

Oliver Fuchs

Kooperation als strategisches Element regionaler Tourismusentwicklung

Co-operation as a strategic element of regional touristic development

Kurzfassung

Der Beitrag befasst sich mit der Kooperation unterschiedlicher Akteure im Rahmen regionaler touristischer Entwicklungsprozesse. Dabei wird zunächst – differenziert nach Nutzen, Aufgabenfeldern und Hemmnissen – die Bedeutung touristischer Zusammenarbeit dargestellt. Im weiteren Verlauf werden die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit bei der touristischen Entwicklung aufgezeigt, wobei die Felder „Aufgabenstellung“, „Gremienarchitektur“, „Kooperationspartner“ und „Selbststeuerung im Kooperationsprozess“ thematisiert werden. Nach einem kurzen Exkurs zur Bedeutung der Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit wird schließlich eine Reihe von Folgerungen für die touristische Praxis abgeleitet.

Abstract

The article deals with the co-operation of different players in the context of regional touristic development processes. Initially the meaning of touristic co-operation is presented, differentiated according to advantages, task areas and obstacles. In the further course the text considers the issue of the success factors of touristic co-operation while the assignment of tasks, the constitution of the co-operative boards, the partners and the self-monitoring in the process are highlighted. Finally – after a brief digression to the field of sustainable tourism – the text gives a set of conclusions how to realize touristic co-operation in practice.

1 Bedeutung der Kooperation im Rahmen touristischer Entwicklungsprozesse

Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure im Rahmen touristischer Entwicklungsprozesse ist sicherlich kein neues Phänomen, sondern hat in Tourismusregionen zumeist schon eine lange Tradition. Grund sind die übergreifenden Anforderungen, die sich aus dem Aufbau einer solchen Region ergeben. Allerdings sind die touristischen Kooperationen in ihrer Ausgestaltung und auch Qualität sehr unterschiedlich, was sich maßgeblich auf den Erfolg einer Tourismusregion auswirken kann.

Das Gelingen von Kooperation ist keine Selbstverständlichkeit und hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die sich auf die Motivation der Akteure, das sozio-emotionale Gefüge im Kooperationsprozess und auf die Qua-

lität und Nachhaltigkeit der Kooperationsergebnisse auswirken können. Diese Faktoren liegen im Handlungsrahmen, in den die touristische Entwicklung eingebettet ist, in den Ressourcen, Einstellungen und der Zusammensetzung der beteiligten Partner sowie der Ausformung des Kooperationsprozesses begründet.

Der Erfolg touristischer Regionen ist eng damit verbunden, inwieweit diese Einflussgrößen in der gemeinsamen Arbeit bewusst berücksichtigt und gestaltet werden. Ziel dieses Beitrags ist es daher, das Augenmerk auf die Erfolgsfaktoren touristischer Zusammenarbeit und damit auf den touristischen Kooperationsprozess selbst zu lenken, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteurs-

gruppen an der gemeinsamen Aufgabe „Tourismusentwicklung“ zu verbessern.

Dabei bezieht sich die Betrachtung auf eher ländlich strukturierte Tourismusregionen, in denen eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit touristischer Akteure – im Gegensatz zum reinen Städtetourismus in größeren Metropolen – von besonderer Bedeutung ist. Unter dem Begriff der „touristischen Akteure“ werden alle Organisationen, Entscheidungsinstanzen und Unternehmen summiert, die einen direkten Einfluss auf das touristische Geschehen in einer Region nehmen. Hierzu zählen insbesondere die touristischen Leistungsträger, touristische Entwicklungsorganisationen wie Fremdenverkehrsverbände und Marketinggesellschaften, gesellschaftliche Interessengruppen, deren Aufgabenbereich touristische Aspekte einschließt, sowie die zuständigen Stellen in Verwaltung und Politik.

1.1 Schicksalsgemeinschaft oder Erfolgsmodell?

Eine erfolgreiche touristische Entwicklung abseits größerer Städte bringt die Notwendigkeit mit sich, Grenzen zu überwinden. Dies liegt in der sehr kleinteiligen Struktur der Tourismuswirtschaft und ihrer vielfältigen Vernetzung mit anderen Wirtschafts- und Handlungsbereichen begründet, nimmt aber bereits im räumlichen Zuschnitt der Tourismusregionen seinen Anfang.

Bestehende Verwaltungsgrenzen sind für die Touristen vergleichsweise irrelevant. Entscheidend für ihr Reiseverhalten sind landschaftliche und funktionale Bezüge, die sich vielfach eben gerade nicht mit den Grenzen der Verwaltung decken. Dies stellt für die Entwicklung touristischer Regionen eine gewisse Herausforderung dar, da sich Entscheidungskompetenzen, Zuständigkeiten und auch Geldströme zumeist an diesen Grenzen orientieren. Für eine im Tourismus aus funktionalen Gründen heraus notwendige grenzüberschreitende Zusammenarbeit gibt es zunächst einmal keinen staatlicherseits vorgegebenen Rahmen. Eine solche Zusammenarbeit kann nur von unten entstehen und setzt die Kooperation sehr unterschiedlicher Akteure voraus.

Da weder einzelne touristische Akteure noch Gemeinden über hinreichende Potenziale und Ressourcen verfügen, um sich im nationalen oder gar internationalen Tourismusmarkt allein zu etablieren, bilden die touristischen Regionen eine „Schicksalsgemeinschaft“, in der klein- und großräumige Kooperationsprozesse notwendig werden, wenn sie ihre Konkurrenzfähigkeit wahren wollen.

Zu berücksichtigen sind dabei auch die Verflechtungen, die der Tourismus mit anderen Wirtschaftszweigen aufweist. Eine maximale regionale Wertschöpfung kann der Tourismus nur erzielen, wenn Akteure aus allen Branchen, zu denen funktionale Bindungen bestehen, mit in die touristischen Planungen und Konzepte einer Region einbezogen werden.

Der Staat hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen für die entsprechenden Entwicklungsprozesse zu gestalten. Ganz wesentlich ist dabei die Harmonisierung der Tourismus- und Förderpolitik auf den unterschiedlichen Ebenen. Helfen können sich die touristischen Akteure aber letztlich nur allein. Nur wenn es den unterschiedlichen staatlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren gelingt, gemeinsam die beschriebenen Grenzen zu überwinden, kann aus der „Schicksalsgemeinschaft Tourismusregion“ auch ein Erfolgsmodell werden. Der Schlüssel hierzu liegt in einer gleichberechtigten und effizient organisierten Kooperation aller direkt und indirekt an der touristischen Entwicklung beteiligten Akteure.

1.2 Der Nutzen touristischer Kooperation

Der Nutzen der touristischen Kooperation ist vielfältig. Eine enge Zusammenarbeit der relevanten Akteure bietet die Möglichkeit, Problemlösungen zu entwickeln, die aus Sicht einzelner Kooperationspartner nicht machbar wären. Dabei können die vorhandenen Ressourcen wie beispielsweise Arbeitskraft und finanzielle Mittel sehr viel effizienter eingesetzt werden, und überdies leisten gemeinsame Kooperationserfolge einen wichtigen Beitrag für die Identitätsbildung und Identifikation der handelnden Akteure mit ihrer Tourismusregion.¹

Die Vorteile, die sich aus einem Ausbau der Zusammenarbeit der touristischen Akteure ergeben können, bestehen vor allem in Folgendem:²

- Konzeptionelle und strategische Aufgaben der touristischen Entwicklung, die in der Regel die Zuständigkeit einzelner Akteure überschreiten, können überhaupt in Angriff genommen werden.
- Gemeinsam gefundene Lösungen sind vielfach tragfähiger, da sich die Potenziale der unterschiedlichen touristischen Akteure ergänzen und eventuelle Risiken gemeinsam getragen werden können.
- Die Transparenz und Akzeptanz getroffener Entscheidungen zur touristischen Entwicklung wird erhöht, da die Motive, die zu einzelnen Entscheidungen geführt haben, im gemeinsamen Prozess besser kommuniziert werden können.

- Durch diese Transparenz werden auch Konfliktpotenziale reduziert, da Positionen und Belange einzelner Tourismusakteure frühzeitig ausgetauscht und so Verhandlungslösungen und Kompromissbereitschaft gefördert werden können.
- Durch die entstehenden persönlichen Kontakte kann Sozialkapital zwischen den beteiligten Personen aufgebaut werden, welches sich positiv auf andere Felder einer möglichen Zusammenarbeit auswirkt und es ermöglicht, zukünftig flexibler auf neu entstehende Anforderungen des Tourismusmarktes zu reagieren.³

Über diesen auf einen allgemeinen Nutzen für die touristischen Regionen zielenden Mehrwert hinaus können sich aus dem Engagement im gemeinsamen touristischen Entwicklungsprozess auch ganz individuelle Vorteile für die Kooperationspartner ergeben. Diese bestehen vor allem darin, dass für sie nützliche Projekte bewegt werden, die aufgrund ihrer Größenordnung oder Komplexität allein mit eigenen Ressourcen nicht umsetzbar wären. Ferner bedeutet jede Beteiligung an einem Kooperationsprozess auch einen Informationsgewinn. Dieser bezieht sich sowohl auf fachliche Informationen zur touristischen Entwicklung als auch auf strategische Informationen zu Meinungen und Positionen anderer Akteure.

1.3 Mögliche Aufgabenfelder touristischer Kooperation

Handlungsebenen touristischer Kooperation sind einmal die überregionale Ebene, die vornehmlich durch touristische Marketinggesellschaften der Bundesländer besetzt ist, zweitens die regionale Ebene, die von den bestehenden Tourismusregionen gebildet wird, sowie die Ebene einzelner touristischer Gemeinden, auf der in der Regel Fremdenverkehrsvereine oder kommunale touristische Marketingagenturen aktiv sind. Je nach Ebene stellen sich ganz unterschiedliche oder auch einander ergänzende Kooperationsaufgaben (vgl. Abb. 1). Eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit der touristischen Akteure ist dabei nicht nur horizontal auf einer Ebene, sondern auch vertikal zwischen den Ebenen erforderlich, um gemeinsame Strategien verfolgen und Doppelarbeiten vermeiden zu können.

Bei der folgenden Betrachtung der drei Ebenen wird zwischen solchen touristischen Aufgabenstellungen unterschieden, die eher strategisch-konzeptionell sind, und solchen, die sich eher auf die Umsetzung orientieren. Grundsätzlich überwiegen auf der überregionalen Ebene die Kooperationspotenziale im strategisch-konzeptionellen Bereich, während auf der kommunalen Ebene eher eine umsetzungsbezogene Zusammenarbeit erforderlich ist.

	strategisch-konzeptionelle Aufgaben	umsetzungsbezogene Aufgaben
überregionale Ebene	• Marktforschung • übergeordnetes Marketingkonzept • Qualitätssicherungskonzept • Schulungskonzept	• übergeordnetes Marketing (z.B. internationale Messen) • Schulungsmaßnahmen für touristische Anbieter
Ebene Tourismusregion	• Leitbildentwicklung • regionales Marketingkonzept • Informationskonzept • regionale Angebotsvernetzung • Vernetzung von Wegesystemen und Infrastrukturen	• regionales Marketing • Buchungs- und Informationsmanagement • Gastgeberverzeichnis • Qualitätssicherung
kommunale Ebene	• Leitbildentwicklung • Angebotsentwicklung	• Angebotsrealisierung • Beratung und Betreuung der Gäste vor Ort • Beratung und Betreuung der Leistungsanbieter

Abbildung 1
Mögliche touristische Kooperationsfelder (Auswahl)

Quelle: eigene Darstellung

Überregionale Ebene

Die überregionale Ebene hat im Wesentlichen die Aufgabe, die Aktivitäten der einzelnen Tourismusregionen zu koordinieren und Angebote zu entwickeln, von denen die Akteure in den Regionen gleichermaßen profitieren können.

Der Kooperationsvorteil liegt vor allem darin, dass auf dieser Ebene durch eine Bündelung der Kräfte eine größere Reichweite erzielt werden kann, insbesondere im Marketing. Auch können einzelne Aufgaben, die keinen regionsspezifischen Charakter aufweisen, auf dieser Ebene weit effizienter erfüllt werden als auf der Ebene der einzelnen Tourismusregionen. Hierzu zählen insbesondere der Bereich Marktforschung sowie die Konzeption und Durchführung von Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen für touristische Anbieter und Servicekräfte. Darüber hinaus ist diese Ebene dazu prädestiniert, durch ein geeignetes Qualitätsmanagement übergreifende touristische Qualitätsstandards zu schaffen, die den Touristen eine bessere Orientierung im touristischen Angebot und den Leistungsanbietern einen Maßstab für die Optimierung des eigenen Geschäftsbereichs liefern.

Grundsätzlich liegt der Aufgabenschwerpunkt der überregionalen Kooperationsarbeit im strategisch-konzeptionellen Bereich. Entsprechende Konzepte müssen von Beteiligten der touristischen Regionen gemeinsam erarbeitet werden. Denn zum einen sollen sie von diesen Regionen im eigenen Wirkungskreis auch umgesetzt werden, und zum anderen sind diese Regionen in der Regel auch maßgeblich an der Finanzierung der überregionalen Arbeit beteiligt und wollen insofern auch ihre Interessen gewahrt wissen. Die rein umsetzungsbezogenen Aufgaben können dagegen auch einer touristischen Entwicklungsorganisation übertragen werden, die diese den gemeinsam vereinbarten Strategien entsprechend ausführt.

Derzeit ist die überregionale touristische Zusammenarbeit in Deutschland zumeist auf Ebene der Länder organisiert, auf der beispielsweise Landesmarketinggesellschaften und/oder landesweite Fremdenverkehrsvereine aktiv sind. Vorstellbar wäre in einzelnen Aufgabenfeldern jedoch auch eine länderübergreifende Zusammenarbeit, um beispielsweise Schulungsmaßnahmen oder auch Qualitätssicherung im größeren Kontext anzubieten, wodurch Wirkungskraft und Effizienz dieser Maßnahmen weiter gesteigert werden könnten.

Regionale Ebene

Für die touristische Entwicklung hat die Zusammenarbeit auf der regionalen Ebene die größte Bedeutung, da die Tourismusregionen einerseits eine hinreichende Größe besitzen, um sich am Tourismusmarkt behaupten zu können, und sie andererseits noch eine lokale Bindung aufweisen, die den touristischen Akteuren eine Mitarbeit erleichtert.

Auf dieser Ebene halten sich strategisch-konzeptionelle und umsetzungsbezogene Aufgaben in etwa die Waage. Wiederum sind es die strategisch-konzeptionellen Aufgaben, die in erster Linie eine direkte Kooperation der touristischen Akteure erfordern. Die Entwicklung eines regionalen touristischen Leitbildes, die Erstellung eines darauf basierenden Marketingskonzepts, die Einrichtung eines Informationsmanagements, das den Gästen sowohl im Vorfeld der Reise wie auch während ihres Aufenthalts alle touristisch relevanten Informationen zur Verfügung stellt, sowie die Vernetzung von Angeboten, Wegen und touristischen Infrastrukturen: All dies kann nur gelingen, wenn relevante touristische Akteure aus allen Teilen der Tourismusregion an der Entwicklung beteiligt sind.

Grundsätzlich erleichtert eine direkte Zusammenarbeit auch die umsetzungsbezogenen Aufgaben auf dieser Ebene, wie etwa die Durchführung regionaler Marketingmaßnahmen, die Erstellung von Buchungs- und Informationssystemen und Gastgeberverzeichnissen oder auch die Umsetzung eines Qualitätsmanagements. Allerdings lässt sich ein Teil dieser Aufgaben auch an eine gemeinsam unterhaltene Geschäftsstelle übertragen, um eine effiziente Abwicklung des touristischen Tagesgeschäfts zu ermöglichen.

Wesentliches Ziel der touristischen Kooperation auf dieser Ebene ist es, die Tourismusregion sowohl in der Außen- als auch der Innenwirkung als Einheit erscheinen zu lassen. Für die Touristen sind dabei vor allem die funktionalen Bezüge ausschlaggebend, die ihnen einen reibungslosen Ablauf ihrer Reise ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise Auskunftsmöglichkeiten über die gesamte Tourismusregion aus einer Hand und ineinandergreifende Verkehrs- und Wegesysteme. Für die regionalen touristischen Akteure ist dagegen die Identifikation mit "ihrer Tourismusregion" eine wesentliche Voraussetzung, um ihre Handlungsressourcen und Potenziale für die gemeinsame Arbeit einzusetzen.

Lokale Ebene

Eine funktionierende touristische Zusammenarbeit auf der regionalen Ebene vorausgesetzt, kann sich die Arbeit der lokalen touristischen Akteure ganz wesentlich auf umsetzungsbezogene Aspekte konzentrieren. Die Realisierung der touristischen Angebote liegt in den Händen der touristischen Dienstleister, und die Beratung und Betreuung der Gäste und Anbieter vor Ort kann durch eine gemeinsame Geschäftsstelle (z. B. Fremdenverkehrsverein) oder ein Touristinformationsbüro durchgeführt werden.

Ganz ohne eine strategisch-konzeptionelle Zusammenarbeit kommen die Akteure auf der lokalen Ebene jedoch nicht aus. Zum Beispiel müssen touristische Angebote entwickelt werden, die sich vielfach aus den Leistungen einzelner Anbieter zusammensetzen, und es müssen lokale touristische Ziele benannt werden, die in die Diskussion auf regionaler Ebene miteingebracht werden sollten.

Vertikale Abstimmung und Zusammenarbeit

Ein großes Potenzial, um die Effizienz und letztlich auch den Erfolg touristischer Entwicklungsprozesse zu erhöhen, liegt in der vertikalen Koordination und Zusammenarbeit der drei Ebenen.

Im Wesentlichen geht es dabei darum, die unterschiedlichen Aufgaben der touristischen Entwicklung sinnvoll auf die Ebenen aufzuteilen, um Doppelarbeiten zu vermeiden, für Touristen und Anbieter klare Organisations- und Informationsstrukturen zu schaffen und durch die Zusammenlegung von Ressourcen die Wirksamkeit der Maßnahmen zu vergrößern – zum Beispiel im Marketing, aber auch im Bereich von Schulungen und der Qualitätssicherung.

1.4 Hemmnisse auf dem gemeinsamen Weg

Der Nutzen und auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zur touristischen Entwicklung einer Region sind – wie bisher dargestellt – recht vielfältig. Dennoch ist eine Zusammenarbeit touristischer Akteure im beschriebenen Sinne noch längst nicht in allen Regionen selbstverständlich. Vielfach stehen tatsächliche oder vermeintliche Hemmnisse einem gemeinsamen Vorgehen entgegen. Die Gründe, die zum Gelingen oder Scheitern einer touristischen Kooperation führen, sind in der Regel vielfältig und überwiegend auch in den jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen zu suchen. Jedoch scheint es auch Problemmuster zu geben, denen eine gewisse Generalisierbarkeit zugrunde liegt:

- Regionale touristische Entwicklungsprozesse weisen – zumindest zu Beginn – vielfach noch eine eher unscharfe Zielstellung auf, die sich zumeist auf die allgemeine Stärkung des Tourismus in einer Region richtet. Hierdurch besteht die Gefahr, dass einzelne Akteursgruppen, die in besonderem Maße auf einen effizienten Einsatz ihrer Ressourcen angewiesen sind, wie beispielsweise wirtschaftliche Akteure, sich dem Kooperationsgeschehen nicht anschließen oder sich erst auf der Ebene konkreter Umsetzungsprojekte beteiligen.
- Eng damit verbunden ist auch die Frage nach dem „Kooperationsmehrwert“, die sich jeder potenzielle Partner stellt. Als Dilemma kann dabei angesehen werden, dass der individuell zu erbringende Kooperationseinsatz in Form von Arbeitszeit, Know-how und ggf. auch Geld sehr konkret und individuell erscheint, während sich der Kooperationsnutzen zu Beginn häufig noch diffus darstellt und vielfach auch eher auf einen gemeinschaftlichen Gewinn wie beispielsweise Image- oder Qualitätsverbesserung einer Tourismusregion zielt. Dies kann die (anhaltende) Motivation einzelner Kooperationspartner einschränken.⁴
- Ein weiteres Problem ist die vielfach nicht abschließend geklärte Frage nach der Legitimation gemeinsam erzielter Ergebnisse: Wer wird aus welchem Grund am direkten Kooperationsgeschehen beteiligt? Welche Entscheidungsmechanismen werden eingeführt? Werden durch die gemeinsam bearbeiteten Fragen hoheitliche Aufgaben berührt und resultieren daraus Zuständigkeitsüberschneidungen? Um diese und ähnlich gelagerte Fragen zu „umschiffen“, sind touristische Kooperationen zumeist freiwillige Zusammenschlüsse derer, die ein Interesse an der Zusammenarbeit haben, wodurch eine gewisse Selektivität der Partner unvermeidlich ist. Als Entscheidungsschema kommt zumeist das Konsensprinzip zum Tragen, da Mehrheitsentscheidungen bei freiwilliger Zusammenarbeit zumindest dann problematisch sind, wenn es um den Einsatz von Ressourcen einzelner Partner geht. Konsensentscheidungen bewegen sich jedoch häufig im Korridor des kleinsten gemeinsamen Nenners, so dass innovative Entwicklungen erschwert werden.⁵
- Ein anderer Komplex potenzieller Hemmnisse bezieht sich auf die möglichen Handlungsmuster der Kooperationspartner im gemeinsamen Prozess. Zum einen kann sich hier die Institutionenbindung der handelnden Personen negativ auf den Prozess auswirken, zumindest dann, wenn sich zwischen den gemeinsamen Zielen im Kooperationsprozess und den Präferenzen ihrer Heimatorganisation Divergenzen zeigen.

Zum anderen können Akteure auch durch wenig konstruktive Verhaltensmuster gemeinsame Erfolge infrage stellen. Hierzu zählt etwa das „Saboteursproblem“⁶, bei dem einzelne Kooperationspartner von den Leistungen anderer profitieren, ohne eigene Leistungen zu erbringen, oder das „Wachhundproblem“, bei dem sich einzelne Partner lediglich am Prozess beteiligen, um zu prüfen, ob die Ergebnisse der Zusammenarbeit Nachteile für die eigene Organisation mit sich bringen könnten, sich aber ansonsten nicht konstruktiv am Kooperationsgeschehen beteiligen.

Diese hier nur beispielhaft skizzierten möglichen Kooperationshemmnisse machen deutlich, dass der Erfolg einer touristischen Zusammenarbeit nicht selbstverständlich ist, sondern von einer Reihe Faktoren abhängt, die – zumindest zum Teil – auch aktiv gestaltet werden können.

2 Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit bei der touristischen Entwicklung

Neben landschaftlichen und kulturellen Potenzialen einer Tourismusregion stellt die Qualität der touristischen Steuerungsprozesse und damit die Art und Weise, wie die unterschiedlichen touristischen Teilsysteme ineinandergreifen, um ein attraktives touristisches Angebot zu ermöglichen, einen wesentlichen Erfolgsfaktor touristischer Entwicklung dar.

Im Weiteren wird daher anhand einer Reihe von Faktoren beispielhaft aufgezeigt, wodurch der Erfolg touristischer Zusammenarbeit beeinflusst werden kann.⁷

2.1 Geeignete Aufgabenstellung

Jede Entscheidung touristischer Akteure zur Mitarbeit in einem Kooperationsprozess unterliegt einem individuellen Abwägungsprozess, bei dem der zu erwartende Kooperationsgewinn den einzubringenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen gegenübergestellt wird. Eine Herausforderung ist dabei, dass zwischen den Kooperationskosten und dem zu erwartenden individuellen Kooperationsnutzen ein Time-lag besteht. Die Wirkung dieses zeitlichen Versatzes von Einsatz und Profit wird dadurch verstärkt, dass die von den Kooperationspartnern erwarteten Leistungen – wie oben bereits dargestellt – zumeist sehr konkret sind, während der individuelle Nutzen zu Beginn vielfach noch diffus erscheint und zudem von einer Reihe nicht kalkulierbarer Umstände abhängt, insbesondere vom Verhalten der Kooperationspartner.

Wichtige Voraussetzung für die langfristige Motivation der Kooperationspartner sind daher schnelle und regelmäßig wiederkehrende Erfolge der kollektiven Arbeit, von denen sie auch individuell profitieren. Konkrete Umsetzungsprojekte wie etwa das Erstellen gemeinsamer Marketingprodukte oder die Planung akteursübergreifender touristischer Angebote haben vor diesem Hintergrund eine große Bedeutung.

Allerdings beinhaltet die touristische Entwicklung auch eine Reihe strategisch-konzeptioneller Fragestellungen, so etwa die Formulierung gemeinsamer touristischer Leitziele, darauf aufbauender Marketingstrategien und langfristiger Konzepte für einzelne touristische Handlungsfelder. Insbesondere in diesen Aufgaben ist eine Zusammenarbeit möglichst vieler Kooperationspartner notwendig, da entsprechende Konzepte nur erfolgreich sein können, wenn sie eine breite Unterstützung in der touristischen Region besitzen. Gleichzeitig zeichnen sich diese strategisch-konzeptionellen Aufgaben durch einen längerfristigen Arbeitsprozess und einen schwer kalkulierbaren individuellen Nutzen aus, wodurch das Engagement der Akteure beeinträchtigt werden kann. Bestenfalls sollten daher umsetzungsbezogene und strategisch-konzeptionelle Aufgaben parallel verfolgt werden, damit einerseits kurzfristige und regelmäßige Erfolge der gemeinsamen Arbeit gesichert und andererseits übergeordnete Zielstellungen der touristischen Entwicklung verfolgt werden können.

2.2 Effiziente Gremienarchitektur

Die Zusammenarbeit zur Entwicklung einer touristischen Kooperation ist nicht an eine einheitliche Gremienstruktur gebunden. In der Praxis ist es häufig der Fall, dass unterschiedliche Aufgaben auf verschiedenen Organisationsebenen und in ganz unterschiedlichen Akteurskonstellationen bearbeitet werden, die sich mehr oder weniger ergänzen oder auch parallel an ähnlichen Aufgaben arbeiten.

Für den Erfolg touristischer Entwicklungsprozesse ist es jedoch sinnvoll, eine räumlich gestufte und ineinandergreifende Gremienarchitektur zu errichten, die geeignet ist, Doppelarbeiten auf unterschiedlichen Organisationsebenen zu vermeiden, um so die knappen Ressourcen der touristischen Akteure optimal zu nutzen und die Effizienz der gemeinsamen Arbeit zu erhöhen.

In der touristischen Praxis kann die in Abbildung 2 beispielhaft dargestellte Gremienarchitektur variieren. Häufig wird die Bearbeitung der gemeinsamen Aufgaben in ein hochrangig besetztes, eher politisch ausge-

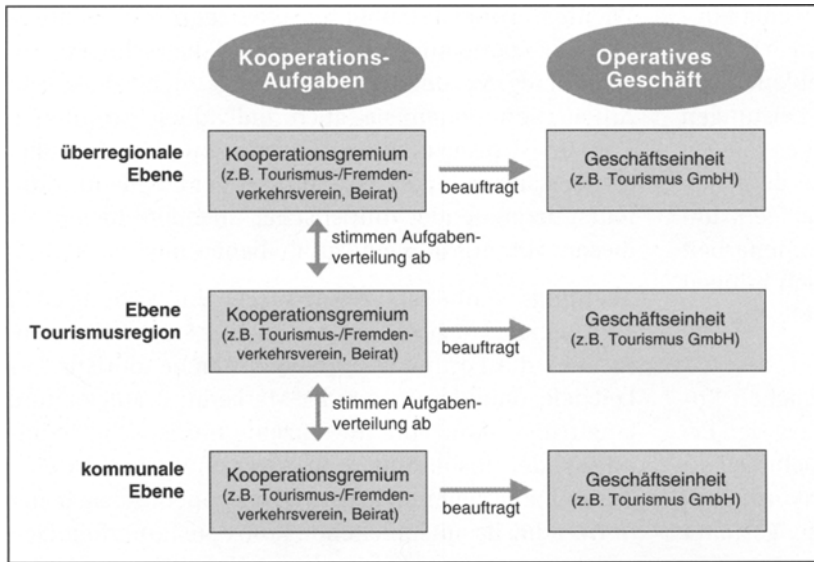


Abbildung 2
Gremienarchitektur regionale
Tourismusentwicklung

Quelle: eigene Darstellung

richtetes Entscheidergremium und ein eher fachlich ausgerichtetes Expertengremium getrennt; zudem ist für die Bearbeitung einzelner Aufgaben die Einsetzung von Ausschüssen oder Arbeitsgruppen zweckmäßig. Unabhängig vom gewählten Modell ist es jedoch sinnvoll, dass sowohl eine Trennung des operativen Geschäfts von den tatsächlich kooperativ zu bearbeitenden Aufgaben sowie eine klare Arbeitsteilung zwischen den Organisationsebenen erfolgt.

Bei der Beschreibung der möglichen Aufgabenfelder touristischer Kooperation wurde bereits deutlich, dass es eine Reihe praktischer Aufgabenbereiche gibt, die durch eine eigenständig agierende Geschäftseinheit (Tourismusagentur, Geschäftsstelle, GmbH) durchgeführt und insofern aus dem eigentlichen Kooperationsgeschehen herausgelöst werden können. Hierzu zählen insbesondere die praktischen Aufgaben des Marketings, der Informationsvermittlung oder auch des Qualitätsmanagements. Die Kooperationsgremien auf den unterschiedlichen organisatorischen Ebenen können sich dann leichter auf die Arbeitsfelder konzentrieren, in denen eine unmittelbare Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure erforderlich ist. Dies betrifft insbesondere die strategisch-konzeptionellen Aufgabenbereiche.

Von ebenso großer Bedeutung ist eine sinnvolle vertikale Aufgabenteilung zwischen den drei Kooperations Ebenen, um die in der Praxis vielfach noch bestehenden Doppelarbeiten vermeiden, Ressourcen verbinden und letztlich eine größere Effizienz der eingesetzten Mittel erzielen zu können. Beispielsweise müssten Gastgeberverzeichnisse, Veranstaltungskalender und

Informationsbroschüren nicht auf der kommunalen Ebene erstellt werden, wenn entsprechende Produkte auf der Ebene der Tourismusregion durch eine Bündelung von Mitteln in einer sehr viel besseren Qualität produziert werden können und den Gästen zudem Informationsmöglichkeiten über die ganze Region aus einer Hand bieten. Andere Aufgaben – etwa in den Bereichen Fortbildung und Qualitätssicherung – sind darüber hinaus aufgrund ihrer Komplexität und ihres regionsübergreifenden Nutzens ebenfalls am besten auf einer überregionalen Ebene zu bearbeiten.

Insbesondere die kommunale Ebene könnte bei einem solchen Modell von vielen Aufgaben entlastet werden, die dort heute noch wahrgenommen werden, und sich im Wesentlichen auf die Betreuung der Gäste und Anbieter vor Ort konzentrieren.

2.3 Handlungsressourcen der Kooperationspartner

Die wesentlichen Partner bei der Gestaltung touristischer Kooperationsprozesse stammen aus den Bereichen Politik, Verwaltung, touristische Leistungsträger sowie touristische Entwicklungsorganisationen. Bei der Zusammenarbeit dieser Akteursgruppen muss berücksichtigt werden, dass sie zumeist über sehr unterschiedliche Handlungsressourcen verfügen und auch sehr unterschiedliche Möglichkeiten haben, diese Ressourcen in den gemeinsamen Arbeitsprozess einzubringen. Zu den Handlungsressourcen zählen insbesondere:

- formale oder faktische Zuständigkeit und Entscheidungskompetenz für die Aufgaben der touristischen Entwicklung

- verfügbare personelle Kapazitäten für die Bearbeitung von touristischen Fragestellungen
- finanzielle Mittel, die für die touristische Entwicklung zur Verfügung stehen
- Know-how sowohl in Bezug auf den Themenkomplex Tourismus als auch auf die Kenntnis der vorhandenen regionalen Strukturen.

Akteure der öffentlichen Hand (Verwaltung und Politik) besitzen in personeller und finanzieller Hinsicht vergleichsweise große Gestaltungsspielräume. Allerdings unterliegt der Einsatz dieser Mittel der Abwägung mit zahlreichen anderen Aufgaben. In dieser Abwägung spielt es eine Rolle, dass die touristische Entwicklung einer Region zu den freiwilligen Aufgaben zählt und daher vielfach zugunsten der bestehenden Pflichtaufgaben nicht mit der gebotenen Intensität verfolgt werden kann. Darüber hinaus erschwert der themenfeldübergreifende Charakter touristischer Entwicklung eine umfassende Bearbeitung innerhalb der sektoral ausgebildeten Strukturen der öffentlichen Hand.

Touristische Entwicklungsorganisationen (Marketinggesellschaften, Fremdenverkehrsverbände) sind qua Funktion direkt von den Aufgaben der Tourismusentwicklung betroffen und können über ihr Engagement im Rahmen übergeordneter Kooperationsprozesse zu meist relativ frei entscheiden. Allerdings sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Regel begrenzt und zudem an die Erledigung der eigenen unmittelbaren Geschäftsfelder gebunden. Außerdem unterliegen sie der Rechenschaftspflicht gegenüber ihrem Klientel.

Touristische Leistungsträger (Gastgewerbe, Veranstalter) sind primär betriebswirtschaftlich orientiert. Sie müssen im Rahmen von Kooperationen in erster Linie den Nutzen ihres Engagements für ihr eigenes Unternehmen beachten und können erst in zweiter Priorität übergeordnete Ziele verfolgen. Das Know-how und auch die Zuständigkeit privatwirtschaftlicher Tourismusakteure beziehen sich daher zunächst auf ihren engeren Geschäftsbereich, und finanzielle und personelle Ressourcen sind dabei auf die direkten Belange des eigenen wirtschaftlichen Unternehmens zugeschnitten.

Folglich ergibt sich bei einer angestrebten touristischen Kooperation in neuen Aufgabenfeldern oder einem neuen räumlichen Zuschnitt das Problem, dass a priori keiner der relevanten Akteure über wirklich freie Ressourcen verfügt und entsprechende Kapazitäten nur durch eine Verlagerung zur Verfügung stehender Mittel aus anderen Aufgabenfeldern bereitgestellt werden können.

Für das Engagement der handelnden Akteure und den Erfolg eines entsprechenden Prozesses ist demnach nicht allein entscheidend, ob die erforderlichen Handlungsressourcen verfügbar sind. Ausschlaggebend dafür ist vielmehr die Bereitschaft, die vorhandenen individuellen Ressourcen für den gemeinsamen Prozess auch einzusetzen. Diese Bereitschaft hängt auch davon ab, inwieweit sich die eigenen Ziele und Präferenzen hinsichtlich der touristischen Entwicklung mit den gemeinsamen Aktivitäten im Kooperationsprozess decken. Je differenzierter diese Präferenzen bei den Kooperationspartnern sind, desto größer ist auch die Gefahr, dass Abweichungen vorliegen, die das Engagement in der gemeinsamen Arbeit beeinträchtigen können.

Inwieweit sich die handelnden Personen über ggf. bestehende Abweichungen zwischen den Zielen des Kooperationsprozesses und den Präferenzen ihrer Heimatorganisationen hinwegsetzen können, ist nicht nur von der eigenen Überzeugung, sondern auch von den Konsensbildungskosten und damit der Frage abhängig, wie leicht veränderte Zielstellungen in der Heimatorganisation durchgesetzt werden können.

2.4 Gemeinsame Spielregeln

Touristische Entwicklungsprozesse unterliegen, abgesehen vom existierenden Gesetzesrahmen, wegen ihrer informellen Strukturen und nur eingeschränkt vorhandener hoheitlicher Zuständigkeiten zunächst keinem Regelwerk, das die verschiedenen Arbeitsabläufe und das Zusammenspiel der Akteure koordiniert. Allerdings werden mit einer touristischen Zusammenarbeit sowohl von privater als auch von öffentlicher Seite hohe Erwartungen verknüpft, die sich im Kern auf die positive wirtschaftliche Entwicklung einer Region richten. Hierzu allerdings sind effiziente Arbeitsstrukturen und eine Verbindlichkeit zwischen den Kooperationspartnern wichtige Voraussetzungen. Prozessinterne Regeln und Normen können helfen, diese Voraussetzungen zu erfüllen.

Ihre Funktionen bestehen darin,

- die Zuständigkeiten, Kompetenzen und Pflichten der Akteursgruppen und Kooperationsgremien zu definieren,
- die Abläufe zum Treffen von Entscheidungen aufzuzeigen,
- die Wege der Kommunikation und Information innerhalb des Prozesses und nach außen zu beschreiben,

- einen Verhaltenskodex aufzustellen, der den Umgang der Akteure miteinander regelt und so die Bildung von Sozialkapital im Prozess ermöglicht,
- Vorkehrungen zu treffen, die interne Konflikte vermeiden helfen und bei dennoch auftretenden Spannungen Lösungsverfahren anbieten, sowie
- Sanktionen festzulegen, die beim Bruch gemeinsamer Vereinbarungen ergriffen werden können.

Für die Kooperationspartner können solche prozess-internen Vereinbarungen ein höheres Maß an Verbindlichkeit bewirken, da das eigene Engagement und die Erwartungen an die Kooperationspartner angesichts transparenter Strukturen besser einzuschätzen sind.

Entsprechende Regelungen müssen nicht zwingend schriftlich fixiert werden. Auch ungeschriebene Vereinbarungen können wirksam sein, wenn eine „soziale Kontrolle“ zur Einhaltung in den Kooperationsgremien gewährleistet ist. Für einen Teil der Regeln ist es dennoch vorteilhaft, sie zum Beispiel in Form einer Geschäftsordnung festzuhalten, damit eine von allen Seiten akzeptierte Arbeitsgrundlage besteht. Dies gilt vor allem für die Fragen, die Zuständigkeiten der Akteure und Kooperationsgremien sowie Wege der Entscheidungsfindung beschreiben.

Die Festlegung der internen Institutionalisierung ist allerdings nicht als ein einmaliger Prozess aufzufassen. Regeln und Normen ergänzen sich vielmehr nach und nach durch die laufende Arbeit – im besten Falle – zu einer einheitlichen Struktur.

2.5 Gemeinsames Lernen und Selbststeuerung

Touristische Kooperationsprozesse sind einer hohen Dynamik unterworfen. Als treibende Kräfte wirken regelmäßig Erfolg oder Misserfolg einzelner Maßnahmen, sich wandelnde Rahmenbedingungen des Tourismusmarkts, Veränderungen in der Zusammensetzung der Akteursgruppen und damit auch des sozial-emotionalen Beziehungsgeflechts sowie wechselnde politische Rahmensetzungen innerhalb und auch außerhalb der Kooperationsstrukturen. Um vor diesem Hintergrund Leistungsfähigkeit und Effizienz der Zusammenarbeit zu erhalten, müssen Mechanismen entwickelt werden, die diese Veränderungen wahrnehmbar machen und ggf. steuernde Maßnahmen zur Prozessanpassung ermöglichen.

Hierbei geht es um ein gemeinsames Lernen der Akteure im Prozess und eine daraus resultierende Fähigkeit zur Selbststeuerung. Ziel dieser prozessbegleitenden Aufgabenstellung ist es,

- die Gremienarchitektur des Kooperationsprozesses den aktuellen Anforderungen anzupassen,
- die jeweils relevanten Themen zu identifizieren und zu bearbeiten,
- das Prozessmanagement und die Koordination der Akteure zu optimieren,
- interne Regeln und Normen im Sinne der beteiligten Akteure weiterzuentwickeln,
- Irrwege in der gemeinsamen Arbeit frühzeitig zu erkennen und ggf. ein Umsteuern einzuleiten,
- entstehende Differenzen zwischen beteiligten Akteuren wahrzunehmen und zu bearbeiten sowie
- die Reaktion auf den Prozess außerhalb der Kooperationsstrukturen zu beobachten, um bei Bedarf notwendige Maßnahmen zu ermöglichen.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, greifen klassische Ex-post-Evaluationen zu kurz. Vielmehr sollten Ansätze des gemeinsamen Lernens und einer prozessbegleitenden Evaluation integraler Bestandteil einer regionalen touristischen Zusammenarbeit sein. Neben den formalen Evaluationsaufgaben ist auch eine Sensibilität notwendig, die sich auf die sozio-emotionalen Strukturen in den Kooperationsgremien sowie die Wahrnehmung des Prozesses im Umfeld der Kooperation richtet, da beides wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der gemeinsamen Arbeit ausüben kann.

3 Kooperation: ein Faktor nachhaltiger Tourismusentwicklung

Die touristischen Strategien und Leitbilder zahlreicher touristischer Regionen werden in den letzten Jahren zunehmend von den Zielstellungen der Nachhaltigkeit geprägt. Ausgehend von der Tourismuskritik der 1980er und 90er Jahre⁸ steht bei nachhaltigen touristischen Konzepten eine auf Langfristigkeit ausgerichtete touristische Entwicklung im Vordergrund, die die kulturellen, sozialen und naturräumlichen Potenziale und damit die wirtschaftliche Basis einer Tourismusregion erhält und entwickelt. Nachhaltiger Tourismus muss dabei neben den ökologischen und sozialen Belangen auch ökonomische Aspekte berücksichtigen und verläuft damit auf dem oft schmalen Korridor zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit und den Belastungsgrenzen im Zielgebiet.⁹

Das Fundament einer nachhaltigen touristischen Entwicklung bildet die wirtschaftliche Tragfähigkeit, die tragenden Säulen dagegen bestehen in

- der schonenden Nutzung und dem dauerhaften Erhalt von Kultur- und Naturlandschaft als Basis des touristischen Angebots in ländlichen Räumen,

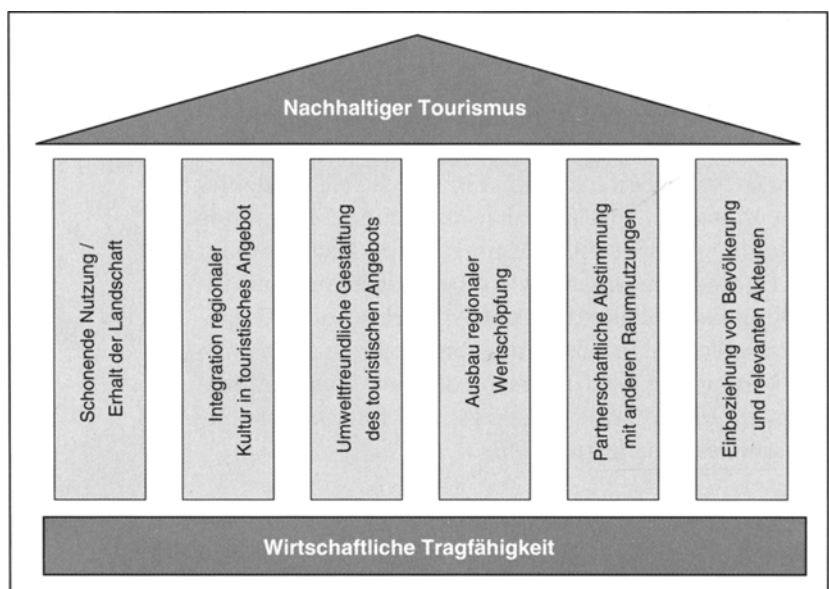
- der Nutzung regionaler Kultur und Identität zur Bereicherung des touristischen Angebots, allerdings ohne eine bloße „Musealisierung“ regionaler Traditionen zu erreichen,
 - der umweltfreundlichen Gestaltung des touristischen Angebots, wobei die Bereiche Hotelökologie, Umwelt-Informationsmanagement, Besucherlenkung und alternative Mobilitätskonzepte einzubeziehen sind,
 - dem Ausbau regionaler Wertschöpfung durch Nutzung lokaler Produkte, dem Aufbau regionaler Stoffkreisläufe sowie der Förderung einer durch regionale Unternehmer getragenen Tourismuswirtschaft,
 - der partnerschaftlichen und kooperativen Abstimmung mit anderen Raumnutzern wie Landwirtschaft, Naturschutz und Siedlungsplanung sowie
 - der Einbeziehung relevanter Akteure und der lokalen Bevölkerung in die touristische Planung und Praxis, um eine Akzeptanz und damit den Erfolg der touristischen Entwicklung in der Region zu stützen (vgl. Abb. 3).
- Das Ziel einer nachhaltigen touristischen Ausrichtung kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn es von den touristischen Akteuren gemeinsam definiert und getragen wird.
 - Die Steigerung der regionalen Wertschöpfung im Tourismussektor – beispielsweise durch eine Nutzung regionaler Produkte – setzt den Aufbau regionaler Produktions- und Dienstleistungsketten voraus, der nur durch eine Zusammenarbeit unterschiedlicher Anbieter realisiert werden kann.
 - Nachhaltige touristische Aktivitäten zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie Natur und Landschaft nicht belasten und soweit möglich mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sind. Hierbei werden Kooperationen mit Umweltverbänden – z.B. hinsichtlich einer Besucherlenkung in ökologisch sensiblen Naturbereichen – und Verkehrsbetrieben notwendig.
 - Die Wahrung ökologischer Standards im Angebot touristischer Leistungsträger basiert auf gemeinsam definierten Zielstellungen und Richtlinien, die über ein entsprechend ausgerichtetes Qualitätsmanagement gesichert werden müssen.

Nachhaltigkeit ist nicht als ein optimaler Endzustand aufzufassen, sondern beschreibt weit mehr den Weg der touristischen Entwicklung, der eine Region in eine Zukunft führt, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen gerecht wird.¹⁰

Dabei kann ein nachhaltiger Entwicklungspfad als eine wichtige Voraussetzung der touristischen Entwicklung einer Region gesehen werden. Um diesen Pfad zu beschreiten, ist ein hohes Maß an Abstimmung, Koordination und Kooperation aller relevanten Akteursgruppen notwendig, denn:

Diese Beispiele zeigen, dass eine nachhaltige Tourismusentwicklung nur gemeinsam erreicht werden kann. Touristische Kooperation ist auch deshalb eine wichtige Grundlage regionaler Tourismusentwicklung, da sie einen wichtigen Baustein für die dauerhafte Sicherung der ökonomischen und damit implizit auch der ökologischen und sozialen Grundlagen der wirtschaftlichen Entwicklung darstellt und eine Tourismusregion so im internationalen Wettbewerb um die Gunst von Touristen und Reiseveranstaltern stärken kann.

Abbildung 3
Aspekte des nachhaltigen Tourismus



Quelle: eigene Darstellung

4 Folgerungen für die touristische Kooperation

Unbestritten ist, dass die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteursgruppen zur gemeinsamen regionalen Tourismusentwicklung in der einen oder anderen Art wohl in allen touristischen Regionen Deutschlands praktiziert wird. Dabei hat die regionale Ebene erheblich an Bedeutung als Kooperations- und Handlungsraum für die touristische Entwicklung in ländlichen Räumen gewonnen. Die wesentlichen Gründe hierfür liegen in den gewachsenen Anforderungen hinsichtlich Qualität und Identität des touristischen Angebots sowie dem gleichzeitig steigenden Wettbewerbsdruck durch andere nationale und internationale Tourismusregionen. Die Qualität der touristischen Steuerungsprozesse und dabei insbesondere die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteursgruppen spielen daher auch für den wirtschaftlichen Erfolg einer Tourismusregion eine große Rolle.

Abschließend sollen daher einige essentielle Punkte skizziert werden, die der Kooperation in einer touristischen Region förderlich sind:

- Die Bereitschaft der Akteure zur Zusammenarbeit wird wesentlich vom Zielkanon der gemeinsamen Arbeit bestimmt. Entscheidend ist dabei eine Balance von gemeinwohlorientierten Zielen, die sich beispielsweise aus dem Konzept der Nachhaltigkeit ableiten oder auf die Imageverbesserung einer Region zielen, und der Berücksichtigung individueller Interessen, die allen potenziellen Kooperationspartnern einen Mehrwert für ihr individuelles Engagement versprechen. Um dies zu erreichen ist es sinnvoll, möglichst alle Akteursgruppen – insbesondere auch die touristischen Leistungsträger – bereits auf der Ebene der Zielentwicklung einzubeziehen.
- Alle Personen, die sich am Kooperationsprozess beteiligen, wägen ihr individuelles Engagement sorgfältig ab, da sie einerseits von den institutionellen Vorgaben ihrer Heimatorganisation geleitet werden und andererseits ihre Handlungsressourcen Zeit und Geld zumeist eng begrenzt sind. Ein möglichst effizienter Kooperationsablauf ist daher notwendig. Fördernde Faktoren sind hier eine leistungsstarke Trägerstruktur zur Übernahme organisatorischer Aufgaben, eine variable Zusammensetzung der Akteure in den Kooperationsgremien je nach Aufgabenstellung oder auch die Vernetzung der unterschiedlichen Kooperationsgremien, um Informationsflüsse und reibungslose Arbeitsprozesse sicherzustellen.
- Neben effizienten Arbeitsstrukturen spielt für die dauerhafte Motivation der Akteure der Aufbau von Vertrauen und Solidarität eine wichtige Rolle. Dies erfordert Arbeitsstrukturen, in denen sich die Akteure oft persönlich und „auf gleicher Augenhöhe“ begegnen, eine gesicherte Anerkennung des Engagements der Teilnehmenden durch eine positive Öffentlichkeitsarbeit und schließlich ein durch gemeinsam vereinbarte Normen und Regeln gestaltetes verlässliches Arbeitsumfeld, das die Kooperationspartner in ihrer Handlungssicherheit stärkt.
- Regionale Tourismusentwicklung ist vielfach Gegenstand mehrerer parallel laufender Prozesse, die in unterschiedlicher organisatorischer Anbindung und unterschiedlichen Akteurskonstellationen betrieben werden (z. B. REK-Aufstellung, LEADER-Projekte, Agrarstrukturelle Planungen). Vorteilhaft für die touristische Entwicklung ist es, wenn es gelingt, das Handeln in diesen parallelen Prozessen zu koordinieren und bestenfalls Mittel und Maßnahmen zu bündeln, um eine konsistente touristische Entwicklung einer Region zu ermöglichen.
- Eine laufende Beobachtung der Umsetzungserfolge, der sozial-emotionalen Strukturen in den Kooperationsgremien sowie der Wahrnehmung der touristischen Entwicklung durch die eigene Bevölkerung und außerhalb der Region bildet die Grundlage, um Zielstellung und Arbeitsstruktur am laufenden Projektgeschehen justieren zu können. Sie ermöglicht es, Umsetzungsdefizite, interne Spannungen oder ein negatives Echo in der Öffentlichkeit rechtzeitig aufzugreifen und zu bearbeiten.

Sicher spielen neben den hier genannten noch weitere Faktoren für die Qualität der Zusammenarbeit bei der touristischen Entwicklung von Regionen eine Rolle, zum Beispiel eine sinnvolle vertikale Verteilung von Zuständigkeiten zwischen den unterschiedlichen touristischen Organisationsebenen. Die wesentliche Botschaft dieses Beitrags ist jedoch, dass ein reibungsloser Ablauf und ein Erfolg touristischer Zusammenarbeit weder selbstverständlich noch dem Zufall geschuldet sind. Beides ist vielmehr das Ergebnis einer kontinuierlichen und bewussten Auseinandersetzung mit den Kooperationsstrukturen und den Befindlichkeiten der beteiligten Akteure.

Anmerkungen

(1)

Zum Nutzen regionaler Kooperationsprozesse vgl. Winkel, R.: Raumplanung unter neuen Vorzeichen. RaumPlanung (2002) H. 104, S. 244; Jung, W.: Regionale Entscheidungsarenen. Interkommunale Zusammenarbeit und die Rolle von Regionalparlamenten. RaumPlanung (1999) H. 99, S. 305

(2)

Diese Ausführungen decken sich auch mit den Ergebnissen einer schriftlichen Befragung von Führungskräften aus den Bereichen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Verbänden zum Nutzen von Kooperationsprozessen, die im September 2001 durch die Beratungsgesellschaft Hammerbacher durchgeführt wurde. Vgl. Hammerbacher, R.; Claus, E.: Beteiligungs- und Dialogprozesse setzen sich durch. Ergebnisse einer Befragung. RaumPlanung (2001) H. 99, S. 301–303

(3)

Vgl. hierzu auch Fuchs, O.; Fürst, D.; Rohr-Zänker, R.: Neue Kooperationsformen zwischen Kommune, Bürgern und Wirtschaft. In: Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung. Hrsg.: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. – Bonn 2002. = Werkstatt: Praxis, Nr. 2/2002, S. 57: „Erfolgreich durchgeführte Projekte können Allianzen aufbauen, die über die Projektdauer hinaus Bestand haben und in anderen Zusammenhängen wiederum genutzt werden können.“

(4)

Vgl. Boettcher, E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. – Tübingen 1976, S. 25

(5)

Vgl. Fürst, D.: Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance. Inform. z. Raumentwicklung (2003) H. 8/9, S. 441–451

(6)

Vgl. Young, O.: The institutional dimensions of environmental change. Fit, interplay and scale. – Cambridge, London u. a. 2002, S. 140 ff.

(7)

Die folgende Darstellung stützt sich auf die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Begleitung der touristischen Entwicklung im Biosphärenreservat Flusslandschaft Elbe, sowie der Rückkopplung dieser Ergebnisse mit Experten aus rund zwanzig weiteren touristischen Regionen in Deutschland. Vgl. Fuchs, O.: Touristic Governance. Kooperation als strategisches Element regionaler Tourismusentwicklung. – Dortmund 2006

(8)

Protagonisten der Tourismuskritik und daraus resultierenden Forderungen nach neuen Reiseformen waren im deutschsprachigen Raum vor allem Jost Krippendorf mit seinem Buch „Die Landschaftsfresser“ (Krippendorf, J.: Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen? – Bern, Stuttgart 1995) und Robert Jungk mit seiner Forderung nach einem „Sanften Tourismus“ (Jungk, R.: Wie viel Touristen pro Hektar Strand? GEO (1980) H. 10, S. 154–156). Wesentliche Kritikpunkte waren die kulturelle Überformung der Bereiche, das Entstehen fremdbestimmter wirtschaftlicher Abhängigkeiten in den Zielgebieten sowie Zerstörung der natürlichen Ressourcen durch den Massentourismus.

(9)

Zielstellungen, Inhalte und Umsetzungsperspektiven einer nachhaltigen Tourismusentwicklung wurden in der Literatur vielfach behandelt, an dieser Stelle erfolgt daher lediglich ein kurzer Überblick über ihre wesentlichen Elemente. Ausführlich zu diesem Thema: Slawinski, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus: Probleme und Perspektiven. – Rostock 1999. = Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung, Bd. 14; Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.): Wie viel Umwelt kostet uns das Reisen? Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Tourismus. – Bonn 1998; Becker, C.; Job, H.; Witzel, A.: Tourismus und nachhaltige Entwicklung. Grundlage und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum. – Darmstadt 1996; Öko-Institut e.V. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften im Tourismus: innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote. – Berlin 2006

(10)

Vgl. König, N.: Nachhaltigkeit und Tourismus – „Sustainable Development“ und „Carrying Capacity“ im Tourismus. In: ReiseRäume – Touristische Entwicklung und räumliche Planung. Hrsg.: Borghardt, J.; Meltzer, L.; Roeder, S. – Dortmund 2002. = Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 109, S. 75

Dr.-Ing. Oliver Fuchs
Oeltzenstraße 10
30169 Hannover
E-Mail: ol.fuchs@gmx.de