



**Gedanken zum Bereich Tourismus im Rahmen
des EU-Projektes „ENLARGE-NET“**

Manfred Böhme
Verbandsdirektor LTV Sachsen

10.12.2004

Gedanken zum Bereich Tourismus im Rahmen des EU-Projektes „ENLARGE-NET“

Grundlage: 3. Evaluierungsbericht des IÖR Dresden

Umfeld, Ausgangslage

Das Netzwerkprojekt Enlarge-Net wird im Umfeld von sich mehrfach überlagernden Entwicklungen realisiert. Ein Großteil der im 3. Evaluierungsbericht des IÖR Dresden angeführten Einschätzungen baut auf Erfahrungen und Problemen auf, die sich auch in anderen grenzüberschreitenden Projekten wiederfinden – so auch in der Halbzeitbewertung des Interreg III A-Programms der Sächsischen Staatsregierung. Einige Beispiele sind:

- Verwaltungs- und Entwicklungsasymmetrien,
- mangelnde soft-skills der Akteure,
- fehlende Informationen und unzureichende Mitnahmeeffekte (Motivation, gerade auch der Verwaltungsmitarbeiter, "gewinnende Kommunikation"),
- zu geringer Abgleich von Zielen, Aufgaben und Strukturen.

Grundsätzlich festzustellen ist, dass wichtige strategische Grundlagen und eine administrative Struktur für eine notwendige neue Qualität der Zusammenarbeit zwischen Sachsen, Nordböhmen und Niederschlesien zur Zeit fehlen. Diesen Zustand kann auch kein Netzwerkprojekt - wie Enlarge-Net - abstellen, aber mit einer offenen Kommunikation zu notwendigen Veränderung beitragen.

Der Bereich Tourismus wird in allen bekannten Programmbewertungen von Interreg III A als Schwerpunkt mit vielen Aktionsmöglichkeiten definiert. Dies gilt auch für die Vorschau auf die Zukunft, die Vorbereitung der neuen Programmperiode ab 2007. Für alle Akteure laufender Projekte steht dabei die Aufgabe, in der Umsetzung laufender Projekte schon heute, die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit ab 2007 zu organisieren. Im Kontext mit dieser strategischen Aufgabe bekommt die derzeitige Zwischenevaluierung und der Blick auf den aktuellen Stand und die Erfahrungen des Projektes Enlarge-Net eine besondere Bedeutung. Dabei wird im Gutachten berechtigt auf die enge Verflechtung von politisch zu definierenden Zielen und Aufgaben in einer gemeinsamen Entwicklung mit den Instrumenten, Akteuren

und Organisationsformen hingewiesen. Zu Beachten gilt, dass Enlarge-Net in seinem Selbstverständnis einer engen Verflechtung mit der öffentlichen Hand für diese Zielfindung auf fachpolitischer Ebene einen wichtigen Beitrag leisten kann – wenn dazu die Weichen für die weitere Entwicklung gestellt werden.

Nach meiner Einschätzung bieten sich sehr viel verbindende Elemente – wie die Mittelgebirgslage oder die Flüsse – an. Die Einhaltung des Drei-Länder-Gebotes für Zusammenarbeit sollte dabei nicht dominant sein. Die bilateralen Projekte können mit einem Beobachterstatus für Dritte versehen werden und so zu Transparenz und offener Kommunikation beitragen.

Die Beispiele des Gutachters aus anderen europäischen Regionen verdeutlichen die zeitlichen Dimensionen eines gelungenen Prozesses des Zusammenwachsens und erfolgreicher Kooperationen. Die Akteure in Sachsen, Nordböhmen und Niederschlesien arbeiten jedoch im Vergleich zu den westeuropäischen Beispielen unter völlig anderen Bedingungen. Die Veränderungen im politischen und gesellschaftlichen Umfeld vollziehen sich mit ganz anderen Geschwindigkeiten. Die Auswirkungen der Globalisierung werden überlagert von den Folgen der EU-Erweiterung im Innen- und Außenbereich, vielen Fragen der innerdeutschen und regionalen Entwicklung (siehe Diskussion zur Zukunft der Regionen) und der Suche nach nötigen und möglichen Veränderungen zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben in den Kommunen. Entscheidend wird der Wettbewerb um Standort- und Lebensqualitäten, die Verbindung von Vorausdenken, Konzeptentwicklung und –umsetzung in Kombination mit vielfältigen Formen der öffentlichen Kommunikation, mit Bürgerbeteiligung. Die Organisation einer breiten positiven Öffentlichkeit ist dabei auch für das Projekt Enlarge-Net von Bedeutung. Bei allen differenzierten und schwierigen Rahmenbedingungen kann eingeschätzt werden, dass Bereiche, in denen die öffentliche Hand eng mit der Wirtschaft, mit privaten Akteuren zusammenwirkt, künftig nur noch mit den Instrumenten einer öffentlich-privaten Partnerschaft (ÖPP) und mit aktiver Bürgerbeteiligung arbeiten können und werden.

Für diese Aufgaben braucht man einen langen Atem und die notwendige Sensibilität für Führung und Mitnahmeeffekte.

Dazu gehören auch die soft-skills, die Fähigkeiten Vertrauen zu schaffen, Netzwerke aufzubauen und zu managen - im Großen wie im Kleinen.

Eine Koordinierung von geplanten oder abgelaufenen Projekten auf Meta-Ebene (z.B. der Länder) gibt es zur Zeit nicht. Damit wird eine notwendige Abstimmung, Koordinierung im Sinne fachpolitischer Adjustierung und Nachhaltigkeit erschwert bis unmöglich gemacht. Hier besteht m.E. großer Handlungsbedarf für die Verantwortungsträger von Projektförderung und internationaler Zusammenarbeit, der nicht mit einem Projekt kompensiert werden kann. Auch im Bereich Tourismus finden viele Projekte im Programm Interreg III A statt, aber auch im Rahmen weiterer Strukturfonds und entsprechender Programme (wie Interreg III B und C, ESF, Equal oder Leader).

Durch den Querschnittscharakter der komplexen Aufgabe Tourismus bedingt, gibt es dabei sehr viele Projektakteure, die nicht über die notwendigen fachlichen und kommunikativen Voraussetzungen und Kenntnisse der Strukturen verfügen. Dies führt oft dazu, dass Einzelprojekte nicht im Kontext mit strategischen Entwicklungen stehen und oftmals nicht über eine wirkliche politische Rückendeckung verfügen. Der Umkehreffekt ist, dass gerade die Bereiche Tourismus und Wirtschaftskooperationen formell und theoretisch als Kernbereiche definiert und ausgestattet werden, die Projektideen und –umsetzungen dem aber oft leider nicht entsprechen. Die Kleinteiligkeit der Branche, Sprachprobleme und das Erstattungsprinzip sorgen darüber hinaus für zusätzliche Probleme, die seit langem erkannt sind.

Rückblick, Verlauf, Bewertung

Das Projekt Enlarge-Net stützt sich auf ein Netzwerk kommunaler und regionaler Akteure. Der Freistaat Sachsen ist durch die Regierungspräsidien Chemnitz und Dresden vertreten. Grenzüberschreitende Tourismusarbeit ist fast ausschließlich regional organisiert. In Sachsen ist Tourismus auf Landesebene mit dem Landestourismusverband Sachsen e.V. (LTV) als NGO und der Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen (TMGS) komplementär organisiert. In den Projekt-Regionen tragen die regionalen Tourismusverbände, in der Lausitz die Marketinggesellschaft

Oberlausitz-Niederschlesien GmbH in Zusammenarbeit mit den TV Sächsische Schweiz, Sächsisches Elbland und Erzgebirge Verantwortung. In Nordböhmen gibt es neben DELITEUS¹ nur wenige erste Ansätze für gleichwertige Organisationsformen. In Niederschlesien gibt es mit der Dolnośląska Organizacja Turystyczna² (DOT) einen gleichwertigen Strukturansatz.

Die LTV-Geschäftsstelle war frühzeitig über das Vorhaben Enlage-Net in grundsätzlicher Art informiert und hat Bereitschaft zur Mitwirkung bekundet. Die mit der Leitung der Arbeitsgruppe Beauftragten (Vertreter der Städte Chemnitz und Ústí nad Labem) verfügten zu Beginn der Arbeit über keine ausreichenden Informationen zu den Strukturen und Ansprechpartnern, zu Erfahrungen und Aufgaben der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Tourismus in den Projekt-Regionen. Verfügbar waren lediglich Kenntnisse im Rahmen ihrer lokalen, kommunalen Verantwortung. Die Auswahl der Mitwirkenden in der AG erfolgte nicht abgestimmt, der Wissensstand, das Arbeitsniveau und die Erwartungshaltungen waren sehr unterschiedlich. Erschwerend kam hinzu, dass die AG nicht von den Verantwortlichen geführt und moderiert wurde. Der Ansatz für den Auftakt: „Wir tauschen Erfahrungen aus und überlegen mal, was wir machen können...“ entsprach in keiner Weise dem Anspruch und den Möglichkeiten, die mit dem Projekt Enlarge-Net insgesamt verbunden sind. Die Diskussionen erfolgten trotz wissenschaftlicher Begleitung in hohem Maße unstrukturiert, vorbei an der eigentlichen Agenda notwendiger Aufgaben der handelnden regionalen Akteure und führten damit auch nicht zu konkreten „Einstiegsankern“.

Diese Fehler in der Start-Phase, verbunden mit einer Reihe von technischen, organisatorischen und handwerklichen Fehlern der Federführung (z.B. Einladungen, Protokolle) führten in der Folge zu einer Abkehr bzw. Distanz wichtiger touristischer Entscheidungsträger von der aktiven Mitarbeit im Projekt. Einige wichtige Akteure wurden überhaupt nicht angesprochen. Ein sich selbst tragender Diskussionsprozess allein durch die Zusammenführung der Akteure ist wider Erwarten nicht entstanden. Es gab auf Ebene der AG auch nach entsprechenden Hinweisen wenig Bemühungen

¹ dt. = Tourismusverband Nordböhmen; Partner des LTV u.a. im Rahmen des Interreg III C – Projektes TourismPartners Europe

² dt. = Niederschlesische Tourismusorganisation; Partner des LTV u.a. im Rahmen des Interreg III C – Projektes TourismPartners Europe

zur Motivation regionaler Tourismusverbände. Damit entstanden zwei gravierende Brüche:

1. Der Abkopplung der AG Tourismus des Projektes von der Arbeit der regionalen Tourismusverbände und der Tourismusorganisationen der Städte sowie
2. die Vernachlässigung der für den Tourismus lebensnotwendigen Verbindung zur Tourismuswirtschaft, obwohl dort zunehmendes Interesse am Gesamtthema zu spüren ist.

Aus der sehr wichtigen Ebene der Lenkungs- und Koordinierungsgruppe kamen keine Informationen zum Sektor Tourismus und den Problemen. Ob eine konstruktiv-kritische Erörterung stattgefunden hat, entzieht sich meiner Kenntnis.

Dem persönlichen Engagement von Mitglieder der AG ist es zu verdanken, dass zwischenzeitlich zwei „Ankerprojekte“ identifiziert und vorgebracht werden konnten. Dennoch gibt es dazu immer noch keinen Konsens mit den regionalen Tourismusakteuren, die spätestens in der Phase der Kommunikation und des Vertriebs in die Verantwortung gehen sollen.

Der Einschätzung des Evaluators kann für den Bereich Tourismus hier nur begrenzt gefolgt werden (Seite 24 des Berichtes). Ein Agenda-Setting für Projektideen (Folgeprojekte) im Bereich Tourismus wurde bislang nicht systematisch betrieben. Der Terminus „bezeichnenderweise“ im Zusammenhang mit der fehlenden Mitwirkung von Tourismus-Organisationen ist interpretationswürdig und trifft nicht den Kern des Problems.

Ein Beispiel:

Die Zeit, in der die öffentliche Hand stellvertretend für Verlage in die Produktion und den Vertrieb von touristischen Karten eingestiegen ist, ist lange vorbei. Dafür gibt es zu viele kompetente und engagierte Verlage in allen drei Ländern. Eine Evaluierung auf Bedarf und Mitwirkung bei betreffenden Wirtschaftspartnern hat es nach meinen Informationen bisher nicht gegeben. Bei dem angedachten Projekt „Skiatlas“ wird jetzt dieser Weg beschritten.

Entscheidend ist weniger die Gebietsbezogenheit der Projektansätze als vielmehr die Ausrichtung auf markt- und nachfragebezogenen Kriterien. Dabei ist festzustellen, dass es bei allen beteiligten Akteuren ein großes Informationsdefizit über die Verhältnisse und Möglichkeiten der Zielmärkte gibt. Es besteht die Gefahr, dass aus dem Aktionsdruck heraus der vierte Schritt vor dem ersten gemacht wird.

Darüber hinaus gibt es auch im Tourismus Zukunftsfragen, die im Rahmen von Bildungsveranstaltungen gemeinsame Erörterung finden können, z.B. zu den Themenfeldern Qualitätsentwicklung, Marktforschung, touristische Infrastruktur, Kur- und Bäderwesen. Darauf wurde bisher kein Bezug genommen.

Der empfohlenen Einschränkung des Evaluators auf Projekte des Tourismus-Marketings kann ich nicht folgen. In fast allen Bereichen der touristischen Arbeit gibt es Ansatzmöglichkeiten für mögliche gemeinsame Projekte – nicht nur im Marketing. Vielmehr gibt es gerade im Marketingbereich einen bisher unzureichenden Vorlauf, was nicht dem Projekt zuzuschreiben ist. Die größere Schnittmenge besteht m. E. im Bereich von Entwicklungsaufgaben und Wissensvermittlung.

Empfehlungen

1. Das Projektmanagement von Enlarge-Net und die Steuerungsgruppe sollten sich im Interesse einer weiteren erfolgreichen Fortführung des Projektes und der gemeinsamen Zukunft des Raumes dringend mit dem Thema PR im Rahmen „public affairs“ befassen. Im Innen- und Außenbereich sollte das Projekt an sich sowie die Möglichkeiten und Chancen aktiver als bisher kommuniziert und vermittelt werden. Achtung: Dies geht über den klassischen Ansatz „Öffentlichkeitsarbeit“ hinaus!
2. Es sollte ein Abgleich der Projektziele mit den handelnden Akteuren und der aktuellen Arbeitsagenda im Tourismus erfolgen, ggf. Korrekturen in der Arbeitsstruktur und Besetzung der AG. Dies betrifft auch die Arbeit der Projektführung: Wenn Tourismus als Schwerpunktfeld für Folgeprojekte definiert werden soll, dann ist dazu der notwendige fachliche Vorlauf und die

politische Einordnung zu schaffen, ggf. in dem Fachexperten gewonnen werden.

3. Die Ansätze und Möglichkeiten des Projektes sollten mit anderen laufenden oder geplanten Projekten, Ideen und Initiativen „verschnitten“ werden. Erst nach einer Bewertung kann der Schritt einer Vernetzung erfolgen. Für diese Aufgabe sollte eine motivierte, fachlich kompetente und kommunikative „Spürnase“ gefunden werden.
4. Top-down oder bottom-up? Die Themenfindung kann nur im „Zweistromprinzip“ erfolgen. Es sollte die Möglichkeit basisindizierter Initiativen geben, aber auch das Management müsste Themen vorschlagen bzw. einsteuern können. Entscheidend ist die Einordnung in die Agenda und der innovative Charakter.
5. Für den Bereich Tourismus sollte nach einer kritisch-konstruktiven Reflektion ein Agenda-Setting erfolgen. Dazu sind die erforderlichen Akteure zu gewinnen, auch um aufgelaufene Irritationen auszuräumen, Vertrauen aufzubauen und ein positives Klima der Zusammenarbeit zu schaffen. Der Umfang und die Wertigkeit des Bereiches Tourismus bieten genügend Ansätze für eine „Zukunftswerkstatt“ auf der Plattform von Enlarge-Net.
6. Eine angestrebte Einbeziehung „aller Akteure“ ist abzuwägen. Empfohlen wird die Präzisierung der Ansprechpartner in Auswertung des Agenda-Settings und der gemeinsamen Erörterung. Man darf keinesfalls davon ausgehen, dass jeder, den man braucht, auch mitwirken will bzw. kann. Vorher ist der Nutzen für eine „Win-Win-Situation“ deutlich zu beschreiben.
7. Für den Erfolg im Bereich Tourismus ist einerseits die Abstimmung mit den regionalen Tourismusorganisationen (und ggf. Integration), andererseits aber auch eine Ausgewogenheit von kommunalen und regionalen Akteuren der öffentlichen Hand sowie der Tourismuswirtschaft notwendig.

8. Motivation und Begeisterung kann man in unterschiedlicher Form entwickeln. Dabei halte ich es für fatal, nur gesellschaftliche Anerkennung und den Anspruch an politische Führungsmöglichkeiten zu sehen. Es muss eine Ausgewogenheit von gesellschaftlicher Anerkennung, materieller Stimulation und fachlichem Fortschrittsnutzen im Sinne von Arbeitsentlastung geben. Voraussetzung ist die Kenntnis der Problemlagen und den Handlungsbedarf der Beteiligten um daraus die Schnittmenge abzuleiten. Dies bedingt aber einen längeren Verständigungsprozess.

9. Zu empfehlen ist für den Bereich Tourismus die Einbindung von externer fachlicher Unterstützung, die u.a. auch für eine erweiterte Kommunikation sorgt.

Die Aufgabenstellung sollte sich an den Notwendigkeiten und Möglichkeiten des Projektes orientieren und durchaus Moderation, Controlling und Monitoring einbinden. Eine rein wissenschaftliche Begleitung hat auch Nachteile. Deswegen könnte hier eine Kombination von wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Partnern zum Erfolg im Sinne des Gesamtansatzes beitragen.

10. Die Geschäftsstelle Enlarge-Net sollte dem Grundansatz weiterer Aktivitäten folgen und einen trinationalen Charakter bekommen. Eine eigene Geschäftsstelle für das Projekt muss nicht zwangsläufig einen nachhaltigen Charakter erhalten. Deshalb sollten im Umfeld gleicher Interessenslagen Kombinationsmöglichkeiten zu evaluiert und ggf. eine erweiterte Lösung mit dritten Partnern angestrebt werden (auch hier eventuell als ppp-Modell).

Manfred Böhme

Verbandsdirektor LTV Sachsen