Evaluationsprogramm erforderlich? (C, D.2.2.1)
  Wie sind der Ablauf und die Steuerung des Evaluationsprozesses zu optimieren?

Zur Stärkung der Praxisrelevanz der zu entwickelnden Handlungsempfehlungen wurden Fragen zu bestehenden Hindernissen und zur Umsetzbarkeit der theoretisch als erfolgreich geltenden Planungsansätze in die Expertenbefragung eingebaut und in eigenen Abschnitten bei den Handlungsempfehlungen erörtert (s. Kap. E.1.2.2 & E.2.3 & E.4.3).

E Handlungsempfehlungen

„In der Praxis kann Theorie nur Handlungsorientierung, aber keine konkrete Handlungsempfehlung geben. Das theoretische Nachdenken richtet sich auf die Möglichkeiten und Bedingungen richtigen Handelns. Theoretische Erwägungen können im Bereich der Praxis daher keine Exaktheit oder unbedingte Gültigkeit besitzen“ (KLEIN 1989).

Die hier dargestellten Handlungsempfehlungen stellen keine detaillierte Handlungsanleitung dar, sondern bieten Orientierungshilfen für die Auswahl von erfolgversprechenden Handlungsoptionen, die auf die jeweiligen regionalen Bedingungen abgestimmt werden müssen.
Die Gliederung dieses Kapitels richtet sich nach den im vorherigen Abschnitt (Kap. D.3.4) dargestellten Fragen. Neben Erkenntnissen aus der in Kapitel B verwandten Literatur und den Untersuchungen der Fallbeispiele (Kap. D) fließen in dies Kapitel insbesondere die Ergebnisse der Expertenbefragung ein (s. Fragebogen in Anhang IIb).

E.1 Entwicklung der Planungsstrategie

E.1.1 Aufgabe der Planungsstrategie

Neben der Realisierung der konkreten Planungsinhalte soll die Planungsstrategie zusätzlich die Erfolgsbedingungen für zukünftige Projekte und weitergehende Ziele (s. Kap. B.2) verbessern. Demnach sind zwei parallel zu bewältigende Handlungsdimensionen bedeutsam:

a) **die Ausschöpfung der vorhandenen Spielräume,**
b) **die Vergrößerung und Schaffung neuer Spielräume** (Verbesserung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP), Mehrung der Handlungsoptionen, Verbesserung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen).

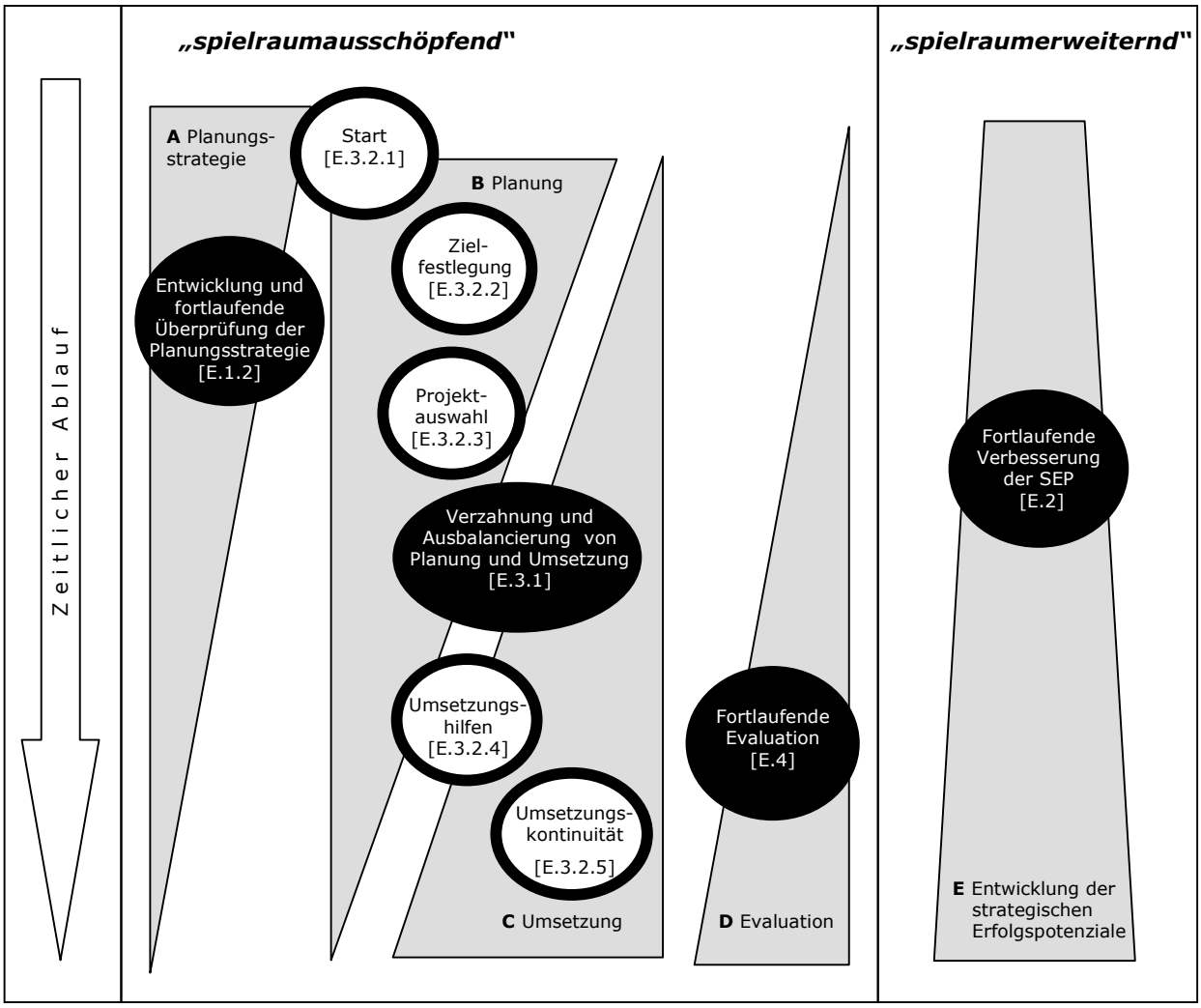
Für konkrete **Steuerungsaufgaben** der Planungsstrategie sind insbesondere folgende Aspekte relevant:

- vielfach bestehen bei Handlungsalternativen typische Vor- und Nachteile, so dass es eine Aufgabe der Planungsstrategie ist, die Ausbalancierung dieser Ambivalenzen zu steuern,
- aufgrund der Begrenztheit der Planungsressourcen ist es - angesichts der Vielzahl an Handlungsoptionen - eine originäre Aufgabe der Planungsstrategie, Entscheidungshilfen für Prioritätensetzungen zu liefern,
- in der Planungspraxis treten bei der Umsetzung von theoretisch gut klingenden Handlungsansätzen oftmals typische Probleme auf, die durch die Planungsstrategie gelöst werden müssen - hierzu gibt es eigene, jeweils mit dem Begriff „Praxisbedingungen“ eingeleitete Unterkapitel.

Außerdem ist es eine Aufgabe der Planungsstrategie, eine hohe **Flexibilität** bei der Prozessgestaltung zu erreichen, so dass eine wiederholte Überprüfung der angewandten Planungsmethoden empfehlenswert ist. Zudem sollten Zeitpuffer für Überraschungen und neue, im Prozess auftretende Entwicklungen eingeplant werden (EXP: F4b).

Zusammenfassend lässt sich die Aufgabe der Planungsstrategie als eine Steuerung von verschiedenen, im zeitlichen Verlauf der Planung parallel ablaufenden Handlungsdimensionen darstellen (s. Abb. 20). Dazu sind die „spielraumausschöpfende“ Handlungsdimension (mit den unten abgebildeten Säulen A, B, C und D) sowie die „spielraumerweiternde“ Handlungsdimension (Säule E) zu unterscheiden. Beide Handlungsdimensionen beinhalten wiederum parallele Abläufe, z.B. die neben der Planung ablaufende Evaluation (s. Abb. 8).

Die in den folgenden Kapiteln erläuterten Handlungsempfehlungen beziehen sich sowohl auf die Abstimmung von unterschiedlichen Säulen aufeinander - wie etwa die Optimierung der Verzahnung von Planung und Umsetzung - als auch auf zentrale Weichenstellungen zu spezifischen Zeitpunkten und Phasen im Planungsablauf.



Erläuterungen:
Die sich ändernde Breite der Säulen A bis D spiegelt deren unterschiedliche Bedeutung im zeitlichen Ablauf wieder. Die wachsende Breite der Säule E visualisiert hingegen das Ziel der Verbesserung der Strategischen Erfolgspotenziale (SEP) im Zeitablauf.

Verweise auf Kapitel mit Empfehlungen zum jeweiligen durch die Planungsstrategie zu leistenden Steuerungsbedarf:

● Über mehrere Planungsphasen fortlaufender Steuerungsbedarf

○ Zentrale Weichenstellungen zu bestimmten Planungsphasen

Abb. 20: Steuerungsaufgaben der Planungsstrategie im Prozessverlauf

E.1.2 Vorgehen zur Auswahl von Strategie und Planungsmethoden

„Wer das erste Knopfloch verfehlt,
kommt mit dem Zuknöpfen nicht mehr zu Rande."

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

E.1.2.1 Berücksichtigung der Ausgangssituation

Der „**Strategiefit**" (also die Anpassung der Strategie auf spezifische Bedingungen) ist eine wichtige Erfolgsgrundlage.[1] Demnach sind zur Strategieentwicklung Analysen erforderlich, um regionsspezifische Stärken und Schwächen sowie Schlüsselfaktoren und Synergiepotenziale zu erkennen. Auch sollte eine erste Einschätzung zur gegebenen Ausprägung der sechs strategischen Erfolgspotenziale vorgenommen werden.

Generell ist für die Strategieentwicklung eine genaue Analyse der Ausgangsbedingungen sinnvoll. Allerdings ist zu bedenken, dass ein sehr hoher (Analyse)aufwand eventuell nicht mit den vorhandenen Kapazitäten zu leisten ist (bzw. nicht einem angemessenen Verhältnis zu den Ressourcen für die Umsetzung steht). Außerdem können die Mühen einer sehr intensiven Analyse ein Beharren auf einer einmal gewählten Strategie begünstigen, was den Handlungsrahmen einschränkt.

Bei der Ausrichtung der Strategie auf die Ausgangssituation sind a) die räumlichen und b) die akteursbezogenen Bedingungen, c) die Situation der AuftraggeberInnen (oder der InitiatorInnen der Planungen) sowie d) der leistbare Aufwand zu berücksichtigen.

a) Räumliche Bedingungen

Um die räumlichen Bedingungen zu erfassen, ist eine Beschreibung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten in den Planungsgebieten erforderlich.[2]

Für erste Einschätzungen können Kennziffern genutzt werden, die ein schnelles Erfassen einiger grundlegender Bedingungen ermöglichen. Vorschläge für solche Kennziffern und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen für die Strategieentwicklung sind in Tab. 38 zusammengestellt. Daraus sind sowohl Empfehlungen für Prozessgestaltungen wie auch konzeptionelle Hinweise zum Planungsinhalt ableitbar.

Einige der räumlichen Bedingungen können durch die Definition des Planungsraums (also deren Größe und Zuschnitt) beeinflusst werden. Dazu sind die bereits in Kap. D.3.1.1 erörterten Vor- und Nachteile von großen und kleinen Regionszuschnitten zu berücksichtigen.

Außerdem ist es wichtig, alle Vorplanungen sowie bisherige Aktivitäten und bestehende Organisationen zu erfassen, um Doppelplanungen zu vermeiden und einen Überblick über Vernetzungspotenziale zu gewinnen.

1 Ein Beleg für die besondere Wichtigkeit des Strategiefits ist die sehr häufige Nennung von diesbezüglich erforderlichen Fähigkeiten in der Expertenbefragung (s. Anhang IIc: Frage F16a), wobei gerade auch die emotionalen Bedingungen in der Region wichtige Aspekte darstellen (s. Kap. D.2.2.1: Tab. 31).

2 Zur Bedeutung der jeweiligen Bedingungen für unterschiedliche Planungsaufgaben sind in der Literatur weitere Hinweise zu finden: z.B. zur Machbarkeit umfassender Verkehrsberuhigungen (RAUH 1998: 365); zu Strategien für entwickelte und weniger entwickelte touristische Regionen (KRÜGER & LODA 1992: 14ff); zu regionalspezifischen Nachhaltigkeitsstrategien (z.B. bei touristischen Monostrukturen, in Entsiedelungsgebieten) (BAUMGARTNER & RÖHRER 1998: 46ff).

Tab. 38: Kennziffern zur Ausgangssituation und Schlussfolgerungen für die Strategieentwicklung

Mit Kennziffern zu beschreibender Aspekt	***Vergleichswerte*** ***↑ hoch*** ***⊂ mittel*** ***↓ niedrig***	***Schlussfolgerungen für Strategieentwicklung*** ***genannt werden die aus der Ausprägung der jeweiligen Vergleichswerte resultierenden Empfehlungen***
Bevölkerungszahl	↑ 100.000 ⊂ 5000 ↓ 1000	↑ höherer Strukturierungsbedarf der Partizipation; höherer Aufwand für formale Öffentlichkeitsarbeit ↓ ggf. stärker aktivierende Partizipationsformen notwendig, um eine Mindestteilnehmerzahl zu erreichen; direkte Kommunikation einfacher (vgl. Kap. D.3.1.1)
Landwirtschaftliche Nutzfläche (in ha)	↑ 100.000 ⊂ 10.000 ↓ 1.000	↑ eher projektorientierte / produktbezogene Ansätze ↓ Bemühungen die ganze Fläche einzubeziehen sinnvoll (vgl. Kap. B.3.2.3 & B.3.2.4)
Anteil der Haupterwerbsbetriebe (HE)	↑ 75% ⊂ 50% ↓ 10%	↑ bessere Bedingungen für größere organisatorische Maßnahmen, da HE-Betriebe oft handlungsfähiger sind ↓ wenig Investitionen zu erwarten
Bandbreite der landwirtschaftlichen Produkte	↑ große Produktpalette ↓ nur wenige Produktsegmente (z.B. ausschließlich Milchviehhaltung)	↓ Möglichkeiten zur Diversifizierung der Produktion suchen; ggf. Ausweitung auf benachbarte Regionen zur Ausweitung der Produktpalette
Anzahl der gastronomischen Betriebe (präziser wäre es, die Anzahl der Sitzplätze zu ermitteln)	↑ 200 ⊂ 50 ↓ 20	↑ Abnahmepotenzial erleichtert organisierte Vermarktung; es muss ein geringer Anteil der Gastronomen teilnehmen, um große Zusammenschlüsse zu erreichen ↓ stärkere Bemühungen um verbindliche Abnahmemengen, da sonst die geringen Mengen für die LandwirtInnen unattraktiv sein können; ggf. Ausweitung auf benachbarte Regionen sinnvoll
Übernachtungszahl	↑ 1.000.000 ⊂ 300.000 ↓ 25.000	↓ geringe (v.a. private) Investitionen für touristische Maßnahmen zu erwarten; ggf. aufgrund eines weniger vorhandenen touristischen Know-how längere externe Beratung mit höherem Anteil der Fachberatung erforderlich
Übernachtungszahl pro LW-Nutzfläche (ha)	↑ 200 ⊂ 100 ↓ 20	↑ Mobilisierung von Finanzmitteln aus der Region probieren, um Konzepte mit flächendeckenden bewirtschaftungsbezogenen Honorierungen einer naturschutzkonformen Nutzung durch die Landwirtschaft zu fördern ↓ Konzentration auf Einwerbung auswärtiger Fördermittel
Fremdenverkehrsintensität	↑ 200 ⊂ 50 ↓ 10	↓ ggf. zu Beginn die Bedeutung des Tourismus verdeutlichen, um nicht später an Prioritäten der Kommunalpolitik vorbei zu planen
Wichtigkeit der landwirtschaftlichen Nutzungen für den Naturschutz (ökologisch wertvolle Kulturlandschaft)	↑ z.B. extensive Beweidung für naturschutzfachlich bedeutsames Freihalten von Talflächen ↓ intensive Landwirtschaft mit geringer Biotopqualität	↑ Schwerpunkt auf prinzipiellen Erhalt der Nutzung (ggf. ergänzende Kriterien zur Erfüllung bestimmter Biotopansprüche von Leitarten (z.B. Ausrichtung der Mahdtermine an Brutzeiten)) ↓ Schwerpunkt auf Extensivierung der Nutzungen oder naturschutzgerechte Bewirtschaftungsformen

Anmerkung: die Einstufung der Vergleichswerte erfolgte auf der Grundlage der Betrachtung der untersuchten Fallbeispiele (s. Tab. 15). Dazu erfolgte eine Einteilung in die mit den Pfeilsymbolen (↑, ⊂, ↓) abgegrenzten Kategorien „hoch", „mittel" und „geringe" Ausprägung der Kennziffer.

Hinweise zur Beschaffung der Kennziffern: die Ausgangsdaten sind überwiegend einfach über die Gemeindeverwaltung oder statistische Landesämter zu besorgen. Ansonsten können zumindest erste Einschätzungen über Nachfragen bei ortsansässigen LandwirtInnen, NaturschützerInnen und touristischen Akteuren gewonnen werden.

b) Akteursbezogene Bedingungen

Die akteursbezogenen Bedingungen werden durch das **Beziehungsgefüge** der unterschiedlichen Akteure geprägt (sowohl der Planungsakteure als auch der übrigen Akteursgruppen der Region, s. Kap. B.4.2.2 & B.4.3.2). Dabei sind insbesondere folgende Aspekte wesentlich:

- spezifische Wahrnehmung, Deutung und Bewertung der Problemsituation sowie allgemeine Ausprägung der handlungsrelevanten Norm- und Wertesysteme (z.B. Umweltbewusstsein),
- persönliche Beziehungen zwischen den Akteuren (wechselseitige Akzeptanz, Wertschätzung und / oder emotionale Belastungen),
- Interessen und Erwartungshaltungen bezüglich der Mitwirkung am Planungsprozess,
- unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten (Machtpotenziale).

Insbesondere bei möglichen Akzeptanzproblemen oder hintergründigen Konflikten ist es wichtig, diese möglichst **frühzeitig in Erfahrung** zu bringen. Es sollte beachtet werden, dass neben Vorbehalten der lokalen Akteure untereinander auch Vorbehalte gegen externe PlanerInnen möglich sind, die den Prozessablauf stark beeinträchtigen können.[3]

Zur **Feststellung der Bedingungen** können - je nach regionaler Situation - fünf bis zehn Gespräche[4] mit den regionalen Akteuren (als offene Interviews) einen ersten Überblick geben. Als Ergebnis der Voruntersuchungen kann eine Übersicht der Akteursbeziehungen zwischen den relevanten Gruppen (Tourismus, Landwirtschaft, Naturschutz, Politik, Verwaltung, ggf. externe Beratung) in Form einer Beziehungsmatrix (s. Tab. 39) erstellt werden (vgl. SANER 1997: 128).

Tab. 39: Beziehungsmatrix zur Erfassung der Akteurskonstellation (Beispiel mit drei Gruppen)

	Gruppe 1	***Gruppe 2***	***Gruppe 3***
Gruppe 1:	**eigenbezogene Wahrnehmung:** Frage A:..... Frage B:..... Frage C:.....	**Gruppe 1 meint über Gruppe 2:** Frage D:..... Frage E:..... Frage F:.....	**Gruppe 1 meint über Gruppe 3:** Frage D:..... Frage E:..... Frage F:.....
Gruppe 2:	**Gruppe 2 meint über Gruppe 1:** Frage D:..... Frage E:..... Frage F:.....	**eigenbezogene Wahrnehmung:** Frage A:..... Frage B:..... Frage C:.....	**Gruppe 2 meint über Gruppe 3:** Frage D:..... Frage E:..... Frage F:.....
Gruppe 3:	**Gruppe 3 meint über Gruppe 1:** Frage D:..... Frage E:..... Frage F:.....	**Gruppe 3 meint über Gruppe 2:** Frage D:..... Frage E:..... Frage F:.....	**eigenbezogene Wahrnehmung:** Frage A:..... Frage B:..... Frage C:.....

Beispiele für abzufragende und in die Beziehungsmatrix einzutragende Aspekte:

Frage A = Wahrnehmung zur eigenen Rolle in der Region

Frage B = Vordringliches Problem / Erwartungshaltung an die Planung

Frage C = eigener Beitrag / Kompetenzen

Frage D = Wahrnehmung zur Rolle der anderen Akteure (ggf. personenbezogene Anmerkungen)

Frage E = Kooperationswunsch an andere Akteure

Frage F = Akzeptanzgrenze gegenüber der Vorschläge der anderen Akteure

3 Neben Akzeptanzproblemen, die aus „Planungsaltlasten“ (also vergangenem Fehlverhalten von Externen) herrühren, sind prinzipielle Vorbehalte gegen auswärtige PlanerInnen möglich: „*In manchen Regionen kann man als jemand, der den lokalen Dialekt nicht spricht, nicht hineingehen, um die Planungsaufgaben zu übernehmen*“ (EXP: F16a).

4 „*Das persönliche Gespräch bringt immer am meisten, weil da am ehesten die Dinge raus kommen, wo der Schuh drückt*“ (EXP: F17).

Aus den in der **Beziehungsmatrix festgestellten Bedingungen** ergeben sich verschiedene Rückschlüsse für die Planungsstrategie:

- Die abgefragten Fremd- und Eigenwahrnehmungen erleichtern das Verständnis der ablaufenden Kommunikationsprozesse, so kann rechtzeitig auf Wahrnehmungs- und Bewertungsunterschiede oder Antipathien reagiert werden. Zudem kann die Erwartungshaltung an die Planung überprüft werden und im Prozess kann gezielt auf die Wünsche eingegangen werden.
- Die genannten Akzeptanzgrenzen weisen auf einen Korridor von möglichen Lösungsansätzen hin, wobei die jeweiligen Akzeptanzgrenzen auch von Verhandlungstaktiken bestimmt sein können. Bei sehr schwierigen Akzeptanzbedingungen kann ein Verschieben des Planungsbeginns sinnvoll sein, um einen Start mit eskalierenden Konflikten zu vermeiden. In der Regel verbessert aber eine gemeinsame Arbeit die Akzeptanzbedingungen, so dass eher kein generelles Verschieben, sondern vielmehr eine besonders sensible Moderation und ein Beginn mit weniger konfliktbeladenen Themen empfehlenswert ist (konkrete Hinweise zum Kooperations- und Akzeptanzklima folgen in Kap. E.2.1.5).

Hinsichtlich der **Machtpotenziale** ist zunächst einmal wichtig, diese überhaupt als bestimmende Kraft wahrzunehmen und frühzeitig den sich daraus ergebenden Handlungsspielraum realistisch einzuschätzen[5] (s. Entscheidungsarenenproblematik in Kap. D.3.1.1). Um einen konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Machtpotenzialen zu finden, ist es insbesondere bei der Zielfestlegung (s. Kap. E.3.2.2) und der Prioritätenbestimmung (s. Kap. E.3.2.4) wichtig, dass die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten und -absichten offen gelegt werden.

c) Auftraggeber

Durch die Interessen und Einstellungen der Auftraggebenden (z.B. Problemdruck, Lernbereitschaft) können Restriktionen für die Planungsstrategie (z.B. Auswahl der Beteiligten, Zeithorizont, Präferenzen bei fachlichen Lösungen) entstehen, so dass diese Bedingungen frühzeitig erfasst werden müssen.

Für eine Einschätzung zur Position der Auftraggeberseite kann die in Kap. B.4.3.2 dargestellte „Auftraggebertypologie“ (Abb. 6) herangezogen werden. Daraus sind unterschiedliche **Präferenzen für die Art der Beratung**[6] ablesbar: so sind bei hoher Bereitschaft zum Wandel innovativere Elemente für die Planungsstrategie möglich (z.B. offenere Partizipationsformen).

Bei hohem Problemdruck sind möglichst schnell erste Handlungen gefragt, wobei aber dennoch zu beachten ist, dass für Naturschutzplanungen im Falle von noch durchzuführenden Bestandsaufnahmen in der Regel eine Mindestdauer von über einem Jahr gilt und auch integrative Konzepterarbeitungen in der Regel mehrere Monate bis zu zwei Jahren erfordern. Bei einem großen Handlungsdruck ist demnach eine Mischung aus einem kurzfristigen, problemorientierten Vorgehen mit einem parallel dazu beginnenden, langfristig angelegten Planungsansatz empfehlenswert.

5 Generell reicht für Umsetzungen, die aus eigener Kraft durch die Akteure geleistet werden können, in der Regel eine allgemeine Akzeptanz auf Seiten der EntscheidungsträgerInnen (Gemeinderat, FlächenbesitzerInnen), für umfassendere Entwicklungsansätze ist aber oftmals eine aktive Unterstützung wichtig. Daher sollten für den Fall der mangelnden Unterstützung durch die EntscheidungsträgerInnen langfristig Überlegungen angestellt werden, inwieweit eher eine „Änderung der Einstellungen und Werte der EntscheidungsträgerInnen“ oder der „Abbau der Machtpositionen“ erreichbarer ist. Für Änderungen der Werte der Beteiligten sei hier nochmals an die langen Zeithorizonte (s. Kap. B.4.2.2) erinnert.

6 Weitere Hinweise zur Vorbereitungsphase und zur Beraterauswahl durch die KundInnen bei Haimayer (1997: 11ff).

Hinsichtlich der **Beratungsrolle** ergibt sich aus der Untersuchung der Fallbeispiele die Empfehlung, dass die externe Beratung Defizite kompensieren (z.B. Beisteuerung von Know-how bei Wissensmängeln) und die notwendigen Lernprozesse fördern sollte. Dazu ist eine auf diese Aufgaben abgestimmte Mischung aus Fach- und Prozessberatung zu empfehlen.

d) Leistbarer Aufwand

Auch wenn die Berücksichtigung des leistbaren Aufwandes eine Binsenweisheit ist, zeigen die Untersuchungen der Fallbeispiele, dass der Aufwand der Planungen häufig nicht in einer adäquaten Relation zu den Umsetzungsmöglichkeiten steht. Um diese Möglichkeiten frühzeitig einschätzen zu können, sollten die zur Verfügung stehenden Kapazitäten - v.a. das mobilisierbare Engagement (zeitliche Kapazitäten der Hauptamtlichen; zu dem ehrenamtlichen Engagement sind allerdings zu Beginn noch kaum Einschätzungen möglich) sowie die vorhandenen Fähigkeiten und Finanzen - erfasst werden.
Sind hohe Kapazitäten vorhanden, kann eine umfassendere (ggf. gesamträumliche) Planung wie z.B. ein regionales Entwicklungskonzept anvisiert werden, bei geringeren Kapazitäten ist die Konzentration auf umsetzungsorientierte Einzelprojekte zu empfehlen. In weiterer Folge können diese Einzelprojekte dann bausteinartig weiterentwickelt werden (s. Tab. 41).[7]
Im Prozessablauf sollte auf z.T. gut vorhersehbare **„Aufwandsschwellen“** (wie z.B. der organisatorische Aufwand bei Kooperationen, finanzielle Investitionen) geachtet werden, damit diese Hürden erst nach Erfüllung von spezifischen Voraussetzungen angegangen werden (z.B. große Motivation; nach Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Beteiligten; gesicherte Finanzen). Zur Abschätzung solcher Aufwandsschwellen sollten im gemeinsamen Planungsprozess wiederholt diesbezügliche Prognosen gestellt werden.

E.1.2.2 Praxisbedingungen bei der Entwicklung einer Planungsstrategie

Generell ist eine einzelfallbezogene[8] Entwicklung der Planungsstrategie erforderlich. Zur Berücksichtigung typischer Praxisbedingungen sind insbesondere folgende Fragen zu klären:[9]

- Welche Absprachemöglichkeiten gibt es zur **Auswahl der Planungsmethoden** bei der Auftragsvergabe? (Exp: F4),
- Welche Absprachemöglichkeiten gibt es zur **Veränderung der Planungsmethoden im laufenden Planungsprozess?** (Exp: F4a, F4b),
- Welche Absprachemöglichkeiten gibt es zur **Flexibilität der Zeitplanung?** (Exp: 4c).

7 *„Unsere Projekte sind so aufgebaut, daß die Art und die Größe organisch wachsen. Die lokalen Akteure wachsen mit den Aufgaben und Projekten mit, so daß die einzelnen Projekte zwar meist klein anfangen, aber stabil und stetig erweitert werden. Nach Beendigung der Beratung sind die Projektbeteiligten keine „Beratungsjunkies“ sondern selbständige und erfolgreiche Unternehmer in ihren Projekten*“ (Danner 1998).

8 *„Wir versuchen natürlich auch aus Kostengründen, Ansätze ein Stück weit zu standardisieren, und merken immer wieder mit schöner Regelmäßigkeit, dass es nicht gelingt: dass ich mit einem Vorgehen A in eine Gemeinde rein laufe und [...] mit dem selben Vorgehen in eine durchaus vergleichbare Gemeinde B rein gehe, und die Sache völlig anders läuft*“ (Exp: F4).

9 Bei den folgenden Erörterungen wird von einer Auftragsvergabe an externe BeraterInnen und den daraufhin erforderlichen Abstimmungen zwischen AuftraggeberInnen und externen BeraterInnen ausgegangen. Bei Planungsprozessen ohne eine Rahmengebung durch solche Verträge sind die Absprachen in der Regel unkomplizierter.

Auswahl der Planungsmethoden bei Auftragsvergabe

Als Ergebnis der Expertenbefragung lässt sich festhalten, dass in der Regel gute Absprachemöglichkeiten vorhanden sind. Zumeist werden seitens der AuftraggeberInnen eher allgemeine Wünsche und Aufgaben definiert und darauf aufbauend werden die genauen Methoden durch die externen BeraterInnen (im Dialog mit der Auftraggeberseite) ausgearbeitet (EXP: F4c). Dazu können seitens der BeraterInnen alternative Methoden angeboten werden. Neben den Rahmen setzenden Bedingungen (Aufgabenstellung, Finanzierung und zeitlichen Vorstellungen) ist bei der Auswahl der Planungsstrategie auch die bisherige Planungserfahrung in der Region zu berücksichtigen (EXP: F4). Beispielsweise sollten bei negativen Erfahrungen mit bestimmten Methoden diese entweder nicht angewandt oder deren Stärken in dem spezifischen Fall erläutert werden. Weitere Beschränkungen der Methodenwahl kommen durch Faktoren wie Termine oder andere zeitliche Restriktionen zustande (EXP: F4c).

Auch bei engen Vorgaben sind Änderungen der Vorgehensweise häufig: „*In dem überwiegenden Teil der Fälle kommt es nicht so, wie der Auftraggeber es ausgeschrieben hat, sondern ganz anders*“ (EXP: F4a).

Als Problemfelder bei der Auftragsformulierung sind folgende Punkte zu beachten (EXP: F4):

- häufig ist eine *„strukturelle Vernachlässigung der Bedeutung der Kommunikation*“ gegeben, wodurch später Akzeptanzprobleme resultieren können, ➠ somit ist es wichtig, die Vorteile von kommunikativen Verfahren zu vermitteln,[10]
- oft besteht eine geringe Bereitschaft eine Umsetzungsbegleitung zu finanzieren, ➠ daher sollten flexible Angebote für ein weniger aufwändiges, aber dauerhaftes Coaching der Umsetzungsphase abgegeben werden,
- oftmals bestehen auf der Auftraggeberseite Bedenken gegen lange (“langatmige“) Prozesse, ➠ es sollten frühzeitig der Nutzen aber auch der Zeitbedarf von kommunikativen Verfahren verdeutlicht werden.

Änderungsmöglichkeiten der Planungsmethoden während des Prozesses

Die Auftraggeberseite kann sich bei der Abstimmung unflexibel verhalten, da die Auftragsvergabe und somit die Vorgehensweise, wenn sie beschlossen wurde (z.B. im Gemeinderat), mit einer relativ festen Vorstellung und den formell geregelten Vertragsbedingungen verknüpft ist.

Demgegenüber ist aber eine hohe Flexibilität als wichtige Anforderung zu sehen. So bestand bei den befragten ExpertInnen die einhellige Meinung, dass das Vorgehen flexibel anzulegen ist. Dies wird in der Regel auch praktiziert, um etwa bei neuen Ideen oder aus Gründen der Praktikabilität Anpassungen vornehmen zu können. Dabei wird das Grundprinzip zumeist nicht geändert, aber für Teilbereiche sind Änderungen oft möglich. Im Einzelnen hängt dies insbesondere von der Kommunikation zwischen AuftraggeberIn und -nehmerIn ab. Die für Änderungen z.T. erfor-

10 „*Das große Damoklesschwert der Akzeptanz schwebt immer über dieser ganzen Frage, wird aber nicht angemessen, was die finanziellen Volumina und was die Bedeutung der Kommunikation betrifft, in diese Prozesse - von Anfang an - integriert, meistens macht man erst die Planung, präsentiert sie dann, und wundert sich dann, dass es riesige Probleme und Konflikte gibt, [...] das gilt für Nationalparke*“ (EXP: F4). Daher ist zumindest bei konfliktträchtigen Planungsaufgaben bei der Auftragsvergabe zu vermitteln, dass „*das Fachliche gegenüber der Kommunikation das fast weniger bedeutsame ist, dass man zwar Grundlagen braucht - man muss ja was nachweisen können“,* aber eben auch kommunikative Aufgaben notwendig sind, wobei dies in der Praxis derzeit häufiger gelingt: *es fällt zunehmend leichter, Mittel für den kommunikativen Teil zu bekommen* (EXP: F4).

derlichen Mittelumschichtungen sind bei einem vorhandenen Vertrauensverhältnis ebenfalls möglich. Sofern Änderungserfordernisse erkennbar werden, sollten diese möglichst früh angesprochen werden, da in frühen Planungsphasen Veränderungen noch unproblematischer sind (EXP: F4b).

Resümierend ist zu sagen, „*dass die Qualität der Vorbereitung darin liegt, ein Vertrauensverhältnis zu schaffen, in dem schnelle Änderungen möglich sind, und weniger darin liegt, den Prozess wirklich vorher zu sehen*“ (EXP: F4b).

Änderungsmöglichkeiten der Zeitplanung während des Prozesses

Die zu Beginn eines Planungsprozesses häufig vorhandenen festen Zeitvorstellungen stellen sich in der Planungspraxis oft als schwer einhaltbar heraus. Ursachen für Verschiebungen der Zeithorizonte können ein im Prozessverlauf auftretender, höherer Diskussionsbedarf oder parallele Ereignisse wie Gemeinderatswahlen sein. Insbesondere partizipative, dialogorientierte Projekte nehmen häufig mehr Zeit in Anspruch als die Auftraggeberseite zunächst dachte.

Prinzipiell ist aber durch die Budgetierung ein Ende der externen Beratung festgelegt. Die so entstehenden Zwänge beschränken den Handlungsspielraum, wobei insbesondere die fehlende Umsetzungsberatung als Defizit anzusehen ist.

Änderungen der Terminplanungen sind zwar bei entsprechenden Interessenlagen der Auftraggeberseite möglich (ggf. auch als Vertragsverlängerungen), die - aus Sicht vieler der befragten Experten wünschenswerte - flexible Handhabung ist aber in der Planungspraxis im Bereich Zeitplanung schwieriger zu erreichen als Änderungen bei den Planungsmethoden.

Zusammenfassend sind zur Zeitplanung folgende Probleme und Handlungsansätze zu nennen:

- Begrenztheit der Arbeitsdauer von externen BeraterInnen ➠ falls möglich frühzeitig Folgeaufträge vergeben, die dann eine kontinuierliche Umsetzungsberatung ermöglichen; ggf. die Auftragsvergabe in einen ersten Planungs- und einen zweiten Umsetzungs-Teil trennen, um eine bessere Abstimmung für den zu Planungsbeginn schwerer zu kalkulierenden späteren Teil der Umsetzungsberatung zu ermöglichen.
- Einhalten von Antragsfristen bei Förderungen, Abstimmung mit parallelen Planungen, ➠ professionelles Zeitmanagement und schnelle Informationsverteiler (z.B. per E-mail) schaffen,
- Festsetzung der Sitzungsintervalle (Beschränkungen durch Ladungsfristen, Zeit für die Verschickung von Vorbereitungsunterlagen) ➠ bei Institutionen ist ein sechs bis acht Wochen Turnus gut praktizierbar; bei Betrieben geht dies „*hemdsärmeliger*“, d.h. schneller (EXP: F4c).

E.1.3 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste)

Es muss eine auf die spezifischen Bedingungen der Region angepasste Planungsstrategie entwikkelt werden, die im Prozessverlauf flexibel an neue Erkenntnisse oder sich ändernde Bedingungen angepasst wird.

Die folgende Checkliste leistet Orientierungshilfen bei der Entwicklung und fortlaufenden Anpassung der Planungsstrategie. Bei deren Anwendung ist zu beachten, dass einige Schritte wie die Erfassung der Akteurskonstellation (mit ihren persönlichen Animositäten) eine planungsinterne Angelegenheit ist, während andere Fragestellungen - wie etwa die Problemdefinition - auf möglichst transparente Weise geklärt werden sollten.

Tab. 40: Checkliste zur Entwicklung der Planungsstrategie

Aspekt der Planungsstrategie	***Zu klärende Fragestellungen***
Problemidentifikation & Eingrenzung der Aufgabe	*Welches ist das wesentliche Problem und welche Bezüge bestehen zu benachbarten Problemfeldern?* *Welche Aufgabe soll in welchem Planungsraum bearbeitet werden?*
Sichtung der Informationsgrundlagen & Vorgeschichte	*Welche Planungen und Problemlösungsversuche gab es in der Region zuvor?* *Warum waren diese Versuche (nicht) erfolgreich?* *Welche Planungserfahrung und Planungskultur ist in der Region vorhanden?* *Liegen die erforderlichen Unterlagen vor, damit die Analysephase nicht verzögert wird?*
Feststellung der Rahmenbedingungen für den Strategiefit	**Feststellung der räumlichen Bedingungen:** *Zusammenstellung grundlegender Kennziffern (s. Tab. 38)* *Ist der Regionszuschnitt richtig gewählt?* **Feststellung der Akteurskonstellation:** *Erstellung einer Beziehungsmatrix (s. Tab. 39)* *Gibt es gravierende Akzeptanzprobleme, die einen Start des gemeinsamen Prozesses (noch) nicht ratsam erscheinen lassen?* **Feststellung des leistbaren Aufwandes:** *Welche Kompetenzen und Ressourcen liegen in der Region vor und inwieweit sind diese für den Planungsprozess mobilisierbar?*
Auftraggeber & externe Beratung	**Vorklärungen & Aufgabendefinition:** *Welcher Auftraggebertyp ist vorhanden (s. Abb. 6)?* *Für welche Aufgaben ist eine externe Beratung wünschenswert?* *Welches finanzielle Budget steht für die Beratungsleistungen zur Verfügung?* **Auswahl der externen Beratung:** *Welche Kompetenzen sind für die Planungsaufgabe besonders wichtig?* *Findet die externe Beratung Akzeptanz bei den regionalen Akteuren?* **Auftragsvergabe:** *Ist die Auftragsvergabe genau genug geregelt?*
Planungsstrategie-fortschreibung & Flexibilität der Planungsmethoden	*Gibt es Akteure mit genügend zeitlichen Ressourcen, die die Planungsstrategie wiederholt reflektieren und optimieren, sind dazu Entscheidungsregeln geklärt?* *Sind die Planungsmethoden so ausgelegt, dass sie bei Änderungsbedarf geändert werden können und besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten, welches solche Änderungen ermöglicht?* *Sind Zeitpuffer für Unerwartetes vorhanden?*
Beachtung von „strategischen Prinzipien"	*Werden bei der Planungsstrategieentwicklung folgende Aspekte einbezogen?* • *Beachtung des Unterschiedes zwischen „Wichtigkeit" und „Dringlichkeit",* • *Berücksichtigung der Problematik, dass die Problemlösung im Bereich A eine Problemerzeugung im Bereich B mit sich bringen kann: „Welche Strategie minimiert die Schaffung neuer Probleme?",* • *Langfristiges Denken: Vermeidung eines „Ad-Hocismus" i.S. eines unreflektierten, kurzfristig orientierten Aktionismus; Einkalkulieren, dass durch eine Fokussierung auf ein aktuelles Problem, die Wahrnehmung für andere Problemfelder beeinträchtigt werden kann.*

E.2 Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP)

Aufbauend auf der Identifizierung der sechs strategischen Erfolgspotenziale[11] in Kap. D.3.3 folgen hier Hinweise zur Optimierung dieser Potenziale.

Die Empfehlungen stützen sich insbesondere auf die Expertenbefragung (s. dazu die ausführlichen tabellarischen Übersichten zu den einzelnen SEP in Anhang IIc: F13 bis F18).

E.2.1 Beeinflussung der einzelnen strategischen Erfolgspotenziale

E.2.1.1 Qualität des fachlichen Konzepts

Das SEP „Qualität des fachlichen Konzepts" für die Zusammenarbeit von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz stellt den Planungsinhalt dar. Für die Optimierung des SEP sind sowohl die potenzielle Wirksamkeit des Konzeptes (fachliche Inhalte) wie auch dessen Praktikabilität (Umsetzbarkeit) zu berücksichtigen.

Hinsichtlich der **fachlichen Inhalte** sind in Kap. B.3 zahlreiche Handlungsmöglichkeiten dargelegt worden. Dazu ist anzumerken, dass es bezüglich der ökologischen Aspekte (z.B. einer umweltgerechten Landwirtschaft) wesentlich ist, diesen Bereich überhaupt mit transparenten, verbindlichen und konkreten Maßnahmen oder Kriterien zu berücksichtigen. Dazu sollten Vorgaben - wie z.B. der Verzicht auf chemischen Pflanzenschutz oder Viehbestandsdichten - festgeschrieben werden.

Weitere Hinweise zu Vor- und Nachteilen unterschiedlicher fachlicher Konzepte sind aus der Untersuchung der Fallbeispiele erkennbar (z.B. produktbezogener und bewirtschaftungsbezogener Ansätze, s. Kap. D.3.1.1).

Hinsichtlich der **Umsetzbarkeit** der Konzepte sollten insbesondere folgende Aspekte beachtet werden:

- **Abstimmung auf die Möglichkeiten zur Umsetzung** ➠ das Konzept muss Aussagen über Finanzen[12] und rechtliche Restriktionen enthalten, ggf. müssen zu den geplanten Maßnahmen die dazu erforderlichen Fähigkeiten angegeben werden,
- **vermittelbare Formulierung** der Inhalte und der organisatorischen Umsetzungsschritte ➠ auf Verständlichkeit, Konkretheit und begründete Prioritäten achten,
- **Akzeptanz für die Inhalte** ➠ Nutzen & Win-win-Situationen beschreiben, finanzielle Anreize für die Landwirtschaft bieten, Imagegewinne für den Tourismus, z.B. durch eine Angebotsprofilierung, von der langfristig eine Attraktivitätssteigerung erwartet wird (nähere Hinweise zur Ausbalancierung der Zielformulierung s. Kap. D.3.1.1 & Kap. E.3.2.2),
- **Abstimmung auf regionale Bedingungen** ➠ Bedingungen feststellen (s. Kap. E.1.2, Tab. 38) und darauf achten, nicht unreflektiert austauschbare Konzepte aus anderen Regionen zu übernehmen. Ein besonderer Abstimmungsbedarf besteht hinsichtlich der jeweiligen betrieblichen Voraussetzungen der landwirtschaftlichen Unternehmen.

11 1. Qualität des fachlichen Konzepts; 2. Organisatorische Struktur; 3. Engagement der Beteiligten; 4. Fähigkeiten der Beteiligten; 5. Akzeptanz- / Kooperationsklima; 6. Zugang zu materiellen Ressourcen.

12 Konkrete Hinweise für die Integration eines Finanzkonzeptes, sowie weiterer Umsetzungshilfen (Maßnahmenplan, Prioritätenliste, Zeitplan, Regelung der Verantwortlichkeiten) finden sich in Kap. E.3.2.4.

Bezüglich der **Bedeutung dieses SEP im zeitlichen Ablauf** ist es wichtig, dass das fachliche Konzept frühzeitig erste konkrete (erfolgversprechende) Handlungsmöglichkeiten aufzeigt (zur Auswahl solcher Optionen s. Kap. E.3.1.1 & E.3.2.3). Allgemein ist ein **Wachstum nach dem Bausteinprinzip** mit einer langfristigen Weiterentwicklung und Umsetzung des fachlichen Konzeptes empfehlenswert. Für die häufig als Kernstück von Kooperationen dienende Regionalvermarktung sind in Tab. 41 typische Handlungsoptionen zusammengefasst.[13] Für die komplexeren Vermarktungsbemühungen sind organisatorische Zusammenschlüsse wichtig, so dass enge Bezüge zu dem SEP „organisatorische Struktur" bestehen. Vor allem bei der Schaffung von Weiterverarbeitungsmöglichkeiten sind gerade am Anfang finanzielle Förderungen für die Investitionen wichtig (s. Kap. D.2.2.2).

Tab. 41: Handlungsoptionen zum Aufbau der Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte

Aufbau einer Regionalvermarktung		
	Handlungsoptionen	***Hinweise zur Umsetzung***
Vermarktungswege	a) eigene Direktvermarktung an Endverbraucher (Ab-Hof-Verkauf; eigene Gaststätte) b) koordinierte Direktvermarktung (Bauernmärkte) c) Vermarktung an Gastronomie d) Vermarktung an Einzelhandel e) eigene Verkaufseinrichtungen (Dorf-, Bauernläden)	⌦ Hürde: Arbeitsaufwand ➠ faire finanzielle Honorierung für Mehrarbeit ⌦ Saisonverfügbarkeit & Produktpalette ➠ ggf. Projektgebiet ausweiten ⌦ Verwertung ganzer Tiere (Problem des Nachfrageüberhangs nach „besten Stücken") ➠ Rezepte für Resteverwertung in Gastronomie verbreiten, Weiterverarbeitungsmöglichkeiten schaffen (z.B. Wurstwaren) ⌦ regionales Produktlogo als Werbemöglichkeit ➠ dazu transparente und naturschutzgerechte Vergabekriterien entwickeln
Honorierung	a) Aufpreismodelle (Mehrpreis gegenüber Großhandel zwischen 5 und 50 %) b) Verbindlichkeit der Abnahme	⌦ Bereitschaft der gastronomischen Akteure zur Zahlung eines Mehrpreises ➠ Überzeugungsarbeit, dies ist eher in Gebieten möglich, wo das Landschaftsbild durch Nutzungsaufgaben gefährdet ist
Produktkriterien	a) regionale Herkunft als Mindestkriterium b) ökologische Kriterien zur Art der Flächennutzung	⌦ Kontrolle der Bewirtschaftungsauflagen ➠ an bestehende Förderprogramme koppeln (z.B. Agrarumweltprogramme) ⌦ Anforderungen zur Umstellung der Bewirtschaftung ➠ Kriterien hoch genug, dass ökologische Wirksamkeit erreicht wird, aber niedrig genug, um eine breite Teilnahme zu fördern (detaillierten Erörterungen zu Kriterien bei Blümlein et al. 2001)
Weiterverarbeitung / Veredelung der Produkte	a) Molkereien; Schlachteinrichtungen b) Käsereien; Weiterverarbeitung zu Schnäpsen, Säften etc. (inkl. Lagermöglichkeiten)	⌦ finanzielle Investitionen erforderlich ⌦ oft erst bei höheren Absatzmengen lohnend ➠ wenn die Zahl der Interessierten zu gering ist, kann das Projektgebiet ausweitet werden

13 Näheres zur Vorgehensweise zum Marketing und dem Aufbau der Logistik kann dem „Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen" (DVL & NABU 1999) entnommen werden.

E.2.1.2 Organisatorische Struktur

Die organisatorische Struktur hat zunächst die Funktion, den Ablauf des Planungsverfahrens zu ermöglichen. Dazu können verschiedene Gremien gebildet werden (z.B. Arbeitsgruppen), die der Kommunikation der Akteure dienen. Im späteren Verlauf der Prozesse steht die Förderung der Umsetzung im Vordergrund, hierfür sind in der Regel weitere organisatorische Strukturen zu schaffen (je nach fachlichem Konzept z.B. Erzeugergemeinschaften).

Die organisatorische Struktur kann somit unterschiedliche Elemente (i.S. von Organisationseinheiten, Institutionen oder losen Zusammenschlüssen von Personen) beinhalten. Prinzipielle Entscheidungen sind hinsichtlich der Zugänglichkeit, der Rechtsform[14] und der anvisierten Dauer des Bestehens der einzelnen Elemente zu treffen (s. Kap. B.4.3.3, Tab. 6).

Die Aufgaben der organisatorischen Struktur lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Organisierung des Planungsverfahrens:** Zusammenbringen der Akteure (s. Kap. E.3.2.1), Arbeitsaufteilung, Regelung der Spielregeln für Kommunikation[15] und Entscheidungen sowie von Verantwortlichkeiten,
- **Organisierung der Umsetzung:** Projektmanagement, Kontinuitätssicherung und Innovationen,
- **Kompetenzentransfer:** Ermöglichung von Lernprozessen, Beratung (s. Kap. E.2.1.4),
- **Organisierung der Kontakte nach Außen:** Austausch mit anderen Gemeinden und Regionen, übergeordneten Behörden und Fördermittelstellen,
- **Einbinden von Schlüsselpersonen.**

Hinsichtlich der **Organisation des Planungsverfahrens** sollten unterschiedliche Arbeitsgremien nach dem Modell der strukturierten Partizipation gebildet werden (s. Kap. D.3.1.3). Innerhalb dieser Gremien wird dann die (in Kap. E.3 noch ausführlich beschriebene) Steuerung der Planungsprozesse geleistet.

Für eine **Organisation der Umsetzung** ist die Kontinuität der Strukturen eine zentrale Erfolgsbedingung. Zumindest bei gesamträumlichen Ansätzen sollte die organisatorische Struktur Funktionen eines Regionalmanagements erfüllen, so dass eine dauerhafte Koordination der regionalen Entwicklungsprozesse geleistet werden kann. Dazu sind bei größeren Projekten hauptamtliche Akteure vorteilhaft, bei kleinen Projekten sind verbindliche AnsprechpartnerInnen aus beteiligten Organisationen ausreichend.

Gerade vor dem Hintergrund der Ausrichtung auf ein bausteinartiges Wachstum ist zudem die Innovationsfähigkeit der Strukturen zu beachten. Für die Umsetzung von Wandelprozessen in Organisationen ist eine frühzeitige Vorbereitung wichtig. Als Hemmnisse sind die Neigung zu festgefahrenen Problemlösungsstrategien und die in Kap. B.4.3.3 erläuterten „Change-Barrieren“ zu nennen. Zu einer Anpassung der Strukturen auf sich wandelnde Aufgaben ist eine iterative

14 Wobei die Gruppenzusammensetzung als wesentlich wichtiger als die formalrechtliche Ausgestaltung anzusehen ist: „*Ob die einen Verein gründen oder eine GmbH machen, ist völlig zweitrangig*“ (Exp 14a). Einige allgemeine Hinweise zur Rechtsform wurden bereits in Kap. B.4.3.3 gegeben (weitere Hinweise bei Nischwitz et al. 2004).

15 Hinweise zur Ausgestaltung der Kommunikation bei Selle 2000; Bischoff et al. 1996a; Linneweh 1984. Beispiele sind: die Begrenzung der Redezeit am Anfang der Gruppenarbeit (da in dieser Phase „*abschweifende Monologe*“ und „*langatmige und nichtssagende Phrasen*“ besonders häufig sind (Linneweh 1984: 126) oder der Versuch die Akteure reihum moderieren und die Diskussion vorbereiten zu lassen, so dass deren Verständnis für strukturierte Diskussionsprozesse gefördert wird (Linneweh 1984: 116).

Überprüfung der Leistungsfähigkeit der Strukturen erforderlich, wozu wiederholt die Frage „Arbeiten in der Struktur genug Akteure mit ausreichend Zeit, Motivation und Fähigkeiten, um die angedachte Aufgabe zu bewältigen?“ zu stellen ist. Bei einer Diagnose von Überforderungen gilt es behutsam vorzugehen, wobei eine kritische Machbarkeitseinschätzung bei den Beteiligten oft gut aufgenommen wird (EXP: F14).

Für die Aufgabe der **Organisation der Kontakte nach Außen** ist es neben einer Regelung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wesentlich, die informellen Informationskanäle und Netzwerke zu kennen und zu nutzen.

Die Möglichkeiten für die Ausnutzung solcher Kanäle hängen, wie auch die Funktionsfähigkeit der organisatorischen Struktur insgesamt, stark von **Schlüsselpersonen** ab. Somit gilt es solche Personen zu identifizieren und in die organisatorischen Strukturen einzubinden. Dazu ist es wesentlich, dass es gelingt Multiplikatoren aus Landwirtschaft und Tourismus einzubinden.

Problematisch kann sein, dass - bei einer zu starken Abhängigkeit von solchen Einzelpersonen - deren Ausfallen den gesamten Prozess kippen kann.[16] Somit sollte zumindest versucht werden, dass die Funktionen der Schlüsselpersonen (z.B. Motivierung, Wissen, Beiträge zur Meinungsbildung etc.) auch durch die Gesamtorganisation geleistet werden können.

Für die Entwicklung einer optimalen Struktur sind **bestehende Organisationen** zu berücksichtigen. Somit sollte überprüft werden, welche Aufgaben durch bestehende Organisationen ausgefüllt werden können, um Doppelarbeit zu vermeiden und Synergieeffekte zu ermöglichen (z.B. durch Austausch von Know-how, gemeinsame Nutzung von Infrastruktur).

Für dies SEP besteht **im zeitlichen Ablauf** von Beginn an ein hoher Handlungsbedarf, weil bei ungünstiger Entwicklung (z.B. fehlende Transparenz, versperrter Zugang zur Struktur) negative Wirkungen entstehen, die kaum mehr änderbar sind. Außerdem werden einige wichtige Aspekte wie z.B. die Innovationsfähigkeit und Planungskultur zumeist erst durch langfristige Entwicklungsprozesse erreicht, für die es frühzeitig günstige Ausgangsbedingungen zu schaffen gilt.

E.2.1.3 Engagement der Beteiligten

Um das „Engagement der Beteiligten“ zu optimieren, ist zum einen die Entwicklung von hohen „Stufen des Engagements“ (s. Kap B.4.2.2) und zum anderen die Dauerhaftigkeit des Engagements wesentlich. Entscheidende Rahmenbedingungen ergeben sich aus der Zugänglichkeit der Planungsgremien und dem Vorhandensein der eben genannten Schlüsselpersonen.

Bei der Beeinflussung des Engagements lassen sich zwei Phasen unterscheiden. Zunächst ist ein **Anstoß zum Mitmachen** zu schaffen, dazu sind hilfreich:

- Nutzenerwartungen verdeutlichen,
- zielgruppengerechte Einladungen und Angebote,
- transparente Struktur (Offenlegung realer Teilhabemöglichkeiten),
- direkte, idealerweise persönliche Ansprache,
- Öffentlichkeitsarbeit (Neugier der Nicht-Beteiligten wecken; Anerkennung für Mitmachende).

16 „*Es braucht in einer Region so drei vier Leute, die wirklich Motoren darstellen und das über Jahre hinweg tragen, wenn diese Leute ausfallen, sind sie schwer oder gar nicht ersetzbar. Der Tip wäre eigentlich, diese Leute [...] ersetzbar zu machen, das funktioniert aber in der Praxis oft nicht, weil es eben gerade auf der regionalen Ebene an Personen hängt*“ (EXP: F14a).

Daraufhin kann die **Entfaltung des Engagements** der Akteure folgendermaßen positiv beeinflusst werden:

- Ermittlung der Bedürfnisse und Interessen[17] der Akteure, um daraus differenziert Möglichkeiten zur Steigerung der Handlungsbereitschaften der TeilnehmerInnen abzuleiten,
- kurzfristig erkennbare Handlungserfolge wirken allgemein motivierend, dabei sollte der jeweilige Beitrag der Beteiligten anerkannt und gelobt werden,
- Dauermobilisierungen mit hohem Einsatz der Akteure werden bei eher idealistischen Motiven durch den „Gewinn von Sozialprestige" gefördert (oft ist keine materielle Entlohnung möglich). Für andere Akteursgruppen (z.B. aus Tourismus und Landwirtschaft) sind eher finanzielle Anreize wesentlicher: Zwar sind viele der stark im Planungsprozess engagierten Personen aus diesen beiden Akteursgruppen auch aus idealistischen Motiven aktiv, aber für eine Ausweitung von Kooperationen auf die nicht direkt Beteiligten sind die ökonomischen Aspekte bzw. ein Kosten-Nutzen-Kalkül als entscheidend anzusehen,
- Beachtung sozial-kommunikativer Aspekte: Zum einen sind eine angenehme Arbeitsatmosphäre sowie gemeinsames Feiern, Essen und Trinken hilfreich. Zum anderen sollten Konflikte frühzeitig geklärt (und nicht kaschiert) werden (vgl. hierzu die hohe Bedeutung sozialpsychologischer Hemmnisse in Kap. D.2.2.1).

Negativ wirkt hingegen, wenn erst Engagement geweckt wird, welches ins Leere läuft, weil nur eingeschränkte Mittel zur Umsetzung verfügbar gemacht werden können. Hierzu sind frühzeitige Klärungen notwendig (auch i.S. der Abklärung mit politischen EntscheidungsträgerInnen).

Außerdem ist es wichtig, in verschiedenen Arbeitsgremien die spezifischen Anforderungen unterschiedlicher Akteursgruppen bedienen zu können, so können Wirtschaftsakteure (sowohl aus Landwirtschaft und Tourismus) eher bei konkreten Projekten zur Mitarbeit motiviert werden. Die Erarbeitung von gemeinsamen Zielen darf sich nicht zu lange hinziehen, kann aber eine günstige Basis für ein gemeinsames Engagement bilden, da der gemeinsame Diskussionsprozess - sofern er entsprechend moderiert wird - oft ein Kennen lernen der Akteure ermöglicht.

Bezüglich der **Bedeutung dieses SEP im zeitlichen Ablauf** ist hervorzuheben, dass das Engagement in der Umsetzungsphase möglichst hoch sein sollte. Für die Anfangsphase ist hingegen auch ein mittleres Engagement ausreichend, da dies die Erfolgsaussichten nicht mindert (s. Kap. D.2.2.1). Daher bedeutet zum Planungsbeginn nur ein geringes Engagement einen dringenden Handlungsbedarf, während im späteren Verlauf dann ein mittleres Engagement auf ein hohes Engagement steigen sollte.

Zu beachten ist, dass sich die Motivation im Planungsverlauf sehr unterschiedlich entwickeln kann (s. **Motivationskurven** in Kap. D.2.2.1 & Erläuterung von typischen **Phasen der Motivationsentwicklung** in Anhang IIc: F31), wobei eine sorgfältige Beobachtung der Motivation und eine frühzeitige Reaktion auf ein Absacken eine wichtige Grundlage für ein kontinuierliches Engagement ist. Ist die Motivation hingegen erst mal im Keller, ist es oftmals schwierig sie dort wieder herauszuholen.

17 Die Unterschiedlichkeit der bereits in Kap. B.4.3.2 genannten Interessen der Akteure kann über folgende Aussage aus der Expertenbefragung illustriert werden: „*Freiberufler [...] wollen natürlich Aufträge; wir haben Behördenvertreter, die wollen eigentlich gar nix haben - außer einer kreativen Beschäftigung, wir haben Vertreter des Industrieverbandes Bau-Steine-Erden [...] die wollen Akzeptanz, die wollen verbandspolitische Erfolge haben; und wenn man diese Motive weiß [...] kann da sehr viel dabei herüber kommen*" (Exp: F15).

E.2.1.4 Fähigkeiten der Beteiligten

Für die Optimierung des SEP „Fähigkeiten der Beteiligten“ sind einerseits die vorhandenen Kompetenzen und andererseits Möglichkeiten zum Erwerb weiterer Fähigkeiten bedeutsam. Bei den Fähigkeiten sind folgende Bereiche zu unterscheiden (s. Kap. B.4.2.2):

- **fachliche Kompetenzen:** Wissen zu Planungsinhalten; Beherrschung von Moderationstechniken und Kenntnisse von Arbeitsmethoden,
- **soziale Kompetenzen:** Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten,
- **Werte und Einstellungen** (z.B. Akzeptanz für Naturschutz, Kooperationsbereitschaft).

Insbesondere Defizite bei den **sozialen Kompetenzen** sollten behoben werden, da gerade diese Kompetenzen für den Umsetzungserfolg besonders wichtig sind (s. Kap. D.2.2.1; EXP: F16).

Da die **Werte und Einstellungen** dauerhaft beeinflussen, in welche Richtung sich das zustande kommende Engagement auswirkt, ist hier ebenfalls ein hoher Handlungsbedarf zu vermerken.

Als eine wichtige, übergeordnete Kompetenz ist die **Lernfähigkeit** und –bereitschaft zu nennen. Entscheidend für die (Lern)Motivation ist, dass die Beteiligten ihre Lebensverhältnisse tatsächlich mitgestalten können (FAHLE 1989: 310), so zeigt sich für dies SEP ebenfalls der pragmatische Nutzen eines emanzipatorisch ausgerichteten Planungsprozesses.

Neben den Fähigkeiten der örtlichen Akteure sind die **Fähigkeiten der externen BeraterInnen** bedeutsam, einen Überblick über diesbezügliche Anforderungen gibt Tab. 42.

Zur **Verbesserung der Fähigkeiten** sind prinzipiell folgende Optionen zu unterscheiden:

- learning by doing-Prozesse: durch die praktischen Tätigkeiten können sowohl fachliche wie auch sozialkommunikative Kompetenzen verbessert werden, dies kann z.B. durch die gemeinsame Praxis der Arbeitssitzungen gefördert werden,
- explizite (Bildungs)maßnahmen: diese können sowohl während der Planungen (z.B. durch Informationsmaterialien, Referate) als auch außerhalb (z.B. als Fortbildungskurse) durchgeführt werden. Zu letzterem sollte ein für alle Interessierten transparentes Angebot zu Möglichkeiten des Kompetenztransfers durch ein dementsprechendes Netzwerk (aus Bildungseinrichtungen, PartnerInnen anderer Regionen, Beratungsstellen) entstehen.

Allgemein sind **Kompetenztransfers** innerhalb derselben sozialen Gruppe[18] besonders effektiv.

Neben den Bestrebungen die Fähigkeiten weiterzuentwickeln, können in einigen Bereichen die vorhandenen **Unterschiede der Kompetenzniveaus** hinsichtlich ihrer Wirkungen abgemildert werden (z.B. durch „allgemeinverständliche“ Aufarbeitung der Inhalte).

Zur **Bedeutung dieses SEP im zeitlichen Ablauf** stellt die Dauer der externen Begleitung einen wesentlichen Aspekt dar, da über die BeraterInnen sowohl noch fachliches Know-how abrufbar ist, als auch Lernprozesse gefördert werden können. Aufgrund der teilweise langen Zeithorizonte für Lernprozesse, sollte eine ausreichend lange Beratungsdauer eingeplant werden. Für diejenigen Fähigkeiten, die zwar erst für die Umsetzungen benötigt werden, aber lange Lernprozesse erfordern, sind frühzeitig Vorbereitungen notwendig. Vor einem Wegfall der externen Begleitung sollten jedenfalls sowohl die sozial-kommunikativen Fähigkeiten (v.a. zur Prozessgestaltung) wie auch die erforderlichen fachlichen Fähigkeiten ein eigenständiges Arbeiten ermöglichen.

18 „*Wenn der Akademiker Landwirte zu überzeugen versucht, regionale Produkte zu vermarkten, dann kann das gar nicht gut gehen, wenn ein Landwirt anderen Landwirten zeigt, wie er mit seiner regionalen Produktvermarktung Geld verdient, dann können sie Kompetenzen transferieren, von denen sie am Anfang nicht einmal geträumt haben*“ (EXP: F16).

Tab. 42: Überblick zu Anforderungen an die Fähigkeiten von externen BeraterInnen

	Fähigkeiten der externen BeraterInnen
Fähigkeiten zur Prozessgestaltung / kommunikative Kompetenzen[19] (16):	• Moderationsposition übernehmen, und so Grabenkämpfe vermeiden und durch einen sensiblen Umgang den Interessen und Fähigkeiten der unterschiedlichen DiskutantInnen gerecht werden; nicht Partei zu nehmen • nicht unbedingt selbst Ideen präsentieren, sofern diese von den regionalen Beteiligten kommen • eine gewisse Stringenz bei Verhandlungsformen durchzusetzen, damit Diskussionen nicht ausufern oder durch Wiederholungen langatmig werden • Gestaltung der Arbeitssitzungen, diese sind so attraktiv zu gestalten, dass die Akteure zwei bis drei Stunden (ggf. bei Tagesseminaren auch länger) mit Interesse dabei sind • fachliche Zusammenhänge anschaulich erklären können, um einseitiges „Expertenwissen" abzubauen • weitere kommunikative Kompetenzen (z.B. *„auf Leute zugehen zu können")*[20]
Gespür für die Region und die dortigen Akteure und Interessen-konflikte (14):	• ein Gefühl für die jeweilige Mentalität und die Kernprobleme der Menschen gewinnen und sich einer Sprache zu bedienen, die vor Ort verstanden wird • um Verbundenheit mit der Region zu dokumentieren, ist es z.B. hilfreich, lokale, z.T. historische gewachsene Besonderheiten zu kennen und in den Diskussionen Ortsnamen fallen lassen zu können • vermeiden *„neue Philosophien überzustülpen"*
Fachliche Kompetenzen (10):	• fachliches Know-how und praktische Erfahrungen sowie die Fähigkeit dieses Wissen auf das konkrete Beispiel umzumünzen • Kenntnisse von Verwaltungsvorschriften und Förderprogrammen (auch auf europäischer Ebene) • Verständnis für strategischen Prozess und (Projekt)managementfähigkeiten • sich flexibel in neue Fachthemen einarbeiten zu können
Beratungsrolle (4):	• zur Beratungsrolle (s. Kap. D.3.1.2) sind insbesondere soziale Kompetenzen wesentlich. So ist es erforderlich *„sich zurücknehmen können"* und sich nicht als *„Besserwisser"*, sondern als *„Berater"* zu präsentieren • die Bereitschaft der BeraterInnen selbst dazuzulernen, erhöht deren Akzeptanz • eigentlich ist es zwar nicht der Anspruch von Planung *„gruppentherapeutische Prozesse zu moderieren"*, da aber in der Realität latente Konflikte auftreten können, die den gesamten Prozess gefährden, ist es eine wichtige Aufgabe die sozialen Kompetenzen der Beteiligten zu verbessern • allgemein sollten Externe nur Hilfestellungen geben, aber *keine politischen Entscheidungen treffen*
persönliche Eigen-schaften (2):	• Ausdauer, Beharrlichkeit und Geduld.

Angaben der befragten ExpertInnen zu den spezifischen Anforderungen an die externen BeraterInnen (N=46; Exp: F16a); Einteilung in selbst gebildete Obergruppen (mit Anzahl der insgesamt auf die Bereiche entfallenden Nennungen). Zur Ergänzung sei an die Angaben in Kap. D.2.2.1 (Angaben zu wichtigen Aufgabenfeldern der externen Beratung) & Kap. B.4.3.3 c) (Anforderungen an „Change-Manager") erinnert.

19 *„Kommunikationsfähigkeiten kommen an erster Stelle"* (Exp: F16a); *„die fachliche Kompetenz, die macht in den Augen der Kunden sehr viel aus, in Wirklichkeit im Projekt macht die dann ganz wenig aus [.], da geht es dann vor allem um die Fragen der sozialen Kompetenz": Gespräche zu führen, zu motivieren und Leute ins Boot zu holen* (Exp: F16a).

20 *„Ganz praktisch haben sich so Dinge wie Trinkfestigkeit erwiesen: die Fähigkeit auch außerhalb der eigentliche Planung am Stammtisch mit den Leuten [...] zusammenzusitzen und etwas zu trinken [...] und auch auf einer persönlichen Ebene agieren zu können, und dazu gehört halt - gerade im ländlichen Raum - sehr oft auch nicht gerade die Abstinenz. Was nicht heißt, dass man sich dauernd besaufen muss, aber man darf nicht nach dem zweiten Schnaps sagen, man will nicht mehr"*(Exp: F16a).

E.2.1.5 Akzeptanz- / Kooperationsklima

„Das Wichtigste ist nach meiner Erfahrung die innere Disposition der Partner, den Anderen irgendwo zu mögen. Es muss irgendwas da sein, was sozusagen sein Herz oder ihr Herz öffnet gegenüber den Interessen des Anderen“ (EXP: F6).

Zur Beeinflussung des „Akzeptanz- / Kooperationsklimas[21]“ sind insbesondere folgende Aspekte bedeutsam:

- direkt planungsbezogene Bedingungen (innerhalb der Planungszusammenhänge und den Akteuren der Kooperationen),
- regionalspezifische Bedingungen (Kommunalpolitik, aktuelle oder frühere Konflikte, Einfluss von Schlüsselpersonen sowie der vorhandenen Netzwerke),
- überregionale Bedingungen (wenig änderbar, s. Kap. B.4.2.3).

Für die **direkt planungsbezogenen Bedingungen** sollte sich die Akzeptanz sowohl auf den Planungsinhalt als auch auf das Planungsverfahren erstrecken. Wesentliche Erfolgsgrundlage ist die Frühzeitigkeit der Beteiligung. Allgemein sollten folgende Anforderungen erfüllt werden:

- Transparenz (Informationsfluss, veröffentlichte Protokolle, Ansprechpersonen),
- Partizipationen mit gleichberechtigten Einflussmöglichkeiten (möglichst hierarchiefreier Diskurs; Beachten der Entscheidungsarenenproblematik),
- Ausgewogenheit des Planungsinhalts (Kosten-Nutzen-Relationen; Win-win-Situationen).

Allgemein gilt, dass Verbesserungen oft „Zeit zum Wachsen“ brauchen. Neben einem gemeinsamen Arbeiten und somit Kennen lernen, sind als gezielte Maßnahmen vor allem Einzelgespräche zu nennen. Wichtig ist, Schlüsselpersonen zu erreichen, da diese das Klima maßgeblich prägen.

Bei der Überzeugungsarbeit ist außerdem zu bedenken, dass vor allem das geglaubt wird, was zu sehen ist. Daher sollte gerade bei LandwirtInnen viel mit praktischen Beispielen, Probeflächen oder Vorzeigemodellen gearbeitet werden. Lohnenswert sind auch Aktionen, die den Akteuren helfen sich jeweils in die alltäglichen Probleme der anderen Akteure hinein zu versetzen (z.B. könnten quasi als Austauschprogramm LandwirtInnen, NaturschützerInnen und TouristikerInnen für einen Tag die Rollen tauschen). Auch sollten informelle Kommunikationsmöglichkeiten genutzt werden, dafür sind gemeinsame Exkursionen zu Positivbeispielen interessant, da über ein entsprechendes Exkursionsprogramm nicht nur Fachinformationen anschaulich vermittelt werden können, sondern auch informellen Kommunikationsgelegenheiten (Pausen, Busfahrt) geboten werden. Des Weiteren können Arbeitsgruppen zunächst reihum bei verschiedenen Mitgliedern tagen, um die gemeinsame Verantwortung zu verdeutlichen (vgl. AHRENS 1996: 205).

Zur Beeinflussung der **regionalspezifischen Bedingungen** und des allgemeinen Akzeptanzklimas hat neben den direkten Kommunikationsformen der Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einen hohen Stellenwert. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt ist die Etablierung von einem dauerhaften Netzwerk von AnsprechpartnerInnen, die in einem kontinuierlichen Prozess Vertrauen aufbauen können.

21 Dieser Doppelbegriff beinhaltet sowohl das **Kooperationsklima** (also insbesondere die wechselseitige Bereitschaft zur Zusammenarbeit der Akteure) als auch des **Akzeptanzklima** (welches ein gegenseitiges Akzeptieren sowie ein eher allgemeines Wohlwollen bedeutet und zunächst einmal nur eine passive Unterstützung oder ein bloßes Nicht-Behindern bedeuteten kann). Dabei bestehen zwischen beiden Bereichen enge Wechselwirkungen und fließende Übergänge.

Bei einer Optimierung des SEP ist es wichtig, sich **typische Akzeptanzgrenzen** zu vergegenwärtigen. Konzepte und Vorgehensweisen, die die im Folgenden genannten Grenzen tangieren, können - außer bei einem sehr guten Verhältnis - zu Akzeptanzproblemen führen (EXP: F17):

- **Tourismus:** Verkehrsbeschränkungen; Mehrarbeit z.B. durch Lieferkonditionen regionaler Produkte im Vergleich zu Großmarktprodukten, Abstriche bei der schnellen Verarbeitbarkeit,
- **Landwirtschaft:** Ertragseinbußen, die nicht honoriert werden; Aversionen gegen Versuche die „richtige" Art der Flächenbewirtschaftung erklärt oder vorgeschrieben zu bekommen, insbesondere wenn solche Versuche „von Oben" oder bestimmten Naturschutzakteuren kommen ("*wenn sich ein Naturschutzkopf überlegt, was toll sein soll für die Landwirtschaft*"),
- **Naturschutz:** Ignoranz gegenüber Arten- und Biotopschutz (bzw. gegenüber der jeweiligen „Lieblingsart"); Beschwichtigungen durch Lippenbekenntnisse).

Außerdem sind bei Akteuren aus der Privatwirtschaft und bei einigen politischen Akteuren oft Abneigungen gegenüber langen Prozessen bzw. zeitintensiven Zusammenarbeitsformen zu beachten. Um die regionsspezifischen Akzeptanzgrenzen präziser zu erfassen, ist die in Kap. E.1 vorgestellte Beziehungsmatrix (Tab. 39) ein geeignetes Instrument.

Bezüglich der **Bedeutung dieses SEP im zeitlichen Ablauf** ist zu beachten, dass für das Akzeptanz- / Kooperationsklima früh einige Mindestvoraussetzungen gegeben sein sollten, da sonst schon die Erstellung eines kooperativen Konzeptes kaum möglich ist. Bezüglich einer Prioritätensetzung für Verbesserungsversuche sind die in Kap. D.2.2.1 erläuterten unterschiedliche Bedeutungen und Wirkungen der Kooperationsbereitschaften unterschiedlicher Akteursgruppen für den Umsetzungserfolg einzubeziehen: So sind bereits zu Planungsbeginn v.a. die Kooperationsbereitschaften des Tourismus (aufgrund dessen finanzieller Möglichkeiten) und der Landwirtschaft zu beachten und ggf. zu beeinflussen. Gerade bei der Landwirtschaft ist es wichtig zumindest einige LandwirtInnen zu überzeugen, die dann als Multiplikatoren wirken können.

E.2.1.6 Zugang zu materiellen Ressourcen

Die Beeinflussung des SEP „Zugang zu materiellen Ressourcen" findet - neben einer Mobilisierung von den Akteuren direkt zur Verfügung stehenden Ressourcen - im wesentlichen über eine Verbesserung der Finanzierung aus drei Quellen statt:

- Fördermittel (Landes-, Bundes- und EU-Programme; Stiftungen),
- private Mittel,
- (kommunale) Haushaltsmittel.

Die **Mittelakquisition** erfordert je nach Quelle unterschiedliche Handlungsansätze, so ist es wichtig Akteure mit Kenntnissen über die unterschiedlichen Förderkulissen zu haben.[22] Ebenfalls hilfreich ist die Unterstützung aus der Politik unterschiedlicher Ebenen. Auch stehen den unterschiedlichen Akteursgruppen vielfältige Akquiseoptionen offen: so kann über den Naturschutz nicht nur Geld von Stiftungen sondern eventuell auch über Sponsoringvereinbarungen von Privatunternehmen mobilisiert werden. Im Tourismusbereich sind in einigen Regionen sehr umsatzstarke Unternehmen vorhanden, die sich - sofern werbewirksame Imagegewinne zu erwarten sind - auch finanziell für gemeinsame Projekte engagieren können. Des Weiteren ist bei den Konzepten auf die Anschlussfähigkeit an die vorhandenen Agrarumweltprogramme zu achten.

22 Detailliertere Hinweise bei BEHRENDS et al. (2002: 106ff) und HERKSTRÖTER (2002).

Generell gilt, dass weniger die absolute Höhe der Zuwendungen entscheidend ist, vielmehr gilt es die zur Verfügung stehenden Mittel mit den Planungen in ein **günstiges Verhältnis** zu setzen.

Allgemein ist eine **fortlaufende Beobachtung** von Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten erforderlich, und bei diesbezüglichen Missverhältnissen sind transparente Prioritätensetzungen erforderlich. Die Höhe der zur Verfügung stehenden Finanzen kann dabei zwangsläufig nicht am Anfang fest stehen (z.B. können Förderanträge oft erst im Prozessverlauf nach Fertigstellungen von den (Teil)Konzepten gestellt werden), aber die zu erwartende Größenordnung sollte möglichst frühzeitig geklärt werden. Außerdem ist zu bedenken, dass Förderanträge oft an Fristen gebunden sind, so dass ein frühzeitig koordiniertes Handeln erforderlich ist. Abgesehen von den Planungskosten sind materielle Ressourcen vor allem in der Umsetzungsphase erforderlich. Allerdings ist dafür Sorge zu tragen, dass früh einige Mittel für erste Umsetzungen bereit stehen.

E.2.2 Prioritätensetzungen und Wechselwirkungen bei der Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale

Um Hinweise für Prioritäten bei der Verteilung der Planungsressourcen zur Weiterentwicklung der einzelnen SEP zu gewinnen, sind folgende Fragestellungen von besonderer Relevanz:

- **Beachtung der Wirksamkeitsunterschiede der SEP:** Wie sind die relative Bedeutung der SEP für den Umsetzungserfolg und die verschiedenen Wirkungsverläufe zu berücksichtigen?
- **Berücksichtigung des strategischen Minimumfaktors:** Welche Restriktionen ergeben sich durch einzelne, ungünstig ausgeprägte SEP?
- **Wechselwirkungen zwischen den SEP:** Wie beeinflussen sich die SEP untereinander?

E.2.2.1 Beachtung der Wirksamkeitsunterschiede der strategischen Erfolgspotenziale

Als Entscheidungshilfe für Prioritätensetzungen bei der SEP-Optimierung können die in Kap. D.3.3.2 dargestellten Wirksamkeitsunterschiede dienen:

- Zwar hängt die **relative Bedeutung der SEP** stark von der Planungsaufgabe ab, dennoch weisen die Bedeutungsrelationen darauf hin, dass die als besonders wichtig eingestuften SEP (s. Abb. 18) tendenziell mit einem größeren Aufwand bedacht werden sollten. Konkret bedeutet dies (z.B. bei der Festsetzung des Leistungsumfanges an Externe), tendenziell den kommunikativen und organisatorischen Aufgaben eine höhere Gewichtung zu geben und weniger Aufwand für Detailerhebungen für das fachliche Konzept zu betreiben.
  Insgesamt ist festzuhalten, dass keines der genannten SEP vernachlässigt werden darf, sondern sich der Erfolg aus einem Zusammenspiel aller sechs Erfolgspotenziale ergibt (näheres dazu im nächsten Abschnitt zum strategischen Minimumfaktor).
- Auch aus den **Wirkungsverläufen bei der SEP-Optimierung** (s. Abb. 19) lässt sich insofern eine Handlungsempfehlung herauslesen, dass ein Mitteleinsatz tendenziell eher bei den schwächeren SEP-Ausprägungen effizienter ist. Zudem sollte der „Kritische Masse-Effekt“ (s. Kap. D.3.3.2) beachtet werden, da sofern die unteren Schwellen - z.B. beim Engagement - nicht erreicht werden, ein besonders dringender Handlungsbedarf besteht.

E.2.2.2 Berücksichtigung des strategischen Minimumfaktors

Die Wichtigkeit des strategischen Minimumfaktors (also eines Faktors, der durch seine ungünstige Ausprägung das Gesamtergebnis stark beeinträchtigt, vgl. HINTERHUBER 1996: 235) ergibt sich aus der modellhaften Grundannahme, dass der Umsetzungserfolg nicht die „Summe" der Beiträge der einzelnen SEP ist, sondern eher als „Produkt"[23] der SEP-Beiträge entsteht. Daraus resultiert, dass bei einer minimalen Ausprägung eines einzelnen SEP auch der Umsetzungserfolg insgesamt sehr gering sein würde.

Somit weisen die jeweils besonders ungünstig ausgeprägten SEP einen besonderen Verbesserungsbedarf auf und im Zweifelsfall sollten die Optimierungsbemühungen eher solchen SEP gelten, als der Verbesserung der bereits vorteilhaft ausgeprägten SEP. Dabei sind auch indirekte Verbesserungen möglich, z.B. kann bei vorhandenen materiellen Ressourcen ein geringes Engagement durch „Zukauf" (z.B. als Beauftragung einer externen Beratung) ausgeglichen werden, woraufhin z.B. durch die Übernahme von organisatorischen Aufgaben mehr Spielraum für das Engagement der Ehrenamtlichen gewonnen werden kann.

Es ist also eine gezielte Beobachtung und Förderung des jeweiligen strategischen Minimumfaktors zu empfehlen. Zur Identifizierung einer zu geringen Ausprägung der jeweiligen SEP können die in der folgenden Tabelle 43 dargelegten Fragen dienen.

Tab. 43: Mindestanforderungen an die SEP als Hilfe zur Identifizierung des strategischen Minimumfaktors

Identifizierung des strategischen Minimumfaktors	
	Warnsignale für nicht erfüllte Mindestanforderungen an die strategischen Erfolgspotenziale (SEP)
Qualität des fachlichen Konzepts	Eine Prognose der Wirkungen ergibt, dass (kaum) Änderungen für folgende Punkte entstehen: • Naturschutz: es sind keine Änderungen der Landnutzung zu erwarten[24] • Landwirtschaft: es sind keine Mehreinnahmen für die Landwirtschaft zu erwarten • Tourismus: es ist keine Steigerung der Attraktivität des touristischen Angebots zu erwarten
Organisatorische Struktur	Es gibt keine auf Dauer angelegten organisatorischen Strukturen Es gibt keine ansprechbare Stelle / Person, die in der Lage ist, Anfragen schnell zu beantworten Die organisatorische Struktur ist nicht transparent
Engagement der Beteiligten	Starkes Absinken der Zahl der TeilnehmerInnen (z.B. bei Arbeitskreisen) Rückmeldefristen werden nicht eingehalten Bei der Frage „wer macht was?" entstehen auch bei kleinsten Aufgaben lange Wartezeiten
Fähigkeiten der Beteiligten	Akteure hören einander nicht zu und reden immer aneinander vorbei Weder bei den Beteiligten noch bei der externen Beratung sind grundlegende Qualifikationen in den Bereichen: Naturschutz, Landwirtschaft und ökonomischer Sachverstand vorhanden
Akzeptanz-/ Kooperationsklima	Animositäten verhindern einen konstruktiven Dialog Vorschläge von bestimmten Akteuren werden „aus Prinzip" abgelehnt
Zugang zu materiellen Ressourcen	Es gibt auch für kleine Starterprojekte keine Finanzierungsmöglichkeiten Trotz hohem Ressourcenbedarf gibt es keinen frühzeitigen Kontakt zu EntscheidungsträgerInnen

23 Zum besseren Verständnis ein Rechenbeispiel mit einem Modell von zwei SEP (A & B): bei Einstufungen der Ausprägung von A mit dem Wert „2" und B mit dem Wert "6" wäre das Produkt (also der Umsetzungserfolg) „12"; bei einer anderen Ausprägung (mit der gleichen Summe von A und B) mit den Werten A: „4" und B: „4" wäre der Umsetzungserfolg „16". Wobei dies Beispiel nicht eine Berechenbarkeit des Umsetzungserfolges vorgaukeln soll, sondern nur die modellhafte Annahme verdeutlichen soll, dass eine ausgeglichenere SEP-Ausprägung tendenziell einen höheren Erfolg bedeutet.
So lautete auch eine Einschätzung eines Experten zur relativen Bedeutung der SEP: „*Es kann jeder dieser Punkte, wenn er nicht vorhanden ist, tödlich sein [...] weil jeder Einzelne, wenn er nicht läuft, die Sache an die Wand fährt*" (EXP: F7).

24 Detaillierte Hinweise für Mindestkriterien bei naturschutzgerechten Produktvermarktungen bei BLÜMLEIN et al. 2001.

E.2.2.3 Wechselwirkungen zwischen den strategischen Erfolgspotenzialen

Die einzelnen SEP hängen in vielfältiger Weise von den Entwicklungsständen der übrigen SEP ab. Letztlich hängen „alle mit allen“ zusammen, wie die Auflistungen in Tab. 44 verdeutlichen, wobei sich jedoch die gegenseitigen Beeinflussungen unterschiedlich stark auswirken.

Um diese Wechselwirkungen in die Planungsstrategie zu integrieren, sollte versucht werden einerseits besonders enge positive Rückkopplungen auszunutzen: so kann z.B. zwischen Engagement und Fähigkeiten eine günstige Eigendynamik entstehen (durch das Engagement entstehen „learning-by-doing“ Fähigkeiten, die dann wiederum ein intensiveres Engagement ermöglichen).

Andererseits stellen andere Wechselwirkungen starke Restriktionen dar, so ist bei einem ungünstigen Kooperationsklima das Engagement zur Zusammenarbeit nur sehr geringfügig steigerbar.

Tab. 44: Kreuztabelle zu Wechselwirkungen zwischen den strategischen Erfolgspotenzialen

Wechselwirkungen zwischen den SEP						
Ausprägung der SEP:	***jeweils beeinflusst durch andere SEP:***					
	Qualität des fachlichen Konzepts	***Organisatorische Struktur***	***Engagement der Beteiligten***	***Fähigkeiten der Beteiligten***	***Akzeptanz- / Kooperationsklima***	***Zugang zu materiellen Ressourcen***
Qualität des fachlichen Konzepts	¤	Zugänglichkeit bedingt nutzbare Qualifikationen	Aufgewendete Zeit für Konzepterstellung	Fachkenntnisse	Spielraum bei Akzeptanzgrenzen	Zukauf von externer Beratung
Organisatorische Struktur	Vorschläge zu Organisationsformen	¤	Funktionsfähigkeit der Strukturen	Organisationstalent	Bereitschaft zur gemeinsamen Organisierung	hauptamtliche / externe Betreuung der Strukturen
Engagement der Beteiligten	Verständlichkeit der Vorschläge / Identifizierung mit Zielen	Zugänglichkeit & Einflussmöglichkeiten	¤	mehr Möglichkeiten sich einzubringen	Bereitschaft zur Zusammenarbeit	direkt: Bezahlung indirekt: Handlungsspielräume motivieren
Fähigkeiten der Beteiligten	Wissensvermittlung	Raum für Lernprozesse & Kompetenznetz	Lernmotivation	¤	Bereitschaft zum voneinander-Lernen	Qualifizierungsmaßnahmen
Akzeptanz-/ Kooperationsklima	Zustimmung zum Konzept	Akzeptanz für Verfahren & Organisationen	Mehr Möglichkeiten für Überzeugungsarbeit	sozial-kommunikative Kompetenzen	¤	Korridor für Win-win-Situationen
Zugang zu materiellen Ressourcen	Finanzierungsmodell	Rechtsform der Strukturen	Mehr Förderprogramme abfragbar	Chancenerhöhung bei Mittelakquise	Bereitschaft Ressourcen einzubringen	¤

E.2.3 Praxisbedingungen bei der Beeinflussung der strategischen Erfolgspotenziale

Um die Anwendbarkeit der genannten Handlungsoptionen zur SEP-Beeinflussung zu überprüfen, wird im Folgenden erörtert, inwieweit die SEP durch die Prozessgestaltung überhaupt zu beeinflussen sind, und welche Unterschiede diesbezüglich zwischen den einzelnen SEP bestehen.

Hinsichtlich der Bedeutung der Konzipierung der Prozessgestaltung lässt sich aus den Antworten der Expertenbefragung insgesamt eine hohe, aber keine übergewichtige Bedeutung annehmen.[25]

25 Hierzu einige beispielhafte Aussagen aus der Expertenbefragung (Exp: F20): *„Planung ist weniger wichtig als mir lieb ist“; „wenn die Betroffenen nicht mitspielen, hilft noch soviel Planung nicht“; „ich würde mir wünschen, dass Planung sich als wichtige Größe sieht, aber zugleich auch um ihre Grenzen weiß.“*
Weiterhin wurden von den ExpertInnen zu dieser Fragestellung (Exp: F20) auf die Wichtigkeit einer flexiblen Prozessgestaltung und der Beobachtung der „Lage vor Ort“ mit den dortigen Interessen verwiesen, da Planungen ohne Übereinstimmungen mit den örtlichen Interessen zwangsläufig eine sehr geringe Wirksamkeit haben.

Die Planung dient der Informationslieferung und setzt einen organisatorischen Rahmen (dies ist direkt steuerbar). Innerhalb dieses Rahmens entwickelt sich idealerweise ein eigendynamischer Prozess, worin die Planung einige Grundvoraussetzungen nicht ersetzen kann: So ist die Planung „*immer abhängig vom Engagement der Leute vor Ort*". Allerdings wird gerade die Entwicklung des Engagements durch die planungsmethodische Herangehensweise mitbestimmt. Letztlich sind „*im unterschiedlichen Grade eigentlich alle*" SEP durch die Planung beeinflussbar (EXP: F20).

Bezüglich der Beeinflussbarkeit der verschiedenen Potenziale ergeben sich aus der Expertenbefragung differenzierte Einschätzungen (EXP: F20): So ist für die Bereiche „**Qualität des fachlichen Konzepts**" und „**organisatorische Struktur**" eine sehr hohe, direkte und zumeist relativ kurzfristige Beeinflussbarkeit gegeben. Das „**Engagement der Beteiligten**" ist ebenfalls stark beeinflussbar, auch wenn es beim Fehlen von engagierten Leitfiguren in der Region wesentlich schwieriger ist, das Engagement auf ein hohes Niveau zu bringen.

Größere Einschränkungen der Änderbarkeit sind bei den „**Fähigkeiten der Beteiligten**" im Bereich der „persönlichen Eigenschaften" zu sehen (EXP: F20). Die Ergebnisse der Fallbeispiele (s. Kap. D.2.2.1) zeigen aber, dass bezüglich der Fähigkeiten der Beteiligten sowohl im Bereich „problemlösungsorientierte Kommunikation" und „fachliches Wissen" in der Regel (wenn auch oft nur im mittleren Ausmaße) Lernprozesse stattfinden. Auch für das Umweltbewusstsein wurden solche Änderungen beschrieben, wobei dazu anzumerken ist, dass hier kurzfristig nur im beschränktem Maße größere Änderungen zu erwarten sind.[26]

Ebenso ergab sich aus der Auswertung der Fallbeispiele, dass Änderungen der Kooperationsbereitschaften sehr häufig sind, und zwar auch bei ungünstigen Ausgangslagen (s. Kap. D.2.2.1). Demnach ist das **Akzeptanz- und Kooperationsklima** stark beeinflussbar, wobei allerdings deutliche regionale Unterschiede bestehen.

Eine gute Änderbarkeit gilt ebenfalls für den **Zugang zu materiellen Ressourcen** (z.B. über die Einwerbung von Fördermitteln). Bei aufwändigen Umsetzungsprojekten ist allerdings oft doch eine starke Limitierung gegeben, da insbesondere in strukturschwachen Regionen solche Förderprogramme, die einen größeren Eigenanteil verlangen, nicht nutzbar sind.

Insgesamt zeigt sich, dass auch bei den schwerer beeinflussbaren SEP in der bisherigen Praxis Verbesserungen möglich waren und sie somit für eine gezielte Beeinflussung zugänglich sind.

E.2.4 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste)

Auf den beiden folgenden Seiten erfolgt eine Übersicht (Tab. 45), die die Möglichkeiten zur Verbesserung der einzelnen SEP als Checkliste zusammenfasst. Diese Checkliste orientiert sich in ihrer Reihenfolge zwar an einem typischerweise möglichen zeitlichen Ablauf. Generell ist aber hervorzuheben, dass die SEP-Optimierung ein kontinuierlicher, langfristig angelegter Prozess ist, der nicht immer an einzelnen Punkten im Planungsverlauf festzumachen ist.

Zur Anwendung dieser Empfehlungen in der Praxis ist anzumerken, dass es weniger darum geht, dass etwa in einer Lenkungsgruppe abstrakt diskutiert wird, welches SEP nun wann und wie zu beeinflussen ist, sondern dass alle Beteiligten ein strategisches Bewusstsein für die Wichtigkeit der SEP gewinnen und neben dem Alltagsgeschäft auf die Verbesserung der SEP geachtet wird.

26 Neben Aussagen über die Dauer: *wenn man will, dass im Umweltbereich Bewusstsein entsteht, braucht man Zeit;* wurden weitere Aspekte zur Förderung des Umweltbewusstseins genannt: So sind *anerkannte Netzwerkpartner (z.B. der WWF) hilfreich* und *umweltrelevantes Handeln sollte mit einer ökonomischen Argumentation verbunden werden (z.B. über Gästezielgruppen), da man mit einer rein idealistischen Argumentation nicht weit kommt („bei Geld hört's auf")* (EXP: 17b).

Tab. 45: Checkliste zur Optimierung der sechs strategischen Erfolgspotenzialen (SEP)

Qualität des fachlichen Konzepts

➢ **Herstellung günstiger Vorbedingungen für die Konzepterstellung**
☑ Gibt es einen Austausch mit anderen Regionen, die ähnliche Konzepte verwirklicht haben?
☑ Sind bei den Akteuren ausreichend Fachkenntnisse vorhanden?

➢ **Anpassung an regionale Bedingungen**
☑ Passt das Konzept zu den spezifischen, regionalen Bedingungen? (s. Tab. 38)
☑ Liegen Erkenntnisse über die Kooperationsvoraussetzungen der landwirtschaftlichen Betriebe vor?
☑ Ist genug Raum gegeben, um Ideen von regionalen Akteuren aufzunehmen?
☑ Wird das Konzept von Planungsakteuren, EntscheidungsträgerInnen und den weiteren Betroffenen akzeptiert?

➢ **Erfüllung inhaltlich-konzeptioneller Standards**
☑ Nutzt das fachliche Konzept Synergieeffekte (nach Stand der Forschung und „best practice"-Erfahrungen)?
☑ Werden Möglichkeiten für ein Wachstum nach dem Bausteinprinzip genutzt?
☑ Werden soziale, ökologische und ökonomische Kriterien berücksichtigt?
☑ Ist tatsächlich eine ökologische Wirksamkeit zu erwarten oder steht diese nur auf dem Papier?

➢ **Stärkung der Umsetzungsorientierung**
☑ Werden konkrete Umsetzungsschritte sowie Erfolgskriterien und Evaluationsschritte angegeben?
☑ Werden die Umsetzungshilfen (s. Kap. E.3.2.4, Abb. 23 & Tab. 47) genutzt?
☑ Ist das Konzept für die an der Umsetzung beteiligten Adressaten verständlich formuliert?

Engagement der Beteiligten

➢ **Anstoß zum Mitmachen geben**
☑ Gibt es offene Angebote zum Mitmachen?
☑ Wird auf die spezifischen Interessen der zu relevanten Zielgruppen eingegangen?
☑ Wird der mögliche Nutzen anschaulich verdeutlicht - ohne dabei falsche Hoffnungen zu wecken?
☑ Ist ein Rückhalt durch die EntscheidungsträgerInnen der Gemeinden wahrnehmbar?

➢ **Dauerhaftigkeit des Engagements erreichen**
☑ Wird auf eine angenehme Sitzungsgestaltung und eine faire Diskussionskultur geachtet?
☑ Bestehen reale (idealerweise gleichberechtigte) Einflussmöglichkeiten auf die Planung und wird ein transparenter Umgang mit der Entscheidungsarenenproblematik gefunden?
☑ Können die Beteiligten ihre spezifischen Fähigkeiten zur Geltung bringen?
☑ Wird auf Motivationsschwankungen rechtzeitig reagiert?
☑ Gibt es Hilfestellungen, um typische Motivationsbremsen wie bürokratischen Aufwand etc. zu minimieren?
☑ Werden Erfolge anerkannt (bzw. auch gefeiert) und die Ursachen für Misserfolge analysiert?
☑ Wie entwickelt sich die Zahl der Engagierten?
☑ Werden auch hohe „Stufen des Engagements" (s. Abb. 4) bei den örtlichen Beteiligten erreicht?

Akzeptanz- / Kooperationsklima

➢ **Frühzeitigkeit von Informationen und Beteiligungsmöglichkeiten sicher stellen**
☑ Erfolgt eine ehrliche Beteiligung von Anfang an - ohne dass bereits Vorentscheidungen gefallen sind?
☑ Wird darauf geachtet, dass sich die FlächennutzerInnen (v.a. die LandwirtInnen) nicht überrumpelt fühlen, z.B. durch Vorschläge für Flächennutzungsänderungen oder unangekündigte Kartierarbeiten?

➢ **Kooperationsklima sicher stellen, das den gemeinsamen Prozess fördert**
☑ Wird in den Planungszusammenhängen eine nicht-hierarchische Kommunikation ermöglicht?
☑ Werden frühzeitig Akzeptanzgrenzen festgestellt (s. Kap. E.1.2) und diese gegenseitig respektiert?
☑ Gibt es eine von den KooperationspartnerInnen als fair eingestufte Lasten- und Nutzenverteilung?
☑ Gibt es Akteure, die durch ihre sozialen Kompetenzen für ein Konfliktmanagement qualifiziert sind?

➢ **Akzeptanzklima durch kontinuierliche Vermittlungs- und Öffentlichkeitsarbeit fördern**
☑ Wird eine breite Bandbreite an Informationsformen zur Vermittlung der Planungsinhalte genutzt?
☑ Wird bei der Öffentlichkeitsarbeit auf die Ansprüche unterschiedlicher Zielgruppen eingegangen?
☑ Gibt es „bürgernahe" Zusammenfassungen der Konzepte und wie werden diese verbreitet?
☑ Gibt es persönliche Kontakte zu Ansprechpersonen in der Lokalpresse?
☑ Wie viele (v.a. positive) Presseberichte erscheinen pro Quartal?

Organisatorische Struktur

➢ **Voraussetzungen überprüfen**

☑ Sind die Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen geregelt und transparent?

☑ Gibt es eine organisatorische Struktur, die eine kontinuierliche Arbeit an der Planung koordiniert?

➢ **Organisatorische Strukturen entwickeln und zugänglich machen**

☑ Werden Multiplikatoren und Schlüsselpersonen (z.B. BiolandwirtInnen) bzw. Fach- sowie insbesondere Macht- und Prozesspromotoren in die Strukturen eingebunden?

☑ Gibt es zielgruppenspezifische Beteiligungsangebote?

☑ Werden durch die Beteiligungsangebote die Interessen gewünschter TeilnehmerInnen aufgegriffen?

☑ Werden bei offenen Beteiligungsangeboten tatsächlich verschiedene Bevölkerungsgruppen erreicht oder gibt es hohe informelle Barrieren der Zugänglichkeit der „Mitmachangebote"?

☑ Sind (wirklich interessierte) Personen aus allen relevanten Bereichen eingebunden?

➢ **Koordinations- und Kommunikationsfunktionen übernehmen**

☑ Bestehen (in beide Richtungen genutzte) Informationskanäle zu EntscheidungsträgerInnen und Verwaltung?

☑ Sind Verantwortliche für einzelne Projekte ansprechbar (und wie oft werden diese tatsächlich angesprochen)?

☑ Wird eine Vernetzung in der Region und zu überregionalen Stellen geleistet?

☑ Können die Strukturen die gewünschten Aufgaben leisten oder sind sie überlastet?

☑ Ermöglichen die Strukturen, dass mit auftretenden Konflikten ein konstruktiver Umgang gefunden wird?

➢ **Flexibilität und Innovationsfähigkeit entwickeln**

☑ Welche „Change-Barrieren" sind vorhanden und was muss passieren, um sie zu überwinden?

Fähigkeiten der Beteiligten

➢ **Feststellung der Kompetenzen und der möglichen Transferwege**

☑ Wo sind Kompetenzen vorhanden und wo fehlen Kompetenzen?

☑ Welche Transferwege von Kompetenzen gibt es, um die Defizite auszugleichen?

➢ **Kompetenzentwicklung im Planungsprozess**

☑ Wird frühzeitig eine Basis für diejenigen Lernprozesse geschaffen, die einen langen Zeitraum benötigen?

☑ Ist die Beratungsrolle so ausgeprägt, dass Lernprozesse gefördert werden?

☑ Lernen die Beteiligten voneinander?

☑ Werden Möglichkeiten zur praktischen Verdeutlichung von Vorschlägen genutzt (z.B. Exkursionen)?

☑ Können neu erworbene Kompetenzen angewandt werden und Anerkennung finden?

☑ Sind Verbesserungen bei dem Umweltbewusstsein festzustellen?

➢ **Kompetenzentwicklung durch ein Weiterbildungsnetzwerk**

☑ Bestehen Kontakte zu BeraterInnen mit spezifischen Qualifikationen ("Kompetenznetz")?

☑ Wie oft werden Weiterbildungsangebote nachgefragt?

☑ Sind die erworbenen Kompetenzen aus Sicht der Akteure in der Praxis hilfreich?

Zugang zu materiellen Ressourcen

➢ **Frühzeitige Sensibilität für Finanzierungsfragen schaffen**

☑ Besteht ein Bewusstsein für Finanzaspekte, ohne dass diese als Totschlagargument die Kreativität lähmen?

☑ Gibt es genügend Know-how für betriebswirtschaftliche Berechnungen?

☑ Gibt es (frühzeitige) Schätzungen zu Investitionskosten und laufenden Kosten der geplanten Maßnahmen?

☑ Werden die Möglichkeiten für Eigenleistungen zur Kostenreduktion genutzt?

☑ Welche Maßnahmen sind auch ohne finanzielle Aufwendungen möglich?

➢ **Finanzquellen erschließen**

☑ Sind SpezialistInnen vorhanden, die sich mit Verwaltungsanforderungen von Förderkulissen auf Landes-, Bundes und EU–Ebene auskennen?

☑ Welche Fördermöglichkeiten durch überregionale Programme von EU, Bund, Land oder Stiftungen gibt es?

☑ Welche Bedingungen sind für die Förderungen zu erfüllen, welche Fristen gibt es?

☑ Ist eine Bereitschaft entstanden „privates" Geld zu investieren?

☑ Werden die Planungen durch die kommunalen EntscheidungsträgerInnen unterstützt, und gibt es Kontakte zu weiteren unterstützenden Personen, die Einfluss auf finanzielle Zusagen haben?

E.3 Gestaltung der Planungsverfahren

Zunächst werden hier Hinweise für Handlungen gegeben, die sich über mehrere Phasen des Verfahrens erstrecken bzw. der Verzahnung der einzelnen Verfahrensschritte dienen (E.3.1). Danach werden Weichenstellungen, die jeweils in einzelnen Planungsphasen zu leisten sind, besprochen (E.3.2). Angemerkt sei noch, dass für die Gestaltung der Planungsverfahren neben solchen strategischen Entscheidungen weitere Aspekte auf der taktischen Ebene bedeutsam sind.[27]

E.3.1 Hinweise für phasenübergreifende Aspekte

E.3.1.1 Verzahnung von Planungs- und Umsetzungsphase

Bei der Steuerung der Abfolge der Planungsphasen (s. Kap. B.4.3.4) ist in den meisten Fällen eine parallel-prozessorientierte Reihenfolge der Planungsphasen empfehlenswert. Für eine solche Verzahnung von Planung und Umsetzung sprechen sowohl die Ergebnisse der Evaluationen der Fallbeispiele (s. Kap. D.3.1.4) als auch die der Expertenbefragung.[28]

Ein frühzeitiger Beginn der Umsetzungen kann zur Motivationssteigerung durch Erfolgserlebnisse, zur Bewusstseinsbildung und zur Außendarstellung der Planungen genutzt werden. Allgemein kommt den ersten Umsetzungen auch eine Testfunktion zu (*probieren, ob Sachen funktionieren,* EXP: F21). Gerade bei frühen Umsetzungen kann die (ggf. begrenzte) externe Beratung noch bei Korrekturen helfen. Besonders wichtig sind frühzeitige Umsetzungen, wenn die Planungsphase einen langen Zeitraum beansprucht ("*nach zwei Jahren haben die Leute sonst keinen Bock mehr*", EXP: F21).

Als Problemfelder bzw. Einschränkungen für die vorzeitigen Umsetzungen sind folgende Aspekte zu beachten (EXP: F21):

- *bei formalen Verfahren ist dies nicht möglich,*
- *bei kurzen Prozessen kann eher die Planung abgewartet werden, auch da in diesem Fall keine Zeit für die Umsetzungen vorhanden sein kann*,
- *in der Regel sollten die Stärken-Schwächen-Analyse* und die *Festlegung der Zielsetzung abgewartet werden; ansonsten können aber kleine Maßnahmen, die „auf jeden Fall passen" umgesetzt werden,*
- *es entsteht eine gewisse Chaosgefahr, so dass auf Stringenz im Planungsprozess und mögliche (Neben)wirkungen auf andere Bereiche zu achten ist*,

27 Dazu können detaillierte Empfehlungen aus Arbeiten zu den Themen Kommunikation, Teamarbeit, Konflikt- und Projektmanagement entnommen werden (s. auch Literatur in Kap. B.4).

28 Von den 26 Antworten zur Frage „*Es gibt den Planungsansatz, schon vor dem Abschluss der eigentliche Planung mit der Umsetzung zu beginnen. Was halten sie davon?*"(EXP: F21) fiel nur eine Aussage strikt negativ aus ("*fahrlässig*" aufgrund der Gefahr von Trotzeffekten bei Nicht-Abstimmung), drei Aussagen bedeuteten ein „in Ausnahmen ja", elf hatten eine positive Tendenz (z.B. "*grundsätzlich positiv*", „*gute Idee*", „*teilweise sinnvoll*") und weitere elf Antworten drückten eine starke Zustimmung aus (z.B. "*unabdingbar*", „*zwingend notwendig*", „*ohne das geht es nicht mehr*", „*das Beste, was es geben kann*"). Als Begründungen für eine Verzahnung wurden u.a. genannt (EXP: F21) (s. auch nächste Fußnote):
*Frühe Erfolge dienen der Steigerung des Interesses und des Engagements (*10), da gezeigt wird „*das was passiert*" und so *der Nutzen und die Machbarkeit verdeutlicht ("es entsteht nicht nur Papiertiger") werden* (3), wodurch sich *etwas in den Köpfen bewegt* (3). Somit wird ein Beitrag zur Motivierung *gerade ehrenamtlicher Gremien* sowie *zur Gewinnung weiterer Akteure geleistet* und *Planungsmüdigkeit vermieden* (2) sowie *die „corporate identity" / das Arbeitsklima verbessert.* Wichtiger Aspekt ist auch *mit Ergebnissen nach Außen treten zu können (Bild der Region für Innen- und Außenmarketing)*. Zudem sind *ohnehin laufende Umsetzungen erforderlich, da die Geschäfte / der Alltag weitergehen* und durch *den Zeit- und Umsetzungsdruck wollen die Auftraggeber „möglichst schnell zu Potte kommen*".

- *allgemein gilt, dass nur unstrittige und in die Strategieentwicklung passende Handlungen auszuwählen sind, da unabgestimmte Maßnahmen als Vertrauensbruch aufgenommen werden können, die die Gefahr von Trotzeffekten mit sich bringen.*

Unter Einbeziehung dieser Aspekte können bestimmte Pilotprojekte und Maßnahmen ausgewählt werden, die sich zusammenfassend mit den Charakteristika unstrittig, unaufwändig und gut vermittelbar beschreiben lassen[29] (nähere Hinweise zur Projektauswahl s. Kap. E.3.2.3).

E.3.1.2 Aufteilung der Planungsressourcen und der externen Beratung

Bei der Aufteilung der **Planungsressourcen** zwischen der Planungs- und Umsetzungsphase sind folgende Aspekte zu beachten:[30]

- Einerseits ist ein hoher Anteil für die Umsetzungsberatung wünschenswert, da eine starke Schwerpunktsetzung auf die planerische Vorbereitung ein zu geringes Vorantreiben der Umsetzung begünstigen kann (s. Kap. D.3.1.2).
- Andererseits besteht die Gefahr, dass bei einem hohen Problemdruck und den damit einher gehenden Forderungen nach schnellen Lösungen die Grundlagen vernachlässigt werden (Exp: 4e). Sind aber zu wenige Planungsressourcen für die Vorbereitung/ Konzeption veranschlagt, schmälert dies die Planungsqualität und erhöht die Irrtumswahrscheinlichkeit.

Bei der Ausbalancierung zwischen diesen beiden Polen, sind die Stärken und Schwächen der regionalen Akteure zu berücksichtigen. Demnach muss beispielsweise bei Akteuren, die bereits Erfahrungen mit der Umsetzung von Projekten haben, die Umsetzungsvorbereitung weniger ausführlich erfolgen.

Die hohe Bedeutung der **externen Beratung** und deren Aufgabenschwerpunkte sind bereits aus den Angaben der örtlichen Planungsbeteiligten (s. Kap. D.2.2.1) deutlich geworden. Ein vorrangiges Einsatzfeld für Externe ist der Beginn der Planungsphase, da hier deren Beiträge (Prozesssteuerung, fachliches Know-how, neutrale Sichtweise) besonders wichtig sind. Demgegenüber können im weiteren Verlauf - insbesondere bei positiv verlaufenden Lernprozessen - die regionalen Beteiligten eher eigenständig weiterarbeiten. Dennoch ist eine kontinuierliche Umsetzungsbegleitung (insbesondere bei komplexeren Planungsfällen sowie als Beratung im Bedarfsfall z.B. zu betriebswirtschaftlichen Fragen) als „dauerhaftes Coaching“ empfehlenswert. Dabei entwickelt sich dann eine abfallende Intensität der Beratung, die aber „*ständig weitergeht [...], ohne dass eine Pause dazwischen ist*“ (Exp: F31a).

29 *„Ich denke, sie müssen von vornherein zweigleisig fahren: sie brauchen - ich nenne es immer Starterprojekte - also kleine Projektchen, wo sie Akteure gewinnen, wo sie Motivation und Akzeptanz gewinnen. Diese Starterprojekte müssen sich dadurch auszeichnen, dass sie klein und überschaubar sind, und vor allem eine sehr, sehr hohe Wahrscheinlichkeit haben erfolgreich zu werden, und das auch noch in einer sehr schnellen Zeit“. Parallel dazu ist das Konzept zu erstellen, worin sich das Projekt einfügen muss, wobei erste Lehren aus dem Starterprojekt für das Konzept verwertet werden* (Exp: F21).

30 Dazu sind in der Praxis sehr unterschiedliche Ansätze vorhanden (Exp: F4d, F4e). Häufig bestehen zwischen den beiden Phasen fließende Übergänge und oftmals ist eine ungefähre Gleichgewichtung (oder ein leichtes Überwiegen einer der beiden Seiten) festzustellen (Exp: F4d). Neben der Feststellung eines der Experten, dass bei 2 / 3 seiner Planungen überhaupt keine Umsetzungsberatung stattgefunden hatte, wurden als häufige Verhältnisse „*ca. 50 zu 50*“ (2) oder „*60 zu 40*“ zugunsten der Umsetzung (2) genannt. Zwei Experten nannten ein *überwiegen des Planungsschwerpunktes* (Exp: F4e).

E.3.1.3 Dauer der Planungsverfahren

Prinzipiell hängt die empfehlenswerte Dauer der Planungen von der Aufgabenstellung, den örtlichen Bedingungen (auch den Planungsressourcen) und dem tatsächlichen Prozessverlauf ab.[31] Außerdem sollten für die zeitliche Planung der Prozessgestaltung die folgenden Vor- und Nachteile einer kurzen bzw. langen Planungsdauer Berücksichtigung finden:

- Positive Aspekte einer **langen Prozessdauer** sind neben ausreichend Zeitressourcen für eine sorgfältige inhaltliche Planung der große Spielraum für soziale Prozesse (Wirkung von Lernprozessen; Aufbau von stabilen, persönliche Beziehungen; Entwicklung von Vertrauen).
- Für eine **kurze Prozessdauer** sprechen die negativen Wirkungen langer Prozesse auf die Motivation der Beteiligten sowie die allgemein sinkende Akzeptanz für das Verfahren bei längeren Phasen der Ergebnislosigkeit.

E.3.2 Weichenstellungen in spezifischen Phasen im Planungsverlauf

Um Hinweise für typische Problemsituationen zu erhalten, die an entscheidenden Punkten („decision points“) im Planungsverlauf auftreten, werden hier Empfehlungen zu einigen prägenden Entscheidungen (Weichenstellungen) gegeben.[32]

E.3.2.1 Optimierung der Startbedingungen

In der Vorbereitung der Planungen erfolgen bereits wesentliche Weichenstellungen. In Kap. E.1 sind bereits die Vorbereitung der Planungsstrategie und Überlegungen zum Strategiefit als wesentliche Voraussetzungen für günstige Startbedingungen beschrieben. Weiterhin ist zu Beginn ein besonderes Augenmerk auf die Mobilisierung geeigneter Akteure zu legen.

Regelung der Akteurskonstellation

Eine bedeutsame Weichenstellung stellt das **Zusammenbringen der Akteure** dar. Dazu sind die folgenden Schritte erforderlich (s. auch Erläuterungen zu den SEP „Organisatorische Struktur“ und „Engagement der Beteiligten“ in Kap. E.2.1):

1. Identifizierung der gewünschten Akteure,
2. Kontaktaufnahme,
3. spezifische Einbindung in Planungszusammenhänge.

Eine wichtige Anforderung ist die tatsächliche Offenheit für Akteure aus denjenigen Bereichen, aus denen eine Kooperation zustande kommen soll. Zudem sind bei gesamträumlichen Planungen für alle offene Beteiligungen[33] empfehlenswert (s. Kap. D.3.1.3).

31 Dazu Angaben aus der Expertenbefragung: *bei den wünschenswerten partizipativen Prozessen dauert es ein Jahr bis zur Leitbildentwicklung, dann erfolgen Maßnahmen über zehn Jahre verteilt;* oder *die Planungsphase dauert ein halbes bis ganzes Jahr, diese Vorphase ist entscheidend, sie kann sich auch zwei Jahre hinziehen* (Exp: 4d).

32 Neben solchen idealtypischen Weichenstellungen können Fehler an anderen Stellen einen gravierend negativen Einfluss auf den Fortgang des Planungsverlaufes haben. Dazu sind insbesondere Fehler auf der taktischen Ebene zu nennen (beispielsweise das Vergrätzen von Schlüsselpersonen, Kommunikationsprobleme).

33 Aufgrund der demokratisch-emanzipatorischen Anforderungen (s. Kap. B.2) sollen im Prinzip „alle Betroffenen“ beteiligt werden. Auch kann aus der Untersuchung der Fallbeispiele der Schluss gezogen werden, dass Planungsverfahren nach bottom-up-Ansatz mit für alle offenen Beteiligungsangeboten relativ erfolgversprechend sind, wobei bei komplexeren Aufgabenstellungen das Modell der strukturierten Partizipation zu empfehlen ist (s. Kap. D.3.1.3).
Bei der Expertenbefragung wurden zu der Frage nach einer für alle offenen Beteiligung differenzierte Angaben gemacht, wobei zumeist die Notwendigkeit einer stufenweisen Intensität herausgestellt wurde. Dabei überwogen solche Aussagen (10), die offene Beteiligungen auch als wesentliche Planungszusammenhänge befürworteten, während andere (8) das Einbeziehen von ausgewählten Zielgruppen oder solche Abstufungen bevorzugten, bei denen die Bevölkerung lediglich zu Informationsveranstaltungen eingeladen wird oder „*punktuell eingreifen*“ sollte.

Bei projektbezogenen Ansätzen ist hingegen v.a. eine Beteiligung und Ansprache der jeweils betroffenen Zielgruppen wesentlich.

Generell ist darauf zu achten, ob das gewählte Beteiligungsangebot nicht unerwünscht selektiv wirkt[34]. Dazu ist wichtig, **informelle Barrieren der Zugänglichkeit** zu beachten (s. Kap. B.4.3.3). Beispielsweise ist die Ortswahl für die Treffen ein bedeutsamer Einflussfaktor für Teilnahmewahrscheinlichkeit spezifischer Akteure, so dass ein möglichst neutraler oder ggf. ein zielgruppengerechter Ort zu wählen ist.

Zur konkreten Ausgestaltung der Zugänglichkeit sind folgende Aspekte zu beachten:[35]

- **Probleme bei „für alle offenen" Beteiligungen**[36] entstehen ggf. durch mangelnde Kontinuität der Teilhabe von Freiwilligen, die große Anzahl der Beteiligten und dadurch zeitaufwändigere Diskussionen oder durch kommunikationsstörende „BlockiererInnen". Insgesamt sind solche Probleme aber, wie die Diskussion der Fallbeispiele gezeigt hat (s. Kap. D.3.1.3), durch eine Strukturierung auch bei offenen Partizipationsangeboten (z.B. durch eine Aufteilung in unterschiedliche Gruppen oder moderative Gestaltungen bis hin zur „*eventartigen Großgruppenmoderation*" (Exp: F15)) gut lösbar.
- Handlungsfelder, in denen prinzipiell **möglichst viele Akteure erreicht werden sollten**, sind die Informationsvermittlung (z.B. die Bekanntgabe von Zwischenberichten, Ausstellungen), Gelegenheiten zur Unterstützung der Umsetzung, zur Ideensammlung und der Einholung eines Feedbacks sowie gegebenenfalls die Entscheidung über die Gesamtplanung (z.B. Beschluss des Leitbildes bei einer Bürgerversammlung).
- Handlungsfelder, wo **kleinere Zusammenhänge mit Zugangsbeschränkungen** sinnvoll sein können, sind Aufgaben in denen die Konsensfähigkeit besonders bedeutsam ist, nur bestimmte Zielgruppen angesprochen werden sollen oder koordinierende Aufgaben, die von einem verbindlichen Personenkreis (etwa einer Lenkungsgruppe) wahrgenommen werden.
  Jedoch sollten für geschlossene Gruppen wie Lenkungsgruppen die Transparenz und Legitimität dadurch erreicht werden, dass Delegierte aus prinzipiell offenen Teilen der Planungszusammenhänge teilnehmen können (z.B. gewählte SprecherInnen von Arbeitsgruppen).

Neben der Zusammensetzung der Gremien müssen dann jeweils auch geeignete Aufgabenverteilungen und Entscheidungsregeln festgelegt werden, hierbei ist für grundlegende Entscheidungen ein konsensorientiertes Vorgehen anzustreben.

34 Dazu gehören etwa die Fragen, ob sich nicht nur „Profi-BürgerInnen" (typischerweise mit höherer Bildung) beteiligen und ob sich nicht nur Männer, sondern auch Frauen angesprochen fühlen - Hinweise und Checklisten zum Gender-Mainstreaming bieten Pimminger 2001 und Bergmann & Pimminger 2001.

35 Neben einer ersten Mobilisierung können im weiteren Verlauf der Prozesse weitere Beteiligungsangebote sinnvoll sein. Dabei sollten jeweils die Vor- und Nachteilen einer offenen Beteiligung Rechnung berücksichtigt werden. Dies bedeutet, dass v.a. zu Beginn und „bei Meilensteinen" offene und stark beworbene Einladungen erfolgen, woraufhin dann im Ablauf schnell zu arbeitsfähigen Formen überzugehen ist, z.B. themenspezifische Arbeits- und Projektgruppen. Auch im späteren Verlauf sollte Transparenz über die Möglichkeiten der Beteiligung bestehen, aber es ist zu vermeiden, dass in allen Arbeitsgremien viele Leute auftauchen, die sich „nur mal informieren" wollen.

36 So nannten die befragten ExpertInnen folgende Probleme (Exp: F14a): *träge Prozesse mit geringerer Effizienz*; *Schlüsselpersonen (wie Tourismusmanager) haben bei mühsamen Diskussionen nicht die Zeit bzw. Geduld zur Beteiligung*; *externe BeraterInnen können weniger Zeit für die Betreuung von Schlüsselpersonen, Kleingruppen- und Einzelgespräche aufwenden; „Gefahr der Quatschbude"; Störungen durch Nörgler oder Besserwisser.*
Zur Auswahl gilt folgende Empfehlung: *„nimm die rein, die du brauchst, weil sie deine späteren Bündnispartner sind [...], nimm die rein, die dir sowieso immer vors Bein pinkeln, weil du - wenn du die innerhalb des Prozesses hast - bessere Chancen hast, sie einzubinden als am Ende, aber nimm keinen rein, der erwiesenermaßen Prozesse blockiert"*(Exp: F14a).

Überprüfung günstiger Startbedingungen

Zu Planungsbeginn sollten als Denkhilfe und zur Vergewisserung, ob eine geeignete **Akteurskonstellation** entstanden ist, die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Sind **innerhalb der Planungszusammenhänge** genügend Akteure mit geeigneten Handlungsmöglichkeiten vorhanden? (Vollständigkeit[37] der Bereiche: Landwirtschaft[38], Tourismus, Naturschutz, Verwaltung und ggf. Politik); Gibt es die in Kap. B.4.2.2 beschriebenen Fach-, Macht- und Prozesspromotoren und bestenfalls auch einen Biopromotoren aus der Landwirtschaft (s. Kap. D.3.1.2)?
- Sind in der Region **außerhalb des inneren Kreises der Planungszusammenhänge** genügend UnterstützerInnen über den Planungsprozess informiert und stehen diesem wohlwollend gegenüber (v.a. aus Verwaltung, Politik, Verbänden sowie weitere Institutionen mit Beiträgen z.B. zu Finanzen, Beratungsleistungen)? Bestehen zu solchen UnterstützerInnen geeignete, dauerhafte Kommunikationskanäle?

Des Weiteren sind die in Anhang IIc (F31) erörterten Sachverhalte zur **Motivation** der Beteiligten in der Startphase zu beachten. Zusammenfassend heißt das: für den Planungsstart gilt es eine allgemeine Akzeptanz für das Verfahren und die Problemdefinition zu erreichen und einen „überzeugenden Start“ zu verwirklichen. Jedoch sollten in der Startphase noch nicht unbedingt alle Trümpfe ausgespielt werden, da - wie in Kap. D.2.2.1 dargelegt - eine hohe Anfangsmotivation nicht unbedingt einen hohen Umsetzungserfolg bedeutet.

Um bereits frühzeitig das Problem des „**strategischen Minimumfaktors**“ (s. Kap. E.2.2.2) angehen zu können, sollten im weiteren Verlauf der Startphase erste Einschätzungen zur Ausprägung der strategischen Erfolgspotenziale erfolgen.

E.3.2.2 Festlegung der Ziele

Die Zielentwicklung ist ein wesentlicher Schritt zur Festlegung des Planungsinhaltes. Bei dieser Weichenstellung ist zum einen die Art der Entscheidung über die Ziele und zum anderen die Formulierung der Ziele zu beachten.

Entscheidung über die Ziele (Entscheidungsarenenproblematik)

Es sollte ein Bewusstsein dafür entstehen, welche Verbindlichkeit der Zielfestlegung zukommt und welche weiteren Entscheidungsarenen (s. Kap. B.4.2.5 & Kap. D.3.1.1 zur Entscheidungsarenenproblematik) für die Verwirklichung der Ziele relevant sind (typischerweise Gemeinderäte, FlächenbesitzerInnen). Besteht die Einschätzung, dass in den anderen Entscheidungsarenen Vorbehalte gegenüber den im Planungsgremium anvisierten Zielen vorhanden sind, so muss - sofern eine Realisierung der Ziele nicht auf Teilflächen / in Teilaspekten als ausreichend angesehen wird - frühzeitig gegengesteuert werden.

---

37 Wie in Kap. D.3.1.2 erläutert, können aber v.a. projektorientierte Kooperationen auch ohne Naturschutzakteure erfolgreich sein, sofern umweltorientierte Aspekte von den anderen Akteursgruppen aufgegriffen werden.
Zur Beteiligung der PolitikerInnen folgen weitere Erörterungen im nächsten Abschnitt (s. Kap. E.3.2.2).

38 Dazu ist zu beachten, dass *„die Bäuerinnen eine ungeheuer wichtige Gruppe darstellen [...], die Männer sind in aller Regel das Hemmnis [...], die Bäuerinnen sind die Triebfeder des Ganzen, besonders die Frauen so zwischen 25 bis 40.“ Andererseits sind Jüngere allgemein oft auch weniger an Naturdingen interessiert, da sind dann häufig Ältere, die die Zeit dafür haben, aktiv* (Exp: F19).

Sollten solche Versuche scheitern, so ist eine frühzeitige Klärung über die Differenzen herbeizuführen, um keine Luftschlösser zu planen, die dann aufgrund der Interessenlage in den anderen Entscheidungsarenen nicht gebaut werden können. Außerdem können dann - bei Entscheidungen zuungunsten des Planungsgremiums - noch Alternativen gesucht werden. Dies gilt insbesondere für Finanzierungsfragen. Auf Grundlage dieser Klärungsprozesse gilt es realisierbare Ziele zu formulieren und zur Grundlage der weiteren Arbeit zu machen. Allerdings gilt allgemein, dass weiche Planungsinstrumente auf die Regelung von „harten Konflikten" (wie etwa beim Infrastrukturausbau) oft nur sehr begrenze Auswirkungen haben.

Um plötzlich auftretende Interessensunterschiede zwischen den Entscheidungsarenen zu vermeiden ist ein frühzeitiger Kontakt zu den EntscheidungsträgerInnen wesentlich.[39] Allerdings ist eine Dominanz durch PolitikerInnen in den Planungsgremien - wie bei den Untersuchungen der Fallbeispiele erläutert (s. Kap. D.3.1.3) - nicht empfehlenswert. Den Akteuren aus der Politik sind jedoch möglichst umfassende (bzw. knapp und verständlich aufbearbeitete) Informationen über das aktuelle Planungsgeschehen zu geben und sie sind ggf. in der Lenkungsgruppe zu beteiligen.

Formulierung der Ziele

Bei der Formulierung der Ziele ist es hilfreich sich zu vergegenwärtigen, dass diesem Schritt neben der Inhaltsbestimmung eine Motivierungsfunktion zukommen kann (auch wenn das Interesse der Beteiligten zunächst oft stärker konkreten Projekten gilt). Um solche Funktionen zu erfüllen, muss eine Ausbalancierung bei zwei Gradienten stattfinden.

Erstens ist eine Abwägung hinsichtlich des **Zielanspruches** (hoch ⇔ niedrig) erforderlich, wobei die Regel gilt: hoch genug um anzuspornen, niedrig genug um erreichbar zu sein.

Zweitens ist eine Abwägung hinsichtlich des **Konkretisierungsgrades**[40] der Zielsetzung (genau ⇔ ungenau) zu treffen: Einerseits gilt dazu die allgemeine Anforderung an Ziele, mess- und überprüfbar zu sein[41], andererseits müssen die Ziele dann nicht genau festgelegt sein, wenn leitbildhafte Ziele durch Maßnahmen konkretisiert werden. Bei der Abwägung zwischen genauen und ungenauen Zielformulierungen bieten folgende Anhaltspunkte eine Hilfestellung (EXP: F29):

Anzeichen für **zu ungenaue Ziele** sind, wenn die Ziele...

- *...von Region zu Region beliebig austauschbar sind,*
- *...sie einfach umgedeutet werden können,*
- *...so ungenau sind, dass sie „nicht ernst genommen" werden.*

Anzeichen für **zu genaue Ziele** sind, wenn die Ziele...

- ...durch *eine zu große Fixierung Schwierigkeiten für die Umsetzungsphase bringen,*
- *...so ausführlich sind, dass sie als „Belastungspaket" hemmen* (z.B. zu langwierigen Diskussionen über einzelne Aspekte führen).

39 So ist es *immanent wichtig Politiker frühzeitig einzubinden und ihnen nicht am Ende Ergebnisse vorzusetzen* (EXP: F14b).

40 *„Leitideen ohne Ecken und Kanten und sprachlich in Allgemeinplätzen gehalten, die als Folge von Einigungsbemühungen in Leitbildkommissionen auftreten, verhindern in ihrer Abstraktheit, dass Betroffene die Überlegungen nachvollziehen können"* (FERRANTE 1994: 271). Weitere Erörterungen zum Detailanspruch der Planung sind in Kap. D.3.1.1 zu finden.

41 Dabei gilt auch für die schwer messbaren qualitative Ziele: *es „muss zumindest einfach die Frage gestellt werden, wie messen wir für uns, ob wir dieses qualitative Ziel erreicht haben"* (EXP: F29). Andererseits erfolgte von einigen der befragten ExpertInnen die Anmerkung, dass die Ziele *nicht so wichtig sind, sondern die Maßnahmenebene bedeutsamer ist, und dieser die Aufgabe der Konkretisierung zukommt* (2). Andere ExpertInnen fanden hingegen *eine möglichst genaue Formulierung (inkl. der Nennung von Zahlen und Zeiträume)* sinnvoll (2).

Bewusst ungenaue Zielsetzungen können sinnvoll sein, wenn *diese in politischen Abstimmungsprozessen „versteckt" werden sollen, um die konkrete Umsetzung dann als „Expertensache"* (EXP: F29) bzw. durch die Planungsbeteiligten auszugestalten. In diesem Fall ist aber wiederum die Entscheidungsarenenproblematik besonders zu beachten.

Des Weiteren hängt die erforderliche Genauigkeit von folgenden Variablen ab:

- den **Fähigkeiten der Akteure** ➠ bei eher selbstständig agierenden Akteuren ist eine größere Offenheit der Formulierung ausreichend,[42]
- dem **Planungsstadium** ➠ in einem frühen Planungsstadium können die Ziele noch allgemeiner gefasst werden und erst im späteren Verlauf konkretisiert werden,[43]
- dem **Fachgebiet** ➠ im Naturschutz sind konkrete Formulierungen zu bevorzugen, da dessen Ziele besonders umdeutungsanfällig sind (z.B. durch allgemeine Ziele, denen alle zustimmen, die aber für die weiteren Entscheidungen konsequenzenlos bleiben) während beim Tourismus auch allgemeinere Zielsetzungen sinnvoll sind (EXP: F29).

Insgesamt ist daraus eine zeitlich und inhaltlich strukturierte Zielentwicklung herauslesen.[44]

Nicht zu vergessen ist, dass Ziele eine wesentliche **Grundlage für die Evaluation** darstellen. Daher ist eine Festlegung hilfreich bis wann die Ziele erreicht werden sollen, wobei genaue Vorgaben aber relativ aufwändig sind, so dass eher grobe Richtwerte gesetzt werden sollten, die verhindern, dass die Ziele gänzlich aus den Augen verloren werden.

E.3.2.3 Auswahl von Projekten

Nach erfolgter Zielfestlegung stellt die Auswahl geeigneter Projekte und Maßnahmen eine weitere Weichenstellung dar. So muss überlegt werden, welche Projekte überhaupt umgesetzt werden sollten und in welcher Reihenfolge die Projekte anzugehen sind. Dazu können die Zielformulierungen Hilfestellungen bieten, wobei in der Praxis aber gerade leitbildhafte Festsetzungen oft wenig Verbindlichkeit entfalten und somit letztendlich die jeweiligen Projektträger alleine über deren Durchführung entscheiden. Aber gerade wenn das Planungsgremium (wie z.T. bei Förderprogrammen) über einen eigenen Haushalt verfügt, sind auch gemeinsame Entscheidungen erforderlich. Bei diesen Entscheidungen sind insbesondere die in der folgenden Tabelle zusammengestellten Aspekte zu berücksichtigen:

---

42 Somit ist im Prozess herauszufinden: *„wo muss man sehr genau sein, und wo reicht ein Skizzieren, das hängt auch von den Menschen ab [...], wenn Sie dann in der Region zwei, drei pfiffige Leute haben, [...] dann muss man nur schubsen [...], dann braucht man nur ein bisschen den Weg frei machen - den mentalen Weg meistens; manchmal müssen sie Kindermädchen spielen: die Menschen für die einfachsten Sachen an die Hand nehmen*" (EXP: F29) - also einen hohen Detaillierungsgrad verwenden.

43 *„Hängt vom Stadium ab [...]: Grundsatz von uns: wo immer möglich ganz konkret, ganz konkret bis hin zur Zeitangabe, und wenn es nicht möglich ist, das ausdrücklich erwähnen [...], z.B. als Oberziele bezeichnen und dass es zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich ist, die Formulierung so zu konkretisieren, wie es eigentlich erforderlich wäre"* (EXP: F29).

44 *Wir haben zum einen sehr allgemeine Ziele, „damit auch einfach mal Platz ist für Visionen, [...] für längerfristige Dinge; Puffer ist für Konkretisierungen, für Anpassungen auf der lokalen Ebene [...]; gleichzeitig haben wir in einigen Bereichen total enge Ziele, um einfach auch zu signalisieren wir meinen es ernst, denn wenn man nur Allgemeine hat, dann kann man sehr leicht in die Rolle kommen, da ist jeder mit einverstanden, das kann jeder unterschreiben, da ist ja nichts dahinter , [...]. In vielen Bereichen ist es angebracht, dass man beides macht, dass man signalisiert: wir meinen es ernst [...], gleichzeitig aber Luft lässt für Konkretisierungen, sei es zeitlicher, sei es räumlicher Art."* (EXP: F29).
„Also man braucht ein Leitbild, was allgemein gehalten ist, weil Sie nur dann zwischen den Parteien einen Konsens erreichen, aber wenn es dann um die einzelnen Ziele geht, geht es darum, dass sie möglichst detailliert und konkret sind, sonst ist es ne Schwaflerei" (EXP: F29).

Tab. 46: Fragestellungen als Entscheidungshilfe für die Auswahl von Projekten / Maßnahmen

Entscheidungs-kriterium	***Fragestellung***	***Entscheidungshilfe***
Wichtigkeit	Welchen Beitrag zur Zielerreichung leistet das Projekt?	Hoher Beitrag spricht für hohe Priorität bei der Auswahl
Dringlichkeit	Welche zeitliche Dringlichkeit des jeweiligen Problemfeldes ist gegeben?	Hohe Dringlichkeit spricht für schnelle Umsetzung
Erfolgswahr-scheinlichkeit	Wie hoch sind die Aussichten, dass das Projekt verwirklicht werden kann?	Hohe Wahrscheinlichkeit spricht sowohl für eine schnelle (= Motivationseffekt) als auch generell für die Umsetzung
Anspruch (erfor-derliche Ausprä-gung der SEP)	Welchen Anspruch hat das Projekt an die Ausprä-gungen der SEP? (z.B. bedeuten hohe Kosten einen hohen Anspruch an das SEP „Zugang zu materiellen Ressourcen")	Hoher Anspruch an die SEP bedeutet, ggf. abzuwarten bis das SEP eine günstige Ausprägung erreicht hat
Beeinflussung der SEP	Wie wirkt sich das Projekt auf die Entwicklung der SEP aus? (z.B. hohe Kosten reduzieren das SEP „Zugang zu materiellen Ressourcen"; Lernerfolge verbessern die „Fähigkeiten der Beteiligten")	Eine positive Beeinflussung spricht für ein schnelles Umsetzen (= Verbesse-rung der Umsetzungschancen für weitere Projekte)

Neben den in der obigen Tabelle aufgeführten Entscheidungshilfen ergeben sich aus der **verknüpften Betrachtung einiger der Entscheidungskriterien** weitere Handlungsempfehlungen: so sind als „Starterprojekte" insbesondere solche geeignet, die niedrige SEP-Ansprüche (z.B. geringen Finanzbedarf) haben, aber Beiträge zur positiven Entwicklung der SEP leisten (z.B. Steigerung des Engagements und der Fähigkeiten).

Zur besseren Einschätzung (bzw. Visualisierung) der Entscheidungssituation können die zur Auswahl stehenden Projektideen in zwei **Bewertungsmatrizes** (Abb. 21 & Abb. 22) eingetragen werden: Zur Diskussion stehende Projekte können mit einem Kreuz in einem der vier Felder der Matrizes verortet werden, und dann den dort stehenden Hinweisen gefolgt werden. Solche schematischen Bewertungsmöglichkeiten sollten als Denkhilfen, aber keinesfalls als alleinige Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Vielmehr sind weitere Aspekte wie die Interessenlage der Akteure für die Auswahl zu berücksichtigen bzw. spielen diese Interessen oft eine solch große Rolle, dass die Anwendbarkeit solcher Schemata nur begrenzt möglich ist.

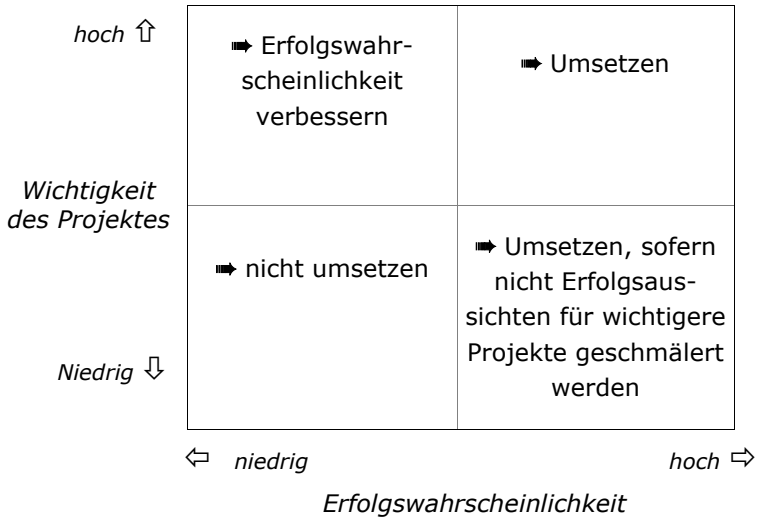


Abb. 21: Bewertungsmatrix als Entscheidungshilfe zu Prioritäten bei der Projektumsetzung (in Anlehnung an Mentil et al. 2001: 34).

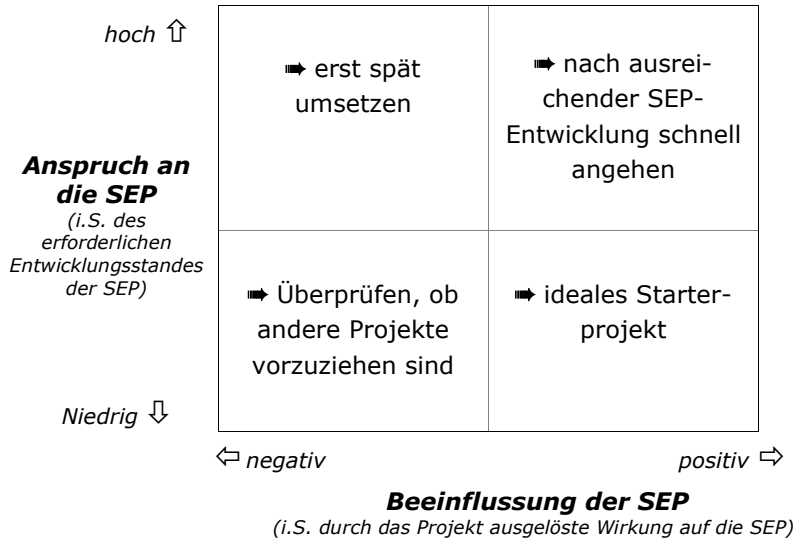


Abb. 22: Bewertungsmatrix als Entscheidungshilfe zur Reihenfolge der Projektumsetzung

E.3.2.4 Anwendung der Umsetzungshilfen

Zur Verbesserung der Umsetzungschancen der Pläne werden typische Umsetzungshilfen verwandt, die wichtige Weichenstellungen für den Umsetzungserfolg liefern können. Gebräuchliche, in den Planwerken niedergeschriebene Umsetzungshilfen sind (s. Anhang IIb: F22):

a) Maßnahmenplan, b) Prioritätenliste, c) Zeitplan, d) Finanzkonzept und e) Regelung von Verantwortlichkeiten.

Die Untersuchungen der Fallbeispiele haben einerseits negative Auswirkungen beim Fehlen der Umsetzungshilfen gezeigt (z.B. bei mangelnder Regelung der Verantwortlichkeiten). Andererseits wurde deutlich, dass das bloße Vorhandensein solcher Umsetzungshilfen nicht unbedingt deren Wirksamkeit bedeutet (z.B. Prioritäteneinstufungen auf dem Papier[45], wenig beachtete Finanzkonzepte, s. Kap. D.3.1.4). Daher ist eine differenzierte Anwendung dieser Hilfen erforderlich.

Näheres zur Bedeutung und Anwendung der Umsetzungshilfen findet sich auf der folgenden Seite in Abb. 23 und Tab. 47 (auf Grundlage der Expertenbefragung[46]). Daraus ist ersichtlich, dass der Festlegung der Umsetzungsverantwortlichkeiten eine herausragende Bedeutung zukommt, während demgegenüber insbesondere Prioritätenlisten und Zeitplänen eine geringere Bedeutung beigemessen wurde. Weiterhin wurde zu einigen Umsetzungshilfen angemerkt, dass sie zwar wichtig sind, aber nicht zu genau ausgearbeitet sein dürften oder zumindest flexibel gehandhabt werden sollten.

45 Diese Erkenntnis aus der Untersuchung der Fallbeispiele unterstreicht die folgende Formulierung der Expertenbefragung: „*es bringt mir nichts, wenn ich eine Sache mit hoher Priorität benenne, aber ich niemanden habe, der es macht; dann steht es auf dem Papier, da nützt es mir nicht viel*“ (Exp: F24).

46 Von den befragten ExpertInnen wurden alle fünf Umsetzungshilfen überwiegend als wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Zur Relativierung der Bedeutungsunterschiede und zugleich zur Unterstreichung der Wichtigkeit der Umsetzungshilfen sei noch die folgende Aussage wiedergegeben: „*banale Selbstverständlichkeiten, die gehören alle heute automatisch mit dazu, und zwar genau die, [...] das sind Selbstverständlichkeiten*“ (Exp: F23).
Zu der Frage - über die Genannten hinaus - weitere Umsetzungshilfen zu benennen, erfolgten folgende Antworten (Exp: F28): *keine (6), Präzisierungen zu einzelnen der genannten Bereiche (4); Evaluierung (und Festlegung von Kriterien) (3); Erfahrungsaustausch mit „best practice“ (2); Umsetzungsberatung / Projektmanagement (2); vorgelagerte Dinge (z.B. Betrachtung durch Außenstehende); Geduld; Planfortschreibungen zur langfristigen Weiterentwicklung.*

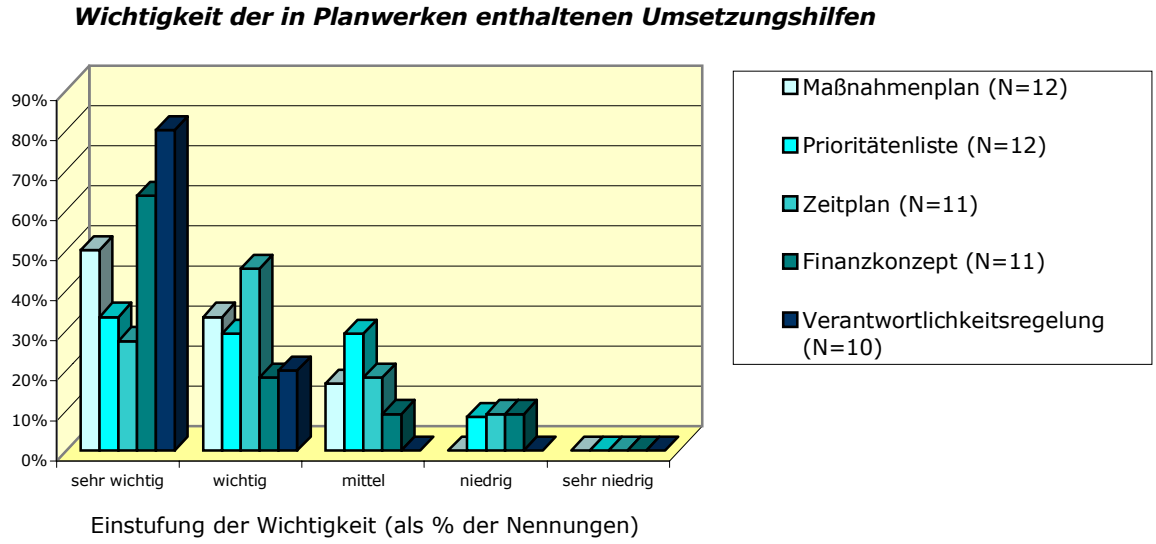


Abb. 23: Einschätzungen zur Wichtigkeit unterschiedlicher Umsetzungshilfen (EXP: F23 bis F27)

Insgesamt ist die Verwendung aller fünf Umsetzungshilfen empfehlenswert.

Der **Maßnahmenplan** soll nicht zu viele Maßnahmen enthalten, weil er dadurch unüberschaubar werden kann (z.B. sind 150 Maßnahmen (s. Kap. D.1.1.2) angesichts der Umsetzungsmöglichkeiten oftmals zuviel). Sinnvoll ist eine Trennung in einen kleinen Maßnahmenkatalog mit näher ausdifferenzierten Angaben und einen Maßnahmenpool, der als Ideensammlung im Hintergrund fungieren kann.

Die **Umsetzungsverantwortlichkeiten** sollten „möglichst genau und transparent", das **Finanzkonzept** „eher frühzeitig als genau"[47] und der **Zeitplan**[48] „nicht zu eng" festgelegt werden.

Eine ausformulierte **Prioritätenliste** ist dann wichtig, wenn aufgrund der Entscheidungsarenenproblematik zu befürchten ist, dass die im Prozess gewünschten Prioritäten nicht in die Umsetzung einfließen. Allerdings ist eine bloße schematische Einteilung in eine Prioritäteneinstufung oft wenig wirksam und somit bringt eine unverbindliche Prioritätenliste in Konfliktfällen ebenfalls wenig.

Deshalb ist es wichtiger die Umsetzungsbeteiligten von den Planungsprioritäten zu überzeugen, als eine formale Prioritätenbenennung vorzunehmen. Neben einer generellen Bewusstseinsbildung für die langfristigen Wirkungen der jeweiligen Maßnahmen, müssen diejenigen Akteure, die z.B. über die Finanzierung entscheiden, von der hohen Bedeutung der prioritären Maßnahmen überzeugt sein. Bei zu erwartenden Problemen sind - falls möglich - frühzeitig verbindliche Festlegungen (z.B. über Finanzzusagen durch Ratsbeschlüsse) anzustreben. Des Weiteren kann eine breite Öffentlichkeitsbeteiligung einen Anreiz bieten (v.a. für EntscheidungsträgerInnen aus politischen Gremien), den im Prozess formulierten Prioritäten zu folgen.

Neben dem Bemühen, dass die gesetzten Prioritäten wirksam werden, sollte aber generell eine flexible Festsetzung von Prioritäten erfolgen, die Änderungen ermöglicht.

47 Wobei wiederum darauf zu achten ist, *dass die Finanzierungsfrage nicht ganz am Anfang als „Totschlagargument"* die Gedanken und die Kreativität zu stark einschränken (EXP: F26).

48 *„Den Zeitplan erlebe ich als überwiegend uninteressant. [...] Das kommt dann sowieso immer anders, als man denkt"* (EXP: F25).

Tab. 47: Hinweise für die Ausführung der Umsetzungshilfen (EXP: F23 bis F27)

Umsetzungs-hilfe	***Relativierung der Bedeutung / Argumente für geringe Genauigkeit***	***Hinweise zur Ausführung der jeweiligen Umsetzungshilfe***
Maßnahmen-plan	• *die Maßnahmen können sich später noch ändern (also evtl. Maßnahmen nicht bis ins Letzte festlegen)*	• *verdeutlichen, welche Maßnahmen wie von anderen abhängen (als Netzplan)* • *Zeitfristen nennen*
Prioritäten-liste	• *das alleinige „auf dem Papier stehen" entfaltet keine Wirkung (aber eine partizipative Planung kann das Bewusstsein für Prioritäten fördern)* • *z.T. nicht so entscheidend, weil Umsetzung eher an Machbarkeit auszurichten ist* • *Prioritäten können sich im Prozessverlauf verschieben*	• *Unterscheidung in Wichtigkeit und Dringlichkeit* • *verdeutlichen, dass nicht der dritte vor dem ersten Schritt zu tun ist (Reihung)* • *dreistufige Einteilung: hoch, mittel, gering* • *durch Zuteilung finanzieller Ressourcen klären* • *intensiver Kommunikationsprozess ermöglicht Einhalten der Prioritäten*
Zeitplan	• *darf nicht genau sein, sondern soll flexibel sein (für neue Ideen oder unerwartete Probleme)* • *muss nicht unbedingt 100% eingehalten werden*	• *großzügig planen, um innerhalb Zeitplan fertig zu werden (Hinterherhinken wäre demotivierend)* • *dreistufige Einteilung des Zeithorizontes (kurz= bis halbes Jahr, mittel= bis zwei Jahre, langfristig= darüber)*
Finanz-konzept	• *zu detaillierte Angaben können eine zu starke Diskussion bedeuten* • *die entscheidende Bedeutung muss den Beteiligten früh klar sein, die konkrete Ausarbeitung kann aber später vorgenommen werden* • *oft ist es das Interesse der Auftraggebenden, erst mal finanzunabhängig Möglichkeiten aufzuzeigen*	• *Auflistung von Einnahmen, Ausgaben, Quellen (Eigenmittel, eigene Sachleistungen, Fördermittel (inkl. ggf. Fristen und AnsprechpartnerInnen))* • *je kleiner und übersichtlicher die Planung ist, desto eher in Detail gehen, sonst nur Grobkostenschätzung & allg. Finanzierungsmöglichkeiten* • *solide und seriös planen (evtl. für die Kalkulation Hilfe von außen), „sonst gibt es kein Geld"* • *bei Finanzierungsunsicherheit frühzeitig planen*
Regelung von Verant-wortlich-keiten	• *im Konzept ist dies nicht so wichtig, muss aber während der Umsetzung geklärt werden* • *nicht zu genau machen, um eine flexible Aufgabenverteilung zu ermöglichen (also Änderungen bei den Verantwortlichkeiten ermöglichen)*	• *Aufgabenverteilung mit klaren Strukturen und Zuständigkeiten (Verantwortliche benennen, z.B. jeweils ein Akteur aus den Projektgruppen oder Leistungsträger aus den drei Bereichen)* • *möglichst konkret, verlässlich, detailliert und mit Zeithorizonten (z.B. Rückmeldefristen)* • *den jeweils Verantwortlichen externe Ansprechpartner (über E-mail, Tel.) an die Seite stellen*

E.3.2.5 Kontinuität des Umsetzungsprozesses

Hinweise zur Kooperationsentwicklung

Um die gewünschte Kontinuität des Umsetzungsprozesses zu erreichen, müssen dauerhafte Kooperationen zustande kommen. Als zentrale Anforderung an solche Kooperationen können die in Kap. E.2 hinlänglich erörterten strategischen Erfolgspotenziale gelten. Auch die empirischen Erhebungen dieser Arbeit haben einige der gängigen Thesen zu Erfolgsbedingungen von Kooperationen bestätigt: so sind insbesondere dauerhafte Organisationsformen und ein Wachstum nach dem Bausteinprinzip empfehlenswert (s. Kap. D.3.1.3; D.2.2.2 & E.2.1).

Weitere Details finden sich auch in der entsprechenden Literatur zu Kooperationen und deren Institutionalisierung[49] (s. Kap. B.2.1.2) und zur Innovationsentwicklung (s. Kap. B.4.3.3). Aufgrund der umfassenden Literatur wird hier auf weitere Ausführungen verzichtet. Es erfolgt lediglich noch ein ergänzender Überblick über die spezifischen Anforderungen bei Kooperationen mit der Landwirtschaft. Da deren Akteure in der Regel die Entscheidungen für einen Großteil der Flächennutzungen bestimmen, kommt dieser Frage eine besondere Bedeutung zu und wurde in der Expertenbefragung (EXP: F30) erörtert.

Hinweise zu Kooperationen mit der Landwirtschaft

Neben eher allgemeinen Aspekten (gute Informationspolitik, sensible Kommunikation, soziale Kompetenzen, „echte" Beteiligung) sind insbesondere folgende Bereiche wichtig (EXP: F30):

- **Konkrete Beratung:** da oftmals ein hoher Beratungs- und Ausbildungsbedarf v.a. hinsichtlich des Marketingverständnisses der LandwirtInnen besteht, sollten hierzu verschiedene Möglichkeiten angeboten werden (s. Kap. E.2.1.4). So sind Gesprächsangebote als Vor-Ort-Beratung wichtig, wobei als BeraterInnen insbesondere (frühere) LandwirtInnen geeignet sind. Es sollte auch die Zusammenarbeit mit bestehenden Institutionen gesucht werden (z.B. Landwirtschaftskammern, Anbauverbände des biologischen Landbaus).
- **Anregung durch erfolgreiche Praxis bei vorbildlichen Akteuren:** wenn erst einmal einzelne LandwirtInnen der Region überzeugt sind, bestehen danach verbesserte Chancen, weitere LandwirtInnen überzeugen zu können.[50]

Des Weiteren sind folgende Problemfelder zu beachten (EXP: F30):

- ⌦ **Formale Hürden** v.a. durch rechtliche Restriktionen ➠ diese sind aber vorher bekannt und wenig ortsspezifisch, so dass hierzu gut Hilfestellungen durch die externe Beratung möglich sind (erforderlich, wenn die örtlichen Akteure „*verwaltungstechnisch unerfahren*" sind).
- ⌦ **Problem des Bedarfes:** bei geringer Nachfrage bzw. Umsatzmengen ist die Organisationsschwelle problematisch, daher sind solche Kooperationen eher in Gebieten mit viel Tourismus möglich ➠ Bemühungen für verbindliche Abnahmen; ggf. Regionszuschnitt vergrößern.
- ⌦ **Euphorie produzieren,** so werden manchmal falsche Hoffnungen hinsichtlich der Möglichkeiten bzw. der finanziellen Erträge von Direktvermarktung oder Bauernmärkten geweckt ➠ dazu Vorwarnungen geben und realistische Einschätzung erreichen.
- ⌦ **mangelnde Abstimmung der Planungszeiten** ➠ es müssen die Jahreszeiten bzw. die Arbeitsspitzen und Saisonverläufe von Landwirtschaft und Tourismus berücksichtigt werden.

E.3.3 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste)

Aufgegliedert nach den typischen Arbeitsschritten (s. Kap. B.4.3.4) werden hier in Tab. 48 die Empfehlungen für die Steuerungsaufgaben und Weichenstellungen im zeitlichen Ablauf der Planungsverfahren dargestellt.

Für die Anwendbarkeit dieser Empfehlungen ist es als Problem zu sehen, dass einige der Vorschläge zusätzliche (Planungs)Zeit benötigen, die in der Praxis oft nicht verfügbar ist.

49 Detaillierte Hinweise zum notwendigen Grad der Institutionalisierung u.a. bei DILLER 2002b und EGGER-STEINER 2001 sowie bei HEALEY et al. 2003 zum „Institutional capacity building".

50 Siehe hierzu die Ausführungen zu den Aspekten „*Trialability*" (kleinflächige eigene Versuche der Landwirte, DEISSNER 1991) und der „foot-in-the-door-Technik" zur Überzeugung von LandwirtInnen durch kleine Schritte bei BRENKEN 2002: 163f. Weiteres zu Beratungen und Akzeptanz bei LandwirtInnen auch bei BORK et al. 2002: 97ff und PRAGER 2002.

Tab. 48: Checkliste zur Gestaltung der Planungsverfahren

Arbeits-schritte:	***Handlungsempfehlung zur Gestaltung der Planungsverfahren***
Vorbereitung / Orientierung	➢ **Entwicklung der Planungsstrategie [s. Kap. E.1; Tab. 40]** ➢ **Absprache der Aufgaben der externen Beratung [E.3.1.2]** ➢ **Optimierung der Startbedingungen [E.3.2.2]** ☑ Zusammenbringen der Akteure & Überprüfung der Akteurskonstellation: *Sind innerhalb der Planungszusammenhänge geeignete Akteure vorhanden?* *Sind außerhalb der Planungszusammenhänge genügend UnterstützerInnen vorhanden?* ☑ Überlegungen zum strategischen Minimumfaktor [s. Kap. E.2.2.2]
Analyse	➢ **Konzentration auf problemrelevante Analyse** *Besteht eine Problemdefinition, die eine effiziente Auswahl des Analysebedarfes ermöglicht?* *Welche Daten sind vorhanden und welche müssen noch erhoben werden?* *Kann das in der Region vorhandene Wissen genutzt werden?*
Zielentwicklung	➢ **Festlegung der Ziele [E.3.2.2]** ☑ Abwägung des Zielanspruches (hoch ⇔ niedrig) ☑ Abwägung des Konkretisierungsgrades (genau ⇔ ungenau) ☑ Frühzeitig transparenten Umgang mit Entscheidungsarenenproblematik finden
Maßnahmen-planung	➢ **Entwicklung von Maßnahmen und Projekten** ☑ Erstellung fachlich geeigneter Lösungsansätze [B.3 & D.3.1.1] ☑ Umsetzbarkeit der Lösungsansätze überprüfen [E.2.1]: *Besteht eine ausgewogene Relation zum leistbaren Aufwand?* *Wird der zu erwartende Nutzen klar gemacht?* *Wird auf eine zielgruppenbezogene bzw. allgemeinverständliche Formulierung geachtet?* ➢ **Projektauswahl [E.3.2.3]** *Welche Projekte sollen umgesetzt werden? (Prioritäten) [Abb. 21]* *Welche Projekte sollen zuerst umgesetzt werden (Reihenfolge; Starterprojekte)? [Abb. 22]* ➢ **Differenzierter Einsatz der Umsetzungshilfen [E.3.2.4; Tab. 47]** ☑ Maßnahmenplan ☑ Prioritätenliste ☑ Zeitplan ☑ Finanzkonzept ☑ Regelung der Verantwortlichkeiten
Implementation	➢ **Umsetzung der Maßnahmenplanung** ☑ Erfolge bekannt geben und Misserfolge analysieren ➢ **Umsetzungskontinuität sicherstellen [E.3.2.5]** ☑ Dauerhafte Strukturen schaffen ☑ Wachstum nach dem Bausteinprinzip ☑ Innovationsfähigkeit entwickeln ➢ **Kontinuierliche Verbesserung aller sechs SEP [s. Kap. E.2; Tab. 45]**
Evaluation	➢ **Entwickeln einer prozessintegrierten Evaluation [s. Kap. E.4; Tab. 51]**

E.4 Evaluation der Planungen

Allgemein ist eine **prozessintegrierte Evaluation** (s. Kap. B.4.3.4) zu empfehlen, *„um eben auch frühzeitig eingreifen zu können, wenn etwas nicht in die Richtung läuft, die man sich vorstellt“, da „man am Ende des Projekts wenig Möglichkeiten hat etwas zu ändern, dann kann man nur feststellen: dass ist jetzt danebengegangen, aber man hat keine Handlungsmöglichkeiten mehr“* (EXP: F5). Demnach sind reine Ex-Post-Analysen hinsichtlich der Förderung des Umsetzungserfolges weniger hilfreich, da deren Ergebnis nicht bzw. zu spät verwertbar ist.[51]

Neben dem Aufzeigen von Korrekturmöglichkeiten, kann eine prozessintegrierten Evaluation durch die Verdeutlichung der entstehenden Erfolge *Aufbruchstimmung zu erzeugen* (EXP: F5).

E.4.1 Anforderungen an ein Evaluationsprogramm

Für die Entwicklung einer adäquaten Evaluation ist es empfehlenswert bereits frühzeitig ein erstes **Evaluationsprogramm** festzulegen, welches dann fortlaufend ergänzt werden kann.

Bei der Vorbereitung dieses Programms sind die Fragen: „Was“ (E.4.1.1) und „Wie“ (E.4.1.2) soll evaluiert werden? sowie „Wer“ (E.4.1.3) soll die Evaluation „Wann“ (E.4.1.4) durchführen? zu beantworten.

E.4.1.1 Evaluationsinhalte

Generell sind sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte zu berücksichtigen (s. Diskussion der Kriterienentwicklung in Kap. C.2.3). Zu betonen ist, *dass die mit Kennziffern ermittelten Ergebnisse nie rein schematisch betrachtet werden dürfen, sondern dass sie mit viel gesunden Menschenverstand zu interpretieren sind* (EXP: F5). Den Indikatoren kommt dabei eine Signalfunktion zu, die als Hilfsmittel einen Entscheidungs- und Handlungsbedarf aufzeigen (MÜLLER & SEILER 1998: 274; KRIMMEL 1993: 68).

Die Evaluationsinhalte müssen sowohl das Ergebnis als auch den Ablauf der Planung bewertbar machen, außerdem sind die strategischen Erfolgspotenziale als langfristige Erfolgsbedingung zu beobachten. Demnach sind drei Bereiche der Evaluationsinhalte zu unterscheiden:

a) Ergebnisse,
b) Verfahren,
c) Entwicklung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP).

Zur Einschätzung der **Ergebnisse** sind die Maßnahmenumsetzung zu überprüfen (s. Maßnahmenkontrolle in Kap. C.2.2.2) und vorhabenspezifische Zielindikatoren zu definieren. Zudem können die (evtl. an die spezifischen Bedingungen angepassten) Ergebniskriterien aus Kap. C.2.5.1 Anwendung finden. Besonders wichtig bei Festlegung der Evaluationsinhalte ist es, den Naturschutz ausreichend zu berücksichtigen. Dadurch kann die Gefahr verringert werden, dass eine Situation entsteht, in der einerseits eine verbale Zustimmung zum Naturschutz besteht, aber andererseits kaum etwas praktisch für den Naturschutz getan wird.

51 So sind Ex-Post- Evaluationen *„vielleicht wissenschaftlich-akademisch sehr interessant [...], aber für das Projekt selbst ist es dann meistens zu spät“*. Daraus resultiert der Ansatz *„praktisch eine permanente Erfolgskontrolle zu machen“ und nicht „ein oder zwei Jahre oder noch länger“ zu planen „und dann erfolgt irgendwann der Schritt Erfolgskontrolle / Monitoring [...], sondern wir versuchen das eigentlich in den Prozess zu integrieren“* (EXP: F5).

Für die Evaluation des **Verfahrens** können die in Kap. C.2.5.2 entwickelten Verfahrenskriterien als Grundlage herangezogen werden.[52]

Für die Betrachtung der **strategischen Erfolgspotenziale** sind Einschätzungen zum jeweiligen Entwicklungsstand der sechs SEP (s. Kap. E.2.1 & Tab. 45) erforderlich. Für einige der SEP sind auch direkte Hinweise aus der Überprüfung der Verfahren möglich (z.B. ermöglicht die Zahl der TeilnehmerInnen eine Einschätzung zum SEP „Engagement der Beteiligten“).

Eine zusammenfassende Darstellung der Evaluationsinhalte ist in Tab. 49 ausgeführt.

Tab. 49: Übersicht über Evaluationsinhalte und Erhebungsmethoden

	Evaluationsinhalte	***Erhebungsmethoden***
I Ergebnisse		
a	**Maßnahmen** (Art der Ausführung, Durchführungszeitpunkt, Kosten)	Dokumentation der umgesetzten Maßnahmen; evtl. Hinderungsgründe auflisten
b	**Zielerreichung**	Diskussion der Akteure; ggf. quantitative Daten zur Beschreibung von Zielerreichungsgraden
c	**Gesamtentwicklung im Planungsraum** (auf Basis der Ergebniskriterien C.2)	Fortschreibung statistischer Daten; verbal-qualitative Einschätzungen
II Verfahren		
a	**Qualität der Verfahrensgestaltung** (Durchführung der Arbeitsschritte, Moderation)	Überprüfung der Vollständigkeit der Arbeitsschritte Einschätzungen der TeilnehmerInnen (s. Kap. C.2.5.2)
b	**Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen am Planungsprozess**	Diskussion der Indikatoren aus Kap. C.2.5.2 Fortschreibung von Kennzahlen (Zahl der Teilnehmenden an Planungsgremien und Informationsveranstaltungen; Anteil der Frauen)
III Entwicklung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP)		
a	**Qualität des fachlichen Konzepts**	Einschätzung durch BeraterInnen und Projektbeteiligte, insbesondere zur Feststellung von Veränderungen; Überprüfung der Ausprägung der fördernden und der hemmenden Faktoren aus Kap. E.2 (s. Tab. 45)
b	**Organisatorische Struktur**	
c	**Engagement der Beteiligten**	
d	**Fähigkeiten der Beteiligten**	
e	**Akzeptanz- und Kooperationsklima**	
f	**Zugang zu materiellen Ressourcen**	

52 Ein einfach zu handhabender Indikatorensatz zur Überprüfung des Verfahrens bei Lokale Agenda 21-Prozessen ist bei Gather & Habenicht (2001) zu finden, der in leichter Abwandlung auch für andere Planungsaufgaben anwendbar ist. Hinweise für die Evaluation des „Gender-Mainstreamings“ sind bei Purer & Scheer 2003 zu finden. Zur Evaluation der Kompetenzentwicklung vgl. Koch 2001: 163ff.

E.4.1.2 Evaluationsmethoden

Aus Tab. 49 im vorherigen Abschnitt geht hervor, dass zur Erfassung der Evaluationsinhalte differenzierte Erhebungsmethoden notwendig sind.

Eine wesentliche Grundlage für die Evaluation stellt eine kontinuierliche, sorgfältige (aber nicht zu aufwändige) **Dokumentation** während des gesamten Planungsprozesses dar (vgl. HAIMAYER 1997: 79; WIDMER 1996: 292ff).

Neben **deskriptiven Daten**, die die Planungsverfahren und die Umsetzungsschritte beschreiben, sind auch Daten aus vorhandenen Statistiken zu verwenden.

Des Weiteren sind zur Erfassung der subjektiven Einschätzungen **kommunikative Methoden** notwendig. Dazu sind insbesondere gemeinsame Diskussionen sinnvoll, so können Stimmungslagen der Planungsbeteiligten und deren subjektive Einschätzungen zum Prozessverlauf im gewissen Maß ohne großen Aufwand über verschiedene Moderationstechniken[53] abgefragt werden. Darüber hinaus sind weitere mündliche und schriftliche (vorher-nachher) Befragungen bei den Planungsbeteiligten, den BewohnerInnen und den Gästen möglich.

Zur Vereinfachung der Datenerfassung kann in die **Planungsunterlagen** (Zielformulierung, Maßnahmenblätter) gleich eine Spalte für die Überprüfung der Durchführung bzw. der Zielerreichung (sowie dazugehöriger Anmerkungen) eingefügt werden.

E.4.1.3 Akteure der Evaluation

Grundsätzlich ist es wichtig, die Verantwortung für den Ablauf der Evaluation verbindlich zu regeln. Als Durchführende der Evaluation sind unterschiedliche Akteure geeignet. Generell ist es wichtig, dass die Evaluierenden in der Wahrnehmung der Adressaten der Evaluationsergebnisse über ein hohes Maß an Kompetenz und Glaubwürdigkeit verfügen (WIDMER 1996: 300).

In der Regel sind **Mischformen von externen und regionalen Akteuren** empfehlenswert, wozu die unterschiedlichen Stärken und Schwächen dieser Akteurstypen zu beachten sind[54]: so können Externe durch ihre (relative) Neutralität und ihr Fachwissen (auch der Erfahrung aus anderen Gebieten) für eine „objektivere" Bewertung förderlich sein und oft Kritik offener aussprechen als regionale Schlüsselpersonen dies können (MENTIL et al. 2001: 33; HAIMAYER 1997: 73). Nur bedingt geeignet für eine prozessintegrierte Evaluation sind allerdings solche Externe, die nicht an den Planungsprozessen teilnehmen, da diesen nur schwer ein adäquater Einblick in die sozialen Entwicklungsprozesse (und somit eine geeignete Bewertungsgrundlage) zu vermitteln ist.[55] Ein Nachteil von Externen sind die in der Regel damit verbundenen Kosten, somit ist es wichtig, diese Kosten von vornherein in die Planungskosten einzukalkulieren.

53 Beispiele hierfür sind das „Blitzlicht" oder ein „Stimmungsbarometer". Weiterführende Hinweise bei BISCHOFF et al. 1996a: 133ff; HAIMAYER 1997: 73; MÖNNECKE 2000: 156ff.

54 Ausführlichere Erörterungen - unter Berücksichtigung der Problemfelder Validität der Aussagen und Demokratie-Argumenten - sind bei HOLZINGER (1993: 27ff) zu finden.

55 Gerade bei größeren Projekten kann es aber dennoch sinnvoll sein, Fachmeinungen von nicht in den Planungen involvierten (dementsprechend auch nicht der Gefahr der „Betriebsblindheit" unterliegenden) Personen einzuholen. Dazu kam in der Expertenbefragung der Vorschlag *„ein bis drei Arbeitstage" für externe BeraterInnen von Universitäten oder Fachinstituten zu vergeben, die sich die Zwischenberichte o.ä. anschauen* (EXP: F5).

Um durch die Aufgabenverteilung bei der Evaluation das **Erfolgspotenzial „Fähigkeiten der Beteiligten“** zu verbessern, ist darauf zu achten, dass die Planungsbeteiligten aus der Region eine Rolle einnehmen, die Lernprozesse fördert.

Insgesamt ist der Schwerpunkt auf eine **eigenverantwortliche (Selbst)Kontrolle** der regionalen Akteure zu legen, die dann über eine externe Überprüfung lediglich ergänzt wird.

Diejenigen **Akteure, die mit den jeweiligen Bereichen** befasst sind, sollten die erforderlichen Daten sofort protokollieren, damit nicht später aufwändige Recherchen zur Datensammlung erforderlich sind. Allerdings setzt eine solche Verteilung auf eine große Zahl an Evaluationsbeteiligten Verbindlichkeit und eine funktionierende Koordinierung voraus.

Als Akteure der Evaluation sind aber nicht nur die direkten Planungsbeteiligten anzusehen, vielmehr ist zu empfehlen - zumindest bei umfassenderen Planungsaufgaben - über öffentliche Evaluationsformen **allen Planungsbetroffenen und Interessierten** eine Beteiligung an der Evaluation anzubieten. Dies ist insbesondere deshalb bedeutsam, da somit die Akzeptanz der Planungen für einen größeren Kreis (z.B. weitere LandwirtInnen, die an bestimmten Umsetzungsschritten teilnehmen sollen) überprüft werden kann. Zudem verringert ein Hinzuziehen von weiteren Beteiligten die Gefahr, dass die Evaluationsergebnisse durch Betriebsblindheiten verfälscht werden oder die Planung an Elfenbeinturmeffekten leidet.

E.4.1.4 Evaluationsintervall und -intensität

Für eine problemangemessene Evaluation ist es wesentlich, den richtigen Zeitpunkt der Durchführung der Evaluationsschritte (Evaluationsintervall) zu bestimmen und zudem den jeweils betriebenen Aufwand (Evaluationsintensität) auf das Evaluationsziel abzustimmen.

Zu dem **Evaluationsintervall** ist zu beachten, dass einerseits ein früher Zeitpunkt eine geringe Zeitspanne zur Umsetzung der Maßnahmen bedeutet (und sich somit die Wirkungen der Planung noch kaum entfalten konnten). Andererseits macht eine späte Durchführung die Korrektur von Fehlentwicklungen schwieriger und der Wirkungszusammenhang zwischen der Planung und Umsetzung ist schwächer ausgeprägt, was ein Zurechnen der Wirkung zur Planung erschwert.

Zur passenden **Evaluationsintensität** ist erst mal naheliegenderweise zu sagen, dass die aufwändigeren Formen selten, die unaufwändigen Formen hingegen regelmäßig in kurzen Intervallen angewandt werden sollten.

Insgesamt ist es - gerade vor dem Hintergrund, dass es in der Praxis oft problematisch ist überhaupt Kapazitäten für Evaluationen vorzusehen - weniger wichtig besonders aufwändige Evaluationen durchzuführen. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass überhaupt regelmäßige und transparente Evaluationen stattfinden, die eine Beteiligung von Akteuren aus Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz ermöglichen. Um diesen Akteuren eine Beteiligung an einer gemeinsamen Evaluation schmackhaft zu machen, sind in der Praxis eher solche Evaluationsformen zu bevorzugen, bei denen kein zu großer Aufwand auf einmal anfällt.

E.4.2 Ablauf der Evaluation

Auf Grundlage der in den vorherigen Abschnitten erläuterten Anforderungen kann ein auf den jeweiligen Planungsprozess zugeschnittenes Evaluationsprogramm zusammengestellt werden. Demnach sind in den unterschiedlichen Planungsphasen verschiedene Arbeitsschritte durchzuführen, wie dies in Tab. 50 verdeutlicht ist.[56]

Tab. 50: Prozessintegrierte Evaluation im Planungsablauf (nach POLLERMANN 1998: 112)

Planungsphase	*Handlungen zur Vorbereitung und Durchführung der Evaluation*
Orientierung / Vorbereitung	Evaluation als Element der Planungsmethodik berücksichtigen, Vorüberlegungen zu Evaluationsprogramm und Verantwortlichkeiten
Analyse	interne und externe Vergleichsdaten erheben, Evaluierbarkeit überprüfen
Leitbild / Zielentwicklung	Indikatoren für Ziele bilden, eventuell angestrebte Zielerreichungsgrade festlegen
Maßnahmenfindung	Evaluationsprogramm und Verantwortlichkeiten für Evaluation festlegen, prognostische Erfolgskontrollen für Projekte und Maßnahmen
Umsetzung	fortlaufende Evaluation; Durchführung des Monitorings
Evaluation	jährliche Workshops Ex-Post-Evaluationen
In allen Planungsphasen: planungsbegleitende ("rapid-Feedback Evaluation") in gemeinsamer Verantwortung	

Zur Verdeutlichung einer konkreten Vorgehensweise werden im Folgenden Vorschläge für:
a) fortlaufende Evaluationen,
b) jährliche Evaluationen,
c) Ex-Post Evaluationen erläutert.

E.4.2.1 Evaluationsschritte

a) Fortlaufende Evaluation

Den fortlaufenden Evaluationen kommt neben der Motivations- vor allem eine Korrekturfunktion zu. Sie haben somit die Aufgabe, Fehlentwicklungen zu erkennen und darauf bezogene Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Wichtiges Element der fortlaufenden Evaluationen ist die Gestaltung der jeweiligen **Planungstreffen** (als „feedbackgestützte (Selbst)lernprozesse"). Hierbei können Moderationstechniken angewandt werden, sowie die Protokollierung der Daten für die Verfahrenskriterien (z.B. Zahl der Teilnehmenden, Frauen- und Männeranteil) erfolgen. Auch die Visualisierung von Zwischenergebnissen im Sitzungsraum (z.B. als „Maßnahmenspeicher"[57]) kann eine Hilfe sein.

56 Ein positiver Nebeneffekt der Entwicklung eines solchen Programms ist, dass die Mitarbeitenden hinsichtlich der zu erwartenden Ergebnisse und der notwendigen Ressourcen eher realistisch bleiben: *„Ein kühler Kopf in diesem Stadium erspart später viele (unnötige) Auseinandersetzungen"* (FREEMAN et al. 1988: 33).

Ausführlichere Evaluationshandlungen sind in wesentlichen Phasen des Planungsprozesses, z.B. dem Erreichen (oder Nicht-Erreichen) von Zwischenzielen („**Meilensteinen**“) sinnvoll, wozu insbesondere folgende Handlungsoptionen bestehen (EXP: F5):

- **Besprechungen** entweder im Rahmen der Planungstreffen (eine kurze Reflexion von einer halben Stunde im Rahmen eines Tagesseminars, um die Leute zu informieren und zu motivieren) oder bei speziellen Terminen,
- **Berichte** (formalisierte Rechenschaftsberichte an Förderinstitutionen, Projektdokumentation, Pressemitteilungen), ➠ auf ansprechende und gut verständliche Gestaltung achten.

Um realistische Einschätzungen möglicher Planungsergebnisse zu fördern, können **prognostische Erfolgskontrollen**, in denen die Auswirkungen von Projekten Ex-Ante abzuschätzen sind, angewandt werden. Dies erleichtert insbesondere die Weichenstellungen für die Auswahl von besonders geeigneten Projekten (s. Kap. E.3.2.3).

Zudem finden nahezu zwangsläufig fortlaufend „**informale Evaluationen**“[58] statt, da sich die Beteiligten und weitere Akteure in der Region die Frage stellen: „Was bringt das eigentlich?“. Auch diesen „Evaluationen“ kommt ein nicht zu unterschätzender Stellenwert für die Wahrnehmung der Planungsprozesse in der regionalen Öffentlichkeit zu. Daher ist es zum einen wichtig, transparente Informationswege für evaluationsrelevante Daten zu etablieren, um sich verselbständigende, eher auf Halbwissen basierende Urteile über die Planung zu vermeiden. Zum anderen ist die informelle Evaluation im Sinne einer individuellen Reflexion als wichtiger Bestandteil eines strategischen Denkens zu fördern.

b) Jährliche Evaluationen

Als wichtige Schritte zur regelmäßigen Überprüfung des Umsetzungserfolges sind einmal im Jahr durchzuführende Evaluationsformen (jährliche Berichte, öffentliche Präsentations- und Diskussionsveranstaltungen) empfehlenswert[59].

Solche Treffen können als ganztägige Veranstaltungen konzipiert werden (z.B. Leitbildklausur, Leitbildtag in Weissensee (s. Kap. D.1.2.2) und Naturns (D.2.1)).

So sollten im Rahmen der Veranstaltung folgende Evaluationsergebnisse vorgestellt werden:

- eine **Maßnahmenkontrolle**, bei der sämtliche geplante Maßnahmen überprüft und jeweils die Faktoren benannt werden, die die Umsetzung gefördert, be- oder verhindert haben,
- eine Darstellung über einige der **quantitativ messbaren Indikatoren** (dazu können je nach Problemsituation einige gut vermittelbare Indikatoren als plakative Schlüsselindikatoren ausgewählt werden: z.B. saisonspezifische Übernachtungszahlen für das Ziel „Ausweitung der Nebensaison“, die Größe der nach umweltorientierten Förderprogrammen bewirtschaftete

57 Darin werden die geplanten oder vorgeschlagenen Maßnahmen gesammelt. Dazu kann bei den Arbeitstreffen jeweils überprüft werden, welche der im „Maßnahmenspeicher“ aufgeführten Vorschläge bereits umgesetzt wurden. Dabei sollte bei allen Maßnahmenvorschlägen über die Frage: “Wer macht was bis wann?“ nachgedacht werden. Ein solches Vorgehen kann insbesondere eine realistische Einschätzung der Durchführbarkeit von Maßnahmen fördern (POLLERMANN 1998).

58 Unter informalen Evaluationen ist entweder eine in der Regel wenig strukturierte individuelle Reflexion oder eine informelle Kommunikation über die Planungsergebnisse zu verstehen. Diese finden dann „*gefühlsmäßig statt, z.B. über private Kontakte in den Orten und daraus resultierende Diskussionen*“ (EXP: F5b).

59 *„Es gibt jetzt immer mehr - das war vor zehn Jahren noch völlig anders - die bereit sind ein Follow-up zu finanzieren, das ist keine klassische Evaluierung [...], sondern es wird - wie in einer Umsetzungsbegleitung - mit einem jährlichen Workshop überprüft: „wo stehen wir“* (EXP: 5b).

Fläche für das Ziel „Ökologisierung der Landwirtschaft“ oder Umsatzmengen der Direktvermarktung der landwirtschaftlichen Produkte für Ziele zur Regionalvermarktung).

- weiterhin kann die **Entwicklung der SEP** eingeschätzt werden, wobei dies in einigen Bereichen auch quantifiziert werden kann und sollte (z.B. Finanzen, Zahl der Engagierten).

Ein Teil der Ergebnisse kann - vorbereitet durch externe BeraterInnen und / oder weitere Planungsakteure - bereits vor der Veranstaltung veröffentlicht werden, damit eine rechtzeitige Vorbereitung auf die Diskussion möglich ist. Auf der Veranstaltung selbst kann dann über die subjektiven Einschätzungen eine gemeinsame Diskussion aller Beteiligten erfolgen.

Insgesamt kann die gemeinsame Reflexion durch diesen Evaluationsschritt die Fortschreibung, Abwandlung oder Änderung der Ziele und Maßnahmenvorschläge zur Folge haben.

Gerade bei diesem Evaluationsschritt sollte die **Motivierungsfunktion** berücksichtigt werden. So kann der Veranstaltung ein festlicher Charakter verliehen werden, wobei eine zeitliche Trennung (“erst arbeiten, dann feiern“, z.B. nachmittags / abends) möglich ist.

Wichtig ist ein **sensibler Umgang bei negativen Zwischenergebnissen**. Dazu ist letztlich ein Balanceakt erforderlich: die (Selbst)Kritik muss so klar formuliert werden, dass die bisherigen Defizite deutlich werden und der weitere Handlungsbedarf nachhaltig verinnerlicht wird, aber zugleich müssen die positiven Aspekte benannt werden, damit sich keine Akteure gekränkt fühlen oder eine resignitative Stimmung aufkommt, die die weiteren Aktivitäten bremst.

c) Ex-Post-Evaluationen

Da sich an die Planungsverfahren idealerweise fortlaufende Umsetzungsprozesse anschließen, sind Ex-Post-Analysen nicht im Sinne einer abschließenden Erfolgskontrolle zu verstehen. Dennoch können umfassende Evaluationen nach Abschluss des Planungsverfahrens und der wesentlichen Umsetzungsschritte (in der Regel nach ca. zwei bis fünf Jahren) sinnvoll sein. Dies kann nach dem in Kap. C.2 geschilderten Vorgehen durchgeführt werden. Da solche aufwändigen Evaluationen hohen Kosten mit sich bringen können, sollten dazu KooperationspartnerInnen aus wissenschaftlichen Einrichtungen gewonnen werden (z.B. mittels einer Unterstützung durch Diplomarbeiten).

Ein geeigneter Zeitpunkt für eine Ex-Post-Evaluation ist z.B. die Phase der Abschlussberichterstellung für Fördermittelstellen, da dann oft ohnehin viele Evaluationsergebnisse zusammenzustellen sind. Zudem ist in dieser Phase eine Betrachtung der bisherigen Arbeit und ggf. eine Neuausrichtung unter den geänderten Bedingungen (z.B. der Verstetigung des Umsetzungsprozesses ohne weitere finanzielle Zuschüsse von außen) eine besonders wichtige Aufgabe.

E.4.2.2 Meta-Evaluation

Gerade für eine iterative, prozessintegrierte Evaluation ist eine Bewertung der Evaluation (“Meta-Evaluation“, vgl. KÖNIGS 1989: 92; WIDMER 1996) hinsichtlich ihrer Effizienz und fachlichen Validität sinnvoll. Durch eine Meta-Evaluation kann die Vorgehensweise der jeweiligen Evaluationsformen überprüft werden, um der Gefahr zu begegnen, dass mit großem Aufwand Datenfriedhöfe angelegt werden, die kaum einen Einfluss auf den weiteren Planungsprozess haben. Dadurch können Beiträge zu einer methodischen Weiterentwicklung der Evaluierungen geleistet werden. Fragen für eine Meta-Evaluation sind insbesondere:

- ⌧ Sind die Daten wie in dem Evaluationsprogramm vorgesehen zusammengestellt worden? Haben die Evaluationsverantwortlichen die Daten rechtzeitig und selbständig zusammengetragen? ➠ ggf. **Evaluationsverantwortlichkeiten** neu regeln
- ⌧ Werden alle erhobenen Daten genutzt? ➠ ggf. **Evaluationsinhalte** neu festlegen
- ⌧ Wie viele Personen (sowohl aus dem inneren als auch aus dem äußeren Kreis der Beteiligten) lesen die Evaluationsberichte? ➠ ggf. **Verbreitung und Verständlichkeit** überprüfen
- ⌧ Sind die Daten geeignet, Ergebnisse und Wirkungszusammenhänge zu belegen? Können aus den Daten Schlussfolgerungen für den weiteren Prozessverlauf gezogen werden?

Wichtige Voraussetzung für eine Meta-Evaluation ist die Transparenz der Evaluationsmethoden und -akteure und eine dementsprechende Dokumentation. Für die Koordination der Meta-Evaluation sind Externe (z.B. aus wissenschaftlichen Einrichtungen) oder - sofern vorhanden - die Lenkungsgruppe geeignet.

E.4.3 Praxisbedingungen bei der Etablierung von Evaluationen

Um auf Hürden hinzuweisen, die es bei der Etablierung von Evaluationen zu überwinden gilt, werden hier Ursachen der Nicht-Durchführung von Evaluationen betrachtet.[60]

Fachliche Problematiken

Die prinzipielle Problematik wurde bereits in Kap. C.1.2.2. geschildert. Im Folgenden werden geeignete Reaktionen auf einige häufig auftretende fachliche Probleme genannt (EXP: F5a):

- ⌧ damit die Ziele nicht so **unverbindlich formuliert** werden, dass deren Evaluation schwierig wird, ➠ ist frühzeitig auf evaluierbare Zielformulierungen zu achten; eine Hilfestellung kann eine Konkretisierung von Zielen durch die in Kapitel C.2 genannten Ergebniskriterien bieten. Außerdem stellen auch subjektive Bewertungen („Sind wir mit den Ergebnissen zufrieden“?) eine brauchbare Hilfskonstruktion dar, sofern sich dazu Beteiligte aus allen einbezogenen Bereichen äußern können, also z.B. der Naturschutz nicht vergessen wird,
- ⌧ weitere Schwierigkeit ist, dass für die **Indikatorauswahl und Bewertungen** zu den komplexen, jeweils einzigartigen Problemstellungen der Planungsaufgaben ein Wirkungsmodell fehlt, um ein Bewertungsgerüst zu erstellen, ➠ anstatt eines Wirkungsmodells kann die Ausprägung der SEP als Evaluationsgrundlage dienen, da diese eine Bewertung der Erfolgsaussichten ermöglichen,
- ⌧ *Evaluationen mit Rastern und Zielerfüllungsgraden sind leicht zu schematisch*. Dies gilt insbesondere, da (grundsätzlich schwer messbare) **soziale Beziehungen** für den Umsetzungserfolg wesentlich sind ➠ generell sollten daher jeweils auch kommunikative Evaluationsformen angewandt werden, die geeignet sind, über die subjektiven Meinungen der unterschiedlichen Akteure qualitative Bewertungen zu ermöglichen.

60 So nannten fast alle befragten ExpertInnen geringe oder keine Erfahrungen mit Evaluationen (EXP: F5): z.B. „*keine echten Evaluationen*“, „*zu formaler Evaluation im engeren Sinne praktisch keine*“, „*Null, noch keine Tradition*“, „*in 3 Fällen von ca. 40 Planungen, dabei wurden wir vom Mittelgeber und nicht vom Auftraggeber beauftragt*“; „*bei ca. 150 Dorferneuerungen, die in den letzten zehn Jahren stattfanden, ist mir kein Fall einer gezielten Ex-Post Evaluation bekannt*“.
Auch wenn Erfahrungen benannt wurden, wurden die Evaluationsmethodik als „bescheiden“ klassifiziert (EXP: F5): „*oft methodisch unzureichend“ oder reines Zahlen abrufen (z.B. der ökonomische Eckdaten), qualitative Aspekte z.B. Anforderungen an die Beratung oder eine Reflexion, wie bestimmte Akteure zusammengebracht werden konnten oder wie langlebig die Projekte waren, wurden eher nicht angesprochen*“; „*nur Telefonbefragungen der Bevölkerung*“.

Organisatorisch-politische Evaluationshemmnisse

Auf die organisatorisch-politischen Evaluationshemmnisse sind folgende Reaktionen erforderlich (EXP: F5 & F5a):

- Um **Finanzproblemen** und dem Infragestellen der Kosten-Nutzen-Relation zu begegnen, ➠ sind die Evaluationen von Beginn an in die Auftragsvergabe integrieren und der Beitrag zum rationelleren Mitteleinsatz sollte betont werden (eine problemadäquate Evaluation kostet weniger Geld, als sie einspart),
- **hoher Aufwand / Zeitmangel:** ➠ daher sollte der Nutzen verdeutlicht werden (insbesondere die Korrekturfunktion, die vor aufwändigen Fehlentwicklungen schützen kann),
- **Evaluierung wird nur als Kritik empfunden** (auch an Personen, es entsteht ein Gefühl der Überprüfung): ➠ Evaluationen nicht nur in Verbindung mit negativer Kritik bringen, sondern übrige Funktionen herausstellen und die Selbstverständlichkeit von Fehlern darlegen (da Fehler oder unerwartete Entwicklungen immer vorkommen, sollten immer Korrekturmöglichkeiten eingeplant werden); besonders wichtig ist es, niemanden bloß zu stellen,
- wenn die ProjektträgerInnen generell **kein Interesse**[61] an einer Evaluation haben, ➠ dann kann bestenfalls versucht werden, die vielseitigen Funktionen von Evaluationen zu erläutern und die Entwicklung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit von Evaluationen zu fördern.

E.4.4 Zusammenfassende Empfehlungen (Checkliste)

Zur Vorbereitung der Evaluation gilt es die genannten Hinderungsgründe, die häufig (aber nicht immer) auftreten, frühzeitig zu erfassen, um bereits zu Planungsbeginn die Evaluation als integrativen Bestandteil des gesamten Planungsprozesses argumentativ durchsetzen zu können.

Dazu sei angemerkt, dass es insgesamt in den letzten Jahren einen positiven Trend zu einer höheren Evaluationsneigung[62] gibt, so dass sich die Chancen zur Etablierung von Evaluationen verbessert haben.

Die unterschiedlichen Aspekte einer prozessintegrierten Evaluation sind in den Tab. 49 und 50 auf den vorherigen Seiten dargestellt. Um das konkrete Vorgehen bei der Evaluation zu erleichtern, sind in der Übersicht auf der folgenden Seite nochmals entscheidende Fragestellungen und Handlungsoptionen dargestellt.

Zur Anwendung dieser Vorschläge in der Praxis ist hervorzuheben, dass der jeweils von den örtlichen Akteuren zu leistende Evaluationsaufwand nicht zu groß sein sollte. Sonst kann sich - angesichts der Vielzahl der genannten Evaluationsinhalte - schnell eine Evaluationsmüdigkeit einstellen.

Im Zweifelsfall gilt also, lieber weniger umfassend aber dafür kontinuierlich zu evaluieren.

---

61 Dies kann z.B. daran liegen, dass der Interessensschwerpunkt der ökonomische Erfolg ist und die Auftraggeber soziale oder ökologische Kriterien weniger interessieren, z.B. *besteht bei Freizeitgroßprojekten kein Interesse, die tatsächlichen Umweltwirkungen festzustellen, bzw. die, die ein Interesse an solchen Evaluationen hätten z.B. die Naturschutzverbände, haben kein Geld dafür*; zudem kann die Meinung bestehen: *der Experte stellt eh schon adäquates Produkt her*, oder es besteht ein *geringeres Evaluationsinteresse bei Konzepten, die durch Förderungen unentgeltlich sind* (EXP: F5 & F5a).

62 Dazu einige Einschätzungen aus der Expertenbefragung (EXP: 5a):
In den letzten Jahren hat sich das Bewusstsein für Evaluationen verbessert; die Akzeptanz für Evaluationen steigt; *die Angst vor schlechten Evaluationsergebnissen hat abgenommen; da finanzielle Mittel knapper sind, besteht eine höhere Evaluationsneigung*.

Tab. 51: Checkliste zur Evaluation der Planungsprozesse

Aspekt der Evaluation:	***Zu klärende Fragestellungen und Handlungsempfehlungen zur Evaluation***
Etablierung von Evaluationen (E.4.3)	*Sind die beteiligten Akteure von der Sinnhaftigkeit einer Evaluation überzeugt?* *Besteht ein Bewusstsein dafür, dass eine Evaluation ein von Anfang einzubeziehender, durchgehender Prozess und keine Ex-Post-Erfolgskontrolle ist?* *Stehen genügend zeitliche Kapazitäten für Evaluationsaufgaben zur Verfügung?*
Erstellen des Evaluationsprogramms (E.4.1)	**Auswahl der Evaluationsinhalte und Erhebungsmethoden:** ☑ *Bildung von Zielen, die eine geeignete Basis für Evaluationen bieten* ☑ *Bildung von Ergebnis- und Verfahrenskriterien (dabei durchgehende Berücksichtigung von Gender-Aspekten)* ☑ *Einbeziehen der SEP als Bestandteil der Evaluationsinhalte* ☑ *Bei der Auswahl der Evaluationsmethoden sowohl quantitativ erfassbare Daten als auch subjektive Wahrnehmungen einbeziehen* **Regelung der Evaluationsaufgaben:** *Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich?* *Zu welchen Fristen sollen Rückmeldungen erfolgen?* *Ist der Zugang zu den Evaluationsergebnissen gesichert?* *Werden bei der Aufgabenverteilung an die externen BeraterInnen deren spezifische Stärken berücksichtigt?* **Abstimmung von Evaluationsintervallen und Intensitäten:** ☑ *Bestimmung der Evaluationszeitpunkte* ☑ *Bestimmung des Evaluationsaufwandes*
Ablauf der Evaluation (E.4.2)	**Fortlaufende Evaluation:** ☑ *In die Planungstreffen integrierte Diskussionen zur Reflexion des Vorgehens* ☑ *Fortlaufende Dokumentation des Prozesses und der Ergebnisse* ☑ *(kurze) Evaluationsbesprechungen bei „Meilensteinen" im Prozessverlauf und bei erfolgreicher Umsetzung oder fehlgeschlagenen Projekten* **Jährliche Evaluation:** ☑ *Maßnahmenkontrolle* ☑ *Evaluationsbericht der Fakten, Bewertungen, Verbesserungsansätze und Handlungsoptionen benennt* ☑ *für alle Planungsbeteiligten (und ggf. weitere Interessierte) offener Evaluationsworkshop (ggf. integriert in allgemeine Jahresveranstaltung)* **Ex-Post-Evaluation:** ☑ *ausführlicher Evaluationsbericht (z.B. als Abschlussbericht einer externen Förderung, der zugleich Hinweise für das weitere Vorgehen nach Wegfall der Förderung enthält); das Vorgehen für eine solche ausführliche Evaluation kann sich an der in Kap. C.2 dargelegten Methode orientieren*
Meta-Evaluation (E.4.2.4)	**Überprüfung von Wirkung und Effizienz der angewandten Methoden:** *Sind die Evaluationsverantwortlichkeiten transparent und effizient geregelt?* *Waren die abgefragten Evaluationsinhalte sinnvoll?* *Gibt es eine zufrieden stellende Verbreitung und Verständlichkeit der Evaluationsergebnisse?*

F Schlussbemerkungen

Dieser Abschnitt resümiert zunächst die in dieser Arbeit zustande gekommenen Ergebnisse, daraufhin folgt eine knappe Einordnung der Ergebnisse in die wissenschaftlichen Diskurse der letzten Jahre. Abschließend werden weitere Forschungsfragen skizziert.

F.1 Resümee

Vor dem Hintergrund der bei **Planungen zur Regionalentwicklung** vielfach beklagten Umsetzungsdefizite im Allgemeinen und der Vernachlässigung der Umweltaspekte im Besonderen liefert diese Arbeit Verbesserungsansätze für die Gestaltung von Planungsprozessen zur Kooperation von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz.

Zunächst wurden die grundlegenden **Wirkungszusammenhänge** in Planungsprozessen erörtert, wozu ein Wirkungsmodell mit den vier Komponenten „Akteure“, „Umwelt“, „Inhalt“ und „Verfahren“ gebildet wurde (B.4.2). Eine Übersicht zu Möglichkeiten der Prozessgestaltung leistet einen Beitrag zur Systematisierung der Handlungsoptionen (B.4.3.5).

Zudem wurde eine **Methode zur Evaluation** von Planungsstrategien entwickelt. Diese Methode beinhaltet ein umfangreiches Kriterienset mit Ergebnis-, Verfahrens- und Kooperationskriterien mit dazugehörigen Indikatoren und Messparametern (C.2). Durch die Erprobung der Evaluationsmethode an zwei Fallbeispielen konnte außerdem deren Eignung als praktisch durchführbares Evaluationsinstrument gezeigt werden.

Die empirischen Untersuchungen der Fallbeispiele ermöglichten eine **kritische Analyse der tatsächlichen Umsetzung** verschiedener Planungsansätze. So zeigte sich, dass dem Naturschutz „auf verbaler Ebene“ oft ein hoher Stellenwert zukommt, während bei der tatsächlichen Umsetzung große Unterschiede festgestellt werden konnten: Neben Planungen, die kaum einen Beitrag zu einer umweltgerechten Landnutzung leisteten, hat sich in Einzelfällen gezeigt, dass erhebliche Änderungen der Flächennutzung möglich sind (D.1). Zwar waren für Erfolge jeweils besondere Schlüsselfiguren und günstige regionale Bedingungen (z.B. eine zu den Planungen passende ökonomische Situation der Landwirtschaft) vorhanden, so dass die Bedeutung der Planungsmethoden nicht überbewertet werden sollte. Dennoch ist davon auszugehen, dass vorhandene Optionen aufgrund planungsmethodischer Defizite in vielen Fällen ungenutzt blieben.

Die untersuchten Fallbeispiele verdeutlichen Wirkungen unterschiedlicher Herangehensweisen aus der Planungspraxis, so dass die **empirische Basis** für Einschätzungen der Erfolgsaussichten von verschiedenen Vorgehensweisen verbessert werden konnte (D.3). Insgesamt ist davon auszugehen, dass Versuche, kooperative Entwicklungsprozesse durch Planungen zu fördern, durchaus lohnenswert sind.[1]

Die umfangreichen **Handlungsempfehlungen** zur Gestaltung kooperativer Planungsprozesse (E) bieten insbesondere Hinweise für die Abstimmung der Strategie auf die Ausgangssituation und zur Optimierung von strategischen Erfolgspotenzialen. Zudem bieten sie Hinweise für entscheidende Weichenstellungen im Prozessverlauf und enthalten Vorschläge für eine (üblicherweise vernachlässigte) prozessintegrierte Evaluation. Durch die Expertenbefragung konnte die Praxisnähe der Vorschläge gewährleistet werden.

1 Nähere Erörterungen zu der Frage, inwieweit „Planungen sich lohnen“ sind aus Angaben der Expertenbefragung ersichtlich (siehe Anhang IIc: F33).

Hinsichtlich der **Anwendbarkeit dieser Vorschläge in der Praxis** ist zu bedenken, dass diese Empfehlungen zwar ein Bewusstsein für die entscheidenden Wirkungszusammenhänge und strategische Herangehensweisen fördern können, in der Planungspraxis aber oftmals Zeitdruck und Interessenskonflikte die Anwendung solcher idealtypischen Vorschläge beschränken.

Bei einer **Einordnung der Ergebnisse in das Forschungsfeld** ist insbesondere die Bestätigung und / oder Weiterentwicklung von Erkenntnissen zu folgenden Aspekten bemerkenswert:

- **Von der „Planung als Prozess" zur Planungsstrategie:** Dass eine erfolgversprechende Planung mehr als Prozess denn als finale Planung zu verstehen ist, ist mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Dazu ergänzend sollte die Gestaltung dieser Prozesse stärker durch einen strategisch angelegten Handlungsentwurf erfolgen. Um den Fokus auf eine solche Herangehensweise zu legen, wird in dieser Arbeit der Begriff „Planungsstrategie" neu eingeführt (B.4.1)
- **Von Erfolgsfaktoren zu strategischen Erfolgspotenzialen:** Anknüpfend an die bisher bekannten Erfolgsfaktoren (s. Kap. B.5) ermöglicht die Identifizierung von sechs strategischen Erfolgspotenzialen (SEP) eine praxisnahe Sortierung der Einflussgrößen in Planungsprozessen, wodurch die umsetzungsfördernde Optimierung der Einflussfaktoren erleichtert wird (E.2).
- **Von der notwendigen Partizipation zur zielgruppengerechten Aktivierung:** Die frühzeitige Beteiligung der Betroffenen wurde bereits vielfach erörtert und ist derzeit auch eine verbreitete Praxis, die sich generell bewährt hat. Dennoch besteht weiterer Optimierungsbedarf, so sollten offene und zielgruppengerechte Beteiligungen als „strukturierte Partizipation" an die Stelle von reinen Funktionärsbeteiligungen treten (D.3.1.3). Zudem sind die tatsächlichen Bedingungen v.a. der realen Einflussmöglichkeiten auf die Planung zu hinterfragen (denn: auch bei runden Tischen kann mensch über den Tisch gezogen werden).
- **Von der Kooperation als Erfolgsbedingung zu Erfolgsbedingungen der Kooperation:** Die hohe Bedeutung der Kooperationsbereitschaft der Akteure als Erfolgsbedingung hat sich bestätigt, dazu ergänzend wurden die notwendigen Bedingungen für eine hohe Kooperationsbereitschaft weiter präzisiert. Zudem konnte durch Auswertung der Fallbeispiele nachgewiesen werden, dass auch bei mäßigen Ausgangsbedingungen durch einen gemeinsamen Planungsprozess günstige Ausprägungen des Kooperationsklimas zu erreichen sind (D.2.1).
- **Von der Umsetzungsorientierung zu konkreten Umsetzungshilfen:** Dass eine Planung umsetzungsorientiert erfolgen sollte, um der Schubladisierung zu entgehen, ist eine selbstverständliche Erkenntnis. Um dies zu fördern, sind verschiedene Umsetzungshilfen in die Planwerke zu integrieren. Mit dieser Arbeit werden Hinweise für die differenzierte Verwendung der Umsetzungshilfen (v.a. Zeit- und Finanzplanung, Klärung der Verantwortlichkeiten, Prioritätenbestimmung) sowie Entscheidungshilfen zur Projektauswahl geliefert (E.3.2).
- **Von der (fehlenden) Erfolgskontrolle zur prozessintegrierten Evaluation:** Obwohl immer wieder auf die Bedeutung einer Erfolgskontrolle für den Umsetzungserfolg hingewiesen wird, steht die Etablierung von prozessintegrierten Evaluationen in der Planungspraxis weiterhin erst am Anfang. Daher werden in dieser Arbeit Hinweise zur Etablierung von Evaluationen gegeben. Für ein umsetzbares Vorgehen kommt es in der Praxis vor allem darauf an, den Zeitaufwand für die Bearbeitung der Evaluationen in ein günstiges Verhältnis zu dem für die Beteiligten erkennbaren Nutzen zu setzen (E.4).

F.2 Ausblick

Angesichts der nach wie vor bestehenden Umsetzungsdefizite (die auch bei Bemühungen des Naturschutzes zu einem kooperative Vorgehen weiterhin beklagt werden, vgl. SRU 2002b: 48), hat die Diskussion um planungsmethodische Herangehensweisen für eine integrierte Regionalentwicklung auch zukünftig eine hohe Bedeutung.

Die folgenden Fragestellungen verdeutlichen wichtige Themen des weiteren Forschungsbedarfes. Dazu werden sowohl Präzisierungen von in dieser Arbeit ausführlich behandelten Aspekten als auch Fragen aus darüber hinausgehenden Themenfeldern benannt:

- In welcher Weise können die Erkenntnisse dieser Arbeit über die **strategischen Erfolgspotenziale** (SEP) in der Praxis nutzbar gemacht werden? Diesbezüglich ist von besonderem Interesse wie in einem langfristigen Prozess die SEP-Entwicklung dauerhaft gefördert werden kann.
- Wie können **prozessintegrierte Evaluationen** in Planungen zur Regionalentwicklung eingesetzt werden? Für Erprobung und Weiterentwicklung der Methoden sind insbesondere anwendungsbezogene Forschungen und Meta-Evaluationen erforderlich.
- Wie kann das **Umweltbewusstsein** der Akteure derart beeinflusst werden, dass der Naturschutz nicht nur auf verbaler Ebene berücksichtigt wird, sondern ihm ein höherer Stellenwert zukommt und er bei Prioritätensetzungen tatsächlich berücksichtigt wird?
- Wie können die Anforderungen eines **Gender-Mainstreamings** sowohl auf inhaltlich-konzeptioneller Ebene als auch zur Gestaltung der Planungsprozesse erfüllt werden, damit diese Anforderungen in der Breite der Planungspraxis integriert werden können?
- **Mythos Schlüsselpersonen:** deren hohe Bedeutung ist unstrittig, aber welche Wirkung haben sie wirklich, und vor allem welche Handlungsoptionen bestehen, wenn solche Personen fehlen? Wie können „Bio-Promotoren“ (also solche Promotoren, die umweltbewusste Handlungen fördern) aufgebaut werden?
- **„Regional governance“:** wie kann über eine projektbezogene Zusammenarbeit hinaus ein Zusammenspiel zwischen staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren funktionieren, durch das eine Entwicklung gefördert wird, die den umfangreichen programmatischen Ansprüchen der dieser Arbeit zugrunde gelegten Zielsetzungen der Regionalentwicklung gerecht wird?
- Wie kann ein günstiger Umgang mit der **Entscheidungsarenenproblematik** in partizipativen Prozessen gefunden werden? Zum einen gehört dazu die Frage, wie Förderkulissen auf bottom up-getragene Prozesse abgestimmt werden können (beispielsweise wie Zuschüsse in unbürokratischer Weise ermöglicht werden können).

  Zum anderen ist bezüglich der Partizipation generell nach solchen Möglichkeiten einer tatsächlich gleichberechtigten Gestaltung von regionalen Entwicklungsprozessen zu suchen, durch die Selbstbestimmung und Solidarität als grundlegende gesellschaftliche Prinzipien verwirklicht werden.

Quellenverzeichnis

a) Literaturverzeichnis

b) Internetseiten

c) Gesetze

d) Quellen der Evaluation der beiden Beispielgebiete

e) Quellen der Kurz-Evaluationen

f) Verzeichnis der Gespräche der Expertenbefragung

a) Literaturverzeichnis

ABEGG, B., DENZLER, S., ELSASSER, H., FRÖSCH, R. & WACHTER, D., 1995: Nachhaltigkeit im Tourismus - Ein Diskussionsbeitrag. Berichte und Materialien 14 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 7-19.

ABL (Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft e.V., Hrsg.), 1997: Leitfaden zur Regionalentwicklung. Mit Beiträgen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Vermarktung. 448 S., ABL Bauernblatt Verlag, Rheda-Wiedenbrück.

ADAMASCHEK, B. & PRÖHL, M., 2003: Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. 214 S., Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

ADRIAN, L., 2003: Regionale Netzwerke als Handlungskonzept. 110 S., Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Berlin.

AGRARBÜNDNIS e.V. (Hrsg.), 2000: Landwirtschaft 2000 Der kritische Agrarbericht. Daten, Berichte, Hintergründe, Positionen zur Agrardebatte. 335 S., ABL Bauernblatt Verlag, Rheda-Wiedenbrück.

AGRARBÜNDNIS e.V. (Hrsg.), 2004: Landwirtschaft 2004 Der kritische Agrarbericht. Daten, Berichte, Hintergründe, Positionen zur Agrardebatte. 272 S., ABL Bauernblatt Verlag, Rheda-Wiedenbrück.

AGRICOLA, S. & TAUBE, R., 1991: Freizeit-Nutzungsansprüche an Natur und Landschaft. 96 S., Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.), Erkrath.

AGRICOLA, S., 1997a: Freizeit professionell. Handbuch für Freizeitmanagement und Freizeitplanung. 500 S., Deutsche Gesellschaft für Freizeit (Hrsg.), Erkrath.

AGRICOLA, S., 1997b: Gesellschaftliche und wirtschaftliche Situation des Tourismus. In: MICHELSEN 1997: 523-539.

AHRENS, P., 1996: Stadtmarketing als Kommunikationsprozeß - der Weg ist ein Ziel. In: SELLE 1996a: 204-205.

ALBERS, G., 1998a: Lernen wir aus der Geschichte der Stadtplanung ?. In: KÖTTER & STREICH 1998: 363-374.

ALBERS, G., 1998b: Wer plant die Planer? Gedanken zum Auftrag und Profil der Stadt- und Regionalplanung. Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung 61 (TU Berlin): 9-26.

AL-LAHAM, A. & WELGE, M., 1992: Planung: Prozesse - Strategien - Maßnahmen. 499 S., Gabler Verlag, Wiesbaden.

ALTNER, G., 1997a: Ethische Grundsätze für eine Integration von Naturnutzung und Naturschutz. NNA-Berichte 1/1997: 20-24.

ALTNER, G., 1997b: Umweltethische Aspekte von Umweltberatung. In: MICHELSEN 1997: 16-19.

ALTROCK, U., 1998: Behutsamkeit versus Entwicklung. Anmerkungen zu einer schwelenden Kontroverse um den „richtigen“ Weg der Raumplanung. Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung 61 (TU Berlin): 135-164.

AMMER, U., 1998: Freizeit im Alpenraum. Umweltschutz: Grundlagen und Praxis 11: 240-253.

AMMER, U., LUZ, F. & MATTHES, U., 2001: Akzeptanzforschung für die Umsetzung von Konzepten für eine nachhaltige Nutzung. Ergebnisse aus dem Forschungsverbund Agrarökoysteme München. Naturschutz und Landschaftsplanung 33 (8): 255-259.

ANTALOVSKY, E., KNOTH, E., KÖNIG, I & WENINGER, T., 1993: Kommunikation und Konflikte bei städtischen Planungen. Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung, Stadtgestaltung 48, 140 S.

APPEL, W. & SCHWAAB, C., 1999: Change-Management: Instrumente und Gestaltungsempfehlungen aus der Praxis. Eine empirische Untersuchung. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 165-189.

APPEL, E. & SCHARPF, H., 2001: Nachhaltige Regionalentwicklung. Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten. 26 S., Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hrsg.), Osnabrück.

ARL 1994: Perspektiven der Entwicklung ländlicher Räume in Deutschland. Konzepte und Empfehlungen für die Landes-, Regional- und Kommunalpolitik. 100 S., Verlag der ARL, Hannover.

ARL 1998a: Interkommunale und regionale Kooperation. Variablen ihrer Funktionsfähigkeit. Arbeitsmaterial (ARL) 244, 63 S.

ARL (Hrsg.) 1998b: Methoden und Instrumente räumlicher Planung. Handbuch. 360 S., VSB-Verlagsservice Braunschweig, Hannover.

ARNSTEIN, S., 1969: Stufen der Bürgerbeteiligung. In: LAURITZEN, L. (Hrsg.), 1972: Mehr Demokratie im Städtebau. Hannover: 192-218. Zit. in: SELLE 1996a.

ASENDORF, I., DEMMEIER, M., FLIEGER, B., JAUDAS, J., SAUER, D. & SCHOLZ, S., 2003: Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung - Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung. 133 S., Tagwerk e.G., TU München & Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hrsg.), Dorfen / Weihenstephan / München.

ASTA DER UNI HANNOVER & FZS (Hrsg.), 1997: Nachhaltige Weltbilder. 192 S., o.V., Hannover.

ATTESLANDER, P., 1995 (8. Auflage): Methoden der empirischen Sozialforschung. 418 S., de Gruyter, Berlin / New York.

AUHAGEN, A. ERMER, K. & MOHRMANN, R., 2002: Landschaftsplanung in der Praxis. 416 S., Verlag Eugen Ulmer, Hohenheim.

AUTHRIED, I., 1993: Natur und Leben - Bregenzerwald. In: PILLMANN & WOLZT 1993b: 71-81.

AUTHRIED, I., 1997: Erfolgsbilanz: Natur und Leben Bregenzerwald. In: Naturforum Weissensee 1997: 24-26.

AXELROD, R., 1997 (4. Auflage, Original 1984, 1. Auflage der deutschen Ausgabe 1987): Die Evolution der Kooperation. 235 S., R. Oldenbourg Verlag, München.

BACHER, J., GANDER, L. & RUGGENTHALER, D., 1997: Virgener Feldflur - alter Kulturraum, neue Wege. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1997: 34-38.

BACHLEITNER, R., 1998: Anmerkungen und Anregungen zur Theorie- und Modellbildung in der Tourismussoziologie und das Problem des Tourismusrückgangs aus soziologischer Sicht. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 37-48.

BACHMAIR, S., 1997: Funktion von Beratung und Rollenverständnis des Beraters. In: MICHELSEN 1997: 97-107.

BÄCKER, A., 1996: Rationalität als Grundproblem der strategischen Unternehmensplanung. Ein Beitrag zur Erklärung und Überwindung der Rationalitätskrise in der Planungstheorie. 363 S., Deutscher Universitäts-Verlag / Gabler Verlag, Wiesbaden.

BADKE-SCHAUB, P. 2002: Planen als sozialer Prozess. In: STROHSCHNEIDER & VON DER WETH 2002: 52-68.

BALTHASAR, D. & JOB, H., 1997: Konfliktfeld Natur- und Umweltschutz - Tourismus. In: MICHELSEN 1997: 548-555.

BANGERTER, U., 1999: „Lieber das bekannte Elend, als die unbekannte Veränderung: von der Wiese auf den Teller, oder warum der Tourismus die Landwirtschaft braucht!“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1999: 43-47.

BARBL, R., 1993: Raumbezogene Umweltverträglichkeitsprüfung für Tourismusprojekte. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 87-93.

BARISIC-RAST, G. & GRASHOFF, C., 2001: Wohin geht die Reise ? Tourismus und Nachhaltigkeit: noch immer keine Lösung in Sicht. RaumPlanung 98: 235-238.

BARTHOLOMÄI, R., 1974: Planung in der (sozial)politischen Praxis. Die neue Gesellschaft 21 (3): 183-186. Zit. in: MÖNNECKE 2000: 7.

BÄTZING, W., 1998: Balance zwischen Autarkie und Globalisierung. Regionale Wirtschaftsverflechtungen im Alpenraum. Politische Ökologie 55: 26-32.

BAUER, S., 1994: Naturschutz und Landwirtschaft. Angewandte Landschaftsökologie 3, 104 S.

BAUERDICK, J. & SCHÜßLER, I., 1997: Umweltwahrnehmung und Umweltverhalten aus konstruktivistischer Perspektive. In: MICHELSEN 1997: 43-54.

BAUERNSCHMITT, G. & GREBE, R., 1998: Das Biosphärenreservat Rhön - Vorbild einer umweltgerechten Regional- und Tourismusentwicklung. Umweltschutz: Grundlagen und Praxis 11: 254-266.

BAUMANN, C., 1993: Alpwirtschaft und Tourismus im Tal von Grindelwald in enger gegenseitiger Beziehung. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 14-15.

BAUMGARTNER, C. & RÖHRER, C., 1998: Nachhaltigkeit im Tourismus: Umsetzungsperspektiven auf regionaler Ebene. 135 S., Fortis FH (MANZ Schulbuch Verlag), Wien.

BAYER, C., DECKER, A., DEMUTH, B. & FÜNKNER, R., 2001: Planerische Bewältigung der Folgen von Natura 2000 und der EU-Agrarpolitik für die Kulturlandschaft - Prozessschutzansätze als Instrument von Naturschutz und Landschaftsplanung. Natur und Landschaft 76 (11): 469-476.

BECHMANN, A., 2000: Handlungsanleitendes Wissensmanagement - ein Konzept zur Vermeidung von Vollzugsdefiziten im Verwaltungshandeln. Interdisziplinäre Studien zu Recht und Staat 15: 173-193.

BECKER, C., JOB, H. & KOCH, M., 1992 (2. unveränd. Auflage): Umweltschonende Konzepte der Raumordnung für Naherholungsgebiete. Belastungen, Lösungs- und Planungsansätze, Verwaltungsstrukturen. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie 22, 240 S.

BECKER, CH., 1995: Planung und Partizipation im umweltschonenden Tourismus. Material zur angewandten Geographie 24: 77-84.

BECKER, CH., 1998: Instrumente der Raumordnung, der regionalen Fremdenverkehrsplanung und der Fremdenverkehrsförderung. In: HAEDRICH et al. 1998: 449-459.

BECKER, CH., JOB, H. & WITZEL, A., 1996: Tourismus und nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum. 180 S., Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.

BECKER, B., 2003: Handlungsbedarf trotz Reformprozess: Frauen-Rollen im ländlichen Raum. LEADER forum 6 (2): 16-19.

BECKMANN, P., FÜRST, D. & SCHOLLES, F., 2001: Das System der räumlichen Planung in Deutschland. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 36-53.

BEESE, G., SLAWINSKI, U., 1999: Die Entwicklung nachhaltiger Kooperationsbeziehungen im Tourismus der Ostseeregion. Von der Zukunftskonferenz zu attraktiven touristischen Angeboten. Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung 14: 25-53.

BEHRENDS, T. & MARTIN, A., 1999: Innovationskultur. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 83-111.

BEHRENS, H., 1991: Marktwirtschaft und Umwelt Zur Formationslogik von Umweltproblemen - Beispiel Landwirtschaft. Europäische Hochschulschriften - Reihe XLII Ökologie, Umwelt und Landespflege Bd. 7, 421 S.

BEHRENS, H., DEHNE, P., KAETHER, J. & SCHMIDT, E., 2002a: Auswertung neuer Vorgehensweisen für die regionale Umsetzung ökologischer Ziele am Beispiel der Mecklenburgischen Seenplatte. Texte 27/02 (Hrsg.: Umweltbundesamt), 54 S.

BEHRENS, H., DEHNE, P., KAETHER, J. & SCHMIDT, E., 2002b: Managementleitfaden für regionale Kooperationen. 120 S., Umweltbundesamt (Hrsg.), Berlin.

BEHRENS-EGGE, M., 1992: Tourismusentwicklung: Strategien zur Förderung des kommunalen Umweltschutzes. In: PILLMANN & PREDL 1992: 611-620.

BEHRENS-EGGE, M., 1993: Ausstellung "Umweltschutz in der Fremdenverkehrsgemeinde - Probleme und Lösungswege". In: PILLMANN & WOLZT 1993b: 130-135.

BEHRENS-EGGE, M., 1995: Eichsfeld pur - Wirte und Bauern auf neuen Wegen. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 13-14.

BEHRENS-EGGE, M., 1997: Öko-Audit für Tourismusgemeinden - Vorschlag einer kommunalen, tourismusbezogenen Umweltberichterstattung. In: KÖHN 1997: 85-98.

BENDISCH, B. & WUCHERPFENNIG, M., 1998: Mehr Bürgerbeteiligung durch das Internet. RaumPlanung 83: 245-247.

BENEDIKTER. G. & LORCH, J., 1998: Mit dem Mountainbike auf Talfahrt. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 286-288.

BENZ, A., 1992: Mehrebenen-Verflechtung: Verhandlungsprozesse in verbundenen Entscheidungsarenen. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung 10: 147-205.

BENZ, A., 1994: Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. 418 S., Nomos-Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

BENZ, A., 1998: Zur Theorie der Planungskontrolle. In: ARL 1998b: 254-273.

BENZ, A. & SEIBEL, W., 1997: Theorieentwicklung in der Politikwissenschaft - eine Zwischenbilanz. 377 S., Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

BERGMANN, E., 2002: Praxis ohne Theorie: Defizite nachhaltiger Regionalentwicklung. Schriftenreihe des IÖW 160/02: 84-90.

BERGMANN, N. & PIMMINGER, I., 2001: ToolBox Gender Mainstreaming. Leitfaden zur Verankerung von Gender Mainstreaming in Institutionen. 6 S., L & R Sozialforschung (Hrsg.), Wien (auf www.gem.or.at (5.4.2004)).

BERG-SCHLOSSER, D. & STAMMEN, T., 1995 (6. Auflage, 1. Auflage 1974): Einführung in die Politikwissenschaft. 366 S., C.H. Beck, München.

BETZ, K., FETTNER, F., MERKL, K., PETER, H., RENGGLI, S. & WEINGARTNER, W., 1995: Vom Wissen zum Handeln. Bausteine für Freizeit und Tourismus 3: 12-19.

BEYWL, W., 1988: Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie: Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. Europäische Hochschulschriften Reihe 22, Bd. 174, 368 S. Zit. in: HOLZINGER 1993: 16ff.

BFN (Bundesamt für Naturschutz, Hrsg.), 2002: Daten zur Natur 2002. 284 S., BfN-Schriftenvertrieb im Landwirtschaftsverlag, Münster.

BIEGER, T., 2002 (5. Auflage): Management von Destinationen. 365 S., R. Oldenbourg Verlag, München / Wien.

BILLIG, A., 1994: Ermittlung des ökologischen Problembewußtseins der Bevölkerung. TEXTE (Hrsg.: Umweltbundesamt) 7/94, 220 S.

BINNER, H., 1997: Integriertes Organisations und Prozeßmanagement. o. S., Carl Hanser Verlag, München.

BIRKENBIHL, V., 1979: Psycho-logisch richtig verhandeln. 215 S., Moderne Verlags GmbH, München.

BIRKENBIHL, V., 1998 (20. Auflage, 1. Auflage 1986): Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen Erfolgreich Gestalten. 315 S., mvg-verlag, Landsberg am Lech.

BIRKMANN, J., 1999: Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung. Eckpunkte eines Indikatorensystems für räumliche Planungsfragen auf kommunaler Ebene. Raumforschung und Raumordnung 57 (2/3): 120-131.

BISCHOFF, A. & SELLE, K., 1996: Ausblick - Eine Umfrage unter den politischen Parteien zur Bürgerbeteiligung. In: SELLE 1996a: 439-450.

BISCHOFF, A., SELLE, K. & SINNING, H., 1996a: Hinweise zur Gestaltung von Arbeitsprozessen - Methoden und Techniken. In: SELLE 1996a: 371-379.

BISCHOFF, A., SELLE, K. & SINNING, H., 1996b: Informieren Beteiligen Kooperieren. Kip - Kommunikation im Planungsprozeß 1, 174 S.

BITTIS, B., 1999: Wandel braucht Mut: Mitarbeiter verändern ihr Unternehmen durch Prozeßorganisation. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 263-283.

BIZER, K. & STERNBERG, R., 2001: Grundprobleme von Indikatorensystemen für Regionale Nachhaltigkeit. Raumforschung und Raumordnung 59 (5/6): 381-391.

BLAFFERT, S., 1996a: Theorie und Praxis von Konzepten regionaler Selbstorganisation - am Beispiel von neuen Institutionen der Regionalentwicklung in Nordrhein-Westfalen. Berichte aus dem Institut für Raumplanung 36, 219 S.

BLAFFERT, S., 1996b: Regionale Selbstorganisation. Die neuen Institutionen der Regionalpolitik in Nordrhein-Westfalen. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 89-95.

BLATTER-CONSTANTIN, M., 1997: Regionalmarketing: Eine Überlebensstrategie fürs Berggebiet? In: NATURFORUM WEISSENSEE 1997: 13-15.

BLOTEVOGEL, H., 1996: Auf dem Wege zu einer „Theorie der Regionalität“: Die Region als Forschungsobjekt der Geographie. Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschungen Bd. 1: 44-68.

BLUM, B., BORGRÄFE, K., KÖLSCH, O. & LUCKER, T., 2000: Partizipationsmodelle in der Kulturlandschaft. Analyse von erfolgsfördernden Faktoren in 13 Regionalentwicklungsprojekten. Naturschutz und Landschaftsplanung 32 (11): 340-346.

BLÜMLEIN, B., 2003: Regionalinitiativen in Deutschland - Vernetzung und Erfahrungsaustausch. Natur und Landschaft 78 (7): 307-310.

BLÜMLEIN, B., GÜTHLER, W., HABELT, U. & TSCHUNKO, S., 2001: Naturschutzrelevante Produktions- und Vermarktungskriterien ausgewählter Regionalprodukte. BfN-Skripte 33, 91 S.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit), o.J: Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro - Dokumente - Agenda 21, Bonn. Zit. in: HÜBLER et al. 1999.

BMVEL (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft) 2002: Ernährungs- und agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung. 101 S., BMVEL - Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Bonn.

BMVEL (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft) 2003: Einkommenschancen im ländlichen Raum. Ein Ratgeber für bäuerliche Familien. 74 S., BMVEL - Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Bonn.

BÖCHER, M., 2002: Forschungs- und Entwicklungsvorhaben: „Naturschutz und Regionalentwicklung“. 5 S. (auf www.leaderplus.de/modellvorhaben/index.htm (5.5.2004))

BÖCHER, M. & KROTT, M., 2002: Vom Konsens zur politischen Umsetzung. Wann verlaufen naturschutzpolitische Konsensprozesse erfolgreich?. Natur und Landschaft 77 (3): 105-109.

BÖHM, B., 1996: Planungen „von unten“ unterstützen und moderieren. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 123-134.

BOLSCHO, D., 1997: Umweltbewußtseinsforschung. In: MICHELSEN 1997: 23-33.

BONACKER, T., 1997: Kommunikation zwischen Konsens und Konflikt. Möglichkeiten und Grenzen gesellschaftlicher Rationalität bei Jürgen Habermas und Niklas Luhmann. 168 S., Bibliotheks und Informationssystem der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (BIS) Verlag, Oldenburg.

BORGGRÄFE, K., KÖLSCH, O. & LUCKER, T., 2000: Bausteine für Projekte einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Regional Post 5/2000: 20-23.

BORK, H.-R., DOSCH, A., HAGEDORN, K, KERN, J., MÜLLER, K., NAGEL, U.J., PETERS, J., PIORR, A., SCHMIDT, R., TOUSSAINT, V., WEITH, T. & WERNER, A. (Hrsg.), 2002: Nachhaltigkeit und Landschaftsnutzung. Neue Wege kooperativen Handelns. 410 S., Margraf Verlag, Weikersheim.

BORK, H.-R. & ERDMANN, K.-H., 2002: Naturschutz - neue Ansätze, Konzepte und Strategien. Eine Einführung. BfN-Skripten 67: 1-4.

BORN, A. & HÜBNER, M., 1999: Zielgruppe Senioren: Chancen und Perspektiven für die Tourismusbranche. 56 S., Institut für Arbeit und Technik (Hrsg.), Gelsenkirchen.

BÖTTCHER, S. & HÜRTER, D., 1995: Die Rolle der Kommunikation und Kooperation für die Umsetzung von Landschaftsplänen. Diplomarbeit am FB Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover, 202 S.

BRACKE, D. & KRANE, M., 1997: Eigentum an Boden im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Ein neuer Ansatz zum Stop des Flächenverbrauchs. Diplomarbeit an der Fakultät Raumplanung der Universität Dortmund, 151 S.

BRÄMER, R., 1998: Landschaft zu Fuß erleben - Brauchen wir gesondert ausgewiesene Naturerlebnisgebiete? Natur und Landschaft 73 (1): 47-54.

BRAND, K.-W., DE HAAN, G., HARTMUTH, G. & SCHEUERLEIN, H., 1999: Konzeptionelle Weiterentwicklung der CSD-Nachhaltigkeitsindikatoren - Teilvorhaben Umweltbildung/Umweltbewußtsein - Kapitel 36 der Agenda 21. TEXTE (Hrsg.: Umweltbundesamt) 36/99 , 70 S.

BRATL, H., 1995: Inhaltliche Schwerpunkte der EU-Förderungen bei Kooperationsprojekten zwischen Tourismus und Landwirtschaft. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 29-32.

BRÄUER, R., HÖHER, C., LUCAS, R., MOLITOR, R., NISCHWITZ, G. STEVENS, G. E. & WITTEK, S., 2000: Gute Beispiele einer nachhaltigen regionalen Raum- und Siedlungsentwicklung. Handbuch. Werkstatt: Praxis (Hrsg.: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung) 1/2000, 193 S.

BRAUN, D., 1997: Handlungstheoretische Grundlagen in der empirisch-analytischen Politikwissenschaft. Eine kritische Übersicht. In: BENZ & SEIBEL 1997 : 45-73.

BRAYBROOKE, D. & LINDBLOM, Ch., 1963: A Strategie of Decision - Policy Evaluation as a social Process. New York. Zit. in: KÖNIGS 1989.

BREITSCHUH, U. & FEIGE, I., 2004: Zwischen Gummistiefeln und Laptop - Ein Leitfaden für das Management in kooperativen Naturschutzprojekten. Natur und Landschaft 79 (3): 101-109.

BRENDLE, U., 1999: Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. 261 S., Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.), Bonn.

BRENKEN, H., 2002: Naturschutz als Innovation. Adressatenorientierte Umsetzungsstrategien für den Naturschutz in Grünlandgebieten Norddeutschlands - abgeleitet anhand innovationstheoretischer Überlegungen. Beiträge zur räumlichen Planung 68, 214 S.

BRETTSCHNEIDER, V., 2000: Entscheidungsprozesse in Gruppen. Theoretische und empirische Grundlagen zur Fallstudienarbeit. 284 S., Klinkhardt, Bad Heilbrunn.

BREZZEL, M., SCHERER, R. & STRAUF, S., 1997: Neue Qualifikationen zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus in Großschutzgebieten. EURES discussion paper dp-65, 68 S.

BRIESEN, D., 1996: Region, Regionalismus, Regionalgeschichte - Versuch einer Annäherung aus der Perspektive der neueren Zeitgeschichte. Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschungen Bd. 1: 151-162.

BROGGI, M. F., 1998: Daten zu Natur- und Landschaftsschutz. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 399-417.

BROGGI, M. F., SCHLEGEL, H. & STAUB, R., 1996: Umsetzungsstrategien für großräumige Naturschutz-Vorranggebiete und Überprüfung ihrer Anwendbarkeit anhand zweier Modellräume. In: LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG 1996: 289-367.

BRONNER, R. & SCHWAAB, C., 1999: Gestalt und Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 13-42.

BRONNER, R. & STAMINSKI, H., 1999: Evolution steuern - Revolution planen. Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5, 396 S.

BRÜCKMANN, T., 1996: Das Kohrener Land, eine Idylle in Westsachsen. In: BRÜCKMANN et al. 1996: 40-43.

BRÜCKMANN, T., DE LA CHAUX, P. & KUSCHE, K., 1996: Reiselust und Reiselast - Umwelt- und Sozialverträglicher Tourismus. 55 S., Grüne Liga e.V. (Hrsg.), o.O.

BRÜCKMANN, T., KELL, T., KREMBERG, B. & TOTZKE, R., 1998: Nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum. [ohne Seitenzahlen], Grüne Liga & WWF (Hrsg.), Berlin / Frankfurt a. Main.

BRUNNER, E. & SCHÖNIG, W., 1993a: Organisationen beraten: Impulse für Theorie und Praxis. 234 S., Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau.

BRUNNER, E. & SCHÖNIG, W., 1993b: Ausblick: Erfolge und Grenzen der Organisationsberatung. In: BRUNNER & SCHÖNIG 1993a: 209-223.

BRUNNER, E., 1993: Organisationsdynamik. In: BRUNNER & SCHÖNIG 1993a: 95-110.

BRUNS, K.-P., 1993: Die Auswirkungen der Landwirtschaft auf die Natur und die Naturgüter im Positiven und Negativen. Mitteilungen aus der NNA 4 (4): 53-55.

BTE & WIRZ 1994: Landschaftsplanung und Fremdenverkehrsplanung. Erprobungs- und Entwicklungsvorhaben - Abschlußbericht. Angewandte Landschaftsökologie 1, 119 S.

BTE, 1995: Umweltvorsorge in Fremdenverkehrsgemeinden - eine Planungshilfe für Gemeinden. Arbeitsmaterialien für einen umweltschonenden Tourismus 6, 44 S.

BTE, 1999: Naturschutz und Tourismus. Auswertung beispielhafter Projekte. 178 S., Büro für Technik-Folgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) (Auftraggeber), Berlin.

BUCHERT, M., HOCHFELD, C., SCHWIED, M. & SCHMITT, B., 2002: Umwelt und Tourismus. Daten, Fakten, Perspektiven. Berichte 4/02 (Umweltbundesamt), 163 S.

BUCHWALD, K. & ENGELHARDT, W. (Hrsg.), 1998: Freizeit, Tourismus, Umwelt. Umweltschutz: Grundlagen und Praxis 11, 296 S.

BUERSCHAPER, C. & WETH, R. von der, 2002: Training von Planungskompetenz in Organisationen. In: STROHSCHNEIDER & VON DER WETH 2002: 240-254.

BÜRGLE, M., 1999: Indikatoren für nachhaltige Entwicklung auf Stadtteilebene am Beispiel Bremer Neustadt. Diplomarbeit am Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover, 135 S.

BÜRGLER, E., 1996: Die Zusammenarbeit von Tourismus und Landwirtschaft als Teil der Betriebsphilosophie. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1996: 42-45.

BÜRO FÜR ORTS- UND REGIONALENTWICKLUNG SINNING & KNIELING, 1998: Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung für Teile der Samtgemeinden Ahlden, Rethem (Aller) und Schwarmstedt. Mit integrierter überörtlicher Dorferneuerungsplanung (Endfassung). 290 S. (+Anhänge). Bezirksregierung Lüneburg (Auftraggeber), Hannover.

BURTH, H.-P., 1996: Zur Verbindung von autopoietischer Systemtheorie und strukturell-individualistischer Handlungstheorie. In: DRUWE & KUNZ 1996: 226-241.

BUWAL (Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft), FIF (Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus) & STV (Schweizer Tourismus-Verband)(Hrsg.), 1995: Moorschutz und Tourismus. Synthesebericht der Arbeitsgruppe „Moorschutz und Tourismus“. 56 S., o.V., Bern.

CASPAR, J., 1998: Das Tier als Produktionsmittel der Konsumgüterindustrie und sein rechtlicher Schutz. Forum Umweltrecht 28: 141-207.

CASPAR, R. & MOSELEY, M., 2000: Bildungsmaßnahmen als Unterstützung einer gebietsbezogen Entwicklung. 60 S., Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL (Hrsg.), Brüssel.

CIPRA-INTERNATIONAL (Hrsg.), 1998: Alpenreport: Daten, Fakten, Probleme, Lösungsansätze. 472 S., Verlag Paul Haupt, Bern / Stuttgart / Wien.

CRAMER VON LAUE, O., 1997: Regionalentwicklung im Biosphärenreservat Rhön im Spannungsfeld zwischen Bevölkerung und Experten. Frankfurter Geographische Hefte 62: 7-135.

CZADA, R., 1997: Vertretung und Verhandlung. Aspekte politischer Konfliktregelung. In: BENZ & SEIBEL 1997: 237-259.

CZYBULKA, D., 1997: Naturschutzrecht und Tourismus - Eine Skizze zu Mecklenburg-Vorpommern. In: KÖHN 1997: 29-42.

CZYBULKA, D., 1998: Naturschutzrechtliche Flächen- und Artenschutz und landwirtschaftliche Produktion. Forum Umweltrecht 28: 123-140.

DAHM, G. & SCHLUCHTER, W., 1996: Möglichkeiten der Minderung psychosozialer Umweltbelastungen durch die Einbeziehung betroffener Bürger in die Planung von Umweltmaßnahmen. TEXTE (Umweltbundesamt) 54/96, 124 S.

DALLMEIER, U., 1997: Mehr Wissen, mehr tun? - Wo bleibt die „sustainable education“?. Ökozid 13 (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker): 204-212.

DANIELSSON, J., GÜNTHER, W., KOCH, A., LOHMANN, M., SCHUHMACHER, M., SONNTAG, U., VOLMERT, E., ZIESEMER, K., 2001: Indikatoren für die Entwicklung von nachhaltigem Tourismus im Ostseeraum. TEXTE (Umweltbundesamt) 67/01, 70 S.

DANIELZYK, R., FÜRST, D. & KNIELING, J., 2001: Kann Regionalplanung durch kooperative Ansätze eine Aufwertung erlangen?. Raumforschung und Raumordnung 59 (2/3): 184-191.

DANIELZYK, R., FÜRST, D. & KNIELING, J., 2003: Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Zur Praxis der Regionalplanung in Deutschland. Regio *spezial* Bd. 1, 221 S.

DANNER, P., 1998: Beantwortung der Voranfrage zur Expertenbefragung vom 19.5.1998. Zit. in: POLLERMANN 1998: 94.

DEHNE, P., 2002: Regionale Entwicklungskonzepte - Begriffsbestimmung und Funktionen. Arbeitsmaterial (ARL) Nr. 287: 24-33.

DAVIS, M., 1972: Spieltheorie für Nichtmathematiker. 212 S., R. Oldenbourg Verlag, München / Wien.

DEISSNER, V., 1991: Menschen im biologischen Landbau. Mainzer Kleine Schriften zur Volkskultur 2. Zit. in: BRENKEN 2002: 163.

DEUTSCHER FREMDENVERKEHRSVERBAND DFV (Hrsg.), 1997: Urlaub und Reisen in Deutschland - natürlich umweltfreundlich (Dokumentation des Bundeswettbewerb Umweltfreundliche Fremdenverkehrsorte in Deutschland 1996). 81 S., o.V., Bonn.

DEUTSCHER RAT FÜR LANDESPFLEGE, 1989: Freizeit und Erholung - Herausforderungen und Antworten der Landespflege. In: SCHARPF 1997a: 91-108.

DICKHAUT, W., 1996: Möglichkeiten und Grenzen der Erarbeitung von Umweltqualitätszielkonzepten in kooperativen Planungsprozessen - Durchführung und Evaluierung von Projekten-. 315 S., Dissertation Techn. Hochschule (Eigenverlag), Darmstadt.

DIENES, T. & LEICHTLE, B., 1996: Lebendig Stadt planen - ein psychologisch und planerisch gestalteter Arbeitsprozeß. In: SELLE 1996a: 332-333.

DIERMEIER, D., 1996: Spieltheoretische Modelle in der Theorie der Politik. In: DRUWE & KUNZ 1996: 207-225.

DIES, T., GENSLER, C., KRENZER, J., POPP, D. & WUCHERT, A., 1995: Preisgekröntes Projekt „Aus der Rhön - für die Rhön“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 4-8.

DIETIKER, J., 1996: Auf den Weg ins dritte Jahrtausend - gewandelte Rollen für Planerinnen und Planer. In: SELLE 1996a: 189-197.

DIFU (Hrsg.), 1995: TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb. 128 S., DIFU (Hrsg.), Berlin.

DIFU (Hrsg.), 1996: TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb. 164 S., DIFU (Hrsg.), Berlin.

DIFU (Hrsg.), 1997: TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb. 164 S., DIFU (Hrsg.), Berlin.

DIFU (Hrsg.), 1998: TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb. 156 S., DIFU (Hrsg.), Berlin.

DIFU (Hrsg.), 1999: TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb. 168 S., DIFU (Hrsg.), Berlin.

DIFU (Hrsg.), 2000: TAT-Orte. Gemeinden im ökologischen Wettbewerb. 168 S., DIFU (Hrsg.), Berlin.

DIFU, 2002: Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien in ausgewählten Handlungsfeldern. In: DIFU & Internationaler Rat für Kommunale Umweltinitiativen (ICLEI), 2002: Lokale Agenda 21 und nachhaltige Entwicklung in deutschen Kommunen. 10 Jahre nach Rio: Bilanz und Perspektiven. 173 S., BMU (Hrsg.), Berlin: 54-160.

DILLER, C., 2002a: Zwischen Netzwerk und Organisation. Die Dynamik der Verstetigung regionaler Kooperationen. Raumforschung und Raumordnung 60 (2): 146-154.

DILLER, C., 2002b: Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. 394 S., Leske + Budrich, Opladen.

DILLER, C., 2004: Regional Governance im „Schatten der Hierarchie“. Theoretische Überlegungen und ein Beispiel aus Schleswig-Holstein. Raumforschung und Raumordnung 62 (4-5): 270-279.

DNR (Deutscher Naturschutzring) & NFJD (Naturfreundejugend Deutschlands), 1990: Kriterienkatalog zum Sanften Tourismus (1. Entwurf). 33 S., Bonn / Remagen.

DOERMER, H.-H., 1998: Urlaub und Reisen in Deutschland Charakteristische Angebote der Kommunen im Vergleich. In: Gemeinde York (Hrsg.), 1998: Von Ort zu Ort. Tourismus und Umwelt. Die sechsten Lessing-Gespräche in York 8. November 1997. 32 S., o.V., York: 8-22.

DÖRNER, D., 2000 (13. Auflage; Erstveröffentlichung 1992): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 320 S., Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg.

DOSCH, A. & KNICKEL, K., 2004: GAK eröffnet neue Möglichkeiten. Leader forum 7 (1): 22-25.

DREIER, V., 1996: Metatheoretische Reflexionen über Handlungs- und Entscheidungstheorie(n). In: DRUWE & KUNZ 1996: 56-82.

DRUWE, U. & KUNZ, V. (Hrsg.), 1996: Handlungs- und Entscheidungstheorie in der Politikwissenschaft. Eine Einführung in Konzepte und Forschungsstand. 241 S., Leske + Budrich, Opladen.

DVL (Deutscher Verband für Landschaftspflege) & NABU (Naturschutzbund Deutschland), 1999: Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen. DVL-Schriftenreihe „Landschaft als Lebensraum“ 3, 83 S.

EBLINGHAUS, H. & STICKLER, A., 1998 (3. Auflage): Nachhaltigkeit und Macht: zur Kritik von Sustainable Development. 238 S., IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt am Main.

ECKERT, A. & FREI, A., 1998: Ökologisch-aber preisgünstig. Aktuelle Trends im Bereich Tourismus und Umwelt. Politische Ökologie, Tourismus spezial `98: 13-14.

ECO PLUS, 1999: Die Kunst der Balance in komplexen Projekten. Handbuch zur Dokumentation der Begleitung der Niederösterreichischen LEADER-Gruppen bei der Selbstbewertung und Organisationsentwicklung 1997 bis 1999. 63 S (http://www.leaderplus.de/downloads/ free/ecopl_hb.pdf (1.8.2003)), Wien.

EGGER-STEINER, M., 2001: Nachhaltige Entwicklung von der Idee zur Institution. Auswertung der in der NachhaltigkeitsTATENbank gesammelten Good-Practice-Beispiele nach Methoden der qualitativen Sozialforschung. 112 S., (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Auftraggeber)), Wien.

EHM, E., 1998: 10.000 Hütten auf dem Wasserschloss Europas. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 260-264.

EISENHARDT, G. & KREBSBACH, C., 1978: Stereotype Wahrnehmung. Ihr Einfluß auf Interaktion und Kommunikation im Bereich politischer Planung von großtechnologischen Einrichtungen. 80 S., Battele-Institut e.V. (Hrsg.), Frankfurt am Main.

EISSIG, H. & VON OSTEN, W.-U., 1998: Naturschutz - wozu? Der Naturschutz steht am Anfang einer neuen Phase. Politische Ökologie 54: 85-88.

ELLENBERG, L., 1998: Tourismus zwischen Ökonomie und Ökologie. Einige Thesen zur Nachhaltigkeit im Tourismus. In: RAUSCHELBACH 1998a: 25-28.

ELSASSER, H. & KAUFMANN, K., 1992: Sanfter Tourismus im Münstertal. Studien zur Regionalentwicklung 11: 71-111.

ELSNER, E.-M., SLAWINSKI, U., 1999: Braucht Mecklenburg-Vorpommern ein sozialtouristisches Modell? Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung 14: 55-92.

EMBACHER, H., 1993: Arbeitskreis 4 „Idealmodell einer Kooperation Tourismus und Landwirtschaft zum Thema Landwirtschaftliche Produkte“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 41-42.

EMBACHER, H., 1994: Arbeitskreis 1 „Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Zusammenarbeit Gastwirt und Landwirt“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 30-31.

EMBACHER, H., 1995: Arbeitskreis „Regionale Vermarktung von regionalen Produkten“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 22-23.

ENDRUWEIT, G., KAULE, G. & WEINSCHENCK, G., 1994: Landschaftsplanung, umsetzungsorientiert! Angewandte Landschaftsökologie 2, 148 S.

ENGL, C., 1994: Gastronomie und Landwirtschaft. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 17-19.

ERBGUTH, W. & SCHEMEL, H.-J., 1992: Handbuch Sport und Umwelt. 403 S., Meyer&Meier Verlag, Aachen.

ERDMANN, K.-H., SCHELL, C., TODT, A. & KÜCHLER-KRISCHUN, J., 2002: Natur und Gesellschaft: Humanwissenschaftliche Aspekte zum Naturschutz. Natur und Landschaft 77 (3): 101-104.

ERDMANSKI, W., 2000: Über 10 Jahre Vertragsnaturschutz. Erfahrungen aus dem Feuchtwiesenschutz in Nordrhein-Westfalen. In: AGRARBÜNDNIS e.V. 2000: 234-239.

ERMANN, U., 1998: Regionale Wirtschaftsverflechtungen fränkischer Brauereien. Perspektiven für eine eigenständige und nachhaltige Regionalentwicklung. Erlanger Geographische Arbeiten (Sonderband 25), 108 S.

ERNST, B., 2002: Die Evaluation von Beratungsleitungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. 243 S., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

ERZ, W., 1990: Geschichte des Naturschutz. Natur und Landschaft 65 (3): 103-106.

ESSER, E., HILL, P., & SCHNELL, R., 1999 (6. AUFLAGE): Methoden der empirischen Sozialforschung. 535 S., R. Oldenbourg Verlag, München.

EURES, IFS & SCHARPF, H., 1993: “Stufenplan” zur Realisierung ökologischer Innovationen in Gemeinden und Betrieben. In: SCHARPF 1997a: 234-242.

EYER, G., 1998: Kritik am Projekt LaNaTour im Oberwallis. Politische Ökologie 55: 64.

F.U.R (FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT URLAUB UND REISEN), 1997: Die Reiseanalyse RA 97. 131 S., Gruner+Jahr, Hamburg.

FAHLE, B., 1989: Stadtplanung und Umwelterziehung. Inhaltliche, methodische und organisatorische Strategien zur Förderung stadtbezogener Umwelt-Lernprozesse im Zusammenhang partizipatorischer Planung und Forschung im Städtebau. 385 S., Dissertation an der Fakultät Architektur und Stadtplanung der Universität Stuttgart, Stuttgart.

FASSBINDER, H., 1996: Offene Planung als praxisorientiertes Zukunftskonzept. In: SELLE 1996a: 143-152.

FAUSER, P., 1993: Beratung - Mythos oder Rationalitätsgewinn. In: BRUNNER & SCHÖNIG 1993a: 181-208.

FEIGE, M., 1995: Steuerungsmaßnahmen im umweltschonenden Tourismus. Material zur angewandten Geographie 24: 131-140.

FERRANTE, C., 1994: Konflikt und Diskurs im Ferienort. Wirtschaftsethische Betrachtungen am Fallbeispiel Engelberg. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 32, 335 S.

FERRANTE, C., 1998: Konflikt und Diskurs im Ferienort. In: HAEDRICH et al. 1998: 893-908.

FICHTER, H. & MOSS, T., 2000: Regional Pathways to Sustainability. Experiences of Promoting Sustainable Development in Structural Funds Programmes in 12 Pilot Regions. 174 S., European Commission (Hrsg.), Brüssel.

FIETKAU, H.-J., 1991: Psychologische Ansätze zu Mediationsverfahren im Umweltschutz. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz 1, 30 S.

FINK, W., 1998: Aus der Sackgasse. Verkehrskonzept Kleinwalsertal. Politische Ökologie 55: 34-35.

FINKE, L. 1998: Ökologische Aspekte der Planung. In: KÖTTER & STREICH 1998: 187-199.

FINKE, L., 2003: Mängel und Perspektiven der fachlichen Planungen. In: HILDMANN & KÜHLING 2003: 55-64.

FINK-KEßLER, A., 1996: Große oder kleine Lösungen? Erfahrungen aus der Regionalentwicklung. Arbeitsergebnisse 36 (Dezember 1996): 27-35.

FISCHER, K., M. & MÜHLENBERG, F., 1978: Allgemeine Probleme der Konzeption und Umsetzung einer direkt armutsorientierten ländlichen Entwicklungsstrategie. In: MÜHLENBERG, K., M., 1978: Ländliche Entwicklung. Ein Leitfaden zur Konzeption, Planung und Durchführung armutsorientierter Entwicklungsprojekte. Forschungsauftrag des BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit), Hamburg: 12-115. Zit. in: KRIMMEL 1993: 54.

FLÜGEL, M. & MÜLLER, H., 1999: Tourismus und Ökologie. Wechselwirkungen und Handlungsfelder. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 37, 307 S.

FONTANARI, M., 1992: Strategiekonzepte für Tourismusgemeinden. In: PILLMANN & PREDL 1992: 581-594.

FONTANARI, M., 1993: Abfallwirtschaftsproblematik und modernes Tourismusmanagement. Problemverständnis und Lösungsansatz. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 266-279.

FREEMAN, H., HOFMANN, G. & ROSSI, P., 1988: Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. 229 S., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart.

FREI, A., 1998: Ein Instrument, das die Umwelt managt? Umweltmanagementsysteme im Tourismus. Politische Ökologie, Tourismus spezial `98: 19-20.

FREYER, W. & SCHERHAG, K. (Hrsg.), 1996: Zukunft des Tourismus - Tagungsband zum 2. Dresdener Tourismus-Symposium. 319 S., FIT-Verlag, Dresden.

FREYER, W., 1993: Was ist “sanft” am “sanften” Tourismus?. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 1-19.

FRIEDMAN, Y., 1977: Machbare Utopien. Absage an geläufige Zukunftsmodelle. 209 S., Fischer Verlag, Frankfurt am Main.

FRIEDRICHS, J., 1990: Methoden empirischer Sozialforschung. 430 S., Westdeutscher Verlag, Opladen.

FRITZ, G., 1999: Ausgangsbedingungen und konzeptionelle Ansatzpunkte einer Politik für nachhaltigen Tourismus. Loccumer Protokolle 5/99: 88-106.

FROMHOLD-EISEBITH, M., 1999: Das „kreative Milieu“ - nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung. Raumforschung und Raumordnung 57 (2/3): 168-175.

FRÖSCH, R., 1992: Raumplanerische Maßnahmen zur Beschränkung des Zweitwohnungsbaus. Dargestellt am Beispiel des Kantons Graubünden. In: PILLMANN & PREDL 1992: 262-272.

FRÖSCH, R., 1995: Strategien für einen intelligenteren Tourismus im Alpenraum - Initiativen, Modelle und Konzepte aus der Schweiz. Bensberger Protokolle 75: 95-109.

FUCHS, O., 2001: Der strategic Choice Approach - Entscheidungsorientierter Planungsansatz zur Lösung komplexer Planungsaufgaben. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 130-138.

FUE (Forum Umwelt & Entwicklung), 1997: Wie zukunftsfähig ist Deutschland. Entwurf eines alternativen Indikatorensystems. 52 S., Forum Umwelt & Entwicklung (Hrsg.), Bonn.

FÜRST, D., 1996: Regionalentwicklung: von staatlicher Intervention zu regionaler Selbststeuerung. In: SELLE 1996a: 91-99.

FÜRST, D., 1998a: Herausforderungen für zukunftsfähige Regionen - Nachhaltige Entwicklung und Kooperation. Loccumer Protokolle 71/97: 15-23.

FÜRST, D., 1998b: Projekt- und Regionalmanagement. In: ARL 1998b: 237-253.

FÜRST, D., 2000a: Regionale Politik in Grenzregionen als kooperativer Lernprozess. Neues Archiv für Niedersachsen 2/2000: 73-93.

FÜRST, D., 2000b: Kann man die Wirkung der Raumplanung messen?. Interdisziplinäre Studien zu Recht und Staat 15: 107-117.

FÜRST, D., 2001a: Begriff der Planung, Entwicklung der Planung in Deutschland. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 9-25.

FÜRST, D., 2001b: Planung als politischer Prozeß. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 25-36.

FÜRST, D., 2001c: Projektmanagement. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 392-398.

FÜRST, D., 2001d: Regional governance - ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften. Raumforschung und Raumordnung 59 (5-6): 370-380.

FÜRST, D., 2002: Instrumente einer nachhaltigen Regionalentwicklung: Der Beitrag der Regionalplanung. Schriftenreihe des IÖW 160/02: 162-167.

FÜRST, D. & KNIELING, J., 2004: Innovation und Konsens - ein Widerspruch. Lösungsstrategien für die Regionalentwicklung. Raumforschung und Raumordnung 62 (4-5): 280-289.

FÜRST, D. & SCHOLLES, F., 2001: Wissenschafts- und kommunikationstheoretische Grundlagen der Planung. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 80-87.

FÜRST, D. & SCHUBERT, H., 1998: Regionale Akteursnetzwerke. Zur Rolle von Netzwerken in regionalen Umstrukturierungsprozessen. Raumforschung und Raumordnung 56 (5/6): 352-361.

FÜRST, D., HEUWINKEL, D. & MAYER-RIES, J., 1998: Leitfragen für die Moderation der Arbeitsgruppen und für die Berichterstattung (zur Tagung: Kooperation in der Region - Ein Ansatz für nachhaltige Entwicklung. Loccumer Protokolle 71/97: 331-333.

FÜRST, D., SCHOLLES, F. & SINNING, H., 2001a: Gründe für die Partizipationsdiskussion. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 356-358.

FÜRST, D., SCHOLLES, F. & SINNING, H., 2001b: Probleme und Erfolgsfaktoren der Partizipation. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 356-358.

FÜRST, D., LAHNER, M. & ZIMMERMANN, K. 2004: Place-making und neue Formen der local governance durch neue Ansätze integrierter Stadtteilentwicklung?. Veröffentlichung als REGIO transfer 4 (Schriftenreihe des Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung) in Vorbereitung, Erkner.

FUSSI, K., 1997: Die Steierische Holzstraße. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1997: 42-44.

GAIRING, F., 1996: Organisationsentwicklung als Lernprozeß von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz. 271 S., Deutscher Studien Verlag, Weinheim.

GANNER, E., 1995: Produktebörse Fontanella. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 18-19.

GANSER, K., HESSE, J & ZÖPEL, C., (Hrsg.), 1991: Die Zukunft der Städte. Forum Zukunft Bd. 6. Zit. in: SELLE 1992a.

GARBE, U., 2002: De Lüe kannste nich drugen, dat sinn all Verbrecher! Naturschutz und Landwirtschaft - Konfliktbehandlung beim Vollzug der Eingriffsregelung. BfN-Skripten 67: 59-89.

GARBE, C., 2003: Tourismus und das Übereinkommen über die Biologische Vielfalt (CBD) - Rückblick, Perspektive und Elemente des CBD-Richtlinienentwurfs für nachhaltigen Tourismus. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 289-297.

GARBE, C., KRUKENBERG, E., REIN, H. & RÖSLER, C., 1998: Umweltgerechte Gestaltung von Freizeit, Naherholung und Tourismus. Handlungsansätze für Kommunen. 101 S., Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.

GAßNER, H., HOLZNAGEL, B. & LAHL, U., 1995: Mediation - Verhandlungen als Mittel der Konsensfindung bei Umweltstreitigkeiten. Planung und Praxis im Umweltschutz 5, 137 S.

GATHER, M. & HABENICHT, J., 2001: Prozessindikatoren für die Lokale Agenda 21. 32 S., Fachhochschule Erfurt (Hrsg.), Erfurt.

GEHMACHER, 1973: Psychologie und Soziologie der Umweltplanung. Planungsrelevante Grundbegriffe und Theorien der Sozialwissenschaften. rombach hochschul paperback band 61, 173 S.

GEIßENDÖRFER, M., 2000: Erarbeitung einer Methodik zur Beurteilung des lokalen und regionalen Innovationsbedarfs zur praxisgerechten Anwendung in Form eines Beraterleitfadens. 103 S., Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (http://www.leaderplus.de/downloads/free/engpass_analyse_triesdorf.pdf (1.8.2003)), Triesdorf.

GEIßLER, H., 1997: Öko-Audit für Fremdenverkehrsgemeinden. In: MICHELSEN 1997: 576-583.

GELBRICH, H. & UPPENBRINK, M., 1998: Landschaftsplanung ist zukunftsorientiert. Natur und Landschaft 73 (4): 181-184.

GERICKE, H.-J., 1998: Bundesweiter Arbeitskreis der staatlich getragenen Bildungsstätten im Natur- und Umweltschutz. Nachhaltige Entwicklung als Gestaltungsauftrag zum Umgang des Menschen mit der Natur. Natur und Landschaft 73 (3): 124-125.

GESANG, C., 1998: Alternativprojekte zwischen Nachhaltigkeit und Herrschaftskritik. Die Bremer EVG und der Diskurs um die Region. 132 S., Yeti Press, Bremen.

GIESEN, E., 1998: Steuerung des Tourismus auf kommunaler Ebene. Landschaftsentwicklung und Umweltforschung 109: 141-147.

GILDEMEISTER, R., 1995: Die Grundlagen der Erholungsvorsorge im Bundesnaturschutzgesetz (unveröffentlichtes Manuskript). In: SCHARPF 1997a: 77-86.

GILDEMEISTER, R., 1997: Erholungsvorsorge in der Landschaft - ein ungeliebtes Kind. Natur und Landschaft 72 (6): 291-292.

GLAUBER, H., KRIPPENDORF, J. & ZIMMER, P. (Hrsg.), 1988: Für einen anderen Tourismus. Probleme-Perspektiven-Ratschläge. 207 S., Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt am Main.

GOTTSCHEWSKI, R., 1994: Landwirtschaft und Umwelt Zielproklamation in zwei Jahrzehnten (1970-1990). 201 S., Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel.

GRASSMANN, S. & ZIMMER, P., 1999: Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region. 43 S., Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL (Hrsg.), Brüssel.

GREINER-SCHUSTER, E., 1996: Ökoregion Lam-Lohberg. Roßkur gegen Resignation. Ökotest 1996 (7): 12-21.

GREIVING, S., 1998: Bauleitplanung zwischen Rechtsstaatlichkeit und Praktikabilität - Entwicklung einer Strategie für eine planmäßige, effektive und effiziente Planung. 369 S., Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund.

GRIMM, C., 1998: Landwirtschaft und Ökologie - Entwicklung neuer rechtlicher un ökonomischer Rahmenbedingungen. Forum Umweltrecht 28: 245-263.

GROLIMUND, P. & PETER, K., 1994: Integrierte ökosystembezogene Umweltbeobachtung. Konzept für die Einführung eines Beobachtungssystem. 206 S., vdf Hochschulverlag, Zürich.

GROß, M., 1997: Das „Neue Fränkische Seenland“ als Beispiel nachhaltiger Regionalentwicklung mit Tourismus? Ergebnisse einer empirischen Fallstudie. Berichte und Materialien 16 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 213-222.

GRUBER, C. & KNALLER, K. 1997: Tourismus in den Alpen z.B. Weissensee. In: ECOTRANS (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus - Schlüssel zum Erfolg. Tagungsbericht zum ECOTRANS FORUM ITB`97. 48 S., o.V., Saarbrücken: 32-36.

GRUBER, C., 1996: Die Nutzung der Natur am Beispiel Weissensee: EU-Preis für Tourismus und Umwelt. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1996: 51-57.

GRUEHN, D., 2003: Zwischen Planungswahn und ungeordneter Entwicklung: mehr oder weniger Planung? In: HILDMANN & KÜHLING 2003: 115-120.

GRUEHN, D. & SCHILLER, J., 2002: Wirkungen der örtlichen Landschaftsplanung im Kontext zur agrarstrukturellen Entwicklungsplanung in Deutschland. Natur und Landschaft 77 (11): 455-460.

GRUPPE, O., 1993: Naturschutz durch Kooperation - Probleme und Perspektiven der Kooperation einer Nationalparkverwaltung mit lokalen Akteuren am Beispiel des Nationalparks Jasmund (Rügen). Diplomarbeit am FB Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der UniversitätHannover, 83 S.

GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), 1998: Das Project Cycle Management (PCM) der GTZ. 11 S., o.V., Frankfurt.

GUGG, E., 1998: Beherbergungs- und Gaststättengewerbe. In: HAEDRICH et al. 1998: 671-678.

GUGISCH, I., MAIER, J. & OBERMAIER, F., 1998: Regionales Management zur Gestaltung und Koordination kommunaler und regionaler Entwicklungsprozesse. Raumforschung und Raumordnung 56 (2/3): 136-142.

GUSTEDT, E., 1998: Nachhaltige Regionalentwicklung durch Tourismus - Erfordernis eines integrativen Prozesses. Landschaftsentwicklung und Umweltforschung 109: 113-122.

GUSTEDT, E., 1999: Nachhaltige Regionalentwicklung durch intermediäre Organisationen. Erwartungshaltungen, Hemmnisse und Möglichkeiten, dargestellt vor dem Hintergrund intermediärer Organisationen in vier peripheren, touristisch orientierten Regionen. 282 S., ibidem-Verlag, Stuttgart.

GUSTEDT, E. & KANNING, H., 1998: Jahre später - Facetten der Nachhaltigkeitsvision und deren Umsetzungsproblematik. Raumforschung und Raumordnung 56 (2/3): 167-176.

GUSTEDT, E., KANNING, H. & WEIH, A., 1998: Nachhaltige Regionalentwicklung. Kriterien zur Beurteilung der Erfolgsaussichten von regionalen Entwicklungsprojekten. Beiträge zur räumlichen Planung 55, 63 S.

HAAF, G., 1997: Mehrheiten für den Naturschutz durch Öffentlichkeitsarbeit. NNA-Berichte 10 (1): 37-38.

HAAK, U. & SPITTLER, R., 1998: Beschreibung und Bewertung der Umweltauszeichnungen im Tourismus. 26 S., Akademie für Umweltforschung und –bildung in Europa (AUbR) e.V. & BUND - Arbeitskreis „Freizeit, Sport, Tourismus“, Bielefeld.

HAAN, G. DE, 1998: Umweltkommunikation im Tourismus. Leitbildmanagement im nachhaltigen Tourismus. Forschungsgruppe Umweltbildung Papers 98-145, 33 S.

HAAREN, C. VON & SCHWERTMANN, U., 1996: Den Konsens suchen - Zusammenarbeit zwischen Naturschutz und Landwirtschaft. In: SELLE 1996a: 296-297.

HAAREN, C. VON, 1996: Planungen und deren Umsetzung - Grundlagen zur Kooperation. Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen 126: 33-47.

HAAREN, C. VON & HORLITZ, 2002: Zielentwicklung in der örtlichen Landschaftsplanung. Vorschläge für ein situationsangepasstes modulares Vorgehen. Naturschutz und Landschaftsplanung 34 (1): 13-19.

HAART, N. & STEINECKE, A., 1995: Umweltschonender Tourismus - Eine Entwicklungsalternative für den ländlichen Raum in Europa. Material zur angewandten Geographie 24: 17-32.

HABERMAS, J., 1971a: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: HABERMAS et al. 1971: 101-141.

HABERMAS, J., 1971b: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Eine Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann. In: HABERMAS et al. 1971: 142-290.

HABERMAS, J., HENRICH, D. & TAUBES, J. (Hrsg.), 1971: Theorie-Diskussion, Jürgen Habermas/Niklas Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - was leistet die Systemforschung?. 405 S., Suhrkamp Verlag, Baden-Baden.

HAEDRICH, G., 1998a: Leitbild und Positionierung. In: HAEDRICH et al. 1998: 279-286.

HAEDRICH, G., 1998b: Tourismus-Management und Tourismus-Marketing. In: HAEDRICH et al. 1998: 33-43.

HAEDRICH, G., KASPAR, C., KLEMM, K. & KREILKAMP, E. (Hrsg.), 1998: Tourismus-Management. 954 S., Walter de Gruyter, Berlin.

HAGE, G. & POPP, D., 2003: Großschutzgebiete als Träger einer naturverträglichen, nachhaltigen Regionalentwicklung. Natur und Landschaft 78 (7): 311-316.

HAGEN, E. & RÜMMELE, E., 1993: Internal Marketing - Kommunikation zwischen Betrieben, Organisationen und Bevölkerung. Bausteine für Freizeit und Tourismus 1: 129-141.

HAHN, H., 1998: Bericht aus der Arbeitsgruppe Psychologie. Loccumer Protokolle 5/98: 169-173.

HAHNE, U., 1985: Regionalentwicklung durch Aktivierung intraregionaler Potentiale. Zu den Chancen „endogener" Entwicklungsstrategien. Schriften des Instituts für Regionalforschung der Universität Kiel, 264 S.

HAHNE, U., 1994: Wohin soll die Reise gehen? - Regionalentwicklung durch Tourismus. In: Deutscher Heimatbund (Hrsg.): Plädoyer für Umwelt und Kulturlandschaft: 53-58.

HAHNE, U., 1995: Wirtschaftliche Effekte des umweltfreundlichen Tourismus im ländlichen Raum. Material zur angewandten Geographie 24: 33-40.

HAHNE, U., 1997: Die Mär von der regionalwirtschaftlichen und ökologischen Überlegenheit touristischer Großprojekte - gezeigt an einem Beispiel aus Schleswig-Holstein. In: KÖHN 1997: 71-84.

HAHNE, U., 2002: Zielkataloge in der Zerreißprobe: Zwischen globalen, regionalen und praxologischen Anforderungen. Schriftenreihe des IÖW 160/02: 99-103.

HAID, B. & HAID, H., 1998: Bio-Gourmet in den Alpen. Ein kulinarisch-kultureller Wegweiser. 368 S., Edition Tau, Bad Sauerbrunn.

HAID, H., 1997: Goa in den Alpen - Mit Mut Witz und Widerstand für eine ökologische Regionalentwicklung. Ökozid 13 (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker): 30-43.

HAID, H., 1998: Meine „Top 10" der beispielhaften Kooperationen. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 315-325.

HAID, H., 1999: „Tourismus und Landwirtschaft: von winzigen Bündnissen und großen nicht genutzten Chancen". In: NATURFORUM WEISSENSEE 1999: 29-34.

HAIMAYER, P., 1991a: Erfahrungen mit der Umsetzung der Konzeption des Intelligenten Tourismus. 11 S., Arbeitskreis Freizeit & Tourismus, Innsbruck.

HAIMAYER, P., 1991b: Beispiele zur Durchsetzung einer harmonischen Tourismusentwicklung. Berichte und Materialien 10 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 25-43.

HAIMAYER, P., 1993: Arbeitskreis 1 „Miteinander leben - Projekt Weissensee". In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 35.

HAIMAYER, P., 1994: Wandel im Tourismus - Herausforderung und Chance, 172 S., Arbeitskreis für Freizeit und Tourismus, Innsbruck.

HAIMAYER, P. (Hrsg.), 1995a: Impulse für den Tourismus: 159 Tips erfolgreicher Praktiker. Bausteine für Freizeit und Tourismus 3, 155 S.

HAIMAYER, P., 1995b: Partnerschaft von Wissenschaft und Praxis. Bausteine für Freizeit und Tourismus 3: 149-155.

HAIMAYER, P., 1995c: Ist nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus realistisch? - Eine Bewertung von Tourismusleitbildern anhand der Kriterien der nachhaltigen Regionalentwicklung. Berichte und Materialien 14 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 95-109.

HAIMAYER, P., 1995d: Arbeitskreis „Lebensphasen von Kooperationsprojekten und kritische Zeitpunkte". In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 24-27.

HAIMAYER, P., 1997: Leitfaden - Die erfolgreiche Umsetzung von Tourismusprojekten. Bausteine für Freizeit und Tourismus 4, 88 S.

HAIMAYER, P. & HUBER, H.-R., 1990: Pettneu am Arlberg - Leitbild und Konzept zur touristischen Zukunft. Materialien für Freizeit und Tourismus 5, 32 S.

HAIMAYER, P. & TÜRTSCHER, F., 1996: Projektentwicklung im 5b-Gebiet: Kooperation von Landwirtschaft, Handwerk und Tourismus im Großen Walsertal. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1996: 39-41.

HAIMAYER, P. & WALCH, S. (Hrsg.), 1993a: Entwicklung und Professionalisierung im Tourismus, Bausteine für Freizeit und Tourismus 1, 169 S.

HAIMAYER, P. & WALCH, S., 1993b: Kirchberg-Tirol Tourismus Leitbild. 15 S., Tourismusverband Kirchberg in Tirol, Kirchberg.

HAMELE, H., 1988: Natur und Landschaft - Was der Tourist sucht. In: GLAUBER et al. 1988: 38-54.

HAMELE, H., 1991: Mehr Wissen - mehr Handeln. Bausteine für einen umweltfreundlichen Tourismus. 71 S., ADAC (Hrsg.), München.

HAMELE, H., 1992: Sanfter Tourismus - zwischen Einsicht und Umsetzung. In: PILLMANN & PREDL 1992: 322-336.

HAMELE, H., 1997: Umweltgütesiegel im Tourismus. In: MICHELSEN 1997: 556-568.

HAMELE, H., 1998: Ausgezeichneter Tourismus ohne Nachfrage? Wettbewerbe und Ökolabel in Europa. Politische Ökologie, Tourismus spezial `98: 17-18.

HAMELE, H., REINER, K. & TÖDTER, U., 1998: Beispielhafte Projekte und Initiativen für eine sanfte Mobilität. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 366-371.

HAMMER, M., 1988: Unternehmungsplanung. Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmungsführung. 250 S., R. Oldenbourg Verlag, München / Wien.

HAMPICKE, U., 1991: Naturschutzökonomie. 342 S., UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher 1650, Stuttgart.

HANISCH, J., 1999 (2. Auflage): Planungstheorie, Planungs- und Entscheidungsmethodik. 261 S., VWF Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin.

HÄPKE, U., 1996: Nachhaltigkeit - Leitbild für wen ?. Arbeitsergebnisse 35 (September 1996): 34-39.

HARFST, W., SCHARPF, H. & SCHEMEL, H.-J., 1987: Landschaftserhaltung durch Tourismus, 224 S., Umweltbundesamt (Hrsg.), Berlin.

HARRER, B., 1998: Die Ausgabenstruktur von Reisenden in der Bundesrepublik Deutschland. In: HAEDRICH et al. 1998: 255-266.

HÄRTLING, J. W & LEHNES, P., 1997: Der logische Aufbau von Umweltzielsystemen. Geowissenschaften + Umwelt Bd. 1: 9-49.

HASLINGER, H. & SCHOLZE, B., 1995: ARGE Nationalpark Hohe Tauern. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 15-17.

HASSE, J., 1992: Nationalparkorientierter Tourismus auf der Nordseeinsel Juist. Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung 11: 159-182.

HASSLACHER, P., 1989: Sanfter Tourismus Virgental (Abschrift der vom Verwaltungsausschuß des OEAV im Jahre 1986 in zweiter Auflage herausgegebenen Broschüre). Alpine Raumordnung Nr. 3: 123-144.

HAUG, R., 1993: Verbindung zwischen Existenzsicherung für Berglandwirte und Gestaltung eines Umwelt- und Sozialverträglichen Tourismus. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 113-115.

HAUSER, M., 1999: Organisatorischer Wandel - eine organisationspsychologische Betrachtung. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 63-82.

HEALEY, P., KHAKEE, A., MOTTE, A. & NEEDHAM, B., 1997: Making Strategic Spatial Plans. Innovation in Europe. 307 S., UCL Press, London.

HEALEY, P., DE MAGALHAES, C., MADANIPOUR, A. & PENDLEBURY, J., 2003: Place, identity and local politics: analysing initiatives in deliberative governance. In: Hajer & Wagenaar (Hrsg.), 2003: Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society. 307 S., Cambridge University Press, Cambridge: 60-87.

HEIDELBACH, T., 1997: Umweltberatung und Öffentlichkeitsarbeit. In: MICHELSEN 1997: 197-201.

HEIDT, E. & PLACHTER, H., 1996: Bewerten im Naturschutz: Probleme und Wege zu ihrer Lösung. Beiträge der Akademie für Natur- und Umweltschutz Baden-Württemberg 23: 193-252.

HEIMER, F.-A., JAROSCH, T. & STRAUF, S., 1996: Die Umsetzung von kommunalen Fremdenverkehrskonzepten in Baden-Württemberg. EURES discussion paper dp-49, 39 S.

HEINELT, H., 1993: Policy und Politics. Überlegungen zum Verhältnis von Politikinhalten und Politikprozessen. Politische Vierteljahresschrift (PVS) Sonderheft 24/1993: 307-327.

HEINZEL & ZIMMERMANN, 1990: Handbuch der umweltschonenden Großveranstaltungen. Leitfaden für Planung und Durchführung unterschiedlicher Veranstaltungstypen. Zit. in: GARBE et al. 1998: 78.

HEYDT, A. VON DER, 1996: „Sustainable Development" in Regionen - Mit intermediären Organisationen und kooperativen Problemlösungen zur sozial und umweltgerecht orientierten Entwicklung?. Arbeitsmaterialien 34 (Hrsg. Institut für Landschaftspflege und Naturschutz), 203 S.

HELLSTERN, G.-M. & WOLLMANN, H., 1983: Evaluierungsforschung. Ansätze und Methoden - dargestellt am Beispiel des Städtebaus. Stadtforschung aktuell Bd. 7, 134 S.

HENCKEL, H. & KNIELING, J., 1994: Neue Akteure regionaler Selbstorganisation in ländlichen Räumen. Erfahrungen und Perspektiven am Beispiel des Verdener Vereins für eigenständige Regionalentwicklung. Beiträge zum ländlichen Bau- und Siedlungswesen 35, 105 S.

HENCKEL, H., KNIELING, J. & SINNING, H., 1992: Aktivierende Bürgerbeteiligung und ökologische Dorfentwicklung, Niedersächsische Akademie Ländlicher Raum 8, 164 S.

HENNEN, M., & SPRINGER, E., 1996: Handlungstheorien - Überblick. In: DRUWE & KUNZ 1996: 12-41.

HENNING, C., 1997: Jenseits des Alltags. Theorien des Tourismus. Voyage - Jahrbuch für Reise- & Tourismusforschung Bd. 1: 35-53.

HENNING, C., 1998: Entwurf einer Theorie des Tourismus. Loccumer Protokolle 5/98: 54-70.

HÉRITIER, A., 1993: Policy-analyse. Elemente der Kritik und Perspektiven der Neuorientierung. Politische Vierteljahresschrift (PVS) Sonderheft 24/1993: 9-36.

HERKSTRÖTER, B., 2002: Projektfinanzierung leicht gemacht. Die erfolgreiche Beantragung öffentlicher Mittel für die EU- und Modellprojektförderung. 89 S., expert verlag, Renningen.

HERLE, B. & KLEMM, K., 1992: "Wie erstelle ich eine Fremdenverkehrskonzeption?" - Leitfaden mit praktischen Beispielen. 684 S., Deutsches Seminar für Fremdenverkehr (DSF) Berlin (Hrsg.), Berlin.

HERMANN, M., 1997: Umweltverträglicher und sozialverantwortlicher Tourismus im Biosphärenreservat Rhön. Rahmenbedingungen, Instrumente und Wege zur Umsetzung am Beispiel der Gemeinden Rasdorf und Brunnhartshausen. Frankfurter Geographische Hefte 62: 136-318.

HERMANN, M., 1998: Neue Beteiligungsmodelle für Jugendliche auf kommunaler Ebene: Echte Mitbestimmung, symbolische Politik oder Partizipationsillusion?. Kommunalforschung für die Praxis 36/37: 36-64.

HERRENKNECHT, A., 1996: Unkontrollierte Regionalisierung? Die unübersichtliche Regionalentwicklung der 90er Jahre. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 169-185.

HESSE, M., HOLZ-RAU, C., HOLZHEY, A. & SCHULZ, C., 1999: Konzeptionelle Entwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren für den Bereich Verkehr. TEXTE 36/99 (Hrsg. Umweltbundesamt), 78 S.

HESSELMANN, G., 1998: Verbände in der Tourismuswirtschaft. In: HAEDRICH et al. 1998: 713-748.

HETTLAGE, R., 1987 (2.. Auflage): Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion. 494 S., Vandenhoeck & Rubrecht, Göttingen.

HEY, C., 2003: Die Integration der Agrar-und Umweltpolitik: Eine Erfolgsgeschichte ? Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 191-198.

HILDMANN, C. & KÜHLING, W. (Hrsg.), 2003: Der integrative Umweltplan. Chance für eine nachhaltigere Entwicklung?. 214 S., Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur, Dortmund.

HILLIGART, J., 1997: Nachhaltige Siedlungsentwicklung in Verdichtungsräumen. Der Beitrag der Regionalplanung. Werkstattberichte Bd. 30 (Kistenmacher, H. (Hrsg.)), 132 S.

HILLMEIER, M., 1993: Das Kooperationsmodell Hindelang Natur & Kultur. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 16-18.

HILLMEIER, M., 1996: Das Projekt "Hindelang - Natur und Kultur". In: BRÜCKMANN et al. 1996: 30-32.

HINTERHUBER, H., 1996: Strategische Unternehmungsführung. I. Strategisches Denken. 250 S., Walter de Gruyter, Berlin / New York.

HINTERHUBER, H., 1997: Strategische Unternehmungsführung. II. Strategisches Handeln. 313 S., Walter de Gruyter, Berlin / New York.

HOFFMANN, W., 1991: Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. 389 S., Deutscher-Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

HOFFMANN, E. & STEINFELDT, M., 2003: Organisationales Lernen und umweltbezogene Lernprozesse. Schriftenreihe des IÖW 170/03, 48 S.

HOFFMANN, J. & WOLF, A., 1998: Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus als Impulsgeber für eine eigenständige Regionalentwicklung im ländlichen Raum. Umweltschutz: Grundlagen und Praxis 11: 123-149.

HOFMANN, U., 1997: Symbiose zwischen Landwirtschaft und Tourismus - Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel des Landkreises Oberallgäu. 305 S., Dissertation am Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre der Universität Hohenheim, Hohenheim.

HOFREITHER, M. & SINABELL, F., 1994: Zielsetzungen für eine nachhaltige Landwirtschaft. Umweltbundesamt Monographien Bd. 48 (Wien), 229 S.

HOHMEYER, F. VON & THOMAS, F., 2000: Editorial - Für eine Wiederkehr der Politik. In: AGRARBÜNDNIS e.V. 2000: 3.

HOISL, R., NOHL, P. & ENGELHARDT, P., 1998: Naturbezogene Erholung als Motor der Landschaftsbildentwicklung. Natur und Landschaft 5 (73): 207-212.

HOLM, K., HÜBNER, P. & MAYNTZ, R., 1974 (4. Auflage): Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie. 239 S., Westdeutscher Verlag, Opladen.

HOLZINGER, E., 1993: Programm-Evaluation. Theoretische Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten in Raumordnung und Regionalpolitik. Schriften zur Regionalpolitik und Raumplanung, 102 S.

HOPFENBECK, W. & ZIMMER P., 1993: Umweltorientiertes Tourismusmanagement. 526 S., verlag moderne industrie, Landsberg/Lech.

HOPPE, M., KREISEL, W. & REEH, T. 2000: Mega-Trends im Tourismus - Auswirkungen auf Natur und Umwelt. TEXTE (Hrsg. Umweltbundesamt) 98/99, 114 S.

HÜBLER, K.-H., 2002: Erfolgskontrolle und Wirkungsanalysen in der Raumplanung - weshalb Erkenntnisse dazu in Deutschland dringlich sind. Arbeitsmaterial (ARL) 287: 10-23.

HÜBLER, K.-H., KAETHER, J., SELWIG, L., WEILAND, U., 1999: Weiterentwicklung und Präzisierung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in der Regionalplanung und regionalen Entwicklungskonzepten. Texte 59/00 (Umweltbundesamt, Hrsg.), 229 S.

HUCH, M., 1997: Umweltqualitätsziele: Eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung. Geowissenschaften + Umwelt Bd. 1: 1-7.

HÜTTNER, B., 1997: Orte ohne Macht gegen Mächte ohne Ort ?. In: ASTA DER UNI HANNOVER & FZS 1997: 81-90.

IFLS, 2004 (in Kooperation mit ZALF Müncheberg u. TUM-Tech): Wissenschaftliche Begleitforschung des Pilotprojektes "Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft". Ergebnisse der Begleitforschung 2002-2003 – Abschlussbericht. Frankfurt (= www.nova-institut.de/ra-attach/7867/RA_BF_fin.pdf (13.12.2004)).

ILN, 1996: Erfolgskontrollen und Inhalte örtlicher Landschaftsplanung - IMA Landschaftsplanung. In: OTT, S., 1996: Theorie und Methodik der Landschaftsplanung. Skript zur Vorlesung WS 1996 /1997: 3-12.

IPSEN, D., 1996: Region zwischen System und Lebenswelt. Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschungen Bd. 1: 112-118.

IRPUD (INSTITUT FÜR RAUMPLANUNG, Hrsg.), 1993: Endogene Regionalentwicklung - ein Konzept für die sächsische Schweiz. Dortmunder Beiträge zur Regionalplanung P/14, 129 S.

IWAND, W. M., 1997: Schützen durch Nützen - Kann der Tourismus die Natur durch InWertsetzung retten. Politische Ökologie, Tourismus spezial `98, Forum: IX-XV.

JACOBI, F., 1996: Ansatzpunkte zur Bewertung von Kooperationen im Tourismus am Beispiel ausgewählter Ferienorte des Alpenraums. 226 S., Difo-Druck, Bamberg.

JAHN, T., 1991: Krise als gesellschaftliche Erfahrungsform. Umrisse eines sozial-ökologischen Gesellschaftskonzepts. 134 S., Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt am Main.

JASPER, U., 1997: Eigenständige Regionalentwicklung. Von den Anfängen bis zur Anerkennung. In: ABL 1997: 15-28.

JASTER, B. & REPPEL, K., 1998: Kurort-Entwicklungsplanung. In: HAEDRICH et al. 1998: 497-514.

JEDICKE, E., 1990: Biotopverbund: Grundlagen und Maßnahmen einer neuen Naturschutzstrategie. 254 S., Ulmer Verlag, Stuttgart. Zit. in: MARTI & STUTZ 1993.

JEDICKE, E. (Hrsg.), 1997: Die Roten Listen: gefährdeter Pflanzen, Tiere, Pflanzengesellschaften und Biotope in Bund und Ländern. 581 S., Ulmer Verlag, Stuttgart.

JEKEL, T., 1998: Regionalmanagement und Regionalmarketing. Theoretische Grundlagen kommunikativer Regionalplanung. SIR-Schriftenreihe 18, 123 S.

JOB, H., 1991: Freizeit und Erholung mit oder ohne Naturschutz? Umweltauswirkungen der Erholungsnutzung und Möglichkeiten ressourcenschonender Erholungsformen, erörtert insbesondere am Beispiel Naturpark Pfälzerwald. 282 S., Pollichia-Buch Nr. 22, Bad Dürkheim.

JOB, H., 1995: Besucherlenkung in Großschutzgebieten. Material zur angewandten Geographie 24: 153-160.

JOB, H., 1997: Läßt sich Nachhaltigkeit im (Fern) Tourismus bilanzieren. Ein Modell. Ökozid 13 (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker): 190-203.

JOCHUM, B., 1995: Die aft-Symposienreihe 1993 bis 1995 - Eine Bewertung aus der Sicht der Tirol Werbung. Bausteine für Freizeit und Tourismus 3: 143-148.

JOST, B., 1988: Fallbeispiel Obergoms / Schweiz. In: GLAUBER et al. 1988: 137-145.

JUNGK, R., 1980: Wieviele Touristen pro Hektar Strand ? GEO 1980 (10): 154-156.

KAHLENBORN, W., 1999: Bericht (zu Forum B: Raumplanung/Verkehr/Ökologie). Loccumer Protokolle 5/99: 123-126.

KAIM, E., 1998: Tourismus in ländlichen Räumen - Situation, Probleme und Perspektiven. Schriftenreihe für ländliche Sozialfragen 130: 70-76.

KALDENHOFF, A. & SEIZ, A., 1998: Tourismusleitbilder als kreativer Baustein einer ganzheitlichen Tourismusentwicklung am Beispiel Sächsische Schweiz. In: HAEDRICH et al. 1998: 859-876.

KAMMEIER, H. D., 1998: Computer-Aided Planning Support Systems (PSS) Ein Modellversuch zur Verbindung von strategischer Planung und Informationstechnik als methodischer Beitrag zur Stadtplanung in Thailand. In: KÖTTER & STREICH 1998: 239-260.

KAMP, C. & STÄBLER, M., 1997: Den Kampf nicht aufgeben! Neue Tätigkeitsfelder und gewandeltes Selbstverständnis der Tourismuskritik. Ökozid (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker) 13: 225-243.

KÄMPER, E. & VORWERK, V., 1996: Evaluation der 1. und 2. Phase des Bürgerbeteiligungsverfahrens in der Region Nordschwarzwald. Endbericht: Langfassung. Arbeitsbericht 69 (Hrsg. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), 212 S.

KÄMPER, E. & VORWERK, V., 1997: Evaluation der 3. Phase des Bürgerbeteiligungsverfahrens in der Region Nordschwarzwald. Endbericht: Kurzfassung. Arbeitsbericht 79 (Hrsg. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), 85 S.

KARGER, C., 1997: Umweltkommunikationsprozesse und Interaktion. In: MICHELSEN 1997: 85-95.

KARWEIK, L., KNIELING, J. & SINNING, H., 1998: Nachhaltige Entwicklung am Beispiel des Aller-Leinetal-Projekts. Loccumer Protokolle 71/97: 286-306.

KASCHINSKI, K., 1997: „Mein Freund, der Baum, ist tot“ Positionen zum Gesellschaftlichen Naturverhältnis. In: SCHWERTFISCH 1997: 160-172.

KASPAR, C., 1996 (5. Auflage): Die Tourismuslehre im Grundriß. St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, 194 S.

KASPAR, C., 1998: Das System Tourismus im Überblick. In: HAEDRICH et al. 1998: 15-32.

KAULE, G., LUZ, F. & OPPERMANN, B., 1997: Der “Runde Tisch” als Mittel zur Umsetzung der Landschaftsplanung. Angewandte Landschaftsökologie 11, 92 S.

KAULE, G., OSINSKI, E., RECK, H. & WEISS, M., 1996: Innere Abgrenzung, Bewertung und Controlling in großräumigen Vorranggebieten für den Naturschutz. In: LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG 1996: 215-287.

KAVERMANN, M., REHME-SCHLÜTER, A. & SCHMIDT, H., 1999: Aus der Region - für die Region. Ein ökologisches Pilotprojekt im Osnabrücker Land. 170 S., Landschaftsverband Osnabrücker Land e.V. (Hrsg.), Osnabrück.

KEIM, K.-D., 2002: Steuerungstheoretische Grundlagen für regionale Entwicklungskonzepte Arbeitsmaterial (ARL) 287: 1-9.

KEIM, K.-D. & KÜHN, M., 2002: Strategien und Steuerungswirkungen regionaler Entwicklungskonzepte - Ergebnisse und Schlussfolgerungen. Arbeitsmaterial (ARL) 287: 83-91.

KEPPLINGER, D., 1998: Tranferplattform Tourismusforschung. Dokumentation von grauer Literatur zum Tourismus. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 190-193.

KESTERMANN, R., 1991: Neue Formen der Kooperation - Innovatives Moment in der Stadt- und Regionalentwicklung? Einführung in das Thema. Vortrag zum Dortmunder Wissenschaftsfrühling 1991. Kolloquium 1 am 22.4.1991. Zit. in: SELLE 1992a

KEUFER, E. & VAN ELSEN, T., 2002: Naturschutzberatung für die Landwirtschaft. Ergebnisse einer Umfrage bei Bioland-Landwirten und Ansätze zur Institutionalisierung in Niedersachsen. Naturschutz und Landschaftsplanung 34 (10): 293-299.

KIRCHNER-HEßLER, R., KONOLD, W., LENZ, R. & THOMAS, A., 1999: Ökologische Konzeptionen für Agrarlandschaften. Modellprojekt Kulturlandschaft Hohenlohe - ein Forschungskonzept. Naturschutz und Landschaftsplanung 31 (9): 275-282.

KIRSTGES, T., 1996: Urlauber, bleibt in Eurem Ghetto! In: FREYER & SCHERHAG 1996: 173-180.

KIUNKE, G. & WITTMANN, S., 1995: „Es bleibt wirklich an den Frauen hängen...“. Rhöner Frauen im Gespräch über Direktvermarktung, Fremdenverkehr und Haushalt. Schriftenreihe Biosphärenreservat Rhön Bd. 5, 173 S.

KLAPHAKE, A., 2003: Bewertung und Umsetzung des ökosystemaren Ansatzes der Biodiversitätskonvention. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 119-126.

KLEIN, N., 1994: Erfolgskontrolle für Tourismuskonzepte. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie 28, 115 S.

KLEIN, S., 1989: Theorie der Unternehmungsplanung: Struktur und Beitrag einer anwendungsorientierten Planungstheorie. Betriebswissenschaftliche Abhandlungen Bd. 74, 276 S.

KLEIN, T., 1996: Großschutzgebiete und regionalwirtschaftliche Entwicklung. Ansatzpunkte zur Minderung regionalpolitischer Konflikte. Forschungsberichte des NIW 21 (Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung), 123 S.

KLEMM, K., 1998a: Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus - Rahmenbedingungen von Raumordnung, Regional- und Bauleitplanung. In: HAEDRICH et al. 1998: 79-92.

KLEMM, K., 1998b: Die akademische Tourismus Aus- und Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland. In: HAEDRICH et al. 1998: 925-936.

KLINGSEIS, K., 1993: Umweltkonzept Green Force Ötztal Arena. In: PILLMANN & WOLZT 1993b: 90-99.

KLOETZE, J. TE & VOET, J. VAN DER, 1997: Tourismus auf dem Lande - nicht nur Urlaub auf dem Bauernhof. In: KÖHN 1997: 99-114.

KNALLER, K., 1993: Miteinander leben - Flächenbewirtschaftungsprämie Weissensee. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 19-20.

KNALLER, K., 1998: „Marke Weissensee“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1998: 55-56.

KNAUER, N., 1998: Naturschutz im 21. Jahrhundert - welche Entwicklungen sind zu erwarten oder zu befürchten. Laufener Seminarbeiträge 4/98: 27-32.

KNICKEL, K., 2003: Mit Naturschutz schwarze Zahlen schreiben!?. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 199-206.

KNICKEL, K. & SCHRAMNEK, J., 2000: Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Entwicklung: Auf die Schnittstellen kommt es an. In: AGRARBÜNDNIS e.V. 2000: 63-67.

KNICKEL, K., JANßEN, B., KÄPPEL, K. & SCHRAMEK, J., 2001: Naturschutz und Landwirtschaft: Kriterienkatalog zur „Guten fachlichen Praxis“. Angewandte Landschaftsökologie 41, 152 S.

KNIELING, J., 2000: Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Beiträge zur Politikwissenschaft 77, 263 S.

KNIERIM, A. & LIEBE, F., 2003: Gemeinsame Prozessgestaltung als Weg zu erfolgreichem Naturschutz. Natur und Landschaft 78 (8): 354-359.

KNOEPFEL, P., 2000: Politikbeobachtung und Erfolgskontrolle im Naturschutz. Interdisziplinäre Studien zu Recht und Staat 15: 195-209.

KNÜSEL, P., 1998: Heliskiing - Fun für wenige zum Ärger von vielen. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 272-274.

KOCH, A., 2001: Entwicklung und Erprobung eines Vorgehens zur kompetenzorientierten Personaleinsatzplanung und zur Evaluation von Prozessen der Kompetenzentwicklung in projektorientierten Strukturen. Bremer Schriften zu Betriebstechnik und Arbeitswissenschaft 34, 217 S.

KOHL & PARTNER o.J.,[ohne nähere Angaben]. Zit. in: SLAWINSKI 1997.

KÖHN, J., 1997a: Tourismus und Umwelt. 116 S., Analytica Verlagsgesellschaft, Berlin.

KÖHN, J., 1997b: Naturschutz und Tourismus: Massentourismus und Notwendigkeit der Besucherlenkung?. In: KÖHN 1997: 59-68

KOLB, R., 1997: Beratungsgespräch. In: MICHELSEN 1997: 108-120.

KONIECKI, Ch., 1992: “Sanfter Tourismus” im National und Naturpark Harz. 107 S., o.V., Goslar.

KÖNIGS, L., 1989: Erfolgskontrolle und Evaluierung kommunaler Entwicklungsplanung. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 54, 243 S.

KÖNIGS, L., 1995: Leitbilder für die Dorfentwicklung. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 73, 201 S.

KÖNIGSTEIN, K., 2003: Halbzeit für Leader+. LEADER forum 6 (1): 20-21.

KONRAD, W. & MAURER, S., 1993: „Keiner will die Zukunft wie sie war.“ Organisationsberatung in einem selbstverwalteten Projekt der Bildungs- und Kulturarbeit. In: BRUNNER & SCHÖNIG 1993a: 31-50.

KONTER, E., 1998a: Planungstheorie und Planungsgeschichte. In: KONTER 1998b: 105-125.

KONTER, E. (Hrsg.), 1998b: Planungspraxis und Planungstheorie. 131 S., VWF Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin.

KORNECK, D. & SUKOPP, H., 1988: Rote Liste der in der Bundesrepublik Deutschland ausgestorbenen, verschollenen und gefährdeten Farn- und Blütenpflanzen und ihre Auswertung für den Arten- und Biotopschutz. Schriftenreihe für Vegetationskunde 28: 21-187.

KOSCHITZ, P., 1993: Zur Methodik kommunikativer Planungsprozesse - Vermittlung, Anwendung und Evaluation “denkökonomischer Hilfsmittel” für die Darstellung raumplanerischer Problemsituationen. DISP 29 (1): 31-35.

KOSTA, D., 2001: Moderation und Mediation. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 345-355.

KÖSTINGER, H., 1994: St. Pauler Mostland. In: NATURFORUM Weissensee 1994: 25-27.

KÖTTER, T. & SCHÄFER, G., 1990: Effizienz der Dorferneuerung - Anwendungsfälle. Schriftenreihe des Bundesministers für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Reihe B: Flurbereinigung Heft 77, 201 S.

KÖTTER, T. & STREICH, B. (Hrsg.), 1998: Planung als Prozeß. Von klassischem Denken und Zukunftsentwürfen im Städtebau. 388 S., Bouvier Verlag, Bonn.

KÖTTER, T., 1998: Städtebauliches Projektmanagement Bausteine, Instrumente und Organisationsformen aus der Sicht eines Entwicklungsträgers. In: KÖTTER & STREICH 1998: 62-84.

KRAHL,W. & SPLETT, G., 1999: Losgehen statt Zerreden. Politische Ökologie 57/58: 123-125.

KRAHL, W., 1996: Konzept für einen großflächigen Naturschutz in Baden-Württemberg. In: LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG 1996: 13-50.

KRAMER, B., KRIPPENDORF, J. & MÜLLER, H., 1989 (3. akt. Auflage; 1. Auflage 1986): Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik. Berner Studien zum Fremdenverkehr 22, 189 S.

KRAMER, D., 1983: Der sanfte Tourismus. Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus in den Alpen. 206 S., Österreichischer Bundesverlag, Wien.

KRAMER, D., 1997: Literaturbericht. Die Diskussion um 'nachhaltige Entwicklung und Tourismus'. Voyage - Jahrbuch für Reise- & Tourismusforschung Bd. 1: 163-175.

KRAMER, D., 1999: Thesen (Forum D: Tourismus als Kulturpolitik). Loccumer Protokolle 5/99: 138-140.

KREIB, Y. & ULBRICH, A., 1997a: Einleitung. Ökozid (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker) 13: 7-12.

KREIB, Y. & ULBRICH, A., 1997b: Gratwanderung Ökotourismus: Strategien gegen den touristischen Ausverkauf von Kultur und Natur. Ökozid (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker) 13, 248 S.

KREIB, Y., 1998: Ökotourismus: Lukratives Nischenprodukt oder Modell zum nachhaltigen Umbau des Tourismus? Neue Publikationen zum Thema Tourismus. In: RAUSCHELBACH 1998a: 89-94.

KREIB, Y., 1999: Erlebniswelten und Lebenswelten. Arbeit im Urlaubsparadies. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 3: 104-116.

KREILKAMP, E., 1998: Strategische Planung im Tourismus. In: HAEDRICH et al. 1998: 287-324.

KREISEL, W., 1997: Hans Poser als Wegbereiter der modernen Fremdenverkehrsgeographie. Berichte und Materialien 16 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 7-20.

KRENZER, J., 1994: Gast- und Landwirt - ein Team. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 14-16.

KRENZER, J., 1997: Erfolgsbilanz aus der Rhön für die Rhön. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1997: 27-28.

KRIMMEL, T., 1993: Zielgruppenbezogene Wirkungskontrolle in der ländlichen Regionalentwicklung. Methodische Ansätze und entwicklungspolitische Grenzen, dargestellt am Beispiel eines Ressourcenschutzprojektes der deutschen Technischen Zusammenarbeit in Jordanien. Europäische Hochschulschriften Reihe XXXI Politikwissenschaft. Bd. 225, 240 S.

KRIPPENDORF, J., 1975 (4. Auflage von 1986): Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft, Verderben oder Segen. 160 S., Hallwag, Bern.

KRIPPENDORF, J., 1984: Die Ferienmenschen. Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen. 241 S., Orell Füssli Verlag, Zürich.

KRIPPENDORF, J., 1988a: Für einen ganzheitlich-orientierten Tourismus. In: GLAUBER et al. 1988: 18-28.

KRIPPENDORF, J., 1988b: Von der Diskrepanz zwischen Zielen und Wirklichkeit. In: KRIPPENDORF 1988: 165-172.

KRIPPENDORF, J., 1997:„...erst wenn der Leidensdruck noch weiter steigt“. (Interview: Fragen von Hasso Spode). Voyage - Jahrbuch für Reise- & Tourismusforschung Bd. 1: 61-63.

KRIPPENDORF, J. & LAINE, P., 1988: Fallbeispiel „Les Karellis“ / Frankreich. In: GLAUBER et al. 1988: 126-136.

KRONBICHLER, A., 1993: Arbeitskreis 3 „St. Andräer Landurlaub - Die Rolle der Landwirtschaft im touristischen Entwicklungskonzept“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 39-40.

KRONBICHLER, A., 1995a: Und trotzdem passiert so wenig. In: NATURFORUM WEISSENSEE, 1995a: 9-10.

KRONBICHLER, A., 1995b: Arbeitskreis „Von anderen Lernen, an andere weitergeben“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 20-21.

KRONBICHLER, A., 1997: Vom Gemeindeleitbild zum Tourismusleitbild am Beispiel der Gemeinde Naturns. In: MICHELSEN 1997: 568-575.

KRUG, S., 2001: Viabono. Reisen natürlich genießen - die Umweltdachmarke im Tourismus kommt. Regional Post 2/2001: 13.

KRÜGER, R. & LODA, M., 1992: Sanfter Tourismus in der Zwickmühle: Wie kommen „Recht auf Reisen“, Schonung von Natur und Sozialkultur sowie wirtschaftlicher Nutzen unter einen Hut?. Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung 11: 11-38.

KRÜGER, R., 1995a: Sanfter Tourismus - vom Idealkonzept zu realistischen Ansprüchen. Material zur angewandten Geographie 24: 117-127.

KRÜGER, R., 1995b: Nachhaltige Regionale Entwicklung mit Tourismus - Konzeptionelle Ansätze und Strategien ihrer Umsetzung.Berichte und Materialien 14 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 53-66.

KRÜGER, R., 1997: Das Verhältnis von Intensivlandwirtschaft und Tourismus im Oldenburger Münsterland - Die Rolle der Umweltbildung. Berichte und Materialien 16 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 117-143.

KRUMBEIN, W., 1998: Regionalisierung: Nicht Tatbestand, sondern Aufgabe!. Loccumer Protokolle 71/97: 52-63.

KRUZEWICZ, M., 1993: Lokale Kooperationen in NRW - Public-Private Partnerschip auf kommunaler Ebene. ILS-Schriften 79, 110 S.

KUCKARTZ, U., 2002: Umweltbewusstsein in Deutschland 2002. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. 107 S., Umweltbundesamt (Hrsg.), Berlin.

KÜHN, M., 1994a: Fremdenverkehr und regionale Entwicklung. Perspektiven der Regionalisierung ländlicher Kultur durch „sanften Tourismus". Schriftenreihe des Fachbereichs Stadt- und Landschaftsplanung (GH Kassel) Bd. 18, 203 S.

KÜHN, N., 1994b: Effektivitätssteigerung durch Kooperation Landschaftsplanung / Tourismus - Der Landschaftsplan Barth. Diplomarbeit im Studiengang Landschaftsplanung der TU Berlin, 216 S.

KÜHN, M. & MOSS, T., 1998: Planungskultur und Nachhaltigkeit. Neue Steuerungs- und Planungsmodelle für eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung. 275 S., VWF - Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin.

KULLMANN, A., 2003: Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung: Ergebnisse der Evaluierung von Modellprojekten und Biosphärenreservaten. Natur und Landschaft 78 (7): 317-322.

KÜNG, M., 1988: Hotel Ucliva - Eine Idee, die kein Luxus war. In: GLAUBER et al. 1988: 92-99.

KUNZ, V., 1996: Präferenzen, Wertorientierungen und Rational Choice. In: DRUWE & KUNZ 1996: 154-176.

LAMBRECHT, M. & THIERSTEIN, A., 1998: Nachhaltige Entwicklung und Raumordnung. Ein methodisches Konzept für die Zusammenführung globaler Ziele und nationaler Politikfelder am Beispiel der schweizerischen Raumordnungspolitik. Raumforschung und Raumordnung 56 (2/3): 101-110.

LAMNEK, S., 1995a (3. Auflage): Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie. 308 S., BELTZ Psychologie VerlagsUnion, Weinheim.

LAMNEK, S., 1995b (3. Auflage): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 440 S., BELTZ Psychologie VerlagsUnion, Weinheim.

LANGHAGEN-ROHRBACH, C., 2003: Was ist eigentlich „Regionale Identität". LEADER forum 6 (3): 16-18.

LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG (Hrsg.), 1996: PLENUM Konzeption und Grundlagen. **P**rojekt des **L**andes zur **E**rhaltung und Entwicklung von **N**atur und **Um**welt. 367 S., Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg, Karlsruhe.

LANDGREBE, S., 2000: Tourismusplanung. In: LANDGREBE (Hrsg.), S., 2000: Internationaler Tourismus. 318 S., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München: 253-281.

LASCHKE, H., 1992: Umweltschonender Tourismus in Hessen - Ein Konzept der kleinen Schritte. In: PILLMANN & PREDL 1992: 519-529.

LASS, W. & REUSSWIG, F., 1999: Konzeptionelle Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsindikatoren zur Thematik Konsummuster - Kapitel 4 (Veränderung der Konsumgewohnheiten) der Agenda 21. TEXTE (Hrsg.: Umweltbundesamt) 36/99, 67 S.

LAßBERG, D. VON, 1997: Urlaubsreisen und Umwelt. Eine Untersuchung über die Ansprechbarkeit der Bundesbürger auf Natur- und Umweltaspekte in Zusammenhang mit Urlaubsreisen. 126 S., Studienkreis für Tourismus und Entwicklung (Hrsg.), Ammerland.

LAWATSCHEK, J., 1998: Die Umweltökonomische Gesamtrechnung - Ein regionaler Umsetzungsversuch am Beispiel Schleswig-Holsteins. Laufener Seminarbeiträge 1/98: 27-57.

LECHNER, R., 1993: Ansätze genügen nicht - Natur und Leben im Bregenzerwald. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 25-27.

LECHNER, R., 1994: Natur und Leben Bregenzerwald. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 2-3.

LECHNER, R., 1998: Der Bregenzerwald als Vorreiter eines ökosozial-vernetzen Regionaldenkens - Im Wald, aber nicht hinterwäldlerisch. Politische Ökologie 55: 59-62.

LEHMANN, G., 1996: Verhaltensstrategien in der Teamarbeit. In: SELLE 1996a: 381-390.

LEIF, I. P., 1974: Community Power and Decision-Making. An international Handbook. Lattaye / Paris. Zit. in: HELLSTERN & WOLLMANN 1983.

LEITBILDGRUPPE WEISSENSEE, 1993: Weissensee - Leitbild für den Spielplatz der Natur. 18 S., Gemeinde- und Verkehrsamt Weissensee (Hrsg.), Weissensee.

LENDI, M., 1998: Rechtliche Grundlagen. In: ARL 1998b: 23-38.

LICHTENBERG, T., 2002: Regionales Entwicklungskonzept: ein Instrument für den Naturschutz ?. BfN-Skripten 67: 91-107.

LICHTENBERG, T., 2003: Kooperation in der Regionalplanung. Effizienzanalyse des Regionalen Entwicklungskonzeptes der Insel Rügen. 250 S., Mensch & Buch Verlag, Berlin.

LINDER, W. & VATTER, A., 1996: Kriterien zur Evaluation von Partizipationsverfahren. In: SELLE 1996a: 181-188.

LINDLOFF, K. & SCHNEIDER, L., 2001: Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde. Handbücher zum Umweltschutz 3, 284 S.

LINDNER, K., 1998: Eine Beispielgemeinde für nachhaltige Entwicklung? - Mensch, mach mal Hindelang. Politische Ökologie 55: 48-50.

LINNEWEH, K., 1984 (4. Auflage): Kreatives Denken: Techniken und Organisation produktiver Kreativität. 144 S., Verlag Dieter Gitzel, Rheinzabern.

LINTZ, G., 1997: Grundlagen der Koordination von Umweltpolitik, regionaler Wirtschaftspolitik und Raumplanung. Eine Betrachtung aus naturwissenschaftlich-konzeptioneller, markttheoretisch-instrumenteller und verwaltungsorganisatorischer Perspektive. IÖR-Schriften (Institut für ökologische Raumentwicklung) 22, 355 S.

LÖB, S., 2001a: Ethikfragen in der Planung. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 69-80.

LÖB, S., 2001b: Netzplantechnik. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 385-392.

LOIBL, E., 1998: Der Weg entsteht im Gehen - Erfolgsbedingungen für Initiativen im ländlichen Raum. Politische Ökologie 55: 76-78.

LOOSE, H. & STAMINSKI, H., 1999: Begleiter statt Lehrmeister. Die Rolle von Training und Beratung beim Management von Veränderungsprozessen. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 361-376.

LORCH, J., 1995: Trendsportarten in den Alpen Konflikte, rechtliche Reglementierungen, Lösungen. Cipra - Kleine Schriften 12/95, 128 S.

LÜBBE, H., 1978: Pragmatismus oder die Kunst der Diskursbegrenzung. Materialien zur Normendiskussion Bd. 2: 118-125.

LUFT, H., 1995: Grundlagen der kommunalen Fremdenverkehrsförderung - Kommunale Fremdenverkehrsbetriebslehre. 177 S., FBV Medien-Verlag GmbH, Limburgerhof.

LUHMANN, N., 1971: Systemtheoretische Argumentationen. Eine Entgegnung auf Jürgen Habermas. In: HABERMAS et al. 1971: 291-405.

LUICK, R., 2002: Strategien nachhaltiger Regionalwirtschaft. Überlegungen mit besonderer Berücksichtigung von Projekten zur Fleischvermarktung. Naturschutz und Landschaftsplanung 34 (6): 181-189.

LUKESCH, R., SCHLEICHER-TAPPESER, R., STATI, F., SWEENEY, G. P. & THIERSTEIN, A., 1999: Instrumente für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Das INSURED-Projekt - Schlussbericht. EURES Report 10, 185 S.

LUKESCH, R., o. J.: Fragen zum Innovationskompass. 9 S. (als PDF auf http://www.leaderplus.de /downloads/free/luk_frag.pdf(5.4.2004)).

LUZ, F., 1994: Zur Akzeptanz landschaftsplanerischer Projekte. Europäische Hochschulschriften - Reihe XLII - Ökologie, Umwelt und Landespflege 11, 317 S.

LUZ, F., 1996a: Akzeptanzvoruntersuchung - ein Instrument zu Umsetzungsbedingungen für die Landschaftsplanung. In: SELLE 1996a: 320-321.

LUZ, F., 1996b: Von der Arroganz der Wissenden zur Mitwirkung der Betroffenen - Kriterien für Akzeptanz und Umsetzbarkeit in der Landschaftsplanung. In: SELLE 1996a: 79-89.

MÄDER, U., 1985: Sanfter Tourismus: Alibi oder Chance? Die Schweiz - ein Vorbild für Entwicklungsländer?. 223 S., rotpunktverlag, Zürich.

MAIER, J., 1995: Hindelang, ein Modell ökologischer Dorfentwicklung - Zwischenbilanz einer Evaluation auch im Sinne nachhaltiger Entwicklung. Berichte und Materialien 14 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 67-78.

MAIER, J. & OBERMAIER, F., 1999: Kreative Milieus und Netzwerke - Neue Erklärungs- und Strategieansätze der Regionalentwicklung sowie deren empirische Überprüfung anhand von Fall-Studien in Bayern. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung 186, 194 S.

MAIER, J. & OBERMAIER, F., 2000: Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa Chancen für Bayern. 154 S., Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung (Hrsg.), München.

MARGREITER, J., 1995: Drei Schritte voran, keiner zurück - über den konstruktiven Umgang mit der touristischen Zukunft. Bausteine für Freizeit und Tourismus 3: 33-41.

MARTI, F. & STUTZ, H.-P., 1993: Zur Erfolgskontrolle im Naturschutz - Literaturgrundlagen und Vorschläge für ein Rahmenkonzept. Berichte der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft 336, 171 S.

MAURER, M., 1998: Tourismus im Visier der >Gender<-Debatte. Ein Forschungsbericht. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 2: 153-160.

MAYER, R., 1999: Nachhaltige Entwicklung - zur ökologischen Bewertung von Agrarlandschaften. Arbeitsergebnisse 43 (März 1999): 38-45.

MAYNTZ, R., 1993: Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. Politische Vierteljahresschrift (PVS) Sonderheft 24/1993: 39-56.

MCON (Dieter Meyer Consulting), 2003: Gemeinschaftsinitiative Leader+. Halbzeitbewertung der Förderperiode 2000-2006 für Niedersachsen. 121 S. (auf www1.ml.niedersachsen.de/leaderplus/zwischenevaluation%20final%20aktuell.pdf (1.3.2004))

MEGERLE, A., 1992: Probleme der Durchsetzung von Vorgaben der Landes- und Regionalplanung bei der kommunalen Bauleitplanung am Bodensee. Ein Beitrag zur Implementations- und Evaluierungsdiskussion in der Raumplanung. 282 S., Selbstverlag des Geographischen Instituts der Universität Tübingen, Tübingen.

MELTZER, L. & SCHOLZ, W., 2001: Was hat Tourismus mit Raumplanung zu tun?. RaumPlanung 98: 229-234.

MENCHEN, N., 1998: Touristische Umfeldplanung nach dem Prinzip nachhaltiger Entwicklung - das Beispiel Obernsees. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung (Universität Bayreuth) 178, 139 S.

MENDLER, S. & RICHTER, C., 1995: Multimedia für die Landschaft. Garten und Landschaft 11/95: 14-17.

MENTIL, K., REINER, K. & SCHRÖTTER, R., 2001: Leitfaden für ein integratives regionales Entwicklungsprogramm am Beispiel „AENUS-Modellprojekt Unterer Inn“ - Von der Idee zur Umsetzung. 38 S., Amt der Oberösterreichischen Landesregierung (Hrsg.), Linz.

MEURER, U., REIFF, K., STURM, E. & WILL, H., 1994: Umweltforschung und ihre Umsetzung in der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Beispiel aus dem Norden Benins. Geographische Rundschau 46 (6): 328-334.

MESSERLI, P. & WIESMANN, U., 1996: Nachhaltige Tourismusentwicklung in den Alpen - die Überwindung des Dilemmas zwischen Wachsen und Erhalten. Jahrbuch der Geographischen Gesellschaft Bern 59: 175-194.

MEYER, W., 1984: Ländliche Entwicklung: Zielgruppenorientierte Projektansätze - Perspektive einer erfolgreichen Planungsstrategie?. Analysen - Aus der Abteilung Entwicklungsländerforschung 117, 60 S.

MEYER-ENGELKE, E., 1998: Beispiele nachhaltiger Regionalentwicklung. Empfehlungen für den ländlichen Raum. 412 S., RAABE, Stuttgart.

MEYER-SCHÖNHERR, M., 1992: Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung. Schriftenreihe Unternehmensführung 7: 311 S.

MICHELSEN, G., 1994: Bildungspolitische Instrumentarien einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung. 89 S., Metzler-Poeschel, Stuttgart.

MICHELSEN, G. (Hrsg.), 1997: Umweltberatung: Grundlagen und Praxis. 733 S., Economica Verlag, Berlin.

MICHOR, K., 2002: Virgen: Alter Kulturraum - neue Wege. Die Virgener Feldflur als Kristallisationspunkt für Regionalentwicklung. integra 3/02: 26-28.

MIGLBAUER, E., 1992: Neue Sommer-Trendsportarten - Konflikte und Lösungsansätze. In: PILLMANN & PREDL 1992: 387-401.

MIGLBAUER, E., 1993: Umweltverträgliches Verhalten durch Information?. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 208-220.

MOLITOR, R., 1997: Die Bedeutung der Landwirtschaft für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Endogene Entwicklungsmöglichkeiten in der Region Bergisches Land. Schriftenreihe des IÖW 111/97, 81 S.

MOLITOR, R. & NISCHWITZ, G., 2001: Regional governance als Motor einer nachhaltigen Entwicklung ?. Ökologisches Wirtschaften 2001 (3-4): 24-25.

MOLITOR, R. & NISCHWITZ, G. (Hrsg.), 2002a: Kommunikation für eine nachhaltige Entwicklung in der Region. Schriftenreihe des IÖW 160/02, 224 S.

MOLITOR, R. & NISCHWITZ, G., 2002b: Kommunikation konstituiert nachhaltige Regionalentwicklung. Ökologisches Wirtschaften 2002 (1): 10-11.

MOLL, P. (Hrsg.), 1995: Umweltschonender Tourismus - eine Entwicklungsperspektive für den ländlichen Raum. Material zur angewandten Geographie 24, 228 S.

MÖNNECKE, M., 1998: Effektivierungsanforderungen an die örtliche Landschaftsplanung. Landschaftsentwicklung und Umweltforschung 109: 79-98.

MÖNNECKE, M., 2000: Evaluationsansätze für die örtliche Landschaftsplanung. Grundlegung, Konzipierung und Anwendung. 277 S., Dissertation am Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover, Hannover.

MÖNNECKE, M., 2001: Evaluation in der Planung. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 373-384.

MÖNNECKE, M. & OTT, S., 1999: Erfolgskontrolle örtlicher Landschaftsplanung - ein Verfahrensvorschlag. Natur und Landschaft 74 (2): 47-51.

MOORE, C., 1991: The Mediation Process - Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco / Oxford, 348 S. Zit. in: GRUPPE 1993.

MOSE, I., 1989: Sanfter Tourismus - Alternative der Tourismusentwicklung. Alpine Raumordnung 3: 9-23.

MOSE, I. (Hrsg.), 1992a: Sanfter Tourismus konkret. Zu einem neuen Verhältnis von Fremdenverkehr, Umwelt und Region. Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung 11, 201 S.

MOSE, I., 1992b: Nationalparks und „sanfter Tourismus“ im nordenglischen Bergland. Studien zur Regionalentwicklung 11: 183-200.

MOSE, I., 1993: Eigenständige Regionalentwicklung - neue Chancen für ländliche Peripherie? Vechtaer Studien zur Angewandten Geographie und Regionalwissenschaft 8, 208 S.

MOSER, E., 1993: Möglichkeiten und Grenzen der Versorgung des einheimischen Hotel- und Gaststättengewerbes mit bäuerlichen Naturprodukten am Beispiel Davos und St. Moritz. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 21-24.

MÜHLBAUER, J., 1996: Lam-Lohberg eine Region macht sich auf. In: BRÜCKMANN et al. 1996: 36-37.

MÜHLENBERG, M., 1993: Freilandökologie. 512 S., UTB-Verlag, Heidelberg.

MÜLLER, H., 1988: Erkenntnisse über den Tourismus in den Alpen. In: GLAUBER et al. 1988: 146-157.

MÜLLER, H., 1993: Im Dschungel der Zeichen - ökologische Produktdeklaration im Tourismus. Politische Ökologie 32: 25-26.

MÜLLER, C., 1996: Regionalisierung und die Einbettung der Ökonomie in die Gesellschaft. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 187-195.

MÜLLER, C., 1997a: Welche soziale und kulturelle Einbettung brauchen Regionalisierungsprozesse ?. In: ASTA DER UNI HANNOVER & FZS 1997: 91-107.

MÜLLER, H., 1997b: Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 28, 283 S.

MÜLLER, S., 1997c: Nachhaltiger umweltverträglicher Tourismus und Ansätze eines ökologischen Tourismusmarketings - dargestellt am Beispiel des Fichtelgebirges. Berichte und Materialien 16 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 223-234.

MÜLLER, B., 1998a: Was ist Ökotourismus? In: RAUSCHELBACH 1998a: 13-18.

MÜLLER, F., 1998b: Ableitung von integrativen Indikatoren zur Bewertung von Ökosystem-Zuständen für die Umweltökonomischen Gesamtrechnungen. Beiträge zu den Umweltökonomischen Gesamtrechnungen 2, 135 S.

MÜLLER, H., 1998c: Nachhaltiges Tourismus-Management. Landschaftsentwicklung und Umweltforschung 109: 149-154.

MÜLLER, H., 1998d: Touristische Vernetzungsmatrix - Eine Methode für eine gesamtheitliche Schaden-Nutzen-Analyse. In: HAEDRICH et al. 1998: 485-496.

MÜLLER, W., PASCHER, M. & SCHWINGENSCHLÖGL, R., 1997: Preisgekröntes Projekt: Ökologischer Kreislauf Moorbad Harbach, NÖ. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1997: 45-48.

MÜLLER, H. & SEILER, B., 1998: Kennziffern einer harmonisierten touristischen Entwicklung. In: HAEDRICH et al. 1998: 267-274.

MUNDA, G., 1995: Multicriteria Evaluation in a Fuzzy Enviroment. Theory and Applications in Ecological Economics. 255 S., Physica-Verlag, Heidelberg.

MUNDT, J., 1999: Europäische Tourismuspolitik der Zukunft. Loccumer Protokolle 5/99: 34-62.

MUNDT, J., 2001 (2. erg. Aufl.): Einführung in den Tourismus. 572 S., R. Oldenbourg, München / Wien.

MURR, A., 1997: Das logische Dreieck: Bauer - Metzger - Wirt? Oder einer zuviel der am Bioschmäh verdienen will!. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1997: 16-19.

NACHTIGALL, G., 1994: Einbindung Landschaftsökologischer und naturschützerischer Erfordernisse in der landwirtschaftlichen Produktion: Stand und Perspektiven. Mitteilungen aus der Biologischen Bundesanstalt für Land- und Forstwirtschaft Berlin-Dahlem 294, 98 S.

NAGEL, A., 1975: Politische Entscheidungslehre, Band 1: Ziellehre, Berlin. Zit. in: GOTTSCHEWSKI 1994.

NARODOSLAWSKY, M., 2002a: Wertewandel als Grundlage nachhaltiger Raumentwicklung. Alter Wein in neuen Schläuchen. Ökologisches Wirtschaften 2002 (1): 15-16.

NARODOSLAWSKY, M., 2002b: Regionale Innovation durch Kommunikation. Schriftenreihe des IÖW 160/02: 24-34.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1993: Tourismus und Landwirtschaft. Projekte und Modelle. Zusammenfassung und Ergebnisse des 2. Naturforums Weissensee vom 24.-26. Mai 1993. 44 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1994: Tourismus und Landwirtschaft. Projekte und Modelle. Zusammenfassung und Ergebnisse des 3. Naturforums Weissensee vom 16.-18. Mai 1994. 34 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1995: Tourismus und Landwirtschaft. Projekte und Modelle. EU-Förderungen in der Praxis. Zusammenfassung und Ergebnisse des 4. Naturforums Weissensee vom 15.-17. Mai 1995. 66 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1996: Tourismus und Land(wirt)schaft: Landschaftsgestaltung-Landschaftserlebnis. Projekte und Modelle. Zusammenfassung und Ergebnisse des 5. Naturforums Weissensee vom 13.-15. Mai 1996. 57 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1997: Tourismus und Land(wirt)schaft: Landschaftsgestaltung-Landschaftserlebnis. Projekte und Modelle. Zusammenfassung und Ergebnisse des 6. Naturforums Weissensee vom 12.-14. Mai 1997. 56 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1998: Tourismus und Land(wirt)schaft: Projekte und Modelle. Zusammenfassung und Ergebnisse des 7. Naturforums Weissensee vom 11.-13. Mai 1999. 56 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFORUM WEISSENSEE (Hrsg.), 1999: Tourismus und Landschaft: Wieviel Land(wirt)schaft braucht das Land? Zusammenfassung und Ergebnisse des 8. Naturforums Weissensee vom 10.-12. Mai 1999. 52 S., Naturforum Weissensee, Weissensee.

NATURFREUNDEJUGEND, 1985: Bierwanger Aufruf: Für einen sanften Tourismus. In: GLAUBER et al. 1988: 63-65.

NEEDHAM, B., 1997: Planung strategies and planning methods. In: HEALEY et al. 1997: 269-281.

NEUGEBAUER, B., 1999: Mediation in der Landschaftsplanung. Alternative Konfliktregelungsverfahren zur Effizienzsteigerung der Landschaftsplanung. Naturschutz und Landschaftsplanung 31 (1): 12-16.

NEUMANN, P. & ROSENSTIEL, L. VON, 1997: Einsatz von werbepsychologischen Erkenntnissen zur Förderung des Umwelthandelns. In: MICHELSEN 1997: 73-84.

NEUMANN, S. & SCHWARTZ, H., 1998: Pressearbeit im Tourismus. In: HAEDRICH et al. 1998: 515-527.

NIEDERSTETTER, C., 1995: Ötztal Arena. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1995: 11-12.

NIEKISCH, M., 1997: Ökotourismus - die neue Zauberformel ? Herkunft und Interpretationen eines schillernden Begriffs. Ökozid (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker) 13: 14-29.

NINDL, P., 1995: Neukirchen am Großvenediger - Stimmiges Ortsprofil mit Gegensätzen. Bausteine für Freizeit und Tourismus 3: 57-62.

NISCHWITZ, G., BARTELT, A., MOLITOR, R. & POLLERMANN, K., 2004: Rahmenbedingungen einer naturverträglichen integrierten ländlichen Entwicklung. FuE-Vorhaben: FKZ 802 82 030. Abschlussbericht. Hannover.

NITSCHKE, P., 1996: Was heißt regionale Identität im heutigen Europa ?. Schriftenreihe des Instituts für Europäische Regionalforschungen Bd. 1: 285-299.

NOVA-INSTITUT, 2002: Erfolgreiche integrative Regionalentwicklung: Selbstbewertungsmethode für die Praxis. 15 S. (als PDF auf http://www.leaderplus.de/downloads/free/now_chck.pdf (1.8.2003)).

NUISSL, H., 2000: Weiterbildung und „regionale Lernprozesse“. Raumforschung und Raumordnung 58 (6): 467-476.

NÜRNBERGER, C., 1993: Faszination Chaos. Wie zufällig Ordnung entsteht. 171 S., TRIAS - Thieme Hippokrates Enke, Stuttgart.

OBERNOSTERER, G., 1993: Rahmenbedingungen für einen sozialverträglichen Tourismus am Beispiel Lesachtal. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 126-130.

OBWEGER, J. & UNTERWALCHER, I., 1998: Kooperation der Obermillstätter Biobauern. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1998: 17-20.

OESTERREICHISCHER ALPENVEREIN (Hrsg.), 1989: Sanfter Tourismus Theorie und Praxis - Markierungen für die weitere Diskussion. Alpine Raumordnung Nr. 3, 150 S.

OPASCHOWSKI, H., 1985: Freizeit und Umwelt. Der Konflikt zwischen Freizeitverhalten und Umweltbelastung. Ansätze für Veränderungen in der Zukunft. Schriftenreihe zur Freizeitforschung (B.A.T Freizeit-Forschungsinstitut) 6, 48 S.

OPASCHOWSKI, H., 1991: Ökologie von Freizeit und Tourismus. 168 S., Leske + Budrich, Opladen.

OPASCHOWSKI, H., 1997: Urlaubs- und Freizeitverhalten. In: MICHELSEN 1997: 540-547.

OPPERMANN, B. & LANGER, K., 2000: Umweltmediation in Theorie und Anwendung. 84 S., Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.), Stuttgart.

OPPERMANN, B. & LANGER, K., 2002: Die Qualität partizipativer und kooperativer Projekte in der Technikfolgenabschätzung. Arbeitsbericht Nr. 226 (Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.), 112 S.

OSTERLOH, G., 1997: Der Reisestern: Regionalisierung eines Modells zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Reisen am Beispiel der Bundesrepublik Deutschland. Berichte und Materialien 16 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 57-75.

PAPP, A. VON, 1984: Zur Erfolgskontrolle in der Entwicklungspolitik. ARL Bd. 154: 235-268. Zit. in: SPLETT 1999: 27.

PAPPI, F., 1993: Policy-Netze: Erscheinungsform moderner Politiksteuerung oder methodischer Ansatz. Politische Vierteljahresschrift (PVS) Sonderheft 24/1993: 84-95.

PAULI, B. & SUDA, M., 1998: Von Touristen und toten Bäumen. Politische Ökologie, Tourismus spezial `98: 21-22.

PECHER, K., 1997: Nachhaltige Tourismusentwicklung durch die Mittel der Regionalplanung? Berichte und Materialien 16 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 43-55.

PEITHMANN, O., 2003: Mängel und Perspektiven der gesamträumlichen Planung: eine planerische Sicht. In: HILDMANN & KÜHLING 2003: 43-53.

PENZ, H., 1999: Bewirtschaftungsänderungen in den Alpen und deren Auswirkungen auf den Tourismus. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1999: 8-13.

PERATHONER, K., 1994: Tourismus und Landwirtschaft im Montafon. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 11-13.

PESENDORFER, D. & WINKLER-RIEDER, W., 1998: Landwirtschaft und Kulturlandschaft. Zur internationalen Diskussion. Informationen zur Umweltpolitik 130, 223 S.

PETERMANN, T. & REVERMANN, C., 2001: Kooperationsformen von Naturschutz und regionalem Tourismus. Projektbeispiele. TAB-Hintergrundpapier Nr. 5, 127 S.

PETERMANN, T. & REVERMANN, C., 2002: TA-Projekt Tourismus in Großschutzgebieten - Wechselwirkungen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Naturschutz und regionalem Tourismus - Endbericht. TAB-Arbeitsbericht Nr. 77, 186 S.

PETERMANN, T., & WENNRICH, C., 1999: TA-Projekt „Entwicklung und Folgen des Tourismus“ Bericht zum Abschluß der Phase II. TAB-Arbeitsbericht Nr. 59, 270 S.

PETERS, G., 1993: Alternative Modelle des Policy-Prozesses: Die Sicht „von unten“ und die Sicht „von oben“. Politische Vierteljahresschrift (PVS) Sonderheft 24/1993: 289-303.

PETERS, U., 1996a: Einleitung. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 5-11.

PETERS, U., 1996b: Regionalisierung, Kultur, Politik, soziale Bewegung. In: TAURUS 1996: 197-200.

PETERS, U., SAUERBORN, K., SPEHL, H., TISCHER, M. & WITZEL, A., 1996: Nachhaltige Regionalentwicklung - ein neues Leitbild für eine veränderte Struktur- und Regionalpolitik. Eine exemplarische Untersuchung an zwei Handlungsfeldern der Region Trier. 293 S., Universität Trier (Hrsg.), Trier.

PEVETZ, W., 1970: Förderung und Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs auf dem Lande. Natur und Landschaft 45 (9): 227-232.

PFADENHAUER, J., 1996: Integration der Landnutzung bei der Umsetzung von Naturschutzzielen. In: LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG 1996: 189-213.

PIETSCH, J. & RUNGE, K., 1998: Vorsorge vor kumulativen Umweltbelastungen durch räumliche Planung. Evaluation und Entwicklung konzeptioneller Grundlagen. 175 S., Arbeitsbereich Stadtökologie der TU Hamburg-Harburg Städtebau III, Stadtökologie, Hamburg.

PILLMANN, W., 1993: Umweltbezogene Systemanalyse der Wirkungen des Tourismus. In: PILLMANN & PREDL 1992: 3-10.

PILLMANN, W. & PREDL S. (Hrsg.), 1992: Strategies for Reducing the Environmental Impact of Tourismus. 766 S., International Society for Enviromental Protection, Wien.

PILLMANN, W. & WOLZT, A. (Hrsg.), 1993a: Umweltschutz im Tourismus - Vom Umdenken zum Umsetzen (Envirotour Vienna 1993-Tagungsband). 354 S., Internationale Gesellschaft für Umweltschutz (IGU) & International Society for Enviromental Protection (ISEP), Wien.

PILLMANN, W. & WOLZT, A. (Hrsg.), 1993b: Wettbewerb der innovativen Lösungen und Modelle für einen umweltverträglichen Tourismus - Wettbewerbsband zur Envirotour Vienna 1993. 199 S., Internationale Gesellschaft für Umweltschutz (IGU), Wien.

PILS, M., 1998: Umweltverträgliche Regionalentwicklung. Modellfall Lesachtal. Politische Ökologie 55: 54-56.

PIMMINGER, I., 2001: Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. 68 S., Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Wien.

PITSCHAS, R., 1998: Kommunalrecht und politische Aktivbürgerschaft von Senioren, Grundprobleme der Seniorenrepräsentation in der kommunalen Selbstverwaltung. Kommunalforschung für die Praxis 36/37: 11-35.

PLACHTER, H. & REICH, M., 1996: Großflächige Schutz- und Vorrangräume: eine neue Strategie des Naturschutzes in Kulturlandschaften. In: LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG 1996: 159-188.

PLACHTER, H., 1991: Naturschutz. 463 S., Gustav Fischer Verlag, Stuttgart.

PLACHTER, H., 1992: Grundzüge der naturschutzfachlichen Bewertung. Veröffentlichungen Naturschutz Landschaftspflege Baden-Württemberg (LfU) Bd. 67: 9-48.

PLÜSS, C., 1997: Die Macht der Schnäppchenjäger. Der folgenschwere Kampf um Marktanteile im Reisegeschäft. Ökozid (Jahrbuch für Ökologie und indigene Völker) 13: 124-137.

PLÜSS, C., 1999: Die Mär vom nachhaltigen Wachstum des Tourismus. Loccumer Protokolle 5/99: 151-156.

POLLERMANN, K., 1998: Planungsprozesse zur Kooperation von Naturschutz und Tourismus. Diplomarbeit am Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung, 121 S.

POPP, D., 1993a: Allianz zwischen Gast- und Bauernhof. Politische Ökologie 32: 47-49.

POPP, D., 1993b: Tourismus und Landwirtschaft - Nachhaltigkeit durch Partnerschaft. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 4-7.

POPP, D., 1993c: Touristische Entwicklung in einer Öko-Modell-Region. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 116-125.

POPP, D., 1997: Regionalentwicklung am Beispiel eines Biosphärenreservates - Bilanz zum Unesco-Biosphärenreservat Rhön. 22 S. (lose Seiten, evtl. Vortragsmanuskript).

POPP, D., 2001: Regionalinitiativen und sanfter Tourismus - beispielhafte Kooperation. Regional Post 2/2001: 5-7.

POPP, D., SOBONIA, I., TRENKLE, P., 2001: Weiterentwicklung der Kulturlandschaft. Modellvorhaben am Beispiel des Naturparks Saale-Unstrut-Triasland (gekürzte Fassung). 52 S., Naturpark Saale-Unstrut-Triasland e.V. (Auftraggeber), Nebra.

POPPINGA, O., 1998: Die Landwirtschaft und die Forderung nach Nachhaltigkeit. Arbeitsergebnisse 42 (September 1998): 22-27.

POSNIK, F., 1995: Das Beispiel Kärnten. Tourismusentwicklung in einem Alpenland. Bensberger Protokolle 75: 45-59.

PRAGER, K., 2002: Akzeptanz von Maßnahmen zur Umsetzung einer umweltschonenden Landbewirtschaftung bei Landwirten und Beratern in Brandenburg. Kommunikation und Beratung 48, 151 S.

PREGLAU, M., 1998: „Kolonialisierung der Lebenswelt“? Zum heuristischen Potential und zur empirischen Bewährung eines Theorems in der „Bereisten“-Forschung. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 49-61.

PREISENDÖRFER, P. & WÄCHTER-SCHOLZ, F., 1997: Umweltbewußtsein und Umweltverhalten - Sozialwissenschaftlicher Ergebnisbericht zur Umfrage „Umweltbewußtsein in Deutschland 1996“. 303 S., UNESCO-Verbindungsstelle im Umweltbundesamt (Hrsg.), Berlin.

PREUSS, S., 1997: Strategien zur Förderung des Umwelthandelns. In: MICHELSEN 1997: 63-72.

PRETZELL, D., 2003: Kommunikationsbarrieren zwischen Naturschutzakteuren - Ursachen und Lösungen. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 253-258.

PRETZELL, D. & REINBOLZ, A., 2003: Strategische Öffentlichkeitsarbeit: Mehr Aufmerksamkeit für den Naturschutz. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 259-272.

PRIEBS, A., 1998: Instrumente der Planung und Umsetzung. In: ARL 1998b: 205-221.

PROELLER, I. & SCHEDLER, K., 2000: New Public Management. 299 S., Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.

PURER, V. & SCHEER, G., 2003: Chancengleichheit in der Regionalentwicklung - Von der Theorie zur Praxis. LEADER forum 6 (2): 20-22.

PÜSPÖK, J. (Hrsg.), 1999: Ökologischer Kreislauf Modell Harbach. Evaluierung einer nachhaltigen regionalen Entwicklung. 143 S., NÖ Landesakademie, St. Pölten.

BÜCHEL, B. & PROBST, G., 1998 (2. Auflage, 1. Auflage 1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 196 S., Gabler, Wiesbaden.

PRÜß, O., 1999: Bürgerbeteiligung in der Dorf- und Regionalentwicklung Schleswig-Holstein. Arbeitsergebnisse 45 (September 1999): 17-21.

PÜMPIN , C., 1980: Strategische Unternehmensführung. Die Orientierung Nr. 76. Zit. in: HAMMER 1988.

PÜMPIN, C., 1983 (2. Auflage): Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung. 217 S., Paul Haupt Verlag, Bern / Stuttgart.

RADERMACHER, W., ZIESCHANK, R., HOFFMANN-KROLL, R., VAN NOUHUYS, J., SCHÄFER D. & SEIBEL, S., 1998: Entwicklung eines Indikatorensystems für den Zustand der Umwelt in der Bundesrepublik Deutschland mit Praxistests für ausgewählte Indikatoren und Bezugsräume. Beiträge zu den Umweltökonomischen Gesamtrechnungen 5, 457 S.

RAFFELSIEFER, M., 2002: Naturwahrnehmung, Naturbewertung und Naturverständnis im deutschen Naturschutz. Ergebnisse einer wahrnehmungsgeografischen Studie unter besonderer Berücksichtigung des Fallbeispiels Naturschutzgebiet Ohligser Heide. BfN-Skripten 67: 45-57.

RÄTH, B. & SCHULTE, S., 1995: Umweltfreundlicher Fremdenverkehrsort Frankenau. Ein Beispiel für die Entwicklung von umweltfreundlichen Fremdenverkehrsorten zur Auszeichnung mit dem Gütesiegel „Der Grüne Koffer“. 133 S., Ökologischer Tourismus in Europa (Ö.T.E.) e.V. (Hrsg.), Bonn.

RÄTH, B., 1998: Der „Grüne Koffer“. Zur Entwicklung eines Gütesiegels für einen sozialverantwortlichen und umweltverträglichen Tourismus in Deutschland (Referatstext). 16 S., Ökologischer Tourismus in Europa (Ö.T.E.) e.V., Bonn.

RAUCH, T., 2002: Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit auf dem Weg von der Spielwiese hin zum demokratischen Recht für alle. Peripherie 22 (88): 496-522.

RAUE, P., 2001: Ex-Post Bewertung des LEADER II-Programms Schleswig-Holstein 1994-1999. 158 S., Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft (FAL) (Hrsg.), Braunschweig.

RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN, 1996: Konzepte einer dauerhaft-umweltgerechten Nutzung ländlicher Räume (Sondergutachten). 127 S., Verlag Metzler-Poeschel, Stuttgart.

RAUH, W., 1998: Tourismus mit wenig Verkehr - Vision oder Utopie?. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 361-365.

RAUSCHELBACH, B. (Hrsg.), 1998a: (Öko-) Tourismus: Instrument für eine nachhaltige Entwicklung? Tourismus und Entwicklungszusammenarbeit. 142 S., Max Kasparek Verlag, Heidelberg.

RAUSCHELBACH, B., 1998b: (Öko-) Tourismus: Instrument für eine nachhaltige Entwicklung?. In: RAUSCHELBACH 1998a: 9-12.

REIN, H., 2000: Ansatzpunkte zur Effektivierung der Landschaftsplanung am Beispiel der Landschaftsrahmenplanung. 248 S., Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin.

RENN, O., 1996: Kooperativer Diskurs. In: SELLE 1996a: 101-112.

REDELBERGER, H., 1997: Kooperation in der Landwirtschaft Welche Rechtsform ist geeignet? In: ABL 1997: 125-141.

REDDING, B., 2001: Regionalentwicklung in der Urlaubsregion Rhön. RaumPlanung 98: 239-241.

RENNINGS, K., 1994: Indikatoren für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung. Materialien zur Umweltforschung 24, 226 S.

REUTER, U., 1990: Umwelt- und sozialverträglicher Tourismus (Sanfter Tourismus) - Was zeigt die Praxis. Diplomarbeit am FB Landschaftsarchitektur und UmweltentwicklungderUniversitätHannover, 152 S.

RIBBE, L., 2002: Anmerkungen über die Umweltverträglichkeit des EU-Haushaltes. Projektstudie. 71 S., Stiftung Europäisches Naturerbe EURONATUR & Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (Hrsg.), Rheinbach / Hamm.

RICHTER, D., 1998: Tourismus und Kulturkontakt oder über die kulturelle Produktivität des Tourismus. Loccumer Protokolle 5/98: 143-147.

RINGLEB, M., 1991: Umweltnutzung und regionale Entwicklung. 292 S., o.V., Kassel.

RINKE, R., 1984: Partizipation und sozial-räumliche Planung öffentlicher Institutionen. Theoretisch-analytische und praxisorientierte Überlegungen für einen partizipatorischen Planungsstrategieansatz. 234 S., Haag + Herchen, Frankfurt / Main.

ROCH, I., SCOTT, J. & ZIEGER, A., 1998: Umweltgerechte Entwicklung von Grenzregionen durch kooperatives Handeln. IÖR-Schriften 24, 104 S.

RÖDER, R., 1999: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Veränderungsprozessen - Was empfehlen Management-Autoren?. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 115-131.

ROGERS, E., 1995 (4. Auflage, erste Auflage 1962): Diffusion of Innovations. 518 S., The Free Press, New York.

RÖHRS, V., 1998: Politische Implikationen der Landschaftsplanung. Legitimationsprobleme der Naturschutzpolitik. Beiträge zur Kulturgeschichte der Natur Bd. 9, 266 S.

ROMEIß-STRACKE, F., 1989: Neues Denken im Tourismus - Ein tourismuspolitisches Konzept für Fremdenverkehrsgemeinden. 69 S., ADAC (Hrsg.), München.

ROMEIß-STRACKE, F., 1992: Integriertes Modell/Naherholung/Fremdenverkehr - Neuburg an der Donau. 25 S., o.V., o.O.

ROMEIß-STRACKE, F., 1993: Sanfter Tourismus - die Lösung für alle Probleme?. In: SCHARPF 1997a: 138-144.

ROMEIß-STRACKE, F., 1995: Tourismus im Alpenraum - Anforderungen für die Zukunft. Bensberger Protokolle 75: 133-147.

ROMEIß-STRACKE, F., 1997: Nomaden sind wir alle. Voyage - Jahrbuch für Reise- & Tourismusforschung Bd. 1: 64-66.

ROMEIß-STRACKE, F., 1998a: Tourismus gegen den Strich gebürstet. Essays. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte 2, 145 S.

ROMEIß-STRACKE, F., 1998b: Freizeit- und Tourismusarchitektur. In: HAEDRICH et al. 1998: 477-484.

ROMEIß-STRACKE, F., 1998c: Fünf Versuche zu einer Theorie des Tourismus. Loccumer Protokolle 5/98: 41-53.

RÖSLER, S., 1996: Über das Verhältnis von Landwirtschaft und Naturschutz - Chronologie einer bewegten Beziehung. Arbeitsergebnisse - Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Ländliche Entwicklung 35: 23-33.

RÖSLER, C., 2001: Umweltschutz durch Kooperation. Ansätze für den ländlichen Raum. In: DIFU (Hrsg.) 2001: Tat-Orte: Umweltschutz durch Kooperation im ländlichen Raum. 36 S., Berlin: 5-20.

RÖßLING, H., 2001: Zum Verhältnis von Landwirtschaft und Naturschutz. Rechtliche Regelungen in den Naturschutzgesetzen des Bundes und der Länder. Naturschutz und Landschaftsplanung 33 (6): 184-189.

ROST, J., 1997: Theorien menschlichen Umwelthandelns. In: MICHELSEN 1997: 55-62.

ROTH, E., 1999: Handlungsfelder der Tourismuspolitik. Loccumer Protokolle 5/99: 101-122.

RUH, H., 1998: Das Rad - ein Sündenfall. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 328-332.

RUH, H., 1999: Perspektiven der Tourismuspolitik. Loccumer Protokolle 5/99: 7-18.

RUPPERTI, T., 1995: Alpentourismus 2000 - Entwicklung der Bedürfnisse und Angebote. Bensberger Protokolle 75: 149-151.

SACHTELEBEN, J., 2001: Vorschläge für regionale Initiativen zur Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse in Bayern - ein Diskussionspapier aus der Sicht des Arten- und Biotopschutzes. Natur und Landschaft 76 (6): 273-277.

SABATIER, P., 1993: Advocacy-Koalitionen, Policy-Wandel und Policy-Lernen: eine Alternative zur Phasenheuristik. Politische Vierteljahresschrift (PVS) Sonderheft 24/1993: 116-148.

SANER, R., 1997: Verhandlungstechnik. Strategie Taktik Motivation Verhalten Delegationsführung. 262 S., Verlag Paul Haupt, Bern / Stuttgart / Wien.

SARTORI, G., 1984: Selbstzerstörung der Demokratie? Mehrheitsentscheidungen und Entscheidungen von Gremien. In: GUGGENBERGER, B. & OFFE, C., 1984: An den Grenzen der Mehrheitsdemokratie: Politik u. Soziologie der Mehrheitsregel. 326 S., Westdeutscher Verlag, Opladen: 83-107.

SAUERBORN, K., 1996: Die Regionalisierung der Wirtschaft als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Das Beispiel der Holznutzung in der Region Trier. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 21-28.

SCHÄFER, B., 1992: Kreativität, Behutsamkeit und Vernetzung als Voraussetzungen und Resultate zukunftsträchtiger touristischer Entwicklungen - Impulse aus einem anwendungsorientierten Forschungsprojekt im Landkreis Wittmund. Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung 11: 113-141.

SCHÄFERS, M., 1996: Regionale Strukturentwicklung braucht Bildung. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 153-168.

SCHAHN, J., 1997: Die Diskrepanz zwischen Wissen, Einstellung und Handeln: Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse. In: MICHELSEN 1997: 34-42.

SCHARPF, F., 1992a: Einführung: Zur Theorie von Verhandlungssystemen. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung 10: 11-27.

SCHARPF, F., 1992b: Koordination durch Verhandlungssysteme: analytische Konzepte und institutionelle Lösungen. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung 10: 51-96.

SCHARPF, H., 1995a: Umweltschonender Tourismus - Von der Programmatik zur Praxis. Material zur angewandten Geographie 24: 67-76.

SCHARPF, H., 1995b: Entwicklungstrends im Freizeitbereich und Konsequenzen für den Natur- und Umweltschutz (Vortragsmanuskript). In: SCHARPF 1997a: 39-51.

SCHARPF, H., 1997a: Materialien zur Fremdenverkehrsplanung. 280 S., o.V., Berlin.

SCHARPF, H., 1997b: Regionale und kommunale Tourismusentwicklung unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit. In: KÖHN 1997: 17-28.

SCHARPF, H., 1998: Umweltvorsorge in Fremdenverkehrsgemeinden. Umweltschutz - Grundlagen und Praxis Bd. 11: 9-42.

SCHARPF, H., o.J.a: Die Belastungsproblematik im Rahmen der Freizeitplanung. In: SCHARPF 1997a: 52-62.

SCHARPF, H., o.J.b: Tourismus in Schutzgebieten. Tourismusentwicklung in naturnaher Landschaft - Konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung in Großschutzgebieten. In: SCHARPF 1997a: 243-252.

SCHEFF, J., 1999: Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. 160 S., Linde-Verlag, Wien.

SCHEIDEWIND, P., 1993: Entwicklungskonzept Tourismus und Verkehr im Inneren Salzkammergut. Gesamtbericht Verkehr (Teil I & II). Forschungsarbeiten aus dem Verkehrswesen Bd. 41/1 & 41/2, 338 S.

SCHEKAHN, A., 1997: Landwirtschaft und Landschaftsplanung. Arbeitsergebnisse 37: 15-25.

SCHEMEL, H.-J., 1988: Tourismus und Landschaftserhaltung - Eine Planungshilfe für Ferienorte mit praktischen Beispielen. 82 S., ADAC (Hrsg.), München.

SCHEMEL, H.-J., 1998: Die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) für touristische Projekte. In: HAEDRICH et al. 1998: 461-475.

SCHEMEL, H. J., LAßBERG, D. VON, MEYER, G., MEYER, W. & VIELHABER, A., 2001: Kommunikation und Umwelt im Tourismus. Bericht 2/01 (Umweltbundesamt, Hrsg.), 199 S.

SCHENKHOFF, H. (Hrsg.), 2003: Regionalmanagement in der Praxis. Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. 166 S, Verlag der ARL, Hannover.

SCHERER, R., 1994: Der Einfluß der Regionalplanung auf die kommunale Bauleitplanung. Ein Beitrag zur Implementations- und Evaluationsdiskussion in der Raumplanung. Mobilität und Normenwandel 12, 160 S.

SCHERER, R. & SCHULTZ, B., 1997: Regionalvermarktung in Großschutzgebieten - neue Perspektiven für Landwirtschaft und Tourismus. Leitlinien und Fallbeispiele. EURES discussion paper dp-63, 40 S.

SCHETT, J., 1994: Villgrater Natur. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 8-10.

SCHILLER, J. & WILKE, T., 2002: Einführung zur Beitragsreihe „Stand und Perspektiven der Landschaftsplanung in Deutschland". Natur und Landschaft 77 (9/10): 388.

SCHIMANY, P., 1998: Alter und Tourismus. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 116-127.

SCHINK, A., 1998: Beeinträchtigung der Umwelt in Deutschland durch landwirtschaftliche Produktion. Forum Umweltrecht 28: 11-36.

SCHLEIFNECKER, T., 1998: Strategiepotentiale des Naturschutzes in Verhandlungen. Strategische Überlegungen zur Durchsetzung von Naturschutzinteressen - aufgezeigt anhand vorhabenbezogener Konflikte. Diplomarbeit am Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover, 181 S.

SCHLOEMER, A., 1999: Nachhaltiger Tourismus? Ein Beitrag zur Evaluation aktueller Konzeptionen für ländliche Regionen Mitteleuropas. Naturschutz und Freizeitgesellschaft Band 3 (Academia Verlag), 270 S.

SCHMIDT, T., 1996: Klassische Erwartungsnutzentheorie: Status, Anwendbarkeit, Perspektiven. In: DRUWE & KUNZ 1996: 42-55.

SCHMIDT-MOSER, R., 2001: Vertragsnaturschutz statt Naturschutzgebiete? LEADER forum 4 (1): 14-15.

SCHMITT, A., 1996: Ist es rational, den Rational Choice-Ansatz zur Analyse politischen Handelns heranzuziehen?. In: DRUWE & KUNZ 1996: 106-126.

SCHNÖGL, S., 1998: Landschaften zwischen Pflege und Wildnis. Ein (fiktives) Streitgespräch zwischen einem Kulturlandschafts-Freak und einem Wildnis-Puristen. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 129-131.

SCHOBER, R., 1995: Kreative Wege zum besseren Angebot - eine Planungshilfe für Tourismuspraktiker. 110 S., ADAC (Hrsg.), München.

SCHOBER, R., 1998: „Guten Morgen, Bad Übermorgen!". Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 206-215.

SCHOLICH, D., 1998: Bausteine einer prozeßorientierten Regionalplanung: Nicht alles ist neu. In: KÖTTER & STREICH 1998: 31-43.

SCHOLLES, F., 2001a: Planungsmethoden am Beispiel der Dorfentwicklung. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 124-129.

SCHOLLES, F., 2001b: Analysemethoden: Messung, Indikation. HzU Handbücher zum Umweltschutz Bd. 4: 159-163.

SCHOLZ, B. & SELLE, K., 1996: Beteiligungs-Minima - Eine Übersicht über gesetzliche Informations- und Partizipationsregeln. In: SELLE 1996a: 393-437.

SCHÖNWANDT, W., 1999: Grundriss einer Planungstheorie der „dritten Generation". DISP 35 (2): 25-35.

SCHRADER, C., 2003: Umsetzung der bundesrechtlichen Vorgaben am Beispiel des niedersächsischen Naturschutzgesetzes. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 185-190.

SCHREIER, G., 1989: Die Senioren im Wandel - Neue Lebensgeister im alten Gewand. touristik management 3/89. In: HERLE & KLEMM 1992: 313-318.

SCHRUTKA-RECHTENSTAMM, A., 1998: Sehnsucht nach Natürlichkeit. Bilder vom ländlichen Leben im Tourismus. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 2: 85-96.

SCHUH, S., 1993: Interne Organisationsberatung. In: BRUNNER & SCHÖNIG 1993a: 161-180.

SCHUPPISSER, S., 2002: Stakeholder Management. Beziehungen zwischen Unternehmungen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen - Entwicklung und Einflussfaktoren. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich 92, 438 S.

SCHÜTTLER, K., 1996: Entwicklung im Zusammenhang - Leitlinien und Handlungsfelder einer nachhaltigen Regionalpolitik für ländliche Räume. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 109-122.

SCHWARZ, W., 1987: Systeme der Entscheidungsunterstützung im Rahmen der strategischen Planung. Schriften zur Unternehmensplanung 8, 202 S.

SCHWEPPE-KRAFT, B., 1998: Naturschutzstrategien aus ökonomischer Sicht. Natur und Landschaft 73 (1): 55-63.

SCHWERTFISCH (Hrsg.), 1997: Zeitgeist mit Gräten. Politische Perspektiven zwischen Ökologie und Autonomie. 230 S., Yeti Press, Bremen.

SCHWIENBACHER, T., 1993: Für ein lebenswertes Ulten. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 28-31.

SEILER, B., 1989: Kennziffern einer harmonisierten touristischen Entwicklung. Sanfter Tourismus in Zahlen. Berner Studien zu Freizeit und Tourismus 24: 194 S.

SELLE, K., 1992a: Vom "sparsamen Umgang" zur Vision offener Räume" - Stadtentwicklung und Freiraumpolitik für die 90er Jahre - Vorträge, Texte, Materialien. Werkbericht No. 29 der Arbeitsgruppe Bestandsverbesserung, 228 S.

SELLE, K., 1992b: Kooperative Problemlösungen. Beispiele und Bausteine. In: BOCHNIG, S. & SELLE, K., 1992: Freiräume für die Stadt. Band 2: Instrumente der Freiraumentwicklung. Bauverlag. Berlin, Wiesbaden: 269-296.

SELLE, K., 1994 (2. Auflage 1996): Was ist bloß mit der Planung los ? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69, 363 S.

SELLE, K. (Hrsg.), 1996a: Planung und Kommunikation - Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft - Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. 505 S., Bauverlag, Wiesbaden.

SELLE, K., 1996b: Klärungsbedarf - Sechs Fragen zur Kommunikation in Planungsprozessen - insbesondere zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern. In: SELLE 1996a: 161-180.

SELLE, K., 2000: Was? Wer? Wie? Warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation. Kip - Kommunikation im Planungsprozess Bd. 2, 254 S.

STICH, R., 1998: Die Rechtsentwicklung von der imperativen zur kooperativen Städtebaupolitik. In: KÖTTER & STREICH 1998: 285-293.

SIEMONSEN, K., 1996: Überfordert, nicht informiert, ausgeschlossen - Von den Schwierigkeiten, Bewohnerinnen und Bewohner als Partner zu verstehen. In: SELLE 1996a: 266-267.

SINNING, H., 1996: Zur dauerhaften Selbsthilfe anstiften - ein Beispiel aus der ländlichen Regionalentwicklung. In: SELLE 1996a: 298-301.

SINNING, H., 2003: Kommunikative Planung. Leistungsfähigkeit und Grenzen am Beispiel nachhaltiger Freiraumpolitik in Stadtregionen. Stadtforschung aktuell 95, 265 S.

SLAWINSKI, U., 1997: Tourismus als Wirtschaftsfaktor im Trebeltal - Leitbild und Umsetzungshilfen. 79 S., REWAS-Institut für Regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrategien (Hrsg.), Rostock.

SLOPIANKA, H.-M., 1998: Zukunftswerkstatt Umwelt und Tourismus in Nordfriesland. Loccumer Protokolle 71/97: 307-315.

SMERAL, E., 1994: Tourismus 2005: Entwicklungsaspekte und Szenarien für die Tourismus- und Freizeitwirtschaft. 340 S., Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien.

SPECHT, J., 1997: Methodenspektrum in der Umweltberatung. In: MICHELSEN 1997: 172-180.

SPEHR, C., 1997: Die Freiheit des Baumkänguruhs. Für einen erneuerten linken Natur- und Emanzipationsbegriff. In: SCHWERTFISCH 1997: 173-181.

SPIEGLER, A., 1992: Selbstbegrenzung und Partnerschaft - Zwei kategorische Imperative für eine nachhaltige Tourismuswirtschaft. In: PILLMANN & PREDL 1992: 415-424.

SPLETT, G., 1999: Erfolgskontrollen im Naturschutz. Entwicklung einer Evaluationsstrategie für großflächige, integrative Naturschutzprojekte und ihre Erprobung am Beispiel des PLENUM-Modellprojektes Isny / Leutkirch. Karlsruher Schriften zur Geographie und Geoökologie 8, 173 S.

SPODE, H., 1998a: Wie vor 50 Jahren *keine* theoriegeleitete Tourismuswissenschaft entstand. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 11-19.

SPODE, H., 1998b: „Grau, teurer Freund..." Was ist und wozu dient Theorie. Loccumer Protokolle 5/98: 21-40.

SPODE, H., 1998c: Geschichte der Tourismuswissenschaft. In: HAEDRICH et al. 1998: 911-924.

SPODE, H., 1999: Zahlen und Trends im Tourismus. Neue Daten - und alte Probleme. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 3: 152-157.

SPÖREL, U., 1998: Die amtliche deutsche Tourismusstatistik. In: HAEDRICH et al. 1998: 127-144.

SPRENGER, H., 1993: Viehaltungsprämie als Abgeltung für die Erschwernisse der Landwirtschaft - das Modell St. Anton. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 8-10.

SRU (SACHVERSTÄNDIGEN RAT FÜR UMWELTFRAGEN), 1996: Konzepte einer dauerhaft-umweltgerechten Nutzung ländlicher Räume (Sondergutachten). 127 S., Verlag Metzel-Poeschel, Stuttgart.

SRU (SACHVERSTÄNDIGEN RAT FÜR UMWELTFRAGEN), 2002a: Umweltgutachten 2002. Für eine neue Vorreiterrolle. 550 S., Verlag Metzler-Poeschel, Stuttgart.

SRU (SACHVERSTÄNDIGEN RAT FÜR UMWELTFRAGEN), 2002b: Für eine Stärkung und Neuorientierung des Naturschutzes (Sondergutachten). 211 S., Verlag Metzler-Poeschel, Stuttgart.

STADTPLANUNG WIEN, 1996: Neue Wege der Öffentlichkeitsarbeit. Beiträge zur Stadtforschung, Stadtentwicklung und Stadtgestaltung 60, 124 S.

STAUDT, E. (Hrsg.), 1990: Innovationsforschung 1990. Schwerpunktthema Innovation durch Kooperation. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung No 81, 68 S.

STEIGER, K., 1998: Naturschutz und Landwirtschaft - quo vadis? Statement von Karl Steiger, Generalsekretär des Bayerischen Bauernverbandes. Laufener Seminarbeiträge 4/98: 15-17.

STEINFELD, M. & HOFFMANN, E., 2003: Organisationales Lernen und umweltbezogene Lernprozesse. Schriftenreihe des IÖW 170/03, 48 S.

STEINGRUBE, W., 1998: Quantitative Erfassung, Analyse und Darstellung des Ist-Zustandes. In: ARL 1998b: 67-94.

STODIECK, F., 2004: Rückblick 2003. Das Jahr der Reformen - EU beschließt neues Agrarkonzept. In: AGRARBÜNDNIS 2004: 31-35.

STOLL-KLEEMANN, S., 2003: Keine Akzeptanz für Schutzgebiete? Untersuchungen aus der Praxis. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 273-279.

STOPKA, U., 1996: Reisen im Zeitalter von Multimedia. In: FREYER & SCHERHAG 1996: 257-276.

STRACK, H., 1998: Infrastruktur auf dem Lande. In: KÖTTER & STREICH 1998: 147-161.

STRASDAS, W., 1988: Der sanfte Tourismus - Theorie und Praxis. Schriftenreihe des Institut für Landespflege und Naturschutz (Arbeitsmaterialien 8), 177 S.

STRASDAS, W., 1994: Auswirkungen neuer Freizeittrends auf die Umwelt. 183 S., Meyer&Meier Verlag, Aachen.

STREICH, B., 1998: Planungsethik in der Informationsgesellschaft. In: KÖTTER & STREICH 1998: 294-311.

STROHSCHNEIDER, S. & WETH, R. VON DER, 2002 (Hrsg., 2. Auflage): Ja, mach nur einen Plan. Pannen und Fehlschläge - Ursachen, Beispiele, Lösungen. 296 S., Verlag Hans Huber, Bern.

STROHSCHNEIDER, S. & WETH, R. VON DER, 2002 : Planungsprozesse aus psychologischer Sicht. In: STROHSCHNEIDER & VON DER WETH 2002: 12-34.

STRUNZ, J., 1998: Das Regionalmanagement - eine Aufgabe für Regionalplaner. Raumforschung und Raumordnung 56 (5/6): 435-442.

SUCCOW, M., 1997: Landnutzung und Naturschutz - Von der Konfrontation zur Kooperation. NNA-Berichte 10 (1): 44-48.

SWOBODA, H., 1992: Umweltbewußtes Tourismusmanagement in Gemeinden und Regionen. Wertewandel und Belastungsgrenzen als aktuelle Herausforderung. In: PILLMANN & PREDL 1992: 595-598.

SWOBODA, H., 1995: Tourismus Landschaft Umwelt. Ein Leitfaden zur Erhaltung des Erholungs- und Erlebniswertes der touristischen Landschaft. 211 S., Österreichischer Gemeindebund (Hrsg.), Wien.

SZERENYI, T., 1999: Indikatorensysteme nachhaltiger Regionalentwicklung auf unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen. Working Paper No. 99-03 (Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut der Universität Köln), 41 S.

TAURER, W., 1992: Ganzheitliche Entwicklung von Tourismuskonzepten. In: PILLMANN & PREDL 1992: 599-610.

TAURER, W., 1993: Arbeitskreis 2 „Idealmodell einer Kooperation Tourismus und Landwirtschaft zum Thema Flächennutzung“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 36-38.

TAURER, W., 1994: Arbeitskreis 2 „Die Rolle der Tourismusorganisationen bei Kooperationsprojekten zwischen Tourismus und Landwirtschaft“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 32-34.

TAURUS (=Taurus-Institut, Bildungswerk der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung Trier, Trierer Arbeitsgemeinschaft für Umwelt-, Struktur und Regionalforschung (Hrsg.), 1996: Regionen im Aufbruch. Beiträge und Beispiele zur eigenständigen und nachhaltigen Regionalentwicklung. 204 S., Ketteler Verlag, Annweiler.

TESCH, A., 2001: Ökologische Wirkungskontrollen und ihr Beitrag zur Effektivierung der naturschutzrechtlichen Eingriffsregelung. Beiträge zur räumlichen Planung 60, 266 S.

TESSMANN, I., 1994: Norische Region im Aufwind. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1994: 20-22.

TEUSCHER, M., 1993: Politisch-ökonomische Analyse der Umsetzung umweltpolitischer Maßnahmen in der Landwirtschaft. Europäische Hochschulschriften Reihe V (Volks- und Betriebswirtschaft) 1459, 393 S.

THALER, R., 1992: Sanfte Mobilität im Tourismus. Rasen, Stauen oder Reisen - Auswege aus dem Tourismusverkehrschaos. In: PILLMANN & PREDL 1992: 39-46.

THALER, R., 1993: Wege zum autofreien Tourismus. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 157-167.

THIERSTEIN, A., 2002: Von der Raumordnung zur Raumentwicklung. Modeerscheinung oder Ausdruck neuer Akteure und Trends. DISP 38 (1): 10-18.

THOMAS, F., 1996: Stadt, Land, Landwirtschaft. Verbindungen und Verhältnisse. In: TAURUS-INSTITUT 1996: 135-146.

THORMÄLEN, L., 1998: Das Projekt „Eider-Treene-Sorge“Regionalentwicklung im Sinne der Agenda 21. Loccumer Protokolle 71/97: 316-327.

TIROL WERBUNG, 1991: Ein Leitfaden für Leitbilder. Inhalt und Erarbeitung touristischer Leitbilder für Orte und Regionen. 60 S., Tirol Werbung, Innsbruck.

TOBLACHER GESPRÄCHE 1985 (Tagung in Toblach): Toblacher Thesen 1985. In: GLAUBER et al. 1988: 113-115.

TOURISMUSWIRTSCHAFT (Erklärung von 9 Spitzenverbänden und -organisationen des deutschen Tourismus), 1997: Umwelterklärung der deutschen Tourismuswirtschaft. In: RAUSCHELBACH 1998a: 129-140.

TRINKLE, H., 1997: Veränderungen politischer Partizipation. Entwicklung eines erweiterten Analyse- und Interpretationsmodells und dessen Bedeutung für die politische Bildung. Europäische Hochschulschriften Reihe XXXI Bd. 327, 422 S.

TROMMER G., 1994: Nutzung der Landschaft durch Freizeit und Tourismus. In: Deutscher Heimatbund (Hrsg.): Plädoyer für Umwelt und Kulturlandschaft: 45-52.

VESTER, H.-G., 1997: Tourismus im Licht soziologischer Theorie. Voyage - Jahrbuch für Reise- & Tourismusforschung Bd. 1: 67-85.

VESTER, H.-G., 1998: Soziologische Theorien und Tourismus - eine Tour d`horizon. Reihe tourismus-wissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 20-28.

VITOVEC, U., 1999: Zukunftsfähiger Tourismus als Prozeß. Neue Allianzen für Regionalpolitik, Naturschutz, Tourismus und Landwirtschaft am Beispiel des Nationalpark Hohe Tauern. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 3: 133-151.

VOGTMANN, H., 2003: Biologische Vielfalt und Naturschutz - Eckpfeiler für einen strategischen Rahmen. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege 54: 47-60.

VOLZ, J., 1980: Erfolgskontrolle kommunaler Planung. Schriften zur Verwaltungslehre 20, 328 S.

VYSLOZIL, W., 1990: Wandel zwischen Planung und Evolution. Ein integrativer Beitrag zum Verständnis von Prozessen organisatorischen Wandels. Sozialwissenschaftliche Materialien 28, 226 S.

WACHOWIAK, H., 1999: Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung. Loccumer Protokolle 5/99: 63-79.

WALCH, S., 1998: Implementierung von Marketing- und Fremdenverkehrskonzepten am Beispiel von Tiroler Tourismuskonzepten. In: HAEDRICH et al. 1998: 879-892.

WALTHER, U. J., 1998: Über Restriktionen hinaus: Räumliche Planung und Politikberatung heute. Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung (TU Berlin) 61: 27-44.

WALZ, R., OSTERTAG, K. & BLOCK, N., 1995: Synopse ausgewählter Indikatorenansätze für sustainable Development. 73 S., Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.

WANDEL, H.-U., 1992: Expertensysteme in der strategischen Planung. Göttinger Wirtschaftsinformatik 4, 186 S.

WEESE, M., 1999: Köpfe für Höfe. Bildungsprogramme und programmatische Bilder von „Urlaub am Bauernhof“ in Österreich. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 3: 117-132.

WEGEHAUPT-SCHNEIDER, I., 1997: Supervision. In: MICHELSEN 1997: 150-155.

WEGENER, M., 1998: Zukunft der Raumplanung. Arbeitshefte des Instituts für Stadt- und Regionalplanung (TU Berlin) 61: 45-57.

WEICHBOLD, M., 1998: Bereiste Natur? Zur Rolle der „Natur“ im Tourismus. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 62-73.

WEIK, E., 1999: Der Begriff der Wandels und seine wissenschaftliche Analyse - ein zweifelhaftes Unternehmen?. InnoVatio Reihe: Praktische Wissenschaft 5: 43-62.

WEINGARTNER, W., 1998: Tirol setzt der touristischen Erschließung Grenzen. In: CIPRA-INTERNATIONAL 1998: 250-251.

WEINZIERL, H., 1998: Naturschutz und Landwirtschaft - quo vadis ? Statement von Hubert Weinzierl, 1. Vorsitzender des Bund Naturschutz in Bayern e.V. Laufener Seminarbeiträge 4/98: 19-21

WEISS, W., 1998: Mit Ideen in die Zukunft. Das Naturnser Modell - ein erfolgreiches Gemeindeleitbild. Politische Ökologie 55: 53.

WERLEN, I., LIEVERSCHEIDT, E., WYMANN, A. & ZIMMERMANN, H., 1992: „...mit denen reden wir nicht“. Schweigen und Reden im Quartier. 265 S., Helbig & Lichtenhahn, Basel, Frankfurt am Main.

WERLHOF, C. VON, 1981: Zum Natur- und Gesellschaftsbegriff im Kapitalismus. Zit. in: EBLINGHAUS & STICKLER 1998.

WIDMER, T., 1996: Meta-Evaluation. Kriterien zur Bewertung von Evaluationen. 341 S., Verlag Paul Haupt, Bern / Stuttgart / Wien.

WILDE, K., D., 1989: Bewertung von Produkt-Markt-Strategien. Theorie und Methoden. 348 S., Duncker & Humboldt Verlag (Betriebswirtschaftliche Schriften 127), Berlin.

WILK, M., 1999: Macht, Herrschaft, Emanzipation. Aspekte anarchistischer Staatskritik. 138 S., Trotzdem Verlag, Grafenau.

WILKEN, T., & WINKELMANN, C. 1998: Sportaktivitäten in Natur und Landschaft: rechtliche Grundlagen für Konfliktlösungen. Berichte-Umweltbundesamt 98-3, 131 S.

WILKEN, T. & ZIMMER, P., 1993: Umweltschutz im Tourismus - Vom Umdenken zum Umsetzen - Ein Rückblick aus dem Jahr 2013. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 20-32.

WILLEMS, U., 1996: Restriktionen und Chancen kollektiven Handelns. In: DRUWE & KUNZ 1996: 127-153.

WINKELBRANDT, A., 1998: Umsetzungsorientierte Landschaftsplanung. Landschaftsentwicklung und Umweltforschung 109: 51-62.

WINKELMANN, U., 1998: Modelle als Instrument räumlicher Planung. In: ARL 1998b: 51-66.

WÖHLER, K., 1993: Umweltverträglichkeit - Strategisches Verhalten von Anbietern und Urlaubern: Einige Forschungsergebnisse und Paradoxien. In: PILLMANN & WOLZT 1993a: 195-207.

WÖHLER, K., 1998a: Sozialwissenschaftliche Tourismusforschung im vorparadigmatischen Zustand. Reihe tourismuswissenschaftliche Manuskripte Bd. 3: 29-36.

WÖHLER, K., 1998b: Eine ökonomische Analyse des Tourismus. Loccumer Protokolle 5/98: 101-135.

WÖHLER, K., 1998c: Imagekonstruktion fremder Räume. Entstehung und Funktion von Bildern über Reiseziele. Voyage - Jahrbuch für Reise & Tourismusforschung Bd. 2: 97-114.

WÖHLER, K., 2000: Perspektiven der Tourismusforschung im deutschsprachigen Raum. Materialien zur angewandten Tourismuswissenschaft 32, 19 S.

WÖHLER, K. & SCHERTLER, W. (Hrsg.), 1993: Touristisches Umweltmanagement. 320 S., FBV Medien-Verlags GmbH, Limburgerhof.

WOHLERS, L., 1997: Ausstellungen als Methode der Umweltberatung. In: MICHELSEN 1997: 181-189.

WOLF, A., 1998a: Sind Bewahrer zu verändern?. Landschaftsentwicklung und Umweltforschung 109: 123-140.

WOLF, K., 1998b: Theoretische Aspekte der räumlichen Planung. In: ARL 1998b: 39-50.

WORLD TOURISM ORGANISATION (Hrsg.), 1996: WTO Updates Forecast: International Arrivals to Top 1 Billion by 2010. WTO News 12: 2ff. Zit. in: JOB 1997: 190.

WWF (Hrsg.) 2002: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung ländlicher Räume in Europa. 38 S., o.V., Frankfurt a. Main.

WYSEMBORSKI, A., 1994: Umwelt und sozialverträgliche Tourismuskonzeptionen für Fremdenverkehrsgemeinden - Erfolgskontrollen für die Fremdenverkehrsplanungen der Kommunen Bad Zwischenahn, Baiersbronn und Süsel. Diplomarbeit im Studiengang Landschaftsplanung der TU Berlin, 170 S.

YIN, R. & YATES, D., 1975: Street-Level Government. Assessing Decentralization and Urban Services. 276 S., Lexington Books, Lexington / Toronto / London.

ZECK, H., 1998: Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. Loccumer Protokolle 71/97: 40-51.

ZEINER, M., 1991: Probleme bei der Erfassung von Grenzwerten für eine harmonische Tourismusentwicklung. Berichte und Materialien 10 (Institut für Tourismus / FU Berlin): 19-24.

ZIELKE, B., 1991: Der Entscheidungsprozeß in der Kommune - Zusammenwirken von Bürgern-Mandatsträgern-Verwaltung. Reihe Recht und kommunale Praxis Bd. 7, 91 S.

ZIMMER, P., 1992: Umweltfreundliche Ferienorte in Rheinland-Pfalz. In: PILLMANN & PREDL 1992: 530-537.

ZIMMER, P., 1995: Strategien für einen intelligenten Tourismus im Alpenraum - Initiativen, Modelle und Konzepte aus Deutschland. Bensberger Protokolle 75: 111-118.

ZINTL, R., 1992: Kooperation und Aufteilung des Kooperationsgewinns bei horizontaler Politikverflechtung. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung 10: 97-146.

b) Internetseiten

Neben den bei der Liteartur verwandten Seiten wurden Projektdarstellungen aus: www.reginet.de; leaderplus.de; regioplus.ch; ecotip.org; alpenallianz.org verwendet.

c) Gesetze

BNATSCHG 2002: Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) vom 20.12.1976 i.d.F. vom 25.3.2002, BGBl. I 2002 / 1193

LwG 2001: Landwirtschaftsgesetz (LwG) vom 5.9.1955 i.d.F. vom 29.10.2001, BGBl. I 2001 / 2785.

d) Quellen der Evaluation der beiden Beispielgebiete

Die Listen der insgesamt 59 GesprächspartnerInnen zu den beiden Beispielgebieten sind jeweils zu Beginn der Darstellung der Ergebnisse aufgeführt (s. Kap. D.1.1.1 & D.1.2.1), so dass an dieser Stelle lediglich die Übersicht über die ausgewerteten schriftlichen Quellen geliefert wird.

schriftliche Quellen Dahner Felsenland:

-DF-1: FÖA & FUTOUR, 1998: „Entwicklungskonzept Dahner Felsenland“. Nachhaltige Tourismusentwicklung auf der Grundlage einer integrierten ökologischen Entwicklungsplanung. 20 S., (+ umgangreiche Anlagen), Verbandsgemeinde Dahner Felsenland (Auftraggeberin), Trier / München.

-DF-2: FÖA, 1998: Landschaftsplanung VG Dahner Felsenland. Beitrag zum Flächennutzungsplan der VG Dahner Felsenland Landkreis Südwestpfalz (Schlussfassung). 184 S., o.V., Trier.

-DF-3: FÖA & FUTOUR, o.J.: Tourismus Leitbild Dahner Felsenland. 4 S. (“Erarbeitet von BürgerInnen des Dahner Felsenlandes und den Planungsbüros FÖA & FUTOUR“).

-DF-4:VERKEHRSVEREIN SÜDWESTPFALZ e.V. (Hrsg.), 2000 (2. Auflage): *Südwestpfalz* Einkaufen direkt vom Bauernhof. Verkauf regionaler Produkte (Broschüre). 24 S., Pirmasens.

-DF-5: VG-VERWALTUNG DAHNER FELSENLAND, 1999: Richtlinien zur Vergabe des Gütesiegels „Aus der Region - für die Region“ der VG Dahner Felsenland für gastronomische Betriebe - „Dahner Felsenland-Wirte“. 2 S.

-DF-6: O.A.:Loseblattsammlung zu Tourismusstatistik (erhalten von der Tourismusinformation Dahner Felsenland, 2000), 5 S.

-DF-7: LANDESAMT FÜR STATISTIK (Rheinland-Pfalz): Angaben per e-mail, 2002

-DF-8: TOURIST-INFORMATION DAHNER FELSENLAND (Hrsg.), o.J.: Dahner Felsenland. Dahner Felsenland-Wirte. Topadressen für´s leibliche Wohl (Faltblatt).

-DF-9: TOURIST-INFORMATION DAHNER FELSENLAND (Hrsg.), o.J.: Dahner Felsenland. Urlaub 2000 (Ortsprospekt). 64 S.

-DF-10: TOURIST-INFORMATION DAHNER FELSENLAND (Hrsg.), o.J.: Sagenhafte Ferientage (Faltblatt).

-DF-11: TOURIST-INFORMATION DAHNER FELSENLAND (Hrsg.), o.J.: Grenzenlos von Burg zu Burg (Faltblatt).

-DF-12: TOURIST-INFORMATION DAHNER FELSENLAND (Hrsg.), o.J.: Dahner Felsenland. Freizeittips. 40 S.

-DF-13: TOURIST-INFORMATION DAHNER FELSENLAND (Hrsg.), o.J.: Radeln ohne Grenzen. (Faltblatt).

-DF-14: BIOSPHÄRENHAUS PFÄLZERWALD / NORDVOGESEN, o.J.: Biosphärenhaus Natur, *schau*, spiel ! Kurs- und Veranstaltungsangebote für Schulklassen und andere Jugendgruppen (Faltblatt).

-DF-15: BAMBEY, W., 1999: Anschreiben an Ministerin Martini (Betreff: Modellprojekt..., Antrag auf weitere Unterstützung durch Landesmittel). 3 S.

-DF-16: O.A.: Fahrplanheft für die Verbandsgemeinde Dahner Felsenland. (Broschüre, o. Seitennumerierung).

schriftliche Quellen Weissensee:

-WS-1: LEITBILDGRUPPE WEISSENSEE, 1993: Weissensee - Leitbild für den Spielplatz der Natur. 18 S., Gemeinde- und Verkehrsamt Weissensee (Hrsg.), Weissensee.

-WS-2: FERCHER, P., 1988: Entwicklungsprogramm Raum Weißensee. 82 S., Amt der Kärtner Landesregierung (Hrsg.), Klagenfurt.

-WS-3: o.A.: Weissensee 1991 Verordnung und Erläuterung zum Flächenwidmungsplan. 25 S.

-WS-4: INGENIEURBÜRO KERMER, o.J.: Verkehrsmodell Weissensee. 12 S.

-WS-5: o.A.: Örtliches Entwicklungskonzept. (Entwurfsstadium lose Blattsammlung, ohne Seitennumerierung).

-WS-6: KNALLER, K., o.J.: Das Weissenseer Modell zur Erhaltung der Kulturlandschaft (Projektbeschreibung). 4 S.

-WS-7: o.A.: Statuten des Kulturlandschaftsvereins Weissensee - Verein zur Erhaltung der Kulturlandschaftsflächen am Weissensee. 5 S.

-WS-8: KARNISCHE TOURISMUS GMBH: Weissensee (Ortsprospekt: Preise & Infos Sommer 2000 - Winter 2000/2001). 35 S.

-WS-9: KARNISCHE TOURISMUS GMBH, O. J. (Hrsg.): Attraktive Wander- und Wellness-Angebote in der Naturarena Kärnten. 20 S.

-WS-10: KARNISCHE TOURISMUS GMBH, O. J.(Hrsg.): Attraktive Rad- und Mountainbikeangebote in der Naturarena Kärnten. 20 S.

-WS-11: WEISSENSEE-INFORMATION (Hrsg.), o. J.: Weissensee (Journal-Erlebnis durch alle vier Jahreszeiten). 16 S.

-WS-12: WEISSENSEE-INFORMATION (Hrsg.), o.J.: Weissensee Spielplatz der Natur (Doppelbroschüre Sommer / Winter). 16 S.

-WS-13: WEISSENSEE-INFORMATION (Hrsg.), o. J.: Weissensee. Veranstaltungen für den Gast von A-Z. Kulinarische Führer - Sommer 2000. 91 S.

-WS-14: WEISSENSEE-INFORMATION (Hrsg.), o. J.: Feuchtwiesenwanderweg *Wasser und Land* (Faltblatt).

-WS-15: WEISSENSEE-INFORMATION (Hrsg.), o. J.: Themenweg *Von Fischern und Fischen* (Faltblatt).

-WS-16: STATISTIK ÖSTERREICH:: Tourismusstatistik (2 Bestandsbögen für Gemeinde Weissensee: Stichtag 31.5.2000 & 31.5.1991)

-WS-17: ÖSTERREICHISCHES STATISTISCHES ZENTRALAMT 1995: Ein Blick auf die Gemeinde (Weissensee). (Broschüre ohne Seitenzahlen).

-WS-18: o. A.: Nächtigungen Sommer und Winter (Kopie handschriftlicher Tabelle). 1 S.

-WS-19: NATURARENA KÄRNTEN:, o.J.: Veranstaltungen, Hinweise, Informationen. Sommer 2000. 120 S.

-WS-20: o. A.: Umweltfibel. *Für den Gastgeber*. (Broschüre 16 S.).

-WS-21: o. A.: Umweltfibel. *Für den Gast*. (Broschüre 16 S.).

-WS-22: o. A.: Informationsblatt über die Fischerei am Weissensee (Broschüre). 16 S.

-WS-23: KOLBITSCH (Tschabitscher), A., 2000: Projektbeschreibung. 2 S.

-WS-24: GRUBER, C. & KNALLER, K. 1997: Tourismus in den Alpen z.B. Weissensee. In: ECOTRANS (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus - Schlüssel zum Erfolg. Tagungsbericht zum ECOTRANS FORUM ITB`97. 48 S., o.V., Saarbrücken: 32-36.

-WS-25: KNALLER, K., 1993: Miteinander leben - Flächenbewirtschaftungsprämie Weissensee. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1993: 19-20.

-WS-26: KNALLER, K., 1998: „Marke Weissensee“. In: NATURFORUM WEISSENSEE 1998: 55-56.

-WS-27: FRANK, A., 1996: Kärnten - Karnische Region (Exkursionsbericht). 56 S., Institut für Raumplanung und Ländliche Neuordnung (Hrsg.), Wien.

-WS-28: HINTERLANG, D. & KAISER, M., (Leitung), 1995: Landschaftsökologisches Modellprojekt Weissensee (Protokoll der Exkursion). 44 S., Institut für Landschaftsökologie, Münster.

e) Quellen der Kurz-Evaluationen

Schriftliche Quellen

🗎-Ev1: Fragenbeantwortung per E-Mail zum Fallbeispiel Achental

🗎-Ev2: schriftliche Fragebogenbeantwortung zum Fallbeispiel Aller-Leine-Tal

🗎-Ev3: schriftliche Fragebogenbeantwortung zum Fallbeispiel Fehmarn

🗎-Ev4: schriftliche Fragebogenbeantwortung zum Fallbeispiel Moorbad-Harbach

🗎-Ev5: schriftliche Fragebogenbeantwortung zum Fallbeispiel Naturns

🗎-Ev6: schriftliche Fragebogenbeantwortung zum Fallbeispiel Neuburg an der Donau

🗎-Ev7: schriftliche Fragebogenbeantwortung zum Fallbeispiel St. Englmar

AfA (Amt für Agrarstruktur Verden); Samtgemeinden Ahlden, Rethem (Aller), Schwarmstedt & Büro für Orts- und Regionalentwicklung Sinning & Knieling, 1998: Aller-Leinetal-Projekt-Planungsbericht. 290 S.

Amt Fehmarn, 1991: Öffentlich-rechtlicher Vertrag zum integriertem Inselschutzkonzept Fehmarn vom 2.5.1991, 7 S. (dazu 8 S. Geschäftsordnung), Burg auf Fehmarn.

Amt Fehmarn, 1998: Öffentlich-rechtlicher Vertrag zum integriertem Inselschutzkonzept Fehmarn vom 26.3.1998, 8 S., Burg auf Fehmarn.

Bräuer, R., Höher, C., Lucas, R., Molitor, R., Nischwitz, G, Stevens, G. E. & Wittek, S., 2000: Gute Beispiele einer nachhaltigen regionalen Raum- und Siedlungsentwicklung. Handbuch. Werkstatt: Praxis (Hrsg.: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung) 1/2000, 193 S. (Beispiel: St. Englmarer Weidekalbin: 89-90).

Burow, 1998: Ergebnisse der Workshops: „Umwelt und Tourismus“, „Umwelt und Verkehr“ und „Umwelt und Ver-und Entsorgung“, 4 S.

Burow, 2001: Das Integrierte Inselschutzkonzept Fehmarn. 15 S. (lose Blätter, Anlage zu 🗎-Ev3).

Danner, P., D. Greischel, D., Ketzer, M. & Ziesler, W., o.J.: Wir über uns - Sankt Englmarer Bauernspezialitäten *Weidekalbin*. 4 S. (Broschüre), St. Englmar.

Gemeinde Naturns (Hrsg.), 1994: Wir haben Ideen - wir haben Zukunft. Leitbild Naturns Südtirol. Gemeinde Naturns, 27 S., Naturns.

Ketzer, M., 2002: Wie Kooperationen funktionieren und warum sie sich lohnen !. Am Beispiel der Bayerwald-Tourismusgemeinde Sankt Englmar. 10 S., (Vortragsmanuskript).

Ketzer, M., o.J.: Sankt Englmarer Bauernspezialitäten - Weidekalbin Vorstellung des Projektes und Zwischenbilanz aus der Sicht des Abnehmers. 3 S.

KoRiS, 1999 (2. Auflage): Das Aller-Leine-Tal - im Dialog die Zukunft schmieden. 10 S., Zweckverband Aller-Leine (Auftraggeber), Hannover.

Kronbichler, A., 1997: Vom Gemeindeleitbild zum Tourismusleitbild am Beispiel der Gemeinde Naturns. In: Michelsen 1997: 568-575.

Müller, W., Pascher, M. & Schwingenschlögl, R., 1997: Preisgekröntes Projekt: Ökologischer Kreislauf Moorbad Harbach, NÖ. In: Naturforum Weissensee 1997: 45-48.

ÖKMH (Ökologischer Kreislauf Moorbad Harbach)(Hrsg.), o.J.a: Projektbeschreibung. 4 S., (lose Blätter, Anlage zu 🗎-Ev4).

ÖKMH (Ökologischer Kreislauf Moorbad Harbach) (Hrsg.), o.J.b: *Gesund Leben* Bauern und Gesundheitstourismus *Brücke zur Natur* (Faltblatt zum ökologischen Kreislauf Moorbad Harbach).

Ökomodell Achental e.V. (Hrsg.), 2001: Erhalten, Erleben, Geniessen. Ökomodell Achental. 16 S., (Informationsbroschüre des Ökomodell Achental), Schlechning.

Pollermann, K., 1998: Planungsprozesse zur Kooperation von Naturschutz und Tourismus. Diplomarbeit am Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover, 121 S.

PÜSPÖK, J. (Hrsg.), 1999: Ökologischer Kreislauf Modell Harbach. Evaluierung einer nachhaltigen regionalen Entwicklung. 143 S., NÖ Landesakademie, St. Pölten.

STERR, H., 1991: Erarbeitung einer Rahmenkonzeption für die integrierten Ostseeschutzkonzepte in den Modellgebieten Halbinsel Holnis, Geltinger Birk, Schlei, dänischer Wohld und der Insel Fehmarn. 86 S., Minister für Natur, Umwelt und Landesentwicklung des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.), Kiel.

VALENTIEN UND VALENTIEN, 1992: Landschaftsplan Stadt Neuburg an der Donau - Vorentwurf. 162 S., Weßling.

WEISS, W., 1998: Mit Ideen in die Zukunft. Das Naturnser Modell - ein erfolgreiches Gemeindeleitbild. Politische Ökologie 55: 53.

WEISS, W. (Hrsg.), o.J. : Das Naturnser Modell. Sammelbroschüre, Gemeinde Naturns.

WENZEL & PARTNER, 1995: Entwicklungsanalyse Fremdenverkehr Ostseeinsel Fehmarn - Stadt Burg auf Fehmarn (Kurzfassung). 100 S., Stadt Burg auf Fehmarn (Auftraggeber), Hamburg.

Telefonische Gespräche

✆-Ev1: Bürgermeister / Vorsitzender des Vereins Ökomodell Achental, 21.5.2003.

✆-Ev2: Geschäftsführer Ökomodell Achental, 22.5.2003.

✆-Ev3: Landwirtin / Mitarbeiterin der Projektgruppe Einkommenskombination (AK Land und Forstwirtschaft des Aller-Leine-Tal Projektes), 21.5.2003.

✆-Ev4: Landwirtin (Schweinehaltung) / Mitarbeiterin der Projektgruppe Einkommenskombination (AK Land und Forstwirtschaft des Aller-Leine-Tal Projektes), 5.6.2003.

✆-Ev5: Touristiker aus dem Aller-Leine-Tal, 5.6.2003.

✆-Ev6: Mitarbeiter des Amt für Agrarstruktur Verden, 5.6.2003.

✆-Ev7: Leiterin der Geschäftsstelle des Umweltrates (Fehmarn), 4.6.2003.

✆-Ev8: Betriebsleiter Ökologischer Kreislauf Moorbad-Harbach, 19.5.2003 (inkl. Ergänzungen per E-Mail).

✆-Ev11: Gastronom „St. Englmar a la Carte“, 20.5.2003.

✆-Ev12: Landwirt „St. Englmarer Bauernspezialitäten“, 20.5.2003.

Internetseiten

💻-Eva-1: www.oekomodell.de
www.reginet.de/ri_daten/bay37.htm (21.5.2003)

f) Gespräche der Expertenbefragung

Weitere Angaben zu den Personalien der befragten ExpertInnen sind in Anhang IIa aufgeführt.

BAUMGARTNER, C.	Persönliches Interview, 12.10.2001, Wien (A).
BEHRENS-EGGE, M.	Persönliches Interview, 24.10.2001, Hannover.
ERGENZINGER, P. J.	Persönliches Interview, 9.2001, Berlin.
FEIGE, M.	Persönliches Interview, 9.2001, Berlin.
HAHNE, U.	Telefonisches Interview, 4.12.2001.
HAID, H.	Telefonisches Interview, 22.11.2001.
HAIMAYER, P.	Persönliches Interview, 11.10.2001, Innsbruck (A).
KAIM, E.	Telefonisches Interview, 29.11.2001.
KEPPLINGER, D.	Persönliches Interview, 12.10.2001, Wien (A).
MAIER, J.	Persönliches Interview 10.10.2001, Bayreuth.
MEGERLE, A.	Persönliches Interview, 11.9.2001, Tübingen.
MOSE, I.	Persönliches Interview, 10.2001, Vechta.
MÜLLER, H.	Telefonisches Interview, 23.11.2001.
OTTO, T.	Persönliches Interview, 9.2001, Trier.
PIETRUSKY, U.	Telefonisches Interview, 23.11.2001.
POPP, D.	Telefonisches Interview, 1.2002.
PREUß, T.	Persönliches Interview, 9.2001, Berlin.
RAHLFS, S.	Persönliches Interview, 10.2001, Hannover.
RÄTH, B.	Persönliches Interview, 9.2001, Bonn.
REINER, K.	Telefonisches Interview, 23.11.2001.
SCHEMEL, J.	Telefonisches Interview, 11.2.2002.
SCHLOEMER, A.	Telefonisches Interview, 28.11.2001.
SCHUSCHKE, F.	Persönliches Interview, 9.2001, Berlin.
SIEGRIST, D.	Persönliches Interview, 10.9.2001, Zürich (CH).
STEINGRUBE, W.	Persönliches Interview, 9.2001, Greifswald.
TAURER, W.	Persönliches Interview, 11.10.2001, Mondsee (A).
WÖHLER, K.	Telefonisches Interview, 12.2001.

Anhänge

I Umfrage zu Fallbeispielen

Ia Fragebogen zur schriftlichen Umfrage zu Fallbeispielen

Ib Ausgewählte Antworten aus der schriftlichen Umfrage zu Fallbeispielen

II Expertenbefragung

IIa Verzeichnis der befragten ExpertInnen

IIb Fragebogen zur Expertenbefragung

IIc Ausgewählte Antworten aus der Expertenbefragung

Fragebogen zu Kooperationen von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz

Gemeinde- bzw. Regionsprofil:

	Einwohnerzahl
	Gästebetten
	Übernachtungszahl
	Fläche der Gemeinde / Region (in Quadratkilometern)
	Landwirtschaftliche Nutzfläche (in ha)
	Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe (Haupterwerb / Nebenerwerb)

Eckdaten der Planungen:

Name der Planung / des Projektes: _____

Auftraggeber / Projektträger: _____

Planungszeitraum: Beginn: _____ Abschluß:_____

Bitte führen Sie wichtige **Elemente des Planungsverfahrens** auf; z.B. Arbeitskreise, runde Tische, Zukunftswerkstätten, Projektgruppen zur Umsetzung (statt der Beantwortung der Frage können Sie auch diesbezügliche vorhandene Darstellungen des Projektes z.B. Projektskizzen, Planungsergebnisse oder Pressemitteilungen oder ähnlichen Unterlagen beifügen)

_____

Darstellung des Planungsinhalts / des Projekts / der Umsetzungen

Bitte charakterisieren Sie den **Inhalt der Planungen** / Kooperationsprojekte (auch hier können Sie stattdessen Projektskizzen, Planungsergebnisse oder Pressemitteilungen beifügen)

_____

_____

_____

Fragen zur Person:

Ihre berufliche Funktion: _____

Ihre Funktion im Planungsprozeß: _____

Inwieweit wünschen Sie eine Anonymisierung ihrer Angaben ? (bitte ankreuzen)

- ❑ Angaben können zitiert werden
- ❑ Zitierung der Angaben nach Rücksprache möglich
- ❑ Angaben sollen anonymisiert werden

Frage A: *Anlaß für Projekt / Planung*

Was war der Anlaß der Planung bzw. wie ist die Idee für das Projekt zustande gekommen ?

_____

_____

_____

Frage B: *3 Erfolgsgründe*

Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Gründe für Erfolge bei der Umsetzung:

1._____

_____

2._____

_____

3._____

_____

Frage C: *3 Problemfelder*

Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Gründe für Schwierigkeiten bei der Umsetzung:

1._____

_____

2._____

_____

3._____

_____

Frage D: *Erfolgseinschätzung*

Wie würden Sie zusammenfassend den Umsetzungserfolg der Planungen / des Projektes anhand einer Skala von 1 bis 10 (1=sehr niedrig / 10=sehr hoch) einschätzen ?

(bitte ins Kästchen eintragen) ☐

Frage E: *Verbesserungsvorschlag*

Wenn Sie den Planungsprozeß rückblickend betrachten, was wäre aus Ihrer Sicht ein Vorschlag zur Verbesserung des Planungsverfahrens ?

_____

_____

Frage F: *Erfolgskontrolle / Evaluation*

Wurde eine Erfolgskontrolle / Evaluation zum Umsetzungserfolg der Planungen durchgeführt ?

- ❑ Ja
- ❑ Nein

Falls Ja, wie wurde diese durchgeführt? Falls Nein, warum wurde keine Erfolgskontrolle / Evaluation durchgeführt ?

_____

_____

Frage G: *Kooperationsklima (vorher-nachher Vergleich)*

Schätzen Sie die Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Akteursgruppen zu den anderen Bereichen ein, indem Sie Zahlen zwischen 1 (=sehr niedrige Kooperationsbereitschaft) und 10 (sehr hohe Kooperationsbereitschaft) in die folgende Tabelle eintragen:

Kooperationsbereitschaft:	***Zum Planungs-beginn***	***Zum Planungs-ende***
1) der Landwirtschaft gegenüber dem Tourismus:		
2) des Tourismus gegenüber der Landwirtschaft:		
3) der Landwirtschaft gegenüber dem Naturschutz:		
4) des Naturschutzes gegenüber der Landwirtschaft:		
5) des Naturschutzes gegenüber dem Tourismus:		
6) des Tourismus gegenüber dem Naturschutz:		

Besondere Anmerkungen / Weitere Erläuterungen zu diesen Beziehungen:

_____

Frage H: *Strategische Erfolgspotentiale*

Für meine Arbeit ist ein wesentlicher Punkt, die Erfolgsfaktoren der örtlichen Planungsprozesse einzuschätzen. Dabei sind die verschiedenen möglichen (Erfolgs)Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Beeinflussung der Umsetzungserfolge zu betrachten.

Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Erfolgspotentiale für den Umsetzungserfolg der Planungsstrategie ein ?

Qualität des fachlichen Konzepts (zur Zusammenarbeit Tourismus, Landwirtschaft, Naturschutz):

sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig (bitte Kästchen ankreuzen)

Organisatorische Struktur (v.a. Beteiligung, Umsetzungsverantwortlichkeit und Koordinierung):

sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig (bitte Kästchen ankreuzen)

Engagement der Beteiligten:

sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig (bitte Kästchen ankreuzen)

Fähigkeiten der Beteiligten:

sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig (bitte Kästchen ankreuzen)

Akzeptanz- / Kooperationsklima:

sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig (bitte Kästchen ankreuzen)

Zugang zu materiellen Ressourcen:

sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig (bitte Kästchen ankreuzen)

Frage I: *Externe Begleitung*

In welchem Zeitraum fand eine externe Beratung (z.B. durch beauftragte Planungsbüros) statt:

___

Wie schätzen Sie den Beitrag der externen Beratung für den Erfolg der Planungen ein:

sehr hoch ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ sehr gering (bitte Kästchen ankreuzen)

War die Dauer der externen Beratung ausreichend ?

❑ Ja

❑ Nein

Bei welchen Aufgaben halten Sie eine externe Beratung für besonders wichtig ?

___

Frage J: *Bewertung der Lernprozesse im Verlauf des Planungsprozesses*

Wenn Sie die Fähigkeiten der lokalen Beteiligten hinsichtlich einer problemlösungsorientierten Kommunikation betrachten, inwieweit sind dort Lernprozesse festzustellen ?

sehr große ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ sehr geringe (bitte Kästchen ankreuzen)

Wenn Sie das Wissen der lokalen Beteiligten hinsichtlich der fachlichen Problemsituationen betrachten, inwieweit sind dort Lernprozesse festzustellen ?

sehr große ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ sehr geringe (bitte Kästchen ankreuzen)

Wenn Sie das Umweltbewußtsein der lokalen Beteiligten betrachten, inwieweit sind dort Lernprozesse festzustellen ?

sehr große ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ sehr geringe (bitte Kästchen ankreuzen)

Frage K: *Motivationskurve*

Zeichnen Sie bitte in die unten stehende Grafik eine Kurve ein, die die Motivation der lokalen Planungsbeteiligten im Verlauf des Planungsprozesses ausdrückt:

hoch 🡅 ***Motivation*** mittel 🡇 niedrig	- -
Weitere Eckpunkte:	(1) Planungsbeginn (2) Planungsende (3) 3 Jahre später ***Zeit*** ➔

(1) Der „Planungsbeginn" wird zum Zeitpunkt des ersten Treffens der Akteure angenommen

(2) Mit dem „Planungsende" wird die Fertigstellung des Planes o.ä. bezeichnet; Punkt (3) ist 3 Jahre nach dem Planungsende. Als weitere Eckpunkte tragen Sie bitte den Punkt „Beginn der Umsetzung" auf der Zeitachse ein, und markieren diesen mit einer (4). Desweiteren können Sie weitere Eckpunkte, die Ihnen wesentlich erscheinen, ebenfalls in die Zeitachse eintragen.

Ausgewählte Antworten aus der Umfrage zu Fallbeispielen

Die Darstellung der Angaben aus den 37 Fragebögen findet sich überwiegend in Kap. D.2.2. Hier erfolgt dazu ergänzend eine vollständige Auflistung der Angaben zu den ProjektträgerInnen und die Funktion der befragten Akteure sowie die Zusammenstellung der Angaben zu den Fragen A und E (s. Anhang Ia).

Übersicht über untersuchte Fallbeispiele

„Auftraggeber / Projektträger“

Kommunale Gebietskörperschaften (15): einzelne Gemeinden (7x); Gemeindezusammenschlüsse (4x); Landkreise (2x); Kanton (1x, von seiner Größe mit einem Landkreis zu vergleichen), Zusammenarbeit von Landkreis und zwei Gemeinden (1)

Verein (7): ein Trägerverein eines Naturpark, ein Förderverein eines Biosphärenreservates, ein Landschaftspflegeverein, ein wirtschaftlicher Verein die übrigen Vereine hatten Schwerpunkt „ländliche Entwicklung“ (mit ökologischen Schwerpunkten)

Privatwirtschaftliche Organisationsformen (5): Zusammenschluß von Biobauern / Bauern; private Unternehmer; Molkerei; Gmbh aus Landwirten und Tourismusbetrieben

Mischformen (5): Tourismusverband / Bauernkammer (1x), Landkreis / Verein (1x); Kommune / Landesministerium (1x); Kommune / Bundesministerium (1x); Umweltverband / Alpenverein /Kommune / Unternehmen (1x)

Lokale Aktionsgruppe / Arbeitskreis (2): zur Entwicklung von Leader +/ Leader II -Regionen

Tourismusverband (2)

„Funktion der befragten Akteure“

4 der 37 Befragten nahmen als Bürgermeister an den Planungsprozessen teil, 14 waren Angestellte bei kommunalen Gebietskörperschaften (davon zwei im Fremdenverkehrsamt, einer in einer Naturschutzbehörde), 7 waren Beschäftigte von Tourismusorganisationen, 4 waren Landwirte (zusätzlich war auch einer der Bürgermeister Landwirt), 7 agierten als GeschäftsführerInnen oder ProjektleiterInnen der jeweiligen Vereine und Trägerinstitutionen und eine als Angestellte in der Verwaltung eines Großschutzgebietes.

Bei der Auswertung wurde auch darauf geachtet inwieweit, die Funktion der Befragten das Antwortverhalten bestimmte, diesbezüglich waren aber keine besonderen Auffälligkeiten und aufgrund der geringen Anzahlen auch keine statistisch signifikanten Aspekte zu vermerken.

Planungsanlass (Frage A):

„Was war der Anlaß der Planung bzw. wie ist die Idee für das Projekt zustande gekommen ?“

Planungen aus Naturschutzmotivation / zu Schutzgebieten (11): ☒ *Nationalparkgesetz: Ablösung der Verordnung durch Gesetz* ☒ *Ausweisung der Region als Unesco-Biosphärenreservat* ☒ *Regionalforum Naturpark* ☒ *Modellregion für ökologisches Konzept vom Land gesucht (mit Mitteln für die Umsetzung)* ☒ *Landschaftsplanumsetzung* ☒ *zwischen Landschaftsplan und Tourismusvorstellungen (dazu suchte das Bundesland eine Modellgemeinde, die sich musterartig diesem Problem stellte* ☒ *Förderung der Hüteschäferei, dadurch Landschaftspflege von Kalkmagerrasen und Wacholderheiden im Naturpark fördern* ☒ *Bedarf an Landschaftsgestaltung war dringend gegeben* ☒ *Suche nach Betätigungsfeldern im ökologischen Bereich* ☒ *Wunsch nach ökologischen Wirtschaften* ☒ *Umweltverband und Alpenverein hatten die Idee, ein Gebiet auf sanften Tourismus auszurichten*

konkrete projektorientierte Zielsetzung (8): ☒ *Bessere Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Tourismus (Einführung einer regionalen Marke für Produkte)* ☒ *Förderung der einheimischen Berglandwirtschaft- primär durch Verkauf einheimischer Produkte (v.a. Rindfleisch) in der örtlichen Gastronomie* ☒ *Schaffung eines Umweltsiegels für Tourismusbetriebe* ☒ *besseres Auftreten am Markt, um neben den großen (Hotels) besser in Erscheinung zu treten* ☒ *verstärkte Vermarktung der xy Produkte* ☒ *man erhoffte sich mehr Marktanteile mit einheimischen Produkten* ☒ *Produkte gezielt mit einem angemessenen Preis absetzten zu können, die Wertschöpfung in der Region zu halten* ☒ *steigende Nachfrage von Einheimischen und Touristen nach regionalen Produkten*

allgemeine Zielsetzungen (9): ☒ *Regionalentwicklungs-Gedanke* ☒ *Anforderungen EU/Bund/ Land, politischer Wille des Kreistages* ☒ *Initiativkreis einer der beteiligten Gemeinden* ☒ *Chance mit Unterstützung staatlicher Stellen und der Bürger eine Erhöhung der Lebensqualität in der Gemeinde zu erreichen* ☒ *Förderung des Tourismus* ☒ *Tourismus als Erwerbsquelle fördern* ☒ *Die Überzeugung, dass nur nachhaltiges Wirtschaften in allen Lebensbereichen unsere Zukunft sichern kann (Erfolge eines vorherigen Projektes)* ☒ *Entwicklungsplanung* ☒ *Initiative des Bürgermeisters (unterschiedlichen Zielsetzungen)*

allgemeiner Problemdruck (5): ☒ *Bremsen einer zu raschen Entwicklung „wir wollen Dorf bleiben“* ☒ *wirtschaftlicher Erfolgsdruck* ☒ *Planungsdruck / Regelungsbedarf / Interessen-ausgleich zwischen regionalen Akteuren* ☒ *sinkende Übernachtungszahlen und mangelnde Planung / Abstimmung / Kooperation im Tourismusbereich* ☒ *Defizite im Gesamtmarketing*

Planungen bzw. Situation der Landwirtschaft (5): ☒ *Misere der Landwirte* ☒ *Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung* ☒ *Erhalt der Kulturlandschaft als Arbeitsgrundlage für den Tourismus und Stärkung der extensiven Land- und Forstwirtschaft* ☒ *die spezielle Situation in der Gemeinde (jahrelange Brache)* ☒ *EU-Beitritt hatte Landwirte verunsichert*

Förderkulissen (5): ☒ *Fördermittelbeschaffung* ☒ *Folgeeffekt aus Leader II-Programm* ☒ *Bewerbung als Leader+-Region (aktuelles Projekt)* ☒ *EU-gefördertes Projekt zur ländlichen Regionalentwicklung* ☒ *Fördermöglichkeiten nach 5b-Gebiet, EU-Geld sollte sinnvoll in die Region fließen und Lebensqualität verbessern*

Persönliche Anlässe (3): ☒ *persönliches Interesse / Suche nach Gleichgesinnten* ☒ *Freude an selbständigen Arbeiten* ☒ *die eigene Wohnsituation*

Verbesserungsvorschläge der Befragten zum Planungsverfahren (Frage E):

„Was wäre aus Ihrer Sicht rückblickend ein Verbesserungsvorschlag zum Planungsverfahren?“

Bei der rückblickenden Betrachtung der Planungsprozesse durch die regionalen Akteure, sind folgende Vorschläge zur Verbesserung der Planungsverfahren angegeben worden (N=24):

Organisatorische Struktur (6): ☒ *Umsetzung der Maßnahmen sollte von einer Person, die im Planungsteam mitgearbeitet hat, begleitet werden* ☒ *dauerhafte Etablierung einer hauptamtlichen Koordinierungsstelle* ☒ *der Umbau des Arbeitsgremiums hat zum Erfolg des Projektes beigetragen* ☒ *bessere Organisation, straffere Prozessführung* ☒ *Schaffung eines gemeinsamen Gremiums, der beteiligten Kommunen (z.B. Zweckverband, Verein o. ä.) zur Verschlankung des Umsetzungsprozesses (Beschlussfassungen, Finanzierungen,*

Antragstellungen) ☒ *größeres Gebiet (da oft zuwenig Interessenten für bestimmte Projekte zu finden sind) und dafür zwei Betreuungspersonen*

Kosten / Finanzmittel (4): ☒ *Zuschüsse* ☒ *Investitionszuschüssen für Umsetzung* ☒ *mehr personelle und finanzielle Unterstützung* ☒ *der PEP war zu teuer und zu umfangreich*

Auswahl / Aktivierung der Beteiligten (4): ☒ *Motivation der Akteure durch Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit* ☒ *Möglichkeiten zur Gewinnung von Mitarbeit der Selbständigen in Gemeinde* ☒ *Noch frühere Einbindung aller Beteiligten v.a. Schäfer, Wirte, Tourismus, Verbände (Schafzucht)* ☒ *Einheimische müssten in die Planungen zuallererst einbezogen werden* ☒ *Bei den Entscheidungsträgern auch Nicht-PolitikerInnen und Frauen sowie die konstruktiven Gegenparteien einladen*

Politische Entscheidungen (2): ☒ *die politisch Entscheidenden und die Leistungsträger der Region - Bürgermeister und Landwirte - müssten davon überzeugt werden, dass der Erfolg nur durch konsequente Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ziele erreicht werden kann (keine faulen politischen Kompromisse)* ☒ *neben der gut gemeinten Beteiligung von Bürgern, Vereinen und Verbänden muss die Gemeindeselbstverwaltung rechtzeitig konkrete Beschlüsse fassen*

externe Begleitung (1): ☒ *die Begleitung durch externe Berater sollte länger erfolgen*

Schlüsselpersonen (1): ☒ *andere Leute vorschieben*

Bürokratieabbau (1): ☒ *bürokratische Vereinfachung*

Marketing (1): ☒ *mehr Werbung & Marketing*

Umsetzbarkeit des Planungsinhalt (1): ☒ *realistische Angaben treffen*

Erfolgskontrollen (1): ☒ *ständige Erfolgskontrollen*

Fähigkeiten (1): ☒ *Ausbildung im Bereich Projektmanagement*

Verzeichnis der befragten ExpertInnen

	Name / Institution / Ort	***persönlich***	***telefonisch***
1	Christian Baumgartner, Institut für Integrativen Tourismus und Freizeitforschung (IITF), Wien (A)	☒	
2	Mathias Behrens-Egge, BTE, Hannover	☒	
3	Prof. Dr. Peter Jürgen Ergenzinger, FU Berlin	☒	
4	Mathias Feige, Deutsches wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (DWIF), Berlin	☒	
5	Prof. Dr. Ulf Hahne, Universität Kassel		☒
6	Dr. Hans Haid, Roale im Ventertal (A)		☒
7	Dr. Peter Haimayer, aft, Universität Innsbruck (A)	☒	
8	Eike Kaim, Forschungsanstalt Geisenheim / N.I.T., Kiel		☒
9	Dietmar Kepplinger, ÖGAF-Transferplattform Tourismusforschung, Wien (A)	☒	
10	Prof. Dr. Jörg Maier, Universität Bayreuth	☒	
11	Dr. Andreas Megerle, Universität Tübingen	☒	
12	Prof. Dr. Ingo Mose, Universität Vechta	☒	
13	Prof. Dr. Hansruedi Müller, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF), Universität Bern (CH)		☒
14	Tillmann Otto, Europäisches Tourismus Institut (ETI), Trier	☒	
15	Prof. Dr. Dr. Ulrich Pietrusky, Büro für Orts- und Regionalplanung, Ortenburg		☒
16	Dieter Popp, Futour, München		☒
17	Thomas Preuß, Deutsches Institut für Urbanistik (DIFU), Berlin	☒	
18	Stephanie Rahlfs, Koris, Hannover	☒	
19	Bernd Räth, Ökologischer Tourismus in Europa (Ö.T.E.), Bonn	☒	
20	Karl Reiner, ÖAR-Regionalberatung, Wien (A)		☒
21	Dr. Hans Joachim Schemel, Büro Dr. Schemel, München		☒
22	Dr. Achim Schloemer, Tourismusverband NRW		☒
23	Dr. Frank Schuschke, Landplan, Erkner	☒	
24	Dr. Dominik Siegrist, Alpenbüro Netz, Zürich (CH)	☒	
25	Prof. Dr. Wilhelm Steingrube, Universität Greifswald	☒	
26	Werner Taurer, Kohl & Partner, Villach (A)	☒	
27	Prof. Dr. Karlheinz Wöhler, Universität Lüneburg		☒
		17	**10**

Fragebogen zur Expertenbefragung

Hier werden die Fragen und Erläuterungstexte der **persönlichen Interviews** angeführt, die obligatorisch gestellten Fragen werden durchnummeriert (z.B. F-1), die optional zu stellenden Fragen ("Rückfragen") werden mit ergänzender Kennzeichnung über Kleinbuchstaben den anderen Fragen zugeordnet (z.B. F-4a).

Bei den **telefonischen Interviews**, wurde aus Zeitgründen ein reduzierter Fragebogen verwandt, der die Fragen: F-1 bis 3, F-5 & F-5b, die Fragen zu den SEP: F-7 bis F-18 und die Fragen F-21, F-31 und F-31c enthielt. Auch wurde der Fragekomplex zu den Umsetzungshilfen (F-23 bis 27) durch eine einzelne offene Frage ersetzt (F-22).

Einleitungstext

Einleitende Worte zur Zielsetzung der Untersuchung und Begriffserläuterungen

Formalia

Absprachen zur Annonymisierung / Frage zur Erlaubnis der Aufnahme des Gesprächs

Fragen zur Person

F-1: je nach vorherigen Kenntnisstand erfolgten einleitend noch Nachfragen zur Institution / Organisation bei der der / die Befragte tätig ist

F-2: *Welche Schwerpunkte haben ihre Tätigkeiten in Forschung oder Planungspraxis?*

F-3: *Wieviele Fallbeispiele haben Sie selbst bearbeitet / wissenschaflich begleitet / untersucht?*

Fragen zur Planungsstrategieentwicklung & Evaluation

F-4: *Zunächst hätte ich gerne eine Einschätzung zu der Phase vor dem eigentlichen Planungsbeginn. Wie sind die Möglichkeiten zur Absprache für Wahl der Planungsmethoden bei der Auftragsvergabe zu solchen Planungs-/ Moderationsprozessen?*

F-4a: *Gibt es enge Vorgaben der Auftraggeber?*

F-4b: *Gibt es Möglichkeiten zur Änderung während der Planung (z.B. ein halbes Jahr nach Beginn)?*

F-4c: *Wie flexibel ist die Zeitplanung? Steht beispielsweise das Ende der Beratung bei der Auftragsvergabe fest?*

F-4d: *Hinsichtlich des Zeitaufwandes für die Planung, wieviel Zeit wird für die eigentliche Planung (also Bestandsaufnahmen / Ziel- und Maßnahmenfindung) und wieviel für die Umsetzungsberatung (also z.B. organisatorische Hilfen bei der Umsetzung, Beschaffung von Geldern) verwandt?*

F-4e: *Schätzen Sie bitte einmal (Prozentzahl)?*

F-5: *Was sind Ihre Erfahrungen mit Evaluationen oder Erfolgskontrollen solcher Planungen?*

F-5a: *Welche Ursachen gibt es für die seltene Durchführung von Evalautionen?*

F-5b: *Kennen Sie Ansätze zur "prozessintegrierten Evalaution"- also einer Evalaution die schon während des Planungsprozess abläuft?*

Fragen zur Einschätzung der Erfolgspotenziale

Bei meinem Verständnis von Planungsstrategie ist ein wesentlicher Punkt, die Erfolgsfaktoren für solche Kooperationen zu kennen und zu beeinflussen. Das heißt, dass die verschiedensten (Erfolgs)Faktoren zum einen in ihrer aktuellen Ausprägung den Umsetzungserfolg beeinflussen, zum anderen sind diese Faktoren als Variablen zu verstehen, die es durch den Planungsprozess kurz- wie langfristig zu beeinflussen gilt.

Um eben der Veränderbarkweit der Erfolgsfaktoren Rechnung zu tragen, will ich im folgenden den Begriff "Erfolgspotenziale" verwenden. Diese "Erfolgspotenziale" gilt es dann durch die Planungsstrategie zu entwickeln. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: die "Kopfballstärke" einer Fußballmannschaft ist ein Erfolgsfaktor, der z.B. durch Training beeinflussbar ist, so dass von einem "Potenzial" zu sprechen ist.

F-6: *Welches sind aus ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgspotenziale für die Umsetzung von Kooperationen von Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus?*

Nun möchte ich Ihnen eine Liste, mit in dieser Befragung weiter zu behandelnden "Erfolgspotenzialen" vorlegen. [es wurde eine Liste mit den sechs folgenden Potenzialen vorgelegt]

- *Qualität des fachlichen Konzepts (**F-7 / F-13**)*
- *Organisatorische Struktur **(F-8 / F-14)***
- *Engagement der Beteiligten, (**F-9 / F-15**)*
- *Fähigkeiten der Beteiligten (**F-10 / F-16**)*
- *Akzeptanz- / Kooperationsklima (**F-11 / F-17**)*
- *Zugang zu materiellen Ressourcen (**F-12 / F-18**)*

Wie sehen Sie die Wichtigkeit dieser Erfolgspotenziale für den Umsetzungserfolg der Planugsstrategie (fünfstufige Ankreuzmöglichkeiten)?

[Vorlage einer schriftlichen Liste mit Ankreuzmöglichkeiten= **F-7** bis **F-12**]

[sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig]

Was sind für eine Weiterentwicklung der jeweiligen Erfolgspotenziale die jeweils wichtigsten Erfolgfaktoren bzw. Hemmnisse?

[erneutes Durchgehen der obigen Liste= **F-13** bis **F-18**]

F-13a bis F-18a: *Hinsichtlich der konkreten Umsetzung, also sozusagen der taktischen Ebene, welche "Tips & Tricks" kennen Sie dazu aus der Praxis?*

Rückfragen zu einzelnen SEPs

Zu einigen der Erfolgspotenziale wurden weitere Rückfragen gestellt, dies erfolgte jeweils in der laufenden Diskussion der Fragen F-3 bis F-18.

Bei Organisatorische Struktur:

F-14a: *Sollte die Beteiligung offen für alle sein?*

F-14b: *Sollten Politiker in Arbeitskreisen beteiligt werden?*

Bei Fähigkeiten der Beteiligten:

F-16a: *Was halten Sie für besonders wichtig hinsichtlich der Fähigkeiten der externen PlanerInnen?*

Bei Akzeptanz- / Kooperationsklima:

F-17a: *Wie wird die Transparenz im Entscheidungsprozess erreicht?*

F-17b: *Inwieweit ist das Umweltbewusstsein der Akteure im Planungsprozess zu beeinflussen?*

Kontrollfrage zur Auswahl der Erfolgspotenziale

F-19: *Fallen Ihnen außer den aufgezählten weitere Faktoren bzw. Erfolgspozenziale ein, die noch nicht zur Sprache gekommen sind?*

F-20: *Welche Bedeutung hat die planungsmethodische Konzipierung überhaupt, wie stark sind die aufgezählten Potenziale durch Planung zu beeinflussen?*

Fragen zu weiteren planungsmethodischen Aspekten

F-21: *Es gibt den Planungsansatz schon vor dem Abschluss der eigentliche Planung mit der Umsetzung zu beginnen / Was halten sie davon?*

F-22: *Welche "Umsetzungshilfen"- im Sinne von Hinweisen und Konzepten aller Art sollten in dem Planwerk enthalten sein? (diese Frage wurde nur bei den telefonischen Befragungen gestellt)*

Wie schätzen sie die Wichtigkeit der folgenden in Planwerken enthaltenden „Umsetzungshilfen" ein?
[Vorlage einer schriftlichen Liste mit Ankreuzmöglichkeiten= **F-23** bis **F-27**]

[sehr wichtig ❑ ❑ ❑ ❑ ❑ gar nicht wichtig]

- *Maßnahmenplan **(F-23)***
- *Prioritätenliste **(F-24)***
- *Zeitplan (**F-25)***
- *Finanzkonzept (Kostenausstellungen, Geldquellen) **(F-26)***
- *Festlegen von Verantwortlichen für einzelne Bereiche **(F-27)***

F-28: *Welche weiteren Umsetzungshilfen fallen Ihnen ein?*

F-29: *Welchen "Konkretiesierungsgrad" sollte die Zielformulierung haben, also wie genau soll die Planung sein?*

F-30: *Gerade in der Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft (also z.B. beim Aufbau von Direktvermarktunggsstrukturen verschiedener Art gibt es organisatorisch aufwendige Hüden). Wie können diese "Aufwandsschwellen" überwunden werden?*

F-31: *Das Engagement der Beteiligten weist oftmals Schwankungen im Planungsverlauf auf, können Sie diesbezüglich für den Prozessverlauf bestimmte "kritische Punkte" / "kritischen Phasen" kennzeichnen?*

F-31a: *Wie der optimale Umgang damit aus?*

F-31b: *Der entscheidende Bruch liegt zwischen Vorstellung und Umsetzungsbeginn?*

F-31c: *Wie kann eine dementsprechende der "Motivationskurve" beeinflusst werden?*

F-32: *In welcher Form werden Akteure des Naturschutzes (ehrenamtlichen oder behördlich) in solche Planungsprozesse einbezogen?*

F-32a: *Wie schätzen Sie deren Verhalten in der Praxis ein?*

F-32b: *Was hätten Sie als Verbesserungsvorschläge, sozusagen als Tips für den Naturschutz?*

F-33: *Nun als Abschlussfrage: Lohnt sich der Planungsaufwand überhaupt? Bringt die Planung überhaupt etwas oder werden da nicht hochgesteckte Ziele formuliert, die gar nicht durch einzelne Planungen oder Projekte beeinflusst werden können (z.B. die Arbeitsplatzsituation)?*

Zusammenstellung von Antworten aus der Expertenbefragung

Bei den hier dargestellten Antworten der Expertenbefragung bleiben Antworten ausgespart, die bereits direkt im Kapitel E wiedergegeben wurden. Vielmehr werden lediglich ausgewählte Fragen dargestellt, um die Begründungen für einige in Kapitel E getroffene Aussagen transparent zu machen.

Die Angaben sind anonymisiert. Vor den Überschriften ist jeweils die Nummer der entsprechenden Frage des Fragebogens genannt (s. Anhang IIb).

Die jeweiligen Antworten werden nahe am wörtlichen Zitat aufgeführt, wobei aber im Sinne der einfacheren Verständlichkeit sprachliche Überarbeitungen vorgenommen wurden. Zudem wurden die Angaben ggf. gekürzt (insb. wurden Wiederholungen gestrichen; längere Antworten wurden in einen stichwortartigen Stil überführt). Teilweise wurde sehr ähnliche Äußerungen zusammengefasst und die Anzahl der Nennungen als eingeklammerte Zahl wiedergegeben: [X].

Bei einigen Fragen erfolgte zur besseren Übersicht teilweise eine im Nachhinein durchgeführte, eigene Zuordnung zu selbst formulierten Obergruppen. Dies ist am nicht-kursiv & fettem Oberbegriff zu erkennen, um Gewichtungen kenntlich zu machen, kann dahinter in runden Klammern die Anzahl der diesem Oberbegriff zuordnenbaren Nennungen erfolgen: (X).

Übersicht der hier dargestellte Fragestellungen:

- **F2:** Schwerpunkte der Tätigkeiten der Experten (bearbeitete Themenfelder)
- **F3:** Übersicht zu Erfahrungen der ExpertInnen
- **F13 bis F18:** Optimierung der strategischen Erfolgspotenziale (SEP)
- **F31, F31a & F31b:** Motivationsentwicklung im Planungsverlauf
- **F31c:** Möglichkeiten zur Beeinflussung der "Motivationskurve"
- **F33:** Lohnenswertigkeit des Planungsaufwandes

F2: Schwerpunkte der Tätigkeiten der Experten (bearbeitete Themenfelder)

- *Orts- und Regionalplanung, Tourismusentwicklung*
- *Beratungsprozesse, Kommunikation vor Ort*
- *Beratung zu Tourismusentwicklung*
- *Tourismus (insbesondere umweltorientiert), nur z.T. Landwirtschaft (ich komme aus ökonomischer Fachrichtung)*
- *Beratungsfirma, Entwicklung von Regionen, örtliche Moderation von Planungsprozessen*
- *Dachverband von Tourismusregionen / Beratung*
- *Tourismus / Nachhaltigkeit; dazu Management; soziale Erscheinungen; „kulturwissenschaftliche Raumkonstruktionen"*
- *Regionalentwicklung; Regionalpolitik; Probleme ländlicher Räume (Norddeutschland, Alpen, Großbritannien, Skandinavien)*
- *Autor, Initiativen im Alpenraum besucht, Studien*
- *Projektleitung; Schwerpunkt Regionalentwicklung / Tourismus(marketing), viel Kommunikation, Moderation*
- *Spannungsbogen Tourismus / Nachhaltigkeit, dazu 1) Forschungsarbeiten; 2) Fortbildungen; 3) Umsetzungen*
- *1) Studien, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Projektbewertungen; 2) Tourismus / Marketingentwicklung für Orte / Regionen / Organisationen; weiteres Themenfeld Umwelt / Naturschutz*
- *Touristische Entwicklung von Destinationen (dazu gehört Naturschutz); Regionalentwicklung / Destinationsmarketing*

- *Naturschutz, lokale Agenda 21, Umweltschutz in Kommunen*
- *Erarbeitung von Umweltzeichen, Weiterbildung für sozial- und umweltverträglicher Tourismus; Modellprojekte vor Ort*
- *Nachhaltige Stadt-und Regionalentwicklung, Planung und Umsetzung*
- *Tourismusgeographie; maritimer Tourismus, Gesundheitstourismus; Gutachtenerstellung*
- *„alles was im ländlichen Raum verlangt wird“: Regionalplanungen, Landschaftsplanung, wirtschaftliche Entwicklungskonzepte (inkl. Tourismus)*
- *Aktionsforschung zu Kompetenzentwicklung in Netzwerken (inkl. Moderation darin); integrative Planungsstrategie (Beteiligung an Praxisprojekten)*
- *Regionalentwicklung (Ortsplanung; Instrumente der Raum- und Landesplanung; Tourismus- und Agrarplanung)*
- *touristische Projekte; universitäre Erfahrungen, Forschung*
- *Unternehmensberatung im Tourismus, Destinationsentwicklung / Regionalentwicklung; Infrastruktur; eigener Schwerpunkt: Orts- und Regionalentwicklung*
- *Begleitung von Umstrukturierung von Tourismusorganisationen, Handlungsfeld ist die lokale und regionale Ebene, Marketingkonzeptionen, Projektbegleitung / -umsetzung*
- *Kooperationsprojekte; Studien; Tourismus / Erholung; Netzwerkstelle (Alpen)*
- *Beratungsunternehmen, Projektplanung; Umsetzung in Bereichen ländlicher Raum, Tourismus, Regionalentwicklung*
- *Tourismus, Sport / Freizeit, Landwirtschaft, Umwelt / Naturschutz; in der Planugspraxis, oft auch Gutachten, UVP*

F3: Übersicht zu Erfahrungen der ExpertInnen

Die Erfahrungshorizonte gestalteten sich sehr unterschiedlich (siehe Tab. A). Insgesamt hatten die befragten ExpertInnen zusammen knapp 600 Fallbeispiele beplant bzw. beobachtet, wobei die überwiegende Zahl der Fallbeispiele aus Sicht der Planungspraxis (als externe Beratung) wahrgenommen wurde.

Ein größerer Teil der 600 Fallbeispiele ist allerdings nur bedingt als der Aufgabenstellung dieser Arbeit entsprechende integrierte Umweltschutzkonzepte einzustufen, sondern in dieser Zahl sind weitere Planungen (z.B. touristische Infrastruktur, Landschaftsplanungen) enthalten.

Tab. A: Übersicht über Erfahrungen der befragten ExpertInnen **(F3)**.

Bezug zur Planung:	***Anzahl der Fallbeispiele***				
	bis 3	**5-10**	**11-20**	**21-30**	**31-50**
Planungspraxis	1	4	5	2	5
Beratungen / Begleitforschung	-	2	2	-	-
Ex-Post-Beobachtungen	-	1	-	1	1

F13 bis F18: Optimierung der strategische Erfolgspotenziale (SEP)

Die folgenden Angaben spiegeln die Antworten der Experten zu den Fragen zur Beeinflussung der SEP wider, die Schlussfolgerungen aus diesen Angaben werden in Kap. E.2 erläutert.

Tab. B: Hinweise zur Optimierung des SEP „Qualität des fachlichen Konzepts" (EXP: F13 & F13a)

„Qualität des fachlichen Konzepts"	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***Partizipatives Vorgehen & kooperativer Ansatz:*** *rechtzeitige Einbindung; Vertreter aus allen drei Richtungen von Anfang beteiligen; enge Rückkopplung mit Umsetzungsbeteiligten, sonst keine Akzeptanz; Diskussion bereits am Anfang (ähnlich wie beim Scoping bei einer UVP); Rückmeldung von vor Ort (erst Einzelne befragen, dann runden Tisch zusammenbringen); gemeinsame Ziele; konsequente Integration und keine hierarchische Abstufungen ("nicht Anhängselplanungen", sondern alle drei Felder berücksichtigen); offene Planung* • ***Fähigkeiten der Beteiligten:*** *Know-How [2]; Zugang zu wissenschaftlicher Kompetenz; Erfahrung; Kommunikationsschulung der Entscheidungsträger[2]; es ist eine Aufgabe soziale Kompetenzen und Wissen zu produzieren; Rahmen geben, um Fähigkeiten zur Geltung kommen zu lassen* • ***Verständlichkeit****: Sprache muss an Ort passen (nicht Planer, der sich mit Trenddarstellungen selbst verwirklicht); übersichtlich (formales ebenso wichtig wie inhaltliches), kaum Fremdworte; es sollten nur die Dinge drin sein, die für die Problemlösung relevant sind („alles andere weg"); nachvollziehbare Schlüsselelemente* • ***fachliche Konzipierung:*** *Standards zur Qualitätssicherung (fachliche Kriterien); Beachtung der Marktsituation / Nachfrage; Zielgruppen und deren Interessen bedienen; Erkenntnis, dass Tourismus Naturschutz nutzen kann; Naturschutz integriert einbringen* • ***Vorbereitung der Umsetzung:*** *klare Zuständigkeiten; konkrete Schritte mit Nutzenerwartung benennen; Schwerpunkt auf organisatorische Fragen legen (wenig Daten, fünf bis zehn Seiten Analyse reichen); Herleitung aus der Praxis* • ***Klarheit der Ziele:*** *eindeutige Formulierungen (auch Voraussetzung für Erfolgskontrolle)* • ***soziale Aspekte:*** *gemeinsame positive Erfahrungen; wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, kein Neid; Motivation der Beteiligten*	• ***Unkonkretheit****: fehlender konkreter Handlungsbezug; reine „Absichtserklärungen nach Schema" sind totes Papier (stattdessen konkrete Maßnahmen mit Prioritäten und Verantwortlichkeiten); schwammige Ziele: nur plakative Überschriften, z.B. „es muss Qualität geben": dies ist zu wenig konkret & zu wenig messbar (stattdessen: Maßnahmen konkret auf den Punkt bringen (inkl. Prioritätenreihung und noch wichtiger Verantwortlichkeiten mit Namen benennen), dazu Zeithorizont angeben); Konzepterstellung überfrachten; Fehler bei Maßnahmenfestlegung und Messbarmachen von Zielen* • ***Strategiefit zu Region:*** *schlechtes Einstellen auf örtliche Gegebenheiten (lokale Machtverhältnisse oder Geschichte); „aus Schublade" (spezifische Dinge zu wenig berücksichtigt); abgehobenes Konzept, das zu künstlich, visionär und ohne regionale Verwurzelung und losgelöst von örtlichen Gegebenheiten und Akteuren ist* • ***Verständlichkeit:*** *zu komplex, falsche Sprache, Ablenkung durch Vertiefung von Randthemen; überzogener wissenschaftlicher Ansatz, der nicht vermittelbar ist (daher: Wissen populär verkaufen)* • ***fachliche Probleme****: fehlende Marktorientierung (=Planung an Nachfrage vorbei); fehlendes touristisches Know-How; „Böcke schießen", wenn etwas übersehen wird, z.B. finanzielle Kosten oder juristische Gegebenheiten* • ***fehlender Austausch mit Anderen****, dadurch wird bei Null anfangen* • ***Kooperationsklima****: Hardliner-Einstellung von Naturschutz oder Ablehnung gegen Naturschutz-Akteure; alte Auseinandersetzungen [2]; Borniertheit: z.B. wenn das Konzept nur auf Naturschutzsicht gründet und dann Vorschläge für die Landwirtschaft gemacht werden* • ***Finanzmangel:*** *Qualität kostet* • ***Zeitdauer****: Gruppen werden „zu Tode" moderiert, wenn es zu lange dauert, sinkt die Motivation* • ***zu starke Vorgaben:*** *und dadurch die Akteure keine eigenen Ideen einbringen können*

Tab. C: Hinweise zur Optimierung des SEP „Organisatorische Struktur“ (EXP: F14 & F14a)

„Organisatorische Struktur“	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***Ermöglichung von Beteiligung:*** *alle einbinden, die damit zu tun haben [3]; Frühzeitigkeit der Beteiligung; nicht mit fertigen Konzept konfrontieren; aktivierendes Vorgehen, Zusammenarbeit und nicht pro-forma Beteiligung; klare Struktur; gleichberechtigtes Einbinden, konsensorientiert vorgehen, alle drei Bereiche dabei; Gleichstellung ohne Hierarchien; Behördenvertreter (oder auch selbstverliebte Bürgermeister) dazu bringen zu akzeptieren, dass sie nicht allein entscheiden (dazu Wichtigkeit der einzelnen Akteure verdeutlichen)* • ***klare Regelung der Verantwortlichkeiten & Koordinierung:*** *Kontinuität der verantwortlichen Personen, Zuständige und deren Telefonnummer benennen; Regelung des Kontakt zu den Externen und der Koordination nach innen (gut wenn beides in einer Hand liegt), angepasste, transparente Aufgabenverteilung (an Externe & Interne) [2]; Koordination auch vor Ort als Stelle etablieren; aktive Steuerungsgruppe mit ausreichenden Zeitressourcen und Kompetenz; Projektkoordinator, der alle Fäden in der Hand hält* • ***Leitfiguren & Motoren:*** *Leute, die Heft in die Hand nehmen, die nach Treffen weiterarbeiten; Prozesse immer festgemacht an einigen Personen, weniger an Institutionen [2]; entscheidende Leute einbinden; Akteure mit Funktionen und Charisma* • ***promlemadäquate Strukturen schaffen:*** *um mit den Leuten zu reden; Ausprägung der Organisation der Betroffenen dann unterschiedlich (je nach Aufgabe, z.T. ist eine starre Organisation nicht adäquat); schlanke Struktur, die nicht zu zeitintensiv ist; realistisch sein bei Zeitbudget der Beteiligten (nicht jede Woche einen Workshop möglich)*	• ***Probleme bei der Aufgabenverteilung:*** *mangelnde Klärung der Koordination vor Ort; vorschnelles Festlegen von Aufgaben (daher organisatorische Einheiten nach Funktion gründen, nicht reinpressen); eine sektorale Aufteilung ist ungünstig* • ***Leistungsfähigkeit von Strukturen:*** *Beharren in Strukturen, die die Aufgaben nicht leisten; die vorhandenen Strukuturen sind oft bereits ausgelastet, daher jeweils den Arbeitsaufwand verdeutlichen* • ***negative frühere Erfahrungen*** *werden Übertragen; persönliche Querelen (diese sind durch vier-Augen-Gespräche und die Ansprache von Multiplikatoren im Vorfeld herauszufinden); Planungsaltlasten (dann Ergebnisorientierung der jetzigen Planung verdeutlichen, z.B. durch Beispiele aus anderen Projekten)* • ***fehlende Persönlichkeiten:*** *dann „sanfte Strategien“ nicht immer einsetzbar (spürbar bei Betrachtung der potentiellen Partner / Gespräche mit Schlüsselpersonen); wenn Schlüsselpersonen nicht erreicht werden* • ***Auswahl der Beteiligten:*** *bei Auswahl nicht nur die, die „auf Wellenlinie sind“ nehmen, das ist dann im Prozess zwar einfacher, aber es fehlen Sichtweisen für die Realität; für die Auswahl Insider konsultieren, wenn es geht vermeiden: Komminikationsstörer, Langzeitredner, Querschießer* *[Fortsetzung auf nächster Seite]*

„Organisatorische Struktur"	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***externe Coachingpartner****: Unterstützung von außen durch fachliche Kompetenz oder Austausch mit anderen Projekten; flexibel & breit ausgebildete Fachleute, zeitliche Flexibilität der Berater sowie ein transparente Ansprechbarkeit;letztlich sollte es Ziel der Externen sein, sich selbst überflüssig zu machen* • ***parallele Abstimmung*** *ermöglichen (Netzplantechnik)* • ***Innovationen,*** *Überprüfung alter Strukturen, Bereitschaft zur Neusortierung: neue Formen; Flexibilität* • ***positive Anerkennung:*** *Erfolge publik machen (dies ist gerade bei viel unentgeltlicher Arbeit wichtig)* • *auch* ***Hauptopponenten*** *beteiligen: „systematisch und von Anfang an"* • *zur* ***Chefsache*** *machen: dann sind Hemmnisse beseitigbar, z.B. Zuständigkeitsbereichsdenken, Haushaltsjahr und verwaltungsorganisatorische Grenzen* • *bisschen* ***Atmosphäre*** *schaffen, auch durch professionelles Auftreten z.B. bei Einladungen (dadurch Vermittlung des Eindrucks: „da läuft jetzt was")* • ***Teilziele definieren & mit Organisation verknüpfen:*** *so kann das Interesse erhalten werden (dazu niedrige Teilziele, um gemeinsame Erfolge zu ermöglichen)* • ***Aufbau mit drei Ebenen:*** *1. jeweils „Leader" aus den drei Bereichen; 2. Powergroup (Teil der Basis die mitzieht / mitarbeitet; 3. Basis (die muss informiert werden und sich einbezogen fühlen), ein Zusammenspiel dieser drei Ebenen ergibt den Erfolg*	• ***fehlender Problemdruck:*** *Bereitschaft zur Zusammenarbeit steigt, wenn die Region mit dem Rücken an der Wand steht, ohne Problemdruck müssten sehr viele „intellektuelle Faktoren" stimmen"* • *zu starke Einbindung der Fachbehörden, zu* ***formale Verfahren*** *(besonders zu Beginn hinderlich)* • ***fehlende Transparenz,*** *jedem muss klar sein: wo kann ich mich einbringen?* • *zu viele* ***Hierarchien*** • ***Zeit:*** *wenn Planungen zu lange dauern* • *bei* ***erlahmenden Engagement*** *gehen organisatorische Strukturen verloren*

Tab. D: Hinweise zur Optimierung des SEP „Engagement der Beteiligten“ (EXP: F15 & F15a)

„Engagement der Beteiligten“	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***Nutzen & Notwendigkeit verdeutlichen**: Überschaubarkeit der Projekte, dazu Gewinn durch eine Aufgliederung der dahingehenden Schritte verdeutlichen; klare Ziele mit Nutzendarlegung [2]; erreichbare Ziele in realistischen Zeiträumen, wobei in überschaubarer Zeit Ergebnisse erkennbar sind [2], win-win-Situationen; ureigene Interessen von Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz ansprechen; Motive herausfinden, um daraus Förderfaktoren abzuleiten; sowohl materiellen als auch ideellen Nutzen klar machen* • ***Erfolge verdeutlichen:** z.B. durch kleine Maßnahmen (4); positive Resonanz & Erfolgserlebnisse; a-ha Erlebnisse, z.B. durch funktionierende Pilotprojekte und positive Presseberichte; Anreize über Darstellung (z.B. Projekthomepage)* • ***gleichberechtigte Beteiligung**: „wirkliche“ Beteiligung; Akteure ernst nehmen* • ***Fähigkeiten** zur Geltung kommen lassen; Beteiligte sollen sich mit ihrer Idee wiederfinden (nicht nur als Zaungäste); Qualifikationen nutzen; Energie & Know-How holen* • ***Schlüsselpersonen:** Leithammel für die Herde; Überzeugungstäter in der Sache (deren Begeisterung strahlt aus)* • *guter **Informationsfluss [2]**, transparenter Prozess; wichtig bei Großgruppenmoderationen: Endergebnis präsentiert bekommen* • ***zielgruppengerechte** Beteiligungen zu speziellen Themen ermöglichen, da nicht alle alles machen wollen* • ***persönliche Kontakte*** • *Offenheit [2]* • *nicht fertiges Konzept haben, frühzeitige **Umsetzungsorientierung mit Pilotprojekten*** • *mental-emotionale Förderung durch **Moderationstechniken*** • ***Begeisterung** „für die Sache, für die Heimat, den Umweltschutz, das Stadtbild“* • ***Rückendeckung sichern** (Frust durch Ablehnung von Entscheidungsträgern vermeiden), Würdigung von Anfang an sicherstellen (keine Alibi-Beteiligung)* • ***individuelle Betroffenheit*** • *Zielgruppen **frühzeitig** erreichen, sonst engen Zeitdruck und Sachzwänge Spielraum ein* • ***Vorerfahrungen**: wenn z.B. ähnliche Prozesse wie eine Agenda 21 erfolgreich gelaufen sind* • ***kurze Sitzungen***	• ***Motivationsbremsen**: entstehender Frust, wenn Sachen länger dauern; Langatmigkeit wenn die Planung „zu wenig konkret, zu theoretisch, zu akademisch“ ist; jeweils persönlich-individuelle Frustrationsschwellen; „keine Lust“* • ***persönliche Eigenschaften** (u.a. Intelligenz, i.S. kann ich „nur-an-mich-Denken“ oder auch Partnerschaften eingehen; konkrete Ausprägung des Engagements ist durch Umgang im Prozess beeinflussbar, die Grundhaltung aber nur im geringem Maße* • ***Mangelnde Einflussmöglichkeiten:** z.B. informale Verfahren über Fragen, deren Entscheidungen dann doch in anderer Gremien getroffen werden, dann entstehen trotz anfänglicher Motivation Frustrationen* • ***zu große Einigkeit** (i.S. Konflikte ausblenden, „zu sehr ins selbe Horn blasen“); Tourismusleitbilder sind oft nur Allgemeinplätze, bei denen keine konfliktträchtigen Einzelheiten besprochen werden (z.B. Aussagen wie „wir wollen nachhaltigen Tourismus“, zu allgemeinen Zielen sagen zwar alle „hurra“, aber es ist erforderlich die realen Konflikte anzugehen)* • *autoritäres **Klima**; alte Rivalitäten / Konflikte, die „im ländliche Raum gerne aufbrechen“; schlechtes kommunalpolitische Klima / Planungskultur* • ***verwaltungsadministrative** Gründe; bürokratische Barrieren für Umsetzung* • *nicht erfüllbare **große Hoffnungen wecken** (z.B. Zahlen zu Umsätzen und Arbeitsplätzen)* • *an **unnötigen Strukturen** festhalten* • ***fehlende Ehrlichkeit** und Lippenbekenntnisse, Streitpunkte aussprechen ist besser* • *fehlende „**kritische Masse**“ (es sind immer nur wenige & dieselben, die sich engagieren)* • *gefährlich sind solche Leute, die nur im allgemeinen Interesse handeln („**Missionare**“), wichtig ist aber die Erkenntnis, dass es nur zusammen geht (gute Mischung aus persönlichen und allgemeinen Interessenlagen)* • ***vorgefertigte Ideen** überstülpen, die nicht geändert werden können* • *nicht eingebundene **Interessen***

Tab. E: Hinweise zur Optimierung des SEP „Fähigkeiten der Beteiligten“ (EXP: F16 & F16a)

Optimierung des SEP „Fähigkeiten der Beteiligten“	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***Teamfähigkeit**, Konfliktfähigkeit; Weiterentwicklung dieses Potenzials benötigt Zeit; gewisse Bereitschaft zu bzw. Erfahrung mit Gruppenarbeit; von Fixierung auf eigenen Interessen loslösen und Gesamtblickwinkel einnehmen* • *bestimmte Ausbildung oder Bildungsniveau ist nicht wichtig; **alle sind willkommen**, „die nicht vollkommen skurril sind“; eigentlich nur eins wesentlich: der Wille zur Mitarbeit (sonst nur einfache Dinge wie „Karte lesen können“ erforderlich); insgesamt ist für Planer wichtig, bei Formulierungen kurz, knapp und allgemeinverständlich zu bleiben* • ***Bereitschaft die andere Seite kennenlernen:** (zwischen Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus; Offenheit; vieles ist erlernbar „durch aufeinander einstellen“* • ***Praxiserfahrung**; Planungswissen entwickelt sich in Situation; Weiterentwicklung Schritt für Schritt möglich, learning by doing (z.B. bei kommunikativen Fähigkeiten)* • ***zielgruppenorientierte Vermittlung:** Kompetenzen möglichst innerhalb der sozialen Gruppe vermitteln, (insbesondere mit praktischer Anschauung z.B. bei Exkursionen); Hilfestellungen z.B. zu juristischen Aspekten für alle verständlich aufbereiten* • ***Information & Wissen** (deren Vermittlung auch eine Aufgabe der Externen ist); Vermittlung über Referate, Vorbereitungsblätter (knapp und präzise, mehr als zwei bis drei Seiten lesen die Leute nicht)* • *bei **Engagierten** steigen Fähigkeiten an (sonst aber nicht bei allen); Bereitschaft „Neuland“ zu betreten, dazu ist das Durchhaltevermögen wichtig; dazu ein paar Leute, die mitreißen (die müssen anerkannt sein)* • ***wesentliche Eigenschaften:** animatorische, Führungs- und Motivationsfähigkeiten; die Glaubwürdigkeit ist wichtiger als fachliche Fähigkeiten; Organisationsfähigkeit, politisch-gesellschaftliches Verständnis; wichtiger als Fachwissen ist eine gewisse logische Denkfähigkeit, gesunder Menschenverstand und Realitätssinn* • ***Netzwerk** mit unterschiedlichen Kompetenzen* • *Platz zum **Mitreden & Mitgestalten*** • ***Zeitressourcen** und fachliche Kompetenzen, dazu zwei bis drei professionelle Mitwirkende vor Ort* • *sowohl sozial-kommunikative als auch fachliche Fähigkeiten sind durch **Qualifizierungsmaßnahmen** entwickelbar: z.B. Fortbildungen, dazu können Externe Tips zu Kursen (z.B. Projektmanagement) geben*	• ***ungünstige Mentalitäten**: Einzelkämpfer- oder Chef-Mentalität wirken negativ: z.B. sind Landwirte nicht an Kompromisse & gemeinsames Arbeiten gewöhnt, so dass für diese Akteursgruppe bei solchen Verfahren Gewöhnungsbedarf besteht* • ***Fähigkeiten steigen allgemein nicht** merklich durch Prozess, sondern bestehen vorher; die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit ist nur begrenzt entwickelbar: dabei ist es wichtig, dass ein guter Moderator (als Vorbild und zur Festlegung von Regeln) vorhanden ist* • ***personenbezogene Hemmnisse:** Intriganten; „Experten, die alles besser wissen“* • ***fehlende Grundfähigkeiten**, erschweren Neuerwerb weiterer Kompetenzen*

Abb. F: Hinweise zur Optimierung des SEP „Akzeptanz- und Kooperationsklima“ (EXP: F17 & F17a)

Optimierung des SEP „Akzeptanz- / Kooperationsklima“	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***umfassende Transparenz**, Offenheit zu Vorgehen & allen Planungs- und Entscheidungsschritten (inkl. der Finanzen) [2]; Transparenz durch runde Tische, Offenlegung des Projektantrag [2]; offene Kommunikation; eher mehr Leute zulassen als weniger; Protokollierung & Berichterstattung (mit Ansprechpersonen), offene Dokumentationen [2]; Transparenz der Planung: Werbung über Aushänge, Presse, Ausstellungen; Versammlungen; klare Spielregeln, Begriffsklärungen; Personen beim Namen nennen; Erwartungshaltung klären* • ***Ehrlichkeit & Frühzeitigkeit von Information & Beteiligung:** offene Karten; konstruktiv, offen und ehrlich; rechtzeitig; frühzeitige Information der entscheidenden Leute (z.B. Grundbesitzer nicht mit Konzept über eigenen Grund konfrontieren)* • ***Kommunikationskonzept:** Informationen zielgruppengerecht austauschen; gute Informationspolitik; z.B. über eine Anschlagtafel mit fortlaufenden Infos (inkl. der Telefonnummern der Ansprechpersonen); Gesprächsrunden; wichtige Informationen in Bevölkerung reintragen (durch Veranstaltungen, Broschüren, Presse)* • ***gemeinsames Arbeiten & vertrauensbildende Maßnahmen:** z.B. durch Rahmenprogramm (z.B. nach 90 min. Theorie, gemeinsam was draußen machen; gruppendynamische Prozesse sind für Vertrauensbildung wichtig); gemeinsame Arbeitssitzungen (mit Essen & Pausen gestalten); am Projekt arbeiten; zweitägige Exkursionen (dann reden Abends an der Bar Leute miteinander, die schon ewig nicht miteinander geredet haben); langsam wachsen lassen; Bereitschaft an Exkursion teilzunehmen muss reifen (zudem themenspezifisch); Projektorganisation* • ***keine Hierarchien:** Entscheidung möglichst im Konsens (aber die verantwortliche Organisation muss das letzte Wort haben, da diese für das Projekt verantwortlich ist), bei partnerschaftlichen Umgang ist dies selten ein Problem (aber dennoch veto-Recht behalten: z.B. bei nicht finanzierbaren Maßnahmen, die Projektrahmen sprengen)* • ***Fachliche Ausbalancierung:** Formulierung gemeinsamer Ziele; Ausgleich der Schutz- und Nutzungsinteressen für Flächen mit gemeinsamen Zielen; jedem Vorteile geben; gegenseitige Vorteile / Kooperationsnutzen verdeutlichen, z.B. durch beispielhafte Projekte aus anderen Orten (dabei sind Besuche oder die Einladung von Aktiven hilfreicher als theoretische Fachvorträge)* • *Aufklärungsarbeit, insb. **Einzelgespräche**; viele, kleine Gespräche (Förderung der Identifikation bei den Schlüsselpersonen; z.B. zwei Besuche machen und beim zweiten deren Aussagen aufgreifen)*	• ***Entscheidungsarenenproblematik:** wenn Dinge passieren, über die geredet wurde und dann Entscheidungen woanders fallen; ehrenamtlich Beteiligte brauchen Planungssicherheit, also dass die Ergebnisse auch relevant sind; pro-forma-Planung (wenn Politik kein echtes Interesse an wirklicher Planung hat)* • ***unzureichender Informationsfluss**, im Zweifelsfall einmal zuviel als einmal zuwenig (dann ernst genommen); auch ist problematisch, wenn es nicht gelingt Gruppeninteressen offenlegen* • ***zu umfangreiche & detaillierte Informationen**, die nicht aufgenommen werden können; „Naturschützer ballern einen manchmal mit Informationen zu“* • ***Sprachhürden** (dies sind unnötige Hürden, bei deren nicht-Beachtung nur eine Scheinoffenheit entsteht)* • ***Verhinderung von Beteiligung,** Ausschluss von bestimmten Gruppen* • ***störende Einzelpersonen**: Profilierungssucht einzelner; „Kotzbrocken“, Einzelne die Prozess kaputtmachen können* • ***Zeit für Verbesserungen**: erst Einstiegsprojekte, die nicht zu schwer funktionieren z.B. Kooperation mit der Landwirtschaft bei lokalen Produkten, dann steigt das Kooperationsklima, so dass schwierigere Themen (z.B. Verkehr) angegangen werden können; richtiges Timing; bei guten Prozessen hat sich nach zwei Jahren ein sehr gutes Vertrauensklima emtwickelt: dazu ist es wichtig dass die Akteure nicht zu stark wechseln; es gilt sich, permanent drum zu kümmern (oft muss das Kooperationsklima erst aufbaut werden)* • ***fehlende Schlüsselpersonen** (daher am Anfang mit Auftraggeber in Gesprächen klären, wer alles relevant ist und alle einbeziehen)* • ***alte Kommunikationsprobleme / Vorbehalte:** alte Konflikte, zur Abhilfe ist Aufarbeitung von alten Problem durch Dritten (nicht in den Konflikt verstrickten) möglich; im ländlichen Raum besteht oft Skeptik gegenüber Naturschutz* • ***Kommunikationshemmnisse**: einige haben Angst vor einer Gruppe zu reden, diese sind dann still, obwohl sie mehr wertvolle Beiträge liefern könnten (daher freies Reden fördern)* *[Fortsetzung auf nächster Seite]*

Optimierung des SEP „Akzeptanz- / Kooperationsklima"	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***Leitfiguren**, die dahinter stehen (oft spielen Bürgermeister eine große Rolle); Persönlichkeiten bringen Akzeptanz / begeistern; akzeptierte Personen vor Ort als Moderator; es gibt keine große Würfe durch Planung / Werbung, sondern es sind überzeugte Personen, die Akzeptanz bringen* • ***Partizipation:** Bevölkerung einbeziehen, nicht über die Köpfe entscheiden [2]; „das Gefühl haben beteiligt zu sein"; Partizipation & Vertrauen* • ***Rückendeckung der Gemeinde*** • *Akzeptanz durch **Öffentlichkeitsarbeit** (Medien etc.)* • ***Kompetenzen einbringen** lassen* • ***Konfliktmanagement:** bei Konflikten frühzeitig eingreifen bevor Kind in den Brunnen fällt* • ***Stimmung**: witzig, lockere Stimmung, aber Ernsthaftigkeit und Sachkompetenz*	• ***Dominanzen**: wenn der eine wichtiger als der Andere ist (der fällt dann raus, da aber keiner „aus dem Mosaik" unwichtig ist, ist dies dann ein hemmender Faktor); keiner darf der Dumme sein, gegenseitige Anerkennung (ohne Kleine und Große)* • ***Finanzaufwand** für Beteiligung; frühzeitige umfassende Beteiligung gelingt nur in 5% der Fälle: Hindernisse sind versciedenene Rahmenbedingungen (Zeitplan, Finanzen reichen nicht für entsprechende Prozessgestaltung)* • *Überschreiten von **typischen Akzeptanzgrenzen*** • *Prozessgestaltung (Moderation) ist **langatmig***

Tab. G: Hinweise zur Optimierung des SEP „Zugang zu materiellen Ressourcen" (EXP: F18 & F18a)

Optimierung des SEP „Zugang zu materiellen Ressourcen"	
fördernde Faktoren:	***hemmende Faktoren:***
• ***Kenntnisse über Zugang zu Förderprogrammen**: Kenntnisse über Förderbedingungen [5]; bei Konzepten Vergaberichtlinien von Förderungen beachten [2]; Koordinierung / Aufgabenregelung für Mobilisierung externer Fördergelder; Professionalität (Formulierungen von Anträgen); Spezialisten für Verwaltungsaufwand; pfiffige Akquisiteure, Vermittlung durch Büro* • ***private Mittel:** sind durch einen erwarteten materiellen Nutzen mobilisierbar; Interesse bei Unternehmen wecken* • ***Beziehungen**: Kontakte zu Stellen mit Fördergeldern / informelle Netzwerke [2]; gute Beziehungen* • ***Unterstützung durch Politik:** Entscheidungsträger einbinden [2]; Kooperationsklima herstellen, Partner in der Politik haben (auf allen Ebenen)* • ***frühe Klärung [2]**: daher Planer neben fachlicher Planung Finanzquellen ausloten und Umsetzung begleiten (Hilfe bei Abrechnung / Belegwesen)* • ***win-win Situationen*** • ***sparsamer Umgang:** immer schauen, was ohne große materielle Ressourcen gemacht werden kann (immer gut Projekte dieser Art zu haben); Geld gut anwenden, dann ist es leichter Weiteres zu bekommen* • *wenn **Region es selber trägt** (durch personellen Einsatz / Material), gibt es mehr Unterstützung in der Region und eher externe Förderungen* • ***alternative Finanzierungsmodelle** prüfen* • *durch **Engagement** sind neue Quellen erschließbar*	• ***Bürokratie:** unnötige Auflagen bei Förderungen; Papierkram; der Verwaltungsaufwand ist sehr sehr hoch (dazu Spezialisten haben, die sich mit Amtswegen auskennen); Problem Fremdsprache bei EU-Anträgen; Zugänge zu Behörden und Antragsverfahren* • ***unübersichtliche Förderlandschaft**: diese ist ständig wachsend / wechselnd; es ist schwer, über aktuelle Fördermöglichkeiten / Programme auf dem Laufenden sein* • ***unpassende Förderprogramme:** bei innovativen Ideen sind keine passenden Förderprogramme vorhanden; für Förderungen sind z.T. Eigenmittel vorzuweisen (die sind aber oft nicht vorhanden)* • ***fehlende Unterstützung durch Politik:** keine Kontakte zu übergeordneten politischen Ebenen (reine Selbsthilfe zwar tolle Geschichte, erschwert aber Zugang zu Finanzen)* • ***zeitliche Begrenzung der externen Beratung** durch Auftrag (Folgefinanzierung für Umsetzungsbegleitung selten, wäre aber wichtig, um mit den Akteuren vor Ort weitere Finanzierungen für Projekte zu erschließen)*

Motivationsentwicklung im Planungsverlauf (F31, F31a & F31b)

Auf Grundlage der Expertenbefragung erfolgt hier eine Beschreibung der idealtypischen Problemsituationen, die in den unterschiedlichen Stadien des Prozessablaufes auftreten. Zu diesen Phasen werden jeweils spezifische Anforderungen zum Umgang mit der Motivationsentwicklung genannt (s. auch SEP „Engagement der Beteiligten" Kap. E.2.1.3).

Idealtypische Phasen der Motivationsentwicklung

Phase A „der Start": Für einen guten Start ist es wichtig, *mit einem überzeugenden Ansatz die Frage zu beantworten „was bringt das" und die spezifischen Interessen der Beteiligten aufzugreifen* [4] und somit *einen Interessenskonsens über die allgemeinen Ziele zu erreichen (dies gilt insbesondere sofern in der Region „Planungsmüdigkeiten" oder Vorbehalte gegenüber Auswärtigen (z.B. gegen Städter in ländlich-traditionellen Bergregionen) auftreten*. Desweiteren sind folgende Stolpersteine besonders zu beachten (EXP: 31):

- *es werden nicht genügend Leute gefunden*
- *am Anfang (Ist-Analyse u.s.w.) dauert es zu lange* [4]

Um diesen Problemen zu begegnen ist es wichtig, dass die Beteiligten schnell sehen, dass *„was passiert"* und erste Umsetzungsschritte eingeleitet werden [2].

Im Falle einer zu geringen Beteiligung sind nach Möglichkeit zusätzliche (evtl. zielgruppenspezifische), aktivierende Partizipationsformen anzuwenden und einzelne Personen direkt anzusprechen. Desweiteren sei auch empfohlen, die Dauer der Analysephase im Partizipationsprozess durch entsprechende Vorarbeiten (i.S. des Zusammentragens von Daten, nicht der Vorwegnahme der Bewertung !) zu senken.

Phase B „das Loch nach der Anfangseuphorie": sofern obige Zusammenhänge beachtet werden, ist es nach Angaben der ExpertInnen meistens *relativ leicht eine hohe Anfangsmotivation oder sogar -begeisterung zu erreichen* [6], aber es wird auch als typische Phase beschrieben, dass danach ein deutlicher Abschwung auftritt, weil (EXP: 31):

- *dann die größere Arbeit ansteht (Festlegen von „to do´s")* [2],
- *einige Zeit gearbeitet wurde und noch keine Ergebnisse vorliegen*,
- *die Analysephase wenig konkret ist*.

Für diese Phase können also zunächst Maßnahmen „zum Dämpfen" der Euphorie und Herstellung des Realitätsbezuges sowie im weiteren zur Überwindung der Lethargie erforderlich sein.

Um ein zu großes Loch zu vermeiden sollte von Anfang an klar gemacht werden, wie lange Phasen dauern und wann Ergebnisse vorliegen. Gegebenenfalls können Ermüdungserscheinungen auch offen angesprochen werden, bevor sie die Stimmung zu stark prägen. Außerdem ist es in dieser Phase von besonderer Bedeutung, die Realisierungschancen deutlich werden zu lassen.

Um aus einem solchen Loch wieder hinaus zukommen (*als Prozess: Euphorie - Ernüchterung - realistische Einschätzung*) können *persönliche Gespräche* angebracht sein. Auch ist es gerade in dieser Phase möglich, *neue Leute zu aktivieren*, da zu diesem Zeitpunkt vermehrt konkrete Arbeiten anstehen, die von denjenigen Akteuren, die an der eher theoretischen Analysephase weniger Interesse gehabt haben, eher als Ansatzpunkt für ein eigenes Engagement wahrgenommen werden.

Phase C „der erste Streit": nachdem am Anfang oft eher Einigkeit über die prinzipielle Handlungsnotwendigkeit besteht, können bei der Konkretisierung der Planung verschiedene Kontroversen auftreten (EXP: 31):

- *Meinungsverschiedenheiten bei der Bestimmung (oder Neudefinition) von Zielsetzungen,*
- *Nichtberücksichtigung von spezifischen Interessen,*
- *Einzelne fühlen sich von den konkreten Maßnahmen nicht angesprochen*.

Dadurch können Absprünge oder Motivationsabsackungen vorkommen. Zur Problembewältigung oder -entschärfung können insbesondere moderative Handlungen zum Konfliktmanagement beitragen, wobei darauf geachtet werden sollte, dass keine Interessen unberücksichtigt bleiben und die Akteure *„bei Stange gehalten werden“*.

Ein besonders Problem ist es, wenn *(Zwischen)Ergebnisse des Planungsinhaltes nicht mit der Intention der AuftraggeberInnen oder des Gemeinderates übereinstimmen*, dann ist in dieser Phase durch „*Diplomatie*“ der Grundstein dafür zu legen, dass die „Entscheidungsarenenproblematik“ nicht zu gravierenden Fehlentwicklungen im Prozessverlauf führt. Daher ist unbedingt ein Aussitzen solcher Probleme zu vermeiden, weil dann die Gefahr besteht, dass ein Auseinanderdriften zwischen planerischem Engagement und den Umsetzungsressourcen voranschreitet.

Phase D „der Bruch zwischen Planung und Umsetzung“: dieser von den ExpertInnen häufig genannte Effekt kann verschiedene Ursachen haben (Exp: 31):

- durch eine klassische Abfolge der Planungsphasen und dadurch auftretende Pausen (*Gefahr des Time-Lag; verstärkt durch Sommerpause / Saisonzeiten*) [2]
- der allgemeinen Problematik von der Idee zur Umsetzung zu kommen (*„da wird es dann ernst, da tauchen oft Probleme auf“)* [2],
- *durch organisatorische Umstrukturierungen (auf umsetzungsorientierte Arbeiten),*
- *fehlende Akteure zur Umsetzung,*
- *durch Ignorieren des Konzeptes durch „dominante Kräfte“ / EntscheidungsträgerInnen,*
- *wenn eine Finanzquelle nicht oder noch-nicht funktioniert*.

Um diesen Bruch zu vermeiden oder zu entschärfen sind zu lange Planungen und insbesondere Pausen zwischen Fertigstellung des Konzeptes und der Bildung von Projektgruppen zu vermeiden [2]. Vielmehr sollte versucht werden die Anfangseuphorie, schnell in die Umsetzung von ersten Starterprojekten umzumünzen und einen gleitenden Übergang zu erreichen [2], wozu eine parallel-prozessorientierte Abfolge der Planungsphase erforderlich ist (s. Kap. B.4.3.4). So kann die Verzahnung zwischen Planung und Umsetzung (s. Kap. E.3.1.1) bewirken, dass Finanzierungslücken oder ein mangelnder Rückhalt der EntscheidungsträgerInnen frühzeitig sichtbar werden und nicht geballt an einem Punkt auftreten.

Phase E „das große Aufgaben-Problem“: im Verlauf des Umsetzungsprozesses kann ein Stadium auftreten, in dem die leichter bewältigbaren Maßnahmen umgesetzt wurden, aber die größeren nicht mehr angegangen werden, da verschiedene Hemmnisse auftreten (Exp: 31):

- *finanzielle Probleme / nicht bewilligte Förderungen* [2],
- *Beschaffung der benötigten Flächen kann problematisch sein,*
- *hoher Aufwand zur Überzeugung der Bevölkerung, die die Umsetzung mittragen muss,*
- *hohe organisatorische Aufwandsschwellen.*

Dadurch entstehen dann *Frustrationen durch nicht eingehaltene Ziele* und der Prozess verliert erheblich an Dynamik. Auch hier gilt es, diese Probleme frühzeitig vorauszusehen und Gegenmaßnahmen einzuleiten (also *Alternativen bei Finanzen suchen; Flächen frühzeitig sicherstellen*). Ein Experte nannte auch als entscheidenden Punkt, *wenn bei Initiativen „privates Geld investiert werden muss“*, da danach ein am Ball bleiben wesentlich wahrscheinlicher wird, und es leichter ist, weitere Akteure zur Mitarbeit und zu eigenen Investitionen zu motivieren. Um diese Schwelle zu überwinden, ist eine gezielte Überzeugungsarbeit und das Bereitstellen von betriebswirtschaftlichen Know-How förderlich.

Phase F „der Sättigungseffekt“: neben eher deutlichen Schwankungen der Motivation ist gerade bei längeren Prozessen auch eine allmähliches Absinken *(“Durchhänger“)* zu beobachten (Exp: 31):

- Grenzen der Zuständigkeit der Organisationsstruktur *(“Arbeit bleibt übrig“),*
- „Versanden“ *(„wenn Projektgruppenleiter nachlässig sind und keine Termine mehr vereinbart werden“),*
- nach Abschluss eines Projektes *(“ich hab mein Soll erfüllt und dann gehe ich“),*
- *Rückschläge bei der Umsetzung,*
- allgemeine Ermüdungserscheinungen durch Arbeitsbelastung oder Routine.

Zum einen ist es wichtig vor dem Eintreten dieses Effektes einen dauerhaften Rahmen für den Umsetzungsprozess aufgebaut zu haben (durch *Netzwerke, abrufbares Know-how*). Zum anderen kann über neue Impulse *„Appetit auf weitere Aufgaben gemacht werden“* (auch durch allgemeine Maßnahmen zur Motivationssteigerung). Des Weiteren können *Evaluationen daran erinnern*, dass die Aufgaben weiterhin anstehen.

Phasenunabhängige Stolpersteine im Sinne von Motivationsbremsen sind v.a. folgende:

- **Wegfall der externen Beratung (2):** ohne die Fortführung der externen Moderation ist ein Abbröckeln möglich, insbesondere wenn die externe Begleitung die Funktion des Prozesspromotors darstellte, daher sind frühzeitig regionale Prozesspromotoren aufzubauen,
- **„alleine gelassen-fühlen“ (3):** diese Stimmung kann durch zu geringe Hilfestellungen oder Informationsdefizite auftreten, daher sind transparente, dauerhafte Informationsmöglichkeiten aufzeigen und immer erreichbare AnsprechpartnerInnen zu benennen,
- **saisonale Geschäftsabläufe:** diese bedingen das Zeitbudget insbesondere von Akteuren aus Landwirtschaft und Tourismus. Solche zeitlichen Restriktionen sind bei der Zeitplanung zu berücksichtigen, wobei eine diesbezügliche Nachfrage und Abstimmung den Beteiligten auch eine Wertschätzung ihrer Mitarbeit und Anerkennung ihres Berufsstandes vermitteln kann.

F31c Möglichkeiten zur Beeinflussung der “Motivationskurve”:

- **Erfolge und Anerkennung (11):** *sichtbare, öffentlich gemachte Erfolge [5], Wettbewerbsauszeichnungen, Wertschätzung & Lob [5], jede Sitzung Erfolgserlebnisse*
- **kommunikative Maßnahmen / Arbeitsmethoden (7):** *animatorische Maßnahmen [2], Mut machen, direkte Ansprache, Ernstnehmen, Moderation und Beratung, dabei Kontinuität gewährleisten Kommunikation mit BeraterInnen [2], Folgeangebote zur Mitarbeit machen, Erlebnisse z.B. bei Großgruppenmoderation, Gestaltung der Sitzungen Leute mit Terminen nicht unter Druck setzen aber zügig arbeiten; nächsten Termin setzen und nicht verschieben; gemeinsame Freizeit*
- ***Zeitaspekte (5):*** *kurzer Prozess (Umweltsensibilisierung braucht aber Zeit zum einsickern); Sitzungen dürfen nicht zu lange dauern; bald mit Umsetzung anfangen, ohne in Aktionismus zu kommen; Motivation von Sitzung zu Sitzung aufrechterhalten, dazu Zeitraum nicht zu lang (“passiert nix“) und nicht zu kurz (zu wenig Zeit um in der Zwischenzeit einzelne Arbeiten weiterzuführen): Zeitraum vier bis sechs Wochen je nach Aufgabenstellung und Projektphase*
- **Informationsfluss (3):** *Offenheit, Informationen [2] (auch durch AuftraggeberInnen): direkt, über Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Informationsveranstaltungen (richtigen Rahmen schaffen, evtl. mit Buffet), durch Bürgerzeitungen*
- **Konkret werden (3):** *Hervorstellung der Vorteile (materiell / ideell); konkrete Planung; Gelegenheiten zur praktischen Arbeit*
- **Vernetzung (3):** *Bündnisse außerhalb offizieller Strukturen; Kennenlernen; bei heterogenen Netzwerk gibt es weniger Hängephasen, „da immer jemand eine Idee hat“*
- **Neues einbringen / Lernen ermöglichen (2):** *neue Impulse, neue Kompetenzen entwickeln, neue Partner bringen neuen Schwung, „lernende Prozessteilnehmer“; z.B. ein bis zwei Bildungstage einschieben bzw. einen oder halben Schulungstag (auch runder Tisch zu bestimmten Thema, manchmal eine Stunde)*
- **Fördergelder:** *können Signalwirkung haben*
- **Spaß:** *wenn es zu tierisch ernst wird, verlieren die Leute früher die Motivation (gut z.B. Abschlussfest /Leitbildball)*

F33: Lohnenswertigkeit des Planungsaufwandes

Bedingungen für „lohnende Planungen“:

- *Planungen bringen viel, wenn man ein 'follow-up' hat, also eine weitere Begleitung, sonst besteht die Gefahr des 'Auseinanderfallens' des Prozesses,*
- *die früher üblichen „reinen Gutachten“ waren oft weniger lohnend, in der jetzigen Planungspraxis ist aber einiges besser geworden (durch kommunikativen Prozess u.s.w.),*
- *Maßnahmen, die partizipativ erarbeitet werden, haben ein viel größere Resonanz und damit bessere Umsetzungschancen*,
- *bei prozessorientierten Vorgehen gibt es eigentlich immer Umsetzungen,*
- *die Moderation als „zu Blatt bringen des Prozesses“ ist ein wichtiges Mittel für den roten Faden*
- *wenn die ganze Planung „nicht eine Alibiaktion ist“, dann auf jeden Fall,*
- *immer dann, wenn schon die Planung für die Auftraggeber etwas kostet „aus unserem Geld muss was gemacht werden“, sonst „was nichts kostet, ist nichts wert“.*

Eine Frage der Erwartungshaltung / Bilanzierung:

- *es wäre vermessen zu sagen bringt immer was, aber dies ist auch eine Frage der Erwartungshaltung. So ist es oft ein Erfolg, wenn die Leute zusammensitzen: etliche Bürgermeister (bei Viertel der Projekte) haben gesagt, das Wichtigste ist schon passiert, wir haben miteinander geredet, endlich konstruktiv gesprochen,*
- *gut ist auch ein Maßnahmenplan: da oft die Stimmung auch bei erfolgten Umsetzungen nicht gut ist, daher die Umsetzung überprüfen und die Erfolge feststellen,*
- *Erfolge können auch in Bewusstseinsbildung liegen oder, wenn das Konzept bei anderen Entscheidungen in die Hand genommen wird,*
- *zusammenfassend zum Erfolg bei Planungen (von 40 Fallbeispielen): bei 10 'ja, ist umgesetzt', bei 20 'viel umgesetzt', bei 10 'sind überwiegend in der Schublade' (dann Ursachen z.B. Wechsel in der Gemeinde oder dem Tourismusverband, geänderte Marktsituation; liegt also nicht immer im Einflussbereich der Planer),*
- *bei Teilplanungen z.B. für Abwasser sind 50% der Planungen überwiegend für die Schublade*
- *als Indikator die Zusammenarbeit der Beteiligten heranziehen,*
- *Frage des Kosten-Nutzen-Verhältnisses: unsere Projekte lohnen sich in sehr vielen Fällen, viele Dinge geschehen zwar nicht in direktem Zusammenhang, aber vieles ist auch indirekt durch Leitbildarbeit entstanden; Gesamtbilanz: Planungsprozess lohnt sich.*

Planung als gesellschaftliches Steuerungsinstrument:

- *Verantwortung der Planung, die durch eine sozial-staatliche Orientierung begründet ist,*
- *Kriterienfrage; vieles der Planungstätigkeiten nicht so wichtig; teilweise wird zu sehr mit öffentlichen Mitteln hinter den Akteuren hinterhergerannt* ,
- *ja, es lohnt sich, weil keine Alternative gegeben ist; „freies Spiel der Kräfte“ will ich nicht,*
- *Planung mit und für Menschen ausgestalten; Raumentwicklungspolitik statt Begriff Raumplanung,*
- *der gesellschaftlicher Nutzen liegt z.T. auch in den Erfahrungen und Klärung der Interessen, z.B. hat das Öffnen der Planung durch Partizipation im Stadtplanungsbereich zwar nicht zu wirklichen Änderungen geführt, aber dadurch zu der Erkenntnis beigetragen, selbst die Initiative zu ergreifen und Häuser zu besetzen.*

Schriftenreihe BEITRÄGE ZUR RÄUMLICHEN PLANUNG
ISSN 0721-6866

Bisher erschienen:

Heft 1 H. Kiemstedt, U. Trommsdorf, S. Wirz
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
GUTACHTEN ZUR UMWELTVERTRÄGLICHKEIT DER BUNDESAUTOBAHN A4 - Rothaargebirge
Hannover 1982, ISBN 3-923285-00-0 (vergriffen)

Heft 2 U. Kellner, G. Nagel
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
AUSWIRKUNGEN VON WOHNBEREICHSSTRASSEN AUF DIE FREIFLÄCHENVERSORGUNG
Hannover 1982, ISBN 3-923517-00-9 (vergriffen)

Heft 3 H.-G. Barth
Institut für Landesplanung und Raumforschung
ÖKOLOGISCHE ORIENTIERUNG IN UMWELTÖKONOMIE UND REGIONALPOLITIK
Hannover 1982, ISBN 3-923736-00-2, DM 20,-- (vergriffen)

Heft 4 G. Cassing
Institut für Landesplanung und Raumforschung
RAUMORDNUNG UND GEMEINDEENTWICKLUNG - zum Formwandel der Landes- und Regionalplanung in Niedersachsen
Hannover 1983, ISBN 3-923736-01-0, Euro 12,50

Heft 5 Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur (Hrsg.)
NUTZUNGS- UND GESTALTWANDEL DES STADTGRÜNS UNTER VERÄNDERTEN BEDINGUNGEN DER STADTENTWICKLUNG - Tagungsbericht
Hannover 1983, ISBN 3-923517-01-7 (vergriffen)

Heft 6 S. Schünemann
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
FREIRÄUME AN SCHULEN
Hannover 1983, ISBN 3-923517-02-5 (vergriffen)

Heft 7 E. Schmidt
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ABWECHSELUNG IM GESCHMACK - Raumbildung und Pflanzenverwendung beim Stadtparkentwurf, Deutschland 19. Jahrhundert
Hannover 1984, ISBN 3-923517-03-3 (vergriffen)

Heft 8 M. Mahabadi
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
STRUKTURANALYSE EINER KLEINSTADT IM IRAN - Dargestellt am Beispiel von Natanz
Hannover 1985, ISBN 3-923517-04-1, Euro 14,50

Heft 9 V. Grundmann
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
UNTERSUCHUNG ÜBER SPIELLÄRM UND ANDERE VON KINDERSPIELPLÄTZEN AUSGEHENDE STÖRUNGEN
Hannover 1985, ISBN 3-923517-05-X, Euro 12,50

Heft 10 E. Benz-Rababah, M. Mahabadi, G. Nagel, I. Schaffarzyk-Nicolai
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
GESTALTUNG UND NUTZUNG DES FREIRAUMS STRASSE
Hannover 1985, ISBN 3-923517-06-8 (vergriffen)

Heft 11 S. Bochnig
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
VERFAHREN ZUR BEWERTUNG DER FREIRAUMQUALITÄT STÄDTISCHER ALTBAUQUARTIERE ALS GRUNDLAGE FÜR DIE KOMMUNALE FREIRAUMPLANUNG
Hannover 1985, ISBN 3-9801112-0-2, Euro 8,50

Heft 12 M. Asseburg, W. Hühn, H. H. Wöbse
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
LANDSCHAFTSBILD UND FLURBEREINIGUNG. Die Veränderung des Erlebniswertes ausgewählter Landschaftsräume Niedersachsens durch landwirtschaftliche Maßnahmen und Vorschläge für eine Steigerung im Rahmen von Flurbereinigungsmaßnahmen
Hannover 1985, ISBN 3-923285-01-9 (vergriffen)

Heft 13 B. Müller, D. Fürst
Institut für Landesplanung und Raumforschung
REGIONALPLANUNG IN BAYERN - Koordinationsprozesse und Problemverarbeitung in einem komplexen Umfeld
Hannover 1985, ISBN 3-923736-02-9, Euro 14,50

Heft 14 R. Haase
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
REGENWASSERVERSICKERUNG IN WOHNGEBIETEN - Flächenbedarf und Gestaltungsmöglichkeiten
Hannover 1986, ISBN 3-923517-07-6 (Neuauflage 1993) (vergriffen)

Heft 15 A. Brink
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
DIE WENDLANDKOOPERATIVE - der Aufbau einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft als Beitrag zu einer eigenständigen und ökologisch orientierten Entwicklung im peripheren ländlichen Raum
Hannover 1986, ISBN 3-923285-02-7, Euro 14,50

Heft 16 U. Kellner, G. Nagel
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
QUALITÄTSKRITERIEN FÜR DIE NUTZUNG ÖFFENTLICHER FREIRÄUME - empirische Studie: A. Bolte u.a.
Hannover 1987, ISBN 3-923517-08-4, Euro 11,-

Heft 17 R. Martinsen, D. Fürst
Institut für Landesplanung und Raumforschung
ORGANISATION DES KOMMUNALEN UMWELTSCHUTZES
Hannover 1987, ISBN 3-923736-03-7, Euro 14,50

Heft 18 K. Neumann
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ENTWICKLUNG SICHERER UND WINTERFESTER RODELBAHNEN ALS BEITRAG ZUR AKTIVIERUNG VON ÖFFENTLICHEN GRÜNANLAGEN IM WINTER, dargestellt am Beispiel Berlin (West) unter besonderer Berücksichtigung der Grünanlage „ehemalige Mülldeponie Marienfelde“, Freizeitpark Marienfelde
Hannover 1987, ISBN 3-923517-09-2, Euro 14,50

Heft 19 B. Philippsohn, D. Fürst
Institut für Landesplanung und Raumforschung
DIE KREISGEBUNDENE REGIONALPLANUNG IN NIEDERSACHSEN - eine Organisationsstudie
Hannover 1987, ISBN 3-923736-04-5, Euro 12,50

Heft 20 Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur (Hrsg.)
GRÜNQUALITÄT ALS STADTQUALITÄT - Tagungsbericht
Hannover 1987, ISBN 3-923517-10-6, Euro 10,-

Heft 21 Pilotstudie
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
VERBESSERUNG DES WOHNUMFELDES einer typischen Siedlung der 70er Jahre
Hannover 1985, ISBN 3-923517-11-4, Euro 17,50

Heft 22 H.-G. Barth, H. Duthweiler, W. Voigt
Institut für Landesplanung und Raumforschung
UMWELTQUALITÄT UND NATURRAUMPOTENTIALE IM BALLUNGSRAUM IZMIR - Luftimmissionen, Veränderung und Beeinträchtigung von Landschaft und Vegetation, Siedlungsstruktur und Siedlungsentwicklung
Hannover 1989, ISBN 3-923736-05-3, Euro 18,-

Heft 23 M. Gebhard, A. Malkus, G. Nagel
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
SPIELRAUM STADT - Bewertung der Spielqualität innerstädtischer Freiräume in Hannover
Hannover 1989, ISBN 3-923-517-12-2
Bd. 1: Allgemeinteil mit Beschreibung von vier Spielbezirken mit vier farbigen Karten (vergriffen)
Bd. 2: Beschreibung aller Spielbezirke mit farbiger Karte 1:10.000 für Gesamtstadt, begrenzte Auflage, Lieferung nach Anfrage (vergriffen)

Heft 24 M. Y. A. Abdalla
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
GRÜNFLÄCHENSITUATION IN DEN ÄGYPTISCHEN STÄDTEN UND MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG DER GRÜNVERSORGUNG - dargestellt am Beispiel Großraum Kairo
Hannover 1990, ISBN 3-923-517-13-0 (vergriffen)

Heft 25 G. Nagel, G. Scholz
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
VORSTRUKTURIERUNG VON BAUERWARTUNGSLAND FÜR NEUE FORMEN DES WOHNENS IN EINFAMILIENHAUSGEBIETEN
Hannover 1990, ISBN 3-923517-14-9, Euro 12,-

Heft 26 Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
Universität Hannover (Hrsg.)
GARTENKUNST - STADTGRÜN - GARTENDENKPFLEGE - Vorträge zum Festkolloquium aus Anlass des 65. Geburtstages von Prof. Dr. Dieter Hennebo, veranstaltet am 24.-25. Juni 1988 vom Fachbereich Landespflege und vom Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur der Universität Hannover
Hannover 1990, ISBN 3-923-517-15-7 (vergriffen)

Heft 27 Institut für Landesplanung und Raumforschung
sowie Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
D. Fürst, H. Kiemstedt (Hrsg.)
UMWELTQUALITÄTSZIELE Diskussionsstand und Perspektiven für die ökologische Orientierung von Planungen - Tagungsbericht -
Hannover 1990, ISBN 3-923736-06-1, Euro 14,--

Heft 28 C. Schwahn
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
LANDSCHAFTSÄSTHETIK ALS BEWERTUNGS-PROBLEM - Zur Problematik der Bewertung ästhetischer Qualität von Landschaft als Entscheidungshilfe bei der Planung von landschaftsverändernden Maßnahmen
Hannover 1990, ISBN 3-923285-17-5, Euro 11,--

Heft 29 Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
Universität Hannover (Hrsg.)
FORSCHUNGSFELD STADTGRÜN - Tagungsbericht-
Hannover 1991, ISBN 3-923517-16-5, Euro 10,-

Heft 30 E. Gustedt, H. Kiemstedt, B. Warren-Kretzschmar
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz (Hrsg.)
INTERNATIONALE KONFERENZ „LANDSCHAFTS-PLANUNG ALS INSTRUMENT UMFASSENDER UMWELTVORSORGE“ - Tagungsbericht.
Hannover 1991, ISBN 3-923285-20-1, Euro 15,--

Heft 31 U. Riedl
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
INTEGRIERTER NATURSCHUTZ. - Notwendigkeit des Umdenkens, normativer Begründungszusammenhang, konzeptioneller Ansatz
Hannover 1991, ISBN 3-923285-24-8 (vergriffen)

Heft 32 W. Sittel-Czypionka
Institut für Landesplanung und Raumforschung
UMSETZUNG DER UMWELTVERTRÄGLICHKEITS-PRÜFUNG IM STÄDTEBAU
Hannover 1992, ISBN 3-923736-07-X, Euro 12,50

Heft 33 Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
QUERSCHNITTSORIENTIERTE LANDSCHAFTS-PLANUNG - INTEGRIERTER NATURSCHUTZ. 60. Geburtstag von Prof. Dr. Hans Langer
Hannover 1993, ISBN 3-923285-27-2, Euro 17,50

Heft 34 W.-R. Kluth
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
DIE ÄSTHETISCHE BEWERTUNG VEGETATIONS-BESTIMMTER FREIRÄUME
Hannover 1993, ISBN 3-923-517-21-1 (vergriffen)

Heft 35 D. Scholz
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ERKENNTNIS DURCH DIE SINNE - ZUR ÄSTHETISCHEN WIRKUNG DER LANDSCHAFT
Hannover 1993, ISBN 3-923517-22-X (vergriffen)

Heft 36 Ch. Jung
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
NUTZUNG, BEDEUTUNG UND PLANUNG DER FREIRÄUME IN KOREANISCHEN STÄDTEN
Hannover 1993, ISBN 3-923517-23-8, Euro 10,--

Heft 37 H. H. Wöbse
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
SCHUTZ HISTORISCHER KULTURLANDSCHAFTEN
Hannover 1994, ISBN 3-923285-30-2, Euro 14,--

Heft 38 T. Kaiser
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
DER LANDSCHAFTSWANDEL IM LANDKREIS CELLE - ZUR BEDEUTUNG DER HISTORISCHEN LANDSCHAFTSANALYSE FÜR LANDSCHAFTSPLANUNG UND NATURSCHUTZ
Hannover 1994, ISBN 3-923517-25-4 (vergriffen)

Heft 39 L. Grosse-Bächle, G. Hasselbusch, G. Nagel
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
SPIELEN IN DER STADT - BEWERTUNG DER BESPIELBARKEIT STÄDTISCHER FREIRÄUME IN MAINZ
Hannover 1993, ISBN 3-923517-26-2, Euro 17,50

Heft 40/1 Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
Universität Hannover (Hrsg.)
LANDSCHAFTSPLANUNG IN DER STADT? -Tagungsbericht -
Hannover 1995, ISBN 3-923517-27-0, Euro 10,-

Heft 40/2 J. Lüttmann
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
ZUR BEDEUTUNG VON ACKERRAINEN FÜR DIE FAUNA IN AGRARLANDSCHAFTEN - Ein Beitrag zum Biotopverbund
Hannover 1994, ISBN 3-923285-35-3, Euro 12,50

Heft 41 S. Borgwardt
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
DIE VERSICKERUNG AUF PFLASTERFLÄCHEN ALS METHODE DER ENTWÄSSERUNG VON MINDERBELASTETEN VERKEHRSFLÄCHEN
Hannover 1995, ISBN 3-923517-28-9, Euro 19,-

Heft 42 B. Hertle
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
MULCHMATERIALIEN IN STAUDENPFLANZUNGEN
Hannover 1995, ISBN 3-923517-29-7 (vergriffen)

Heft 43 C. Peinemann
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
STANDORT- UND STANDORTFELDQUALITÄTEN DIENSTLEISTUNGS- UND TECHNOLOGIE-ORIENTIERTER UNTERNEHMEN -Private Ansprüche im Spannungsfeld öffentlicher Planungsziele
Hannover 1995, ISBN 3-923517-30-0, Euro 19,-

Heft 44 H. Meyer
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
SIEDLUNGEN IN LANDSCHAFT - LANDSCHAFT IN SIEDLUNGEN - Untersuchung siedlungsgestalterischer Qualitäten im landschaftlichen Kontext am Beispiel niedrigverdichteter Wohnbebauungen in Dänemark
Hannover 1996, ISBN 3-923517-31-9, Euro 16,50

Heft 45 J. Bauer
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ENTWICKLUNG STÄDTISCHER FREIFLÄCHENSYSTEME ALS INTEGRALER BESTANDTEIL DES STÄDTEBAUES; 1850 - 1930
Hannover 1996, ISBN 3-923517-32-7, Euro 12,50

Heft 46 Fürst, D., Roggendorf, W., Scholles, F., Stahl, R.
Institut für Landesplanung und Raumforschung
UMWELTINFORMATIONSSYSTEME – PROBLEMLÖSUNGSKAPAZITÄTEN FÜR DEN VORSORGENDEN UMWELTSCHUTZ UND POLITISCHE FUNKTION - Forschungsbericht.
Hannover 1996, ISBN 3-923517-33-5, Euro 24,--

Heft 47 A. S. Hidajat
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
DIE FREIRAUMSITUATION IM RAHMEN DER STÄDTEBAULICHEN ENTWICKLUNG UND MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG DER GRÜNVERSORGUNG - dargestellt am Beispiel der Stadt Bandung in Indonesien
Hannover 1996, ISBN 3-923517-34-3, Euro 19,-

Heft 48 Forschungsverbund „ Stadt und Region“ der Unversität Hannover und Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur (Hrsg.)
LEITBILDER IN DER STADT- UND RAUMPLANUNG VON 1830 - 1996
Hannover 1996, ISBN 3-923517-35-1 (vergriffen)

Heft 49 M. Spitthöver
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
GÄRTEN UND SPIELPLÄTZE - Orte privater Reproduktionsarbeit
Hannover 1996, ISBN 3-923517-36-X, Euro 6,--

Heft 50 Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur (Hrsg.)
STADTLANDSCHAFT - Tagungsbericht 1999.
Hannover 1999, ISBN 3-923517-37-8, Euro 17,50

Heft 51 C. Heidger
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ENTWICKLUNG, KONSTRUKTION UND AUSFÜHRUNG SICHERER SCHOTTERRASEN
Hannover 1997, ISBN 3-923517-38-6- (vergriffen)

Heft 52 W. Tessin
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE ASPEKTE DES FREIRAUMVERHALTENS
Hannover 1997, ISBN 3-923517-39-4, Euro 10,--

Heft 53 D. Scholz
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
LANDSCHAFT ALS ÄSTHETISCHES EREIGNIS. Ein Beitrag zur Psychologie landschaftsästhetischer Wirkung
Hannover 1998, ISBN 3-923517-40-8, Euro 12,50

Heft 54 P. Wagner, J. Knieling, D. Fürst
Institut für Landesplanung und Raumforschung
PLAN-SCHLICHTUNGSVERFAHREN - Ein Beitrag zur Lösung von Flächennutzungskonflikten in der Bauleitplanung
Hannover 1998, ISBN 3-923517-41-6, Euro 15,--

Heft 55 E. Gustedt, H. Kanning, A. Weih
Institut für Landesplanung und Raumforschung
NACHHALTIGE REGIONALENTWICKLUNG - Kriterien zur Beurteilung von Erfolgsaussichten von regionalen Entwicklungsprojekten
Hannover 1998, ISBN 923517-42-4, Euro 12,50

Heft 56 R. Gohde-Ahrens
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
JUGENDLICHE IM STÄDTISCHEN FREIRAUM UND IHRE BERÜCKSICHTIGUNG IN DER RÄUMLICHEN PLANUNG - Ermittlung von Freiraumansprüchen Jugendlicher im Hamburger Stadtteil Wilhelmsburg
Hannover 1998, ISBN 3-923517-43-2, Euro 11,--

Heft 57 G. Lösken, J. Wolschke-Bulmahn
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
FESTSCHRIFT ANLÄSSLICH DES 70. GEBURTSTAGES VON PROF. DR. H.-J. LIESECKE
Hannover 2001, ISBN 3-923517-44-0, Euro 24,-

Heft 58 M. Rohde, H. Schwarz, H. Ludwig
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
GARTENDENKMALPFLEGERISCHE UNTERSUCHUNG DER WEGEBAUKUNST IN HISTORISCHEN GÄRTEN
Hannover 2001, ISBN 3-923517-45-9

Heft 59 W. Tessin, P. Widmer, J. Wolschke-Bulmahn
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
NUTZUNGSSCHÄDEN IN HISTORISCHEN GÄRTEN
Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung
Hannover 2001, ISBN 3-923517-46-7, Euro 12,50

Heft 60 A. Tesch
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
ÖKOLOGISCHE WIRKUNGSKONTROLLEN
und ihr Beitrag zur Effektivierung der naturschutz-rechtlichen Eingriffsregelung
Hannover 2001, ISBN 3-923517-47-5, Euro 18,--

Heft 61 G. Beneke, H. v. Seggern, A. Stokman
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
ABWASSER ALS BESTANDTEIL VON STADTLANDSCHAFT
Hannover 2001, ISBN 3-923517-48-3, Euro 37,--

Heft 62 C. Smaniotto da Costa
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ÖKOLOGISCH FUNDIERTE STADTPLANUNG IN BRASILIANISCHEN MITTELSTÄDTEN
- Planungsmethodische Ansätze zur Steuerung der Stadtentwicklung in Randbereichen nach freiraum-planerischen Grundlagen
Hannover 2001, ISBN 3-923517-49-1, Euro 15,--

Heft 63 S. Krebs
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
ZUR LESBARKEIT ZEITGENÖSSISCHER LANDSCHAFTSARCHITEKTUR -
Verbindungen zur Philosophie der Dekonstruktivisten
Hannover 2002, ISBN 3-923517-50-5, Euro 25,--

Heft 64 H.G. Barth, H.Claassen, G.Mühl
Institut für Landesplanung und Raumforschung
STEIGERUNG DER RESSOURCENPRODUKTIVITÄT VON ROHSTOFFEN DURCH RAUMPLANUNG
Hannover 2001, ISBN 3-923517-51-3, Euro 16,--

Heft 65 G. Lösken, N. R. Schittek, J. Wolschke-Bulmahn
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
FESTSCHRIFT ANLÄSSLICH DES 65. GEBURTSTAGES VON PROF. GÜNTER NAGEL
Hannover 2001, ISBN 3-923517-52-1, Euro 15,-

Heft 66 S. Reichwein
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
BAUMWURZELN UNTER VERKEHRSFLÄCHEN
Untersuchungen zu Schäden an Verkehrsflächen durch Baumwurzeln und Ansätze zur Schadensbehebung und Schadensvermeidung
Hannover 2002, ISBN 3-923517-53-X, Euro 21,--

Heft 67 C. Schade
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
EIGENSCHAFTEN UND ANWENDUNG VON VEGETATIONSMATTEN IN DER EXTENSIVEN DACHBEGRÜNUNG
Hannover 2002, ISBN 3-923517-54-8, Euro 21,--

Heft 68 H. Brenken
Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
NATURSCHUTZ ALS INNOVATION
Adressatenorientierte Umsetzungsstrategien für den Naturschutz in Grünlandgebieten Norddeutschlands - abgeleitet anhand innovationstheoretischer Überlegungen
Hannover 2002, ISBN 3-923517-55-6, Euro 15,--

Heft 69 I. Formann
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
COMPUTERANWENDUNGEN IN DER GARTENDENKMALPFLEGE
untersucht anhand der Aufgaben der staatlichen Gartendenkmalpflege in Deutschland
Hannover 2002, ISBN 3-923517-56-4, Euro 20,--

Heft 70 G. Beneke
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
REGENWASSER IN DER STADT UND LANDSCHAFT
Vom Stück-WERK zur Raumentwicklung – Plädoyer für eine Umorientierung
Hannover 2003, ISBN 3-923517-57-2, Euro 16,30

Heft 71 S. Krebs, G. Nagel
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
STRATEGIEN ZUR FRIEDHOFSENTWICKLUNG IN HANNOVER
Hannover 2003, ISBN 3-923517-58-0, Euro 17,--

Heft 72 L. Grosse-Bächle
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
EINE PFLANZE IST KEIN STEIN
Strategien für die Gestaltung mit der Dynamik von Pflanzen
Hannover 2003, ISBN 3-923517-59-9, Euro 19,--

Heft 73 J. Wolschke-Bulmahn, P. Fibich
Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
VOM SONNENRUND ZUR BEISPIELLANDSCHAFT
Entwicklungslinien der Landschaftsarchitektur in Deutschland, dargestellt am Werk von Georg Pniower (1896-1960)
Hannover 2004, ISBN 3-923517-59-9, Euro 25,--

Heft 74 H. v. Seggern, A. Havemann
Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
DIE ATMOSPHÄRE DES ERNST-AUGUST-PLATZES IN HANNOVER
Beobachtungen und Experimente im öffentlichen Raum
Hannover 2004, ISBN 3-923517-61-0

BESTELLHINWEIS:
Vertrieb durch das jeweils genannte Institut
(Versandkosten zu Lasten des Empfängers):

Institut für Grünplanung und Gartenarchitektur
Universität Hannover
Herrenhäuser Str. 2A
30419 Hannover, Tel.: (0511) 762-2939
E-Mail: gruenplanung@igg.uni-hannover.de

Institut für Landschaftspflege und Naturschutz
Universität Hannover
Herrenhäuser Str. 2
30419 Hannover, Tel.: (0511) 762-2651
E-Mail: fricke@land.uni-hannover.de

Institut für Landesplanung und Raumforschung
Universität Hannover
Herrenhäuser Str. 2
30419 Hannover, Tel.: (0511) 762-2660
E-Mail: hepperle@laum.uni-hannover.de

Institut für Freiraumentwicklung und planungsbezogene Soziologie
Universität Hannover
Herrenhäuser Str. 2A
30419 Hannover, Tel.: (0511) 762-5528
E-Mail: corinna.haberkorn@ifps.uni-hannover.de

Stand 07.11.2004