

# Voraussetzungen für Nachhaltige Regionalentwicklung und Tourismus

Eine Positionsbestimmung  
zur Diskussion und zum Forschungsstand



**Untersuchungsergebnis**

# **Voraussetzungen für Nachhaltige Regionalentwicklung und Tourismus**

Eine Positionsbestimmung  
zur Diskussion und zum Forschungsstand

**2004**

***„Wenn Sie das tun,  
was Sie immer schon getan haben,  
werden Sie auch das bekommen,  
was Sie immer bekommen haben.“  
(N.N.)***

## **Herausgeber**

Akademie für Umweltforschung und -bildung in Europa (AUbE) e.V.  
August-Bebel-Straße 16-18  
33602 Bielefeld  
Tel.: (05 21) 6 13 70 - Fax: (05 21) 6 13 70  
e-mail: [Info@AUbE-Umweltakademie.de](mailto:Info@AUbE-Umweltakademie.de)  
Internet: [www.AUbE-Umweltakademie.de](http://www.AUbE-Umweltakademie.de)

## **Text**

Julian Fischer  
Dipl.-Geogr. Rolf Spittler

Verantwortlich – Projektleitung:  
Dipl.-Geogr. Rolf Spittler

Titelfoto: Rolf Spittler, Bad Hindelang/Allgäu

© AUbE - Umweltakademie, 2004

## Inhalt

	Seite
<b>1. Einleitung</b>	2
1.1 Beitrag verschiedener Disziplinen zu Nachhaltigkeit/ nachhaltiger Entwicklung	2
1.2 Regionalentwicklung	4
<b>2. Ungeklärte Fragen nachhaltig touristischer Regional- entwicklung</b>	8
<b>3. Exkurs zu Wirkfaktoren bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung</b>	11
<b>4. Methodischer Rahmen nachhaltiger Regionalentwicklung</b>	14
<b>5. Innovation und Nachhaltige Regionalentwicklung</b>	17

## 1. Einleitung

Die wirtschaftliche Entwicklung einer Region und die Steigerung der Lebensqualität für die Regionsbewohner werden zu selten mit Naturschutzvorhaben in Verbindung gebracht. Dabei gibt es Konzepte, die die verschiedenen Aspekte integrieren. Ein seit dem Erdgipfel 1992 in Rio de Janeiro populäres Konzept ist die „Nachhaltige Entwicklung“. Häufig wird formuliert, dass Nachhaltige Entwicklung erst durch räumliche und zeitliche Konkretisierung in Form von nachhaltiger Regionalentwicklung Effektivitätsansprüchen – nicht zu verwechseln mit Effizienz – genüge.

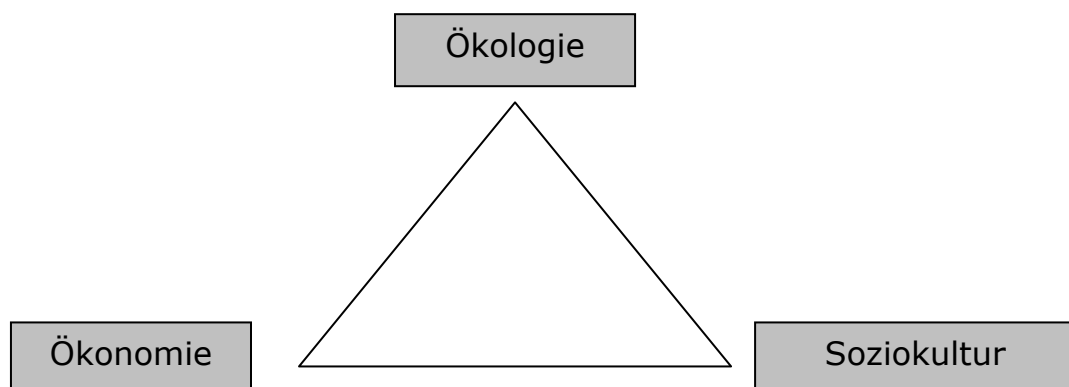
Nachhaltige Regionalentwicklung führt somit Regionalentwicklung und Nachhaltigkeit zusammen, wobei „regional“ eine räumliche Ebene und „nachhaltig“ eine Qualität andeutet.

Während Regionalentwicklungskonzepte hauptsächlich durch Wirtschafts- und Raumwissenschaften geprägt sind, zeichnen sich Konzepte der Nachhaltigkeit durch Multi-disziplinarität, im Besonderen durch Interdisziplinarität aus.

### 1.1 Beitrag verschiedener Disziplinen zu Nachhaltigkeit/nachhaltiger Entwicklung

Die wissenschaftlichen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung sollen zusammengefasst dargestellt werden, ohne zu verkennen, dass besonders die Praxis (NGOs, Politiker, usw.) sowohl theoretisch als auch praktisch Nachhaltigkeitskonzepte im besonderen Maße geprägt haben und immer noch prägen.

Nachhaltigkeit wird häufig vereinfacht als Dreieck von Ökonomie, Ökologie und Soziokultur dargestellt:



Die einzelnen Disziplinen, die diesem Dreieck entsprechen, haben unterschiedlich zur Nachhaltigen Entwicklung beigetragen.

Die **Ökologie** wird erst 1866 mit Ernst Heckel bedeutend. Er definierte Ökologie als die „Wirtschaft der Natur“, die nach und nach in andere Disziplinen aufgenommen wurde – z.B.

als Humanökologie oder Umweltökonomie. Ihr Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung kann wie folgt zusammengefasst werden<sup>1</sup>:

- Die Umwelt muss sowohl als Bereitsteller lebenserhaltender und ressourcen-spendender Bedingungen erhalten werden.
- Die Nutzung erneuerbarer Ressourcen muss mit gleicher oder geringerer Geschwindigkeit voranschreiten als deren natürliche oder menschlich beeinflusste Regenerationsgeschwindigkeit.
- Der Wirkungsgrad der Nutzung nicht-erneuerbarer (erschöpfbarer) Ressourcen muss erhöht werden, indem das Tempo der Entwicklung erneuerbarer Substitute durch technologischen Fortschritt optimiert wird.
- Die Abfallerzeugung und der Eintrag von Abfallstoffen in die Umwelt muss auf Mengen reduziert werden, die kleiner oder gleich einer klar nachgewiesenen und überwachten assimilativen Aufnahmekapazität der Umwelt sind.
- Das lebensspendende und lebenserhaltende Potenzial der Umwelt (z.B. genetische Diversität und Klimaregulation) muss erhalten werden.

Der Beitrag der **Ökonomie** zur nachhaltigen Entwicklung entspringt vor allem aus der Volkswirtschaft und der politischen Ökonomie, die sich mit dem Problem der externen Kosten ausführlich beschäftigt. Demnach müssen Umweltverschmutzungen vom Verursacher getragen werden und ein vorsorgender Umweltschutz ist im Angesicht der gerechten Verteilung von Kosten und Nutzen auch zwischen Generationen anzustreben.

Zusammengefasst lassen sich einige Aspekte ableiten<sup>2</sup>:

- Die Belastungsgrenzen der Natur müssen erkannt und vor allem durch Effizienzsteigerungen respektiert werden.
- Die Gesellschaft darf nur bedingt Risiken eingehen, um dem Vorsorgeprinzip zu entsprechen.
- Die Elastizität der Sozialsysteme muss so verbessert werden, dass auch Stress- und Schocksituation, unter Berücksichtigung von Chancengleichheit und wirtschaftlicher Vernunft, bewältigt werden können.

**Soziologie und Kulturwissenschaften** haben vor allem durch die Konkretisierung von Konzepten zum sozialen Wandel zur Nachhaltigen Entwicklung beigetragen, wie z.B. Erfassung von Globalisierungsprozessen, Entwicklung der Chaostheorie, Analyse der Risikogesellschaft oder Kulturdynamik.

Daraus wird geschlossen<sup>3</sup>, dass Nachhaltige Entwicklung

---

<sup>1</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), *INstruments for SUsustainable REgional Development* (EURES INSURED-Projekt), Seite 9, pdf-Datei, [www.eures.de](http://www.eures.de), war am 12.01.04 nicht abrufbar

<sup>2</sup> nach SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999)

<sup>3</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), Seite 13

- eine aufgeschlossene Einstellung lokaler Gemeinschaften zur synergistischen und gerechten Nutzung endogener und exogener Ressourcen, sowie die Förderung der Nutzbarmachung und Interaktion verschiedener Erfahrungs- und Wissenshintergründe,
- die Fähigkeit lokaler Gemeinschaften, ein überlegtes Idealbild neuer Entwicklungsmuster zu entwerfen und zu teilen, das die globale und die lokale Dimension vereint und mit diesen neuen Entwicklungsmustern zu arbeiten,
- die Selbstverpflichtung und die Fähigkeit lokaler Gemeinschaften, Wandel vorauszu- sehen, Wandel zu bewältigen und aktiv damit zu arbeiten, unter Berücksichtigung der neuen Dimension „Risiko und Unbeständigkeit“ benötigt.

Daneben haben auch in einem nicht unerheblichen Maße Planungswissenschaften und Geographie zur Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten beigetragen.

Schon hier lässt sich folgern, dass Nachhaltigkeit (oder Nachhaltige Entwicklung) vor allem ein ethisches Leitbild ist, dass je nach Definition mehr oder minder erreichbar ist. Betrachtet man dieses Leitbild geschichtlich, führte Nachhaltigkeit „zu einem Wechsel: von Gleichheit zu Chancengleichheit (equity); von Freiheit zu Subsidiarität; von Brüderschaft zu Solidarität.“<sup>4</sup>

## 1.2 Regionalentwicklung

Regionalentwicklung ist im Gegensatz zum Leitbild Nachhaltigkeit ein innovativer Prozess, indem versucht wird Probleme zu beheben und Stärken zu fördern. Ausgangspunkt ist dabei zumeist ein strukturschwacher Raum mit hoher Arbeitslosigkeit.

„Zur Zeit bietet sich ein Bild einer Vielzahl von Ansätzen, Lehrmeinungen und oft widersprüchlichen Ansichten.“<sup>5</sup>

Wobei grundsätzlich zwischen den drei Theoriesträngen „Standorttheorien“, „Theorien zu räumlicher Mobilität“ und „Theorien zu Wachstum und Entwicklung von Regionen“ mit zwei Argumentationslinien zu unterscheiden ist:<sup>6</sup>

- Schwerpunkt auf die regionale Ökonomie
- Schwerpunkt auf den regionalen Raum.

Globale Wirtschaftsstrukturen führten nicht nur zur Standardisierung sondern auch zur regionalen Spezialisierung. Die Region gilt als wirtschaftlicher Raum, der erst durch Innovationsprozesse am nationalen und internationalen Markt partizipieren kann. Es gelingt jedoch keinem der Ansätze wie z.B. „flexible Spezialisierung“, „industrial districts“ oder „innovatives Milieu“ die positiven wirtschaftlichen Entwicklungen ausreichend zu erklären. Bis heute konnte kein konkreter wissenschaftlicher Ansatz Allgemeingültigkeit erlangen. Alleine durch die Betrachtungsebene (Mikro-, Meso- oder Makroebene) ergibt sich eine unter-

---

<sup>4</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), Seite 15

<sup>5</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), Seite 17

<sup>6</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999)

schiedliche Ausgangslage bzw. eine anders geartete Region. Pauschal lässt sich formulieren, dass es ebenso viele erfolgreiche Wege zur regionalen Entwicklung wie zum Scheitern verurteilte gibt.

### Entwicklung der Regionalpolitik und Regionalplanung

„In den frühen fünfziger Jahren, war Regionalpolitik so gut wie nicht existent. Der Schwerpunkt in der ersten Phase, dem neoklassischen *mobilitätsorientierten* Ansatz, lag darauf, die Mobilität von Ressourcen voranzutreiben.

In der nächsten Phase herrschte ein *standortorientierter* Ansatz vor, wobei die Betonung auf der Subventionierung der physischen Infrastruktur wie Straßen, Häfen, Energie, Bildungs- und Kultureinrichtungen in benachteiligten Gebieten lag.

Mit dem makroökonomischen Schock in der Folge der ersten Ölkrise 1974/75 verlagerte sich das öffentliche Interesse auf eine *beschäftigungsorientierte* Regionalpolitik. Allerdings wurde deutlich, dass Regionalentwicklung mehr ist als nur eine Rekombination billiger oder subventionierter Produktionsfaktoren.

Qualität, Interaktion und Netzwerke wurden als Schlüsselfaktoren für eine langfristige, regionale Perspektive anerkannt, womit eine *innovationsorientierte* Regionalpolitik zur nächsten Phase des ‚politischen Zeitgeschmacks‘ wurde.

Die „Grenzen des Wachstums“ beeinflussten endlich die Regionalpolitik und vorsichtige Initiativen zur Formulierung einer ‚internalisierungsorientierten‘ Regionalpolitik keimten auf. Die Integration ökologischer Aspekte und verschiedenster Politikinstrumente, von der Regulierung bis hin zu wirtschaftlichen Anreizen, führte schließlich zu einer umfassenden Betrachtungsweise der Regionalentwicklung. Integrierte Regionalentwicklung (Thierstein, Egger 1998) umfasst somit nicht nur regionale Politik im engeren Sinne, sondern auch räumlich relevante Politikfelder wie Regionalplanung, Umwelt, Fiskalpolitik und Politik im Innovations- und Technologiebereich.

Weitere Entwicklungen in der Regionalpolitik berücksichtigen die veränderten Beziehungen zwischen urbaner und ländlicher Entwicklung.

Regionale Politiken der nächsten Generation setzen den Schwerpunkt auf die Kohärenz zwischen den territorialen Produktionssystemen und dem System der mittelgroßen Städte, die normalerweise eine Region strukturieren (Maillat 1998).

Somit werden zwei entgegengesetzte Entwicklungsmodelle unterschieden und zwar einerseits das der urbanen Ressourcen und andererseits das der anderen Interaktionsorte: ein metropolitanes Modell und ein durch das jeweilige Milieu bedingte Modell (Corolleur et al. 1996).“

Quelle: SCHLEICHER- TAPPESER et al. (1999), Seite 17-18

In allen Ansätzen wird die Wichtigkeit von Netzwerken, die unterschiedlich geprägt sind, herausgestellt. Das kommt beispielsweise in den Begriffen „Agglomeration“ (Kalifornische Schule) oder „Innovatives Milieu“ (Silicon Valley) zum Ausdruck.

In Netzwerken kann durch Nähe effizienter produziert, Wissen ausgetauscht und wirtschaftliche Impulse synergetisch ausgenutzt werden. Im Zentrum dieser Netzwerke stehen innovative Prozesse, um die natürlichen und künstlichen Besonderheiten der Region am Markt quantitativ oder qualitativ veräußern zu können. Ökologische und sozio-kulturelle Aspekte werden durch wirtschaftliche Regionalisierung nicht zwangsläufig berücksichtigt, wobei diese durch gesellschaftlichen Druck sowie freiwillige und nicht-freiwillige Vorgaben (z.B. Umweltverträglichkeitsstudien) mehr und mehr berücksichtigt werden. In diesem Kontext wird versucht, Machtstrukturen zur Effektivitätssteigerung offen zu legen. Es hat sich gezeigt, dass sich offene Planungsverfahren zur Einbringung von Belangen der Anwohner in die Regionalentwicklung eignen, um so die subjektive Perspektive der Lebensqualität in die Planungsprozesse integrieren zu können, was zur Steigerung der Effektivität der wirtschaftlichen Regionalentwicklung maßgeblich beiträgt. Die Offenheit verbunden mit Netzwerkansätzen ist die Basis für die „Lernende Region“, die als Grundlage zur Umsetzung von nachhaltigen Entwicklungsprozessen gesehen werden.

### Aspekte Produktion innerhalb der „Lernenden Region“

Produktdesign • Prozesse • explizites und implizites Know-how • Evolution organisatorischer Fähigkeiten • Humankapital • Sozialkapital • Wissensproduktion • Wissenstransfer und Wissensmanagement • Akkumulation von Erfahrungswissen • Anpassungsfähigkeit und Selbstregulation

Quelle: nach SCHLEICHER-TAPSER et al. (1999)



In Theorien mit dem Schwerpunkt Raum lassen sich fünf Gebiete beobachten, auf denen sich Veränderungen vollzogen haben<sup>7</sup>:

1. Neue Handlungsspielräume
2. Neue Aktionsfelder
3. Neue Interventionsmöglichkeiten
4. Neue Herausforderungen an das Verhalten von Planern
5. Neue Perspektiven in der Regionalplanung

Der Staat scheint sich mehr und mehr aus Einzelentscheidungen zurückzuziehen und somit den Platz für NGOs, Unternehmen usw. in Entscheidungsprozessen zu öffnen. Ob diese Handlungsspielräume jedoch auch ausgefüllt werden ist fraglich.

In den Raumwissenschaften wird die Beachtung ökologischer Notwendigkeiten und horizontaler Kooperationen zunehmend akzeptiert, wodurch neue Aktionsfelder eröffnet werden. Dabei soll der Staat öffentliche Güter für die Allgemeinheit zur Verfügung stellen, die auch außerhalb marktlicher Überlegungen gefördert werden sollen, um so wichtige Impulse zur regionalen Entwicklung zu geben.

Das Verständnis der Planung ändert sich hin zum (strategischen) Management von Regionen, wofür ein Koordinationsrahmen von Bedeutung ist. Aufgebaut wird dabei auf den regionsspezifischen Ressourcen und dem vorhandenen Humankapital, das durch Ergänzungen im Rahmen von Netzwerken die Verwirklichung von Zielen und Leitbildern bewirken soll.

Dadurch verändert sich das Arbeitsfeld des Planers, der nun vor allem über kommunikative Fähigkeiten verfügen muss, um die Positionen der Akteure in einem offenen Entscheidungsprozess geschickt zu einem strategischen Managementplan zusammenzuführen. Es besteht allerdings die Gefahr, dass der Planer als Machtfigur den Tendenzen der Region zur self-governance entgegensteht.

Mit der Popularisierung von Nachhaltigkeitskonzepten haben sich Ziele in der Regionalentwicklung weg von disziplinären hin zu übergreifenden Zielsetzungen entwickelt, wobei ökonomische Aspekte immer noch Übergewicht sind. Zur Implementierung interdisziplinärer Zielsetzungen ist die Schaffung von Kooperationen und Netzwerken unabdingbar.

Zunehmend werden zudem räumlich-funktionale Verschiedenheiten der Regionen, im Besonderen Stadt-Land, in der Raumplanung berücksichtigt und in integrativen Ansätzen wie der „Lernenden Region“ umgesetzt.

Im Kapitel 4. **Methodischer Rahmen nachhaltiger Regionalentwicklung** wird Nachhaltigkeit und Regionalentwicklung zu nachhaltiger Regionalentwicklung zusammengeführt. Zur Entwicklung des methodischen Rahmens werden zuvor in Kapitel 2. **Ungeklärte Fragen nachhaltig touristischer Regionalentwicklung** behandelt und exkursartig in Kapitel 3. auf **Wirkfaktoren bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung** eingegangen.

---

<sup>7</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999)

Innovationen spielen in der nachhaltigen Regionalentwicklung eine besondere Rolle. Dieses Thema wird im Kapitel 5. **Innovation und nachhaltige Regionalentwicklung** abschließend aufgegriffen.

## 2. Ungeklärte Fragen nachhaltig touristischer Regionalentwicklung

Nach einer Studie zum Umweltbewusstsein 2002<sup>8</sup> des Umweltbundesamtes haben 28% der Befragten schon von dem Begriff Nachhaltige Entwicklung gehört. Das sind mehr als doppelt so viele wie zwei Jahre zuvor (13%, 2000). Es bleibt ungeklärt, was die Befragten mit dem Begriff assoziieren – im Jahr 2000 schien die deutsche Bevölkerung wesentliche Inhalte von Nachhaltiger Entwicklung nicht frei benennen zu können. Jedoch verdeutlicht die Studie, dass die Mehrzahl wichtigen Elementen wie der inter- und intragenerationalen Gerechtigkeit sowie dem Ressourcenschutz zustimmt. Insgesamt halten sogar 87% Prozent der Befragten Naturschutz für wichtig und fast die Hälfte der Befragten ist bereit, sich an partizipativen Prozessen zu beteiligen. Daraus lässt sich schließen, dass wichtige Inhalte aus dem Nachhaltigkeitskonzept von der deutschen Bevölkerung begrüßt werden, jedoch die Begrifflichkeit überwiegend unbekannt und verschwommen bleibt.

Diese Verschwommenheit weist Parallelen zu dem wissenschaftlichen Diskurs auf, denn ein disziplinenübergreifendes Verständnis von nachhaltiger Entwicklung liegt bis heute nicht vor. Es stellt sich die Frage, ob das überhaupt möglich ist, da Nachhaltige Entwicklung durch Werte und Ethik geprägt ist.

Um ein paar Beispiele zu nennen: Was ist Gerechtigkeit und Chancengleichheit? Was bedeutet soziale Absicherung? Darf unsere Wirtschaft noch wachsen? Bis wann müssen nicht-erneuerbare Ressourcen „aufgehoben“ werden? Sollte man sie überhaupt bewahren? Ist es besser Natur zu schützen oder sich selbst entwickeln zu lassen?

Diese Fragen können nicht einfach über Wissen oder Nicht-Wissen entschieden werden, sondern die Antwort können nur Menschen durch Entscheidungen treffen. Die Nachhaltige Entwicklung betrifft also Menschen ganz konkret. Daher ist es Grundsatz von Nachhaltigkeit, sie durch partizipative Prozesse einzubinden und Entscheidungen in ihren Interessen zu treffen, was letztendlich nur auf kleinräumiger Ebene geschehen kann, wodurch nicht die Wichtigkeit der nationalen und internationalen Ebene negligiert werden soll. Fraglich ist in dieser Hinsicht, wie sich Top-Down- und Bottom-Up-Ansätze vertragen. Wie schafft man es überhaupt alte Strukturen aufzubrechen ohne sie zu sehr zu entwerten? Wie erreicht man ein optimales Potenzial für Innovationen, die den Menschen ein Stück mehr Lebensqualität bringen und gleichzeitig für internationale Gerechtigkeit sorgen?

Nachhaltige Regionalentwicklung ist zukunftsorientiert und integriert soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. Doch wie geht man mit unbekanntem und unklarem Variablen um? Bis wohin wird naturwissenschaftliche Unkenntnis akzeptiert? Wo liegen grundsätzliche Konflikte zwischen den Dimensionen? Wann lohnt es sich Entwicklungen zu induzieren, die sich fernab von Win-Win-Optionen bewegen?

Immer wieder wird der Aspekt „Berücksichtigung zukünftiger Generationen“ herausgestellt. Es bleibt allerdings zweifelhaft, dass zukünftige Generationen wichtiger als gegenwärtige

sind. Können zeitliche und räumliche Aspekte von Gerechtigkeit bei der konkreten Umsetzung ausreichend berücksichtigt werden? Was wollen zukünftige Generationen überhaupt? Warum Ressourcen „aufheben“, wenn die nächste Generation die Ressourcen für die nächste Generation wieder aufheben muss?

Besonders schwierig ist die Umsetzung nachhaltiger touristischer Entwicklung. Nicht nur das Ausbalancieren idealer Machtverhältnisse, auch die Schaffung eines geeigneten Indikatorsatzes kann den Prozess erheblich aufhalten. Ist es möglich einen allgemeingültigen Indikatorensatz aufzustellen? Welche Indikatoren sind wichtiger als andere? Wie wirken die einzelnen Indikatoren zusammen?

Wie inzwischen beschrieben, sprechen wir gleichzeitig über ein Leitbild, ein Konzept und einen Prozess. Verträgt sich das, und wenn ja, wie?

Nachhaltige Regionalentwicklung meint gleichzeitig Erhalten (wie z.B. Biodiversität oder Denkmäler) und Entwickeln (wie z.B. Produktivität oder Nationalparke). Bis zu welchem Grad kann dieser Spagat gegangen werden? Gibt es bestimmte Bereiche/Aspekte die eher erhalten bzw. entwickelt werden müssen? Bedeutet Entwicklung in diesem Zusammenhang gleich Fortschritt? Was ist überhaupt Fortschritt? Heißt Fortschritt Verlust oder Gewinn von Sicherheit? Welche Risiken bis zu welchem Grad sollten akzeptiert werden? Oder sollten Risiken gänzlich vermieden werden? Was passiert dann mit Innovationen?

Die Nachhaltige Entwicklung von Regionen soll oft durch Tourismus geleistet werden. Wie lässt es sich abschätzen, ob dieser dazu in der Lage ist? Bis zu welchem Grad darf der Tourismussektor ausgebaut werden ohne zu riskieren, dass gefährliche wirtschaftliche Monostrukturen geschaffen werden?

Hiermit wird oft die Vernetzung von Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz assoziiert. Wie vertragen sich diese Sektoren? Was müssen Naturschützer, Landwirte und Touristiker akzeptieren und was nicht? Wo liegen die konkreten Potenziale der Vernetzung der oft sehr unterschiedlichen Denkrichtungen? Kann Naturschutz wirklich wirtschaftlich sein? Kann die ökologische Landwirtschaft wichtigster Sektor der Landwirtschaft werden? Wie viele Touristen verträgt ein Gebiet? Ist Natur- und Landschaftstourismus naturverträglich? Bis zu welchem Grad sind umwelt- und sozialverträgliche Tourismusformen wirtschaftlich? Welche Chancen haben sie auf dem Markt?

Besonders schwierig ist das Feld der Evaluation von Projekten. Was ist ein erfolgreiches Projekt unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten? Wie bewertet man das? Hat der Nutzen aus dem Projekt für die Region langfristigen Charakter? Führt touristische Projekte zur Nachhaltigen Regionalentwicklung zum wirtschaftlichen Aufschwung? Was ist ein wirtschaftlicher Aufschwung (mehr Arbeitsplätze oder mehr Investitionen)? Was ist Zweck und was ist Mittel? Sind die ausgewählten Indikatoren die richtigen? Könnte das Projekt erfolgreicher sein? Lassen sich allgemeingültige Handlungskonzepte erarbeiten? Wann ist ein Projekt effizient und wann ist es effektiv? Welche Aspekte sind nicht Berücksichtigt worden und welche in zu großem Maße? Wie lassen sich Kapazitätsgrenzen (z.B.

---

<sup>8</sup> BMU (2002), *Umweltbewusstsein in Deutschland 2002*, [www.umweltbewusstsein.de](http://www.umweltbewusstsein.de), Stand: 01.12.03

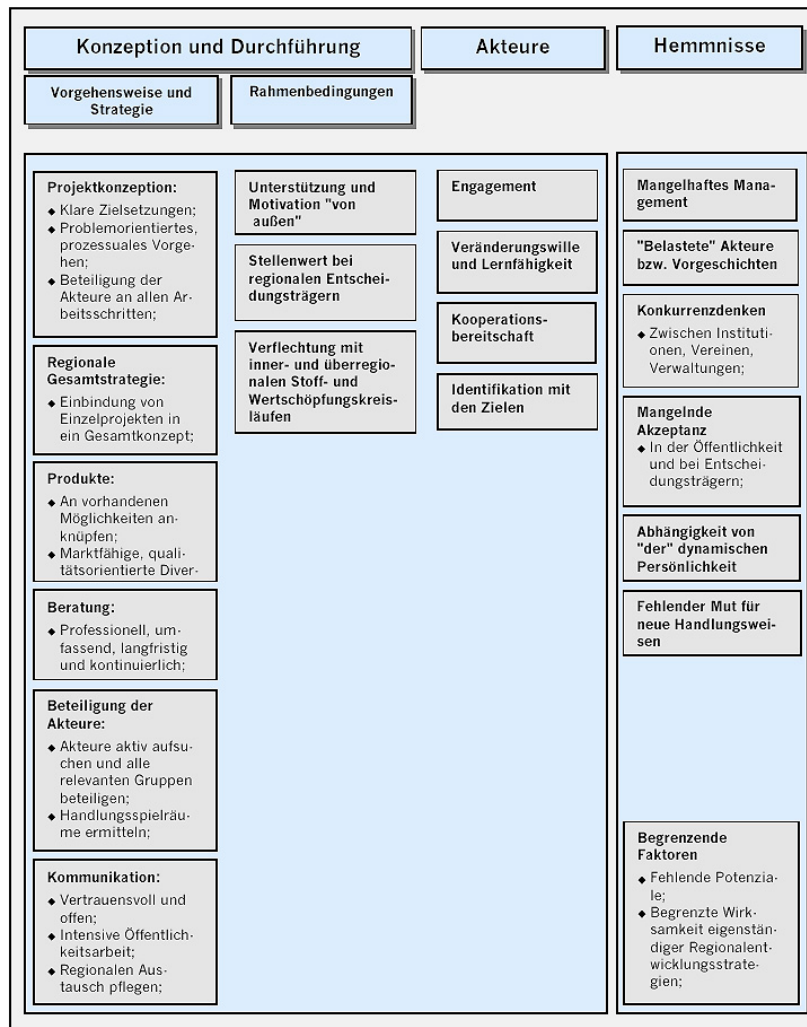
ökologische oder sozialpsychologische) definieren? Können die Strategien Effizienz, Konsistenz und Suffizienz isoliert gedacht werden? Was muss individuell, lokal, regional, national oder international entschieden werden?

Wie deutlich wird, gibt es eine Vielzahl ungeklärter Fragen in Bezug zur nachhaltig touristischen Regionalentwicklung. Diese Fragen stehen bei der praktischen Projektarbeit der **AUbE-Umweltakademie** im Vordergrund und es wird versucht im Rahmen von Forschungsarbeiten (u.a. Diplomarbeiten) und Begeleitung konkreter Praxisprojekte diese wissenschaftlich zu beantworten.

### 3. Exkurs zu Wirkfaktoren bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung

Inzwischen gibt es zahlreiche, zum Teil sehr umfangreiche durch die EU geförderte Projekte zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Während der Projektlaufzeit ist ein Grossteil der Projekte unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten durchaus positiv zu bewerten. Fraglich ist jedoch die Langzeitwirkung dieser Projekte. Zu den Wirkfaktoren gibt es bis jetzt noch kein abgesichertes Wissen, daher hat E. APPEL in einer Dissertation Grundlagen und Bedingungen für eine erfolgreiche Projektkonzeption und -durchführung herausgearbeitet.<sup>9</sup>

#### Überblick über wichtige Wirkfaktoren bei Projekten der Nachhaltigen Regionalentwicklung



Quelle: Elisabeth APPEL (2001) Dissertation: „Grundlagen und Bedingungen für eine erfolgreiche Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung: Projektevaluierung zur Ermittlung und Darstellung wesentlicher Faktoren bei der Umsetzung regionaler Entwicklungsinitiativen“, Technische Universität Berlin.

<sup>9</sup> Einige Ergebnisse der Dissertation „Grundlagen und Bedingungen für eine erfolgreiche Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung: Projektevaluierung zur Ermittlung und Darstellung wesentlicher Faktoren bei der Umsetzung regionaler Entwicklungsinitiativen“ von Elisabeth APPEL (2001, Technische Universität Berlin) werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

Grundsätzlich ist bei Projekten der Nachhaltigen Regionalentwicklung zu unterscheiden zwischen

1. der Konzeption und Durchführung,
2. den Akteuren und
3. den Hemmnissen.

Punkt 1 „Konzeption und Durchführung“ lässt sich noch in „Vorgehensweise“ und „Rahmenbedingungen“ unterteilen.

Zu den erfolgreichen **Rahmenbedingungen** gehören die Vernetzung der regionalen Akteure und deren Vernetzung mit dem nahen und weiteren Umfeld der Region sowie eine ausgewogene Verflechtung innerer und überregionaler Stoff- und Wertschöpfungskreisläufe. Neben der Vernetzung sind die Einstellung wichtiger Akteure der Region zu dem Projekt und die Motivation (z.B. durch gewonnene Wettbewerbe) von großer Bedeutung.

Die **Vorgehensweise** umfasst „Kommunikation“, „Beteiligung der Akteure“, „Beratung“, „Produkte“, „Regionale Gesamtstrategie“ und „Projektkonzeption“. Eine erfolgreiche Projektkonzeption ist in eine regionale Gesamtstrategie, die sich durch klare Ziele (z.B. in Form von Leitbildern) auszeichnet, einzubetten, um inselhaftige Lösungen zu komplexen und sinnvollen Wertschöpfungsketten zu verbinden. Die Ziele bzw. Leitbilder sind bei der Konzeption jedes einzelnen Projekts zu berücksichtigen. Die Effektivität von Projekten wird durch die Einbeziehung „betroffener“ Akteure in der Konzeptions- und Durchführungsphase besonders begünstigt. Durch partizipative Elemente können langfristige Wirkungen von Projekten der Nachhaltigen Regionalentwicklung erheblich verbessert werden – sind dafür evtl. sogar Voraussetzung. Um die regionalen Akteure zielorientiert in das Projekt mit einbeziehen zu können, bietet sich ein problemorientierter Ansatz an, der auf vorhandenen Strukturen und Produkten aufbaut. Die vorhandenen Strukturen bedürfen oft eines neuen Kommunikationsdesigns, geprägt durch Vertrauen, Offenheit und Transparenz, was durch eine professionelle, umfassende, langfristige und kontinuierliche Beratung geschaffen werden kann.

Eine Nachhaltige Regionalentwicklung hängt zudem maßgeblich von ihrem Humankapital, also den regionalen und am Projekt beteiligten **Akteuren** ab. Dazu zählen „Engagement“, „Veränderungswille und Lernfähigkeit“, „Kooperationsbereitschaft“ und „Identifikation“. Die Identifikation der Akteure muss sich sowohl auf das Projekt, als auch vor allem auf die Region beziehen, um die vorhandenen Potenziale aktivieren und als Engagement für eine Nachhaltige Regionalentwicklung nutzen zu können. Nachhaltige Regionalentwicklung orientiert sich an Leitbildern, die Veränderungen bewirken sollen. Dafür ist die Bereitschaft der regionalen Akteure für Veränderungen und somit die Lernfähigkeit von Bedeutung, was in der „Lernenden Region“<sup>10</sup>, die durch Vernetzung geprägt ist, begrifflich zum Ausdruck kommt. Vernetzung impliziert, dass die Akteure sich vernetzen wollen und können, wofür die ausreichenden Kapazitäten oftmals erst geschaffen werden müssen.

---

<sup>10</sup> siehe beispielsweise WÖHLER, Kh. (2002), Lernende Tourismusregionen: Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor kleiner und mittlerer Unternehmen, Münster.

Neben den positiven Wirkfaktoren ist die Beseitigung von **Hemmnissen** für ein erfolgreiches Projekt von zentraler Bedeutung. Zu den Hemmnissen zählen „Mangelndes Management“, „Belastete Akteure“, „Konkurrenzdenken“, „Mangelnde Akzeptanz“, „Abhängigkeit von der Persönlichkeit“, „Fehlender Mut für neue Handlungsanweisungen“ und „Begrenzte Ausgangssituation“. Sie stellen Stolpersteine für die Durchführung des Projekts dar, betreffen aber auch die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen bei den Akteuren. In der Regionalentwicklung setzen sich immer mehr Elemente des strategischen Managements durch, das jedoch in der Entfaltung seiner vollen Wirkung durch entscheidende Fehler gehindert wird. Erste Erfolge können z.B. zum „sich auf dem Image ausruhen“ führen. Erfolge können sogar ganz ausbleiben, wenn die Vermarktungsstrukturen zu unausgereift sind, betriebswirtschaftliche Aspekte nicht berücksichtigt werden oder die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren mangelhaft ist, wobei zu berücksichtigen ist, dass Erfolg je nach regionalem Potenzial relativ ist. Es kann beispielsweise nicht von jeder Region erwartet werden, dass in einem mittelfristigen Zeitraum eine wirtschaftliche Trendwende erreicht werden kann. Das Potenzial einer Region liegt maßgeblich in den Händen der regionalen Akteure, mehr oder minder geprägt durch das Engagement von Einzelpersonlichkeiten. Negative Erfahrungen der Akteure mit der entsprechenden Thematik und das fehlende oder projektkonträre Engagement von Leitpersönlichkeiten wirken sich hemmend auf Projekte der Nachhaltigen Regionalentwicklung aus. Gesteigert wird die hemmende Wirkung durch das Vorhandensein eines zu stark ausgeprägten Konkurrenzdenkens, das nicht belebend sondern destruktiv wirkt, vor allem wenn etwa gleich mächtige Akteure nicht konsensfähig sind oder Macht- und Konkurrenzstrukturen nicht aufgedeckt werden.

Ein erfolgreiches Projektmanagement muss somit viele Aspekte berücksichtigen, die sich zudem in einem sehr komplexen und regionspezifischen Gefüge unterschiedlich bedingen. Grundsätzlich ist zwischen positiven (hier: „Konzeption und Durchführung“ und „Akteure“) und negativen (hier: „Hemmnissen“) Wirkfaktoren zu unterscheiden. Erst das Controlling beider Wirkfaktorarten innerhalb des Projektmanagements kann die Erreichung der gewünschten Ziele auch über einen längerfristigen Zeitraum gewährleisten.



## 4. Methodischer Rahmen nachhaltiger Regionalentwicklung

Unter der Leitung von EURES (Institut für regionale Studien in Europa) wurde 1999 der Abschlussbericht des umfangreichen<sup>11</sup> INSURED-Forschungsprojekts zu nachhaltiger Regionalentwicklung vorgelegt.<sup>12</sup> Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurde(n):

- ein Analyserahmen für nachhaltige Regionalentwicklung entwickelt,
- Best Practice-Beispiele als gute Vorbilder analysiert,
- ein „System für das Qualitätsmanagement Nachhaltiger Regionalentwicklung“ vorgelegt und
- Beispiele für Instrumente, Handlungsoptionen und Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Im Laufe des Forschungsprojekts stellte sich heraus, dass Nachhaltige Regionalentwicklung von Region zu Region unterschiedliche Bedeutung hat, es jedoch Parallelen gibt, die als ein „System für das Qualitätsmanagement nachhaltiger Regionalentwicklung“ zusammengefasst werden können. Das Basis-System umfasst 32 Schlüsselfaktoren, die je nach Region und Situation verschieden gewichtet und erweitert werden müssen. Die Schlüsselfaktoren umfassen die drei Ebenen Leitbild, Potenziale der Region und Transformationshebel.

Dabei dienen 10 Komponenten der Nachhaltigkeit als Leitbild für die Nachhaltige Regionalentwicklung.

### Komponenten der Nachhaltigkeit

#### Entwicklungsdimensionen

1. Respekt für die ökologische Integrität und das Erbe der menschengemachten Umwelt (Umweltdimension)
2. Befriedigung menschlicher Bedürfnisse durch effiziente Nutzung von Ressourcen (Ökonomische Dimension)
3. Erhaltung und Entwicklung von menschlichen und sozialen Potenzialen (Soziokulturelle Dimension)

#### Dimensionen der Chancengleichheit

4. interpersonale Chancengleichheit (sozial und zwischengeschlechtlich)
5. räumliche Chancengleichheit (interregional und international)
6. intertemporale Chancengleichheit

#### Systematische Prinzipien

7. Diversität
8. Subsidiarität
9. Netzwerke/Partnerschaften
10. Partizipation

Quelle: SCHLEICHER- TAPPESETER et al. (1999), INstruments for SUstainable REgional Development, [www.eures.de](http://www.eures.de)

Diese 10 Komponenten wurden hergeleitet aus den sehr unterschiedlichen Ansichten von nachhaltiger Entwicklung. Sie dienen als grundsätzliche Ziele von Regionalentwicklung, um

<sup>11</sup> Projektpartner: 1. EURES – Institut für regionale Studien in Europa, Freiburg, 2. ÖAR – Regionalberatung GesmbH, Wien/Fehring, 3. SICA Innovation Consultants Ltd., Dublin, 4. SIASR, Universität St. Gallen, St. Gallen und 5. SRS – Studio Ricerche Sociali, Florenz.

Kooperationen mit: 1. Dipartimento di Chimica, University of Siena, 2. Dublin Institute of Technology, Consultancy and Research Unit for the Built Environment, Dublin und 3. National University of Ireland, Maynooth, Centre for Local and Regional Development (CLRD), Co. Kildare.

Finanziert durch: 1. Die Europäische Union, 2. Die Republik Österreich, 3. Das Land Hessen und verschiedene lokale Gebietskörperschaften, 4. Die schweizerische Eidgenossenschaft und die Region Toskana.

<sup>12</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999)

Nachhaltigkeit in der Region zu erreichen. „Ob allerdings einzelne Ansätze wirklich alle notwendigen Elemente berücksichtigen, muss im Einzelfall überprüft werden.“<sup>13</sup>

Eine nachhaltige Regionalentwicklung hängt zudem vom konkreten Potenzial der Region ab – seinen Bewohnern, Führungskräften, Interessensgruppen, Sozialstrukturen usw. Zur Erfassung und Beeinflussung der Qualitäten eines regionalen Umfeldes bieten sich nach dem Forschungsbericht 16 „Regionale Schlüsselfaktoren“ an:

*„Sie sind zugleich **allen Situationen gemeinsam, unterschiedlich und einzigartig.** Sie sind in allen Situationen **gemeinsam**, da sie sich in jedem untersuchten Kontext als relevant erwiesen haben; sie sind **unterschiedlich**, da sie sich in einem spezifischen Kontext jeweils unterschiedlich verhalten; sie sind **einzigartig**, da sie von den lokalen Akteuren unterschiedlich kombiniert werden.“<sup>14</sup>*

#### 16 „Regionale Schlüsselfaktoren“

1. Erkennen einer Vielfalt von Entwicklungsvarianten
2. Kreativität und Innovation in einer unternehmerischen Kultur, die Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft betont
3. Fähigkeit, mit Komplexität und Widersprüchlichkeit umzugehen, sowie Veränderungen vorauszusehen
4. Offenheit, die eigene Kultur durch fremde Impulse zu bereichern und den multikulturellen Zusammenhalt zu fördern
5. Entdeckung und Neuinterpretation von territorialen Besonderheiten und lokalen Kenntnissen
6. Fähigkeit eines jeden, seine optimale Leistung und Befriedigung zu erreichen
7. „Fraktale“ Kompetenzverteilung unter Nutzung des Gegenstromprinzips
8. Eigenständigkeit in strategischen Entscheidungen innerhalb eines unterstützenden Rahmens
9. Vorrangige Nutzung eigener Ressourcen, ohne die von anderen zu beeinträchtigen
10. Gemeinsames Wertesystem, das wirtschaftliche, kulturelle und soziokulturelle Aspekte Abhängigkeiten berücksichtigt
11. Sozialer Zusammenhalt
12. Gelegenheit und Raum für gleichberechtigte Interaktion
13. Fähigkeit zu gemeinsamer Vision
14. Integration von sozialem und technischem Lernen in den Innovationsprozess
15. Zugang zu Informationen und zur öffentlichen Arena für alle Betroffenen
16. Vielfalt von Interaktionen, unterstützt durch lokale Animatere

Quelle: nach SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), INstruments for SUSTainable REgional Development, www.eures.de

Die regionalen Potenziale müssen in einem dynamischen Kontext der Veränderungen gesehen werden. Denn eine Region ist kein starres Gebilde, sondern eine Überlagerung verschiedener Prozesse, die sich – ähnlich wie Wellen – blockieren und anregen können. 6 Transformationshebel sind wesentlich, um die Prozesse in Richtung nachhaltiger Regionalentwicklung positiv zu beeinflussen.

#### Transformations-Hebel

1. Problemverständnis verbessern
2. Offenes und kollektives Lernen
3. Verhandeln und gemeinsam Entscheiden
4. Erarbeiten einer gemeinsamen Vision
5. Service-Orientierung
6. „Self-governance“

Quelle: nach SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), INstruments for SUSTainable REgional Development, www.eures.de

Dieser dreiteilige Management-Rahmen (Leitbilder, Potenziale und Transformationshebel) wird von der **AUBE-Umweltakademie** in der praktischen Projektarbeit berücksichtigt und eingesetzt, um das optimale und transparente Management bei der Erfüllung sehr komplexer

<sup>13</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), Seite 33

<sup>14</sup> SCHLEICHER-TAPPESETER et al. (1999), Seite 35

Zielsetzungen, wie sie in der nachhaltigen touristischen Regionalentwicklung erforderlich sind, sicherzustellen. Dabei werden Probleme nicht in viele Einzelprobleme zerlegt und alleinig mit Prüflisten abgearbeitet, sondern mit Hilfe integrativer Ansätze Lösungswege aufgezeigt.

## 5. Innovation und Nachhaltige Regionalentwicklung<sup>15</sup>

Innovation meint Erneuerung oder Neuerung und ist von Erfindung abzugrenzen, da eine Innovation nicht grundsätzlich neu geschaffen wird. Sie kann aber für eine bestimmte Region durchaus neuartig sein. Oft werden technische Innovationen mit Innovationen gleichgesetzt, obwohl diese häufig erst durch soziale Innovationen zu anwendbaren Innovationen werden. Gerade in der nachhaltigen Regionalentwicklung spielen soziale Innovationen wie z.B. neue Kommunikationsformen eine entscheidende Rolle, um die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit und unterschiedliche Positionen der Akteure zu einer Gesamtstrategie zu integrieren. Insgesamt ist in den letzten Jahren deutlich geworden, „dass sich allgemeine Innovationsstrategien und allgemeine Entwicklungsstrategien kaum voneinander unterscheiden lassen.“<sup>16</sup>

Es gibt zwei Richtungen um die Zukunftsfähigkeit einer Region zu gewährleisten:

1. Potenziale bewahren, Schäden vermeiden.
2. Potenziale entwickeln, Innovation in Richtung Nachhaltigkeit vorantreiben.

Erst das ausgeklügelte Zusammenspiel beider Richtungen ermöglicht eine effektive Nachhaltige Regionalentwicklung. Dabei sind Innovationen als aktive Zukunftsweiser von zentraler Bedeutung, wenn sie nachhaltig ausgerichtet sind. Erfolg versprechend sind v.a. integrative Innovationen, die in der Lage sind den Korridor für Win-Win-Situationen zu erweitern, um so konflikthafte Blockaden abzubauen.

Grundsätzlich dienen Innovationen, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden und um die Lebensbedingungen Vorort zu verbessern. Dafür ist ein gewisses Maß an Risikobereitschaft und Offenheit verbunden mit klaren Zielvorstellungen von zentraler Bedeutung.

In einem Sieben-Phasen-Modell können die Aufgaben im Rahmen eines effizienten Innovationsmanagements skizziert werden. Aus der Tabelle lassen sich die Aufgaben der einzelnen Phasen und die spezifischen Unterstützungsmöglichkeiten ablesen.

<b>7 Phasen der Innovation und Unterstützungsmöglichkeiten</b>		
<b>Phase</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Unterstützungsmöglichkeit</b>
1	Idee (eines Einzelnen, einer Gruppe)	Anregung, Konfrontation verschiedener Sichtweisen, Offenheit
2	Aufnahme der Idee (bei denen, an die sie herangetragen wird)	generell: Offenheit gegenüber neuen Ideen, Innovationsbereitschaft, Kooperationsbereitschaft, Möglichkeiten Ideen zur Diskussion zu stellen Speziell: Unterstützer, Unternehmer
3	Prüfung der Idee (Ziele, Realisierbarkeit)	Ressourcen (personelle und zeitliche), Diskussionsforum, Kohärentes System von Entwicklungszielen, Zugang zu Fachleuten

<sup>15</sup> Der folgende Absatz bezieht sich (soweit nicht anders Vermerkt) auf: SCHLEICHER-TAPPESE, R. (2000), Vortrag: *Innovation und regionale Entwicklung – Analyse, Strategien, Instrument*, pdf-Dokument, [www.eures.de](http://www.eures.de), Stand: 22.12.03

<sup>16</sup> SCHLEICHER-TAPPESE, R. (2000), Seite 1

4	Ausarbeitung der Idee zu einem Konzept	Ressourcen (personelle und materielle), Fachleute, Forschungseinrichtungen, Berater
5	Anpassung des Konzepts an die Gegebenheiten, an Ziele	Einschätzung/ Beschreibung des Kontextes, Kohärentes System von Entwicklungszielen, Methoden
6	Umsetzung vorbereiten (Akzeptanz, Finanzierung, Detailkonzepte)	Ressourcen (finanzielle, personelle, organisatorische, fachliche)
7	Umsetzen (Ressourcen: Leadership, Finanzen, Personen, Organisationen, Fachwissen)	Ressourcen in größerem Umfang, Leadership, Fachwissen, Zugang zu Märkten und Organisationen

Quelle: Nach SCHLEICHER-TAPPESE, R. (2000)

Allgemein ist es erforderlich in dem Innovationsprozess „Orientierung zu bieten“, „Offenheit zu fördern“, „Anregungen zu verstärken, Erfahrungsaustausch zu fördern“, „institutionelle Unterstützung zu bieten“ und „Ressourcen bereitzustellen und zugänglich zu machen“, um effektiv zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung beizutragen.

Die **AUBE-Umweltakademie** verfügt über ein umfangreiches kreatives und professionelles Potenzial, um nachhaltige Innovationsstrategien regionspezifisch zu entwickeln und umzusetzen sowie Innovationsprozesse beratend und moderierend zu begleiten.