

Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung

**Projektevaluierung zur Ermittlung und Darstellung
wesentlicher Faktoren bei der Umsetzung regionaler
Entwicklungsinitiativen**

Dipl.-Ing. Elisabeth Appel

von der Fakultät VII - Architektur Umwelt Gesellschaft
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Ingenieurwissenschaften
- Dr.-Ing. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Volkmar Hartje
Gutachter: Prof. Dr. Helmut Scharpf
Gutachter: Prof. Dr. Angelika Wolf

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 17. Dezember 2001

Berlin 2002

D83

Zusammenfassung

Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu prüfen, welche Wirkungen von Projekten als Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung ausgehen, sowie zugrundeliegende Wirkungszusammenhänge zu ermitteln. Die Ergebnisse sollen handlungsorientiert aufbereitet und für die Praxis zur Verfügung gestellt werden.

Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung sind durch eine zeitlich begrenzte finanzielle Unterstützung und begleitende Beratung charakterisiert. Dabei stehen stets die lokalen Akteure im Mittelpunkt, die gemeinschaftlich neue Handlungsansätze entwickeln, umsetzen und dauerhaft weiterführen sollen. Die Projekte sind als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung auf regionaler Ebene zu verstehen, die auf einer neuartigen "Entwicklungs- und Kooperationskultur" basiert. Daher liegt der Fokus der Untersuchung auf umgesetzten Maßnahmen und Einstellungsänderungen der Akteure, da eine positive Haltung zu neuen Handlungsansätzen die Voraussetzung für die Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung ist.

Die Ermittlung der Wirkungszusammenhänge und Wirkungen erfolgt durch Auswertung vorhandenen Erfahrungswissens und durch die Evaluierung von Fallbeispielen.

Zur Ermittlung von Wirkungszusammenhängen werden Faktoren identifiziert, die auf Verlauf und Ergebnisse von Projekten einwirken. Diese als "Wirkfaktoren" bezeichneten Aspekte werden aus vorhandenem Erfahrungswissen über Ursachen und Umstände des Zustandekommens von Projektergebnissen erhoben, systematisiert und als Interpretationsrahmen für Projektverläufe und –ergebnisse eingesetzt. Die Wirkfaktoren lassen sich den drei Kategorien "Konzeption und Durchführung", "Akteure" und "Hemmnisse" zuordnen, so dass eine erste Annäherung an einen Erklärungsansatz zur Verfügung steht, mit dem wesentliche Ursachen für den Verlauf eines Projekts bei der Evaluierung erkannt werden können.

Für die Ermittlung von Wirkungen, die von Projekten ausgehen, muss ein eigener Evaluierungsansatz erarbeitet werden, da keine übertragbaren Ansätze und kein anerkanntes methodisches Grundraster für die Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung zur Verfügung stehen. Dazu werden zunächst methodische Grundlagen und vorhandene Evaluierungserfahrungen aus dem Bereich der Regionalentwicklung erörtert, aus denen eine an die Fragestellung angepasste Vorgehensweise abgeleitet wird. Die Evaluierung wird anhand drei ausgewählter Fallbeispiele durchgeführt, die auf Umsetzung der jeweiligen Projektziele und -verläufe, Einstellung der Akteure zu neuen Handlungsansätzen, Berücksichtigung der identifizierten Faktoren und den Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung untersucht werden.

Ergebnisse der Evaluierung

In den untersuchten Beispielen konnten in erster Linie während der Laufzeit der Projekte Ergebnisse und Wirkungen durch die aktivierende Wirkung von Beratern erzielt werden. Es wurden erste Umsetzungen realisiert und Trägerorganisationen für die Fortsetzung

einer Entwicklung etabliert. Nach Ende der geförderten Zeit stagnierten die Projekte jedoch, es kam kaum zu weiteren Umsetzungsaktivitäten oder gar zu einer Weiterentwicklung der Projektinhalte.

Durch die identifizierten Wirkfaktoren konnten Schwachstellen bei der Konzeption und Durchführung der Projekte zu identifiziert werden. Sie lagen in erster Linie bei einer mangelhaften Berücksichtigung der vorhandenen Sozialstrukturen und einer unzureichenden Einbeziehung der Akteure bei der Entwicklung und Abstimmung der Zielsetzungen, was zu Blockaden bei der Umsetzung der Maßnahmen führte.

Bezüglich einer nachhaltigen Regionalentwicklung sind bei den Fallbeispielen auf den ersten Blick wesentliche Aspekte nicht erreicht worden. Neue Handlungsansätze sind nur in einem geringen Ausmaß vorhanden, eine räumliche und sachliche Weiterentwicklung der Aktivitäten auf regionaler Ebene konnte nicht beobachtet werden, auch die ökologischen und ökonomischen Wirkungen der umgesetzten Maßnahmen bleiben fraglich. Es kann daher kaum von einer neuen "Entwicklungs- und Kooperationskultur" gesprochen werden. Dennoch wurden durch die Umsetzung von Maßnahmen bei den am Projekt beteiligten Akteuren Anstöße in Richtung Einstellungsänderungen gegenüber innovativer Handlungsansätze gegeben. Es kann angenommen werden, dass die relativ kurze Laufzeit der Projekte nicht ausreichend war, um Handlungsänderungen bereits langfristig etablieren zu können.

Die Ergebnisse verweisen darauf, dass Projekte zwar eine Rolle bei der Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung spielen, sie aber aus sich heraus nur wenig regionale Wirksamkeit entfalten können. Hinzu kommt, dass die Projektverläufe und -ergebnisse für sich genommen bei Berücksichtigung der Wirkfaktoren besser hätten ausfallen können. Es gilt daher, sowohl die Projekte in ihrer Durchführung zu optimieren, als auch sie in übergeordnete Strategien einzubinden und zusammenzuführen. Dazu leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag, indem praxisnahe Hinweise zur Durchführung von Projekten und für eine frühzeitige Vernetzung gegeben werden.

Schlussfolgerungen: Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten

Zur Optimierung der Konzeption und Durchführung von Projekten wird ein Projektmodell entwickelt, in dem Hinweise, die sich aus den Wirkfaktoren ableiten lassen und Erkenntnisse aus den evaluierten Beispielen über den zeitlichen Ablauf von Projekten zusammengefasst sind.

Das Modell ist in drei Phasen gegliedert, denen Arbeitsschritte und Arbeitsziele zugeordnet sind. Die Arbeitsschritte und -ziele dienen der Orientierung darüber, welche Aspekte im Rahmen eines Projekts beachtet werden sollten und geben eine Hilfestellung bei grundsätzlichen Entscheidungen über die Vorgehensweise in einem Projekt.

Die Arbeitsschritte und Arbeitsziele sind in Form eines Leitfadens ausgearbeitet, der ein für sich lesbares und anwendbares Element darstellt.

Danksagung

Ich danke meinen beiden Betreuern Prof. Dr. Helmut Scharpf und Prof. Dr. Angelika Wolf vielfach für die inhaltliche Betreuung und kritische Begleitung der Arbeit.

Besonders herzlich danken möchte ich Margit Mönnecke und Sabine Jennert für viele Stunden der Diskussion, des "Wiederaufrichtens" und der tatkräftigen Unterstützung. Ebenso herzlichen Dank an meinen Vater für den Zuspruch und die aktive Mithilfe bei der Fertigstellung der Arbeit.

Mein Dank gilt auch Dr. Stock von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt für die Unterstützung und Begleitung des Forschungsprojektes, auf dem diese Arbeit aufbaut. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich auch bei meinen "Hilfskräften" Frauke Hoffmann, Steffen Jander und Julia Wulff, die mich sehr bei der Arbeit an dem Forschungsprojekt unterstützt haben.

Danken möchte ich auch allen Freunden und Kollegen, die durch Gespräche und Diskussionen zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Ein besonderer Dank geht an Michael Kummer, der mir auf vielfältige Weise beigestanden und sehr viel Nachsicht geübt hat.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Untersuchungsdesign.....	4
2	Nachhaltige Regionalentwicklung	6
2.1	Eingrenzung des Begriffs nachhaltige Regionalentwicklung für die Arbeit.....	6
2.2	Eigenständige Regionalentwicklung: Entwicklungsstrategie für periphere Räume	10
2.3	Ansatzpunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung.....	14
3	Ermittlung von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung	16
3.1	Identifikation wichtiger Wirkfaktoren.....	16
3.1.1	Konzeption und Durchführung	20
3.1.2	Akteure.....	24
3.1.3	Hemmnisse	25
3.2	Evaluierungsansatz für Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung.....	28
3.2.1	Ansätze und methodische Grundlagen der Evaluierung.....	28
3.2.2	Vorhandene Evaluierungsansätze	40
3.2.3	Zwischenfazit: Anforderungen an einen Evaluierungsansatz.....	51
3.2.4	Spezifischer Evaluierungsansatz.....	54
3.3	Evaluierung von Fallbeispielen	67
3.3.1	Auswahl der Beispiele.....	67
3.3.2	Evaluierung des Fallbeispiels "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Berglandwirtschaft"	70
3.3.2.1	Projektbeschreibung und Planungskontrolle.....	70
3.3.2.2	Prozessanalyse.....	73
3.3.2.3	Vollzugskontrolle	75
3.3.2.4	Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	78
3.3.2.5	Bewertung.....	82
3.3.2.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	84

3.3.3	Evaluierung des Fallbeispiels "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Verkehr"	87
3.3.3.1	Projektbeschreibung und Planungskontrolle	87
3.3.3.2	Prozessanalyse	90
3.3.3.3	Vollzugskontrolle.....	92
3.3.3.4	Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	94
3.3.3.5	Bewertung	97
3.3.3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	99
3.3.4	Evaluierung des Fallbeispiels "Konzeption für einen eigenständigen, umweltschonenden Tourismus in der Region Rheinsberg/Zechlin"	102
3.3.4.1	Projektbeschreibung und Planungskontrolle	102
3.3.4.2	Prozessanalyse	105
3.3.4.3	Vollzugskontrolle.....	107
3.3.4.4	Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	108
3.3.4.5	Bewertung	110
3.3.4.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	111
3.4	Fazit: Projektwirkungen und ihre Ursachen	114
3.4.1	Zusammenfassung der Evaluierungsergebnisse	114
3.4.2	Diskussion	119
4	Schlussfolgerungen für die Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung	122
4.1	Projektmodell	122
4.2	Leitfaden	137
4.2.1	Struktur und Aufbau	137
4.2.2	Inhaltliche Konzeption	139
5	Ausblick	146
6	Quellenverzeichnis	151
	Anhang	165
	Nachhaltige Regionalentwicklung - Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten	205

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Überblick über das Untersuchungsdesign.....	5
Abb. 2:	Überblick über wichtige Wirkfaktoren bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung	19
Abb. 3:	Erläuterung von Begriffen der Evaluierung.....	34
Abb. 4:	Bewertungsebenen	57
Abb. 5:	Durchführung der Evaluierung	66
Abb. 6:	Wirkfaktoren als Spannungsfeld.....	123
Abb. 7:	Beeinflussbarkeit der Wirkfaktoren.....	125
Abb. 8:	Projektmodell	135
Abb. 9:	Übersicht über Struktur und Aufbau des Leitfadens.....	138
Abb. 10:	Vorgehensweise Integration der Wirkfaktoren in das Evaluierungsschema	180
Abb. 11:	Checkliste zur Projektcharakterisierung	191

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Übersicht über verschiedene Evaluierungsansätze.....	31
Tab. 2:	Mögliche Arbeitsschritte im Rahmen einer Evaluierung	33
Tab. 3:	Übersicht über vorhandene Evaluierungsansätze aus dem Bereich der Regionalentwicklung.....	45
Tab. 4:	Evaluierungsschema	61
Tab. 5:	Unterscheidungsmerkmale der ausgewählten Fallbeispiele.....	69
Tab. 6:	Hinweise zur Berücksichtigung der Wirkfaktoren.....	127
Tab. 7:	Zusammenhang zwischen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und den Wirkfaktoren.....	167
Tab. 8:	Indikatoren zu den Wirkfaktoren	169
Tab. 9:	Zuordnung von Fragen zu den Indikatoren.....	181
Tab. 10:	Zuordnung der Fragen zum Evaluierungsschema	184
Tab. 11:	Zuordnung der Fragen zu den Wirkfaktoren	185
Tab. 12:	Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren Fallbeispiel "Berglandwirtschaft"	196
Tab. 13:	Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren Fallbeispiel "Verkehr".....	199
Tab. 14:	Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren Fallbeispiel "Tourismuskonzeption"	201

Abkürzungsverzeichnis

ABM	- Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AFI	- Alpenforschungsinstitut
AG	- Arbeitsgemeinschaft
ARGE	- Arbeitsgruppe "Arbeitsgemeinschaft Verkehr"
bezügl.	- bezüglich
bzw.	- beziehungsweise
DBU	- Deutsche Bundesstiftung Umwelt
ebd.	- ebenda
FDGB	- Freier Deutscher Gewerkschaftsbund
FVV	- Fremdenverkehrsverein
GEP	- Gebietsentwicklungsplan
ggf.	- gegebenenfalls
Jh.	- Jahrhundert(s)
Kap.	- Kapitel
KULAP	- Kulturlandschaftsprogramm
NVP	- Nahverkehrsplan
o.g.	- oben genannte(n)
ÖPNV	- öffentlicher Personennahverkehr
resp.	- respektive
s.	- siehe
sog.	- sogenannte
u.a.	- unter anderem
u.U.	- unter Umständen
unveröffentl.	- unveröffentlicht
v.a.	- vor allem
vgl.	- vergleiche
z.B.	- zum Beispiel
z.T.	- zum Teil

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

"Es ist etwas in Gang gekommen, was fast unglaublich scheint" – so oder so ähnlich lautet das Fazit zahlreicher Veröffentlichungen¹ über Projekte im Rahmen einer nachhaltigen Regionalentwicklung. In Gang gekommen sind laut dieser Darstellungen neuartige Kooperationen und Vernetzungen zwischen Akteuren einer Region, die sowohl innovative Ideen als auch konkrete Handlungsansätze für eine regionale Entwicklung unter dem Stichwort "Nachhaltigkeit" bewirkt haben.

Bestrebungen zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung auf der Ebene "der Region" haben in jüngster Zeit zunehmend Beachtung erfahren. Die Aufwertung erfolgt einerseits "von oben" durch die allgemeine entwicklungspolitische Diskussion, wonach in der Stärkung der regionalen Ebene eine mögliche Antwort auf die Globalisierung der Ökonomie und die sinkende Handlungsfähigkeit der Nationalstaaten zu sehen ist. Gestützt wird diese Einschätzung durch Erkenntnisse in den Wirtschaftswissenschaften, wonach einer Vernetzung regionaler Wirtschaftsakteure besondere Bedeutung für die Position im globalen Wettbewerb zukommt (LUCAS 1998, 15ff).

Die Aufwertung "von unten" beruht auf der Erkenntnis, dass die Umsetzung der Ziele einer nachhaltigen Entwicklung auf kommunaler bzw. lokaler Ebene, so wie sie durch die Agenda 21 besonders hervorgehoben wurde, an ihre Grenzen stößt. Viele ökologische, soziale und ökonomische Probleme (wie z.B. Verkehrs- und Abfallproblematik) sind nicht auf dieser Ebene lösbar, sondern bedürfen der Verständigung zwischen den Kommunen (vgl. ANE 2001). Dadurch wird der Blick über die lokale Ebene hinaus auf die Ebene der Region gelenkt und es sind Bestrebungen zu verzeichnen, die Ansätze der "lokalen Agenda 21" auf den regionalen Maßstab zu übertragen².

Unter der Bezeichnung "nachhaltige Regionalentwicklung" sind daher in den letzten Jahren zahlreiche Projekte³ begonnen oder durchgeführt worden. In ihnen sind Maßnahmen entwickelt und erprobt worden, die zu einer schrittweisen Annäherung an das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen. Diese Projekte sind dadurch gekennzeichnet, dass mit ihnen im allgemeinen ein umfassender, komplexer Ansatz verfolgt wird mit dem Ziel, ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Ansprüchen gerecht zu werden.

¹ vgl. u.a. ABL 1997; DVL 1998.

² Dies kommt u.a. zum Ausdruck durch bundesweite Wettbewerbe wie "Region der Zukunft" (ausgelobt 1997) oder Forschungsvorhaben wie das vom BMBF vergebene Vorhaben "Modellprojekte zum nachhaltigen Wirtschaftens – Vernetzung regionaler Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens" (Abschluss wird für 2002 erwartet).

³ Unter "Projekten" werden nachfolgend Vorhaben verstanden, die die Erstellung eines Konzepts zur Vorbereitung konkreter Maßnahmen und / oder eine konkrete Umsetzung zum Ziel haben. Die konzeptionelle Arbeit wird hier im Gegensatz zu gängigen Projektdefinitionen mit aufgenommen, da in dieser Phase die Grundlagen für konkrete Umsetzungen gelegt werden. Damit findet auch eine Anlehnung an die im Rahmen von Förderungen übliche Verwendung des Begriffs statt (z.B. wird bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt jedes bewilligte Vorhaben ohne Unterschied der Konkretisierungsebene als "Projekt" bezeichnet). "Projektlaufzeit" umschreibt die meist auf wenige Jahre beschränkte Zeitspanne, in der ein Projekt mit finanzieller und / oder beratender Unterstützung durchgeführt wird.

Im Rahmen der Projekte wird versucht, innovative Handlungsansätze zu entwickeln, bei denen in der Regel die in einer Region vorhandenen Ressourcen genutzt werden. Zu den Ressourcen werden auch die Fähigkeiten und Ideen der Regionsbevölkerung gezählt, da angenommen wird, dass die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung nur durch aktive Beteiligung der vor Ort lebenden Menschen gelingen kann. Erst wenn für den Einzelnen die Notwendigkeit und die Auswirkungen eines Entwicklungskonzeptes nachvollziehbar sind und er Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Umsetzung hat, kann mit Engagement und einer aktiven Beteiligung gerechnet werden. Auf der Ebene der Region scheinen diese Gestaltungsmöglichkeiten für Einzelpersonen gerade noch möglich zu sein, da eine Region einerseits noch überschaubar ist und andererseits genügend Vielfalt für die Erprobung neuer Entwicklungskonzepte und Handlungsansätze aufweist. Partizipation und Kooperation werden daher als eine wesentliche Erfolgchance beim Aufbau einer neuen Entwicklungskultur zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung angesehen.

Die Durchführung der Projekte erfolgt oftmals mit der Unterstützung von Beratern oder Betreuern und einer auf wenige Jahre befristeten finanziellen Förderung. Nach Ende der geförderten Projektlaufzeit sollen die erarbeiteten Kooperationen und Handlungsweisen von den am Projekt beteiligten Akteuren⁴, ausgeweitet und weiter entwickelt werden. Durch die finanzielle oder personelle Förderung eines Projekts soll also einen Impuls für langfristig wirkende Ergebnisse im Sinne neuer Kooperations- und Handlungsansätze gegeben werden.

Inzwischen sind zahlreiche Projekte als geglückte Beispiele oder Modelle für eine nachhaltige Regionalentwicklung dokumentiert⁵ worden. Sie sollen andere Regionen dazu anregen, eigene Projektinitiativen zu entwickeln – "es ist etwas in Gang gekommen...". Der damit postulierte Erfolg der Projekte wird allerdings meistens nicht weiter definiert. Es bleibt weitgehend unbeantwortet, ob die Ziele der Projekte tatsächlich erreicht wurden und in welchem Umfang. Dies gilt ebenso für die Impulse, also die langfristigen Wirkungen, die nach Beendigung einer Förderung bzw. Unterstützung von den Projekten ausgehen sollen. Auch der Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung auf regionaler Ebene wird in der Regel nicht erörtert.

Die Dokumentation der Projekte verweist auf einen Bedarf, durch Austausch von Erfahrungen die Arbeit in Projekten systematisch weiterzuentwickeln. In der Regel fehlt bei der Darstellung der Projekte eine Reflexion über die Ursachen, die zum Gelingen beigetragen haben bzw. die Erörterung der Gründe für das Scheitern von Projekten⁶. Es ist davon auszugehen, dass darüber inzwischen ein reicher "Erfahrungsschatz" vorliegt. Personen, die Projekte begleitet oder beraten haben, können aufgrund der gemachten Erfahrungen viele Faktoren benennen, die bei der Durchführung von Projekten zu beachten sind und sie können Ursachen und Umstände benennen, die zu den jeweiligen Ergebnissen beigetragen haben. Dieses Wissen ist bisher nicht gezielt erhoben und aufgearbeitet worden,

⁴ Mit "Akteuren" sind im folgenden Institutionen, Organisationen und Einzelpersonen gemeint, die direkt oder indirekt an Prozessen der Regionalentwicklung teilnehmen oder dazu beitragen (vgl. u.a. IFER-SIC 2001).

⁵ vgl. u.a. DVL 1999; DVL 199a; IÖW 2000; UFAZ 2000.

⁶ Auf einen Bedarf an einer derartigen Erörterung lässt sich z.B. anhand aktueller Veranstaltungen schließen, wie etwa einem Seminar für LEADER-Akteure am 12./13.6.2001 mit dem Thema "Warum scheitern Projekte und was kann man dagegen tun?".

weswegen auch ein gewisses "immer wieder von vorne anfangen" bei Projektinitiativen und Projektbetreuern zu beobachten ist.

Ziel der Arbeit

Vor diesem Hintergrund wird mit der vorliegenden Arbeit das Ziel verfolgt, Wirkungen, die von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung ausgehen, und Wirkungszusammenhänge, die das Zustandekommen der erzielten Ergebnisse von Projekten erklären können, zu ermitteln. Die Wirkungen und Wirkungszusammenhänge dienen als Grundlage für die Erarbeitung anwendungsorientierter Hinweise für zukünftige Projekte. Damit wird ein Beitrag geleistet, die Arbeit in Projekten wirkungsvoller zu gestalten, indem vorhandenes Erfahrungswissen aus der Praxis systematisch erhoben und systematisiert und für Projekte im Rahmen einer nachhaltigen Regionalentwicklung zugänglich gemacht wird. Daneben werden aber auch die Grenzen der Einsatzmöglichkeiten von Projekten für eine regionale Entwicklung aufgezeigt.

Da von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung sehr vielfältige und je nach Zielsetzung ganz unterschiedliche Wirkungen ausgehen, muss für die Arbeit eine Einschränkung des zu untersuchenden Wirkungsspektrums vorgenommen werden. Unter Wirkungen eines Projekts werden nachfolgend Einstellungsänderungen bei am Projekt beteiligten Akteuren bezüglich der gemeinschaftlichen Entwicklung, Umsetzung und Etablierung neuartiger Handlungsansätze, d.h. der Entwicklung einer innovativen Entwicklungs- und Kooperationskultur, verstanden. Die ökologische und ökonomische Komponente einer nachhaltigen Regionalentwicklung werden im Rahmen der Arbeit nur am Rande im Zusammenhang mit der Untersuchung von konkreten Projekten betrachtet.

Unter der genannten Zielsetzung sollen folgende Untersuchungsfragen beantwortet werden:

- Konnten Ziele, die innerhalb von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung angestrebt wurden während der Projektlaufzeit erreicht werden? In welchem Umfang?
- Welche Wirkungen gehen von Projekten aus? Entsprechen die beobachtbaren Wirkungen den Zielen der Projekte?
- Sind bei den am Projekt beteiligten Akteuren Einstellungsänderungen zu beobachten? Konnten neuartige Handlungsansätze etabliert werden?
- Konnten im Rahmen einer kurzfristigen Projektlaufzeit Impulse für eine innovative Entwicklungs- und Kooperationskultur in einer Region gegeben werden? Konnten die Projekte einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leisten?
- Was waren die Gründe für das Zustandekommen der erreichten Ergebnisse? Welches empirische Wissen über Faktoren, die zum Erfolg bzw. Misserfolg eines Projekts beitragen, liegen vor?
- Wie können die Erkenntnisse aus der Untersuchung für zukünftige Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung nutzbar gemacht werden?

Für die Ermittlung der Wirkungen und zugrundeliegenden Wirkungszusammenhänge bedarf es eines auf die o.g. Fragestellungen explizit ausgerichteten Untersuchungsansatzes, mit dem vorhandene Erfahrungen erhoben und Projekte evaluiert werden können. Bisher

liegen nur wenige Evaluierungserfahrungen aus dem Bereich der Regionalentwicklung vor⁷, d.h., für Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung existiert kein adäquater oder übertragbarer Evaluierungsansatz. Erschwerend kommt hinzu, dass kaum eine Fachdiskussion über methodische Grundlagen oder Mindestanforderungen an eine Evaluierung in diesem Bereich existiert, so dass dazu auf andere Fachbereiche zurückgegriffen werden muss, was eine Erörterung von Grundbegriffen notwendig macht. Für die Entwicklung eines geeigneten Ansatzes sind daher die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Ansätze der Evaluierungsforschung können auf die vorliegende Fragestellung übertragen werden? Welche Ansätze zur Evaluierung von Projekten im regionalen Bezugsfeld liegen vor und inwieweit können sie für den zu entwickelnden Evaluierungsansatz genutzt werden?

1.2 Untersuchungsdesign

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile (s. Abb. 1). Zunächst wird das zugrunde liegende Verständnis von "nachhaltiger Regionalentwicklung" verdeutlicht. Es wird gezeigt, dass auf der regionalen Ebene eine in erster Linie umsetzungsorientierte Debatte um eine nachhaltige Entwicklung geführt wird und Anknüpfungspunkte zu dem Konzept einer eigenständigen Regionalentwicklung bestehen. Für die praktische Umsetzung von Projekten kann daher auf die vorliegenden Erfahrungen dieses Entwicklungsansatzes zurückgegriffen werden. Darüber hinaus können daraus Ansatzpunkte abgeleitet werden, die eine Einordnung von Projektwirkungen als Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung ermöglichen.

Im zweiten Teil der Arbeit wird der Ermittlung von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen bei der Durchführung von Projekten nachgegangen.

Ein wesentlicher Schritt der Untersuchung ist die Nutzbarmachung von Erfahrungswissen über Ursachen und Umstände, die zum Gelingen oder Nichtgelingen eines Projektes beitragen. Dazu werden Wirkfaktoren herausgearbeitet, die sich als fördernd oder hemmend im Rahmen der Durchführung von Projekten erwiesen haben. Dies geschieht durch die Auswertung vorhandener Literatur aus dem Bereich der eigenständigen Regionalentwicklung und einer Prüfung und Ergänzung der anschließend systematisierten Wirkfaktoren durch Experten. Mit der Identifikation der Wirkfaktoren steht ein Ansatz zur Verfügung, Wirkungszusammenhänge im Rahmen eines Projekts zu verdeutlichen.

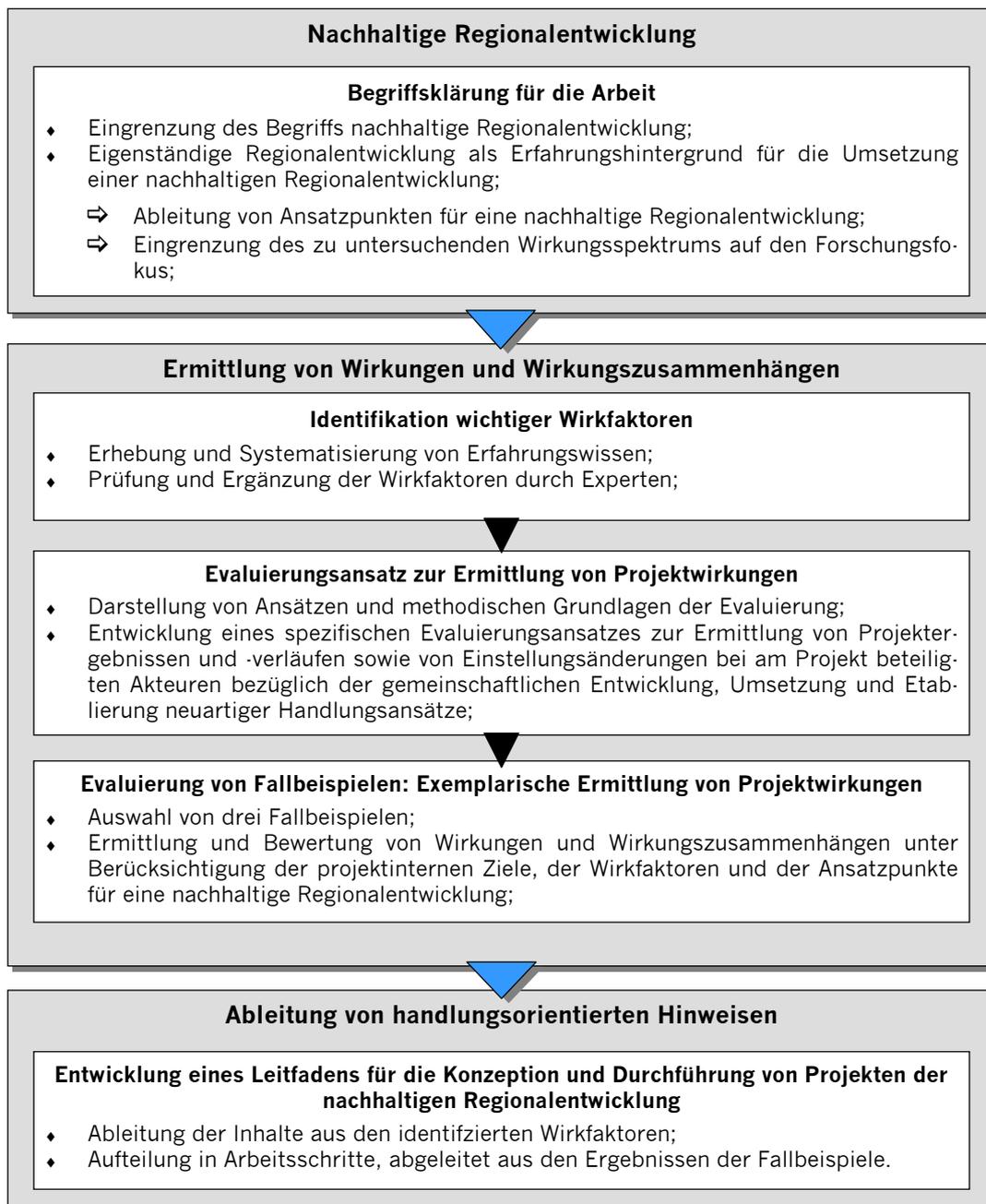
Für die Entwicklung eines der Aufgabenstellung gerecht werdenden Evaluierungsansatzes werden zunächst Ansätze und methodische Grundlagen der Evaluierung erörtert sowie vorhandene Evaluierungserfahrungen aus dem regionalen Bezugsfeld dargestellt. Anhand dieser Grundlagen wird ein den methodischen Anforderungen gerecht werdender Ansatz abgeleitet. Die anschließende Anwendung des Evaluierungsansatzes auf drei Fallbeispiele dient zum einen der exemplarischen Ermittlung von Ergebnisse und Wirkungen, die durch

⁷ Die Forderung nach Evaluierung von raumwirksamen Programmen und Projekten taucht zwar periodisch immer wieder auf (u.a. GEIBENDÖRFER 1999, MÖNNECKE 2000, SPLETT 1999). Dennoch ist eine regelmäßige und systematische Evaluierung in diesem Zusammenhang eher die Ausnahme als die Regel.

Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung erreicht wurden. Zum anderen dient sie der Weiterentwicklung des Wissens über Wirkungszusammenhänge.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend zu einem Leitfaden mit praxisorientierten Hinweisen zur Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung zusammengefasst. In die Hinweise fließen sowohl die Wirkfaktoren ein, als auch Erkenntnisse aus den Fallbeispielen zu aufeinander folgenden Arbeitsphasen in einem Projekt.

Abb. 1: Überblick über das Untersuchungsdesign



2 Nachhaltige Regionalentwicklung

Auf der Umwelt- und Entwicklungskonferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro 1992 hat sich die internationale Staatengemeinschaft zu dem Leitbild einer "nachhaltigen Entwicklung" bekannt und sich mit der Agenda 21 ein globales Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert gegeben. Damit haben sich die Unterzeichnerstaaten zur Ausarbeitung einer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Ziel einer wirtschaftlich leistungsfähigen, sozial gerechten und ökologisch verträglichen Entwicklung verpflichtet. In der Agenda 21 wurden aber nicht nur die Regierungen zum Handeln gemahnt, sondern auch die besondere Bedeutung von Nichtregierungsorganisationen und Privatpersonen betont und diese zu umfassenden Kooperationen aufgerufen. Seitdem hat sich "nachhaltige Entwicklung" zu "dem" Schlüsselbegriff in der Debatte um internationale, nationale und lokale Entwicklungsperspektiven entwickelt. Trotz der weit verbreiteten Popularität des Begriffs als Leitbild⁸ auf den verschiedenen Handlungsebenen, bestehen nach wie vor unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie er zu definieren ist. Und es ist nach wie vor unklar, nach welchen Kriterien beurteilt werden kann und soll, ob ein Land oder eine Region dem Leitbild bereits entspricht bzw. wie weit sie auf dem Weg der Umsetzung vorangeschritten sind.

Im folgenden Kapitel wird der Begriff der nachhaltigen Regionalentwicklung für die Arbeit eingegrenzt. Dabei geht es nicht um eine genaue Definition, sondern um die Darstellung von Ansatzpunkten, anhand derer Projektwirkungen als Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung eingeschätzt werden können. Es wird außerdem gezeigt, dass dabei auf die Erfahrungen aus der sogenannten eigenständigen Regionalentwicklung zurückgegriffen werden kann. In der eigenständige Regionalentwicklung sind bereits wesentliche Inhalte, die sich aus den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung ableiten lassen, aufgegriffen und umgesetzt worden.

2.1 Eingrenzung des Begriffes nachhaltige Regionalentwicklung für die Arbeit

Der Begriff "nachhaltige Entwicklung"

Bis heute existiert keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs der nachhaltigen Entwicklung. In der Regel wird zu seiner Beschreibung auf den sogenannten "Brundtland-Bericht" von 1987 zurückgegriffen. Dort wird nachhaltige Entwicklung im wesentlichen als ein Konzept definiert, das es allen lebenden Menschen erlaubt, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Lebenschancen kommender Generationen zu beeinträchtigen. Dieses Konzept erfordert ein Zusammenwirken von gesellschaftlicher Solidarität, ökonomischer Effizienz und ökologischer Verantwortung (BUWAL 1998, 37). Als die drei Schlüs-

⁸ In der Literatur werden entweder "Nachhaltigkeit" (u.a. GUSTEDT ET. AL. 1998) oder "nachhaltige Entwicklung" (u.a. BMU 1994; PETERS ET. AL. 1996) als Leitbild bezeichnet oder auch synonym verwendet (u.a. LUCAS 1998; ANE 2001). "Nachhaltigkeit" wird darüber hinaus auch als "Konzept" i.S. eines stichwortartigen Zukunftsentwurfs (u.a. EBLINGHAUS, STICKLER 1998), oder als "Ziel" (u.a. BORN 1997) bezeichnet. Für die vorliegende Arbeit wird "nachhaltige Entwicklung" als Leitbildbegriff verwendet.

selfaktoren oder Zielbereiche der nachhaltigen Entwicklung werden in der Regel ökologische, ökonomische und soziale Aspekte benannt, die es zu einer Entwicklungsstrategie zu verknüpfen gilt, in der alle drei Faktoren gleichrangig berücksichtigt werden (vgl. u.a. SRU 1994, 45f).

Nachhaltige Entwicklung ist als ein Leitbild zu verstehen, das einen gesellschaftlichen Grundkonsens über Entwicklungsfragen fördert (ELSASSER ET AL. 1995, 9). Aus dem Leitbild läßt sich aber nicht ableiten, welcher ökologischer, ökonomischer oder sozialer Zustand konkret anzustreben ist. Ebenso wenig sind daraus Handlungsanweisungen abzuleiten, was konkret in Richtung auf das Leitbild zu tun ist (BMU 1996, 7). Daher beschränken sich inhaltliche Gemeinsamkeiten und verbindliche Verpflichtungen bis heute auf relativ abstrakte Ebenen oder die Benennung allgemeiner Zielbereiche wie z.B. in der Agenda 21. Nachhaltige Entwicklung wird infolgedessen vielfach als eine Orientierung für konkretes Handeln, als ein langfristiger Lern- und Anpassungsprozeß interpretiert (u.a. GUSTEDT 1999, 26; PETERS, SAUERBORN 1994 17f; MAJER 1997, 5).

Um die Operationalisierung und Umsetzung des Leitbildes in konkrete Handlungsweisen ist eine weit verzweigte und von wenig Einigkeit gekennzeichnete Debatte entstanden (vgl. GUSTEDT 1999, 28; PETERS ET AL. 1996, 17ff). Sie ist geprägt von den fach- und problemspezifischen Sichtweisen der Wissenschaften, die sich damit auseinandersetzen. Je nach fachlichem Standpunkt werden die drei Zielbereiche der nachhaltigen Entwicklung unterschiedlich gewichtet, abgegrenzt und nach Indikatoren zu ihrer Bestimmung gesucht (vgl. PETERS, SAUERBORN 1994, 9f). Weitgehend Konsens besteht lediglich darüber, dass die viel zitierten "Management-Regeln"⁹ bei allen Wirtschaftsweisen und Lebensstilen auf verschiedenen Handlungsebenen beachtet werden müssen (vgl. u.a. PETERS ET AL. 1996, 20f).

Unter Handlungsebenen werden sowohl Aktionen und Strategien von "oben" (top down), als auch von "unten" (bottom up) verstanden. Unter "top-down" Ansätzen sind v.a. Maßnahmen auf internationaler und nationaler Ebene zu sehen, die eine gerechte Verteilung aller Ressourcen und Güter zwischen Regionen und über die Zeit anstreben. "Bottom-up" bedeutet, dass auf kleinräumiger Ebene z.B. von Kommunen, privaten oder gemeinnützigen Initiativen Maßnahmen ergriffen werden, die zum Ziel haben, Wirtschaftsweisen und Lebensstile schrittweise den Zielen der nachhaltigen Entwicklung anzunähern. Dazu werden neue Handlungsmöglichkeiten erdacht und erprobt (MAJER 1997, 7; SRU 1996, 58). Beide Ansätze sind nicht isoliert voneinander zu sehen, sondern sollen sich gegenseitig ergänzen. Darauf verweist u.a. die Agenda 21, wonach die Umsetzung der dort niedergelegten Handlungsaufträge zwar "in erster Linie Aufgabe der Regierungen" ist aber gleich-

⁹ - Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen soll ihre Regeneration nicht überschreiten. Dies entspricht der Forderung nach Aufrechterhaltung der ökologischen Leistungsfähigkeit, d.h. (mindestens) nach Erhaltung des von den Funktionen her definierten ökologischen Realkapitals;
- Nicht-erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Umfang genutzt werden, in dem ein physisch und funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren sowie der nicht-erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird;
- Stoffeinträge sollen sich an der Belastbarkeit der Umweltmedien orientieren, wobei alle Funktionen zu berücksichtigen sind, nicht zuletzt auch die 'stille' und empfindlichere Regelungsfunktion;
- Das Zeitmaß anthropogener Einträge bzw. Eingriffe in die Umwelt muss im ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß der für das Reaktionsvermögen der umweltrelevanten natürlichen Prozesse stehen (ENQUETE-KOMMISSION 1994, 29ff).

zeitig für eine "möglichst umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit" Sorge getragen werden muss (BMU 1993, 9).

Damit wird die Beteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen und die Integration ihrer Beiträge bei allen Schritten zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung besonders hervorgehoben (u.a. BMU 1993; GUSTEDT ET AL. 1998, 5f). Die umfassende und echte Beteiligung der Öffentlichkeit, von Gruppen, Organisationen und Einzelpersonen, wird als ein wesentlicher Faktor für die wirksame Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung angesehen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit neuer Formen der Partizipation aber auch von Veränderungen im Bewusstsein der Menschen vor Ort. "Nachhaltige Entwicklung fängt in den Köpfen der Menschen an. (...) Nur wenn die Notwendigkeit einer nachhaltigen Entwicklung im Bewusstsein der Menschen in ihren verschiedenen Rollen und Positionen in der Gesellschaft ihren festen Platz hat, können auch Strategien der Verhaltensänderung wirksam werden." (BMU 1996, 22).

Nachhaltige Entwicklung auf regionaler Ebene

Auf der kleinräumigen - "bottom up" - Ebene wird die Debatte um eine nachhaltige Entwicklung in erster Linie pragmatisch und umsetzungsorientiert geführt. Die Frage nach der Definition von nachhaltiger Entwicklung verliert an Bedeutung, im Vordergrund stehen hier eher konkrete Problemlagen vor Ort und wie auf sie eingegangen werden kann (GUSTEDT ET AL. 1998, 8).

Eine systematische Zuordnung von Kriterien zu den Zielbereichen der nachhaltigen Entwicklung und deren Operationalisierung würde selbst für einen begrenzten Raum wie eine Kommune oder eine Region einen enormen Aufwand bedeuten. Daher wird bei pragmatisch orientierten Ansätzen in der Regel nicht nach abstrakten Ableitungen aus dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung gesucht. Vielmehr werden ausgehend von Problemen und Potenzialen eines überschaubaren Raums Handlungs- und Bedarfssfelder bestimmt, für die konkrete Strategien und Handlungsempfehlungen entwickelt werden. Bei der Analyse der Problembereiche und der Ausarbeitung von Entwicklungsstrategien wird der Bezug zur nachhaltigen Entwicklung hergestellt, also geprüft, welcher Beitrag zu einer ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung von den ausgewählten Bereichen und Strategien zu erwarten ist (vgl. SAUERBORN, PETERS 1995, 17ff).

Die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung "von unten" ist als handlungs- und bedarfsorientiert zu bezeichnen, sie findet durch Projekte oder Regionalinitiativen statt. Bei diesem Ansatz wird auch die Prozesshaftigkeit, das schrittweise Annähern an das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung besonders deutlich, da in Projekten neue Handlungsweisen entwickelt und buchstäblich erprobt werden. Kritisch anzumerken ist, inwieweit dadurch dem Anspruch einer nachhaltigen Entwicklung als einem umfassenden Entwicklungsansatz für alle Handlungsbereiche und über die Generationen hinweg Genüge getan werden kann, da durch die Orientierung an kleinräumigen Problemlagen eine Fokussierung auf Teilbereiche und -probleme stattfindet. Überregionale Beziehungen und die Berücksichtigung von Bedürfnissen zukünftiger Generationen stehen dabei in der Regel nicht zur Debatte (KÜHN, MOSS 1998, 25ff).

Der Umsetzungsansatz für eine nachhaltige Entwicklung im Sinne eines Lernprozesses bedarf bestimmter Voraussetzungen. Es wird davon ausgegangen, dass Strukturen entwickelt werden müssen, die die Beteiligung des Einzelnen an Zielfindung und Entwicklungen ermöglichen. Dadurch sollen Gestaltungsmöglichkeiten, sachliche Transparenz und Erfahrbarkeit der Folgen des eigenen Handelns eröffnet werden. Ursachen und Wirkungen des Handelns müssen überschaubar, die Nähe zu Problemen und die Motivation zu Problemlösungen gegeben sein. Dies bedarf der Kleinräumigkeit von Lebens- und Wirtschaftszusammenhängen, möglichst gekoppelt mit dezentralen Entscheidungskompetenzen (vgl. PETERS, SAUERBORN 1994, 21f; SCHNEIDER, MENZEL 1995, 11).

Den Menschen vor Ort kommt somit bei der Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung eine besondere Bedeutung zu. Ihre Fähigkeit und Findigkeit zur Entwicklung und Umsetzung neuer Handlungsansätze steht im Mittelpunkt des Umsetzungsprozesses. Für das Lernen und das "sich auf den Weg machen" in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung scheint es notwendig, partizipative Prozesse einzuleiten, da Nachhaltigkeit immer interessengeleitet ist und aus diesen Interessen heraus mit Inhalt gefüllt wird (GUSTEDT 1999, 29). Kommunikation und Kooperation sind daher zentrale Elemente beim Finden geeigneter Formen zur Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung (PETERS ET AL. 1996, 72).

In diesem Zusammenhang ist "der Region"¹⁰ besondere Aufmerksamkeit geschenkt worden. Sie scheint noch kleinräumig genug für direkte, überschaubare Beziehungen, emotional erlebte Gemeinsamkeit und unmittelbare Erfahrungen zu sein (vgl. PETERS, SAUERBORN 1994, 22; FÜRST 1996, 51). Gleichzeitig bietet diese Ebene bereits die ganze Komplexität und alle Problemlagen unserer Gesellschaft (BAUSINGER 1996, 20), so dass sich in einer Region Entwicklungsstrategien im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung sinnvoll entwickeln und realisieren lassen (SRU 1996, 58; vgl. SPEHL 1994, 71). Problematisch ist die Abgrenzung einer "Region", in der die genannten Such- und Lernprozesse stattfinden können oder sollen. In dem o.g. Sinn läßt sie sich als Handlungs- und Entscheidungsraum interpretieren, dem überwiegend soziokulturelle oder ökonomisch wahrgenommene Grenzen zugrunde liegen. Die Größe des damit gemeinten Raums kann nur bezogen auf die jeweilige Fragestellung genauer abgegrenzt werden und ist in der Regel "größer als ein einzelnes Dorf und kleiner als ein Bundesland." (SAUERBORN, PETERS 1995, 7). Die Suche nach geeigneten Abgrenzungen von einer "Region" kann auch dazu beitragen, Hinweise über die angemessene Größe von Funktionszusammenhängen, sozialen Interaktionen und Stoffkreisläufen für nachhaltige Entwicklungsprozesse zu erhalten (SAUERBORN, PETERS 1995, 7).

Bei aller Uneinigkeit bezüglich der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung (s.o.) und den unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in einer Region, lassen sich dennoch die folgenden Prinzipien für eine nachhaltige Regionalentwicklung aus dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ableiten:

¹⁰ Die Abgrenzung einer Region wird in der Literatur sehr unterschiedlich vorgenommen. Vorschläge zu Abgrenzungen reichen von der Verwendung (pragmatisch orientierter) verwaltungspolitischer Grenzen bis zur Darstellung wirklicher Verflechtungen, was theoretisch zu unterschiedlichen Abgrenzungen je nach thematischem Bereich führen würde (vgl. GUSTEDT ET. AL. 1998, 8f).

- Etablierung innerregionaler Stoffkreisläufe und Wertschöpfungsketten auf der Basis von Kooperationen;
- Förderung ökologisch verträglicher Produkte und Produktionsverfahren;
- Förderung von Kooperationen und Entwicklung von Entscheidungs-, Verantwortungs- und Wirkräumen, die auf Gegenseitigkeit beruhen;
- Entwicklung einer nachhaltigen Ökonomie, die ökologische und soziale Krisen zu vermeiden sucht (PETERS ET AL. 1996, 66ff).

Nachhaltige Regionalentwicklung bedeutet anders ausgedrückt, dass in einem prozessualen Vorgehen "regionale Akteure sich in Netzwerken verknüpfen und gemeinsam mit Hilfe von Innovationen – (...) neue Handlungsmöglichkeiten, die aus individuellem und kollektivem Lernen entstehen – in Technik, Verhalten und Institutionen ihre gesellschaftlichen Nutzungsansprüche verändern" (MAJER 1997, 7).

2.2 Eigenständige Regionalentwicklung: Entwicklungsstrategie für periphere Räume

Viele der genannten Prinzipien für eine nachhaltige Regionalentwicklung sind bereits im Rahmen der sogenannten "eigenständige Regionalentwicklung" diskutiert worden. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen diesen beiden Entwicklungsansätzen, so dass die nachhaltige Regionalentwicklung gelegentlich auch als eine Weiterentwicklung der eigenständigen Regionalentwicklung interpretiert wird (u.a. DANIELZYK ET. AL. 1998, 7ff; ISOE 2001, 1). Im folgenden werden daher der Entstehungshintergrund und Merkmale der eigenständigen Regionalentwicklung skizziert, um Anknüpfungspunkte für die Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu verdeutlichen und vorliegende Erfahrungen für eine praxisorientierte Umsetzung nutzbar zu machen.

Entstehungshintergrund

Unter eigenständiger Regionalentwicklung ist kein einheitliches Programm oder ein geschlossenes Theoriegebäude zu verstehen. Der Begriff steht für alternative Bestrebungen in der Regionalentwicklung, in dem sich unterschiedliche Strömungen wiederfinden.

Die Ursprünge der Diskussion um Alternativen in der Regionalentwicklung liegen in der strukturellen und ökonomischen Krise peripherer ländlicher Räume in den 70er Jahren. Die traditionelle Regionalpolitik sah sich einer zunehmenden Kritik ausgesetzt, da sie primär auf eine "Nachindustrialisierung" von ländlichen, strukturschwachen Räumen hingearbeitet hatte (SCHARPF 1998, 7). Damit sollten die regionalpolitischen Ziele Schaffung gleichwertiger Lebensbedingungen, Verringerung von Disparitäten zwischen Regionen und Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung umgesetzt werden (PETERS ET AL. 1996, 38). Der postulierte Ausgleich zwischen Zentren und Peripherie war in den 70er Jahren unglaubwürdig geworden, die Zentren blieben – und bleiben – Hauptstandorte für Investitionen. Die Peripherie verlor an personeller, kultureller und wirtschaftlicher Substanz (SCHREMMER 1994, 12). Mangelhafte Flexibilität und fehlende Einflussnahme der Betroffenen auf die Entwicklungsstrategien wurden für die Fehlentwicklungen verantwortlich

gemacht, wodurch eine nur ungenügend innovations- und aktiv anpassungsfähige regionale Wirtschaftsstruktur entstanden war (vgl. FIDELSCHESTER ET AL. 1994, 21; DUJMOVITS 1996, 131f).

Vor diesem Hintergrund wurden Stimmen nach neuen regionalpolitischen Strategien laut, die eine Regionalentwicklung im Sinne eines umfassenden Ansatzes als Antwort auf Entwicklungsprobleme forderten. In diesem Zusammenhang ist auch die innerhalb der Raumplanung und Wirtschaftsförderung seit Anfang der 80er Jahre geführte Diskussion um "endogene Potenziale" zu sehen. Sie ist Ausdruck eines Umdenkens von koordinierter Steuerung gesellschaftlicher Prozesse hin zu selektiven und sektoralen Strategien (KLEINE-LIMBERG, TRESCHER 1989, 9; MOSE 1993, 29). Neben der Kritik an der Regionalpolitik waren auch gesellschaftlich motivierte Bewegungen bei der Entwicklung von Alternativen von Bedeutung, die sich gegen die herrschende Wertorientierung der Industriegesellschaft wandten. In ihnen spiegelte sich eine neu entstandene Handlungsbereitschaft auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wider (Partizipationsbestrebungen) (MOSE 1993, 29f).

Unter unterschiedlichen Begriffen wie "Dezentrale Stabilisierung", "ökologische Regionalentwicklung" oder "Entwicklung von unten" – um nur einige zu nennen – wurden verschiedenartige Strategien entworfen. Diese reichten von systemkonformen, rein ökonomischen Ansätzen bis hin zu Vorstellungen, die weit über das bestehende Gesellschaftssystem hinauswiesen (DUJMOVITS 1996, 72f).

Ansätze einer eigenständiger Regionalentwicklung

"Eigenständige Regionalentwicklung" hat sich als Begriff durchgesetzt, der für ökologisch, sozial, wirtschaftlich und regional orientierte Konzepte einer neuen Strukturpolitik und Veränderung gesellschaftlicher Machtstrukturen steht (vgl. KLEINE-LIMBERG, TRESCHER 1989, 17). Mit diesem Begriff wird in erster Linie ein Ansatz assoziiert, der auf konkrete Probleme strukturschwacher Regionen eingeht und nach einer umfassenden Aktivierung solcher Räume sucht. Das Konzept wird insbesondere mit ländlichen Problemregionen in Zusammenhang gebracht, es wird aber auch als Entwicklungsstrategie für anderer Regionstypen diskutiert (GUSTEDT 1999, 15; KLEINE-LIMBERG, TRESCHER 1989, 15; MOSE 1993, 39).

Mit eigenständiger Regionalentwicklung ist keineswegs ein einheitliches und klar definiertes Konzept umschrieben. Die unterschiedlichen Motive für die Forderung nach einer eigenständigen Regionalentwicklung haben auch Unterschiede in konzeptioneller Hinsicht zur Folge. Es lassen sich im wesentlichen drei Varianten konzeptioneller Ansätze und zugrunde liegender Motivationen für eine eigenständigen Regionalentwicklung unterscheiden, die sich wie folgt beschreiben lassen (MOSE 1993, 38f):

- **Normativer Ansatz:**

Ausgangspunkt ist ein ganzheitliches Verständnis einer regionalen Entwicklung. Unter eigenständiger Regionalentwicklung wird ein integriertes Konzept regionaler Entwicklung verstanden unter gleichberechtigter Einbeziehung politischer, ökonomischer, soziokultureller und ökologischer Aspekte. Das Konzept steht im Kontext von demokratischen Ansprüchen auf eine umfassende Selbst- bzw. Mitbestimmung von Regionen.

Die Realisierung erfolgt in Form von basisnahen Projekten unter partieller Kooperation mit staatlichen Institutionen.

- **Funktionaler Ansatz:**

Eigenständige Regionalentwicklung wird als ein Programm zum Aufbau dezentraler Steuerungsmechanismen verstanden. Diese sollen es den Regionen erleichtern, endogene Potenziale zu aktivieren, um sie zu ihrer wirtschaftlichen Stärkung im (inter-)nationalen Wettbewerb zu nutzen (komparative Vorteile). Dazu sind Verlagerungen politisch-ökonomischer Entscheidungen auf die regionale Ebene zur Effektivierung notwendiger Steuerungsprozesse erforderlich. Die Umsetzung erfolgt in Form neuartiger regionalpolitischer Förderprogramme oder verbesserter, dezentral strukturierter Steuerungsinstanzen.

- **Legitimatorischer Ansatz:**

Eigenständige Regionalentwicklung wird als Entlastungsstrategie verstanden, indem Regionen gezwungenermaßen defizitäre zentralstaatliche Aufgaben in "Selbsthilfe" übernehmen. Dieser Ansatz hat keine Veränderungen der bestehenden politisch-administrativen Strukturen zur Folge. Eigenverantwortung beschränkt sich weitgehend auf verbale Versprechungen, neue regionalpolitische Instrumente kommen nicht zum Einsatz.

Die skizzierten Ansätze bezeichnen Eckpunkte von Positionen, die in der Realität nebeneinander existieren oder teilweise ineinander fließen können (MOSE 1993, 38). In dem heute gängigen Verständnis von eigenständiger Regionalentwicklung finden sich in erster Linie normative und teilweise funktionale Ansätze wieder. Eigenständige Regionalentwicklung wird als ein Konzept verstanden, das Regionalentwicklung als integralen Prozess ansieht. Das Konzept zielt in erster Linie auf eine möglichst breite Nutzung der regional vorhandenen Ressourcen und eine Stärkung des endogenen Innovations- und Entwicklungspotenzials sowie der regionalen Mit- und Selbstbestimmung. Der Ansatz ist kleinräumig und umfasst wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und teilweise auch ökologische Maßnahmen. Dabei stehen stets die regionalen Besonderheiten im Vordergrund (vgl. DUJMOVITS 1996, 40ff). Die Strategie der eigenständigen Regionalentwicklung läßt sich daher durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Breite Nutzung der regional vorhandenen Ressourcen, inkl. der Fähigkeiten und Kenntnisse der Menschen;
- Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe und regionsangepasster Austauschbeziehungen zwischen regionalen und überregionalen Kreisläufen;
- Förderung von Innovationen bei Produkten, technologischen Prozessen, Institutionen und Organisationsstrukturen;
- Förderung der sozialen, kulturellen und ökologischen Verträglichkeit von Produkten und Produktionen;
- Verstärkung der Beteiligung der Regionsbevölkerung durch neue Kooperationsformen, Abbau soziokultureller Entwicklungshemmnisse und Verstärkung der regionalen Identität (DUJMOVITS 1996, 71f; PETERS ET AL. 1996, 44f).

Umsetzungsstrategien der eigenständigen Regionalentwicklung

Unter dem Begriff der eigenständigen Regionalentwicklung sind seit den 80er Jahren v.a. in Österreich, Großbritannien und der Schweiz, später auch in Deutschland, Vorhaben zur Umsetzung dieses Konzepts durchgeführt worden. Die Umsetzungen haben unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen stattgefunden. So sind z.B. in Österreich und Großbritannien spezielle Förderprogramme für die eigenständige Regionalentwicklung eingerichtet worden, die neben wirtschaftlichen Zielsetzungen auch Aufgaben des Gemeinwesens und des Umweltschutzes umfassen. Daneben haben sich auch ohne spezielle finanzielle Unterstützung zahlreiche Vereine und Initiativgruppen formiert, die sich auf regionaler oder lokaler Ebene als "Basisbewegung" für eine eigenständige Regionalentwicklung engagiert haben (vgl. MOSE 1993, 41).

Mittlerweile liegen viele Erfahrungen auf der Ebene der konkreten Umsetzung vor, so dass drei Schwerpunkte oder Teilstrategien der Umsetzung unterschieden werden können. Für eine erfolgreiche Regionalentwicklungsstrategie sollten diese nach Möglichkeit auf der Grundlage der regionalen Ausgangsbedingungen kombiniert werden.

- Die innovationsorientierte Strategie:
Schlüsselfaktoren sind betriebliche oder technologische Innovationen für Unternehmens- und Regionalentwicklung. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen soll gestärkt werden.
- Die beschäftigungsorientierte Strategie:
Die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer steht im Vordergrund. Ziel ist die Qualifizierung der Bevölkerung in zukunftsorientierten fachlichen, methodischen und kommunikativen Fähigkeiten (Stärkung des Human-Potenzials).
- Stärkung der lokalen und regionalen Möglichkeiten und aktive Einbeziehung der Bevölkerung:
Ziel ist es, die Lebensqualität und Stabilität einer Region durch einen ideenreichen, attraktiven und lebendigen Mix von (Klein-) Projekten im sozialen, kulturellen, ökologischen und kommunalen Bereich zu heben und dadurch einen hochwertigeren Lebensraum zu entwickeln (ÖAR o. J., 6ff).

Trotz viel zitierter erfolgreicher Umsetzungen, z.B. aus dem österreichischen Mühl- und Waldviertel, hat das Konzept nicht nur Zustimmung, sondern auch deutliche Kritik erfahren. Ein wesentlicher Punkt der Kritik ist, dass sich durch das Konzept der eigenständigen Regionalentwicklung wirtschaftliche Disparitäten nicht beseitigen lassen, eine Trendumkehr der negativen Entwicklung in entwicklungsschwachen Räumen folglich auch nicht erreichbar ist (HUBER 1994, 19). Der Ansatz wird daher auch als "Defensivkonzept" kritisiert, das lediglich verhindere, dass der Rückstand der wirtschaftlichen Entwicklung in peripheren Räumen noch größer wird (vgl. DUJMOVITS 1996, 137f; FIDELSCHUSTER ET AL. 1994, 23). Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die notwendige Vernetzung von sozialen, politischen und kulturellen Faktoren angesichts des ständigen Erfolgsdrucks auf ökonomischer Seite bei kaum einem Vorhaben realisiert worden ist. Außerdem sind entwickelbare Potenziale nur begrenzt bzw. nicht zwangsläufig vorhanden, so dass die Strategie nicht in allen Regionen (sinnvoll) angewendet werden kann (FIDELSCHUSTER ET AL. 1994, 23ff).

Festzuhalten ist, dass mit dem Konzept der eigenständigen Regionalentwicklung nur begrenzte Möglichkeiten verbunden sind, es ist als eine Ergänzungsstrategie zu herkömmlichen Ansätzen in der Regionalentwicklung zu verstehen. Die eigenständige Regionalentwicklung ist ursprünglich für strukturschwache Räume konzipiert, die der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung hinterherhinken. Dementsprechend sind die Maßnahmen kleinräumig, an den vorhandenen Möglichkeiten orientiert und die Handlungsansätze haben oftmals "Nischencharakter". Die Sichtweise bei der eigenständigen Regionalentwicklung ist trotz einer Weiterentwicklung in den letzten Jahren im Wesentlichen nach innen, auf die eigene Region orientiert. Der Austausch mit und die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Regionen wird meistens nur im Zusammenhang mit (begrenzten) Austauschbeziehungen betrachtet (vgl. GUSTEDT 1999, 25; PETERS, SAUERBORN 1994 5ff). Obwohl die Frage nach der Übertragbarkeit auf andere Regionstypen nicht beantwortet ist, hat die regionalpolitische Auseinandersetzung über diesen Ansatz dazu beigetragen, dass einzelne Vorstellungen, die im Mittelpunkt dieser Debatte stehen, Eingang in die nationale und europäische Regionalpolitik gefunden haben. Zu nennen sind hier eine stärker zielgerichtete, regionale Verteilung von Fördermitteln, die Erarbeitung integrierter ländlicher Entwicklungsprogramme und die verstärkte Nutzung bzw. Aktivierung endogener regionaler Entwicklungspotenziale (MOSE 1993, 29).

2.3 Ansatzpunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung

Bei der Umsetzung der nachhaltigen Regionalentwicklung kann an die Erfahrungen und Ansätze der eigenständigen Regionalentwicklung als eine Art "Vorstufe" angeknüpft werden. Es werden dort bereits wesentliche Inhalte aufgegriffen, die sich aus dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung ableiten lassen. Dies sind insbesondere die stärkere Nutzung lokal oder regional vorhandener Ressourcen und die Einbeziehung der Akteure vor Ort. Damit können eigenständige und nachhaltige Regionalentwicklung aber nicht automatisch gleichgesetzt werden (SCHÄFER 1998, 19f; SCHARPF 1998, 7; DVL o.J., 8).

Auf konzeptioneller Ebene lassen sich etliche Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen feststellen. Mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verbindet sich ein umfassender Ansatz, der für alle Handlungsbereiche und über die Generationen hinweg Leitlinien vorgibt. Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte der nachhaltigen Entwicklung sollen dabei miteinander verbunden werden (vgl. PETERS, SAUERBORN 1994, 17f). Die eigenständige Regionalentwicklung ist demgegenüber für bestimmte Regionstypen konzipiert, Maßnahmen sind eher kleinräumig, mit Nischencharakter und auf einzelne Problemlagen sowie die vorhandenen Möglichkeiten orientiert.

Auf der Umsetzungsebene bietet die eigenständige Regionalentwicklung aufgrund ihres ganzheitlichen Verständnisses von Entwicklung Anregungen und Anknüpfungsmöglichkeiten für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Es liegen zahlreiche Erfahrungen vor, die sich für ihre Umsetzung nutzen lassen (PETERS ET AL. 1996, 41f). Als Ansatzpunkte für die nachhaltige Regionalentwicklung, die auf den Erfahrungen aus der eigenständigen Regionalentwicklung aufbauen, können folgende Punkte angesehen werden:

- Die Einbeziehung der regionalen Bevölkerung in die Entwicklung ist ein zentrales Element. Regionale Identität, Partizipation, Eigenaktivität und Selbstbestimmung werden als Erfolgchance gesehen;
- Es erfolgt eine Suche nach innovativen Handlungsansätzen; diese umfaßt alle Wirtschaftsweisen und Lebensstile;
- Die Potenziale einer Region (inklusive des Humanpotenzials) sind der Ausgangspunkt für neue Entwicklungen; es erfolgt eine Rückbesinnung auf sie und / oder ihre Aktivierung;
- Es wird eine Vernetzung zwischen unterschiedlichen Sektoren in der Region angestrebt; dadurch sollen innerregionale Stoff- und Wertschöpfungskreisläufe geschaffen werden;
- Die soziale, kulturelle und ökologische Verträglichkeit der Produkte und der Produktion wird angestrebt (vgl. PETERS, SAUERBORN 1994, 16).

Zentrales Element der Umsetzung sowohl bei der eigenständigen als auch bei der nachhaltigen Regionalentwicklung stellt demnach die Bevölkerung vor Ort dar, die in partizipativen Prozessen die Entwicklung tragen und weiterbringen soll. Innovationen sind nur vorstellbar, wenn sich regionale Akteure in Netzwerken verknüpfen, neue Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen auf der Basis von Kommunikation und Kooperation entwickeln und es gelingt, neue Handlungsansätze zu etablieren. Voraussetzung für diese Entwicklung sind Einstellungsänderungen der Akteure gegenüber dieser neuartigen Entwicklungs- und Kooperationsansätze (s.o.).

Bei der Untersuchung von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung werden in der vorliegenden Arbeit daher schwerpunktmäßig die regionalen Akteure und der Prozess der Entwicklung und der Umsetzung innovativer Handlungsansätze betrachtet. Es wird untersucht, ob im Rahmen von zeitlich begrenzten Projekten neue Handlungsansätze entwickelt, umgesetzt und etabliert werden konnten und welche Faktoren dazu beigetragen haben. Erst wenn neue Handlungsansätze aus Sicht der beteiligten Akteure erfolgreich waren, kann der Beitrag dieser Handlungsansätze zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung beurteilt werden, also die zu erwartenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit handlungsorientiert ist und auf Wirkungsweisen bei Projekten liegt, werden diese Auswirkungen im Sinne der o.g. Anknüpfungspunkte nur am Rande berücksichtigt.

3 Ermittlung von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung

Für die Ermittlung von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen in Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung mit dem zuvor dargestellten Schwerpunkt auf die Akteure und den Prozess der Projekte, muss ein geeigneter Untersuchungsansatz entwickelt werden.

Die Entwicklung des Untersuchungsansatzes erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird vorliegendes empirisches Wissen über Ursachen und Umstände des Zustandekommens von Projektergebnissen erhoben, systematisiert und als "Erklärungsansatz" für weitere Projekte zugänglich gemacht. Nur wenn erklärbar ist, warum ein beobachtetes Ergebnis eines Projekts erreicht wurde, können daraus handlungsorientierte Folgerungen für zukünftige Projekte abgeleitet werden. Es wird angenommen, dass ein breites Wissen über Wirkungszusammenhänge auf empirischer Basis vorhanden ist, aber bisher nicht nutzbar gemacht wurde. Durch die Nutzbarmachung dieses Wissens kann mit relativ einfachen Mitteln eine umfassende und dadurch verallgemeinerbare Basis für einen Erklärungsansatz über Projektwirkungen gewonnen werden.

Im zweiten Schritt werden exemplarisch Wirkungen und Wirkungsweisen von Projekten durch eine Evaluierung ermittelt. Da kaum Evaluierungen mit Bezug zu einer regionalen Entwicklung vorhanden sind, existiert für die vorliegende Fragestellung weder ein übertragbarer Evaluierungsansatz noch eine ausreichende Grundlage über methodische Anforderungen an Evaluierungen in diesem Bereich. Für die Entwicklung eines adäquaten Untersuchungsansatzes ist es daher notwendig, zunächst den aktuellen Diskussionsstand über die Methodik der Evaluierung aus anderen Bereichen zu erörtern. Die daraus ableitbaren methodischen Anforderungen dienen zusammen mit den wenigen vorhandenen, vergleichbaren Evaluierungen als Grundlagen für einen für die Fragestellung geeigneten Evaluierungsansatz.

Die Evaluierung wird anhand von Fallbeispielen durchgeführt, da sie sich besonders eignen, ein Projekt in seiner Komplexität und Gesamtheit zu untersuchen. Die dabei ermittelten Projektergebnisse und Projektverläufe werden vor dem Hintergrund der Zielerreichung der Projekte, der Ursachen für das Zustandekommen der Ergebnisse unter Berücksichtigung des erarbeiteten Erklärungsansatzes und des Beitrags zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung gemäß der im vorangegangenen Kapitel dargestellten Ansatzpunkte diskutiert.

3.1 Identifikation wichtiger Wirkfaktoren

Kenntnisse über Ursachen und Zusammenhänge beim Zustandekommen eines Projektergebnisses sind bisher auf der Ebene der Vermutung oder der Einschätzung Einzelner ste-

hengeblieben. Vorhandene Erfahrungen werden nur punktuell und zufällig an andere Projekte weitergegeben. Im folgenden ist daher eine umfängliche Erhebung und Systematisierung wesentlicher Ursachen, die auf Verlauf und Ergebnis eines Projekts wirken, Gegenstand der Erörterung. Um den Aspekt der Einflussnahme auf das Projektgeschehen herauszustreichen, werden die Ursachen im weiteren als "Wirkfaktoren" bezeichnet. Da nicht alle Faktoren, die auf ein Projektgeschehen einwirken, erfasst werden können und anzunehmen ist, dass diese sich auch von Projekt zu Projekt unterscheiden, werden diejenigen Faktoren herausgearbeitet, die in der Praxis als besonders wichtig und häufig auftretend erkannt worden sind¹¹.

Grundlage für die Ermittlung der Wirkfaktoren sind die Erfahrungen aus der eigenständigen Regionalentwicklung. Es ist davon auszugehen, dass durch die Vielzahl der in diesem Rahmen durchgeführten Projekte ein breites empirisches Wissen über Wirkungszusammenhänge in Projekten vorliegt. Wie in Kapitel 2.2 aufgezeigt, sind wesentliche Inhalte, die sich aus den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung ableiten lassen, bereits durch die eigenständige Regionalentwicklung aufgegriffen worden. Daher kann für die konkrete Arbeit vor Ort in Rahmen von Projekten auf diese Erfahrungen zurückgegriffen und für Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung genutzt werden.

Die Erfahrungen über wesentliche Einfluss- bzw. Wirkfaktoren dienen als Grundlage, Ursachen für das Zustandekommen von Projektergebnissen im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung zu erkennen. Mit der Darstellung von Wirkfaktoren wird über eine reine Beschreibung von Projektabläufen hinausgegangen, da durch immer wiederkehrende Umstände und Bedingungen ursächliche Zusammenhänge aufgespürt werden. Die Wirkfaktoren können daher als Erklärungsansatz bezeichnet werden. Erklärungs-Ansatz deshalb, weil kein umfassendes Modell der Wirkungsweisen in einem Projekt ermittelt werden kann, sondern in einem ersten Schritt wesentliche Faktoren für die Planung und Durchführung von Projekten abgeleitet werden. Durch die breite empirische Basis, die die Erfahrungen aus der eigenständigen Regionalentwicklung bietet, können die Aussagen über Wirkungszusammenhänge in einem Projekt verallgemeinert werden.

Vorgehensweise

Zur Bestimmung der zentralen Wirkfaktoren wurden aus der Literatur¹² Aussagen herausgearbeitet, die zum Gelingen oder Misslingen eines Projekts beigetragen haben und als wesentliches Element benannt werden. Die ausgewertete Literatur umfasst in erster Linie Projekte zur eigenständigen Regionalentwicklung aber auch Projekte aus nahe verwandten Feldern wie z.B. der Tourismusentwicklung. Die Aussagen wurden nach Häufigkeit der

¹¹ Die Ermittlung von "Erfolgsfaktoren" oder "Bausteinen" aus empirischen Material als Grundlage für Empfehlungen findet sich auch im Bereich des Umwelt- und Naturschutzes bei BRENDLE (1999) und SCHIFFER, SCHIFFER (2000) und bei Regionalentwicklungsprojekten bei BLUM ET AL. (2000).

¹² AbL 1997; BÄTZING 1998; BFUB 1999; BLECHL; KÜBLER; PIECHL 1998; BLUM ET AL. 2000; BORGGRÄFE, KÖLSCH; LUCKER 1999; BRAM; SCHMID 1998; BRENDLE (1999); DONATSCH 1998; DUJMOVITS 1996; FEIGE ET AL. 1998; GTZ 1998; GUSTEDT ET AL. 1998; HANERT 1996; KLEIN 1994; LECHNER 1998; LINDNER 1998; LOIBL 1998; LOTZ 1998; LUZ 1994; LUZ; OPERMANN; 1993; MEISTER 1998; MOSE 1993; OPPERMANN, LUZ, KAULE 1997; PETERS ET AL. 1996; PETERS; SAUERBORN 1994; PILS 1998; PRITZWITZ 1996; RADLOFF 1998; REVAZ 1998; SCHRÖDER 1998; SIEGRIST 1998; SPEHL, TISCHER 1994; STEINECKE 1995; WEIB 1998; WITTING 1998;

Nennung gleicher Sachverhalte und nach thematischen Gesichtspunkten zu Faktoren zusammengeführt.

Die Faktoren wurden mittels einer schriftlichen Expertenbefragung weiter gewichtet und ergänzt. Unter den Experten, die für die Befragung gewonnen werden konnten, waren "Praktiker" der eigenständigen Regionalentwicklung mit langjähriger Erfahrung aus Deutschland und Österreich sowie Experten für partizipative Prozesse vertreten. Die Experten beurteilten eine Liste mit den identifizierten Faktoren nach den Kategorien "sehr wichtig", "wichtig" und "weniger wichtig". Die Übereinstimmung der Beurteilungen von den einzelnen Experten war sehr hoch, so dass nur die Faktoren, die übereinstimmend oder in der Mehrheit die Einstufung "sehr wichtig" erhalten haben, für die weitere Arbeit verwendet wurden.

Wichtige fördernde und hemmende Wirkfaktoren

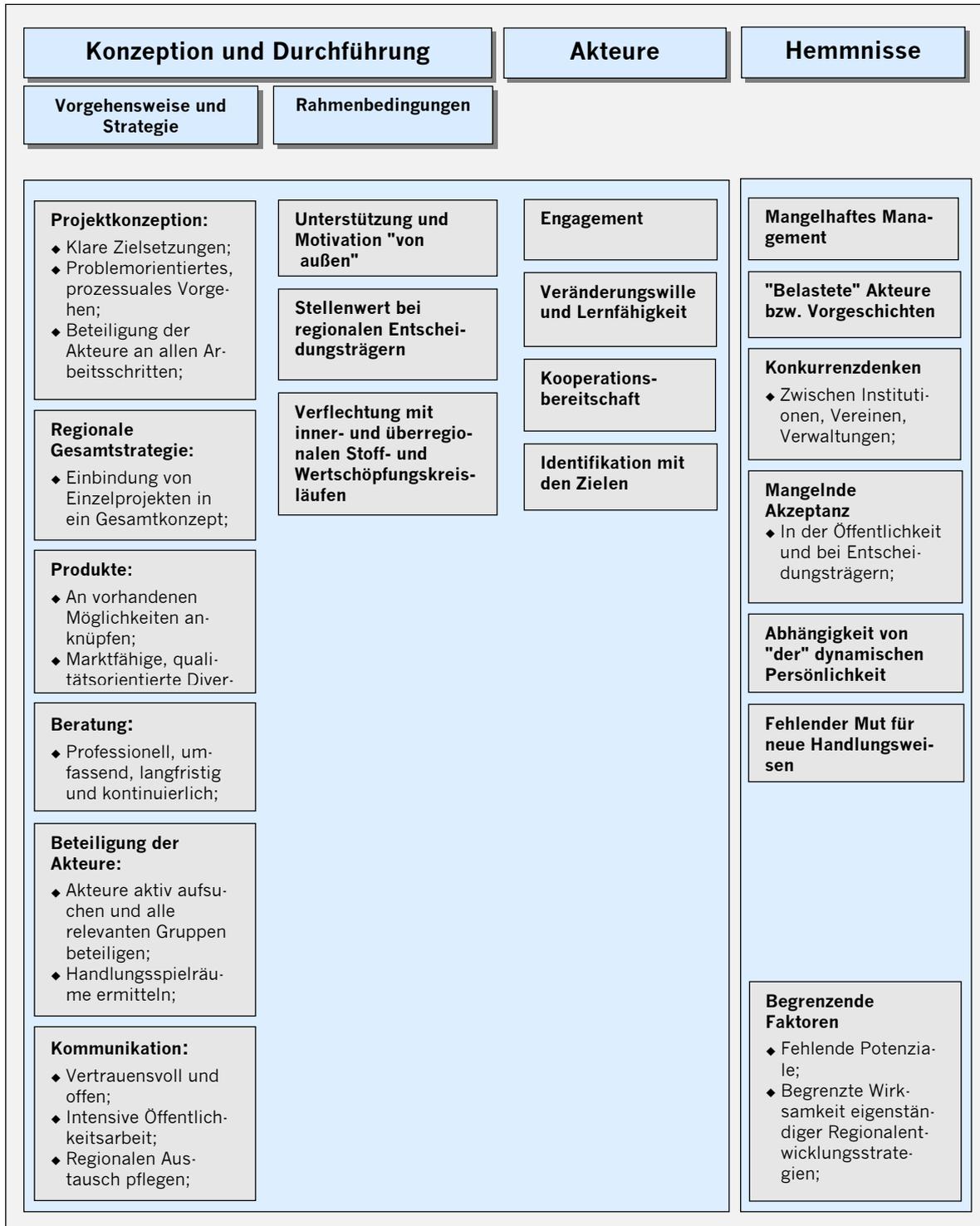
Die folgende Zusammenstellung enthält all jene Wirkfaktoren, die nach der Beurteilung der befragten Experten von besonderer Wichtigkeit für das Gelingen oder Misslingen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung sind.

Die Systematisierung der Wirkfaktoren erfolgte nach:

- Faktoren, die für die Konzeption und Durchführung von Projekten von Bedeutung sind; diese sind wiederum in die zwei Unterpunkte "Vorgehensweise und Strategie" und "Rahmenbedingungen" unterteilt;
- Faktoren, die die regionalen Akteure betreffen;
- Faktoren, die sich als Hemmnisse erwiesen haben.

Die gewählten Kategorien entsprechen zum einen den maßgeblichen Elementen eines Projekts und zum anderen der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit, bei der die Akteure im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. In der dritten Kategorie sind Wirkfaktoren zusammengefasst, die wesentliche "Stolpersteine" bei Projekten darstellen und die Arbeit in einem Projekt be- oder gar verhindern können. Die Faktoren sind dementsprechend als fördernd oder hemmend eingestuft worden. In der folgenden Abbildung 2 sind die fördernden und hemmenden Wirkfaktoren als Übersicht dargestellt.

Abb. 2: Überblick über wichtige Wirkfaktoren bei Projekten der eigenständigen / nachhaltigen Regionalentwicklung



Quelle: eigener Entwurf

Die Wirkfaktoren sind die Zusammenfassung vieler Teilaussagen zu den wesentlichen darin enthaltenen Inhalten in wenigen prägnanten Stichworten. Im folgenden sind den Faktoren typische Aussagen zugeordnet, aus denen sie zusammengeführt wurden. Dies dient zur Verdeutlichung der Inhalte und Teilaspekte der Faktoren. Die Darstellung erfolgt entsprechend der genannten drei Kategorien.

3.1.1 Konzeption und Durchführung

In dieser Kategorie sind zwei Unterpunkte zusammengefasst. Zum einen handelt es sich dabei um diejenigen Faktoren, die Aussagen über die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Durchführung eines Projekts treffen, wie z.B. Beteiligung von Akteuren oder Aspekte, die im Rahmen der Projektkonzeption zu beachten sind. Zum anderen werden Faktoren genannt, die von außen auf das Projektgeschehen einwirken, wie z.B. die Akzeptanz von Entscheidungsträgern gegenüber dem Projekt.

Vorgehensweise und Strategie

Projektkonzeption:

- ◆ Klare Zielsetzungen;
 - ◆ Problemorientiertes, prozessuales Vorgehen;
 - ◆ Beteiligung der Akteure an allen Arbeitsschritten;
-
- ◆ Klare Zielsetzung:
 - Es ist ein übersichtliches Konzept mit klaren Zielsetzungen zu erarbeiten.
 - Ideen müssen aus dem Konzept heraus entwickelt und dürfen nicht nur aus Förderrichtlinien abgeleitet werden.
 - ◆ Problemorientiertes, prozessuales Vorgehen:
 - Bei der Konzepterstellung ist an die Problemwahrnehmung der Akteure anzuknüpfen (Problemanalyse).
 - Die Entwicklungsmöglichkeiten sind durch einen Dialog zu erheben, der die Innensicht der Akteure und die Außensicht der Berater nutzt (im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse).
 - Die Verfahrensabläufe müssen einfach gestaltet und konkrete Lösungsansätzen angestrebt werden.
 - Es müssen frühzeitig sichtbare Veränderungen während des Planungsprozesses (realisierte Projekte) angestrebt werden, die als Vorbilder wirken und die Verbindlichkeit im Handeln erhöhen.
 - Informationen über die Grenzen und Möglichkeiten von Förderung müssen vorliegen; die regionalen und überregionalen Fördermöglichkeiten müssen geklärt und die Finanzierung laufender Projekte sichergestellt sein.
 - ◆ Beteiligung der Akteure an allen Arbeitsschritten:
 - Die Akteure müssen von Anfang an und an allen Arbeitsschritten beteiligt werden.
 - Für die Umsetzung und Fortführung des Projekts ist eine Steuerungsgruppe aus örtlichen Handlungs- und Entscheidungsträgern einzusetzen, die die Verantwort-

tung übernehmen, sich mit den Zielen identifizieren und genügend Zeit aufbringen können.

Regionale Gesamtstrategie:

- ◆ Einbindung von Einzelprojekten in ein Gesamtkonzept;
-
- ◆ Einbindung von Einzelprojekten in ein Gesamtkonzept:
 - Das Projekt ist im Rahmen einer regionalen Gesamtstrategie zu erarbeiten. Potenziale müssen auf regionaler Ebene verknüpft, inselhaftige Projekte zu komplexen und sinnvollen Wertschöpfungsketten verbunden werden.
 - Die konkreten Projekte müssen in eine Gesamtstrategie eingebettet (Leitbild) sein.
 - Die politisch-administrativen Rahmenbedingungen der regionalen Ebene müssen berücksichtigt (vorhandene Planungen und Initiativen) und das Projekt in die vorhandenen Strukturen eingebettet werden.

Produkte:

- ◆ An vorhandene Möglichkeiten anknüpfen;
 - ◆ Marktfähige, qualitätsorientierte Diversifizierung anstreben;
-
- ◆ An vorhandene Möglichkeiten anknüpfen:
 - Nicht genutzte Potenziale müssen erkannt und Ideen für neue Nutzungen entwickelt bzw. traditionell genutzte Potenziale auf neue Anforderungen eingestellt werden.
 - Die Qualität der entwickelbaren Potenziale muss erkannt werden; ihr alleiniges Vorhandensein reicht nicht aus. Es ist vorteilhaft, wenn auch soziokulturelle Potenziale mit in die Entwicklungsmöglichkeiten integriert werden.
 - ◆ Marktfähige, qualitätsorientierte Diversifizierung anstreben:
 - Die Marktfähigkeit eines Produktes (Nachfrage etc.) muss als wichtig erkannt und akzeptiert werden.
 - Es darf nicht nur an die Produktion, sondern es muss auch die Vermarktung gedacht werden. Die Ausdifferenzierung der Absatzwege muss ständig vorangetrieben werden.
 - Auf Qualität und Vielfalt ist zu achten; die Qualitätsverbesserung der Produkte muss kontinuierlich weiter betrieben werden;
 - Das Angebot muss ausdifferenziert und ortstypische Unterscheidungsmerkmale müssen herausgearbeitet werden.
 - Ein positives Image muss nach innen und außen gepflegt und öffentlichkeitswirksame Vermarktung betrieben werden.
 - Es muss eine lokale Wertschöpfung von der Ressource bis zum Ende der Wertschöpfungskette angestrebt werden.

Beratung:

- ◆ Professionell, umfassend, langfristig und kontinuierlich;
- ◆ Professionell, umfassend, langfristig und kontinuierlich:
 - Beratungs- und Unterstützungsarbeit ist durch eine dezentrale Organisation zu leisten.
 - Die Beratung muss eine größtmögliche Transparenz im Prozess der Projektentwicklung und Projektumsetzung sicherstellen.
 - Es muss eine Vor-Ort-Tätigkeit der Berater erfolgen.
 - Die Beratung muss durchgehend von der Idee bis zur funktionierenden Umsetzung sichergestellt werden.
 - Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte müssen ausreichend berücksichtigt werden.
 - Die Verantwortungsübernahme muss eindeutig bei den Akteuren vor Ort liegen.

Beteiligung der Akteure:

- ◆ Akteure aktiv aufsuchen und alle relevanten Gruppen beteiligen;
- ◆ Handlungsspielräume ermitteln;
- ◆ Akteure aktiv aufsuchen und alle relevanten Gruppen beteiligen:
 - Die entscheidende Rolle hat die regionale Bevölkerung: deren Potenziale müssen gefördert und weiterentwickelt werden.
 - Die Träger der Entwicklung müssen aktiv aufgesucht werden durch direkte Ansprache von Akteuren über Einzelgespräche, "runde Tische" u.ä..
 - Der Querschnitt der Bevölkerung ist zu aktivieren, dabei muss das Einzelengagement gefördert und Entscheidungsträger eingebunden werden.
 - Es muss eine Aktivierung und Unterstützung von dynamischen Persönlichkeiten mit Ideen erfolgen.
 - Relevante Gruppen müssen eingebunden (stakeholder und Multiplikatoren) werden. Akteure mit Entscheidungskompetenz und die sich ihres Klientels sicher sind, müssen beteiligt werden.
- ◆ Handlungsspielräume ermitteln
 - Die Handlungskompetenz und der Handlungsspielraum innerhalb der Region ist zu ermitteln.

Kommunikation:

- ◆ Vertrauensvoll und offen;
- ◆ Intensive Öffentlichkeitsarbeit;
- ◆ Regionalen Austausch pflegen;
- ◆ Vertrauensvoll und offen:
 - Es muss gelingen, eine intensive und offene Kommunikation auf der Basis von Gegenseitigkeit und Vertrauen zu betreiben.

- Die Kommunikation muss durch Aufbau einer breiten Diskussionsbasis gefördert und strukturiert werden, um dadurch ein breit angelegtes Umfeld von Interessenten zu aktivieren.
- Es muss ein offener Umgang mit Zauderern und Gegnern des Projekts herrschen: sie erhalten das Angebot, jederzeit einsteigen und mitmachen zu können.
- Anstehende Konflikte müssen offengelegt und notfalls mit professioneller Hilfe ausgeräumt werden.
- ◆ Intensive Öffentlichkeitsarbeit:
 - Es muss eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Imagepflege betrieben werden. "Die" Öffentlichkeit muss kontinuierlich informiert werden, auch wenn nur Wenige aktiv an der Projektentwicklung teilnehmen.
 - Information einer breiten Öffentlichkeit auch über die Grenzen des Projekts hinaus trägt zu finanziellen und ideellen Erfolgen bei.
- ◆ Regionalen Austausch pflegen:
 - Teil der Kommunikation muss die Installation einer Plattform sein, die den Ideenaustausch fördert und auf der Gemeinsamkeiten aktiv gepflegt werden können. Sie muss Raum bieten für aktives Handeln, Austausch von Betroffenheit und Pflege der Identität. Die Nähe und Überschaubarkeit der lokalen bzw. regionalen Dimension bietet einen Orientierungsrahmen und kann Handlungsfähigkeit erhalten bzw. schaffen und neue Entwicklungsimpulse geben.

Rahmenbedingungen

Unterstützung und Motivation "von außen"

- Anerkennung "von außen" (z.B. durch Preise) motiviert zur Weiterarbeit.
- Strategische Partner müssen auch "außerhalb" der Region gesucht werden.

Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern

- Entscheidend ist, welchen Stellenwert bzw. welche "Wichtigkeit" ein Projekt bei (regionalen) Entscheidungsträgern und etablierten Institutionen hat.
- Übergeordnete Instanzen und Planungen müssen mit einbezogen werden. Die Gewinnung politischer Verbündeter erweitert die politische Handlungskompetenz.
- Es ist vorteilhaft, Gemeinden als Vorreiter für die Umsetzung einzubeziehen.

Verflechtung mit inner- und überregionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen

- Das Streben nach regionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen muss einen wechselseitigen Austausch über regionale Grenzen hinaus beinhalten.

3.1.2 Akteure

Die zweite Kategorie umfasst Faktoren mit Aussagen über Voraussetzungen bei den am Projekt beteiligten Akteuren.

Engagement

- Unter Engagement ist der bereitwillige Arbeitseinsatz der beteiligten Akteure und deren Findigkeit zu verstehen. Das Engagement muss aus dem Kreis der Beteiligten selbst entspringen und kann nicht durch von außen hinzugezogene Berater getragen werden.
- Besonders förderlich sind unternehmerische Menschen mit neuen Ideen, Umsetzungswillen, Risikobereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – "die" dynamischen Persönlichkeiten.
- Das Engagement wird bei unterschiedlichen Akteuren und verschiedenen Aktivitäten sichtbar. Es müssen bereits Strukturen vorhanden sein, die auf ein längerfristiges Engagement schließen lassen.

Veränderungswille und Lernfähigkeit

- Der Wunsch nach Veränderung und die dazugehörige Veränderungsbereitschaft muss vorhanden sein. Teil von Veränderungsbereitschaft sollte die Lernfähigkeit und Einsichtsfähigkeit der Beteiligten sein, d.h., sie sind in einem hohen Maß offen für die Erprobung neuer Handlungsansätze und unkonventioneller Problemlösungen.
- Neben der Bereitschaft Neues zu lernen ist unter Lernfähigkeit auch die Bereitschaft zu verstehen, sich mit entwicklungsstrategischen Fragestellungen und / oder produktspezifischen Fragen (wie Marktfähigkeit, Nachfrage) auseinander zu setzen.
- Die Veränderungsbereitschaft erstreckt sich auch auf Verhaltensweisen und Werthaltungen. Auslöser für tatsächliche Aktivitäten kann eine (subjektiv) wahrgenommene "Bedrohung", oftmals fortschreitender Verfall z.B. der Landwirtschaft, sein.

Kooperationsbereitschaft

- Kooperation und Teamgeist muss so verstanden werden, dass er zum Nutzen von allen Beteiligten ist.
- Kooperation muss auch Bereitschaft zur Vernetzung und zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch im Rahmen des Projekts und über das eigentliche Projekt hinaus bedeuten.
- Kooperation muss auch auf der Ebene der Verwaltung stattfinden: Fachressorts müssen sich austauschen und ressortübergreifende Initiativen entwickeln.

Identifikation

- Die Identifikation muss sich auf gemeinsame Ziele und erreichte Prozesse erstrecken.
- Identifikation bedeutet, dass die Akteure ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zu der Gemeinde oder Region besitzen und sich verantwortlich für das eigene Schicksal fühlen.
- Die Akteure müssen sich der Besonderheiten der Region bewußt sein.

3.1.3 Hemmnisse

Die dritte Kategorie unterscheidet sich von den zwei zuvor genannten dadurch, dass hier keine Voraussetzungen oder Bedingungen, die erfüllt werden sollten, dargestellt sind sondern häufig auftretende Hindernisse und "Stolpersteine". Diese betreffen sowohl die Durchführung des Projekts, als auch Rahmenbedingungen und Voraussetzungen bei den Akteuren.

Mangelhaftes Management

- Erfolge haben zu einem "sich auf dem Image ausruhen" geführt.
- Die Vermarktungsstrukturen für entwickelte Produkte sind unausgereift.
- Betriebswirtschaftliche Aspekte sind zu wenig berücksichtigt worden.
- Die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren ist mangelhaft.

"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten

- Akteure oder Initiativen mit negativen Erfahrungen im Umgang mit der Thematik oder mit Beratern ("Vorgeschichten") wirken sich hemmend aus, wenn diese emotionalen "Altlasten" nicht aufgearbeitet werden.

Konkurrenzdenken:

- ◆ Konkurrenz zwischen Institutionen, Vereinen, Verwaltungen;
- ◆ Konkurrenz zwischen Institutionen, Vereinen, Verwaltungen:
 - Es besteht ein stark ausgeprägtes Konkurrenzdenken innerhalb der Region.
 - Etablierte Institutionen versuchen, neue Vorgehensweisen zu verhindern.
 - Widerstand aus parteipolitischen Gründen wird für wichtiger erachtet als fachliche Auseinandersetzung.

- Zwischen und innerhalb von Behörden treten bremsende Situationen auf z.B. durch lokalpolitische Selbstüberschätzung.

Mangelnde Akzeptanz:

- ◆ In der Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträgern;
- ◆ In der Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträgern:
 - Die Initiatoren des Projekts und / oder Berater sind vor Ort nicht eingeführt oder agieren außerhalb der institutionellen Strukturen der Region.
 - Bestehende Konkurrenzen sind nicht aufgedeckt und wirken hemmend.

Abhängigkeit von "der" dynamischen Persönlichkeit

- Es besteht eine große Abhängigkeit vom Engagement von Einzelpersonen vor Ort.
- Einzelpersonen verhindern eine Teilnahme weiterer Akteure am Projekt.

Fehlender Mut für neue Handlungsweisen

- Sozialer Druck lokaler Machthaber behindert die Entwicklung neuer Ideen.
- Diffuse Ängste bei den Akteuren bremsen das Engagement.

Der folgende Wirkfaktor ist strenggenommen nicht unter Hemmnisse im Rahmen der Durchführung von Projekten einzuordnen, da er auf grundsätzliche Beschränkungen verweist. Die Kenntnis darüber, dass nicht in jedem Fall die Ausgangsbedingungen für ein (erfolgreiches) Projekt gegeben sind und mit erfolgreichen Projekten noch nicht automatisch eine erfolgreiche Regionalentwicklung verbunden ist, sind wichtige Hinweise für die Entscheidung, ob ein Projekt überhaupt begonnen werden soll.

Begrenzende Faktoren:

- ◆ Fehlende Potenziale;
- ◆ Begrenzte Wirksamkeit eigenständiger Regionalentwicklungsstrategien;
- Es muss nicht zwangsläufig ein entwickelbares Potenzial vorhanden sein.
- Durch eigenständige Regionalentwicklungsstrategien ist nicht auf jeden Fall eine wirtschaftliche Trendwende in einer Region zu erwarten; sie sind als Zusatz- und Ergänzungsstrategien zur herkömmlichen Regionalpolitik anwendbar.

Die Wirkfaktoren stellen einen Überblick über wesentliche Ursachen für einen Projektverlauf und das Zustandekommen von Ergebnissen dar. Sie dienen im Rahmen der Evaluierung als Hintergrund, beobachtbare Wirkungen in den untersuchten Projekten interpretieren und erklären zu können¹³.

¹³ Die Identifikation der Wirkfaktoren zeigt, dass das Zustandekommen von Projektergebnissen nicht nur abhängig von der inhaltlichen Ausrichtung eines Projekts oder einer Durchführung nach "den Regeln der Kunst" ist. Eine ebenso große Rolle spielen Aspekte, die die Einstellungen der beteiligten Akteure und deren Handlungsbereitschaft betreffen. Durch den partizipativen und kooperativen Ansatz der Projekte ist einerseits auf die Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Akteure Rücksicht zu nehmen. Andererseits wird versucht, Akteure zu Entscheidungen und Handlungen zu bewegen, die für die Umsetzung der Projektziele notwendig sind.

Dies entspricht wesentlichen handlungsorientierte Erkenntnissen aus den Verhaltens – und Sozialwissenschaften, wie sie beispielhaft in der Arbeit von HEILAND (1999) für die praxisorientierte Naturschutzarbeit zusammengestellt sind. In seiner Arbeit wird davon ausgegangen, dass sich drei gesellschaftliche Systemebenen (Individuum, Kollektive Akteure und Gesellschaftliche Funktionssysteme) mit jeweils unterschiedlichen Dynamiken, Mechanismen und Gesetzmäßigkeiten unterscheiden lassen, die sich für eine Überzeugungsarbeit bei der Umsetzung von Naturschutzanliegen – oder vergleichbaren Themenfeldern – nutzen lassen. Im Anhang 1 ist eine Gegenüberstellung von Hinweisen aus der Arbeit von HEILAND und den erarbeiteten Wirkfaktoren, mit der gezeigt wird, dass durch die Wirkfaktoren diese Erkenntnisse in umfassender Weise transportiert werden und sie somit aktuellen Erkenntnissen entsprechen. Dies erhöht die Verallgemeinerbarkeit der Wirkfaktoren.

3.2 Evaluierungsansatz für Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung

Für die Ermittlung von Projektwirkungen muss eine Vorgehensweise entwickelt werden, die auf den Untersuchungsgegenstand "Projekt der nachhaltigen Regionalentwicklung" und die Fragestellungen der Untersuchung ausgerichtet ist. Die gestellten Fragen lassen sich mittels einer Evaluierung - oder Evaluation (hier synonym) – beantworten. Bei einer Evaluierung wird die Umsetzung, die Wirksamkeit oder der Erfolg von Programmen und Projekten¹⁴ geprüft und u.a. nach Ansatzpunkten für die Verbesserung ihres Planungs- und Durchführungsprozesses gesucht (vgl. KÖNIGS 1989, 26).

In den vergangenen 20 Jahren hat eine breite methodische Diskussion über Evaluierung in den verschiedenen Wissenschaftsbereichen stattgefunden, die aber keinen allgemeinen Konsens über Ansätze und Vorgehensweisen gebracht hat. So existiert für die vorliegende Fragestellung weder ein übertragbarer Evaluierungsansatz noch eine ausreichende Grundlage über methodische Anforderungen an Evaluierungen. Im folgenden Kapitel wird daher zunächst ein kurzer Überblick zum Stand der Diskussion über methodische Grundlagen der Evaluierung gegeben, um die notwendigen Grundbegriffe für die Arbeit zu klären. Dabei wird auf die Erfahrungen aus anderen Bereichen zurückgegriffen und es werden - soweit vorhanden - Evaluierungsansätze mit vergleichbaren Fragestellungen herangezogen. Die daraus ableitbaren methodischen Anforderungen dienen als Grundlage für die Entwicklung eines spezifischen Evaluierungsansatzes.

3.2.1 Grundlagen der Evaluierung

Definitionsansätze und Gegenstand der Evaluierung

Evaluierung ist ein sehr unterschiedlich gebrauchter Begriff, der sich einer voll umfassenden Definition entzieht. In der Literatur werden dazu eine Vielzahl von Begriffsbestimmungen angeboten, die von einfachen Feststellungen wie: "Evaluation ist die Festsetzung des Wertes einer Sache" (SCRIVEN nach WOTTAWA, THIERAU 1990, 9) bis zu ausdifferenzierten Beschreibungen, je nach Schwerpunktsetzung der Evaluierung, reichen.

Allgemein kann Evaluierung als eine Aufgabe beschrieben werden, bei der Programme und Projekte unter bestimmten Aspekten analysiert und bewertet werden (ARBEITSKREIS WIRKUNGSANALYSEN 1984, 30). Da den bestehenden Definitionen keine weitere hinzugefügt werden soll, wird für die vorliegende Arbeit von den nachfolgenden Merkmalen als Charakterisierung von Evaluierung ausgegangen:

- Evaluierung ist eine Bewertung; sie bewertet Handlungsalternativen (Planungen, Programme, Maßnahmen usw.) und dient als Planungs- und Entscheidungshilfe (u.a. ROSSI ET AL. 1988, 3; VOLZ 1981, 30f);
- Evaluierung ist anwendungsorientiert; sie hat das Ziel, praktische Maßnahmen zu überprüfen und zu verbessern (WOTTAWA, THIERAU 1990, 9);

¹⁴ "Programme und Projekte" werden hier im Sinne von "bewerteten Handlungsalternativen" verwendet und umfassen auch Planungen, Maßnahmen, Initiativen etc.

- Evaluierung identifiziert Wirkungen; sie ist auf die Erfassung der durch Handlungen ausgelösten Wirkungen gerichtet (HELLSTERN, WOLLMANN 1983, 7);
- Evaluierung kann in allen Phasen eines Planungsprozesses durchgeführt werden und liefert jeweils spezifische Informationen;
- Evaluierung kann sowohl ergebnisorientiert als auch prozessorientiert erfolgen (vgl. SPLETT 1999, 42).

Es kann unterstellt werden, dass bei der Entwicklung und Umsetzung von Programmen und Projekten ein Prozeß durchlaufen wird, der durch bestimmte Phasen gekennzeichnet ist (vgl. KLEIN 1994 11ff). An diesen Phasen können sich auch die Arbeitsschritte einer Evaluierung orientieren. Die genannten Phasen werden in der Realität oft nicht ausdrücklich, in einer bestimmten Reihenfolge und systematisch durchgeführt. Es wird aber davon ausgegangen, dass sie dennoch stattfinden bzw. stattfinden sollten. Die Phasen, die den gesamten Planungsprozess umschreiben, lassen sich wie folgt charakterisieren (vgl. KLEIN 1994, 12):

- **Problembestimmung:** Bestimmung der Rahmenbedingungen, der zu lösenden Probleme und der ersten groben Zielvorgaben;
- **Analyse der Ist-Situation:** Zielorientierte Bestandsaufnahme und evtl. Ermittlung der Entwicklung des Gebietes ohne Maßnahmen;
- **Zielformulierung:** Erarbeitung von Entwicklungszielen;
- **Bewertung:** Beurteilung der Situation durch Vergleich zwischen Zielen und Ist-Zustand;
- **Maßnahmenplanung:** Ableitung von Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele;
- **Umsetzung:** Realisierung der geplanten Maßnahmen;

im Idealfall auch:

- **Evaluierung:** Kontrolle der Realisierung, Feststellung von Veränderungen, Ermittlung des Erfolgs des Programms oder Projekts; evtl. Korrektur des Programms oder des Projekts.

Ziele und Funktionen einer Evaluierung

Eine Evaluierung ist immer im Zusammenhang mit dem Zweck ihrer Durchführung und den beteiligten und betroffenen Personengruppen zu betrachten.

Gründe, eine Evaluierung durchzuführen, können allgemeine Informationswünsche über den Verlauf einer Planung sein und darüber, ob die erwarteten Ziele erreicht werden. Diese Informationen können als Kontrollinstrument gesehen werden oder als eine Möglichkeit zur Verbesserung einer Planung oder eines Projekts. Sie kann auch systematisch für Rückkoppelungen im Verlauf eines Programms oder Projekts eingesetzt werden, damit Arbeitsabläufe verbessert oder ein noch laufender Planungsprozess optimiert werden kann (HELLSTERN, WOLLMANN 1984a; KÖNIGS 1989, 32; ROSSI ET AL. 1988). Es können Hinweise erarbeitet werden, welche Aspekte verbesserungswürdig erscheinen bzw. wel-

che Gründe zur Nichterreichung von erwarteten Effekten führen. Das Ergebnis einer Evaluierung kann auch Grundlage für die Entscheidung über Änderungen, Fortsetzung oder Abbruch eines Programms oder eines Projekts liefern (ROSSI ET AL. 1988, 193). Ferner dienen Evaluierungen allgemein einem Erkenntnisinteresse über Stärken und Schwächen, der Wirksamkeit und der Treffsicherheit von Maßnahmen.

Evaluierungen werden von den beteiligten und betroffenen Personengruppen beeinflusst. Je nach Zielen und Funktionen, die eine Evaluierung haben soll, gibt es die Gruppe der Personen, die ein bestimmtes Ziel mit der Evaluierung erreichen will (Entscheidungssträger, Auftraggeber u.a.), Personen, die an der Durchführung beteiligt sind (Evaluator, Projektbeteiligte, Projektbearbeiter u.a.) und Personen, die ein allgemeines Interesse an den Ergebnissen haben oder sie nutzen möchte (Öffentlichkeit, Fachgemeinde, Presse u.a.) (vgl. ROSSI ET AL. 1988, 191). Die Ziele, die die unterschiedlichen Gruppen mit der selben Evaluierung verbinden, können durchaus unterschiedlich oder gar gegenläufig sein und so die eigentliche Evaluierung beeinflussen.

Das Zusammenspiel von Zielen, Funktionen und beteiligten bzw. betroffenen Personen hat erhebliche Auswirkungen auf die Art, den Umfang und den Zeitpunkt einer Evaluierung. Innerhalb einer Studie können kaum alle skizzierten Funktionen und Ziele aus Sicht aller Beteiligten erfüllt werden. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Erwartungen, die an eine Evaluierung geknüpft werden, bekannt sind. Nur dann kann entschieden werden, welche Art der Evaluierung angemessen und unter den jeweiligen Umständen durchführbar ist.

Evaluierungsansätze

Je nach Aufgabenstellung und Funktionen können sich Evaluierungsstudien auf den gesamten Planungsprozess (s.o.) beziehen oder sich auf einzelne Teile beschränken. Eine Systematisierung der verschiedenen Ansätze scheint fast nicht möglich, da jeder Ansatz je nach Blickwinkel bestimmte Aspekte betont.

Die am meisten verbreitete Darstellungsweise orientiert sich an dem Zeitpunkt (ex-post bzw. ex-ante Evaluierung), zu dem eine Evaluierung durchgeführt wird (vgl. HELLSTERN, WOLLMANN 1984). Eine weitere vielfach diskutierte Einteilung betrifft den Bezugspunkt der Bewertung. Häufig erfolgt die Wertung ausschließlich durch Vergleich der Ergebnisse mit den Zielsetzungen (summative Evaluierung), zunehmend wird aber auch der Prozess, der zu den Ergebnissen geführt hat, und alle aufgetretenen Wirkungen einbezogen (formative Evaluierung) (vgl. u.a. SPLETT 1999, 27f). Schließlich ist noch eine Einteilung zu berücksichtigen, die sich auf die Organisation der Durchführung der Evaluierung bezieht. Hier wird unterschieden zwischen einer von Außenstehenden durchgeführte (externe Evaluierung) und von den Beteiligten und Betroffenen selbst geleistete Evaluierung (interne Evaluierung).

In der jüngeren Literatur wird bei der Evaluierungen von raumwirksamen Programmen oder Projekten vor allem der Einsatz summativer versus formativer Evaluierungsansätze diskutiert. Durch die Einbeziehung des Prozesses und des gesamten Wirkungsspektrums (formative Evaluierung) wird zunehmend versucht, den Realitäten dieser komplexen Pro-

gramme und Planungen gerecht zu werden (vgl. u.a. HOLZINGER 1993, 25; SPLETT 1999, 41ff). Für diese sind Vorher-Nachher-Vergleiche einer ergebnisorientierten Studie (summative Evaluierung) kaum durchführbar. Die Beurteilung des Erfolgs allein aufgrund von erreichten oder nicht erreichten Zielen kann den vielfältigen Wirkungsweisen solcher Programme und Projekte nicht gerecht werden. Bei ihnen ist auch zu beobachten, dass einzelne Phasen der Planung (s.o.) oft nicht deutlich oder unzureichend durchgeführt werden, diese aber als Grundlage für eine summative Studie notwendig wären. Durch eine prozessorientierte Studie dagegen wird das gesamte Wirkungsspektrum eines Programms oder Projekts erfasst, da nicht nur die geplanten, sondern auch die nicht intendierten Wirkungen und Effekte aufgedeckt werden.

Die folgenden Tabelle gibt einen Überblick über gebräuchliche Bezeichnungen von Evaluierungsansätzen mit einer kurzen Charakterisierung ohne damit den Anspruch auf eine vollständige Systematisierung zu erheben¹⁵.

Tab. 1: Übersicht über verschiedene Evaluierungsansätze

Zeitlicher Schwerpunkt	
Ex-ante Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untersuchung vor Beginn der Planung; beeinflusst die weitere Projektentwicklung (auch: strategische oder prognostische Evaluierung genannt); ▪ Probleme und Hemmnisse, die in einem Planungsablauf auftreten können, sollen vorab bestimmt werden; ▪ Überprüfung der Voraussetzungen zur Projektdurchführung, zur Planerstellung und Prognose der Wirkungen (vgl. WOTTAWA, THIERAUS 1990, 78; HOLZINGER 1993, 37). <p>Als Besonderheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Evaluability assessment" ist eine Vorabprüfung der Evaluierbarkeit einer Planung, da Zielsetzungen oft unklar sind (HELLSTERN, WOLLMANN 1984a, 26).
Planungsbegleitende Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfasst den gesamten Zyklus einer Planung; beeinflusst den Planungsprozess; ▪ Die Ergebnisse sollen fortlaufend den Planungsprozess optimieren bzw. dienen der Rechenschaftslegung; ▪ Beobachtet werden Abweichungen von den Zielen und Veränderungen der Rahmenbedingungen; dient der Identifizierung von Wirkungen und Nebenwirkungen (ROSSI ET AL. 1988, 67).
Ex-post Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anwendung bei abgeschlossenen oder etablierten Planungen oder Projekten; nimmt Einfluß auf zukünftige Planungen; ▪ Durch die Erkenntnisse können zukünftige Prozesse verbessert und Entscheidungen vorbereitet werden; ▪ Ermittlung, ob Ziele erreicht wurden und welche Ursachen dem zugrunde liegen; Aussagen zum Erfolg eines Projekts; oftmals nur Betrachtung von Teilaspekten wie Maßnahmendurchführung.

¹⁵ Zu ausführlichen Darstellungen verschiedener Ansätze und Begrifflichkeiten vgl. u.a. COOK, MATT 1990; HOLZINGER 1993, KÖNIGS 1989, MÖNNECKE 2000; SPLETT 1999, WULFF 1999.

Inhaltlicher Schwerpunkt	
Summative Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rein am Ergebnis einer Planung orientiert; Erfassung von Effekten mittels Vorher-Nachher Vergleichen; ▪ Die Beurteilung von Effekten erfolgt anhand der gesteckten Ziele ("klassische Evaluierungsstrategie"); Hauptaugenmerk liegt auf der Ermittlung der Zielerreichung und Aussagen über Erfolg eines Projekts (SPLETT 1999, 27).
Zielfreie Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sie berücksichtigt, dass Ziele oft so formuliert sind, dass sie keine geeignete Bezugsbasis für die Evaluierung darstellen. Es wird rückwirkend versucht, ausgehend von den Ergebnissen, einen ziel-ähnlichen Rahmen zu interpretieren; Fokussierung auf Planwirkungen und Betroffene (vgl. KÖNIGS 1989, 128).
Formative Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Planung unter prozessorientierten Gesichtspunkten; ▪ Hauptaugenmerk liegt auf dem Projektablauf und seinen einzelnen Bestandteilen sowie der Analyse von Kausalzusammenhängen; Berücksichtigung von sich ändernden Rahmenbedingungen, Zielen und Einstellungen (HOLZINGER 1993, 14).
Organisationsform der Durchführung	
Externe Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluierung durch projektfremde Instanz; ▪ Vorteil ist eine unvoreingenommene Betrachtung; Problembereiche liegen bei der Durchführung (HOLZINGER 1993, 29f; VOLZ 1981, 213f).
Interne Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluierung durch Projektbeteiligte; ▪ Weniger Schwierigkeiten bei der Durchführung, aber fehlender Abstand zum Projekt (HOLZINGER 1993, 29f; VOLZ 1981, 213f);
Selbstevaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuierlicher Prozess in Form einer internen Evaluierung im Sinne von Monitoring, Qualitätsentwicklung und -management (SCHRATZ ET AL. 2000; VOCK 1999).
Sonderform	
Metaevaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertet eine Evaluierungsstudie – "Evaluierung der Evaluierung" (KÖNIGS 1989, 30).

Quelle: WULFF 1999, eigene Zusammenstellung.

Jeder der in der Tabelle dargestellten Evaluierungsansätze stellt bestimmte Aspekte eines Programms oder Projekts in den Mittelpunkt der Betrachtung. Daher ist ausgehend von der Aufgabe und der Funktion einer Evaluierung ein Ansatz zu wählen bzw. Elemente aus verschiedenen Ansätzen zu kombinieren.

Arbeitsschritte

Zur Durchführung einer Evaluierung können spezifische Arbeitsschritte identifiziert werden. Die einzelnen Schritte haben einen unterschiedlichen Informationsgehalt, der jeweils abhängig vom Evaluierungsansatz erhoben werden muss. Je nach Zielsetzung der Evaluierung und Zeitpunkt im Ablauf eines Programms oder Projekts sind für eine Evaluierung

ierung nicht alle diese Schritte notwendig und müssen der Aufgabenstellung entsprechend ausgewählt werden. Die folgende Zusammenstellung gibt einen Überblick über das Spektrum der Arbeitsschritte, die für eine Evaluierung des gesamten Planungsprozess umfasst, benötigt werden (s. auch Abb. 3):

Tab. 2: Arbeitsschritte im Rahmen einer Evaluierung

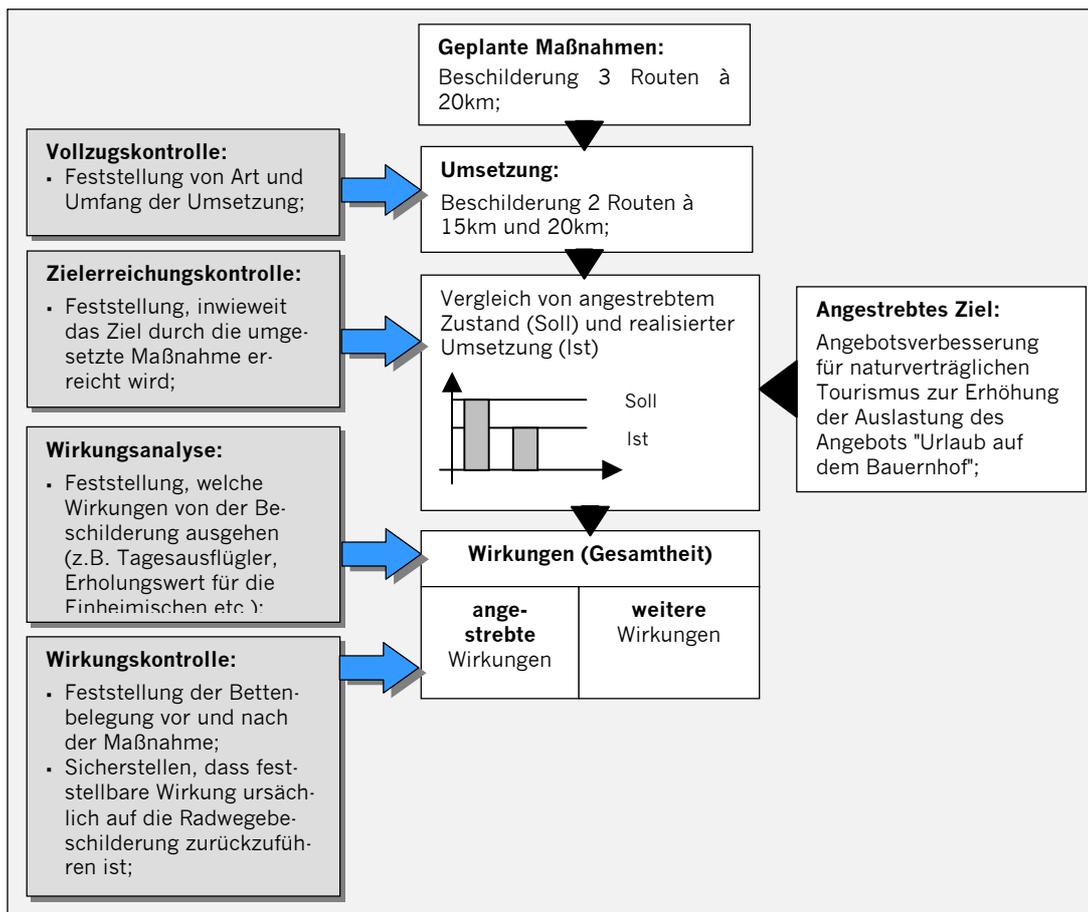
▪ Vorbereitung der Evaluierung	Klärung der Rahmenbedingungen, Inhalte und Vorgehensweise der Evaluierung; Klärung der Beziehung Auftraggeber und Auftragnehmer und der Erwartungshaltungen;
▪ Projektbeschreibung	Beschreibung des Projektgebiets, -verlaufs und besonderer Ereignisse;
▪ Planungskontrolle	Darstellung der Ziele, der Organisationsstruktur und Maßnahmenplanung;
▪ Vollzugskontrolle	Überprüfung der Maßnahmenumsetzung, Ermittlung für Gründe von Abweichungen;
▪ Zielerreichungskontrolle	Erfassung von Veränderungen in Richtung der Planziele; diese werden mit den angestrebten Zielen verglichen. Gelegentlich wird unter der Zielerreichung auch die Effektivität eines Programms oder Projekts verstanden, also die möglichst rasche, direkte, fehlerfreie Zielerreichung;
▪ Bedingungskontrolle	Ermittlung von exogenen Einflussfaktoren und ihre Einflussgröße;
▪ Wirkungskontrolle, -analyse	Ermittlung, inwieweit feststellbare Veränderungen und Effekte auf die Planung oder das Projekt zurückzuführen sind. Die Wirkungskontrolle beschreibt nur die Wirkungen, die tatsächlich durch das Programm oder Projekt verursacht wurden. Die Wirkungsanalyse umfasst das gesamte Wirkungsspektrum, das sich als Folge eines Programms oder eines Projekts beobachten lässt;
▪ Bewertung	Beurteilung des Projektablaufs und der Ergebnisse;
▪ Effizienzkontrolle	Ins Verhältnis setzen des erfolgten Einsatzes von Mitteln zu den Maßnahmen und deren Wirkungen; kann Teil der Bewertung sein, um die Wirtschaftlichkeit des Projekts zu beurteilen.

Quelle: KLEIN 1994, 48ff; SPLETT 1999, 55ff, VOCK 1999; WULFF 1999, eigene Zusammenstellung

Zur Verdeutlichung der verwendeten Begriffe sind sie in der nachfolgenden Abbildung anhand eines Beispiels noch einmal dargestellt.

Abb. 3: Erläuterung von Begriffen der Evaluierung

Beispiel	
Ziel:	Angebotsverbesserung für einen natur- und umweltverträglichen Tourismus im Rahmen einer eigenständigen Regionalentwicklung
Beabsichtigte Wirkung:	u.a. Erhöhung der Auslastung des Angebots "Urlaub auf dem Bauernhof";
Maßnahme:	u.a. Radwegebeschilderung: 3 Routen à 20km;



Quelle: MÖNNECKE/APPEL in MÖNNECKE 2000, verändert.

Verwendung der Begriffe "Zielerreichungskontrolle" und "Wirkungskontrolle"

Die Arbeitsschritte und ihre Definition basieren – ähnlich dem Begriff Evaluierung – auf keinem allgemeinen Konsens. Sie sind an die Begrifflichkeiten angelehnt, die v.a. in der jüngeren Literatur und im Zusammenhang mit der Evaluierung komplexer Projekte verwendet werden (z.B. SPLETT 1999; KISTENMACHER 1999). Unterschiedlich ausgelegt werden in der Literatur vor allem zwei Begriffe: "Zielerreichungskontrolle" und "Wirkungskontrolle".

- Im Sinne der obigen Definition einer Zielerreichungskontrolle wird häufig der Begriff "Erfolgskontrolle" verwendet (vgl. u.a. HELLSTERN, WOLLMANN 1984, 12f). Das weist

auf ein Verständnis von Evaluierung hin, bei dem der Vergleich von tatsächlich erreichten Ergebnissen mit den Zielen im Mittelpunkt der Betrachtung steht (summativ-evaluierung). Daher wird "Erfolgskontrolle" bei manchen Autoren auch nahezu synonym zu "Evaluierung" verwendet (z.B. MARTI, STUTZ 1993, 21; HOLZINGER 1993, 22).

- "Wirkungskontrolle" wird hauptsächlich zur Beschreibung eines tatsächlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs benutzt, der durch das Projekt – und zwar allein durch das Projekt – ausgelöst wird ("Nettowirkungen"). Da solche Beziehungen in der Realität und gerade bei komplexen Projekten nahezu nicht bekannt oder feststellbar und externe Einwirkungen kaum isolierbar sind, wird bei einigen Autoren zur Unterscheidung der Begriff "Wirkungsanalyse" herangezogen. Hierbei werden möglichst alle Wirkungen ermittelt, die in der Folge eines Projekts eingetreten sind (s. auch Abb. 3). Sofern sie der Erreichung der Projektziele dienen, wird angenommen, dass sie auch im wesentlichen durch das Projekt bewirkt wurden ("Bruttowirkungen"). Der Schwerpunkt liegt hier also eher auf der Aufhellung des gesamten Wirkungsspektrums, das von einem Projekt ausgeht (vgl. HOLZINGER 1993, SPLETT 1999, 50).

Untersuchungsmethoden

Für die Erhebung und Weiterverarbeitung von Daten in den einzelnen Arbeitsschritten stehen unterschiedliche methodische Ansätze zur Verfügung. Die Wahl der Methoden wird durch Kriterien wie die Datenverfügbarkeit, zur Verfügung stehende finanzielle und zeitliche Mittel sowie Kenntnisse über Rahmenbedingungen und Wirkungszusammenhänge beeinflusst (vgl. ROSSI ET AL. 1988, 56).

In der Grundlagenliteratur zur empirischen Sozialforschung - als deren Teilgebiet die Evaluierungsforschung verstanden werden kann (vgl. BORTZ, DÖRING 1995; ROSSI ET AL. 1988) - wird immer wieder auf die Differenzierung zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen hingewiesen¹⁶. Bei quantitativen Verfahren wird eine Erfahrungsrealität durch Messungen erfasst, die erhobene Messwerte in statistischen Verfahren analysiert und ausgewertet. In der Regel sind allgemeine Aussagen und erklärende Hypothesen Ausgangspunkt der Untersuchungen, deren Gewichtung, Ausprägung und Verteilung geprüft werden soll (HOLZINGER 1993, 31; BORTZ, DÖRING 1995, 271ff). Im Rahmen qualitativer Verfahren wird das verwendete Datenmaterial verbalisiert und interpretativ ausgewertet. Die Beobachtungsrealität wird durch nichtnumerisches Material abgebildet, wie z.B. Beobachtungen, Befragungen und Analyse von Schriftstücken. Der Schwerpunkt dieses Ansatzes ist explorativ, d.h. bisher unbekannte Strukturen und Bezüge sollen erkundet und aufgedeckt werden, was häufig durch die Untersuchung und Beschreibung von Einzelfällen stattfindet (BORTZ, DÖRING 1995, 271ff).

Die beiden methodischen Ansätze werden oftmals als unvereinbare Gegensätze dargestellt oder durch Gegensatzpaare charakterisiert. Darin spiegelt sich teilweise die Dis-

¹⁶ vgl. u.a. BORTZ, DÖRING 1995, 274ff; FLICK, 1998, 9ff; ROSSI ET AL. 1988, 121f;

kussion um unterschiedliche Forschungsparadigmen¹⁷ wider, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Für die Arbeit wird die Position von BEYWL (1988, 167) übernommen, wonach die Koexistenz von Methoden anerkannt wird ohne die Vereinbarkeit der zugrunde liegenden Paradigmen mit zu beantworten. Auch BORTZ, DÖRING (1995, 271) und LAMNEK (1995, 5f) weisen darauf hin, dass im Forschungsalltag quantitative und qualitative Methoden zunehmend seltener als Gegensatz gesehen, sondern oftmals als sogenannter "Methoden-Mix" miteinander kombiniert werden. Für die vorliegende Aufgabenstellung gilt die Grundauffassung, dass "der zu untersuchende Gegenstand Bezugspunkt für die Auswahl von Methoden" (FLICK, 1998, 14) sein muss und folglich grundsätzlich eine Vielfalt von (angemessenen) Methoden zum Einsatz kommen kann.

Bei Forschungen im Bereich der Regionalentwicklung, die auf eine umfassende Erfassung und die Darstellung der Komplexität der Situation abzielen, ist ein Trend zur Verwendung von qualitativen Methoden zu beobachten (u.a. MOSE, 1993, 45; DANIELZYK ET AL. 1995). Da der Untersuchungsansatz der vorliegenden Arbeit ebenfalls auf die Erfassung einer komplexen Konstellation abzielt, soll nachfolgend keine umfassende Darstellung von Methoden erfolgen, sondern auf methodische Aspekte eingegangen werden, die für die weitere Arbeit von Bedeutung sind.

Für den Einsatz von Untersuchungsmethoden gilt grundsätzlich, dass sie bestimmten Gütekriterien gerecht werden müssen. Für quantitative Methoden sind die zentralen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. BORTZ, DÖRING 1995, 39ff). Diese Kriterien werden in modifizierter Form auch in der qualitativen Forschung verwendet:

- Unter Objektivität wird die "Bestätigbarkeit" der Daten und der Vorgehensweise verstanden. Das heißt, unterschiedliche Forscher müssen bei der Untersuchung desselben Sachverhaltes mit denselben Methoden zu vergleichbaren Resultaten kommen können. Dazu ist eine genaue Beschreibung des methodischen Vorgehens erforderlich (Transparenz).
- Unter Reliabilität wird die Nachvollziehbarkeit und Beständigkeit der Daten verstanden. Damit ist eine Stabilität der Ergebnisse bei schrittweisem Nachvollzug ihres Zustandekommens aus der Innenperspektive des Untersuchers zu verstehen sowie eine klare Unterscheidung zwischen Aussagen und Interpretation.
- Unter Validität ist die Übereinstimmung der Daten, Ergebnisse und Interpretationen mit der Sichtweise verschiedener Beteiligtegruppen zu verstehen, d.h. die Transparenz des gesamten Forschungsprozesses. Im erweiterten Sinne kann darunter auch die Übertragbarkeit und damit die Verallgemeinerbarkeit verstanden werden, sofern erwiesen ist, dass der jeweils andere Kontext passend ist (vgl. BEYWL 1988, 197; FLICK 1998, 242ff).

¹⁷ Nach BEYWL (1988, 97f) drücken sich in der Auseinandersetzung um das rationalistische und das naturalistische Paradigma auch gegensätzliche Grundauffassungen über Evaluierungen aus. Unter dem rationalistischen Paradigma wird eine auf "objektiven" Methoden basierende Untersuchung angestrebt, während Vertreter der naturalistischen Sicht Evaluierung im Spannungsfeld von Werten und Interessen der beteiligten Gruppen, ohne Anspruch auf eine "objektive" Bewertung, sehen.

Methoden zur Bestimmung der Zielerreichung und von Ursachen-Wirkungszusammenhängen

Methodische Kernfragen einer Evaluierung sind die Bestimmung der Zielerreichung und die Untersuchung des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs (HELLSTERN, WOLLMANN 1984, 19):

- Für die Messung der Zielerreichung ist die Bestimmung geeigneter Indikatoren erforderlich. Indikatoren müssen den Sachverhalt, dem sie zugeordnet, sind verlässlich widerspiegeln, leicht meßbar und mit vertretbarem Aufwand zu erheben sein (VOLZ 1981, 152ff). In der empirischen Forschung haben Indikatoren die Funktion, das anzuzeigen, was nicht direkt beobachtbar oder messbar ist. Sie sollten möglichst ein Teil dessen sein, was durch sie abgebildet wird (KNOSPE 1998, 60). Mittels der Indikatoren kann die Zielerreichung z.B. in Form eines "Soll-Ist-Vergleichs" in Umfang und Richtung dargestellt werden.
- Für die Untersuchung von Ursachen-Wirkungszusammenhängen steht eine umfangreiche Palette von Methoden zur Verfügung. Sie beruhen auf einer mehr oder minder starken Kontrolle der Rahmenbedingungen (echte und Quasi-Experimente) oder auf einem Vergleich von Zuständen zu definierten Zeitpunkten (Längsschnittanalysen, Querschnittanalysen)¹⁸.

Ein weiterer, qualitativer Ansatz ist die Fallstudie oder das Fallbeispiel. Fallstudien beziehen sich auf eine "Analyseeinheit". Ein Grund für ihre Anwendung kann eine vertiefte und differenziertere Datenerhebung und -analyse bzw. die Entwicklung von Hypothesen (explorativer Charakter) sein. In diesem Fall wird die Fallstudie in der Regel in Verbindung mit weniger standardisierten Datenerhebungsverfahren eingesetzt, das gewonnene Material liefert Informationen zur Theoriebildung und Konzeptspezifikation (SCHNELL ET AL. 1995, 238ff). Fallstudien dienen auch dazu, das Geschehen von innen heraus zu verstehen und erste Erklärungsansätze zu prüfen. Außerdem können unterschiedliche Perspektiven (die Meinung der Betroffenen) berücksichtigt und das Projekt in seiner Komplexität und Gesamtheit untersucht werden (vgl. FLICK 1998, 12ff).

Auf Datenerhebungs- und -analyseverfahren für die vorliegende Arbeit wird nur im Rahmen der Ableitung des spezifischen Evaluierungsansatzes eingegangen. Ansonsten sei auf die einschlägige Fachliteratur der empirischen Sozialforschung verwiesen (u.a. FLICK 1998; KROMREY 1995; SCHNELL ET AL. 1995).

Bewertung

Ein wesentliches Ziel einer Evaluierung ist die Bewertung und damit die Bestimmung des Erfolgsmaßes. Der Bewertungsvorgang ist mit der Zielsetzung des Projektes eng verbunden, da sie die Maßstäbe zur Beurteilung liefern, sofern sie in ausreichend operationalisierter Form vorliegen (vgl. ROSSI ET AL. 1988, 22ff). Ist dies nicht oder nicht ausreichend der Fall, muss für die Bewertung ein Bezugsrahmen gespannt und Beurteilungsmaßstäbe abgeleitet bzw. definiert werden (vgl. VOCK 1998, 47).

¹⁸ zusammenfassend vgl. u.a. MÖNNECKE 2000, 17f; WULFF 1999, 53ff; ausführlich vgl. u.a. ROSSI ET AL. 1988, 112ff.

Eine objektive Beurteilung auf der Basis umfassender, allgemeiner und einheitlicher Bewertungskriterien ist für komplexe Sachverhalte und Projekte nicht vorstellbar (vgl. WITTMANN 1990, 9ff). Komplexe Zusammenhänge werden je nach Sichtweise der Beteiligten und Betroffenen aufgrund divergierender Zielvorstellungen und eines unterschiedlichen Informationsstandes ganz unterschiedlich beurteilt (vgl. HAMM 1982, 341). Hinzu kommt, dass bei Projekten, bei denen von einer Prozesshaftigkeit ausgegangen wird, Wirkungen oder Zielerreichungen u.U. erst nach längeren Zeitspannen nachvollziehbar werden. Die Beurteilung des Erfolgs hängt also auch vom Zeitpunkt der Untersuchung ab.

Die Bestimmung des Erfolgs wird in der Literatur häufig mit der Feststellung des Zielerreichungsgrades gleichgesetzt. Der Vergleich der vorgefundenen Situation mit einer Referenzbasis kann in unterschiedlicher Form durchgeführt werden (z.B. Soll-Ist-Vergleich, Vorher-Nachher-Vergleich, Zustand mit und ohne Maßnahme). Dargestellt und als Erfolgsmaß bezeichnet wird die Differenz zwischen einem Soll- und einem Ist-Zustand bzw. die Veränderung im Vergleich zu einem Referenz-Zustand. "Das Konstatieren von Veränderungen sagt aber noch nichts über den Erfolg aus." (MÖNNECKE 2000, 21). Dazu muss ein Maß für den Erfolg definiert werden: ab welchem Grad der Veränderung beginnt "Erfolg"? Ist eine kleine Überschreitung des Ausgangssituation schon ein "Erfolg"? Auch das Erreichen oder Überschreiten eines Zielwertes lässt nicht darauf schließen, dass die untersuchte Maßnahme erfolgreich war, da das Ergebnis durch viele Einflussfaktoren zustande gekommen sein kann (EKKHOFF 1981, 155).

Für die Bewertung im Rahmen von prozessorientierten Evaluierungen werden i.d.R. die Projektabläufe als Anhaltspunkte für die Beurteilung herangezogen, um den vielfältigen Wirkungsweisen solcher Projekte gerecht zu werden (vgl. SPLETT 1999, 41ff). Dabei werden einzelne Phasen oder Schritte des Projekts, die den Ablauf wiederspiegeln, jeweils für sich bewertet. Die Einzelbewertungen werden nicht zusammengefasst, da eine Gesamtbeurteilung des Projekts der Komplexität der Situation nicht gerecht werden könnte. Aber auch hierbei ist entscheidend, dass die zugrunde gelegten Wertesysteme der Beurteilung offengelegt und nachvollziehbar gemacht werden.

Problembereiche

Bei der Durchführung einer Evaluierung können Schwierigkeiten auftreten, die im folgenden kurz beschrieben werden. Ihre Kenntnis kann bei der Entwicklung eines Evaluierungsansatzes genutzt werden, häufig auftretende Probleme zu vermeiden bzw. durch entsprechende Maßnahmen auszugleichen. Problembereiche bei einer Evaluierung sind methodischer Natur oder liegen im sozial-politischen Kontext einer Studie.

Im methodischen Bereich sind vor allem folgende Problembereiche zu nennen

- Zielformulierung und Operationalisierung.
Nicht oder ungenau und vage formulierte Ziele und ihre fehlende oder unklare Operationalisierung erschweren v.a. die Zielerreichungskontrolle, aber auch die darauf fußenden Wirkungskontrolle und Erfolgsbeurteilung.

- **Datenverfügbarkeit.**
Ohne Daten ist jede Evaluierung undenkbar. Oft stehen Daten zur Verfügung, die für den jeweiligen Evaluierungszweck unzureichend sind oder der Aufwand, entsprechende Daten zu erheben, ist zu groß.
- **Zeitpunkt der Evaluierung.**
Abhängig von den Auftraggebern und den Zielen eines Projekts kann eine Evaluierung zum falschen Zeitpunkt zu einer falschen Einschätzung kommen, wenn z.B. langfristige Veränderungen noch nicht oder unzureichend beobachtbar sind (VOLZ 1980, 158).
- **Kenntnis über Wirkungszusammenhänge.**
Hintergrund sind allgemeine Schwierigkeiten bei der Zuordnung von beobachteten Veränderungen zu Ursachen. Um die Wirkungen den durchgeführten Maßnahmen zurechnen zu können, müssten die Wirkungsketten, die durch die Maßnahmen ausgelöst werden, bekannt und messbar sein und Einflüsse anderer Faktoren isoliert werden können. Auch die notwendige Referenzbasis für einen Vergleich – wie wäre die Entwicklung ohne das Projekt gewesen? – ist bei komplexen Projekten meist nicht bekannt oder rekonstruierbar.
- **Erfolgsbestimmung.**
Handelt es sich um eine summative Evaluierung, in deren Mittelpunkt die Erreichung klar definierter Ziele steht, wird der Erfolg meist dem Erreichen oder Überschreiten der Ziele gleichgesetzt und durch einen Soll-Ist-Vergleich festgestellt. Dieser Vergleich bleibt unbefriedigend, wenn keine weitergehenden Aussagen darüber erfolgen, wie ein "nicht ganz" Erreichen der Ziele zu werten ist. Er bleibt auch unbefriedigend, wenn die Ziele deutlich nicht erreicht und die möglichen Ursachen nicht mit einbezogen werden.
Im Rahmen von formativen, prozessorientierten Evaluierungen wird das Erreichen eines Ziels lediglich als ein Erfolgsfaktor gesehen, da das Gelingen eines Projekts von vielen Faktoren abhängt. Problematisch bleibt hierbei wiederum die Offenlegung der Wertmaßstäbe und die Darlegung des Werthintergrundes – was bzw. welcher Zustand soll als Erfolg definiert werden vor welchem Hintergrund? (vgl. WULFF 1999, 77ff).

Die nachfolgend aufgeführten Schwierigkeiten treten im sozial-politischen Kontext auf. Neben der Darstellung der Problembereiche werden auch mögliche Lösungen angeführt:

- **Sehr allgemeine Zielformulierung.**
Ziele werden oft sehr allgemein gehalten, da sich dafür leichter ein Konsens herstellen läßt. Konkrete Ziele fordern Entscheidungen, die zwischen den verschiedenen Interessenslagen ausgefochten werden müssen. Im Rahmen einer Evaluierung kann mit einer Zielanalyse oder einer zielfreien Evaluierung darauf reagiert werden, um möglichst auch verdeckte Ziele aufzuzeigen.
- **Unterschiedliche Bewertungsansätze.**
Die Schwierigkeiten der Bewertung entstehen durch die Beteiligung unterschiedlicher Interessensgruppen an der Evaluierung. Die verschiedenen Gruppen werden für gewöhnlich die Ergebnisse unterschiedlich einschätzen und bewerten (ROSSI ET AL.

1988, 1991). Im Rahmen einer Evaluierung sollten daher die Bewertungen aus unterschiedlicher Sicht ausgewogen dargestellt werden und Schlussfolgerungen, Interpretationen und Empfehlungen als rational nachvollziehbare Folgerung geschehen. Auch die Zusammenfassung von Evaluierungsergebnissen zu einem Gesamturteil ist zu vermeiden, da sie der Komplexität des Projekts nicht mehr gerecht werden können (vgl. WIDMER 1996, 17ff).

- **Widerstände.**

Eine Evaluierung kann Widerstände und Misstrauen auslösen, da im Rahmen der Bearbeitung immer auch Schwächen resp. Fehler aufgezeigt werden, die als persönliche Angriffe gewertet werden können. Oder es besteht einfach kein Interesse an der Auseinandersetzung mit einem Projekt (VOLZ 1981, 207; DERLIEN 1976, 96; ROSSI ET AL. 1988, 194). Im Rahmen einer Evaluierung sollten daher die verschiedenen Interessensgruppen einbezogen werden. Die Ziele und Absichten der Studie müssen deutlich gemacht werden und die verschiedenen Interessen angemessen berücksichtigt sein.

- **Geringe Nutzung der Evaluierungsergebnisse.**

In der Literatur wird das Problem der geringen Verwertung der Evaluierungsergebnisse angesprochen; Entscheidungsträger reagieren oft nur zögerlich oder gar nicht auf die Ergebnisse. Evaluierungsstudien sollten daher auf ein hohes Maß an Klarheit und Nachvollziehbarkeit im Bericht achten und möglichst auch Hinweise zum Umgang mit Ergebnissen geben (ROSSI ET AL. 1988, 206; CHELIMSKY 1990).

3.2.2 Vorhandene Evaluierungsansätze

Nachfolgend werden vorhandene Evaluierungsansätze aus dem Bereich der Regionalentwicklung dargestellt und diskutiert. Damit können vorhandene Erfahrungen mit Evaluierungen für den zu entwickelnden Evaluierungsansatz genutzt werden.

Die Analyse der Fachliteratur zeigt, dass für die Evaluierung von Programmen und Projekten aus dem Bereich der Regionalentwicklung relativ wenig Arbeiten vorliegen. Anfang der 80er Jahre ist ein gewisser Höhepunkt der Evaluierungsforschung im regionalen Bezugsfeld zu verzeichnen, der sich in erster Linie auf die Diskussion über die Wirksamkeit der räumlichen Planung auf Bundes- und Länderebene bezieht. Diese Diskussion ist als eine Reaktion auf andere Politikbereiche zu verstehen, in denen zu dieser Zeit bereits Evaluierungsmethoden entwickelt waren. In dieser Phase werden überwiegend ergebnisorientierte Ansätze ("Erfolgskontrollen") diskutiert und theoretische Evaluierungskonzepte für komplexe Aufgaben erörtert (vgl. ARL 1984). Erst Ende der 90er Jahre wird das Thema Evaluierung im Zusammenhang mit dem regionalen Bezugsfeld in mehreren Arbeiten¹⁹ wieder aufgegriffen. Diese Studien haben einen eher einzelfallbezogenen Ansatz, der Prozess und das gesamte Wirkungsspektrum von Programmen und Projekten stehen nun im Vordergrund der Betrachtung (KISTENMACHER 1999, 23).

¹⁹ EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER 1999; GEIBENDÖRFER 1999; HOLZINGER 1993; KISTENMACHER 1999; SPLETT 1999; TISSEN, TOEPEL 1998.

Vergleichbare Evaluierungsansätze

Im Gegensatz zu anderen Wissenschaftsbereichen²⁰ liegt auch der neueren Fachliteratur kein Grundkonsens über Vorgehensweisen oder Mindestanforderungen an Evaluierungen von Programmen und Projekten im regionalen Bezugsfeld zugrunde. Dementsprechend kann für die Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung nicht auf ein allgemein anerkanntes oder erprobtes Raster an Arbeitsschritten und Methoden zurückgegriffen werden.

Zur Einordnung der in dieser Arbeit vorliegenden Evaluierungsaufgabe und zur Nutzbar-machung vorhandener Erfahrungen mit ähnlich komplexen Fragestellungen werden daher vergleichbare Arbeiten aus dem regionalen Bezugsfeld herangezogen. Neben Arbeiten über die eigenständige bzw. nachhaltige Regionalentwicklung²¹ gehören dazu neuere Arbeiten über die Evaluierungen des Ziel-5b-Programms und von LEADER Projekten²², die Bilanzierung länderspezifischer Regionalentwicklungsprogramme²³ und die Evaluierung integrierter Naturschutzprojekte²⁴. Arbeiten, die sich auf die Darstellung und Charakterisierung von Rahmen- und Ausgangsbedingungen von Projekten einer eigenständigen Regionalentwicklung beschränken²⁵, bleiben bei der Darstellung unberücksichtigt, sie sind bereits bei der Erarbeitung der Wirkfaktoren eingegangen. Bedingt übertragbar sind auch Erfahrungen aus der Entwicklungshilfe²⁶. Die Rahmenbedingungen, unter denen dort Projekte durchgeführt werden, sind zwar nicht mit den hiesigen vergleichbar. Es liegen aber praktische Erfahrungen mit der systematischen Evaluierung von Projekten und Programmen im regionalen Maßstab über einen langen Zeitraum vor, die hinsichtlich ihrer methodischen Seite mit betrachtet werden können. Da insgesamt nur sehr wenig Arbeiten zur Verfügung stehen, sind in die Auswertung auch Diplomarbeiten einbezogen worden, wie der zusammenfassenden Darstellung in der folgenden Tabelle 4 zu entnehmen ist.

Inhalt der Arbeiten

Von den insgesamt zwölf für einen Vergleich geeigneten Arbeiten ist in vier die eigenständige bzw. nachhaltige Regionalentwicklung Gegenstand der Untersuchung. HELD ET AL. (1985) untersuchen Projekte, die im Rahmen der sog. Berggebietssonderaktion in Österreich durchgeführt wurden. Dieses Programm ist der Vorläufer für das Förderprogramm der eigenständigen Regionalentwicklung in Österreich. Ziel der Untersuchung ist, inwiefern die durchgeführten Projekte den Zielen der Sonderaktion – Mobilisierung des Innovationspotenzials zur Entwicklung innovativer Wirtschaftsprojekte auf der Grundlage neuer Kooperationsformen – gerecht werden konnten. Ein ähnlicher Ansatz wird in der

²⁰ Die Schwerpunkte der Evaluierungsforschung und der praktischen Erfahrungen liegen im soziologisch-pädagogischen Bereich. So sind z.B. für die Hochschulevaluierung oder die Evaluierung der Sozialarbeit bereits Ansätze für Richtlinien oder "Musterevaluierungen" vorhanden, die zumindest einen Grundkonsens in der jeweiligen Fachdebatte widerspiegeln (vgl. u.a. JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION 1994; HIS, 2000; EVANET 2000).

²¹ BAROUD 1991; HELD ET AL. 1985; WINTER 1993; IÖW 2000.

²² EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSTELLE LEADER 1999; GEIßENDÖRFER 1998; POBERSCHNIGG 1996; TISSEN, TOEPEL 1998.

²³ KISTENMACHER 1999; KULLMANN 1996.

²⁴ SPLETT 1999.

²⁵ u.a. MOSE 1993; DANIELZYK ET AL. 1995.

²⁶ GTZ 1998.

Arbeit von BAROUD (1991) verfolgt. Die Autorin untersucht ausgewählte Projekte, die durch das Programm der eigenständigen Regionalentwicklung in Österreich gefördert wurden hinsichtlich wirtschaftlicher Erfolgsfaktoren. Dabei steht die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und die Organisation der Qualifizierung von Arbeitskräften im Mittelpunkt der Betrachtung. WINTER (1993) untersucht die eigenständige Regionalentwicklung als Teil der Regionalpolitik in Österreich. Als Grundlage analysiert und interpretiert er allgemeine statistische Daten über Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklungen einer ausgewählten Region. In der Arbeit des IÖW (2000) werden "gute Beispiele" vorgestellt, die im Rahmen des Wettbewerbs des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung "Region der Zukunft" entwickelt wurden. Die Auswahl steht als Handbuch anderen Regionen als Anregungen für die erfolgreiche Umsetzung eigener Projekte zur Verfügung. Die Beispiele sind anhand eines umfangreichen Kriterienkatalog zur Durchführung, den Erfolgsbedingungen und didaktischer Überlegungen ausgewählt worden. Bei der Auswahl der Projekte wurden eine möglichst große Vielfalt an Regionen und Handlungsfeldern berücksichtigt.

In zwei der Arbeiten werden unterschiedliche Regionalentwicklungsprogramme in Deutschland untersucht. KULLMANN (1996) befaßt sich in seiner Arbeit mit Projekten, die im Rahmen des Programms zur Förderung der ländlichen Regionalentwicklung in Hessen durchgeführt wurden. Der Autor verfolgt einen sehr umfassenden Ansatz, indem er den Erfolg einzelner Projekte sowie den Gesamterfolg des Programms untersucht. Hauptaugenmerk liegt auf Partizipationsmöglichkeiten der Bevölkerung und Fragen des Projektmanagements sowie der Administrierung des Programms. Gegenstand der Arbeit von KISTENMACHER (1999) ist ein kommunal getragenes Regionalmanagement in Bayern, das auf einem fachübergreifenden Teilraumgutachten basiert. In der Arbeit werden wirtschaftliche, ökologische und soziokulturelle Wirkungen von Projekten untersucht, die mit Hilfe des Regionalmanagement initiiert und umgesetzt wurden. Ausgangspunkt der Betrachtung sind die Umsetzungsergebnisse sowie die Struktur und Arbeitsweise des Managements.

Projekte im Rahmen von europäischen Förderprogrammen werden in den Arbeiten von TISSEN, TOEPEL (1998), POBERSCHNIGG (1996), GEIBENDÖRFER (1999), und der EUROPÄISCHEN BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER (1999) untersucht.

Die Arbeit von TISSEN, TOEPEL (1998) stellt eine Zwischenbewertung des Ziel-5b-Programms²⁷ in Schleswig-Holstein dar. Auf der Grundlage eines zu Beginn des Programms entwickelten Indikatorensystems wird überprüft, inwieweit die Durchführung des Programms eine Strukturverbesserung und positive Beschäftigungswirkungen erwarten läßt. Ebenso wird der Beitrag des Programms zur Verringerung des Entwicklungsrückstandes der Region ermittelt. Ein weiteres Ziel der Arbeit ist, Probleme bei der Programmdurchführung zu identifizieren und Vorschläge für eine verbesserte Umsetzung zu entwickeln.

In den anderen genannten Arbeiten beschäftigen sich die Autoren mit der europäischen Gemeinschaftsinitiative LEADER²⁸. POBERSCHNIGG (1996) untersucht in ihrer Arbeit einerseits den Bekanntheitsgrad des Programms in der Bevölkerung der österreichischen

²⁷ Entwicklung und strukturelle Anpassung ländlicher Gebiete.

²⁸ "Gemeinschaftsinitiative für die ländliche Entwicklung" (LEADER: Liaison entre Actions de Développement de l'Economie Rurale – Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft).

Region Oberrhein, andererseits die Zufriedenheit von Programmteilnehmern mit der Durchführung und den Ergebnissen einzelner Projekte. GEIBENDÖRFER (1999) und die EUROPÄISCHEN BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER (1999) untersuchen keine konkreten Regionen oder Einzelprojekte sondern entwickeln jeweils eine Evaluierungsstrategie. Sie basiert in beiden Fällen auf der Erfassung sogenannter Schlüsselbereiche, die die lokale Entwicklung bestimmen. Die Ausprägung der Schlüsselbereiche wird von den Akteuren vor Ort vor Beginn und nach Ende einer durchgeführten Aktion eingeschätzt. Damit werden einerseits Engpassfaktoren, die es zu entwickeln gilt, andererseits die Auswirkungen durchgeführter Aktionen deutlich.

SPLETT (1999) entwickelt in ihrer Arbeit einen Evaluierungsansatz für ein integriertes Naturschutzprojekt im Rahmen des baden-württembergischen Programms "Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt". In dem umfassenden Ansatz werden Stärken und Schwächen der durchgeführten Projekte, Gründe für die erreichten Ergebnisse und unerwartete Konsequenzen untersucht. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung der Wirtschaftlichkeit und Übertragbarkeit des Projektansatzes auf andere Gebiete. Darüber hinaus werden Korrekturen des Programms zur Optimierung der Naturschutzarbeit vorgeschlagen.

Das Monitoring von Projekten der GTZ stellt insofern eine Besonderheit dar, als es ein Baustein im Rahmen einer umfassenden Evaluierungsstrategie für Vorhaben in der Technischen Zusammenarbeit ist. Mit "Monitoring" wird ein Evaluierungsansatz beschrieben, der projektbegleitend von den Projektträgern durchgeführt wird. Er basiert auf der Vereinbarung von quantifizierbaren Indikatoren zur Zielerreichung, die den Erfolg eines Projekts für die Projektträger und nach außen nachvollziehbar machen.

Ziele und Funktionen der Arbeiten

Die analysierten Studien finden alle im Kontext von Programmen bzw. Wettbewerben statt, in denen öffentliche Mittel zum Einsatz kommen. Zum großen Teil haben die Untersuchungen das Ziel, einer vorab bestimmten Rechenschaftspflicht über Ergebnisse und Wirkungen der Programme nachzukommen. Dabei lässt sich eine Entwicklung von der hauptsächlichlichen Darstellung ökonomischer Kenngrößen (HELD ET AL. 1985; BAROUD 1991; POBERSCHNIGG 1996) als Basis für die weitere Entscheidung hin zu umfassenderen Darstellungen von Wirkungen erkennen. Vor allem in den jüngsten Arbeiten wird dieses Spektrum ausdrücklich auf Fragen der Akzeptanz sowie auf Lern- und Kooperationseffekte bei den Betroffenen ausgedehnt (GTZ 1998; KISTENMACHER 1999; SPLETT 1999). Teilweise wird dieser Aspekt mit Verweis auf eine nachhaltige Entwicklung aufgenommen.

Methodisches Vorgehen und Bewertung

Entsprechend der Aufgabe, erreichte Ergebnisse und Wirkungen zu untersuchen, setzen alle Untersuchungen ex-post ein, wobei die Nähe zum Projektabschluss variiert. Die meisten Studien schließen unmittelbar nach Ablauf des Förderzeitraums an, so dass teilweise Elemente einer projektbegleitende Studie mit aufgenommen werden, sofern noch nicht alle Teil-Projekte völlig abgeschlossen sind (vgl. u.a. KISTENMACHER 1999).

Mit Ausnahme der Arbeiten von HELD ET AL. (1985), BAROUD (1991), EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER (1999), IÖW (2000) und WINTER (1993) werden umfassende Evaluierungsansätze zum Einsatz gebracht. Umfassend heißt, dass die Arbeitsschritte Projektbeschreibung, Vollzugskontrolle, Zielerreichungskontrolle, Wirkungsanalyse und Bewertung nachvollziehbar sind, auch wenn sie meistens nicht definiert oder voneinander abgegrenzt werden. Damit einher geht der zunehmende Einsatz von Fallstudien, um zumindest Teilaspekte eines Programms intensiver zu untersuchen.

Durch die Einbindung in Programme stehen den meisten Untersuchungen relativ umfangreiche Daten zur Verfügung, da von Anfang an Evaluierungen vorgesehen waren. Teilweise sind vorab Indikatoren vereinbart und entsprechende Daten projektbegleitend aufbereitet worden, die zur Auswertung zur Verfügung standen. Zur Erhebung weiterer Daten wird in der Regel qualitativen Methoden wie Befragungen und Aktenanalysen der Vorzug gegeben. Quantitative Daten stehen in der Regel nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung oder werden der Aufgabenstellung und den Zielsetzungen der Arbeiten nicht gerecht.

Zur Darstellung der Zielerreichung werden überwiegend Soll-Ist Vergleiche und Vorher-Nachher Vergleiche eingesetzt. Nur in den Arbeiten von KISTENMACHER (1999) und SPLETT (1999) wird auf einen direkten Vergleich von Zielen und Ergebnissen verzichtet. Beide Arbeiten betonen den prozessualen Charakter der untersuchten Projekte und arbeiten mit dynamischen Zielsystemen. Das heißt, Ziele werden nicht als ein abgestimmtes, feststehendes sondern als ein offenes, sich prozesshaft entwickelndes System betrachtet. Die Feststellung der Zielerreichung wird anhand einer qualitativen, verbal-argumentativen Bewertung vorgenommen, d.h., feststellbare Veränderungen in Richtung der Ziele werden positiv gewertet, ohne quantifizierte Größenordnungen oder ein Erfolgsmaß zu benennen.

Die größten Unterschiede bestehen in den Arbeiten hinsichtlich der Feststellung von Wirkungen und der Bewertung. Bei der Feststellung von Wirkungen werden im allgemeinen Änderungen erfasst, die auf Beobachtungen, Befragungen und statistischen Daten beruhen. Um die Änderungen auf die untersuchten Programme und Projekte beziehen zu können, werden in den meisten Arbeiten Indikatoren entwickelt. Die Indikatoren sollen die Bereiche abbilden, in denen Änderungen aufgrund der Interventionen erwartet werden. In einigen Arbeiten werden die Wirkungen lediglich eingeschätzt, teilweise unter Zuhilfenahme von Modellen. Mit Ausnahme der Arbeiten von TISSEN, TOEPEL (1998), KISTENMACHER (1999) und SPLETT (1999) wird in den Arbeiten die Problematik der Feststellung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen nicht thematisiert und daher auch nicht zwischen Wirkungsanalyse und Wirkungskontrolle unterschieden.

Die Bewertung erfolgt in allen Arbeiten verbal-argumentativ. Auffallend ist, dass in keiner Arbeit der Wertungshintergrund und das eigentliche Erfolgsmaß befriedigend offengelegt werden, auch wenn in einigen Arbeiten Indikatoren abgeleitet werden, die der Ermittlung des Erfolges dienen sollen. So entwickeln z.B. TISSEN, TOEPEL (1998) ein umfangreiches Indikatorensystem, um die Umsetzung von Maßnahmen hinsichtlich quantitativer Größen (z.B. gebaute Anzahl von Wegweisern), Akzeptanz bei den Fördermittelempfänger und tatsächlicher und zu erwartender Beschäftigungseffekte zu beschreiben. Es wird bei der Bewertung aber nicht offengelegt, ab welcher Anzahl von Wegweisern von einem

Erfolg gesprochen werden soll. Es wird zwar ein "Erwartungswert" eingeführt, dieser aber nicht abgeleitet. Ein ähnlich umfangreicher Katalog wird in der Arbeit des IÖW (2000) zu sog. prozessbezogene Kriterien, wirkungsbezogene Kriterien und didaktische Kriterien entwickelt, die in einem mehrstufigen Verfahren erhoben und geprüft werden. Es liegen aber keine Aussagen darüber vor, ab welchem Erfüllungsgrad von wie vielen der aufgestellten Kriterien von einem "guten" Beispiel gesprochen wird.

Auch die Ableitung der Indikatoren ist nicht in allen Arbeiten ausreichend nachvollziehbar erklärt und ihre Auswahl begründet. In den meisten Arbeiten werden Teilbewertungen vorgenommen (z.B. Teilprojekte eines Programms, oder Bewertung messbarer Veränderungen, die durch Indikatoren angezeigt werden), die in allen Fällen zu Gesamtbewertungen zusammengeführt werden. Dabei werden keine Regeln der Aggregation der Einzelergebnisse dargelegt, teilweise wird die Gesamtbewertung als Einschätzung des Evaluators vorgenommen. Bei einigen Arbeiten, wie z.B. bei BAROUD (1991) oder POBERSCHNIGG (1996), kann eine Bewertung als abgrenzbarer Arbeitsschritt nicht nachvollzogen werden. Die Arbeiten konzentrieren sich vielmehr auf die Darstellung von beobachteten Veränderungen.

In der folgenden Tabelle sind die Evaluierungsansätze in einer Übersicht dargestellt. Dabei werden die in Kap. 3.2.1 vorgestellten Begriffe von Ansätzen und Arbeitsschritten verwendet, auch wenn diese in den analysierten Arbeiten nicht oder anders definiert sind bzw. nicht untereinander abgegrenzt werden.

Tab. 3: Übersicht über vorhandene Evaluierungsansätze aus dem Bereich der Regionalentwicklung

Autor /Titel	Ziele und Funktionen	Evaluierungsansatz / Vorgehensweise	verwendete Arbeitsschritte und Erhebungsmethoden	Art der Bewertung	Anmerkungen
1985 HELD ALEXANDER; SCHABLITZKI, GERD; SCHEER, GÜNTER: Analyse der Zielerreichung und Effektivität der Berggebiets-sonderaktion.	Effizienz der eingesetzten Mittel und Grad der Zielerreichung des Programms bestimmen; Grundlage zur Entscheidung für die Fortsetzung des Programms.	Ex-post Studie; summative Evaluierung; Programmevaluierung auf der Grundlage von Einzel-Projekten;	Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Bewertung; Effizienzkontrolle; Statistiken, Aktenanalyse, Befragungen;	Verbalargumentative Bewertung anhand von Indikatoren und Einschätzung von ökonomischen Effekten aufgrund allgemeiner Theorien;	Ableitung von Indikatoren aus den Zielen; Vorgehensweise ist unklar; Schwerpunkt: Erfassung ökonomischer Indikatoren; Erfolgsmaß wird nicht benannt;
1991 BAROUD, ROSWITHA: Erfolgskontrolle von Projekten eigenständiger Regionalentwicklung im niederösterreichischen Mostviertel. (Diplomarbeit)	Projektanalyse hinsichtlich struktureller und betriebswirtschaftlicher Voraussetzungen, und Erfolge; Erkenntnisinteresse;	Ex-post Studie; summative Evaluierung; Projektevaluierung;	Projektbeschreibung; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Aktenanalyse; Befragungen; Beobachtungen;	Darstellung des Erfüllungsgrads von ausgewählten Kriterien;	Es liegt keine nachvollziehbare Bewertung vor; Schwerpunkt: Erfassung ökonomischer Kenngrößen; Wirkungen werden mit aus den Zielen abgeleiteten Indikatoren gleichgesetzt;

Autor /Titel	Ziele und Funktionen	Evaluierungsansatz / Vorgehensweise	verwendete Arbeitsschritte und Erhebungsmethoden	Art der Bewertung	Anmerkungen
1993 WINTER, WOLFGANG: Das Konzept einer eigenständigen Regionalentwicklung und seine ausgewählte Evaluation am Beispiel des Waldviertels. (Diplomarbeit)	Analyse der Wirkungen der eigenständigen Regionalentwicklung als Teil der Regionalpolitik in Österreich; Erkenntnisinteresse;	Ex-post Studie; summative Evaluation; Programmevaluation;	Zielerreichungskontrolle (Vorher-Nachher-Vergleich); Wirkungsanalyse; Bewertung; Auswertung amtlicher Statistik bezüglich regionalpolitischer Kenngrößen ;	Verbalargumentativ auf der Grundlage der untersuchten statistischen Daten hinsichtlich einer positiven Veränderung; Expertenbefragung;	Wirkungen werden mit Änderungen allgemeiner regionalpolitischer Kenngrößen gleichgesetzt; Erfolgsmaß bezüglich Einzelindikatoren benannt, Maß für Gesamteinschätzung unklar;
1996 KULLMANN, ARNIM: Evaluierung von Projekten der Ländlichen Regionalentwicklung. Methodik und Erprobung im Lahn-Dill-Bergland. (Diplomarbeit)	Erreichung der Ziele innerhalb des Programms und einzelner Projekte; Effektivität und Effizienz des Programms; Erkenntnisinteresse;	Ex-post Studie; Projektevaluation; formative Evaluation mit zusammenfassender Bewertung;	Programm- / Projektbeschreibung; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle (Soll-Ist-Vergleich); Wirkungsanalyse; Bewertung; Fallstudien; Aktenanalyse, Befragung	Verbalargumentativ auf der Grundlage der Aussagen der Befragten; Aggregation der Einzelergebnisse zu Gesamtergebnis durch Einschätzung des Autors;	Mit Wirkungen wird Stand der Vernetzung von Einzelprojekten gleichgesetzt; Erfolgsmaß unklar; Ableitung von Erfolgsfaktoren aus den Ergebnissen;
1996 Po. BERSCHNIGG, URSULA: Evaluierung regionaler Entwicklungskonzepte am Beispiel LEADER. (Diplomarbeit)	Entwicklung einer Evaluierungsmethoden; Wirkungen des Programms LEADER insgesamt und in einzelnen Projekten ermitteln; Erkenntnisinteresse;	Ex-post Studie; Programmevaluation auf der Basis von Einzelprojekten;	Projektbeschreibung; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Wirkungsanalyse; Befragungen; Aktenanalyse; sekundärstatistische Auswertung;	Verbalargumentativ auf der Grundlage der Aussagen der Befragten;	Wertungshintergrund ist "eigene Interpretation", wird nur andeutungsweise offengelegt; Schwerpunkt liegt auf der Erfassung ökonomischer Wirkungen;
1998 GTZ: Monitoring im Projekt. Eine Orientierung für Vorhaben in der Technischen Zusammenarbeit.	Zielorientierte Steuerung von Vorhaben und Qualitätsmanagement; Informationspflicht; Rechenschaftspflicht;	Projektbegleitende projektinterne Studien; formative Evaluation	Projektbeschreibung; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle (Soll-Ist-Vergleich); Wirkungsanalyse; Bewertung; in Teilen Effizienzkontrolle; Einbeziehung der Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppen und anderer Beteiligter und Betroffener;	Verbalargumentativ in vorab definierten Beobachtungsfeldern und anhand von vorab festgelegten quantifizierbaren Indikatoren; Einschätzung durch alle am Projekt beteiligten Personen auf Grundlage eines Kommunikationsprozesses;	Ausgedehntes Indikatorensystem, das vorab im Projekt erarbeitet und vereinbart werden muss;

Autor /Titel	Ziele und Funktionen	Evaluierungsansatz / Vorgehensweise	verwendete Arbeitsschritte und Erhebungsmethoden	Art der Bewertung	Anmerkungen
<p>1998 TISSEN, GÜNTER; TOEPEL, KATHLEEN:</p> <p>Zwischenbewertung des Ziel 5b Programms Schleswig-Holstein.</p>	<p>Prüfung der Effektivität und der Effizienz des Programms; Analyse der Wirkungen, die von dem Programm ausgehen; Analyse des Zielerreichungsgrads;</p> <p>Programmkontrolle; Programmverbesserung;</p>	<p>Ex-post Studie; summative Evaluierung mit Elementen einer formativen Evaluierung;</p> <p>Programmevaluierung; Projektevaluierung;</p> <p>Studie baut auf projektbegleitend erhobenen Daten auf, die entlang eines vorab erstellten Indikatorensystems erfasst wurden;</p>	<p>Programm- / Projektbeschreibung; Planungskontrolle; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Wirkungsanalyse; Bewertung; Effizienzanalyse;</p> <p>Fallstudien Auswertung von Daten; Befragungen; Ortsbesichtigungen;</p>	<p>Verbalargumentativ auf der Grundlage der Ausprägung der Indikatoren;</p>	<p>Erfolg wird anscheinend mit dem Zielerreichungsgrad 50% gleichgesetzt; das Erfolgsmaß wird nicht abgeleitet;</p> <p>Schwerpunkt der Indikatoren im Bereich "Einkommens- und Beschäftigungseffekte";</p> <p>Zuordnung eigener Indikatoren zu verschiedenen Arbeitsschritten (Vollzugsindikatoren, Ergebnisindikatoren, Wirkungsindikatoren);</p>
<p>1999 EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSTELLE LEADER:</p> <p>Territoriale Wettbewerbsfähigkeit. Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER.</p>	<p>Ermittlung und Bewertung der wichtigsten Entwicklungskomponenten eines Gebiets bzw. Darstellung der Veränderungen nach der Durchführung von LEADER.</p> <p>Programmkontrolle; Umsetzungsverbesserungen;</p>	<p>Ex-post Studie mit Elementen einer prozessbegleitenden Studie; auch ex-ante einsetzbar; als interne und externe Evaluierung geeignet;</p> <p>formative Evaluierung;</p> <p>Programmevaluierung;</p>	<p>Projektbeschreibung; Zielerreichung (Vorher-Nachher Vergleich); Bewertung;</p> <p>Befragungen bzw. Diskussionsrunden;</p>	<p>Einschätzung der Ausgangsbedingungen und der erreichten Ergebnisse durch die Aktionsgruppe; Bewertung nur innerhalb der Schlüsselbereiche, keine zusammenfassende Bewertung;</p>	<p>Erfolgsmaß nicht deutlich benannt; wird indirekt als positive Entwicklung in einem Schlüsselbereich definiert;</p>
<p>1999 GEIßENDÖRFER, MANFRED:</p> <p>Erfahrungen mit der Evaluation von Programmen zur Entwicklung des ländlichen Raums – Anforderungen, Ansätze und Möglichkeiten am Beispiel von LEADER.</p>	<p>Feststellung von tatsächlichen Effekten von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen und Analyse des Umsetzungsverfahrens; Entscheidungsgrundlage für die weitere Ausgestaltung des Programms;</p>	<p>Ex-post Studie bzw. Zwischenbewertung;</p> <p>Elemente von formativer und summativer Evaluierung;</p> <p>Programmevaluierung und Einzelmaßnahmenvaluierung Engpassanalyse;</p>	<p>Projektbeschreibung; Planungskontrolle; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Wirkungsanalyse; Bewertung; Effizienzkontrolle;</p> <p>Fallstudien; Aktenanalyse;</p>	<p>Bewertung aufgrund qualitativer Indikatoren (Überwindung von Engpässen); Bewertungsgrundlagen sind statistische Kenndaten und Einschätzung der Aktionsgruppe;</p>	<p>Wertungshintergrund ist ansatzweise offengelegt (Überwindung von Engpässen); Wirkungen werden eingeschätzt;</p>

Autor /Titel	Ziele und Funktionen	Evaluierungsansatz / Vorgehensweise	verwendete Arbeitsschritte und Erhebungsmethoden	Art der Bewertung	Anmerkungen
<p>1999 KISTENMACHER, HANS: Bilanz Regionalmanagement. Das Beispiel TwiSt im Landkreis Rottal-Inn.</p>	<p>Querschnittsbezogene Erhebung der wirtschaftlichen, arbeitsmarktbezogenen, ökologischen und sozialen Wirkungen im Sinne des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung bei Projekten (projektbezogene Umsetzung); Struktur und Effizienz des Managements; Erkenntnisinteresse; Programmkontrolle;</p>	<p>Mischung aus ex-post und planungsbegleitender Studie; formative Evaluierung;</p>	<p>Programm- / Projektbeschreibung; Planungskontrolle; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Wirkungsanalyse; Bewertung; Effizienzkontrolle; Aktenstudium; Befragungen; Fallbeispiele zur Erfassung genereller Wirkungszusammenhänge;</p>	<p>Verbalargumentativ pro Projekt; bewertet wird Erreichungsgrad von nachträglich definiertem dynamischen Zielrahmen; zusammenfassende Bewertung als Programmbewertung;</p>	<p>Einsatz von qualitativen Indikatoren zur Messung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung; Bewertung zusammenfassend bezüglich der aufgestellten Indikatoren; Wertungshintergrund und Erfolgsmaß sind nicht deutlich; Wirkungen aus hypothetischen Kausalmodellen abgeleitet: zukunftsorientierte Entwicklungen, Einstellungsänderungen, Lerneffekte;</p>
<p>1999 SPLETT, GISELA: Erfolgskontrollen im Naturschutz. Entwicklung einer Evaluationsstrategie für großflächige, integrative Naturschutzprojekte und ihre Erprobung am Beispiel des PLENUM-Modellprojekts Isny/Leutkirch.</p>	<p>Entwicklung eines Evaluierungsansatzes zur Erfolgskontrolle integrierter Naturschutzmaßnahmen; Erkenntnisinteresse; Programmkontrolle;</p>	<p>Mischung aus ex-post und projektbegleitender Studie; formative Evaluierung;</p>	<p>Projektbeschreibung; Planungskontrolle; Vollzugskontrolle; Zielerreichungskontrolle; Wirkungsanalyse; Bewertung; Effizienzkontrolle; Aktenstudium; Befragungen;</p>	<p>Argumentativ aufgrund vorgegebenen Wertungsfragen mit 6-teiliger Bewertungsmatrix; Zusammenfassende Bewertung als Programmbewertung;</p>	<p>Wertungshintergrund nur teilweise offengelegt bzw. auf die Schwierigkeiten einer Offenlegung ist verwiesen; Einsatz qualitativer Indikatoren zur Bewertung;</p>
<p>2000 IÖW: Gute Beispiele einer nachhaltigen regionalen Raum- und Siedlungsentwicklung.</p>	<p>Erstellung eines Handbuchs von "guten Beispielen" als Arbeitshilfe für andere Regionen; Weiterentwicklung der nachhaltigen Entwicklung auf regionaler Handlungsebene;</p>	<p>In Ansätzen ex-post;</p>	<p>Projektbeschreibung; in Teilen Zielerreichungskontrolle (von nicht projektinternen Zielen); Bewertung; schriftliche und mündliche Befragungen;</p>	<p>Verbalargumentativ auf der Basis der Erfüllung definierter Kriterien;</p>	<p>Als "gut" wird die Erfüllung der Kriterien benannt, wobei kein Erfolgsmaß benannt wird; Die Projekte werden eher charakterisiert und verglichen als evaluiert;</p>

Quelle: in Anlehnung an MÖNNECKE 2000, 36ff; eigene Zusammenstellung.

Diskussion

- Evaluierung im regionalen Bezugsfeld steht am Anfang:
Evaluierungen im regionalen Bezugsfeld scheinen überwiegend mit der Rechenschaftspflicht im Rahmen von Regionalentwicklungsprogrammen auf EU- oder Länderebene gekoppelt zu sein. Das erklärt auch die Fokussierung vieler Untersuchungen auf ökonomische Wirkungen und / oder Kenngrößen im Bereich von Einkommens- und Beschäftigungseffekten. Dieser Schwerpunkt wird erst in den jüngsten Arbeiten und bei Diplomarbeiten erweitert, indem andere Gesichtspunkte einbezogen werden, die weitere Potenziale von Evaluierung wie Erkenntnisgewinn oder Weiterentwicklung eines Programms berücksichtigen. Dennoch scheint das Thema insgesamt nur von geringem Interesse zu sein, berücksichtigt man die äußerst geringe Zahl der veröffentlichten Studien und Diplomarbeiten (8 Studien und 4 Diplomarbeiten). Es liegt die Vermutung nahe, dass durch die Anforderung "Rechenschaftspflicht" Studien zurückgehalten oder nicht als eigenständige Arbeiten angefertigt werden. Möglicherweise sind aber auch die Potenziale von Evaluierungen z.B. als Instrumentarium zur systematischen Informationsgewinnung über Verlauf und Ergebnisse eines Projekts oder als Kontrollinstrument im Verlauf eines Projekts noch nicht ausreichend erkannt worden.

Bei der Erarbeitung der Ergebnisse wird die eingesetzte Methodik nicht in allen Fällen reflektiert oder auf die Erkenntnisse aus der Evaluierungsforschung zurückgegriffen. Eine explizite Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Evaluierungsforschung und Definition der verwendeten Begriffe finden sich nur in der Arbeit von SPLETT (1999), teilweise auch bei KISTENMACHER (1999), KULLMANN (1996) und TISSEN, TOEPEL (1998). In den Arbeiten der GTZ (1998), DER EUROPÄISCHEN BEO-BACHTUNGSSTELLE LEADER (1999) und des IÖW (2000) werden detaillierte methodische Vorgehensweisen dargestellt, die auf lange Erprobungszeiten oder theoretischen Ableitungen über nachhaltige Entwicklung aufbauen. Sie werden aber nicht in Bezug auf die Evaluierungsforschung reflektiert bzw. die verwendeten Begrifflichkeiten werden nicht definiert. Auch der Einsatz der verwendeten Erhebungs- und Auswertungsmethoden wird kaum begründet oder abgeleitet. Thematisiert wird in der Regel, dass qualitative Methoden aus Gründen der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes zum Einsatz kommen müssen.

Es kann also nicht von einer einheitlichen oder anerkannten methodischen Basis für die Evaluierung von Projekten im regionalen Bezugsfeld ausgegangen werden. Diese Thematik steckt noch in den Anfängen und es ist nur eine zögerliche Bereitschaft zu beobachten, sich mit den Grundlagen der Evaluierungsforschung und den Erkenntnissen anderer Forschungsrichtungen auseinanderzusetzen. Die Entwicklung von methodischen Ansätzen erfolgt stets im engen Zusammenhang mit der anstehenden Evaluierungsaufgabe und wird bei allen betrachteten Arbeiten auf den Einzelfall bezogen. Eine allgemeine methodische Diskussion über Grundsätze oder Standards für die Evaluierung von Programmen und Projekten aus dem regionalen Bezugsfeld findet nicht statt.

- Bewertungs- und Erfolgsmaßstäbe sind zu wenig offengelegt:

Keine der untersuchten Arbeiten hat zur Bewertung ein ausgewiesenes Bewertungsverfahren angewendet oder ein Erfolgsmaß umfassend oder nachvollziehbar definiert. In einigen Arbeiten wird die Ableitung eines Erfolgsmaßes bei komplexen Projekten zwar problematisiert und auch ansatzweise ein Werthintergrund dargestellt (z.B. bei SPLETT 1999, KISTENMACHER 1999, TISSEN, TOEPEL 1998), dann in der Durchführung aber nicht konsequent oder nachvollziehbar angewandt.

In den Arbeiten, die einen formativen Ansatz gewählt haben und bei denen die Prozesshaftigkeit im Vordergrund steht (GEIBENDÖRFER 1999; EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER 1999; KISTENMACHER 1999, SPLETT 1999), lässt sich aus den Ausführungen schließen, dass dort keine Erfolgsdefinition im Sinne eines Vergleichs von erzielten Ergebnissen mit zuvor definierten Zielgrößen zugrunde liegt. In diesen Arbeiten wird vielmehr der Auffassung gefolgt, dass die vielfältigen Wirkungsweisen eines Projekts im Vordergrund stehen und bereits jede Entwicklung in Richtung der Ziele als ein Erfolg gewertet werden kann, was aber in keiner der Studien deutlich gemacht wird. Eine Ausnahme stellt die GTZ (1998) dar, die auf Grundlage von langjährigen Erfahrungen ein Verfahren entwickelt hat, indem von Projekt zu Projekt Indikatoren zu entwickeln und zu quantifizieren sind, die den jeweiligen Erfolg darstellbar machen.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass in einigen Studien neben den Zielen des Programms oder des Projekts darüber hinausgehende "Zielsetzungen" unterstellt werden, die sich aus allgemeinen Theorien oder Anforderungen ableiten lassen (z.B. wird definiert, dass ein Bezug zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung vorhanden sein sollte, dieser wird im zugrunde liegenden Programm aber nicht thematisiert). Bei der Bewertung wird jedoch kein Unterschied zwischen programminternen und externen Zielsystemen gemacht.

- Trends im Untersuchungsdesign:

Bei den Vorgehensweisen in den untersuchten Studien lässt sich eine Entwicklung von summativen Ansätzen der älteren Arbeiten (HELD ET AL. 1985; BAROUD 1991; WINTER 1993) hin zu formativen Ansätzen aus der jüngsten Zeit erkennen. Das entspricht dem Trend zu umfassenderen Zielsetzungen bei der Untersuchung der Programme und Projekte und der Auffassung, dass auch nicht geplante und intendierte Wirkungen von Maßnahmen für eine umfassende Beurteilung erhoben werden müssen. Wirkungen umfassen ausdrücklich auch nicht-materielle Wirkungen wie Akzeptanz oder Lerneffekte. Damit ist eine erweiterte Auffassung der Rechenschaftspflicht im Rahmen von Programmen verbunden, da als Erfolg eines Programms nicht mehr nur der ökonomische Erfolg angesehen wird (vgl. u.a. SPLETT 1999).

Zu dem Trend, umfassende Evaluierungen unter Einbeziehung der Prozesshaftigkeit eines Projekts durchzuführen, zählt auch, dass nicht mehr der Anspruch erhoben wird, echte Ursachen-Wirkungszusammenhänge ermitteln zu können. Ziel ist nunmehr, Wirkungsspektren zu ermitteln und Prozesshaftigkeit auch bei den Zielen zuzulassen im Sinne von dynamischen Zielsystemen. Eng damit im Zusammenhang

steht, dass die Zielerreichungskontrolle eine Uminterpretation erfährt, da Soll-Ist oder Vorher-Nachher-Vergleiche in einem dynamischen Zielsystem nicht mehr möglich und sinnvoll sind. Unter Zielerreichung wird nunmehr eine feststellbare Entwicklung in Richtung der Ziele verstanden, bei der unterstellt wird, dass sie durch das Programm oder das Projekt verursacht wurde.

Die Ermittlung von Ursachen für das Zustandekommen der beobachteten und erhobenen Ergebnisse bleiben auf der Ebene der "persönlichen Einschätzung" und gezielt ausgewählter Aussagen Einzelner stehen. Weitergehende Untersuchungen zur Aufhellung von Wirkungszusammenhängen fehlen und werden durch allgemeine Annahmen oder vorstellbare Wirkungszusammenhänge ersetzt.

3.2.3 Zwischenfazit: Anforderungen an einen Evaluierungsansatz

Die Bestimmung von Anforderungen an einen Evaluierungsansatz für die in dieser Arbeit vorliegenden Evaluierungsfragen findet unter Berücksichtigung des methodischen Erkenntnisstandes und der vorliegenden Erfahrungen aus vergleichbaren Evaluierungsaufgaben statt.

Die methodische Anforderungen werden aus den in Kap. 3.2.1 vorgestellten Grundlagen der Evaluierung abgeleitet. Dabei werden auch in anderen Arbeiten formulierte Standards oder Grundforderungen an Evaluierungen berücksichtigt (ARBEITSSTELLE FÜR EVALUATION 2000; MÖNNECKE 2000, 25ff; STUFFLEBEAM, SCRIVEN 2000), sofern sie im Hinblick auf die Zielstellung der Arbeit relevant sind. Die Anforderungen richten sich dabei sowohl an die Rahmenbedingungen und die Vorgehensweise bei der Durchführung der Evaluierung als auch an den Untersuchungsgegenstand selbst.

Aus den in Kap. 3.2.2 diskutierten Arbeiten werden Ansätze bzw. Teile von Ansätzen übernommen, die auf die anstehende Fragestellung übertragbar sind. Dadurch wird auf bestehenden Erfahrungen aufgebaut und ein Evaluierungsansatz entwickelt, der dem aktuellen Stand der Methodenentwicklung bezüglich Evaluierung von Projekten im regionalen Bezugsfeld entspricht.

Anforderungen aus methodischer Sicht – Durchführung der Evaluierung:

- Eindeutige Identifizierung des Untersuchungsgegenstandes.
Zur Bestimmung der Art der Evaluierung sind der Untersuchungsgegenstand klar abzugrenzen, die Ziele und der Zweck der Evaluierung zu klären. Der Evaluierungsansatz muss dem Zweck angemessen und unter den gegebenen Bedingungen durchführbar sein (s. Kap. 3.2.1).
- Angemessenes Untersuchungsdesign.
Der eingesetzte Evaluierungsansatz und die verwendeten Methoden müssen dem Zweck der Untersuchung angemessen sein. Es ist zu klären, welcher Evaluierungsansatz im Mittelpunkt der Arbeit stehen soll (z.B. projektbegleitende oder ex-post Studie etc.), welche zeitlichen und finanziellen Mittel und welche Daten

in welcher Qualität zur Verfügung stehen. Zur Angemessenheit sind auch die Wahl der durchzuführenden Arbeitsschritte und der Wert des erwarteten Ergebnisses zu zählen (Werden neue Erkenntnisse erwartet? Wird nur überprüft, ob prognostizierte Ergebnisse erreicht wurden?).

- **Zeitpunkt der Evaluierung.**
Der Zeitpunkt, zu dem die Evaluierung durchgeführt wird, bestimmt die Art der Evaluierung und muss dem Zweck der Untersuchung entsprechen. Durch den Zeitpunkt wird bestimmt, ob notwendige Informationen bereits vorliegen (z.B. bei ex-post Evaluierungen ob Wirkungen schon beobachtbar sind) bzw. ob Informationen und Daten für eine Evaluierung in ausreichendem Umfang gesammelt und aufbereitet worden sind. Aus letzterem Grund sollte das Vorhaben, eine Evaluierung durchzuführen, bereits bei der Vorbereitung und Planung eines Projekts bekannt sein, damit die Erfassung wichtiger Informationen und Daten bei der Durchführung des Projekts erfolgen kann.
- **Darstellung und Beschreibung der verwendeten Untersuchungs-, Erhebungs- und Auswertungsmethoden.**
Die zum Einsatz kommenden Methoden müssen nachvollziehbar dargestellt werden und den wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen (s. Kap. 3.3.1).
- **Bestimmung der Beurteilungsmaßstäbe und begründete Schlußfolgerungen.**
Verfahren und Hintergründe, auf denen die Interpretation der Ergebnisse beruhen, müssen sorgfältig beschrieben werden, damit die Grundlage der Werturteile klar ersichtlich ist. Ebenso müssen die aus den Ergebnissen gezogenen Schlussfolgerungen ausdrücklich begründet werden, damit der Zusammenhang zwischen Analyse, Bewertung und Empfehlungen nachvollziehbar ist.

Anforderungen aus methodischer Sicht – Anforderungen an den Untersuchungsgegenstand:

- **Klare Zieldefinition und Operationalisierung der Ziele.**
Die Ziele des Evaluierungsgegenstands müssen als Grundlage für eine Zielerreichungskontrolle und der darauf aufbauenden Wirkungserfassung und Erfolgsbeurteilung klar formuliert und operationalisiert sein. Die Zielsetzung des Projekts ist auch eng mit der Erfolgsbestimmung für das Projekt verbunden. (s. Kap. 3.2.1)
- **Darstellung des Kontextes des Programms bzw. des Projekts.**
Der Kontext eines Projekts kann die Durchführung und die Ergebnisse beeinflussen. Die umfassende Darstellung der Ausgangssituation mit einer Bestimmung der Probleme und Stärken und Schwächen stellt einen wichtigen Ausgangspunkt für die Interpretation der Ergebnisse dar.

Berücksichtigung vorliegender Evaluierungserfahrungen:

Aus den zuvor dargestellten Evaluierungsstudien können Teile der verwendeten Evaluierungsansätze für die vorliegende Fragestellung übernommen und so vorhandene Erfahrungen genutzt werden. Um die Teile identifizieren zu können, die für den zu entwickelnden Evaluierungsansatz geeignet sind, sind die folgenden Unterschiede zwischen den analysierten Evaluierungsansätzen und der vorliegenden Arbeit zu beachten:

- In den analysierten Evaluierungsstudien wurden Projekte untersucht, die in Programme eingebunden sind. Dadurch mussten bereits bei der Beantragung der Fördermittel relativ konkrete Angaben zu einzelnen Umsetzungsschritten gemacht und messbare Kriterien für die Zielerreichung entwickelt werden. Innerhalb eines Programms unterscheiden sich die durchgeführten Projekte relativ wenig, da durch die Förderkriterien die Zielsetzungen und Vorgehensweisen eingeschränkt sind.

Bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung beschränken sich die Gemeinsamkeiten auf die Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung und die Einpassung in relativ unspezifisch gehaltene Förderrichtlinien. Es ist daher davon auszugehen, dass sich diese Projekte in ihrer Vorgehensweise, den Zielsetzungen und dem Konkretisierungsgrad erheblich voneinander unterscheiden.

- Die analysierten Evaluierungsstudien haben sich mit der Darstellung und Bewertung von Ergebnissen der untersuchten Projekte auseinandergesetzt. Ursachen für das Zustandekommen der Ergebnisse werden dabei nicht oder nur punktuell und unsystematisch angesprochen.

Mit der vorliegenden Arbeit wird angestrebt, neben der Darstellung und Bewertung von Ergebnissen einen Beitrag zur Aufklärung von Wirkungszusammenhängen bei der Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten. Durch die Untersuchung von Ursachen für den Verlauf der Projekte und das Zustandekommen von Ergebnissen unterscheidet sie sich von den anderen Studien.

- Die Zielsetzungen der analysierten Evaluierungsstudien bestehen überwiegend in der Erarbeitung von Grundlagen, die für die Entscheidung über die Fortsetzung der verschiedenen Programme herangezogen wird. Dementsprechend zielen die ausgesprochenen Empfehlungen überwiegend auf eine Verbesserung der zugrunde liegenden Programme und Verfahrensweisen.

Dagegen wird bei der hier formulierten Zielstellung angestrebt, für die Durchführung zukünftiger Projekte eine handlungsorientierte Hilfestellung auf der Grundlage verallgemeinerbarer Erkenntnisse zu schaffen.

Unter Berücksichtigung der genannten Unterschiede lassen sich die folgenden methodischen Aspekte aus den analysierten Evaluierungsansätzen übertragen:

- Die Evaluierung erfolgt mittels eines umfassenden, formativen Ansatzes, der alle Projektphasen einbezieht und auf die Aufklärung der von einem Projekt ausgehenden Wirkungen (auch die nicht intendierten) ausgerichtet ist. Dabei erfolgt eine Einschränkung auf einen bestimmten Ausschnitt der Wirkungen, da nicht sämtliche Wirkungen eines Projekts, sondern möglichst alle Wirkungen im Rahmen eines definierten Ausschnittes erfasst werden sollen.
- Es werden überwiegend qualitative Methoden eingesetzt, was dem explorativen Charakter der Arbeit und der Zielsetzung entspricht, erste Erklärungsansätze (Wirkfakto-

ren) zu prüfen und unterschiedliche Perspektiven (die Meinung der Betroffenen) zu berücksichtigen und Projekte in ihrer Komplexität und Gesamtheit zu untersuchen.

- Die Komplexität des untersuchten Gegenstandes und die Einbeziehung der Prozesshaftigkeit in der Zielsetzung der Projekte legt ein Verständnis von Erfolg nahe, bei dem bereits eine Veränderung in Richtung der Ziele positiv zu werten ist.

Die genannten Punkte zeichnen sich v.a. in den Evaluierungsstudien ab, die sich mit methodischen Fragen sowie der Komplexität der Evaluierungsaufgabe auseinandergesetzt haben und relativ aktuell sind (vgl. GTZ 1998, KISTENMACHER 1999, KULLMANN 1996, SPLETT 1999). Sie können daher im weitesten Sinne als der aktuellen Stand der Methodenentwicklung begriffen werden, wenngleich keine breite Diskussion über geeignete Vorgehensweisen und Methoden in Fachkreisen stattfindet. Diese Punkte sind für den zu entwickelnden Evaluierungsansatz relevant und bilden zusammen mit den anderen genannten Anforderungen die Grundlage für die Entwicklung eines spezifischen Evaluierungsansatzes für die vorliegende Evaluierungsaufgabe.

3.2.4 Spezifischer Evaluierungsansatz

Die Entwicklung eines spezifischen Evaluierungsansatzes basiert auf den dargestellten methodischen Grundlagen, den Erfahrungen aus vorliegenden Evaluierungen und den identifizierten Wirkfaktoren. Als weitere Aspekte werden berücksichtigt, dass die Evaluierung innerhalb eines vertretbaren Aufwand an finanziellen und zeitlichen Mitteln durchführbar sein soll. Die notwendigen Arbeitsschritte und Methoden zur Durchführung der Evaluierung werden in einem Evaluierungsschema (Tab. 5) zusammenfassend dargestellt.

Ziel der Evaluierung

Mit der vorliegenden Evaluierung wird folgende Zielsetzung verfolgt (vgl. Kap.1):

- Bestimmung von Wirkungen und Wirkungszusammenhängen im Rahmen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung mit der Fokussierung auf (vgl. Kap. 2.3):
 - ▶ Einstellungsänderungen bei den Akteuren;
 - ▶ Entwicklung, Umsetzung und Etablierung neuer Handlungsansätze;
 - ▶ Prüfung der Ursachen für das Zustandekommen / nicht Zustandekommen neuer Handlungsansätze (Faktoren).

Wie in Kapitel 2 dargestellt wird davon ausgegangen, dass für die Weiterführung und Ausbreitung neuer Handlungsansätze im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung die Ziele und Ansätze des Projekts weiterentwickelt und auf regionaler Ebene mit anderen Projekten vernetzt werden müssen. Das heißt, neue Handlungsansätze sollten nicht nur initiiert sondern auch etabliert werden. Untersucht wird daher insbesondere, ob nach Ende eines Förderzeitraums (Ende der Projektlaufzeit) Einstellungsänderungen hinsichtlich neuer Handlungsansätze bei den am Projekt beteiligten Akteuren erkennbar sind, die Umsetzung entwickelter Handlungsansätze vorangeschritten ist und sich Kooperationen gefes-

tigt und ausgeweitet haben. Mit anderen Worten, der Fokus der Untersuchung liegt auf der Entwicklung einer neuen "Entwicklungs- und Kooperationskultur". Damit findet im wesentlichen eine Schwerpunktsetzung auf die soziokulturellen Aspekte des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung statt. Eine Betrachtung, inwieweit ökonomische und ökologische Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung umgesetzt werden konnten, erfolgt lediglich im Zusammenhang der konkreten Zielsetzungen der untersuchten Projekte und auf der Grundlage vorhandener Unterlagen. Eigene Erhebungen darüber, ob ein Ziel wie z.B. "Verringerung des Schadstoffausstoßes" oder "Erhöhung des Einkommens der Zielgruppe" tatsächlich realisiert werden konnten, werden nicht durchgeführt.

Evaluierungsansatz

Durch die Untersuchung von Entwicklungen nach Ende der Projektlaufzeit ergibt sich der Ansatz einer ex-post Evaluierung, die durch eine projektfremde Instanz durchgeführt wird (externe Evaluierung).

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Akteure, die neue Handlungsansätze entwickeln, umsetzen und etablieren sollen (neue "Entwicklungs- und Kooperationskultur"). Aufgrund dessen wird dem Prozess durch einen formativen, prozessorientierten Evaluierungsansatz besondere Aufmerksamkeit gewidmet, d.h., der gesamte Planungszyklus der untersuchten Projekte wird betrachtet. Mit diesem Evaluierungsansatz wird unterstrichen, dass die Projekte nicht allein im Hinblick auf erreichte oder nicht erreichte Ziele untersucht und bewertet werden sollen, sondern die von einem Projekt ausgehenden Wirkungen im Vordergrund stehen (s.u.). Darüber hinaus kann durch diesen Ansatz ein Beitrag zur Aufklärung der vielfältigen Wirkungsweisen solcher Projekte geleistet werden, über die bisher nur wenig aufgearbeitetes Material vorliegt (vgl. Kap. 3.1). Daher sind alle in Kapitel 3.2.1 vorgestellten Arbeitsschritte²⁹ für eine umfassende Evaluierung durchzuführen. Gegenüber dieser Arbeitsschritte werden folgende Ergänzungen bzw. Abwandlungen vorgenommen (vgl. SPLETT 1999, 53ff):

- Durch die besondere Gewichtung des Projektverlaufs wird ergänzend eine Prozessanalyse vorgenommen. In der Prozessanalyse werden dynamische Aspekte eines Projekts untersucht, wie z.B. der Ablauf des Projekts, Zusammensetzung und Beteiligungsdynamik der Akteure u.ä..
- Aufgrund der Komplexität der untersuchten Projekte, den unklaren Wirkungsweisen und der Annahme, dass Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung als Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen zu sehen sind, kann eine Zielerreichungskontrolle allein nicht befriedigen. Die bloße Feststellung der Erreichung oder Nichterreichung von Zielen kann den vielfältigen Wirkungsweisen nicht gerecht werden, da das Gelingen eines Projekts von vielen Faktoren abhängt, wie bei der Identifizierung der Wirkfaktoren deutlich wurde. Darüber hinaus muss aufgrund von vorliegenden Erfahrungen mit komplexen Projekten³⁰ angenommen werden, dass in den zu untersuchenden Projekten keine ausreichend operationalisierten Ziele vorliegen, d.h. auf dieser Basis auch kein Soll-Ist-Vergleich erfolgen kann. Untersucht wird daher, ob es

²⁹ Projektbeschreibung, Planungskontrolle, Vollzugskontrolle, Zielerreichungskontrolle, Bedingungskontrolle, Wirkungsanalyse, Bewertung, Effizienzkontrolle;

³⁰ z.B. HOLZINGER 1993; KLEIN 1994;

feststellbare Wirkungen gibt, die in Richtung der in dem Projekt genannten Ziele gehen. Zur Unterscheidung zu der eigentlichen Zielkontrolle wird daher der Begriff Zielerreichungsanalyse verwendet.

- Wie bereits ausgeführt, sind bei den zu untersuchenden Projekten so gut wie keine Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge bekannt, eine Wirkungskontrolle im Sinne einer Bilanzierung von "Nettowirkungen" ist nicht durchführbar. Deshalb wird der Begriff Wirkungsanalyse verwendet, um deutlich zu machen, dass es darum geht, möglichst alle Wirkungen der Projekte – auch die nicht geplanten – innerhalb des Fokus der vorliegenden Arbeit aufzuspüren.
- Da zwischen der Erfassung der Wirkungen und ihrer Zuordnung zu den Zielen des Projekts, ein enger Zusammenhang besteht – ohne Kenntnis der Wirkungen kann nicht festgestellt werden, inwieweit es eine Entwicklung in Richtung der Ziele gab – werden beide Gesichtspunkte in einem Arbeitsschritt zusammengefaßt (Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse).
- Fragen nach der Effizienz des Mitteleinsatzes und andere wirtschaftliche Aspekte werden mangels Vergleichsdaten außer acht gelassen (Effizienzkontrolle wird nicht durchgeführt).

Bewertung

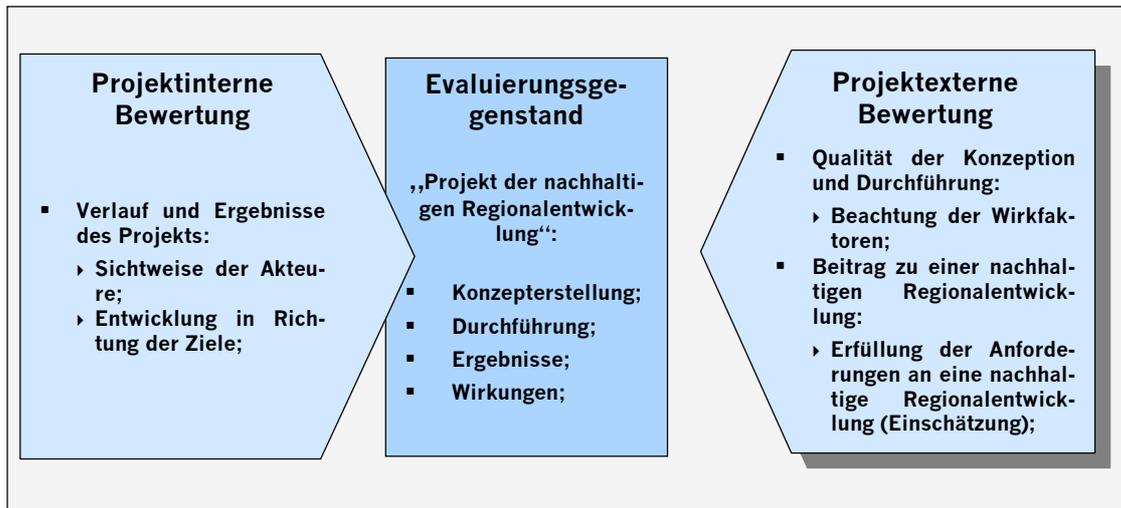
Wesentliches Ziel einer Evaluierung ist die Bewertung. Bei komplexen Planungen und Projekten ist es problematisch, einen bestimmten Zustand als "Erfolg" zu definieren (s. Kap. 3.2.1). Zudem wird bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung von einer Prozesshaftigkeit ausgegangen (s.o.), Wirkungen oder die Erreichung von gesetzten Zielen werden u.U. erst nach einer längeren Zeitspanne nachvollziehbar. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Ziele der untersuchten Projekte nicht hinreichend definiert und operationalisiert sind (s.o.) und so nicht abgeleitet werden kann, zu welchem Zeitpunkt welcher angestrebte Zustand als Erfolg gesehen werden soll, es ist also kein absolutes Erfolgsmaß abzuleiten. Es kann nur – wie oben dargestellt – eine Entwicklung in Richtung der mit dem Projekt verfolgten Ziele festgestellt werden.

Darüber hinaus werden mit der Evaluierung auch Fragestellungen untersucht, die nicht von den Zielen des jeweiligen Projekts abhängig sind, sondern Aspekte berühren, die Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung im allgemeinen betreffen. Zum einen handelt es sich dabei um die Berücksichtigung der identifizierten Wirkfaktoren. Sie werden als Maßstab für die Qualität der Konzeption und Durchführung eines Projekts eingesetzt, da sie grundsätzlich bekannt und damit auch bei einem Projekt anwendbar wären. Zum anderen werden die Projekte an dem Beitrag, den sie zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leisten konnten, bewertet. Hierbei dienen die in Kapitel 2.3 abgeleiteten Ansatzpunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung als Bewertungsmaßstab.

Die Bewertung der Projekte erfolgt also sowohl anhand einer Entwicklung in Richtung der Ziele, die in dem jeweiligen Projekt benannt sind ("projektinterne Bewertung") als auch anhand der genannten allgemeinen Anforderungen, die grundsätzlich bei Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung zur Anwendung kommen können ("projektexterne

Bewertung"). Die beiden Ebenen der Bewertung (s. Abb. 4) werden nachfolgend weiter ausgeführt.

Abb. 4: Bewertungsebenen



Quelle: eigener Entwurf

Projektinterne Bewertung:

- Maßstab der Bewertung des Projektablaufs und der Wirkungen ist die Sichtweise der am Projekt beteiligten Akteure. Ihre wertenden Aussagen stellen den Bewertungsrahmen für die Projekte dar.
Da es in erster Linie um die Umsetzung und Weiterführung der Projektansätze vor Ort geht, ist das "Empfinden" der Beteiligten und Betroffenen entscheidend. Die Ereignisse und Umstände, die sie als positiv oder negativ erleben, werden ihr weiteres Engagement, ihre Einstellungen und Handlungen entscheidend prägen, sie sind daher für die Bewertung des Projekts besonders wichtig.
- Hinsichtlich der Zielerreichung im Projekt erfolgt eine zusammenfassende Aussage durch den Evaluator aufgrund objektiv nachvollziehbarer oder materiell sichtbarer Veränderungen. Hintergrund dieser Wertung ist die o.g. Annahmen, dass bereits eine Entwicklungen in Richtung der jeweiligen Projektziele positiv zu werten ist.

Projektexterne Bewertung:

- Die Wirkfaktoren können als allgemeingöltige Mindestanforderungen an die Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung im Sinne von "Stand der Kunst" interpretiert werden, da sie erkannt und prinzipiell nutzbar sind. Bewertet wird daher, ob die Wirkfaktoren berücksichtigt bzw. die Hemmnisse überwunden wurden, was als Stärke gewertet wird. Als Schwäche wird die Nichtbeachtung eingestuft.
Damit die Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren prüfbar wird, müssen ihnen zunächst Indikatoren zugeordnet werden. Indikatoren haben (im

Prozess der empirischen Forschung) die Funktion, das "anzuzeigen", was nicht direkt beobachtbar oder messbar ist und sollten möglichst ein Teil dessen sein, was durch sie abgebildet wird (KNOSPE 1998, 60). Die Indikatoren sind im Anhang 2 zu finden. Die Wertung, ob ein Wirkfaktor bzw. die zugeordneten Indikatoren berücksichtigt wurden, erfolgt anhand der Aussagen der Akteure. Ergänzt und zusammengefasst werden die Aussagen durch den Evaluator.

- Ob und in welchem Umfang ein Projekt einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leisten konnte, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur in Ansätzen eingeschätzt werden, da nur ein Teil des Wirkungsspektrums von nachhaltiger Entwicklung untersucht wird. Darüber hinaus liegt für die anderen Aspekte kein anerkanntes Indikatorensystem zugrunde, das für eine Bewertung herangezogen werden könnte. Die Einschätzung erfolgt einerseits anhand der Aussagen der am Projekt beteiligten Akteure, die nach den in Kap. 2.3 dargestellten Ansatzpunkten für eine nachhaltige Regionalentwicklung³¹ befragt werden. Andererseits wird der Beitrag durch den Evaluator vor dem gleichen Hintergrund eingeschätzt. Die Einschätzung ermöglicht erste Hinweise darauf, inwieweit nachhaltige Regionalentwicklung durch Projektarbeit leistbar ist.

Methoden

Aufgrund der Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung, Wirkungen und Wirkungszusammenhänge zu ermitteln über die bisher wenig bekannt ist, wird die Evaluierung an Fallbeispielen durchgeführt. Fallbeispiele sind geeignet, um ein Projekt in seiner Komplexität zu untersuchen und unterschiedliche Perspektiven, insbesondere die Meinung von Betroffenen, zu berücksichtigen.

Daher werden weniger standardisierte, qualitative Erhebungsmethoden verwendet (s. Kap. 3.2.1). Zum Einsatz kommen die Auswertung von Projektunterlagen und Befragungen von sachkundigen Personen. Da Projekte untersucht werden, bei deren Durchführung eine Evaluierung noch nicht vorgesehen war, muss mit einer mangelhaften Datenbasis gerechnet werden, weil keine auf die Evaluierung abgestimmten Daten gesammelt und dokumentiert wurden. Durch die gewählten Erhebungsmethoden kann dieses Problem weitgehend behoben werden, da durch die Interviews eine nachträgliche Datenerhebung durchgeführt wird (vgl. auch Kapitel 3.2.1).

- Die Auswertung der Projektunterlagen erfolgt durch Aktenanalysen vorhandener Dokumentationen über Projektverlauf, Arbeitseinsatz, Beteiligungen am Projekt und Umsetzung von Maßnahmen. Im wesentlichen kommen als Unterlagen Projektanträge, Projektzwischen- und -endberichte sowie Protokolle von Sitzungen und Besprechungen in Frage (vgl. SCHNELL ET AL. 1995, 381).

³¹ - Die Einbeziehung der regionalen Akteure in die Entwicklung.
- Suche nach innovativen Handlungsansätzen; diese umfaßt alle Wirtschaftsweisen und Lebensstile.
- Die Potenziale einer Region (inklusive des HumanPotenzials) sind der Ausgangspunkt für neue Entwicklungen.
- Es wird eine Vernetzung zwischen unterschiedlichen Sektoren in der Region angestrebt.
- Die soziale, kulturelle und ökologische Verträglichkeit der Produkte und Produktion wird angestrebt.

- Die Befragungen erfolgen in Form von Leitfaden-Interviews (SCHNELL ET AL. 1995, 351ff). Bei einem Leitfaden-Interview wird die Befragung durch eine Serie thematischer Fragen strukturiert, die Spielraum in der Beantwortung und der Reihenfolge der Fragen lassen. Die Auswertung der Interviews erfolgt in Anlehnung an eine qualitative, zusammenfassende Inhaltsanalyse (FLICK 1998, 212ff). Dazu werden aus den verschriftlichten Interviews diejenigen Aussagen extrahiert und zusammengefasst, die für die zu untersuchenden Aspekte relevant sind.

Ableitung eines Evaluierungsschemas

Für die Durchführung der Evaluierung ist es notwendig, die Ziele der Evaluierung weiter zu verfeinern und zu präzisieren. Dies geschieht in Form der nachfolgenden Fragen, die sich aus den Zielen der Evaluierung, den Wirkfaktoren und den Ansatzpunkten für eine nachhaltige Regionalentwicklung ableiten lassen (s. auch Evaluierungsschema). Diese Vorgehensweise hat sich in anderen Evaluierungsstudien mit ähnlichen Zielsetzungen bewährt (vgl. GTZ 1998; HOLZINGER, 1993; SPLETT 1999; KÖNIGS 1989). Das Spektrum an Fragen muss den Inhalten und der Ausrichtung des jeweiligen Projekts angepasst und u.U. jeweils leicht abgewandelt werden.

Evaluierungsziele

- ▶ Wie war der Aufbau des Projekts? Welche Ziele wurden verfolgt? Wie war das Projekt organisiert?
- ▶ Wie war der Ablauf des Projekts? Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?
- ▶ Welche Maßnahmen wurden realisiert? Warum diese?
- ▶ Welche (beabsichtigten und unbeabsichtigten) Wirkungen wurden durch die Maßnahmen erreicht?
 - Sind die Wirkungen von Dauer?
 - Sind bei den Akteuren Einstellungsänderungen oder Handlungsänderungen zu beobachten?
 - Welche Veränderungen waren "wichtig" für die Beteiligten / Betroffenen? War das Projekt aus Sicht der Beteiligten erfolgreich?
- ▶ Welche Bedingungen haben zum Projektverlauf beigetragen?
- ▶ Hat das Projekt seine Ziele erreicht? Wie weit konnten die Ziele des Projekts erreicht werden? Gibt es Entwicklungen, die nach Beendigung des Projekts angehalten haben?
 - Welche sind das? Warum diese?
 - Entwickelt sich das Projekt weiter? Warum? Warum nicht?
- ▶ Hat das Projekt Auswirkungen auf die Regionalentwicklung?
 - Ist eine Vernetzung von Projekten untereinander oder mit anderen Initiativen in der Region zu beobachten?
 - Haben die geförderten Projektaktivitäten weitere Initiativen ausgelöst?
 - Ist das "lokale Klima" hinsichtlich Innovation / Kooperation / Kommunikation verbessert worden?
- ▶ Wie werden der Verlauf, die Ergebnisse und die Wirkungen des Projekts von den Beteiligten bewertet? Wurden die Wirkfaktoren berücksichtigt? Konnte ein Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung geleistet werden?

<p>Wirkfaktoren</p>	<p>Für ihre Erhebung werden entlang der zugeordneten Indikatoren (s. Anhang 2) entsprechende Fragen formuliert (s. Anhang 3). Beispielsweise wird mit der Frage "Wie werden Entscheidungen getroffen?" u.a. nach folgenden Indikatoren gefragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demokratische Mitbestimmung. - Entscheidungen und Verantwortung liegen bei den Beteiligten.
<p>Ansatzpunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wer trägt die regionale Entwicklung? ▶ Identifizieren sich die am Projekt beteiligten Akteure mit ihrer Region? ▶ Welche innovative Aktivitäten in der Region gibt es? Welche regionalen Potenziale werden darin aufgegriffen? ▶ Gibt es Netzwerke auf regionaler Ebene? ▶ Wird bei den Aktivitäten die ökologische Verträglichkeit angestrebt? Werden dabei auch soziale und kulturelle Aspekte berücksichtigt (eine nachhaltige Entwicklung angestrebt)?

Ergänzend zu den Fragen, die die Inhalte der Evaluierung betreffen, ergeben sich auch aus methodischer Sicht Fragen. Sie stellen Anforderungen dar, die erfüllt sein müssen, damit die Evaluierung überhaupt durchführbar ist (vgl. Kap. 3.2.3 Anforderungen an den Untersuchungsgegenstand) und betreffen in erster Linie die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Projekte. Folgende Punkte, die sich im Arbeitsschritt Planungskontrolle wiederfinden, sind zu beachten.

<p>Methodische Anforderungen: Transparenz und Nachvollziehbarkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sind die Zielsetzungen klar und operationalisiert? ▶ Liegen eine Problembestimmung und Stärken-Schwächen-Analyse vor und sind sie nachvollziehbar? ▶ Ist eine Bewertung der Ausgangssituation vorhanden? ▶ Werden die Maßnahmen aus den Zielen abgeleitet?
--	---

Im nachfolgenden Evaluierungsschema sind die genannten Fragen zusammengestellt, weiter konkretisiert und den jeweiligen Arbeitsschritten zugeordnet³². Das Evaluierungsschema ist das Gerüst, anhand dessen der Interviewleitfaden (s. Anhang 4) für die Befragungen ausgearbeitet und die Auswertung der Interviews und der Aktenanalysen erfolgt ist.

³² Die Zuordnung der Fragen zu den Arbeitsschritten erfolgt entsprechend der Informationen, die im Rahmen des jeweiligen Arbeitsschrittes zu erarbeiten sind (s. Kap. 3.2.1); für die Zuordnung der Fragen aus den Indikatoren der Wirkfaktoren s. Anhang 3.

Tab. 4: Evaluierungsschema

Arbeitsschritt	Zu beantwortende Fragen Einzusetzende Methoden :
Projektbeschreibung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Darstellung der Umfeldfaktoren, die für die Durchführung des Projekts wichtig sind. 	<ul style="list-style-type: none">  Aktenanalyse  Interview / Befragung  Beschreibung des Projektgebiets (Region, evtl. vorhandene Planungen, wirtschaftliche Ausgangsbedingungen, sonstige Rahmenbedingungen etc.).  Ist die Ausgangssituation erhoben worden?  Kurzbeschreibung von Projektträger, Berater, Form der Zusammenarbeit etc..  Gab es weitere Förderung? In welchem Umfang?  Von wem und in welcher Form wurde die Eigenbeteiligung erbracht?  Sind die Ziele mit diesen Mitteln überhaupt erreichbar gewesen?
Planungskontrolle <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie war der Aufbau des Projekts? ▪ Welche Ziele wurden verfolgt? ▪ Wie war das Projekt organisiert? ▪ Überprüfung der Anforderungen an den Untersuchungsgegenstand. 	<ul style="list-style-type: none">  Liegt eine Problembestimmung vor?  Liegt eine Stärken-Schwächen-Analyse vor? <ul style="list-style-type: none"> – Sind entsprechende Daten erhoben worden? – Umfasst die St.-Schw.-Analyse auch die Region?  Sind ein Leitbild und Ziele formuliert? <ul style="list-style-type: none">  – Sind die Ziele klar und einfach formuliert? Sind sie operationalisiert (Indikatoren)? – Sind Umsetzungshinweise vorhanden?  Welche Ziele verfolgt das Projekt? <ul style="list-style-type: none">  – Sehen alle Beteiligten die Ziele in gleicher Weise? – Wird die regionale Ebene einbezogen? – Werden Verhaltensänderungen angestrebt?  An wen richtet sich das Projekt vorwiegend? <ul style="list-style-type: none">   Sind finanzielle Möglichkeiten und Grenzen, auch die der Eigenbeteiligung geklärt? <ul style="list-style-type: none">   Welche Personen oder Institutionen sind am Projekt beteiligt? <ul style="list-style-type: none">  – Wie wurden sie ausgewählt? – Warum haben sie sich beteiligt? – Entsprechen die Beteiligten den Zielgruppen des Projekts?  Welche Funktionen haben die Beteiligten? <ul style="list-style-type: none">  – Welche Arbeitsschritte wurden mit den Akteuren zusammen erstellt?  Wurde die Öffentlichkeit beteiligt?

<p>Prozessanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie war der Ablauf des Projekts? ▪ Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten? Warum? 	<p> Skizzierung des Projektablaufs.</p> <p> Wie ist der Projektablauf organisiert?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Wie funktioniert die Projektsteuerung?  – Welche Aktivitäten sind bereits vorhanden?  – Wer ist Berater?  – Für welche Projektschritte ist Beratung vorgesehen? <p> Welche gesellschaftlichen Gruppen sind am Projekt beteiligt? Welche arbeiten konkret mit?</p> <p> Wie arbeiten die beteiligten Gruppen zusammen? Wie funktioniert die Kommunikation?</p> <p> Welche Probleme sind im Verlauf aufgetreten?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Warum?  – Wie wurden Konflikte geregelt? <p> Wie werden Entscheidungen getroffen?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Bei wem liegt die Verantwortung?  – Sind die Aufgaben festgelegt? <p> Welche Strategie wurde bei der Umsetzung verfolgt?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Wie verbindlich sind Entscheidungen zur Umsetzung von erarbeiteten Maßnahmen?  – Spielt die Region /der regionale Bezug dabei eine Rolle? <p> Ist die Zusammensetzung der beteiligten Personen gleichgeblieben?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Wie groß ist die Fluktuation?  – Wer kam dazu, wer ging weg? Warum? <p> Welche Rolle hat die Anbindung an die Förderung gespielt?</p>
<p>Vollzugskontrolle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Maßnahmen wurden realisiert? Warum diese? 	<p> Welche Maßnahmen wurden umgesetzt?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Wie weit wurden sie umgesetzt?  – Warum diese? Gibt es bereits Anknüpfungspunkte dafür? <p> Durch wen wurden sie umgesetzt?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Entspricht das den Vorgaben / Zeitplan? <p> Welche Maßnahmen wurden nicht umgesetzt? Warum?</p> <p> Welche Änderungen gab es im Verlauf der Umsetzung?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Hinsichtlich der Durchführung? Warum?  – Hinsichtlich des weiteren Vorgehen?  – Hinsichtlich der Beteiligten?  – Hinsichtlich der Ziele? <p> Welche Erfahrungen aus der Umsetzung gibt es?</p> <ul style="list-style-type: none">  – Wie werden sie weiter eingesetzt?  – Welche Rolle spielte die Anbindung an die Förderung?

<p>Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen gehen von dem Projekt aus? ▪ Sind die Wirkungen von Dauer? ▪ Sind Einstellungs- oder Handlungsänderungen zu erkennen? ▪ Was war wichtig aus Sicht der Akteure? War das Projekt erfolgreich? ▪ Wodurch sind die Wirkungen beeinflusst worden? ▪ Hat das Projekt seine Ziele erreicht bzw. wie weit hat es sie erreicht? ▪ Haben die gefundenen Wirkungen in Richtung der Ziele beigetragen? ▪ Ist eine Weiterentwicklung des Projekts zu beobachten? ▪ Hat das Projekt Auswirkungen auf die Regionalentwicklung? ▪ Gibt es Vernetzungen, Ausweitungen der Aktivitäten oder Nachahmungen? 	<ul style="list-style-type: none"> 🗨 Welche Wirkungen gehen von dem Projekt aus? <ul style="list-style-type: none"> – Sind konkrete, sichtbare Veränderungen eingetreten? – Sind Arbeitsplätze / Einkommensmöglichkeiten entstanden? 🗨 Welche andere Handlungsmuster oder Verhaltens- / Entscheidungsmuster sind erkennbar? <ul style="list-style-type: none"> – Hat sich die Einstellung zur Gemeinschaft / dem "wir" /der Region bei den unterschiedlichen Projektbeteiligten geändert? – Was wird jetzt anders gemacht? – Was wird anders eingeschätzt? 📖 Welche Wirkungen gab es noch? <ul style="list-style-type: none"> – Für wen? – Gab es unerwartete Effekte? – In welche Richtung gehen die Entwicklungen (noch)? 📖 Wie werden im Rahmen des Projekts entstandene Möglichkeiten genutzt? <ul style="list-style-type: none"> – Kennen, akzeptieren, weiter empfehlen, nachahmen, den eignen Bedingungen anpassen? – Durch wen werden sie genutzt? – Wie gut sind (potentielle) Zielgruppen informiert? 🗨 Entsprechen die (geplanten und ungeplanten) Wirkungen den Erwartungen? <ul style="list-style-type: none"> – War das Projekt erfolgreich aus Sicht der unterschiedlichen Projektbeteiligten? Warum? Warum nicht? – Wie wird das artikuliert? – Sind die Beteiligten zufrieden? – Was war wichtig für die verschiedenen Beteiligten? 🗨 Wodurch sind die erwarteten und unerwarteten Wirkungen beeinflusst worden (interner und externer Einfluss)? 📖 Was hat sich in Richtung der Ziele verändert? <ul style="list-style-type: none"> – Was bzw. welche Zielgruppen wurden durch das Projekt erreicht? Entspricht das den Zielen? – Welche umgesetzte Maßnahme trägt zur Verwirklichung welcher Ziele bei? In welchem Umfang? – In welchem Maß sind die verschiedenen Ziele erreicht aus Sicht der unterschiedlichen Projektbeteiligten? – Wie / wodurch ist die Zielerreichung nachvollziehbar? 🗨 Hat sich die Weiterarbeit während der Projektlaufzeit durch die Wirkungen verändert? <ul style="list-style-type: none"> – Welche Änderungen gab es im Verlauf der Umsetzung hinsichtlich der gesetzten Ziele? – Bei der Beteiligtenstruktur (Neuzugänge)? – Bei den Entscheidungsstrukturen? – Art und Form der Treffen? – Inhaltliche Schwerpunkte?
--	--

	<p> Was hat sich nach Ende des Förderzeitraums geändert?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gibt es überhaupt eine Weiterarbeit in der bisherigen Form? Warum ja, warum nein? - Gibt es Ausweitungen oder Verbesserungen in der Projektstruktur? - Haben sich die Entscheidungsstrukturen geändert? - Die Teilnehmerstruktur? - Was hat sich für die Öffentlichkeit geändert? <p> Welche Erwartungen gibt es hinsichtlich der Weiterentwicklung des Projekts bei den unterschiedlichen Projektbeteiligten?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Wirkungen werden von Dauer sein? - Welche Wirkungen werden noch auftreten? <p> Gibt es Vernetzungen zwischen Projekten oder Projektteilen? Warum diese?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inhaltliche Vernetzungen? - Kontaktaufnahme und Kommunikation? - Gibt es Vernetzungen / werden welche angestrebt auf regionaler Ebene?
<p>Bewertung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie werden der Verlauf, die Ergebnisse und die Wirkungen des Projekts von den Projektteilnehmern bewertet? ▪ Wurden die Wirkfaktoren berücksichtigt und Hemmnisse überwunden? ▪ Wie ist der Beitrag des Projekts zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung einzuschätzen? 	<p> Welche positiven und negativen Aspekte werden von den Projektteilnehmern genannt?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zum Verlauf des Projekts? - Zur Umsetzung? - Zu den Erwartungen, die mit dem Projekt verbunden waren? - Zur Zielerreichung? - Zu den Wirkungen, die von dem Projekt ausgehen und noch ausgehen werden? <p> Welche Wirkfaktoren wurden berücksichtigt, welche nicht? Gab es hemmende Wirkfaktoren? Wurden sie erkannt und überwunden?</p> <p></p> <p> Wurden mit dem Projekt die Ansatzpunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung berücksichtigt?</p> <p></p>

Quelle: in Anlehnung an HOLZINGER, 1993; SPLETT 1999; KÖNIGS 1989, WULFF 1999; eigene Zusammenstellung.

Durchführung der Evaluierung

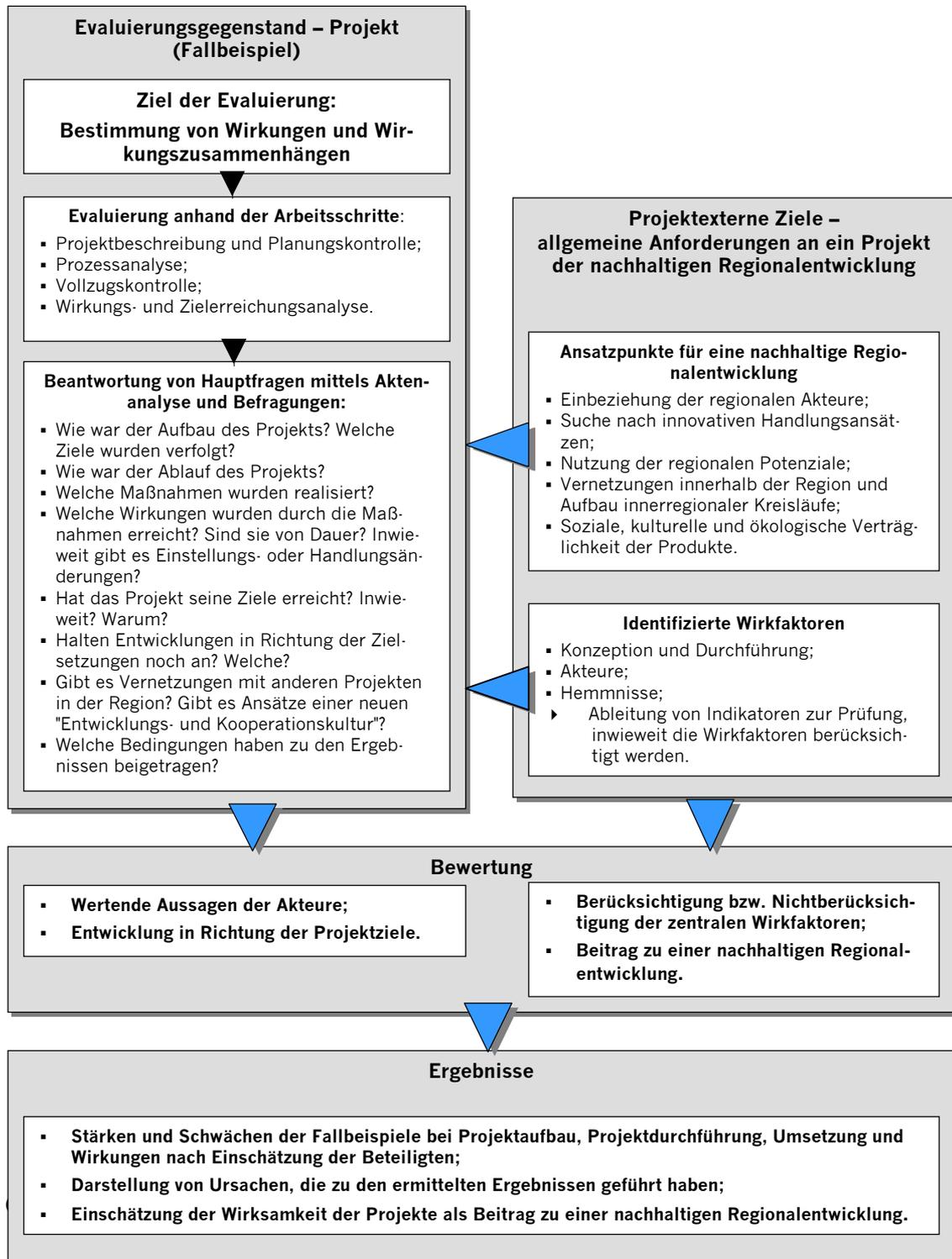
Die Evaluierung der Projekte erfolgt entlang des Evaluierungsschemas. Die Antworten auf die dort formulierten Fragen werden durch die Analyse vorhandener Akten und durch die Befragung von Personen, die am Projekt beteiligt waren, ermittelt. Bei einigen Fragen kommen beide Arten der Erhebung zum Einsatz, um ein umfassenderes Bild des Projekts zu erhalten (s. Evaluierungsschema). Die Interviews, die Auswertung und die Bewertung werden wie folgt durchgeführt:

- Interviews:
Für die Interviews wird ein Interviewleitfaden aus den Fragen im Evaluierungsschema entwickelt (s. Anhang 4).
Befragt werden jeweils die Bearbeiter des Projekts (Berater) und Personen vor Ort, die aktiv am Projekt beteiligt waren, verschiedene Interessensgruppen repräsentieren und als Ansprechpartner ausfindig gemacht werden konnten. Pro Fallbeispiel werden 7 bis 8 Personen interviewt. Den Befragten wird Anonymität zugesichert, um ein offenes und ungezwungenes Gespräch zu ermöglichen.
- Auswertung:
Bei der Auswertung der Akten und der Interviews werden die Aussagen mittels einer Inhaltsanalyse den jeweiligen Fragen im Evaluierungsschema zugeordnet. Parallel dazu werden Aussagen oder Hinweise gesammelt, die sich nicht zuordnen lassen und weitere wichtige Hinweise auf das Projektgeschehen geben.
Die Darstellung der Analyseergebnisse folgt den im Evaluierungsschema zusammengestellten Arbeitsschritten und Fragen, indem sie gewissermaßen "beantwortet" werden.
- Bewertung:
Projektinterne Bewertung:
 - ▶ Die wertenden Aussagen der Akteure, die im Rahmen der einzelnen Arbeitsschritte ermittelt wurden, werden zusammenfassend in Kurzform gegenübergestellt. Dabei werden auch unterschiedliche Meinungen der Befragten zu den gleichen Begebenheiten wiedergegeben, sofern sich kein eindeutiger Schwerpunkt für eine Wertung ergibt.
 - ▶ Es wird ein Überblick darüber gegeben, in Richtung welcher Ziele eine Entwicklung auszumachen ist.
 Projektexterne Bewertung
 - ▶ Ebenfalls in Kurzform gegenübergestellt werden die Stärken und Schwächen bezüglich der Berücksichtigung der identifizierten Wirkfaktoren, wie sie sich aus den einzelnen Arbeitsschritten ergeben haben.
 - ▶ Die Einschätzung des Beitrags zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung durch die evaluierten Projekte erfolgt in der Zusammenfassung der Evaluierungsergebnisse am Ende der Evaluierung des jeweiligen Projekts.

Eine zusammenfassende Gesamtbewertung "erfolgreiches" oder "nicht erfolgreiches" Projekt wird nicht vorgenommen, da dies der Komplexität der Prozesse in den Projekten und dem Evaluierungsansatz nicht gerecht würde. Die Ergebnisse der Evaluierung ergeben zusammen mit den Erkenntnissen über deren Ursachen Hinweise auf grundsätzliche Schwachstellen oder Schlüsselstellen in Projektaufbau und Durchführung, die sich für zukünftige Projekte nutzen lassen.

Die folgende Abbildung 5 zeigt die wesentlichen Evaluierungsschritte und die Vorgehensweise im Überblick.

Abb. 5: Durchführung der Evaluierung



Quelle: eigener Entwurf

3.3 Evaluierung von Fallbeispielen

Die nachfolgende Evaluierung von Fallbeispielen basiert auf einem von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Forschungsprojekt. Für die Untersuchung wurden drei Projekte ausgewählt, die die Zielsetzung verfolgten einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten und die dafür Mittel der DBU erhalten hatten. Die Konzentration auf drei Projekte ermöglicht eine tiefergehende Untersuchung und wird dem Ansatz gerecht, die Projekte in ihrer Komplexität zu untersuchen und unterschiedliche Perspektiven wie die Meinung von Betroffenen zu berücksichtigen.

3.3.1 Auswahl der Fallbeispiele

Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgte nach Kriterien, die sich aus den Ansatzpunkten für eine nachhaltige Regionalentwicklung und aus methodischen Anforderungen, wie z.B. operationalisierte Ziele ableiten lassen. Anhand dieser Kriterien wurden in Frage kommende Projekte charakterisiert und die Fallbeispiele ausgewählt.

Die Auswahl der in Frage kommenden Projekte geschah anhand der Rechenschaftsberichte der DBU von 1991 bis 1996. Sie wurden aus dem Förderbereich 4: "Umweltvorsorge, angewandte Umweltforschung" nach folgenden Gesichtspunkten ausgewählt:

- Der Bezug zur Nachhaltigkeit ist erkennbar: durch explizite Nennung der Nachhaltigkeit oder durch Betonung von z.B. "umweltschonend", "dauerhaft umweltgerecht" und weiteren Aspekten wie "umweltökonomisch", "sozialverträglich" usw.;
- Es wird eine umfassende Gesamtentwicklung innerhalb des Raumes angestrebt;
- Das Projekt ist interdisziplinär angelegt;
- Das Projekt ist eng mit der Regionalentwicklung verzahnt und es ist ein Bezug zur regionalen Ebene erkennbar wie z.B. Tourismuskonzeptionen, alternative Landwirtschaft und Vermarktung von Produkten auf regionaler Ebene.

Diesen Kriterien entsprachen 62 Projekte der insgesamt 392 Projekten des genannten Förderbereichs. Ein weiteres Auswahlkriterium war die Fertigstellung der Projekte, da nur bereits abgeschlossene Projekte evaluiert werden sollten. Dadurch reduzierte sich die Zahl der potentiellen Fallbeispiele auf 17, die einer Kurzcharakterisierung unterzogen wurden.

Projektcharakterisierung

Die Charakterisierung hatte zum Ziel, die in Frage kommenden Projekte nach einem einheitlichen Muster zu beschreiben und (bedingt) vergleichbar zu machen.

Aus den Ansatzpunkten für eine nachhaltige Regionalentwicklung (N), aus methodischen Anforderungen (M) und aus der Beachtung der Wirkfaktoren der Kategorie "Vorgehensweise und Strategie" (W) – soweit sich diese auf der Grundlage vorhandener Unterlagen überprüfen ließen – wurde eine Checkliste entwickelt (s. Anhang 5). Anhand der Checklis-

te wurden die 17 betreffenden Projekte auf der Grundlage der vorliegenden Projektberichte überprüft. Die Fragen der Checkliste umfassen das folgende Themenspektrum:

- Bezug zur Nachhaltigkeit (N);
- Bearbeitete Handlungsfelder (N);
- Raumabgrenzungskriterien / Bezug zur Region (N);
- Projektstrukturierung (Konzeptioneller Rahmen, Übersichtlichkeit) (W);
- Problemanalyse, Potenzialermittlung und Bewertung (W);
- Zielerstellung / Leitbild (N, M, W);
- Umsetzung (Umsetzungsstrategien, Zeitpunkt) (N, W);
- Beteiligung der Akteure (Zeitpunkt der Beteiligung, beteiligte Gruppierungen, Organisation der Beteiligung) (W, N);
- Beratung (W);
- Öffentlichkeitsarbeit (W);
- Bezug zur regionalen Ebene (Zusammenarbeit, Vernetzung, Einbeziehung) (N, W);
- Selbsteinschätzung des Projekterfolgs (M, W).

Bei der Durchsicht der Projekte ergab sich, dass sie sich vor allem in zwei Aspekten wesentlich unterscheiden. Es handelt sich hierbei zum einen um die tatsächliche Beteiligung und Einbeziehung von Akteuren. Tatsächliche Beteiligung heißt, die Akteure wurden an dem Prozess des Projekts von der Problemanalyse bis zur Entwicklung der Maßnahmen beteiligt. Der andere Aspekt umfasst die Umsetzung der Projekte. Umsetzung bedeutet Realisierung von Maßnahmen bereits im Rahmen des Projekts bzw. die Konkretisierung der entwickelten Maßnahmen bis zur Umsetzungsreife. Entsprechend dieser zwei Aspekte konnten 4 "Typen" von Projekten herausgearbeitet werden:

- Typ 1: Akteure wurden bei der Projektdurchführung beteiligt – es bestand keine konkrete Umsetzungsabsicht (Verfahrensentwicklung);
- Typ 2: Akteure wurden bei der Projektdurchführung beteiligt – es erfolgte keine Umsetzung im Rahmen des Projekts oder die Maßnahmen waren zu abstrakt;
- Typ 3: Akteure wurden bei der Projektdurchführung beteiligt – es fand eine Umsetzung im Rahmen des Projekts statt bzw. war möglich;
- Typ 4: Es erfolgte keine Akteursbeteiligung (oder ist nicht nachvollziehbar) – es bestand keine konkrete Umsetzungsabsicht im Rahmen des Projekts.

Nachdem beide Aspekte – Beteiligung der Akteure und Umsetzung bzw. Umsetzungsfähigkeit – sowohl aus Sicht der nachhaltigen Regionalentwicklung als auch aufgrund der Wirkfaktoren wesentliche Faktoren für Projekte sind, kamen nur Projekte in Frage, die dem Typ 3 zuzurechnen sind. Diese sind:

- Typ 3: Akteure wurden bei der Projektdurchführung beteiligt – es fand eine Umsetzung im Rahmen des Projekts statt bzw. war möglich:

- ▶ Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum mit den Teilprojekten: Berglandwirtschaft, Verkehr und Betrieblicher Umweltschutz;
- ▶ Konzeption für einen eigenständigen, umweltschonenden Tourismus in der Region Rheinsberg/Zechlin;
- ▶ Umweltverträgliches Entwicklungskonzept Erholungsgebiet Hasetal;
- ▶ Modellvorhaben: Ökologisch orientiertes Regionalmanagement im Landkreis Goslar.

Als Fallbeispiele wurden die Projekte "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekte Berglandwirtschaft", "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Verkehr" und "Konzeption für einen eigenständigen, umweltschonenden Tourismus in der Region Rheinsberg/Zechlin" ausgewählt. Die Wahl fiel auf diese Projekte, da sie innerhalb des Typs 3 sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen repräsentieren. Die Auswahl von sehr verschiedenartigen Projekten ermöglicht die Ermittlung eines umfassenden Spektrums an Wirkungen im Rahmen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung. Darüber hinaus repräsentieren sie unterschiedliche Ansätze in der Bearbeitung und dem Konkretisierungsgrad, so dass sie die ganze Spannweite des in dieser Arbeit verwendeten Projektbegriffs widerspiegeln. Die Unterscheidungsmerkmale sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt.

Tab. 5: Unterscheidungsmerkmale der ausgewählten Fallbeispiele

	Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Berglandwirtschaft	Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Verkehr	Tourismuskonzeption Rheinsberg / Zechlin
▪ Naturraum:	Alpenraum;	Alpenraum;	Norddeutsche Tiefebene;
▪ Ausgangsbedingungen:	alte Bundesländer;	alte Bundesländer;	neue Bundesländer kurz nach der Wende;
▪ Herangehensweise:	beispielhafte Realisierung einzelner Maßnahmen;	beispielhafte Realisierung einzelner Maßnahmen und weiterführende konzeptionelle Ansätze;	Konzept mit detaillierten Maßnahmen, die unmittelbar umsetzbar sind;

Nachfolgend werden die ausgewählten Fallbeispiele anhand des im vorangegangenen Kapitel dargestellten Evaluierungsansatzes evaluiert.

3.3.2 Evaluierung des Fallbeispiels "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Berglandwirtschaft"

Das Teilprojekt Berglandwirtschaft gehört zu dem Projekt "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum". In diesem sind bezogen auf drei Handlungsfelder über drei Jahre (1994 bis 1996) Entwicklungskonzepte erarbeitet und umgesetzt worden. Die Handlungsfelder sind:

- Betrieblicher Umweltschutz bei Repräsentanten von Schlüsselbranchen der alpinen Wirtschaft (Öko-Audit bzw. Zertifizierung nach DIN ISO 14001);
- Berglandwirtschaft im Berchtesgadener Talkessel;
- Verkehr im Oberen Loisachtal;

Für die Evaluierung ausgewählt wurden die beiden Handlungsfelder Berglandwirtschaft und Verkehr, die aufgrund der unterschiedlichen räumlichen Zuordnung und der jeweils speziell entwickelten Vorgehensweise als Teilprojekte bezeichnet werden können. Das Handlungsfeld betrieblicher Umweltschutz wird nicht weiter betrachtet, da dort ein etabliertes Verfahren auf Einzelbetriebe übertragen wird, was nicht den Auswahlkriterien der Fallbeispiele entspricht.

Projektträger des Gesamtprojekts war das Alpenforschungsinstitut (AFI) aus Garmisch-Partenkirchen, das Mitarbeiter aus verschiedenen Fachrichtungen beschäftigt, die als Berater im Rahmen des Projekts eingesetzt worden sind. Neben den Mitarbeitern des AFI sind je nach thematischen Schwerpunkten noch weitere Fachleute, Institutionen und Fachverwaltungen hinzugezogen worden, die beratende Funktion ausgeübt haben. Projektpartner des AFI waren die Gemeinden und Landkreise, in deren Gebieten die Teilprojekte stattgefunden haben. Sie haben sich finanziell an den Projekten beteiligt, indem sie den geforderten Eigenanteil zu den Fördermitteln erbrachten.

3.3.2.1 Projektbeschreibung und Planungskontrolle

Projektbeschreibung

Die sogenannte Berglandwirtschaft stellt einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Kulturlandschaft im Alpenraum dar. Die traditionellen Bewirtschaftungsweisen sind einerseits durch eine zunehmende Intensivierung andererseits durch Aufgabe der Bewirtschaftung aufgrund der allgemein schlechten Situation der Landwirtschaft vom Niedergang bedroht. Sinkende Produktpreise bei steigenden Produktionskosten und standortbedingte Wettbewerbsnachteile sind wesentliche Faktoren dieser Entwicklung.

Als Projektgebiet wurde die Region des südlichen Landkreises Berchtesgaden ausgewählt. Diese umfasst einen Talkessel, der eine natürliche Abgrenzung zum restlichen Landkreis aufweist und der historisch lange Zeit eine Einheit für sich darstellte. Ein großer Teil des Gebiets gehört zum Nationalpark Berchtesgaden. Die Region ist stark touristisch geprägt, ca. 75% der Bevölkerung leben direkt oder indirekt vom Tourismus. Die Landwirtschaft wird im Projektgebiet fast vollständig im Nebenerwerb geführt. Das

Haupteinkommen der meisten Landwirte kommt aus dem Tourismus, was einen typischen Strukturtyp für den Alpenraum darstellt.

Im Rahmen des Projekts wurde mit der Berglandwirtschaft auch die Holzwirtschaft betrachtet, die im Projektgebiet teilweise in bäuerlicher Hand liegt. Dieser Aspekt wird im folgenden nicht untersucht, sondern der Schwerpunkt auf die "klassische" Landwirtschaft gelegt.

Die Ausgangssituation stellte sich zu Projektbeginn neben den oben skizzierten allgemeinen Rahmenbedingungen wie folgt dar:

- Es gab relativ wenig Betriebsstillegungen, was aber teilweise durch Verpachtung "kaschiert" war;
- Für die Landwirtschaft bestanden verschiedene kommunale und staatliche Einkommenshilfen;
- Viele Landwirte hatten durch den Tourismus (Vermietungen) ihre Haupteinnahmequelle;
- Im Gebiet wurde hauptsächlich Rindfleisch erzeugt, die regionale Vermarktung war gering;
- Durch die Produktlinie "Berchtesgadener Bergbauernmilch" konnten die beteiligten Landwirte bereits gute Umsätze erzielen;
- Es gab darüber hinaus keine besonderen regionaltypischen Produkte;
- Es gab kaum ökologisch wirtschaftende Betriebe oder Direktvermarktung.

Die unter den skizzierten Umständen regelmäßig zu beobachtenden Tendenz, dass viele Betriebe aufgeben und / oder Flächen aufgeforstet werden, war in Berchtesgaden nicht so stark ausgeprägt. Im Rahmen des Projekts angefertigte Studien wiesen darauf hin, dass die Bergbauern durch verschiedene Programme besonders subventioniert wurden, sie traditionell bereits mehrere wirtschaftliche Standbeine hatten (Tourismus) und das starke Traditionsbewusstsein bisher zu relativ wenigen Veränderungen geführt hatte. Dennoch wurden auch hier entsprechend des allgemeinen Trends Entwicklungen erwartet, die zu Betriebsaufgaben und einem Rückzug der Landwirtschaft aus den weniger rentablen Flächen führen würden.

Planungskontrolle

Das Leitbild des Gesamtprojekts war laut der Unterlagen eine dauerhafte umweltgerechte Entwicklung, wobei folgende Aspekte besonders verfolgt werden sollten:

- Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzepts für eine umweltgerechte Entwicklung;
- Besondere Berücksichtigung der Betroffenen und ihrer Ziele sowie gemeinsame Entwicklung der Maßnahmen zur Umsetzung;
- Umsetzung des Konzepts.

Im Rahmen des Teilprojekts Berglandwirtschaft wurden folgende Ziele genannt, die verfolgt werden sollten:

- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung aus den bäuerlichen Produkten, der Veredelung von Produkten und landschaftspflegerischen Leistungen als wichtigstes Ziel;
- Aufrechterhaltung der bäuerlichen Landbewirtschaftung und Produktion;
- Umweltgerechte Ausgestaltung der Landbewirtschaftung;
- Erstellung eines Konzepts zur finanziellen und ideellen Unterstützung der Berglandwirtschaft;
- Einbeziehung breiter gesellschaftlicher Gruppierungen zur Etablierung regionaler Entwicklungsziele mit hoher Akzeptanz vor Ort;
- Schaffung von Motivation zur Weiterentwicklung der Projektansätze;
- Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit;
- Nutzung von Synergien durch Kooperation zwischen Landwirtschaft und Tourismus, Gastronomie, Verkehr;
- Verdeutlichen, dass umweltgerechte Entwicklungen auch unter gegebenen Rahmenbedingungen möglich sind.

Nicht direkt genannt wurden Ziele, die Verhaltensänderungen v.a. bei den Landwirten betrafen, die aber unterstellt werden können: die Ökologisierung der Landwirtschaft – und damit eine Umstellung bisheriger Produktions- und Betriebsabläufe – sollte vorangehen und die Handlungsfähigkeit und Verantwortlichkeit für das "eigene Tun" erhöht werden.

Die Zielsetzungen des Projekts nachzuvollziehen war nicht ganz einfach. In den schriftlichen Unterlagen sind sie über verschiedene Kapitel verstreut, eine Hierarchisierung ist nicht deutlich und sie sind nicht operationalisiert. Die Projektteilnehmer wurden an der Zielfindung nicht beteiligt; Leitbilddiskussionen wurden als zu langatmig und ineffektiv angesehen. Bei den Befragungen ergab sich, dass von den 9 genannten Zielen bei den Projektteilnehmern nur ein Ziel richtig "angekommen" war, nämlich die Erhöhung der regionale Wertschöpfung für landwirtschaftliche Produkte durch Eigenvermarktung. Das Leitbild war ihnen nicht geläufig, sie gaben an, es sei "schon irgendwie klar" gewesen, worauf das Projekt abzielte.

Die Zielgruppen waren in erster Linie Landwirte, Gastronomen und Hoteliers. Indirekt wurden auch "die breite Öffentlichkeit" und Entscheidungsträger angesprochen, da Akzeptanz für die Belange der Bergbauern geschaffen und regionale Entwicklungsziele etabliert werden sollten.

Durch die systematische Einbeziehung von übergeordneten politischen Ebenen und etablierten Institutionen schon in der Vorphase, konnte vorab die finanzielle Situation und Bereitschaft, weitere finanzielle Mittel für das Projekt zu akquirieren, abgesichert werden. Die betroffenen Gemeinden finanzierten den Eigenanteil.

Für die Bearbeitung des Projekts wurde eine Arbeitsgruppe (AG) gegründet. Ihre Mitglieder entsprachen den (Haupt-) Zielgruppen. Sie wurden durch direkte persönliche Ansprache für eine Mitarbeit gewonnen oder bekundeten von sich aus ihr Interesse an dem Projekt. Entscheidungsträger beteiligten sich nicht aktiv am Projekt. Die breite Öffent-

lichkeit wurde informiert, die Projektgruppe war für Interessierte über den angesprochenen Personenkreis hinaus nicht offen.

Für das Projekt wurden eine Problembestimmung und Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt und zusätzlich zwei Studien in Auftrag gegeben, die die Entwicklungsmöglichkeiten einer dauerhaft-umweltgerechten Landwirtschaft in Berchtesgaden analysierten. Die Erhebung der Grundlagen erfolgte u.a. durch eine Befragung von relevanten Akteuren vor Ort.

Die Analysen wurden kaum dokumentiert, was genau erhoben wurde, konnte nicht nachvollzogen werden. Die dokumentierten Faktoren wurden in der oben vorgestellten Ausgangssituation wiedergegeben. Die Beteiligung der Projektteilnehmer an diesem Arbeitsschritt bleibt undeutlich, offensichtlich wurde die installierte Arbeitsgruppe nicht intensiv an diesem Arbeitsschritt beteiligt. In den Befragungen wurde deutlich, dass dieser Arbeitsschritt für die Projektteilnehmer nicht so wichtig war und dass ihrer Meinung nach "eben Grundlagen" erhoben wurden.

Die Arbeit der AG bezog sich vor allem auf Fragen der konkreten Umsetzung. Für die Projektteilnehmer war diese Umsetzungsorientierung wichtig, in den ersten praktischen Tätigkeiten wurde gleichsam eine "Initialzündung" für das Projekt gesehen. Die Initialzündungswirkung führten die beteiligten Akteure u.a. darauf zurück, dass aus ihrer Sicht stark an schon bestehenden Aktivitäten, die sie selbst bereits vor Projektbeginn initiiert hatten (z.B. Direktvermarktung von Rindfleisch), angeknüpft wurde. Diese Sichtweise wurde nicht von allen Befragten geteilt, einige sahen sämtliche Aktionen ausschließlich durch das Projekt initiiert.

Im Rahmen des Projekts erfolgte eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit. Von Anfang an wurde in verschiedenen Medien über das Projekt und seine Inhalte berichtet. Für spezielle Aktionen wurde besonders geworben, von Plakataktionen bis hin zu Werbung in den Fremdenverkehrsprospekten der Gemeinden. An der Öffentlichkeitsarbeit beteiligten sich die Kurverwaltung, die Nationalparkverwaltung und der Bauernverband.

Die Befragten Projektteilnehmer gaben an, nicht ganz zufrieden mit der Öffentlichkeitsarbeit gewesen zu sein und diesbezüglich mehr erwartet zu haben, sie konnten diesen Punkt aber nicht genauer ausführen.

3.3.2.2 Prozessanalyse

Skizze des Projektablaufs

- Vor Förderbeginn: Gewinnung von Projektpartnern; zunächst nur in Ramsau, dann Ausdehnung auf den ganzen Berchtesgadener Talkessel;
- Bindende Zusage der Gemeinden und Erbringung des Eigenanteils zusammen mit dem Landkreis;
- Erhebung des Status quo mittels Befragung und Gutachten über allgemeine Entwicklungsmöglichkeiten einer umweltverträglichen Landwirtschaft in Berchtesgaden,
- Konzeptentwicklung für das Projekt und Ideensammlung in Abstimmung mit regionalen Entscheidungsträgern;

- Konstituierung der Arbeitsgruppe mit dem Hauptthema "Fleischvermarktung"; es bestand Handlungsbedarf, da der kommunale Schlachthof Berchtesgaden von der Schließung bedroht war;
- Werbung für weitere Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe auf Bauernverband-Versammlungen;
- Informations-Fahrt nach Hindelang;
- Erste konkrete Aktivitäten nach ca. einem Jahr: Fest der Landwirtschaft mit Angebot von Fleischwaren aus bäuerlicher Schlachtung und die Aktionswoche "Berchtesgadener Kuchl" mit örtlichen Spezialitäten mit regional erzeugten Produkten;
- Gründung des "Vereins zur Förderung und Erhaltung der Bergbauern e.V.";
- Vorgespräche zur Etablierung einer Milchvermarktung / Schaukäserei;
- Realisierung eines Zerlegeraums im kommunalen Schlachthof Berchtesgaden;
- Aufbau der Direktvermarktung an regionale Gastronomiebetriebe;
- Wiederbelebung des Bauernmarkts in Berchtesgaden und Vermarktung von Fleischwaren aus der bäuerlichen Schlachtung.

Die Steuerung und Organisation des Projektprozesses lag komplett bei den Beratern des AFI. Treffen der AG wurden nach Bedarf durch die Berater einberufen, parallel dazu wurden viele Einzelgespräche mit verschiedenen Adressaten geführt, teils mit Unterstützung einiger AG-Mitglieder.

Die Berater wurden sowohl von ihrem persönlichen Auftreten als auch von ihrer Fachkenntnis von den Projektteilnehmern sehr positiv gewertet, mit der Zeit wurde ihnen ein entsprechendes Vertrauen entgegengebracht. Die Befragten empfanden es als Vorteil, dass die Beratung durch "Außenstehende" erfolgte, die aber dennoch ausreichend vor Ort präsent waren.

Die Projektteilnehmer betrachteten es als selbstverständlich, dass bei der Durchführung des Projekts die Berater Informationen beschafften, Genehmigungen erwirkten, die Koordination des Projekts übernahmen, Vorschläge einbrachten und die "Laufarbeiten" erledigten. Die Entwicklung von Ideen und konkreten Maßnahmen wurde als gemeinsames Produkt der Projektarbeit gewertet. Der Beratung wurden unterschiedliche Effekte zuerkannt: sie gab eine Initialzündung, Dinge anzupacken, die zwar schon latent vorhanden waren aber noch nicht realisiert wurden. Die Berater teilten die Ansicht nicht, dass es selbstverständlich war, welche Arbeiten durch sie übernommen wurden. Von ihnen wurde eher Unvermögen oder Unlust bei den Projektteilnehmern vermutet, einen Teil dieser Aufgaben selbst zu übernehmen.

Durch die Beratung wuchs das Verständnis untereinander und für den Zusammenhalt innerhalb des Berchtesgadener Talkessels, obwohl "man" sich eigentlich kennt in Berchtesgaden. Ein wichtiges Ereignis war die Gründung des Vereins, für den der Aufbau und Unterhalt des Zerlegeraums die Hauptaufgabe war. Der Verein wurde auch schnell der Ansprechpartner für die weitere Arbeit im Projekt und als Interessensvertretung der Landwirte betrachtet ("Es sind eh fast alle dabei, die Rindviecher haben").

Entscheidungen wurden innerhalb der AG nach dem Konsensprinzip getroffen und je nach Entwicklungsstand Aufgaben innerhalb der AG verteilt. Die Aufgaben wurden immer

mit großem Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit erledigt. Die AG umfasste ca. 10 bis 15 Personen, die alle kontinuierlich mitarbeiteten.

Bei der Umsetzung wurde seitens der Berater ursprünglich die Strategie verfolgt, das entwickelten Projektkonzept mit betroffenen Personen und Institutionen gemeinsam umzusetzen. Die Umsetzung sollte in kleinen Schritten erfolgen, d.h., erst nach erfolgreicher Umsetzung eines Schrittes sollten weitere Maßnahmen eingeleitet werden. Für die Identifikation mit Konzept und Umsetzung war eine umfassende Information der Öffentlichkeit vorgesehen. Im Rahmen der Umsetzung wurde die Strategie auf mehr pragmatische Aspekte zugeschnitten, indem dann im Vordergrund stand, überhaupt einen Schritt in die "richtige" Richtung zu tun.

Bei den beteiligten Akteuren stand die ökonomische Wirksamkeit der Umsetzung im Vordergrund, die sie in erster Linie mit der Realisierung des Zerlegeraums gleichsetzten. Wichtig war für sie auch, dass umgesetzte Maßnahmen für alle Landwirte im Berchtesgadener Kessel wirksam waren und nicht nur Einzelne davon profitieren konnten.

Probleme traten in dem Prozess v.a. am Anfang auf: es herrschte große Skepsis auf Seiten der Projektteilnehmer gegenüber dem Projekt, es wurde bezweifelt, dass sich überhaupt etwas umsetzen lassen würde. Diese Phase dauerte ca. ein Jahr an.

Rückblickend wurde diese Phase unterschiedlich gewertet. Die Mitglieder der AG betrachteten es als normalen Vorgang, dass ein neues Projekt eben eine Zeit braucht, um sich zu entwickeln. Sie räumten aber auch eine anfängliche Skepsis ein, die auf einer grundsätzlichen Zurückhaltung gegenüber allen Ansätzen beruhte, die mit "Umwelt" oder "Öko" zu tun haben. Für die Projektleitung stellte sich die Situation wesentlich problematischer da, es wurde schon mit dem Gedanken gespielt, das Projekt aufzugeben. Der "Wendepunkt" konnte von keiner Seite mehr rekonstruiert werden; möglicherweise gaben die ersten sichtbaren Aktivitäten (Fest, Aktionswoche) einen Anstoß zur Weiterentwicklung.

Ursachen für diese anfänglichen Probleme sahen die Berater in einer gewissen Vorbelastung des "Umweltthemas" durch den Nationalpark und einem schon sprichwörtlichen Traditionsbewusstsein der Berchtesgadener Bauern, das an "Sturheit" grenzt. Eine weitere Schwierigkeit war die "gut eingespielte Feindschaft" zwischen Landwirten, Metzgern und Gastwirten. Diese Vorbehalte konnten aber im Lauf des Projekts zumindest zwischen den Projektteilnehmern abgebaut werden. Es gab auch gewisse Anfeindungen durch nicht am Projekt beteiligte Personen, die entweder auf diese klassischen Feindschaften oder – nach Ansicht der Befragten – auf Neid zurückzuführen waren. Weiterhin wurde von den Projektteilnehmern ein gewisser Mangel an Aktivität und Engagement in "der Bevölkerung" gesehen, es seien zu wenige gewesen, die mitgezogen hätten.

3.3.2.3 Vollzugskontrolle

Folgende Maßnahmen wurden umgesetzt:

- Ausbau, Einrichtung und Unterhaltung eines Zerlege- und Lagerkühlraums im kommunalen Schlachthof Berchtesgaden für bäuerliche Schlachtungen;
- Aufbau von Vermarktungsstrukturen für Rindfleisch zwischen Landwirtschaft und Hotellerie / Gastronomie und an einen Großabnehmer;

- Aufbau von Vermarktungsstrukturen von 10kg-Paketen Rindfleisch an Privathaushalte;
- Gründung eines Vereins;
- Wiederbelebung des Bauernmarktes.

Entsprechend der Vorgehensweise im Projekt – schrittweise Umsetzung – wurden die genannten Maßnahmen völlig und in dem in der AG erarbeiteten Umfang realisiert. Die meisten Maßnahmen setzten an bereits vorhandenen Strukturen an: Vermarktung an Privathaushalte und an einige Gastronomen wurde "schon immer" betrieben, allerdings auf halblegalem Weg, da vorschriftsmäßige Zerlege- und Lagerräume nicht existierten. Die zunehmende Verschärfung der Rahmenbedingungen durch Reduzierung von Subventionen hatte bei den Landwirten schon den Gedanken keimen lassen, dass man "sich vielleicht mal zusammentun" müsste. Außerdem bestand Handlungsbedarf durch die drohende Schließung des kommunalen Schlachthofs, die eine weitere Verschlechterung der Absatzwege für die Landwirte bedeutet hätte.

Die Umsetzung erfolgte wie vorgesehen durch die Mitglieder der AG, d.h. hauptsächlich durch die Landwirte. Sie waren auch in erster Linie die Nutznießer dieser Maßnahmen. Sie erzielten durch die Direktvermarktung höhere Preise für Rindfleisch, der Verein vertrat dabei ihre Interessen.

Für die Gastronomie war die Umsetzung nicht ganz so lukrativ, da sich die Gastwirte für eine Abnahme von Rindfleisch längerfristig vertraglich binden mussten. Vorteile dieser Bindung waren eher ideeller Natur, indem sie dadurch einen Beitrag zur Erhaltung der Landschaft leisteten und damit auch den Tourismus unterstützten. Konkrete Vorteile hatten sie aus der Werbung, denn sie durften das Logo "Berchtesgadener Kuchl" führen und konnten damit in den Fremdenverkehrsprospekten werben.

Folgende Maßnahmen wurden angestrebt aber nicht umgesetzt:

- Flächendeckende Ökologisierung der Landwirtschaft, insbesondere auch flächendeckende ökologische Milchproduktion;
- Errichtung einer lokalen Käserei;
- Abfallverwertung in der Gastronomie durch Schweinemast;
- Errichtung einer Kompostierungsanlage;
- Weitergehende Umsetzungsschritte in Richtung eines sanften und qualitativ hochwertigen Tourismus (Professionelle Vermarktung "Urlaub auf dem Bauernhof", Bäuerliche Kuranwendung, neue Angebotsideen zur Saisonverlängerung).

Folgende Maßnahmen konnten nur teilweise umgesetzt werden:

- Bewusstseinswandel bei den Landwirten in Richtung Ökologisierung;
- Verbesserung der Stimmung und Motivationsschub innerhalb der Landwirtschaft.

Die Gründe, warum die genannten Maßnahmen nicht realisiert werden konnten, sind vielfältig. Ein wichtiger Grund waren die anfänglichen Schwierigkeiten, bis das Projekt in Gang kam, was zu Zeitnot bei der weiteren Arbeit führte:

- Auf die Milch- und Käseproduktion wurde zunächst viel Hoffnung gesetzt, sie scheiterte einerseits an organisatorischen Dingen – es konnte letztendlich kein Raum gefunden werden – andererseits an mangelndem Interesse. Von wichtigen Partnern wurden keine Anknüpfungspunkte oder kein Handlungsbedarf für diese Maßnahme gesehen. Die Käseproduktion hatte in Berchtesgaden keine Tradition, außer auf den Almen und die Molkerei hatte bereits eine sehr erfolgreiche Produktlinie mit der Bergbauernmilch aufgebaut.
- Für die Abfallverwertung und die Kompostierung konnten keine Interessenten gefunden werden.
- In Richtung einer Ökologisierung in der Landwirtschaft zu wirken, wurde ganz aufgegeben, selbst im Rahmen der Rindfleischproduktion und -vermarktung. Als Gründe wurden die Überstrapazierung des Themas genannt (s.o.) und dass auch kein Anreiz für die Bauern bestand, darüber etwaige höhere Einkommen zu erzielen. Durch spezielle Förderprogramme (KULAP – Kulturlandschaftsprogramm) wurden sie relativ gut gefördert und konnten auch ohne "Öko" vergleichsweise hohe Preise für ihre Produkte erzielen.
- Die touristischen Maßnahmen sollten erst "auf der Basis von nennenswerten landwirtschaftlichen Umsetzungserfolgen" ansetzen. Diese waren im Rahmen des Projekts nicht mehr realisierbar, daher wurden touristische Ansätze nicht weiter verfolgt.
- Maßnahmen, die die Motivation, die Bildung und die Akzeptanzschaffung bei der Bevölkerung betrafen, sind nicht erkennbar. Die einzige Aktivität in dieser Richtung war eine regelmäßige Berichterstattung über das Projekt in vielen Medien.

Hinsichtlich des weiteren Vorgehens gab es im Laufe der Umsetzung folgende Änderungen:

- Es wurde erkannt, dass nicht mehrere Umsetzungsprojekte gleichzeitig realisiert werden konnten, sondern eine sukzessive Steigerung der Umsetzungsaktivitäten wirkungsvoller war, um jeweils den Motivationsschub aus dem vorherigen Schritt nutzen zu können.
- Hinsichtlich der Zielsetzung wurde insofern eine Änderung vorgenommen, als es nicht für sinnvoll erachtet wurde, zu hohe ökologische Standards für die bäuerlichen Produktionsweisen zu errichten.
- Insgesamt erfolgte aus Sicht der Beteiligten ein stärkerer Einstieg über die ökonomischen Belange als sich das bei Beginn des Projekts erwarten lies.

Als Erfahrungen aus der Umsetzung wurden sehr unterschiedliche Aspekte benannt. Alle Befragten fanden es wichtig, erste Schritte in "die richtige Richtung" gegangen zu sein und dies durch konkrete Umsetzung möglichst frühzeitig sichtbar gemacht zu haben. Wichtig war auch der Aspekt, dass umgesetzte Maßnahmen nicht nur für Wenige einen Nutzen hatten, sondern damit der Zusammenhalt in der Region gestärkt wurde.

3.3.2.4 Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse

Nach Ansicht der Befragten gingen folgende Wirkungen von dem Projekt aus:

- Zerlegeraum:
 - Konkrete / sichtbare Veränderungen:
 - Die Existenz eines Metzgers konnte teilweise gesichert werden;
 - Der Anteil der Vermarktung aus bäuerlicher Schlachtung konnte ungefähr verdoppelt werden, dadurch ergaben sich Mehreinnahmen für die Landwirte;
 - Der Zerlegeraum trug zur Existenzsicherung von Landwirten bei, allerdings nur in sehr geringem Maß ("für die hat sich die Situation vielleicht etwas weniger verschlechtert als für andere");
 - Der Zerlegeraum trug zur Schließung eines regionalen Stoffkreislaufs bei;
 - Werbung mit dem Logo "Berchtesgadener Kuchl" unterstützten die beteiligten Gastronomen, wenn auch mit geringem wirtschaftlichen Nutzen.
 - Sonstige Wirkungen, Einstellungs- / Handlungsänderung
 - Die Realisierung des Zerlegeraums hatte eine motivierende Wirkung für die Projektteilnehmer – er "ist wichtig";
 - Es wurde gezeigt, dass Ziele - die teilweise von außen herangetragen wurden - erreicht werden können; dies erhöhte bei Einzelnen die Handlungsbereitschaft für neue Projekte;
 - Der Zerlegeraum zeigte die Wichtigkeit von innovativen, qualitätsorientierten Entwicklungsschritten;
 - Das gegenseitige Verständnis unter verschiedenen Berufsgruppen wurde erhöht und der Zusammenhalt unter den Berchtesgadener verstärkt;
 - Die Bedeutung der Landwirtschaft für den Tourismus wurde z.B. für die Kurverwaltung deutlich und führte zu mehr Beachtung ihrer Belange.
- Verein:
 - Er wurde als Interessenvertretung aller Landwirte gesehen und stärkte den Zusammenhalt, was als sehr wichtig empfunden wurde;
 - Er wirkte als eine Austauschplattform und war Ansprechpartner für die Planung und Durchführung von Aktionen.
- Bauernmarkt:
 - Er trug zum positiven Image der Landwirtschaft bei;
 - Der Markt wurde auch von Einheimischen gerne angenommen.
- Projekt insgesamt:
 - Die Wirkungen wurden unterschiedlich eingeschätzt, die Projektteilnehmer waren eher skeptisch, ob das Projekt eigentlich viel bewegen konnte – trotz der oben genannten Effekte. Die Wirkungen wurden am ehesten noch auf ideeller Ebene gesehen, z.B. in der Stärkung des Zusammenhalts oder einem erhöhten Verständnis untereinander.

Die durch das Projekt geschaffenen Möglichkeiten wurden unterschiedlich genutzt. Der Zerlegeraum erfuhr die beste Nutzung, er war ausgelastet und auch allen Erzeugern von Rindfleisch durch den Verein bekannt. Die Vermarktung an die Gastwirte ließ nach allseitigem Bekunden zu wünschen übrig, es war sehr schwer, überhaupt Gastwirte zur Mitarbeit zu bewegen – außer die "sowieso Engagierten, die das eigentlich schon immer gemacht haben".

Es gab in diesem Bereich nach Ende der Projektlaufzeit keine Weiterentwicklung, es kamen weder neue Abnehmer hinzu, noch erhöhte sich die Abnahme, obwohl sich der Verein um Großabnehmer bemühte. Es ist davon auszugehen, dass allen Gastwirten und Verbrauchern in der Region die Direktvermarktung bekannt war, da während des Projekts vielfach darüber berichtet wurde und teilnehmende Gastwirte über die Fremdenverkehrsprospekte beworben wurden. Ursachen wurden in einer zu wenig deutlich gemachten Verbindung zwischen Vermarktung regionaler Produkte und Tourismus und einer mangelnden Verbraucheraufklärung gesehen.

Der Bauernmarkt fand seit seiner Einrichtung regelmäßig statt und wurde gut angenommen. Der Fleischverkauf auf dem Markt wurde aber eingestellt, da der Umsatz stetig zurückging und der Arbeitseinsatz sich nicht mehr lohnte. Ursachen für das geringe Interesse wurden im nachlassenden Interesse an Bauernmärkten ganz allgemein vermutet ("In der Zeit sind ja überall in Bayern Bauernmärkte entstanden, deswegen ist das nicht mehr so interessant.") und in der mangelnden Bereitschaft der Konsumenten, Fleisch zu höheren Preisen als im Großhandel zu kaufen. Die Anschaffung eines Verkaufswagens für den Markt wurde als großer Fehler betrachtet und bedeutete einen spürbaren finanziellen Verlust für den Verein.

Der Verein an sich war gut etabliert und bekannt in der Region, ihm gehörten nahezu alle Rindfleischherzeuger unter den Bauern an. Er wurde als Austauschplattform zwischen den Landnutzern (Waldbesitzer, Landwirte) und den Gemeinden der Region genutzt und hatte sich als Ansprechpartner etabliert, wenn "die Bauern" zur Mitarbeit aufgefordert werden sollten.

Gefragt nach der Erfüllung von Erwartungen war auffällig, dass alle Befragten sich zunächst eher negativ äußerten, um dann doch viele positive Aspekte zu nennen.

So wurden die Möglichkeiten des Projekts von den Befragten von: "mehr war unter diesen Umständen nicht möglich" bis: "es war klar, dass nicht viel dabei rauskommen kann" eingeschätzt. Die Skepsis wurde durch die Haltung gespeist, dass wahrscheinlich das Meiste auch ohne das Projekt passiert wäre, da es sowieso schon in der Luft gelegen hätte und z.B. in der Nachbarregion auch ohne Anstoß von außen Ähnliches umgesetzt worden sei. Dem Projekt wurde dennoch eine Art Initialzündung zugute gehalten, die den Prozess zumindest beschleunigt und gebündelt und einen Zusammenschluss über Gemeindegrenzen hinaus gefördert hatte.

Bei allen Befragten war eine gewisse Enttäuschung über die geringe Teilnahme seitens der Gastwirte zu spüren, in die Maßnahmen der Direktvermarktung waren viel mehr Erwartungen gesetzt worden. Bei mehr Teilnehmern hatte man eine gute Anknüpfung in Richtung Tourismus erwartet. Übereinstimmend zufriedenstellend war, dass überhaupt etwas umgesetzt wurde, um zu zeigen: "es geht" oder "wir können das auch", v.a. im Vergleich mit ähnlichen Projekten. Wichtig war, "zusammen was zu erreichen" und ein neues Bewusstsein zu verankern. Aus dieser Perspektive wurde das Projekt "erfolgreich" ge-

nannt. Seitens der Bearbeiter wurde vor allem Enttäuschung darüber geäußert, dass kein Schritt in Richtung Ökologisierung der Landwirtschaft gegangen werden konnte.

Die Wirkungen im Projekt wurden nach Einschätzung aller Befragten stark von externen Faktoren beeinflusst. An erster Stelle wurden die Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft genannt, die sich durch die Agenda 2000 und sinkenden Preisen bei der Milcherzeugung verschlechterten. Hinzu kam der BSE-Skandal, der in die Zeit des Projekts fiel. Auch für den Tourismus hatten sich die allgemeinen Rahmenbedingungen im Förderzeitraum verschlechtert. Im Projektgebiet hatte dies eine Abwendung von einem weiteren Ausbau eines Qualitätstourismus zur Folge, da in diesem Sektor keine weiteren Marktchancen mehr gesehen wurde. Innerregional kam hinzu, dass ein Skandal um den Kurdirektor und große Verluste mit einer neu eingerichteten Therme das Projekt und seine weitere Unterstützung für die beteiligten Gemeinden relativ unwichtig werden ließ.

Seit Ende des Förderzeitraums stagnierte das Projekt, es gab keine nennenswerten neuen Aktivitäten oder neue Entwicklungen. Eine Arbeitsgruppe, die sich im Sinne des Projekts weiter um neue Ideen oder die Umsetzung der Projektziele bemüht hätte, war nicht vorhanden. Der Stand, der durch das Projekt erreicht wurde (Informationsaustausch, Zerlegeraum) wurde durch den Verein erhalten und organisiert.

Es wurde positiv von den Befragten vermerkt, dass das erreichte Niveau gehalten werden konnte und "schon neue Ideen da sind, wir haben halt einfach keine Zeit, um selbst was Neues anzufangen. Aber mitmachen würden wir schon." Durch das Wegfallen der Fleischvermarktung auf dem Bauernmarkt machte sich zum Zeitpunkt der Befragung aber auch eine gewisse Resignation unter den Projektteilnehmern breit, die allgemeine Stimmung bei den Landwirten wurde als sehr schlecht bezeichnet.

Entsprechend gering waren auch die Erwartungen an weitere Wirkungen des Projekts. Als etabliert wurden der Zerlegeraum, die bestehenden Vermarktungsstrukturen mit den Gastwirten und Privathaushalten und der Verein eingeschätzt. Der Lebensmittelsektor schien aber in der Region ausgereizt zu sein, es wurden keinerlei Weiterentwicklungen auf diesem Bereich erwartet. Für neue Initiativen fehlte allen Befragten nach übereinstimmender Auskunft die Zeit und der nötige Rahmen.

Eine Vernetzung mit anderen Projekten in der Region bzw. innerhalb des Gesamtprojekts wurde versucht, konnte aber nicht realisiert werden. In erster Linie bestanden inhaltliche Anknüpfungspunkte zu dem Teilprojekt "Betrieblicher Umweltschutz", da sich Zusammenhänge zwischen dem ursprünglich geplanten Maßnahmenpaket "Milch" und dem Öko-Audit einer Molkerei ergeben hatten. Ein weiterer Anknüpfungspunkt war die Zertifizierung nach dem Öko-Audit der Wieninger Brauerei, die große Teile ihrer Produktion in Berchtesgaden absetzt.

In der Region stattfindende Projekte von anderen Projektträgern wurden nicht erfasst und auch keine Anknüpfungspunkte gesucht. Eine Erweiterung der Aktivitäten durch das Beantragen von Anschlussprojekten konnte nicht realisiert werden.

Das Projekt führte zu einer regen Nachfrage nach Erfahrungen durch andere Regionen. Der Erfahrungsaustausch wurde von den Projektteilnehmern aktiv im Rahmen von unterschiedlichen Treffen auf Landkreisebene oder im Rahmen ihrer Berufsausübung betrieben. In den an das Projektgebiet angrenzenden Regionen gab es zwischenzeitlich ähnliche Projekte, die wahrscheinlich z.T. durch das "Vorbild" angeregt wurden.

Die Zielerreichungsanalyse ist für das Projekt nur in Ansätzen durchzuführen, da das Zielsystem undeutlich ist und keine Operationalisierung für die genannten Ziele vorliegt (s. o.).

Bei den befragten Akteuren standen unterschiedliche Ziele im Vordergrund. Für die Projektbeteiligten vor Ort war die Realisierung von Eigenvermarktungsstrukturen und eine Erhöhung der regionalen Wertschöpfung für landwirtschaftliche Produkte das wesentliche Ziel. Dieses hielten sie folgerichtig für erreicht, auch wenn die Reichweite der Umsetzung nicht ganz ihren Erwartungen entsprach. Aus Sicht der Bearbeiter wurde den Zielen nur nahegekommen im Sinne eines "in Gang setzen" und "erste Umsetzungserfolge". Sie sahen auch eine Entwicklung in Richtung Erhöhung der regionalen Wertschöpfung aus bäuerlichen Produkten und der Einbeziehung der Akteure vor Ort als erreicht. Was nicht nachvollzogen werden konnte sind in erster Linie die beabsichtigten konzeptionellen Arbeiten. Ein regionales Entwicklungskonzept war nirgends dokumentiert und im Rahmen des Projekts wurde auch auf kein Konzept Bezug genommen.

Die Ziele, in deren Richtung keine Entwicklung erkennbar war, waren in erster Linie die Einbeziehung breiter gesellschaftlicher Gruppierungen und die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit.

Ein weiteres Ziel wurde schon im Laufe des Projekts fallen gelassen: die umweltgerechte Ausgestaltung der bäuerlichen Produktion und Landbewirtschaftung. Aus diesem Grund muss auch angenommen werden, dass es keine Entwicklung in Richtung des Ziels 'umweltgerechte Entwicklung auch unter gegebenen Rahmenbedingungen' gab.

Aus der Einschätzung der befragten Akteure und der Aktenanalyse ergibt sich insgesamt folgendes Bild der Zielerreichung:

Genannte Ziele	+ = Entwicklung in Richtung des Ziels - = keine Entwicklung in Richtung des Ziels o = nicht nachvollziehbar
Erstellung von regionale Entwicklungskonzepte für eine umweltgerechte Entwicklung;	o
Auf die Betroffenen und ihre Ziele eingehen und gemeinsam mit ihnen Maßnahmen zur Umsetzung entwickeln;	+
Umsetzung der Konzepte;	+/o
Konzept erstellen zur finanziellen und ideellen Unterstützung der Berglandwirtschaft;	o
Einbeziehung breiter gesellschaftlicher Gruppierungen zur Etablierung regionaler Entwicklungsziele mit hoher Akzeptanz vor Ort;	-
Aufrechterhaltung der bäuerlichen Landbewirtschaftung und Produktion;	+/o
Umweltgerechte Ausgestaltung der Landbewirtschaftung;	-
In erster Linie: Erhöhung der regionalen Wertschöpfung aus den bäuerlichen Produkten, der Veredelung von Produkten und landschaftspflegerischen Leistungen;	+
Schaffung von Motivation zur Weiterentwicklung;	(+)*

Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit;	-/+
Nutzung von Synergien zum Tourismus, der Gastronomie, Verkehr;	(+)*
Verdeutlichen, dass umweltgerechte Entwicklungen auch unter gegebenen Rahmenbedingungen möglich sind;	-/o
Verhaltensänderungen bei den Landwirten;	(+)*
Handlungsfähigkeit und Verantwortlichkeit für das eigene Tun erhöhen.	+ * (+): nur vereinzelt

3.3.2.5 Bewertung

Die wertenden Aussagen der Befragten und die Entwicklung in Richtung der Ziele (projektinterne Bewertung) sowie die Stärken und Schwächen bezüglich der Berücksichtigung der Wirkfaktoren (projektexterne Bewertung) werden nachfolgend tabellarisch in der Reihenfolge der Arbeitsschritte dargestellt.

Projektinterne Bewertung: Ansicht der Befragten und Zielerreichung	
Positiv:	Negativ:
Projektbeschreibung und Planungskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die starke Umsetzungsorientierung des Projekts war für die Projektteilnehmer wichtig; ▪ Es fand eine Anknüpfung an schon vorhandene Aktivitäten der Akteure vor Ort statt (unterschiedliche Interpretation); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Erwartungen an die Öffentlichkeitsarbeit wurden nicht erfüllt;
Prozessanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Persönlichkeit und Fachkompetenz der Berater waren wichtig für die Vertrauensbildung; ▪ Die Beratung "von außen" brachte einen neuen Zusammenhalt im Projektgebiet; 	
Vollzugskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realisiert wurden Maßnahmen, die an schon vorhandenen Strukturen ansetzten und aktueller Handlungsbedarf gegeben war; ▪ Die umgesetzten Maßnahmen kamen denen zu gute, die sie realisierten; ▪ Die realisierten Maßnahmen setzten in erster Linie an ökonomischen Belangen an; 	
Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projekt bewirkte eine Initialzündung für innovative Entwicklungen; ▪ Das Projekt hatte materiell manifestierte Wirkungen (Zerlegeraum); ▪ Das Projekt hatte positive ökonomische Effekte (unterschiedliche Einschätzung); ▪ Das Projekt hatte ideelle Wirkungen wie Stärkung des Zusammenhalts und Erhöhung des gegenseitigen Verständnisses; teilweise war es für die Teilnehmer motivierend; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch das Projekt wurde nicht viel bewegt; wesentliche Ergebnisse des Projekts wären wahrscheinlich auch ohne Anstoß von außen erreicht worden; ▪ Die ökonomischen Effekte waren nicht hoch genug für den getriebenen Aufwand; ▪ Das Projekt wurde stark von externen Faktoren in negativer Weise beeinflusst;

<ul style="list-style-type: none"> Für die Projektteilnehmer erfüllten sich die Erwartungen wenigstens teilweise; in ihren Augen wurden die wichtigsten Ziele des Projekts erreicht, wenn auch nicht in vollem Umfang; 	
<p>Zielerreichung</p> <ul style="list-style-type: none"> Es konnte eine Entwicklung in Richtung der wichtigsten Ziele erreicht werden; Die Zielgruppen des Projekts wurden mit der Umsetzung erreicht; die Möglichkeiten, die geschaffen wurden, waren allgemein bekannt und wurden auch genutzt; 	<ul style="list-style-type: none"> Es konnten nicht für alle gesetzten Ziele Entwicklungen angestoßen werden; Das wichtige Ziel "Ökologisierung der Landwirtschaft" konnte nicht erreicht werden;
<p>Projektexterne Bewertung: Berücksichtigung der Wirkfaktoren</p>	
<p>Stärken:</p>	<p>Schwächen:</p>
<p style="text-align: center;">Projektbeschreibung und Planungskontrolle</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Vertreter der Zielgruppen des Projekts waren in der Arbeitsgruppe vertreten; Die Einbeziehung der übergeordneten politischen Ebenen schon im Vorfeld brachte Klarheit über den finanziellen Rahmen des Projekts und die ideale Unterstützung der Entscheidungsträger; Es erfolgte von Anfang an eine umfassende Information der Öffentlichkeit; 	<ul style="list-style-type: none"> Die Ziele waren nicht klar und übersichtlich; sie waren nicht operationalisiert; Es wurden nicht alle verfolgten Ziele als solche benannt (Bewusstseins- und Verhaltensänderungen); Die Ziele wurden nicht mit den Akteuren vor Ort entwickelt; Die Projektteilnehmer hatten eher diffuse Vorstellungen von der allgemeinen Zielsetzung des Projekts; es war nur ein Bruchteil der Ziele bei ihnen verankert worden; Die Problembestimmung und eine Stärken-Schwächen-Analyse wurden zwar durchgeführt, waren aber nicht nachvollziehbar; entsprechend waren auch keine Bewertungen oder Ableitungen von Maßnahmen zu erkennen;
<p style="text-align: center;">Prozessanalyse</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Die Beratung hatte eine aktivierende Wirkung auf die am Projekt Beteiligten; Aufgrund der Projektaktivitäten wurde ein Verein als Träger für weitere Aktionen gegründet; Ideen und Maßnahmen wurden mit den Projektteilnehmern zusammen entwickelt, die auch die Verantwortung für die Aufgaben übernahmen; 	<ul style="list-style-type: none"> Das Regionalbewusstsein der Akteure hinderte ihre Handlungsbereitschaft und hatte eine geringe Offenheit für neue Lösungen zur Folge; Es war nur eine geringe Bereitschaft für Aktivitäten vorhanden; Die Anforderungen an den Berater wurden unterschiedlich interpretiert; gegenseitige Erwartungen wurden nicht abgeklärt; Vorhandene starke Vorbehalte gegen "Umwelt und Öko" waren bekannt; es wurden aber keine konsequenten Maßnahmen zu ihrem Abbau ergriffen; Schon lang bestehende, nicht ausgeräumte Vorbehalte zwischen verschiedenen Gruppierungen (Landwirte – Metzger – Gastwirte) waren zwar bekannt, es wurden aber keine konsequenten Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen; Es war eine latente Konkurrenz zwischen am Projekt Beteiligten und Anderen vorhanden;
<p style="text-align: center;">Vollzugskontrolle</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Die umgesetzten Maßnahmen wurden durch viele Akteure genutzt und stärkten den Zusammenhalt in der Region; Es konnten erste Umsetzungsschritte trotz ungünstiger Ausgangssituation gegangen werden; 	<ul style="list-style-type: none"> Viele Maßnahmen konnten nicht umgesetzt werden, da bei den Betroffenen kein Handlungsbedarf gesehen wurde; Einige Zielsetzungen (Tourismus; Ökologisierung der Landwirtschaft) mussten ganz aufgegeben werden;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das zentrale Thema "Ökologisierung der Landwirtschaft wurde ganz aufgegeben und auch keine ökologischen Standards bei der eingerichteten Direktvermarktung eingefordert; ▪ Maßnahmen, die die Akzeptanz steigern oder die Motivation erhöhen waren nicht nachvollziehbar; sie waren auch nicht aus den anderen Maßnahmen abzuleiten;
Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es entstand ein Verein, der eine Interessensvertretung der Landwirte und Austauschplattform für alle Landnutzer ist. Der Verein trägt im wesentlichen die Ergebnisse des Projekts weiter; ▪ Die Erfahrungen aus dem Projekt wurden nachgefragt und führten bereits zu Nachahmung; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es konnten nur wenige Akteure vor Ort für die Teilnahme an den Projektaktivitäten gewonnen werden; ▪ Die Fleischvermarktung auf dem Bauernmarkt lohnte sich nicht mehr und wurde eingestellt; ▪ Die Aktivitäten im Projekt stagnierten seit Ende des Förderzeitraums; ▪ Es wurden keine weiteren Entwicklungen erwartet, die auf das Projekt zurückzuführen sind; ▪ Eine Vernetzung mit anderen Projekten oder eine Fortsetzung des Projekts konnte nicht erreicht werden;

3.3.2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch das Projekt wurde nach Auffassung aller Beteiligten eine Initialzündung gegeben. Wichtig war, dass rasch konkrete Umsetzungserfolge sichtbar und dadurch der Zusammenhalt in der Region und das gegenseitige Verständnis verbessert wurden. Durch die Gründung eines Vereins entstand eine Vertretung für die Landwirte, die sich auch als Plattform für den Interessensaustausch etablierte.

Die durch das Projekt erzielten Wirkungen gruppieren sich in erster Linie um die Errichtung und den Betrieb eines Zerlegeraums. Über ihn erfolgten verschiedene Wege der Vermarktung, insbesondere an örtliche Gastronomen. Dadurch konnten für die Landwirte zumindest geringe Einkommensverbesserungen erzielt werden und exemplarisch ein Weg in Richtung Schließung eines regionalen Stoff- und Wirtschaftskreislaufes aufgezeigt werden.

Über die Reichweite und die Bewertung der erreichten Ergebnisse herrschten unterschiedliche Auffassungen. Je nach Sichtweise wurden die Ergebnisse als erwartungsgemäß äußerst dürftig mit geringen Auswirkungen eingestuft oder als das Maximum, was unter gegebenen Umständen erreichbar war. Die Zufriedenheit mit dem Projekt hielt sich daher auch in Grenzen, zumal seit Projektende eine deutliche Stagnation eintrat und teilweise sogar – auf dem Bauernmarkt – eine rückläufige Tendenz zu verzeichnen war. Auch aus Sicht des Projektträgers konnten einige wichtige Ziele, allen voran ist hier die Ökologisierung der Landwirtschaft zu nennen, nicht erreicht und das erhoffte Maß an Umsetzung nicht realisiert werden. Es überwog aber die Zufriedenheit mit dem prinzipiellen Ergebnis, "etwas" bewegt zu haben.

Wichtig und als zufriedenstellend wurden bei allen die ideellen Ergebnisse – etwas für Alle getan und damit den Zusammenhalt gestärkt zu haben – gewertet. Durch den neu gegründeten Verein wurde die Basis für neue Kooperationsbeziehungen gelegt. Daraus

schöpften sich auch eine gewisse Motivation und Ansätze für ein geändertes Bewusstsein. Weitere Aktivitäten erfolgten daraus bisher nicht, Ansätze hierfür waren nach allgemeinem Bekunden im Alltagsgeschäft untergegangen. Darüber hinaus wurde das Projekt durch die Akteure getragen, die sich auch sonst engagieren und daher noch weniger Zeit für weitere Aktivitäten aufbringen könnten.

Eine Ausdehnung der Projektaktivitäten auf eine regionale Ebene ging von dem Projekt nicht aus und ist auch weiterhin nicht zu erwarten. Während der Projektlaufzeit angestrebte Vernetzungen mit anderen Projekten konnten nicht realisiert werden. Die Auswirkungen auf die regionale Entwicklungskultur sind schwer einzuschätzen, wurden aber als nicht bedeutsam eingestuft, da Auswirkungen auf "die Öffentlichkeit" oder gesteigerte allgemeine Akzeptanz nicht erkennbar waren. Das Projekt hatte in anderen Regionen Interesse ausgelöst, es war ein hohes Maß an Erfahrungsaustausch zu verzeichnen. Möglicherweise kam es dadurch zu Nachahmungen, es kam aber zu keinen weiteren Verzahnungen mit dem Projekt.

Die Ergebnisse des Projekts müssen unter dem Gesichtspunkt starker exogener Einflüsse gesehen werden, die sich negativ auf den Projektverlauf auswirkten. In die Projektzeit fielen der Lebensmittelkandal um BSE und die Diskussion um die Agenda 2000, die eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft bedeuteten.

Ursachen – Berücksichtigung der zentralen Wirkfaktoren

Konzeption und Durchführung des Projekts:

Positiv war, dass im Rahmen des Projekts Umsetzungen erfolgten, wenn auch nicht im beabsichtigten Umfang. Förderlich für die Umsetzungen war die Unterstützung des Projekts durch höhere politische Instanzen. Die Unterstützung erleichterte Genehmigungsfragen und ähnliche Verwaltungsvorgänge.

Eine wesentliche Ursachen für das nur zum Teil zufriedenstellende Ergebnis ist in der Projektkonzeption zu suchen. Es erfolgte zwar eine Einbeziehung der Projektteilnehmer bei der Entwicklung von Ideen und bei Umsetzungsfragen. Die Beteiligung erfolgte aber nicht konsequent bei allen Arbeitsschritten, insbesondere wurde kein Einvernehmen über die Zielsetzungen hergestellt. Eine Anknüpfung an die Problemsicht der Akteure und an schon vorhandene Aktivitäten wurde nicht systematisch verfolgt. Dadurch wurde auf die Binnenwahrnehmung der Akteure vor Ort verzichtet und es konnte kein umfassende Bild der Ausgangslage entwickelt werden.

In der nicht erfolgten Analyse der sozialen Strukturen ist auch eine mögliche Ursache dafür zu sehen, dass von den direkt angesprochenen Zielgruppen (den Gastwirten und Hoteliers) nur enttäuschend wenige zur Zusammenarbeit bereit waren. Vermutlich waren diese Gruppen nicht ausreichend in der Arbeitsphase des Projekts berücksichtigt worden. Die Kenntnis über deren Einstellung zum Projekt hätte möglicherweise eine andere Umsetzungsstrategie zur Folge gehabt.

Akteure:

Die wesentlichen Voraussetzungen seitens der Akteure: Engagement, Identifikation und Kooperationsbereitschaft ermöglichten es, dass im Rahmen des Projekts Ergebnisse erzielt werden konnten.

Vermutet werden kann, dass die Motivation zu einer Teilnahme am Projekt ursprünglich bei vielen Akteuren nicht vorhanden war und durch "sanften Druck" seitens der politischen Entscheidungsträger eingefordert wurde. Möglicherweise war dieser Umstand, ein nicht so stark ausgeprägter Wille zu Veränderungen und wenig Lernbereitschaft Ursache dafür, dass das Projekt nur sehr zögerlich in Gang kam und wichtige Ziele nicht umgesetzt werden konnten.

Hemmnisse:

Ein Manko liegt in einer nicht erfolgten Analyse und Aufarbeitung bestehender Vorbelastungen bei den Akteuren ("Altlast Öko-Thema"). Im Verlauf des Projekts traten darauf zurückzuführende Probleme auf, z.B. mussten die meisten Akteure zur Mitarbeit überredet werden. Eine Reaktion oder konsequente Ausrichtung der Vorgehensweise darauf war nicht erkennbar. Vorhandenen Probleme, wie die Abneigung gegen alle Themen, die mit Natur- und Umweltschutz zu tun haben, wurden in der Bestandsaufnahme und bei der weiteren Vorgehensweise wenig Beachtung geschenkt, obwohl sie klar erkannt wurden. Diese beeinflussten den Verlauf des Projekts erheblich. So konnte dem Ziel "Ökologisierung der Landwirtschaft" nicht näher gekommen werden, da das Thema für die Akteure vor Ort aufgrund der Lage des Projektgebiets im Nationalpark extrem negativ besetzt war.

Ein weiteres Hemmnis für eine stärkere Teilnahme an den Projektaktivitäten lag wahrscheinlich in der Zurückhaltung von etablierten Vereinen und Institutionen, die das Projekt nicht aktiv unterstützten.

Eine genauere Darstellung, inwieweit die einzelnen Faktoren beachtet wurden, ist dem Anhang 6 zu entnehmen.

Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung

Von der Grundidee war das Projekt geeignet, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten, da es sich auf wesentliche Potenziale der Region stützte. Allerdings wurden wesentliche Ziele, wie z.B. die erwähnte Ökologisierung der Landwirtschaft, schon im Verlauf des Projekts als nicht realisierbar fallen gelassen. Die umgesetzten Aktivitäten können daher nur sehr eingeschränkt als innovativ und regional wirksam bezeichnet werden.

Eine Identifikation der Akteure mit dem ausgewählten Projektgebiet war gegeben, was im vorliegenden Fall eher hinderlich war, weil sie sich möglicherweise vor dem Hintergrund von Traditionen nur schwer zu neuen Handlungsweisen bewegen ließen. Dennoch gelang es im Verlauf des Projekts, zu einer Netzwerkbildung beizutragen, die Erfahrungen aus dem Projekt konnten über die Grenzen des Projektgebiets hinaus vermittelt werden. Fraglich bleibt aber, ob über das Knüpfen ideeller Netzwerke hinaus nennenswerte ökologische oder ökonomische Effekte erzielt wurden.

3.3.3 Evaluierung des Fallbeispiels "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Verkehr"

Im Rahmen des Projektes "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum" (s.o.) wurde das Thema "Verkehr" als ein Teilprojekt durchgeführt. Es wird im folgenden als zweites Fallbeispiel evaluiert.

3.3.3.1 Projektbeschreibung und Planungskontrolle

Projektbeschreibung

Der Alpenraum stellt aufgrund seiner geographischen Lage und seiner Topographie eine Barriere für den Verkehr zwischen Nord- und Südeuropa dar. Gleichzeitig ist er Anziehungspunkt für viele Touristen, die zu Verkehrsströmen in diesen Raum führen. Hinzu kommt der Verkehr aus den Wirtschafts- und Lieferbeziehungen zwischen Teilregionen der Alpen und mit den umliegenden Regionen.

Verkehr findet in den Alpen typischerweise in Tälern in hoher Dichte statt, da wenig Ausweichmöglichkeiten bestehen. Aufgrund der topographischen Gegebenheiten entstehen dort relativ hohe Konzentrationen von Schadstoffströmen. Zudem steht der Verkehr meist in Konkurrenz zu anderen Nutzungen wie Landwirtschaft und Siedlung, die ebenfalls auf die wenigen Gunstlagen der Täler angewiesen sind. Die ökologische Sensibilität des Alpenraums und die Erhaltung einer intakten Kultur- und Naturlandschaft als Grundlage für den Tourismus lassen diese durch den Verkehr verursachten Belastungen für viele Orte zu einer entscheidenden "Überlebensfrage" für die Zukunft werden.

Für das Projekt "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Verkehr" wurde das Obere Loisachtal ausgewählt mit den Gemeinden Garmisch-Partenkirchen, Eschenloh, Farchant, Oberau und Grainau. Garmisch-Partenkirchen ist Kreisort mit ca. 15.000 Einwohnern, die umliegenden Gemeinden haben zwischen 3.000 und 5.000 Einwohner. Die Region ist ein bekanntes und beliebtes Urlaubsgebiet mit einer hohen Zahl an touristisch orientierten Arbeitsplätzen. Durch die Nähe zu München und der Region Augsburg kommt ein hohes Potenzial an Tagesausflüglern hinzu. Durch zwei Ein- und Ausstromtäler im Norden und Süden des Loisachtals ist auch ein nennenswertes Transitaufkommen durch das Gebiet zu verzeichnen.

In den ausgewählten Gemeinden war die Verkehrssituation schon seit langem ein Problem, das einen hohen Stellenwert im Bewusstsein der Bevölkerung einnahm. Darüber hinaus hatte Garmisch-Partenkirchen eine lange Tradition in den Versuchen, die Verkehrssituation zu verbessern, u.a. war die Gemeinde Mitglied in der 'Interessensgemeinschaft verkehrsberuhigter und autofreier Fremdenverkehrsorte'.

Ein weiterer Grund für die Wahl des Gebietes war, dass seitens des AFI das Projekt als gute Chance gesehen wurde, sich als Institution an diesem Standort zu etablieren. Das Institut war erst kurz vor Projektbeginn gegründet worden.

Die verkehrliche Situation im Oberen Loisachtal stellte sich bei Beginn des Projekts im wesentlichen wie folgt dar:

- Die Verkehrssituation des Hauptorts Garmisch-Partenkirchen war durch zwei Bundesstraßen geprägt, die durch die Ortsmitte führten;
- Der Durchgangsverkehr hatte abhängig von der Jahreszeit einen Anteil von zw. 10% und 50% des Gesamtverkehrsaufkommens;
- Der Pendlerverkehr hatte einen Anteil von 22%;
- Der Rest des Verkehrs verteilte sich auf den Quell- und Zielverkehr, den Freizeitverkehr und den Einkaufs- und Erledigungsverkehr;
- Die Rahmenbedingungen für den Bahnverkehr waren gut, alle Gemeinden hatten Schienenanschluss; Garmisch-Partenkirchen war an zwei überregionale Strecken angebunden (München – Innsbruck; Garmisch-Partenkirchen – Kempten);
- Es existierten mehrere Ortsbuslinien, die z.T. nicht zufriedenstellend in der Linienführung und Vertaktung waren;
- Fußgängerzonen oder verkehrsberuhigte Zonen waren nur in Ansätzen in Garmisch und Partenkirchen vorhanden;
- Das Rad- und Fußwegenetz war lückenhaft.

Planungskontrolle

Als Leitbild des Projekts wurde eine dauerhaft umweltgerechte Entwicklung genannt, wobei folgende Ziele besonders verfolgt werden sollten:

- Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzepts für eine umweltgerechte Entwicklung;
- Besondere Berücksichtigung der Betroffenen und ihrer Ziele sowie gemeinsame Entwicklung der Maßnahmen zur Umsetzung;
- Umsetzung des Konzepts.

Für den Verkehr wurden daraus folgende Ziele abgeleitet:

- Entwicklung eines Konzepts für ein langfristig umweltgerechtes Verkehrssystem;
- Berücksichtigung der bestehenden Mobilitätsbedürfnisse;
- Schonende Behandlung der natürlichen Ressourcen;
- Schaffung neuer Formen der Mobilität für Touristen und Einwohner;
- Steigerung der touristischen Attraktivität durch erhöhte Umweltqualität;
- Erhöhung der Lebens- und Aufenthaltsqualität für die Einwohner;
- Umsetzung schon während der Konzepterstellung;
- Akzeptanzerhöhung für die Maßnahmen durch Einbindung wichtiger Entscheidungsträger und Interessensgruppen und Erhöhung des Problembewusstseins der Bevölkerung durch Öffentlichkeitsarbeit.

Zu Beginn waren zusätzlich die folgenden detaillierteren Ziele aufgestellt worden, die späteren Verlauf des Projekts nicht weiter verfolgt wurden:

- Steigerung der touristischen Attraktivität durch innovative und urlaubsverträgliche Mobilität;

- Reduzierung der verkehrsbedingten Immissionen im Loisachtal und besonders in Garmisch-Partenkirchen;
- Deutliche Steigerung der Fahrgastzahlen im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV);
- Entwicklung alternativer Angebote im nicht motorisierten Individualverkehr;
- Beseitigung offensichtlicher Missstände im ÖPNV;
- Informationskampagnen.

Die genannten Ziele waren nur schwer nachzuvollziehen, da sie über verschiedene Bereiche verstreut und nur teilweise hierarchisiert und wenig operationalisiert waren. Außerdem lag das während der Laufzeit des Projekts mit den Beteiligten erarbeitete "Entwicklungsleitbild dauerhaft umweltgerechter Verkehr im Oberen Loisachtal" vor. In ihm waren Zielaussagen zu den Bereichen 'Menschliche Gesundheit', 'Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur' und 'Flora, Fauna und Landschaft' vorhanden. Das Entwicklungsleitbild ist als Teil des zu entwickelnden umfassenden Konzeptes für eine regionale umweltgerechte Entwicklung (s.o. bei Zielen) zu verstehen, das nach Beendigung des Projekts bei den gemeindlichen Entwicklungen verfolgt werden sollte. Die Befragten äußerten allerdings deutlich Kritik bezüglich der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der Aussagen und Erläuterungen des Leitbilds.

Die Zielgruppen des Projekts waren in erster Linie Entscheidungsträger in den Gemeinden, die an der Erarbeitung und Umsetzung eines Verkehrskonzepts maßgeblich beteiligt waren (Bürgermeister, Fremdenverkehrsvereine, Hotel- und Gaststättenverbände u.ä.). Aber auch "die Öffentlichkeit" und die Gäste wurden angesprochen, da eine Erhöhung der allgemeinen Akzeptanz und des Problembewusstseins gegenüber eines umweltgerechten Verkehrsverhaltens angestrebt wurde.

Durch die Einbeziehung übergeordneter politischer Instanzen von Anfang an konnte von dieser Seite Unterstützung für das Projekt gesichert werden. Die Unterstützung war sehr konkret, da parallel zu dem Projekt vom Landkreis Garmisch-Partenkirchen die Erstellung des gesetzlich vorgeschriebenen Nahverkehrsplans (NVP) für den Kreis an das AFI vergeben wurde. Dadurch konnte eine gute regionale Einbindung der Maßnahmen im Projektgebiet erreicht werden.

Auch die Unterstützung der Gemeinden für das Projekt fand konkreten Niederschlag. Im Laufe des Projekts erhielt das AFI den Auftrag, für Garmisch-Partenkirchen den Teilaspekt Verkehr für den in Aufstellung befindlichen Gemeindeentwicklungsplan (GEP) zu bearbeiten und somit das Thema Verkehr in ein umfassendes kommunales Konzept zu integrieren.

Für die Bearbeitung des Projekts wurde eine Arbeitsgruppe "Arbeitsgemeinschaft Verkehr" (ARGE) eingerichtet. Die Mitglieder der ARGE setzten sich nur z.T. aus den angesprochenen Zielgruppen zusammen. Gut vertreten waren die übergeordneten politischen Instanzen und Verkehrsfachleute. Etwas wenig berücksichtigt waren die einzelnen Gemeinden und vor allem "die" Öffentlichkeit.

Dieses Manko wurde bei der Befragung ebenfalls deutlich genannt, die meisten Projektteilnehmer waren der Ansicht, dass es nicht gelungen war, die Öffentlichkeit ausreichend mit einzubeziehen. Auch der Umstand, dass nicht alle Gemeinden mit Entscheidungsträgern vertreten waren, wurde als mögliche Schwäche gesehen.

Eine Problembestimmung und eine Stärken-Schwächen-Analyse wurden für das Projekt vorgenommen. Neben der Auswertung vorhandener Unterlagen und Untersuchungen wurde eine Mobilitätsstudie durchgeführt, die genauer über die Ursachen des Verkehrs und die Motive, bestimmte Wege mit bestimmten Verkehrsmitteln zurückzulegen, Aufschluss geben sollte.

Die Problemanalyse erfolgte zusammen mit den Projektteilnehmern. Die Fachverwaltungen der beteiligten Gemeinden und ein großer Teil der Bevölkerung (durch die Mobilitätsstudie) wurden zu ihrer Problemsicht befragt.

In den Interviews wurde deutlich, dass diese Problemanalyse sehr wichtig war. Durch die Mobilitätsstudie wurde erkannt, dass ein erheblicher Anteil des Verkehrs nicht, wie immer angenommen, durch den Durchgangsverkehr oder Touristenströme verursacht wurde, sondern durch die Einheimischen selbst. Diese Erkenntnis wirkte teilweise motivierend auf die Handlungsbereitschaft der Entscheidungsträger. Teilweise erfolgte aber eine Ablehnung dieser Erkenntnis und es wurde weiterhin an der seit Jahren favorisierten "Lösung für alle Probleme" – eine Umgehungsstraße – festgehalten.

Schwerpunkt der Arbeit in der ARGE war die Erarbeitung eines Entwicklungsleitbildes auf Grundlage der Problemanalyse und daraus abgeleitete umsetzbare Problemlösungs- und Entwicklungsvorschläge für jede einzelne Gemeinde. Die konkreten Umsetzungen wurden jeweils mit den dafür zuständigen Personen ausgearbeitet und in Teilen auch durchgeführt.

Die Öffentlichkeitsarbeit beschränkte sich zu Beginn des Projekts auf Informationen rund um die Mobilitätsbefragung. Später erfolgten Werbung und Informationen über Zeitungen und Hörfunk. Spezielle Aktionen zu einzelnen Themen erfolgten im Zusammenhang mit dem ÖPNV und dem NVP.

Die Meinung über die Qualität der Öffentlichkeitsarbeit ging bei den Befragten sehr auseinander. Überwiegend wurde aber deutlich Unzufriedenheit geäußert, da ein spezielles Aktionsprogramm, das die geplante Einbeziehung der Öffentlichkeit leisten sollte, nicht umgesetzt wurde. Die während der Laufzeit des Projekts veröffentlichten Informationen wurden als eher ungenügend eingeschätzt.

3.3.3.2 Prozessanalyse

Skizze des Projektablaufs:

- Vor Förderbeginn: Gewinnung von Projektpartnern, v.a. die Gemeinde Garmisch-Partenkirchen und den Landkreis;
- Bindende Zusage der Gemeinden zur Mitarbeit und Erbringung des für die Förderung notwendigen Eigenanteils;
- Gründung der ARGE Verkehr mit lokalen politischen Entscheidungsträgern, Vertretern der Wirtschaft vor Ort, Vertretern der Verkehrsträger, Vertreter der verschiedenen politischen und Verwaltungsinstanzen;
- Erhebung der Grundlagendaten aus vorhandenem Material;
- Auftragserteilung für den NVP;

- Durchführung der Mobilitätsstudie;
- Entwicklung eines ÖPNV-Gesamtfahrplanheftes für den Landkreis Garmisch-Partenkirchen im Rahmen des NVP;
- Durchführung einer Machbarkeitsstudie für den Schienenpersonennahverkehr;
- Auftragserteilung für den Teil Verkehr im GEP Garmisch-Partenkirchen;
- Entwicklung des Leitbildes "Verkehr" im Rahmen der ARGE als Handlungsrahmen;
- Beginn der Umsetzung erster Maßnahmen und Ausarbeitung weiterer Maßnahmen bis zur Umsetzungsreife;
- Weitere Ausarbeitung des Leitbildes zu Handlungsprogrammen für jede Gemeinde.

Die Steuerung und Organisation des Projektprozesses wurde durch das AFI geleistet. Die Treffen der ARGE und Besprechungen in kleineren Kreisen wurden durch die Berater einberufen und durchgeführt.

Die Berater wurden v.a. aufgrund ihrer Fachkenntnis von den Projektteilnehmern positiv beurteilt. Wichtig war, dass sie eine Moderatorenrolle als "Außenstehende" wahrnahmen, um dadurch eine gewisse neutrale Sichtweise in die Debatte brachten. Durch die Moderation und die Projektsteuerung des AFI war ein "miteinander reden" zwischen den Gemeinden erreicht worden, was für einen Teil der Befragten besonders wichtig war. Positiv wurde auch die große räumliche Nähe zum AFI gewertet und dass eine Begleitung des Prozesses von der Konzepterstellung bis zu den ersten Umsetzungen gegeben war.

Zu Beginn des Projekts traten über ca. ein Jahr Anlaufschwierigkeiten bei der Umsetzung erster Maßnahmen auf. Von den Projektteilnehmern wurde diese Phase als "normal" bei politisch besetzten Gremien gewertet. Sie räumten aber auch ein, dass ein ungenügendes Problembewusstsein Ursache für die Schwierigkeiten gewesen sein könnte ("niemand lässt sich gerne seine eigenen Schwächen vorhalten"), da aufgrund der Problemanalyse konsequenterweise auch unpopuläre Entscheidungen hätten getroffen werden müssen. Als weitere Problemursache wurde eine gewisse Entscheidungsträgheit und ungenügende Handlungsbereitschaft bei den Entscheidungsträgern vermutet. Ein weiterer Faktor war, dass der Personenkreis, der einen Teil der Umsetzung tragen sollte (z.B. Einzelhandel und Gewerbetreibende sollten einen Zuschuss zu einem Jobticket geben) zunächst nicht in die Entwicklung von Zielen und Maßnahmen einbezogen worden war.

Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden war ein Aspekt, der auch bei anderen weniger zufriedenstellenden Ergebnissen als Ursache angeführt wurde. Bei der Befragung deuteten einige Gesprächspartner an, dass aufgrund der Situation: große Kreisstadt – sehr kleine umliegende Gemeinden eine Art ständiges Misstrauen und latente Angst bei den "Kleinen" vorhanden sei, dass sie ihre Eigenständigkeit zugunsten Garmisch-Partenkirchens aufgeben müssten. Andererseits wurde diese Situation als nicht besonders belastend beschrieben, da bisher stets zufriedenstellende Einigungen erzielt werden konnten.

Größere Konflikte oder Auseinandersetzungen gab es im Rahmen des Projekts nicht. Unter anderem deswegen, weil das Thema Verkehr für alle Beteiligten einen enormen Problemdruck darstellte. Mit dem Projekt wurden neue Ansätze und damit auch neue Chancen für eine Verbesserung der Situation erhofft, die die Akteure zu einer aktiven Mitarbeit motivierten.

In der ARGE wurden Entscheidungen vorbereitet, indem Vorschläge erarbeitet und anschließend in den einzelnen Gemeinderäten zur Beschlussfassung vorgelegt wurden. Das in der ARGE erarbeitete Entwicklungsleitbild wurde von allen Gemeinden verabschiedet, die konkreteren Handlungsprogramme dagegen nicht. Nur Garmisch-Partenkirchen nahm das Handlungsprogramm in seinen GEP auf und ging dadurch eine Selbstbindung ein.

Ursprünglich sollten im Projekt sehr schnell messbare Umsetzungserfolge erzielt werden. Da sich dies aufgrund der Anlaufschwierigkeiten nicht realisieren ließ, wurde der ARGE mehr Bedeutung zuerkannt als diejenige Institution, die auf Dauer bewusstseinsbildend wirken und dadurch mittelfristig auch Handlungsänderungen bewirken könnte. Deshalb wurden wieder stärker planerische Aktivitäten und Entwicklung von Maßnahmen in den Vordergrund gestellt.

3.3.3.3 Vollzugskontrolle

Folgende Maßnahmen wurden umgesetzt:

- Entwicklung eines Konzepts für ein langfristig umweltgerechtes Verkehrssystem;
- Optimierung der Angebotskomponenten im ÖPNV (mehr Buslinien, bessere Vertaktung, Ausweitung der Fahrzeiten);
- Vertaktung der Busse mit der Bahn;
- Erstellung eines Radwegekonzepts;
- Beschilderung, Beampelung und Bordsteinabsenkungen bei Fahrradwegen; Kostenlose Fahrradmitnahme auf der Bahn im Landkreis;
- Umgestaltung des Dorfplatzes in Oberau;
- Verkehrsberuhigung im Ortsteil Garmisch;
- Fahrplanheft mit allen ÖPNV-Angeboten;
- Verbesserung der Werbung für ÖPNV im Fremdenverkehrsprospekt.

Umgesetzte Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Thema Verkehr, die nicht ursprünglich mit dem Projekt im Zusammenhang standen:

- Erarbeitung des NVP; im Rahmen des NVP:
 - Werbung für ÖPNV;
 - Beschluss des NVP und Bereitstellung von Mitteln zur weiteren Umsetzung;
 - Erstellung einer Machbarkeitsstudie für den Schienenpersonennahverkehr.
- Erarbeitung des Teils "Verkehr" im GEP.

Umgesetzt wurden in erster Linie Maßnahmen, die die einzelnen Gemeinden wenig oder kein Geld durch Einsatz von Fördermitteln kosteten und die in ihrer alleinigen Entscheidungskompetenz lagen. Die genannten Maßnahmen wurden vollständig im Sinne der Konzeption umgesetzt.

Folgende Maßnahmen konnten nur teilweise umgesetzt werden:

- Öffentlichkeitsarbeit zur Hebung des Problembewusstseins der Bevölkerung und Steigerung der Akzeptanz gegenüber umweltgerechter Verkehrsmaßnahmen: Befragungen im Rahmen der Mobilitätsstudie.

Die Einbeziehung der Bevölkerung wurde als ein sehr wichtiges Ziel bezeichnet, das nur bei der Problemanalyse (Mobilitätsstudie) umgesetzt und danach nicht konsequent weiter verfolgt wurde.

Folgende Maßnahmen konnten nicht umgesetzt werden:

- Aktionsprogramm für die Akzeptanzsteigerung der Bevölkerung gegenüber umweltgerechter Verkehrsmaßnahmen;
- Weitergehende bauliche Maßnahmen am Radwegenetz;
- Herausgabe einer Radwegekarte.
- Von vielen Projektteilnehmern wurde im Rahmen des Projekts die Realisierung einer Umgehungsstraße für Garmisch-Partenkirchen angestrebt. Dieses Ziel bestand seit Jahren, hing nicht ursprünglich mit dem Projekt zusammen und wurde durch die Aktivitäten im Projekt auch nicht weiter voran gebracht. Als Hinderungsgründe wurden in erster Linie Finanzierungsfragen und die Abhängigkeit von dem Genehmigungsverfahren genannt, das nicht allein in der Entscheidungskompetenz der Gemeinden liegt.

Schon im Verlauf des Projekts wurde deutlich, dass größere Umsetzungen und nachvollziehbare Handlungsänderungen mit messbaren Umweltentlastungseffekten innerhalb des Förderzeitraums nicht erreicht werden konnten. Die Umsetzungsgeschwindigkeit musste (notgedrungen) der vorhandenen Handlungsbereitschaft angepasst werden. Konsequenterweise wurden die Zielsetzungen verändert in Richtung stärkere Konzentration auf die Etablierung der ARGE als die Institution, die die weitere Umsetzung tragen sollte (s.o.). Aufgrund der anfänglichen Widerstände wurden betroffene Personengruppen stärker als zu Beginn des Projekts in die weitere Arbeit mit einbezogen.

3.3.3.4 Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse

Nach Ansicht der Befragten gingen folgende Wirkungen von dem Projekt aus:

- Materiell manifestierte Wirkungen waren alle oben beschriebenen umgesetzten Maßnahmen;
- Das erarbeitete Konzept wurde als Grundlage und Anregung von allen Beteiligten akzeptiert und bei weiteren Entscheidungen einbezogen;
- Von dem Projekt ging eine motivierende Wirkung für die Bevölkerung aus;
- Es ließ sich ein verbessertes Verständnis der Gemeinden untereinander erkennen;
- In Ansätzen war eine Sensibilisierung für das Thema "umweltgerechter Verkehr" bei Institutionen und der Bevölkerung wahrzunehmen;
- Der Informationsgrad bezüglich ÖPNV konnte durch das Fahrplanheft erhöht werden.

Die durch die durchgeführten Umsetzungen entstandenen Möglichkeiten wurden unterschiedlich genutzt. Gut angenommen wurde das verbesserte Radwegenetz. Das Busangebot und phasenweise eingerichtete Sonderlinien ("Diskobus") wurden eher zögerlich angenommen, die Fahrgastzahlen stagnierten. Es war auch kein verringerter Autoverkehr zu bemerken.

Die Akzeptanz gegenüber den neuen Verkehrsangeboten war bei den Touristen und Kurgästen stärker ausgeprägt als bei den Einheimischen, sie nutzten die bestehenden Angebote intensiver (z.B. Nutzung der ÖPNV kostenlos mit der Kurkarte). Die Befragten äußerten die Vermutung, dass die Ursachen hierfür in einem geringen Verständnis der Einheimischen gegenüber der Wirksamkeit der geschaffenen Angebote und in einer allgemeinen Bequemlichkeit lag.

Das Projekt wies seit dem Förderungsende eine gewisse Stagnation auf. Die ARGE, die die weitere Entwicklung lenken sollte, trat nicht wieder zusammen. Einige Mitglieder trafen sich allerdings noch im Rahmen des GEP von Garmisch-Partenkirchen. Umsetzungen wurden weiter vorangetrieben, in erster Linie im Rahmen des NVP und des GEP. Beide wurden weiterhin durch das AFI betreut. Weitergehende Umsetzungen waren eher von einem "im Sande verlaufen" bedroht.

Die Erwartungen an weitere Wirkungen waren bei den Befragten unterschiedlich. Die konzeptionellen Ergebnisse wurden als "gesichert" gesehen, da sie über unterschiedliche Planungen und Beschlüsse niedergelegt waren. Im Rahmen der genannten Pläne wurde daher noch eine gewisse Umsetzungsaktivität erwartet. Darüber hinaus waren die Erwartungen eher gering. Auch bei weiteren Aktivitäten zur Akzeptanzsteigerung der Bevölkerung gab es nur geringe Erwartungen.

Im Rahmen des Projekts kam es zu verschiedenen Vernetzungen mit anderen Aktivitäten. In erster Linie ist die Vernetzung mit dem NVP und der damit erfolgten Optimierung des gesamten ÖPNV-Sektors zu nennen (z.B. Einbeziehung der Bahn). Als Vernetzung kann auch die Erstellung des GEP gelten, da dort alle Handlungsbereiche einer Kommune betrachtet und untereinander abgestimmt wurden.

Im Rahmen des Gesamtprojekts "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum" erfolgte eine Vernetzung mit dem Projektteil "Wirtschaft". Das Thema "Verkehr" wurde im

Rahmen der Auditierung der Zugspitzbahnen als vorgelagerter Bereich mit einbezogen. Dadurch wurde ein spezielles Ticket für Anreisen mit der Bahn aus München entwickelt, das zu einer verbilligten Nutzung der Zugspitzbahnen berechtigt.

Ein Erfahrungsaustausch mit anderen, ähnlichen Projekten erfolgte seit Projektende nur in einem geringem Maß, auch wenn grundsätzliche Bereitschaft dafür bestand. Es gab so gut wie keine Nachfragen aus anderen Regionen oder Kommunen.

Die Wirkungen des Projekts wurden nach Ansicht der Befragten stark durch die äußerst hohen Kosten bei baulichen Maßnahmen und die angespannte Haushaltslage aller Gemeinden beeinflusst. Erschwerend kam die Hochwasserkatastrophe im Sommer 1999 hinzu, durch die weitere Geldmittel gebunden wurden.

Die Projektteilnehmer sahen darüber hinaus nur eine beschränkte Zuständigkeit beim Thema Verkehr bei sich selbst, sie waren überwiegend der Meinung, dass sich höhere Instanzen der Problematik stärker annehmen müssten.

Nach Erwartungen und ihrer Erfüllung gefragt, äußerten die Projektteilnehmer überwiegend Enttäuschung über den Umfang der Umsetzung. Enttäuscht waren die meisten auch über die Einbeziehung und Sensibilisierung der Bevölkerung für das Thema "umweltgerechter Verkehr". Die konzeptionelle Arbeit wurde dagegen übereinstimmend als positiv und den Erwartungen entsprechend beurteilt.

Die Befragten fanden vor allem ideelle Aspekte im Verlauf des Projekts wichtig, v.a. "etwas auf den Punkt gebracht" und damit angeschoben zu haben. Positiv wurde auch gewertet, dass die Kommunen das Thema Verkehr zusammen bearbeiteten. Aus Sicht der Bearbeiter wurde die Erwartung erfüllt, das AFI als kompetenten Entwicklungsberater zu etablieren.

Eine Zielerreichungsanalyse ist nicht vollständig durchführbar, da die Ziele etwas unübersichtlich und nicht operationalisiert waren und nicht deutlich ist, inwieweit sie bis zum Schluss des Projekts verfolgt wurden.

Ziele, in deren Richtung keine Entwicklung erkennbar war oder wo die Entwicklung nicht nachvollzogen werden konnte, waren stark von der Akzeptanz durch die Bevölkerung abhängig bzw. betrafen langfristige Folgewirkungen von Einstellungsänderungen. Nach Einschätzung der Befragten waren dies überwiegend Ziele, die für ein dreijähriges Projekt zu hoch angesetzt waren und für die bestenfalls Impulse gegeben werden konnten.

In der Übersicht ergibt sich aus der Einschätzung der befragten Akteure und den Ergebnissen aus der Aktenanalyse folgendes Bild bezüglich der Erreichung der oben genannten Ziele:

Genannte Ziele	+ = Entwicklung in Richtung des Ziels - = keine Entwicklung in Richtung des Ziels o = nicht nachvollziehbar
Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzepts für eine umweltgerechte Entwicklung;	+
Auf die Betroffenen und ihre Ziele eingehen und gemeinsam mit ihnen Maßnahmen zur Umsetzung entwickeln;	+
Umsetzung der Konzepte;	+
Konzept entwickeln für ein langfristig umweltgerechtes Verkehrssystem;	+
Berücksichtigung der bestehenden Mobilitätsbedürfnisse;	+
Schonende Behandlung der natürlichen Ressourcen;	o
Schaffung neuer Formen der Mobilität für Touristen und Einwohner;	-
Steigerung der touristischen Attraktivität durch erhöhte Umweltqualität;	-
Erhöhung der Lebens- und Aufenthaltsqualität für die Einwohner;	+
Eine Umsetzung sollte schon während der Konzepterstellung erfolgen;	+
Akzeptanzerhöhung für die Maßnahmen durch Einbindung wichtiger Entscheidungsträger und Interessensgruppen und Erhöhung des Problembewusstseins der Bevölkerung durch Öffentlichkeitsarbeit;	(+)*
Steigerung der touristischen Attraktivität durch innovative und urlaubsverträgliche Mobilität;	-
Reduzierung der verkehrsbedingten Immissionen im Loisachtal und besonders in Garmisch-Partenkirchen;	-
Deutliche Steigerung der Fahrgastzahlen im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV);	-
Entwicklung alternativer Angebote im nicht motorisierten Individualverkehr;	+
Beseitigung offensichtlicher Missstände im ÖPNV;	+
Infomationskampagnen;	-
	* Entwicklung wird nicht von allen Befragten gesehen

Folgende Maßnahmen trugen zur Erreichung der Ziele bei:

Ziel

- Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzepts für eine umweltgerechte Entwicklung;

Maßnahmen

- Entwicklung eines Konzepts für ein langfristig umweltgerechtes Verkehrssystem;
- Erarbeitung des NVP;
- Erarbeitung des Teils "Verkehr" im GEP;
- Machbarkeitsstudie für den Schienenpersonennahverkehr.

- Auf die Betroffenen und ihre Ziele eingehen und gemeinsam mit ihnen Maßnahmen zur Umsetzung entwickeln;
 - Umsetzung der Konzepte; Eine Umsetzung sollte schon während der Konzepterstellung erfolgen;
 - Konzept entwickeln für ein langfristig umweltgerechtes Verkehrssystem;
 - Berücksichtigung der bestehenden Mobilitätsbedürfnisse;
 - Erhöhung der Lebens- und Aufenthaltsqualität für die Einwohner;
 - Akzeptanzerhöhung für die Maßnahmen durch Einbindung wichtiger Entscheidungsträger und Interessensgruppen und Erhöhung des Problembewusstseins der Bevölkerung durch Öffentlichkeitsarbeit;
 - Entwicklung alternativer Angebote im nicht motorisierten Individualverkehr;
 - Beseitigung offensichtlicher Missstände im ÖPNV;
- › Erarbeitung der Konzepte mit einer ARGE;
 - › Befragungen im Rahmen der Mobilitätsstudie.
 - › Umsetzungen sind erfolgt;
 - › Verabschiedung eines Entwicklungsleitbildes für dauerhaft umweltgerechten Verkehr im Oberen Loisachtal durch alle beteiligten Gemeinden;
 - › Befragungen im Rahmen der Mobilitätsstudie;
 - › Erarbeitung der Konzepte mit einer ARGE;
 - › Umgestaltung des Dorfplatzes in Oberau;
 - › Verkehrsberuhigung im Ortsteil Garmisch;
 - › Erarbeitung der Konzepte mit einer ARGE;
 - › Fahrplanheft mit allen ÖPNV-Angeboten;
 - › Verbesserung der Werbung für ÖPNV im Fremdenverkehrsprospekt;
 - › (Werbung für ÖPNV im Rahmen des NVP);
 - › Erstellung eines Radwegekonzepts;
 - › Beschilderung, Beampelung und Bordsteinabsenkungen bei Fahrradwegen; kostenlose Fahrradmitnahme auf der Bahn im Landkreis;
 - › Optimierung der Angebotskomponenten im ÖPNV (mehr Buslinien, bessere Vertaktung, Ausweitung der Fahrzeiten);
 - › Vertaktung der Busse mit der Bahn.

3.3.3.5 Bewertung

Die wertenden Aussagen der Befragten und die Entwicklung in Richtung der Ziele (projektinterne Bewertung) sowie die Stärken und Schwächen bezüglich der Berücksichtigung der Wirkfaktoren (projektexterne Bewertung) werden nachfolgend tabellarisch in der Reihenfolge der Arbeitsschritte dargestellt.

Projektinterne Bewertung: Ansicht der Befragten und Zielerreichung	
Positiv:	Negativ:
Projektbeschreibung und Planungskontrolle	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das in der ARGE erarbeitete Entwicklungsleitbild wurde als schwer verständlich eingestuft; ▪ Es wurden nicht alle betroffenen Gemeinden einbezogen;
Prozessanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Fachkompetenz und Moderationsleistung der Berater wurde sehr geschätzt; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es waren nicht alle Gemeinden in der ARGE vertreten;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Rahmen des Projekts wurde eine Kooperation zwischen den Gemeinden erreicht; ▪ Eine Beratung durch eine neutrale, außenstehende Institution war wichtig für den Projektprozess; ▪ Das Projekt hatte motivierende Wirkung auf die Beteiligten; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine schnelle Umsetzung war nicht möglich; ▪ Es herrschte Misstrauen zwischen den Mitgliedern der ARGE;
Vollzugskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen wurde umgesetzt; ▪ Durch die Beratung konnte ein "miteinander reden" und die Konzentration auf die wichtigsten Punkte erreicht werden; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Umsetzung erfolgte nicht im erwünschten Umfang; ▪ Die besonders hohen Kosten vieler Maßnahmen verzögerte oder verhinderte die Umsetzung;
Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das erarbeitete Konzept wurde als Planungsgrundlage und Anregung akzeptiert; ▪ Die konzeptionelle Arbeit hatte die Erwartungen aller Beteiligten erfüllt; ▪ Wichtig waren Aspekte wie "etwas anschieben" und "Zusammenarbeit"; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projekt zeigte seit Ende der Förderung einen Trend zur Stagnation und zum "im Sande verlaufen" auf; ▪ Der Grad der Umsetzung wurde als nicht zufriedenstellend eingestuft; ▪ Die Einbeziehung und Sensibilisierung der Bevölkerung war enttäuschend; ▪ Eine Verbesserung der Akzeptanz für das Konzept und eine erhöhte Sensibilität wurde auch für die absehbarer Zukunft nicht erwartet;
Zielerreichung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es konnte eine Entwicklung in Richtung der meisten Ziele eingeleitet werden; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungen in Richtung der Ziele, die konkret messbare Umweltentlastungen bewirken oder schon geänderte Verhaltensweisen voraussetzen, konnten nicht erreicht werden;
Projektexterne Bewertung: Berücksichtigung der Wirkfaktoren	
Stärken:	Schwächen:
Projektbeschreibung und Planungskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es wurden von Anfang an übergeordnete politische Instanzen einbezogen; ▪ Die regionalen Ebene wurde durch den Zusatzauftrag zum NVP mit eingebunden; ▪ Das Thema konnte in ein umfassendes Konzept (GEP) integriert werden; ▪ Es wurde eine umfassende Problemanalyse erstellt, die die tatsächlichen Hauptprobleme erkennbar machte; ▪ Die ARGE wurde bei allen Arbeitsschritten beteiligt; ▪ Es wurden umsetzbaren Maßnahmen mit den Beteiligten ausgearbeitet; ▪ Es erfolgten frühzeitig Umsetzungen; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zielsetzungen des Projekts waren teilweise schwer nachvollziehbar; ▪ Die "Eigenverantwortung" für das Verkehrsaufkommen wurde von vielen Akteuren nicht angenommen; sie zogen auch keine entsprechenden Konsequenzen für die zukünftige Entwicklung; ▪ Die relevanten Personen und die Öffentlichkeit waren bei der Arbeit in der ARGE nicht genügend einbezogen; ▪ Die Aufklärung und Information der Öffentlichkeit für mehr Akzeptanz gegenüber umweltverträglicher Verkehrsformen war nicht ausreichend;
Prozessanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Nähe und Erreichbarkeit der Berater war wichtig für den Prozess; ▪ Es wurde ein gemeinsam erarbeiteten Entwicklungleitbild verabschiedet; ▪ Die Arbeit im Projekt wurde von den Beratern organisiert, die Inhalte gemeinschaftlich in der ARGE bearbeitet; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zusammensetzung der ARGE spiegelte nicht die wichtigsten Akteursgruppen wider; ▪ Konkrete Maßnahmen wurden in den Gemeinden nicht verbindlich verabschiedet; ▪ Vorhandene latente Konkurrenzen zwischen den Gemeinden konnten nicht beseitigt werden; ▪ Es war eine nur geringe Ausprägung der Handlungs-

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gemeinde Garmisch-Partenkirchen ging eine Selbstbindung beim Thema Verkehr ein durch Aufnahme des Handlungsprogramms in den GEP ▪ Die Beteiligten waren für die Arbeit im Projekt motiviert und arbeiteten aktiv mit; 	<p>bereitschaft zu Beginn des Projekts vorhanden, da die eigene Verantwortlichkeit für die bestehende Situation nicht akzeptiert wurde;</p>
Vollzugskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es konnte mit den Akteuren vor Ort ein umfassendes Konzept erstellt werden; ▪ Mit der Umsetzung wurde schon während des Förderzeitraums des Projekts begonnen; ▪ Die Zielsetzungen des Projekts wurden den Gegebenheiten angepasst, indem der Schwerpunkt von der Umsetzung auf die Schaffung einer geeigneten Institution für weitere Umsetzungen verlagert wurde; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Umsetzung hatte bei wichtigen Handlungsträgern zunächst keine Akzeptanz, gefunden, da sie nicht genügend in das Projekt einbezogen waren; ▪ Die Öffentlichkeit als wesentlicher Adressat von Einstellungs- und Verhaltensänderungen wurde nicht genügend einbezogen; ▪ Durch die Favorisierung einer Umgehungsstraße als Lösung für alle Probleme wurde ein Teil der Verantwortung für die Lösung der Situation abgeschoben;
Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es gingen materiell manifestierte und nachvollziehbare Wirkungen von der Umsetzung im Rahmend des Projekts aus; ▪ Die neu entstandenen Möglichkeiten waren bekannt und wurden teilweise gut angenommen; ▪ Das Thema Verkehr wurde mit anderen Planungen auf regionaler Ebene vernetzt (NVP); ▪ Es konnte eine Vernetzung mit dem Teilprojekt "Wirtschaft" (Zugspitzbahnen) erreicht werden; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Umsetzung des erarbeiteten Konzepts wurde nicht durch verbindliche Beschlüsse gesichert; ▪ Viele neu geschaffene Angebote wurden schlecht angenommen, ihre Auslastung stagnierte oder war rückläufig; ▪ Die ARGE , die die weitere Entwicklung und Umsetzung tragen sollte, kam seit Ende des Projekts nicht wieder zusammen;

3.3.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Projekt war nach Auffassung aller Beteiligten vor allem auf der konzeptionellen Ebene sehr erfolgreich. Durch den konsequenten Aufbau des Projekts, bei dem die ausgewählten Akteure an allen Arbeitsschritten von der Problemanalyse bis zur Leitbilderstellung und der Ableitung von Maßnahmen beteiligt waren, konnte eine verbindliche Beschlussfassung zu dem erarbeiteten Entwicklungsleitbild in allen beteiligten Gemeinden erreicht werden. Damit wurde die Basis für die Akzeptanz gegenüber einem nachhaltigen umweltgerechten Verkehr im Projektgebiet gelegt.

Auf der Grundlage dieses Konzepts wurde bereits während der Projektlaufzeit mit der Umsetzung begonnen, so dass eine Entwicklung in Richtung vieler wesentlichen Ziele des Projekts eingeleitet werden konnte. Materiell manifestierte Wirkungen konnten durch die Realisierung von baulichen Maßnahmen wie Verkehrsberuhigungen oder Beschilderung von Radwegen erzielt werden. Weitere wichtige Wirkungen waren die Verbesserung im Angebot von alternativen Verkehrsmitteln durch die Optimierung des ÖPNV und einer breit angelegte Informationskampagne mittels eines Gesamtfahrplan-Heft für den ganzen Landkreis. Diese Angebotsverbesserung war möglich, da das Projekt von höheren politischen Instanzen unterstützt wurde und das AFI parallel zum Projekt den Auftrag zur Erstellung des NVP für den Landkreis Garmisch-Partenkirchen erhielt. Dadurch wurden die Projektergebnisse in Planungen auf regionaler Ebene eingebunden. Die Gemeinde Garmisch-Partenkirchen übernahm die Grundlagen des Verkehrskonzeptes durch die Mitarbeit des AFI in eine informelle Gemeindeentwicklungsplanung und verankerte so das

Thema nachhaltiger Verkehr in der Gesamtentwicklung der Gemeinde als Selbstverpflichtung. Eine Vernetzung mit anderen Projekten erfolgte durch die Auditierung der Zugspitzbahn in Garmisch-Partenkirchen, indem das Thema Verkehr als vorgelagerter Bereich mit berücksichtigt wurde. Eine Nachahmung der Projektansätze auf regionaler Ebene oder eine Einbeziehung weiterer Gemeinden in das entwickelte Konzept ging von dem Projekt nicht aus. Erwartungen diesbezüglich richteten sich an die weitere Umsetzung des NVP auf Kreisebene.

Die Arbeit in der Arbeitsgruppe und die ersten Umsetzungserfolge stärkten vorübergehend die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden, indem z.B. ein gemeinsames Leitbild für die Verkehrsentwicklung verabschiedet wurde. Wesentlichen Anteil hatte hierbei die Arbeit der Berater als außenstehende, neutrale Instanz.

Dennoch waren die Beteiligten mit dem Projekt auch unzufrieden. Durch die fehlende Verbindlichkeit der erarbeiteten Handlungskonzepte wurden für die Zukunft keine nennenswerten weiteren Wirkungen des Projekt erwartet. Auch die Kooperation zwischen den Gemeinden erlahmte bereits kurz nach Ende der Projektlaufzeit wieder, die als wesentlicher Träger für weitere Umsetzungen angesehene Arbeitsgruppe trat seit Projektende nicht mehr zusammen.

Ursachen – Berücksichtigung der zentralen Wirkfaktoren

Konzeption und Durchführung des Projekts:

Der Projektaufbau und die Durchführung können insgesamt als positiv eingestuft werden. Ein Manko dabei war allerdings, dass keine Ermittlung der relevanten Akteure erfolgte und so wesentliche Akteursgruppen nicht von Anfang an in die Arbeit einbezogen wurden. Dies wurde durch einen schleppenden Anfang und Widerstände bei der Umsetzung deutlich. Auch die beteiligten Gemeinden waren in der Arbeitsgruppe zu wenig repräsentiert, so dass später in den Gemeinderäten so gut wie keine bindende Beschlüsse gefasst wurden. Die wichtige Zielgruppe "die Öffentlichkeit" war am geringsten im Projekt vertreten. Dies ist eine Ursache dafür, dass kaum sichtbare Einstellungs- oder gar Handlungsänderungen bei der Bevölkerung zu beobachten waren.

Die anfängliche Skepsis und der schleppende Anfang im Projekt konnten teilweise durch hohes Engagement und Fachkompetenz der Berater ausgeglichen werden. Durch die Unterstützung von höheren politischen Instanzen, die von Anfang an am Projekt beteiligt waren, wurde das Projekt gut in regionale und kommunale Planungen eingebunden.

Akteure:

Eine wesentliche Schwäche war der nur gering ausgeprägte Veränderungswillen und die Lernfähigkeit der Akteure. Dies kam zum Ausdruck darin, dass selbst nach erfolgter Problemanalyse und der darin deutlich gewordenen "Eigenverantwortung" für das Verkehrsaufkommen weiterhin die "große Lösung" durch eine Umgehungsstraße als oberstes Ziel verfolgt wurde. Damit wurde das Problem und die Verantwortung nach außen geschoben, "die da oben" sollten sich mehr um die Lösung des Problems kümmern. Wenig Veränderungswille kann auch bei "der Bevölkerung" unterstellt werden, da trotz ausführlicher In-

formation und neuer Angebote im ÖPNV-Bereich kaum Gebrauch davon gemacht wurde. Im Gegensatz dazu wurden die Angebote durch die Gäste teilweise gut angenommen. Schwächen sind auch beim Engagement und der Kooperationsbereitschaft zu vermuten. Da es sich um ein "altes" Thema handelte, wurde das Projekt möglicherweise durch andere Themen, die in der Zusammenarbeit der Gemeinden eine Rolle spielten, beeinträchtigt. In die gleiche Richtung weist auch eine nicht besonders ausgeprägte Identifikation für den ausgewählten Raum, es herrschte eine gemeindebezogene Sichtweise vor.

Hemmnisse:

Neben der schon erwähnten ungenügenden Einbettung und Akzeptanz des Projekts in der breiten Öffentlichkeit, scheinen auch latente Konkurrenzen zwischen den Gemeinden eine Rolle gespielt zu haben. Seit Ende des Projekts waren keine Bestrebungen zwischen den Gemeinden mehr erkennbar, Aktivitäten zu Verkehrsfragen zu entfalten. Dies kann auch auf die lange Vorgeschichte dieses Themas zurückzuführen sein, da nie geklärt wurde, wie sich die seit langem diskutierte Frage einer Umgehungsstraße auf das Projekt auswirkte. Möglicherweise bestimmte dieses Thema unterschwellig den Umgang zwischen den Gemeinden. So könnte das Projekt als "eins unter vielen" betrachtet worden sein, bei dem man "halt auch noch mal mitmacht".

Eine genauere Darstellung, inwieweit die einzelnen Faktoren berücksichtigt wurden, ist dem Anhang 6 zu entnehmen.

Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung

Das Projekt kann als ein guter Ansatz für eine regionale Entwicklung gewertet werden. Die Stärken bezüglich einer nachhaltigen Regionalentwicklung liegen bei der Einbindung unterschiedlicher Ebenen von Entscheidungsträgern und der dadurch erfolgten Entwicklung erster Ansätze für ein Netzwerk zum Thema "Verkehr". Auch die grundsätzliche Ausrichtung des Projekts berücksichtigte die wesentlichen und grundlegenden Aspekte einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Durchgreifende Veränderungen in den Umweltbelastungen konnten aber durch die umgesetzten Maßnahmen nicht erzielt werden.

Weniger gelungen scheint die dauerhafte Verankerung des Netzwerkes und die Nutzung regionaler Potenziale. Bedingt durch die Thematik erfolgte eine starke Ausrichtung an der vorhandenen Problemlage. Innovative, regional geprägte Ansätze zum Thema Verkehr konnten nicht entwickelt oder durchgesetzt werden.

3.3.4 Evaluierung des Fallbeispiels "Konzeption für einen eigenständigen, umweltschonenden Tourismus in der Region Rheinsberg/Zechlin"

Das dritte Fallbeispiel ist ein Projekt, das in den neuen Bundesländern kurz nach der Wende durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war es, innerhalb kurzer Zeit - 9 Monate im Jahr 1994 - ein Konzept für eine touristische Entwicklung nach umweltschonenden Gesichtspunkten zu erarbeiten, das unmittelbar zur Umsetzung der entwickelten Maßnahmen führen sollte. Das Fallbeispiel unterscheidet sich folglich nicht nur in den naturräumlichen und politisch-administrativen Gegebenheiten, sondern auch in dem Ansatz, durch die Ausarbeitung eines Konzepts konkrete Handlungen vorzubereiten. Damit entspricht es den Auswahlkriterien, wonach Maßnahmen innerhalb des Projekts umgesetzt oder bis zur Umsetzungsreife konkretisiert werden sollten.

3.3.4.1 Projektbeschreibung und Planungskontrolle

Projektbeschreibung

Das für das Tourismuskonzept bearbeitete Gebiet liegt nördlich von Berlin und umfasst das sogenannte Rheinsberger Seengebiet in der Amtsgemeinde Rheinsberg. Zur Amtsgemeinde gehören neben der Stadt Rheinsberg mit ca. 5.500 Einwohner 15 umliegende Dörfer in der Größe zwischen 150 und 800 Einwohnern. Die bedeutendsten Dörfer sind Flecken Zechlin, Zechliner Hütte und Dorf Zechlin.

Die Region ist seit Anfang des 20. Jh. durch den Urlaubs- und Ausflugsverkehr geprägt und erfreute sich durch alle Zeiten großer Beliebtheit. Grundlage dafür sind die abwechslungsreiche Landschaft mit vielen Seen, der Bekanntheitsgrad durch die Werke von Fontane und Tucholsky und historische Sehenswürdigkeiten wie das Schloss Friedrich II. In der Zeit der DDR entstanden in der Region zahlreiche Campingplätze, FDGB-Heime und Betriebs- und Kinderferienlager. Heute ist das Gebiet durch die Lage in der Nähe der großen Zentren Berlin und Hamburg nicht nur als Urlaubsgebiet, sondern auch als Ausflugsziel bekannt.

Zu Beginn des Projekts 1994 war die Region – wie die meisten Gebiete der ehemaligen DDR – vom Niedergang nahezu aller Wirtschaftsbereiche und hoher Arbeitslosigkeit (ca. 17%) geprägt. Auch wenn das touristische Interesse an der Region ungebrochen war, so befanden sich dennoch viele touristische Betriebe in Auflösung oder waren von einer drastischen Verkleinerung betroffen. Ein Großteil der dort Beschäftigten hatte nur befristete Arbeitsverträge oder war über ABM-Maßnahmen beschäftigt. Durch die anhaltende touristische Nachfrage wurde dem Tourismus ein hoher Stellenwert als Motor für die regionale Entwicklung beigemessen.

Ausgangspunkt für die Beantragung des Projekts durch die Amtsgemeinde Rheinsberg war die Verpflichtung zu einer umweltschonenden Entwicklung, die die Gemeinde durch die 1993 erworbene Auszeichnung zur "Brundtlandstadt" eingegangen war. Der notwendige Eigenanteil der Amtsgemeinde zu dem beantragten Projekt wurde zum größten Teil durch eine Vorstudie (1993) in finanzieller Form und als Arbeitsleistung erbracht. Bear-

beitet wurde das Projekt durch das BTE (Büro für Tourismus- und Erholungsplanung) aus Berlin. Die Projektlaufzeit betrug 9 Monate. Die eingesetzten Bearbeiter waren hauptsächlich Landschaftsplaner. Die erwähnte Vorstudie wurde ebenfalls durch das BTE in Zusammenarbeit mit Abraxas (Büro für kreative Leistungen, Berlin) erstellt.

Die Ausgangssituation stellte sich neben den oben skizzierten allgemeinen Rahmenbedingung wie folgt dar:

- Es existierte ein Fremdenverkehrsverein (FVV), dem neben den touristischen Akteuren die touristisch besonders attraktiven Gemeinden mit Zugang zu einem der Seen angehörten. Der FVV wurde ehrenamtlich und mit ABM-Kräften geführt;
- Es existierten Ansätze einer überregionalen Vermarktung durch Mitgliedschaft im Landesfremdenverkehrsverband und Auftritten auf verschiedenen Messen;
- Es waren zahlreiche Sport- und Freizeitmöglichkeiten vorhanden mit Schwerpunkt "Wassersport" und "Bewegen in freier Natur"; die Qualität der Angebote war in der Regel verbesserungsbedürftig;
- Die vorhandene Gastronomie konnte den erwarteten Standards von "Westtouristen" nur bedingt gerecht werden was Umfang, Qualität und Service betraf;
- Es existierten Planungen über die Neuanlage mehrerer Marinas, eines Yachthafens, eines Golfplatzes und mehrerer Bungalow- oder Ferienhaussiedlungen;
- Die touristischen Entwicklungen der einzelnen Orte war nicht aufeinander abgestimmt und von der Konkurrenz um Investoren bestimmt.

Planungskontrolle

Als Ziel des Projekts wird in den Unterlagen die Bündelung von touristischen Einzelaktivitäten und ihre Konzentration auf ein gemeinsames touristisches Entwicklungsleitbild genannt. Mit der Konzeption sollten Ziele und Kriterien als Orientierung für alle weiteren touristischen Maßnahmen festgelegt werden. Weiterhin sollten durch die Konzeption Ansätze für spezielle Angebote, notwendige Zusammenarbeiten zwischen touristischen Leistungsträgern und Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen touristischen Trägern vor Ort und überregionalen Anbietern aufgezeigt werden.

Aus dem Leitbild für die Konzeption: Umweltverträglichkeit, Sozialverträglichkeit, optimale Erholungsmöglichkeiten und optimale wirtschaftliche Wertschöpfung wurden die folgenden Ziele abgeleitet:

- Umweltverträglichkeit:
 - Erhalt der intakten Umwelt und Landschaft;
 - Anpassung der Fremdenverkehrsaktivitäten an die regionale Entwicklung;
 - Vermeidung von Umweltbeeinträchtigungen und von nachhaltiger Veränderung der Landschaft durch touristische Erschließungsmaßnahmen und Angebote;
 - Beseitigung bzw. Ausgleich von Folgen entstandener Schäden;
 - Verhinderung bzw. Minimierung von umweltschädigenden oder den Fremdenverkehr gefährdenden Faktoren (z.B. Verkehr).

- Sozialverträglichkeit:
 - Einbeziehung der Interessen der Bevölkerung;
 - Einbindung der Bevölkerung in die touristischen Entwicklungsmaßnahmen;
 - Verbesserung der Lebensqualität durch Maßnahmen im Fremdenverkehr;
 - Erhalt und Ausbau der kulturellen Besonderheiten;
 - Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden.
- Optimale Erholungsmöglichkeiten:
 - Verbesserung der Angebote für die gewünschten Zielgruppen: Qualifizierung des Angebots, Verknüpfung der Angebotskomponenten zur Schaffung eines abgerundeten "touristischen Gesamtprodukts";
 - Förderung der Qualität vor quantitativer Steigerung.
- Optimale wirtschaftliche Wertschöpfung:
 - Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen;
 - Erarbeitung von Maßnahmen zur Verlängerung der Saison;
 - Erhöhung des Auslastungsgrades touristischer Einrichtungen;
 - Erhalt bzw. Erhöhung der Aufenthaltsdauer der Gäste.

Aus dieser Zielebene wurden zahlreiche Maßnahmen abgeleitet, die teilweise bis zur Umsetzungsreife konkretisiert wurden. Die Sortierung der Maßnahmen erfolgte nach Urlaubsformen, wie z.B. "Kulturtourismus" und nach Teilgemeinden. Bei der Ableitung und Detaillierung der Maßnahmen wurden bereits vorhandene Aktivitäten so weit wie möglich berücksichtigt.

Das Leitbild wurde nicht mit den Projektteilnehmern zusammen entwickelt, aber dennoch von den Meisten gebilligt. Gefragt nach den Inhalten des Leitbildes wurde von ihnen in erster Linie der Aspekt "Umweltverträglichkeit" genannt. Dieses Ziel wurde von vielen der Befragten einerseits als "aber das machen wir ja sowieso" herabgesetzt, andererseits bezweifelten sie, dass die Konsequenzen daraus je ernsthaft bedacht oder gewollt waren. Auffallend waren die unterschiedliche Prioritäten in der Zielsetzung. Für einige der Befragten stand im Vordergrund, die touristischen Aktivitäten zu einer "gemeinschaftlichen Sache zu machen", das Konzept wurde in erste Linie als Koordinierungsinstrument und als Anstoß zu einem "an einem Strang ziehen" gesehen. Andere schienen keine konkreten Ziele mit dem Projekt verfolgt zu haben, sie begegneten dem Projekt mit großer Zurückhaltung: "Das war nicht so wichtig für uns" und "Das haben wir mal den Planern überlassen, wir wollten mal sehen, was da so rauskommt".

Die Ableitung der Maßnahmen aus den Zielen erfolgte in Abstimmung mit den Projektteilnehmern. Die Ableitung und der Zusammenhang der einzelnen Maßnahmen ist nicht ganz leicht nachvollziehbar. Die Sortierung der Maßnahmen nach Räumen und Urlaubsformen wurde von den Projektteilnehmern überwiegend als praktikabel gewertet.

Die Zielgruppen des Projekt waren in erster Linie die Gemeinden und die touristischen Anbieter. Es wurde aber auch eine "breite Bevölkerung" angesprochen, die die Tourismusentwicklung mittragen sollte.

Für die Arbeit im Projekt wurde zunächst eine begleitende Arbeitsgruppe eingesetzt; ihre Mitglieder entsprachen den wichtigsten Zielgruppen. Tatsächlich begleitet wurde die Arbeit dann aber vom FVV, der überwiegend, aber nicht von allen Projektteilnehmern, als kompetent und Repräsentant der Zielgruppen akzeptiert wurde.

Insgesamt beschränkte sich die Arbeit mit dem FVV auf die Abstimmung des weiteren Vorgehens und einer Versammlung zum Abschluss des Projekts. Es wurde in nach Bedarf und anliegenden Fragestellungen zusammengesetzten Untergruppen und mit Einzelpersonen weitergearbeitet. In den Untergruppen wurden Vorschläge diskutiert, die von den Bearbeitern ausgearbeitet worden waren und festgelegt, welcher Detaillierungsgrad durch die Bearbeiter entwickelt werden sollte. Das ursprünglich geplante Vorgehen, alle Arbeitsschritte mit der eigens eingesetzten Arbeitsgruppe zu erarbeiten, konnte nicht umgesetzt werden.

Es ist nicht mehr ganz nachvollziehbar, ob konkrete Umsetzungen während der Projektlaufzeit nicht beabsichtigt waren oder aus zeitlichen Gründen nicht mehr realisiert werden konnten. Es wurde aber von allen Befragten bestätigt, dass eine Umsetzung unmittelbar aus dem Projekt erfolgen sollte und dies auch möglich war.

Eine Problembestimmung und eine Stärken-Schwächen-Analyse wurde bereits in der Vorstudie durchgeführt. Die Erhebung der Grundlagen geschah u.a. durch eine Befragung einiger Akteure vor Ort. Die Analyse wurde sehr ausführlich dargestellt und in Kurzform in der Konzeption wiedergegeben, da an den herausgearbeiteten Engpässen die weitere touristische Entwicklung ansetzen sollte.

Die Projektteilnehmer fanden übereinstimmend die Problembestimmung nicht ausreichend. Die Kritik setzte an der Vorgehensweise an ("wir wissen doch selber welche Stärken und Schwächen wir haben, und dann kommt da so einer und will uns was erzählen.....!") und umfasste die Reichweite der Problembestimmung ("Die echten Probleme tauchen da ja gar nicht auf.").

Die Öffentlichkeitsarbeit im Projekt beschränkte sich auf wenige Zeitungsartikel und Bekanntmachungen von öffentlichen Gemeinderatssitzungen, in denen einige Themen diskutiert wurden. Die geringe Einbeziehung und Information der Öffentlichkeit wurde im Rückblick von den meisten der Befragten bedauert und als möglicher Mangel des Projekts gesehen.

3.3.4.2 Prozessanalyse

Skizze des Projektablaufs:

- 1993, vor Förderbeginn: Vorstudie für die Tourismuskonzeption; Erhebung der Grunddaten und Stärken und Schwächen; Dauer: 3 Monate;
- 1994: Beginn der Hauptstudie; Laufzeit: 9 Monate:
- Gründung der "AG Fremdenverkehr" mit Mitgliedern aus den Gemeinden, der Verwaltung, Vereinen aus dem Bereich Fremdenverkehr, Naturschutz, Wirtschaft, Kultur und mit touristischen Leistungsträgern;

- Durchführung einer Veranstaltung zur Information über die bevorstehende Arbeit; Herstellung eines Grundkonsens über das Leitbild im Rahmen der Veranstaltung; es wurde deutliche Kritik von den Anwesenden geübt, da mehr konkrete Inhalte erwartet worden waren;
- Beschlussfassung, Sitzungen nur noch mit speziell am jeweiligen Thema Interessierten durchzuführen;
- Arbeit vorwiegend in kleinen, nach anstehenden Themen zusammengesetzten Gruppen und durch Einzelgespräche;
- Gegen Ende des Projekts Rücksprache in größerer Runde mit dem FVV;
- Durchführung von zwei Veranstaltungen im größeren Kreis zu den Themen Freizeitwege und Organisation sowie Finanzierung der Fremdenverkehrsarbeit.

Die Steuerung und Organisation des Projektprozesses lag komplett in der Hand der Berater. Sie holten alle notwendigen Informationen ein und führten Abstimmungsgespräche mit Einzelpersonen oder kleineren Gruppen.

Die Berater und ihre Arbeit wurden von den Projektteilnehmern überwiegend positiv gewertet. Besonders wichtig empfanden sie, dass eine Mitwirkung von "außen" vorhanden war. Es gab aber auch grundsätzliche Kritik an der Durchführung des Projekts, die in erster Linie auf einer Ablehnung von allem, was aus "dem Westen kommt", beruhte. Vorschläge wurden mit größtem Misstrauen betrachtet, da ein "Überstülpen" von fremden Ideen befürchtet wurde. Andererseits wurden sehr große Erwartungen an die Fähigkeiten und Möglichkeiten einer "West-Person" geknüpft: "Wenn jemand so eine Studie verfasst, dann muss er sich doch von sich aus um die Umsetzung kümmern!"

Der Prozess des Projekts war von einer Mischung aus Zurückhaltung der Akteure auch untereinander und offenem Konkurrenzkampf um Investoren und Standortentscheidungen gekennzeichnet. Gleichzeitig war das Projekt "nicht so wichtig", "wir hatten ja andere Sorgen in der Anfangszeit". Daraus resultierte eine gewisse Passivität oder Lethargie und gleichzeitig die Erwartungshaltung an den Berater, "etwas zu bringen". Die Befragten bescheinigten sich untereinander wenig Sinn für gemeinsame Entwicklungsschritte, obwohl Viele die Notwendigkeit dafür durchaus akzeptierten.

Entscheidungen wurden im Rahmen der jeweiligen Sitzung getroffen. Es war für die Beteiligten nicht klar, wer die Verantwortung für die Umsetzung übernehmen sollte. Das fertige Konzept wurde vom Gemeinderat zur Kenntnis genommen, es erfolgte aber keine verbindliche Beschlussfassung über den weiteren Umgang mit dem Konzept. Der FVV, der die Aufgabe zugesprochen bekam, die Umsetzung voranzutreiben, sah sich mehr zufällig "in diese Rolle geraten".

Viele der genannten Probleme waren nach übereinstimmender Aussage der Befragten darauf zurückzuführen, dass während der Projektlaufzeit schon eine gewisse "Planungs- und Arbeitskreismüdigkeit" vorhanden war. Für die Region Rheinsberg waren viele Konzepte und Studie erstellt worden, gleichzeitig waren die planerischen Rahmenbedingungen noch nicht vollständig erarbeitet und / oder verbindlich, die Menschen mussten sich

mit Existenzfragen auseinandersetzen und konnten vielfach keinen Sinn in einem weiteren "Papierstapel" erkennen.

3.3.4.3 Vollzugskontrolle

Während der Projektlaufzeit erfolgte keine konkrete Umsetzung. In den folgenden 5 Jahren wurden Maßnahmen realisiert, die aus Sicht der Befragten nur teilweise im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Konzepts standen.

- Folgende Maßnahmen aus dem Konzept wurden nach Abschluss der Projektlaufzeit realisiert:
 - Ausbau und Weiterentwicklung des Schlosstheaters für die Kammeroper;
 - Bau des Radwegs von Rheinsberg nach Zechliner Hütte;
 - Beschilderung und weiterer Ausbau von Wanderwegen;
 - Realisierung von zwei neuen Campingplätzen, allerdings ohne die angestrebte gemeinsame Nutzung von Infrastruktur;
 - Zahlreiche Dorffeste und Märkte, die durch ein Komitee des FVV organisiert und abgestimmt werden.
- Folgende Maßnahmen wurden versucht umzusetzen:
 - Bau eines Thermalbades als Grundlage zum Ausbau des Gesundheitstourismus; das Projekt scheiterte an der Finanzierung;
 - Intensivierung des Hochzeittourismus durch Ausbau und Umbau eines vorhandenen Hotels; ein interessierter Investor sah sich nicht in der Lage, die Denkmalaufgaben zu erfüllen;
 - Realisierung von Pauschalangeboten im Zusammenhang mit kulturellen Ereignissen im Schloss; es konnten keine geeigneten Partner gefunden werden.
- Folgende Maßnahmen aus dem Konzeptkatalog wurden realisiert, von den Befragten aber nicht mit dem Konzept im Zusammenhang gebracht:
 - Harmonisierung der Beschilderung in Rheinsberg;
 - Ausbau der Informations- und Marketingstrategie des FVV, u.a. auch eine Verbesserung in den Räumlichkeiten des FVV;
 - Renovierungen von Häusern und Straßen in Rheinsberg (weitere Restaurierungsarbeiten konnten nicht recherchiert werden);
 - Rheinsberg Keramik: es sind mehrere Ausstellungsräume in der Stadt vorhanden, Besichtigungen des Werks sind möglich. Allerdings sah der Initiator diese Aktivitäten in keinerlei Zusammenhang mit dem Konzept, es wird sogar ein eigenständiges Marketingbüro unterhalten (Rheinsberger Tourismus Service).
- Folgende weiteren Aktivitäten entstanden durch Anregung aus dem Konzept:
 - Förderantrag für ein Projekt zum Einsatz von Solarbooten in der Region; es konnten keine Mittel akquiriert werden;
 - Weiterentwicklung des Radwegkonzepts und Anpassung an neuere Entwicklungen;

- Bewerbung zur Teilnahme am Landeswettbewerb 1995 zur Entwicklung von Tourismus-Leitbildern in den Reisegebieten des Landes Brandenburg; der Beitrag wurde mit einem vierten Platz honoriert;
- Aktualisierung und inhaltliche Erweiterung der Konzeption zur Beantragung von Mitteln aus der "Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" für touristische Basisinfrastruktureinrichtungen; es war zum Zeitpunkt der Evaluierung noch nicht bekannt, ob der Antrag Erfolg hatte;
- Herstellung von Auszügen aus dem Konzept als Grundlage für die Bewerbung um Fördermitteln oder als Information für Investoren.

Die realisierten Maßnahmen waren zum großen Teil Aktivitäten, die sich entweder mit relativ geringem finanziellen Aufwand oder mit geringen Abstimmungsaufwand zwischen den Gemeinden durchführen ließen. Die Realisierungsversuche waren in Bereichen zu finden, in denen zunächst Fördermittel oder finanzielle Mittel von privaten Investoren eingeworben werden mussten.

Über die genannten Aktivitäten hinaus sind weitere Entwicklungen im touristischen Bereich zu verzeichnen, die teilweise schon während der Laufzeit des Projekts einsetzten. Es entstanden:

- Eine Marina mit Hotelkomplex (300 Betten), weitere Marinas waren in Planung,
- Hotel- bzw. Ferienwohnanlagen mit zusammen 1.700 Betten waren in der Realisierung;
- Eine Kurklinik mit 200 Betten.

Diese Entwicklung wurde übereinstimmend von allen Projektteilnehmern als ein Trend "in die andere Richtung" gesehen. Sie wurde als ein Schritt weg vom umweltschonenden Tourismus gewertet ("das geht eigentlich in Richtung Massentourismus"), der eigentlich nicht gewollt war, aber "eben nicht aufzuhalten ist". Diese Erkenntnis wurde mit Enttäuschung oder Gleichgültigkeit ausgedrückt, "wir haben uns halt breitschlagen lassen, jetzt muss man erst mal sehen wie es weitergeht. Jeder muss halt seine Fehler selbst machen."

3.3.4.4 Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse

Eine Zielerreichungsanalyse im Sinne von: welche Maßnahme hat zu einer Entwicklung in Richtung welchen Ziels beigetragen, scheint im vorliegenden Fall nicht sinnvoll. Dazu hätte zumindest der Versuch unternommen werden müssen, das Konzept systematisch umzusetzen, was nicht erfolgte.

Für die Ziele, die für die Projektteilnehmer am wichtigsten waren (s.o.), konnte keine Entwicklungen in ihre Richtung festgestellt werden. Es war weder eine bessere Koordination zwischen den Gemeinden, noch ein gesteigertes Gemeinschaftsgefühl bezüglich eines "Gesamtprodukts" Tourismus zu erkennen. Dem Leitbild des Konzepts – umweltschonender Tourismus – wurde nicht nähergekommen. Es zeichnete sich im Gegenteil ein Trend in Richtung Quantität statt Qualität ab.

Nach Ansicht aller Befragten entfaltete das Projekt im wesentlichen keine Wirkungen. Bei genauerem Nachfragen wurde das Konzepts aber doch als gute Grundlage für Förderanträge und als Anregung für weitere Aktivitäten im touristischen Bereich gewertet, auch wenn "nichts Neues dabei rausgekommen ist".

Das Konzept sollte nach der Fertigstellung als Grundlage für die touristische Entwicklung genutzt werden. Dieser Ansatz ging nach Auskunft der Befragten dann aber nach und nach im Alltagsgeschäft unter. Es wurde übereinstimmend bedauert, dass es keine Unterstützung bei der Umsetzung mehr gab, durch die sich alle viel erwartet hätten.

Es wurde auch deutlich, dass die Zuständigkeit für die Umsetzung des Projekts nie klar war. Es wurden keine Überlegungen angestellt, wie die gewünschte Entwicklung in Gang gesetzt und weiter vorangetrieben werden könnte. Es war den Befragten z.B. nicht bekannt, ob die mit dem Konzept angesprochenen touristischen Akteure überhaupt von der Existenz des Konzepts wussten.

Gefragt danach, ob die Erwartungen an das Projekt erfüllt wurden, gaben die Befragten eher eine negative Einschätzung ab. Es wurde mehrfach geäußert, dass "sowieso nichts" von dem Projekt erwartet wurde, weil das Projekt nie richtig wichtig genommen worden wäre. Teilweise wurde auch tiefe Enttäuschung darüber geäußert, dass die Chance, die das Projekt geboten hatte, nicht wahrgenommen wurde.

Dennoch wurden auch positive Aspekte mit dem Projekt verbunden. Hier wurde in erster Linie die Qualität des Konzepts als Grundlage und Anregung hervorgehoben, was z.B. Förderanträge erleichterte. Ähnliches gilt für die Durchführung des Projekts: einerseits wurde die Vorgehensweise zwar als nicht ganz adäquat bewertet, andererseits aber die Arbeit mit einem "außenstehenden, neutralen" Berater als eine wichtige und bereichernde Erfahrung hervorgehoben.

Die Wirkungen und Erwartungen an das Projekt wurden nach Einschätzung aller Befragten stark von externen Faktoren beeinflusst, auf die das Projekt kaum einwirken konnte. Die wichtigsten Elemente sind bereits bei der Prozessanalyse aufgeführt. Im wesentlichen zu nennen sind:

- Existenzängste vieler Akteure;
- Daraus resultierender "Kampf" um Investoren und Arbeitsplätze, der sich in sehr ausgeprägtem Konkurrenzverhalten äußerte;
- Allgemeine Planungsunsicherheit;
- Planungs- und Konzeptmüdigkeit und gleichzeitig das Bedürfnis, "etwas in der Hand zu haben";
- Allgemein negative Erfahrungen mit Planern;
- Eine diffuse Ablehnung von allem, was aus "dem Westen kommt".

3.3.4.5 Bewertung

Die wertenden Aussagen der Befragten und die Entwicklung in Richtung der Ziele (projektinterne Bewertung) sowie die Stärken und Schwächen bezüglich der Berücksichtigung der Wirkfaktoren (projektexterne Bewertung) werden nachfolgend tabellarisch in der Reihenfolge der Arbeitsschritte dargestellt.

Projektinterne Bewertung: Ansicht der Befragten und Zielerreichung	
Positiv:	Negativ:
Projektbeschreibung und Planungskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> Die Darstellung der Maßnahmen nach Angebotsarten und nach Gemeindeteilen wurde als praktikabel bewertet; 	<ul style="list-style-type: none"> Die Ernsthaftigkeit der Absicht, eine umweltfreundliche Entwicklung einleiten zu wollen, wurde bezweifelt; Die Problemanalyse hatte die Akteure vor Ort nicht genug berücksichtigt; die "echten" Probleme wurden ihrer Meinung nach nicht aufgedeckt;
Prozessanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> Die Berater zeigten großes Engagement; Eine Beratung "von außen" wurde (nur z.T.) als vorteilhaft empfunden; 	<ul style="list-style-type: none"> Es war ein großes Misstrauen gegenüber der Vorgehensweise vorhanden zusammen mit der Befürchtung, dass ein Konzept "übergestülpt" werden sollte, das keiner wirklich wollte; Es war ein relativ geringes Interesse an der Arbeit vorhanden, dass sich auf eine allgemeine "Konzept- und Arbeitsgruppenmüdigkeit" zurückführen ließ;
Vollzugskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> Durch das Konzept erfolgten konkrete Umsetzungen; Entwicklungen mit dem Trend hin zu Quantität statt Qualität wurden als unausweichliche Konsequenz hingenommen; 	<ul style="list-style-type: none"> Das Konzept zeigte keine Wirkung, da Umsetzungen erfolgten, die im Gegensatz zu den Zielen des Konzepts standen; Es wurde kein Zusammenhang zwischen erfolgten Umsetzungen und der Arbeit im Projekt gesehen;
Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> Das Konzept bot eine Grundlage für Förderanträge; Das Konzept brachte Anregungen für touristische Aktivitäten; Die Art der Arbeit war anregend, auch wenn sie mit Misstrauen betrachtet wurde; 	<ul style="list-style-type: none"> Das Projekt war stark von externen Faktoren beeinflusst; Die Wirkungen des Projekts wurden als äußerst gering eingeschätzt; Die Erwartungen der Befragten konnten überwiegend nicht erfüllt werden;
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> Den Hauptzielen – gemeinschaftliches Vorgehen der Gemeinden und Einleitung eines umweltschonenden Tourismus – konnte nicht näher gekommen werden;
Projektexterne Bewertung: Berücksichtigung der Wirkfaktoren	
Stärken:	Schwächen:
Projektbeschreibung und Planungskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> Das Projekt wurde von der Gemeinde beantragt im Zusammenhang einer umweltschonenden Gesamtentwicklung; 	<ul style="list-style-type: none"> Das Leitbild wurde "vorgegeben" und nicht mit den Projektteilnehmern erarbeitet oder weiter diskutiert; es bleibt undeutlich, inwieweit das Leitbild von ihnen mit getragen und akzeptiert wurde;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es lag eine ausführliche Stärken-Schwächen-Analyse vor; ▪ Die Maßnahmenebene war sehr umfassend und detailliert ausgearbeitet, die Maßnahmen waren z.T. so weit konkretisiert, dass sie unmittelbar umsetzbar waren; ▪ Das Konzept griff vorhandene Aktivitäten auf; ▪ Die angesprochenen Zielgruppen waren größtenteils in einer begleitenden Arbeitsgruppe vertreten oder wurden nach thematischen Schwerpunkten in die Arbeit mit einbezogen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es waren unterschiedliche Zielsetzungen bei unterschiedlichen Akteuren vorhanden, die nicht abgeklärt wurden; ▪ Die Projektteilnehmer wurden nicht an allen Arbeitsschritten beteiligt; ▪ Die Öffentlichkeit wurde kaum informiert oder einbezogen.
Prozessanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Bearbeiter übernahm eine Vermittlerrolle zwischen verschiedenen Personenkreisen; ▪ Betroffene wurden bei der Entwicklung von konkreten Maßnahmenvorschlägen einbezogen; ▪ Träger der Umsetzung war ein bereits etablierter Verein; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischen den Beteiligten herrschte ein starkes Konkurrenzverhalten; ▪ Der Arbeitsweise im Rahmen des Projekts wurde misstraut verbunden mit diffusen Ängsten gegenüber allem, was aus dem Westen kam; ▪ Das Projekt wurde nicht ernst genommen, die aktive Beteiligung der Projektteilnehmer war eher mangelhaft, da kein Sinn in einem weiteren Konzept gesehen wurde; ▪ Die Organisation und Steuerung des Projekts lag allein in der Hand des Bearbeiters; ▪ Das Konzept hatte nur eine geringe Verbindlichkeit; ▪ Die Zuweisung von Verantwortung blieb unklar; ▪ Der Umsetzungsträger war sich seiner Rolle und den damit verbundenen Aufgaben nicht von Anfang an bewusst;
Vollzugskontrolle	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es entstanden Aktivitäten, die sich auf Anregungen aus dem Konzept zurückführen lassen; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Konzept wurde wenig konsequent verfolgt, es diente als "Steinbruch" für Ideen, ohne sie mit dem Leitbild des Konzepts abzugleichen; ▪ Entwicklungen, die im Widerspruch zu den mit dem Konzept verfolgten Zielen standen, wurden hingenommen und teilweise positiv beurteilt;
Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nach Projektende wurde das Konzept in Teilen aufgegriffen und weiterentwickelt; 	

3.3.4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch das Projekt wurde in erster Linie eine gute Grundlage geschaffen, um weitere Förderanträge zu stellen und Investoren für die Region zu interessieren. Darüber hinaus konnten konkrete Ideen aus dem Maßnahmenkatalog realisiert werden, wenn auch nur in geringem Umfang. Das Konzept wurde vor allem kurz nach Abschluss der Projektlaufzeit als Anregung für weitere Ideen genutzt.

Das Ziel, durch das Konzept eine bessere Abstimmung und gemeinschaftliches Vorgehen bei der touristischen Entwicklung unter den beteiligten Gemeinden zu erreichen, scheint gescheitert zu sein. Der Konkurrenzkampf der Gemeinden untereinander wurde durch das

Projekt nicht positiv beeinflusst und die Ausrichtung des Tourismus auf eine umweltverträgliche Form konnte nicht etabliert werden, was mit einer gewissen Gleichgültigkeit von den meisten Befragten hingenommen wurde. Neue Kooperationsformen oder innovative Entwicklungsprozesse waren kaum erkennbar. Daraus kann geschlossen werden, dass ein umweltschonender Tourismus niemals ernsthaft mit allen Konsequenzen verfolgt wurde bzw. die Konsequenzen daraus den beteiligten Akteuren zunächst nicht deutlich waren und dann nicht akzeptiert wurden.

Insgesamt bemaßen die beteiligten Akteure dem Projekt ein sehr geringer Stellenwert bei, es wurde "nicht richtig ernst" genommen. Das Bedürfnis nach Beratung war im Grunde nicht vorhanden, die Projektteilnehmer nahmen eine sehr abwartende Haltung ein.

Ursachen – Berücksichtigung der zentralen Wirkfaktoren

Konzeption und Durchführung des Projekts:

Die grundsätzliche konzeptionelle Arbeit in dem Projekt ist positiv zu werten. Der Anstoß zu dem Projekt kam aus der Amtsgemeinde selbst, es erfolgte eine umfassende Problemanalyse und die Akteure wurden an der Projektarbeit beteiligt. Das sehr detailliert ausgearbeitete Konzept führte dann auch nach Ende des Projekts zu einigen Umsetzungen.

Ein wesentliches Manko bestand darin, dass die Akteure nicht an der Leitbildentwicklung beteiligt waren und mit der Arbeitsmethodik nicht richtig vertraut gemacht wurden. Dadurch waren sie einerseits durch das Projekt überfordert, andererseits wurde dadurch Misstrauen gegenüber den Beratern aufgebaut. Das Engagement der Berater und ihre Funktion als Vermittler wurde zwar gewürdigt, es wurde ihnen aber nicht zugetraut, die "wirklichen" Probleme und Handlungsmöglichkeiten erkannt zu haben. Ein weiteres Problem war, dass die unterschiedlichen Erwartungen an das Projekt nicht abgeklärt wurden. Ein Teil der Akteure erwartete eine Art "Anleitung zum erfolgreichen Tourismus", andere wollten eine konzeptionelle Grundlage für die Beantragung von Fördermitteln, wieder andere wollten in erster Linie die touristischen Aktivitäten der Gemeinden in gemeinsame Bahnen lenken. Ungünstig war auch, dass die relevanten Akteure vor Ort nicht ermittelt und die Öffentlichkeit nicht einbezogen wurde. Die Förderung der Akzeptanz gegenüber dem Konzept konnte daher nicht erreicht werden.

Akteure:

Der Schwerpunkt der Ursachen für die erreichten bzw. nicht erreichten Ergebnisse des Projekts sind in diesem Feld zu suchen. Es war weder Engagement unter den Akteuren vor Ort vorhanden – sie nahmen das Projekt eher hin als das sie sich daran beteiligten – noch schien Einsicht in die Verbesserungsbedürftigkeit des eigenen Handelns gegeben gewesen zu sein. Das Projekt wurde als "eigentlich nicht wichtig" angesehen, das erwartungsgemäß auch "nichts Neues" brachte. Der Verlauf des Projekts war gekennzeichnet von einem ausgeprägten Konkurrenzdenken untereinander. Noch während der Laufzeit des Projekts entschied sich eine der beteiligten Gemeinden für ein größeres Projekt von Ferienhäusern, das nicht in Grundausrichtung des Konzepts passte.

Hemmnisse:

Neben den bereits genannten Aspekten sind die "Vorbelastungen" der Akteure durch viele Pläne, Planungen und Konzepte, die die damalige Zeit prägten, hervorzuheben. Durch

diesen Umstand war die Bereitschaft, für noch ein Konzept einen Beitrag zu leisten, sehr gering. Das Bedürfnis, "endlich mal was Greifbares" zu bekommen stand im Vordergrund. Diese Haltung wurde bei vielen Akteure durch existentielle Fragen, vor die sie sich gestellt sahen, noch gesteigert. Daraus erklärt sich der fehlende Mut für neue, scheinbar nicht so erfolversprechende Handlungsweisen. Das Projekt wurde als "sowieso nicht so wichtig" eingestuft.

Eine genauere Darstellung, inwieweit die einzelnen Faktoren berücksichtigt wurden, ist dem Anhang 6 zu entnehmen.

Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung

Der Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung ist insgesamt gering einzuschätzen. Dies ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass während der Projektlaufzeit keine und danach nur eine punktuelle Umsetzung des Konzepts stattfand. Von der Arbeit während der Projektlaufzeit konnten wegen der oben genannten Ursachen keine neuen Netzwerke zwischen Akteuren aufgebaut werden. Erschwerend kommt hierbei hinzu, dass die Abgrenzung des Projektgebiets nur nach touristisch-administrativen Gesichtspunkten vorgenommen wurde, so dass ein Gebiet erfasst wurde, das die Bewohner nicht als eine einheitliche Region empfanden.

Die grundsätzliche Ausrichtung des Konzepts berücksichtigte zwar wesentliche und grundlegende Aspekte einer nachhaltigen Regionalentwicklung wie ökologische Verträglichkeit unter Berücksichtigung sozialer und kultureller Aspekte und Anknüpfung an regionalen Potenzialen. Bei den wenigen erfolgten Umsetzungen standen diese Aspekte aber nicht mehr im Vordergrund und es konnte keine grundsätzliche Hinwendung zu einem umweltverträglichen Tourismus erreicht werden. Dies wurde besonders bei der Entscheidung einer Gemeinde deutlich, die die Umsetzung eines touristischen Projekts beschloss, das im Widerspruch zu den verfolgten Zielen steht.

3.4 Fazit: Projektwirkungen und ihre Ursachen

Die evaluierten Projekte sind durch unterschiedliche Ausgangsbedingungen, Ziele und Herangehensweisen gekennzeichnet. Ebenso unterschiedlich waren ihre Verläufe und die erreichten Ergebnisse. Dennoch lassen sich einige Tendenzen und Gemeinsamkeiten herausarbeiten, die nachfolgend dargestellt und vor dem Hintergrund der Zielsetzungen der Evaluierung diskutiert werden. Es wird dargestellt, inwieweit sich Einstellungsänderungen bei den Akteuren erkennen ließen und Wirkungen in Richtung Initiierung und Weiterentwicklung neuer Handlungsansätze bzw. einer neuen Entwicklungskultur festgestellt werden konnten.

Zusammenfassend dargestellt werden auch die Ursachen für das Zustandekommen der evaluierten Ergebnisse. Übereinstimmungen in Stärken und Schwächen stellen eine wichtige Grundlage für die Ableitung allgemeiner Hinweise zur Konzipierung und Durchführung von Projekten dar. In diesem Zusammenhang wird der Stellenwert von Projekten als Impulsgeber für eine Entwicklung auf regionaler Ebene erörtert.

3.4.1 Zusammenfassung der Evaluierungsergebnisse

Projektwirkungen

In den untersuchten Fallbeispielen konnten in allen Fällen erste Grundlagen für eine Zusammenarbeit zwischen den Akteuren vor Ort gelegt werden, durch die konkrete Vorhaben entwickelt und in Teilen auch umgesetzt wurden.

Diese Ansätze zu neuen Kooperations- und Handlungsformen waren auch für die Projektteilnehmer wichtige Ergebnisse aus der Projektlaufzeit. In der Regel gelang es, eine Grundlage für weitere Initiativen zu schaffen, entweder in Form eines Konzeptes, das die Basis für weitere Aktivitäten legte und / oder durch Etablierung einer Organisationsstruktur zur weiteren Realisierung von Maßnahmen in Eigenregie. Ein dauerhaftes Klima für eine neue "Entwicklungs- und Kooperationskultur" durch mehr Kommunikation und Kooperation konnte aber in keinem der untersuchten Projekte erreicht werden. Auch dann nicht, wenn dafür eigens eine Trägerorganisation geschaffen wurde. Diese verwaltete eher einen Status quo; Eigendynamik in Form von Einbeziehung weiterer Akteure oder erweiterten Handlungsansätzen wurde durch sie so gut wie nicht entfaltet.

Bei den untersuchten Fallbeispielen gelang es, während der Projektlaufzeit oder als unmittelbare Folge daraus, Maßnahmen umzusetzen. Das heißt, es konnte immer eine Entwicklung in Richtung zumindest eines Teils der projektinternen Ziele erreicht werden. Die Umsetzungsaktivitäten waren für die beteiligten Akteure ein sehr wichtiger Punkt, ihnen wurden "Schrittmacherfunktion" für das Engagement innerhalb des Projekts zuerkannt. In geringem Maß konnte bei etablierten Institutionen und Verwaltungen durch die Umsetzungen eine erhöhte Akzeptanz gegenüber den Projekten beobachtet werden. Nach Ende der Projektlaufzeit wurden lediglich die schon begonnenen Aktivitäten weitergeführt bzw. realisiert. Die Projekte stagnierten seitdem auf dem mehr oder weniger hohen Realisationsniveau, das innerhalb der Projektlaufzeit erreicht worden war.

Eine Weiterentwicklung der in den Projekten erarbeiteten Inhalte war nicht zu beobachten, d.h., die ausgearbeiteten Handlungsansätze wurden weder inhaltlich weiterentwickelt noch fand eine Übertragung auf neue Handlungsfelder statt. Die Ergebnisse, die während der Projektlaufzeit erreicht wurden, konnten zwar größtenteils etabliert werden im Sinne einer "Sicherung des Bestandes", es wurde aber keine erkennbare Eigendynamik entfaltet. Die Projekte führten ebenfalls zu keiner Initialzündung für weitere Projekte in der Region. Nach Förderende trat immer ein deutlicher Stillstand in den Aktivitäten und bezüglich von Kooperationsbestrebungen zwischen den Akteuren ein. Außerdem brachten die geschaffenen Trägerorganisationen neben Idealismus nicht genügend Zeit und Durchsetzungskraft für ausgedehntere Aktivitäten mit – der vorhandene Elan versank im Alltagsgeschäft.

Bei den am Projekt beteiligten Akteuren waren nur geringfügige Ansätze zu Einstellungsänderungen zu erkennen. Vielfach waren sie während der Laufzeit des Projekts unter Beteiligung einer beratenden Institution sehr engagiert und motiviert und es ließen sich positive Haltungen gegenüber neuen Handlungsweisen nachvollziehen. Die vorhandenen Ansätze wurden dann aber im Laufe der Zeit wieder in den Hintergrund gedrängt. Entsprechend erfolgten auch keine Handlungsänderungen, die über das, was im Projekt "eingübt" wurde, hinaus gegangen wären.

Auf den ersten Blick wurden mit den untersuchten Fallbeispielen nur geringe Wirkungen erzielt. Einstellungsänderungen oder neue Handlungsansätze sind nur in einem geringen Ausmaß erfolgt, eine räumliche und sachliche Weiterentwicklung der Aktivitäten auf regionaler Ebene konnte nicht beobachtet werden. Es kann daher kaum von einer "neuen regionalen Entwicklungs- und Kooperationskultur" gesprochen werden. Die relativ kurze Laufzeit der Projekte erscheint aber auch kaum ausreichend, um so langfristige Prozesse wie Einstellungs- und Handlungsänderungen etablieren zu können. Es ist daher bereits als ein bemerkenswertes Ergebnis anzusehen, dass innerhalb relativ kurzer Zeit dennoch nachvollziehbare Entwicklungsimpulse gegeben und die Basis für weitere regionale Entwicklungsinitiativen geschaffen werden konnten. Durch die Umsetzung von Maßnahmen konnten darüber hinaus bei den Akteuren zumindest Anstöße in Richtung innovativer Handlungsansätze gegeben werden.

Stärken und Schwächen der Fallbeispiele

Konzeption und Durchführung:

Die gemeinsame Stärke der untersuchten Fallbeispiele liegt in der konzeptionellen Arbeit, es wurden umfangreiche Problemanalysen erarbeitet sowie Ziele und detailliert ausgearbeitete Maßnahmen dargestellt. Ebenso wurden die Projekte stets unter Beteiligung der Akteure vor Ort durchgeführt und regionale Entscheidungsträger zumindest über die Absichten der Projekte informiert. Die Akteure wurden in Regel aktiv aufgesucht und für die Mitarbeit im Projekt gewonnen.

Die Einbindung in regionale Strategien oder die Anknüpfung an regionale Planungen erfolgte unterschiedlich intensiv. Eine aktive Berücksichtigung der regionalen Ebene scheint von Zufälligkeiten abhängig gewesen zu sein, wie z.B. die Erteilung eines Auftrages zur Einarbeitung der Projektergebnisse in eine übergeordnete Planung. Umsetzungen erfolgten teils während der Laufzeit der Projekte, teils unmittelbar nach ihrem Ende. Die Um-

setzung wurde von den Akteuren zwar grundsätzlich positiv gewertet. Allerdings wurde bei allen Fallbeispielen bezüglich des Umfangs und der Reichweite der Umsetzung Unzufriedenheit geäußert und damit u.a. die eingetretene Stagnation der Umsetzung nach Projektende begründet.

Gemeinsame Schwäche der Projekte war, dass die bestehenden Sozialstrukturen in den jeweiligen Projektgebieten nicht ermittelt wurden, so dass es zweifelhaft erscheint, ob die vor Ort relevanten Entscheidungs- und Handlungsträger hinreichend berücksichtigt und einbezogen wurden. Bei dem Fallbeispiel "Verkehr" führte z.B. die Nichtberücksichtigung von wichtigen Handlungsträgern zu einer anfänglichen Blockade der Umsetzung, die erst durch aktive Beteiligung dieser Personenkreise aufgelöst werden konnte.

Ein weiteres Manko war, dass in keinem Fall die Akteure an allen Arbeitsschritten beteiligt wurden. Dies bezieht sich vor allem auf die Leitbild- und / oder Zielfindung der Projekte. Dies führte zu sehr unterschiedlichen, nicht ausgesprochenen Zielvorstellungen der Projektteilnehmer, verbunden mit nur partiell vorhandener Aktivitätsbereitschaft. Eine ungenügende Einbeziehung bei den vorausgehenden Problemanalysen trug vermutlich zusätzlich zu einer eher ablehnenden Haltung vieler Projektteilnehmer bei, da zu wenig an die Sichtweisen und Problemlagen vor Ort angeknüpft wurde. Auch "die Öffentlichkeit" wurde nicht oder nicht ausreichend in den Projektablauf eingebunden, auch wenn sie eine wichtige Zielgruppe für angestrebte Handlungsänderungen war. Die Versuche hierzu beschränkten sich auf die Weitergabe von Informationen. Überlegungen oder Konzepte für eine weitergehende Aktivierung waren entweder nicht vorhanden oder konnten nicht realisiert werden.

Die erbrachten Beratungsleistungen wurden durchweg positiv beurteilt und immer als professionell und engagiert beschrieben. Wichtig war allen Beteiligten, dass sie von einer außenstehenden, neutralen Institution durchgeführt wurde. Trotz dieser positiven Einschätzung der Beraterpersönlichkeiten musste in den drei Projekten zunächst eine relativ lange Phase des Misstrauens gegenüber der Art der Arbeit und der Tatsache, dass unangefordert Beratung vorhanden war, überwunden werden. Diese Verzögerung zu Beginn der Projekte ist teilweise auch auf die bereits erwähnte mangelhafte Erfassung der Sozialstrukturen und die nicht ausreichende Beteiligung der Akteure vor Ort an der Zielfindung des Projekts zurückzuführen.

Neue Kommunikations- oder Kooperationsbeziehungen auf regionaler oder überregionaler Ebene entwickelten sich im Rahmen der Projekte kaum, auch wenn teilweise die Erfahrungen aus den Projekten lebhaft von Akteuren aus anderen Regionen nachgefragt wurden. Insgesamt waren so gut wie keine Vernetzungsbestrebungen oder geglückte Netzwerkbildungen erkennbar, in der Regel war dieser Aspekt nicht einmal thematisiert worden.

Bei allen Fallbeispielen übten externe Faktoren einen großen Einfluss auf das Projektgeschehen aus. Ausgangsbedingungen wie die Umstrukturierung der gesamten politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie im Falle des Projekts "Rheinberg/Zechlin", Abhängigkeiten von Verfahren und Unterstützung von überregionalen Instanzen wie im Falle des Projekts "Verkehr" und nicht regional verschuldete Krisen wie der BSE-Skandal im Falle des Projekts "Berglandwirtschaft", konnten im Rahmen der kurzfris-

tig angelegten Projektlaufzeit kaum aufgefangen werden, auch wenn regionale Entscheidungsträger das Projekt nach Maßgabe ihrer Möglichkeiten unterstützten.

Akteure

Bezüglich dieser Wirkfaktoren lassen sich in erster Linie Schwächen ausmachen. Am ehesten konnte noch Engagement zumindest bei einem Teil der Projektbeteiligten gefunden werden ebenso wie eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft. Teilweise musste das Engagement aber erst vehement eingefordert werden wie im Beispiel "Berglandwirtschaft", oder es bedurfte einer relativ langen "Anlaufphase", in der die Berater mit großem Aufwand für Engagement und Kooperationsbereitschaft werben mussten. Ohne den Einsatz der Berater ließen sowohl Engagement als auch Kooperationsbereitschaft bald nach Ende des Projekts wieder deutlich nach.

Der Wille zur Veränderung oder Lernfähigkeit ließ sich in allen Fallbeispielen bei den Projektteilnehmern kaum ausmachen. Ein Grund dafür ist möglicherweise, dass der Anstoß zu einem Projekt nicht von den Akteuren vor Ort ausging bzw. wie im Falle des Beispiels "Rheinsberg/Zechlin" nur von einem Teil der Akteure getragen wurde. Eng damit im Zusammenhang steht eine nur teilweise nachvollziehbare Identifikation mit den Zielen des Projekts. Es wurde nicht nur versäumt, die Projektteilnehmer an der Zielfindung zu beteiligen, es wurde auch kaum darauf Wert gelegt, ihnen die vorgeschlagenen Ziele wirklich nahezubringen.

Hemmnisse

Im Hinblick auf Hemmnisse sind nur bedingt Gemeinsamkeiten zwischen den Fallbeispielen festzustellen, dazu waren sie zu unterschiedlich angelegt. Am auffälligsten war die geringe Beachtung von "Vorbelastungen" bei den Akteuren, die zwar bekannt waren, auf die aber nicht weiter reagiert wurde. Im Fallbeispiel "Berglandwirtschaft" führte die Ablehnung der Landwirte gegenüber allen Themen, die von ihnen mit "Naturschutz" in Verbindung gebracht wurden, erst zu einem zähen Anfang und dann zur stillschweigenden Aufgabe wesentlicher Projektziele. Im Beispiel "Rheinsberg/Zechlin" zog die Erarbeitung eines Konzepts ohne greifbare Ergebnisse eine passive bis ablehnende Haltung vieler am Projekt beteiligter Akteure nach sich.

Ein weiteres gemeinsames Feld lässt sich im Bereich von Konkurrenzen identifizieren. Da die Beziehungen der Akteure und Institutionen untereinander und zu den Projekten nicht aufgedeckt wurden, lässt sich vermuten, gestützt durch die Aussagen der Befragten, dass zumindest teilweise latent vorhandene Konkurrenzen bei beiden Projekten eine Rolle spielten, durch die vor allem eine konsequente Umsetzung von erarbeiteten Maßnahmen behindert wurde.

Ergebnisse vor dem Hintergrund von Ansätzen für eine nachhaltige Regionalentwicklung

Die Erörterung der Projektergebnisse bezüglich ihres Beitrags zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung geschieht entlang der in Kapitel 2.3 dargestellten Ansatzpunkte.

Am ehesten erfüllt wurde bei allen untersuchten Projekten die Einbeziehung von Akteuren vor Ort und die Durchführung der Projekte in partizipativer Form. Während der jeweiligen Projektlaufzeiten kann auch eine Stärkung der Eigenaktivität und Selbstbestimmung der am Projekt beteiligten Akteure unterstellt werden. Eine anhaltende Wirkung der Aktivierung war kaum zu beobachten, da die Projekte nach Beendigung der Förderung stagnierten oder sogar teilweise rückläufig in ihren Aktivitäten waren. Die räumliche und sachliche Reichweite der Umsetzungen war eher gering. Die Region wurde zwar gedanklich mit einbezogen, die tatsächlichen Aktivitäten hatten dann aber eine räumlich sehr begrenzte Wirkung, Vernetzungen wurden – mit einer Ausnahme – nicht geschaffen.

Die soziale und kulturelle Verträglichkeit der "Produkte" oder Effekte der Fallbeispiele wurde in der Regel durch die Vorgehensweise sichergestellt. Bei der Entwicklung der einzelnen Produkte oder Handlungsansätze wurden auch immer ökonomische Aspekte einbezogen. Aussagen darüber, inwieweit dadurch tatsächlich wirtschaftliche Effekte hervorgerufen wurden, können auf der Basis der vorliegenden Untersuchung nicht getroffen werden.

Ähnliches gilt für die ökologische Verträglichkeit. Sie wurde in der Regel als Folge der durchgeführten Maßnahmen erwartet. Zum Beispiel sollte der "Aufbau von Vermarktungsstrukturen zwischen Erzeugern und Verbrauchern vor Ort" im Projekt "Berglandwirtschaft" zu einem innerregionalen Stoffkreislauf beitragen und so zu einer Umweltentlastung führen. Oder es wurden im Falle des Projekts "Rheinsberg/Zechlin" touristische Angebote entwickelt, die Umweltschäden erst gar nicht entstehen lassen. Über diese pauschale Sichtweise hinaus können im Rahmen der Untersuchung keine weiteren Aussagen getroffen werden. Tatsächlich erreichte Umweltentlastungen müssten eigens untersucht werden.

Eine Ausdehnung auf "alle Wirtschaftsweisen und Lebensstile" der Handlungsansätze war in keinem der Fallbeispiele angestrebt. In dem Gesamtprojekt "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum" mit drei Handlungsfeldern wurden zumindest Potenziale für einen umfassenderen Ansatz deutlich. Mit den bearbeiteten Handlungsfeld "Wirtschaft" in Form von Ökoauditierung, "Berglandwirtschaft" und "Verkehr" wurde ein etwas umfassenderer Ausschnitt einer Region betrachtet. Die darin liegenden Möglichkeiten wurden durch die Vernetzungen des Bereichs "Verkehr" und "Auditierung Zugspitzbahnen" in Garmisch-Partenkirchen deutlich, die sich noch während der Projektlaufzeit entwickelte. Eine derartige Vernetzung oder Verzahnung zwischen den Handlungsfeldern war allerdings nicht ausdrücklich angestrebt.

3.4.2 Diskussion

Die untersuchten Projekte haben nur eine geringe oder schwer nachvollziehbare Wirksamkeit im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung (s. Kap. 2.3) entfaltet. Die wesentlichen Ansatzpunkte waren zwar konzeptionell verankert, die Umsetzung und Weiterentwicklung der kleinräumigen Ansätzen auf regionaler Ebene scheint in allen drei Fällen nicht gelungen zu sein. Es wurde aber deutlich, dass es im Rahmen einer kurzfristigen Projektlaufzeit grundsätzlich gelingen kann, Impulse in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung zu geben, denn es konnten in allen untersuchten Beispielen Akteure aktiviert, konkrete Ergebnisse erarbeitet und Ansätze für Vernetzungen entwickelt werden.

Daraus lässt sich schließen, dass Projekte wie die untersuchten zwar einen gewissen Stellenwert innerhalb einer nachhaltigen Regionalentwicklung haben, aber als einzige Umsetzungsstrategie nicht ausreichend sind. Die für eine Entwicklung auf regionaler Ebene notwendige Vernetzungsleistung kann von Projekten, die von ihrem Ansatz her kurzfristig und kleinräumig angelegt sind, nicht geleistet werden. Dazu bedarf es zusätzlicher Maßnahmen, um die Aktivitäten innerhalb eines größeren Raumes zu bündeln und zusammenführen, als Voraussetzung für Synergieeffekte und weitere Innovationen.

In diese Richtung weisen auch Untersuchungen aus dem Bereich des "Regionalmanagements" (vgl. KISTENMACHER 1999; TROEGER-WEISS 1998) und regionaler Strategien in Ostdeutschland (DANIELZYK ET AL. 2000). In ihnen wird deutlich, dass "bottom-up" Strategien im Sinne von "Projekten" für sich allein nur begrenzte Möglichkeiten haben und in weitere Strategien eingebunden sein müssen.

In Frage kommen dabei u.a. Ansätze aus der Landes- und Regionalplanung, die von verschiedenen Seiten bereits in der Diskussion sind, wie z.B. "Teilraumgutachten" oder "Regionalmanagement". In ihnen kommt ein gewandeltes Verständnis der Aufgabenwahrnehmung zentraler staatlicher Instanzen zum Ausdruck. Sie sehen ihre Aufgabe zunehmend darin, Rahmenbedingungen für dezentrale Entwicklungsstrategien zu schaffen und kooperative Prozesse zu initiieren, ggf. zu moderieren und materiell zu unterstützen (FÜRST 1996; DANIELZYK 2000, 170f). Staatlich unterstützte dezentrale Organisationsformen können auf die Probleme und Möglichkeiten überschaubarer Räume eingehen und geeignete Entwicklungsstrategien dafür entwickeln. Durch sie können gleichzeitig auch übergreifende Aufgaben umgesetzt werden (FÜRST 1996a, 98ff).

Nach wie vor fraglich ist, welche Größe oder Begrenzung ein "überschaubarer" Raum hat. Regionen im Sinne der Regionalplanung scheinen für dezentralisierte Handlungsansätze, die stark mit Begriffen wie Solidarität und Gemeinwohl verknüpft sind, eher zu groß zu sein (vgl. FÜRST 1996a, 98). Die Vorteile von dezentralen Strukturen liegen in hoher Flexibilität, Problemnähe, Zielgenauigkeit und Akzeptanz. Diesen Vorteilen stehen aber auch Gefahren gegenüber, wie z.B. unklaren Verantwortungs- und Kontrollstrukturen oder innovationshemmende Kartellfunktionen dezentraler Netzwerke (FÜRST 1996a, 99).

"Top-down" initiierte Strategien zur Unterstützung dezentraler Strukturen finden eine sinnvolle Ergänzung durch lokale Initiativen bzw. Projekte "von unten". Lokale Entwicklungsinitiativen besitzen Detailkenntnisse über den Raum und nutzen in erster Linie en-

dogene Potenziale. Dadurch füllen sie Lücken oder Nischen aus, die "von oben" nicht erfasst worden sind.

Beide Ansätze müssen z.B. im Sinne eines Regionalmanagements mit Hilfe einer koordinierenden Stelle zusammengeführt und verknüpft werden (KISTENMACHER 1999). Die Aufgabe einer solchen koordinierenden Stelle besteht überwiegend in der Unterstützung bei der Beschaffung finanzieller Mittel, in der Beratung bei der Planung und Durchführung von Projekten bzw. Vermittlung von Beratung, der Initiierung neuer Projekte und Zusammenführung vorhandener, etablierter und sich neu entwickelnder Projekte. Daher sollte die Koordinierungsstelle langfristig etabliert werden, weil nachhaltige Entwicklung ein langfristiger Prozess ist und mittel- bis langfristige Unterstützung braucht. Sie darf aber keine Konkurrenz zu bestehenden Initiativen darstellen, sondern soll mit ihnen zusammenarbeiten und sie ergänzen (vgl. KLEINE-LIMBERG, TRESCHER 1989, 141f; KLEINE-LIMBERG 1998, 31f). Die koordinierende Stelle kann an einer vorhandenen Struktur angegliedert werden, wie z.B. einer Kreisverwaltung. Dabei muss aber ihre Unabhängigkeit deutlich bleiben, sie darf nicht in Verdacht geraten, der verlängerte Arm zur Durchsetzung "von oben" verordneter Entwicklungsziele zu sein.

Thesenartig lässt sich die Bedeutung von Projekten und Bedingungen für ihre Wirksamkeit im Rahmen einer nachhaltigen Regionalentwicklung wie folgt zusammenfassen (vgl. DANIELZYK 2000; FÜRST 1996a; KISTENMACHER 1999, KLEINE-LIMBERG, TRESCHER 1989; KLEINE-LIMBERG 1998):

- Projekte stellen eine wichtige Ausgangsbasis dar bei der Nutzung endogener Potenziale und bei der Integration möglichst viele Akteure einer Region in den Prozess der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung. Sie erfassen kleinräumig und detailliert Problemlagen, Potenziale und Anknüpfungspunkte für innovative Entwicklungen.
- Die Summe von Projekten ist noch keine Regionalentwicklung. Sie müssen zusammenarbeiten, sich ergänzen und neue Ideen hervorbringen.
- Projekte bedürfen zur Zusammenarbeit und zur Entfaltung regionaler Wirksamkeit einer koordinierenden Instanz. Die Koordinierungsstelle trägt dazu bei, dass möglichst alle Handlungsfelder einer Region berücksichtigt werden und bereits bestehende regionale Vernetzungen einbezogen werden.
- Der Ansatz, durch kleinräumige Projekte zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung beizutragen, muss durch dezentrale Regionalentwicklungsstrategien ergänzt werden. Die Projektinitiativen dürfen nicht durch eine anders orientierte regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik konterkariert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit Projekten die Möglichkeit besteht, einen wichtiger Beitrag zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten, da durch sie themenspezifisch und kleinräumig Akteure aktiviert und an neue Formen der Zusammenarbeit und zur Entwicklung neuer Handlungsansätze angeregt werden können. Für eine regionale Entwicklung ist es wichtig, dass Projekte Ergebnisse erzielen, auf deren Basis dann auch tatsächlich Vernetzungsstrukturen aufgebaut und mit übergeordneten Strategien verknüpft werden können. Dafür müssen Akteure für eine längerfristige Mitarbeit aktiviert, vorhandene Potenziale aufgegriffen, weiterentwickelt und neue Ideen umgesetzt werden. Darüber hinaus sollten – soweit möglich – Vernetzungen mit anderen Pro-

jekten oder bestehenden Netzwerken einer Region zumindest angestrebt werden. Zur Bewältigung dieser Anforderungen liegen zwischenzeitlich viele Erfahrungswerte vor, die Projektinitiativen bei der erfolgreichen Durchführung eines Vorhabens unterstützen können. Durch die Evaluierung wurde deutlich, dass dieses Wissen offensichtlich nicht ausreichend nutzbar ist, so dass viele Projekte nicht auf dem vorhandenen Wissenstand aufbauen, sondern quasi "von vorne" beginnen.

Vor diesem Hintergrund werden daher nachfolgend praxisorientierte Hinweise für die Konzipierung und Durchführung von Projekten aus den Ergebnissen der Evaluierung abgeleitet. Damit wird ein Beitrag geleistet, vorhandenes Wissen für zukünftige Projekte zugänglich zu machen, indem die Durchführung zukünftiger Projekte und die Ansätze für Vernetzungen zwischen Projekten verbessert werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass Ansätze, die von Einzelprojekten geleistet werden, in übergeordnete Strategien eingebunden werden können und so zu einer nachhaltigen Entwicklung auf regionaler Ebene beitragen können.

4 Schlussfolgerungen für die Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung

Bei der Evaluierung der Fallbeispiele sind viele Schwachstellen sichtbar geworden, die auf Unkenntnis oder Nichtbeachtung von – an sich bekannten – Wirkfaktoren zurückzuführen sind. Die Schwachstellen sind vor allem im Bereich der Konzeption und Durchführung der Projekte und bei der Einbeziehung der Akteure in den Projektablauf auszumachen. Da darüber vorhandenes Wissen nicht genutzt wurde, mussten in den Projekten negative Erfahrungen gemacht werden, die an sich vermeidbar gewesen wären.

Um zukünftige Projektinitiativen in die Lage zu versetzen, von vorliegendem Erfahrungswissen profitieren zu können, muss es handlungsorientiert aufbereitet und allgemein zugänglich gemacht werden. Mit den in Kapitel 3.1 identifizierten Wirkfaktoren sind bereits die wesentlichen zu beachtenden Inhalte erhoben worden. In dieser Form sind sie aber für Projektinitiativen nur eingeschränkt nutzbar. Im folgenden werden daher Hinweise gegeben, in welcher Weise auf die Inhalte der Wirkfaktoren im Rahmen eines Projekts eingegangen werden kann. Zur Erhöhung der Praktikabilität werden die Hinweise entlang eines zeitlichen Ablaufs in Form eines Projektmodells dargestellt. Damit können nicht nur inhaltliche Hinweise gegeben werden, sondern auch Empfehlungen darüber, zu welchem Zeitpunkt die inhaltlichen Aspekte im Ablauf eines Projekts berücksichtigt werden sollten. Das Projektmodell ist die Grundlage für die Darstellung der Hinweise in Form eines Leitfadens.

4.1 Projektmodell

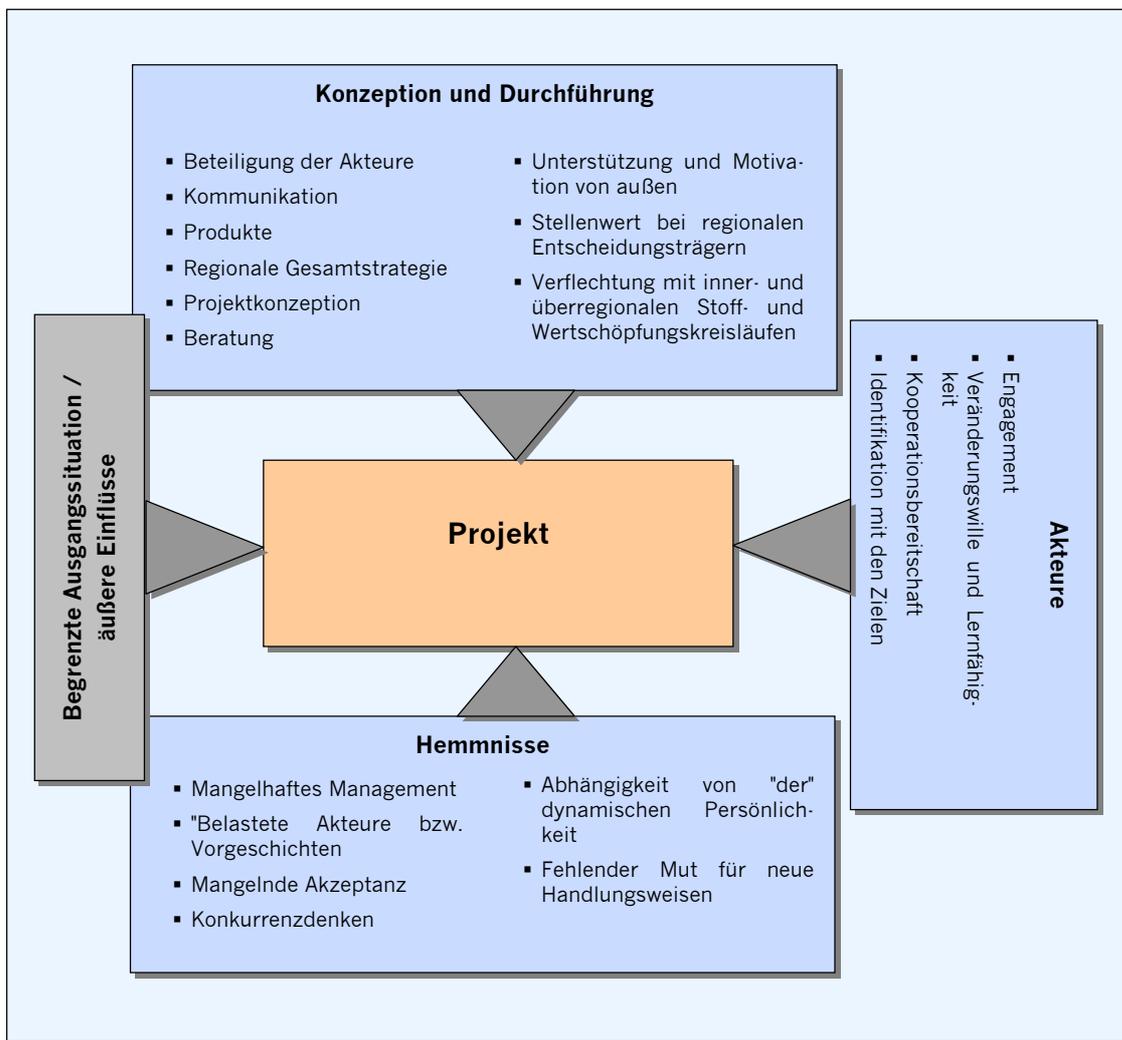
Die Entwicklung des Projektmodells erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden Hinweise gegeben, in welcher Weise die Wirkfaktoren in Projekten berücksichtigt werden können. Dazu wird zunächst der Einfluss einzelner Wirkfaktoren auf ein Projekt und Unterschiede der ableitbaren Hinweise erörtert. Im zweiten Schritt wird aufgrund der Erkenntnisse aus der Evaluierung der Fallbeispiele ein Modell über den Ablauf eines Projekts entworfen, das sich in drei Phasen gliedert. Die Phasen stellen das zeitliche Grundgerüst dar, anhand dessen die zuvor abgeleiteten Hinweise sortiert werden.

Hinweise zur Berücksichtigung der Wirkfaktoren

Durch die Wirkfaktoren war es möglich, bei der Evaluierung der Fallbeispiele Ursachen für den Verlauf und die Erreichung bzw. Nichterreichung von Ergebnissen im Rahmen eines Projektes erkennen und interpretieren zu können. Es wurde aber auch deutlich, dass nicht immer alle Wirkfaktoren in der gleichen Weise ein Projekt beeinflussen. Sie stellen vielmehr ein Spannungsfeld dar (s. Abb. 6), in dem jeder einzelne Wirkfaktor je nach konkreter Situation auf ein Projektgeschehen mehr oder weniger Einfluss ausübt. Das bedeutet, dass anhand der Wirkfaktoren ein Überblick über mögliche Einflussfaktoren gewon-

nen werden kann, die sich in der konkreten Projektsituation unterschiedlich stark bemerkbar machen. Aus der "Nichtbeachtung" eines Faktors kann daher nicht automatisch auf das Mislingen eines Projekts geschlossen werden. Aber auch umgekehrt gilt, dass die Beachtung aller Faktoren nicht in jedem Fall zu einem positiven Projektverlauf und Ergebnis führt. Das bedeutet auch, dass es keine immer zutreffende "Rangfolge" bei den Wirkfaktoren gibt, "der" oder "die" in jedem Fall ausschlaggebenden Faktoren konnten nicht festgestellt werden.

Abb. 6: Wirkfaktoren als Spannungsfeld



Quelle: eigener Entwurf

Innerhalb des durch die Wirkfaktoren dargestellten Spannungsfelds können die drei Kategorien "Konzeption und Durchführung", "Akteure" und "Hemmnisse" als die wesentlichen

"Eckpunkte" bezeichnet werden, die in jedem Fall berücksichtigt werden müssen. Das Außerachtlassen aller Wirkfaktoren einer Kategorie führt sehr wahrscheinlich zur Blockade des gesamten Projekts. So können z.B. der optimale Aufbau und die Durchführung eines Projekts die nicht vorhandene Motivation oder Handlungsbereitschaft bei den Akteuren nur bedingt beeinflussen. Hoch motivierte Akteure erreichen wenig oder nichts, wenn das Projekt nicht zielgerichtet und verwirrend abläuft. Blockaden zwischen den Akteuren oder seitens der Politik höherer Ebenen können einmal erreichte Effekte eines Projekts nach Beendigung einer Förderung im Alltagsgeschehen "ersticken".

Eine besondere Stellung nimmt in diesem Zusammenhang der Faktor "Begrenzte Ausgangssituation" ein. Mit ihm kommt zum Ausdruck, dass vor Beginn eines Projekts geprüft werden muss, ob überhaupt Potenziale vorhanden sind, die sich im Rahmen eines Projekts entwickeln lassen. Muss festgestellt werden, dass keine entwickelbaren Potenziale vorhanden sind, muss möglicherweise auf andere Strategien zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

Von ebenso grundsätzlicher Bedeutung sind die Außeneinflüsse auf ein Projekt. Beispielsweise wurde das Projekt "Berglandwirtschaft" durch die BSE-Krise überschattet, die den Absatz von Rindfleisch erheblich erschwerte. Auf die Außeneinflüsse kann in einem Projekt in der Regel nicht eingewirkt werden und es muss in der jeweiligen Situation über Fortsetzung, Änderung oder Aufgabe des Projekts entschieden werden. Da die Außeneinflüsse nicht vorhersehbar sind und sie in sehr unterschiedlicher Weise auftreten, können kaum Hinweise gegeben werden, in welcher Form mit ihnen umgegangen werden sollte. Daher sind sie nicht in Form eines "Wirkfaktors" dargestellt, sondern finden indirekte Berücksichtigung bei den Hinweisen, die eine Überprüfung der jeweiligen Situation im Verlauf eines Projekts empfehlen.

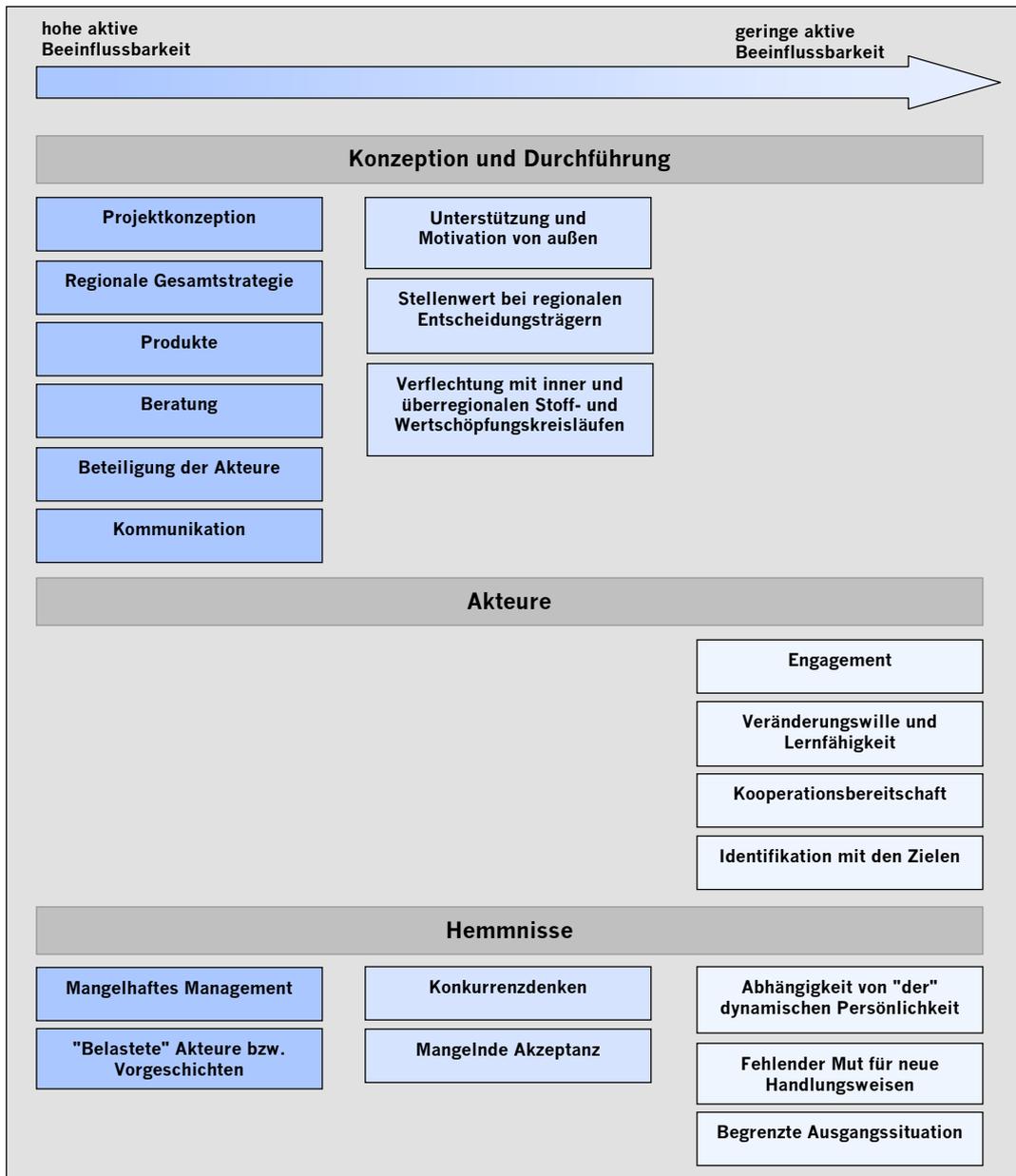
Die Kenntnis der Wirkfaktoren stellt somit eine wesentliche Orientierungshilfe bei der Konzeption und Durchführung von Projekten dar, die aber jeweils anhand der konkreten Situation auf Schwerpunkte überprüft werden muss, da diese in jedem Projekt unterschiedlich sind.

Um die Wirkfaktoren für ein Projekt nutzbar zu machen, müssen sie in "Handlungsanleitungen" umgesetzt werden. Das bedeutet, dass Aussagen darüber zu treffen sind, auf welche Art und Weise ein Wirkfaktor berücksichtigt werden kann bzw. was dafür konkret zu tun ist. Dazu werden im folgenden den Wirkfaktoren – soweit möglich – praxisnahe Hinweise zugeordnet. Diese Hinweise basieren auf den Erfahrungen, die im Rahmen der Evaluierung der Fallbeispiele zur Durchführung von Projekten gemacht wurden.

Die Hinweise zur Berücksichtigung der Faktoren sind von unterschiedlicher Qualität im Sinne von Abstufungen einer aktiven Beeinflussbarkeit. Das heißt, die Berücksichtigung einiger Faktoren kann durch aktive und steuerbare Aktionen stattfinden. Bei anderen Faktoren lassen sich lediglich Hinweise zur Erfassung und zur Kenntnisnahme einer Situation ableiten, d.h., solche Faktoren sind kaum oder nicht aktiv beeinflussbar. Dabei liegt den Kategorien der Wirkfaktoren "Konzeption und Durchführung", "Akteure" und "Hemmnisse" eine Reihenfolge der Beeinflussbarkeit in Form eines Kontinuums von "beeinflussbar" bis "kaum beeinflussbar" zugrunde (s. Abb. 7). Für die Ableitung von anwendungsorientierten

Hinweisen bedeutet dies, dass sich in erster Linie aus den beeinflussbaren Wirkfaktoren der Kategorie "Konzeption und Durchführung" relativ konkrete Handlungsanleitungen ableiten lassen. Für die weniger beeinflussbaren Wirkfaktoren können Hinweise zu ihrer Erfassung oder "zur Kenntnisnahme" und ggf. für zu ziehende Konsequenzen gegeben werden.

Abb. 7: Beeinflussbarkeit der Wirkfaktoren



Quelle: eigener Entwurf

Hohe Beeinflussbarkeit bedeutet, dass durch erlernbares Wissen oder Fähigkeiten auf einen Faktor eingewirkt werden kann. Das bedeutet beispielsweise, dass für die Erarbeitung von klaren Zielsetzungen allein das nötige know-how notwendig ist, das sich im Zweifelsfall erlernen lässt oder durch professionelle Berater bereitgestellt werden kann. Sind Wirkfaktoren geringer beeinflussbar, können keine Hinweise in Form direkter aktiver Handlungen gegeben werden. Die Hinweise beziehen sich vielmehr darauf, wie diese Faktoren erkannt und in ihrem Einfluss auf das konkrete Projekt eingeschätzt werden können. Daraus können dann ggf. Schlussfolgerungen zur Anpassung der Strategie des Projekts oder zum Zeitpunkt der Projektdurchführung gezogen werden. Ein Beispiel wäre hier der Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern. Er ist nur begrenzt beeinflussbar und kann nicht im Sinne der hoch beeinflussbaren Faktoren "erarbeitet" werden. Es kann nur versucht werden, durch Weitergabe von Informationen und Kenntnis der politischen Konstellationen darauf Einfluss zu nehmen. Es ist aber von Bedeutung, den Stellenwert des Projekts bei den Entscheidungsträgern zu kennen, da daraufhin möglicherweise eine Anpassung in der Vorgehensweise im Projekt erfolgen muss. In noch geringerem Maße beeinflussbar sind die Akteure selbst. Für Engagement oder Kooperationsbereitschaft kann zwar geworben, auf beide aber in nur sehr geringem Maße gezielt eingewirkt werden. Lassen sie sich nicht aktivieren, muss grundsätzlich geprüft werden, ob die Strategie "Projekt" in der vorgefundenen Situation überhaupt eine sinnvolle Vorgehensweise ist.

Eine ähnliche Reihenfolge besteht auch innerhalb der Kategorie "Hemmnisse". Beeinflussbarkeit bedeutet hier, inwieweit sich Hemmnisse vermeiden oder überwinden lassen. Beispielsweise lassen sich emotionale Vorbelastungen durch andere Projekte bei den Akteuren recherchieren und oft durch entsprechende Vorgehensweisen auflösen. Besteht bei den Akteuren kein Mut, neue Wege zu beschreiten, kann wiederum nur dafür geworben werden, im Zweifelsfall sind auch hier die Konsequenzen zu ziehen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Zusammenstellung der Wirkfaktoren und in Kurzform die zugeordneten Hinweise, die aus den Erfahrungen der Evaluierung abgeleitet sind. Obwohl nur drei Projekte untersucht wurden, sind dennoch grundsätzliche und übertragbare Aussagen für Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung möglich. Die Wirkfaktoren repräsentieren einen breiten Erfahrungszusammenhang, der durch die Fallbeispiele gefestigt und weiterentwickelt werden konnte. Die zugeordneten Hinweise sind daher zu verallgemeinern.

Tab. 6: Hinweise zur Berücksichtigung der Wirkfaktoren

Wirkfaktoren	Hinweise zur Berücksichtigung
Konzeption und Durchführung – Vorgehensweise und Strategie	
Projektkonzeption	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist ein übersichtliches Konzept mit klaren Zielsetzungen zu erarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziele, Stärken und Schwächen, Maßnahmen und Umsetzung mit der Projektgruppe erarbeiten; ▶ Verständigung über Parameter für die Zielerreichung herbeiführen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideen müssen aus dem Konzept heraus entwickelt und dürfen nicht nur aus Förderrichtlinien abgeleitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziele überprüfen und Maßnahmen ständig weiterentwickeln; ▶ Leitbild mit Akteuren entwickeln; ▶ Neue Ideen in das Gesamtkonzept einpassen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei der Konzepterstellung ist an die Problemwahrnehmung der Akteure anzuknüpfen (Problemanalyse). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Problemsicht der Akteure und des Beraters berücksichtigen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Entwicklungsmöglichkeiten sind durch einen Dialog zu erheben, der die Innensicht der Akteure und die Außensicht der Berater nutzt (im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die aktuelle Situation mit Stärken und Schwächen erheben;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Verfahrensabläufe müssen einfach gestaltet und konkrete Lösungsansätze angestrebt werden (Umsetzungsorientierung). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziele und Maßnahmen realistisch halten;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es müssen frühzeitig sichtbare Veränderungen während des Planungsprozesses (realisierte Projekte) angestrebt werden, die als Vorbilder wirken und die Verbindlichkeit im Handeln erhöhen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maßnahmen realisieren; ▶ Maßnahmen möglichst frühzeitig realisieren;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen über die Grenzen und Möglichkeiten von Förderung müssen vorliegen; die regionalen und überregionalen Fördermöglichkeiten müssen geklärt und die Finanzierung laufender Projekte sichergestellt sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finanzausstattung klären; ▶ Verbindlichkeiten für die weitere Umsetzung herbeiführen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Akteure müssen von Anfang an und an allen Arbeitsschritten beteiligt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektgruppe installieren;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für die Umsetzung und Fortführung des Projekts ist eine Steuerungsgruppe aus örtlichen Handlungs- und Entscheidungsträgern einzusetzen, die die Verantwortung übernehmen, sich mit den Zielen identifizieren und genügend Zeit aufbringen können. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Steuerungsgruppe einsetzen; ▶ Projektgruppe in eine dauerhafte Form überführen, die genug Zeit und Durchsetzungsvermögen aufbringt;
Regionale Gesamtstrategie	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projekt ist im Rahmen einer regionalen Gesamtstrategie zu erarbeiten. Potenziale müssen auf regionaler Ebene verknüpft, inselhafte Projekte zu komplexen und sinnvollen Wertschöpfungsketten verbunden werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Übergeordnete politische Instanzen einbeziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die konkreten Projekte müssen in eine Gesamtstrategie (Leitbild) eingebettet sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ziele überprüfen und Maßnahmen ständig weiterentwickeln; ▶ Leitbild mit Akteuren entwickeln;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die (politisch-administrativen) Rahmenbedingungen der regionalen Ebene müssen berücksichtigt (vorhandene Planungen und Initiativen) und das Projekt in die vorhandenen Strukturen eingebettet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wichtigkeit des Projekts bei Entscheidungsträgern ermitteln und Handlungsmöglichkeiten erheben;

Wirkfaktoren	Hinweise
Produkte	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht genutzte Potenziale müssen erkannt und Ideen für neue Nutzungen entwickelt bzw. traditionell genutzte Potenziale auf neue Anforderungen eingestellt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die aktuelle Situation mit Stärken und Schwächen erheben; ▶ Problemsicht der Akteure erheben; Problemsicht des Beraters einbeziehen; ▶ Vorhandene Aktivitäten erheben;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Qualität der entwickelbaren Potenziale muss erkannt werden; ihr alleiniges Vorhandensein reicht nicht aus. Es ist vorteilhaft, wenn auch soziokulturelle Potenziale mit in die Entwicklungsmöglichkeiten integriert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die aktuelle Situation mit Stärken und Schwächen erheben;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Marktfähigkeit eines Produktes (Nachfrage etc.) muss als wichtig erkannt und akzeptiert werden. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es darf nicht nur an die Produktion, sondern es muss auch die Vermarktung gedacht werden. Die Ausdifferenzierung der Absatzwege muss ständig vorangetrieben werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle notwendigen Informationen und Vereinbarungen zur Umsetzung einer Maßnahme ermitteln;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf Qualität und Vielfalt ist zu achten; die Qualitätsverbesserung der Produkte muss kontinuierlich weiter betrieben werden; 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle notwendigen Informationen und Vereinbarungen zur Umsetzung einer Maßnahme ermitteln;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Angebot muss ausdifferenziert und ortstypische Unterscheidungsmerkmale müssen herausgearbeitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Experten bei der weiteren Umsetzung zu Rate ziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein positives Image muss nach innen und außen gepflegt und öffentlichkeitswirksame Vermarktung betreiben werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionelle Öffentlichkeitsarbeit einplanen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss eine lokale Wertschöpfung von der Ressource bis zum Ende der Wertschöpfungskette angestrebt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausreichend betriebswirtschaftliche Aspekte berücksichtigen;
Beratung	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungs- und Unterstützungsarbeit ist durch eine dezentrale Organisation zu leisten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ "Außensicht" des Beraters einbeziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Beratung muss eine größtmögliche Transparenz im Prozess der Projektentwicklung und Projektumsetzung sicherstellen. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss eine Vor-Ort-Tätigkeit der Berater erfolgen. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Beratung muss durchgehend von der Idee bis zur funktionierenden Umsetzung sichergestellt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektumfang festlegen und mit Mitteln und Beratung abstimmen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte müssen ausreichend berücksichtigt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle notwendigen Informationen für die Umsetzung erheben, insbesondere betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte berücksichtigen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Verantwortungsübernahme muss eindeutig bei den Akteuren vor Ort liegen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufgaben des Beraters klären; ▶ Erwartungen an den Berater klären; ▶ Verantwortlichkeit für das Projekt klären;

Wirkfaktoren	Hinweise
Beteiligung der Akteure	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die entscheidende Rolle hat die regionale Bevölkerung: deren Potenziale müssen gefördert und weiterentwickelt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontakt zu Personen und Initiativen auf regionaler Ebene suchen und ausbauen; ▶ Wichtigkeit des Projekts bei Entscheidungsträgern ermitteln;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Träger der Entwicklung müssen aktiv aufgesucht werden durch direkte Ansprache von Akteuren über Einzelgespräche, "runde Tische" u.ä.. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevante Akteure erheben und für eine Mitarbeit gewinnen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Querschnitt der Bevölkerung ist zu aktivieren, dabei muss das Einzelengagement gefördert und Entscheidungsträger eingebunden werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionelle Öffentlichkeitsarbeit einplanen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss eine Aktivierung und Unterstützung von dynamischen Persönlichkeiten mit Ideen erfolgen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ständig neue Personen mit einbeziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevante Gruppen müssen eingebunden (stakeholder und Multiplikatoren) werden. Akteure mit Entscheidungskompetenz und die sich ihres Klientels sicher sind, müssen beteiligt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevante Personen ermitteln; ▶ Relevante Akteure erheben und für eine Mitarbeit gewinnen; ▶ Entscheidungsträger der verschiedenen Ebenen aktiv einbeziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Handlungskompetenz und der Handlungsspielraum innerhalb der Region ist zu ermitteln. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politische Entscheidungsträger auch höherer Ebenen einbeziehen;
Kommunikation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss gelingen, eine intensive und offene Kommunikation auf der Basis von Gegenseitigkeit und Vertrauen zu betreiben. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltungen an das Projekt klären; ▶ Verdeckte Konkurrenzen aufklären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kommunikation muss durch Aufbau einer breiten Diskussionsbasis gefördert und strukturiert werden, um dadurch ein breit angelegtes Umfeld von Interessenten zu aktivieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektteam und Steuerungsgruppe einsetzen; ▶ Öffentlichkeit einbeziehen; ▶ Vorhandene Aktivitäten erheben und wenn möglich daran anknüpfen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss ein offener Umgang mit Zauderern und Gegnern des Projekts herrschen: sie erhalten das Angebot, jederzeit einsteigen und mitmachen zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltungen an das Projekt klären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anstehende Konflikte müssen offengelegt und notfalls mit professioneller Hilfe ausgeräumt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltungen an das Projekt klären; ▶ Verdeckte Konkurrenzen aufklären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Imagepflege betrieben werden. "Die" Öffentlichkeit muss kontinuierlich informiert werden, auch wenn nur Wenige aktiv an der Projektentwicklung teilnehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Öffentlichkeit informieren und einbeziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information einer breiten Öffentlichkeit auch über die Grenzen des Projekts hinaus trägt zu finanziellen und ideellen Erfolgen bei. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kontakte auf regionaler Ebene intensivieren und institutionalisieren;

Wirkfaktoren	Hinweise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teil der Kommunikation muss die Installation einer Plattform sein, die den Ideenaustausch fördert und auf der Gemeinsamkeiten aktiv gepflegt werden können. Sie muss Raum bieten für aktives Handeln, Austausch von Betroffenheit und Pflege der Identität. Die Nähe und Überschaubarkeit der lokalen bzw. regionalen Dimension bietet einen Orientierungsrahmen und kann Handlungsfähigkeit erhalten bzw. schaffen. daraus neue Entwicklungsimpulse entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektteam an bestehende Institution anbinden oder in eine eigene dauerhafte Form überführen;
Konzeption und Durchführung - Rahmenbedingungen	
Unterstützung und Motivation von außen"	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anerkennung "von außen" (z.B. durch Preise) motiviert zur Weiterarbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Öffentlichkeitsarbeit betreiben;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Partner müssen auch "außerhalb" der Region gesucht werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erfahrungen aktiv an andere Projektinitiativen weitergeben; ▶ Öffentlichkeitsarbeit betreiben;
Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidend ist, welchen Stellenwert bzw. welche "Wichtigkeit" ein Projekt bei (regionalen) Entscheidungsträgern und etablierten Institutionen hat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wichtigkeit des Projekts bei Entscheidungsträgern erheben; ▶ Eigene Aktivitäten kompatibel zu bestehenden Planungen / Initiativen ausgestalten; ▶ Öffentlichkeitsarbeit betreiben;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übergeordnete Instanzen und Planungen müssen mit einbezogen werden. Die Gewinnung politischer Verbündeter erweitert die politische Handlungskompetenz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wichtigkeit des Projekts bei Entscheidungsträgern erheben; ▶ Kontakt zu Personen und Institutionen auf allen politischen Ebenen suchen und ausbauen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist vorteilhaft, Gemeinden als Vorreiter für die Umsetzung einzubeziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gemeinden gezielt mit einbeziehen; ▶ Möglichst verbindliche Zusagen für eine Mitarbeit und Beteiligung herbeiführen;
Verflechtung mit inner- und überregionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Streben nach regionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen muss einen wechselseitigen Austausch über regionale Grenzen hinaus beinhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konzeption kompatibel zu bestehenden Planungen und Aktivitäten gestalten; ▶ Verknüpfung mit inner- und überregionalen Projekten anstreben; ▶ Vernetzung aktiv betreiben; ▶ Öffentlichkeitsarbeit auch über die Grenzen des eigentlichen Projekts hinaus betreiben; ▶ Potenziale erheben und bewerten;
Akteure	
Engagement	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unter Engagement ist der bereitwillige Arbeitseinsatz der beteiligten Akteure und deren Findigkeit zu verstehen. Das Engagement muss aus dem Kreis der Beteiligten selbst entspringen und kann nicht durch von außen hinzugezogenen Beratern getragen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevante Personen ausfindig machen; ▶ Erwartungshaltungen klären; ▶ Rolle des Beraters klären;

Wirkfaktoren	Hinweise
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besonders förderlich sind unternehmerische Menschen mit neuen Ideen, Umsetzungswillen, Risikobereitschaft und Verantwortungsbewusstsein – "die" dynamischen Persönlichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Akteure gezielt ansprechen und vorhandene Ideen fördern; ▶ Relevante Personen ausfindig machen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Engagement wird bei unterschiedlichen Akteuren und verschiedenen Aktivitäten sichtbar. Vorteilhaft ist, wenn sich bereits Strukturen bilden, die auf ein längerfristiges Engagement schließen lassen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vorhandene Aktivitäten erheben;
Veränderungswille und Lernfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Wunsch nach Veränderung und die dazugehörige Veränderungsbereitschaft muss vorhanden sein. Teil von Veränderungsbereitschaft sollte die Lernfähigkeit und Einsichtsfähigkeit der Beteiligten sein, d.h., sie sind in einem hohen Maß offen für die Erprobung neuer Handlungsansätze und unkonventioneller Problemlösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltungen klären; ▶ Beziehungen der Beteiligten untereinander und zu dem Projekt klären; ▶ Problemsicht der Akteure erheben;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neben der Bereitschaft Neues zu lernen ist unter Lernfähigkeit auch die Bereitschaft zu verstehen, sich mit entwicklungsstrategischen Fragestellungen und / oder produktspezifischen Fragen (wie Marktfähigkeit, Nachfrage) auseinander zu setzen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategische Vorstellungen entwickeln;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Veränderungsbereitschaft erstreckt sich auch auf Verhaltensweisen und Werthaltungen. Auslöser für tatsächliche Aktivitäten kann eine (subjektiv) wahrgenommene "Bedrohung", oftmals fortschreitender Verfall z.B. der Landwirtschaft, sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beziehung von "Betroffenen" zu dem Projekt klären; ▶ Problemsicht der Akteure erheben;
Kooperationsbereitschaft	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation und Teamgeist muss so verstanden werden, dass er zum Nutzen von allen Beteiligten ist. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beziehungen der Beteiligten untereinander und zu dem Projekt klären; ▶ Beziehung von "Betroffenen" zu dem Projekt klären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation muss auch Bereitschaft zur Vernetzung und zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch im Rahmen des Projekts und über das eigentliche Projekt hinaus bedeuten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beziehungen der Beteiligten untereinander und zu dem Projekt klären; ▶ Beziehung von "Betroffenen" zu dem Projekt klären; ▶ Personen auf regionaler Ebene einbeziehen; ▶ Austausch auf regionaler Ebene institutionalisieren;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperation muss auch auf der Ebene der Verwaltung stattfinden: Fachressorts müssen sich austauschen und ressortübergreifende Initiativen entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stellenwert des Projekts bei Entscheidungsträgern abklären;
Identifikation	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Identifikation muss sich auf gemeinsame Ziele und erreichte Prozesse erstrecken. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltung klären; ▶ Beziehungen der Beteiligten untereinander und zu dem Projekt klären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation bedeutet auch, dass die Akteure ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zu der Gemeinde oder Region besitzen und sich verantwortlich für das eigene Schicksal fühlen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltung klären; ▶ Beziehungen der Beteiligten untereinander und zu dem Projekt klären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Akteure müssen sich der Besonderheiten der Region bewusst sein. 	

Wirkfaktoren	Hinweise zur Vermeidung
Hemmnisse	
Mangelhaftes Management	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolge haben zu einem "sich auf dem Image ausruhen" geführt. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Vermarktungsstrukturen für entwickelte Produkte sind unausgereift. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle notwendigen Informationen zur Umsetzung ermitteln;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliche Aspekte sind zu wenig berücksichtigt worden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte besonders beachten;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren ist mangelhaft. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verdeckte Konkurrenzen aufdecken;
"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akteure oder Initiativen mit negativen Erfahrungen im Umgang mit der Thematik oder mit Beratern ("Vorgeschichten") wirken sich hemmend aus, wenn diese emotionalen "Altlasten" nicht aufgearbeitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungshaltungen klären; ▶ Beziehungen der Akteure untereinander und zu dem Projekt klären; ▶ Altlasten aufarbeiten;
Konkurrenzdenken	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht ein stark ausgeprägtes Konkurrenzdenken innerhalb der Region. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wichtigkeit des Projekts bei Entscheidungsträgern klären; ▶ Relevante Personen erheben und für eine Mitarbeit gewinnen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierte Institutionen versuchen, neue Vorgehensweisen zu verhindern. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verdeckte Konkurrenzen aufdecken; ▶ Beziehungen der Akteure untereinander und zu dem Projekt klären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Widerstand aus parteipolitischen Gründen wird für wichtiger erachtet als fachliche Auseinandersetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verdeckte Konkurrenzen aufdecken; ▶ Beziehungen der Akteure untereinander und zu dem Projekt klären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwischen und innerhalb von Behörden treten bremsende Situationen auf z.B. durch lokalpolitische Selbstüberschätzung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevante Personen ausfindig machen; ▶ Vertreter verschiedener politischer Instanzen einbeziehen und für eine aktive Unterstützung gewinnen;
Mangelnde Akzeptanz	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Initiatoren des Projekts und / oder Berater sind vor Ort nicht eingeführt oder agieren außerhalb der institutionellen Strukturen der Region. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erwartungen an den Berater klären; ▶ Projektteam installieren;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestehende Konkurrenzen sind nicht aufgedeckt und wirken hemmend. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verdeckte Konkurrenzen aufdecken;
Abhängigkeit von "der" dynamischen Persönlichkeit	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht eine große Abhängigkeit vom Engagement von Einzelpersonen vor Ort. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verantwortungsstrukturen deutlich machen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelpersonen verhindern eine Teilnahme weiterer Akteure am Projekt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einen breiten Querschnitt der Bevölkerung aktivieren;
Fehlender Mut für neue Handlungsweisen	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sozialer Druck lokaler Machthaber hindert die Entwicklung neuer Ideen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relevante Personen einbeziehen;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffuse Ängste bei den Akteuren bremsen das Engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beziehungen der Akteure untereinander und zu dem Projekt klären;

Wirkfaktoren	Hinweise zur Vermeidung
Begrenzende Faktoren	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss nicht zwangsläufig ein entwickelbares Potenzial vorhanden sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Handlungsmöglichkeiten abklären;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch eigenständige Regionalentwicklungsstrategien ist nicht auf jeden Fall eine wirtschaftliche Trendwende in einer Region zu erwarten; sie sind als Zusatz- und Ergänzungsstrategien zur herkömmlichen Regionalpolitik anwendbar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alternativen für die Umsetzungsstrategien entwickeln; ▶ Ziele realistisch halten; ▶ Zielvorstellungen mit vorhandenen Möglichkeiten abgleichen und die notwendigen Konsequenzen daraus ziehen (bis hin zur Aufgabe des Projekts);

Quelle: eigener Entwurf

Zeitliche Abfolge in den Projekten

Neben den oben dargestellten Hinweisen war ein weiteres Ergebnis der Evaluierung, dass den Projekten und ihrer Durchführung eine zeitliche Abfolge zugrunde liegt. So hatten sie alle mit einer schwierigen Anfangsphase zu kämpfen, in der zuerst gegenseitiges Vertrauen und Verständnis für die Art der Arbeit aufgebaut werden musste. Auch wurde von allen Befragten beklagt, dass es für eine Umsetzung nach Ende der Projektlaufzeit keine Unterstützung im Sinne einer Beratung mehr gab. Daraus lässt sich ableiten, dass es bestimmte typische Abschnitte während des Verlaufs eines Projekts gibt, die sich als zeitlich aufeinanderfolgende Phasen darstellen lassen.

Mit der Berücksichtigung eines zeitlichen Ablaufs wird die Anwendbarkeit von Hinweisen erhöht, da sie innerhalb des Ablauf spezifiziert werden können. Es kann – wo notwendig – dargestellt werden, dass die durch einen Hinweis beschriebenen Inhalte im Laufe der Zeit mehrfach unter verschiedenen Gesichtspunkten berücksichtigt werden sollten. Beispielsweise ist der Hinweis "Vernetzung aktiv betreiben", der dem Wirkfaktor "Verflechtung mit inner- und überregionalen Stoff- und Wirtschaftskreisläufen" zugeordnet ist, in allen Phasen eines Projekts relevant. Zu Beginn eines Projekts ist darunter die Analyse bestehender Aktivitäten und möglicher Anknüpfungspunkte zu verstehen, während der gesamten Projektlaufzeit die stete Suche nach Verknüpfungs- und Ausbreitungsmöglichkeiten und am Ende die aktive Weitergabe von Erfahrungen und Vernetzungsbemühungen bzw. Weiterentwicklungen auf regionaler Ebene.

Aus den untersuchten Projekten lässt sich auf eine Dreiteilung des Projektprozesses schließen, die im folgenden als drei Phasen eines Projekts dargestellt sind (s. Abb. 8).

▪ **Phase 1: Klärung der Rahmenbedingungen und Herstellung des Arbeitsklimas**

In der ersten Phase steht die Sondierung des Umfelds im Vordergrund. Die materiellen, politischen und sozialen Ausgangsbedingungen, die für die Wahl der Strategie im Rahmen des Projekts von Bedeutung sind, müssen erhoben und die Konsequenzen für die Arbeit daraus gezogen werden. Besonderes Augenmerk liegt hier auf der Aktivierung und Einbeziehung der Akteure und der Erhebung der Handlungsmöglichkei-

ten, die sich aus den sozialen und politischen Verflechtungen ergeben. In diese Phase fällt auch die Strukturierung der zukünftigen Projektarbeit, z.B. durch Aufbau des Projektteams, begleitender Arbeitsgruppen und / oder die Einbeziehung einer beratenden und koordinierenden Instanz. In der ersten Phase muss auch Klarheit über die genaue Zielsetzung des Projekts und über Strategien für die Umsetzung hergestellt werden.

- **Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung**

In der zweiten Phase findet in erster Linie das statt, was in der Regel unter der Durchführung eines Projekts verstanden wird. Es werden Maßnahmen so weit konkretisiert, dass sie umgesetzt werden können und die ersten Realisationen erfolgen. Des Weiteren sind in dieser Phase konkrete Überlegungen darüber anzustellen, wie die erarbeiteten Inhalte des Projekts nach Beendigung der Förderung weiterentwickelt und getragen werden können.

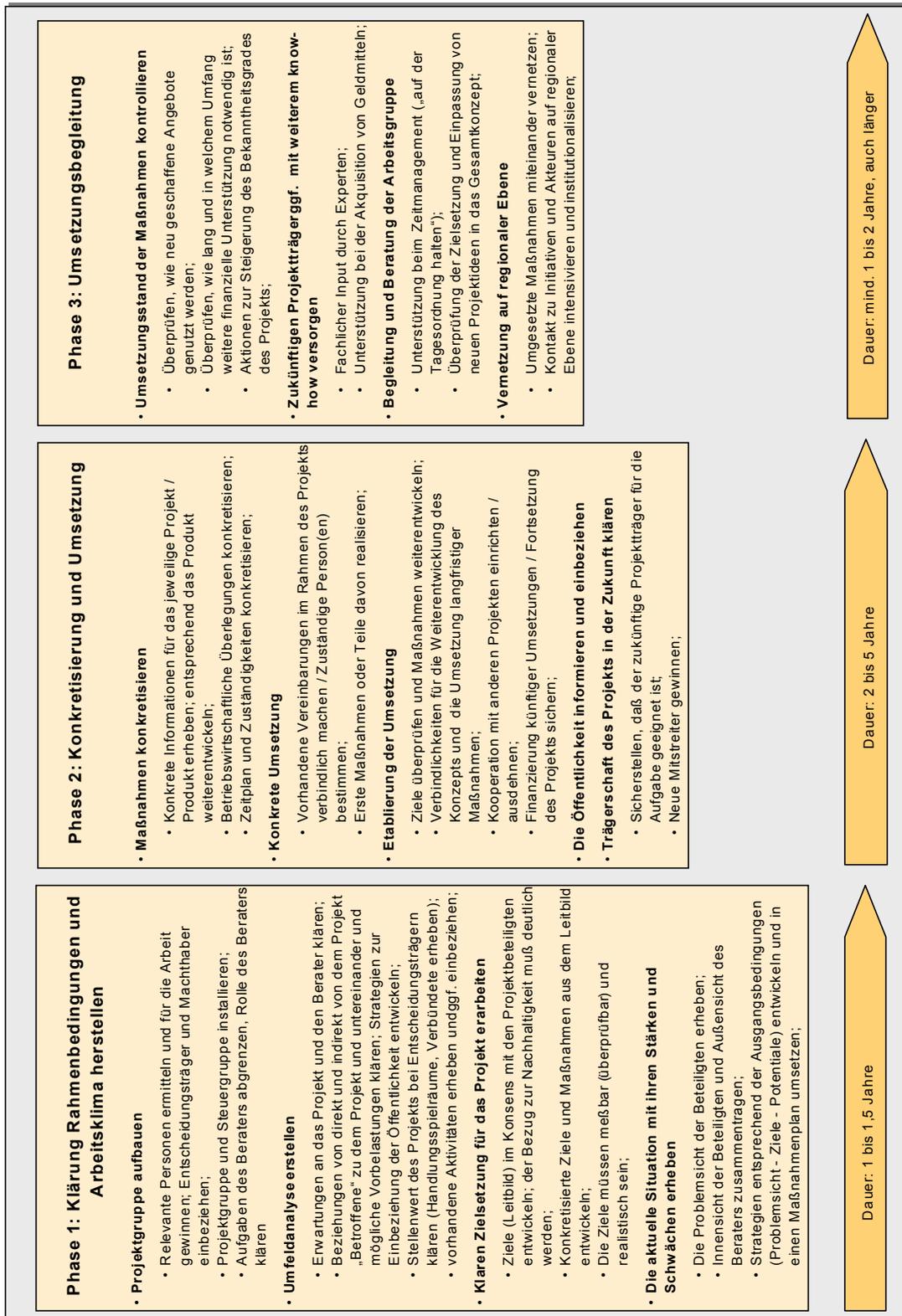
- **Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten**

Die letzte Phase stellt den Übergang von der Projektlaufzeit, die durch finanzielle und beratende Unterstützung gekennzeichnet ist, zur "Verselbständigung" dar. Es müssen Vorkehrungen getroffen werden, die die finanzielle, institutionelle und inhaltliche Kontinuität des Projekts sicherstellen. Darüber hinaus sind Überlegungen für eine Weiterentwicklung in Richtung "Ausbreitung in die Region" anzustellen.

Die beschriebenen Phasen laufen in der Praxis nicht streng nacheinander ab, sie werden sich in der Regel überschneiden oder teilweise parallel ablaufen. Sie sind daher nicht als "Anleitung" zu verstehen, deren Beachtung in der dargestellten Reihenfolge automatisch zu einem "guten" Projekt führt. Sie sind vielmehr eine Übersicht über die Aspekte, die zu einem positiven Verlauf beitragen können bzw. Unterstützung bei grundsätzlichen Entscheidungen über die Vorgehensweise in einem Projekt geben.

In der nachfolgenden Abbildung sind die oben abgeleiteten Hinweise und die Phasen in Form eines "Projektmodells" dargestellt. Der Übersichtlichkeit halber sind die Hinweise in zusammenfassend wiedergegeben. Der folgenden Darstellung ist zusätzlich die zeitliche Dimension der einzelnen Phasen zu entnehmen. Die dort gemachten Angaben beruhen auf Erfahrungswerten von Experten der nachhaltigen Regionalentwicklung, die dazu befragt wurden.

Abb. 8: Projektmodell



Anwendungsmöglichkeiten des Modells

Das Modell kann für verschiedene Zwecke eingesetzt werden, wovon die wesentlichen nachfolgend kurz umrissen werden:

- Das Projektmodell kann der Unterstützung von Initiativen dienen, die ein Projekt durchführen oder von Institutionen, die mit Projekten kooperieren wollen. Das Projektmodell ist in diesen Fällen eine "Denkhilfe", um die Punkte zu berücksichtigen, die den positiven Verlauf eines Projekts unterstützen können. Es erfordert aber weiterhin viel Erfahrung und Professionalität, die jeweilige Situation und die Elemente, die dort wichtig sind, zu erfassen und adäquat darauf zu reagieren. Dazu gehören auch grundsätzliche Überlegungen darüber, ob die Durchführung eines Projekts in der vorgefundenen Situation überhaupt sinnvoll ist. Die Durchführung eines Projekts scheint vor allem dann problematisch und überdenkenswert zu sein, wenn:
 - Die Motivation und das Problembewusstsein der Akteure sehr gering ist und sehr viel Aufwand mit der Aktivierung der Akteure betrieben werden müsste;
 - Die verschiedenen Ebenen der Entscheidungsträger nicht zu einer Zusammenarbeit bereit sind;
 - Die vorhandenen Potenziale keine oder wenig weitere Entwicklungsmöglichkeiten erkennen lassen;
 - Externe Einflüsse im Verlauf eines Projektes die weitere Konkretisierung und Umsetzung der beabsichtigten Ziele verhindern.
- Die Arbeitsschritte und Arbeitsziele des Modells sind für Institutionen einsetzbar, die ein Projekt beraten, begleiten oder finanziell unterstützen. Das Modell gibt ein Raster vor, das z.B. die Beurteilung von Förderanträgen unterstützen kann, indem festgestellt wird, ob Aussagen zu den unter den Arbeitszielen genannten Punkten gemacht werden. Dies kann die Beschreibung eines bereits anderweitig erreichten Zustandes sein oder die Beschreibung von Wegen, wie die Ziele erreicht werden sollen. Dadurch kann eine bessere Verständigung zwischen Mittelgeber und –empfänger darüber erreicht werden, was genau gefördert werden soll bzw. welche Voraussetzungen seitens der Mittelgeber erwartet werden. Dabei sollte bedacht werden, dass ein Projekt alle Phasen durchlaufen muss und in der Regel für alle Phasen auch finanzielle Unterstützung notwendig ist.
- Das Modell eignet sich auch, um es bei der Projektbegleitung einzusetzen. Es kann mit den Bearbeitern eines Projekts bzw. den am Projekt Beteiligten diskutiert werden, wo das Projekt im Sinne der Arbeitsziele gerade steht, was zur Erreichung dieser Ziele unternommen wurde, welche Schwierigkeiten sich ergeben haben und welche Lösungsmöglichkeiten sich z.B. nach nochmaliger Prüfung aller Arbeitsschritte anbieten.

4.2 Leitfaden

Die im vorangegangenen Kapitel abgeleiteten Hinweise, deren Zuordnung zu Phasen eines Projekts und die Einsatzmöglichkeiten werden nachfolgend zu einem Leitfaden weiterentwickelt. Der Leitfaden (s. Anhang 7) zeigt alle wesentlichen Punkte für die Konzeption und Durchführung eines Projekts auf und bietet dadurch Projektinitiativen oder begleitende Institutionen Unterstützung bei ihrer Arbeit.

4.2.1 Struktur und Aufbau

Aufgabe eines Leitfadens ist es, auf übersichtliche und systematische Weise ein umfangreiches Lehr- oder Wissensgebiet zu erschließen. Wie eingehend die zu beschreibende Materie dabei dargestellt wird, hängt weitgehend davon ab, für welchen Verwendungszweck der Leitfaden erstellt wird. So finden sich unter diesem Begriff sowohl umfangreiche Lehrbücher als auch auf wenige Seiten beschränkte grundsätzliche Hinweise.

Der vorliegende Leitfaden hat die Aufgaben, für verschiedene Gruppierungen, die sich an dem Prozess der nachhaltigen Regionalentwicklung beteiligen, einen kompakten und schnellen Überblick über das Aufgabenspektrum zu erschließen, das im Rahmen eines Projekts aufgrund vorhandener Erfahrungen abzuleisten ist. Daher sind folgende grundsätzliche Anforderungen an Struktur und Aufbau des Leitfadens zu stellen:

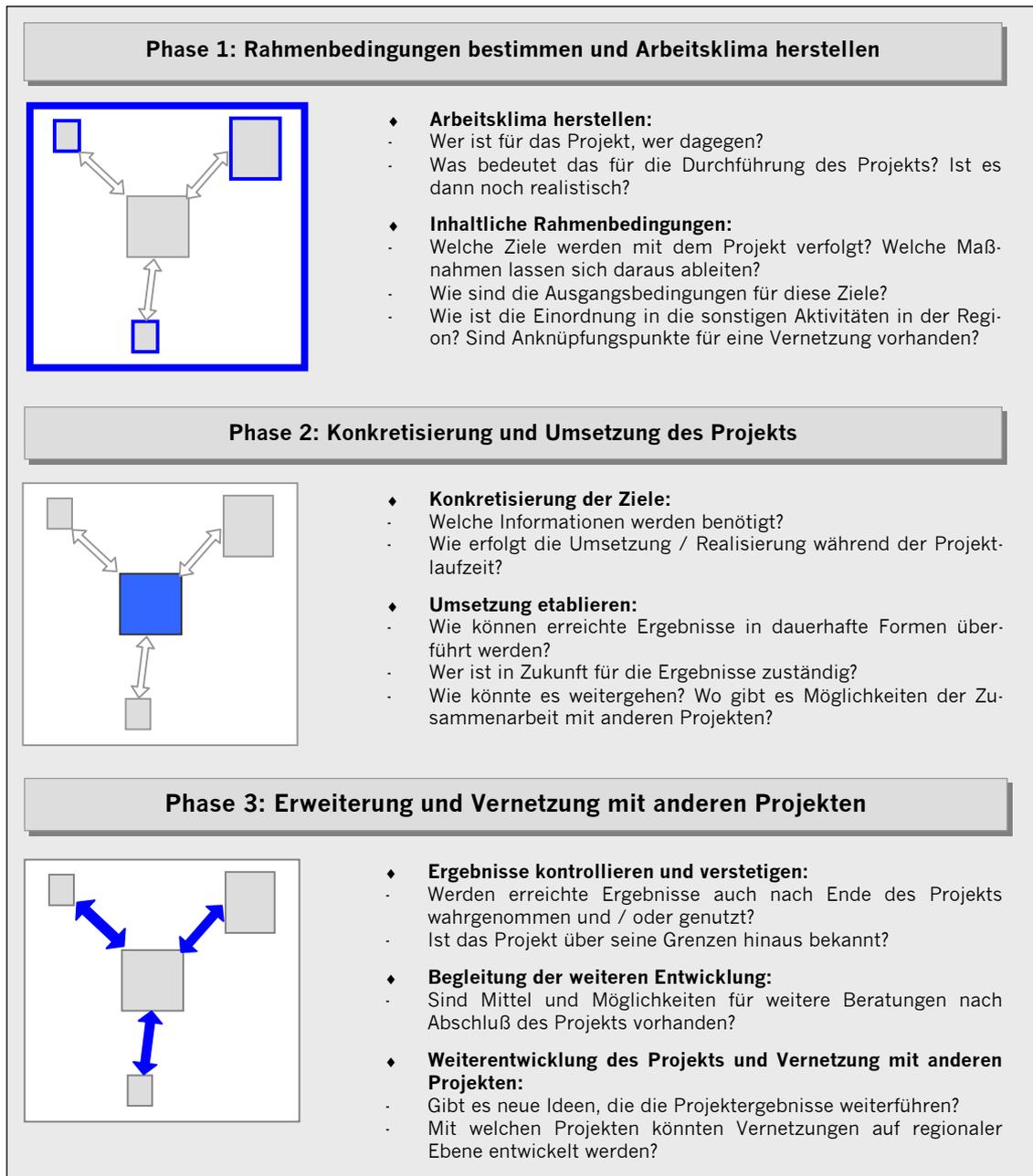
- Der Leitfaden muss in kurzer und übersichtlicher Darstellung das umfangreiche Erfahrungswissen über Konzeption und Durchführung von Projekten zugänglich machen;
- Die Darstellung der Inhalte muss systematisch und allgemein verständlich erfolgen, damit er für unterschiedliche Anwender brauchbar ist;
- Der Leitfaden muss praktikabel und ansprechend sein, damit er dazu anregt, auch tatsächlich als "Denkhilfe" eingesetzt zu werden.

Aufgrund der Anforderung, einen knappen Überblick zu bieten, hat der vorliegende Leitfaden den Charakter einer Checkliste. Damit wird er auch dem Anliegen gerecht, eine Denkhilfe bzw. ein Raster für Projektinitiativen oder begleitende Institutionen zu sein.

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an den zuvor dargestellten Phasen eines Projekts und den zugeordneten Hinweisen (s. Abb. 8). Die in der zusammengefassten Form dargestellten Hinweise dienen als ein Gerüst von Arbeitsschritten, die in der jeweiligen Phase abzuarbeiten sind. Diesen Arbeitsschritten werden zu beachtende Aspekte in Frageform zugeordnet. Die Frageform unterstützt den Checklistencharakter, da die Fragen nach der Beantwortung bzw. Bearbeitung "abgehakt" werden können. Zu den Fragen, die den Kern des Leitfadens ausmachen, werden – wo notwendig – weitere Erläuterungen gegeben. Sie geben Empfehlungen, worauf bei der Beantwortung resp. Bearbeitung der Fragen geachtet werden muss oder erläutern verwendete Begriffe, die nicht unbedingt für jeden Anwender des Leitfadens verständlich sind.

In der folgenden Abbildung 9 ist die grundsätzliche Struktur des Leitfadens dargestellt. Zu den Projektphasen sind jeweils Kernfragen zugeordnet, die eine zusammenfassende Übersicht über die Inhalte der Phase geben. Die bildliche Darstellung der Phasen dient in Form von wiederkehrenden Piktogrammen der Orientierung innerhalb des Leitfadens.

Abb. 9: Übersicht über Struktur und Aufbau des Leitfadens



4.2.2 Inhaltliche Konzeption

Nachfolgend werden die einzelnen Projektphasen und die jeweils durchzuführenden Arbeitsschritte mit den dazugehörigen Fragen ausführlicher dargestellt. Wie bereits erwähnt, werden die Phasen in der Realität ineinander fließen und es kann abhängig von der jeweiligen Situation auch sinnvoll und wichtig sein, bereits mit Arbeitsschritten zu beginnen, die erst unter einer späteren Phase angeführt sind.

Zu Beginn jeder Phase werden Ziele formuliert, die nach Beendigung einer Phase erreicht sein sollten. Sie basieren auf den Erfahrungen aus der Evaluierung und stellen einen kurzen Überblick darüber dar, was auf jeden Fall im Laufe eines Projekts zu erarbeiten ist. Dabei ist die angegebene Reihenfolge nicht unbedingt zwingend, aber nach den vorliegenden Erfahrungen sinnvoll.

Anschließend werden die Arbeitsschritte, die den zusammenfassenden Hinweisen entsprechen (s. Tab. 6 und Abb. 8) und die zugeordneten Fragen angeführt. Mit den Arbeitsschritten wird dargestellt, wie die zuvor genannten Ziele erreicht werden können. Die zugeordneten Fragen, die aus den im vorangegangenen Kapitel erläuterten Hinweisen entwickelt sind, konkretisieren die jeweiligen Arbeitsschritte.

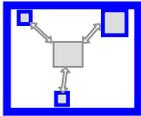
Auf ausführlichere Hinweise v.a. dazu, in welcher Form oder auf welchem Weg die mit den Fragen angesprochenen Aspekte erarbeitet werden können, wurde verzichtet. Zum einen liegen dazu für einzelne Aspekte umfangreiche Veröffentlichungen vor³³, zum anderen hätten diese Hinweise den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt und auch dem Ziel, einen knappen Leitfaden zu entwickeln, widersprochen.

Der Leitfaden wurde in einem workshop mit Experten aus dem Bereich der "praktischen Arbeit vor Ort" diskutiert, die den Checklistencharakter und die kompakte Übersicht über das komplexe Thema "Projekt" als praxisnah einstufen. Die Empfehlungen der Experten wurden in den Leitfaden eingearbeitet.

Zwischenzeitlich ist er durch die DBU veröffentlicht worden³⁴ und hat eine weite Verbreitung bei Organisationen und Initiativen aus dem Bereich der Regionalentwicklung und des Naturschutzes erfahren. Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen inhaltlichen Aspekte ohne die weitergehenden Erläuterungen zu den einzelnen Fragen dargestellt. Anschließend ist der Leitfaden in der veröffentlichten Form eingefügt.

³³ stellvertretend für viele andere z.B. zu "Produktvermarktung, -qualität": DVL 1998; HENSCHKE ET AL. 1999.

³⁴ Kostenlos zu beziehen auf der homepage der DBU (www.dbu.de) unter "Publikationen – Sonstiges".



Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen

In der ersten Phase ist zu klären, ob das Projekt bei den verschiedenen Akteuren Unterstützung findet, welche Ziele mit dem Projekt genau verfolgt werden und ob diese sich unter den gegebenen Bedingungen realisieren lassen.

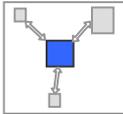
Ziele:

- Eine Projektgruppe,
 - in der die Aufgaben und Zuständigkeiten klar verteilt sind;
 - die in der Lage ist, die Konkretisierung und Umsetzung des Projekts zu tragen;
 - die von Entscheidungsträgern, wichtigen Personen und Institutionen unterstützt wird.
- Die Sondierung des Projektumfelds
 - mit einer Analyse von Befürwortern und Gegenspielern des Projekts;
 - mit Strategien zum Ausbau der Unterstützung für das Projekt bzw. zum Abbau bestehender Hemmnisse.
- Ein in sich schlüssiges inhaltliches Konzept
 - mit einer vollständigen Problemanalyse für das geplante Projekt, die die Sicht der Akteure vor Ort umfasst;
 - mit der Darstellung von sonstigen Aktivitäten in der Region, die für das Projekt von Bedeutung sein können und Ansätze zu einer Vernetzung bieten;
 - mit einem Leitbild, das gemeinsam mit allen Beteiligten erarbeitet wurde und das den Bezug zur Nachhaltigkeit deutlich werden lässt;
 - mit klaren Zielsetzungen für das Projekt mit daraus abgeleiteten überschaubaren und konkreten Maßnahmen;
 - mit Überlegungen zur systematischen Umsetzung des Projekts und den Realisierungschancen;
 - mit Überlegungen zur Fortsetzung des Projekts nach Beendigung einer Förderung.

Arbeitsschritte:

- Die Projektgruppe aufbauen und die Projektkoordination einrichten.
 - Wer arbeitet in der Projektgruppe mit? Sind die Mitglieder der Projektgruppe bereit, sich kontinuierlich an der Projektarbeit zu beteiligen?
 - Werden zur Durchführung des Projekts weitere Partner benötigt? Sind die Projektpartner verlässlich und in der Lage, die übernommenen Aufgaben durchzuführen? wie verbindlich ist die Verpflichtung zur Zusammenarbeit?
 - Wer ist für die Leitung und Steuerung des Projekts verantwortlich? Wer achtet jetzt und in Zukunft auf die Einhaltung der Ziele und die weitere Umsetzung?
 - Ist es offenkundig, wer im Projekt Entscheidungen trifft und die Verantwortung übernimmt?
 - Wer ist in der Region wichtig? Wer hat was zu sagen?
 - Wie können diese Personen für eine Mitarbeit gewonnen werden? Wie können sie zumindest einbezogen und regelmäßig informiert werden?

-
- ▶ Gibt es Gegenspieler, die das Projekt ernsthaft gefährden können?
 - ▶ Wie kann "die Öffentlichkeit" in das Projekt einbezogen werden?
 - ▶ Was genau macht der Berater? Wofür ist er erforderlich? Was wird von ihm erwartet?
 - ▶ Wie soll grundsätzlich im Projekt vorgegangen werden?
 - ▶ Welche Mittel stehen insgesamt zur Verfügung? Sind alle denkbaren Fördermöglichkeiten ausgeschöpft?
 - Das Umfeld analysieren.
 - ▶ Welche Erwartungen und Interessen haben die Beteiligten an das Projekt?
 - ▶ Welche Möglichkeiten sind realistischerweise mit dem Projekt verbunden?
 - ▶ Wer ist vom Projekt "betroffen"? Wer wird durch das Projekt direkt oder indirekt angesprochen?
 - ▶ Wie stehen diese Personen zu dem Projekt?
 - ▶ Gibt es möglicherweise Konkurrenz untereinander? Wo müssen "Befindlichkeiten" berücksichtigt werden?
 - ▶ Wie wichtig ist das Projekt für die Entscheidungsträger?
 - ▶ Welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich daraus?
 - ▶ Welche Aktivitäten gibt es bereits in der Region?
 - ▶ Passen sie in der Zielsetzung zu dem geplanten Projekt?
 - ▶ Können diese Aktivitäten einbezogen und mit dem Projekt vernetzt werden?
 - Leitbild und klare Zielsetzungen erarbeiten und vereinbaren; Maßnahmen festlegen.
 - ▶ Wie soll die Zukunft einmal aussehen (Leitbild)?
 - ▶ Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? Sind sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen realistisch?
 - ▶ Haben alle Beteiligten die gleichen Vorstellungen von den Zielen?
 - ▶ In welchen Teilschritten lassen sich die Ziele realisieren (Zwischenziele)? Welche Maßnahmen lassen sich daraus ableiten?
 - ▶ Sind überzeugende Argumente für die Nachhaltigkeit der Ziele und Maßnahmen vorhanden?
 - ▶ Woran soll erkannt werden, dass ein Ziel oder Zwischenziel erreicht wurde?
 - ▶ Welcher "Zustand" soll als Erfolg gelten?
 - ▶ Wie und durch wen soll der Erfolg festgestellt werden (Evaluierung)?
 - Die aktuelle Situation – Stärken und Schwächen erheben.
 - ▶ Wo sehen die Beteiligten die größten Probleme?
 - ▶ Was sollte vordringlich verbessert werden?
 - ▶ Was läuft im Sinne des Projekts schon gut? Was nicht?
 - ▶ Wie sehen das die Akteure vor Ort, wie eventuelle Berater?
 - ▶ Sind nicht genutzte Potenziale vorhanden, die im Sinne der Zielsetzung genutzt werden können?
 - ▶ Welche Vorgehensweise ermöglicht eine schnelle und zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen?



Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts

In der zweiten Phase steht die Konkretisierung der angestrebten Maßnahmen und deren Umsetzung im Mittelpunkt. Ein weiterer wesentlicher Aspekt in dieser Phase ist, für eine dauerhafte strukturelle, finanzielle und personelle Fortsetzung der erarbeiteten Maßnahmen zu sorgen.

Ziele:

- Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmen.
 - › Alle notwendigen Detailinformationen zur Umsetzung der Maßnahmen sind ermittelt;
 - › Alle nötigen Absprachen sind getroffen und verbindliche Vereinbarungen liegen vor;
 - › Die ersten (Teil-) Umsetzungen der Maßnahmen erfolgen.
- Etablierung der Umsetzung und Klärung der zukünftigen Trägerschaft des Projekts.
 - › Die Trägerschaft des Projekts nach Abschluss der Förderzeit ist zu klären;
 - › Es ist sicherzustellen, dass der zukünftige Projektträger genügend Zeit und finanzielle Mittel für die Aufgabe mitbringt; mit Projektpartnern sind bindende Abkommen getroffen, die die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum sicherstellen;
 - › Die Öffentlichkeit wird regelmäßig informiert und möglichst in die Aktivitäten mit einbezogen.
- Weiterentwicklung der Umsetzung und der Konzeption
 - › Noch nicht umsetzungsfähige Maßnahmen werden weiter konkretisiert;
 - › Der Personenkreis, der am Projekt beteiligt ist, ist größer geworden;
 - › Es sind neue Ideen für die Umsetzung und die Erweiterung des Konzepts entstanden.

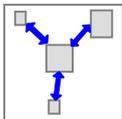
Arbeitsschritte:

- Maßnahmen konkretisieren.
 - › Welche Informationen sind für die Konkretisierung der Maßnahmen nötig? Welche Vereinbarungen?
 - › Sind betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte ausreichend und umfassend berücksichtigt?
 - › Sind die Absprachen und Vereinbarungen für die Umsetzung verbindlich? Wie können sie so verbindlich wie möglich werden?
 - › In welcher Zeit soll die Umsetzung erfolgt sein? Entspricht das noch der ursprünglichen Planung?
 - › Wer ist für die Durchführung der Umsetzung zuständig? Wer führt die konkrete Umsetzung durch? Entspricht das noch der Planung?
- Konkrete Umsetzung.
 - › Welche Maßnahmen können realisiert werden?

- Umsetzung etablieren.
 - ▶ Stimmen die Ziele noch? Welche Maßnahmen können weiter entwickelt werden?
 - ▶ Sind die Absprachen für eine langfristige Umsetzung verbindlich?
 - ▶ Sind für den Fall von Problemen und Krisen Vorkehrungen getroffen worden?
 - ▶ Ist die Finanzierung für die weitere Umsetzung und Fortsetzung des Projekts gesichert? Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden?
 - ▶ Wo bieten sich Möglichkeiten, mit anderen Projekten zu kooperieren?
 - ▶ Wie können Vernetzungen realisiert und / oder ausgebaut werden?

- Die Öffentlichkeit informieren und einbeziehen.
 - ▶ Wird die Öffentlichkeit regelmäßig und umfassend über das Projekt informiert? Wie kann das sichergestellt werden?
 - ▶ Besteht für Interessenten die Möglichkeit, sich an der Projektarbeit aktiv zu beteiligen?
 - ▶ Werden Angebote, die durch das Projekt entstanden sind, angenommen und genutzt? Sind sie ausreichend bekannt?

- Die zukünftige Trägerschaft des Projekts klären.
 - ▶ Wer / welche Gruppierung übernimmt das Projekt nach Ende der Förderzeit? Kann die bestehende Projektgruppe die Arbeit fortsetzen? Muss eine neue Organisationsstruktur geschaffen werden?
 - ▶ Kann eine schon bestehende Organisation oder Institution das Projekt oder Teile des Projekts übernehmen? Setzt sie sich für die Projektziele ein?



Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten

In der letzten Projektphase wird der Übergang von einer intensiveren Unterstützung und Beratung zur "Selbständigkeit" des Projekts vorbereitet. Dazu ist der erreichte Umsetzungsstand zu kontrollieren, die zukünftige Trägerschaft des Projekts zu sichern und intensiv nach Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Initiativen zu suchen.

Ziele:

- Das Projekt trägt sich weitgehend selbst
 - ▶ Die bereits realisierten Maßnahmen bedürfen weitgehend keiner weiteren finanziellen oder beratenden Unterstützung von außen bzw. es ist eine dauerhafte Finanzierung für sie erreicht worden;
- Organisation der Fortsetzung des Projekts nach Beendigung der Förderung
 - ▶ Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch den neuen Träger des Projekts fortgesetzt; neue Ideen und Aktivitäten im Sinne des Leitbildes werden entwickelt;
 - ▶ Es werden ggf. Maßnahmen durchgeführt, um den neuen Projektträger für seine Aufgabe weiter zu qualifizieren.

- Die konzeptionellen Ziele des Projekts werden weiter bearbeitet, sie "bleiben auf der Tagesordnung";
- Es findet eine Ausbreitung der Aktivitäten im Sinne der Projektkonzeption statt, weitere Akteure werden für die Mitarbeit gewonnen und die Akzeptanz des Projektleitbildes in der Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträgern nimmt zu;
- Vernetzung der Maßnahmen untereinander und auf regionaler Ebene
 - Die umgesetzten (Teil-) Maßnahmen werden untereinander verknüpft;
 - Die (räumliche) Ausbreitung der Aktivitäten wird aktiv z.B. durch das zur Verfügung stellen von know-how und Erfahrungen vorangetrieben;
 - Eine Vernetzung mit anderen Aktivitäten in der Region wird aktiv vorangetrieben;

Arbeitsschritte:

- Kontrolle des Umsetzungsstandes.
 - Ist mit den bereits erfolgten Umsetzungen das erreicht worden, was geplant war?
 - Werden neu geschaffene Möglichkeiten durch die Zielgruppe angenommen bzw. genutzt?
 - Wie weit sind die umgesetzten Maßnahmen in finanzieller und organisatorischer Hinsicht eigenständig, d.h., kommen sie ohne weitere beratende und / oder finanzielle Unterstützung aus? Wie kann ggf. eine dauerhafte finanzielle Unterstützung erreicht werden?
 - Ist das Projekt bekannt? Auch über den engeren Wirkungskreis hinaus?
 - Werden die geschaffenen Möglichkeiten auch von Personenkreisen außerhalb der Zielgruppe akzeptiert und angenommen?
- Begleitung und Beratung des neuen Projektträgers.
 - Ist der neue Träger des Projekts in der Lage, die Umsetzung noch nicht realisierter Maßnahmen und die Fortsetzung des Projekts eigenständig zu organisieren?
 - Bedarf der neue Projektträger der Unterstützung durch einen Berater, um das Projekt weiter zu entwickeln? Zu welchen Zeitpunkten soll der Arbeitsfortschritt mit einem Berater diskutiert werden?
 - Sind ausreichend Beziehungen geknüpft worden, damit eine eigenständige Beschaffung von know-how und Finanzen durch den neuen Projektträger möglich ist?
 - Sind ggf. Mittel vorhanden, damit der neue Projektträger bei der Akquisition von Finanzen für die weitere Umsetzung des Projekts und für neue Ideen von Beratern unterstützt werden kann?
 - Sind ausreichend Mittel und Möglichkeiten vorhanden, Experten für die weitere Umsetzung und neue Ideen zu Rate zu ziehen?
 - Ist sichergestellt, dass die Träger von Teilprojekten zusammenarbeiten?
 - Ist die Qualität der weiteren Umsetzung gesichert?
- Weiterentwicklung der Zielsetzungen und Einpassung neuer Ideen in das Konzept.
 - Über welche aus dem Leitbild abgeleiteten Zielsetzungen herrscht noch Einvernehmen? Welche Ziele sollen noch verfolgt werden?
 - Wie passen neue Ideen in das Konzept? Stimmt die eingeschlagene Richtung noch?

- Vernetzung von Maßnahmen untereinander und auf regionaler Ebene.
 - ▶ Wie können die realisierten Maßnahmen miteinander in Beziehung gesetzt werden?
 - ▶ Wie können noch mehr Personen in die Arbeit integriert werden?
 - ▶ Ergeben sich aus der Umsetzung neue Ideen, die unterstützt werden sollten?
 - ▶ Wie können Akteure auf regionaler Ebene in die Weiterentwicklung des Projektkonzepts einbezogen werden?
 - ▶ Können ähnliche Maßnahmen in einen anderen Teil der Region angeregt werden?
 - ▶ Wie können Erfahrungen aus der Projektarbeit aktiv weitergegeben werden?
 - ▶ Wo gibt es Möglichkeiten, Vernetzungen mit anderen Aktivitäten in der Region herzustellen?

Der systematische Aufbau des Leitfadens darf nicht darüber hinweg täuschen, dass trotz der Berücksichtigung aller dort genannten Faktoren und "Abarbeitung" aller Fragen eine konkrete Situation niemals genau erfasst und gesteuert werden kann. Dazu findet in der komplexen Wirklichkeit zu viel Unvorhersehbares statt. Das heißt, die Bearbeitung aller Aspekte des Leitfadens gibt keine Garantie für das gute Gelingen eines Projekts. Der Leitfaden kann und will auch nicht die Konzeption und die Einmaligkeit eines jeden Projekts ersetzen – es gibt keine Patentrezepte.

Mit dem Leitfaden wird ein Zugang zu Erfahrungen geschaffen, die in anderen Projekten gemacht wurden und erhöht somit die Aussichten, ein Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Vor allem wenig erfahrene Projektinitiativen können durch den Leitfaden darin unterstützt werden, um ein "Daran haben wir gar nicht gedacht....." zu vermeiden.

Der ausgearbeitete Leitfaden ist als eigenständiger Teil dem Anhang beigelegt.

5 Ausblick

"Es ist etwas in Gang gekommen...", was es gezielt weiter zu entwickeln und in übergeordnete Strategien einzubinden gilt, so könnte das Fazit der Arbeit lauten. Die Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung auf Wirkungen und Wirkungszusammenhängen machte deutlich, dass Projekte für eine regionale Entwicklung zwar eine begrenzte Reichweite haben, für die Erfassung von kleinräumigen Gegebenheiten und Problemlagen aber doch von Bedeutung sind. Eine größere Wirksamkeit lässt sich erwarten, wenn es gelingt, einzelne Projekte in eine übergeordnete Strategie einzubinden, zu koordinieren und dauerhaft zu vernetzen.

Ein weiteres Ergebnis der Evaluierung war, dass in der Konzeption und Durchführung von Projekten deutliche Schwächen auszumachen sind, obwohl vielfältiges Erfahrungswissen über den Verlauf von Projekten vorliegt. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag, die erfassten Schwächen zukünftig zu vermeiden, indem die Informationen in Form eines Leitfadens zugänglich gemacht werden. Da nur ein Ausschnitt der Wirkungszusammenhänge eines Projekts untersucht wurde, ist anzunehmen, dass weitere Erkenntnisse zur Optimierung der Arbeit in Projekten durch weitere Evaluierungen gewonnen werden könnten. Mit weiteren Evaluierungen kann auch ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Evaluierungsmethodik geleistet werden, die im Bereich der Regionalentwicklung noch in den Anfängen steckt.

Die dargestellten Ergebnisse umreißen die beiden Felder, in denen in erster Linie weiterer Forschungsbedarf vorliegt.

Forschungsbedarf

- Vernetzung zwischen verschiedenen Ansätzen, Handlungsfeldern und Akteuren auf regionaler Ebene im Rahmen der Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung:

Vernetzung ist einer der zentralen Begriffe in der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung, durch die ein Erfahrungsaustausch und eine gezielte Weiterentwicklung von bereits erprobten Handlungsansätzen gewährleistet werden soll. Weiterhin ist davon auszugehen, dass durch Vernetzungen Synergieeffekte entstehen, die neue Impulse für die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung geben können.

Die vorliegenden Erfahrungen legen nahe, dass für den Austausch und die Vernetzung gezielt Möglichkeiten oder Plattformen zur Verfügung gestellt werden müssen, damit eine tatsächliche Weiter-Entwicklung bezüglich Inhalten und Vorgehensweise erreicht werden kann. Solche Möglichkeiten werden zur Zeit zunehmend per Internet eingerichtet. Unter dem Dach verschiedener Organisationen oder Forschungsprojekte werden auf den jeweiligen homepages Foren zur Verfügung gestellt, in denen sich Projekte darstellen und untereinander Kontakt aufnehmen können³⁵. Die bloße Übertragung einer "erfolgreich" durchgeführten Projektidee auf einen anderen Raum führt aber nicht automatisch zu weiteren – neuen – Erkenntnissen bezüglich der Umsetzung ei-

³⁵ z.B. DVL 1999a; BBR 2000; UfAZ 2000.

ner nachhaltiger Regionalentwicklung. Der Informationsaustausch sollte auch zu einer Weiterentwicklung der Projektstrategien führen im Sinne eines Lernprozesses, mit dem eine schrittweise Annäherung an die Prinzipien der Nachhaltigkeit angestrebt wird.

Aus den untersuchten Fallbeispielen lassen sich Hinweise ableiten, dass ihre Wirkungen über einen "Einstieg" in die nachhaltige Regionalentwicklung im dargestellten Umfang hinaus gehen könnten. Der Ansatz, mehrere Handlungsfelder auf einmal im Rahmen eines Projektes aufzugreifen, hat in dem Projekt "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum" erhebliche Vernetzungspotenziale zu Tage gefördert. Wichtig war, dass über den landwirtschaftlich-touristischen Bereich hinaus auch gewerbliche Betriebe betrachtet wurden. Bei gewerblichen Betrieben können sich verstärkt Vernetzungsmöglichkeiten in den vor- und nachgelagerten Bereichen ergeben. Die Potenziale konnten in dem Projekt nicht ausgeschöpft werden, weil die einzelnen Handlungsfelder räumlich nicht in ausreichender Beziehung zueinander standen und die Vernetzung nicht mit Nachdruck verfolgt wurde.

Ähnlich positive Ansätze scheinen sich z.B. in dem "PLENUM-Projekt"³⁶ abzuzeichnen. Vergleichbare Erfahrungen, dass durch die gleichzeitige Initiierung einer Entwicklung in unterschiedlichen Handlungsfeldern in einem Raum Synergien genutzt werden können, sind auch in anderen Bereichen gemacht worden. Hier ist in erster Linie auf die Ergebnisse der Bilanzierung des bayerischen Ansatzes zum "Regionalmanagement" zu verweisen (KISTENMACHER 1999; TROEGER-WEISS 1998). Ein ähnlicher Ansatz wird aktuell z.B. auch in zwei groß angelegten Forschungsprojekten zur nachhaltigen Nutzung von Agrarlandschaften (ZALF 2000) und zur nachhaltigen Landnutzung (UNI HOHENHEIM 2000) verfolgt. Beide Projekte sind in ländlichen Regionen angesiedelt, Naturschutz und Landwirtschaft sind zentrale Themen.

Im skizzierten Bereich der Vernetzung von Projekten und Ausdehnung von erarbeiteten Inhalten auf eine Region ergeben sich insbesondere folgende Fragenkomplexe:

- ▶ Wie können in einem Raum mehrere verschiedenen Handlungsfelder gleichzeitig aktiviert und zu einer Vernetzung geführt werden? Welcher Art sollte ein solcher Raum sein (Natur-Raum, Sozial-Raum, Wirtschafts-Raum)?
 - ▶ Mit welchen Strategien / Vorgehensweisen kann "die Öffentlichkeit" aktiviert und integriert werden, da sie in der Regel eine wichtige Zielgruppe ist (geänderte Konsumgewohnheiten, geändertes Urlaubsverhalten, geändertes Verkehrsverhalten usw.)?
 - ▶ Wie ist eine Integration von Industrie und Gewerbe in den Ansatz der nachhaltigen Regionalentwicklung zu erreichen bzw. wie können solche Projekte in urban-industriell geprägten Regionen initiiert werden?
- Einsatz unterschiedlicher Evaluierungsansätze für vertiefte Kenntnisse von Wirkungszusammenhängen und zur Weiterentwicklung der Evaluierungsmethodik:

³⁶ vgl. SPLETT 1999: Projekt des Landes Baden-Württemberg zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt. PLENUM – Modellprojekt Isny/Leutkirch.

In der vorliegenden Arbeit wurde exemplarisch und für eine bestimmte Fragestellung ein Evaluierungsansatz entwickelt. Für eine Bestätigung der gefundenen Wirkungen und Wirkungszusammenhänge bzw. eine Vertiefung der Erkenntnisse wäre es wichtig, bereits während der Laufzeit von Projekten mit einer Evaluierung zu beginnen (prozessbegleitende Evaluierung). Damit können genauere Aufschlüsse über den Prozess eines Projektes gewonnen werden.

Weitere Erkenntnisse ließen sich durch die Einführung von internen Projektevaluierungen gewinnen, bei der die Projektteilnehmer den Verlauf und die erreichten Ergebnisse kontinuierlich selbst bewerten. Dieses Vorgehen ist z.B. bei der GTZ und Projekten aus dem sozialen Bereich³⁷ gut entwickelt. Diese sogenannte "Selbstevaluation" ist durch einen hohen Selbstbestimmungsgrad geprägt, da sowohl die Initiative zur Evaluierung, die Wahl der Methoden und die Verwertung der Ergebnisse vom gleichen Personenkreis ausgeht. Ziel der Selbstevaluation ist die Erweiterung zukünftiger Handlungsmöglichkeiten durch die sich selbst evaluierenden Personen. Die Interpretation und Bewertung der erhobenen Informationen erfolgt zwar in erster Linie durch die sich selbst evaluierenden Personen, die Beurteilungsmaßstäbe müssen aber eine vergleichende Einordnung der gefundenen Resultate in einen Bezugsrahmen erlauben (Vock 1999, 45ff). Die wesentlichen Funktionen der Selbstevaluation bestehen darin, faktengestützte Hinweise zur Beurteilung und Optimierung der eigenen Arbeitsweise zu erhalten. Das analytische Potenzial von Selbstevaluation ist anderen Formen von externer Evaluierung bezüglich Erfassung der relevanten Daten und Tiefe der Analyse deutlich überlegen. Wird die Selbstevaluation kontinuierlich eingesetzt, wird sie als "Monitoring" bezeichnet (Vock 1999, 19). Kontinuierlich eingesetzte Selbstevaluation findet auch im Rahmen der sog. der Qualitätsentwicklung und -sicherung von selbstbestimmten Prozessen und Produkten statt. In diesem Zusammenhang ist die Evaluierung Teil eines beständigen Zyklusses von Reflexion, Planung, Umsetzung und Bewertung (vgl. SCHRATZ ET AL. 2000, 9ff). Der Ansatz der Selbstevaluation lässt sich z.B. auch mit einer begleitenden externen Evaluierung verbinden, so dass der Nachteil des fehlenden Abstandes zum Geschehen durch die Projektteilnehmer mit der neutralen Sichtweise einer externen Institution kombiniert werden könnte.

Durch den Einsatz verschiedener Evaluierungsansätze könnten nicht nur vertiefte Kenntnisse über Wirkungen und Wirkungsweisen in Projekten erzielt und dadurch ein weiterer Beitrag für die Effektivierung der Arbeit in Projekten geleistet werden. Die Weiterentwicklung der Evaluierungsmethodik wäre darüber hinaus ein Beitrag, um Evaluierungen als Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung der Umsetzung der nachhaltigen Regionalentwicklung einsetzen zu können und eine Möglichkeit für Projektinitiativen, ihre eigene Arbeit stetig weiter zu qualifizieren. Weiterhin könnte dadurch ein Beitrag zur allgemeinen Methodenentwicklung für Evaluierungen im regionalen Bezugsfeld und somit für die Entwicklung einer einheitlichen und anerkannten methodischen Basis geleistet werden. Erste Ansätze hierfür sind in der Tätigkeit der WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN (2001) zu sehen, die unter dem Forschungsschwerpunkt "Nachhaltigkeit und Umweltmanagement" mit dem Aufbau einer Datenbank begonnen

³⁷ vgl. BKJ 1998; GTZ 1998; LICHTENBERG 1999; VOCK 1998.

hat, in der Evaluierungen nachhaltiger Entwicklung im deutschsprachigen Raum gesammelt werden³⁸.

Im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der Evaluierungsmethodik für regionale Entwicklungsprozesse und der vertieften Erforschung von Wirkungszusammenhängen in Projekten sind vor allem folgende Fragen zu klären:

- ▶ Welche Evaluierungsansätze sind geeignet, Projektinitiativen in die Lage zu versetzen, ihre Arbeit kontinuierlich selbst einzuschätzen und entsprechende Korrekturen vorzunehmen? Wie können diese in einzelnen Projekte gesammelten Erfahrungen allgemein zugänglich gemacht werden?
- ▶ Wie können ökologische und ökonomische Wirkungen von Projekten der nachhaltige Regionalentwicklung im Rahmen einer Evaluierung erfasst und bewertet werden?
- ▶ Welche Evaluierungsansätze sind geeignet zu einem kontinuierlichen Erkenntnisgewinn und damit zu einer Verbesserung der Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung beizutragen? Welche Anforderungen müssen Evaluierungsansätze genügen, damit ermittelte Ergebnisse allgemein anerkannt werden?

³⁸ siehe: www.sustainability.at.

6 Quellenverzeichnis

- ABL (ARBEITSGEMEINSCHAFT BÄUERLICHE LANDWIRTSCHAFT) (HRSG.) 1997: Leitfaden zur Regionalentwicklung. Rheda-Wiedenbrück: ABL Bauernblatt Verlags-GmbH.
- ANE (VIRTUELLE AKADEMIE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG) 2001: Nachhaltige Regionalentwicklung in Rheinland-Pfalz. <http://www.umdenken.de/akademie/rheinland/region/region.html>, 20.5.2001.
- ARBEITSKREIS WIRKUNGSANALYSEN (ARBEITSKREIS "WIRKUNGSANALYSEN UND ERFOLGSKONTROLLE IN DER RAUMORDNUNG" DER ARL) 1984: Begriffe und Funktionen räumlich relevanter Sachverhalte. In: ARL (Hrsg.): Wirkungsanalysen und Erfolgskontrolle in der Raumordnung, Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 154. Hannover: Curt Vincentz Verlag.
- ARBEITSSTELLE FÜR EVALUATION (ARBEITSSTELLE FÜR EVALUATION PÄDAGOGISCHER DIENSTLEISTUNGEN) 2000: Standards für die Evaluation von Programmen – Kurzfassung. Joint Committee on Standards for Educational Evaluation: The program evaluation standards: how to assess evaluations of educational programs. Thousand Oaks, CA 1994: sage Publications. www.uni-koeln.de/ew-fak/Wiso/q_kurz.htm, 10.8.2000.
- ARL (AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG) (HRSG.) 1984: Wirkungsanalysen und Erfolgskontrolle in der Raumordnung, Forschungs- und Sitzungsberichte, Bd. 154. Hannover: Curt Vincentz Verlag.
- BÄTZING, WERNER 1998: Balance zwischen Autarkie und Globalisierung. Regionale Wirtschaftsverflechtungen im Alpenraum. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 26-33. München: ökom.
- BAROUD, ROSWITHA 1991: Erfolgskontrolle von Projekten eigenständiger Regionalentwicklung im niederösterreichischen Mostviertel. Diplomarbeit am Institut für Finanzwissenschaften und Infrastrukturpolitik der Technischen Universität Wien. unveröffentl.
- BAUSINGER, HERMANN 1996: Die kulturelle Komponente. In: Ellweih, Thomas; Mittelstraß, Jürgen: Regionen, Regionalismus, Regionalentwicklung. Oldenburg: Idensee.
- BBR (BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG) 2000: Projektbörse. www.zukunftsregionen.de. 17.12.2000.
- BEYWL, WOLFGANG 1987: Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie. Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. Europäische Hochschulschriften Reihe XXII, Soziologie, Band 174. Frankfurt a.M., Bern, New York, Paris: Peter Lang.
- BFUB (BUNDESVERBAND FÜR UMWELTBERATUNG) (HRSG.) 1999: Erfolg und Mißerfolg von Umweltschutzprojekten. Expert(inn)en-Interviews zu Erfolgsfaktoren von Projekten im Umweltschutz. www.consentio.de/daten/Erfolg_und_Misserfolg.pdf, 22.2.2000.
- BKJ (BUNDESVEREINIGUNG KULTURELLE JUGENDBILDUNG) (HRSG.) 1998: Qualitätssicherung durch Evaluation. Konzepte, Methoden, Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung. Schriftenreihe der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Band 46. Selbstverlag.
- BLECHL, HEINZ; KÜBLER, ANTON; PIECHL, ROBERT 1998: Die schaffens zusammen. Stadt-Land-Regional-Kooperation Villach. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 51-52. München: ökom.

- BLUM, BRITTA; BORGGRÄFE, KARSTEN; KÖLSCH, OSKAR; LUCKER, THOMAS 2000: Partizipationsmodelle in der Kulturlandschaft. Analyse von erfolgsfördernden Faktoren in 13 Regionalentwicklungsprojekten. In: Naturschutz und Landschaftsplanung 32, (11), 2000. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (HRSG.) 1993: Umweltpolitik. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente. Agenda 21. Bonn: Köllen Druck+Verlag GmbH.
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (HRSG.) 1994: Umwelt 1994. Politik für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung. Drucksache 12/8451.
- BMU (BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT) (HRSG.) 1996: Schritte zu einer nachhaltigen, umweltgerechten Entwicklung: Umweltziele und Handlungsschwerpunkte in Deutschland. Selbstverlag.
- BORGGRÄFE, KARSTEN; KÖLSCH, OSKAR; LUCKER, THOMAS 1999: Kommunikationsarbeit im Naturschutz. Beispiele aus dem E+E-Vorhaben "Revitalisierung der Ise-Niederung". In: Naturschutz und Landschaftsplanung 31 (4) 1999. S. 122-127. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- BORN, MANFRED 1997: Indikatoren zur Nachhaltigen Entwicklung. econtur – Internationale Agentur für nachhaltige Projekte GmbH. Positionen 1. Hannover: Selbstverlag.
- BORTZ, JÜRGEN; DÖRING, NORBERT 1995: Forschungsmethoden und Evaluation. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag.
- BRAM, GÜNTHER; SCHMID, ASTRID 1998: Über den eigenen Tellerrand hinaus. Öztaler Bauernfrühstück. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 43-45. München: ökom.
- BRENDLE, UWE 1999: Musterlösungen im Naturschutz – Politische Bausteine für ein erfolgreiches Handeln. Ergebnisse aus dem F+E-Vorhaben 80801141 des Bundesamtes für Naturschutz „Akzeptanzsteigerung im Naturschutz: Ermittlung von erfolgreichen und zukunftsweisenden naturschutzpolitischen Musterlösungen sowie Konfliktlösungs- und Vermittlungsstrategien“. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.). Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag GmbH.
- BUWAL (BUNDESANSTALT FÜR UMWELT, WALD UND LANDSCHAFT, SCHWEIZ) (Hrsg.) 1998: Schwerpunkt Erfolgskontrolle. Umweltschutz 4/98. Selbstverlag.
- CHELIMSKY, ELEANOR 1990: Evaluation und Politik. Die Umsetzung von Evaluationsergebnissen in exekutiven und legislativen Bundesorganen der USA. In: Koch, Uwe, Wittmann, Werner W. (Hrsg.) 1990: Evaluationsforschung. Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen. Berlin: Springer Verlag.
- COOK, THOMAS D.; MATT, GEORG E. 1990: Theorien der Programmevaluation – Ein kurzer Abriß. In: Koch, Uwe, Wittmann, Werner, W. (Hrsg.) 1990: Evaluationsforschung. Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen. Berlin: Springer Verlag.

- DANIELZYK, RAINER; KRÜGER, RAINER; SCHÄFER, BENJAMIN 1995: Ostfriesland: Leben in einer "besonderen Welt". Eine Untersuchung zum Verhältnis von Alltag, Kultur und Politik im regionalen Maßstab. Wahrnehmungsgeographische Studien zur Regionalentwicklung, Heft 13. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg.
- DANIELZYK, RAINER; DEPPE, HENRIETTE CAROLA; MOSE, INGO (HRSG.) 1998: Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Internationale Agentur für nachhaltige Projekte. Hannover: Selbstverlag.
- DANIELZYK, RAINER; MÜLLER, BERNHARD; PRIEBIS, AXEL; WIRTH, PETER (HRSG.) 2000: Sanierung und Entwicklung in Ostdeutschland – regionale Strategien auf dem Prüfstand. IÖR-Schriften Band 32. Institut für ökologische Raumentwicklung, Dresden. Selbstverlag.
- DERLIEN, HANS-ULRICH 1976: Die Erfolgskontrolle staatlicher Planung. Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 17. Baden-Baden.
- DONATSCH, PETER 1998: Kleine Kreisläufe mit großer Wirkung. Verein Ökomarkt Graubünden. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 57-58. München: ökom.
- DUJMOVITS, RUDOLF 1996: Eigenständige Entwicklung in ländlich-peripheren Regionen. Erfahrungen, Ansätze und Erfolgsbedingungen. Europäische Hochschulschriften 5. Frankfurt / Main: Peter Lang.
- DVL (DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE) (HRSG.) o.J.: Regionen im Aufbruch. Kulturlandschaften auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung. DVL Schriftenreihe "Landschaft als Lebensraum", Heft 2. Selbstverlag.
- DVL (DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE) (HRSG.) 1998: Regionale Produktvermarktung für Naturschutz und Landschaftspflege – wie geht das konkret? Praxisworkshop. Selbstverlag.
- DVL (DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE) (HRSG.) 1999: Verzeichnis der Regionalinitiativen. 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung. Selbstverlag.
- DVL (DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDSCHAFTSPFLEGE) (HRSG.) 1999a: Reginet. www.reginet.de. 12.12.1999.
- EBLINGHAUS, HELGA; STICKLER, ARMIN 1998: Nachhaltigkeit und Macht. Zur Kritik von Sustainable Development. Frankfurt: IKO-Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- ECKHOFF, JOHANN 1981: Zu den Grundlagen der Entwicklungsplanung. Veröffentlichungen der Akademie für Raumforschung und Landesplanung. Abhandlungen Bd. 83. Hannover.
- ELSASSER, HANS; WACHTER, DANIEL; DENZEL, STEFAN; FRÖSCH, RAINER; ABEGG, BRUNO 1995: Nachhaltigkeit im Tourismus. In: Becker, Christoph (Hrsg.); Ansätze für eine nachhaltige Regionalentwicklung mit Tourismus. Institut für Tourismus FU Berlin. Berichte und Materialien Nr. 14. Berlin.

- ENQUETE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" 1994: Bericht der Enquete-Kommission: Die Industriegesellschaft gestalten – Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. BT-Drucksache 12/8260: Bonn.
- EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER (HRSG.) 1999: Territoriale Wettbewerbsfähigkeit. Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus LEADER. Band 1. Innovation im Ländlichen Raum. Heft Nr. 6.
- EVANET 2000: <http://evanet.his.de/evanet> (Evaluierungsnetzwerk).
- FEIGE, IRMELA; KÜCHLER-KRISCHUN, JONNA; VIETH, CORDULA; WIERSBINSKI, NORBERT 1998: Kurzbericht zum Workshop "Überwindung von Akzeptanzhemmnissen bei raumbezogenen Naturschutzmaßnahmen" 4.-6.11.96. In: Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.): Zur gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Materialienband. BfN-Skripten 2. Selbstverlag.
- FIDELSCHUSTER, LUIS; HUMMELBRUNNER, RICHARD; SCHEER, GÜNTER 1994: Eigenständige Regionalentwicklung und die Förderung lokaler Beschäftigungsinitiativen. In: Gruppe angepasste Technologie (Hrsg.): Eigenständige Regionalentwicklung. Der Stand der Diskussion anhand von österreichischen und internationalen Fallbeispielen. Wien: TU Selbstverlag.
- FLICK, UWE 1998: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. rowohlt's enzyklopädie. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FÜRST, DIETRICH 1996: Die räumliche Komponente. In: Ellweh, Thomas; Mittelstraß, Jürgen: Regionen, Regionalismus, Regionalentwicklung. Oldenburg: Idensee.
- FÜRST, DIETRICH 1996a: Regionalentwicklung: von staatlicher Intervention zu regionaler Selbststeuerung. In: Selle, Klaus (Hrsg.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden und Berlin: Bauernverlag GmbH.
- GEIBENDÖRFER, MANFRED 1999: Erfahrungen mit der Evaluation von Programmen zur Entwicklung des ländlichen Raums – Anforderungen, Ansätze und Möglichkeiten am Beispiel der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER. Impulsreferat AG A: Evaluation von Struktur-, Regional- und Beschäftigungspolitik. DEGEVAL-Tagung in Köln, 24./25.9.98. www.uni-koeln.de/ew-tak/wiso/doku/geissen.htm. August. 1999.
- GTZ (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT) (HRSG.) 1998: Monitoring im Projekt. Eine Orientierung für Vorhaben in der Technischen Zusammenarbeit. Stabsstelle 04 Grundsatzfragen der Unternehmensentwicklung. Offenbach: Mader + Klein.
- GUSTEDT, EVELYN 1999: Nachhaltige Regionalentwicklung durch Intermediäre Organisationen? - Erwartungshaltungen, Hemmnisse und Möglichkeiten. Dargestellt vor dem Hintergrund intermediärer Organisationen in vier peripheren, touristisch orientierten Regionen. Dem Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung zur Erlangung der Doktorwürde eines Doctor rerum horticultrae vorgelegte Dissertation, Mai 1999. unveröffentl.

- GUSTEDT, EVELYN; KANNING, HELGA; WEIH, ANDREAS 1998: Nachhaltige Regionalentwicklung. Kriterien zur Beurteilung der Erfolgsaussichten von regionalen Entwicklungsprojekten. Beiträge zur räumlichen Planung. Schriftenreihe des Fachbereichs Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover. Heft 55. Universität Hannover.
- HAMM, BERND 1982: Zum praktischen Stellenwert von Erfolgskontrollen. In: Fischer, Georges (Hrsg.): Erfolgskontrolle raumwirksamer Politikbereiche. Thema-Heft der Programmleitung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung "Regionalprobleme". Diessenhofen: Rüegger.
- HANERT, JÜRGEN 1996: Methodischer Leitfaden zur Entwicklung des nachhaltigen Tourismus in Gemeinden und Regionen. unveröffentl.
- HEILAND, STEFAN 1999: Voraussetzungen erfolgreichen Naturschutzes: individuelle und gesellschaftliche Bedingungen umweltgerechten Verhaltens, ihre Bedeutung für den Naturschutz und die Durchsetzbarkeit seiner Ziele. Schriftenreihe Angewandter Umweltschutz. Landsberg: ecomed.
- HELD, ALEXANDER; SCHABLITZKI, GERD; SCHEER, GÜNTER 1985: Analyse der Zielerreichung und Effektivität der Berggebietssonderaktion. Endbericht Projektevaluierung. Institut für höhere Studien, Wien. Im Auftrag des Bundeskanzleramtes. unveröffentl.
- HELLSTERN, GERD-MICHAEL; WOLLMANN, HELLMUT 1983: Evaluierungsforschung: Ansätze und Methoden, dargestellt am Beispiel des Städtebaus. Stadtforschung aktuell Bd. 7. Basel: Birkhäuser.
- HELLSTERN, GERD-MICHAEL; WOLLMANN, HELLMUT 1984: Entwicklung, Aufgaben und Methoden von Evaluierung und Evaluierungsforschung. In: ARL (Hrsg.): Wirkungsanalysen und Erfolgskontrolle in der Raumordnung. Forschungs- und Sitzungsberichte Bd. 154. Hannover.
- HELLSTERN, GERD-MICHAEL; WOLLMANN, HELLMUT (HRSG.) 1984a: Handbuch zur Evaluierungsforschung. Bd 1. Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin. Band 35. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- HENSCHKE, HANS-ULRICH; ULLRICH-JÄKER, HEIKE; WILDRAUT, CHRISTIANE 1999: Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte (Projektleitfaden). Im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. Universität-Gesamthochschule Paderborn, Fachbereich Agrarwirtschaft. Selbstverlag.
- HIS 2000: <http://www.his.de/doku/abereich/lehre/proj/lehre5.htm>. (Hochschul-Informationssystem).
- HOLZINGER, ELISABETH 1993: Programm-Evaluation. Theoretische Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten in Raumordnung und Regionalpolitik. Schriften zur Regionalpolitik und Raumplanung 23. Bundeskanzleramt Abt. IV/4. Wien.
- HUBER, WOLF 1994: Eigenständige Regionalentwicklung als Strategie staatlicher Regionalpolitik – Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus der Sicht des Bundes. In: Gruppe angepaßte Technologie (Hrsg.): Eigenständige Regionalentwicklung. Der

- Stand der Diskussion anhand von österreichischen und internationalen Fallbeispielen. Wien: TU Selbstverlag.
- IFER-SIC (INSTITUT FÜR EUROPÄISCHE REGIONALSTUDIEN – SIEGERLAND CONSULT) 2001: EU-Adapt-Projekt "Integrated Strategies for Regional Innovation Systems". <http://www.ifer-sic.de/glossar/systeme/learnigng-culture.htm>. 12.6.2001.
- ISOE (INSTITUT FÜR SOZIALÖKOLOGISCHE FORSCHUNG) 2001: Vernetzung regionaler Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens. Eine Zwischenbilanz. Beitrag des ISOE zum Statusseminar "Modellprojekte zum nachhaltigen Wirtschaften" am 5./6.3.2001. www.nachhaltig.org/ftp/isoe-beitrag.pdf. 23.5.2001.
- IÖW (INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG) 2000: Gute Beispiele einer nachhaltigen regionalen Raum- und Siedlungsentwicklung. Handbuch. Ein Projekt im Rahmen des Wettbewerbs "Regionen der Zukunft – regionale Agenden für eine nachhaltige Raum- und Siedlungsentwicklung" des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung. Abschlußbericht. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Werkstatt: Praxis Nr. 1 / 2000. Bonn: Selbstverlag.
- JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION 1994: The program evaluation standards: how to assess evaluations of educational programs. Übersetzte Kurzfassung: http://www.uni.koeln.de/ew-fak/Wiso/q_kurz.htm; 10.8.2000.
- KISTENMACHER, HANS 1999: Bilanz Regionalmanagement. Das Beispiel TwiSt im Landkreis Rottal-Inn. Ergebnisse einer Evaluierung im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen. Kaiserslautern, München: StMLU.
- KLEIN, NICOLE 1994: Erfolgskontrolle für Tourismuskonzepte. Erfolgsfaktoren als Richtlinien für Auftraggeber und Gutachter. Materialien zur Fremdenverkehrsgeographie; 28. Trier: Selbstverlag.
- KLEINE-LIMBERG, WOLFGANG; TRESCHER, URSULA 1989: Theorie und Praxis Eigenständiger Regionalentwicklung in der BRD. Diplomarbeit am Fachbereich Landespflege der Universität Hannover. unveröffentl.
- KLEINE-LIMBERG, WOLFGANG 1998: Chancen und Grenzen regionaler Selbstorganisation. In: Danielzyk, Rainer; Deppe, Henriette Carola; Mose, Ingo (Hrsg.): Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung. econtur – Internationale Agentur für nachhaltige Projekte GmbH. Positionen 5. Hannover: Selbstverlag.
- KNOSPE, FRANK 1998: Handbuch zur argumentativen Bewertung. Methodischer Leitfaden für Planungsbeiträge zum Naturschutz und zur Landschaftsplanung. Dortmund: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- KÖNIGS, LOTHAR 1989: Erfolgskontrolle und Evaluierung kommunaler Entwicklungsplanung. Dortmunder Beiträge zur Raumordnung, 54. Universität Dortmund. Selbstverlag.
- KROMREY, HELMUT 1995: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher 1040. Opladen: Leske + Budrich.
- KÜHN, MANFRED; MOSS, TIMOTHY 1998: Nachhaltige Entwicklung – Implikationen für die Stadt- und Regionalforschung. In: Kühn, Manfred; Moss, Timothy (Hrsg.): Pla-

- nungskultur und Nachhaltigkeit. Neue Steuerungs- und Planungsmodelle für eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung. Akademische Abhandlungen zur Raum- und Umweltforschung. Berlin: VWF.
- KULLMANN, ARMIN 1996: Evaluierung von Projekten der Ländlichen Regionalentwicklung. Methodik und Erprobung im Lahn-Dill-Bergland. Diplomarbeit, Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre, Regional- und Projektplanung im ländlichen Raum. Justus-Liebig-Universität Giessen. unveröffentl.
- LAMNEK, SIEGFRIED 1995: Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. München: Beltz Psychologie Verlags Union.
- LECHNER, ROBERT 1998: Im Wald, aber nicht hinterwäldlerisch. Der Bregenzerwald als Vorreiter eines ökosozial-vernetzten Regionaldenkens. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 59-62. München: ökom.
- LICHTENBERG, KARL-HEINZ (HRSG.) 1999: Selbstevaluation in der Praxis. Ein Tagungsbericht. RAT – Remscheider Arbeitshilfen und Texte. Remscheid: Verlag Alexander T. Rolland.
- LINDNER, KATRIN 1998: Mensch, mach mal Hindelang. Eine Beispielgemeinde für nachhaltige Entwicklung?. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 48-50. München: ökom.
- LOIBL, ELISABETH 1998: Der Weg entsteht im Gehen. Erfolgsbedingungen für Initiativen im ländlichen Raum. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 76-78. München: ökom
- LOTZ, STEFANIE 1998: Hemmende und fördernde Rahmenbedingungen für Regionalvermarktung – Erfahrungen aus der Praxis. In: DVL (Hrsg.): DVL-Praxisworkshop Regionalvermarktung. Regionale Produktvermarktung für Naturschutz und Landschaftspflege – wie geht das konkret? 28./29.3. Bonn. Selbstverlag.
- LUCAS, RAINER 1998: Nachhaltige Regionalentwicklung zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Danielzyk, Rainer; Deppe, Henriette Carola; Mose, Ingo (Hrsg.): Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Internationale Agentur für nachhaltige Projekte GmbH, Bremen. Selbstverlag.
- LUZ, FRIEDER 1994: Zur Akzeptanz landschaftsplanerischer Projekte. Determinanten lokaler Akzeptanz und Umsetzbarkeit von landschaftsplanerischen Projekten zur Extensivierung, Biotopvernetzung und anderen Maßnahmen des Natur- und Umweltschutzes. Europäische Hochschulschriften, Reihe XLII; Bd. 11. Frankfurt a. M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang.
- LUZ, FRIEDER; OPPERMANN, BETTINA 1993: Landschaftsplanung umsetzungsorientiert. Garten + Landschaft 11/93. 23-27.
- MAJER, HELGE 1997: Umsetzung von regionalem Wirtschaften. Überblick über den Stand der Forschung und vorrangige Forschungsthemen. Ergebnisbericht des Expertenworkshops "Regionale Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens" des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF). Selbstverlag.
- MARTI, FRIDLİ; STUTZ, HANS-PETER BEAT 1993: Zur Erfolgskontrolle im Naturschutz. Literaturgrundlagen und Vorschläge für ein Rahmenkonzept. Berichte der Eidgenössi-

- schen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft. 336. Teufen: Flück-Wirth.
- MEISTER, HANS-PETER 1998: Kommunikation als Schlüsselfaktor. In: DVL (Hrsg.): DVL-Praxisworkshop Regionalvermarktung. Regionale Produktvermarktung für Naturschutz und Landschaftspflege – wie geht das konkret? 28./29.3. in Bonn. Selbstverlag.
- MÖNNECKE, MARGIT 2000: Evaluationsansätze für die örtliche Landschaftsplanung. Grundlegung, Konzipierung und Anwendung. Dem Fachbereich Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover zur Erlangung des Grades Dr. Ing. vorgelegte Dissertation, März 2000. unveröffentl.
- MOSE, INGO 1993: Eigenständige Regionalentwicklung - neue Chancen für die ländliche Peripherie? Vechtaer Studien zur Angewandten Geographie und Regionalwissenschaften; Band 8. Vechta: Vechtaer Druckerei und Verlag GmbH.
- ÖAR-REGIONALBERATUNG GESMBH (HRSG.) o.J.: Handbuch: Ausbildungsprogramm Regionalberatung. Eine Einführung in die Grundlagen der eigenständigen Regionalentwicklung. Selbstverlag.
- OPPERMANN, BETTINA; LUZ, FRIEDER; KAULE GISELHER 1997: Der "Runde Tisch" als Mittel zur Umsetzung der Landschaftsplanung. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.): Angewandte Landschaftsökologie, Heft 11. Münster: Landwirtschaftsverlag.
- PETERS, ULLA; SAUERBORN, KLAUS 1994: NARET- Regionale Nachhaltigkeit – ein Leitbild für Regionen. NARET-Diskussionspapier Nr. 1. Universität Trier: Selbstverlag.
- PETERS, ULLA; SAUERBORN, KLAUS; SPEHL, HARALD; TISCHER, MARTIN; WITZEL, ANKE 1996: NACHHALTIGE REGIONALENTWICKLUNG – ein neues Leitbild für eine veränderte Struktur- und Regionalpolitik. Eine exemplarische Untersuchung an zwei Handlungsfeldern der Region Trier. Forschungsbericht des Projekts 'Nachhaltige Regionalentwicklung Trier. Universität Trier: Selbstverlag.
- PILS, MANFRED 1998: Modellfall Lesachtal. Umweltverträgliche Regionalentwicklung. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 54-56. München: ökom.
- POBERSCHNIGG, URSULA 1996: Evaluierung regionaler Entwicklungskonzepte am Beispiel LEADER. Diplomarbeit am Institut für Wirtschaftstheorie und -politik der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. unveröffentl.
- PRITTWITZ, VOLKER VON 1996: Verhandeln und Argumentieren in der Umweltpolitik. In: Altner, Günter; Mettler-Meibom, Barbara; Simonis, Udo E.; Weizsäcker, Ernst U. von (Hrsg.); Jahrbuch Ökologie 1996. München: Beck.
- RADLOFF, JACOB 1998: Vom Alptraum zum Traumpfad. Das Centro Culturale Borgata bringt Leben in das fast ausgestorbene Maira-Tal. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 39-42 München: ökom.
- REVAZ, MICHEL 1998: Da ist kein Wurm drin. Werdenberg: Eine Bergregion setzt auf Holzenergie. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 36-37. München: ökom.

- ROSSI, PETER, H.; FREEMAN HOWARD, E.; HOFMANN, GERHARD 1988: Programm-Evaluation. Einführung in die Methoden angewandter Sozialforschung. Stuttgart: Enke.
- SAUERBORN, KLAUS; PETERS, ULLA 1995: Potenziale und Ansatzpunkte für eine Nachhaltige Regionalentwicklung. NARET-Diskussionspapier Nr. 5. Universität Trier: Selbstverlag.
- SCHÄFER, BENJAMIN 1998: Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung? Drei Ansichten und ein Ausblick. In: Danielzyk, Rainer; Deppe, Henriette Carola; Mose, Ingo (Hrsg.): Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung. econtur – Internationale Agentur für nachhaltige Projekte GmbH. Positionen 5. Hannover: Selbstverlag.
- SCHAHN, JOACHIM 1997: Die Diskrepanz zwischen Wissen, Einstellung und Handeln: Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse. In: Michelsen, Gerd (Hrsg.): Umweltberatung. Grundlagen und Praxis. Economica Verlag.
- SCHARPF, HELMUT 1998: Ziele und Aufgaben der nachhaltigen Regionalpolitik. In: Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung Landesverband Brandenburg e.V. (ANU) (Hrsg.): Nachhaltige Regionalentwicklung – eine Aufgabe für Umweltbildungseinrichtungen? ANU Bundestagung 1998. Schriftenreihe der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V., Bd. 8.
- SCHIFFER, PENNY; SCHIFFER, EVA 2000: Erfolg und Mißerfolg von Umweltschutzprojekten. Ergebnisse und Empfehlungen einer interdisziplinären Studie. In: Naturschutz und Landschaftsplanung 32, (1), 2000. 24-26. Eugen Ulmer.
- SCHNEIDER, LOTHAR; MENZEL, LOTHAR 1995: Integrierte Umweltberatung im Landkreis. Ein Handbuch zur Einführung in die integrierte Umweltberatung unter Nutzung der Erfahrungen aus dem zweijährigen Pilotprojekt: Integrierte Umweltberatung in den Kreisen Neuss (NRW) und Prignitz (BRB). Schrift des Deutschen Landkreistages. Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden: Richard Boorberg Verlag.
- SCHNELL, RAINER; HILL, PAUL; ESSER, ELKE 1995: Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg-Verlag.
- SCHRATZ, MICHAEL; IBY, MANFRED; RADNITZKY, EDWIN 2000: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- SCHREMMER, CHRISTOF 1994: Geschichte einer Kontroverse – die Diskussion um den Begriff "Eigenständige Regionalentwicklung". In: Gruppe angepasste Technologie (Hrsg.): Eigenständige Regionalentwicklung. Der Stand der Diskussion anhand von österreichischen und internationalen Fallbeispielen. Wien: TU Selbstverlag.
- SCHRÖDER, WOLFGANG 1998: Akzeptanzsicherung von Großschutzgebieten: Erfahrungen eines Beraters. In: Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.): Zur gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Materialienband. BfN-Skripten 2. Selbstverlag.
- SIEGRIST, DOMINIK 1998: Nachhaltige Alpenpolitik. Modellfall für ein regionales Wirtschaften im Europa der Regionen. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 72-75. München: ökom.

- SPEHL, HARALD 1994: Nachhaltige Regionalentwicklung. In ARL (Hrsg.): Dauerhafte und umweltgerechte Raumentwicklung. Arbeitsmaterial 212. Hannover.
- SPEHL, HARALD; TISCHER MARTIN 1994: Regionale Ansätze und Projekte nachhaltiger Entwicklung. Forschungsbericht für die Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover. NARET-Diskussionspapier Nr. 4. Trier: Selbstverlag.
- SPLETT, GISELA 1999: Erfolgskontrollen im Naturschutz. Entwicklung einer Evaluationsstrategie für großflächige, integrative Naturschutzprojekte und ihre Erprobung am Beispiel des PLENUM-Modellprojekts Isny/Leutkirch. Karlsruher Schriften zur Geographie und Geoökologie Bd. 8. Karlsruhe.
- SRU (DER RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN) 1994: Umweltgutachten 1994. Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- SRU (DER RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN) 1996: Umweltgutachten 1996. Zur Umsetzung einer dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- STEINECKE, ALBRECHT (HRSG.) 1995: Tourismus und nachhaltige Entwicklung; Strategien und Lösungsansätze. ETI-Texte 7. Trier.
- STUFFLEBEAM, DANIEL; SCRIVEN, MICHAEL 2000: Checklist Projekt. www.wmich.edu/evalchr/index.html, 18.7.2000.
- TISSEN, GÜNTER; TOEPEL, KATHLEEN 1998: Europäische Strukturpolitik im ländlichen Raum. Zwischenbewertung des Ziel-5b-Programms Schleswig-Holstein (1994-1996). Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2271. Frankfurt, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang.
- TROEGER-WEISS, GABI 1998: Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Bd. 2. Universität Augsburg. Selbstverlag: Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung, Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie.
- UNI HOHENHEIM 2001: Projektgruppe Kulturlandschaft Hohenlohe. www.uni-hohenheim.de/~kulaholo/ziele.htm. 28.2.2001.
- UfAZ (UMWELTFORUM FÜR AKTION UND ZUSAMMENARBEIT) 2000: Kontaktbörse. www.agenda21-wermachtwas.de. 25.6.2000.
- VOCK, RAINER 1998: Selbstevaluation in Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekten. Teil 1: Theoretische und methodische Grundlagen. hiba-Weiterbildung, Band 20/04. Lübeck: hiba Verlag.
- VOLZ, JÜRGEN 1981: Erfolgskontrolle kommunaler Planung. Eine Untersuchung über Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgskontrolle kommunaler Planungen. Schriften zur Verwaltungslehre; Bd. 20. Köln, Berlin, Bonn, München: Carl Heymanns Verlag.
- WEIß, WALTER 1998: Mit Ideen in die Zukunft. Das Naturnser Modell - ein erfolgreiches Gemeindeleitbild. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 53. München: ökom.
- WIDMER, T. 1996: Meta-Evaluation: Dissertation. Universität Zürich. Bern: Paul Haupt.

- WINTER, WOLFGANG 1993: Das Konzept einer eigenständigen Regionalentwicklung und seine ausgewählte Evaluation am Beispiel des Waldviertels – eine geographische Analyse vor Ostöffnung und EG-Integration. Diplomarbeit am Institut für Geographie der Universität Wien. unveröffentl.
- WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN 2001: Datenbank zum Erfahrungsaustausch über Evaluationen von nachhaltiger Entwicklung im deutschsprachigen Raum. www.sustainability.at. 19.1.2001.
- WITTING, GERHARD 1998: Da geht die Sonne auf - Energiekonzept der Gemeinde Pfunds. In: Politische Ökologie 55, Gratwanderung, Juli/August 1998. S. 33-34. München: ökom.
- WITTMANN, WERNER W. 1990: Aufgaben und Möglichkeiten der Evaluationsforschung in der Bundesrepublik Deutschland – Technologietransfer aus den Sozialwissenschaften. In: Koch, Uwe, Wittmann, Werner, W. (Hrsg.) 1990: Evaluationsforschung. Bewertungsgrundlage von Sozial- und Gesundheitsprogrammen. Berlin: Springer Verlag.
- WOTTAWA, HEINRICH; THIERAU, HEIKE 1990: Lehrbuch Evaluation. Bern, Stuttgart, Toronto: Verlag Hans Huber.
- WULFF, JULIA 1999. Grundlagen der Evaluierung. Aufgaben, Methoden und Anforderungen im Rahmen von raumwirksamen Planungen und Projekten. TU Berlin. Diplomarbeit am Fachgebiet 7, Studiengang Landschaftsplanung, Institut für Landschaftsentwicklung, Fachgebiet Landschaftsplanung, insbes. regionale Naherholung und Tourismus. unveröffentl.

ZALF (ZENTRUM FÜR AGRARLANDSCHAFTS- UND LANDNUTZUNGSFORSCHUNG) 2001: GRANO – Verbundforschungsprojekt "Ökologische Konzeptionen für Agrarlandschaften". Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF). www.zalf.de/grano/. 28.2.2001.

Befragte Experten Juli 1999 und Oktober 2000:

HERR EWERT, Kommunale Arbeitsgemeinschaft Elbe, Stendal;
FRAU HAMMERL-RESCH, Geschäftsstelle der Bodensee Stiftung, Konstanz;
HERR GÜTHLER, Deutscher Verband für Landschaftspflege (DVL), Ansbach;
FRAU JENNERT, imkontext, Büro für Tourismus und Regionalentwicklung, Fulda;
HERR Dr. LUZ, FH Weihenstephan, FB Landschaftsarchitektur, Freising;
HERR MIGLBAUER, invent GmbH, Institut für regionale Innovationen, Linz;
HERR POPP, FUTOUR Umwelt-, Tourismus- und Regionalberatung, München;
HERR DR. SCHEER, invent GmbH, Institut für regionale Innovationen, Wien.

Interviewpartner zwischen 19.8.1999 und 22.9.1999:

Herr BONN	Frau NAWRATH
Herr BRANDNER	Herr NEIDLINGER
Herr CARSTENS	Herr RASP
Herr DÄBEL	Herr RICHTER
Herr Dr. EGGENSBERGER	Herr RIEDNER
Herr EWERT	Herr SCHWARTZ
Frau FISCHER	Frau WEGNER
Herr GÜNTER	

Anhang

Anhang 1: Hinweise aus den Verhaltens- und Sozialwissenschaften und Wirkfaktoren

Die Zuordnung der Wirkfaktoren zu handlungsorientierten Hinweisen aus den Verhaltens- und Sozialwissenschaften zeigt, dass in den Wirkfaktoren wesentliche Erkenntnisse aus diesen Bereichen auf der Grundlage von Erfahrungswissen verankert sind.

Tab 7: Zusammenhang zwischen sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und den Wirkfaktoren.

Hinweise aus den Verhaltens- und Sozialwissenschaften (vgl. HEILAND 1999, 166ff):	Wirkfaktoren, in denen die Hinweise aufgegriffen sind (Kurzform):
<p>Strategien zur Umsetzung von Projektzielen müssen sowohl auf der Ebene des Individuums ansetzen, als auch die Ebenen der kollektiven Akteure und gesellschaftlicher Funktionssysteme berücksichtigen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regionale Gesamtstrategie: Rahmenbedingungen der regionalen Ebene berücksichtigen; ▶ Projektkonzeption: Beteiligung der Akteure an allen Arbeitsschritten; ▶ Beteiligung der Akteure: Einbindung aller relevanten Akteure; Handlungskompetenz und Handlungsspielraum innerhalb der Region ermitteln; ▶ Kommunikation: vertrauensvoll und offen; Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern
<p>Der Entwicklung einer Strategie muss eine umfassende Analyse der Verhaltensbedingungen der Adressaten vorausgehen. Dies dient dazu, Erfolgsaussichten und Handlungsmöglichkeiten einzuschätzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beteiligung der Akteure: Handlungsspielräume ermitteln; ▶ Projektkonzeption: Anknüpfung an die Problemwahrnehmung der Akteure; ▶ Veränderungswille und Lernfähigkeit: Kooperationsbereitschaft; ▶ Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern
<p>Von besonderer Bedeutung ist die Abstimmung einer Strategie auf die jeweilige Zielgruppe. Die verhaltensbeeinflussenden Faktoren (z.B. Emotionen, Interessen, Kognition, Einstellungen, Rollenerwartungen) sind bei jedem Menschen anders ausgeprägt, daher muss jede Zielgruppe anders angesprochen werden. Der Kommunikation kommt daher bei der Vermittlung und Umsetzung von Zielen eine besondere Bedeutung zu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektkonzeption: Akteure bei allen Arbeitsschritten einbinden; ▶ Beteiligung der Akteure: Träger der Entwicklung aktiv aufsuchen; Relevante Akteure einbinden; ▶ Kommunikation: vertrauensvoll und offen; intensive Öffentlichkeitsarbeit;

<p>Entscheidungen liegen nicht alleine rationale oder ökonomische Argumente zugrunde. Es muss berücksichtigt werden, dass bei Handlungsentscheidungen auch emotionale und soziale Beweggründe im Vordergrund stehen können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veränderungswille und Lernfähigkeit; ▶ Kooperationsbereitschaft; ▶ Fehlender Mut für neue Handlungsweisen;
<p>Die Auswirkungen von Handlungen müssen durch Kommunikation und Medien vermittelt werden, vor allem, wenn sie erst in der Zukunft oder räumlich entfernten wahrnehmbar werden. Die Darstellungen müssen leicht verständlich, möglichst an alltäglichen Größen messbar sein. Außerdem sollten sich möglichst individuelle Verhaltensweisen nachvollziehbar auswirken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektkonzeption: klare Zielsetzungen; problemorientiertes, prozessuales Vorgehen; Entwicklungsmöglichkeiten mit den Akteuren erarbeiten; Frühzeitig sichtbare Veränderungen während des Planungsprozesses anstreben; ▶ Kommunikation: intensive Öffentlichkeitsarbeit;
<p>Handlungsbereitschaft wird bei individuellen und kollektiven Akteuren am ehesten ausgelöst, wenn die Forderung nach Handlung mit den jeweiligen eigenen Interessen übereinstimmen. Entscheidend ist daher die Frage, ob zwischen den verschiedenen Interessen Gemeinsamkeiten bestehen und ob auf deren Basis win-win-Lösungen gefunden werden können, so dass der Vorteil des Einen nicht den Nachteil des Anderen bedeutet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektkonzeption: Klare Zielsetzung; Beteiligung der Akteure an allen Arbeitsschritten; ▶ Produkte: An vorhandenen Möglichkeiten anknüpfen; ▶ Beteiligung der Akteure: Handlungsspielräume ermitteln; ▶ Kooperationsbereitschaft: Kooperation zum Nutzen aller Beteiligten;
<p>Interessen sind auf der politischen Ebene um so eher durchsetzbar, je mehr sie an gegebene politische Bedingungen "anschlussfähig" sind. Dies gilt vor allem hinsichtlich ihrer machtpolitischen Relevanz: je mehr die Vertretung eines Interesses Machtgewinn erwarten lässt, um so eher wird es durch die Politik unterstützt. Bei Interessenskonflikten entscheiden Macht und Einfluss über den Ausgang von Austragungsprozessen. Eine Analyse der Verteilung und Ursachen von Macht und Einfluss ist daher Voraussetzung, um die entscheidende Akteure für die Durchsetzung von Interessen ausfindig zu machen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beteiligung der Akteure: Relevante Gruppen einbinden; Handlungsspielräume ermitteln; ▶ Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern: Stellenwert des Projekts bei Entscheidungsträgern ermitteln; Politische Verbündete gewinnen; ▶ Konkurrenzdenken: Widerstand aus parteipolitischen Gründen ist wichtiger als fachliche Auseinandersetzung;

Quelle: in Anlehnung an HEILAND 1999, eigene Zusammenstellung.

Anhang 2: Indikatoren zu den Wirkfaktoren

Die Zuordnung der Indikatoren geschieht zu den Aussagen, die die Wirkfaktoren in Umfang und Ausrichtung verdeutlichen. Sofern die in der Beschreibung genannten Aspekte direkt erhoben werden können, wird ihnen kein Indikator zugeordnet. Bei der Entwicklung der Indikatoren wurde darauf geachtet, dass sie sich im Rahmen der Evaluierung ohne großen zusätzlichen Aufwand im Rahmen von Aktenstudium und Befragung erheben lassen.

Tab. 8: Indikatoren zu den Wirkfaktoren

Konzeption und Durchführung

Vorgehensweise und Strategie

Faktor	Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator: <ul style="list-style-type: none"> › Wertungsrahmen
Projektkonzeption: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Klare Zielsetzungen; ◆ Problemorientiertes, prozessuales Vorgehen; ◆ Beteiligung der Akteure an allen Arbeitsschritten; 	<ul style="list-style-type: none"> • Es ist ein übersichtliches Konzept mit klaren Zielsetzungen zu erarbeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Leitbild ist entwickelt: <ul style="list-style-type: none"> › Das Leitbild wird mit den Akteuren entwickelt; › Ziele sind definiert und übersichtlich;
	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen müssen aus dem Konzept heraus entwickelt und dürfen nicht nur aus Förderrichtlinien abgeleitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten sind thematisiert worden: <ul style="list-style-type: none"> › Projektziele sind mit (unterschiedlichen) Förderungen vereinbar; › Projektziele richten sich nicht nur nach förderbaren Möglichkeiten sondern entsprechen den Wünschen der Beteiligten;
	<ul style="list-style-type: none"> • Bei der Konzepterstellung ist an die Problemwahrnehmung der Akteure anzuknüpfen (Problemanalyse). 	<ul style="list-style-type: none"> • Problembestimmung: <ul style="list-style-type: none"> › Problembestimmung wird mit den Akteuren vorgenommen; › unterschiedliche Lösungswege werden entwickelt und bewertet;
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Entwicklungsmöglichkeiten sind durch einen Dialog zu erheben, der die Innensicht der Akteure und die Außensicht der Berater nutzt (im Sinne einer Stärken-Schwächen-Analyse). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-Schwächen-Analyse liegt vor; • sie wird mit den Akteuren zusammen entwickelt;
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Verfahrensabläufe müssen einfach gestaltet und konkrete Lösungsansätzen angestrebt werden (Umsetzungsorientierung). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Grenzen und Möglichkeiten von Förderung müssen vorliegen; die regionalen und überregionalen Fördermöglichkeiten müssen geklärt und die Finanzierung laufender Projekte sichergestellt sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fördermöglichkeiten sind bekannt; • Finanzierungsbeteiligung verschiedener Instanzen sind geklärt;
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Akteure müssen von Anfang an und an allen Arbeitsschritten beteiligt werden. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es müssen frühzeitig sichtbare Veränderungen während des Planungsprozesses (realisierte Projekte) angestrebt werden, die als Vorbilder wirken und die Verbindlichkeit im Handeln erhöhen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioritäten sind gesetzt und Umsetzungshinweise sind ausgearbeitet: <ul style="list-style-type: none"> › Umsetzung schon während der Laufzeit; ▪ Art der Bindung: <ul style="list-style-type: none"> › Umsetzung der Maßnahmen in verbindliche bzw. formale Beschlüsse; › Persönliche Zusagen mit Gruppenzwang; ▪ Entscheidungsstrukturen: <ul style="list-style-type: none"> › Entscheidung und Verantwortung liegen bei den Beteiligten; › Entscheidungen werden mit allen Beteiligten getroffen; ▪ Zusammensetzung der Akteure: <ul style="list-style-type: none"> › Relevante Gruppen sind einbezogen; › Politische Ebene ist mit einbezogen;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für die Umsetzung und Fortführung des Projekts ist eine Steuerungsgruppe aus örtlichen Handlungs- und Entscheidungsträgern einzusetzen, die die Verantwortung übernehmen, sich mit den Zielen identifizieren und genügend Zeit aufbringen können. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerungsgruppe aus Akteuren und Beratern ist vorhanden; ▪ Mitarbeit der Gemeinde: <ul style="list-style-type: none"> › Kontinuierlich Mitarbeit von Bürgermeister oder seinem Vertreter › Verankerung von Zielen und Maßnahmen in Gemeinderatsbeschlüssen; › Finanzielle Beteiligung der Gemeinde;
<p>Regionale Gesamtstrategie:</p> <p>◆ Einbindung von Einzelprojekten in ein Gesamtprojekt</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projekt ist im Rahmen einer regionalen Gesamtstrategie zu erarbeiten. Potenziale müssen auf regionaler Ebene verknüpft, inselhaftes Projekte zu komplexen und sinnvollen Wertschöpfungsketten verbunden werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzept berücksichtigt die regionale Ebene; ▪ Anknüpfungspunkte zu anderen Projekten auf regionaler Ebene sind ausgearbeitet/angedacht; ▪ Stärken-Schwächen-Analyse berücksichtigt die regionale Ebene; ▪ Vorhandene Planungen und Aktivitäten auf regionaler Ebene sind erhoben;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die konkreten Projekte müssen in eine Gesamtstrategie eingebettet sein (Leitbild). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein Leitbild ist entwickelt
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die politisch-administrativen Rahmenbedingungen der regionalen Ebene müssen berücksichtigt (vorhandene Planungen und Initiativen) und das Projekt in die vorhandenen Strukturen eingebettet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzept berücksichtigt die regionale Ebene; ▪ Anknüpfungspunkte zu anderen Projekten auf regionaler Ebene sind ausgearbeitet/angedacht; ▪ Stärken-Schwächen-Analyse berücksichtigt die regionale Ebene; ▪ Vorhandene Planungen und Aktivitäten auf regionaler Ebene sind erhoben;

Produkte: ◆ An vorhandenen Möglichkeiten anknüpfen; ◆ Marktfähige, qualitätsorientierte Diversifizierung anstreben	<ul style="list-style-type: none"> Nicht genutzte Potenziale müssen erkannt und Ideen für neue Nutzungen entwickelt bzw. traditionell genutzte Potenziale auf neue Anforderungen eingestellt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Leitbild ist definiert (s.o.); Stärken-Schwächen-Analyse ist vorhanden (s.o.); Problemanalyse ist vorhanden (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> Die Qualität der entwickelbaren Potenziale muss erkannt werden; ihr alleiniges Vorhandensein reicht nicht aus. Es ist vorteilhaft, wenn auch soziokulturelle Potenziale mit in die Entwicklungsmöglichkeiten integriert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Leitbild ist definiert (s.o.); Stärken-Schwächen-Analyse ist vorhanden (s.o.); Problemanalyse ist vorhanden (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> Die Marktfähigkeit eines Produktes (Nachfrage etc.) muss als wichtig erkannt und akzeptiert werden. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Es darf nicht nur an die Produktion, sondern es muss auch die Vermarktung gedacht werden. Die Ausdifferenzierung der Absatzwege muss ständig vorangetrieben werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Die laufende Umsetzung ist in die Diskussion und die Beratung eingebunden; Alternativen für Absatzwege sind dargestellt;
	<ul style="list-style-type: none"> Auf Qualität und Vielfalt ist zu achten; die Qualitätsverbesserung der Produkte muss kontinuierlich weiter betrieben werden; 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätsziele sind im Projekt vereinbart;
	<ul style="list-style-type: none"> Das Angebot muss ausdifferenziert und ortstypische Unterscheidungsmerkmale müssen herausgearbeitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Die laufende Umsetzung ist in die Diskussion und die Beratung eingebunden;
	<ul style="list-style-type: none"> Ein positives Image muss nach innen und außen gepflegt und öffentlichkeitswirksame Vermarktung betrieben werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Zugänglichkeit der Angebote für die Öffentlichkeit ist sichergestellt: <ul style="list-style-type: none"> Werbung ist vorhanden; Bekanntmachungen in Zeitung u.ä. sind vorgesehen;
	<ul style="list-style-type: none"> Es muss eine lokale Wertschöpfung von der Ressource bis zum Ende der Wertschöpfungskette angestrebt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Stärken-Schwächen-Analyse ist vorhanden (s.o.); Problemanalyse ist vorhanden (s.o.); Die Marktfähigkeit der Produkte wird als wichtig erkannt;
Beratung: ◆ Professionell, umfassend, langfristig und kontinuierlich	<ul style="list-style-type: none"> Beratungs- und Unterstützungsarbeit ist durch eine dezentrale Organisation zu leisten. 	<ul style="list-style-type: none"> Art der Beratung; Beratung erfolgt durch außenstehenden, professionellen Berater;
	<ul style="list-style-type: none"> Die Beratung muss eine größtmögliche Transparenz im Prozess der Projektentwicklung und Projektumsetzung sicherstellen. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Es muss eine Vor-Ort-Tätigkeit der Berater erfolgen. 	<ul style="list-style-type: none"> Präsenzzeit der Berater vor Ort;
	<ul style="list-style-type: none"> Die Beratung muss durchgehend von der Idee bis zur funktionierenden Umsetzung sichergestellt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Dauer der Beratung <ul style="list-style-type: none"> Projektbegleitende Beratung bis zur Umsetzung;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte müssen ausreichend berücksichtigt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliche Fragen werden ausreichend berücksichtigt;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Verantwortungsübernahme muss eindeutig bei den Akteuren vor Ort liegen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungsstrukturen: <ul style="list-style-type: none"> › Entscheidung und Verantwortung liegen bei den Beteiligten; › Entscheidungen werden mit allen Beteiligten getroffen;
<p>Beteiligung der Akteure:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Akteure aktiv aufsuchen und alle relevante Gruppen beteiligen; ◆ Handlungsspielräume ermitteln; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die entscheidende Rolle hat die regionale Bevölkerung; deren Potenziale müssen gefördert und weiterentwickelt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Rekrutierung von Akteuren: <ul style="list-style-type: none"> › Gezielte persönliche Ansprache; › Vertreter der angesprochenen Gruppierungen arbeiten kontinuierlich mit; › Umfassende Öffentlichkeitsarbeit; ▪ Handlungsmöglichkeiten werden auf die regionalen Besonderheiten hin überprüft;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Träger der Entwicklung müssen aktiv aufgesucht werden durch direkte Ansprache von Akteuren über Einzelgespräche, "runde Tische" u.ä.. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Rekrutierung von Akteuren (s.o.); ▪ Gesprächsstrukturen: <ul style="list-style-type: none"> › Gesprächsstrukturen sind klar und übersichtlich; › Runde Tische o.ä. sind etabliert; › Persönliche Ansprache von Personen; ▪ Auswahl der Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> › Die unterschiedlichen Ebenen von Politik und Verwaltung werden berücksichtigt; › Kontinuität der Beteiligung dieser Gruppen; › Auswahl der Beteiligten auch über die Grenzen des konkreten Projekts hinaus;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Querschnitt der Bevölkerung ist zu aktivieren, dabei muss das Einzelengagement gefördert und Entscheidungsträger eingebunden werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Rekrutierung von Akteuren (s.o.); ▪ Gesprächsstrukturen (s.o.); ▪ Auswahl der Beteiligten (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss eine Aktivierung und Unterstützung von dynamischen Persönlichkeiten mit Ideen erfolgen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Art der Rekrutierung von Akteuren (s.o.); ▪ Auswahl der Beteiligten (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevante Gruppen müssen eingebunden (stakeholder und Multiplikatoren) werden. Akteure mit Entscheidungskompetenz und die sich ihres Klientels sicher sind, müssen beteiligt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammensetzung der Akteure: <ul style="list-style-type: none"> › Wesentliche Gruppierungen der Gesellschaft und "Betroffene" sind informiert und mit einbezogen; › Vielfältigkeit der Beteiligten;

	<ul style="list-style-type: none"> Die Handlungskompetenz und der Handlungsspielraum innerhalb der Region ist zu ermitteln. 	<ul style="list-style-type: none"> Art der Rekrutierung von Akteuren (s.o.); Impulse aus der Region werden aufgenommen: <ul style="list-style-type: none"> auch wenig sichtbare Aktivitäten werden mit aufgegriffen; Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen Projekten werden diskutiert; Gezielte Ansprache von Partnern auf der regionalen Ebene;
Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Vertrauensvoll und offen; ◆ Intensive Öffentlichkeitsarbeit; ◆ Regionalen Austausch pflegen; 	<ul style="list-style-type: none"> Es muss gelingen, eine intensive und offene Kommunikation auf der Basis von Gegenseitigkeit und Vertrauen zu betreiben. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Die Kommunikation muss durch Aufbau einer breiten Diskussionsbasis gefördert und strukturiert werden, um dadurch ein breit angelegtes Umfeld von Interessenten zu aktivieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Beteiligung von verschiedenen Gruppierungen: <ul style="list-style-type: none"> Mitspracherecht aller Beteiligten bei allen Entscheidungen Umgang mit Konflikten: <ul style="list-style-type: none"> Aktives Bemühen um Gerechtigkeit; Demokratische Mitbestimmung aller Beteiligten und Betroffenen;
	<ul style="list-style-type: none"> Es muss ein offener Umgang mit Zauderern und Gegnern des Projekts herrschen: sie erhalten das Angebot, jederzeit einsteigen und mitmachen zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> Umgang mit Konflikten (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> Anstehende Konflikte müssen offengelegt und notfalls mit professioneller Hilfe ausgeräumt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Form der Projektarbeit: <ul style="list-style-type: none"> Kontinuierliche Treffen zu festen Zeitpunkten; Regelmäßige und häufige Treffen; Aktivitäten im Rahmen der Projektentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten gehen über die reine Projektentwicklung hinaus; Teilnehmerzahlen an "sonstigen" Veranstaltungen: <ul style="list-style-type: none"> Hohe Teilnehmerzahlen auch außerhalb der Projektentwicklung; Steigende Teilnehmerzahlen;
	<ul style="list-style-type: none"> Es muss eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Imagepflege betrieben werden. "Die" Öffentlichkeit muss kontinuierlich informiert werden, auch wenn nur Wenige aktiv an der Projektentwicklung teilnehmen. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Information einer breiten Öffentlichkeit auch über die Grenzen des Projekts hinaus trägt zu finanziellen und ideellen Erfolgen bei. 	<ul style="list-style-type: none"> Häufige, umfassende, professionelle, mit vielen Medien arbeitende Öffentlichkeitsarbeit;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teil der Kommunikation muss die Installation einer Plattform sein, die den Ideenaustausch fördert und auf der Gemeinsamkeiten aktiv gepflegt werden können. Sie muss Raum bieten für aktives Handeln, Austausch von Betroffenheit und Pflege der Identität. Die Nähe und Überschaubarkeit der lokalen bzw. regionalen Dimension bietet einen Orientierungsrahmen und kann Handlungsfähigkeit erhalten bzw. schaffen. daraus neue Entwicklungsimpulse geben. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Öffentlichkeitsarbeit: s.o. <ul style="list-style-type: none"> › Berichterstattung auf regionaler Ebene;
--	---	--

Rahmenbedingungen

Unterstützung und Motivation "von außen"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anerkennung "von außen" (z.B. durch Preise) motiviert zum Weitermachen 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Partner müssen auch "außerhalb" der Region gesucht werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammensetzung der Akteure: <ul style="list-style-type: none"> › Wesentliche Gruppierungen der Gesellschaft und "Betroffene" sind informiert und mit einbezogen; › Vielfältigkeit der Beteiligten; ▪ Auswahl der Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> › Die unterschiedlichen Ebenen von Politik und Verwaltung werden berücksichtigt; › Kontinuität der Beteiligung dieser Gruppen; › Auswahl der Beteiligten auch über die Grenzen des konkreten Projekts hinaus;
Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidend ist, welchen Stellenwert bzw. welche "Wichtigkeit" ein Projekt bei (regionalen) Entscheidungsträgern und etablierten Institutionen hat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Verwaltungs- und Politikebenen sind mit einbezogen: <ul style="list-style-type: none"> › Kontinuierliche Beteiligung von Politik und Verwaltung;
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übergeordnete Instanzen und Planungen müssen mit einbezogen werden. Die Gewinnung politischer Verbündeter erweitert die politische Handlungskompetenz. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einpassung in regionale Pläne und Strukturen ist vorgenommen: <ul style="list-style-type: none"> › Anknüpfung an vorhandene Aktivitäten; ▪ Auswahl der Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> › über die Grenzen des konkreten Projekts hinaus; › Beteiligung von Gruppierungen, die auf regionaler Ebene relevant sind; › Persönliche Ansprache von Personen;

	<ul style="list-style-type: none"> Es ist vorteilhaft, Gemeinden als Vorreiter für die Umsetzung einzubeziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit der Gemeinde: <ul style="list-style-type: none"> Kontinuierlich Mitarbeit von Bürgermeister oder seinem Vertreter Verankerung von Zielen und Maßnahmen in Gemeinderatsbeschlüssen; Finanzielle Beteiligung der Gemeinde;
Verflechtung mit inner- und überregionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen	<ul style="list-style-type: none"> Das Streben nach regionalen Stoff und Wertschöpfungskreisläufen muss einen wechselseitigen Austausch über regionale Grenzen hinaus beinhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> Auswahl der Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> über die Grenzen des konkreten Projekts hinaus; Öffentlichkeitsarbeit: <ul style="list-style-type: none"> über die Grenzen des Projekts hinaus; Marktfähigkeit der Produkte ist als wichtig erkannt;

Akteure

Faktor	Beschreibung	Indikator:
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Unter Engagement ist der bereitwillige Arbeitseinsatz der beteiligten Akteure und deren Findigkeit zu verstehen. Das Engagement muss aus dem Kreis der Beteiligten selbst entspringen und kann nicht durch von außen hinzugezogenen Beratern getragen werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Wertungsrahmen Intensität der Beteiligung: <ul style="list-style-type: none"> Kontinuität in der Mitarbeit; Einbringen von Zeit und Geld; Ideenpool ist vorhanden;
	<ul style="list-style-type: none"> Besonders förderlich ist das Vorhandensein von unternehmerischen Menschen mit neuen Ideen, Umsetzungswillen, Risikobereitschaft und Verantwortungsbewusstsein - "die" dynamischen Persönlichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Vorhandensein einer "umtriebigen" Person
	<ul style="list-style-type: none"> Das Engagement wird bei unterschiedlichen Akteuren und verschiedenen Aktivitäten sichtbar. Es müssen bereits Strukturen vorhanden sein, die auf ein längerfristiges Engagement schließen lassen. 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten: <ul style="list-style-type: none"> Aktivitäten sind auch ohne Anstoß von außen vorhanden; Es werden auch Akteure außerhalb des engeren Projektrahmens angesprochen / einbezogen; Beratung wird aktiv nachgefragt; Die Region ist als Bezugsrahmen der Aktivitäten bekannt;
Veränderungswille und Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Der Wunsch nach Veränderung und die dazugehörige Veränderungsbereitschaft muss vorhanden sein. Teil von Veränderungsbereitschaft sollte die Lernfähigkeit und Einsichtsfähigkeit der Beteiligten sein, d.h., sie sind in einem hohen Maß offen für die Erprobung neuer Handlungsansätze und unkonventioneller Problemlösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Problembewusstsein: <ul style="list-style-type: none"> Probleme werden benannt und differenziert; Fehleranalyse des eigenen Vorgehens durch die Akteure; Motivation zur Teilnahme: <ul style="list-style-type: none"> Hoher Stellenwert von Gemeinschaft; Es werden Neugier, Lust am Ausprobieren als Motivation genannt;

	<ul style="list-style-type: none"> Neben der Bereitschaft Neues zu lernen ist unter Lernfähigkeit auch die Bereitschaft zu verstehen, sich mit entwicklungsstrategischen Fragestellungen und / oder produktspezifischen Fragen (wie Marktfähigkeit, Nachfrage) auseinander zu setzen. 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivität und Beteiligung: <ul style="list-style-type: none"> Aktive Suche nach Informationen; Realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten; Hoher Grad des Informiertseins über politische und wirtschaftliche Zusammenhänge;
	<ul style="list-style-type: none"> Die Veränderungsbereitschaft erstreckt sich auch auf Verhaltensweisen und Werthaltungen. Auslöser für tatsächliche Aktivitäten kann eine (subjektiv) wahrgenommene "Bedrohung", oftmals fortschreitender Verfall z.B. der Landwirtschaft, sein. 	<ul style="list-style-type: none"> Einstellungsänderung u./o. Verhaltensänderung: <ul style="list-style-type: none"> Eigene Einschätzung der Situation und der Veränderung durch die Beteiligten selbst; Problembewusstsein (s.o.);
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation und Teamgeist muss so verstanden werden, dass er zum Nutzen von allen Beteiligten ist. 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzbarkeit der geschaffenen Angebote: <ul style="list-style-type: none"> Die Angebote müssen vielen Akteuren zugute kommen; Die Angebote werden in vielfältiger Weise genutzt; Grad des Gemeinschaftsgefühls: <ul style="list-style-type: none"> Das "wir" kann definiert werden und wird betont; Art der Konfliktlösung: <ul style="list-style-type: none"> Aktives Bemühen um Gerechtigkeit; Demokratische Mitbestimmung;
	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation muss auch Bereitschaft zur Vernetzung und zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch im Rahmen des Projekts und über das eigentliche Projekt hinaus bedeuten 	<ul style="list-style-type: none"> Informationen und Erfahrungen werden weitergegeben;
	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation muss auch auf der Ebene der Verwaltung stattfinden: Fachressorts müssen sich austauschen und ressortübergreifende Initiativen entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> Haltung von Verwaltung, Vereinen und Institutionen gegenüber des Projekts: <ul style="list-style-type: none"> Etablierte Verwaltungen und Institutionen stehen dem Engagement positiv gegenüber und setzen sich für die Belange ein;
	<ul style="list-style-type: none"> Es müssen gute Beziehungen der Akteure auf Regionsebene untereinander und mit politischen Gremien entwickelt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Zeit und Geld wird für den Austausch mit anderen Akteuren investiert;
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> Die Identifikation muss sich auf gemeinsame Ziele und erreichte Prozesse erstrecken. 	<ul style="list-style-type: none"> Grad des Gemeinschaftsgefühls (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation bedeutet, dass die Akteure ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zu der Gemeinde oder Region besitzen und sich verantwortlich für das eigene Schicksal fühlen. 	<ul style="list-style-type: none"> Grad des Gemeinschaftsgefühls (s.o.);
	<ul style="list-style-type: none"> Die Akteure müssen sich der Besonderheiten der Region bewusst sein. 	<ul style="list-style-type: none"> Die "eigene" Region ist abgrenzbar: <ul style="list-style-type: none"> Regionale Besonderheiten können definiert werden;

Hemmnisse

Faktor	Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator: <ul style="list-style-type: none"> › Wertungsrahmen
Mangelhaftes Management	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolge haben zu einem "sich auf dem Image ausruhen" geführt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Engagement der Akteure nach Ende der Projektlaufzeit;
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vermarktungsstrukturen für entwickelte Produkte sind unausgereift. • Betriebswirtschaftliche Aspekte sind zu wenig berücksichtigt worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung: <ul style="list-style-type: none"> › Vermarktung ist nicht Teil der Umsetzung; › Betriebswirtschaftliche Fragen sind nicht thematisiert worden;
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren ist mangelhaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzung der Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> › Die Zusammensetzung der Beteiligten spiegelt nicht die tatsächlichen gesellschaftlichen Verhältnisse wider; › Keine Erhebung der Sozialstrukturen; › Notwendige Partner werden nicht rechtzeitig eingebunden; • Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> › Der Bekanntheitsgrad ist gering; › Teilnahme stagniert; • Es herrscht Unklarheit über die Ziele: <ul style="list-style-type: none"> › Keine gemeinsame Zieldiskussion; • Aktivitäten werden von Außen herangezogen: <ul style="list-style-type: none"> › Keine Verantwortungsübernahme durch die beteiligten Akteuren;
"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten	<ul style="list-style-type: none"> • Akteure oder Initiativen mit negativ belegten Vorgeschichten wirken sich hemmend aus, wenn diese emotionalen "Altlasten" nicht aufgearbeitet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse ist unvollständig: <ul style="list-style-type: none"> › Probleme auf sozialer Ebene sind nicht erfasst worden;
Konkurrenzdenken: ◆ Konkurrenz zwischen Institutionen, Vereinen, Verwaltungen;	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein stark ausgeprägtes Konkurrenzdenken innerhalb der Region. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opposition auf regionaler Ebene: <ul style="list-style-type: none"> › Fördermöglichkeiten mit Regionsbeteiligung werden nicht genutzt; › Ablehnung des Projekts auf regionaler Ebenen; › Unkoordiniertes und widersprüchliches Auftreten von Behörden;
	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierte Institutionen versuchen, neue Vorgehensweisen zu verhindern 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierte Institutionen beteiligen sich nicht am Projekt: <ul style="list-style-type: none"> › Etablierte Institutionen stehen dem Projekt skeptisch gegenüber;
	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstand aus parteipolitischen Gründen wird für wichtiger erachtet als fachliche Auseinandersetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opposition: <ul style="list-style-type: none"> › Keine/geringe Verbindlichkeit bei Umsetzungsbeschlüssen; • Konkurrenzen sind nicht aufgedeckt: <ul style="list-style-type: none"> › Problemanalyse ist unvollständig; › Teilnahme stagniert / ist rückläufig;

	<ul style="list-style-type: none"> Zwischen und innerhalb von Behörden treten bremsende Situationen auf, z.B. durch lokalpolitische Selbstüberschätzung. 	<ul style="list-style-type: none"> Opposition: <ul style="list-style-type: none"> Keine/geringe Verbindlichkeit bei Umsetzungsbeschlüssen; Keine Fürsprecher auf höherer politischer Ebene; Beteiligung nur eines Ressorts an dem Projekt;
Mangelnde Akzeptanz: ◆ In der Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträgern	<ul style="list-style-type: none"> Die Initiatoren des Projekts und / oder Berater sind vor Ort nicht eingeführt oder agieren außerhalb der institutionellen Strukturen der Region. 	<ul style="list-style-type: none"> Geringer Bekanntheitsgrad bei der Öffentlichkeit und Politikern: <ul style="list-style-type: none"> Keine Fürsprecher auf (höherer) politischer Ebenen; etablierte Vereine und Verwaltung stehen dem Projekt skeptisch gegenüber; geringer Grad der Berichterstattung;
	<ul style="list-style-type: none"> Bestehende Konkurrenzen sind nicht aufgedeckt und wirken hemmend. 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenzen sind nicht aufgedeckt: <ul style="list-style-type: none"> Problemanalyse ist unvollständig; Teilnahme stagniert / ist rückläufig;
Abhängigkeit von "der" dynamischen Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Es besteht eine große Abhängigkeit vom Engagement von Einzelpersonen vor Ort. Einzelpersonen verhindern eine Teilnahme weiterer Akteure am Projekt. 	<ul style="list-style-type: none"> Art der Entscheidung: <ul style="list-style-type: none"> Trägheit bei den Entscheidungen; Sich verlassen auf "den Einen";
Fehlender Mut für neue Handlungsweisen	<ul style="list-style-type: none"> Sozialer Druck lokaler Machthaber behindert die Entwicklung neuer Ideen. 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammensetzung der Beteiligten: <ul style="list-style-type: none"> Die Zusammensetzung der Beteiligten spiegelt nicht die tatsächlichen gesellschaftlichen Verhältnisse wider; Keine Erhebung der Sozialstruktur; Notwendige Partner werden nicht rechtzeitig eingebunden; Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> Der Bekanntheitsgrad ist gering; Teilnahme stagniert; Es herrscht Unklarheit über die Ziele: <ul style="list-style-type: none"> Keine gemeinsame Zieldiskussion; Aktivitäten werden von Außen herangetragen: <ul style="list-style-type: none"> Keine Verantwortungsübernahme durch die beteiligten Akteure;
	<ul style="list-style-type: none"> Diffuse Ängste bei den Akteuren bremsen das Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Unklare Ziele und Verantwortungsstrukturen: <ul style="list-style-type: none"> Keine gemeinsame Zieldiskussion; Keine klaren Entscheidungsstrukturen;

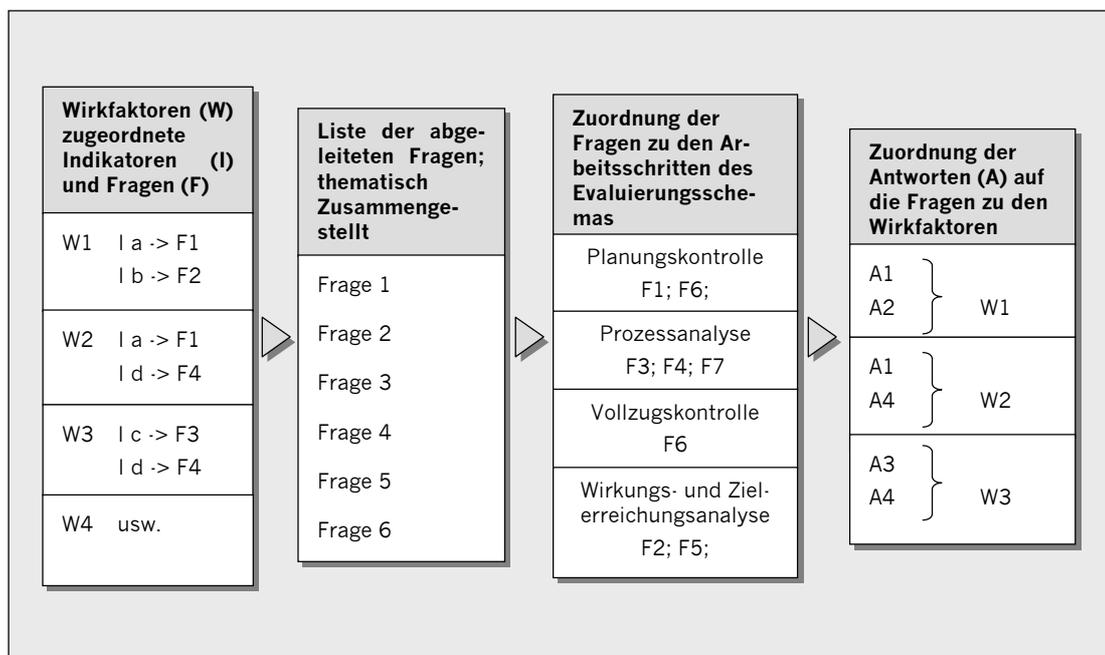
<p>Begrenzende Faktoren:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es muss nicht zwangsläufig ein entwickelbares Potenzial vorhanden sein. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenziale werden erhoben, es werden Handlungsalternativen bewertet und daraus Konsequenzen gezogen;
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fehlende Potenziale; ◆ Begrenzte Wirksamkeit eigenständiger Regionalentwicklungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch eigenständige Regionalentwicklungsstrategien ist nicht auf jeden Fall eine wirtschaftliche Trendwende in einer Region zu erwarten; sie sind als Zusatz- und Ergänzungsstrategie zur herkömmlichen Regionalpolitik anwendbar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewusster Einsatz der "Politik der kleinen Schritte" <ul style="list-style-type: none"> › Umsetzung in kleinem Rahmen; › Vernetzungsbestrebungen; › Einsatz von verschiedenen Strategien innerhalb eines Gesamtentwicklungskonzepts;

Anhang 3: Zuordnung der Wirkfaktoren zum Evaluierungsschema

Zur Prüfung der Berücksichtigung bzw. Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren werden die in Anhang 1 dargestellten Indikatoren in Fragen umgesetzt und dem Evaluierungsschema zugeordnet. Da den Wirkfaktoren in der Regel mehrere Indikatoren zugeordnet sind, werden sie folglich auch durch mehrere Fragen abgeprüft. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass einige Indikatoren bei mehreren Wirkfaktor zur Anwendung kommen, so dass auch die sich daraus ergebenden Fragen die gleichen sind. Alle abgeleiteten Fragen lassen sich zudem auch noch thematisch gruppieren, so dass sich eine übersichtliche Anzahl an zu stellende Fragen ergibt.

Eine einfache Zuordnung aller Fragen, die einem Wirkfaktor zugeordnet sind, zu nur einem Arbeitsschritt des Evaluierungsschemas ist meistens nicht sinnvoll. Vielmehr werden die Fragen so zugeordnet, dass sie in einem Sinnzusammenhang mit den anderen dort gestellten Fragen stehen. In der Zusammenfassung der einzelnen Evaluierungen erfolgt dann wieder die Zuordnung der Fragen bzw. der durch sie erhobenen Aussagen zu den entsprechenden Wirkfaktoren (s. Anhang 5). Die folgende schematische Darstellung verdeutlicht dieses Vorgehen noch einmal:

Abb 10: Vorgehensweise Integration der Wirkfaktoren in das Evaluierungsschema



Liste der Fragen:

In der nachfolgenden Liste sind die durchnummerierten Fragen und die Indikatoren, auf die sie sich beziehen, zusammengestellt:

Tab. 9: Zuordnung von Fragen zu den Indikatoren

Nr.	Frage	Indikator / Hintergrund für Nachfragen
F1	Wie ist der Projektablauf organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feste Strukturen der Treffen (regelmäßig, problembezogen). ▪ Regelmäßige Treffen, auch nach Ende der Förderung.
F2	Wie funktioniert die Projektsteuerung?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerungsgruppe aus Akteuren und Beratern vorhanden
F3	Wie funktioniert die Kommunikation?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsstrukturen sind klar und übersichtlich ▪ Runde Tische o.ä. sind etabliert, auch auf regionaler Ebene.
F4	Ist die Zusammensetzung der beteiligten Personen gleichgeblieben?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Fluktuation der Beteiligten, auch nach Erfolgen. ▪ Kontinuität der Beteiligung (auch nach Ende der Förderung). ▪ Zunahme der Beteiligung (auch nach Ende der Förderung). ▪ Auch Skeptiker können im Laufe des Projekts überzeugt werden.
F5	Welche Arbeitsschritte wurden mit den Akteuren zusammen erstellt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligung von Anfang an. ▪ Beteiligung der Akteure an allen Arbeitsschritten und Entscheidungen.
F6	Von wem wurde die Eigenbeteiligung erbracht? In welcher Form?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbringen von eigenen Finanzen / Zeit für das Projekt. ▪ Zeit und Geld wird für Austausch mit anderen Akteuren investiert.
F7	Wie werden Entscheidungen getroffen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demokratische Mitbestimmung. ▪ Diskussion von Entscheidungen durch alle Beteiligten. ▪ Entscheidungen und Verantwortung liegen bei den Beteiligten. ▪ Mitspracherecht aller Beteiligten bei allen Entscheidungen. ▪ Verankerung in Gemeinderatsbeschlüsse.
F8	Welche Gruppierungen werden am Projekt noch beteiligt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuierliche Beteiligung höherer politischer Ebenen am Projekt. ▪ Etablierte Vereine und Verwaltung stehen dem Einzelengagement positiv gegenüber und setzen sich für deren Belange ein.
F9	Welche Personen oder Institutionen sind am Projekt beteiligt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevante Gruppen sind einbezogen. ▪ Vielfältigkeit der Beteiligten. ▪ Wesentliche Gruppierungen der Gesellschaft und Betroffene sind informiert. ▪ Kontinuierliche Mitarbeit von Bürgermeister o. seinem Vertreter. ▪ Finanzielle Beteiligung der Gemeinde.

F10	Welche Strategie wurde verfolgt? Spielt die Region dabei eine Rolle?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzung in kleinem Rahmen. ▪ Abstimmung mit vorhandenen Planungen und Prozessen. ▪ Handlungsmöglichkeiten werden auf die regionalen Besonderheiten hin überprüft. ▪ Die Region ist als Bezugsrahmen der Aktivitäten bekannt. ▪ Regionale Besonderheiten können definiert werden.
F11	Wie arbeiten die beteiligten Gruppen zusammen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Ideen sind vorhanden und werden aktiv verfolgt; es gibt einen Ideenpool. ▪ Aktive Suche nach Informationen. ▪ Realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten.
F12	Wie ist der Projektablauf organisiert? Welche Aktivitäten sind vorhanden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitäten sind auch ohne Anstoß von außen vorhanden. ▪ Es werden auch Akteure außerhalb des engeren Projektrahmens angesprochen /einbezogen. ▪ Beratung wird aktiv nachgefragt. ▪ Aktivitäten gehen über reine Projektentwicklung hinaus. ▪ Hohe Teilnehmerzahlen auch außerhalb der Projektentwicklung. ▪ Steigende Teilnehmerzahlen bei allen Aktivitäten.
F13	Wie wurden Konflikte geregelt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktives Bemühen um Gerechtigkeit. ▪ Konflikte werden benannt und diskutiert.
F14	Welche ändern Handlungsmuster oder Verhaltens- / Entscheidungsmuster sind erkennbar?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Einschätzung der Situation und der Veränderung durch die Beteiligten selbst.
F15	Warum haben die beteiligten Personen mitgearbeitet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es werden Neugier, Lust am Ausprobieren als Motivation genannt. ▪ Vorhandensein einer umtriebigen Person
F16	Welche Probleme sind im Verlauf des Projekts aufgetreten?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probleme werden benannt und differenziert. ▪ Fehleranalysen des eigenen Vorgehens durch die Akteure. ▪ Keine gemeinsame Zieldiskussion. ▪ Keine klaren Entscheidungsstrukturen.
F17	Ist ein Leitbild und Ziele formuliert?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Leitbild wurde mit den Akteuren entwickelt. ▪ Der Bezug zur nachhaltigen Entwicklung ist hergestellt; ▪ Ziele sind definiert und deutlich. ▪ Qualitätsziele sind im Projekt vereinbart.
F18	Liegt eine Problembestimmung vor?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problembestimmung wurde mit den Akteuren vorgenommen. ▪ Sozialstruktur wurde mit erhoben. ▪ Unterschiedliche Lösungswege wurden entwickelt und bewertet.

F19	Wer ist Berater? Für welche Arbeitsschritte ist Beratung vorgesehen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung durch außenstehende, professionelle Berater. ▪ Betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte sind berücksichtigt. ▪ Projektbegleitende Beratung bis zur Umsetzung. ▪ Hohe Präsenzzeiten der Berater vor Ort.
F20	Wie verbindlich ist die Umsetzung von Maßnahmen?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzung der Maßnahmen in verbindliche bzw. formale Beschlüsse o.ä.. ▪ Persönliche Zusagen mit Gruppenzwang.
F21	Wie wurden die beteiligten Personen ausgewählt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gezielte persönliche Ansprache. ▪ Vertreter der angesprochenen Gruppierung arbeiten kontinuierlich mit. ▪ Umfassende Öffentlichkeitsarbeit. ▪ Über die Grenzen des konkreten Projekts hinaus Auswahl der Beteiligten. ▪ Persönliche Ansprache der Personen. ▪ Regionale Ebene ist berücksichtigt bei der Beteiligung der relevanten Gruppierungen.
F22	Wurde die Öffentlichkeit beteiligt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufige, vielfältige, umfassende Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht Transparenz des Prozesses. ▪ Häufige, umfassende, professionelle, mit vielen Medien arbeitende Öffentlichkeitsarbeit, auch auf regionaler Ebene. ▪ Häufige und vielfältige Bekanntmachungen. ▪ Bereitstellung von Mitteln und Unterstützung durch "Nichtbeteiligten".
F23	Liegt eine Stärken-Schwächen-Analyse vor?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken-Schwächen-Analyse wurde mit den Akteuren zusammen entwickelt. ▪ Stärken-Schwächen-Analyse berücksichtigt regionale Ebene.
F24	Sind Umsetzungshinweise vorhanden?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsetzung schon während der Projektlaufzeit. ▪ Laufende Umsetzung ist in Diskussionen und Beratung eingebunden.
F25	Gibt es Vernetzungen zwischen Projekten?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anknüpfungspunkte zu anderen Projekten auf regionaler Ebene sind ausgearbeitet / angedacht.
F26	Sind finanzielle Möglichkeiten und Grenzen, auch der Eigenbeteiligung geklärt?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeiten der Finanzierung sind vorab geklärt z.B. bei höheren Verwaltungsstellen. ▪ Eigenbeteiligungsmöglichkeiten sind dargestellt. ▪ Projektziele sind mit (unterschiedlichen) Förderungen vereinbar. ▪ Projektziele richten sich nicht nur nach förderbaren Möglichkeiten sondern entsprechen den Wünschen der Beteiligten.
F27	Wie gut sind potentielle Zielgruppen informiert?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werbung ist vorhanden. ▪ Bekanntmachung von Zeiten und Orten. ▪ Nachfrageorientierte Öffnungszeiten u.ä..

Tab. 10: Zuordnung der Fragen zum Evaluierungsschema

Arbeitsschritt	Zugeordnete Fragen
Projektbeschreibung	F6
Planungskontrolle	F5, F8,F9, F15, F17, F18, F21, F22, F23, F24, F26
Prozessanalyse	F1, F3, F4, F7, F10, F11, F12, F13, F16, F19, F20
Vollzugskontrolle	
Wirkungs- und Zielerreichungs-analyse	F14, F25, F27

Auch wenn sich keine einfache Zuordnung von Wirkfaktoren zu den Arbeitsschritten ergibt, kann doch eine grobe Übersicht gegeben werden, welche Wirkfaktoren in welchem Arbeitsschritt **hauptsächlich** abgefragt wird:

Arbeitsschritt	Wirkfaktor / Hemmnisse
Projektbeschreibung	
Planungskontrolle	Projektkonzeption, Engagement, Beratung, Produkte; Mangelhaftes Management, Mangelnde Akzeptanz, Belastetet Akteure bzw. Vorgeschichte, Konkurrenzdenken, Fehlender Mut für neue Handlungsweisen, Grenzen regionaler Entwicklungsstrategien;
Prozessanalyse	Projektkonzeption, Engagement, Veränderungswille und Lernfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Identifikation, Kommunikation, Beteiligung der Akteure, Beratung, Unterstützung und Motivation von außen; Mangelnde Akzeptanz, Konkurrenzdenken, Abhängigkeit von der dynamischen Persönlichkeit, Fehlender Mut für neue Handlungsweisen,
Vollzugskontrolle	
Wirkungs- und Zielerreichungs-analyse	Mangelnde Akzeptanz, Fehlender Mut für neue Handlungsweisen; Grenzen regionaler Entwicklungsstrategien;

Tab. 11: Zuordnung der Fragen zu den Wirkfaktoren

Wichtige Aspekte bei der Projektkonzipierung und Vorgehensweise	
Projektkonzeption	F2, F7, F9, F10, F17, F18, F20, F21, F23, F24, F25
Regionale Gesamtstrategie	F8, F10
Produkte	F17, F18, F23, F24, F27
Beratung	F19, F26
Beteiligung der Akteure	F3, F8, F9, F10, F21, F25,
Kommunikation	F1, F2, F7, F9, F12, F13, F21, F22,
Rahmenbedingungen	
Unterstützung und Motivation von "außen"	F8, F10, F25
Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern	F8, F10
Verflechtung mit inner- und überregionalen Kreisläufen	F21, F25
Akteure	
Engagement	F4, F6 , F12, F15,
Veränderungswille und Lernfähigkeit	F10, F11, F14, F15 , F16,
Kooperationsbereitschaft	F6, F7, F8, F10, F13,
Identifikation	F10
Hemmnisse	
Mangelhaftes Management	F1, F19
"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten	F18
Konkurrenzdenken	F8, F10, F15, F18,
Mangelnde Akzeptanz	F8, F18 , F22,
Abhängigkeit von "der" dynamischen Persönlichkeit	F4
Fehlender Mut für neue Handlungsweisen	F7, F9, F16, F17, F22,
Begrenzte Ausgangssituation	F10, F18,

Anhang 4: Interviewleitfaden

Der Leitfaden folgt im Prinzip den Arbeitsschritten des Evaluierungsschemas; die Fragen sind aber unter thematischen Gesichtspunkten geordnet, damit sie besser abzufragen sind. Der dazugehörige Evaluierungsschritt ist in Klammern angegeben. Die Fragen folgen, in Blöcken dargestellt, dem Frageprinzip: von der allgemeinen, sehr offenen Frage zu detaillierten Nachfragen, die ganz bestimmte Aspekte hervorheben.

Allgemeines zum Projekt (Projektbeschreibung):

- Durch wen wurde das Projekt initiiert?
- An wen richtete sich das Projekt vorwiegend?
- Was konnte durch das Projekt realistischerweise erreicht werden?
- Wie haben die Akteure das Projekt gesehen? In welchen Zusammenhang (politisch)?
- Wer hat Geld gegeben?
- Sind die finanziellen Möglichkeiten und Grenzen im Projekt besprochen worden? mit wem?
- Wie war die Eigenbeteiligung geregelt? Wurde sie in Geld oder anders erbracht?
- Hat sich die Region an der Finanzierung beteiligt?
- Wurden Informationen zu Fördermöglichkeiten eingeholt worden? Von wem? wann?
- Hat die Förderung die Ziele beeinflusst?
- Waren die Ziele mit den Mitteln überhaupt erreichbar?

Projektaufbau (Planungskontrolle)

- Wurde ein Leitbild erarbeitet? Unter Beteiligung der Akteure?
- Wie detailliert war die Zieldarstellung
- Wurde eine Problemanalyse vorgenommen? Mit den Akteuren?
- Sind daraufhin auch verschiedene Lösungsmöglichkeiten diskutiert worden?
- Sind auch Probleme / Hindernisse, die auftauchen könnten, besprochen worden?
- Gab es eine Stärken-Schwäche-Analyse? Mit den Akteuren zusammen?
- Ist dabei die regionale Ebene berücksichtigt worden?
- Gab es eine Abstimmung der Ziele mit vorhandenen Planungen? auf regionaler Ebene?
- Sind die Ziele in formale Beschlüsse o.ä. überführt worden?
- Sind die Ziele daraufhin überprüft worden, ob sie überhaupt umsetzbar sind?
- Sind Umsetzungshinweise ausgearbeitet worden?
- Qualitätsziele von Produkten?
- Vermarktung oder Absatzwege?
- Ist eine Anknüpfung an Projekte auf regionaler Ebene gesucht worden?

Öffentlichkeitsarbeit (Planungskontrolle)

- Wann und wie ist die Öffentlichkeit einbezogen worden?
- Welche Medien wurden benutzt? Oft?
- Auch auf regionaler Ebene?
- Sind Ergebnisse bekannt gemacht worden? Waren sie "allgemein zugänglich"?
- Haben sich Angebote auch an der Öffentlichkeit orientiert mit Werbung, Öffnungszeiten u.ä.?
- Wer hat die Öffentlichkeitsarbeit - noch – unterstützt? Wie?

Prozessanalyse (Projektablauf)

- Von wem ging die Aktivität zu dem Projekt aus?
- Hatten die Akteure eigene Ideen?
- Waren sie realistisch?
- Wie war der Projektablauf organisiert?
- Struktur der Treffen, wie, wie oft etc.
- Steuerungsgruppe? Wer? Mit welchen Aufgaben?
- Für welche Schritte war Beratung vorgesehen? Durch wen (mehrere)?
- Was war die Erwartung an den Berater?
- Wie oft war der Berater da?
- Ab wann wurden Akteure in den Prozess eingebunden? Von Anfang an?
- Fanden die Akteure das wichtig und richtig so einbezogen zu sein, wie sie es waren?

Akteure (Projektablauf)

- Gab es so was wie "die" entscheidende dynamische Persönlichkeit?
- Wie waren die Akteure zusammengesetzt? Nach welchen Gesichtspunkten geschah das? waren Vereine u.ä. mit einbezogen (etablierte Institutionen)?
- Warum haben sie mitgemacht?
- War die Politik dabei? Auch aus der Region aus höheren Ebenen?
- Wie war die Fluktuation? Wer? Warum? Zu welcher Zeit?
- Hat die Förderung eine Rolle gespielt?

Kommunikation (Projektablauf)

- Wie funktionierte die Kommunikation?
- Durch wen wurde sie nachgefragt? Durch die Akteure?

- Ist ein erweitertes Umfeld mit in Gespräche einbezogen worden (Region)?
- Wie wurde die Kommunikation aufrecht gehalten? Durch wen? Gab es feste Strukturen?
- Gab es Aktivitäten über das reine "Projektgeschehen" hinaus?
- Wie war die Teilnehmerzahl bei den "sonstigen" Veranstaltungen?
- Gab es so was wie ein Gemeinschaftsgefühl?
- Gab es eine bewusste Orientierung an der Region? waren die Besonderheiten bekannt?

Konflikte (Projektlauf)

- Sind Probleme im Verlauf des Projekts aufgetreten? Welche? Warum?
- Interessenskonflikte?
- Wie wurden die Konflikte geregelt?
- Sind Probleme auch angesprochen worden? Hat man selbst nach Fehlern gesucht?
- Waren alle bei der Bereinigung dabei?
- Wie wurden inhaltliche Differenzen beigelegt? sind die Grundlagen zur Entscheidung herbeigezogen worden?

Entscheidungen (Projektlauf)

- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Diskussion? Beteiligung aller Akteure? Bei allen Fragen?
- Wer hatte die Verantwortung? War das deutlich und festgelegt?
- Welche Aufgabe hatte der Berater bei Entscheidungen?
- Sind Entscheidungen verbindlich gemacht worden, z.B. durch Beschlüsse?

Umsetzung (Vollzugskontrolle)

- Gab es Umsetzung? Wie weit? War das Ziel?
- Welche Strategie wurde mit der Umsetzung verfolgt? warum gerade diese Umsetzung?
- Spielt die Region, der regionale Bezug dabei eine Rolle?
- Durch wen wurde umgesetzt, war das so geplant?
- Wer hatte dadurch Vorteile oder Nachteile? War es riskant, diese Umsetzung zu tragen?
- Waren entsprechende Prioritäten gesetzt?
- Wird auch Zeit und Geld in den Austausch mit anderen investiert?
- Welche Änderungen gab es im Verlauf der Umsetzung
- Hinsichtlich der Durchführung? Warum?

- Hinsichtlich des weiteren Vorgehen?
- Hinsichtlich der Beteiligten?
- Hinsichtlich der Ziele?
- Welche Erfahrungen aus der Umsetzung gibt es?
- Wie werden sie weiter eingesetzt (weitergegeben, Änderungen im Projekt; bei anderen Projekten Erfahrungen abfragen)?
- Spielt die Förderung eine Rolle?

Wirkungen (Wirkungs- und Zielerreichungsanalyse)

- Welche Wirkungen gehen von dem Projekt aus?
- Sind konkrete, sichtbare Veränderungen eingetreten?
- Sind Arbeitsplätze / Einkommensmöglichkeiten entstanden?
- Sind andere Handlungsmuster oder Verhaltens- / Entscheidungsmuster erkennbar?
- Was wird jetzt anders gemacht?
- Gibt es eine Änderung in der Beteiligung?)
- Hat sich die Einstellung zur Gemeinschaft / dem "wir" / der Region geändert bei den unterschiedlichen Projektbeteiligten?
- Welche Wirkungen gab es noch?
- Für wen?
- Gab es unerwartete Effekte?
- In welche Richtung gehen die Entwicklungen (noch)?
- Wie werden neue Möglichkeiten genutzt?
- kennen, akzeptieren, weiter empfehlen, nachahmen, den eignen Bedingungen anpassen?
- Durch wen werden sie genutzt?
- Wie gut sind (potentielle) Zielgruppen informiert?
- Entsprechen die (geplanten und ungeplanten) Wirkungen den Erwartungen?
- Wie wird das artikuliert (Erfolg)?
- Sind die Beteiligten zufrieden?
- Was war wichtig für sie?
- Was hat sich in Richtung der Ziele verändert?
- Was bzw. welche Zielgruppen wurden durch das Projekt erreicht? Entspricht das den Zielen?
- In welchem Maß sind die verschiedenen Ziele erreicht aus Sicht der unterschiedlichen Projektbeteiligten?
- Wie ist der Grad der Zielerreichung nachzuvollziehen?
- Wie ist das Projekt insgesamt einzuschätzen?

- Hat sich die Weiterarbeit innerhalb des Projekts durch die Wirkungen und Einstellungen verändert?
- Welche Änderungen gab es im Verlauf der Umsetzung hinsichtlich der gesetzten Ziele?
- Bei der Beteiligtenstruktur (Neuzugänge auch von Skeptikern)?
- Art und Form der Treffen?
- Inhaltliche Schwerpunkte?
- Bei den Entscheidungsstrukturen
- Waren Einstellungsänderung u./o. Verhaltensänderung zu beobachten bei den Akteuren?
- Ging das Projekt nach dem Ende der Förderung weiter?
- Was hat sich geändert?
- Gibt es eine Vernetzung von Projekten oder Projektteilen?
- Ist darüber diskutiert worden?

Anhang 5: Auswahl Fallbeispiele: Checkliste zur Projektcharakterisierung

Anhand der nachfolgenden Checkliste wurden die Projektberichte der 17 prinzipiell in Frage kommenden Projekte aus der Förderliste der DBU untersucht, um aus ihnen für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit geeignete Fallbeispiele auswählen zu können.

Abb. 11: Checkliste zur Projektcharakterisierung

= mögliche Antwortkategorie

Projekt:						
(Titel, Jahr)						
	Indikator	Ja	Nein	Keine Aus-sage	Trifft nicht zu	Ausprägung
Nachhaltigkeit						
1	Bezug zur Nachhaltigkeit ist genannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Welche Bezeichnungen werden ähnlich zur Nachhaltigkeit genannt	<input type="checkbox"/>				
3	Ökologische Aspekte sind berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Ökonomische Entwicklung auf regionaler Ebene ist berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Soziale und/oder kulturelle Aspekte sind mit einbezogen worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Die 3 Nachhaltigkeitssäulen sollen miteinander <u>verknüpft</u> werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Der Austausch mit anderen Regionen ist berücksichtigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Welche Handlungsfelder werden im Projekt bearbeitet (s.u.)	<input type="checkbox"/>				
9	Es wird eine Vernetzung der verschiedenen Handlungsfelder angestrebt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konzeptionelle Vorgehensweise						
10	Konzept mit aufeinander aufbauenden Schritten ist beschrieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11	Arbeitsschritte sind logisch und miteinander verknüpft					
12	Evaluierungen im Laufe des Arbeitsfortschritts sind Teil der Vorgehensweise					
13	Analyse der Ausgangssituation ist vorhanden					
14	Welche Aspekte werden analysiert?					
15	Welche Kriterien werden zur Raumabgrenzung herangezogen?					
16	Eine Bewertung der Ausgangssituation findet statt					
17	Eine Benennung von Kernproblemen findet statt					
18	Das Problembewusstsein der Akteure ist mit erhoben worden					
19	Vorhandene Initiativen sind erhoben worden					
20	Die vorhandenen Initiativen sind bei der Bearbeitung berücksichtigt worden					
21	Regionale Potenziale sind erhoben worden					
22	Die Potenziale sind hinsichtlich ihrer Qualitäten zur Umsetzung bewertet worden					
23	Es erfolgt eine Prognose bezüglich der bewerteten Elemente					
24	Es erfolgt eine Leitbild- bzw. Zielformulierung					
25	Die Ziele sind hierarchisch geordnet					
26	Die Ziele sind übersichtlich					
27	Aus den Zielen werden Handlungsfelder / Maßnahmen abgeleitet					
28	Welche Handlungsfelder / Maßnahmen werden abgeleitet? (s. o.)					S. Frage 8
29	Der Maßnahmenkatalog ist gegliedert					

30	Nach welchen Kriterien ist er gegliedert?					
31	Die Zuständigkeiten bei der Umsetzung sind genannt					
32	Einzelne Schritte zur gezielten Umsetzung werden genannt					
33	Welche Kriterien zur Auswahl der primären Umsetzung werden genannt?					
34	Wie weit ist die Umsetzung während der Laufzeit des Projekts vorangeschritten?					
35	Entspricht der Umsetzungsgrad der Zielsetzung (s.u.)?					S. Frage 60/61
36	Wer war an der Umsetzung beteiligt?					
Beteiligung der Akteure						
37	Wer war Träger der Projektinitiative?					
38	Wer war Fördermittelbeantrager?					
39	Zu welcher Gruppierung ist der Bearbeiter / Berater zu rechnen?					
40	Gab es eine Kooperation verschiedener Institutionen?					
41	Welche Organisationsstruktur wurde zur Durchführung aufgebaut?					
42	Wurde eine Steuergruppe eingesetzt oder sonstige Steuerinstrumente installiert?					
43	Zu welchen Zeitpunkten fand eine Beteiligung von Betroffenen statt?					
44	Welche Kompetenzen wurden den Beteiligten zugesprochen?					
45	Wie wurden Entscheidungen bei Konflikten herbeigeführt?					
46	Wie wurden die Beteiligten ausgewählt?					

47	Zu welchen Gruppierungen sind die Beteiligten zu rechnen?					
48	Wurde eine Öffentlichkeitsbeteiligung hergestellt?					
49	Wenn ja: wie?					
50	Wie wird die Fortführung der Umsetzung nach Beendigung des Projekts sichergestellt?					
Allgemeine Projektbeschreibung						
51	Finanzierung in welcher Höhe?					
52	Erfolgte Co-Finanzierung? Von welcher Einrichtung?					
53	Welchen Schwerpunkt hat der Fördermitteleinsatz?					
54	Förderdauer?					
55	Welchem Regionstyp ist das Projektgebiet zuzurechnen?					
56	Wie lautet die projekteigene Definition der Region (Problemregion)?					
57	Ist auf Kleinräumigkeit (Überschaubarkeit) beim Projekt geachtet worden?					
58	Was wird als Beitrag zur Entwicklung auf regionale Ebene gesehen?					
59	Wurden Handlungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene dargestellt ("Rahmenbedingungen")?					
60	Welche Phasen sollten durch das Projekt erreicht werden?					
61	Wurden sie erreicht (laut Dokumentation?) (s.o)					
62	Wird auf Vorbilder Bezug genommen?					

63	In welcher Form liegt die Dokumentation vor? (Prozessdokumentation / Ergebnisdokumentation)					
64	Wie ausführlich ist sie?					
65	Ist eine Kostendokumentation vorhanden?					
66	Sonstiges / Kommentar (Zuordnung "regionales Entwicklungskonzept" berechtigt; Auffallendes im Aufbau, Abwicklung usw.)					

Anhang 6: Übersicht über die Auswertung der Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren

In der folgenden Darstellung sind die wesentlichen positiven und negativen Aussagen zu den einzelnen Wirkfaktoren (Kap. 3) der untersuchten Projekte zusammengefasst. Wenn es keine Aussagen zu einem Wirkfaktor in einem Projekt gab, wird er nicht mit aufgeführt.

Fallbeispiel 1: "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Berglandwirtschaft"

Tab. 12: Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren - Fallbeispiel "Berglandwirtschaft"

Faktor	Ergebnisse
Konzeption und Durchführung - Vorgehensweise	
Projektkonzeption	<ul style="list-style-type: none"> Im Rahmen des Projekts gelang es, Maßnahmen umzusetzen, wenn auch nicht im geplanten Umfang; Ideen für die Umsetzung wurden zusammen mit den Akteuren vor Ort entwickelt; Förderungsmöglichkeiten für Maßnahmen wurden vor Projektbeginn oder während der Laufzeit geklärt und gesichert; Negativ anzumerken ist v.a. die Unklarheit über die Zielsetzungen, das Fehlen eines Leitbildes und in der Folge davon eine nicht nachvollziehbare Problembestimmung und Maßnahmenableitung; Negativ ist auch, dass offensichtlich auf die "Binnensicht" der Akteure vor Ort größtenteils verzichtet wurde; In dem Zusammenhang ist nicht ganz klar, ob als "Region" der südliche Landkreis Berchtesgaden gesehen wurde oder ob Anknüpfungen darüber hinaus geplant waren;
Regionale Gesamtstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Ein Manko ist die fehlende Analyse von bereits bestehenden Aktionen in der Region; sie wurden weder als Ausgangspunkt noch als Ansatz für eine Vernetzung gesucht; Negativ zu bewerten ist, dass zwar eine Anknüpfung an vorhandene Aktivitäten erfolgte, dies aber nicht als Strategie erkennbar war; Ein Konzept über die Grenzen des Projektgebiets hinaus wurde nicht erarbeitet;
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> Die Produktentwicklung war gut durchgearbeitet und ist als sehr positiv anzusehen; Problematisch war die mangelnde Einbindung in ein nachvollziehbares Konzept, so dass eine Weiterentwicklung von "passenden" Projekten nicht möglich scheint;
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> Die Beratung ist positiv zu werten; sie erfolgte umfassend, mit großem Engagement und Fachwissen; Positiv war auch, dass innerhalb der AG Entscheidungsstrukturen und Verantwortungsübernahme klar konzipiert waren;

Beteiligung der Akteure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problematisch erscheint die Zusammensetzung der Akteure in der AG: es gibt keinen Hinweis darauf, dass die relevanten gesellschaftlichen Gruppierungen erhoben und auch beteiligt wurden. "Relevant" meint hier nicht nur berufliche Betroffenheit sondern auch die Berücksichtigung von Macht- und Einflusststrukturen; ▪ Positiv war, dass Akteure gezielt und durch persönliche Ansprache für die Mitarbeit gewonnen wurden und die wichtigsten Zielgruppen in der AG vertreten waren;
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kommunikationsstrukturen im Projekt funktionierten gut; ▪ Wichtig war, dass die Kommunikation über den gegründeten Verein etabliert werden konnten; ▪ Als nicht so gut muss die Etablierung von Kommunikationsstrukturen auf regionaler Ebene eingeschätzt werden, sofern die Region größer als der südl. Landkreis Berchtesgaden definiert wurde; ▪ Die Absicht, größere gesellschaftliche Gruppierungen ("die Verbraucher", "die Öffentlichkeit") einzubeziehen, blieb überwiegend bei der Willenserklärung stehen oder erschöpfte sich in allgemeiner Information; ob oder wie diese Maßnahmen wirksam wurden bleibt unklar; ▪ Die Information des Öffentlichkeit war von Anfang an sehr gut ausgeprägt;
Konzeption und Durchführung - Rahmenbedingungen	
Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtig war die gelungene Einbeziehung auch höherer politischen Instanzen von Anfang an; ▪ Positiv war die frühzeitige Bindung, die die Gemeinden eingegangen waren; weniger positiv war die passive Haltung der politischen Entscheidungsträger während des Projekts;
Verflechtung mit inner- und überregionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Rahmen des Projekts wurde der Schwerpunkt auf innerregionale Kreisläufe gelegt, die exemplarisch realisiert werden konnten;
Akteure	
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein Grundengagement war erkennbar, das teilweise auch schon vor Projektbeginn bestand; ▪ Engagierte Persönlichkeiten konnten ausfindig gemacht werden.
Veränderungswille und Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es bleibt unklar, wie weit Bereitschaft seitens der Akteure bestand, ihre Situation durch das Beschreiten neuer Wege zu ändern; sie engagierten sich vor allem bei Aktivitäten, die bereits halblegal bestanden und keine wirkliche Innovation darstellten; ▪ Schwächen sind am ehesten im Problembewusstsein einem Teil der Beteiligten zu suchen und die Unklarheiten über die Motivation zur Teilnahme am Projekt; ▪ Positiv ist der zumindest in Ansätzen zu beobachtende Bewusstseinswandel;

Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kooperationsbereitschaft ist grundsätzlich als Stärke zu sehen; ▪ Negativ könnte sich teilweise ein äußerst stark ausgeprägtes Regionalbewusstsein bemerkbar gemacht haben, das an Sturheit grenzte; ▪ Etwas unklar blieb die Haltung von etablierten Verwaltungen, Vereinen und Institutionen: einerseits gab es breite ideelle Unterstützung, andererseits hielten sich gerade Vereine oder Institutionen wie der Fremdenverkehrsverein sehr mit aktiver Unterstützung zurück; ▪ Positiv ist der Austausch an Erfahrungen auf Landkreisebene und darüber hinaus zu werten; ▪ Ebenfalls positiv war, dass die geschaffenen Angebote durch viele Akteure nutzbar waren und durch die meisten am Projekt Beteiligten auch genutzt wurden;
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Identifikation war sehr stark ausgeprägt, nicht nur mit der eigenen Gemeinde sondern auch mit der Region (südlicher Landkreis Berchtesgaden);
Hemmnisse	
"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbelastungen wurden mehrfach angesprochen oder angedeutet (z.B. "Öko" ist überstrapaziert; Identifikation mit der Region bis zur Sturheit); es ist nicht erkennbar, dass bei der Projektdurchführung daraus Konsequenzen abgeleitet wurden;
Konkurrenzdenken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus der mangelnden aktiven Beteiligung von etablierte Vereinen und Institutionen kann auf Konkurrenzen geschlossen werden, die zumindest latent vorhanden waren; eine Beschäftigung mit dieser Thematik im Rahmen des Projekts ist nicht vorhanden;
Mangelnde Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Öffentlichkeitsarbeit war gut, es konnten aber z.B. Vereine nicht für eine Mitarbeit gewonnen werden; hier lassen sich verdeckte Konkurrenzen und nicht vorhandene Akzeptanz für die Vorgehensweise vermuten.
Fehlender Mut für neue Handlungsweisen und Produkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da die Sozialstruktur im Projektgebiet nicht erhoben und somit evtl. die tatsächlichen gesellschaftlichen Gegebenheiten in der AG nicht widerspiegelt worden sind, kann nicht ausgeschlossen werden, dass lokale Machthaber sozialen Druck auf mögliche Kooperationspartner mit dem Projekt ausübten; ▪ Es herrschte Unklarheit über die Ziele, so dass sich bei vielen Akteuren eine Zurückhaltung gegenüber des Projekts bemerkbar ließ;
Begrenzte Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Projekt wurden nur kleine Umsetzungsschritte angestrebt; nach anderen Umsetzungsstrategien wurde nicht gesucht; ▪ Die angepasste Vorgehensweise leitete sich nicht aus einer Erhebung der Handlungsmöglichkeiten ab, sondern war die Reaktion auf einen schwierigen Anfang im Projekt;

Fallbeispiel 2: "Dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im Alpenraum – Teilprojekt Verkehr"

Tab. 13: Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren - Fallbeispiel "Verkehr"

Wirkfaktor	Ergebnisse
Konzeption und Durchführung - Vorgehensweise	
Projektkonzeption	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positiv war die Durchführung aller Arbeitsschritte zusammen mit den Akteuren; ▪ Gut und wichtig war die genaue Problemanalyse, um wesentliche Ansatzpunkte finden zu können; ▪ Eine Bindung der Ergebnisse in verbindliche Beschlüsse konnten zumindest für die konzeptionelle Ebene erreicht werden; ▪ Auf Gemeindeebene konnte eine Selbstbindung durch Verankerung des Themas in den GEP erreicht werden; ▪ Im Rahmen der Konzeptentwicklung wurden umsetzbare Maßnahmen ausgearbeitet und schon während der Projektlaufzeit mit der Umsetzung begonnen; ▪ Bereits im Rahmen des Projekts wurde eine Anpassung der Zielsetzungen an die Gegebenheiten vor Ort vorgenommen; ▪ Die Projektziele waren mit verschiedenen Fördermöglichkeiten erreichbar, was dargestellt wurde;
Regionale Gesamtstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch Zusatzaufträge konnte eine gute Verzahnung mit anderen Planungen auf kommunaler und regionaler Ebene erreicht werden;
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Beratung ist positiv zu werten; sie erfolgte umfassend, mit großem Engagement und Fachwissen; die Berater waren gut erreichbar; ▪ Wichtig war die Neutralität und die Gewährleistung des "Blicks von außen";
Beteiligung der Akteure	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problematisch erscheint die Zusammensetzung der ARGE: es wurden die Gemeinden und die Öffentlichkeit zu wenig beteiligt; wichtige Akteure wurden erst im Laufe des Projekts mit einbezogen; ▪ Positiv ist zu sehen, dass Akteure gezielt und durch persönliche Ansprache für die Mitarbeit gewonnen wurden;
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Kommunikationsstrukturen im Projekt funktionierten, waren allerdings durch die "politischen Gepflogenheiten" zwischen den Gemeinden geprägt; ▪ Möglicherweise wurden latente Konflikte zwischen den Gemeinden, die nichts mit dem Projekt zu tun hatten, unterschwellig ausgetragen; ▪ Es erfolgte eine Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmöglichkeiten waren vorhanden.

Konzeption und Durchführung - Rahmenbedingungen	
Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtig war die gelungene Einbeziehung auch höherer politischer Instanzen von Anfang an; ▪ Die Unterstützung durch den Kreis war sehr deutlich, indem das AFI parallel den NVP erarbeitete; ▪ Als Manko ist anzumerken, dass nicht alle wichtigen Entscheidungsträger, v.a. nicht alle Gemeinden in der ARGE vertreten waren;
Verflechtung mit inner- und überregionalen Stoff- und Wertschöpfungskreisläufen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projekt konnte durch weitere Aufträge an das AFI gut mit überörtlichen und regionalen Aspekten verknüpft werden.
Akteure	
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein Grundengagement ist erkennbar, das auch schon vor Projektbeginn bestand; ▪ Die beteiligten Akteure arbeiteten aktiv am Projekt mit; ▪ Das Thema wurde seit vielen Jahren verfolgt, ohne befriedigende Ergebnisse;
Veränderungswille und Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwächen sind am ehesten im Problembewusstsein einem Teil der Beteiligten zu suchen; die Verantwortung wurde gerne nach "oben" oder "außen" abgegeben; ▪ Schwächen sind auch im einseitigen Problembewusstsein der Bevölkerung zu sehen und dass dort kaum Einstellungs- oder gar Verhaltensänderungen zu beobachten waren. ▪ Positiv ist der zumindest in Ansätzen zu beobachtende Bewusstseinswandel bei Institutionen;
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Kooperationsbereitschaft war grundsätzlich vorhanden, sie war aber nicht besonders deutlich ausgeprägt und wurde teilweise nur durch die Aktivitäten der Berater getragen; ▪ Kooperationen erfolgte eher unter dem gemeinsamen Problemdruck und waren durch latente Konkurrenzen zwischen den Gemeinden geprägt; anfänglich war daher auch große Skepsis bei den Akteuren vorhanden; ▪ Im Rahmen des Projekts gelang eine Vernetzung mit einem anderen Handlungsfeld; ▪ Geschaffene Angebote wurde teilweise gut, teilweise schlecht oder mit rückläufiger Tendenz angenommen;
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Identifikation war eher gemeindebezogen ausgeprägt; im Hauptort Garmisch-Partenkirchen war diese nach wie vor auf die ursprünglichen Ortsteile bezogen; ▪ Eine gemeinschaftliche Identifikation war am ehesten gegenüber der touristischen Außendarstellung vorhanden;
Hemmnisse	
"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbelastungen sind auf der Ebene "Umgang der Gemeinden untereinander" zu suchen; sie wurden nicht aktiv erhoben und entsprechend auch keine Strategien zu ihrem Abbau entwickelt;
Konkurrenzdenken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglicherweise waren latente Konkurrenzen unter den beteiligten Gemeinden vorhanden: es war kein aktives Interesse an der Fortsetzung der ARGE zu finden, das Thema wurde bestenfalls gemeindeintern fortgeführt; verbindliche Beschlüsse zu konkreten Planungen lagen nicht vor;

Mangelnde Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> Die Öffentlichkeitsarbeit war zwar vorhanden, aber das angestrebte Aktionsprogramm, das zur Bewusstseinsänderung der Öffentlichkeit hätte entscheidend beitragen sollen, konnte nicht umgesetzt werden;
Fehlender Mut für neue Handlungsweisen	<ul style="list-style-type: none"> Im Projekt scheint nicht "fehlender Mut" sondern eher "fehlende Einsicht" zu einer geringen Handlungsbereitschaft geführt zu haben, v.a. bei "der Bevölkerung";
Begrenzte Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> Im Projekt wurden nur kleine Umsetzungsschritte angestrebt; nach anderen Umsetzungsstrategien wurde nicht gesucht; Die angepasste Vorgehensweise leitete sich nicht aus einer Erhebung der Handlungsmöglichkeiten ab, sondern war die Reaktion auf einen schwierigen Anfang im Projekt; Durch den NVP und Mitarbeit am GEP und die räumliche Nähe des Teilprojekts "Wirtschaft" sind Ansätze zu einer erfolgten Vernetzung erkennbar;

Fallbeispiel 3: "Konzeption für einen eigenständigen, umweltschonenden Tourismus in der Region Rheinsberg/Zechlin"

Tab. 14: Berücksichtigung / Nichtberücksichtigung der Wirkfaktoren - Fallbeispiel "Tourismuskonzeption"

Wirkfaktor	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse
Konzeption und Durchführung - Vorgehensweise	
Projektkonzeption	<ul style="list-style-type: none"> Beantragt wurde das Projekt durch die Gemeinde Rheinsberg; Ungünstig war, dass die Leitbild- und Zielentwicklung nicht zusammen mit den Akteuren stattfand, sondern vorgegeben war; Gut und wichtig war die genaue Problemanalyse, um wesentliche Ansatzpunkte finden zu können; Gut sind die Darstellungen der Umsetzungshinweise; es fehlt eine Prioritätensetzung und Verantwortungszuweisung; Wichtig war auch der Versuch, die Arbeitsschritte mit den Akteuren gemeinsam zu gehen und alle Beteiligten bei der Entwicklung von Maßnahmen einzubeziehen; Eine Schwäche war, die Akteure nicht ausreichend mit der Vorgehensweise und den Erwartungen, die damit an sie gerichtet waren, vertraut zu machen; Umsetzungen erfolgten, wenn auch erst nach Ende des Projekts; Es wurden keine Überlegungen im Rahmen des Projekts über mögliche Finanzierungen der Umsetzungen angestellt; an dieser Frage scheiterten dann auch einige der anschließenden Umsetzungsversuche;
Regionale Gesamtstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Gut war, dass an vorhandenen Aktivitäten in der Region angeknüpft wurde.
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> Die vorgeschlagenen touristischen Produkte erfüllten die Erwartungen an Diversifizierung und Qualität; es konnte den Akteuren aber der Zusammenhang zwischen den einzelnen "Produkten" und deren Einpassung in ein Gesamtkonzept nicht vermittelt werden; Das Hauptproblem ist im Leitbild zu sehen, dass nicht von den Akteuren entwickelt und offensichtlich nicht verinnerlicht wurde;

Beratung	<ul style="list-style-type: none"> Die Beratung ist positiv zu werten; sie erfolgte umfassend, mit großem Engagement und Fachwissen; Wichtig war die Neutralität und die Gewährleistung des "Blicks von außen"; Problematisch erscheint, dass die Mehrheit der Ideen und Impulse allein von den Beratern ausgingen und nicht Produkt einer gemeinsamen Arbeit waren; Die Entscheidungsstrukturen und die Verantwortung für das Projekt waren sehr diffus; verbindliche Beschlussfassungen, die die Ergebnisse gesichert hätten, konnten nicht erreicht werden; Als Träger für die weitere Umsetzung war ein bereits etablierter Verein vorgesehen, der sich seiner Aufgabe aber nicht richtig bewusst war;
Beteiligung der Akteure	<ul style="list-style-type: none"> Problematisch erscheint die Zusammensetzung der ursprünglich eingesetzten AG: es wurden die Gemeinden und die Öffentlichkeit zu wenig beteiligt; die bestehenden Sozialstrukturen wurden nicht erhoben, so dass es zweifelhaft ist, ob die wirklich relevanten Akteure angesprochen wurden; Positiv einzuschätzen ist, dass die Akteure gezielt und durch persönliche Ansprache für die Mitarbeit gewonnen wurden und ursprünglich auch die wichtigsten Zielgruppen in der AG vertreten waren; Positiv ist auch, dass durch viele Einzelgespräche wichtige Impulse aus der Region aufgenommen werden konnten;
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Die Kommunikationsstrukturen im Projekt funktionierten nur sehr mangelhaft, da eine arbeitsfähige AG nicht installiert werden konnte; die Berater traten als "Vermittler" zwischen verschiedenen Personenkreisen auf, um überhaupt Ergebnisse erzielen zu können; Die vorhandenen Konflikte kamen nicht zur Sprache und wurden nicht bereinigt; dies ist als eine wesentliche Schwäche anzusehen; Die Beziehung zu den Beratern, die von Misstrauen geprägt war, wurde nicht problematisiert oder bereinigt; Die Einbeziehung der Öffentlichkeit wurde im Vorfeld als wichtige Aktivität postuliert. Sie gelang nicht, es gab nur wenige Informationen und keine Pläne, wie nach Abschluss des Projekts die Öffentlichkeit weiter einbezogen werden könnte;
Konzeption und Durchführung - Rahmenbedingungen	
Unterstützung und Motivation "von außen"	<ul style="list-style-type: none"> Die Aktivitäten wurden kaum nach außen getragen und auch nicht zur Kenntnis genommen (z.B. konnte der Begriff "Rheinsberg" nicht in den touristischen Regionen des Landes verankert werden);
Stellenwert bei regionalen Entscheidungsträgern	<ul style="list-style-type: none"> Die planerischen Rahmenbedingungen und politische Strukturen waren noch im Fluss, Einpassungen waren also nicht nötig und auch nicht möglich;
Akteure	
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Ein Grundengagement für das Projekt war kaum erkennbar; Die bestehenden Aktivitäten waren nicht unter dem Aspekt einer gemeinsamen Entwicklung einzuordnen; Das ganze Projekt wurde in passiver, abwartender Haltung "hingegenommen";

Veränderungswille und Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwächen sind am ehesten im Problembewusstsein der Beteiligten zu suchen: sie empfanden die Analysen von Engpässen als unangemessene Einmischung und Verkennung ihrer Fähigkeiten; ▪ Im Grunde wurde das Projekt als "nicht nötig" empfunden; ▪ Die Verantwortung wurde zum Berater oder untereinander hin- und hergeschoben; es kann daraus auf ein nur gering ausgeprägtes Veränderungswillen geschlossen werden; ▪ Es waren keine Einstellungs- oder gar Handlungsänderungen zu erkennen;
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dies ist als eine der größten Schwächen anzusehen: die Situation war und ist durch eine ausgeprägte Konkurrenz untereinander geprägt; es waren keine Ansätze erkennbar, dass in dieser Beziehung ein Umdenken eingesetzt hätte;
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Identifikation war eher gemeindebezogen ausgeprägt; zu dem bearbeiteten Raum war nur ein latentes Zugehörigkeitsgefühl entwickelt;
Hemmnisse	
Mangelhaftes Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationen konnten durch das Projekt nicht herbeigeführt werden, sie blieben bei Vorschlägen seitens der Berater stehen;
"Belastete" Akteure bzw. Vorgeschichten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch eine Fülle an Konzepten und nicht umgesetzten Planungen waren die Akteure gegenüber weiteren Konzepten nicht positiv gestimmt; ▪ Belastend kam dazu, dass das Projekt eine Neuauflage des "Wessi-Ossi-Problems" war: es bestand ständiges Misstrauen, dass "mal wieder vom Westen was übergestülpt" werden sollte; ▪ Die Akteure bezweifelten, dass "so einer von außen" sie wirklich richtig verstehen und die tatsächliche Situation nachvollziehen könnte; ▪ Diese Aspekte wurden zwar erkannt, es wurden aber keine Strategien zur Überwindung entwickelt; ein wesentlicher Grund hierfür war, dass die Projektlaufzeit sehr kurz war und "vertrauensschaffende Maßnahmen" viel Zeit benötigt hätten;
Konkurrenzdenken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Konkurrenzdenken zwischen den Gemeinden bestimmte entscheidend deren Handlungsweisen; es war nicht zu erwarten, dass Konkurrenz, die auf einem vermeintlichen Überlebenskampf aufbauten, mit einem kurzen Projekt zu überwinden wären; ▪ Diese Grundhaltung zwischen den Gemeinden äußerte sich auch darin, dass keine verbindlichen Beschlüsse gefasst wurden;
Mangelnde Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Öffentlichkeitsarbeit war kaum vorhanden, es wurden nicht einmal die angesprochenen touristischen Leistungsträger systematisch informiert oder gar einbezogen; ▪ Eines der Hauptprobleme war, dass die vorhandenen Konkurrenzen nicht positiv beeinflusst werden konnten;

Fehlender Mut für neue Handlungsweisen	<ul style="list-style-type: none">▪ Da die Sozialstruktur im Projektgebiet nicht erhoben und somit evtl. die tatsächlichen gesellschaftlichen Gegebenheiten nicht bekannt waren, kann nicht ausgeschlossen werden, dass lokale Machthaber sozialen Druck auf mögliche Kooperationspartner ausübten;▪ Es scheint nicht "fehlender Mut" sondern eher "fehlende Einsicht" zu geringer Handlungsbereitschaft geführt zu haben; dem großen Ziel "umweltgerechter Tourismus" wurde zwar zugestimmt, die daraus resultierenden Konsequenzen nie wirklich gesehen oder ernst genommen;▪ Viele Akteure sahen sich in der Zeit des Projekts vor existentielle Fragen gestellt, nicht nur aus rein materieller Sicht. Dieser Umstand ließ verständlicherweise bei vielen die Experimentierfreude auf ein Minimum sinken;
--	---

Elisabeth Appel

Nachhaltige Regionalentwicklung

Leitfaden
zur Konzeption und Durchführung
von Projekten

GEFÖRDERT DURCH:



Deutsche Bundesstiftung Umwelt
49007 Osnabrück – Postfach 17 05



Herausgeber:

Deutsche Bundesstiftung Umwelt
An der Bornau 2
49090 Osnabrück

Bearbeitung:

Dipl.-Ing. Elisabeth Appel (Sachbearbeitung)
Prof. Dr. Helmut Scharpf (Projektleitung)
Technische Universität Berlin
Institut für Landschaftsentwicklung
Fachgebiet Landschaftsplanung, insbes.
regionale Naherholung und Tourismus
Franklinstr. 28/29
Skr. FR 2-6
10587 Berlin

Dezember 2000

Danksagung

Es haben viele Menschen bei der Entstehung des Leitfadens geholfen und einen Beitrag zum vorliegenden Produkt geleistet. Dafür möchte ich allen ganz herzlich danken.

Der DBU danke ich für die Begleitung des Forschungsprojekts, das dem Leitfaden zugrunde liegt.

Besonders danken möchte ich all jenen Personen, die in persönlichen Gesprächen und als Experten die Arbeit mit kritischen und hilfreichen Kommentaren unterstützt haben: Herrn Prof. Luz, Herrn Mag. Miglbauer, Herrn Popp und Herrn Dr. Scheer für die grundlegenden Auseinandersetzungen; Frau Hammerl, Herrn Ewert und Herrn Güthler, die der Arbeit "den letzten Schliff" gegeben haben und ein ganz besonderer Dank an Sabine Jennert.

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Ein Leitfaden – für welche Projekte?	7
	Kennzeichen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung.....	7
3	Aufbau des Leitfadens	9
4	Verwendungsmöglichkeiten des Leitfadens	12
	Konzipierung eines Projekts	12
	Mittelbeantragung.....	12
	Begleitung und Projektdurchführung.....	13
	Möglichkeiten und Grenzen des Leitfadens	13
5	Projektphasen	14
	Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen.....	14
	Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts	19
	Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten.....	23

1 Einleitung

Die Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung zeigt, dass unabhängig von den verschiedenen Ansätzen der Projekte Schwachstellen und Defizite auftreten, die sich auf die Konzipierung und die Durchführung der Projekte zurückführen lassen. Dies war der Anlass den vorliegenden Leitfaden als Hilfestellung für zukünftige Projekte auszuarbeiten.

Der Begriff "Leitfaden" ist dabei wörtlich gemeint: es handelt sich hier weder um ein umfassendes Handbuch zur erfolgreichen Projektarbeit im Rahmen der nachhaltigen Regionalentwicklung, noch liegt damit eine Art Kochbuch vor, das eine genau einzuhaltende Rezeptur von Arbeitsschritten vorgibt.

Der Leitfaden versteht sich als Wegweiser,

- ◆ Um die Erfahrungen, die bei der Projektkonzipierung und –durchführung im Rahmen von Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung gemacht wurden, für neue Projekte auf pragmatische Weise zugänglich zu machen;
- ◆ Um möglichst ein "Daran haben wir gar nicht gedacht....." zu vermeiden;
- ◆ Um die Aussichten, ein Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen, zu erhöhen.

Der Leitfaden baut auf den Ergebnissen zweier Forschungsprojekte¹ der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) auf, die Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung evaluiert haben. Anlass für die Forschung war die Frage, welche Ergebnisse von DBU-geförderten Projekten nach Abschluss der Förderlaufzeit mittel- und langfristig sichtbar sind. Die Frage ergibt sich aus dem besonderen Charakter und den Anforderungen an diese Projekte: Sie sollen im Sinne der Nachhaltigkeit eine Entwicklung anstoßen, die sich

Hintergrund:
Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung.

Der Leitfaden ist ein Wegweiser, kein umfassendes Handbuch oder eine Art Rezeptur.

Grundlage:
zwei Forschungsprojekte, die Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung evaluiert haben.

¹ BTE – BÜRO FÜR TOURISMUSMANAGEMENT UND REGIONALENTWICKLUNG 2000: Evaluation DBU-geförderter Projekte im Harz – u.a. unter der Fragestellung einer nachhaltigen Regionalentwicklung.
SCHARPF, HELMUT; APPEL, ELISABETH 2000: Evaluierung von DBU-geförderten Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung.

auf regionaler Ebene selbständig trägt und weiterentwickelt unter Einbeziehung der Akteure vor Ort. Im Rahmen der Forschungsprojekte wurden schwerpunktmäßig Projekte in peripheren ländlichen Gebieten untersucht und dabei unterschiedliche Ansätze verfolgt. Ein Ansatz war, alle DBU-geförderten Projekte in einer Region – dem Harz – zu untersuchen hinsichtlich einer regionalen Wirksamkeit. Im anderen Fall wurden zwei Projekte vertieft betrachtet, um nicht nur die durch sie ausgelöste Effekte sondern auch die dahinter stehenden Bedingungen und Ursachen zu ermitteln.

Die Ergebnisse dieser beiden Forschungsprojekte und die Erkenntnisse aus vielen weiteren Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung, die im Zuge der Evaluierungen analysiert wurden, fließen in den vorliegenden Leitfaden ein.

2 Ein Leitfaden – für welche Projekte?

Der Leitfaden ist für Projekte konzipiert, die einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung leisten wollen. Sie haben in der Regel den Anspruch, unterschiedliche Handlungsansätze und Wirtschaftsweisen in die Arbeit einzubeziehen und zu vernetzen. Bei allen Unterschieden in der konkreten Situation haben diese Projekte dennoch gemeinsame Merkmale:

Leitfaden für Projekte im Rahmen einer nachhaltigen Regionalentwicklung.

Kennzeichen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung

◆ **Bezug zur Nachhaltigkeit:**

Die Projektideen beinhalten in der Regel den Anspruch, neben ökonomischen und ökologischen Komponenten auch sozialen bzw. kulturellen Aspekten gerecht zu werden. Damit verfolgen sie einen sehr umfassenden und komplexen Projektansatz. Der Bezug zur Nachhaltigkeit wird dabei nicht notwendigerweise hergestellt, spiegelt sich aber in den verfolgten Zielen und Maßnahmen wider.

Kennzeichen der Projekte:

- ◆ Bezug zur Nachhaltigkeit;
- ◆ Einbindung der Akteure;
- ◆ Nutzung von örtlichen Ressourcen;
- ◆ Ziel sind nachhaltige Änderungen.

◆ **Einbindung der Akteure:**

Die Projektarbeit basiert auf einer intensiven Einbeziehung von Menschen vor Ort. Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Bereitschaft, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben und neue Handlungsansätze zu entwickeln stehen im Mittelpunkt der Projektarbeit.

◆ **Nutzung von vor Ort vorhandenen Ressourcen:**

Ausgangspunkt und Ziele des Projekts sind stets vor Ort bzw. regional vorhandenen Ressourcen. Damit sind naturräumliche Ausgangsbedingungen ebenso gemeint wie besondere Nutzungsformen, Herstellungsformen von Gütern oder Fähigkeiten und Fertigkeiten der Akteure.

◆ **Kurzfristige Projektarbeit hat das Ziel, zu nachhaltigen Änderungen zu führen:**

Der mit dem Begriff "Projekt" umrissene Zeitraum ist in der Regel kurzfristig angelegt, oft nur 2 bis 3 Jahre. In dieser Zeit ist das Projekt meistens von einer finanziellen Unterstützung abhängig. Üblicherweise erfolgt die Projektarbeit mit den Akteure vor Ort zusammen mit einem externen Berater oder Betreuer. Die Zusammenarbeit kann sich auf inhaltliche ebenso wie auf organisatorische und strukturelle Fragen beziehen und während der gesamte Projektlaufzeit oder nur punktuell erfolgen. Während der "Projektlaufzeit" soll i.d.R. eine konkrete "Umsetzung" stattfinden. Das können materiell sichtbare Dinge sein wie neu angelegte und beschilderte Radwege oder z.B. neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden oder Gewerbebezweigen.

Darüber hinaus sollen nach Beendigung des Projekts die Ergebnisse und Erkenntnisse nicht nur sichtbar bleiben, sondern auch weiterentwickelt werden und möglicherweise zu neuen "Projekten" führen. Diese Weiterentwicklung ist dann die Aufgabe der Akteuren vor Ort, die sie mehr oder weniger alleine leisten. Das heißt, die Inhalte eines Projekts sollen mittel- und langfristig weitergeführt werden.

3 Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden hat den Charakter einer Checkliste und ist in drei Teile gegliedert, die folgenden Phasen eines Projekts entsprechen (s. Abb. 1):

Checkliste entlang von drei Projektphasen.

- ◆ Die Bestimmung der sozialen und inhaltlichen Rahmenbedingungen des Projekts und Herstellung des Arbeitsklimas;
- ◆ Die Konkretisierung und Umsetzung des Projekts;
- ◆ Die Gestaltung des Übergangs in die Zeit nach Ende der Förderung und die Ausweitung und Vernetzung des Projekts;

Die Phasen geben eine gewisse zeitliche Abfolge eines Projekts wieder. Sie lassen sich in der Realität allerdings oft nicht deutlich voneinander trennen und fließen ineinander. Es kann richtig und wichtig sein, vor Abschluss einer Phase bereits mit der nächsten Phase zu beginnen.

Die Phasen sind im Leitfaden in Arbeitsschritte untergliedert, denen Fragen zugeordnet sind, die im Rahmen des Arbeitsschritts bearbeitet werden sollen. Die Frageform macht deutlich, dass im konkreten Projekt geprüft werden muss

Arbeitsschritte mit zugeordneten Fragen zur Prüfung von zu erarbeitenden Inhalten.

- ◆ inwieweit der angesprochene Aspekt für das Projekt zutreffend ist und
- ◆ ob die angesprochenen Inhalte noch erhoben bzw. erarbeitet werden müssen.

Der Leitfaden klärt jedoch nicht die Frage, **wie** die Inhalte erarbeitet oder erhoben werden. Dafür gibt es viele Möglichkeiten, die in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen zu wählen sind. Es ist der jeweiligen Projektgruppe überlassen, in welcher Art und Weise die Arbeit zur Konzipierung und Durchführung des Projekts ausgeführt wird. Es ist also möglich, dass ein Arbeitsschritt von der Projektgruppe lediglich eingeschätzt wird aufgrund der Kenntnisse der Bedingungen vor Ort oder weil ähnliche Inhalte bereits in einem anderen Zusammenhang erhoben wurden. Andere Arbeitsschritte

Keine Anleitung zur Art und Weise der Bearbeitung.

bedürfen der intensiven Bearbeitung und Abstimmung in Arbeitskreisen bis hin zu formalen Beschlüssen.

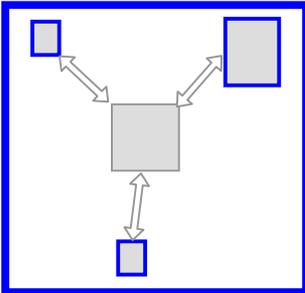
Wichtig ist, alle genannten Aspekte bei der Konzeption und der Projektarbeit zu berücksichtigen bzw. zu bearbeiten und dies auch nachvollziehbar für andere zu dokumentieren.

Projektphasen entsprechen einem zeitlichen Ablauf der Projekte;
Arbeitsschritte können auch vorgezogen oder parallel bearbeitet werden.

Die Gliederung eines Projekts in drei Phasen entspricht bewusst nicht dem üblichen Aufbau eines Konzepts, sondern orientiert sich an den Erkenntnissen aus der Analyse anderer Projekte. Daraus wurde deutlich, dass die Problembereiche oft nicht im Konzept oder der konkreten Durchführung des Projekts begründet sind. Sie liegen vielmehr in einer ungenügenden Sondierung des Umfelds, in dem das Projekt stattfindet, nicht ausreichenden Überlegungen vorab über Realisierungschancen oder in mangelndem Weitblick bezüglich der Zukunft und der Weiterentwicklung der Projektergebnisse. Die Phasen geben daher eine gewisse zeitliche Abfolge eines Projekts wieder. Deshalb werden auch verschiedene Themen in den Phasen unter unterschiedlichen Gesichtspunkten jeweils wieder neu aufgegriffen, so wie es dem Arbeitsfortschritt entspricht. Die vorgegebene Reihenfolge der Phasen und Arbeitsschritte muss allerdings nicht zwingend eingehalten werden. In der Realität fließen sie oft ineinander und es ist manchmal richtig und wichtig, einen Schritt "vorzuziehen" oder parallel zu bearbeiten.

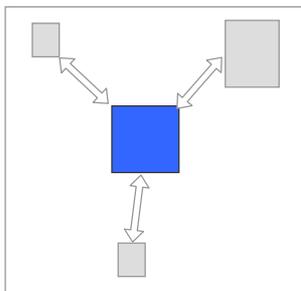
Abb. 1: Übersicht über die Projektphasen

Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen



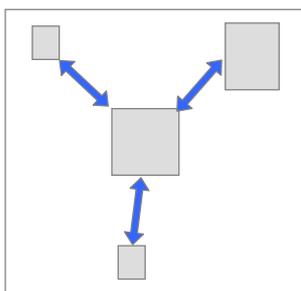
- ◆ **Arbeitsklima herstellen:**
 - Wer ist für das Projekt, wer dagegen?
 - Was bedeutet das für die Durchführung des Projekts? Ist es dann noch realistisch?
- ◆ **Inhaltliche Rahmenbedingungen:**
 - Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? Welche Maßnahmen lassen sich daraus ableiten?
 - Wie sind die Ausgangsbedingungen für diese Ziele?
 - Wie ist die Einordnung in die sonstigen Aktivitäten in der Region? Sind Anknüpfungspunkte für eine Vernetzung vorhanden?

Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts



- ◆ **Konkretisierung der Ziele:**
 - Welche Informationen werden benötigt?
 - Wie erfolgt die Umsetzung / Realisierung während der Projektlaufzeit?
- ◆ **Umsetzung etablieren:**
 - Wie können erreichte Ergebnisse in dauerhafte Formen überführt werden?
 - Wer ist in Zukunft für die Ergebnisse zuständig?
 - Wie könnte es weitergehen? Wo gibt es Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Projekten?

Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten



- ◆ **Ergebnisse kontrollieren und verstetigen:**
 - Werden erreichte Ergebnisse auch nach Ende des Projekts wahrgenommen und / oder genutzt?
 - Ist das Projekt über seine Grenzen hinaus bekannt?
- ◆ **Begleitung der weiteren Entwicklung:**
 - Sind Mittel und Möglichkeiten für weitere Beratungen nach Abschluss des Projekts vorhanden?
- ◆ **Weiterentwicklung des Projekts und Vernetzung mit anderen Projekten:**
 - Gibt es neue Ideen, die die Projektergebnisse weiterführen?
 - Mit welchen Projekten könnten Vernetzungen auf regionaler Ebene entwickelt werden?

4 Verwendungsmöglichkeiten des Leitfadens

Einsetzbar für Akteure vor Ort, Berater und Förderinstitutionen.

Der Leitfaden kann von Projektarbeitern - Akteuren vor Ort und / oder Beratern - bei der Konzipierung eines Projekts und bei der Akquisition von Fördermitteln eingesetzt werden. Der Leitfaden ist ebenso geeignet, Förderinstitutionen bei der Beurteilung von Förderanträgen und der Begleitung von Projekten zu unterstützen.

Konzipierung eines Projekts

Bei der Konzipierung zu allen Phasen des Projekts Überlegungen anstellen.

Mit Hilfe des Leitfadens kann eine Projektidee systematisch zu einem in sich stimmigen Konzept entwickelt und die Realisierungschancen bezüglich der aktuellen Situation, in der das Projekt durchgeführt werden soll, beurteilt werden.

Zur umfassenden Konzeption eines Projekts sollten zu allen Projektphasen des Leitfadens Überlegungen angestellt werden. So ist eine Einschätzung möglich zu den Fragen "wo stehen wir" und "für welchen Arbeitsumfang sind finanzielle Mittel und / oder ein Berater notwendig". Dies kann deutlich gemacht werden, indem entlang des Fragenkatalogs nachvollziehbar dargestellt wird, welche Projektphasen oder Teile von Projektphasen bereits "abgearbeitet" sind und wie die noch fehlenden Arbeitsschritte durchgeführt werden sollen.

Mittelbeantragung

Transparenz bei Fördermittelbeantragung für beide Seiten.

Der Leitfaden bietet Unterstützung bei der Akquisition von Fördermitteln sowohl für Förderinstitutionen als auch für die Initiatoren eines Projekts.

Durch die Darstellung des Arbeitsstandes kann nachvollziehbar gemacht werden, in welcher Phase das Projekt ansetzen soll. Damit kann seitens der Mittelgeber die Situation besser beurteilt werden und es wird deutlich wofür genau Mittel beantragt werden.

Begleitung der Projektdurchführung

Der Leitfaden bietet für die Begleitung von Projekten einen hilfreichen Rahmen. Der Projektfortschritt und die Erreichung der Ziele lässt sich entlang der einzelnen Phasen leicht veranschaulichen und für Projektbeteiligte und Mittelgeber nachvollziehbar machen. Mögliche Probleme bei der Durchführung können frühzeitig erkannt und vorbeugende Maßnahmen eingeleitet werden.

Darstellung des Arbeitsfortschritts und Hilfestellung bei Problemanalyse.

Möglichkeiten und Grenzen des Leitfadens

Um in einem Projekt von der Idee zur Umsetzung zu gelangen, müssen viele Schritte gegangen und viele Dinge bedacht werden. Hier bietet der Leitfaden Hilfestellung, die Aspekte zu berücksichtigen, die zum Erfolg eines Projekts beitragen (können). Durch die Analyse vieler praktischer Beispiele ist deutlich geworden, dass bestimmte Faktoren den Verlauf eines Projektes beeinflussen. Sie sind im Leitfaden zusammengetragen und sollen dazu beitragen, die Ausgangsbedingungen für ein Projekt realistisch einschätzen zu können und Schwachstellen in der Konzeption und Durchführung zu vermeiden.

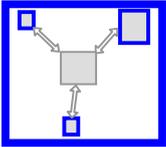
Denk- und Arbeitshilfe zur Berücksichtigung wichtiger Faktoren.

Aber: Trotz des systematischen Aufbaus des Leitfadens und unter Berücksichtigung aller dort genannten Faktoren kann die konkrete Situation niemals genau erfasst und gesteuert werden. Dazu findet in der komplexen Wirklichkeit zu viel Unvorhersehbares statt.

Der Leitfaden ist keine Rezeptur für Erfolg.

Das heißt: Es gibt durch die Bearbeitung aller Aspekte des Leitfadens keine Garantie für ein gutes Gelingen eines Projekts. Der Leitfaden kann und will die Einmaligkeit und die Besonderheiten eines jeden Projekts nicht verdrängen oder in ein Schema pressen. Durch den Leitfaden kann auch nicht die eigene Konzeption des Projekts ersetzt werden – es gibt keine Patentrezepte.

5 Projektphasen



Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen

Dauer

je nach Ausgangsbedingungen: bis zu 1,5 Jahren;
Einsatz von Beratern: ggf. zur Strukturierung und Organisation des Projekts; Vermittlung von know-how;

Ziele

- ◆ **Eine Projektgruppe**
 - in der die Aufgaben und Zuständigkeiten klar verteilt sind;
 - die in der Lage ist, die Konkretisierung und Umsetzung des Projekts zu tragen;
 - die von Entscheidungsträgern, wichtigen Personen und Institutionen unterstützt wird;
- ◆ **Sondierung des Projektumfelds**
 - mit einer Analyse von Befürwortern und Gegenspielern des Projekts;
 - mit Strategien zum Ausbau der Unterstützung für das Projekt bzw. zum Abbau bestehender Hemmnisse;
- ◆ **Ein in sich schlüssiges inhaltliches Konzept**
 - mit einer vollständigen Problemanalyse für das geplante Projekt, die die Sicht der Akteure vor Ort umfasst;
 - mit der Darstellung von sonstigen Aktivitäten in der Region, die für das Projekt von Bedeutung sein können und Ansätze zu einer Vernetzung bieten ;
 - mit einem Leitbild, das gemeinsam mit allen Beteiligten erarbeitet wurde und das den Bezug zur Nachhaltigkeit deutlich werden lässt;
 - mit klaren Zielsetzungen für das Projekt mit daraus abgeleiteten überschaubaren und konkreten Maßnahmen;
 - mit Überlegungen zur systematischen Umsetzung des Projekts und den Realisierungschancen;
 - mit Überlegungen zur Fortsetzung des Projekts nach Beendigung einer Förderung;

Die Projektgruppe sollte neben den Initiatoren des Projekts aus Personen bestehen, die zur Zielgruppe, zu den Betroffenen des Projekts und/oder zu sog. "wichtigen Personen" gehören. Die Mitglieder der Projektgruppe benötigen u.U. ein "langen Atem", bevor die ersten Erfolge verzeichnet werden können. Eine verlässliche und kontinuierliche Mitarbeit ist deshalb wichtig.

Die Leitung und Steuerung eines Projekts kann von einer Person (Projektleiter / Projektmanager) oder einer kleinen Gruppe (Steuerungsgruppe) übernommen werden. Im Rahmen der Leitung müssen die wichtigsten Entscheidungen getroffen und die Verantwortung für das Projekt, z.B. auch gegenüber eines Mittelgebers oder den Projektpartnern, übernommen werden.

Zu "wichtigen" Personen bzw. Personenkreisen zählen z.B. Entscheidungsträger, politische Instanzen unterschiedlicher Ebenen oder etablierte Institutionen und Vereine, aber auch Einzelpersonen. Sie gilt es für eine aktive Mitarbeit im Projekt oder zumindest für eine Unterstützung der Projektziele zu gewinnen.

Oft wird indirekt "die Öffentlichkeit" im Sinne eines relativ großen Personenkreises von der Umsetzung des Projekts angesprochen. Es müssen gesonderte Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, wie sie aktiviert und in das Projekt einbezogen werden kann.

- ◆ **Wer arbeitet in der Projektgruppe mit? Sind die Mitglieder der Projektgruppe bereit, sich kontinuierlich an der Projektarbeit zu beteiligen?**
- ◆ **Werden zur Durchführung des Projekts weitere Partner benötigt? Sind die Projektpartner verlässlich und in der Lage, die übernommenen Aufgaben durchzuführen? Wie verbindlich ist die Verpflichtung zur Zusammenarbeit?**
- ◆ **Wer ist für die Leitung und Steuerung des Projekts verantwortlich? Wer achtet jetzt und in Zukunft auf die Einhaltung der Ziele und die weitere Umsetzung?**
- ◆ **Ist es offenkundig, wer im Projekt Entscheidungen trifft und die Verantwortung übernimmt?**
- ◆ **Wer ist in der Region wichtig? Wer hat was zu sagen?**
- ◆ **Wie können diese Personen für eine aktive Mitarbeit am Projekt gewonnen werden? Wie können sie zumindest einbezogen und regelmäßig informiert werden?**
- ◆ **Gibt es Gegenspieler, die das Projekt ernsthaft gefährden können?**
- ◆ **Wie kann "die Öffentlichkeit" in das Projekt einbezogen werden?**

Arbeitsschritte

Die Projektgruppe aufbauen und die Projektkoordination einrichten

Das Umfeld analysieren

- ◆ **Was genau macht der Berater? Wofür ist er erforderlich? Was wird von ihm erwartet?**
- ◆ **Wie soll grundsätzlich im Projekt vorgegangen werden?**
- ◆ **Welche Mittel stehen insgesamt zur Verfügung? Sind alle denkbaren Fördermöglichkeiten ausgeschöpft?**

- ◆ **Welche Erwartungen und Interessen haben die Beteiligten an das Projekt?**
- ◆ **Welche Möglichkeiten sind realistischerweise mit dem Projekt verbunden?**

- ◆ **Wer ist vom Projekt "betroffen"? Wer wird durch das Projekt direkt oder indirekt angesprochen?**
- ◆ **Wie stehen diese Personen zu dem Projekt?**
- ◆ **Gibt es möglicherweise Konkurrenz untereinander? Wo müssen "Befindlichkeiten" berücksichtigt werden?**
- ◆ **Wie wichtig ist das Projekt für die Entscheidungsträger?**
- ◆ **Welche Handlungsmöglichkeiten oder – beschränkungen ergeben sich daraus?**

Die Aufgaben des Beraters müssen genau abgesprochen werden. Aufgabe kann ein fachlicher Input sein, der punktuell erfolgt oder eine dauerhaften Begleitung, wobei der Berater auch Teile des Projektmanagements übernehmen kann. Wesentliche Punkte dabei sind der Beratungsumfang, die Beratungsdauer und die vorhandene und mögliche Finanzausstattung. Es muss deutlich werden, dass die Verantwortung für das Projekt allein und ausschließlich bei den Akteuren vor Ort liegt.

Erwartungen und Interessen gehen häufig über die Zielsetzungen eines Projekte hinaus oder werden mit anderen – eigenen – Zielen verknüpft. So weit möglich sollte auch Klarheit über diese sogenannten "verdeckten" Ziele hergestellt werden.

"Betroffene" sind Personenkreise, die nicht unmittelbar zur Projektgruppe oder der Zielgruppe des Projekts gehören, sondern nur im weiteren Sinne mit der Durchführung oder den Ergebnissen des Projekts in Berührung kommen.

Es muss Klarheit über den Stellenwert, den das Projekt bei den unterschiedlichen Entscheidungsträgern hat, hergestellt werden, um das tatsächliche Ausmaß einer evtl. bereits zugesagten Unterstützung zu ermitteln; daraus leiten sich Handlungsspielräume ab und die Gewinnung möglicher weiterer Verbündeter.

Leitbild und Ziele sollten zusammen mit der Projektgruppe erarbeitet werden, damit die gemeinsame Zielrichtung für alle nachvollziehbar wird und sich alle Beteiligten mit den Zielen identifizieren.

Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollte ständig die Übereinstimmung mit der Zielsetzung überprüft werden.

Wichtig ist auch, Teilschritte so zu formulieren, dass sie zumindest teilweise schnell umsetzbar sind, damit erste Erfolge sichtbar werden und die Motivation der Projektgruppe gestärkt wird.

In der Projektgruppe sollte eine Verständigung darüber erfolgen, welche Parameter (was in welcher Zeit) erreicht sein sollen, damit die Ziele / Maßnahmen als umgesetzt gelten. Dies dient dazu, die Maßnahmen und Ziele realistisch zu halten und eine Messlatte für den "Erfolg" eines Projekts zu entwickeln.

Es kann sinnvoll sein, neben der internen Evaluierung externe Unterstützung einzuplanen.

- ◆ **Welche Aktivitäten gibt es bereits in der Region?**
- ◆ **Passen sie in der Zielsetzung zu dem geplanten Projekt?**
- ◆ **Können diese Aktivitäten einbezogen und mit dem Projekt vernetzt werden?**

- ◆ **Wie soll die Zukunft einmal aussehen? (Leitbild)**
- ◆ **Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? Sind sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen realistisch?**
- ◆ **Haben alle Beteiligten die gleichen Vorstellungen von den Zielen?**
- ◆ **In welchen Teilschritten lassen sich die Ziele realisieren (Zwischenziele)? Welche Maßnahmen lassen sich aus Zielen und Teilzielen ableiten?**
- ◆ **Sind überzeugende Argumente für die Nachhaltigkeit der Ziele und Maßnahmen vorhanden ?**

- ◆ **Woran soll erkannt werden, dass ein Ziel oder Zwischenziel erreicht wurde?**
- ◆ **Welcher "Zustand" soll als Erfolg gelten?**
- ◆ **Wie und durch wen soll der Erfolg festgestellt werden (Evaluierung)?**

Leitbild und klare Zielsetzungen erarbeiten und vereinbaren; Maßnahmen festlegen

Die aktuelle Situation – Stärken und Schwächen erheben

- ◆ **Wo sehen die Beteiligten die größten Probleme?**
- ◆ **Was sollte vordringlich verbessert werden?**

- ◆ **Was läuft im Sinne des Projekts schon gut? Was nicht?**
- ◆ **Wie sehen das die Akteure vor Ort, wie eventuelle Berater?**

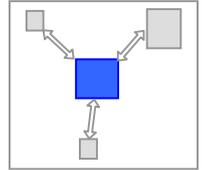
- ◆ **Sind nicht genutzte Potenziale vorhanden, die im Sinne der Zielsetzung genutzt werden können?**
- ◆ **Welche Vorgehensweise ermöglicht eine schnelle und zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen?**

Die Ermittlung des vordringlichsten Veränderungsbedarfs sollte auch die Verhaltensweisen und Werthaltungen der Beteiligten umfassen, um Aufschluss über die Offenheit der Akteure gegenüber neuer Handlungsansätze und unkonventioneller Problemlösungen zu erhalten.

Bei der Erhebung der Stärken und Schwächen sollte die Sicht der Akteure vor Ort und die Sicht des Beraters "von außen" berücksichtigt werden, um ein umfassendes Bild der Situation und evtl. neue Aspekte für beide Seiten zu erhalten.

Für die Umsetzung ist es vorteilhaft, einerseits an Vorhandenes und Bewährtes, wie beispielsweise traditionelle Produkte oder Produktionsweisen anzuknüpfen. Andererseits sollte auf eine innovative Weiterentwicklung der Potenziale geachtet werden.

Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts



je nach Ausgangsbedingungen: 2 bis 5 Jahre;
Einsatz von Beratern: ggf. Moderation; Vermittlung von know-how,

Dauer

◆ Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmen

- Alle notwendigen Detailinformationen zur Umsetzung der Maßnahmen sind ermittelt;
- Alle nötigen Absprachen sind getroffen und verbindliche Vereinbarungen liegen vor;
- Die ersten (Teil-) Umsetzungen der Maßnahmen erfolgen;

◆ Etablierung der Umsetzung und Klärung der zukünftige Trägerschaft des Projekts

- Die Trägerschaft des Projekts nach Abschluss der Förderzeit ist geklärt;
- Es ist sichergestellt, dass der zukünftige Projektträger genügend Zeit und finanzielle Mittel für die Aufgabe mitbringt; mit Projektpartnern sind bindende Abkommen getroffen, die die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum sicherstellen;
- Die Öffentlichkeit wird regelmäßig informiert und möglichst in die Aktivitäten mit einbezogen;

◆ Weiterentwicklung der Umsetzung und der Konzeption

- Noch nicht umsetzungsfähige Maßnahmen werden weiter konkretisiert;
- Der Personenkreis, der am Projekt beteiligt ist, ist größer geworden;
- Es sind neue Ideen für die Umsetzung und die Erweiterung des Konzepts entstanden;

Ziele

Arbeitsschritte

Maßnahmen konkretisieren

- ◆ **Welche Informationen sind für die Konkretisierung der Maßnahmen nötig? Welche Vereinbarungen?**
- ◆ **Sind betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte ausreichend und umfassend berücksichtigt?**

- ◆ **Sind die Absprachen und Vereinbarungen für die Umsetzung verbindlich? Wie können sie so verbindlich wie möglich werden?**

- ◆ **In welcher Zeit soll die Umsetzung erfolgt sein? Entspricht das noch der ursprünglichen Planung?**
- ◆ **Wer ist für die Durchführung der Umsetzung zuständig? Wer führt die konkrete Umsetzung durch? Entspricht das noch der Planung?**

- ◆ **Welche Maßnahmen können realisiert werden?**

Sofern möglich können Absprachen über die reine Selbstverpflichtung hinaus z.B. durch formale Beschlüsse im Gemeinderat verbindlicher und damit "wichtiger" gemacht werden.

Die zuständigen Personen für die Umsetzung sollten eindeutig und für jeden nachvollziehbar bestimmt sein.

Die Rückkopplung des Zeitplans und der Zuständigkeiten für die Umsetzung mit der ursprünglichen Planung dient einerseits der Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen, andererseits können notwendige Anpassungen und Änderungen des ursprünglichen Konzepts vorgenommen werden.

Wenn möglich sollten erste Maßnahmen bzw. Teile von Maßnahmen so frühzeitig wie möglich realisiert werden. Dadurch wird die Verbindlichkeit für die Fortsetzung der Umsetzung erhöht und erste Erfolgserlebnisse vermittelt.

Konkrete Umsetzung

Die ursprüngliche Zielsetzung des Projekts muss immer wieder mit den aktuellen Entwicklungen und Erkenntnissen im Rahmen der Umsetzung überprüft werden. Dies dient einerseits einer evtl. notwendigen Weiterentwicklung der Ziele und andererseits der Überprüfung, ob durch die Eigen- dynamik der Umsetzung nicht das Ziel aus den Augen verloren wurde.

Vorkehrungen für das Krisenmanagement können z.B. finanzielle Rücklagen, die von allen Projektpartnern finanziert werden sein. Auf sie kann im Falle unvorhergesehener Mehraufwendungen zurückgegriffen werden.

Neben Überlegungen darüber, welcher Finanzierungsbedarf für das Projekt nach Beendigung der laufenden Förderung besteht muss u.U. für neu entwickelte Handlungsfelder ein eigener Finanzierungsplan entwickelt werden.

Die Kooperation und Vernetzung mit anderen Projekten trägt zu einer Verankerung des Projekts in einem größeren Rahmen bei.

- ◆ **Stimmen die Ziele noch? Welche Maßnahmen können weiter entwickelt werden?**

- ◆ **Sind die Absprachen für eine langfristige Umsetzung verbindlich?**

- ◆ **Sind für den Fall von Problemen und Krisen Vorkehrungen getroffen worden?**

- ◆ **Ist die Finanzierung für die weitere Umsetzung und Fortsetzung des Projekts gesichert? Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden?**

- ◆ **Wo bieten sich Möglichkeiten, mit anderen Projekten zu kooperieren?**
- ◆ **Wie können Vernetzungen realisiert und / oder ausgebaut werden?**

Umsetzung etablieren

Die Öffentlichkeit informieren und einbeziehen

- ◆ **Wird die Öffentlichkeit regelmäßig und umfassend über das Projekt informiert? Wie kann das sichergestellt werden?**
- ◆ **Besteht für Interessenten die Möglichkeit, sich an der Projektarbeit aktiv zu beteiligen?**
- ◆ **Werden Angebote, die durch das Projekt entstanden sind, angenommen und genutzt? Sind sie ausreichend bekannt?**

Durch Öffentlichkeitsarbeit sollte eine möglichst breite Öffentlichkeit über die Ziele des Projekts und über realisierte bzw. in Umsetzung befindliche Maßnahmen informiert werden. Das kann zu einer breiteren Akzeptanz des Projekts beitragen.

Neben der Information kann die Öffentlichkeitsarbeit auch dazu dienen, weitere Personengruppen in das Projekt einzubeziehen.

Die zukünftige Trägerschaft des Projekts klären

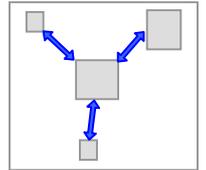
- ◆ **Wer / welche Gruppierung übernimmt das Projekt nach Ende der Förderzeit? Kann die bestehende Projektgruppe die Arbeit fortsetzen? Muss eine neue Organisationsstruktur geschaffen werden?**
- ◆ **Kann eine schon bestehende Organisation oder Institution das Projekt oder Teile des Projekts übernehmen? Setzt sie sich für die Projektziele ein?**

Eine Projektgruppe kann eine Gruppierung sein, die erst mit dem Projekt entstanden ist und zunächst nur für die Dauer der (geförderten) Projektlaufzeit etabliert wurde. Für die Fortführung des Projekts nach der Förderung muss sie in eine Form überführt werden, die die Weiterführung der Arbeit und wirtschaftliches Handeln ermöglicht, wie z.B. durch Gründung einer GmbH oder eines Vereins.

Es kann vorteilhaft sein, die zukünftige Trägerschaft des Projekts oder von Teilen des Projekts einer bestehenden Institution zu übertragen, da diese in der Regel bereits "gut eingeführt" sind.

Dies kann auch dazu beitragen, neue Mitstreiter zu gewinnen und möglicherweise auch zunächst skeptische Personengruppen mit einzubeziehen.

Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten



je nach Ausgangsbedingungen: 1 bis 2 Jahre, häufig länger;
Einsatz von Beratern: Vermittlung von know-how,

Dauer

◆ Das Projekt trägt sich weitgehend selbst

- Die bereits realisierten Maßnahmen bedürfen weitgehend keiner weiteren finanziellen oder beratenden Unterstützung von außen bzw. es ist eine dauerhafte Finanzierung für sie erreicht worden;

◆ Organisation der Fortsetzung des Projekts nach Beendigung der Förderung

- Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch den neuen Träger des Projekts fortgesetzt; neue Ideen und Aktivitäten im Sinne des Leitbildes werden entwickelt;
- Es werden ggf. Maßnahmen durchgeführt, um den neuen Projektträger für seine Aufgabe weiter zu qualifizieren.
- Die konzeptionellen Ziele des Projekts werden weiter bearbeitet, sie "bleiben auf der Tagesordnung";
- Es findet eine Ausbreitung der Aktivitäten im Sinne der Projektkonzeption statt, weitere Akteure werden für die Mitarbeit gewonnen und die Akzeptanz des Projektleitbildes in der Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträgern nimmt zu;

◆ Vernetzung der Maßnahmen und auf regionaler Ebene

- Die umgesetzten (Teil-) Maßnahmen werden untereinander verknüpft;
- Die (räumliche) Ausbreitung der Aktivitäten wird aktiv z.B. durch das zur Verfügung stellen von know-how und Erfahrungen vorangetrieben;
- Eine Vernetzung mit anderen Aktivitäten in der Region wird aktiv vorangetrieben;

Ziele

Arbeitsschritte

Kontrolle des Umsetzungsstands

- ◆ **Ist mit den bereits erfolgten Umsetzungen das erreicht worden, was geplant war?**

- ◆ **Werden neu geschaffene Möglichkeiten durch die Zielgruppe angenommen bzw. genutzt?**

- ◆ **Wie weit sind die umgesetzten Maßnahmen in finanzieller und organisatorischer Hinsicht eigenständig, d.h., kommen sie ohne weitere beratende und / oder finanzielle Unterstützung aus? Wie kann ggf. eine dauerhafte finanzielle Unterstützung erreicht werden?**

- ◆ **Ist das Projekt bekannt? Auch über den engeren Wirkungskreis hinaus?**

- ◆ **Werden die geschaffenen Möglichkeiten auch von Personenkreisen außerhalb der Zielgruppe akzeptiert und angenommen?**

Die Evaluierung des Projekts kann projektintern oder mit Unterstützung eines externen Evaluators durchgeführt werden. Die Evaluierung dient der Überprüfung der Vorgehensweise und der Zielsetzungen im Projekt, um für die weitere Arbeit notwendige Änderungen und Verbesserungen vorsehen zu können.

Die völlige finanzielle Unabhängigkeit aller Maßnahmen eines Projekts ist meist nicht bis Ende der Förderlaufzeit zu erreichen. Es ist wichtig, zu prüfen, welche Maßnahmen gute Aussichten haben, in absehbarer Zeit unabhängig zu werden und für welche Maßnahmen u.U. eine dauerhafte Unterstützung erreicht werden muss.

Es kann notwendig sein, dass der neue Projektträger in seinen Aufgaben anfänglich durch einen Berater unterstützt und für seine Aufgabe qualifiziert wird. Es werden Zeitpunkte vereinbart, zu denen die Umsetzung und die Weiterentwicklung des Projekts mit dem Berater diskutiert wird. Diese Vereinbarungen unterstützen die weiteren Aktivitäten und tragen dazu bei, dass das Projekt "auf der Tagesordnung" bleibt.

- ◆ **Ist der neue Träger des Projekts in der Lage, die Umsetzung noch nicht realisierter Maßnahmen und die Fortsetzung des Projekts eigenständig zu organisieren?**
- ◆ **Bedarf der neue Projektträger der Unterstützung durch einen Berater, um das Projekt weiter zu entwickeln? Zu welchen Zeitpunkten soll der Arbeitsfortschritt mit einem Berater diskutiert werden?**
- ◆ **Sind ausreichend Beziehungen geknüpft worden, damit eine eigenständige Beschaffung von know-how und Finanzen durch den neuen Projektträger möglich ist?**
- ◆ **Sind ggf. Mittel vorhanden, damit der neue Projektträger bei der Akquisition von Finanzen für die weitere Umsetzung des Projekts und für neue Ideen von Beratern unterstützt werden kann?**
- ◆ **Sind ausreichend Mittel und Möglichkeiten vorhanden, Experten für die weitere Umsetzung und neue Ideen zu Rate zu ziehen?**
- ◆ **Ist sichergestellt, dass die Träger von Teilprojekten zusammenarbeiten?**
- ◆ **Ist die Qualität der weiteren Umsetzung gesichert?**

Begleitung und Supervision des (neuen) Projektträgers

Weiterentwicklung der Zielsetzungen und Einpassung neuer Ideen in das Konzept

Vernetzung von Maßnahmen untereinander und auf regionaler Ebene

- ◆ **Über welche aus dem Leitbild abgeleiteten Zielsetzungen herrscht noch Einvernehmen? Welche Ziele sollen noch verfolgt werden?**
- ◆ **Wie passen neue Ideen in das Konzept? Stimmt die eingeschlagene Richtung noch?**

- ◆ **Wie können die realisierten Maßnahmen miteinander in Beziehung gesetzt werden?**

- ◆ **Wie können noch mehr Personen in die Arbeit integriert werden?**
- ◆ **Ergeben sich aus der Umsetzung neue Ideen, die unterstützt werden sollten?**
- ◆ **Wie können Akteure auf regionaler Ebene in die Weiterentwicklung des Projektkonzepts einbezogen werden?**

- ◆ **Können ähnliche Maßnahmen in einem anderen Teil der Region angeregt werden?**
- ◆ **Wie können Erfahrungen aus der Projektarbeit aktiv weitergegeben werden?**
- ◆ **Wo gibt es Möglichkeiten, Vernetzungen mit anderen Aktivitäten in der Region herzustellen?**

Die Zielsetzungen des Konzepts werden innerhalb des neuen Projektträgers z.B. mit Unterstützung eines Beraters überprüft und ggf. neuen Entwicklungen angepasst; neuen Ideen werden in das Konzept eingepasst.

Dies dient einerseits dazu, die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, andererseits um notwendige Weiterentwicklungen der Ziele vorzunehmen, ohne dass sie völlig beliebig werden.

Wenn das Projekt mehrere Teilaspekte beinhaltet hat, sollten die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Teilbereichen zusammengeführt werden. Dadurch können neue Erkenntnisse gewonnen, Synergieeffekte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten entstehen.

Der Kontakt zu anderen Projekten oder Aktivitäten auf regionaler Ebene sollte intensiviert und institutionalisiert werden (z.B. durch regelmäßige Treffen). Über zur Verfügung stehende Netzwerke sollte aktiv "Werbung" für die eigenen Ideen betrieben werden und eine Vernetzung auf regionaler Ebene aktiv vorangetrieben werden.

