
Adaptive Destination Governance.

Ein neues Gestaltungsverständnis zur Anpassung von Destinationen.

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. rer. nat.)

an der Mathematisch-Geographischen Fakultät

der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

vorgelegt von

Karin Angelika Koziol, M. Sc.

Eichstätt, 2024

Tag der mündlichen Prüfung: 26.06.2024

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald Pechlaner

Zweitgutachter: Prof. Dr. Thomas Bausch

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2	Zum aktuellen Stand der Forschung	4
1.3	Forschungsfragen und Zielsetzung	10
1.4	Aufbau der Arbeit	12
2	Theoretischer Bezugsrahmen	15
2.1	Begriffsverständnis und Einordnung von Anpassung	15
2.1.1	Anpassung und Anpassungsfähigkeit	15
2.1.2	Prozessbasierte Erklärungsansätze und Modelle der Anpassung	23
2.1.3	Zwischen Anpassung und Transformation	37
2.2	Adaptive Governance	39
2.2.1	Definitiorische Annäherung und Abgrenzung	40
2.2.2	Einordnung in die Wissenschaftsdisziplinen	48
2.2.3	Theoretisch-konzeptionelle Zugänge	57
2.2.4	Prinzipien und Merkmale von Adaptive Governance	63
2.2.5	Herausforderungen und Schwächen	70
2.3	Anpassung in Destinationen	76
2.3.1	Destination und Destinationsentwicklung	77
2.3.2	Im Spannungsfeld zwischen Management, Governance und Leadership	83
2.3.3	Treiber und Formen der Anpassung	94
2.3.4	Destination Resilience	106
2.3.5	Zur Relevanz und Notwendigkeit eines adaptiven Governance-Verständnisses 108	
2.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	111
3	Methodik und Forschungsdesign	114
3.1	Forschungsansatz	114
3.2	Forschungsmethode: Vergleichende qualitative Fallstudienanalyse	117
3.3	Forschungsdesign	120
3.3.1	Definition und Auswahl der Fälle	121

3.3.2	Datenerhebung.....	129
3.3.2.1	Das leitfadengestützte Interview.....	129
3.3.2.2	Entwicklung und Inhalte des Interviewleitfadens.....	130
3.3.2.3	Auswahl der Interviewpartner.....	133
3.3.2.4	Dokumentenanalyse.....	134
3.3.2.5	Planung und Durchführung der Datenerhebung.....	135
3.3.3	Datenauswertung.....	136
3.3.3.1	Datenaufbereitung.....	136
3.3.3.2	Analyseverfahren.....	136
4	Empirische Ergebnisse.....	139
4.1	Ergebnisse und Relevanz der explorativen Vorstudie.....	139
4.2	Vorstellung der Fälle.....	144
4.2.1	Fränkisches Seenland.....	145
4.2.2	Bad Hindelang.....	147
4.2.3	Chiemsee-Chiemgau.....	148
4.2.4	Fichtelgebirge.....	150
4.3	Einzelfallanalyse.....	152
4.3.1	Fall 1.....	152
4.3.1.1	Statistische Angaben.....	152
4.3.1.2	Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen.....	154
4.3.1.3	Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch.....	159
4.3.1.4	Entscheidungsfindung und Implementierung.....	167
4.3.1.5	Monitoring und Feedback.....	170
4.3.1.6	Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen.....	176
4.3.2	Fall 2.....	180
4.3.2.1	Statistische Angaben.....	180
4.3.2.2	Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen.....	183
4.3.2.3	Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch.....	187
4.3.2.4	Entscheidungsfindung und Implementierung.....	193
4.3.2.5	Monitoring und Feedback.....	198
4.3.2.6	Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen.....	205

4.3.3	Fall 3	210
4.3.3.1	Statistische Angaben	210
4.3.3.2	Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen	212
4.3.3.3	Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch	224
4.3.3.4	Entscheidungsfindung und Implementierung	234
4.3.3.5	Monitoring und Feedback	238
4.3.3.6	Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen	244
4.3.4	Fall 4	249
4.3.4.1	Statistische Angaben	249
4.3.4.2	Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen	251
4.3.4.3	Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch	261
4.3.4.4	Entscheidungsfindung und Implementierung	270
4.3.4.5	Monitoring und Feedback	273
4.3.4.6	Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen	282
4.4	Fallübergreifende Analyse	285
4.4.1	Anpassungsverständnis	286
4.4.2	Treiber der Anpassung und Wechselwirkungen	298
4.4.3	Zentrale Akteurskonstellationen und Rollenbilder	301
4.4.4	Interaktionsmechanismen und Handlungsebenen	308
4.4.5	Reflexions- und Lernmechanismen	314
5	Diskussion und Implikationen	322
5.1	Zentrale Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage	322
5.1.1	Destinationsspezifische Prinzipien und Merkmale der Adaptive Governance 322	
5.1.2	Determinanten im Gestaltungsprozess	333
5.1.3	Akteurs- und netzwerkspezifische Anpassungskompetenz	337
5.2	Theoretisch-konzeptionelle Schlussfolgerungen	341
5.3	Praktische Schlussfolgerungen	342
6	Fazit und Ausblick	346
6.1	Beitrag der Arbeit und Perspektiven	346
6.2	Limitationen, weiterer Forschungsbedarf und Methodenreflexion	347

Literaturverzeichnis.....	351
Anhang	387

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	14
Abbildung 2: Drei-Phasen-Modell nach Lewin	25
Abbildung 3: 5-Phasen-Modell nach Müller-Stewes & Lechner.....	26
Abbildung 4: Anpassungsmodell nach Wamsler	28
Abbildung 5: RADAR-Prinzip.....	28
Abbildung 6: Adaptiver Kreislauf nach Holling	31
Abbildung 7: Idealtypischer Verlauf von Transformationen	33
Abbildung 8: System Destination	77
Abbildung 9: DMO-Leadership-Kreislauf.....	93
Abbildung 10: Zentrale Aspekte der Anpassungsfähigkeit von Destinationen	107
Abbildung 11: Forschungsdesign.....	121
Abbildung 12: Legende zur Darstellung von Kausalverbindungen	138
Abbildung 13: Anpassungstreiber in Bayern (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	140
Abbildung 14: Anpassungsverständnis der bayerischen Akteure	142
Abbildung 15: Voraussetzungen und Rahmenfaktoren im Anpassungsprozess.....	143
Abbildung 16: Geografische Verortung der Fälle im Untersuchungsraum Bayern.....	145
Abbildung 17: Fränkisches Seenland – Bewertungsliste IST-Zustand.....	153
Abbildung 18: Fränkisches Seenland – Bewertungsliste SOLL-Zustand.....	154
Abbildung 19: Fränkisches Seenland – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	155
Abbildung 20: Fränkisches Seenland – Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	157
Abbildung 21: Fränkisches Seenland – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	159
Abbildung 22: Fränkisches Seenland – Interaktionsformen (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	163
Abbildung 23: Fränkisches Seenland – Einflussfaktoren der Zusammenarbeit (Kausalnetz).....	166
Abbildung 24: Fränkisches Seenland – Entscheidungsfindung (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	168
Abbildung 25: Fränkisches Seenland – Umsetzung (Kausalnetz)	171
Abbildung 26: Fränkisches Seenland – Entwicklung beobachten (Kausalnetz).....	174
Abbildung 27: Fränkisches Seenland – Feedback (Kausalnetz)	175
Abbildung 28: Fränkisches Seenland – Evaluation (Kausalnetz)	177
Abbildung 29: Fränkisches Seenland – neues Leitbild (Kausalnetz).....	179
Abbildung 30: Bad Hindelang – Bewertungsliste IST-Zustand.....	181
Abbildung 31: Bad Hindelang – Bewertungsliste SOLL-Zustand.....	182
Abbildung 32: Bad Hindelang – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	183
Abbildung 33: Bad Hindelang – Fortschreibung Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 3$).....	185
Abbildung 34: Bad Hindelang – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	187
Abbildung 35: Bad Hindelang – Interaktionsformen (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	189
Abbildung 36: Bad Hindelang – Einflussfaktoren der Zusammenarbeit (Kausalnetz).....	191
Abbildung 37: Bad Hindelang – Beteiligung (Kausalnetz)	193
Abbildung 38: Bad Hindelang – Entscheidungen treffen (Kausalnetz).....	194
Abbildung 39: Bad Hindelang – Entscheidungen sicherstellen (Kausalnetz).....	197
Abbildung 40: Bad Hindelang – Umsetzung sicherstellen (Kausalnetz).....	199
Abbildung 41: Bad Hindelang – Nachkontrolle (Kausalnetz)	202

Abbildung 42: Bad Hindelang – Controlling (Kausalnetz).....	203
Abbildung 43: Bad Hindelang – Entscheidungen revidieren (Kausalnetz)	204
Abbildung 44: Bad Hindelang – Evaluation (Kausalnetz).....	205
Abbildung 45: Bad Hindelang – Umsetzungsevaluierung (Kausalnetz)	207
Abbildung 46: Chiemgau – Bewertungsliste IST-Zustand	211
Abbildung 47: Chiemgau – Bewertungsliste SOLL-Zustand	212
Abbildung 48: Chiemgau – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	214
Abbildung 49: Chiemgau – Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	221
Abbildung 50: Chiemgau – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 3$)	224
Abbildung 51: Chiemgau – Interaktion (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	229
Abbildung 52: Chiemgau – Einflussbeziehungen der Zusammenarbeit (Kausalnetz)	232
Abbildung 53: Chiemgau – Entscheidungen treffen (Kausalnetz).....	235
Abbildung 54: Chiemgau – Monitoring (Kausalnetz).....	239
Abbildung 55: Chiemgau – Umsetzung sicherstellen (Kausalnetz).....	241
Abbildung 56: Chiemgau – Ziele erreichen (Kausalnetz).....	242
Abbildung 57: Chiemgau – Austausch (Kausalnetz)	243
Abbildung 58: Chiemgau – Evaluation (Kausalnetz)	245
Abbildung 59: Chiemgau – Erfolge messen (Kausalnetz)	247
Abbildung 60: Chiemgau – Erfolg (Kausalnetz).....	248
Abbildung 61: Fichtelgebirge – Bewertungsliste IST-Zustand.....	250
Abbildung 62: Fichtelgebirge – Bewertungsliste SOLL-Zustand.....	251
Abbildung 63: Fichtelgebirge – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	252
Abbildung 64: Fichtelgebirge – Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	257
Abbildung 65: Fichtelgebirge – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	262
Abbildung 66: Fichtelgebirge – Interaktion (Assoziationsnetz; $n \geq 2$).....	266
Abbildung 67: Fichtelgebirge – Einflussbeziehungen der Zusammenarbeit (Kausalnetz)....	269
Abbildung 68: Fichtelgebirge – Entscheidungsfindung (Kausalnetz)	271
Abbildung 69: Fichtelgebirge – Monitoring und Umsetzung sicherstellen (Kausalnetz).....	274
Abbildung 70: Fichtelgebirge – Feedback (Kausalnetz).....	278
Abbildung 71: Fichtelgebirge – Konzept/Leitbild anpassen (Kausalnetz)	280
Abbildung 72: Fichtelgebirge – Evaluation (Kausalnetz).....	283
Abbildung 73: Anpassungsverständnis – fallübergreifend (Assoziationsnetz; $n \geq 4$)	287
Abbildung 74: Einflussfaktoren der Anpassung – fallübergreifend (Kausalnetz)	290
Abbildung 75: Anpassungsfähigkeit – fallübergreifend (Kausalnetz)	293
Abbildung 76: Fränkisches Seenland – Anpassungsverständnis (Kausalnetz).....	294
Abbildung 77: Bad Hindelang – Anpassungsverständnis (Kausalnetz).....	296
Abbildung 78: Chiemgau – Anpassungsverständnis (Kausalnetz)	297
Abbildung 79: Fichtelgebirge – Anpassungsverständnis (Kausalnetz).....	298
Abbildung 80: Treiber der Anpassung und Wechselwirkungen – fallübergreifend (Kausalnetz)	299
Abbildung 81: Akteurskonstellationen - fallübergreifend (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)	302
Abbildung 82: Verantwortlichkeiten - fallübergreifend (Kausalnetz)	304
Abbildung 83: Kümmerer - fallübergreifend (Kausalnetz).....	305
Abbildung 84: Rolle der DMO - fallübergreifend (Kausalnetz).....	307

Abbildung 85: Interaktion und Handlungsebenen - fallübergreifend (Kausalnetz).....	310
Abbildung 86: Monitoring - fallübergreifend (Kausalnetz).....	315
Abbildung 87: Evaluation - fallübergreifend (Kausalnetz).....	317
Abbildung 88: Lernen - fallübergreifend (Kausalnetz).....	319
Abbildung 89: Proaktiv handeln - fallübergreifend (Kausalnetz).....	321
Abbildung 90: Prozessuales Verständnis der Anpassung in Destinationen.....	334
Abbildung 91: Netzwerkspezifische Anpassungskompetenz	338

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung von Phasenmodellen	27
Tabelle 2: Vergleich linearer und adaptiver Strategiemodelle	29
Tabelle 3: Prinzipien und Merkmale von Adaptive Governance	65
Tabelle 4: Fokus und Inhalte von Destination Management, Destination Governance und Destination Leadership	84
Tabelle 5: Dimensionen der Destination Governance	89
Tabelle 6: Instrumente und Mechanismen der Zusammenarbeit und Beteiligung	91
Tabelle 7: Klassifizierung touristischer Anpassungsmaßnahmen	97
Tabelle 8: Kriterien zur Auswahl geeigneter Fälle	123
Tabelle 9: Übersicht über die empfohlenen Fälle	125
Tabelle 10: Übersicht über die empfohlenen Ansprechpartner	127
Tabelle 11: Finale Auswahl der Untersuchungsfälle	128
Tabelle 12: Fränkisches Seenland – Relevanzliste	152
Tabelle 13: Bad Hindelang – Relevanzliste	181
Tabelle 14: Chiemgau – Relevanzliste	210
Tabelle 15: Fichtelgebirge – Relevanzliste	249
Tabelle 16: Befördernde und hemmende Faktoren im Anpassungszyklus	335

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AM	Adaptive Management
ACM	Adaptive Co-Management
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
BayTM	Bayern Tourismus Marketing GmbH
ca.	circa
CAS	Complex Adaptive Systems
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
DMO	Destinationmanagementorganisation
ebd.	ebenda
EG	Europäische Gemeinschaft
et al.	et alli, u.a.
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
f./ff.	folgende/fortfolgende Seiten
GABEK®	GANzheitliche BEwältigung sprachlich erfasster Komplexität
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILE	Integrierte Ländliche Entwicklung
i.d.R.	in der Regel
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Lkr.	Landkreis
Nr.	Nummer
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
S.	Seite
sog.	sogenannte
STMWI	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
Tab.	Tabelle
TALC	Tourism Area Life Cycle Model
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
WinRelan®	Windows Relationen Analyse

1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Eine Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen ist ein wesentlicher Treiber für die Entwicklung von Wirtschaftsräumen und nimmt somit auch bei der Entwicklung von touristischen Destinationen eine wichtige Rolle ein (Hartman 2018a; Kaján & Saarinen 2013). Um ihre Stellung im Wettbewerb sicherzustellen, werden Destinationen auch als strategische Wettbewerbseinheiten verstanden, deren Handeln auf die Vernetzung von unterschiedlichen touristischen Akteuren ausgerichtet ist (Volgger & Pechlaner 2015). Zugleich gelten Destinationen als Lebens- und Identitätsraum für die Einheimischen in einer Region (Steinecke & Herntrei 2017). Vor diesem Hintergrund bedeutet eine gezielte Anpassung an Veränderungen nicht nur die Sicherung der ökonomischen Wettbewerbsstellung, sondern auch die Wahrung der kulturellen und ökologischen Ressourcen (Bieger et al. 2014; Herntrei 2014). Dieses ganzheitliche Destinationsverständnis gilt als Grundvoraussetzung für eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit, die als übergeordnetes Entwicklungsprinzip im Diskurs zur Destinationsentwicklung verstärkt in den Fokus gerückt ist (Jopp et al. 2010).

Verschiedene Faktoren bestimmen dabei die Entwicklung einer Destination. Kurzfristig auftretende Ereignisse zeigen sich häufig in Form von Umweltkatastrophen, Epidemien oder politischen Krisen (Bec et al. 2016; Scott et al. 2011). Die Auswirkungen solcher Ereignisse werden erst unmittelbar nach ihrem Eintreten sichtbar, lassen sich jedoch nur selten vorhersehen. Ihre strategische Bewältigung wird im Kontext des Krisen- und Risikomanagements diskutiert (Ketter 2022; Paraskevas et al. 2013). Zeitgleich tragen aber auch die globalen Megatrends wie der digitale, der demografische oder der Klimawandel zu einer dauerhaften Veränderung der Destinationsstrukturen bei (Hartman 2023; Kofler et al. 2017). Anders als bei den kurzfristigen Ereignissen, ist das Eintreten der Megatrends hingegen dauerhaft bekannt. Die Auswirkungen treten zwar nur schleichend in Erscheinung, lassen sich aber in einem greifbaren Maße abschätzen. Durch eine vorausschauende Anpassung an diese Veränderungen kann es sogar gelingen, die Funktions- und Lebensfähigkeit der vorhandenen Strukturen zu erhalten (Pechlaner & Innerhofer 2017). Dennoch zeigen empirische Studien, dass eine dauerhaft angelegte Anpassung bislang eher in den Hintergrund des strategischen Destinationsmanagements rückt (Hartman 2018b; Scott et al. 2009). Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Bereitschaft zum Handeln eng an die Wahrnehmung der betroffenen Akteure geknüpft ist (Bausch 2014; Raich 2006). Aus diesem Grund werden die Folgen langfristiger Trends tendenziell in ferner Zukunft verortet. Problematisch daran ist, dass eine strategische Anpassung häufig erst dann Dringlichkeit erlangt, wenn die Veränderungen bereits eingetreten oder unumkehrbar sind (Brickmann & Türk 2014; Kaján & Saarinen 2013). Anstelle von strukturellen Veränderungen droht der Eintritt einer dauerhaften Krisensituation, weil die Chancen zur Neuausrichtung nicht rechtzeitig erkannt werden (Bieger & Boksberger 2005).

Vor dem Hintergrund langfristiger Wandlungserscheinungen bieten Entwicklungs- und Lebenszyklusmodelle, wie das vielfach zitierte Tourism Area Life Cycle nach Butler (1980), Erklärungsansätze dafür, welche Phasen des Wandels Destinationen durchlaufen werden können. Dem Ansatz nach Butler folgend, kann der Prozess des Wandels gezielt durch die

Einführung von Produktinnovationen beeinflusst werden (Beritelli & Bieger 2014). Dieses Verständnis findet seine Berechtigung, weist aber auch weitreichende Schwächen auf. Äußere Einflussfaktoren wie politische Entscheidungen oder gesellschaftlicher Wandel werden dabei ebenso wenig berücksichtigt, wie Übergangsphasen oder zukünftige Entwicklungen (Duke et al. 2018; McKercher & Wong 2021; Pforr et al. 2014). Die Ausgangssituation wird zusätzlich dadurch verschärft, dass langfristige Trends in der Regel nicht einzeln, sondern parallel zutage treten (Calgaro et al. 2014). Daraus ergibt sich ein Zusammenspiel aus technologischen und sozialen Einflüssen, deren Auswirkungen sich wechselseitig verstärken können (Pechlaner & Innerhofer 2018). Anpassung verlangt somit mehr als nur die von Butler geforderte Einführung von Produktinnovationen (Keller & Bieger 2010). Vielmehr müssen alle Bereiche einer wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklung ganzheitlich berücksichtigt und in ihrer Komplexität strategisch aufeinander abgestimmt werden (Baggio 2020; Scuttari et al. 2016). Dazu bedarf es aber der Erkenntnis, dass nicht nur eine Anpassung an den Wandel stattfinden muss, sondern dass alle Beteiligten einer Destination gleichermaßen von dieser Anpassung betroffen sind und kollektiv handeln müssen (Saretzki & Wöhler 2013a). Dies wirft zurecht die Frage auf, inwieweit die Entwicklung einer Destination überhaupt durch kollektives Anpassungsverhalten gestaltbar ist.

Zur Beantwortung dieser Frage bieten die akteursorientierten Ansätze der Gesellschafts- und Raumwissenschaften einen wichtigen Zugang. Aufgrund ihrer unmittelbaren Betroffenheit gelten besonders die lokalen Akteure als treibende Kräfte für die Anpassung auf Destinationsebene. Die Einbindung von lokalem Wissen wird bei der Anpassungsgestaltung sogar als essentiell erachtet (Smit & Wandel 2006; von Bergner 2013). Die kooperative Handlungsfähigkeit dieser Akteure gilt demnach als zentraler Ausgangspunkt für die Anpassungsfähigkeit einer Destination (Baggio 2011; Hartman 2016; Jopp et al. 2010). Kaján & Saarinen (2013: 170) erklären dies wie folgt:

„adaptation refers to the ability of a unit [...] to transform its structure, operations or organisation to survive under changes threatening its existence and success [...]. The related concept of adaptive capacity can be understood as the ability of a unit and their networks to learn and accumulate knowledge and experience, innovations and creative flexibility in risk evaluation, decision-making and problem-solving“.

Zusammengefasst wird hierbei Folgendes deutlich: Erstens, die Fähigkeit zur Anpassung wird durch die Verfügbarkeit von Ressourcen, Wissen und Kompetenzen beeinflusst. Zweitens, die Anpassung von Destinationen basiert auf der Bereitschaft zum kollektiven Handeln, Entscheiden und Lernen (Farrell & Twining-Ward 2004). Und drittens, um den Wandel dauerhaft bewältigen zu können, muss neben einer strategischen und strukturellen Anpassung zugleich Raum für Innovationen gegeben sein (Salvatore et al. 2018; Volgger 2017).

Demgemäß erfolgt Anpassung niemals isoliert, sondern erfordert das Zusammenwirken unterschiedlicher Kräfte (Haupter et al. 2011). Dies impliziert zugleich, dass die bestehenden Strukturen frühzeitig und regelmäßig hinterfragt werden (Csete & Szécsi 2015). Proaktiv zu handeln, ist nach Williams & Sheppard (2015) sogar zwingend erforderlich, um Anpassungsstrategien für eine Destination entwickeln und umsetzen zu können. Aber genau darin wird auch die große Herausforderung gesehen, den Prozess der Anpassung zunächst unter den vielen

Betroffenen anzustoßen und relevante Akteure zum Handeln frühzeitig zu befähigen (Beck et al. 2011; Kaján & Saarinen 2013). Auch die Entscheidung, welche Marschrichtung es einzuschlagen gilt und diese unter allen Akteuren durchzusetzen, wird als zentrales Problem kollektiven Anpassungsverhaltens benannt (Benz & Dose 2010; Rotmans & Loorbach 2011). Vor diesem Hintergrund rückt das Thema der gesellschaftlichen Steuerung in den Fokus destinationsspezifischer Untersuchungen (Hartman 2016a).

Die Frage der Steuerbarkeit gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse findet ihren Ausgang in den Politik- und Sozialwissenschaften. Hier wird die Auffassung vertreten, dass sich die Herausforderungen der heutigen Zeit längst nicht mehr mit den herkömmlichen, top-down orientierten Steuerungsformen bewältigen lassen (Fichter et al. 2010; Hafkesbrink et al. 2015). Auch den nicht-staatlichen Akteuren der Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft wird eine zentrale Rolle bei der Gestaltung von Lebens- und Wirtschaftsräumen zuteil (Mayntz 2004a). Diese Form der kollektiven Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit wird unter dem Begriff der Governance in unterschiedlichen Disziplinen diskutiert. Im Diskurs der Tourismuswissenschaft nimmt der Begriff der Destination Governance eine zentrale Rolle ein und löst als alternatives Steuerungsparadigma das bisherige Verständnis hierarchischer Ansätze im Destinationsmanagement ab (Beritelli et al. 2007; Herntrei 2014; Pechlaner et al. 2015; Scott et al. 2011). Ausgangsbasis für dieses Verständnis liefern Flagestad & Hope (2001), nach deren Auffassung insbesondere community-based Destinationen großen Herausforderungen in den Gestaltungsprozessen ausgesetzt sind. Dies lässt sich damit begründen, dass eine Vielzahl von Anspruchsgruppen mit unterschiedlicher Leistungskraft und divergierenden Handlungsinteressen in diesem Destinationsrahmen aufeinandertrifft (Bramwell & Lane 2011). Für die Entwicklung von Anpassungsstrategien hat das weitreichende Folgen, da nicht nur die Belange der marktorientierten Tourismusakteure von Relevanz sind (Steinecke & Herntrei 2017). Die Forderung nach bevölkerungs- oder umweltschutzbezogenen Maßnahmen bringen auch politische und zivilgesellschaftliche Akteure auf das Entscheidungsfeld der Destinationen, bietet aber zugleich einen Nährboden für Interessenskonflikte (Salvatore et al. 2018).

Nach Auffassung der Governance-Forschung kann eine gezielte Umsetzungsgestaltung unter Anwendung von Regeln und Steuerungsmechanismen bei der Überwindung dieser Hürden helfen und dadurch eine neue Qualität der Zusammenarbeit schaffen (Bramwell 2011; Schuler 2014a). Dazu müssen aber die situativen Rahmenfaktoren, die bestehenden Handlungsoptionen sowie die impliziten ‚Spielregeln‘ einer solchen Multi-Stakeholder-Situation bekannt sein (Beritelli & Bieger 2014; Fuchs 2013). Die alleinige Betrachtung der strukturellen Ausgangsvoraussetzungen liefert dabei nur eine statische Perspektive auf das Governance-System, die nicht beurteilen kann, inwiefern sich die Rahmenbedingungen und Entscheidungsprozesse über den Zeitverlauf verändern (Heslinga & Hartman 2021). Auch in bisherigen Studien zur Destination Governance spielen Veränderungsdynamiken eine eher untergeordnete Rolle, obwohl sie auf Destinationsebene vielfach zutage treten (Baggio 2020; Hartman 2021; Volgger et al. 2017). Zum einen löst die kontinuierliche Interaktion der Akteure stetig neue Entwicklungen aus (Hartman 2016a). Zum anderen verharren die Auswirkungen der zuvor genannten Megatrends nicht im Stillstand (Bieger & Boksberger 2005). Ausgehend von diesem Verständnis, müssen Destinationsstrukturen als vielseitig, dynamisch und interdependent

begriffen werden und gelten deshalb als komplexe adaptive Systeme (Baggio et al. 2010; Meekes et al. 2017; Miller & Twining-Ward 2005; Schianetz & Kavanagh 2008).

Setzt man den Einfluss einer stetigen Dynamik in Destinationen voraus, so muss angenommen werden, dass sich auch die Anpassungserfordernisse über die Zeit verändern. Daher ist es unumgänglich, dass auch die bereits beschlossenen Anpassungsstrategien laufend bewertet und weiterentwickelt werden (Hartman et al. 2020). Das bietet nach Saretzki & Wöhler (2013) aber zugleich eine wichtige Grundlage dafür, aus Erfahrungen und Fehlern zu lernen sowie neue Impulse in den Gestaltungsprozess aufzunehmen. Dieser Zustand der Reflexivität ist aber nur dann zu erreichen, wenn auch die Strukturen und die Prozesse im Governance-System offen angelegt sind und eine laufende Abstimmung der getroffenen Entscheidungen in gemeinsamen Such- und Lernprozessen erfolgt (Baggio et al. 2011; Pechlaner & Innerhofer 2018). Dazu bedarf es adaptiver Governance-Formen, die im Stande sind, das Governance-System flexibel an die sich ändernden und teils unvorhersehbaren Entwicklungen anzupassen (Bramwell & Lane 2011; Fabry & Zeghni 2019; Farsari 2021; Hartman 2018b, 2023; Scott et al. 2011; Scuttari et al. 2016; Williams & Sheppard 2015). Aus diesem Grund häuft sich die Forderung, dass die Anpassungsprozesse in Destinationen stärker als iterativer, nicht-linearer Prozesskreislauf verstanden werden müssen (Baggio 2020; Duke et al. 2018; Halkier & James 2017; Jopp et al. 2010; Pechlaner & Innerhofer 2017; Luthe & Romano Wyss 2014). Dies führt zugleich zu der Frage, welche Faktoren in einem Governance-System eine adaptive Gestaltung von Anpassungsprozessen auf Destinationsebene überhaupt unterstützen und für die Umsetzungsgestaltung von Bedeutung sind.

1.2 Zum aktuellen Stand der Forschung

Diese Forschungsarbeit widmet sich somit grundlegend der Frage, wie Anpassungsprozesse auf Destinationsebene bewältigt und durch die Anlage von entsprechenden Rahmenbedingungen dauerhaft in eine positive Richtung gelenkt werden können. Dazu bedarf es zunächst einer Betrachtung zum aktuellen Governance-Verständnis sowie zu den Gestaltungsanforderungen solcher Prozesse. In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich dazu unterschiedliche Ansätze und Vorstellungen finden. Neuere Erkenntnisse liefern neben der Governance-Forschung auch die Beiträge der Transformationsliteratur. Im Fokus dieser Arbeiten stehen insbesondere die Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Möglichkeiten einer reflexiven Prozessgestaltung (Heyen & Brohmann 2017). Transformationen gelten hier als bewusster und langjähriger Wandel, der *„kulturelle, soziale, technologische, wirtschaftliche, infrastrukturelle sowie produktions- und konsumbezogene koevolutionäre Veränderungen in verschiedenen Sektoren und Systemen der Gesellschaft umfasst“* (Grießhammer & Brohmann 2015: 10). Hinter diesem Verständnis lässt sich bereits eine gewisse Intentionalität der Anpassung erkennen. Zugleich eröffnet es die Frage nach den Rahmenbedingungen, die die Steuerbarkeit solcher Wandlungsprozesse überhaupt ermöglichen. Davon ausgehend knüpft die Arbeit konzeptionell an die Erkenntnisse der Governance- wie auch der Transformationsforschung an und versucht die Grenzen konventioneller Steuerungsansätze herauszuarbeiten und einem reflexiven Gestaltungsverständnis gegenüberzustellen (Voß 2008).

Die Governance-Forschung zeigt im Wesentlichen auf, dass die Bewältigung von Wandel maßgeblich durch die vorherrschenden Strukturen in einem gesellschaftspolitischen System bestimmt wird (Mann 2017). Sie kommt zu der Erkenntnis, dass Gestaltungsprozesse dann als erfolgreich gelten, wenn sie in kooperativen, netzwerkartigen Strukturen erfolgen (Fürst 2013). Aufgrund von ähnlichen Grundannahmen ist die Governance-Forschung eng mit der Netzwerk- und Policy-Forschung verbunden (Kleinfeld 2017; Pechlaner et al. 2015). Einen möglichen Ausgangspunkt zum Verständnis gesellschaftlicher Steuerung bietet die politische Steuerungstheorie (Raich 2006). Sie setzt sich mit den Regulationsstrukturen auseinander, in denen die jeweiligen Akteure agieren. Der Kerngedanke dahinter ist die Optimierung der Entscheidungsfindung und Handlungskoordination durch „enthierarchisierte“ Formen des Regierens (Haus 2010). Während die Steuerungstheorie einem klar akteurszentrierten Ansatz folgt, ist Governance als weiterentwickelter Ansatz jedoch stärker institutionalistisch orientiert (Mayntz 2004b). Davon ausgehend haben Mayntz & Scharpf (1995) den Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus im Wesentlichen geprägt, der die akteursorientierte Steuerungstheorie mit dem institutionalistischen Governance-Ansatz verbindet. Diesem Ansatz zufolge sind nicht Einzelakteure, sondern Akteurskonstellationen und ihre Interaktionen für den Verlauf von Gestaltungsprozessen von Bedeutung (Fuchs 2006). Zugleich zeigt sich aber ein Problemlösungsbias, der aus kollektiv orientierten Lösungsansätzen entstehen kann. Davon ausgehend steht nicht ausschließlich die Lösung kollektiver Probleme im Vordergrund gesellschaftlicher Entwicklung, sondern auch der Erhalt von Machtstrukturen und die Verfolgung individueller Interessen (Kanatschnig & Pelikan 2010; Schneider 2014). Dies ist insofern von Bedeutung, da sich dadurch entscheidende Barrieren im Prozess der Entscheidungsfindung und Umgestaltung entwickeln können.

Wesentlich für die empirische Untersuchung von Governance-Prozessen ist ihre Einordnung in einen räumlichen Handlungskontext. Die wachsende Bedeutung von Regionen als territoriale Gestaltungsebene führte auch in der Governance-Forschung zu einem Perspektivenwechsel. Gesellschaftliche Entwicklungsprozesse, die auf regionaler Handlungsebene stattfinden, werden häufig auf Grundlage des Regional Governance-Ansatzes diskutiert (Fürst 2004; Kleinfeld 2017). Dieser Ansatz liefert wichtige Hinweise zur Handlungsfähigkeit von Regionen und findet deshalb in den Raumwissenschaften hohe Beachtung (Mann 2017; Raich 2006). Für die Handlungsfähigkeit einer Region setzen Spitzner & Stuhldreier (2017) zwei grundlegende Aspekte voraus: Erstens, die Kenntnis über die eigene Ausgangssituation hinsichtlich der bestehenden Akteursgeflechte und Verhandlungssysteme. Zweitens, die Entwicklung eines dauerhaft zukunftsfähigen Verhandlungssystems auf Grundlage dieser Voraussetzungen. Da jedoch auf regionaler Ebene keine per Gesetz legitimierte Institution zur Durchsetzung von Anpassungsvorhaben zur Verfügung steht, werden den Aspekten der Konsensbildung, der Selbstorganisation sowie dem Aufbau von Vertrauensbeziehungen eine zentrale Bedeutung beigemessen (Engelmann & Norck 2017; Plamper & Will 2017). Für die regionale Handlungsebene stellt eine kooperativ und partizipativ orientierte Governance somit eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen regionaler Entscheidungsprozesse dar (Fürst 2013).

Regionale Prozesse sind jedoch keinesfalls Selbstläufer, sondern benötigen ebenfalls Formen strategischer Lenkung. Die dafür förderlichen Rahmenbedingungen werden in verschiedenen Anwendungsfeldern diskutiert. Dies erfolgt jedoch zumeist in einem normativen Rahmen

(Kleinfeld 2017). Zeitliche Aspekte und dynamische Veränderungen von Gesellschaftssystemen werden dabei überwiegend außer Acht gelassen. Die Praxis zeigt aber, dass die Anpassung an Veränderungen von Natur aus langfristige Prozesse sind und deshalb über einen räumlich-sozialen Handlungskontext hinaus betrachtet werden müssen (Bieger & Boksberger 2005; McLennan et al. 2012; Richins 2011).

Weiterhin stellen Pechlaner & Innerhofer (2017) fest, dass die Thematik zur Bewältigung von Wandel in der Wissenschaftsdebatte keine Neuheit darstellt. Jedoch ist sehr wohl nach ihrer Auffassung zu beobachten, dass sich die Intensität und die Dynamik des Wandels in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahrzehnten deutlich verstärkt haben. Auch die Vielschichtigkeit und die Komplexität von Wandlungsprozessen sind nach ihrer Ansicht gestiegen, wodurch sich der Anpassungsdruck auf die sozialen Systeme zusätzlich erhöht. Jüngere Studien kommen deshalb zu der Erkenntnis, dass erst ein besseres Verständnis von Veränderungsdynamiken dazu beitragen kann, auch geeignete Governance-Ansätze zu entwickeln (Cheer & Lew 2018; Grin et al. 2011; Mann 2017; Volgger & Pechlaner 2015). Die Grundlage dafür bildet ein prozessorientiertes und reflexives Gestaltungsverständnis, das den kontinuierlichen Einfluss auf das Governance-System berücksichtigt (Aderhold et al. 2014; Kemp et al. 2005; Kristof 2010; Voß 2008). An diese Überlegungen knüpft die Forschung zur Adaptive Governance an, die sich im Wesentlichen der reflexiven Governance-Forschung zuordnen lässt (Voß & Bornemann 2011).

In der Forschungslandschaft stellt Adaptive Governance ein vergleichsweise junges Forschungsfeld dar, das seinen Ursprung in den Umweltwissenschaften findet, aber inzwischen auch in weiteren Wissenschaftszweigen (u.a. Raum-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften) zunehmend Beachtung erfährt (Rijke et al. 2012). Sowohl Dietz et al. (2003) als auch Folke (2006) haben mit ihrer Forschung wichtige Grundlagen für das heutige Adaptive Governance-Verständnis geschaffen. Im Fokus dieser Arbeiten steht vor allem die Frage, wie Systeme durch flexibles Handeln zur Steigerung ihrer Anpassungsfähigkeit beitragen können (Chaffin et al. 2014; Folke et al. 2005; Karpouzoglou et al. 2016). Aus konzeptioneller Sicht gilt Adaptive Governance als ein Ansatz, der die Wissensbasis zur Entscheidungsfindung verbessert und dadurch ermöglicht, Anpassungsprozesse effektiver zu steuern (Boyd & Juhola 2015; Munaretto et al. 2014). Um das zu erreichen, werden ganzheitliche und integrierte Lösungsansätze gefordert. Während in den Umwelt- und Raumwissenschaften zahlreiche Studien zur Relevanz einer Adaptive Governance vorzufinden sind, haben sich die Tourismuswissenschaften diesem Ansatz bislang nur wenig gewidmet. Die vorliegenden Studien behandeln das Thema größtenteils im Kontext naturschutz- oder klimawandel-bezogener Fragestellungen (Lama 2016; Langle-Flores et al. 2017; Mancini et al. 2020; Sauer et al. 2021). Die Forderung nach einer ganzheitlichen Betrachtung zur Anpassung von Destinationen rückt erst allmählich ins Forschungsbewusstsein (Espeso-Molinero 2018).

Vor dem Hintergrund eines theoretischen Ausgangsverständnisses wurde das Forschungsfeld der Adaptive Governance durch verschiedene Ansätze geprägt. Diesen Ansätzen liegt gemeinsam zugrunde, dass sie eine vorrangig systemorientierte Perspektive verfolgen (Folke 2006; McLennan et al. 2012). Systemanalytische Ansätze gehen dabei von dem Verständnis aus, dass sich das Gleichgewicht sozialer Systeme periodisch verändert, wobei dieser Prozess durch soziale Interaktion beeinflusst werden kann (Kanatschnig & Pelikan 2010; Luhmann

1984). Insbesondere die Theorie der komplexen adaptiven Systeme (CAS) erfährt in diesem Kontext hohe Beachtung und liefert eine wichtige Grundlage zum Verständnis des Adaptive Governance-Ansatzes (Farrell & Twining-Ward 2004; Lew & Cheer 2018). Sie beschreibt die Fähigkeit eines Systems auf externe und interne Einflüsse zu reagieren und sich an diese anzupassen (Gunderson & Holling 2002; Hartman 2016a; McDonald 2009; Pahl-Wostl 2009). Zugleich bietet sie einen Rahmen, um die Gestaltung von nicht-linearen Veränderungsprozessen auf räumlicher Handlungsebene zu erklären (Meekes et al. 2017). Interaktion, Rückkopplung, Selbstorganisation sowie die Fähigkeit neue Strukturen zu schaffen, bilden die zentralen Eigenschaften eines CAS (Bec et al. 2016; Folke et al. 2005; Kemp et al. 2005; Smit & Wandel 2006). Dieses Verständnis ist nach Meekes et al. (2017) essentiell, um adaptive Gestaltungsansätze ableiten zu können.

Weiterhin kommt die Transformationsforschung zu der Erkenntnis, dass die bisherige Trennung zwischen Akteur- und Systemorientierung bei der Untersuchung von Wandlungsprozessen nicht mehr tragbar ist und erklärt damit die zu beobachtende Zunahme transdisziplinärer Studien (Andriollo et al. 2021; Kristof 2010). Auch in der Tourismuswissenschaft wird eine stärkere Berücksichtigung von komplexitätsorientierten Ansätzen gefordert, um die Vielschichtigkeit des Wandels besser verstehen zu können (Baggio 2020; Farrell & Twining-Ward 2004; Farsari 2021; Gill & Williams 2011; Hartman 2016a; Keller & Bieger 2010; Meekes et al. 2017; Scuttari & Corradini 2018). Briassoulis (2017: 305) verweist in diesem Kontext auf den Bedarf *"to rethink tourism destinations through integrative concepts that capture their manifold and dynamic socioecological nature, endless variety, unpredictable dynamics, and changing roles in spatial development"*. Dieses konzeptionelle Umdenken im Destinationsverständnis erfordert eine neue Sichtweise auf die Gestaltung der Prozesse. Scott et al. (2011: 207) konstatieren dazu: *„Managing a tourist destination means finding the way to direct complex system under changing conditions, which calls for an adaptive approach“*.

Die Relevanz von Adaptive Governance zur Gestaltung von regionalen Anpassungsprozessen konnte bislang nicht hinreichend geklärt werden, dennoch liefern jüngere Arbeiten dazu wichtige Erkenntnisse (Patterson et al. 2017). Insbesondere der Begriff der Anpassungsfähigkeit nimmt in diesem Diskurs eine bedeutende Rolle ein (Gupta et al. 2010; Smit & Wandel 2006; Walker et al. 2004). Das Konzept der Anpassungsfähigkeit setzt grundlegend voraus, dass *„Strukturen und Prozesse so beschaffen sind bzw. gestaltet werden, dass Gesellschaften in der Lage sind, vorausschauend auf Veränderungen zu reagieren“* (Franck & Overbeck 2012: 97). Nach Williams & Sheppard (2015) gilt die Anpassungsfähigkeit in einem Governance-System sogar als wichtige Voraussetzung für eine effektive Anpassung an den Wandel. Die Anpassungsfähigkeit zu steigern, erfordert aber zugleich, dass das jeweilige Governance-System ebenfalls im Stande ist, sich zu verändern (Kemp et al. 2005; Luthe & Wyss 2015). Um die Lebensfähigkeit einer Region sicherzustellen, bedarf es nach Pechlaner & Innerhofer (2017) neben der Fähigkeit zur Anpassung deshalb einer dauerhaften Flexibilität.

Auch in der verwandten Resilienzforschung steht der Aufbau von Anpassungskapazitäten im Fokus mehrerer Untersuchungen. Diese beschäftigen sich unter anderem mit der Frage, inwieweit eine Adaptive Governance zum Aufbau von Anpassungsfähigkeit beiträgt (Folke et al. 2005; Patterson et al. 2017; Walker et al. 2004). Ihre Bedeutung erklären Bec et al. (2016: 443f.) wie folgt: *“adaptive governance are central to resilient communities; these include;*

flexibility, diversity, efficiency and social cohesion [...]. To enhance the ability of resilience to be applied to whole community systems, studies are exploring [...] adaptive governance strategies to increase the theory's practical application with complex community systems". Ein weiterer Teil der Literatur widmet sich ferner der Frage, ob die Anpassungsfähigkeit eines Systems auch die Bestrebungen einer nachhaltigen Entwicklung unterstützen kann. Williams & Sheppard (2015: 214) argumentieren dazu: *"Adaptability is an important trait of sustainability-focused governance, particularly in contexts where a wide range of sociocultural, political and economic circumstances may be at play [...]. It is nurtured by governance systems that encourage 'flexibility, inclusiveness, diversity, and innovation'"*.

Es lässt somit sich feststellen, dass Anpassungsfähigkeit eine wichtige Einflussgröße für die Funktionsfähigkeit adaptiver Governance-Systeme darstellt und als Voraussetzung für die strategische Gestaltung von regionalen Anpassungsprozessen angenommen werden kann (Hartman 2016b). Zugleich wird aber deutlich, dass diese Governance-Systeme grundlegende Anforderungen erfüllen müssen, um die Dauerhaftigkeit von Anpassungskapazitäten sicherzustellen. Diese Anforderungskriterien zu kennen, können nach Sheppard et al. (2014) wesentlich zur Bewältigung des Wandels in eine nachhaltige Richtung verhelfen. Dies erfordert aber analytische Ansätze, die den Zusammenhang von Anpassungsfähigkeit und Adaptive Governance genauer beschreiben (Armitage & Plummer 2010). Rijke et al. (2012: 75) betonen in diesem Kontext den Bedarf *„to operationalise adaptive governance in the future in order to be able to better predict the likelihood of success of adaptation measures“*. Hier gilt es vor allem zu prüfen, welche Elemente der Adaptive Governance die Implementierung dieser Maßnahmen besonders unterstützen (Munaretto et al. 2014). In diesem Kontext wird Adaptive Governance häufig als Voraussetzung zur Implementierung von Adaptive Management verstanden (Chaffin et al. 2014; Hasselman 2017). Auch muss geklärt werden, welche weiteren Handlungsebenen einzubinden sind, um die Effektivität der Adaptive Governance dauerhaft zu steigern (Hafkesbrink et al. 2015). Welche Faktoren für die Gestaltung von Anpassungsprozessen in sozialen Systemen relevant sind, haben Gupta et al. (2010) mittels des Adaptive Capacity Wheel untersucht. Auch in der Debatte zur Good Governance spielt die Bestimmung geeigneter Governance-Strukturen eine zentrale Rolle (Lauth 2007), aber nur wenige Studien fragen dabei auch nach den Besonderheiten zur Anpassung (Sheppard et al. 2015).

Die Merkmale einer Adaptive Governance werden in der Literatur zumeist ähnlich und auf Grundlage von CAS diskutiert. Im Allgemeinen ist die Funktionsfähigkeit einer Adaptive Governance durch folgende Kerneigenschaften gekennzeichnet: Interaktion und Verhandlung, soziales Lernen, geteilte Macht und Verantwortlichkeit sowie Selbstorganisation durch flexible und polyzentrische Arrangements auf verschiedenen Handlungsebenen (Brunner 2005; Cumming et al. 2013; Folke et al. 2005; Lama 2016; Olsson et al. 2006; Rijke et al. 2012). Adaptive Governance folgt somit dem Prinzip eines community-based Governance-Systems (Kauark-Fontes et al. 2023; Olsson et al. 2006; Plummer & Fennell 2009). Davon ausgehend bieten solche Merkmale nach Islam et al. (2017) einen geeigneten konzeptionellen Rahmen zur Untersuchung von Governance-Prozessen auf Destinationsebene. Gleichwohl lässt sich feststellen, dass bisher nur wenige Arbeiten diesem Ansatz in einem destinationsspezifischen Kontext gefolgt sind (Farsari 2021).

Das in der Literatur vorherrschende Verständnis zur strategischen Gestaltung von Anpassungsprozessen sowie ihre Modellierung ist breit gefächert (Kristof 2010). Jedoch stimmen die Modelle weitestgehend darin überein, dass Anpassung stets mehrere Phasen durchläuft. Um den Ablauf dieser Prozesse erklären zu können, wird vielfach auf Phasenmodelle zurückgegriffen. Eine zentrale Anschlussstelle liefert dabei das Konzept des Adaptionszyklus nach (Holling 2001), das in vielen Wissenschaftsdisziplinen (u.a. Nachhaltigkeits- und Resilienzforschung) Anwendung findet. Nach Holling lässt sich die Veränderung eines Systems in vier Phasen (Wachstum, Erhaltung, Zerfall, Reorganisation) beschreiben, wobei Holling seine Erkenntnisse ursprünglich auf ökologische Systeme bezieht. Anders als in ökologischen Systemen, können jedoch die in sozialen Systemen auftretenden Veränderungen durch soziale Interaktion beeinflusst werden (van der Brugge 2009). So lassen sich Veränderungen zwar nicht vollständig kontrollieren, können jedoch durch verschiedene Steuerungstypen und unterstützende Strukturen in Richtung und Geschwindigkeit gelenkt werden (Loorbach 2010; Patterson et al. 2017).

Diese Erkenntnis bildet zugleich die Ausgangsbasis für die Transformationsforschung (Kemp et al. 2007; Loorbach 2010; Rotmans & Loorbach 2011). Wie die Governance-Forschung geht sie von der Annahme aus, dass Wandlungsprozesse gesamtgesellschaftlich bewältigt und in netzwerkartigen Strukturen ausgehandelt werden müssen (Aderhold et al. 2014). Zudem besteht die Auffassung, dass erst durch das Auftreten von Problemereignissen und Veränderungen neue Handlungsoptionen sichtbar werden (Grin et al. 2011; Mann et al. 2017). Hierbei zeigt sich, dass jüngere Arbeiten zur Gestaltung von regionalen Anpassungsprozessen vermehrt auf die Grundlagen reflexiver Governance-Ansätze, wie dem Transition Management, zurückgreifen – auch im destinationsspezifischen Kontext (Gössling et al. 2012; Hartman 2016a; Koens et al. 2021; Salvatore et al. 2018; Scuttari et al. 2016).

Zusätzliche Erkenntnisse liefert die betriebswirtschaftliche Managementliteratur. Besonders auf den Ansatz des Change Managements wird dabei vielfach zurückgegriffen (Kleinfeld 2017; Pechlaner & Innerhofer 2017). Hier liegt das Augenmerk auf den Change Agents, die durch ihre Veränderungsideen und ihr aktives Verhalten eine treibende Kraft bei der Initiierung von Maßnahmen darstellen (Schuler 2014b). Diese Studien betrachten jedoch überwiegend Veränderungen im unternehmerischen Handlungskontext (Lauth 2007). Die Einbettung der Change Agents in einem regionalen Handlungsnetzwerk wird hingegen in nur wenigen Studien untersucht. Da das Change Management, anders als die Regional Governance, weniger auf eine breite Konstellation regionaler Akteure fokussiert und nur selten eine Präferenz für kooperative Strukturen aufweist, ist eine Übertragbarkeit des Ansatzes somit nur eingeschränkt möglich (Kleinfeld 2017). Mit der Evolutionstheorie und der Theorie des organisationalen Lernens lässt sich dennoch eine interdisziplinäre Öffnung erkennen (Müller-Stewens & Lechner 2016).

Trotz der wachsenden Erkenntnisse in der Anpassungsforschung können auch Forschungslücken identifiziert werden. Sie zeigen, dass die Probleme der Anpassung vielfach auf der Prozessebene, speziell in der Implementierung, zu finden sind. Ihre Ursachen werden in einer nicht adäquaten institutionellen Einbettung, dem fehlenden Einsatz geeigneter Strategien zur Prozessgestaltung sowie in der mangelnden Kompetenz der Akteure gesehen (Rijke et al. 2012). Auch inwieweit unvorhersehbare Ereignisse und Unsicherheiten in den Gestaltungsprozessen berücksichtigt werden, wurde nur ungenügend erforscht (Keller & Bieger 2010;

Richins et al. 2011). Es wird angenommen, dass die Vernachlässigung von Veränderungsdynamiken und langfristiger Betrachtungszeiträume die Entwicklung geeigneter Governance-Ansätze maßgeblich verhindern (McLennan et al. 2012; Nordin et al. 2019; Pforr et al. 2014).

Die Literaturstudie ergab weiterhin, dass die Aspekte der Reflexivität, der Selbstorganisation und des sozialen Lernens einen zunehmenden Stellenwert für die Gestaltung von Anpassungsprozessen im Destinationskontext erfahren (Bramwell & Lane 2011; Islam et al. 2018b; Pechlaner & Innerhofer 2018; Zimmermann 2013). Saretzki & Wöhler (2013a) stellen dazu fest, dass Destinationen erst durch den Austausch von Erfahrungswissen und Ideen im Stande sind, angemessen auf die Auswirkungen des Wandels zu reagieren. Die dynamische Qualität der Akteursbeziehungen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation gelten sogar als zentrale Voraussetzungen, die darüber entscheiden, wie erfolgreich Destinationen darin sind, sich an Veränderungen anzupassen (Hartman 2016a, 2023; Pechlaner & Innerhofer 2017, 2018; Pforr et al. 2014; Pollermann 2013). Die Praxis zeigt aber auch, dass es manchen Destinationen besser gelingt als anderen, sich an dynamische Entwicklungen anzupassen, was die Frage des ‚Warum‘ und ‚Wie‘ aufwirft (Halkier & James 2017; Hartman 2023). Offen bleibt in diesem Kontext, welche Rahmenbedingungen in diesen Destinationen vorherrschen, um dynamisch auf Anpassungserfordernisse zu reagieren (Hartman 2021; Volgger & Pechlaner 2015). Zwar gilt die Adaptivität als wichtiger Einflussparameter in der Governance von Destinationen (Baggio 2020; Hartman 2016b; Islam et al. 2018a; Williams & Sheppard 2015), dennoch zeigt sich, dass die Merkmale einer Adaptive Governance im Destinationskontext bislang ungenügend erforscht sind (Fabry & Zeghni 2019; Farsari 2021). Zwar baut Governance in Destinationen auf einem langfristig und breit angelegten Stakeholder-Prozess auf, um die bestehenden Strukturen und Mechanismen stetig anpassen zu können, bedarf es jedoch zeitgleich an Flexibilität, Lernbereitschaft sowie eines experimentellen Verständnisses (Baggio 2011; Halkier & James 2017; Hartman 2023; Pechlaner et al. 2015; Scott et al. 2011; Wray 2011). Dies lässt die Notwendigkeit inter- und transdisziplinäre Forschungsansätze erkennbar werden.

Demnach zeigt sich ein Forschungsbedarf zu den folgenden Aspekten: erstens, wie kann die Anpassungsimplementierung im Stakeholder-Prozess dauerhaft steuerbar gemacht werden, um einen Erfolg in den Destinationen zu erzielen; zweitens, wie verändert sich dieser Prozess über einen langen Zeitraum und drittens, welche Faktoren beeinflussen dies (McLennan et al. 2012; Pforr et al. 2014). Auch auf die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen Governance-Systeme dynamisch und anpassungsfähig gehalten werden oder sich gar zu adaptiven Systemen entwickeln können, liefert die Literatur bisher unzureichende Antworten (Baggio 2020; Farsari 2021; Hartman 2021; Volgger & Pechlaner 2015).

1.3 Forschungsfragen und Zielsetzung

Der aktuelle Stand der Forschung hat gezeigt, dass adaptive Governance-Systeme die Gestaltung von Anpassungsprozessen begünstigen können. Jedoch konnte bislang nicht hinreichend geklärt werden, inwieweit dies auch im destinationsspezifischen Kontext zutrifft. Als Beitrag zur Schließung der in Kapitel 1.2 ermittelten Forschungslücken, soll die folgende übergeordnete Fragestellung im Rahmen dieser Forschungsarbeit untersucht werden:

Welche Eigenschaften einer Adaptive Governance lassen sich im Destinationskontext identifizieren und inwieweit tragen sie dazu bei, den Prozess der Anpassung dauerhaft zu bewältigen?

Mit dieser Frage soll überprüft werden, inwieweit Destinationssysteme den Anforderungen einer Adaptive Governance entsprechen. Hier gilt es insbesondere zu untersuchen, inwiefern adaptive Governance-Ansätze die Anpassungsprozesse auf Destinationsebene beeinflussen, sprich befördern oder hemmen, können. Dabei werden zugleich auch die Aspekte der Anpassungsfähigkeit und der Steuerbarkeit von Destinationen hinterfragt. Um hinreichende Erkenntnistiefe zur Beantwortung der Forschungsfrage erlangen zu können, dienen die folgenden spezifischen Untersuchungsfragen als unterstützender Rahmen:

1. Was sind die zentralen Kernelemente einer Adaptive Governance?
2. Wodurch zeichnet sich die Fähigkeit von Destinationen zur Anpassung aus?
3. In welcher Weise verfolgen Destinationen strategische Ansätze der Anpassung?
4. Wie flexibel sind die Entscheidungsstrukturen, um sich an Veränderungen anzupassen?
5. Welche Gestaltungsansätze verhelfen dabei, eine Anpassung auf Destinationsebene im Stakeholder-Prozess dauerhaft steuerbar zu machen?
6. Inwieweit wird der Prozess der Anpassung mit weiteren Strategie- und Managementprozessen der regionalen Entwicklung verknüpft?

Mit der Beantwortung dieser Fragen, möchte die Arbeit einen Beitrag zur Berücksichtigung des Adaptive Governance Ansatzes im destinationsspezifischen Kontext leisten und dadurch deren Relevanz und Anwendbarkeit für die Tourismusforschung untersuchen. Zugleich soll der in der Literatur geforderten Notwendigkeit eines adaptiven Governance-Verständnisses entsprochen werden. Ziel ist es zu prüfen, inwieweit das Konzept der Adaptive Governance zur Bewertung und Gestaltung von Anpassungsprozessen auf Destinationsebene geeignet ist. Dazu bedarf es zunächst einer analytischen Betrachtung von Adaptive Governance und die Ableitung von zentralen Eigenschaftszuschreibungen.

Für die theoretische Fundierung der Governance-Thematik werden unterschiedliche Theoriestränge und Ansätze berücksichtigt. Dies ist erforderlich, um einerseits Aussagen zum Verständnis von Governance-Systemen und andererseits die zu untersuchenden Prozesse in einem räumlichen Kontext bewerten zu können. Während eine akteursorientierte Sichtweise das Handeln der Akteure in den Fokus stellt, erlaubt ein systemischer Zugang „den Evaluationsgegenstand zum einen im Hinblick auf Prozesse seiner Konzeption, Umsetzung, Nutzung und Wirkung und zum anderen auch im Hinblick auf die Umfeldbedingungen, etwa situative, kulturelle, historische oder sonstige Kontextfaktoren“ (Döring & Bortz 2016: 1007) zu untersuchen. Beide Ansätze sollen in dieser Arbeit Beachtung finden. Dieser integrierende Ansatz erlaubt es, nicht nur die zuvor beschriebene Ausgangsproblematik ganzheitlich zu betrachten, sondern trägt auch dazu bei, die Forderung nach stärker transdisziplinär ausgerichteten Untersuchungen zu erfüllen (vgl. Kap. 1.2). Die Theorie der komplexen adaptiven Systeme dient vor allem dazu, ein tieferes Verständnis von den Veränderungsdynamiken und nicht-linearen Prozessabläufen zu erlangen. Die Übertragung und Anwendung

dieser Theorie stellt zwar in der Destinationsforschung keine Neuigkeit dar, in Verbindung mit dem Konzept der Adaptive Governance ist der Neuigkeitswert allerdings hoch. Aus theoretisch-konzeptioneller Sicht wird somit das Ziel verfolgt, den derzeitigen Wissensstand zur Gestaltung von Anpassungsprozessen auf Destinationsebene mittels der Erkenntnisse aus der Adaptive Governance-Forschung in einem tourismuswissenschaftlichen Kontext zu erweitern.

Die auf Grundlage der Literatur ermittelten Bestimmungsfaktoren einer Adaptive Governance erlauben es, bestehende Gestaltungsprozesse in der Destinationspraxis systematisch zu untersuchen. Aus empirischer Sicht dienen sie demnach als analytischer Rahmen zur Beschreibung der bestehenden Strukturen und Prozesse und unterstützen dabei, die destinationsspezifischen Anforderungen einer Adaptive Governance abzuleiten. Aus praxisbezogener Sicht soll dadurch den Ansätzen der heutigen Destinationsentwicklung neue und insbesondere langfristig ausgerichtete Handlungsperspektiven eröffnet werden. Die hier ermittelten Rahmenfaktoren haben zum Zweck, den Herausforderungen des Wandels in unterschiedlichen Phasen durch adaptive Gestaltungsansätze zu begegnen. Auf Grundlage der hier genannten Zielsetzungen leistet die Arbeit schlussendlich einen Beitrag, die Anpassungsfähigkeit von Destinationen und ihre Funktionsfähigkeit als Wirtschafts- und Lebensraum auf der Praxisebene dauerhaft sicherzustellen.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit basiert auf sechs zentralen Bereichen: erstens die Einführung in die Thematik, zweitens der theoretische Bezugsrahmen, drittens das methodische Vorgehen und Forschungsdesign, viertens die Ergebnisdarstellung, fünftens die Diskussion der Ergebnisse und Ableitung von Schlussfolgerungen sowie sechstens und abschließend, das Fazit und eine Bewertung der Ergebnisse im Kontext der Forschungslandschaft. Abbildung 1 führt diese Teilbereiche der Arbeit nochmals schematisch in einer Darstellung zusammen.

Kapitel 1 gibt zunächst einen Überblick über die Gesamtthematik der Arbeit. Hier werden der aktuelle Stand der Forschung zusammengefasst, bestehende Forschungsbedarfe identifiziert und daraus folgernd die Forschungsziele der Untersuchung formuliert. Die im Rahmen dieses Kapitels vorgestellte Forschungsfrage dient als Richtungsweiser für diese Arbeit. Jegliche Untersuchungsschritte wurden so gewählt, dass sie angemessen zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen zur Einordnung der Thematik und Durchführung der Analyse gelegt. Hier erfolgt zunächst eine definitorische Auseinandersetzung mit den zentralen Begriffen der Arbeit. Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels liegt jedoch auf der systematischen Einordnung des Adaptive Governance-Ansatzes, der das theoretische Grundgerüst der Untersuchung liefert. Als Ergebnis der theoretischen Grundlagenermittlung folgt die Ableitung eines Untersuchungsansatzes für die empirische Untersuchung. Diese stellt die zentralen Elemente zur Untersuchung von Adaptive Governance-Systemen im Destinationskontext heraus und definiert zugleich die wesentlichen Anforderungen zur Gestaltung von Anpassungsprozessen.

Kapitel 3 stellt das methodische Vorgehen und das Forschungsdesign zur Beantwortung der Forschungsfrage vor. Zunächst wird der gewählte Forschungsansatz diskutiert. Dies liefert zugleich die Begründung für die gewählte Forschungsmethode der vergleichenden qualitativen Fallanalyse. Im Weiteren erfolgt die Darstellung des Forschungsdesigns. Die Festlegung von spezifischen Auswahlkriterien dient zur Eingrenzung geeigneter Untersuchungsfälle. Anschließend werden die Methoden zur Erhebung der empirischen Daten und dessen Auswertung diskutiert. Als Datenbasis dienen qualitative Interviews, dessen Ergebnisse mittels des Analyseverfahrens GABEK® ausgewertet werden.

In Kapitel 4 erfolgt die Darstellung der empirischen Ergebnisse. Diese gliedert sich in zwei Teilbereiche. Gegenstand der Untersuchung bilden Anpassungsprozesse im Untersuchungsraum Bayern. Im ersten Teil werden die Ergebnisse der explorativen Vorstudie präsentiert, deren zentrales Ergebnis die Auswahl von geeigneten Untersuchungsfällen ist. Zudem gilt es eine erste Einschätzung zur Relevanz von Anpassungsprozessen in Bayern und deren Gestaltbarkeit vorzunehmen. Im zweiten Teil erfolgt die Vorstellung der Fallstudienresultate, die in vier ausgewählten Falldestinationen erhoben wurden. Hier wird zwischen den Ergebnissen der Einzelfallanalysen und einer fallübergreifenden Analyse differenziert.

In Kapitel 5 findet die Diskussion der Ergebnisse sowie ihre kritische Reflexion im Gesamtkontext der Arbeit statt. Der erste Teil fasst zunächst die zentralen Erkenntnisse im Kern zusammen. Da die Arbeit einem iterativ-zirkulären Forschungsansatz (Döring & Bortz 2016) folgt, erfolgt für die Interpretation der Ergebnisse ein Rückbezug auf die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2. Hier wird zum einen überprüft, inwieweit die zugrunde gelegten Annahmen und Erkenntnisse bestätigt werden können. Zum anderen soll erläutert werden, welchen neuen theoretischen Erkenntniswert die Arbeit darüber hinaus liefert. Zur Ergänzung und Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen werden die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung zur Erklärung eines „Adaptive Destination Governance“-Ansatzes überführt. Des Weiteren soll der gewählte empirische Ansatz der Arbeit kritisch diskutiert und der Nutzen zur Beantwortung der Forschungsfrage hinterfragt werden. Das Kapitel schließt mit den praktischen Schlussfolgerungen ab und liefert Antworten auf die Frage, welche Relevanz die Erkenntnisse dieser Arbeit für die Praxis auf Destinationsebene haben.

Im abschließenden Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Arbeit im Kontext der übergeordneten Forschungsthematik eingeordnet sowie die Perspektiven zur weiteren Vertiefung von Adaptive Destination Governance als Forschungsfeld erläutert. Die Darstellung möglicher Anknüpfungspunkte und weiterer Forschungsbedarfe schließt die vorliegende Forschungsarbeit ab.

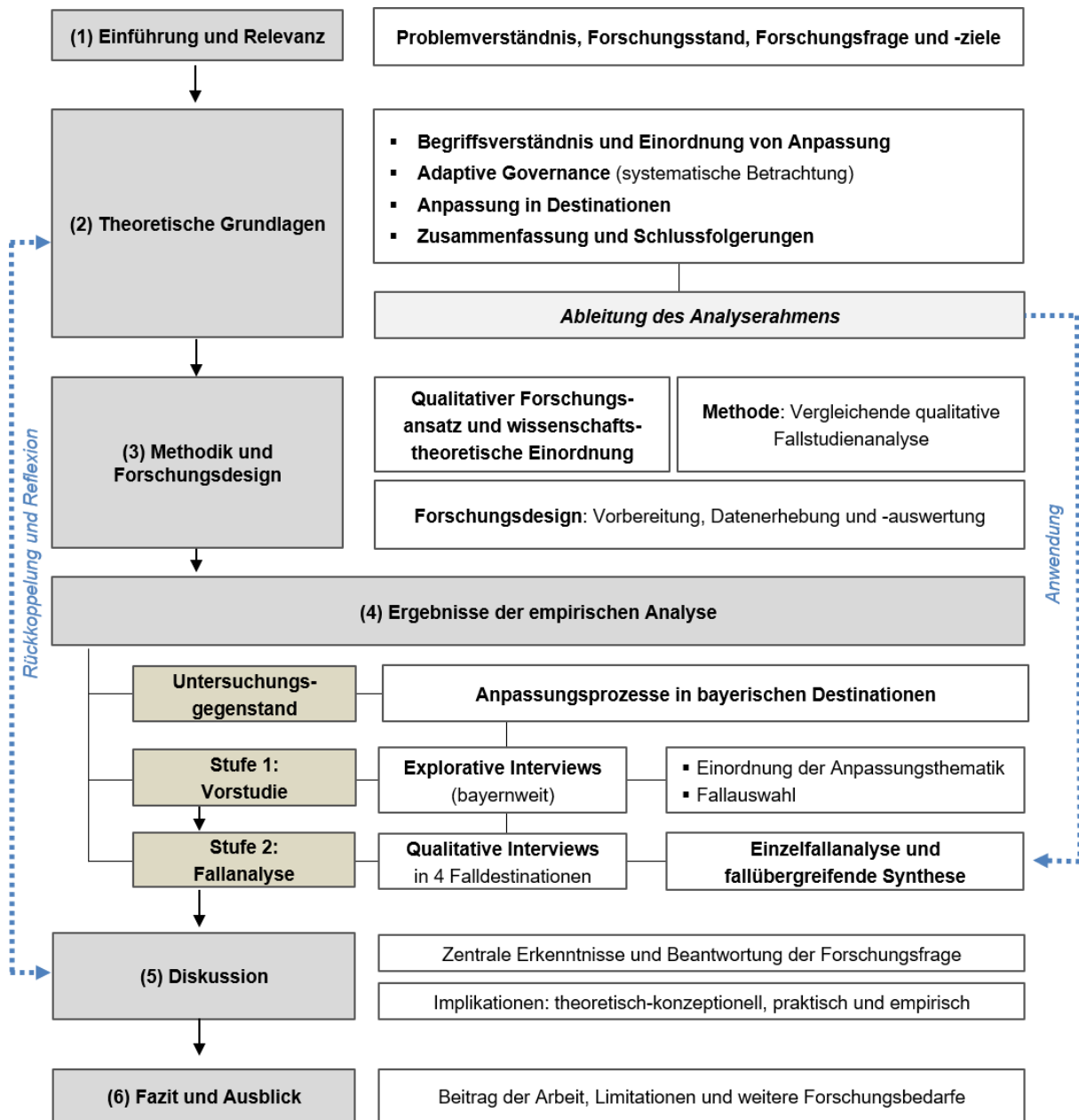


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Theoretischer Bezugsrahmen

Im Rahmen von Kapitel 2 werden die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen dieser Arbeit erläutert. Diese theoretischen Vorüberlegungen orientieren sich an drei zentralen Theoriesträngen. Im ersten Teil werden die Begriffe der Anpassung und Anpassungsfähigkeit definitorisch erarbeitet und wichtige Annahmen formuliert (Kap. 2.1). Um eine prozessbasierte Sicht auf die Anpassung zu bieten und die Gestaltung von Anpassung in Raumsystemen untersuchen zu können, werden zudem verschiedene Modelle der Anpassung diskutiert und die zentralen Anforderungen zur Gestaltung von Anpassungsprozessen herausgearbeitet. Der zweite Teil (Kap. 2.2) setzt sich mit der Adaptive Governance-Thematik systematisch auseinander und leitet daraus das zentrale Theorieverständnis für diese Arbeit ab. Abschließend gilt es im dritten Teil (Kap. 2.3) das aufgearbeitete Anpassungs- und Governance-Verständnis in einen destinationsspezifischen Kontext zu überführen. Dabei werden auch die Grundlagen zum Verständnis von Destination Governance und Destination Resilience aufgearbeitet, da sie für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit relevante Aspekte beinhalten.

2.1 Begriffsverständnis und Einordnung von Anpassung

Dieses Kapitel setzt sich im Folgenden mit den Begriffen der Anpassung und Anpassungsfähigkeit auseinander. Die hier vorgenommene Diskussion zur definitorischen Abgrenzung soll insbesondere zu einem besseren Verständnis der theoretisch-konzeptionellen Inhalte aus den daran anschließenden Kapiteln beitragen.

2.1.1 Anpassung und Anpassungsfähigkeit

Auch im alltäglichen Sprachgebrauch findet der Begriff der Anpassung Verwendung und wird dabei häufig zur Beschreibung einer reaktiven Handlungsweise eingesetzt. Allgemein hin dient Anpassung nach diesem Verständnis dazu, sich durch die Änderung von Strukturen oder Verhaltensweisen auf eine veränderte Situation mit neuen Rahmenbedingungen einzustellen (Brunnengräber & Dietz 2012; Hartman 2023; Pechlaner & Innerhofer 2017). Vor dem Hintergrund einer theoretischen Betrachtungsperspektive stellt sich jedoch grundsätzlich die Frage, *wer* sich an *was* anpasst und *wie* eine solche Anpassung überhaupt erfolgt.

Im wissenschaftlichen Kontext lassen sich dazu unterschiedliche Zugänge und Definitionen für den Begriff der Anpassung identifizieren (Sheppard et al. 2014). Im Fokus dieser Betrachtungsweise stehen ökologische oder soziale Systeme, die sich in ihrer Funktion und Umweltbeziehung jedoch wesentlich unterscheiden können. Übereinstimmung finden die verschiedenen Disziplinen darin zu untersuchen, inwieweit diese Systeme grundsätzlich dazu im Stande sind, auf Einflüsse zu reagieren (Berkes et al. 2003; Smit & Wandel 2006). Eine zentrale theoretische Anschlussstelle zum Begriffsverständnis findet sich in den Ansätzen der Systemtheorie. Die Grundlage eines systemtheoretischen Verständnisses ist auch für diese Forschungsarbeit von Relevanz, da sie dabei verhilft, die Zusammenhänge und die Gestaltungswirkung von Anpassungsprozessen besser zu verstehen (Luhmann 1984; Van

Assche et al. 2022). Die zentralen Grundlagen zur Untersuchung von sozialen Systemen wurden in hohem Maße durch Luhmann (1987) vorangetrieben.

Seinen Ursprung findet der Anpassungsbegriff in den Naturwissenschaften, konkret in den Biowissenschaften (Smit & Wandel 2006). Anpassung wird hier als Reaktion eines biologischen Organismus auf die Veränderungen seiner Umwelt verstanden und dient dem Zweck, das eigene Überleben im Rahmen dieses Veränderungszustands zu sichern (Engle 2011). Grundlage dafür bietet die Evolutionstheorie, die im 19. Jahrhundert maßgeblich durch Charles Darwin geprägt wurde (Janssen & Van Der Voort 2020). Entsprechend dieser Annahmen sind Organismen nur dann überlebensfähig, wenn sie Einflüssen, die extern oder intern auf einen Organismus einwirken, durch die Anpassung ihres Systems begegnen. Von zentraler Bedeutung sind vor allem jene Eigenschaften, die konkret zu einem Überleben unter den neuen Umweltbedingungen verhelfen haben. Die Qualität und die Ausprägung von Anpassungseigenschaften verhelfen dabei, besser mit den eingetretenen Veränderungen umzugehen. Die Evolutionstheorie geht ferner von der Annahme aus, dass erst ein langfristiger Blick auf diesen Entwicklungs- und Veränderungsprozess, die sogenannte Evolution, aufzeigen kann, welchen Organismen es besser oder schlechter gelingt, eine Veränderung der Lebensumstände zu überleben. Nicht-anpassungsfähige Organismen unterliegen folglich einer natürlichen Auslese (*Selektion*).

Ausgehend von diesem Verständnis zeigt sich, dass der Anpassungserfolg eines Systems grundlegend durch die Fähigkeit zur Veränderung bestimmt werden. Im Umkehrschluss ist die (Über-)Lebensfähigkeit jedoch zum Scheitern verurteilt, wenn Anpassung nicht gelingt oder wenn das System nicht über die notwendige Ausstattung zur Anpassung verfügt. Holling (1973; 1986) fasst diesen Aspekt unter dem Begriff der Anpassungsfähigkeit zusammen und hat mit seinen Forschungsarbeiten zur Ökosystemforschung der 1970er und 1980er Jahre maßgeblich zum Begriffsverständnis beigetragen. Zwar beziehen sich seine Studien auf den Typus der ökologischen Systeme, jedoch liefern seine Erkenntnisse auch wichtige Grundlagen für die spätere Übertragung auf sozio-ökologische Systeme, sogenannte Mensch-Natur-Systeme (Fichter et al. 2010).

Eine ebenso häufige Verwendung findet der Anpassungsbegriff in den Umweltwissenschaften. Gegenstand der Untersuchungen ist eine Anpassung an die sich wandelnden Umweltbedingungen, die vor allem im Kontext des Klimawandels wie auch zur Nachhaltigkeit intensiv diskutiert wurden (Bösch 2014; Engle 2011; Pant et al. 2015). In der Klimawandelanpassungsdebatte steht besonders der Umgang mit den Auswirkungen des Klimawandels im Fokus. Eine weithin anerkannte und häufig verwendete Definition von Anpassung liefert in diesem Kontext der zwischenstaatliche Ausschuss für Klimaänderungen IPCC (2016: A3):

„In Systemen des Menschen ist Anpassung darauf gerichtet, Schäden zu vermindern oder zu vermeiden, oder vorteilhafte Möglichkeiten zu nutzen. In einigen natürlichen Systemen kann die Anpassung an das erwartete Klima und dessen Auswirkungen durch Eingreifen des Menschen ermöglicht werden.“

Anpassung zielt demnach darauf ab, die negativen Folgen der Klimaänderungen – z.B. die Zunahme von Hitzeperioden und Wetterextremen oder Schwankung der Schneefallmengen – durch bewusstes Handeln abzuschwächen und dadurch das Eintreten dieser Situation besser zu

bewältigen (Buschmann et al. 2022; Munene et al. 2018; Scheffran 2016). Ein Großteil der umweltwissenschaftlichen Studien zeigt dabei auf, dass sich sozio-ökologische Systeme sowie der Mensch als handelndes Individuum, grundsätzlich als sehr anpassungsfähig erweisen. Es wird deutlich, dass der Mensch durch seine Handlungsfähigkeit maßgeblich beeinflussen kann, in welchem Ausmaß sich die Folgen des Wandels auf die eigene Umwelt auswirken (Andriollo et al. 2021). Nach Adger et al. (2005: 78) dient eine Anpassung folglich dazu

„to alleviate adverse impacts of change or take advantage of new opportunities. Adaptation can involve both building adaptive capacity thereby increasing the ability of individuals, groups, or organisations to adapt to changes, and implementing adaptation decisions, i.e. transforming that capacity into action. Both dimensions of adaptation can be implemented in preparation for or in response to impacts generated by a changing climate.”

IPCC (2001: 67) konstatiert dazu, dass Anpassung jedoch entscheidend von der Verfügbarkeit und dem Zugang zu *„Reichtum, Technologie, Bildung, Information, Fachwissen, Infrastruktur, Ressourcenzugang und Leistungsvermögen im Management“* abhängt. Es muss deshalb angenommen werden, dass auch der Wohlstand einer Gesellschaft ein maßgebliches Kriterium zur Umsetzbarkeit von Anpassung darstellt (Buschmann et al. 2022). Adger et al. (2005: 79) gehen sogar noch weiter und benennen drei zentrale Kernziele, die Anpassung erreichen sollte, nämlich *„reduce the sensitivity of the system to climate change; alter the exposure of the system to climate change; and increase the resilience of the system to cope with changes“*. Letzteres deutet darauf hin, dass ein dauerhafter Zustand der Widerstandsfähigkeit (Resilienz) gegenüber klimatischen Auswirkungen prioritär anzustreben ist.

Mit der Übertragung des Anpassungsbegriffs auf einen sozialen Kontext rückt der Mensch in Wechselbeziehung zu seiner Umwelt in den Fokus. Soziale Systeme unterscheiden sich insofern von den ökologischen Systemen, als dass Einflüsse, die auf das System einwirken, durch unterschiedliche Aspekte des sozialen Handelns beeinflusst und gesteuert werden können (van der Brugge 2009). Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal liegt in der Makro- und Aufgabenumwelt (u.a. ökonomisch; soziokulturell; politisch-rechtlich; technologisch), anhand dessen die Veränderungen in einem sozio-ökonomischen System betrachtet werden können (Günther 2009). Soziale Interaktionen gelten demnach als wichtige Ausgangsbedingung zur Anpassung sozialer Systeme. Smit & Wandel (2006: 282) verstehen Anpassung jedoch nicht nur als ein Ergebnis menschlichen Handelns, sondern auch als Prozess:

„Adaptation in the context of human dimensions of global change usually refers to a process, action or outcome in a system (household, community, group, sector, region, country) in order for the system to better cope with, manage or adjust to some changing condition, stress, hazard, risk or opportunity”.

Diesem Verständnis folgend, zielt Anpassung auf den Umgang mit Veränderungen ab, die infolge von breiteren ökonomischen, sozialen oder auch politischen Entscheidungen und Regelungen entstehen können.

Anpassung allein an Zielen auszurichten genügt jedoch nicht um festzustellen, ob auch konkrete Erfolge erzielt wurden. Während in der Literatur häufig Aussagen darüber zu finden sind,

welche Ziele eine Anpassung erreichen sollte, wird die Frage, wann eine Anpassung letztlich auch als erfolgreich gilt, nur relativ vage beantwortet. Dennoch lassen sich konkrete Erfolgskriterien identifizieren, die eine Bewertung des Erfolges von Anpassungsmaßnahmen ermöglichen sollen. Folgende Kriterien werden dabei häufig genannt: Effektivität, Effizienz, Legitimität, Gerechtigkeit, Resilienz, Nachhaltigkeit oder Flexibilität. Diese Erfolgsbewertung ist aber aus den folgenden Gründen dennoch kritisch zu betrachten: Erstens bedarf es einer langfristiger Betrachtungs- und Erfahrungsperspektive, um die Wirksamkeit von Anpassungsmaßnahmen überhaupt beurteilen zu können. Zweitens bedarf es zwingend der Kontextualität, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass Anpassungsmaßnahmen pauschal auf andere Systeme mit anderen Ausgangsbedingungen übertragen werden können und ähnliche Erfolge erzielen. (Adger et al. 2005; Conrad & Grothmann 2015)

Führt man die bisherigen Erkenntnisse zusammen, so bietet die Fähigkeit zur Anpassung den Nutzen, durch die Implementierung von Maßnahmen besser mit eintretenden Veränderungen umzugehen und in gewissem Maße zu steuern (Bausch & Koziol 2020; Conrad & Grothmann 2015; Janssen & Van Der Voort 2020; Pant et al. 2015). Es zeigt sich aber auch, dass das Anpassungsverhalten häufig reaktiv auftritt, sprich ein Handeln erst nach Eintreten von Veränderungen erfolgt. Die Literatur legt dazu offen, dass Anpassung jedoch nicht allein auf reaktiven Verhaltensweisen basiert, sondern auch ein proaktives Verhalten aufweisen kann (Engle 2011; Heyen & Brohmann 2017). Allgemein lässt sich eine proaktive Anpassung als „geplante“ Anpassung bezeichnen, die jedoch ausschließlich in sozialen Systemen stattfindet (Günther 2009). Im Gegensatz zu den schockartigen und nicht vorhersehbaren Ereignissen, wie Umweltkatastrophen, vollziehen sich langfristige Wandlungserscheinungen, wie der Klimawandel oder der demografische Wandel, nicht abrupt, sondern inkrementell (Leick & Ströhl 2011). Ihre Auswirkungen sind durch eine hohe Prognostizierbarkeit geprägt (Brunnengräber & Dietz 2012). Diese Kenntnis über die zu erwartenden Veränderungen kennzeichnen demnach den zentralen Unterschied zwischen einer reaktiven und proaktiven Verhaltensweise. Im Gegensatz zur reaktiven Anpassung, werden die Entscheidungen zur proaktiven Anpassung somit bewusst, langfristig und noch vor Eintritt der Veränderungen getroffen und ermöglichen es dadurch, sich vorausschauend auf die Auswirkungen auszurichten (Chaffin et al. 2016).

Weick & Quinn (1999) verweisen ferner auf die Geschwindigkeit und den Rhythmus des Wandels und differenzieren hierbei zwischen dem episodischen und kontinuierlichen Wandel. Nach ihrer Auffassung stellt vor allem der kontinuierliche Wandel die Steuerbarkeit und Planbarkeit eines Systems vor Herausforderungen, da er zu einer dauerhaften Instabilität führt und somit eine kontinuierliche Anpassung erforderlich macht. Eingebettet in den Kontext der Organisationslehre betonen sie die Rolle von Improvisations- und Lernprozessen und der Organisationskultur, um einerseits adäquate Lösungsansätze der Anpassung entwickeln zu können und andererseits das Anpassungswissen mittels Normen und Werte zu verankern.

Die Literatur zeigt ferner auf, dass sich der Wandel nicht nur unterschiedlich darstellen kann, sondern Anpassungserfordernisse auf unterschiedlichen Ebenen erzeugt. Heyen & Brohmann (2017) unterscheiden hierbei zwischen

- Organisationen und Individuen,
- Technologien und Produkte sowie deren Verwendung,

- Sozio-technische Systeme,
- Makro-Ebene, z.B. Wirtschaftssysteme, politische Systeme oder Kultur.

Vor allem soziale Systeme weisen dann eine geringere Anfälligkeit gegenüber den eintretenden Veränderungen auf, je ausgeprägter das soziale Kapital und das soziale Gedächtnis in diesem System ist (Folke et al. 2005; Pedroza-Gutiérrez et al. 2021). Zugleich können Phasen der Veränderung auch Treiber für neue Wege der sozialen Organisation und gesellschaftlichen Steuerung sein. Unter der Annahme einer sich kontinuierlich verändernden Gesellschaft müssen folglich auch die Regierungen die Bereitschaft zur Anpassung der gesellschafts-politischen Strukturen aufbringen, um die Akzeptanz und das Vertrauen in der Gesellschaft halten zu können und vor Instabilität zu schützen (Janssen & Van Der Voort 2020; Pahl-Wostl & Patterson 2021). Pechlaner & Innerhofer (2017) sehen in der Fähigkeit zur Selbstorganisation und (Re-)Konfiguration wichtige Eigenschaften, um Anpassungsfähigkeit sicherzustellen. Aber auch die Herausbildung von geeigneten Gestaltungs- und Steuerungsmechanismen, die die spezifischen institutionellen und sozioökonomischen Aspekte eines Systems berücksichtigen, gelten als wichtige Voraussetzung der Anpassungsfähigkeit (Dressel et al. 2020; Janssen & Van Der Voort 2020). Nach Fichter et al. (2010) bieten Maßnahmen, die zu einer Steigerung und/oder Verbesserung der Anpassungsfähigkeit verhelfen, sogar die Möglichkeit, direkte Veränderungen an der Systemlandschaft, sogenannte Transformationen, vorzunehmen. Demzufolge stellt Anpassungsfähigkeit zugleich eine wichtige Grundlage zur Gestaltung von Transformationsprozessen dar (Engle 2011; Pelling et al. 2015).

Im Diskurs zur Anpassungsfähigkeit nimmt die Resilienzliteratur eine dominante Rolle ein (Sheppard et al. 2014; Smit & Wandel 2006). Häufig wird hierbei von einer Kausalität der Begriffe Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Vulnerabilität ausgegangen (Engle 2011; Smit & Wandel 2006). Trotz der breiten Vielfalt an Resilienzdefinitionen wird bis heute noch immer vielfach auf das von Holling (1973) eingeführte Begriffsverständnis zurückgegriffen. Nach seiner Auffassung erlangen sozio-ökologische Systeme den Zustand der Resilienz erst dann, wenn sie nach Auftreten eines Störereignisses die Fähigkeit aufbringen, die ins Ungleichgewicht geratenen Funktionen und Strukturen zu erhalten und zu einem stabilen Dauerzustand zurückzukehren (Holling et al. 2002). Resilienz lässt sich somit vereinfacht als Zustand der Widerstandsfähigkeit und Stabilität beschreiben. Dies sollte jedoch keineswegs in einem statischen Kontext betrachtet werden, sondern setzt ein dynamisches Verständnis dieses Gleichgewichtszustands voraus (Fichter et al. 2010). In Systemen, die einer stetig dynamischen Veränderung durch die eigene Umwelt ausgesetzt sind, stellt die Fähigkeit zur Anpassung somit eine Grundvoraussetzung für den Funktionserhalt dar (Welschhoff & Terstriep 2017). Je häufiger und intensiver Störungen also auftreten, desto höher ist auch der Anpassungsdruck auf das System. Resilienz beschreibt somit auch den maximalen Grad der Störung, den ein System aus eigener Kraft ausgleichen kann, ohne dass struktur- oder verhaltensverändernde Prozesse eingeleitet werden, die dann wiederum zu einem Systemwandel führen (Berkes et al. 2003; Holling 2001; Pechlaner & Innerhofer 2017).

In der Resilienzdebatte wird der Begriff der Anpassungsfähigkeit häufig auch mit den Akteuren in einem System in Verbindung gebracht, die durch ihr Handeln die Resilienz maßgeblich beeinflussen können (Berkes et al. 2003; Walker et al. 2004). Nach Fichter et al. (2010) steht

die Möglichkeit zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit stark in Abhängigkeit zu den gesellschaftlichen Fähigkeiten der Akteure oder sozialen Gruppen. Aber nicht nur die Fähigkeit, sondern auch der Wille zur Veränderung ist hierbei entscheidend:

„In a changing world, individuals, communities, and organizations that are willing and able to innovate have a greater potential to confront a crisis that challenges the existing structure and to relate to it as an opportunity for further development” (Scheffran 2016: 323).

Resiliente Systeme verfügen demnach über die Fähigkeit, sich durch Anpassung und Interaktion nicht nur wieder in einen stabilen Zustand zu bringen, sondern auch weiterzuentwickeln. Dies wird in der Resilienzliteratur als „bouncing back“ und „bouncing forward“ verstanden (Duke et al. 2018; Hall 2018).

In den Wirtschafts- und Raumwissenschaften wird der Anpassungsbegriff vorrangig auf Grundlage von sozio-ökologischen Systemen diskutiert. Anpassung wird hier zumeist durch (inter-)aktives Handeln beschrieben und gilt als Ergebnis gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse. Als Auslöser für ein Anpassungsverhalten gelten unter anderem Veränderungen des Marktes, sozio-ökonomische Veränderungen in der Gesellschaft oder kurzfristige Schockereignisse, deren Auswirkungen jedoch langfristig nachwirken können, wie beispielsweise Finanzkrisen. Im Kontext einer räumlichen Betrachtungsweise stehen Raumsysteme, wie Regionen oder Communities, im Fokus der wissenschaftlichen Debatte. Auch sie können in starker Wechselwirkung zu ihrer Umwelt stehen (Smit & Wandel 2006). In Raumsystemen finden Interaktionen mit der Umwelt sowie die Prozesse zur Entscheidungsfindung jedoch in einem wesentlich komplexeren Rahmen statt (Grießhammer & Brohmann 2015). Ein Grund wird darin gesehen, dass verschiedene Teilsysteme in die Interaktionsprozesse involviert sind und dadurch verschiedene Abhängigkeiten und Wechselwirkungen entstehen (Van Assche et al. 2022). Diese Prozesse erfolgen in der Regel konsensbasiert und inkludieren das Wissen und die Kapazitäten unterschiedlicher Akteure, um ein Problem zu lösen, das durch die staatlichen Akteure allein nicht bewältigt werden kann (Wamsler 2017). Dieser Ansatz wird in der Literatur als community-based Ansatz diskutiert (Smit & Wandel, 2006).

Zwar werden konsensbasierte Prozesse grundsätzlich als positiv für den Anpassungserfolg bewertet, jedoch kann eine solche Voraussetzung die Anpassungsfähigkeit auch beeinträchtigen. Nach Adger (2003) gelten neben dem zuvor benannten Aspekt des Sozialkapitals auch Vertrauen und die Existenz von verbindenden Organisationen als wichtig, um den Einfluss, der aus dem Gerechtigkeitsanspruch konsensbasierter Ansätze resultiert, steuerbar zu machen. Je planbarer und proaktiver Anpassung erfolgen soll, desto mehr Voraussetzungen müssen jedoch in den kollektiven Entscheidungssystemen erfüllt sein (Engle 2011; Knierim & Hirte 2011). Die Fähigkeit zur Anpassung kann somit nur dann sichergestellt werden, wenn effektive Gestaltungsstrukturen sowie Institutionen, Governance und Management vorzufinden sind (Agrawal et al. 2009; Wings 2015).

Nach Dressel et al. (2020) muss anpassungsfähiges Handeln nicht nur auf mehreren Ebenen stattfinden, sondern vor allem auf der Ebene institutionell sichergestellt werden, auf der auch die Anpassungsmaßnahmen umgesetzt werden sollen. Gupta et al. (2010) betonen die Rolle von Institutionen bei der Bewältigung des Wandels in besonderer Weise, da sie nach ihrer

Ansicht das Anpassungshandeln von Akteuren aktiv befördern. Mit dem Ansatz des Adaptive Capacity Wheel stellen sie sechs Dimensionen (mit 22 Kriterien) heraus, um zu bewerten, ob und wie Institutionen die Anpassungsfähigkeit einer Gesellschaft unterstützen. Dazu gehören:

1. **Vielfalt** (u.a. Multi-Ebenen, Multi-Akteure, Diversität)
2. **Lernfähigkeit/-kapazität** (u.a. Vertrauen, institutionelles Gedächtnis)
3. **Wandelkapazität** (u.a. kontinuierlicher Zugang zu Informationen, Improvisationsfähigkeit)
4. **Leadership** (u.a. Visionen, Langzeitorientierung, Steuerungsfähigkeit)
5. **Ressourcen** (u.a. finanzielle Mittel, Humanressourcen, Machtbefugnisse)
6. **Fair Governance** (u.a. Gerechtigkeit, Legitimität, Verantwortlichkeit).

Sie stellen dazu fest, dass diese Kriterien zwar eine breite Möglichkeit zur normativen Betrachtung von Institutionen liefern können, jedoch nicht dazu im Stande sind, die kontextualen Bedingungen eines Systems sowie die zugrunde liegende Wahrnehmung und Anpassungsmotivation der Akteure hinreichend zu erfassen (Winges 2015).

Im betriebswirtschaftlichen Kontext werden soziale Systeme in der Regel durch Unternehmen dargestellt. Im Anpassungskontext lässt sich feststellen, dass auch Unternehmen nur dann am Markt bzw. im Wettbewerb „überleben“ können, wenn sie *„eine gewisse Qualität der Anpasstheit aufweisen [...], während jene Unternehmen, die sich nicht anpassen, im Zuge der Ausleseprozesse aus dem Markt selektiert und damit eliminiert werden“* (Pechlaner & Innerhofer 2017: 29). Gelingt es einem Unternehmen also nicht rechtzeitig oder angemessen auf Warnsignale oder neue Anforderungen des Marktes zu reagieren, so gilt seine Wettbewerbsfähigkeit als langfristig bedroht (Van Assche et al. 2022). Dies verdeutlicht, dass die Auswirkungen des Wandels durch strategisches Handeln der Akteure bewältigt werden können. Die strategische Perspektive der Anpassung kann sowohl unternehmerisch, sektoral oder auch räumlich ausgerichtet sein (Haupter et al. 2011). Nach Müller-Stewens & Lechner (2016) stehen sich dabei zwei Grundpositionen als Ergebnis strategischen Wandels gegenüber: einerseits Adaption (Strategic-Choice) und andererseits Selektion (Population-Ecology-Ansatz). Aus Sicht des Ersteren steht Unternehmen die Möglichkeit zur Verfügung, sich aktiv an die Veränderungen der eigenen Umwelt anzupassen und im Gegenzug auch diese anzupassen. Hier gelten vor allem Führungspositionen für die *„Umsetzung der verfolgten Strategien [als] besonders förderlich“* (Müller-Stewens & Lechner 2016: 432). Vor dem Hintergrund des zuvor benannten Ziels einer proaktiven „Schadensminderung“, lässt sich Anpassung somit als bewusste Bewältigungsstrategie verstehen.

Anpassungsstrategien zielen im unternehmerischen Kontext demnach auf eine Veränderung der bestehenden Strukturen und Positionierungsstrategien ab. Harrigan (1980) und Porter (1998) haben zentrale Strategien für Unternehmen definiert, um die Wettbewerbsfähigkeit in schrumpfenden Märkten oder Branchen zu sichern. Hier kann grundsätzlich zwischen zwei Richtungen unterschieden werden, um auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren:

1. **Marktbehauptungsstrategien** zielen darauf ab, die Existenz im Markt langfristig zu sichern, in dem Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Dazu gehören:
 - *Marktführerschaft*: Erzielung überdurchschnittlicher Profite gegenüber der Konkurrenz
 - *Nischenbildung*: Fokussierung auf einzelne Nischen, um Wachstum zu generieren
2. **Rückzugsstrategien** werden ergriffen, wenn ein Unternehmen sich aus dem Markt zurückzieht oder dazu gezwungen ist, weil keine Wachstumspotenziale erkennbar sind oder eine Marktexistenz nicht mehr möglich erscheint. Dabei wird unterschieden zwischen:
 - *Abbau*: hier erfolgt die langsame und kontrollierte Reduzierung von Kapazitäten
 - *Marktaustritt*: hier werden Unternehmen oder Produktionen gänzlich stillgelegt.

Die Betrachtung von Wettbewerbsstrategien im Anpassungskontext weist jedoch insofern Schwächen auf, da sie die kontextualen Faktoren nicht hinreichend berücksichtigt und keine differenzierte Definition zum Raumbegriff erfolgt (Leick & Ströhl 2011). Die soeben beschriebene Ausgangssituation macht dennoch deutlich, dass ein strategisches Handeln der Akteure zur Anpassung im räumlichen Handlungskontext unabdingbar ist (Wiechmann 2011). Es ist deshalb davon auszugehen, dass eine mangelnde Strategiebildung auch in Wettbewerbsräumen unweigerlich zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit und im schlimmsten Fall sogar zum Scheitern führt. Pechlaner & Innerhofer (2017) wie auch Van Assche et al (2022) führen ein solches Scheitern in erster Linie auf fehlende Management- oder Leadership-Fähigkeiten zurück. Um frühzeitig (proaktiv) handeln und angemessene Anpassungsstrategien ableiten zu können, müssen sich die verschiedenen Akteure ihrer eigenen Betroffenheit bewusst sein (Born 2011; Leick & Ströhl 2011). Die Kooperation, Kommunikation und Aushandlung von Anpassungsstrategien unter Beteiligung von verschiedenen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sind hierbei maßgeblich, stellen die Beteiligten aber vor komplexe Herausforderungen. Ein Grund liegt in der unterschiedlichen Wahrnehmung von Betroffenheit (Grießhammer & Brohmann 2015; Haupter et al. 2011). Die Ableitung von Anpassungsnotwendigkeiten darf deshalb keineswegs isoliert erfolgen, sondern muss die Wechselwirkungen verschiedener Handlungsfelder hinreichend berücksichtigen (Haupter et al. 2011; Wings 2015). Nach Ansicht von Pechlaner & Innerhofer (2017) erfordert Anpassung aber auch, das eigene Handeln stets kritisch zu hinterfragen und eine Offenheit gegenüber der Veränderung bisheriger Verhaltensweisen und Prozesse aufzubringen. Auch die Notwendigkeit einer sozialen Verantwortung von Unternehmen stellen Van Assche et al. (2022) in diesem Zusammenhang heraus. Dies setzt wiederum eine gewisse Handlungswilligkeit und soziale Lernbereitschaft der Akteure voraus (Wray 2011). Dazu gehört auch, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen. So gilt es den (Miss-)Erfolg vergangener Gestaltungsmechanismen hinreichend zu evaluieren und auf dessen Grundlage anzupassen und weiterzuentwickeln (Brunnengräber & Dietz 2012). Bleibt die Bereitschaft zum Lernen hingegen aus, so zielt Anpassung lediglich auf den Erhalt des Status Quo ab oder führt im schlimmsten Fall zu einem Kollaps des Systems (Conrad & Grothmann 2015; Ruhl & Ruhl 2022).

Versucht man Anpassung nun vereinfacht in einen tourismusspezifischen Raumkontext zu übersetzen, so dient Anpassung der Sicherstellung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

von touristischen Räumen, den so genannten Destinationen. Durch eine Anpassung wird es möglich, auf die Veränderungen des Wettbewerbsmarktes sowie auf umweltbedingte Einflüsse zu reagieren und die tourismusrelevanten Angebotsstrukturen den neuen Anforderungen entsprechend zu gestalten (Kaján & Saarinen 2013). Zugleich eröffnen sich mit zunehmendem Wettbewerbsdruck alternative Entwicklungsperspektiven, die es erlauben, die touristische Positionierung zu überdenken und durch eine Ableitung von neuen Positionierungsstrategien anzupassen. Welche Treiber und Handlungsfelder für die Anpassung im touristischen Kontext von Relevanz sein können, werden im Rahmen von Kapitel 2.3 näher erläutert. Unter Berücksichtigung der zuvor benannten konsensbasierten Aushandlungsprozesse, muss aber davon ausgegangen werden, dass nicht nur ein wettbewerbsbezogenes Anspruchsdenken, sondern auch nicht-ökonomische Belange in die Anpassung touristischer Räume einfließen. Daraus ergibt sich ein erweitertes Definitionsspektrum, bei dem die Anpassung neben der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit auch zu einer (Über-)Lebensfähigkeit touristischer Räume beiträgt. (Pechlaner & Innerhofer 2017; Müller-Stewes & Lechner 2016)

Es kann abschließend festgehalten werden, dass soziale Interaktion und die Qualität der Beziehungen, Flexibilität, Handlungs- und Lernbereitschaft sowie Selbstorganisation und Sozialkapital wichtige Schlüsselfaktoren dafür bilden, dass Anpassung in sozio-ökologischen Systemen nicht nur gelingt, sondern auch kontinuierlich verfolgt wird (Kaján & Saarinen 2013).

2.1.2 Prozessbasierte Erklärungsansätze und Modelle der Anpassung

Im vorherigen Kapitel wurde weithin festgestellt, dass die Anpassung eines Systems an den Wandel eine Bewältigungsstrategie darstellen kann. Um seine Lebens- und Funktionsfähigkeit dauerhaft sicherzustellen, bedarf es folglich der Veränderung von bestehenden Strukturen und Verhaltensweisen, die die neuen Umstände adäquat berücksichtigt. Dies kann in Form eines Rückbaus oder einer Weiterentwicklung stattfinden (Kofler et al. 2017; Pechlaner & Innerhofer 2017). Zudem wurde dargelegt, dass sich Wandel unterschiedlich vollziehen kann und somit unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten erzeugt (Engelmann & Norck 2017). Während radikal-kurzfristiger Wandel eher reaktives Handeln einfordert, ermöglicht ein inkrementell-langfristiger Wandel mit weithin bekannten Auswirkungen proaktives und intentionales Handeln (Scheffran 2016). Diese unterschiedlichen Voraussetzungen entscheiden wesentlich über das zugrunde liegende Prozessverständnis und folglich über die prozessuale Ausgestaltung der Anpassung (Heyen & Brohmann 2017; Müller-Stewens & Lechner 2016). In der wissenschaftlichen Literatur finden sich verschiedene Erklärungsansätze, wie eine Anpassung aus prozessualer Sicht erfolgen kann. Eine zentrale Rolle spielen vor allem zeitliche Aspekte. Neben dem Zeitpunkt der Anpassung bilden auch die Phasen und die Prozessgeschwindigkeit wichtige Kenngrößen (Kristof 2010; Müller-Stewens & Lechner 2016).

Theoretische Bezüge bestehen häufig zur Evolutionstheorie, der Managementlehre, der Organisationslehre oder auch zu neueren Lerntheorien (Schuler 2014b; Wiechmann 2011). Disziplinübergreifend lässt sich feststellen, dass vielfach auf Phasenmodelle oder Zyklusmodelle zurückgegriffen wird, um den zeitlichen Verlauf von Anpassung idealtypisch darzustellen. Eine häufige Grundlage zur Erklärung eines solch sequenziellen Ablaufs findet

sich in der strategischen Managementlehre (Wiechmann 2011), die sich vor allem mit der Anpassung von (Führungs-)Organisationen auseinandersetzt. Im Kontext des strategischen Wandels unterscheiden Müller-Stewens & Lechner (2016) verschiedene Prozesstheorien:

- *Teleologische Prozesstheorien*: Hier wird von einer zentralen Zielvorstellung der Organisationen ausgegangen. Die Anpassung an die Veränderung der Umwelt wird in erster Linie durch Führungspersonen gestaltet. Bei eintretenden Veränderungen, gelten die gewählten Strategien ebenfalls als anpassbar. Der Erfolg des Prozesses steht somit in Abhängigkeit zu den Führungspersonen und deren Fähigkeit, den Prozess auszugestalten.
- *Dialektische Prozesstheorien*: Nach diesem Verständnis führen Verschiebungen in den Erwartungen und Interessen der Akteure und die dadurch auftretenden Spannungen zu Veränderungen im System. Um das entstehende Ungleichgewicht wieder in einen Zustand der Stabilität zu überführen, müssen Verhandlungen aktiviert und die bestehenden Interaktionsmuster und Machtverhältnisse angepasst werden. Ist eine Gleichgewichtsherstellung durch Anpassung nicht mehr möglich, setzt ein revolutionärer Übergang ein.
- *Lebenszyklus- und Wachstumstheorien*: Das Lebenszyklusmodell geht davon aus, dass der Ablauf des Wandels durch einen Entwicklungsprozess „vorbestimmt“ ist. Dieser folgt dem Prinzip eines natürlichen Alterungsprozesses in einer zyklischen Abfolge aus Geburt/Entstehung, Wachstum, Reife und letztendlich Niedergang/Tod. Dieser Ablauf erfolgt „automatisch“ und wiederholt sich wiederkehrend in gleicher Reihenfolge.
- *Evolutionäre Prozesstheorien*: Wandel erklärt sich als Folge kontinuierlicher Veränderung und Selektion durch die Umwelt. Das Ergebnis wird durch variable Umweltfaktoren bestimmt, wobei sich jene Organisationen umso besser durchsetzen, je überlegener sich diese Organisation durch ihre Fähigkeiten erweisen („*survival of the fittest*“).

In den Forschungsbeiträgen werden die Begriffe der Anpassung und Veränderung nicht selten synonym verwendet bzw. vergleichbare Erklärungsmodelle zugrunde gelegt, um den prozessbasierten Ablauf zu erläutern (Chaffin et al. 2016; Park et al. 2012; Pelling et al. 2015). Im Nachfolgenden erfolgt eine Auswahl an Erklärungsansätzen, die für die vorliegende Arbeit als dienlich erachtet wird.

Erklärungsansätze der strategischen Planung

Zu den grundlegenden Erklärungsmodellen zur Beschreibung des geplanten Wandels gehört das Drei-Phasen-Modell nach Lewin (1947). Ausgehend von der sozialwissenschaftlichen Feldtheorie galt es ursprünglich zur Beschreibung sozialer Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen, findet aber in den Wirtschaftswissenschaften noch immer hohe Beachtung und wurde im Organisationskontext stetig weiterentwickelt (Müller-Stewens & Lechner 2016; Schuler 2014b). Lewin fordert mit seinem Modell dazu auf, alte Verhaltensweisen und Denkmuster durch Maßnahmen des „Umerziehens“ und Anpassens aufzubrechen. Das Modell folgt dem Grundprinzip eines linearen Verlaufs von Veränderungen mit konsekutiver Phaseneinteilung, beginnend mit der Phase des „Auftauens“ (*unfreezing*) (vgl. Abbildung 2).

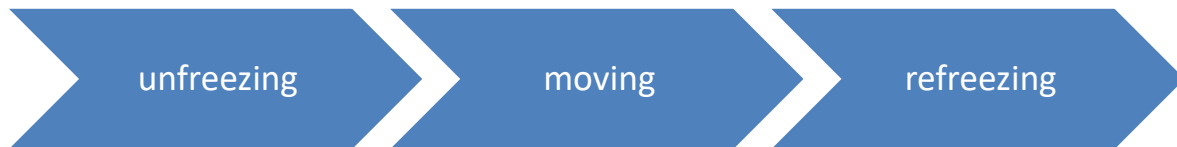


Abbildung 2: Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Quelle: Eigene Darstellung nach Lewin (1947)

In der ersten Phase erfolgt nach Lewin die Vorbereitung auf die Veränderungen, beispielsweise durch Informationsaustausch oder Diskussionen. Diese dienen auch dazu, die Notwendigkeit des Wandels zu verdeutlichen. In der zweiten Phase des „Bewegens“ (*moving*) werden die veralteten Strukturen aufgebrochen und erste Veränderungen aktiv durchgeführt. Diese müssen sowohl verantwortet als auch überwacht werden. In der dritten und letzten Phase des „Einfrierens“ (*refreezing*) setzt die Umgewöhnung und somit die Stabilisierung auf einem neuen Niveau ein, in der ein Rückfall in alte Strukturen und Verhaltensweisen vermieden werden soll. Die neuen Strukturen werden nun verstetigt.

Aufgrund der eingängigen Darstellung hat sich das Drei-Phasen-Modell in vielen Disziplinen lange Zeit zur Beschreibung sequenzierter Veränderungsprozess durchgesetzt. Jedoch liefert das Modell darüber hinaus keine weiteren Erklärungen zu den Rahmenbedingungen und Möglichkeiten einer kurzfristigen, schnellen Einflussnahme (Schuler 2014b). Kritisch ist auch, dass das Modell von stets gleichbleibenden Konditionen ausgeht und die drei Stufen rigide ohne Möglichkeiten eines Übergangs erfolgen. Ferner geht es von einem Start- und Endpunkt der Veränderung aus, die mit der dritten Phase abschließt und dann in einem stabilen Zustand verbleibt. Somit werden nicht nur die zeitlichen Aspekte hinsichtlich eines Fortwährens des Wandels vernachlässigt, sondern auch Dynamiken außer Acht gelassen, die durch spontan auftretende Störereignisse ausgelöst werden (Wittmann 2014).

Müller-Stewes & Lechner (2016) knüpfen in ihrem 5-Phasen-Modell an Lewin an, berücksichtigen aber das Auftreten von zeitlich unterschiedlichen Sequenzen, die sich im Verlauf der Phasen ergeben können (vgl. Abbildung 3). Sie gehen in ihrem Modell von einem mehrjährigen Prozess (ca. 3-5 Jahre) aus, wobei die ersten drei Phasen in einem kürzeren Abstand erfolgen, während die vierte Phase der Verstetigung wesentlich mehr Zeit in Anspruch nimmt. Das Modell setzt weiterhin voraus, dass in der Vorbereitungsphase neben der Sensibilisierung im Rahmen offener Debatten, die konkreten Entwicklungsanforderungen definiert werden. Hier erfolgt auch eine Analyse der Stakeholder, um deren Verhaltensweisen besser einschätzen zu können. Nach konzeptioneller Festlegung in der Auftaktphase müssen die Akteure zur Beteiligung motiviert und überzeugt werden, um bei der Umsetzung aktiv mitzuwirken. In Phase 3 (Roll-Out) setzt nun die Implementierung von Maßnahmen ein. Führung und Kommunikation gelten dabei als zentrale Gestaltungselemente, um eine kollektive Orientierung im Prozess zu erreichen (Wittmann 2014).

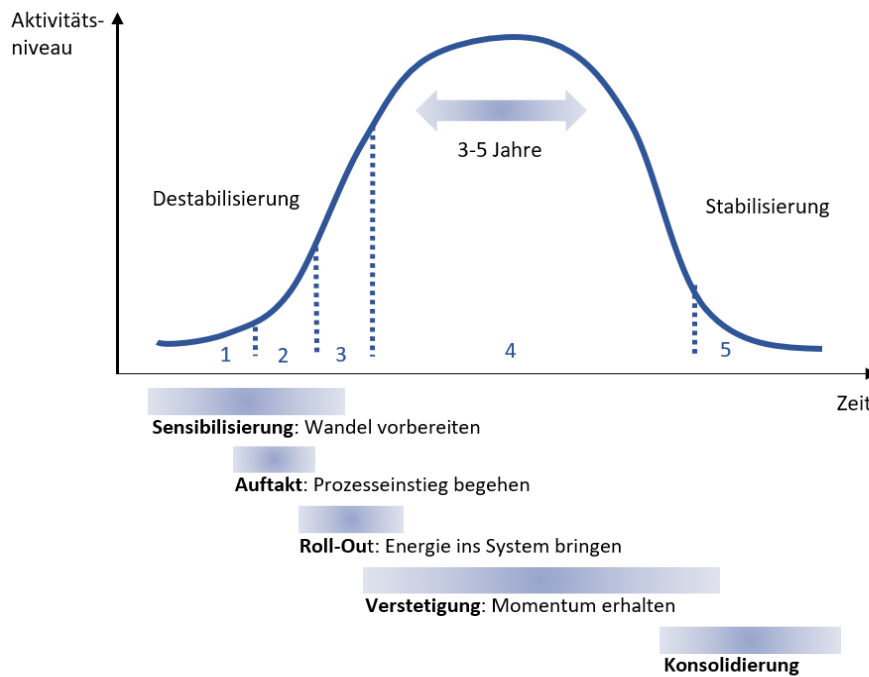


Abbildung 3: 5-Phasen-Modell nach Müller-Stewes & Lechner

Quelle: Eigene Darstellung nach Müller-Stewes & Lechner (2016: 495)

Nach positivem Verlauf der Implementierung setzt die Phase der Verstetigung ein, in der es gilt, die Akzeptanz der Akteure gegenüber den umgesetzten Maßnahmen zu halten und das weitere Engagement zu sichern. Die finale Phase der Konsolidierung sieht vor, den erreichten Zustand durch routinierte Abläufe dauerhaft zu verankern. Ziel ist es, durch die Analyse des durchlaufenen Prozesses die gewonnenen Erkenntnisse in organisatorische Lernprozesse zu überführen, um diese für künftige Prozesse wiederzuverwenden (Müller-Stewens & Lechner 2016). Nach Erreichen eines stabilen Zustands gilt es abschließend zu entscheiden, ob die Projektstrukturen weiter ausgeführt oder in eine neue, veränderte Form überführt werden.

Ähnlich wie Müller-Stewes & Lechner geht auch Kristof (2010) davon aus, dass den meisten Phasenmodellen ein Leitbild als normative Ausgangsbasis zugrunde liegt, anhand dessen es die Marschrichtung des geplanten Wandels festzulegen und auszubauen gilt. Der strukturelle Aufbau von Prozessschritten dient folglich dazu, die Vision und die Ziele des Leitbilds mittels konkreter Maßnahmen zu erreichen. Nach Kristof lassen sich Phasenmodelle hinsichtlich ihrer Grundvorstellung unterschiedlich klassifizieren (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Klassifizierung von Phasenmodellen

Ansatz	Referenzpunkt	Phaseneinteilung
Aufgaben-orientiert	Orientiert an unterscheidbaren Aufgabenstellungen im Veränderungsprozess	Funktionelle Phasenmodelle mit Einteilung nach der Grundidee des Veränderungsmodell Zeitorientierte Phasenmodelle mit konsekutiver Reihe aufeinanderfolgender Schritte und Aufgaben
Zweck-orientiert	Orientiert am Ziel und an Ergebnissen des Veränderungsprozesses	„Menschen im Veränderungsprozess“ als Ausgangspunkt der Phasenbildung
Pragmatisch	Stark praxisorientiert	Aufzählung der zu erledigenden Einzelschritte mit möglichst wenig theoretischen Ballast
Systemar	Nicht-lineare interdependente Prozesse in komplexen Systemen erlauben es nur, Veränderungsprozesse als interdependente Fließprozesse zu modellieren	
Nihilistisch	• Phasenmodelle können nicht entwickelt werden, da die Phaseneinteilungen in den einzelnen Veränderungsprozessen zu individuell sind, oder • Phasenmodelle können zwar entwickelt werden, haben aber keinen Erkenntniswert	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kristof (2010)

Die Literaturstudie legt weiterhin offen, dass diverse empirische Studien die Erstellung von anwendungsbasierten Leitfäden und Konzepten für die Entwicklung und Umsetzung von Anpassungsstrategien auch im räumlichen Handlungskontext vorangetrieben haben. Ein systematischer Vergleich ergab nach Wamsler (2017), dass in der Praxis häufig ähnliche Phasen zur Anpassungsgestaltung, wie sie auch in klassischen Managementzyklen zu finden sind, verfolgt werden. Dazu gehören:

1. Die Vorbereitung und Anstoß des Prozesses
2. Bewertung der vorhandenen Kenntnisse und des Risikokontextes
3. Identifizierung potenzieller Anpassungsoptionen
4. Auswahl von Anpassungsoptionen
5. Planung der Umsetzung
6. Überwachung (Monitoring), Bewertung (Evaluation) und Feedback.

Wamsler (2017) stellt weiterhin fest, dass der Anstoß eines Anpassungsprozesses durch unterschiedliche Faktoren (*Trigger*) ausgelöst werden kann. Dies bedeutet, dass die Strategiebildung und -implementierung der Anpassung stets kontextspezifisch durch die jeweils bestehenden Rahmenfaktoren bestimmt werden (vgl. Abbildung 4).

Zu den wesentlichen Ausgangsbedingungen (*set-up*) gehören nach Wamsler die Verfügbarkeit und das Vorhandensein von kommunalen oder ressortbezogenen Mandaten, eine Zielsetzung, Verantwortlichkeiten und Ressourcen. Diese werden zu Beginn der Entwicklungsphase bestimmt. Darauf aufbauend gilt es die strategischen Ansätze festzulegen. Hier werden nach anfänglicher Einschätzung des vorhandenen Risikos und der Bewertung vorhandenen Wissens, die Anpassungsmaßnahmen identifiziert und ausgewählt.

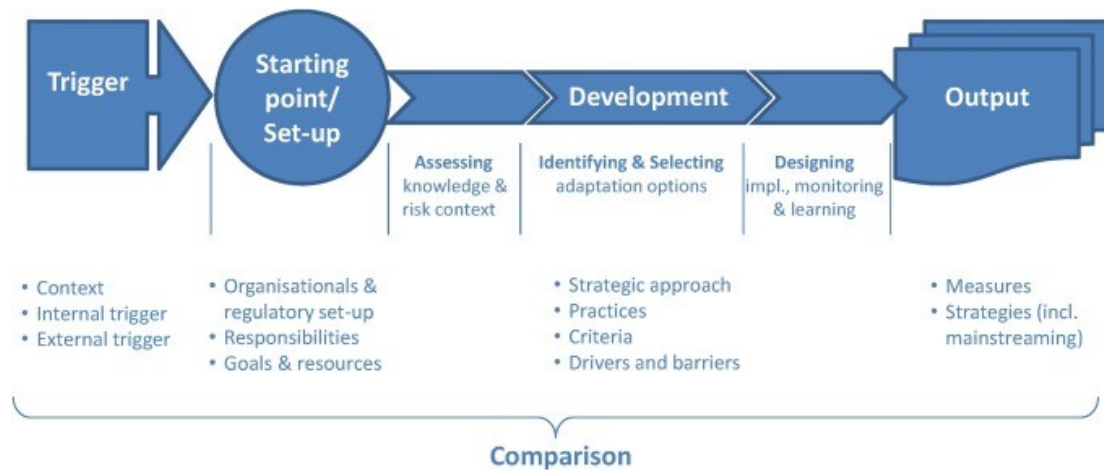


Abbildung 4: Anpassungsmodell nach Wamsler

Quelle: Wamsler (2017: 150)

Nach der Implementierung gilt es die Maßnahmen zu überwachen und abschließend zu bewerten. Die daraus resultierenden Ergebnisse ermöglichen es wiederum, die Strategien in ein „Mainstreaming“ zu überführen. Wamsler betont zugleich, dass der Einbezug verschiedener Interessengruppen nicht nur für die Entwicklung, sondern auch für die Implementierung von Anpassungsstrategien auf lokaler und regionaler Ebene wichtig sind, aber die prozessuale Gestaltbarkeit auf räumlicher Ebene dadurch auch vor große Herausforderung stellt.

Auch das RADAR-Prinzip folgt dem Prinzip eines idealtypischen Ablaufs von Anpassung in mehreren Phasen Abbildung 5.

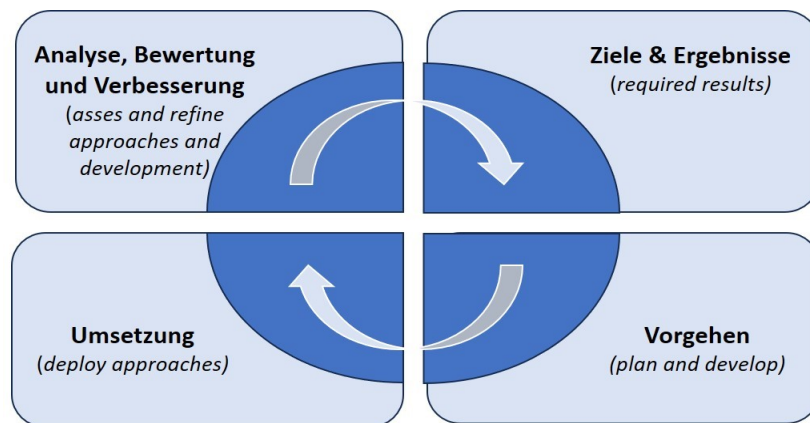


Abbildung 5: RADAR-Prinzip

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Engelmann und Norck (2017)

Hier liegt jedoch stärker die Annahme zugrunde, dass Anpassungsprozesse fortwährende Prozesse darstellen, die nach erfolgreichem Durchlaufen eines Zyklus einen weiteren Zyklus der „Verbesserung“ einleitet (Engelmann & Norck 2017). Ähnlich wie in den vorherigen Modellen, sieht dieser Ansatz vor, dass die beteiligten Akteure zu Prozessbeginn zunächst gemeinsame Ziele festlegen. Im zweiten Schritt wird das Vorgehen zur Zielerreichung definiert und geplant, um diese anschließend anhand von konkreten Maßnahmen durchzuführen.

Letztendlich gilt es die Ergebnisse hinsichtlich einer Zielerreichung zu überprüfen und zu bewerten. Die Erkenntnisse dienen wiederum dazu, den nächsten Anpassungszyklus in seiner Gestaltbarkeit zu optimieren. Als Voraussetzung zum erfolgreichen Durchlaufen eines Zyklus benennen Engelmann & Norck (2017) die Bildung strategischer Allianzen, für deren Interaktion und Steuerung es geeignete Strukturen und Instrumente im Prozess anzulegen gilt.

In allen zuvor dargestellten Modellen und Ansätzen wird erkenntlich, dass ein lineares Prozessverständnis mit konsekutiver Abfolge zugrunde liegt. Empirische Studien zeigen jedoch, dass lineare Planungsansätze nur selten dem eigentlichen SOLL-Ziel entsprechen, da sich Teile der realisierten Strategien erst im Laufe des Prozesses spontan ergeben haben und somit nicht vollständig planbar waren (Wiechmann 2011). Dies führt zu der Erkenntnis, dass konsekutive Phasenmodelle für die Strukturierung und Planung von Anpassung nur eingeschränkt nutzbar sind, da die einzelnen Phasen in der Praxis keiner abgrenzbaren Logik folgen, sondern sich sehr wohl überlagern oder parallel verlaufen können und sich dadurch wechselseitig beeinflussen (Kristof 2010; Müller-Stewens & Lechner 2016). Dies wird unter anderem durch die Theorie der Koevolution gestützt (Salvatore et al. 2018; Van Assche et al. 2022).

Dem linearen und „planmäßigem“ Strategiemodell steht ein adaptiver Strategieansatz gegenüber, der eine Anpassung des strategischen Vorgehens bewusst zulässt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Vergleich linearer und adaptiver Strategiemodelle

	Lineares Strategiemodell	Adaptives Strategiemodell
Strategiebegriff	Strategie als Plan	Strategie als Muster
Akteure	Rational und informiert	Begrenzt rational und intuitiv
Ausgangsbasis	Interne und externe Analyse	Entdecken konsistenter Handlungen
Zeitperspektive	Prognostisch	Retrospektiv
Vorgehen	Formale Planung	Kollektives Lernen
Strategieformulierung	Vollständig und explizit	Unvollständig und implizit
Steuerungsmodus	Zentrale Implementation	Adaptives, graduelles Justieren
Interaktion	Auf Strategien & Experten beschränkt	Partizipativ in kollektiven Prozessen
Ziel-Mittel-Verhältnis	Ziel- Mittel-Prozess	Mittel-Ziel-Prozess
Strategieinhalte	Definierte Ziele & erforderliche Mittel	Verhaltensmuster und Routinen
Zweck	Entscheidungshilfe, absichtsvolle Steuerung	Entscheidungsheuristik, Mobilisierungseffekt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wiechmann (2011)

Die Gegenüberstellung beider Strategiemodelle verdeutlicht, dass ein Planungsansatz durch ungeplante Ereignisse, spontane Entscheidungen und intuitive Handlungsmuster beeinflusst werden kann. Demnach kann Anpassung nicht durch eine vollständige Kontrolle des Prozesses „von oben“ geleitet werden, sondern muss einen organisierten Ansatz des kollektiven Lernens und stetigen Anpassens verfolgen (Van Assche et al. 2022; Wiechmann 2011). Um den realen Herausforderungen vielfältiger Wechselwirkungen in einer Gesellschaft besser entsprechen zu können, bedarf es folglich eines iterativen Verständnisses zur Entwicklung und Umsetzung von Anpassungsstrategien, das die Emergenz von Strategien gezielt aufgreift und in den laufenden

Gestaltungsprozess integriert (Haupter et al. 2011; Wings 2015). In der Folge haben sich jüngere Modelle häufig zu dynamischen, nicht-linearen Fließmodellen entwickelt. Sie folgen einem Denkansatz aus Lern- und Handlungskreisläufen, die es ermöglichen, schneller und flexibler auf eintretende Störereignisse zu reagieren und diese als neue Entwicklungsimpulse in den Prozess aufzunehmen (Kristof 2010). So findet sich in der wissenschaftlichen Literatur auch der Ansatz von Anpassungspfaden (*adaptation pathways*), der allgemein eine Abfolge der Maßnahmenschritte beschreibt, die je nach Dynamik schrittweise umgesetzt werden kann (Colloff et al. 2017; Werners et al. 2021).

Im Rahmen der Anpassungsplanung wird der Umsetzungsprozess mit den jeweiligen Maßnahmen definiert, die es zu ergreifen und umzusetzen gilt, sobald bestimmte Bedingungen eintreten. So wird der Prozess der Entwicklung von Anpassungspfaden nicht als Endprodukt, sondern als Ansatz zur Findung von kurz- und längerfristigen Entscheidungen als Teil des gemeinsamen Lernens und Planens verstanden (Werners et al. 2021). Durch die begleitende Überwachung und Evaluierung können die Entscheidungszyklen besser gelenkt werden. Nach Wiechmann (2011) ist die Verfolgung von solch reflexiven und adaptiven Gestaltungsansätzen aber nur dann sinnvoll und möglich, wenn Zeit keinen limitierenden Faktor darstellt und kollektive Lernprozesse inkrementell verfolgt werden können. Das geforderte iterative Prozessverständnis findet sich auch in der Komplexitäts- und Transformationsforschung wieder und soll anhand von zwei Modellen im Folgenden näher erläutert werden.

Modell des adaptiven Zyklus

Eine weitere häufig herangezogene theoretische Anschlussstelle zur Beschreibung und Erklärung von Anpassungsprozessen liefert das Modell des adaptiven Zyklus nach Holling. Vor allem in der Resilienzforschung, aber auch unter Ökonomen, Soziologen, Politikwissenschaftlern und Psychologen gilt es als zentrales Denkmodell, das sich in seinem Ursprung auf ökologische Systeme richtet, jedoch im Laufe der Zeit zunehmend auch aus einer sozio-ökologischen Systemperspektive betrachtet wird (Chaffin et al. 2016; Luthe & Wyss 2015). Es akzeptiert die Existenz von Veränderungsdynamiken und berücksichtigt das Auftreten unterschiedlicher Wechselwirkungen. Da adaptive Kreisläufe zeitlich wie räumlich auf verschiedenen Ebenen zusammenhängend angeordnet sind, wird diese Anordnung durch Holling (2001) als Panarchie bezeichnet. Sie bildet wiederum die zentrale Ausgangsbasis, um die Entstehung von komplexen adaptiven Systemen zu beschreiben (vgl. Kap. 2.2.2).

Dem Grundverständnis des Adaptiven Zyklus folgend, durchlaufen Systeme den dynamischen Prozess der Anpassung idealtypisch in vier sich überschneidenden Phasen, die in Abbildung 6 dargestellt sind (Boyd 2013; Fath et al. 2015; Folke 2006; Gunderson & Holling 2002):

- 1. Wachstum/Neuanfang** (*Exploitation – r*)
- 2. Erhaltung** (*Conservation – K*)
- 3. Zerfall und Freisetzung** (*Release – Ω*)
- 4. Reorganisation und Erneuerung** (*Reorganization – α*)

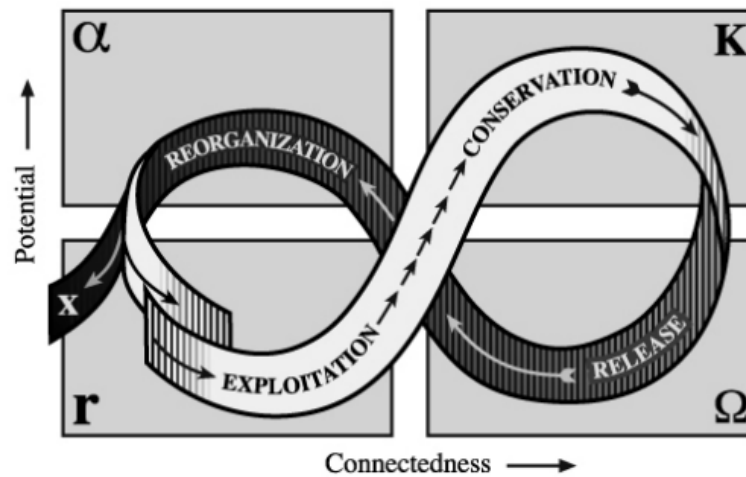


Abbildung 6: Adaptiver Kreislauf nach Holling

Quelle: Holling (2001)

Es wird davon ausgegangen, dass diskontinuierliche Veränderungen der Umwelt den Anpassungsprozess eines Systems auslösen (Folke 2006). Diese werden durch Einflussfaktoren bestimmt, die sich jedoch gegenläufig verhalten und dadurch Schleifen (*loops*) erzeugen. Anpassung erfolgt somit weder isoliert noch linear, sondern bildet die Abfolge unterschiedlicher Stufen und Schritte innerhalb dieser vier Phasen, die nach vollständigem Durchlaufen nach ähnlichen Mustern von Neuem beginnen. Zu den wesentlichen Einflussfaktoren des Zyklus gehören (Holling 2001):

1. *Schöpferisches Potenzial*: beschreibt die Möglichkeiten und das Leistungsvermögen eines Systems Ressourcen, Wissen oder Fähigkeiten anzusammeln.
2. *Interne Verbundenheit*: zielt auf die Interaktionen und die Organisation der im System vorherrschenden Elemente ab.
3. *Resilienz*: wird mit Anpassungsfähigkeit gleichgesetzt und gilt als Maß für die Widerstandsfähigkeit gegenüber Störungen, ohne dass ein Systemwechsel beginnt.

Nach Holling (2001) verlaufen die Phasen des Wachstums (*r*) und der Erhaltung (*K*) langsam und inkrementell und werden in dem Modellansatz gemeinsam als „front loop“ bezeichnet (Boyd 2013; van der Brugge 2009). Diese Phasen gelten der Entwicklung, in der zunächst Ressourcen, Informationen und Fähigkeiten angehäuft sowie Netzwerke verdichtet werden. Dies wiederum führt zu einer Steigerung von Vertrauen, aber auch von Abhängigkeiten innerhalb des Systems (Fath et al. 2015; Kanatschnig & Pelikan 2009). Steigt die Vernetzung bis zu einem übermäßigen Verdichtungsgrad an, so wird ihre Kontrolle jedoch zu starr (Holling 2001). Die dritte und vierte Phase (Ω und α) verlaufen hingegen schnell und abrupt und werden durch Störereignisse oder Krisen ausgelöst (Fath et al. 2015; Folke 2006). Gemeinsam werden sie als „back loop“ bezeichnet (van der Brugge 2009). Der Übergang zwischen beiden Phasen ist gekennzeichnet durch Reorganisation und Unsicherheit, die einerseits Experimente auslösen können und andererseits zu Neuerungen und Innovationen führen (Holling 2001). Der einsetzende Verlust der Verbundenheit und Kontrollierbarkeit (und somit der Stabilität) zwischen Phase 1 und 2, gilt jedoch auch als Möglichkeit, um neue Chancen zu ergreifen

(*windows of opportunity*). Dies ermöglicht wiederum die Konfiguration neuartiger Konstellationen im Interaktionsgefüge (Cumming et al. 2013). Die Phase der Reorganisation (α) wird zugleich als zentraler Ausgang zur Anpassung verstanden. Kreatives Experimentieren und systemübergreifende Lernplattformen verhelfen nicht nur dabei, die Schwächen bestehender Ansätze zu beheben, sondern auch neue Anpassungspfade zu beschreiten (Boyd 2013; Cumming et al. 2013; Fath et al. 2015). Gelingt es jedoch nicht, aus den verschiedenen Formen der positiven Rückkoppelung ausreichend Aktivierungspotenzial zu generieren, so wird auch kein erneuter Zustand des Wachstums erreicht. Dies kann im schlimmsten Fall zu einem Abbruch des Systemzyklus führen (Fath et al. 2015). Mit Durchlaufen der Reorganisationsphase beginnt der Ablauf des Adaptiven Kreislaufs erneut mit der Phase des Wachstums (r). So können die zuvor gemachten Erfahrungen und angehäuften Fähigkeiten und Ressourcen wesentlich zu einer Neuorientierung und folglich zur Erneuerung beitragen (Fath et al. 2015; Gunderson & Holling 2002).

Es wird somit deutlich, dass der Erfolg der Anpassung entscheidend von der Fähigkeit abhängt, inwieweit die vorhandenen Ressourcen, das Wissen und die Potentiale aus dem zuvor durchlaufenen Zyklus genutzt werden. So können die eintretenden Veränderungen durch verschiedene Aspekte sozialer Interaktion wie beispielsweise Reflexivität, intellektuellem Austausch oder Macht beeinflusst werden (Aderhold et al. 2014; van der Brugge 2009). Es wird davon ausgegangen, dass mit vollständigem Durchlaufen des Zyklus (und dessen Neuaktivierung), ein resilientes und somit widerstandsfähiges System über einen zeitlichen Verlauf entsteht (Boyd 2013; Fath et al. 2015).

Erklärungsansätze aus der Transformations-/Transitionforschung

Wie bereits in Kapitel 1 angeführt, werden in der jüngeren Anpassungsforschung zunehmend Bezüge zur Transformationsforschung gelegt. Beidseits wird angenommen, dass sich die Handlungsperspektiven von Akteuren erst durch das Auftreten von Störereignissen verändern und dadurch neue Handlungsoptionen identifiziert werden können (Grin, Rotmans & Schot 2011; Mann et al. 2017; Park et al. 2012). Voraussetzung dafür ist, dass bestehende Denkpfade verlassen und die vorhandenen Strukturen und Verhaltensweisen bewusst verändert werden. Gegenstand der Transformations-/Transitionforschung bildet die Gestaltung von Übergangsprozessen in einer Gesellschaft, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken können (Kemp et al. 2007; Loorbach 2010). Wie in der Anpassungsforschung liegt auch der Transformationsforschung ein system- und komplexitätstheoretisches Ausgangsverständnis zugrunde (Hölscher et al. 2017). Transitionen werden dabei als graduell-kontinuierlicher dynamischer Prozess verstanden, der zu Veränderungen in einer Gesellschaft führt (Kanatschnig & Pelikan 2010). Die bestehenden Unsicherheiten im Wissen über diese Veränderungsdynamiken lassen die Steuerung von Anpassungs- und Veränderungsprozessen grundlegend zu einem Wissensproblem werden (Newig & Voß 2010). Sowohl explizites als auch implizites Wissen, das aus einem kollektivem Lernverhalten der involvierten Akteure resultiert, stellen ein zentrales Element dieser Prozesse dar (Chaffin et al. 2016; Riechel 2011).

Basierend auf der Annahme, dass eine Dichotomie zwischen den Perspektiven „Akteur“ und „Prozess“ in der wissenschaftlichen Untersuchung von Wandlungsprozessen nicht mehr tragbar

ist, entstehen zunehmend transdisziplinäre Mischansätze, die eine stärker lernbasierte Anpassung verfolgen und nach dem Prinzip von „trial-and-error“ die Aspekte von Evaluation, Feedback und Überwachung intensiv berücksichtigen (Andriollo et al. 2021; Heyen & Brohmann 2017; Kauark-Fontes et al. 2023; Kleinfeld 2017). Dadurch führen diese Beiträge die verschiedenen Aspekte der Handlungsorientierung von Akteuren gezielt mit den zeitlichen und dynamischen Aspekten zusammen. Als zentrale Schlüsselprinzipien zur Gestaltung von Transitionen gelten (Hafkesbrink et al. 2015; Loorbach 2007; Mann 2017):

- **Systemdenken**
- **Langfristige Ziele** (flankiert von kurzfristigen Zielen),
- **Transition Arenas** (Entwicklung von Visionen und Durchführung von Experimenten),
- **Vorreiter** (können neue Nischen oder Ideen schaffen),
- **Variations- und Selektionsmechanismus** (Entwicklung erfolgreicher Lösungsansätze),
- **Radikale Veränderungen in kleinen Schritten**,
- **Learning-by-doing** (Anstoß von Such- und Lernprozessen)
- **Antizipation und Adaption.**

Ein Ansatz, der häufig zur Erklärung von Übergangsprozessen herangezogen wird, ist der aus der Innovationsforschung stammende Verlauf einer S-Kurve (Grießhammer & Brohmann 2015). Abbildung 7 zeigt, dass diese durch einen evolutionären, mehrstufigen Verlauf gekennzeichnet ist, in der idealtypisch vier Stadien der Entwicklung (Vorentwicklung, Start, Beschleunigung und Stabilisierung) durchlaufen werden (Hafkesbrink et al. 2015; Kemp et al. 2007). Dieser Veränderungsprozess besteht wiederum aus vielen, parallel verlaufenden Teilprozessen (Heyen & Brohmann 2017).

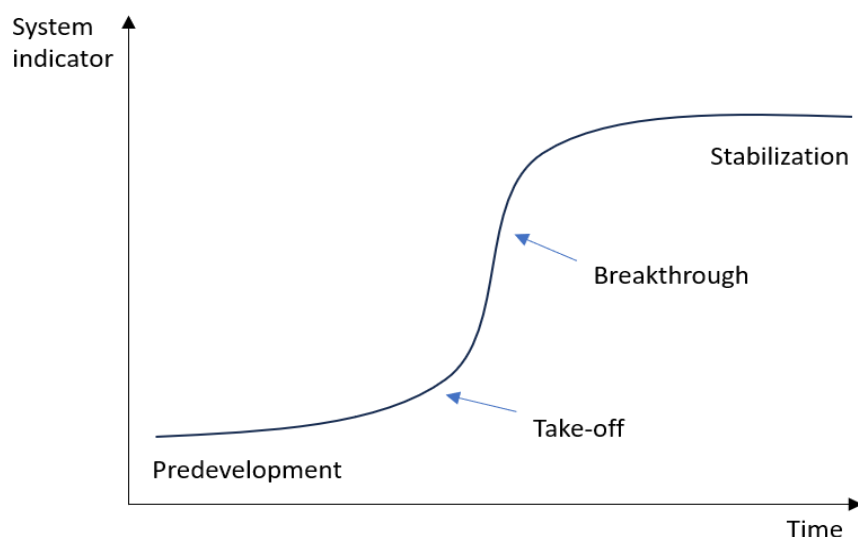


Abbildung 7: Idealtypischer Verlauf von Transformationen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Loorbach (2007)

Der Transition Management-Ansatz lehnt an diese Darstellungsform an. Ausgangsverständnis dafür ist, dass die Bewältigung eines Übergangs (Transition) auf unterschiedlichen Ebenen (multi-level) in einem gesellschaftlichen System stattfindet, die sich gegenseitig beeinflussen. Zu diesen Ebenen gehören erstens, die *Mikro-Ebene (Nischen)*, in der Initiativen und Innovationen einzelner Personen stattfinden. Zweitens, das *Regime*, in dem Werte und Normen sowie Organisationen und Infrastrukturen verankert sind. Und drittens, die *Makro-Ebene (Landschaften)*, die die Demographie, Ökonomie und Kultur bestimmt. Eine prozessorientierte Sicht liefert dabei der Transition Management Zyklus. Wie bereits das Modell des Adaptiven Zyklus, geht er von vier zentralen Phasen aus, die sich in einem nicht-linearen Ablauf darstellen (Hölscher et al. 2017; Kanatschnig & Pelikan 2009; Rotmans & Loorbach 2011):

1. **Vorentwicklung:** Erste Spannungen beginnen und die Systemverwundbarkeit steigt. Auf der Makroebene wird Stress durch Trends wie Klimawandel oder Globalisierung erzeugt, die die sozio-ökonomischen Bedingungen ändern. Wichtig wird in dieser Phase die Identifikation von Führungspersönlichkeiten.
2. **Take-Off-Phase:** der Veränderungsprozess setzt ein und erste strukturelle Veränderungen (auch in den Akteursbeziehungen) werden erkennbar. Innovationen nehmen zu und Ressourcen wie Geld, Wissen und Personal werden erworben. Sie verstärken wiederum den Prozess der Eigendynamik, der zu einer Destabilisierung der bestehenden Strukturen führt.
3. **Beschleunigung:** es erfolgt eine Kumulation der strukturellen Veränderungen, die zu ersten kollektiven Lernprozessen führen. Innovationen aus dem sozio-kulturellen, ökonomischen, ökologischen und institutionellen Feld verstärken sich nun gegenseitig.
4. **Stabilisierung:** die neuen Systemstrukturen konsolidieren sich und die neu entstandenen Netzwerke, Methoden, Verhaltensweisen und Prozesse sind integriert. Die entwickelten Innovationen sind nicht rückgängig zu machen und werden von der Gesellschaft getragen. Sie bilden das neue dynamische Gleichgewicht im System.

Transition Management unterstützt demnach eine inkrementelle Vorgehensweise, die durch den stetigen Anspruch der Anpassung gekennzeichnet ist:

„Making adaptive steps forward is also a key element of transition management [...]. A step-by-step approach has three advantages: first, it is feasible because it is not disruptive from the viewpoint of special interests; second, the costs of a certain step being a mistake are kept low; third, it allows one to change course [...] and fourth, useful lessons may be learned informing further steps” (Kemp & Loorbach 2006: 119).

Eine zentrale Rolle zur Überwindung von Umsetzungsbarrieren wird den sogenannten Nischenakteuren zuteil (Engelmann & Norck 2017; Wittmayer et al. 2017). Im Sinne von Führungspersönlichkeiten tragen sie durch ihr visionäres Handeln wesentlich zum Vorankommen und zur Beschleunigung des Transitionprozesses bei. Sogenannte Transition-Arenen dienen als zentrale Aktionsplattformen, um den Austausch der Akteure, die Produktion von Wissen und die Innovationsfähigkeit in Transitionsnetzwerken zu gewährleisten und zu fördern (Loorbach 2010). Aus einer anwendungsbasierten und somit auch gestalterischen Sicht lässt sich der zyklische Prozessablauf im Transition Management ebenfalls in vier Entwicklungsrunden

aufteilen, dessen Grundprinzipien in der Literatur wie folgt beschrieben werden (Hafkesbrink et al. 2015; Kanatschnig & Pelikan 2010; Spitzner & Stuhldreier 2017):

1. **Strategisch:** Analyse des Problems und Schaffung von Transition-Arenen
2. **Taktisch:** Ableitung einer gemeinsamen und zukunftsfähigen Vision mit langfristigen Zielen und Entwicklung von Koalitionen und möglichen Entwicklungspfaden
3. **Operational:** Konkretisierung durch Maßnahmen und Ausführung von Experimenten
4. **Reflexiv:** Monitoring und Evaluation sowie gemeinsames Lernen und Adaptieren.

Mit seinem zyklischen wie reflexiven Grundverständnis versucht der Transition Management-Ansatz „*etablierte Systeme, Handlungsmuster und Denkweisen zu öffnen mit dem Ziel, den Übergang von einem dynamischen Gleichgewicht in ein anderes zu bewirken. Dabei sollen Menschen ermuntert werden, außerhalb ihrer üblichen Handlungsmuster zu agieren*“ (Kanatschnig & Pelikan 2010: 82). Es geht somit nicht darum, die Kontrolle über die Transitionsprozesse zu erlangen, sondern durch gezielte Einflussnahme eine Grundlage für interaktives Suchen, Lernen und Experimentieren zu schaffen und Lösungsansätze zur Bewältigung des Wandels zu entwickeln (Grin 2016; Hölscher et al. 2017). Dadurch steht ein iterativer Ansatz zur Verfügung, der es erlaubt, die „*Wirksamkeit von Maßnahmen über einen längeren Zeitraum zu evaluieren*“ und die Erkenntnisse in neues Handeln zu überführen (Kleinfeld 2017: 296).

Resümee zur Anschlussfähigkeit

Es lässt sich festhalten, dass eine konsekutive Einteilung in Phasen dabei helfen kann, den Prozess der Anpassung besser zu verstehen und zu strukturieren. Die linearen Phasenmodelle bieten demnach einen hilfreichen Rahmen, um die in den empirischen Fällen (vgl. Kap. 4) zu untersuchende Prozesse analytisch zu betrachten und zu beschreiben. Jedoch wurde auch deutlich, dass diese Phasen und ihre Abfolge durchaus Überschneidungen sowie kurzfristige Störereignisse aufweisen können, die in den klassischen Phasenmodellen keine ausreichende Beachtung finden. Die Phasenmodelle müssen deshalb umso kritischer betrachtet werden, da eine Einteilung in Phasen nur wenig Aussagekraft zu deren konkreter Gestaltbarkeit verfügt (Kleinfeld 2017; Kristof 2010; Wiechmann 2011). So lassen Phasenmodelle zwar eine ex-post Deskription von Prozessen zu, aber eine ex-ante Strukturierung der Prozessgestaltung weist hingegen Schwächen auf (Kristof 2010). Dies macht deutlich, dass die zeitliche Dimension bei der Gestaltung des Wandels keineswegs zu unterschätzen ist (Müller-Stewens & Lechner 2016). Eine Veränderung durch Anpassung ist somit von Komplexität gekennzeichnet. Durch entsprechende Mechanismen und unterstützende Rahmenbedingungen kann es aber ermöglicht werden, die Komplexität zu reduzieren und den Prozess gestaltbarer zu machen (ebd.).

Die im Rahmen des Kapitels vorgestellten Modelle haben gezeigt, dass neben der Erkenntnis über die eigene Betroffenheit, ein grundlegendes Anpassungsziel vorliegen muss, das im Verlaufe des Prozesses erreicht werden soll. Eine Planung zur Erreichung des Ziels gilt somit als wichtige Grundlage der Implementierung. Jedoch zeigt sich hierbei, dass die Umsetzung in kleinen Schritten erfolgen muss, um Lernschleifen und die Verwertung von neuen

Erkenntnissen überhaupt ermöglichen zu können. Eine solche Flexibilität zu erreichen macht es aber notwendig, die gewählten Anpassungspfade regelmäßig zu überprüfen und zu hinterfragen (Pot et al. 2023). Daraus ergibt sich, dass der Gestaltungsweg zur Anpassung nicht linear und konsekutiv erfolgen kann, sondern vielmehr iterativ angelegt und verstanden werden muss (Karpouzoglou et al. 2016). Zudem muss die langfristige Handlungsperspektive zwingend um eine kurzfristige Orientierung ergänzt werden (Van Assche et al. 2021; Werners et al. 2021).

Um die Erfahrungen aus der Vergangenheit hinreichend zu berücksichtigen, wird weiterhin gefordert, dass die Gestaltungsprozesse in einen historischen Kontext eingebettet werden (Grin et al. 2011). Denn diese Erfahrungswerte können einen erheblichen Einfluss auf die Effektivität laufender Prozesse haben. Aber auch das Anknüpfen an bereits bestehende Akteursnetzwerke sowie die darin enthaltenen Positionierungen der Einzelakteure und der Interaktionsmuster schließen diese historische Komponente ein. Diese Vorbedingungen dürfen nach Kristof (2010) aber keineswegs rigide betrachtet werden, sondern müssen eine Öffnung für Neuentwicklungen und ein verändertes Anspruchsdenken (wie personeller Wechsel, neue Ressourcenzugänge, veränderte Rahmenbedingungen und „neuer Zeitgeist“) zulassen. Denn vor allem Systeme mit stark verwurzelt lokalem Wissen bergen die Gefahr, dass sie aufgrund der Geschlossenheit von Identitätsgruppen, nicht nur eine geringe Vielfalt an Expertenwissen und folglich stark lokal fokussierte Diskussionen vorweisen, sondern dadurch eine gewisse Blindheit in ihrem Anpassungshandeln entwickeln können (Van Assche et al. 2022). Es bedarf somit dynamischer Gestaltungslösungen mit *„Evaluationsroutinen, die offensiv mit dem ständigen Veränderungs- und Verbesserungsbedarf, Fehlerfreundlichkeit/-toleranz, fehlererkennende Lösung, Lernfähigkeit mit Rückkoppelungsschleifen, Verknüpfbarkeit bzw. Anschlussfähigkeit an andere Lösungen“* (Kristof 2010: 531) umgehen. Feedbackfunktionen bieten hierbei den Nutzen, aus den Beteiligungsprozessen mit vielen Akteuren, Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen oder Erfahrungen zum Umgang mit den Konflikten zu sammeln (Mann et al. 2017; Scheffran 2016).

Weiterhin kann festgestellt werden, dass bei der Gestaltung von Prozessen die Geschwindigkeit eine entscheidende Rolle spielt, die von den jeweiligen Zeitvorstellungen der beteiligten Akteure maßgeblich beeinflusst wird (Müller-Stewens & Lechner 2016). Während schnell verlaufende Prozesse die Akteure überfordern können und dadurch Konflikte auslösen, besteht bei zu langsamen Prozessen hingegen die Gefahr des Übermüdens oder des Motivationsverlusts. Auch ein Mangel an Zeit und der daraus entstehende Zeitdruck können sich negativ auf den Anspruch einer lern- und rückkoppelungsbasierten Anpassungsgestaltung auswirken, da schlichtweg keine Zeit für Experimente oder Fehler bleibt (Hartman 2023). Die Erwartung von zeitnahen, schnellen Erfolgen steht somit einem adaptiven und reflexiven Strategie- und Gestaltungsverständnis in hohem Maße entgegen. Hier geben Van Assche et al. (2022) jedoch zu bedenken, dass ein gewisser Grad der Standardisierung und das Einfinden in Routinen dennoch wichtig sind, um die Koordination und Effizienz der Gestaltung zu erleichtern, aber eben auch die geforderte Flexibilität der Anpassung behindern können.

Zusammenführend machen die Erklärungsmodelle deutlich, dass verschiedene Determinanten den Verlauf, die Gestaltbarkeit wie auch die Wirkung von Anpassungsprozessen bestimmen. Für den Gestaltungsanspruch bedeutet dies, dass grundlegende strategische Entscheidungen zu treffen sind, die den Anstoß und die Umsetzung von Anpassung betreffen. Die Herausforderung

besteht vor allem darin, die Form der adaptiven Strategieentwicklung und -umsetzung mit den Anforderungen linearer Strategiegestaltung trotz ihres Widerspruchs sinnvoll zu verbinden, da sowohl das intendierte wie auch das emergente Strategieverständnis in sozialen Prozessen als unverzichtbar gelten (Wiechmann 2017).

2.1.3 Zwischen Anpassung und Transformation

Es hat sich zuvor gezeigt, dass eine Anpassung an die Auswirkungen des Wandels entsprechend den vorherrschenden Kontextbedingungen unterschiedliche Notwendigkeiten erfordert und zu verschiedenen Verläufen führen kann. Der Zweck der Anpassung besteht folglich darin, die Lebensfähigkeit eines Systems zu sichern und durch aktives Handeln, ob kurzfristig reaktiv oder langfristig proaktiv, in einen stabilen Systemzustand zurückzukehren. Kritisch ist hierbei allerdings, wenn Entscheidungsträger den kurzfristigen Entwicklungen gegenüber den langfristigen Entwicklungen eine höhere Aufmerksamkeit und Investitionsbereitschaft einräumen und sich dadurch eine Politik des „Abwartens“ manifestiert (Scheffran 2016). So häuft sich im wissenschaftlichen Diskurs die Erkenntnis, dass die Bewältigung des Wandels nicht allein auf einer reaktiven Handlungsweise ausgerichtet werden kann, sondern ein holistischeres Verständnis erfordert, dass je nach Grad der Anpassungserfordernis sogar eine Transformation des Systems zulassen und unterstützen muss (Kropp 2014; Pedroza-Gutiérrez et al. 2021; Werners et al. 2021; Wings 2015). Ein Grund für diese duale Ausrichtung wird in den Grenzen einer Anpassung gesehen: *„In systems where the ecological, social, and economic conditions are untenable [...], there will be limits to adaptation and a need for more fundamental shifts in strategy that require new ideas and practices”* (Armitage & Plummer 2010: 287).

Die Grenzen der Anpassungsfähigkeit stellen demnach ein entscheidendes Kriterium dar, das darüber entscheidet, ab wann es unmöglich wird, wieder in einen stabilen Zustand zurückzukehren und der Schritt zu einer (radikalen) Transformation zu einer Notwendigkeit wird (Ruhl & Ruhl 2022). Diese Schwelle ist dann erreicht, wenn die Bedingungen in einem System nicht mehr tragfähig sind und dadurch unerwünschte Folgen zu erwarten sind (Chaffin et al. 2016). Aufgrund der Bedeutung dieser kritischen Phase wird folglich zwischen einer schrittweisen (inkrementellen) Anpassung und einer transformativen Anpassung unterschieden (Dilling et al. 2023; Pelling et al. 2015). Während Erstere zum Ziel hat, das *„Wesen und Integrität eines Systems oder Prozesses auf einer bestimmten Ebene zu erhalten“* sieht eine transformative Anpassung eine Veränderung der *„grundlegenden Eigenschaften eines Systems“* (IPCC 2016: A3) vor. Eine transformative Anpassung setzt folglich dann ein, wenn die inkrementelle Anpassung nicht mehr ausreicht, um die strukturellen Probleme des Wandels zu überwinden (Pant et al. 2015). Die Sicherstellung des Systemzustands im Sinne der Resilienz steht demnach einer Umgestaltung der systemischen Strukturen durch die Einführung neuer Komponenten und Handlungsweisen gegenüber (Folke et al. 2005; Luthe & Wyss 2015; Voß & Bornemann 2011). Nach Park et al. (2012) wechselt der Prozess zurück zu einem Zyklus der Anpassung, sobald eine Transformation stattgefunden hat und ein neuer Systemzustand erreicht ist. Im räumlichen Handlungskontext, speziell in Regionen, stellt nach Pechlaner & Innerhofer (2017) die Fähigkeit zur Selbstkonfiguration sogar eine Voraussetzung für Transformation dar.

Daraus ergibt sich der Anspruch eines dualen Fokus zwischen Anpassung und Transformation, den es bei der Bewältigung des Wandels im räumlichen Handlungskontext einzunehmen gilt. Demgemäß müssen neben der Suche nach Anpassungsstrategien auch Räume zur Aktivierung von Innovationsfähigkeit geschaffen werden, die den handelnden Akteuren die aufkommenden Chancen einer Transformation aufzeigen (Engelmann & Norck 2017; Kemp et al. 2005; Volgger 2017). Dies bedeutet nicht nur die Schwächen des bestehenden Paradigmas aufzudecken, sondern durch Lernen und kreatives Handeln Innovationen zu schaffen, die zu neuen Gestaltungswegen und Mechanismen führen (Andriollo et al. 2021; Cumming et al. 2013; Janssen & van der Voort 2016). Nach Rijke et al. (2013) gelten Anpassungsprozesse sogar als frühe Phasen von Transformation, die bestimmte Governance-Formen auf Grundlage dezentraler Strukturen erfordern. Armitage & Plummer (2010) fassen dies unter dem Begriff einer „*Governance for navigating change*“ zusammen. Diese hat aber nur Bestand, wenn eine ausreichende Anzahl von Interessengruppen darin übereinstimmt, dass die vorherrschenden Systembedingungen nicht mehr haltbar sind (Wamsler 2017).

Um die Anforderungen einer *Governance for navigating change* zu erfüllen, müssen nach Armitage & Plummer (2010) verschiedene Ausgangsbedingungen gegeben sein. Dazu gehören:

- Verständnis für die Existenz von Unsicherheiten,
- Vermeiden von „Allheilmitteln“,
- Kenntnis über die Beziehungsgeflechte; Verknüpfen von Akteuren und Netzwerken,
- kritische Auseinandersetzung mit der Rolle von Regierungen,
- Förderung von Ko-Produktion und Lernprozessen sowie
- Sicherstellung integrativer Analyseansätze.

Das unterschiedliche Verständnis von Steuerbarkeit sowie die Annahme, dass Systemveränderungen nicht gänzlich kontrolliert werden können, unterscheiden die Transformationsforschung jedoch von einer eher akteursorientierten Governance-Forschung (Grießhammer & Brohmann 2015; Mann et al. 2017; Voß 2008). Dennoch lässt sich beobachten, dass jüngere Forschungsbeiträge zur Gestaltung von regionalen Entwicklungsprozessen zunehmend auf die Grundlagen der Transformations-/Transitionforschung zurückgreifen und sich grundlegender Erkenntnisse zu reflexiven Gestaltungsansätzen bedienen (Castro-Arce & Vanclay 2020; Engelmann & Norck 2017; Gössling et al. 2012; Hartman 2016a; Hölscher et al. 2017; Kleinfeld 2017; Plamper & Will 2017; Salvatore et al. 2018; Scuttari et al. 2016). Nach Spitzner & Stuhldreier (2017) tragen regionale Governance-Strukturen sogar wesentlich zur Aktivierung der dualen Ausgangsbedingungen bestehend aus anpassungs- und innovationsorientierten Kooperationen bei. Neuartige Gestaltungswege, die eine Dualität aus Anpassung und Transformation berücksichtigen, finden eine wichtige Grundlage in kollektiven Such- und Lernprozessen sowie Ansätzen der Selbstorganisation (Kanatschnig & Pelikan 2010; Pahl-Wostl & Patterson 2021). Diese ermöglichen es, die im Prozess auftretenden Widerstände und Probleme früh zu erkennen, geben Hinweise zur Akzeptanz der entwickelten Anpassungsstrategie und bieten Möglichkeiten, diese schrittweise weiterzuentwickeln (Scheffran 2016).

Diesen Aspekt des sozialen Lernens anzuerkennen, sehen Kristof (2010) und Voß (2008) sogar als zentrale Voraussetzung für die kontinuierliche Bewältigung des Wandels über einen langfristigen Zeitraum. Um den Ansatz sozialen Lernens zu unterstützen, bedarf es aber grundlegender Voraussetzungen. Neben der Entwicklung von sozialen Mechanismen gilt es ein günstiges Umfeld für Flexibilität und effektive Strukturen der Gestaltung zu schaffen, das kontinuierlich auf Veränderungen vorbereitet ist (Andriollo et al. 2021; Wang et al. 2021). Die Verknüpfung von Sozialkapital auf unterschiedlichen Handlungsebenen kann wiederum dazu beitragen, die Adaptivität in dem System und dessen Akteure zu fördern (Dressel et al. 2020; Ebel et al. 2023). Durch die Verknüpfung von Bottom-up-Initiativen mit den Initiativen auf höheren Ebenen ermöglichen transformative, soziale Innovationen die Möglichkeit, integrativere, vielfältigere und anpassungsfähigere Governance-Systeme zu schaffen (Castro-Arce & Vanclay 2020). Somit muss die Steigerung von Anpassungsfähigkeit und einer effektiven Governance in enger Relation zueinander verstanden werden (Knieling et al. 2011). Deshalb wird ein *„prozessorientiertes Vorgehen gefordert, das flexibel genug ist, sich an wandelndes Wissen und veränderte Rahmenbedingungen anzupassen“* (ebd. 2011: 29). Dazu ist aber erforderlich, dass die jeweiligen Governance-Formen selbst die Fähigkeit zur Anpassung und Flexibilität aufbringen, um wirksame Entscheidungen zu antizipieren sowie Änderungen im Entscheidungsprozess zu ermöglichen (Munene et al. 2018; Van Assche et al. 2022).

Governance-Systeme, die eine Anpassung ermöglichen und Transformation nicht ausschließen, basieren somit auf den Prinzipien von Überwachung, Bewertung und Lernen (Colloff et al. 2017). Dies kann nach Ansicht von Cumming et al. (2013) und Luthe & Wyss (2015) durch eine adaptive Form der Governance ideal gewährleistet werden. Gelingt es, die Praxis zur Planung und Gestaltung hinsichtlich dieser Prinzipien entsprechend zu verändern, so kann Adaptive Governance als wichtiger Beitrag zur Resilienz wie auch als Katalysator zu einer Transformation in Richtung Nachhaltigkeit verstanden werden (Andriollo et al. 2021; Castro-Arce & Vanclay 2020; Clark & Clarke 2011; Langle-Flores et al. 2017; Munene et al. 2018; Pedroza-Gutiérrez et al. 2021). Dieser Forderung nach einer adaptiven Governance soll im weiteren Verlauf gefolgt werden. Welche zentralen Annahmen und Anforderungen der Adaptive Governance Forschung zugrunde liegen, gilt es in nun Kapitel 2.2 aufzuarbeiten.

2.2 Adaptive Governance

Die Betrachtung der theoretischen Grundlagen zur Adaptive Governance dient dazu, einerseits die zentralen Grundsätze darzulegen und andererseits die Notwendigkeit eines adaptiven Governance-Verständnisses herauszuarbeiten. Dafür werden verschiedene theoretisch-konzeptionelle Anschlussstellen zugrunde gelegt. Die kritische Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Implementierung verdeutlichen abschließend die strategischen Besonderheiten im räumlichen Kontext und fragt danach, inwieweit diese durch gesellschaftliches Handeln gezielt beeinflusst werden können.

2.2.1 Definitiorische Annäherung und Abgrenzung

Die zunächst definitiorische Annäherung an den Begriff der Adaptive Governance soll dazu beitragen, ein grundlegendes Verständnis zu schaffen und die wesentlichen Grundannahmen herauszustellen. Die wissenschaftliche Berücksichtigung des Adaptive Governance-Ansatzes in der Forschungslandschaft gilt als vergleichsweise jung. Im Wesentlichen lässt er sich dem Forschungsfeld der reflexiven Governance-Forschung zuzuordnen und knüpft in seinen Ursprüngen an die Systemforschung wie auch an die Resilienzliteratur an (Boyd 2013; Chaffin & Gunderson 2016; Folke et al. 2005; Pahl-Wostl 2009; Van Assche et al. 2022). Es zeigen sich aber zunehmend auch Bezüge zur Transformationsforschung, die sich durch die Vielzahl ähnlicher Grundannahmen beider Forschungszweige begründen lassen (Chaffin et al. 2016).

Der starke Zuwachs der Erdbevölkerung und der daraus resultierende Anstieg des Ressourcenverbrauchs haben dazu beigetragen, dass ökologisch inspirierte Konzepte, wie der Adaptive Governance-Ansatz, zur Bewältigung des Wandels verstärkt in den Fokus rücken, um die Funktionsfähigkeit sozialer Systeme aufrechterhalten (Chaffin et al. 2016). Somit gewinnen neben den Folgen des Klimawandels auch soziale Phänomene wie der demografische Wandel oder die Globalisierung an Bedeutung (Cleaver & Whaley 2018). Die vorliegende Literaturstudie legt hierbei offen, dass vor allem die Aspekte der Selbstorganisation, kollektives Lernen, Partizipation sowie experimentelles Handeln in sozialen Netzwerken wichtige Elemente in der Adaptive Governance-Forschung bilden (Andriollo et al. 2021; Edwards et al. 2019; Hasselman 2017; Rijke et al. 2012; Schoon & Cox 2018; Wyborn 2015). Der Bedarf zur Entwicklung der Adaptive Governance-Forschung resultiert in erster Linie aus der Suche nach alternativen Steuerungsansätzen, die bei der Bewältigung des Wandels helfen und dabei einen Kompromiss zwischen den top-down und bottom-up orientierten Ansätzen einerseits und den verschiedenen Anspruchswerten in einem System andererseits anstreben (Castro-Arce & Vanclay 2020; Dietz et al. 2003; Gunderson et al. 2016; Hong & Lee 2018; Janssen & van der Voort 2016; Karpouzoglou et al. 2016). Adaptive Governance gilt demnach als Antwort auf das Versagen traditioneller Governance- und Verwaltungssysteme, in dem es die Kapazitäten von Gemeinschaften durch alternative Gestaltungslösungen zur Bewältigung von Veränderungen und Unsicherheiten stärkt (Duke et al. 2021).

Brunner & Steelman (2005) sehen den Nutzen der Adaptive Governance Forschung deshalb darin, „*to harmonize once-competing interests with the common interest on a much broader scale [...] and to help people to liberate themselves from the constraints of the past*“. Der Aspekt des Lernens, Lernen aus Fehlern und Erfahrungen der Vergangenheit, wird in diesem Zusammenhang besonders deutlich. Auch das Bestreben, lokale Anpassungsstrategien adäquat mit den übergeordneten Ebenen zu verknüpfen, wie es bisher mit konventionellen Governanceformen nicht hinreichend gelungen ist, befördern den Forschungsbedarf zur Adaptive Governance (Boyd 2013; Janssen & van der Voort 2016). Der Unterschied zu anderen Bereichen der Governance-Forschung lässt sich vereinfacht damit begründen, dass Adaptive Governance die Existenz stetiger Veränderungsdynamiken akzeptiert und durch den Aufbau von Anpassungskapazitäten sowie polyzentrischen und lernbasierten Netzwerk- und Entscheidungsstrukturen kontinuierlich zu bewältigen versucht (Boyd & Juhola 2015; Chaffin et al. 2014; Edwards et al. 2019; Folke et al. 2005; Gunderson et al. 2016; Tuda et al. 2021).

Das Überleben eines Systems durch Lernen und Anpassen lässt dabei den Bezug zu den evolutionstheoretischen Grundprinzipien deutlich werden (Janssen & Van Der Voort 2020). Cox & Schoon (2019) folgen einem ähnlichen Verständnis und verstehen Adaptive Governance als einen Prozess der gesteuerten Evolution, bei dem eine Reihe von politischen Experimenten auf mehreren Handlungsebenen identifiziert und verbreitet werden. Auch das Aufbringen einer langfristigen Betrachtungsperspektive stellt ein Unterscheidungsmerkmal von Adaptive Governance dar (Olsson et al. 2006). Nicht zuletzt zeigen sich auch Unterschiede in den konzeptionellen Erklärungen: „*the adaptive governance framework does not explicitly consider the agency of the actors but focuses more on the patterns of systemic interaction*“ (Boyd & Juhola 2015: 1242). Während also die Adaptive Governance-Forschung systemische Interaktionen deutlich in den Fokus rückt, wurden die Aspekte von „*human agency*“ bislang zurückhaltender beachtet (Chaffin & Gunderson 2016).

Die Einführung des Adaptive Governance-Begriffs lässt sich ursprünglich auf Dietz et al. (2003) zurückführen (Chaffin et al. 2014; Cleaver & Whaley 2018; Hasselman 2017). Sie beschreiben Adaptive Governance als einen effektiven Ansatz zur Bewältigung von Unsicherheit und Komplexität in sozio-ökologischen Systemen. Nach ihrem Verständnis bilden das Teilen von Informationen und Infrastruktur, lernbasierte Interaktionen sowie institutionelle Vielfalt auf mehreren Handlungsebenen die dafür benötigten Voraussetzungen. Eine höchstmögliche Adaptivität dieser Institutionen wird dabei als zentrale Anforderung definiert.

Neben Dietz et al. (2003) gehören auch Folke et al. (2005) zu den Pionieren der Adaptive Governance-Forschung, die ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Fundierung des heutigen Verständnisses geleistet haben. Nach Folke et al. (2005) zielt Adaptive Governance darauf ab, die Anpassungsfähigkeit von sozio-ökologischen Systeme an langfristige Treiber zu stärken sowie den Umgang mit der Dynamik und Unvorhersehbarkeit des Wandels durch eine flexible Steuerung von Entscheidungs- und Handlungsprozessen zu verbessern. Nach ihrer Ansicht zeichnet sich Adaptive Governance vor allem durch die Selbstorganisation in sozialen Netzwerken, basierend auf kollektivem Wissen und Erfahrungen, aus: „*Adaptive Governance systems often self-organize as social networks with teams and actor groups that draw on various knowledge systems and experiences for the development of common understanding and policies*“ (ebd.: 441).

Die Existenz von Polyzentralität, verbindenden Organisationen („*bridging organizations*“) und Schlüsselpersonen sehen sie dabei als notwendig, um die Interessens- und Zielkonflikte in dem vorherrschenden System zu minimieren und einen Wissenstransfer zu begünstigen. Informelle Netzwerke verhelfen wiederum dabei, politische Abhängigkeit zu reduzieren und im Sinne eines Inkubators neue Formen der Steuerung zu aktivieren. Mit der Benennung von konkreten Eigenschaften und Prinzipien haben Folke et al. (2005) entscheidend zur Merkmalsbestimmung von Adaptive Governance beigetragen, die noch bis heute zahlreichen Eingang in die Zitationen der jüngeren Literatur findet (Karpouzoglou et al. 2016). Nach ihrem Verständnis muss das Governance-Setting einer Adaptive Governance so angelegt sein, dass eine kontinuierliche und flexible Veränderung der Strukturen und Prozesse möglich ist, um den sich stetig ändernden Anforderungen einer Gesellschaft entsprechen zu können. Dazu gehören neben der Kenntnis über das jeweilige System auch Mechanismen für Feedback und kontinuierliches Lernen, Anpassungskapazitäten, flexible Institutionen sowie ebenenüber-

greifende Netzwerkbeziehungen. Mit diesen Eigenschaften werden nach Folke et al. nicht nur die Grundvoraussetzungen für Reflexivität in den Entscheidungsprozessen gelegt, sondern auch die benötigte Anpassungsfähigkeit im Adaptive Governance-System erreicht: *„Systems with high adaptive capacity are able to reconfigure themselves when subject to change without significant declines in crucial functions of the social ecological system“* (ebd.: 452).

Auch Olsson et al. (2006) beschreiben Adaptive Governance als kollektiven und lernbasierten Steuerungsansatz. Als zentrale Voraussetzung für die Entwicklung hin zu einem Adaptive Governance-System nennen sie das Aufbringen von Wandlungskapazität, um sich verändernden Rahmenbedingungen kontinuierlich anpassen zu können: *„The transition to adaptive governance can only be navigated, not planned. Navigating requires the type of preparation described earlier as well as flexibility and the ability to improvise and modify the game plan to meet changing conditions and maintain momentum“* (ebd.: o. S.). Eine zentrale Erkenntnis in ihrer Forschungsarbeit ist, dass Adaptive Governance auch bei der Bewältigung von sozialen Transformationen verhelfen kann, wobei sie die Rolle von Leadership, Polyzentralität, informellen „Schattennetzwerken“ und die Notwendigkeit einer langfristigen Betrachtungsperspektive als Ausgangsbedingung besonders betonen.

Pahl-Wostl (2009) wie auch Wyborn (2015) verweisen in ihren Studien zur Adaptive Governance jeweils auf die übergeordnete Rolle des sozialen Lernens und stellen ebenfalls die Bedeutung informeller Netzwerke heraus. Pahl-Wostl (2009) sieht Adaptive Governance als geeigneten Rahmen zur Beschreibung von sozialen Lernprozessen in einem multi-level Kontext und deutet dabei auf den Einfluss von polyzentrischen Strukturen zur Steigerung von Anpassungsfähigkeit hin: *„polycentric systems are assumed to have a higher adaptive capacity and to be less vulnerable to disturbance. More polycentric structures and balance between bottom-up and top-down approaches lead to higher adaptive capacity“* (ebd.: 363). Wyborn (2015) greift konzeptionell auf den Ansatz der Ko-Produktion zurück, der nach ihrem Verständnis dabei verhilft, die Entscheidungsbasis in Adaptive Governance-Prozessen zu verbessern. Nach Wyborn bietet Adaptive Governance somit eine breite konzeptionelle Basis zur kooperativen Entscheidungsfindung und Gestaltung des Wandels, die sich im Wesentlichen als alternative Form zu den top-down orientierten Governance-Ansätzen auszeichnet:

„Adaptive Governance provides a conceptual umbrella for approaches seeking to integrate knowledge of social and ecological systems into inclusive decision-making that anticipates, learns from, and responds to change [...]. Adaptive Governance links social, political, economic, and ecological domains, framing flexible, collaborative decision-making as an alternative to top-down, bureaucratic governance [...]. Social learning and collaborative governance are foundational to adaptive Governance“ (ebd.: 57).

Nach Ansicht von Rijke et al. (2012) hat Adaptive Governance vor allem zum Ziel, resiliente Systeme zu schaffen. Sie betonen aber zugleich die Hürden der Implementierung und machen deutlich, dass der Mangel an langfristigen Perspektiven und die Existenz von dauerhaft angelegten Governance-Strukturen eine große Herausforderung darstellen, da sie durch die stetigen Veränderungsdynamiken besonders bedroht werden. Dringenden Forschungsbedarf sehen sie folglich in der praxisorientierten Operationalisierung von Adaptive Governance, um die bestehenden Governance-Mechanismen zur Anpassung effektiver zu gestalten. Nach ihrer

Auffassung basieren die Probleme der Praxis somit in erster Linie auf den Diskrepanzen zwischen theorie- und anwendungsbasiertem Verständnis zum Umgang mit Komplexität und Unsicherheiten. Um dies zu bewältigen, stellen Rijke et al. (2012: 74) fest:

„Research has demonstrated that this challenge requires adaptive forms of governance that explicitly take in to account immediate and long term change [...]. Therefore, adaptive governance attempts to address uncertainty through continuous learning, involvement of multiple actors in decision making processes and self-organisation of the governance system“.

Selbstorganisation ist nach ihrer Ansicht aber nur dann möglich, wenn sie unter flexiblen institutionellen Rahmenbedingungen erfolgt. Leadership spielt in ihrem Adaptive Governance-Verständnis dabei als *„catalyst for emergent adaptive processes by strategically bringing together people, resources and knowledge“* eine entscheidende Rolle, ebenso wie dezentralisierte Netzwerkstrukturen, die die sozialen Lernprozesse effektiv befördern.

Boyd (2013: 1) bestätigt den zuvor benannten Zusammenhang zur Resilienz: *„Resilience theory suggests that to anticipate better and avoid tipping points or thresholds in social-ecological systems will require adaptive governance“*. Zwar greift sie in ihrer Definition die zuvor genannten Merkmalsbeschreibungen in ähnlicher Weise auf, richtet dabei jedoch den Fokus auf die prozessuale Ebene und weist auf die Funktion von Adaptive Governance als analytischen Rahmen zur Gestaltung von Wendepunkten hin:

„Adaptive governance theory explains change processes as being driven by feedbacks mediated through leadership, networks, and social learning [...]. The overarching feature of adaptive governance is the ‘adaptive’ dimension of governance. In order to buffer change, resilience provides insights into the importance of diversity, modularity, and feedbacks in governing complexity in social-ecological systems “(ebd.: 3).

Auch sie verdeutlicht den positiven Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Motivation, der sich durch die Existenz informeller Netzwerke und kollektiven Handelns ergibt, betont aber zugleich, dass beides zwingend auf der Interdependenz von verschiedenen Handlungsebenen basieren muss. Wie Dietz et al. (2003) und Folke et al. (2005) geht Boyd ebenfalls von einer institutionellen Vielfalt in Adaptive Governance-Systemen aus, verweist aber darauf, dass die Institutionen und Organisationen selbst, insbesondere auf lokaler Ebene, ein hohes Maß an Adaptivität und Flexibilität aufbringen müssen: *„Adaptive governance requires adapting institutions“* (ebd.: 4).

Boyd & Juhola (2015: 1235) richten in ihrem Forschungsbeitrag den Fokus auf die Entscheidungsfindung und definieren Adaptive Governance-Systeme als *„decision-making systems comprising formal and informal institutions and social networks that are able to adapt in the face of uncertainty“*. Auch sie setzen den Aspekt der Flexibilität voraus, sehen diesen aber auch kritisch, da er einen gewissen Interpretationsspielraum für die handelnden Akteure ermöglicht, u.a. in Form von Korruption. Wie zuvor Rijke et al. (2012) erkennen auch sie die Schwäche der zumeist normativen Überlegungen zur Adaptive Governance an. Diese Form der Idealisierung führt nach ihrer Ansicht zu einer Diskrepanz zwischen den theoretischen Überlegungen und praktischen Anforderungen einer Adaptive Governance. Daraus ergibt sich

ein Mangel an „*decision-making tools and methods*“ in Bezug auf die Governance von Anpassung (Munaretto et al. 2014: 73). Chaffin et al. (2014) bestätigen dies und betonen die begriffliche und konzeptionelle Unschärfe von Adaptive Governance in den bisherigen Studien:

„AG is never the same in two places; it is messy and often develops organically within the context of a SES, but it can also be encouraged with an intervention aimed at boosting adaptive capacity. It exists across a spectrum, from top-down to bottom-up, from rigid to flexible, from global to local, but never exists at one extreme [...]. AG is born from the social will to manage SESs holistically for either increased resistance to undesirable change or the ability to transform a system to a more desirable state.“ (ebd.: o. S.).

Nach ihrer Ansicht wird die Übertragbarkeit der theoretischen Überlegungen von Adaptive Governance dadurch eingeschränkt. Sie begründen dies damit, dass jedes System historisch bedingt in individuelle gesellschaftliche und politische Beziehungen und Normen eingebettet ist, die im Rahmen der Adaptive Governance stärker berücksichtigt werden müssen. Zugleich stellen sie aber fest, dass sich zunehmend eine Verschiebung von theoriebasierten Forschungsbeiträgen hin zu verstärkt empirischen Arbeiten in der Adaptive Governance-Forschung erkennen lässt (Karpouzoglou et al. 2016). Auch Janssen & van der Voort (2016) bestätigen die Herausforderungen zur Anwendung der theoretischen Erkenntnisse in der Praxis und benennen die Gefahr, die mit dem Anspruch an dezentrale Entscheidungs- und Gestaltungsstrukturen einhergehen können:

„Adaptive governance may have far reaching consequences. Changing governance mechanisms and decentralized decision-making influence power structures [...]. These changes might result in instability and a change in the status quo. A major challenge is to ensure stability and adaptability at the same time. This requires that there is knowledge about which parts of an organization can or need to change and which parts should remain stable for a longer time.“ (ebd.: 3)

Die zuvor benannte pauschale Forderung nach flexiblen und anpassungsfähigen Institutionen schränken sie insofern ein, als dass bewusstere Entscheidungen notwendig werden, welche konkreten institutionellen Bereiche es in einer Adaptive Governance anpassungsfähig und flexibel zu halten gilt.

Nach Karpouzoglou et al. (2016) lässt sich Adaptive Governance sowohl als theoretische Basis als auch als Ansatz zur Bewältigung des kontinuierlichen Wandels durch Anpassung verstehen. Sie befürworten die theoretische Vielfalt innerhalb der Adaptive Governance-Forschung sogar und machen deutlich, dass eine gezielte Zusammenführung ein robusteres Governance-Verständnis hervorbringen kann, das besser zur Lösung von „real-world-problems“ beiträgt. Die Beschreibungsmerkmale von Adaptive Governance sehen sie, wie bereits Rijke et al. (2012) und Chaffin et al. (2014), deutlich geprägt von den normativen Überlegungen zur „good governance“. Sie fordern deshalb eine kritischere Haltung ein, die weniger nach einem Idealzustand von Adaptive Governance strebt, sondern nach den Gründen des wiederholten Scheiterns von bisherigen Governance-Mechanismen sucht. Hierzu gehört nach ihrer Ansicht auch zu konkretisieren, wen es durch die Adaptive Governance zu stärken gilt und deshalb die Verantwortung für den Anpassungsprozess übertragen werden muss. Chaffin & Gunderson (2016) verfolgen eine ähnliche Argumentation und betonen die Notwendigkeit eines

lernbasierten, konzeptionellen Verständnisses von Adaptive Governance. Dies bedeutet, dass die Herausbildung eines adaptiven Governance-Systems niemals von idealistischen Grundsätzen ausgehen kann, sondern dieses entlang der vorherrschenden, individuellen Bedingungen und Erfahrungen angepasst und etabliert werden muss:

„AG is not about a focus on getting the policy ‘right’ before acting, but rather about environmental governance that supports the emergence of policies, in a learning context, that allow for adaptation in a dynamic system“ (ebd.: 86).

Als konkreten Ansatz der Implementierung nennen sie das Konzept des Adaptive Management. Adaptive Governance bietet nach ihrer Ansicht dafür einen entsprechenden Rahmen und die benötigte Legitimität. Nach Gunderson et al. (2016) ergänzt Adaptive Governance das Konzept des Adaptive Managements vor allem um die Rolle der sozialen Dimension und verhilft dabei, die bisherigen Fehler des Adaptiven Management Ansatzes zu beheben. Somit wird an dieser Stelle deutlich, dass die Adaptive Governance-Literatur enge Bezüge zur Adaptive Management-Literatur aufweist (Armitage et al. 2009; Chaffin et al. 2014; Plummer et al. 2012; Wyborn 2015). Hierzu lässt sich allerdings feststellen, dass es bisher nicht adäquat gelungen ist, Adaptive Governance von den verwandten Ansätzen des Adaptive Management und Adaptive Co-Management abzugrenzen, sondern diese Ansätze sogar teilweise synonym verwendet werden (Hasselman 2017; Steelman 2022). So haben diese Ansätze gemein, dass *„komplexe und unvorhersehbare Zusammenhänge und deren Veränderungsprozesse gesellschaftlicher, ökologischer oder atmosphärischer Systeme in den Blick genommen werden.“* (Knieling et al. 2011). Der wesentliche Unterschied besteht nach Hasselman (2017) jedoch darin, dass mit dem Ansatz des Adaptive Management, die im Governance-System erfolgten Entscheidungen in einem partizipativen und flexiblen Gestaltungsansatz und durch anpassungsfähige Managementpraktiken in die Implementierung überführt werden. Adaptive Co-Management, als ein Typus des Adaptive Management, richtet hingegen den Fokus noch stärker auf Verhandlung, geteilte Macht und geteiltes Wissen in diesen Prozessen. Hier werden der Einbezug der lokalen Ebene in die Entscheidungsfindung sowie die Relevanz eines partizipativen Gestaltungsverständnis in besonderer Weise betont (Dressel et al. 2020; Kekulandala et al. 2023; Trimble & Plummer 2019). Adaptive Governance folgt somit, gegenüber den Management Ansätzen, einem holistischeren Ansatz, der auf Ausgangs- und Rahmenbedingungen von geteilter Verantwortung und Entscheidungsfindung in einem Mehr-Ebenen Kontext abzielt (Chaffin et al. 2014). Für dieses holistische Verständnis von Adaptive Governance liefert Hasselman (2017: 40) folgende Definition:

„Adaptive governance systematically integrates adaptive management across the political processes, polity and policy aspects of governance, with the implications to legitimacy and accountability addressed by the structures and agents present“.

Anders als die weiteren Vertreter der Adaptive Governance (u.a. Janssen & van der Voort 2016; Rijke et al. 2012) stellen Hong & Lee (2018) explizit in Frage, dass dezentrale Strukturen zwangsläufig auch zu einer Adaptive Governance führen. Nach ihrer Ansicht, führen dezentrale Strukturen zwar dazu, dass Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Agilität erreicht werden, aus explizit unternehmerischer Sicht kann Anpassung durch diese dezentralen Strukturen jedoch auch behindert werden. Als notwendige Ausgangsbedingungen argumentieren sie deshalb für

eine Intensivierung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit über verschiedenen Handlungsebenen, um Entscheidungen der Anpassung zu treffen.

Die systematische Literaturstudie von Sharma-Wallace et al. (2018) liefert Erkenntnisse zu den empirischen Dimensionen und Herausforderungen der Adaptive Governance. In diesem Kontext bestätigen sie zwar die Erkenntnisse traditioneller Zugänge hinsichtlich des Bedarfs an Flexibilität, Wandelkapazität und Handlungswille als Voraussetzung der Implementierung, stellen aber zugleich den Mangel an anwendungsfähigen Methoden von Adaptive Governance und der sich draus ergebenden Problematik eines „real world governance dilemma“ fest. Ergänzend dazu unterstreichen Wang et al. (2018: 319) den Bedarf an anwendungsfähigen Gestaltungsansätzen „*as a guide for practice in real-life context*“. Hier fordern Sharma-Wallace et al. (2018: 175) nicht nur den Bedarf an weiteren empirischen Einzelfallstudien in verschiedenen Disziplinen, sondern argumentieren, „*that synthesis across cases might offer more advanced generalisable insight on the methods which best support successful adaptive governance approaches alongside the critical enabling and/or constraining role of diverse governance contexts*“. Nur durch diese Synthese ist es nach ihrer Auffassung möglich, ein robustes Verständnis und anwendungsfähige Methoden für die Adaptive Governance zu erreichen. Um die Defizite bei der Messbarkeit erfolgreicher Ansätze zu beheben, müssen folglich explizite Schlüsselfaktoren ermittelt werden.

In ihrem weiteren Forschungsbeitrag stellen Janssen & Van Der Voort (2020) die konzeptionellen Ansätze der Adaptive Governance und Agile Governance auf Grundlage der jüngsten Erfahrungen mit der COVID-19-Pandemie gegenüber. Dynamik und Komplexität zeigen sich in Krisenzeiten besonders deutlich und machen eine hohe Anpassungs- und Lernkapazität umso notwendiger: „*responses may need to change over time. As the pandemic unfolded, particularly, responses had to be adapted. Responses that are effective at the start might not yield the same results at later stages. Monitoring, learning and adapting are key here.*“. Während bei Adaptive Governance die Anpassung an Veränderungen und das Lernen im Zentrum der Bemühungen stehen, ist die Agile Governance vor allem auf Methoden ausgerichtet, mit denen auf Ungewissheiten reagiert werden kann. Agile Governance ist nach Janssen & Van Der Voort somit in erster Linie reaktiv, während Adaptive Governance auf eine langfristige Handlungsperspektive abzielt, die proaktiv und dauerhaft versucht, Instabilität zu verhindern. Die Erfahrungen mit der Pandemie verdeutlichen aber, dass die Veränderung von Strukturen und Entscheidungsbefugnissen Zeit für die Etablierung benötigen, weshalb Adaptive Governance kein Ansatz für kurzfristiges Handeln sein kann. Schnelles Handeln stellt nach ihrer Ansicht also ein zentrales Dilemma der Adaptive Governance dar. Wie bereits Hong & Lee (2018) merken sie an, dass die Voraussetzung von dezentralen Entscheidungsstrukturen somit nicht alleinig ausreicht, um Krisen bewältigen zu können, sondern durch zentrale Mechanismen zur Koordinierung von Maßnahmen flankiert werden müssen.

Wang et al. 2020 betonen in ihrem jüngsten Forschungsbeitrag, dass ein Adaptive Governance-Ansatz dazu beitragen kann, dass sich interagierende Stakeholder effektiver an Veränderungen anpassen. Die Kernidee von Adaptive Governance besteht nach seiner Ansicht somit darin, durch flexible Ansätze der Beteiligung und Entscheidungsfindung ein Gleichgewicht zwischen stabilitäts- und anpassungsorientierten Governance-Ansätzen herzustellen. Wichtig ist hierbei der Austausch von Wissen, da er die verschiedenen Entscheidungsbefugnisse zusammen-

bringen und die Mobilisierung von Fähigkeiten in den Organisationen fördern kann. Ähnlich wie Wang et al. stellen Pedroza-Gutiérrez et al. (2021) die Wirkung von Adaptive Governance in den Fokus. Sie sehen Adaptive Governance in erster Linie als „Verstärker“ von Resilienz, die darauf abzielt durch partizipative Lernprozesse und selbstorganisierte Aktionen, Akteure zu befähigen sich neu zu organisieren und an verschiedene Arten von Krisen anzupassen. Sie fordert deshalb dazu auf, besonders aus den jüngsten Erfahrungen der COVID-19-Pandemie neue Erkenntnisse zum Zusammenhang von Adaptive Governance und Resilienz abzuleiten.

Van Assche et al. (2022) verweisen explizit auf die Rolle von Organisationen. Nach ihrer Auffassung tragen besonders Organisationen dazu bei, die Anpassungsfähigkeit von Communities sicherzustellen, da sie über die Fähigkeit verfügen, sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen. Sie leisten einen wichtigen Beitrag dazu, die Anpassungsziele einer Gemeinschaft schneller zu erreichen. Die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Organisationsformen sehen sie als großes Potenzial für die Adaptive Governance, da sie es ermöglicht, verschiedene Gestaltungswege der Anpassung auszuprobieren. Dieser Ansatz wird nach ihrer Ansicht jedoch durch Regierungs- bzw. kommunal geführte Organisationen deutlich gehemmt, da sie die geforderte Experimentierfreudigkeit und Flexibilität nur in eingeschränktem Maße aufbringen können. Ihre Dominanz in den sozialen Systemen hat somit weitreichenden Einfluss auf das Verständnis von Adaptivität und Reflexivität in community-based organisierten Räumen.

Zusammenfassend zeigt die Literaturstudie, dass sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten verschiedene definitorische Annäherungen zur Adaptive Governance entwickelt haben. Dadurch ergibt sich nicht nur eine breite Verständnisvielfalt innerhalb der Adaptive Governance-Forschung, sondern führt auch eine gewisse Begriffsunschärfe und die unterschiedlichen theoretisch-konzeptionellen Herangehensweisen vor Augen. Letzteres wird in Kapitel 2.2.2 tiefergehend behandelt. Während einige Vertreter Adaptive Governance als theoretische Erklärungsbasis verstehen, sehen es andere wiederum als konzeptionellen Ansatz zur Beschreibung wie auch zur Gestaltung des Wandels. Führt man die verschiedenen Definitionsansätze im Vergleich zusammen, so wird dennoch deutlich, dass sie auf mehreren übereinstimmenden Prinzipien basieren. So bilden einerseits die Aspekte des (sozialen) Lernens und der Selbstorganisation zentrale Voraussetzungen der Gestaltungsprozesse, die darauf abzielen, Unsicherheiten und Veränderungsdynamiken zu berücksichtigen und dadurch ein dauerhaft resilientes System zu schaffen. Zweitens, gelten Adaptive Governance-Systeme als flexible und offene Entscheidungssysteme, die durch ein anpassungsfähiges Interaktionsgefüge auf Grundlage von kooperativen und polyzentrischen Netzwerkstrukturen kontinuierlich im Stande sind, Veränderungen zu erkennen und zu bewältigen. Der Erwerb und der Austausch von Wissen ebenso wie die Verfolgung von partizipativen Gestaltungsmechanismen gelten hierbei als Schlüsselprinzipien. Letztendlich besteht auch Einigkeit darin, dass der Ansatz der Adaptive Governance einen Rahmen liefert, um die Anpassungsfähigkeit gegenüber Veränderungen dauerhaft zu steigern und die Wissensbasis für Entscheidungsprozesse unter den genannten Bedingungen zu verbessern. Grundvoraussetzung dafür ist eine Kultur des gemeinsamen Lernens und Handelns. Dieses Verständnis soll der Forschungsarbeit im Folgenden zugrunde gelegt werden.

2.2.2 Einordnung in die Wissenschaftsdisziplinen

Neben den verschiedenen definitorischen Überlegungen zum Verständnis von Adaptive Governance kann auch ein differenzierter Anwendungsbezug in den Wissenschaftsdisziplinen festgestellt werden. Die Literaturstudie legt dazu offen, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten zahlreiche Erkenntnisse im Bereich der Umweltwissenschaften gewonnen wurden. Sie bringen den Großteil der Forschungsbeiträge in der Adaptive Governance-Forschung hervor. Dabei lässt sich jedoch auch ein Wandel im theoretischen Grundverständnis beobachten, in dem eine Übertragung von einer primär ökologischen Systemperspektive auf soziale bzw. sozio-ökologische Systeme erfolgt (Sharma-Wallace et al. 2018). Folglich ist eine zunehmende Öffnung der Adaptive Governance-Forschung für andere Disziplinen in den Bereichen der Politik-, Raum und Gesellschaftswissenschaften deutlich erkennbar (Tuda et al. 2021; Wang et al. 2018). Jüngere Arbeiten versuchen dabei auch den Einfluss und die Erfahrungen der COVID-19-Pandemie im Kontext der Adaptive Governance näher zu untersuchen (Coscia & Voghera 2023; Janssen & Van Der Voort 2020; Pedroza-Gutiérrez et al. 2021; Sainz-Santamaria & Martinez-Cruz 2022).

Natur- und Umweltwissenschaften

Das Ausgangsverständnis früherer Forschungsarbeiten basiert auf der Betrachtung von Ökosystemen. Adaptive Governance wird hier als Grundvoraussetzung für die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit verstanden und gilt Umweltmanagern und Entscheidungsträgern als ein Prinzip, um Strategien für den Umgang mit Unsicherheiten durch Anpassung entwickeln, umsetzen und steuern zu können (Chaffin & Gunderson 2016; Clark & Clarke 2011; Janssen & van der Voort 2016). Der Fokus der Adaptive Governance-Studien liegt auf der Untersuchung von Prozessen der Bewältigung oder der Planung, die in Folge einer Krise angestoßen wurden und dadurch einen Mentalitätswandel einfordern (Mancini et al. 2020; Sharma-Wallace et al. 2018). Diese Studien legen offen, dass die Aktivierung des sozialen Kapitals von Individuen maßgeblich dabei unterstützt, neue Institutionen zur Anpassung an Umweltveränderungen zu bilden (Ebel et al. 2023).

Einen thematischen Schwerpunkt der umweltwissenschaftlichen Forschungsbeiträge bilden die Herausforderungen im Bereich des Ressourcenmanagement mit besonderem Fokus auf die Wasserwirtschaft (Chaffin et al. 2016; Edwards et al. 2019; Hasselman 2017; Karpouzoglou et al. 2016; Sharma-Wallace et al. 2018). Im Kern steht die Bewirtschaftung von Ressourcen über den Ansatz der lokalen Selbstorganisation und offener Entscheidungsstrukturen, oftmals als Reaktion auf Ressourcenkrisen. Adaptive (Co-)Management wird häufig als prozessualer Ansatz für die Entwicklung von Anpassungskapazitäten und eine lernbasierte Produktion von Wissen verstanden (Farhad et al. 2017; Gunderson et al. 2016; Plummer et al. 2012; Susskind & Kim 2022). Dies ist für die Erreichung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements von großer Bedeutung und erfährt unter Berücksichtigung von Adaptive Governance nicht nur zusätzliche Legitimität, sondern auch einen breiteren sozialen Kontext (Tuda et al. 2021).

Wie bereits zuvor Chaffin et al. (2014) und Karpouzoglou et al. (2016) haben auch Andriollo et al. (2021) jüngst in einer systematischen Literaturstudie wissenschaftliche Publikationen aus

dem Zeitraum 2004–2020 analysiert und dabei nach den Themenschwerpunkten gesucht, die sich im Rahmen von Adaptive Governance im Umweltkontext identifizieren lassen. Diese lassen sich in drei Bereiche und entsprechende Handlungsfelder einordnen:

- *Belastungen der Umweltressourcen durch den Menschen:* Landwirtschaft, Fischerei und Jagd, Industrie, urbane Gebiete, Klimawandel, Forstwirtschaft, Tourismus, Abfallproduktion, Verkehr und Energie
- *Umweltspezifische Themen* wie Land und Boden, Süßwasser, biologische Vielfalt, Ozeane, Küsten und Luft
- *Nachhaltigkeitstransformationen:* Lebensmittel, Land und Wasser; Gesundheit und Wohlbefinden; Demografie, nachhaltige Städte, Energiedekarbonisierung; nachhaltige Industrie, digitale Revolution, Bildung und Geschlechtergerechtigkeit.

Nach Ansicht von Andriollo et al. (2021) liefert die Studie einen Überblick darüber, welche Handlungsfelder die Menschheit aktuell vor besonders hohe Herausforderungen stellt. Demgemäß zeigt sich der Bedarf nach alternativen Lösungsansätzen der Anpassung häufig in den Bereichen der Landbewirtschaftung, Fischerei, Wasserpolitik, Raumpolitik und in der Bewältigung des Klimawandels. In den Bereichen der Forstwirtschaft und des Tourismus stehen vor allem die biologische Vielfalt sowie die Verfügbarkeit und Nutzung von Land und Boden im Vordergrund. Im städtischen Handlungskontext nehmen die Themen Wasserverfügbarkeit/-nutzung, Verkehr, Abfall und Energieerzeugung eine übergeordnete Rolle ein. Nachhaltigkeitstransformationen werden primär durch Initiativen zur Lebensmittelproduktion, Landnutzung, Wasser (Süßwasser; Ozeane) sowie zur Verbesserung der Gesundheit eingeleitet. Bislang weniger beachtet wurden die Themen der Dekarbonisierung der Energieversorgung, nachhaltige Industrie sowie Bildungswesen, Geschlechtergerechtigkeit und Digitalisierung. Mit der Sichtung von über 50 Publikationen kommen Andriollo et al. zu der Erkenntnis, dass die Anwendung von Adaptive Governance vor allem darin besteht, die derzeitigen Maßnahmen im umweltpolitischen Kontext kritisch zu bewerten und die bestehenden Governance-Ansätze durch die Ermittlung neuer Entscheidungs- und Gestaltungslösungen zu verbessern. Dazu gehören u. a. Ex-ante-Bewertungen zu den Auswirkungen bestimmter Landnutzungsarten. Weiterhin stellen sie fest, dass die Partizipation von lokalen Akteuren eine wichtige Rolle bei der Identifizierung von Bedürfnissen oder Umweltproblemen spielt, ebenso wie bei der Durchführung von Projekten. Zudem ermöglichen partizipative Ex-ante-Bewertungen das Bewusstsein für lokale Probleme zu schärfen und dadurch kontextbezogene Lösungen zu finden, die von der lokalen Gemeinschaft besser akzeptiert werden. Lokale Akteure, die bisher häufig als passive Akteure verstanden wurden, sollen durch die Übertragung von Verantwortung und Autonomie bei der Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen deutlich gestärkt werden.

Im Feld der Wasserbewirtschaftung und des Marinemanagements erfährt Adaptive Governance eine besondere Relevanz, wenn es darum geht nach Umweltkrisen (z.B. Hochwasser oder Dürre) die Kontrolle und Koordination der Wasserbewirtschaftung aufrechtzuerhalten und die überforderten Infrastrukturen zu optimieren (Gunderson et al. 2016; Wyborn et al. 2023). In diesem Feld werden auch die Auswirkungen des Klimawandels berücksichtigt (Karpouzoglou et al. 2016; Sharma-Wallace et al. 2018). Aufgrund mangelnder formeller Klimaanpassungs-

strategien werden mittels Adaptive Governance somit alternative, informelle Governance-ansätze gesucht (Morgan et al. 2023). Greenhill et al. (2020) sehen Adaptive Governance als neuen Gestaltungsweg für die maritime Planung, um durch die Anwendung einer polyzentrischen Governance die klimaanfällige Aquakulturindustrie in Schottland zu verbessern. Tuda et al. (2021) untersuchen den Einfluss von institutionellen Bedingungen, die die Herausbildung polyzentrischer Governance im lokalen Marine-Co-Management unterstützen und dadurch zu einer Adaptive Governance grenzüberschreitender Marinesysteme beitragen. Um die global konkurrierenden Ziele der Wasserwirtschaft zu bewältigen, ist nach Scott et al. (2020) eine Planungsflexibilität und Anpassungsfähigkeit von Institutionen zwingend erforderlich. Im Rahmen einer Adaptive Governance können nach ihrer Ansicht die dafür benötigten Mechanismen etabliert werden, die zu einer Resilienz der Wasserbewirtschaftung und dessen Infrastruktur führen. Auch Wilder et al. (2020) erkennen den Nutzen zur Verbesserung der grenzüberschreitenden Wasserpoltik und betonen die Rolle von sozialem Lernen, dauerhaften Beziehungen, flexiblen Governance-Mechanismen sowie staatlichen und nichtstaatlichen Netzwerken bei der Gestaltung von Hydrodiplomatie.

Munaretto et al. (2014) wie auch Rhodes et al. (2022) verstehen Adaptive Governance ferner als Ansatz zur Verbesserung von Klimaanpassungsprozessen, in dem die Wissensbasis für die strategische Entscheidungsfindung durch anpassungsfähige und partizipative Methoden verbessert wird. Prinzipien der Experimentierbarkeit, Inkrementalität und Reversibilität gelten nach Munaretto dabei als zentrale Bewertungskriterien. Im Kontext der Naturschutzplanung verweisen Rhodes et al. vor allem auf die Flexibilität des Adaptive Governance-Ansatzes und betonen den Nutzen, um Naturschutzpläne im Hinblick auf unvorhergesehene Ereignisse des Klimawandels strategisch so flexibel zu gestalten, sodass sie stetig angepasst werden können.

Im Bereich des Katastrophenmanagements gilt Adaptive Governance als Ansatz zur proaktiven Katastrophenvorsorge mit dem Ziel, die Resilienz dauerhaft zu verbessern (Munene et al. 2018; Thomalla et al. 2018). Nach Munene et al. (2018) liefert die Resilienzforschung wichtige Hinweise zur Identifizierung wesentlicher Merkmale einer Adaptive Governance (vgl. auch Djalante 2012). Ferner verweisen sie auf den weiteren Bedarf an inter- und transdisziplinärer Forschung, um widerstandsfähigere Ansätze einer kontextbezogener Katastrophenvorsorgepolitik entwickeln zu können.

Politik- und Gesellschaftswissenschaften

In den Politik- und Gesellschaftswissenschaften erlangt der Adaptive Governance-Ansatz ebenfalls zunehmende Beachtung (Sharma-Wallace et al. 2018). Adaptive Governance wird hier gleichermaßen als Ansatz zur Förderung des Gemeinwohls wie auch zur Stärkung einer resilienten Gesellschaft verstanden (Brunner 2010; Janssen 2022). Siddiki (2022) rückt die Frage nach einer dynamischen Anpassung in der Politikgestaltung allgemein in den Fokus, da sie in den Politikwissenschaften bislang nur wenig Beachtung findet. Nach ihrer Auffassung grenzt sich Adaptive Governance zur Politikprozessforschung insofern ab, als dass bestimmte Indikatoren und Merkmale zur Verfügung gestellt werden, die bei der Untersuchung nach den Gründen einer Stagnation von politischen Systemen helfen. Als Voraussetzung zur Etablierung einer adaptiven Politikgestaltung nennt Siddiki: die Verfügbarkeit reflexiver Gesetze, die

formelle Delegation von Befugnissen an politikspezifische Interessenvertreter zur Teilnahme an der Entscheidungsfindung, Experimentierfreudigkeit sowie flexible Partizipationsprozesse. Finanzielle und technische Unterstützung verhelfen wiederum, die Verantwortung an jene Akteure zu übertragen, die von den Zielen einer Anpassung unmittelbar betroffen sind.

Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels werden die unterstützenden Eigenschaften einer Adaptive Governance diskutiert, um die gesellschaftliche Akzeptanz und den Umgang mit dem Auftreten disruptiver Technologien zu verbessern (Janssen 2022; Janssen & van der Voort 2016). Nach Wang et al. (2018) müssen dafür neue Formen der Zusammenarbeit etabliert werden, die dazu verhelfen, besser auf technologische Veränderungen und die daraus resultierenden neuen Anforderungen zu reagieren. Um adaptive Governance-Strategien in der digitalen Verwaltung entwickeln zu können, plädieren sie für eine dezentrale Verteilung von Entscheidungsbefugnissen und Rechenschaftspflichten zwischen den staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren. Hong & Lee (2018, 2020) benennen in ihrer Studie zur Sharing Economy konkrete Voraussetzungen, in denen dezentrale Entscheidungsstrukturen zu einer Adaptive Governance führen. Im Fokus steht hierbei die Regulierung von Sharing-Economy-Diensten auf unterschiedlichen politischen Ebenen. Adaptive Governance bietet hier die Möglichkeit, durch eine breite öffentliche Beteiligung die Reaktionsfähigkeit einer Gesellschaft zu stärken und dadurch einen Wandel hin zu einer adaptiven Regierungsführung voranzutreiben. Bei der Bewältigung des digitalen Wandels nimmt auch der technologiebasierte Wissensaustausch, beispielsweise mittels sozialer Medien, eine wichtige Rolle ein. Vor dem Hintergrund des schnellen technologischen Wandels stoßen nach Wang et al. (2021) die bisher etablierten Governance-Formen häufig an ihre Grenzen. Nach ihrer Ansicht hilft Adaptive Governance diesem Bedarf gerecht zu werden und durch entsprechende Formen der Beteiligung, Entscheidungsfindung und Mobilisierung die Anpassungsfähigkeit von Akteuren in der interorganisationalen Zusammenarbeit zu verbessern.

Heilmann & Perry (2011) und daran anknüpfend Lincoln & Madgin (2018) zielen auf die Relevanz von Adaptive Governance im Kontext der inhärenten Formbarkeit von Kulturerbe als Konzept und Prozess ab. Hierbei heben sie die Rolle von Institutionen zur Anerkennung von Kulturerbe im gesellschaftspolitischen Kontext hervor. In ihrer Forschungsarbeit fokussieren sie vor allem auf die Anpassungskapazitäten, die zur Etablierung einer Adaptive Governance beitragen, lassen jedoch eine theoretisch-konzeptionelle Aufarbeitung des Adaptive Governance-Ansatzes völlig außer Acht. Duke et al. (2021) schaffen ebenfalls den Transfer im kulturwissenschaftlichen Kontext und erkennen den Nutzen der Adaptive Governance für die Verbesserung von Machtungleichgewichten indigener Völker am Beispiel der Aborigines in Australien an. Mit ihrem Culturally Adaptive Governance-Framework wollen sie einen neuen Governance-Rahmen für Forschungsprojekte liefern und dadurch die Gleichberechtigung speziell in der Gesundheitsforschung wie auch die Erleichterung von Machtverschiebungen fördern. Auch Carey et al. (2022) sehen den Nutzen von Adaptive Governance im Bereich der Gesundheitsforschung und betonen die Notwendigkeit einer flexiblen und anpassungsfähigen Regierungsführung zur besseren Gestaltbarkeit von Veränderungen im Pflegesektor.

Carroll et al. (2020) untersuchen den Adaptive Governance-Ansatz konkret im sozialwissenschaftlichen Kontext, da er nach ihrer Auffassung eine Vielzahl von Merkmalen aufweist, die mit dem Governance-Anspruch für soziale Zwecke übereinstimmen. In ihrem Beitrag

verweisen sie auf die Problematik, dass eine kollektive, dezentralisierte Entscheidungsfindung, wie es die Adaptive Governance Forschung vorsieht, zwar in der Kulturgeschichte indigener Stämme bereits häufig verankert ist, aber durch die Einbettung in kolonial geprägte bürokratische Regierungssysteme, wie im Fall Neuseeland, große Hürden erfährt. Sie merken dazu an, dass gemeinschaftsbasierte Initiativen, wie sie bei indigenen Völkern zu finden sind, oft unter einem Mangel an Autorität, Legitimität, Finanzierung, Wissens- und Ressourcenzuflusses sowie einer nachhaltigen Führung leiden. Um diesen Mangel zu beheben, bietet Adaptive Governance nach Carroll et al. folglich eine konzeptionelle Grundlage, die verschiedenen Einrichtungen in ihren Bemühungen und Bedarfen zusammenzubringen und die vorhandenen Ressourcen bündeln.

Raumwissenschaften

In den Raumwissenschaften findet der Ansatz der Adaptive Governance insbesondere in Studien zur räumlichen Entwicklung und dem Aufbau räumlicher Resilienz zunehmende Beachtung. Zu den häufigen Anwendungsfeldern gehört die Entwicklung von urbanen und ländlichen Räumen in Richtung Nachhaltigkeit (Castro-Arce & Vanclay 2020; Clark & Clarke 2011; Cumming et al. 2013; Karpouzoglou et al. 2016). Die Autoren stellen hierbei die Eigenschaften einer adaptiven und flexiblen sowie einer gemeinschaftsbasierten Gestaltungsweise in der Planung und Entwicklung dieser Räume häufig in den Vordergrund.

In den Forschungsbeiträgen werden unter anderem stadtnahe Regionen (*peri-urban areas*) als Herausforderung für den Bereich des Umwelt- und Risikomanagement gesehen (Torres-Lima et al. 2022). Dies wird damit begründet, dass die Siedlungen in stadtnahen Gebieten nicht direkt mit den Ballungsräumen verbunden sind und somit alternative Lösungen zur Verwaltung von Ressourcen und der Koordination von Entscheidungen erforderlich machen. Torres-Lima et al. (2022) verweisen dabei auf den Nutzen einer endogenen Gestaltung und des Co-Managements, um die Betroffenheit lokaler Gemeinschaften zu ermitteln und Anpassungskapazitäten aufzubauen. Jedoch müssen nach ihrer Ansicht dafür die lokalen Strukturen zwingend mit den übergeordneten Ebenen institutionell verbunden sein. Da Adaptive Governance die Beteiligung einer Vielzahl sozialer Akteure, partizipative Entscheidungsfindung sowie kollektives Lernen auf mehreren Ebenen einfordert, ist dieser Ansatz für die Untersuchung und Entwicklung stadtnaher Gebiete nach ihrer Auffassung ideal geeignet. Torres-Lima et al. erkennen aber auch die Schwächen des Ansatzes. So können die Aspekte der Bereitschaft, die Ressourcenverfügbarkeit und die Fähigkeiten der Anpassung seitens der betroffenen Akteure maßgeblich über den Erfolg der Adaptive Governance entscheiden.

Seeliger & Turok (2014) fokussieren in ihrer Studie auf die Thematik informeller Siedlungen am Beispiel des südafrikanischen Stellenbosch und heben die sozio-ökologischen Risiken dieser Räume aufgrund mangelnder Planungsstrukturen hervor. Die Komplexität informeller Siedlungen erfordern nach ihrer Ansicht eine kooperative Verwaltung und die Beteiligung privater und öffentlicher Akteure, die auf den Prinzipien von Flexibilität und Verhandlung basiert. Ausgehend von den Annahmen der Resilienzforschung greifen sie auf den Ansatz von Adaptive Governance zurück, um einerseits den Nutzen zur Stärkung von lokalen Kapazitäten aufzuzeigen und andererseits Möglichkeiten zu schaffen, die informellen Siedlungsstrukturen

durch praktische und experimentelle Lösungen in das bestehende Stadtgefüge zu integrieren. Adaptive Governance verstehen sie dabei als Lösung, die betroffenen Akteure mit den benötigten Fähigkeiten auszustatten, um effektiver mit unerwarteten Risiken umzugehen. Maßnahmen zu Sensibilisierung wie auch zur Verbesserung der Interaktion mit den politischen Entscheidungsträgern, sehen sie als wertvolle Impulse des Adaptive Governance-Ansatzes, um eine breite Akzeptanz zur Veränderung der informell gewachsenen Strukturen zu erwirken.

Nach Castro-Arce & Vanclay (2020) schafft Adaptive Governance eine wirksame Möglichkeit, um die Vision einer nachhaltigen ländlichen Entwicklung umzusetzen. Die zugehörigen Prinzipien verhelfen dabei, dass die auf mehreren Ebenen agierenden Akteure Veränderungen besser annehmen und zugleich befähigt werden, künftige Entwicklungspfade durch eine effektive Entscheidungsfindung zu beeinflussen. Sie verknüpfen in ihrer Studie Adaptive Governance mit dem Konzept der sozialen Innovationen, da sie nach ihrer Auffassung eine wichtige Rolle spielen, um einen kontinuierlichen Prozess des Wandels bis hin zur Transformation auszulösen und somit ein anpassungsfähiges Governance-System auf regionaler Ebene zu fördern. Adaptive Governance stellt für sie somit einen zentralen Aspekt einer transformativen regionalen Governance dar. Um die Akteure und Handlungsintentionen der verschiedenen Ebenen zu verknüpfen und soziale Innovationen bottom-up zu initiieren, sehen sie vor allem Brückenorganisationen als essentiell.

Im Kontext der Stadtplanung/-entwicklung untersuchen Coscia & Voghera (2023) am Beispiel Turin den Einsatz flexibler und gemeinschaftsbasierender Governance-Instrumente, um die Transformation von Städten voranzutreiben. Der Schaffung einer adaptiven Governance gilt für sie hierbei als wichtige Grundlage. Die Erfahrungen der COVID-19 Pandemie haben die Relevanz einer bottom-up orientierten Initiierung von Anpassungsstrategien und von dynamischen Planungs- und Gestaltungsprozessen nach ihrer Ansicht bestätigt. Sie stellen in ihrer Fallstudie fest, dass Selbstorganisation und eine proaktive Vision wesentlich dazu beitragen, aktives Lernen, die Entwicklung von Kreativität und Robustheit sowie die Fähigkeit zur Anpassung und Innovation zu fördern. Um das dynamische Gleichgewicht und die Resilienz in der Gemeinschaft zu gewährleisten, zielen die im Projekt angelegten Strategien insbesondere auf den Aufbau von Wissen und die Stärkung der Gemeinschaftsstrukturen ab.

Migaud et al. (2021) transferieren den Adaptive Governance-Ansatz auf den Raumfahrtsektor. Da dieser durch das schnelle Voranschreiten des technologischen Wandels in besonderer Weise von anpassungsfähigen und flexiblen Gestaltungswegen abhängig ist, stellen sie den Nutzen von Adaptive Governance-Prinzipien für die Weltraum Governance heraus. Zudem ist die Raumfahrt in hohem Maße geprägt von den Unsicherheiten der Politikgestaltung, die aufgrund der Vielzahl von aufeinandertreffenden Interessen nach stetigen Kompromisslösungen sucht. Adaptive Governance bietet nach Migaud et al. somit einen geeigneten Rahmen, um ein besseres Verständnis zur Überwindung dieser Hürden zu erreichen.

Tourismuswissenschaften

Vor dem Hintergrund der tourismusspezifischen Ausrichtung dieser Forschungsarbeit soll nun abschließend die aktuelle Relevanz des Adaptive Governance-Ansatzes in den Tourismuswissenschaften betrachtet werden. Die Literaturstudie legt dazu offen, dass der Ansatz bislang

eine eher zurückhaltende Beachtung erfährt. Die noch vergleichsweise geringe Anzahl an wissenschaftlichen Studien lassen den Forschungsbedarf in diesem Feld deutlich werden. So zeigt sich, dass in den Beiträgen der Adaptive Governance-Begriff häufig explizit benannt und als Notwendigkeit zur Überwindung von Unsicherheiten und Veränderungsdynamiken gesehen wird (Baggio 2011; Bramwell & Lane 2011; Briassoulis 2017; Heslinga & Hartman 2021; Richins et al. 2011; Thomsen et al. 2019; Williams & Sheppard 2015).

Jedoch kann auch festgestellt werden, dass trotz dieser Forderung eine theoretisch-konzeptionelle Aufarbeitung nur geringfügig oder auf Grundlage des Adaptive (Co-) Management-Ansatzes erfolgt (Hartman 2016a; Islam et al. 2017, 2018b, 2018a; Petrić & Mandić 2021; Plummer & Fennell 2009). Wie zuvor in Kapitel 2.2.1.1 lässt sich auch hier feststellen, dass es in diesem Forschungsfeld nicht adäquat gelungen ist, die beiden Ansätze hinreichend voneinander abzugrenzen.

Als Ausgangsverständnis werden häufig Bezüge zur Theorie der komplexen adaptiven Systeme wie auch zur Resilienz und Nachhaltigkeit gelegt. Wie in den anderen Wissenschaftsdisziplinen betonen Bramwell & Lane (2011) wie auch Farsari (2021), dass soziales Lernen und geteiltes Wissen ebenso wie eine flexible und adaptive Gestaltungsweise zentrale Bestandteile dieser Governance-Prozesse darstellen, besonders wenn das Ziel einer nachhaltigen Tourismusentwicklung zugrunde liegt. Eine weitere theoretische Aufarbeitung des Ansatzes nehmen sie allerdings nicht vor.

Zu den bisherigen Anwendungsfeldern gehören beispielsweise die Entwicklung und Steuerung von tourismusrelevanten Naturschutzgebieten und Nationalparks (Islam et al. 2018b; Mancini et al. 2020; Plummer & Fennell 2009), die Adressierung von Klimaschutz/-anpassungszielen (u.a. Lama 2016; Sauer et al. 2021) sowie die Verbesserung der Gestaltungsprozesse in der Destinationsentwicklung (Fabry & Zeghni 2019; Islam et al. 2017; Thomsen et al. 2019).

Im Kontext der Governance von Destinationen benennen Fabry & Zeghni (2019) den Aufbau von Resilienzmechanismen und proaktiven Fähigkeiten als wichtige Eigenschaften, um gleichermaßen kurzfristige wie auch langfristige Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Veränderungen sehen sie als Möglichkeit, eine Destination durch Lernen zu stärken und mittels Anpassung so umzugestalten, dass künftige Veränderungsdynamiken besser verarbeitet werden können. Dabei flexibel zu sein, hilft den Destinationen effizienter zu handeln. Dies kann nach Fabry & Zeghni durch eine Netzwerk-Governance gewährleistet werden, die auf Dezentralisierung, De-Regulierung, Partizipation und öffentlich-privaten Partnerschaften basiert. Adaptive Governance stimmt nach ihrer Auffassung zwar mit diesen Prinzipien überein, jedoch spielen frühere Erfahrungen und die Verpflichtung zum sozialen Lernen eine wesentlich zentralere Rolle beim Aufbau von Fähigkeiten und offeriert den Destinationen ein stärker auf Reflexivität ausgerichtetes Governance-Modell. Die mangelnde Erfahrung in der Destinationspraxis mit Adaptive Governance sehen sie jedoch als kritisch, was den Ansatz in diesem Forschungsfeld noch immer als ein experimentelles Feld kennzeichnet.

In seiner Forschung legt Hartman (2016a, 2018a, 2018b, 2023) den Fokus auf die Adaptivität von Tourismusregionen und die dafür benötigten Gestaltungsanforderungen. Die Entwicklung von Destinationen versteht er als Ergebnis eines adaptiv-evolutionären Prozesses. Er greift unter anderem auf den Ansatz des Adaptive Co-Management und die Theorie der komplexen

adaptiven Systeme zurück und führt diese mit den Erkenntnissen der Destination Governance-Forschung zusammen. Dabei fragt er auch nach den Voraussetzungen, die ein adaptives Governance-Verhalten begünstigen. Flexibilität, Robustheit, Polyzentralität und Reflexivität nennt er als zentrale Anforderungen, um die räumliche Entwicklung und institutionelle Gestaltung von Destinationen unter kontinuierlichen Wandlungsbedingungen zu ermöglichen. Hartman sieht aber auch die Schwierigkeit, alle genannten Bedingungen gleichermaßen zu erfüllen und führt die Limitierung von Ressourcen und organisatorischen Kapazitäten als Grund an. Ausgehend von einem Mehrebenenverständnis, wie es die Adaptive Governance-Forschung vorsieht, benennt er mehrere relevante Ebenen für die strategische Destinationsentwicklung:

- *Ebene des Individuums*, auf der das adaptive Verhalten zur Verbesserung der Destinationsleistungen stattfindet
- *Ebene der Strukturen*, auf der die Akteure ko-kreativ die Möglichkeiten für das Handeln der Individuen gestalten
- *Ebene der Schnittstellen*, auf der Diskussionen stattfinden, die zur (Neu-) Verhandlung, (Neu-)Gestaltung, (Re-)Gestaltung, (Re-)Produktion und reflexiver Reorganisation institutioneller Rahmenbedingungen führen.

Trotz der Erkenntnis zur Notwendigkeit eines adaptiveren Verständnisses von Destination Governance, verfolgt Hartman keine Überprüfung des Ansatzes, die danach fragt, inwieweit die bestehenden Destinationen Eigenschaften von adaptiven Governance-Systemen aufweisen. Mit seiner Forschung liefert er dennoch wichtige Hinweise und Anknüpfungspunkte, um die Frage im Rahmen dieser Forschungsarbeit zu verfolgen.

Weiterhin benennen Mancini et al. (2020) in ihrer Studie zum Wildtiertourismus die Notwendigkeit adaptiver Governance-Mechanismen, um die negativen Folgen touristischer Aktivitäten auf die Wildtierpopulation oder Landnutzungskonflikte frühzeitig minimieren zu können. Sie stellen dazu fest, dass der Lebenszyklus von naturtouristischen Destinationen, wie von Butler propagiert (vgl. dazu Kap. 1.1), ebenfalls unter einem Wachstumsanspruch erfolgt und je nach Stadium unterschiedliche Anforderungen und Herausforderungen erzeugt. Die Wahl eines einzelnen Governance-Ansatzes für alle Stadien des Zyklus ist nach ihrer Ansicht deshalb zum Scheitern verurteilt. Die Anwendung von Adaptive Governance ermöglicht es jedoch flexibel und mithilfe von Überwachungsmechanismen, frühzeitig auf die verschiedenen Wachstumstendenzen zu reagieren: „*Adaptive governance provides the context and the coordination for choosing the best management tool from a toolbox [...] and to adapt them as the socioecological systems evolves.*“ (ebd.: 9). Hier gilt es aber zu unterscheiden, inwieweit an bestehende Governance-Strukturen angeknüpft werden kann oder ob der Aufbau von Adaptive Governance-Kapazitäten neu erfolgen muss. Neben dem Aufbau sozialer, flexibler und wissensbasierter Netzwerkbeziehungen betonen Mancini et al. die erforderliche Bereitschaft zur Akzeptanz von anpassungsfähigen Regeln und institutionellen Veränderungen.

Pedroza-Gutiérrez et al. (2021) untersuchen in ihrer Fallstudie zum mexikanischen Yucatan den Tourismussektor unter dem Einfluss der COVID-19-Pandemie. Sie fragen danach, inwieweit es den touristischen Akteuren gelingt, Adaptive Governance-Strukturen einzuführen, um eine „neue Normalität“ zu erreichen. Adaptive Governance verstehen sie dabei als die Umwandlung von Governance mittels eines lernbasierten und partizipativen Prozessansatzes.

Um den Folgen der Pandemie zu begegnen, setzen sie die Fähigkeit der Akteure voraus, sich neu zu organisieren und anzupassen. Pedroza-Gutiérrez et al. kommen jedoch in ihrer Fallstudie zu der Erkenntnis, dass mit Auftreten der Pandemie eher individuelle Überlebensstrategien anstelle von gemeinschaftsorientierten Lösungen verfolgt wurden. Den Grund dafür sehen sie im Mangel organisatorischer Fähigkeiten der Tourismusakteure wie auch in der mangelnden Interaktion der Institutionen auf mehreren Ebenen. So wurden die auf Landesebene initiierten Strategien zur Etablierung eines Ökotourismus zugunsten wirtschaftlicher Geschäftsmodelle auf lokaler Ebene nicht zielgemäß umgesetzt. Um diese Diskrepanz zu beheben, nennen sie konkrete Verbesserungsbedarfe im Sinne der Adaptive Governance: erstens, Überprüfung von legitimen Autoritäten der Regierungsebenen; zweitens, Einführung polyzentrischer Governance-Strukturen zur Förderung des Gleichgewichts von Zusammenarbeit und Autonomie; drittens, Multi-Level-Governance; viertens, Nutzung von skalenspezifischem Wissen (z.B. lokales und traditionelles Wissen).

Ähnlich wie Pedroza-Gutiérrez et al. analysieren Langle-Flores et al. (2017) das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Vorteilen, ökologischen Auswirkungen und sozialen Spannungen im mexikanischen Küstentourismus. Um defizitäre Interaktionen in eine nachhaltigere Richtung zu lenken, sind nach ihrer Ansicht Institutionen und soziale Netzwerke beidseits gefordert, um gemeinsames Lernen zu fördern, vorhandenes Wissen für die Entscheidungsfindung zu verknüpfen und die Zusammenarbeit der heterogenen Organisationen auf mehreren Ebenen voranzutreiben. So konnten im Fall Cabo Pulmo soziopolitische Barrieren zur unerwünschten Resortentwicklung überwunden werden, indem verschiedene Sektoren, administrative Zuständigkeiten und räumliche Maßstabsebenen miteinander verbunden und durch kollektives Handeln die Ambitionen politischer Entscheider zum Bau von Großresorts verhindert wurden.

Sauer et al. (2021) verweisen in ihrer Studie zum Fall Barcelona ebenfalls auf die Spannungen, die sich aus dem Nutzenanspruch des Tourismussektors und dem klimaanpassungsorientierten Küstenmanagement ergeben. Um notwendige Anpassungsmaßnahmen durchzusetzen, fungiert die städtische Verwaltung als Brückenorganisation, indem sie das Anpassungsbewusstsein bei den betroffenen Interessengruppen durch die Weitergabe von Wissen fördert. Defizite führen sie dabei auf die mangelnde Abstimmung und Rückkoppelung zwischen der nationalen Anpassungsplanung und den lokalen Erfahrungen im Küstenschutz zurück. Die starke Zentralisierung der Macht auf nationaler Ebene und der Mangel an Polyzentralität sehen sie dabei als Hürde zur Überwindung des Problems. Demnach ist die im Adaptive Governance-Ansatz geforderte Selbstorganisation kaum zu realisieren, da sie keine rechtliche Legitimation erfährt. Auch die wirtschaftliche Machtdominanz des Tourismussektors im Fall Barcelona hemmen nach ihrer Ansicht die Etablierung eines adaptiven Governance-Systems. Sie fordern deshalb den Aufbau einer integrativen Governance-Praxis, in der die Anpassungsplanung effektiv mit den lokalen Tourismusstrukturen abgestimmt wird.

Die vorgestellten Studien kamen zu dem Schluss, dass Adaptive Governance wichtig ist, um touristische Räume dauerhaft anpassungsfähig zu machen und in eine nachhaltige Entwicklung zu lenken, die Veränderungen nicht nur akzeptiert, sondern vorausschauend im Blick behält und proaktiv nach Anpassungslösungen sucht. Es liegt deshalb nahe, dass weitere Forschungs-bemühen zur Relevanz von Adaptive Governance im Tourismus ihre Berechtigung finden.

2.2.3 Theoretisch-konzeptionelle Zugänge

Die definitorische Auseinandersetzung zum Adaptive Governance-Ansatz hat einen ersten Einblick zum Verständnis und dessen Anwendbarkeit geliefert. Kapitel 2.2.1 legte dazu offen, dass die aktuell vorherrschende Definitionsvielfalt zwar eine Fülle von Erklärungsweisen bietet, die dennoch auf ähnliche Eigenschaftsbeschreibungen zur Adaptive Governance zurückgreifen (Edwards et al. 2019). Im Zentrum der Diskurse steht dabei die Frage, wie sich Systeme an ein komplexer werdendes Umfeld anpassen und durch welche Faktoren der Prozess der Steuerung und Entscheidungsfindung beeinflusst wird, um diese Unsicherheiten zu bewältigen (Van Assche et al. 2022). Um dies zu erklären, so zeigt die Literatur, können die theoretisch-konzeptionellen Zugänge durchaus variieren oder es werden verschiedene Ansätze verknüpft (Karpouzoglou et al. 2016). Folglich ist die Theoretisierung von Adaptive Governance von einer diskursiven Offenheit geprägt. Im Folgenden sollen die zentralen Anschlussstellen und deren Relevanz für das Verständnis dieser Forschungsarbeit näher erörtert werden.

Theorie der komplexen adaptiven Systeme (CAS)

Eine häufig gewählte Anschlussstelle zur theoretischen Fundierung von Adaptive Governance liefert die Theorie der Komplexen Adaptiven Systeme (*complex adaptive systems*). Ausgang für die CAS-Theorie bilden die Systemtheorie wie auch die Resilienztheorie (Boyd 2013; Dietz et al. 2003; Folke 2006; Van Assche et al. 2022). Die Komplexitätsforschung schafft eine wichtige Brücke zwischen den Natur- und Sozialwissenschaften, die nicht nur die Entwicklung sozio-ökologischer Systemansätze vorangetrieben hat, sondern ein breiteres Anwendungsfeld für die Adaptive Governance-Forschung eröffnet (Chaffin & Gunderson 2016; Cleaver & Whaley 2018; Plummer & Armitage 2007). Die steigende Beachtung komplexer Systeme in der Governance-Forschung begründet Van Assche (2022: 1743) mit der Zunahme von Komplexität und Interdependenz globaler, funktional ausdifferenzierter Gesellschaften, die sich zwangsläufig auf die Ausgestaltung der Governance-Systeme auswirkt: „*This implies that governance systems should be able to balance very different requirements (economic, legal, scientific, etc.) and to switch flexibly between different functional logics*“. Demnach müssen Governance-Systeme nicht nur selbst anpassungsfähig sein (vgl. Kap. 2.1.3), sondern auch die kontinuierliche Anpassung der darin agierenden Individuen und Gemeinschaften ermöglichen. Dieser Denkansatz wird nach Van Assche durch die CAS-Theorie unterstützt.

Dem Grundverständnis der CAS-Theorie folgend, gelten Systeme dann als komplex-adaptiv, wenn die im System vorhandenen Elemente die Fähigkeit aufbringen durch soziale Interaktion auf Einflüsse zu reagieren und sich auf Grundlage von Erfahrungen, Lernen und Experimentieren an diese anzupassen (Folke 2006; Plummer & Armitage 2007; Van Assche et al. 2022). Sie sind somit als offene, unsichere und nicht-lineare Systeme zu betrachten, die sich im stetigen Austausch mit einer sich wandelnden Umwelt befinden (Pahl-Wostl 2009; Plummer & Armitage 2007). Ein CAS nimmt somit die Informationen seiner Umgebung auf, was wiederum zu Anpassung und Lernen führt (Meekes et al. 2017). Aus einer räumlichen Perspektive können auch Regionen als CAS betrachtet werden (Holling 2001). Als zentrale Eigenschaften von CAS werden in der Literatur häufig Aspekte der Selbstorganisation, Emergenz und Rückkoppelung benannt (Chaffin & Gunderson 2016; Holling 2001). Wird dies erfüllt, so kann im Rahmen von

kleineren Steuerungsprozessen in einen stabilen Zustand zurückgefunden werden, der jedoch auch mit Veränderungen des Systems einhergeht (Fath et al. 2015).

Es wird zudem angenommen, dass die dynamische Entwicklung von CAS auf einer Wiederholung von Adaptionszyklen basiert, die in der Resilienzforschung unter dem Begriff der Panarchie diskutiert wird (Boyd 2013; Folke 2006; Holling 2001). Das in Kapitel 2.1.2 dargestellte Konzept der adaptiven Zyklen bildet demnach einen wichtigen Erklärungsaspekt in der CAS-Theorie. Demnach stützt die CAS-Theorie die in Kapitel 2.2.1 dargestellten Ausgangsüberlegungen zur Adaptive Governance insbesondere im Hinblick auf die Entstehung und Steigerung von Anpassungsfähigkeit in einem dynamischen Kontext (Chaffin & Gunderson 2016; Pahl-Wostl 2009). Anpassung gilt hierbei als das Ergebnis kollektiver und lernbasierter Aushandlungen und kann folglich als strategischer Teil eines adaptiven Governance-Ansatzes verstanden werden (Van Assche et al. 2022). Die CAS-Theorie rückt somit die Reaktion auf Veränderungen des Systems gezielt in den Fokus und stellt dadurch sicher, dass Mechanismen für Evaluation, Feedback und Reflexivität und somit für einen adaptiveren Planungsansatz berücksichtigt werden (Meekes et al. 2017; Plummer & Armitage 2007). Das Verständnis von nicht-linearen Veränderungsdynamiken und skalenübergreifenden Interaktionen innerhalb der CAS liefert also eine wichtige Erklärungsbasis, um einerseits die Entstehung einer adaptiver Governance erkennen zu können und andererseits Gelegenheiten zur Institutionalisierung zu nutzen (Chaffin & Gunderson 2016; Holling 2001). Adaptive Governance gilt dann wiederum als Lösung, um die im CAS auftretenden Komplexitäten und Probleme zu bewältigen (May 2022).

Social Capital

Die Verfügbarkeit von Sozialkapital (*social capital*) wird als Voraussetzung zur Entstehung von Adaptive Governance verstanden (Adger 2003; Dressel et al. 2020; Ebel et al. 2023; Folke et al. 2005). Die Sozialkapitaltheorie wurde maßgeblich durch Bourdieu (1986) entwickelt, nach dessen Auffassung Sozialkapital die Beziehungen in einer Gesellschaft basierend auf Vertrauen, Reziprozität und Austausch sowie die Rolle sozialer Netzwerke und die Entwicklung gemeinsamer Regeln beschreibt. Mit diesem Denkansatz wird der Zivilgesellschaft und deren Interaktionen mit Staat und Markt eine höhere Bedeutung beigemessen (Adger 2003). Im Kontext von Adaptive Governance spielen Gemeinschaftsmechanismen in Form von Führung, gemeinsamen Visionen und Kooperationen eine zentrale Rolle, um eine flexible und dynamische Handlungsweise zur Bewältigung von Veränderungen zu ermöglichen (Ebel et al. 2023). Folke et al. (2005) bezeichnen Sozialkapital dabei als „Klebstoff“, der zur Stärkung von Anpassungsfähigkeit und Zusammenarbeit führt. So wird angenommen, dass Menschen, die über gemeinschaftliches soziales Kapital verfügen, eher auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten (Dressel et al. 2020; Ebel et al. 2023). Als wichtig gelten vor allem Brückenorganisationen, die die Fähigkeit aufbringen, das soziale Kapital und die Kapazität für eine effektive Governance innerhalb einer Gemeinschaft oder auf mehreren Ebenen zu stärken (Folke et al. 2005). Dafür ist es aber wichtig, dass diese kontinuierlich auf Wissen über die eintretenden dynamischen Veränderungen zurückgreifen können. Für die Stärkung der Gemeinschaft werden sie durch weitere Schlüsselrollen flankiert: Wissensträger/-bewahrer, Verwalter, Führungskräfte, Interpreten, Vermittler, Visionäre, Inspiratoren, Experimentatoren, Innovatoren, Mitläufer und

Verstärker (ebd.). Die starken sozialen Beziehungen wirken sich wiederum positiv auf den Zugang zu Wissen oder finanziellen Ressourcen aus (Dressel et al. 2020). Kooperationsnetzwerke schaffen zudem eine Arena, um das soziale Kapital zu steigern, neue Bedarfe in Zeiten des Wandels gemeinsam auszurichten und durch die Entwicklung von Innovationen gezielt zu adressieren (ebd.). Soziales Kapital trägt somit maßgeblich zur Flexibilität von Managementorganisationen bei, die den Wandel koordinieren und gestalten (Folke et al. 2005).

Social Learning

Das ursprünglich aus den Sozialwissenschaften stammende Konzept des sozialen Lernens (*Social Learning*) konzentriert sich primär auf soziale Interaktionen, die in einen spezifischen gesellschaftlichen Kontext eingebettet sind und zur Bewältigung von Veränderungen beitragen sollen (Folke et al. 2005; Islam et al. 2018a; Pahl-Wostl 2009). Es richtet seinen Fokus speziell auf das kollektive und reflexive Lernen und Handeln und stellt dadurch eine wichtige Grundlage für die Entstehung von Adaptive Governance dar (Boyd 2013; Cumming et al. 2013; Folke et al. 2005; Islam et al. 2018a; Wyborn 2015). Zur Erklärung des Konzepts, finden sich zunehmend auch Bezüge zur CAS-Theorie (Pahl-Wostl 2009; Rijke et al. 2012).

Soziales Lernen gilt als Ergebnis von Austausch und Diskussion zwischen Akteuren innerhalb eines Netzwerks, das darauf abzielt, neues Wissen durch kollektive Beobachtungen und Erfahrungen zu schaffen und dadurch Innovationen voranzutreiben (Cumming et al. 2013; Islam et al. 2018b; Rijke et al. 2012). Hierbei spielen vor allem Rückkopplungsschleifen eine zentrale Rolle, in denen die Veränderungen in einer zyklischen und iterativen Weise behandelt werden (Pahl-Wostl 2009; Wyborn 2015). Zwar gelten der Aufbau von Beziehungen und Vertrauen im Rahmen informeller Netzwerke als besonders wichtig, jedoch nehmen diese auch viel Zeit und Mühe in Anspruch (Cumming et al. 2013; Rijke et al. 2012). Die Art der Zusammenarbeit in den sozialen Lernprozessen wird dabei maßgeblich von der zugrundeliegenden Governance-Struktur beeinflusst (Islam et al. 2018a). Hier ist nach Luthe & Wyss (2015: 676) sogar von einer starken Wechselwirkung sozialen Lernens und adaptiver Governance-Formen auszugehen, da die Akzeptanz für soziales Lernens erst mit Einbettung in adaptive Governance-Formen zu erreichen ist: *“social learning must be embedded within adaptive governance initiatives in order to achieve broader social acceptance and ultimately drive deliberate transformation processes, allowing for multiple cultural, cognitive, institutional, and political barriers to be overcome”*.

Andersrum zeigt sich, dass soziale Lernprozesse zu einem gesteigerten Bewusstsein für das Netzwerk führen und dadurch den Aufbau von neuem Wissen, die kritische Selbstreflexion der Akteure und somit die Entscheidungsfindung für notwendige Maßnahmen positiv befördern können (Islam et al. 2018a). Dadurch wird zugleich ein günstiges Umfeld für das Adaptive Governance System geschaffen. Rijke et al. (2012) sehen soziales Lernen sogar als Schlüsselprozess, damit die geforderte Selbstorganisation überhaupt gewährleistet werden kann.

Collaborative Governance und Co-Management

Die vorherigen Ausführungen zum Sozialkapital und Social Learning haben offengelegt, dass die Zusammenarbeit zwischen einer Vielzahl von Akteuren aus Staat, Markt und Zivilgesellschaft erforderlich ist, um eine langfristig anpassungsfähige Governance-Struktur zu etablieren. Zu dessen Erklärung wird im Rahmen der Adaptive Governance-Forschung häufig der Ansatz der Collaborative Governance herangezogen, die zum Teil enge theoretisch-konzeptionelle Verknüpfungen zu den zuvor benannten Konzepten aufweist. Collaborative Governance zielt auf die Beteiligung verschiedener Gruppen und Individuen an der Gestaltung von gesellschaftlichen Prozessen, z.B. mit dem Ziel der Anpassung, ab (Greenhill et al. 2020; Schoon & Cox 2018; Wamsler 2017). Diese kollaborativen Governance-Arrangements sind auch im Adaptive Governance-Ansatz vorzufinden und tragen maßgeblich zu dessen Effektivität bei (Andriollo et al. 2021; Chaffin et al. 2014; Cox & Schoon 2019; Karpouzoglou et al. 2016; McDougall et al. 2013; Wamsler 2017; Wyborn 2015). Vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Welt, steigt nicht nur ihre Komplexität, sondern auch die Herausforderungen für kollektives Handeln. Dies wird in Form von starken Fragmentierungen auf der einen Seite und einer Verschärfung von Abhängigkeiten durch die Zunahme von Konnektivitäten auf der anderen Seite sichtbar (Schoon & Cox 2018). Dies zu bewältigen macht eine koordinierte Zusammenarbeit über mehrere Ebenen hinweg umso notwendiger. Ähnlich wie in der Sozialkapitaltheorie bilden auch in der Collaborative Governance Vertrauen, starke Führung, kollektive Ressourcen und ausgewogene Machtdynamik wichtige Komponenten der Zusammenarbeit, die zu einem Konsens führen sollen (Andriollo et al. 2021). Chaffin et al. (2014) sehen im Bestreben nach Konsens aber auch Herausforderungen, da es großer Anstrengung bedarf, eine kritische Masse zur Unterstützung des angestrebten Zustands der Anpassung zu erreichen. Interessens- und Wertvielfalt kann somit auch zu einer Lähmung von Anpassung führen (Rijke et al. 2012).

Adaptive Governance konzentriert sich insbesondere auf die ebenenübergreifende Interaktion und Selbstorganisation von Akteuren, die auch Netzwerke und Partnerschaften jenseits der staatlichen Akteure einschließt (Wyborn 2015). McDougall et al. (2013) betonen die Aspekte von Partizipation, Gerechtigkeit und strategische Zusammenarbeit sogar als integrale Bestandteile einer Adaptive Collaborative Governance und verweisen auf die Notwendigkeit sozialen Lernens und kritischer Reflexion als weitere Grundlage für die Entscheidungsfindung.

Auch der Ansatz des Co-Management wird ergänzend zur Collaborative Governance im Rahmen der Adaptive Governance-Forschung diskutiert. Er stellt dabei ebenfalls einen Bestandteil von Adaptive Governance dar, der jedoch den Problemlösungsprozess konkret in den Fokus rückt (Boyd 2013; Folke et al. 2005; McDougall et al. 2013; Tuda et al. 2021). Dabei gilt die Teilung von Macht zwischen lokalen Gemeinschaften und der Regierung als wesentlich, um eine dezentrale Entscheidungsfindung zur Problemlösung zu gewährleisten (Olsson et al. 2006; Plummer & Armitage 2007; Wyborn 2015). Es wird dabei angenommen, dass der Einsatz von Co-Management zunächst durch einen Auslöser initiiert werden muss (Bown et al. 2013). Nach Tuda et al. (2021) können sowohl eine Collaborative Governance als auch das Co-Management die Herausbildung polyzentrischer Governance-Strukturen befördern und dadurch den Anforderungen der Adaptive Governance gerecht werden. Jedoch weist der Ansatz des Co-Management häufig eine hohe Zentralität der Regierung auf, was die Entwicklung hin zu einer Adaptive Governance verhindern kann (Bown et al. 2013; Tuda et al. 2021).

Co-Production

Das Konzept der Ko-Produktion (*Co-Production*) richtet den analytischen Fokus auf die Wechselwirkung von Wissenserwerb und Entscheidungsfindung (Wyborn 2015). Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungen, die zum Handeln führen, untrennbar mit dem zur Verfügung stehenden Wissen verbunden sind. Somit lehnt Ko-Produktion die Trennung von Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft explizit ab und rückt, anlehnend an die Denkweise von Social Learning und Collaborative Governance, Verhandlungen und Kommunikation dieser Akteure zur Gestaltung von Maßnahmen gezielt ins Zentrum (Wamsler 2017). Es wird davon ausgegangen, dass ihre Interaktionen eine kollaborative Wissensproduktion aktivieren, die wiederum relevantes Wissen für die Politik und Praxis generiert (Wyborn 2015). Das Bestreben nach einem „idealen Königsweg“ kann allerdings dazu führen, dass die kontextuellen Bedingungen in einem System übersehen werden und machen ein reflexives Handeln und eine selbstreflektierende Haltung der Akteure umso erforderlicher (Wyborn 2015). Für den Ansatz der Adaptive Governance ist das Verständnis von Co-Production deshalb relevant, da eine an den Wandel ausgerichtete Governance das Spannungsfeld zwischen Wissen und Handeln umso mehr beachten muss, denn *„as knowledge changes, so too should governance“* (ebd: 59). Somit können die Gestaltungsprinzipien nicht losgelöst entwickelt werden, sondern müssen sich im Adaptive Governance-System ebenso stetig weiterentwickeln und anpassen.

Adaptive Management und Adaptive Co-Management

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erörtert, ergänzt Adaptive Governance den Ansatz des Adaptive Management (AM) und Adaptive Co-Management (ACM) insofern, als dass es die soziale Dimension, z.B. institutionelle Rahmenbedingungen, Normen und Bedürfnisse, stärker berücksichtigt und die Legitimität und sektorübergreifende Koordinierung von Zuständigkeiten gewährleistet (Edwards et al. 2019; Gunderson et al. 2016; Tuda et al. 2021). Die Literatur legt dazu offen, dass die drei Begriffe dennoch unterschiedliche theoretische Konzepte bereithalten, die in der Wissenschaft jedoch teilweise synonym verwendet werden oder definitorische Überschneidungen aufweisen (Hasselman 2017).

Die Literatur zeigt dazu, dass AM und ACM einen Teil der Adaptiven Governance darstellen können, dienen aber primär als Erklärungsgrundlage der Implementierung *„geplanter Politik-experimente mit raschem Feedback, um ein systematisches Lernen durch Versuch und Irrtum („learning while doing“) zu erlauben“* (Newig & Voß 2010: 245). So stimmen die Ansätze darin überein, dass sie flexible und lernbasierte Ansätze sind, die dazu beitragen, die Unsicherheiten komplexer Systeme systematisch durch reflexives Handeln zu bewältigen (Gunderson et al. 2016). Dies schließt eine regelmäßige kritische Auseinandersetzung zu den getroffenen Entscheidungen und gewählten Strategien sowie den erzielten Ergebnissen ein. AM konzentriert sich dabei in erster Linie auf die Beziehungen, Anforderungen und Kapazitäten von Managern und findet in mittel- bis langfristig durch Lern- und Anpassungszyklen statt (Plummer et al. 2012). Es stößt jedoch an seine Grenzen, wenn es an Führung im Umsetzungsprozess mangelt, keine Einigung zur Maßnahmengestaltung erfolgt oder kein Raum für Experimentieren gegeben ist (Gunderson et al. 2016). Der Ansatz des ACM kombiniert das dynamische Lernmerkmal des AM mit dem Co-Management und stellt vertikale institutionelle

Verbindungen zwischen der lokalen und der Regierungsebene her (Cleaver & Whaley 2018; Islam et al. 2017; Trimble & Plummer 2019). Demnach ermöglicht die flexible Struktur des ACM besser auf Veränderungen zu reagieren und einen dynamischen, selbstorganisierten Lernprozess zu gestalten (Farhad et al. 2017; Folke et al. 2005).

Gegenüber dem AM-Ansatz zeichnet sich das ACM somit stärker als integrativen Ansatz aus, in dem partizipative Elemente mehr beachtet und eine Vielzahl von Governance-Elementen, die auf Erkenntnissen der CAS-Theorie basieren, kombiniert werden (Bown et al. 2013; Newig & Voß 2010). Eine systematische Literaturrecherche von Islam et al. (2017) basierend auf über 80 Publikationen zur ACM stellt vier Prinzipien heraus, die mit den Anforderungen der Adaptive Governance (vgl. Kap. 2.2.2) wesentlich übereinstimmen. Dazu gehören: Kommunikation und Zusammenarbeit, soziales Lernen, geteilte Macht, Verantwortung und Entscheidungsfindung sowie der Aufbau von Anpassungsfähigkeit und Resilienz. Dennoch besteht Uneinigkeit, inwieweit ACM auch als Governance-Ansatz oder als langfristig angelegte Managementstruktur zu verstehen ist (Hasselman 2017; Trimble & Plummer 2019). Tatsache ist, dass ACM Merkmale kooperativer Partnerschaften und Multi-Stakeholder-Plattformen aufbringt, um Entscheidungen und Vereinbarungen partizipativ und durch Evaluierungsmechanismen reflexiv herbeizuführen (Islam et al. 2018a; Trimble & Plummer 2019). Zudem unterstützt es den Aufbau von Wissen (*Co-Production*) und ermöglicht dadurch, eine gemeinsame Vision für die künftige Funktion des Systems zu entwickeln (Chaffin et al. 2016).

Social Transformation und Transformative Governance

Vor allem in jüngeren Publikationen zur Adaptive Governance liefert der Denkansatz der Social Transformation häufige Impulse zur konzeptionellen Weiterentwicklung des Adaptive Governance Ansatzes. Hierbei werden unter anderem die Ähnlichkeiten von Adaptive Governance und Transformative Governance auf Grundlage übereinstimmender Eigenschaften und Voraussetzungen diskutiert (Chaffin et al. 2016). Auch wenn beide Ansätze auf die Notwendigkeit von Veränderungen reagieren, besteht der zentrale Unterschied dennoch darin, dass Adaptive Governance primär auf die Aufrechterhaltung von Systemen abzielt, während die Transformative Governance gesellschaftliche Übergänge hin zu einem radikalen Systemwandel anstrebt (Chaffin et al. 2016; Rijke et al. 2013).

Zu den Übereinstimmungen stellen Rijke et al. (2013) und Chaffin et al. (2016) fest, dass beide Ansätze auf das Lernen und Experimentieren im Rahmen von informellen Netzwerken oder Kooperationen ausgerichtet sind und einen Kompromiss aus top-down- und bottom-up-Ansätzen befürworten. Beide Forschungsstränge kommen zu der Erkenntnis, dass eine hybride Mehrebenen-Perspektive, sowohl für die Anpassung wie auch für Transformationen, gleichermaßen von Bedeutung sind. Als Voraussetzung zur Bewältigung des Wandels durch entweder adaptive oder transformative Strategien, werden beidseits Mechanismen der kontinuierlichen Überwachung und Evaluierung eingefordert. Dabei weist das jeweilige Prozessverständnis mit dem Adaptiven Zyklus im Kontext der Adaptive Governance und dem Transition Management Zyklus (vgl. Kap. 2.1.2) im Rahmen der Transformative Governance deutliche Parallelen auf.

Andriollo et al. (2021) verweisen auf die übereinstimmende Rolle von Individuen und deren Verhaltensweisen auf kollektiver Ebene und betonen dabei die akteursspezifischen Fähigkeiten, um wiederkehrende Situation zu bewältigen. Castro-Arce & Vancley (2020) betonen ferner den Aspekt der sozialen Innovationen, um einen kontinuierlichen Prozess des Wandels auszulösen und damit ein anpassungsfähiges Governance-System zu befördern. Nach ihrer Auffassung haben soziale Innovationen das Potential jene Faktoren zu identifizieren, die die benötigten Anpassungen vorantreiben und einen transformativen Wandel, beispielsweise durch die Entwicklung neuer Wege der Zusammenarbeit, herbeiführen können. Soziale Innovation sind allerdings nur dann förderlich für das Adaptive Governance System, wenn sie dazu im Stande sind, Brücken zwischen den sozialen Gruppen, politischen Arenen, geografischen Skalen und Sektoren zu schlagen. Um die Schwelle hin zur Transformation zu erkennen, ist die Berücksichtigung sozialer Innovationen im Rahmen der Adaptive Governance-Forschung somit unerlässlich. Der Nutzen der Transformative Governance für die Weiterentwicklung des Adaptive Governance-Ansatzes besteht nach Olsson et al. (2014) und Boyd & Juhola (2015) auch darin, dass sie wichtige Hinweise zu der Rolle von Macht sowie zu den Wechselwirkungen zwischen staatlicher Regulierung und dem Handeln von Netzwerken liefert. Die Rolle von Macht- und Gleichheitsverhältnissen stellt zwar eine zentrale Komponente der Adaptive Governance-Prozesse dar, die den Erfolg adaptiver Governance-Ansätze beeinflusst, jedoch wurde diese bislang nur wenig erforscht (Cleaver & Whaley 2018; Edwards et al. 2019).

Chaffin et al. (2016) vertritt die Auffassung, dass eine Transformative Governance dann erforderlich wird, wenn die Mechanismen der Adaptive Governance unzureichend werden, um die Bedingungen weiterhin aufrechtzuerhalten. Rijke et al. (2013) zufolge müssen die Konzepte der Adaptive Governance und Transformative Governance vielmehr als komplementäre Ansätze verstanden werden. Nach Chaffin et al. (2016) verfügt die Transformative Governance sogar über das Potential, das Verständnis der Adaptive Governance über das Ziel der Aufrechterhaltung hinaus voranzutreiben. Olsson et al. (2006) wie auch Folke et al. (2005) berücksichtigen den Aspekt der Transformation auch im Hinblick auf die Entwicklung eines Systems hin zu einem adaptiven Governance-System. Dies zu verstehen, ist nach ihrer Auffassung ohne das Konzept der Transformation nicht hinreichend möglich.

2.2.4 Prinzipien und Merkmale von Adaptive Governance

Die definitorische Bestimmung und theoretisch-konzeptionelle Einordnung der vorherigen Kapitel haben bereits erste Erkenntnisse zu den Eigenschaften von Adaptive Governance geliefert. Es wurde deutlich, dass die Diskussionen des vergangenen Jahrzehnts unter dem Einfluss weiterer Forschungsdisziplinen (u.a. Transformationsforschung) die ursprünglichen Überlegungen von Dietz et al. (2005), Folke et al. (2005; 2006) und Olsson et al. (2006) deutlich weiterentwickelt haben. Hierbei haben auch die spezifischen Erkenntnisse aus empirischen Fallstudien einen wichtigen Beitrag geleistet (Andriollo et al. 2021; Sharma-Wallace et al. 2018). So brachte Kapitel 2.2.1 einerseits hervor, dass das Setting spezifischer Schlüsselfaktoren der Adaptive Governance dazu beitragen kann, die Auswirkungen des Wandels besser zu bewältigen und dadurch langfristig die Anpassungsfähigkeit eines Systems zu steigern

(Janssen & van der Voort 2016; Karpouzoglou et al. 2016). Andererseits zeigte sich, dass ältere Forschungsbeiträge, die sich mit der Operationalisierung von Adaptive Governance befassen, häufig dafür kritisiert werden, dass der intensive Bezug zu den normativen Beiträgen der Good Governance-Literatur zu einer starken Idealisierung des Adaptive Governance Begriffs geführt haben. Boyd & Juhola (2015) sehen dadurch besonders die Messbarkeit des Erfolgs deutlich erschwert. Eine zentrale Erkenntnis der Literaturstudie war demzufolge, dass Umsetzungslösungen sowohl die jeweiligen Kontextspezifika als auch die sich wandelnden Handlungserfordernisse intensiver berücksichtigen müssen (Edwards et al. 2019; Wyborn 2015). Dies bedeutet, dass auch das Verständnis und die Anwendung von Adaptive Governance selbst flexibel bleiben und eine stetige Anpassung zulassen (Chaffin & Gunderson 2016).

Trotz der berechtigten Einwände muss eingeräumt werden, dass die Festlegung von Prinzipien der Adaptive Governance dabei hilft, einen systematischen Blick auf die Schlüsselmerkmale zu erhalten (Cleaver & Whaley 2018). Dies liefert nicht nur wichtige Anhaltspunkte, um bestehende Governance-Systeme im Rahmen empirischer Studien zu überprüfen, sondern auch eine Entwicklung hin zu einer adaptiven Governance entlang dieses Analyserahmens zu erkennen und zu befördern. Neben der analytischen Funktion können diese Schlüsselmerkmale als Rahmen für die Gestaltung von Anpassungsprozessen dienen. Die Entwicklung von Gestaltungsprinzipien ist nach Wyborn (2015) sogar ein Schwerpunkt der Adaptive Governance Forschung, die die Regeln und Anforderungen des Anpassungshandelns erleichtern. Demnach gilt es einen sinnvollen Kompromiss zwischen den Idealvorstellungen bisheriger Konzeptionalisierungen und den Anforderungen der „realen Welt“ zu finden, um die Prinzipien der Adaptive Governance nutzbar zu machen.

Mit diesem Anspruch werden im Folgenden die literaturbasierten Erkenntnisse zu den zentralen Merkmalen einer Adaptive Governance zusammengeführt. Um die verschiedenen Dimensionen einer Adaptive Governance besser abzubilden, werden diese entlang von übergeordneten Prinzipien kategorisiert. Insgesamt konnten **sechs Grundprinzipien** (vgl. Tabelle 3) einer Adaptive Governance ermittelt werden. Ihre Darstellung und Erläuterung erfolgen jeweils in gleicher Abfolge bestehend aus den zugehörigen *Eigenschaften und Merkmale* sowie den angestrebten *Zielen und dessen Nutzen*. Mögliche Kontroversen werden hierbei nicht außer Acht gelassen und im Rahmen von Kapitel 2.2.5 nochmals aufgegriffen.

Tabelle 3: Prinzipien und Merkmale von Adaptive Governance

1) Akteurs-, Sektor- und Ebenenübergreifende Zusammenarbeit	
Eigenschaften & Merkmale	Quellen
• Breites Spektrum von Interessengruppen (Akteursvielfalt) - mit unterschiedlicher Handlungsorientierung bestehend aus <i>Staat</i> (formell, öffentlich, nicht-gewinnorientiert), <i>Markt</i> (formell, privat und gewinn-orientiert), <i>Zivilgesellschaft</i> (informell, privat und nicht-gewinnorientiert) und <i>dritter Sektor</i> (z.B. nicht-gewinnorientierte Organisationen, Vereine) - Interaktion in selbstorganisierten Netzwerken, die auf mehreren Ebenen agieren (Multi-Level; institutionelle Vielfalt) • Co-Management Mechanismen - Offene und kooperative Entscheidungsstrukturen - regelmäßige Treffen (formell und informell) während und nach Projektzyklen (zw. den Interessengruppen, in Netzwerken) - Unterstützung durch externe Experten, z.B. Moderatorenrolle • Informelle Netzwerke („Schattennetzwerke“) - als flexible Arenen für Erkunden, Neuerungen, Innovation sowie Vertrauensbildung in frühen Phasen der Zusammenarbeit - Inkubator für neue Steuerungs- und Gestaltungswege • Kulturelle und ökologische Kontextualisierung - Einbringen von individuellen Werten, Wahrnehmungen und Bedarfen - Berücksichtigung realer Probleme von Markt und Zivilgesellschaft - Respektieren von lokalen Traditionen (kulturelle Tabus, Alltagspraktiken, Lebensstile) in den gemeinsamen Regeln • Partizipation - Offenheit gegenüber interessierten neuen Akteuren/Akteursgruppen (Inklusivität) - Beteiligung an der Entscheidungsfindung - Einfache und niederschwellige Formen der Beteiligung - Gestaltung über Gemeinschaftsinitiativen	Andriollo et al. (2021) Boyd (2013) Boyd & Juhola (2015) Edwards et al. (2019) Folke et al. (2005) Chaffin et al. (2014) Chaffin & Gunderson (2016) Clark & Clarke (2011) Cleaver & Whaley (2018) Djalante et al. (2012) Gunderson et al. (2016) Janssen & Van der Voort (2016) Karpouzoglou (2016) Kauark-Fontes et al. (2023) Munaretto et al. (2014) Munene et al. (2018) Pahl-Wostl (2009) Sharma-Wallace et al. (2018) Tuda et al. (2021) Wamsler (2017) Wyborn (2015)
Ziele & Nutzen	
• Kenntnisse über das System und Verständnis für die Vielzahl von Bedarfen, Interessen und Präferenzen • Gleichberechtigung, Wertausgleich und Redundanz • Stärkung von Selbstorganisation und Pflicht-/Verantwortungsbewusstsein • Aufbau einer „gemeinsamen Sprache“ und Vision; Vertrauensbildung • Kontextualisierung von Problemdefinitionen • Bildung von Allianzen; Identifizierung von starken (Schlüssel-)Akteuren und Koalitionen (und ihrer Fähigkeiten und Handlungsmuster) • Abbau von Missverständnissen und Widerständen • Erhöhung der Relevanz und Legitimität von Entscheidungen und Initiativen	

• Ausgleich der Grenzen der Bürokratie (u.a. mangelnde Flexibilität) durch Gemeinschaftsinitiativen und Reduzierung politischer Abhängigkeit • Verpflichtung zur Unterstützung eines langfristigen Gestaltungsprozesses • Schwächung der Machtdominanz und Kontrolle durch Eliten	
2) Polyzentralität und Dezentralisierung	
Eigenschaften & Merkmale	Quellen
• Verteilung von Macht und Verantwortung - Aufteilung der Entscheidungsfindungsprozesse auf mehrere Entscheidungs-einheiten / „Machtzentren“ - Integration der Politik von „unten“ nach „oben“ - Unterstützung der Entscheidungsfindung durch rechtliche, politische und finanzielle Institutionen • Vielzahl kleinerer, lokaler Einheiten innerhalb existierender Einheiten z.B. lokale Autonomie und bottom-up-Initiativen	Andriollo et al. (2021) Brunner (2010) Boyd & Juhola (2015) Castro-Arce & Vanclay (2020) Chaffin et al. (2014) Cleaver & Whaley (2018) Djalante et al. (2012) Folke et al. (2005) Gunderson et al. (2016) Hong (2018)
Ziele & Nutzen	
• Stärkung und Befähigung der lokalen Handlungsebene (<i>bottom-linked</i>) und Wertschätzung der Gemeinschaften • Gleichgewicht von dezentraler und zentraler Koordination durch ebenenübergreifende Interaktion (Multi-Level-Governance) • Ausgleich von Machtverhältnissen • Effektive und schnellere Problemlösungs- und Entscheidungsfindung durch kurze Entscheidungszeiträume • Erhöhung der Vielfalt von Reaktionsmöglichkeiten	Janssen & Van der Voort (2016) Karpouzoglou (2016) Kauark-Fontes et al. (2023) Munaretto et al. (2014) Munene et al. (2018) Rijke et al. (2012) Tuda et al. (2021)
3) Effektive Koordination zwischen Akteuren und Ebenen	
Eigenschaften & Merkmale	Quellen
• Leadership - Übernahme von Führungsrollen und -aufgaben durch einzelne oder eine Gruppe von Führungspersönlichkeiten - Identifizierung von Schlüsselakteure/-rollen (vgl. Kap. 2.2.3) und dessen Verknüpfung (<i>Konnektorenrolle</i>) - Koordination dieser Akteure zwischen verschiedenen Handlungsebenen auf Projekt-, Management-Organisationsebene (<i>Koordinator</i>) - Lokalisierung aufkommender Probleme und aktive Konfrontation der Beteiligten mit den Folgen des Nicht-Handelns bzw. Beibehaltung des Status Quo (<i>Informationsvermittler und Bewusstseinsbilder</i>) - Einrichtung eines unterstützenden Koordinierungsgremiums • Brückenorganisationen / -institutionen - Verbindung von lokalen, regionalen und nationalen Akteuren/Akteursgruppen - Funktion einer formellen oder informellen Koordinierungsstelle - Filter für externe Faktoren	Andriollo et al. (2021) Brunner (2010) Boyd (2013) Boyd & Juhola (2015) Castro-Arce & Vanclay (2020) Clark & Clarke (2011) Edwards et al. (2019) Folke et al. (2005) Janssen & Van der Voort (2016) Kauark-Fontes et al. (2023) Munene et al. (2018) Rijke et al. (2012) Sharma-Wallace et al. (2018) Schoon & Cox (2018)

- Katalysator für Ressourcen, (wissenschaftliches) Wissen und Anreize auf den verschiedenen Ebenen; Übersetzer für Politik und Praxis - Vermittler bei der Formulierung von Visionen und Umsetzungs koordinierung dieser Vision unter den Beteiligten • Vertikale und horizontale Integration - Zusammenführung von geografischen, akteurs- und themenbezogenen Ebenen in gemeinsamen Plattformen/Arenen - Abstimmung von Aktivitäten und Prozessen auf verschiedenen operativen Ebenen und Berücksichtigung externer Prozesse - Bottom-up-Initiativen	Stockholm Resilience Center (2016) Wamsler (2017) Wyborn (2015)
Ziele & Nutzen	
• Umgang mit der Ambiguität unterschiedlicher Interessen und Ziele • Beförderung sozialer (Lern-)Prozesse und Vertrauensbildung in Netzwerken • Flexibilität mittels kollaborative Mechanismen und Netzwerke • Unterstützung bei der Konfliktbewältigung und Überwindung von Verhandlungshemmnissen • Ermutigung und Mobilisierung von Individuen und spezifischen Akteursgruppen • Verwaltung von Wissen und stetige Erinnerung an Abmachungen • Verringerung der (nicht monetären) Transaktionskosten der Zusammenarbeit • Schaffung von Transparenz	
4) Produktion und Nutzen von Wissen	
Eigenschaften & Merkmale	Quellen
• Bildung und Bündelung von Sozialkapital in Form von Wissenssystemen, Ressourcen und Handlungsspielräumen • Kollektive Wissensbildung / Ko-Produktion Entwicklung von Visionen, Ziele und Strategien in einem lernenden Umfeld • Starke soziale Beziehungen (insbesondere auf Arbeitsebene) • Verwertung, Verbreitung und Austausch von neuem Wissen - transparente Information über Aktivitäten und neue Ergebnisse - Einbinden von externem Wissen / Expertise (u.a. Wissenschaft) - Kommunikation von erfolgreichen Maßnahmen auf höheren Ebenen	Andriollo et al. (2021) Boyd (2013) Boyd & Juhola (2015) Chaffin et al. (2014) Ebel et al. (2023) Edwards et al. (2019) Folke et al. (2005) Gunderson et al. (2016) Janssen (2016) Karpouzoglou (2016) Munaretto et al. (2014) Munene et al. (2018) Olsson et al. (2006) Rijke et al. (2012) Wang et al. (2021)
Ziele & Nutzen	Wyborn (2015)
• Kenntnisse über das System und Verständnis für dessen Veränderungsdynamiken und Komplexität; Sensibilisierung für Probleme • Identitätsbildung auf Grundlage gemeinsamer Perspektiven, Werte und Normen • Mobilisierung neuer Akteure (für neues Akteurswissen)	

• Kapazitäten, um Governance-Aktivitäten und Zusammenhalt aufrecht zu erhalten • Soziales Gedächtnis stärken (Sicherstellen von früheren Erfahrungen / Wissen) • Aufbau von Vertrauen (bzgl. Entscheider, Entscheidungen und Maßnahmen), gegenseitigem Wohlwollen und Engagement • Steigerung der Resilienz, um dauerhaft reaktionsfähig zu bleiben • frühzeitiges Erkennen von Problemen, Gelegenheiten (<i>windows of opportunities</i>), Entwicklungsmöglichkeiten und Notwendigkeiten der Transformation	
5) Raum und Mechanismen für Reflektieren, Lernen und Experimentieren	
<i>Eigenschaften & Merkmale</i>	Quellen
• Soziale Lernprozesse - Förderung von kognitivem, normativem und relationalem Lernen - Räume und ausreichende Gelegenheiten für persönliche Interaktionen • Verschiedene Mechanismen für kontinuierliches Prüfen, Überwachen (<i>Monitoring</i>) und Bewerten (<i>Evaluation</i>) - partizipative und zweckgebundene Ansätze (in Arbeitskreisen, Lernplattformen, Themennetzwerken, Management-Arrangements) - kontinuierliche Datenerhebung und Überwachung der Erfolge • Rückkoppelungsschleifen / Feedback - Möglichkeit neues Wissen in den Anpassungsprozess einzubringen - Kleinschrittige Erarbeitung von Problemlösungen - Regelmäßige Treffen und Nachbesprechungen (auch in Form von Befragungen, Interviews) - Weitergabe von neuen Erkenntnissen an die Beteiligten • Raum für Experimentieren und Innovationen - Suche nach neuen Steuerungs- und Gestaltungswege (besonders auf Projektebene) - Bottom-up-Ansätze zur Ermittlung neuer Lösungen	Boyd 2013 Boyd & Juhola (2015) Castro-Arce & Vanclay (2020) Chaffin et al. (2014) Cleaver & Whaley (2018) Djalante et al. (2012) Janssen & Van der Voort (2016; 2020) Karpouzoglou (2016) Munaretto et al. (2014) Munene et al. (2018) Rijke et al. (2012) Schoon & Cox (2018) Sharma-Wallace et al. (2018) Wyborn (2015)
<i>Ziele & Nutzen</i>	
• Reduzierung von Komplexität • Stärkung der Reflektivität und (selbst)kritischen Haltung der Akteure • Stärkung von Kreativität und Mut zum Scheitern (<i>learning-by-doing</i>) • Aufbau und Sicherstellung von Erfahrungswissen (<i>kognitives Lernen</i>) • Sensibilisierung gegenüber Veränderungen und Anpassung von Meinungen und Verhaltensweisen (<i>normatives Lernen</i>) • Aufbau von Lernbeziehungen (<i>relationales Lernen</i>) und Abbau von Diskrepanzen • Steigerung von Verständnis und Akzeptanz für neue Ansätze oder Technologien • Entwicklung von kollektiven Fähigkeiten und Kapazitäten • Unterstützung einer wirksamen Entscheidungsfindung	

6) Institutionelle Flexibilität, Wandlungskapazität und Voraussicht

<i>Eigenschaften & Merkmale</i>	Quellen
• Fähigkeiten und Kapazitäten zu planen (<i>proaktive Handlungsperspektive</i>) - Zugang zu Wissen (formell/informell; intern/extern) - Langfristig ausgerichtete Vision und Strategie als Grundlage für effiziente und stabile Mechanismen der Koordination und des Managements - Verfügbarkeit und Einsatz von Planungsinstrumente - Ermittlung von Risiken und Chancen; Erstellung von Ausgangsanalysen und Prognosen • Flexible und reversible Regelungen und Strategien zum Umgang mit Unsicherheiten und Veränderungen (<i>reaktive Handlungsperspektive</i>) - Signalfunktionen bei unerwartet auftretenden Problemen und Veränderungen (Informationswirkung) - Verfügbarkeit und Einsatz von Umsetzungskapazitäten einschließlich finanzieller und organisatorischer Unterstützung - Interventionen zur Verwertung von neuen Informationen zur Anpassung oder zum Ergreifen neuer Gelegenheiten - Flexible und anpassungsfähige Infrastrukturlösungen (<i>Digitalisierung</i>) - Aufbau und Erhalt der Kapazitäten durch gemeinschaftliche Schulungen, Wissenstransfer oder Ressourcenteilung - Organisation von Entscheidungsbefugnissen - Partizipative Evaluierungsprozesse - Fortführung nach Projektzyklen durch Schaffung neuer Governance-Arrangements (<i>Spin-offs</i>) zur Um- / Neukonfiguration • Informationstransfer - Verknüpfung von Wissen und Entscheidungsfindung durch Datenerfassung und Überwachung - Rückgriff auf Erkenntnisse transdisziplinärer Forschung - Institutionalisierung von sozialen Medien zur Überwachung von gesellschaftlichen Diskussionen • Raum für Innovationen - Erkunden und Ausprobieren von Gelegenheiten (<i>windows of opportunities</i>) und Entwicklungsmöglichkeiten - Offenheit für Transformation	Andriollo et al. 2021 Boyd 2013 Boyd & Juhola (2015) Chaffin et al. (2014) Ebel et al. (2023) Folke et al. (2005) Janssen & Van der Voort (2016) Karpouzoglou (2016) Munaretto et al. (2014) Rijke et al. (2012) Sharma-Wallace et al. (2018) Wyborn 2015
<i>Ziele & Nutzen</i>	
• Duale Bewusstseinsbildung für proaktives Handeln (bei inkrementellem Wandel) und reaktives Handeln (bei abruptem Wandel) • Kontinuität der Zusammenarbeit • Eröffnen von Zeitfenstern, um auf Veränderungen zu reagieren • Schnellere Bereitstellung von Problemlösungen	

Quelle: Eigene Darstellung

Die hier dargelegten Prinzipien und Schlüsselmerkmale machen deutlich, dass der Adaptive Governance-Ansatz durch ein kollektives Handlungsverständnis auf Grundlage von Selbstorganisation in kooperativen und netzwerkbasierten Multi-Stakeholder-Prozessen auf mehreren Handlungsebenen geprägt ist. Demnach folgt es dem Grundverständnis eines community-based Systems wie auch einer Multi-Level-Governance. Polyzentralität, Reflexivität, institutionelle Flexibilität und Kapazitäten für einen lernbasierten Austausch und Aufbau von Wissen gelten dabei als wesentliche Voraussetzungen der Entscheidungsfindung. Der hohe Anspruch von Gleichberechtigung und Partizipation zum Ausgleich von Machtgefällen legt nahe, dass das Prinzip von Gemeinwohl eine übergeordnete Bedeutung im Adaptive Governance-Ansatz beigemessen wird (Cleaver & Whaley 2018; Kauark-Fontes et al. 2023). Während die ersten drei Grundprinzipien wichtige Hinweise auf die strukturellen Anforderungen einer Adaptiver Governance liefern, werden mit dem Grundprinzipien 4 bis 6 vor allem die prozessualen Anforderungen und unterstützenden Mechanismen beschrieben, um eine anpassungsfähige und lernbasierte Gestaltung zu fördern und dauerhaft sicherzustellen.

Anhand der beschriebenen Prinzipien zeigt sich, dass Adaptive Governance-Systeme der Existenz von Veränderungsdynamiken und Unsicherheiten nicht nur offen gegenüberstehen, sondern diese auch akzeptieren, indem sie Vorbereitungen für ein sowohl proaktives wie auch reaktives Handeln treffen. Ziel ist es, die Komplexität durch kleinschrittige, iterative und experimentelle Problemlösungen zu reduzieren. Dies erfordert eine kontinuierliche Überwachung und Neubewertung, um einerseits neue Informationen aufzuspüren und Erfolge bzw. Misserfolge zu erkennen und andererseits die gewählten Gestaltungswege und Normen zu verbessern (Boyd 2013; Munaretto et al. 2014). Die Strategien der Adaptive Governance sollten dabei zwingend auf die kontextualen Bedingungen, insbesondere der lokalen Ebene, zugeschnitten sein, um den Bedarfen und den Herausforderungen der Anpassung gerecht zu werden (Kauark-Fontes et al. 2023). Die Existenz von Leadership und Brückenfunktionen unterstützen zusätzlich dabei, die Problemlösungs- und Entscheidungsfindung der Akteure zu koordinieren und zwischen den Handlungsebenen zu vermitteln. Die in Kapitel 2.2.3 dargelegten Annahmen des sozialen Lernens, Sozialkapital, Collaborative Governance oder der Co-Production werden in den sechs Prinzipien bestätigt.

Ziel des Adaptive Governance-Ansatzes ist es demnach, mittels dieser Prinzipien die Auswirkungen des Wandels (inkrementell wie auch abrupt) besser zu bewältigen und dadurch langfristig zu einer Steigerung der Anpassungsfähigkeit beizutragen. Es ist folglich davon auszugehen, dass je ausgeprägter dieses Eigenschaftssetting ist, desto stärker ist die Fähigkeit zur Bewältigung des Wandels in dem jeweils vorherrschenden System. Dies lässt auch die Annahme zu, dass diese Eigenhaften die entscheidenden Rahmenbedingungen und Anforderungen bilden, unter denen sich bestehenden Governance-Systeme zu Adaptive Governance-Systemen entwickeln können.

2.2.5 Herausforderungen und Schwächen

Die vorherige Betrachtung zu den Prinzipien und Merkmalen einer Adaptive Governance hat offengelegt, dass Polyzentralität, Flexibilität sowie kollektives Handeln, Experimentieren und Lernen auf unterschiedlichen Aktionsebenen als wichtige Voraussetzungen zur Bewältigung

des Wandels gelten. Sie sollen dabei verhelfen, den Umgang mit den Veränderungsdynamiken und Unsicherheiten in einem komplexen System zu erleichtern und dadurch die Komplexität gestaltbarer machen. Zugleich unterstützen sie den Aufbau von Anpassungsfähigkeit, die wiederum dazu beiträgt, den Zustand des Systems stabil und aufrechtzuerhalten.

Die definitorische Annäherung in Kapitel 2.2.1 hat aber auch deutlich gemacht, dass eine Diskrepanz zwischen den teils normativen Überlegungen und der Anwendung dieser Schlüsselprinzipien in der Praxis besteht. Hierbei wurden die Herausforderungen und Hürden der Implementierung in besonderer Weise betont (Chaffin et al. 2014; Edwards et al. 2019; Fabry & Zeghni 2019; Karpouzoglou et al. 2016; Kauark-Fontes et al. 2023; Rijke et al. 2012; Sharma-Wallace et al. 2018; Wamsler 2017; Wang et al. 2018). Um diese Umsetzungslücke anzuerkennen, soll nun im Folgenden eine kritische Auseinandersetzung zu den Herausforderungen der Implementierung und der Umsetzbarkeit und somit auch den Schwächen des Adaptive Governance-Ansatzes erfolgen.

Determinanten und Herausforderungen der Implementierung und Gestaltung

In Kapitel 2.1.2 konnten bereits verschiedene Determinanten für die Gestaltung von Anpassungsprozessen identifiziert werden. Dabei hat sich gezeigt, dass das Handeln der Akteure in unterschiedlichen räumlichen, sozialen und politischen Handlungskontexten eingebettet ist und somit die Ausgangsbedingungen für die Steuerung, das Management und die Selbstorganisation nicht nur beeinflussen, sondern auch unterschiedlich ausprägen können. Dies wiederum eröffnet verschiedene Potentiale für die Suche nach alternativen Gestaltungswegen, erzeugt aber auch Grenzen, insbesondere wenn die politischen, institutionellen und kulturellen Unterschiede und somit die Konkurrenz von Wertesystemen zu hoch erscheinen (Cleaver & Whaley 2018).

Institutionelle Hürden

Rijke et al. (2012) stellen in ihrer Analyse zur empirischen Anwendbarkeit von Adaptive Governance fest, dass die Hemmnisse für die Implementierung zum Großteil daraus resultieren, dass sich Praktiker und politische Entscheidungsträger als unfähig erweisen, mit Ungewissheit und Komplexität umzugehen. Dies wurde auch in jüngeren Studien bestätigt (u.a. Edwards et al. 2019; Van Assche et al. 2022). Eine Herausforderung betrifft hierbei die mangelnde Fähigkeit von Regierungen und Institutionen, den Problemen des Wandels durch langfristig ausgerichtete Entscheidungen und Anpassungslösungen zu begegnen (Armitage & Plummer 2010; Gupta et al. 2010; Janssen & Van Der Voort 2020). Dies führt dazu, dass unklare Zwecke und Ziele formuliert werden, was mit den Governance-Strategien überhaupt erreicht werden soll (Karpouzoglou et al. 2016; Rijke et al. 2012).

Als Gründe gelten der limitierende Zeithorizont politischer Legislaturperioden, ebenso wie die Vernachlässigung kontinuierlichen Lernens und Reflektierens im institutionellen Handeln (Hafkesbrink et al. 2015; Kauark-Fontes et al. 2023; Rijke et al. 2012). Eine Anpassung von Governance- und Management-Ansätzen aus solchen Lernprozessen, wie es der Adaptive Governance-Ansatz fordert, ist also schlichtweg in den durchschnittlichen Politikzyklen ebenso wie in der bestehenden Planungspraxis von Institutionen unzureichend bis gar nicht

berücksichtigt (Edwards et al. 2019; Sharma-Wallace et al. 2018). Zudem werden Behörden und Institutionen in ihrer Macht und dem Umfang ihrer Befugnisse in der Regel räumlich begrenzt (Gunderson et al. 2016). Dies macht eine Interaktion zwischen den verschiedenen Skalen und Ebenen nicht unmöglich, erschwert sie aber dennoch, insbesondere wenn kein geeigneter Ansatz der Koordination gefunden wird (Karpouzoglou et al. 2016). Kauark-Fontes et al. (2023) verweisen dabei auch auf die Gefahr „sektoraler Silos“, die sich aus der mangelnden Bereitschaft der Zusammenarbeit und Interaktion auf planerischer Ebene ergeben können. Für die Suche nach praxistauglichen Lösungen der Adaptive Governance bedeutet dies, dass Möglichkeiten gefunden werden müssen, die die genannten Anforderungen in die jeweils bestehenden institutionellen Rahmenbedingungen integrieren.

Das hohe Ausmaß der Komplexität, das aus den nicht eindeutig prognostizierbaren Folgen des Wandels resultiert, erzeugt zudem eine Angst des Kontrollverlusts auf Seiten der politischen Entscheidungsträger (Loorbach 2007). Dies wiederum kann zu einer mangelnden Bereitschaft bis hin zum Widerstand gegenüber notwendigen Anpassungen institutioneller Arrangements führen (Karpouzoglou et al. 2016; Schoon & Cox 2018). Häufig verhindern die starren Befehls- und Kontrollstrukturen konventioneller Governance-Systeme somit die Herausbildung adaptiver Governance-Systeme, da sie die Verwertung von neuen Impulsen und Veränderungen blockieren (Chaffin et al. 2014; Kauark-Fontes et al. 2023). Diesem Problem kann durch eine frühzeitige und ausführliche Analyse der Macht- und Politikstrukturen und der zugrundeliegenden Handlungslogiken sowie dem Einräumen von angemessenen Zeitfenstern zur Intervention entgegengewirkt werden (Chaffin et al. 2014; Cleaver & Whaley 2018).

Anspruch der Akteursvielfalt und Gleichberechtigung

Auch die Vielzahl an zu beteiligenden Akteuren und sozialen Rollen kann je nach Maßstabsebene zu Unübersichtlichkeit, Komplexität oder gar zur Erosion von Sozialkapital führen (Folke et al. 2005). Es muss davon ausgegangen werden, dass Adaptive Governance für groß angelegte Prozesse auf nationaler und internationaler Ebene somit nur bedingt geeignet ist, da hier von einer wesentlich komplexeren Kombination der Akteure auszugehen ist (Munaretto et al. 2014). Eine Möglichkeit, wie Adaptive Governance dieser Problematik begegnen kann, ist die Durchführung von kleinschrittigen und iterativen Prozessen (Cleaver & Whaley 2018). Dies erfordert aber Zeit und endet dann in einer Trägheit oder gar im Scheitern, wenn diese Prozesse nicht durch starke Führungspersönlichkeiten koordiniert werden (Folke et al. 2005; Sharma-Wallace et al. 2018; Torres-Lima et al. 2022). Die Kehrseite einer starken Führung zeigt sich wiederum in der daraus resultierenden Abhängigkeit von einzelnen Personen oder Personengruppen. Unter dem Anspruch einer langfristigen Handlungsperspektive kann es sogar zum Problem werden, wenn diese Führungspersönlichkeiten frühzeitig aus dem Prozess ausscheiden (Sharma-Wallace et al. 2018). Auch ist die kontinuierliche Iteration zwischen den Akteurebenen unzureichend, wenn sie nicht durch Eigenverantwortung, gemeinsame Ziele und innovative Wege der Interaktion unterstützt wird (Wamsler 2017). Dies bildet zugleich eine wichtige Grundlage der Partizipation (ebd.).

Der Erfolg partizipativer Gestaltungswege zur Erfüllung von Gleichberechtigung und Inklusion konnte in empirischen Studien zur Adaptive Governance mehrfach belegt werden (u. a.

Edwards et al. 2019; Kauark-Fontes et al. 2023; Sharma-Wallace et al. 2018). Partizipative Prozesse erfolgen jedoch selten problemfrei und sind von Natur aus eher komplex. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Akteurs- und Interessensgruppen geht damit einher, dass nicht nur unterschiedliche Handlungsorientierungen und -präferenzen eingebunden werden, sondern auch unterschiedliche Machtverhältnisse zutage treten und dadurch Interessenskonflikte erzeugen (Kauark-Fontes et al. 2023). Dies kann dazu führen, dass Einzelinteressen mittels Manipulation in den Verhandlungen und Interaktionen durchgesetzt werden und dadurch Privilegien und Machtpositionen für einzelne Akteure schaffen (Cleaver & Whaley 2018; Munaretto et al. 2014). Dieses Verhalten ist insbesondere unter den Akteuren des privaten Sektors häufig zu beobachten, die eher selten das Gemeinwohl als ihre Hauptaufgabe sehen, sondern auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind (Kauark-Fontes et al. 2023). Dies verdeutlicht, dass die Ziele, die von einem Teil der Gesellschaft als wünschenswert erachtet werden (beispielsweise ökologische Ziele) somit für einen anderen Teil als unerwünscht gelten. Um den Prozess der Adaptive Governance nicht zu schwächen und dadurch ein Scheitern zu riskieren, ist eine regelmäßige Überprüfung und Überwachung der Interessenskohärenz und der politischen Machbarkeit umso mehr gefordert (Cleaver & Whaley 2018; Kauark-Fontes et al. 2023).

Die Ergebnisse empirischer Studien zeigen aber auch, dass die Hürde der Akteursvielfalt und Gleichberechtigung mittels festgelegter Entscheidungsgremien bewältigt werden kann, indem sie die Vertreter aller Interessengruppen einbeziehen und geeignete Moderationsinstrumente einsetzen (Sharma-Wallace et al. 2018). Der Aufbau von festen Knotenpunkten im Rahmen formeller oder informeller Arbeitsforen kann zudem helfen, das gegenseitige Verständnis und die Kompromissbereitschaft der Akteursgruppen zu fördern und in soziale Lernprozesse einzubetten (Sharma-Wallace et al. 2018; Wyborn 2015). Die langfristige Perspektive des sozialen Lernens wird dabei umso mehr befördert, je besser es gelingt, temporäre Projektinitiativen als kontinuierliche Arbeitsbeziehungen zu etablieren (Wamsler 2017).

Governance-Initiativen, in denen insbesondere die lokalen Akteure von den Prozessen der Entscheidungsfindung ausgeschlossen wurden und auch keine Abstimmung mit den lokalen Kapazitäten erfolgte, führten häufig zu negativen Ergebnissen, da sie keine Akzeptanz und Unterstützung der lokalen Gemeinschaften genossen (Sharma-Wallace et al. 2018; Torres-Lima et al. 2022). In einigen Fällen wurde zwar versucht dieses Problem mittels Brückenfunktionen zu lösen (Sharma-Wallace et al. 2018), Edwards et al. (2019) konstatieren in diesem Kontext jedoch, dass es nur wenigen empirischen Fälle erfolgreich gelungenen ist, eine Brücke zwischen den gemeinschaftlichen und übergeordneten Entscheidungsebenen zu schlagen.

Mangel an Legitimität

Im Rahmen des Adaptive Governance-Ansatzes steht die Verknüpfung von sozialen Lernprozessen mit der Entscheidungsfindung und dessen Wirksamkeit im Fokus. Die Besonderheit informeller Netzwerke in diesem Kontext wurde in den vorherigen Kapiteln mehrfach betont. So zeigte sich, dass informelle Netzwerke gegenüber formellen Institutionen lange bürokratische Prozesse vermeiden können und dadurch eine schnellere Informationsbeschaffung und flexiblere Handlungsweise ermöglichen (Pedroza-Gutiérrez et al. 2021).

Zudem wurde offengelegt, dass sich informelle Netzwerke häufig in frühen Phasen der Anpassungsgestaltung im Rahmen von bottom-up initiierten Prozessen bilden und dadurch keine formelle Verbindung zu den bestehenden Politik- und Managementzyklen aufweisen (Pahl-Wostl 2009; Torres-Lima et al. 2022). Aufgrund der mangelnden Legitimität von informellen Netzwerken ist eine Verknüpfung zur Entscheidungsfindung somit gar nicht oder nur indirekt gegeben und schafft dadurch ein gewisses Dilemma in der Adaptive Governance (Pahl-Wostl 2009). Folglich bedarf es der zusätzlichen Fähigkeit, nicht nur die Ziele des Machtgleichgewichts, der Legitimität und der Gerechtigkeit wirksam zu verfolgen, sondern auch eine effektive Beteiligung der informellen Netzwerke am Entscheidungsprozess zu ermöglichen (Kauark-Fontes et al. 2023; Wyborn et al. 2023). Dabei muss aber auch klar sein, dass informelle Netzwerke die formellen Institutionen besonders in Zeiten des schnellen Wandels zwar ideal ergänzen können und flexible Gestaltungswege eröffnen, sie aber die formellen Institutionen dennoch nicht ersetzen können (Pedroza-Gutiérrez et al. 2021).

Mangel an Interesse und Bereitschaft der Beteiligung

Eine weitere Hürde der Adaptive Governance entsteht, wenn trotz des Willens zur Schaffung von Akteursvielfalt und Partizipation das Interesse zur Beteiligung ausbleibt, weil entweder keine Betroffenheit erkannt oder kein Nutzen in einem gemeinschaftsbasierten Vorgehen zur Lösung von Problemen gesehen wird (Sharma-Wallace et al. 2018). Ein Grund findet sich zum einen in der geringen Sensibilisierung für die anhaltenden Probleme des Systems, die sich dann wiederum auf die Wahrnehmung und das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Handelns auswirkt (Van Assche et al. 2022). Die Untätigkeit und Unfähigkeit, die häufig aus der Angst vor der Komplexität resultieren, wurde zuvor bereits benannt. Umso wichtiger ist deshalb eine stetige Verbreitung von Wissen und die Kommunikation des Nutzens kollektiver Lernprozesse zu verfolgen (Wyborn 2015). Das Interesse zur Mitwirkung und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung durch Teilen von Ressourcen und Erfahrungen steigt umso mehr, wenn auch der gesellschaftliche Zweck dieser Initiativen und somit die langfristigen Vorteile für den Einzelnen als Teil der Gemeinschaft erkannt werden (Sharma-Wallace et al. 2018). Dabei ist es wichtig, dass diese Initiativen in akzeptierte Praktiken und Gestaltungsformen eingebettet sind (Cleaver & Whaley 2018). Auch dies kann wiederum durch starke, akzeptierte Führungspersönlichkeiten positiv befördert werden (Sharma-Wallace et al. 2018).

Mangel an Ressourcen und Umsetzungskapazitäten

Ferner gestaltet sich die Umsetzung von Adaptive Governance-Strategien als problematisch, wenn zwar das Interesse und die Bereitschaft zur interaktiven Beteiligung vorhanden sind und durch entsprechende Brückenfunktionen unterstützt werden, aber keine Kapazitäten und Arenen zur Planung und Umsetzung sowie Wissensbildung und -verbreitung vorliegen (Folke et al. 2005; Pahl-Wostl 2009; Sharma-Wallace et al. 2018; Wyborn 2015). Dies meint unter anderem auch die Verfügbarkeit finanzieller Unterstützung, sowohl Haushaltsmittel der öffentlichen Akteure wie auch Investitionen privater Akteure, um die Lern- und Experimentierprozesse für eine anpassungsfähige Gestaltungsweise zu unterstützen und zugleich Innovationen für transformative Gelegenheitsfenster zu befördern (Kauark-Fontes et al. 2023).

In den von ihnen untersuchten empirischen Studien haben Sharma-Wallace et al. (2018) vor allem den Mangel an Überwachungs- und Feedbackoptionen als große Hürde für den Umsetzungserfolg von adaptiven Governance-Strategien benannt, obgleich der Anstoß der Initiativen häufig als erfolgreich bewertet wurde. Aber auch der Zugang zu wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Wissenssystemen unterstützen die Kapazitäten zur Initiierung und Umsetzung adaptiver Governance-Strategien (Edwards et al. 2019; Sharma-Wallace et al. 2018).

Schwächen des aktuellen Adaptive Governance Verständnisses

Trotz ihres hohen Nutzengehalts für die Bewältigung des Wandels, lassen die in Kapitel 2.2.4 vorgestellten Anforderungen einer Adaptive Governance auch eine Diskrepanz und ein gewisses Paradoxon erkennen. So soll die Adaptive Governance einerseits stabil und effizient sein. Andererseits wird gefordert, dass die Governance selbst anpassungsfähig ist und bei aufkommenden Veränderungsdynamiken eine Anpassung des Systems und der Gestaltungswege zulässt. Der Anspruch von Adaptivität und Reflexivität steht somit der Kontrolle als Grundlage für Stabilität entgegen und macht ein gewisses Dilemma der „Robustheit versus Dynamik“ deutlich (Janssen & van der Voort 2016; Meekes et al. 2017). Bei dem Wunsch nach einem lernbasierten Governance-System, das dem Prinzip von trial-and-error folgt und nach alternativen Wegen sucht, muss folglich die Gefahr akzeptiert werden, dass sich diese Fehler auch durchsetzen können und den weiteren Gestaltungsverlauf auf dieser Grundlage bestimmen (Cleaver & Whaley 2018; Janssen & van der Voort 2016). Auch wird gefordert, dass eine Vielfalt der Akteure gewahrt wird, aber dennoch ein Konsens erreicht werden muss, um eine Anpassungsfähigkeit des Systems zu erreichen. Obgleich sich der Anspruch von Robustheit und Dynamik sowie Einheit und Vielfalt zwar diametral gegenüberstehen, schließen sich diese Aspekte dennoch nicht aus und erlauben es somit, verschiedene Funktionen zu vereinen, um durch die verschiedenen Verbindungen das System an Veränderungen anzupassen (Meekes et al. 2017).

So bildet der Anspruch einer ganzheitlichen Berücksichtigung von gesellschaftlichen Bedarfen im Adaptive Governance-Verständnis eine wichtige Grundlage zur Stärkung von Gemeinwohl (Cleaver & Whaley 2018; Kauark-Fontes et al. 2023), birgt aber zugleich die Gefahr, dass nach einem Ideal gestrebt wird, dessen Erfolg nur schwer messbar ist (Boyd & Juhola 2015). Die kritische Auseinandersetzung mit den aktuell vorherrschenden Definitionen (vgl. Kap. 2.2.1) hat dabei deutlich gemacht, dass die Aufforderung zur Berücksichtigung der individuellen Kontextbedingungen in einem System dazu führt, dass der Adaptive Governance-Ansatz nie eine vordefinierte Form der Organisation und Koordination im Sinne einer „Blaupause“ sein kann (Chaffin et al. 2016; Van Assche et al. 2022). Folglich muss klar sein, dass es nicht erstrebenswert oder gar unmöglich ist, allen Prinzipien und Merkmalen aus Kapitel 2.2.4 gleichermaßen zu entsprechen. Vielmehr sollte das Bestreben sein, möglichst vielen Anforderungen zu entsprechen, ohne dabei die jeweiligen Grenzen und Möglichkeiten eines Systems und die darin agierenden Akteure mit ihrer Handlungsfähigkeit, Kompetenzen und Bedürfnissen zu ignorieren (Boyd & Juhola 2015; Cleaver & Whaley 2018; Rijke et al. 2012; Wamsler 2017).

Adaptive Governance stellt in der Forschungslandschaft noch ein vergleichsweise junges Forschungsfeld dar, das seine theoretischen wie auch empirischen Erkenntnisse zu einem Großteil aus den Umweltwissenschaften gewonnen hat. Auch wenn eine deutliche Zunahme empirischer Studien zur Überprüfung der Anwendbarkeit von Adaptive Governance vor allen in den vergangenen zehn Jahren deutlich erkennbar ist, so ist die Erkenntnislage empirischer Forschung in weiteren Forschungsdisziplinen jenseits der Umweltwissenschaften noch verhältnismäßig gering (Cleaver & Whaley 2018; Edwards et al. 2019; Sharma-Wallace et al. 2018). Dies lässt vermuten, dass hier noch immer ein häufiger Rückgriff auf die primär normativen Überlegungen zur Adaptive Governance erfolgt, da schlichtweg noch zu wenig Erkenntnisse zu den Herausforderungen der Praxis vorliegen. Um diese normative Hürde zu überwinden, muss sich die Adaptive Governance-Forschung noch stärker auf wiederholte Muster des Scheiterns richten und dabei nach den jeweiligen Gründen fragen, anstatt nach einer Auswahl der bestmöglichen Optionen der Anpassung zu suchen (Karpouzoglou et al. 2016).

Dieser Forderung soll im Rahmen dieser Forschungsarbeit durch die Anwendung des Adaptive Governance-Ansatzes im tourismuswissenschaftlichen Kontext Rechnung getragen werden. Der Fokus wird hierbei konkret auf die räumliche Handlungs- und Wirkungsebene zur Anpassung touristischer Destinationen gerichtet.

2.3 Anpassung in Destinationen

In Kapitel 2.2.2 konnte aufgezeigt werden, dass der Adaptive Governance-Ansatz bereits Eingang in die Tourismusforschung gefunden hat. Hierbei wurde die Relevanz zur anpassungsfähigen Entwicklung touristischer Destinationen erkannt. Nach Ansicht der Forschenden liefert die Berücksichtigung des Adaptive Governance-Ansatzes insofern einen Nutzen, als dass es eine reflexive und somit lernbasierte Perspektive in das bisherige Governance-Verständnis im Destinationskontext einbringt und dadurch die Herausforderungen der Anpassung als kontinuierliche Bewältigungsaufgabe in den Destinationen erleichtern kann (Hartman 2023).

Da der Destinationsbegriff unterschiedliche Betrachtungsperspektiven offenhält, soll zunächst eine Darstellung des Destinationsverständnisses erfolgen, das dieser Arbeit und insbesondere der empirischen Untersuchung (vgl. Kap. 2.3.1) zugrunde gelegt wird. Daran anknüpfend werden die Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Steuerung und Gestaltung von Destinationen dargelegt. Sie bilden zugleich eine wichtige Grundlage, um an die theoretischen Vorüberlegungen zur Adaptive Governance (vgl. Kap. 2.2) anzuknüpfen.

Ausgehend von den Erkenntnissen der Literaturstudie wird Anpassung als Teil der Destinationsentwicklung verstanden. Welche Treiber und Formen der Anpassung im Destinationskontext vorzufinden sind und somit Gegenstand von Adaptive Governance-Prozessen sein können, werden in Kap. 2.3.3 näher ausgeführt. Da die vorangegangenen Kapitel 2.1. und 2.2 die Kausalität von Anpassung, Adaptive Governance und Resilienz deutlich gemacht haben, soll der Resilienzbegriff vor dem destinationsspezifischen Hintergrund ebenfalls Beachtung finden (vgl. Kap. 2.3.4). Die diskursive Ableitung der Relevanz und Notwendigkeit eines adaptiven Governance-Verständnisses zur Anpassung von Destinationen bildet den Abschluss von Kapitel 2.3.

2.3.1 Destination und Destinationsentwicklung

Vor dem Hintergrund der systemtheoretischen und raumspezifischen Perspektive dieser Arbeit gilt es ein Hauptaugenmerk auf jene Definitionen und Erklärungen zu richten, die diese Betrachtungsweisen im Destinationsbegriff berücksichtigen. In der Grundlagenforschung zum Destinationsbegriff wurde weithin erkannt, dass sich Destinationen als Systeme in stetigem Austausch mit ihrer Umwelt befinden (Volgger & Pechlaner 2015). Ausgang dafür bildet das Verständnis des Gesamttourismus als offenes und dynamisches System, in dem die Vernetzungen zwischen der internen und externen Systemumwelt, bestehend aus Ökonomie, Gesellschaft, Technologie, Politik, Ökologie und Politik, Wechselwirkungen erzeugen und die Destination sowie darin liegenden Subsysteme (z.B. Gäste, Betriebe, Organisationen) beeinflussen (Bieger & Beritelli 2013; Eisenstein 2014; Hartman et al. 2020; Kaspar 1996; Pechlaner 2003). Abbildung 8 bildet das System Destination nach Bieger & Beritelli (2013) auf dieser Verständnisgrundlage ab.

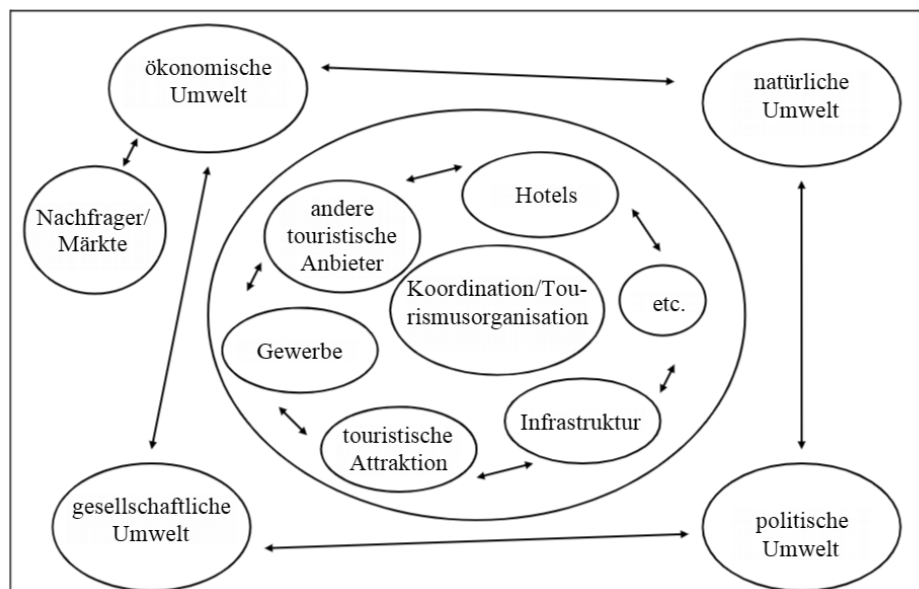


Abbildung 8: System Destination

Quelle: Bieger & Beritelli (2013)

Eine wichtige Erkenntnis aus einer Vielzahl tourismuswissenschaftlicher Studien ist, dass ein systemorientierter Ansatz dazu verhilft, die Wechselwirkungen der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung zu verstehen und so gut wie möglich in Einklang zu bringen (Baggio 2020; Hassink & Ma 2017). Dies wiederum macht ein Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure erforderlich. Die Diskussion zum Anpassungsbegriff im tourismuswissenschaftlichen Kontext (vgl. Kap. 2.1.1) hat bereits erste Hinweise dafür geliefert, dass unter dem Anspruch einer konsensbasierten Anpassung davon ausgegangen werden muss, dass nicht nur wettbewerbsbezogene Interessen, sondern auch nicht-ökonomische, sprich gesellschaftliche und ökologische Belange, in die Gestaltung der Anpassung einfließen. Pechlaner & Innerhofer (2017: 21) konstatieren dazu:

„In der Diskussion um die Sicherstellung der Lebens- und Funktionsfähigkeit von Systemen zeigt sich die Notwendigkeit der Anpassung, Veränderung und Entwicklung –

und zwar unabhängig davon, ob das Unternehmen als soziales System oder das System »Region« oder »Destination« im Fokus steht.“

Daraus ergibt sich per se ein erweitertes Definitionsspektrum, bei dem eine Anpassung zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit wie auch zur Lebens- und Funktionsfähigkeit einer Destination beiträgt. Aus einer räumlichen Betrachtungsperspektive rückt die Destination somit als Wettbewerbsraum wie auch als Lebensraum in den Fokus (Bieger et al. 2014; Herntrei 2014; Steinecke & Herntrei 2017). Die systemtheoretische Betrachtungsweise liefert dabei konkrete Erklärungen für die Interaktion und die dynamischen Verhaltensweisen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Baggio 2020; Hartman 2023). Um den Destinationsbegriff hinreichend erfassen zu können, ist es notwendig, diese Verbindungen und komplexen Zusammenhänge zu verstehen (Zeghni 2015). Dabei gewinnt vermehrt in jüngeren Studien das Verständnis von Destinationen als komplexe adaptive Systeme zunehmend an Bedeutung und stärkt dadurch ein neues Paradigma zum Destinationsbegriff (Baggio 2020; Briassoulis 2017; Brouder et al. 2017; Farrell & Twining-Ward 2004; Farsari 2021; Gretzel & Scarpino-Johns 2018; Halkier & James 2016; Hall 2018; Hartman 2016a, 2023; Lew 2014; Meekes et al. 2017; Scuttari et al. 2016; Zeghni 2015). Die Destination als Wettbewerbsraum, Lebensraum und komplexes adaptives System werden zur Herausbildung einer geeigneten Definitionssynthese nachfolgend erläutert.

Destination als Wettbewerbsraum

In der traditionellen Literatur zum Destinationsmanagement gelten Destinationen als geografischer Raum, der durch den Gast als Reiseziel gewählt wird und für diesen sämtliche Leistungen seines Aufenthalts bereithält (Bieger & Beritelli 2013; Volgger & Pechlaner 2014). Die wettbewerbsorientierte Betrachtung von Destinationen legt dabei das Verständnis zugrunde, dass Destinationen als eigenständige, strategische Wettbewerbseinheiten am Markt, im Sinne eines privatwirtschaftlichen Unternehmens, agieren (Steinecke & Herntrei 2017). Davon ausgehend lässt sich die Destination als ein räumliches Produktionsnetzwerk verstehen, das ein Leistungsbündel, bestehend aus Produkten und Dienstleistungen, für den Gast erstellt und in eine Dienstleisterkette integriert (Gretzel & Scarpino-Johns 2018; Herntrei 2014). Die Wahrnehmung einer Destination durch den Gast erfolgt dabei über dieses Leistungsbündel und wird umso größer, je weiter die Distanz des anreisenden Gastes ist (Bieger & Beritelli 2013; Eisenstein 2014; Kagermeier 2016). Die verschiedenen Zielgebiete werden global als eine Vielzahl von räumlichen Leistungseinheiten wahrgenommen und stehen in einem Konkurrenzverhältnis um den Gast (Baggio et al. 2010; Steinecke & Herntrei 2017). Im Zentrum dieser Leistungsnetzwerke stehen verschiedene privatwirtschaftliche Akteure, wie Hotels, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen, Verkehrsbetriebe sowie öffentliche Akteure, beispielsweise Gemeinden, die miteinander verbunden sind (Scott et al. 2008). Für einen erfolgreichen Marktauftritt wird ihre Kooperation innerhalb der Destination in strategischer und organisatorischer Hinsicht erforderlich. Erst dadurch wird möglich, die Aufmerksamkeit des Gastes über das Leistungsbündel und ein eindeutiges Profil in der Außendarstellung zu gewinnen (Bieger & Beritelli 2013; Hartman et al. 2020). Demnach müssen die Destinationen ihre Ressourcen und Kompetenzen kombinieren, um ein umfassendes Reiseerlebnis für den Gast zu schaffen (Boksberger et al. 2011; Pechlaner et al. 2014). In der Literatur des Strategischen Management wird zwischen verschiedenen Handlungsperspektiven differenziert:

Während der Ansatz der *resource-based view* die spezifische Ressourcenausstattung der Unternehmen als Wettbewerbsvorteil in den Fokus rückt, zielt der Ansatz der *competence-based view* auf das Wissen und reflexive Handlungsrouinen in Akteursnetzwerken und der Ansatz der *relational-view* auf die sozialen Netzwerkbeziehungen ab (Bachinger 2012; Pechlaner et al. 2014).

Angesichts der Forderung nach einer konstanten, aber dennoch schnellen Entwicklung im Wettbewerbsmarkt, müssen die Destinationen ihr Angebot durch das Vorantreiben von Innovationen stetig anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Briassoulis 2017; Kreilkamp 2015; Pechlaner et al. 2012). Jüngere Beiträge verweisen in diesem Kontext auf die technologieorientierte Perspektive und erweitern das Verständnis von Destinationen um die Definition digitaler Geschäftsökosysteme (*smart tourism destinations*), die ihr Leistungsangebot mittels hochentwickelter technologischer Infrastruktur und Daten steigern (Gajdošík 2022; Gretzel & Scarpino-Johns 2018). Sowohl die strategische Positionierung wie auch die strukturelle Prägung der Destinationsleistungen nehmen somit eine zentrale Rolle in der Wettbewerbsperspektive ein und bestimmen zugleich den Zweck, die mit dem Eintreten von Anpassungserfordernissen aufgrund von veränderten Markt- und Verbraucherbedürfnisse, verfolgt wird (Hartman et al. 2020; von Bergner 2013; vgl. Kap. 2.1.1).

Die Organisationsformen dieser Wettbewerbseinheiten können dabei variieren und bestimmen zugleich das jeweilige Steuerungs- und Koordinationsprinzip (vgl. Kap. 2.3.2). Dies hängt im Wesentlichen davon ab, ob eine Destination vorrangig privatwirtschaftlich oder öffentlich geprägt ist. Während die privatwirtschaftlichen Wettbewerber durch Einzelunternehmen vertreten werden, die den Marktauftritt in der Regel alleinig bestimmen, stehen öffentliche Destinationen vor der Problematik, dass sie eine Vielzahl von Unternehmen sowie nicht-betriebswirtschaftliche Akteure mit tourismusfernen Interessen, beispielsweise Politik, Verwaltung, Bevölkerung, Vereine, vereinen müssen, um den Marktauftritt zu koordinieren (Raich 2006; Steinecke & Herntrei 2017). Zudem weist der Tourismussektor zahlreiche Schnittstellen zu weiteren Branchen und Sektoren wie der Kultur, Landwirtschaft, Handwerk, Einzelhandel, Industrie auf. Sie prägen das Destinationsgebilde weitreichend und tragen deshalb ebenfalls zu dessen Entwicklung bei (Meekes et al. 2017). Folglich verweist die Existenz der öffentlichen Destinationen auf ein Dilemma, das mit der Berücksichtigung eines rein wettbewerbsorientierte Definitionsweise entstehen kann. Auf regionaler Gestaltungsebene wird dieses Verständnis zusätzlich geschwächt, da Regionen und ihre kulturellen Verflechtungen keine inhaltlichen wie auch politisch-administrativen Grenzen aufweisen (Engelmann & Norck 2017; Herntrei 2014; Pechlaner 2019; Plamper & Will 2017). Aus systemtheoretischer Perspektive beeinflusst das Zusammenspiel der Stakeholder und ihre Effizienz die Wettbewerbsfähigkeit der Destination in hohem Maße (Bieger & Beritelli 2013; Zacher et al. 2020). Jedoch sind dafür auch „gesunde“ Umweltbedingungen von Bedeutung, die die Wertschöpfungsleistung der Stakeholder positiv beeinflussen (Baggio 2020). Hierbei spielen die Einheimischen einer Destination eine wichtige Rolle (Zeghni 2015). Für den Destinationsbegriff bedeutet dies, dass der monosektorale Blick geöffnet und die Vielfalt von Bedürfnissen und Normen jenseits der betriebswirtschaftlichen Perspektive und tourismuswirtschaftlicher Belange akzeptiert werden muss (Briassoulis 2017; Volgger & Pechlaner 2015).

Destination als Lebensraum

Während das marktorientierte Verständnis von Destinationen einerseits zu einer Entwicklung zahlreicher strategischer Wettbewerbseinheiten geführt hat, dessen Professionalisierungsgrad durch Strategien des Tourismusmarketing und Qualitätsmanagements hinreichend verbessert werden konnte, so zeigt sich auf der anderen Seite, dass die langfristige Sicherung von ökologischen Ressourcen und gesellschaftlichen Ansprüchen zugunsten des wirtschaftlichen Wachstums häufig vernachlässigt wurden (Steinecke & Herntrei 2017). Zwar gilt besonders in potenzialarmen Räumen der Tourismus als wichtiger Motor, der die ökonomische, landschaftliche, infrastrukturelle und kulturelle Entwicklung befördern kann und dadurch zu einer Steigerung der Lebens- und Alltagsqualität beiträgt, jedoch erfährt dieser Nutzen seine Schattenseiten, wenn „*sich massentouristische Phänomene ausbreiten und sich Tourismus als Monostruktur etabliert*“ (Pechlaner & Innerhofer 2017: 13). Dies führt nicht nur zu Einbußen der Attraktivität als Zielgebiet für Gäste, sondern auch als Lebens-, Alltags und Erfahrungsraum der einheimischen Bevölkerung (Pechlaner 2019). Der wachsende Anspruch des Gastes nach Authentizität und dem Erleben von Regionalkultur durch persönliche Begegnungen verstärkt zusätzlich die Entstehung eines kritischen Spannungsverhältnisses zwischen Gast und Einheimischen (Innerhofer et al. 2020; Pechlaner & Zacher 2019). Dies wird umso problematischer, je weniger sich der Einheimische als Gastgeber versteht und das Interesse des Gastes sogar als Eindringen in die persönliche Lebenswelt empfindet (Richins 2011). Der Anstieg von Kurzzeitvermietungen in Wohngebieten über Sharing-Plattformen (z.B. Airbnb) kann diese Problematik zusätzlich verschärfen (Clancy 2020; Hartman 2021). Dadurch wandelt sich in der subjektiven Wahrnehmung der Einheimischen die Rolle des Tourismus vom „Heilsbringer“ zu einer Bedrohung der natürlichen Lebensgrundlagen (Richins 2011; Thees et al. 2020). Dieses Phänomen wird in den Tourismuswissenschaften unter dem Begriff des *Overtourism* bereits seit einigen Jahren intensiv diskutiert (Pechlaner et al. 2020).

Die kürzliche Studie von Bausch & Tauber (2023) zur Lebensqualität in Südtirol bestätigt diese ambivalente Wahrnehmung des Tourismus und zeigt auf, dass die Bevölkerung den Tourismus keineswegs nur als nutzenstiftend, sondern vielfach als Verursacher von Problemen in täglichen Lebenssituationen wahrnimmt. Zu diesen Problemen gehören Verkehrsstaus, Parkplatzprobleme, Lärm, Schäden und Verschmutzung im Naturraum, Erschöpfung von Ressourcen (z.B. Energie, Wasser, Lebensmittel) oder steigende Preise für Wohnraum (Bausch & Tauber 2023; Hartman & Heslinga 2023; Innerhofer et al. 2020). Die Folgen einer negativ konnotierten Wahrnehmung variieren von einer reservierten Haltung, über eine Ablehnung bis hin zum Widerstand seitens der Einheimischen im Sinne eines „Anti-Tourismus“ (Bauer et al. 2020; Clancy 2020; Pechlaner et al. 2022). Dies wiederum birgt ein hohes Konfliktpotenzial für die langfristige Aufrechterhaltung der Destinationsfunktion, das nur durch die Akzeptanz der bestehenden Grenzen der Tragfähigkeit zu lösen ist (Innerhofer et al. 2020). Für die Bildung und Entwicklung von öffentlichen Destinationen bedeutet dies, dass ein breiteres Verständnis dafür, was Destination ist und was sie kann, einsetzen muss. Hierzu gehört auch, dass sich vor allem die politischen Entscheider ihrer Verantwortung bewusstwerden, „*den Begehrlichkeiten nach einem weiteren quantitativen Wachstum mit einer ganzheitlichen, nachhaltigen Sichtweise zu begegnen*“ (Bausch & Tauber 2023: 43). Unter dem Anspruch von Tragfähigkeit und Langfristigkeit, ist eine Destination somit mehr als nur Wettbewerbsraum, in dem die

Zufriedenheit des Gastes im Zentrum steht. Sie ist auch Lebensraum der Bevölkerung, dessen Grundlagen, Lebensqualität und Identität es zu bewahren gilt (Pechlaner et al. 2022; Steinecke & Herntrei 2017). Dies kann nur durch Dialog, Akzeptanz von Meinungsvielfalt, Inklusivität und Partizipation gelingen und dadurch eine „gesunde“ Einheimischen-Gast-Beziehung fördern (Bichler 2019; Briassoulis 2017; Eckert et al. 2019; Farsari 2021; Herntrei 2014; Kantsperger et al. 2019; Koens et al. 2020; Thees et al. 2020). Dieser Partizipationsanspruch kann nach Saretzki & Wöhler (2013b) gleichermaßen zu einer Stärkung des lokalen Sozialkapitals wie auch zur Entwicklung der Destination beitragen.

Es zeigt sich somit, dass der Tourismus nicht nur den Auswirkungen in wirtschaftlicher Hinsicht unterliegt, sondern auch durch soziale, kulturelle und ökologische Verflechtungen beeinflusst wird. Der Destinationsbegriff wandelt sich somit von einer wachstumsorientierten Perspektive hin zu einem Verständnis, das den Tourismus als Mittel zur Gestaltung von Orten und zum Gemeinwohl betrachtet, oder *„in other words, to put value over volume“* (Hartman et al. 2020: 214). Die Entwicklung der Destination durch kontinuierliche Anpassung voranzutreiben bedeutet also nicht, wie eingangs dargelegt, nur das Leistungsangebot durch Innovationen zu verbessern. Es bedeutet auch die Bedürfnisse der einheimischen Bevölkerung und die Tragfähigkeit der Ressourcen kritisch im Blick zu behalten, damit Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden können (Pechlaner 2019). Dieser ganzheitliche Anspruch führt unweigerlich dazu, dass auch die Komplexität zur Gestaltung des Destinationsraums zunimmt, besonders wenn die Anpassung konkurrierende Belange umfasst (Duke et al. 2018; Laws et al. 2011). Auch wenn die Notwendigkeit, den Tourismus stärker mit den Interessen der lokalen Akteure in Einklang zu bringen, bereits seit Längerem in der Tourismusforschung gefordert wird (Saretzki & Wöhler 2013b), so hat die jüngste Overtourism-Debatte diese konsensbasierte Perspektive deutlich verstärkt und den Destinationsbegriff dadurch in eine breitere Systemperspektive gerückt (Koens et al. 2020).

Destination als komplexes adaptives System

Die soeben beschriebenen Beziehungsgeflechte machen deutlich, dass Destinationen den in Kapitel 2.2.3 beschriebenen komplexen adaptiven Systemen in hohem Maße ähneln. In den Destinationen werden die sozialen und natürlichen Ressourcen in verschiedenen Teilsystemen in besonderer Weise vereint, die das Destinationssystem nicht nur vielschichtig gestalten, sondern dadurch auch unvorhersehbar werden lassen (Bieger & Beritelli 2013; Farsari 2021; Halkier & James 2017; Laws et al. 2011). Zudem wird die räumliche und sozioökonomische Entwicklung gleichermaßen beeinflusst (Hartman 2016a). Sowohl intern als auch über die Systemgrenzen hinweg erleben Destinationen eine Reihe von Störungen, die langsam oder als abrupte Schocks auftreten und dadurch ein Wechselspiel aus wirtschaftlichen Schwankungen, Naturkatastrophen, Epidemien, Veränderung touristischer Märkte oder des Besucherverhaltens erzeugen (Gretzel & Scarpino-Johns 2018; Hartman 2023). Die Entwicklung des Tourismus kann jedoch auch andere Systeme beeinträchtigen, beispielsweise indem sie Ökosysteme stört oder Veränderungen in der Raumplanung durch die Einführung von Produktneuheiten auslöst (Hartman 2016a). Aufgrund dieser wechselseitigen Einflussbeziehungen befinden sich die Destinationen in einem ständigen Wandel. Dieser kann jedoch nur bewältigt werden kann,

wenn sich die darin agierenden Akteure der Notwendigkeit einer stetigen Anpassung bewusst sind und durch ein dynamisches Handeln die Entwicklung gemeinsam vorantreiben (Briassoulis 2017; Pechlaner & Innerhofer 2018; Saretzki & Wöhler 2013a). Im Mittelpunkt dieser Anpassungsprozesse stehen also die Akteure, die darauf ausgerichtet sind, unter den gegebenen Umständen eine bessere Leistung oder Situation zu erreichen und dadurch entweder Wettbewerbsvorteile zu erzielen, neue Tourismusprodukte zu entwickeln oder die Lebensqualität zu verbessern (Hartman 2023). Die Entwicklung einer Destination als CAS hängt also maßgeblich von der Fähigkeit ab, sich durch Selbstorganisation an Veränderungen anzupassen (Scuttari & Corradini 2018), wobei die Interaktionen ein zentraler Teil dessen sind, was CAS anpassungsfähig hält (Meekes et al. 2017). Über längere Zeiträume hinweg können sich die Beziehungen in ihrer Intensität ebenso wie die Strukturen, Funktionen, Identitäten, Kulturen und Praktiken dieser Räume sogar grundlegend verändern (Hartman 2023).

Für das Destinationsverständnis in dieser Arbeit bedeutet dies, dass die CAS-Perspektive die Bedeutung von Prozessen und Interaktionen in den Vordergrund rückt und dabei die Schlüsselfaktoren wie auch die Grenzen eines dynamisch-adaptiven Verhaltens der Destinationsakteure aufzeigt (Baggio 2020; Halkier & James 2017). Somit ist ein solch Ansatz, der die Komplexität der Welt einbezieht und in anpassungsfähige Prozesse überführt, zugleich eine wichtige Grundlage für Nachhaltigkeit (Farsari 2021). Ein CAS im Destinationskontext versucht beispielsweise die zuvor benannten Herausforderungen von Überlastungserscheinungen des Overtourism zu verstehen und als Mechanismus zur Verbesserung des Destinationsgefüges durch adaptives Verhalten zu nutzen (Baggio 2020; Hartman et al. 2020; Volgger 2020). Da die Akteure und ihre Handlungen auf Destinationsebene eng miteinander verbunden sind, steuert ihr kollektives Verhalten die (Weiter-)Entwicklung und den Wandel der Destinationen und lässt sie zum Schlüssel des Erfolgs solcher Prozesse werden (Hartman et al. 2020).

In der traditionellen Tourismusliteratur wird der Entwicklungsprozess von Destinationen vielfach über das von Butler (2006a; 1980) entwickelte Lebenszyklusmodell des Tourism Area Life Cycle (TALC) erklärt (McKercher & Wong 2021; Peters & Strobl 2015). In seinen Ursprüngen baut es, angelehnt an das Konzept des Produktlebenszyklus, auf demselben Grundprinzip wie der Adaptive Zyklus (vgl. Kap. 2.1.2) auf und bildet das Wachstum einer Destination anhand einer einfachen S-Kurve in vier Etappen, von der Einführung über das Wachstum und die Reife bis hin zum Niedergang, ab (Butler 2006b; Duke et al. 2018). Als Erklärungsgrundlage dient dabei die touristische Nachfrage in Form von steigenden oder abnehmenden Besucherzahlen (Hartman 2023). Nach diesem Verständnis geht die Zahl der Besucher in der letzten Etappe zurück, wenn eine Belastungsgrenze in der Destination ausgehend von Umweltfaktoren (z.B. Landknappheit, Wasserqualität), den physischen Anlagen (z.B. Transport, Unterkunft) oder sozialen Faktoren (z.B. Überfüllung, Widerstand der lokalen Bevölkerung) erreicht ist (Butler 2006b). Jedoch sah sich das Konzept in den letzten zwei Jahrzehnten immer häufiger der Kritik ausgesetzt und erhielt besonders im Kontext der Overtourism-Debatte einen Perspektivenwechsel (Hartman 2023).

Zu den Kritikpunkten gehört, dass weder die Zyklusphasen rigide voneinander abgrenzbar sind, noch die Übergänge dieser Phasen abgebildet werden (Pechlaner & Innerhofer 2017). Zudem vernachlässigt das Modell die Wechselwirkung und Kontinuität parallel wirkender Einflussfaktoren, die neben dem Besucheraufkommen ebenso über den Entwicklungsverlauf

entscheiden (Brouder et al. 2017; McKercher & Wong 2021). Folglich ist die Entwicklung einer Destination ein fortlaufender Prozess, der nicht mit Durchlaufen eines Zyklus endet (McKercher & Wong 2021). Nach Auffassung von Duke et al. (2018) bietet der Adaptive Zyklus nach Holling (vgl. Kap. 2.1.2) eine vollständigere Sichtweise, um den Lebenszyklus von Destinationen nicht-linear darzustellen bzw. die Ideen zur Notwendigkeit einer Neuorganisation weiter zu erläutern, die die TALC zu erforschen begann. So werden die Unterbrechung des Tourismus aufgrund von politischen oder ökologischen Krisen bis hin zur Neuorientierung oder Ausstiegsoptionen aus dem Tourismus in dem Modell nicht erfasst (Bauer et al. 2020; McKercher & Wong 2021). Der Tourismus zeigt eine Tendenz zur Selbstzerstörung, insbesondere dann, wenn ein unkontrolliertes Wachstum stattfinden kann (Innerhofer et al. 2020). Letztendlich wird der Rückgang von Wachstumstendenzen auch auf fehlende oder ungeeignete Planungs-, Steuerungs- und Koordinationsmechanismen zurückgeführt, die auf menschliches Versagen in der Entscheidungsfähigkeit hinweisen (Baggio 2020; Hartman 2016a). Die Entscheidungen und Handlungen einer Vielzahl von lokalen Akteuren, die (Neu-) Gestaltung des institutionellen Rahmens wie auch das Verhalten der Besucher machen die Destinationsentwicklung so zu einem wesentlich komplexeren Zusammenspiel als das TALC-Modell es zu visualisieren versucht (Brouder et al. 2017; Hartman 2023).

Eine zentrale Herausforderung in der Destinationsentwicklung ist folglich, die Bewältigung dieser Komplexität durch Ausgleich der Interessen steuerbar zu machen und durch die Steigerung der Anpassungsfähigkeit an die Veränderungsdynamiken zu erleichtern (Baggio 2020; Hartman 2018b; Herle & Hausy 2019; Pechlaner & Innerhofer 2017). Die zentralen Anforderungen und Voraussetzungen finden in der Literatur zur Destination Governance, Management und Leadership Beachtung und werden nun im Kontext dieser Arbeit eingeordnet.

2.3.2 Im Spannungsfeld zwischen Management, Governance und Leadership

Im vorhergehenden Kapitel wurde deutlich, dass die öffentlichen Destinationen vor der besonderen Herausforderung stehen, eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen und teils tourismusfernen Interessen zu vereinen und ausgleichen. Mit Blick auf das hier zugrundeliegende Steuerungs- und Organisationsprinzip unterscheiden sie sich somit wesentlich von den privatwirtschaftlichen Destinationen. Flagestad & Hope (2001) differenzieren hierbei idealtypisch zwischen dem Ansatz des *Corporate Modells* und des *Community Modells*. Während bei Ersterem ein großer, privatwirtschaftlicher Akteur die Entscheidungsfunktion innehat, stehen im gemeinschaftsbasierten Ansatz des Community Modells eine Vielzahl kleinerer Akteure im Zentrum, die durch die Bildung netzwerkartiger Strukturen die Entwicklung der Destination kooperativ vorantreiben (Kagermeier 2016; Pechlaner et al. 2013). Vor allem im europäischen Raum ist das Gestaltungsprinzip der öffentlichen Destinationen häufig zu finden und wird in der Tourismusliteratur unter dem Begriff der *community-based Destinationen* verwendet (Saretzki & Wöhler 2013b).

Zudem wurde offengelegt, dass die Entwicklung einer Destination auf Grundlage einer rein wirtschaftsorientierten Perspektive zu kurz greift, da nicht nur touristische Belange das Destinationssystem prägen, sondern Schnittstellen und Wechselbeziehungen zu anderen

Sektoren und Teilsystemen unterschiedliche Interaktionsprozesse auslösen. Unter der Annahme, dass eine funktionsfähige Destination auch eine anpassungsfähige Destination ist, die nur durch kollektives Verhalten den kontinuierlichen Wandel zu bewältigen vermag, bedarf der Prozess der Anpassung folglich nicht nur eines Managements, der die strategische Positionierung im Wettbewerbsmarkt durch Anpassungsstrategien vorantreibt, sondern er muss auch geführt, moderiert und stetig angetrieben werden (Kagermeier 2016; Steinecke & Herntrei 2017). Dafür ist es erforderlich, die verschiedenen Interessens- und Bedürfnislagen zu (er-)kennen und durch die Festlegung von Normen und Regeln in den Aushandlungsprozessen auszugleichen und zu schützen (Bichler & Lösch 2019; Bieger & Beritelli 2013; Fürst 2013; F. Raich 2006; Schuler 2014a). Um die Entwicklung und Verfolgung von Zielen zu gewährleisten, bedarf es aber auch spezifischer Kompetenzen der Verantwortlichen.

Dies führt zu einem Spannungsfeld, in dem das Destination Management, die Destination Governance und Destination Leadership im wechselseitigen Gestaltungsgefüge von top-down und bottom-up orientierte Ansätze die Fähigkeit des Destinationssystems zur Konsensbildung und Selbstorganisation unterstützen (Hristov & Zehrer 2015; Kagermeier 2016; Schuler 2014b; Thees et al. 2020). Steinecke & Herntrei wie auch Pechlaner (2019) haben die Unterschiede des Managements, der Governance und der Leadership von Destination vereinfacht differenziert (vgl. Tabelle 4):

Tabelle 4: Fokus und Inhalte von Destination Management, Destination Governance und Destination Leadership

	Destination Management	Destination Governance	Destination Leadership
<i>Ausgangsfrage</i>	<i>Was?</i>	<i>Wie?</i>	<i>Wer?</i>
<i>Fokus</i>	Ziele, Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit: Ziele setzen und deren Erreichung ermöglichen	Prozesse und Struktur: Grenzen setzen und mit Gästeströmen über Grenzen hinweg umgehen	Charakter- und Führungseigenschaften: Akteure inspirieren, ermutigen und motivieren, Werte zu setzen
<i>Inhalte</i>	Entwicklung und Umsetzung von Managementplänen und -strategien	Definition von Regeln und Normen für ein zielgerichtetes und kollektives Handeln	Inspiration und Motivation zur Entwicklung und Verfolgung gemeinsamer Ziele

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steinecke & Herntrei (2017) und Pechlaner et al. (2019)

Destination Management

Dem Destination Management werden im Destinationsgefüge verschiedene Funktionen zugeschrieben. Im Zentrum stehen Destination Management Organisationen (DMO), die in ihrer Handlungsorientierung vorrangig auf den Wettbewerbsmarkt und die Bedürfnisse des Gastes ausgerichtet sind und die touristischen Leistungsträger zur gemeinsamen Produktentwicklung und Markenbildung bündeln sowie das dahinterstehende Qualitätsmanagement koordiniert (Bieger & Beritelli 2013; Steinecke & Herntrei 2017). Neben der Übernahme einer strategischen Planungs- und Leitbildfunktion, werden einer DMO auch die Angebotskoordination innerhalb der touristischen Servicekette, Kommunikations- und Marketing-

funktion wie auch die Interessenvertretung touristischer Belange gegenüber der Politik zuteil (Bieger & Beritelli 2013; Pechlaner et al. 2014). Dies zeigt, dass die DMOs weitreichenden Einfluss auf die Destination nehmen und über ein hohes Maß an Autorität bei der Ausübung ihrer Funktionen im Sinne eines Verwalters verfügen (Hristov & Zehrer 2015; Pechlaner et al. 2019). Dabei agieren sie auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen.

Die häufige Nähe zur Politik, die zum Teil auch der Integration von DMOs in die öffentliche Verwaltung geschuldet ist, wird sowohl positiv als auch negativ gesehen. Während die Einbeziehung in die politischen Entscheidungsprozesse vor allem bei großen Infrastrukturprojekten als Vorteil gelten, erzeugt die Abhängigkeit von öffentlichen Finanzmitteln und Personalpolitik eine gewisse Inflexibilität und verringert dadurch die Fähigkeit, kurzfristiger zu reagieren und Anpassungen schneller umzusetzen (Kagermeier 2016; Richins 2011). So lassen sich zunehmend Mischansätze beobachten, die die Organisation der DMO mit Mitteln öffentlicher Tourismusförderung sowie Mitgliedsbeiträgen (u.a. Kommunen, Leistungsträger, Vereine/Verbände, Privatpersonen) in Vereins- oder GmbH-Strukturen regelt und dadurch festere Strukturen für die Kooperationen schafft (Fürst 2013). Da die Tourismusgemeinden in der Regel durch politische Mandatsträger vertreten werden, ist dennoch ein hoher Einfluss der Politik auf das Tourismusgeschehen gegeben (Saretzki & Wöhler 2013a). DMOs arbeiten somit *„unter den Bedingungen einer Doppelloyalität und Dauerbelastung mit Kompatibilitätsproblemen“* zwischen öffentlichem und privatem Sektor (Wöhler 2013: 131).

Neben den marktorientierten Funktionen werden DMOs noch eine Reihe von „unrentierlichen“ Aufgaben zuteil, die aber dennoch indirekte wirtschaftliche Effekte erzeugen können (Kagermeier 2016). Dazu gehört die Rolle eines regionalen Moderators, der sich mit den diversen Ansprüchen der Stakeholder auseinandersetzt und dadurch als Vorbild für ein gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen fungiert (Steinecke & Herntrei 2017; Zacher et al. 2020). Eingebettet in die Debatte zur nachhaltigen Tourismusentwicklung wird dies unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility diskutiert. Dies offenbart aber zugleich die Grenzen, die ein rein marktorientiertes Verständnis des Destinationsmanagements zur Erfüllung dieser Bedarfe erfährt (Hartman et al. 2020; Saretzki & Wöhler 2013b) und führt zu einem integrativen Verständnis der DMO, die die Destination im Sinne eines Schnittstellenmanagements in ganzheitlicher Weise überwacht und die Interessen der Akteursgruppen, die an der Entwicklung der Destination interessiert und von dieser betroffen sind, „orchestriert“ (Baggio 2020; Bichler & Lösch 2019; Farsari 2021; Hristov & Zehrer 2015; Volgger & Pechlaner 2014). Hierbei ist vor allem wichtig, dass der Grad zur Einbindung lokaler Akteure, vor allem Einheimischer, in die Entscheidungsprozesse den jeweiligen Zielen einer Destinationsplanung entspricht (Joppe 2018; Thees et al. 2020).

Destination Governance

Auf dieser Grundlage wird die Verknüpfung zwischen Staat, Unternehmen und Zivilgesellschaft zu einem zentralen Faktor für die Organisation und Entwicklung von Destinationen (Baggio 2020; Hristov & Zehrer 2015; Peters & Strobl 2015; Ruhanen et al. 2010). Zugleich wird aber auch deutlich, dass die Problematik zur Steuerung von Destinationen insbesondere in der Bewältigung dieser Interdependenzen liegen (Saretzki & Wöhler 2013a).

Während sich politisch-administrative Akteure primär an kommunalen bzw. regionalen Entscheidungsstrukturen orientieren und Unternehmen sich am Wettbewerbsmarkt ausrichten, werden zivilgesellschaftliche Akteure oftmals von Idealen der Lebensqualität und Solidarität geleitet (Saretzki & Wöhler 2013b).

Ausgehend von einer Denkweise des Kooperationsprinzips fokussiert der Begriff der Destination Governance nach Bieger & Beritelli (2013: 85) auf ein „*System von Rechten, Prozessen und Kontrollen, welche intern und extern eingerichtet werden, um die Führung einer Geschäftseinheit mit der Berücksichtigung des Interessensschutzes aller Stakeholder sicherzustellen*“. Die Verlagerung von einer traditionellen, staatlichen Politikgestaltung hin zu öffentlich-privaten Partnerschaften hat so zu einem verstärkten Interesse an der Rolle von Netzwerken geführt (Farsari 2021; Kantsperger et al. 2019; Volgger & Pechlaner 2014). Um den Verlust der Effizienz in der Handlungskoordination auszugleichen, spielen implizite Regeln und Normen ebenso wie Dialog und Konsens eine wichtige Rolle in den Strukturen und Prozessen dieser multilateralen Interessensnetzwerke (Bramwell & Lane 2011; Pechlaner 2019). Nach Raich (2006: 194) ist aber überzeugtes, kollektives Handeln nur dann möglich, wenn die Destination Governance „*eine Form der Selbststeuerung darstellt, die im Kern auf der Kooperation zwischen den Akteuren beruht und die durch politische Führung, sprich einen adäquaten institutionellen Kontext sowie durch formale Organisations- und Verfahrensregeln gestaltet wird*“.

Dies bedeutet, dass das Gestaltungsprinzip einer von oben gerichteten Kontrolle (*top-down*) einem integrativeren, *bottum-up* Ansatz weicht, bei dem öffentliche, privatwirtschaftliche und zivile Akteure gemeinsam einen Beitrag zur Entwicklung der Destination leisten (Hristov & Zehrer 2015; Thees et al. 2020). Die Prozesse der Governance sind demnach gleichermaßen auf den ökonomischen Erfolg wie auch auf die Sicherstellung des Gemeinwohls ausgerichtet (Saretzki & Wöhler 2013b). Dieses gemeinschaftsbasierte Vorgehen zielt ferner darauf ab, die lokalen Akteure in die Lage zu versetzen, eine kontextuale Destinationsentwicklung zu verfolgen, die die lokalen Grenzen des Wachstums berücksichtigt und dadurch ein besseres Verständnis für die Notwendigkeiten von Anpassung und Veränderung zu entwickeln (Bichler 2019; Koens et al. 2020). Wiederholte Interaktionen und Rückkoppelungen helfen dabei, die entstandenen Beziehungen der Governance zu festigen (Raich 2019).

Auch wenn dadurch das hierarchische Kontrollverständnis deutlich abgeschwächt wird, bedeutet diese Form der Selbstorganisation keineswegs, dass das Lenkungsprinzip vollständig ersetzt wird (Pechlaner et al. 2013). Dennoch ebnet es den Weg für ein dynamisches oder gar zyklisches Konzept zur Gestaltung von Destinationen, das sich im Spannungsfeld zwischen Hierarchie (*Unternehmensmodell*) und Heterarchie (*Gemeinschaftsmodell*) bewegt und eine anpassungsfähigere, flexiblere Governance ermöglicht (Farsari 2021; Volgger & Pechlaner 2014). Dabei baut sie auf einem Spektrum verschiedener Mechanismen der Steuerung und Stimulation auf, um letztendlich effektive und reflexive Managementsysteme in einem spezifischen Entwicklungskontext zu implementieren (Pechlaner et al. 2014; Thees et al. 2020; Zimmermann 2013). Somit ist die Governance von Destinationen von wiederkehrenden Phasen der Initiierung und Förderung des Tourismus, Entscheidungsfindung und deren Durchsetzung sowie durch Reaktionen auf entstehende Probleme geprägt und schafft dafür einen institutionellen Rahmen der Zusammenarbeit (Bichler & Lösch 2019; Laws et al. 2011). Häufig

zeigt sich aber, dass vor allem Politik und Verwaltung dazu neigen, den Organisations- und Kommunikationsaufwand und die benötigten Ressourcen zu unterschätzen (Fürst 2013; Richins 2011). Bausch & Koziol (2017) identifizieren vier Hauptelemente, die mit Ressourcen in einem Governance-Prozess verbunden sind:

- die Einrichtung eines effektiven operativen Prozessmanagements
- die Festlegung des Ansatzes (top-down/bottom-up), die Ebene und Art der Beteiligung (insbesondere Single-/Multi-Stakeholder)
- die Durchführung der Maßnahmen
- die Dauer des Prozesses.

Akteure in die Entscheidungsfindung einer räumlichen Handlungseinheit zu involvieren, „für die sie gar kein (Eigentums-)Recht haben, bedarf, wenn man sich nicht auf Macht zurückgreifen kann oder will, einer besonderen Legitimation [...] und Moderation“ (Saretzki & Wöhler 2013: 11f.). Somit wird das Management von Destinationen mit dem Denkprinzip der Governance keineswegs obsolet, denn auch dieses muss gemanagt werden (Saretzki & Wöhler 2013b). In diesem Wechselspiel von Destination Management und Destination Governance wird der DMO häufig eine führende Rolle zugesprochen, um die teilautonomen Akteure einer Destination unter einem gemeinsamen Ziel und einem partizipativen Grundsatz zu vereinen und anzuleiten (Boksberger et al. 2011; Hristov & Zehrer 2015; Pechlaner et al. 2013; Presenza & Cipollina 2010). Diese Vernetzungsfähigkeit und das Beziehungsmanagement sehen Volgger & Pechlaner (2014, 2015) als zentralen Erfolgsfaktor und Machtquelle, um die Akzeptanz einer DMO innerhalb des Netzwerks zu erhöhen und verschiedene Wege der Governance etablieren zu können. Dies bedeutet auch, dass die DMO nur dann tätig werden kann, wenn sie auch ein Mandat erhält, die Führung im Netzwerk zu übernehmen (Bausch & Koziol 2017). Dennoch lässt sich beobachten, dass die Akteure sich eher dazu verpflichten, die DMO langfristig zu unterstützen, wenn die Möglichkeit dazu besteht, an der Selbststeuerung einer Destination im Rahmen partizipativer Prozesse mitzuwirken (Boksberger et al. 2011). Fürst (2013: 27) sieht hierbei drei Möglichkeiten, um die Akteure im Rahmen partizipativer Prozesse zu beteiligen:

- *repräsentative Auswahl*: alle relevanten Akteure werden eingeladen
- *Kooptation*: man wählt die Akteure „handverlesen“ aus
- *Selbst-Rekrutierung*: jeder der will, kommt hinzu.

In partizipativen Prozessen zeigt sich allerdings häufig das Problem, dass die Ziele nicht nur divergieren können, sondern die gemeinsam beschlossenen Ziele nicht konsequent von allen Interessengruppen befolgt werden, u.a. weil unterschiedliche Machtverhältnisse und Wissenszugänge zugrunde liegen (Bichler 2019; Bieger & Beritelli 2013; Bramwell & Lane 2011; Saretzki & Wöhler 2013a). Es ist davon auszugehen, dass neben den formalen Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen auch informelle Interaktionen vorliegen, die die Implementierung von Initiativen auf Destinationsebene beeinflussen (Bichler & Lösch 2019; Thees et al. 2020; Volgger & Pechlaner 2015; Zimmermann 2013). Macht, Geld, Wissen und Vertrauen gelten hierbei als relevante Steuerungsmedien (Raich 2006, 2019). Beritelli (2011) beschreibt dies als implizite Governance-Dimension. Zudem betont er die Existenz von Eliten,

die als eine Gruppe von Entscheidungsträgern, die „Spielregeln“ der Destination und die Entscheidungsprozesse bestimmen. Den einflussgebenden Faktor zur Machtdominanz schreibt er dabei einem privilegierten Zugang zu Wissen zu („Macht durch Wissen“). Umso dringender wird der Einsatz eines Managements benötigt, das die Funktion der Problemsensibilisierung übernimmt (Hartman et al. 2020; Islam et al. 2017; Saretzki & Wöhler 2013a).

Bieger & Beritelli (2013) verweisen auf drei zentrale Herausforderungen, die die praktische Gestaltung auf einer selbstorganisierten und gemeinschaftsorientierten Grundlage der Destination Governance beeinflussen: Erstens, die *Tragik der Allmende*, die daraus resultiert, dass touristische Produkte häufig in natürliche und kulturelle Ressourcen eingebettet sind und deren Übernutzung nur schwer verhindert werden kann. Zweitens, das *Gefangenendilemma*, das das eigennützige Verhalten von Einzelakteuren auf Grundlage von persönlichen Interessen und kurzfristiger Erfolgsperspektive beschreibt. Und Drittens, kollektive Handlungen, die insbesondere in großen Akteurskonstellationen zu *Trittbrettfahrerverhalten* führen. Aber auch zeitliche Aspekte nehmen Einfluss auf den Erfolg einer Destination Governance. Eine häufige Hürde zeigt sich in der Aufrechterhaltung von Kontinuität in den Governance-Prozessen, die sich mit der häufig projektorientierten Ausrichtung der gemeinschaftsbasierten Zusammenarbeit erklären lässt (Bausch & Koziol 2017; Fürst 2013). Die zeitliche Limitation solcher Projekte führt i.d.R. dazu, dass auch das operative Management seine Arbeit mit Fertigstellung einstellt und dadurch die geschaffenen Netzwerke häufig zusammenbrechen oder Folgeaktivitäten nicht aktiv ergriffen werden (ebd.). Zudem zeigt die Praxis, dass die Governance-Arrangements stark von dem umgebenden Institutionenrahmen bestimmt werden, was nicht selten zu Frustrationen führt. Einerseits kann eine geringe Flexibilität verhindern, dass die bestehenden Entwicklungskonzepte miteinander verknüpft werden und andererseits engen die Regelungen kommunaler Haushalte den Governance-Prozess erheblich ein (Fürst 2013). Ferner gilt der fehlende Weitblick der öffentlichen Akteure, speziell der politischen Entscheidungsträger, als weitere Hürde innerhalb der Destination Governance, da sie häufig kurzfristige wirtschaftliche Effekte des Tourismus (steigende/sinkende Gästezahlen) als Begründung für die Bereitstellung von Mitteln einbringen (Joppe 2018; Koens et al. 2020; Richins 2011). Hier ist jedoch anzumerken, dass die Prämisse des ökonomischen Nutzens unter „*Reflexionsaufsicht*“ steht und somit als „*institutionalisierter Erkenntnishabitus*“ in der Destination Governance etabliert werden muss (Saretzki & Wöhler 2013b: 54).

Dass die kontextualen Ausgangsbedingungen von Destinationssystemen ebenso wie die Ausgestaltung der vorherrschenden Governance-Formen vielfältig sein können, führen dazu, dass die Darstellung eines allgemeingültigen „Patentrezepts“ zur Bestimmung von Destination Governance nicht möglich ist (Saretzki & Wöhler 2013a; Thees et al. 2020). Um die Dimensionen einer Destination Governance dennoch analytisch fassen zu können und auf eine operationalisierbare Ebene zu bringen, finden sich in der Tourismusliteratur eine Vielzahl an Prinzipien und charakteristischen Merkmalen. Frühere Forschungsarbeiten haben zentrale Grundprinzipien wie *Rechenschaftspflicht*, *Transparenz*, *Beteiligung*, *Verwaltungsgremium*, *Struktur*, *Effektivität*, *Macht* und *Effizienz* definiert (Baggio et al. 2010; Beaumont & Dredge 2010; Graham et al. 2003; Raich 2006; Ruhanen et al. 2010) und sich dabei vielfach an den normativen Erkenntnissen der Good Governance-Literatur wie auch an Studien der Politik-

wissenschaften und Unternehmensführung orientiert (Borges et al. 2014; Sheppard et al. 2015). Dem Großteil dieser Studien liegt dabei ein netzwerkbasierter Ansatz zugrunde.

Diese überwiegend aus der Theorie abgeleiteten Dimensionen haben Volgger et al. (2017) empirischen Ergebnissen in einer vergleichenden Fallstudie gegenübergestellt und festgestellt, dass auch die folgenden Prinzipien eine ebenso tragende Rolle in der Governance-Praxis der Destinationen einnehmen:

- Strategische Vision
- Führung
- Kontext
- Markt
- Kultur
- Engagement
- Prozess
- Interdependenz
- Konsens
- Vertrauen
- Konfliktlösung
- Innovation

Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass die Relevanz der empirisch ermittelten Dimensionen, nicht unbedingt der Reihenfolge der theoretischen Dimensionen der Destination Governance entspricht und begründen dies mit einer mangelnden Validierung der Erkenntnisse aus Politikwissenschaften und Unternehmensführung im Tourismuskontext. Zudem birgt eine überwiegend theoretische Betrachtung das Risiko einer überfordernden Komplexität für die Praxis und bedarf somit einer Reduzierung auf wesentliche Kernfaktoren der Destination Governance, „denen ein orientierungsgebender Charakter für Praxisakteure innewohnt“ (Herle & Hausy 2019: 232).

In der nachfolgenden Tabelle 5 werden nun zentrale Bestimmungsfaktoren von Destination Governance im Überblick zusammengeführt. Ein hilfreiches Gerüst liefert dazu die von Thees et al. (2020) erstellte Charakterisierung, die als Ausgang für die Zusammenführung der Dimensionen und Merkmale dient. Als normative Basis benennen sie das Prinzip der Selbstorganisation, Kooperation, Dialog, Partizipation und Gleichheit.

Tabelle 5: Dimensionen der Destination Governance

Dimensionen	Merkmale	Untersuchungsaspekte	Quellen
Räumliche Handlungssituation	▪ Wohnumfeld ▪ Destination ▪ Markt ▪ Unternehmen ▪ Arbeitsplatz ▪ Wirtschaftsraum	▪ Bezüge zu administrativen, naturräumlichen Grenzen, kulturelle und ökonomisch Verflechtungsräume ▪ Einbindung in die lokalen und regionalen Strukturen	Fuchs (2013) Pollermann (2013) Raich (2006) Thees et al. (2020)
Akteure & Akteurskonstellationen	▪ Lokale Gemeinschaft ▪ Tourismusorganisationen ▪ Touristische Leistungsträger ▪ Verwandte Branchen ▪ Gast ▪ Bildungsbereich ▪ Infrastruktur und Attraktionen	▪ Art und Struktur der Akteure (inkl. Handlungsressourcen wie Geld, Macht und Wissen) ▪ Anzahl und Zusammensetzung der Akteure ▪ Verteilung von Nutzen, Lasten und Aufgaben	Beaumont & Dredge (2010) Beritelli & Bieger (2014) Fuchs (2013) Franch et al. (2010) Pollermann (2013) Raich (2006) Thees et al. (2020)

2.3 Anpassung in Destinationen

	▪ Unternehmen und Investoren ▪ Kommunen und Regierungsbehörden ▪ Fachexperten		
Motive / Handlungs-orientierung	▪ Freizeitorientierung ▪ Gewinnorientierung ▪ Gemeinwohl ▪ Entwicklung	▪ Anlass der Kooperation ▪ Bereitschaft und Fähigkeit der Kooperation	Fuchs (2013) Raich (2006) Thees et al. (2020)
Ziele	▪ Koordinierung und Kooperation ▪ Identitätsbildung ▪ Imagebildung-/verbesserung ▪ Innovation	▪ Aufgabenstellung	Fuchs (2013) Thees et al. (2020)
Prinzipien	▪ Partizipation ▪ Konsensbildung ▪ Strategische Vision und Voraussicht ▪ Verantwortlichkeit ▪ Effektivität ▪ Effizienz ▪ Rechenschaftspflicht ▪ Transparenz ▪ Gleichberechtigung ▪ Rechtsstaatlichkeit ▪ Reflexivität ▪ Lernfähigkeit/-bereitschaft	Grundlagen und Normen für das Zustandekommen von Interaktion und Kooperation	Beaumont & Dredge (2010) Bramwell & Lane (2011) Fuchs (2013) Graham et al. (2003) Islam et al. (2018b) Raich (2006) Ruhanen et al. (2010) Saretzki & Wöhler (2013b) Sheppard et al. (2015) Thees et al. (2020) Valente et al. (2015) Volgger & Pechlaner (2017)
Interaktions-rahmen/-formen	▪ Markt ▪ Netzwerk ▪ Verband ▪ Organisation	▪ Institutionelle Einbindung ▪ Festlegung interner Regeln und Normen ▪ Entscheidungsverfahren ▪ Art der Zusammenarbeit ▪ Legitimation	Raich (2006) Pollermann (2013)
Instrumente	▪ Leitlinien, Zertifizierungen ▪ Kommunikation ▪ Kooperation und Zusammenschluss ▪ Wissenstransfer ▪ Arbeitstreffen und Sitzungen ▪ Tourismustyp	▪ Wege der Zusammenarbeit ▪ Aufbau und Sicherstellung von Motivation und Handeln	Fürst (2013) Raich (2006) Saretzki & Wöhler (2013) Schuler (2013) Thees et al. (2020)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thees et al. (2020)

Mithilfe der hier dargestellten Prinzipien und Merkmale wird die Möglichkeit geschaffen, Destinationen hinsichtlich ihrer Gestaltungsansätze analytisch zu erfassen und in den Vergleich zu stellen. Die Prämisse ist hierbei, dass die individuellen, kontextualen Voraussetzungen des Destinationssystem Berücksichtigung finden (Saretzki & Wöhler 2013a). Darüber hinaus haben Thees et. (2020) eine Reihe von Instrumenten zur Beteiligung der Stakeholder zusammengestellt und verweisen auf die Möglichkeit der vielfältigen Nutzung, um die Umsetzung von Governance-Prozessen in der Destinationspraxis zu gestalten. Wie in Tabelle 6 dargestellt erfasst, unterscheiden sie hierbei zwischen (1) *Leitlinien & Zertifizierungen*, (2) *Kommunikation*, (3) *Kooperation & Zusammenschluss*, (4) *Wissenstransfer*, (5) *Arbeitstreffen & Sitzungen* sowie (6) *Tourismustyp*.

Tabelle 6: Instrumente und Mechanismen der Zusammenarbeit und Beteiligung

Leitlinien und Zertifizierungen	Kommunikation
▪ Zertifizierungsprogramme, Ökolabels, Auditverfahren und Produktinformationssysteme ▪ Leistungskriterien und Benchmarks ▪ Normen und Informationssysteme ▪ Ethik-/Verhaltenskodex ▪ Beschaffungsrichtlinien ▪ Bürgerideen, Petitionen, Volksabstimmungen ▪ Erstellung von Zukunftsszenarien	▪ Befragungen zur Erfassung der öffentlichen Meinung ▪ Medienkampagnen (Beiträge in Radio, TV, Websites, Broschüren, Zeitungen und Plakate) ▪ ICT-Tools für Effizienz und Produktivität ▪ Content Management Tools zur Verwaltung von Inhalten und Zusammenarbeit ▪ Sprechstunden und Dialog ▪ Mediation
Kooperation und Zusammenschluss	Wissenstransfer
▪ Partnerschaftsvereinbarungen ▪ Netzwerkanalyse und Erfassung von Interessengruppen ▪ Multi-Stakeholder-Prozesse mit Dialogen, Konsensbildung, Entscheidungsfindung und -umsetzung	▪ Wissensmanagement ▪ Exkursionen zu anderen Gemeinden mit ähnlichen Interessen der Tourismusentwicklung ▪ Seminare in Tourismusplanung ▪ Informationen über die unternehmerischen Möglichkeiten im Tourismus ▪ Sensibilisierung für die Auswirkungen des Tourismus mittels Fallstudien und Beispielen
Arbeitstreffen und Sitzungen	Tourismustyp
▪ Öffentliche Sitzungen ▪ Workshops und Arbeitsgruppen ▪ Thematische Arbeitskreise ▪ Seminare und Weiterbildungskurse ▪ Mitwirkung in Gremien und Ausschüssen ▪ Foren und „runde Tische“ ▪ Organisation in Initiativen und Vereinen ▪ Zukunftslabore und Open Space	▪ Machbarkeitsanalysen für verschiedene Arten der Tourismusentwicklung ▪ Ländlicher Tourismus als Instrument zur Entwicklung des ländlichen Raums ▪ Gemeindebasierter Tourismus ▪ Umweltorientierter Tourismus

Quelle: Eigene Darstellung frei übersetzt nach Thees et al. (2020)

Destination Leadership

Damit die dargestellten Governance-Arrangements und Interaktionsformen überhaupt zustande kommen und die Belange der Stakeholder und ihrer Interdependenz nicht vernachlässigt werden, bedarf es einer geschickten (Ein-)Führung und Koordinierung (Fürst 2013; Valente et al. 2015). Um dies stärker zu berücksichtigen, ist das Konzept der Leadership in der Tourismuswissenschaft zusätzlich in den Fokus gerückt und hat die Perspektiven der Destinationsentwicklung weiter verschoben (Kagermeier 2016). Während die Destination Governance die Bedeutung von Regeln und Strukturen als Koordinationsmechanismus betont, lenkt Destination Leadership die Aufmerksamkeit auf kollektives Handeln durch Motivation, Visionen und Aktionen (Beritelli & Bieger 2014). Die zuvor benannten Steuerungsmedien der Destination Governance wie Macht, Vertrauen, Geld oder Wissen, verlieren mit der erweiterten Perspektive auf die Destination Leadership zwar nicht ihre Relevanz, bestimmen aber stärker über „*Fragen der Autorität, der Möglichkeit der Inspiration von Menschen (im Netzwerk) oder über Werte*“ das Handeln im Destinationsnetzwerk (Pechlaner 2019). Somit rücken das Lenken von Machtstrukturen und sozialen Beziehungen deutlich in den Vordergrund, ebenso wie das Identifizieren von starken Persönlichkeiten und Allianzen innerhalb des Destinationsnetzwerks (Pechlaner et al. 2014). Hier gilt es nach Pechlaner et al. (2014) vor allem Kenntnis über die besonderen Eigenschaften der Akteure sowie ihre Motivation, Kommunikation, Macht, Führungsstil und letztlich ihre Anpassungsfähigkeit zu erlangen. Dieser Identifikationsprozess beeinflusst gewissermaßen das Ziel der Konsensfindung der Governance zugunsten spezifischer Akteurskonstellationen (Kagermeier 2016).

Ebenso wie die Destination Governance kann auch die Destination Leadership unterschiedliche Formen und Ausprägungen aufzeigen (Hristov & Zehrer 2015). Dabei beschränkt sie sich nicht nur auf formale Institutionen und Organisationen, sondern erfordert engagierte Führungspersönlichkeiten, die in der Lage sind, das politische Umfeld zu lenken, um die Beteiligung der Interessengruppen von unten nach oben zu verbessern (Bichler 2019). Sie gelten als „Zugpferde“, die es schaffen, die Destinationsakteure innerhalb der Governance mitzunehmen, zum Engagement zu motivieren und zugleich für eine personelle Kontinuität zu sorgen, in dem sie die sozialen Beziehungen festigen, aber auch klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren (Pollermann 2013; Valente et al. 2015). Dazu gehört nach Hristov & Zehrer (2015) auch, dass die führende Organisation oder Person nicht nur die Interessen der Stakeholder vertritt, sondern auch die Rolle eines Trouble-Shooters übernimmt, der sich proaktiv um auftretende Probleme kümmert und das gegenseitige Vertrauen unter den Beteiligten stärkt. Somit hängt es konkret von ihrer Autorität, ihrem Bekanntheitsgrad, ihrem Inszenierungsgeschick wie auch ihrer Konfliktregelungsfähigkeit ab, ob die Governance-Prozesse die Hürde der Etablierung überwinden und sich dauerhaft verstetigen (Fürst 2013).

Untersuchungen zur Netzwerksteuerung in regionalen Kooperationsprozessen haben gezeigt, dass Governance-Prozesse umso effektiver arbeiten, je mehr sie von festen Strukturen, unterstützt werden, die zugleich die interne Stabilität im Netzwerk erhöhen (Fürst 2013). Hristov & Zehrer (2015) verstehen das komplementäre Wechselspiel von Management, Governance und Leadership als einen zyklischen Interaktionskreislauf, in dem die DMO als Führungsnetzwerk im Zentrum steht (vgl. Abbildung 9). Hierbei sehen sie die Orchestrierung in DMOs jedoch nicht als Aufgabe eines Einzelnen, sondern es erfordert nach ihrer Auffassung

kollektive Anstrengungen zur Führung der strategischen Entwicklung von Destinationen. Diese Form der verteilten Führung meint eine Aufteilung der Führungsfunktionen auf eine Gruppe von Individuen, sowohl Führende als auch Geführte, die im Rahmen interaktiver Prozesse zusammenkommen (Pechlaner et al. 2014; Valente et al. 2015).

Mit dem spezifischen Anspruch zur Erfüllung von Nachhaltigkeitsprinzipien in der Destinationsentwicklung zeigt sich, dass die DMO nur dann in der Lage sein wird, diese voranzutreiben, wenn das Zusammenspiel der Governance einen gemeinsamen Ansatz für die Entscheidungsfindung und Formulierung eines strategischen Ziels ermöglicht. Der Schlüssel zum Erfolg besteht somit weniger darin, eine Strategieentwicklung zu verfassen, als vielmehr der DMO Vertrauen zu schenken und das Mandat zur Führung des Entwicklungsprozesses zu erteilen. (Bausch & Koziol 2017; Beritelli & Bieger 2014)

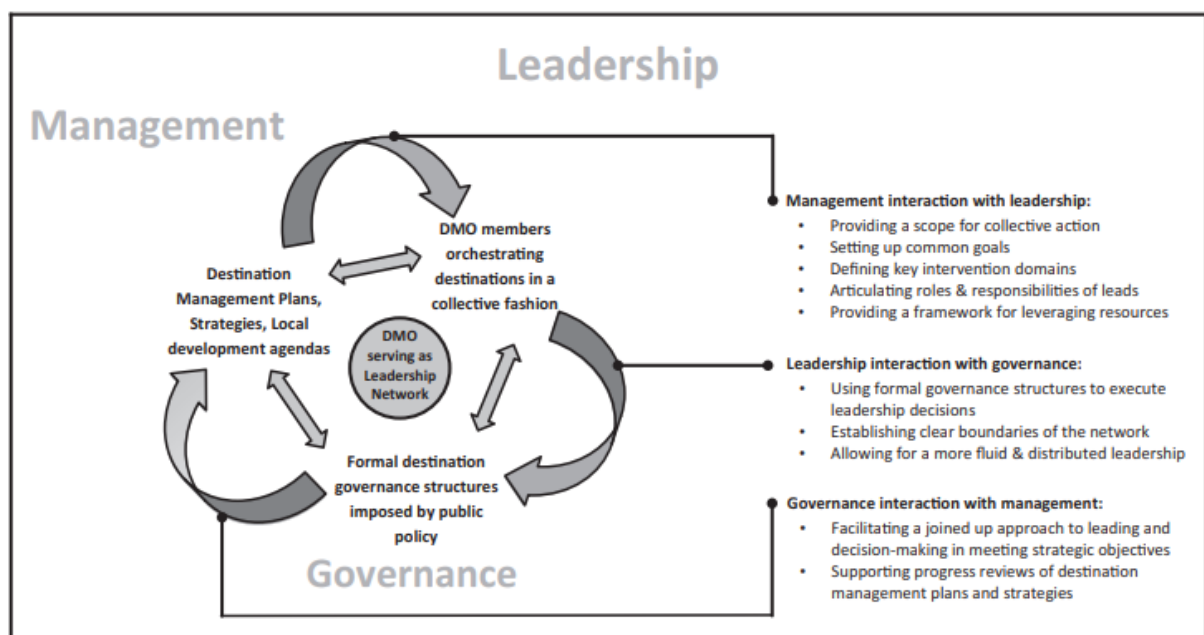


Abbildung 9: DMO-Leadership-Kreislauf

Quelle: Hristov & Zehrer 2015

Führungspersönlichkeiten gelten aber auch als wichtige Mediatoren, um kommunikationsbasierte Lernprozesse innerhalb des Netzwerks zu fördern und dadurch einen Wissenstransfer zwischen den Akteuren sowie die Bildung von Lerngemeinschaften voranzutreiben (Bichler & Lösch 2019; Volgger & Pechlaner 2015; Zimmermann 2013). In diesem Kontext fallen der DMO reflexive Kompetenzen zu, die wiederum einen Beitrag zur Entwicklung kooperativer und dynamischer Kernkompetenzen im Destinationssystem leisten können (Pechlaner et al. 2014; 2019).

Aus diesem komplementären Verständnis von Management, Governance und Leadership können letztendlich zentrale Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Destinationen gezogen werden. Während das Management und Governance der Destinationen sich mehr mit den rationalen, statischen Aspekten der Problemlösung befassen, ergänzt Leadership diese Perspektive um die emotionalen und dynamischen Elemente bei der Entdeckung von Chancen und der Nutzung von Gelegenheiten (Pechlaner et al. 2014). Die vorherigen Kapitel (u.a. 2.1.2;

2.2.4; 2.2.5) haben gezeigt, dass diese Gelegenheitsfenster Entwicklungsmöglichkeiten sowohl für die Anpassung als auch für eine Transformation der Destination aufzeigen können. Um den zuvor benannten Kreislauf zu gewährleisten und eine erfolgreiche Destinationsentwicklung zu unterstützen, könnte die Stärkung der Beziehungskompetenz wie auch der reflexiven Kompetenz des Destinationsmanagements eine zentrale Rolle einnehmen (Pechlaner et al. 2014). Kagermeier (2016) und Pforr et al. (2014) verweisen hierbei auf die Bedeutung von Beziehungsqualitäten und deren strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung. Unter dem Blickwinkel zeitlicher Dynamik kann besonders die Beobachtung der verschiedenen Beziehungstypen innerhalb des Governance-Systems und deren Relevanz für die einzelnen Stadien der Destinationsentwicklung wichtige Erkenntnisse für die langfristige Gestaltbarkeit der Governance-Prozesse liefern (Kagermeier 2016).

2.3.3 Treiber und Formen der Anpassung

Die globalen Entwicklungen und die damit einhergehenden Verflechtungen haben für die Tourismussysteme viele gesellschaftspolitische Entwicklungspotenziale und beschleunigende Effekte des wirtschaftlichen Wachstums hervorgebracht (Pechlaner & Innerhofer 2018; von Bergner 2013). Durch die globale Öffnung und die Vielzahl von Triebkräften haben sich aber zeitgleich auch die Herausforderungen, Perspektiven und somit auch die Komplexität auf der Ebene der Destinationen erhöht (Benedikter & Siepmann 2015; Calgaro et al. 2014). Langsam wirkende Treiber (*Stressoren*) wie der technologische Fortschritt, wandelnde Lebensstile und Markttrends sowie der demografische oder klimatische Wandel führen zu allmählichen Veränderungen in den Destinationen, die jedoch häufig erst nach mehreren Generationen sichtbar und spürbar werden (Lew 2018; Prettenthaler et al. 2021). Diese Veränderungen können neue Trends und Innovationen auslösen und so wiederum als Treiber für neue Aktivitäten auftreten (Alms et al. 2015; Steiger et al. 2021). Mit dem Aufkommen neuer Verkehrs- und Telekommunikationsmöglichkeiten werden auch ein schnellerer Austausch und Fortbewegung ermöglicht, der die Welt in der subjektiven Wahrnehmung zunehmend kleiner, zugänglicher und grenzenärmer erscheinen lässt (Cheer & Lew 2018b; Storch & Pillmayer 2019). Diese Fortschritte zeigen mit dem Anstieg des Besucheraufkommens aber auch ihre Schattenseite, die sich in den aktuellen Diskussionen zum Overtourism deutlich widerspiegelt (Koens et al. 2020). Formen der Überentwicklung, das Streben nach kurzfristigen Profiten, steigende Umweltverschmutzung sowie die Zerstörung der natürlichen Ressourcen bedrohen folglich die Attraktivität und somit auch die Funktionsfähigkeit von Destinationen (Calgaro et al. 2014). Diese zumeist vorhersehbaren Stressoren werden zusätzlich durch unerwartete Krisen und Schocks flankiert, die sofortige Veränderungen auf die Strukturen und die Nachfrage auslösen können (Lew 2014a). Die Ursachen der verschiedenen Treiber, egal ob langsam oder abrupt, können sowohl innerhalb als auch außerhalb des Destinationssystems liegen, aber dennoch weitreichende Veränderungen in den Destinationen bewirken (Calgaro et al. 2014; Hartman 2023). Jedoch fällt die Wahrnehmung der lokalen und globalen Effekte dabei häufig sehr unterschiedlich aus, was die Suche nach geeigneten strategischen Lösungen einer Anpassung zusätzlich erschwert (Koens et al. 2020; Saarinen & Gill 2019).

Aufgrund dieser neu entstandenen Wirkungszusammenhänge sind die Destinationen dazu gezwungen, nicht nur die Veränderungen im Tourismus im Blick zu behalten und Kenntnisse über dessen Ursachen zu erlangen, sondern durch ein strategisches wie auch risikoorientiertes Management die Herausforderungen parallel zu bewältigen und eine Anpassung daran abzuwägen (Calgaro et al. 2014; Pechlaner & Innerhofer 2018; Sheppard & Williams 2016). Für die Governance der Destination bedeutet dies, dass die ohnehin schon komplexe Frage der Steuerung noch schwieriger geworden ist und eine Berücksichtigung der Metaebene erforderlich macht (Koens et al. 2020). Die steigende Komplexität verdeutlicht auch, dass es schier unmöglich ist, die einzelnen Treiber isoliert voneinander zu betrachten (Pechlaner & Innerhofer 2018). Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie eine unterschiedliche Relevanz in den Destinationen haben können und somit individuelle „maßgeschneiderte“ Anpassungsstrategien notwendig werden (Luthe & Wyss 2014). So kann der Klimawandel für wintersportgeprägte Destinationen zwar eine andere Bedeutung haben, als für eine städtetouristische Destinationen, in beiden Fällen nimmt die Frage nach technologischen Entwicklungen dennoch eine gleichbedeutende Rolle ein. Für die Ausgestaltung des Tourismus stellen die ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Zusammenhänge somit einen hohen Einflussfaktor dar, den es zu erkennen gilt (Cheer & Lew 2018b; Hartman 2018b).

Kapitel 2.1.1 und 2.3.1 haben bereits erste Hinweise darauf geliefert, welchen Herausforderungen und Anpassungstreibern Destinationen ausgesetzt sein können. Einem universalen Anspruch, der alle globalen Treiber in den Destinationen berücksichtigt, kann diese Arbeit allerdings nicht gerecht werden. Da sich der empirische Teil dieser Arbeit (vgl. Kap. 4) auf den deutschen Untersuchungsraum fokussiert, werden nachfolgend vorrangig jene Anpassungstreiber berücksichtigt, die häufig in diesem Raum vorzufinden sind. Zudem wird von einer kontinuierlichen Dynamik dieser Treiber ausgegangen, weshalb die nachfolgende Darstellung nur eine Momentaufnahme ohne definierten Endzustand abzubilden vermag (Bauder 2020).

Klimawandel

Das Klima und die natürlichen Ressourcen stellen wichtige Bestandteile des ursprünglichen Angebots einer Destination dar, können sich aber gleichermaßen begünstigend wie auch limitierend darauf auswirken (Dawson & Scott 2013; Schmude & Namberger 2015). Global sind die Destinationen mit steigenden Temperaturen und CO₂-Emissionen oder mit dem Verlust der biologischen Artenvielfalt konfrontiert, dessen Ursachen häufig auf den anthropogen erzeugten Klimawandel zurückgeführt werden (Lew 2014a). Besonders für naturbasierte Tourismusarten haben die klimatischen Veränderungen weitreichende Folgen und schaffen durch diese Abhängigkeit eine hohe Betroffenheit (Bausch 2014; Kaján & Saarinen 2013). Dies bedeutet, dass sich die Veränderungen des globalen Klimas lokal besonders gravierend bemerkbar machen (Csete & Szécsi 2015). So schränken die steigenden Temperaturen die Nutzbarkeit des Angebots (z.B. schneebasierter Wintersport) oder aber die Verfügbarkeit und Qualität von Wasser als Bademöglichkeit oder zur Bewässerung von Anlagen erheblich ein (Lew 2014a; Scott et al. 2009). Andererseits werden auch Modifikationen ermöglicht, weil sich die Sonnenscheindauer und Temperaturen verändern oder zeitlich wie räumlich verschieben (Rein & Strasdas 2017; Schmude & Namberger 2015). Dies wiederum ermöglicht die Verlängerung bisheriger Saisonzeiten (z.B. Wanderherbst) oder bietet die Chance zur

Etablierung einer Ganzjahresdestination (Bausch 2019; Siegrist & Gessner 2011). Zwar konzentrieren sich Klimafolgen zumeist nur auf ein Teilgebiet einer Destination (z.B. Skigebiet), aufgrund der vorherrschenden Wechselbeziehungen gilt der Einfluss des Klimawandels dennoch als Belastung für das gesamte Destinationssystem und wird als kontinuierlicher Stressfaktor empfunden (Kaján & Saarinen 2013). Hierbei wird sogar von einer weiteren Zunahme der Häufigkeit und Intensität der Klimafolgen ausgegangen (Krellenberg et al. 2014). Die hohe Abhängigkeit öffentlicher Destinationen vom natürlichen Angebot und Klima, machen den Klimawandel somit zum bedeutendsten Treiber der nächsten Jahrzehnte, der die Lebensbedingungen der Menschen intensiv beeinflussen wird (Lew 2014b).

Die hohe Anzahl an tourismuswissenschaftlichen Forschungsbeiträgen zu diesem Thema bestätigen das. Der Großteil dieser Arbeiten konzentriert sich dabei auf die Folgen für den Wintersport in den Mittel- und Hochgebirgsdestinationen (Kaján & Saarinen 2013). Andere hingegen fokussieren auf die Ressource Wasser, Biodiversität und Wildtierpopulation oder den Einfluss von CO₂-Emissionen und weiterer Umwelteinflüsse in urbanen Tourismusräumen (Rein & Strasdas 2017). Bei der Untersuchung möglicher Reaktionsstrategien auf den Klimawandel rückt das Forschungsfeld der Anpassung stark in den Fokus (Csete & Szécsi 2015). Dies betrifft vor allem die Angebotsseite, die eine Anpassung durch Abwendung vom Tourismus, Sicherung oder Ergänzung des bisherigen Angebots oder durch Umorientierung zu erreichen versucht (Schmude & Namberger 2015). Kapitel 2.1.1 hat dazu bereits gezeigt, dass Destinationen zwischen verschiedenen Wettbewerbsstrategien wählen, um auf Veränderungen zu reagieren. Während sich Differenzierungsstrategien auf die Kernkompetenzen einer Destination und die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen konzentriert, verfolgt die Nischenstrategie das Ziel der Spezialisierung, in dem eine Ausrichtung auf einzelne Segmente und Zielgruppen erfolgt (von Bergner 2013). Da beispielsweise in den Skigebieten des Mittelgebirges reaktive Anpassungsstrategien mittelfristig nur wenig Erfolgsaussicht zum Erhalt der Positionierung bieten, verfolgen viele der Destinationen deshalb einen radikalen Strategiewechsel, der entweder eine Fokussierung auf das Sommerangebot verfolgt oder eine völlige Aufgabe des schneebasierten Wintersports einschließlich der technischen Anlagen vorsieht (Bausch 2019).

Im Kontext des Klimawandels basieren Anpassungsstrategien somit in der Regel auf einer Einschätzung von Vulnerabilitäten, die umso höher ausfallen, je stärker die Akteure auf räumlicher Ebene an die Destination gebunden sind. Die Festlegung von Maßnahmen muss dann wiederum im Einzelfall entschieden werden, da verschiedene Rahmenfaktoren die Anpassungschancen bedingen (u.a. technische Umsetzbarkeit, Kosten-Nutzenverhältnis, Effektivität oder Akzeptanz in der Bevölkerung. (Rein & Strasdas 2017)

Im touristischen Kontext können in der Literatur verschiedene Arten der Anpassung identifiziert werden, die in der nachfolgenden Tabelle 7 zusammengefasst sind.

Tabelle 7: Klassifizierung touristischer Anpassungsmaßnahmen

Attribut	Klassifikation	Erläuterung der Aktionsfelder
<i>Absicht</i>	Individuell, autonom spontan, privat	ohne Intervention durch öffentliche Akteure
	Öffentlich, geplant, politisch motiviert, unterstützend	Unterstützt die individuelle Anpassung; betrifft viele Nutznießer; besitzt den Charakter eines öffentlichen Gutes
<i>Typ</i>	Technisch	Anpassung physischer Infrastrukturen unter Einsatz von Technologien und Innovationen (z.B. Schneesicherung)
	Unternehmerisch	Änderung wirtschaftlicher Handlungen: • Veränderung der strategischen Positionierung • Veränderung der Preisstrategie, • Diversifizierung der Angebots-/ Produkt-palette • Fokussierung Sommersaison • schneeunabhängige Alternativen (Winter) • Innovative Kooperationen • Angewandte Forschung
	Verhaltensbasiert (gesellschaftlich; politisch/ institutionell; rechtlich; erzieherisch; wissens-/bewusstseinsbildend)	Änderung gesellschaftlicher Entscheidungen • Bereitstellung von Alternativen • Raumplanerische Maßnahmen • Naturgefahrenmanagement • Kommunikation und Sensibilisierung • Förderung und Kreditvergabe • Änderung bisheriger Reisegewohnheiten
<i>Zeitpunkt</i>	Reaktiv, ex-post, korrektiv	durch ein Ereignis ausgelöst
	Proaktiv, ex-ante, präventiv, antizipatorisch	Aufbau zukünftiger Fähigkeiten und Kapazitäten
<i>Zeitdauer</i>	Taktisch - kurzfristig	kurzfristiger Schutz; kurzfristige Entscheidungen ohne Kapitalstock-veränderungen
	Strategisch - langfristig	strukturell, großräumige und -flächige Maßnahmen; langfristige Entscheidungen mit Kapitalstockveränderung

Eigene Darstellung in Anlehnung an Lehmann Friedli (2013: 81ff.); Jopp et al. (2010); Pröbstl-Haider et al. (2021); Scott et al. (2009); Siegrist & Gessner (2011)

Da die Destinationstypen unterschiedlich ausgeprägt sind, ist folglich auch von einer Vielfalt an Anpassungsstrategien auszugehen. Siegrist & Gessner (2011: 185f.) unterscheiden hierbei

zwischen vier touristischen Anpassungsstrategien, die wiederum durch eine Vielzahl an Aktionsfelder und Akteursgruppen bestimmt werden. Zu diesen Anpassungsstrategien gehören:

- *Ordnungspolitische Verbotsstrategien* (z.B. Gesetze und Verbote zur Regulierung von Rahmenbedingungen insbesondere zum Schutz von Natur und Umwelt)
- *Marktwirtschaftliche Lenkungsstrategien* (z.B. Steuerung wirtschaftlicher Prozesse über finanzielle Anreize oder klimabezogene Kriterien)
- *Freiwillige Anreizstrategien* (z.B. Motivation und Anreiz via Belohnung, Sensibilisierung und Erfahrungsaustausch)
- *Marktorientierte Innovationsstrategien* (z.B. Anstoß innovativer Produkte und Dienstleistungen)

Als zentrale Akteure der anpassungsbezogenen Strategieprozesse sehen sie private Akteure wie Bergbahnen, Hotellerie, Gastronomie und andere touristische Leistungsträger, örtliche Tourismusorganisationen, kommunale Akteure der Gemeinden, überregionale Tourismusverbände, staatliche Akteure der nationalen und übernationalen Ebene, Finanzsektor, Wissenschaft oder NGOs. Lehmann Friedli (2013) unterteilt die Anpassungsmaßnahmen ferner in drei Kategorien (*high-regret*, *low-regret*, *no-regret*) in Abhängigkeit zum jeweils bestehenden Investitionsbedarf. Während *high-regret* Maßnahmen ausschließlich aufgrund direkter Klimafolgen implementiert werden, gelten *no-regret* Maßnahmen als allgemeine Weiterentwicklung (z.B. Qualitätssteigerung von Betrieben).

Egal welche Strategie jedoch verfolgt wird, die Zukunft vieler Destinationen wird entscheidend davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, sich ganzheitlich an die veränderten Bedingungen anzupassen (Bausch & Gartner 2020). Denn eine zentrale Erkenntnis der vorliegenden Anpassungsstudien ist, dass eine Anpassung an die Klimafolgen sich keineswegs nur auf einzelne Tourismusunternehmen und -aktivitäten konzentrieren darf, sondern kooperativ unter Einbezug verschiedener Akteure, auf breiterer Maßstabsebene und in einem mehrstufigen Planungsprozess erfolgen muss (Bausch 2019; Jopp et al. 2010; Njoroge 2015). Folglich müssen auch die kumulativen Folgen in Bezug auf weitere Branchen (z.B. Bausektor) sowie der Wunsch nach einer emissionsarmen Wirtschaft und sozial gerechten Gesellschaft ebenfalls Beachtung in der strategischen Anpassung finden (Luthe & Wyss 2015; Matasci et al. 2014; Scott et al. 2009).

Auch für die Nachfrager zeigen sich Möglichkeiten zur Anpassung, in dem sie ihre Reisen zeitlich wie räumlich verlagern oder die bevorzugten Tourismusarten ändern (Badereisen statt Skiurlaub) und dadurch Konkurrenzdestinationen in Betracht ziehen (Schmude & Namberger 2015). Innerhalb des Tourismussystems verfügen Touristen somit über die höchste Flexibilität (Rein & Strasdas 2017). Um weiterhin attraktiv zu bleiben, stehen die Destinationen folglich unter enormen Druck ihre Strukturen und Leistungen kontinuierlich anzupassen, besonders wenn klimabedingte Veränderungen und Extremereignisse immer häufiger auftreten. Hierbei wird auch der Aspekt der subjektiven Wahrnehmung von Klimafolgen aus Gästesicht eine steigende Bedeutung einnehmen, die die Destinationen bei ihren Entscheidungen zur Anpassung künftig stärker berücksichtigen müssen (Bausch et al. 2019; Bausch & Unseld 2018; Pröbstl-Haider et al. 2021).

Für die einheimische Bevölkerung werden die Möglichkeiten der Anpassung vor allem dann begrenzt, wenn der Mangel an Ausweichräumen (z.B. in Gebirgsräumen oder Feuchtgebieten) eine Verlagerung des Lebensraums nicht zulassen. Gepaart mit einer Übernutzung von Ressourcen ist eine solch konkurrierende Nutzung des Destinationsraums per se konfliktbehaftet (Bartels 2011). Zudem kann die Notwendigkeit infrastruktureller Anpassung zum Schutz der Bevölkerung (z.B. Lawinen- oder Küstenschutz) wiederum das Landschaftsbild und somit die Attraktivität einer Destination negativ beeinträchtigen (Rein & Strasdas 2017).

Digitalisierung und Technologisierung

Ein weiterer zentraler Treiber, der die Wettbewerbs- und Funktionsfähigkeit der Destinationen heute und künftig in hohem Maße bestimmen wird, ist die technologische Entwicklung und die Digitalisierung der Märkte (Innerhofer et al. 2020; Kreilkamp 2015). Der Zugang zu Wissen sowie die Kommunikation und Information nach außen und nach innen gelten für die Entwicklung und somit auch für die Anpassungsfähigkeit von Destinationen als wichtiger Einflussfaktor (Kaján & Saarinen 2013; Steinecke & Herntrei 2017). Neuartige Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) haben nicht nur das Reise- und Konsumverhalten der Gäste verändert, sondern auch das Marketing, den Vertrieb sowie die kooperativen Leistungs- und Kommunikationsprozesse in den Destinationen revolutioniert (Koens et al. 2020; Kreilkamp 2015; Schuhbauer & Hausmann 2022).

So haben Automatisierungen, Wi-Fi-Netzabdeckung, Smartphone-Anwendungen oder Online-Buchungsplattformen zu bedeutenden Veränderungen entlang der gesamten Leistungskette geführt, die heutzutage bereits als Basisleistung in einer Destination verstanden werden (Alms et al. 2015). Zudem gelten Social Media und Bewertungsplattformen als wichtige Kommunikations- und Informationskanäle vor Antritt einer Reise und haben die Verwendung von klassischen Printmedien (Kataloge, Reiseführer) sogar weitestgehend abgelöst (Bosio et al. 2019; Zur Oven-Krockhaus et al. 2019). Dies erhöht zugleich den Druck auf die Destinationen, da sie als Produzent digitaler Inhalte zu einer stetigen und professionellen Generierung, Aktualisierung und Interaktion gezwungen sind (Storch & Pillmayer 2019). Auch die wachsende Inanspruchnahme von Sharing Economy Plattformen (u.a. Airbnb) haben das Leistungsangebot, vor allem in Städtedestinationen, verändert (Volgger 2020). Zudem stehen mit dem Einsatz digitaler Technologien deutlich mehr Daten und Datenquellen (*Big Data*) in kürzerer oder Echtzeit zur Verfügung (Batista E Silva et al. 2018). So können digital erfasste Gästekarten oder genutzte Apps Hinweise auf das aktionsräumliche Reiseverhalten der Gäste liefern (Koens et al. 2020; Reif 2019). Der Umgang und die Bewältigung der Datenvielfalt bedürfen jedoch nicht nur technischer Voraussetzungen und Kapazitäten, sondern auch professioneller Kompetenzen, die in kleineren Destinationen häufig fehlen. Im Gegenzug haben die technischen Entwicklungen das Potential, Zugänglichkeit für Angebote und Erlebnisse zu schaffen, die einigen Zielgruppen (z.B. Personen mit Behinderung) sonst nicht zur Verfügung stünden (Alms et al. 2015). Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.3.1 benannten Überlastungserscheinungen, die während der COVID-19-Pandemie paradoxerweise sogar gestiegen sind, bieten digitale Lösungen die Möglichkeit, Besucherströme in Zeiten hohen Aufkommens durch Reservierungsvorgaben oder Zugangsbeschränkungen zu lenken oder Meldesysteme für

Beschwerden der Einwohner bei Lärm oder Umweltverschmutzung einzurichten (Bauer et al. 2020; Koens et al. 2020, 2021; Trunfio & Pasquinelli 2021).

Es wird also deutlich, dass die Gewährleistung einer stetigen Beobachtung sowie eines schnellen Informationsabrufs eine wichtige Voraussetzung dafür ist, Veränderungen sowie gesellschaftliche Entwicklungen und deren Relevanz für die Destination frühzeitig abzuschätzen (Alms et al. 2015; Bauer et al. 2020). Hierbei können ICT wichtige Lösungen für das Monitoring und die Evaluation bieten (Gajdošík 2022). Nach Zacher (2022: 206) stehen dem Destinationsmanagement dafür folgende Instrumente zur Verfügung:

- Datengestützte Visualisierung der Auswirkungen von Tourismus (z.B. Klimamodelle)
- Interaktive Beteiligungsplattformen zur Integration der Bevölkerung
- Computergestützte Simulationsmodelle zur Berechnung von Zukunftsszenarien
- Digitale Wissensmanagement-Plattformen für Bewohner, Gäste und Tourismusunternehmen zur Förderung des gegenseitigen Austausches
- Softwaretools zum Monitoring der Wertschöpfung und der Wettbewerbsfähigkeit
- Geographische Informationssysteme (GIS) als Instrument der Raumplanung
- Intelligente Transportsysteme mit personalisierten, intermodalen Mobilitätsangeboten
- Virtual und Augmented Reality (Digitale Gestaltung des Reiseerlebnisses).

Die Fähigkeit, schneller zu kommunizieren und effektiver mit dem Auftreten unerwarteter Ereignisse umzugehen, sorgen dafür, dass auch die lokale Anpassungskapazitäten schneller mobilisiert werden können (Cheer & Lew 2018b). Um flexibel und reaktionsfähig zu sein, benötigen Destinationen jedoch intelligente Informationssysteme und nutzbare Applikationen (Gajdošík 2022; Kreilkamp 2015). Im Forschungsfeld des „Smart Tourism“ setzt sich zunehmend die Ansicht durch, dass auch für das Destination Management und die Destination Governance ein umfassender Ansatz konzeptualisiert werden kann, in dessen Mittelpunkt der Einsatz von (digitalen) Technologien sowie die strategische Sammlung und Verwaltung von Informationen steht, die wiederum für partizipative Prozesse genutzt werden können (Del Chiappa & Baggio 2015; Gajdošík 2022; Gretzel & Scarpino-Johns 2018). Eine „intelligente Destination“ muss demnach in die benötigte Wissensarchitektur und Netzwerkstruktur investieren, um den benötigten Wissenstransfer effizient aufrecht zu erhalten, weshalb zunehmend auf die Einrichtung von Datenobservatorien in den Destinationen gesetzt wird (Gretzel & Scarpino-Johns 2018). Jedoch offenbart eine stärkere Technologieabhängigkeit auch negative Aspekte, da ihre Einführung trotz der Vielzahl an Erleichterungen auch zu Anfälligkeiten oder höherem Aufwand führen kann, die es zusätzlich zu bewältigen gilt (z.B. höherer Cyberkriminalität, Elektrizitäts-/Energieverbrauch, Erstellung von Richtlinien der Datenerfassung/-nutzung).

Demografischer Wandel

Die Folgen des demografischen Wandels für die Destinationen beschäftigen die Tourismuswissenschaften seit Längerem und haben bereits zahlreiche Studien hervorgebracht (Bausch et al. 2014; Prettenthaler et al. 2021; Schmude & Namberger 2015). Diverse Prognoseberechnungen liefern hierbei unterschiedliche Szenarien, um die Entwicklung der Bevölkerung hinsichtlich ihrer Zahl und Struktur besser zu verstehen. Während vorrangig die Industrienationen des globalen Nordens durch eine alternde Bevölkerungsalterung und niedrige Geburtenraten gekennzeichnet sind, verzeichnen die Länder des globalen Südens einen schnellen Bevölkerungswachstum, der die Tragfähigkeit der ökologischen und sozialen Systeme teils gravierend belastet (Cheer & Lew 2018b). In Deutschland führt die sinkende Zahl junger, erwerbstätiger Menschen bei gleichzeitigem Anstieg älterer Menschen dazu, dass sich der demografische Rahmen mit steigender Lebenserwartung in kritischem Maße verschiebt (Destatis 2023). So geht das Destatis (2023) davon aus, dass die Zahl der Menschen im Rentenalter von derzeit 16,4 Millionen auf ca. 20,0 Millionen bis Mitte der 2030er Jahre steigen wird, während die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter von 20 bis 66 Jahren um 4,6 Millionen Personen sinken wird. Nach ihrer Auffassung, wird sich dieser bisher als schleichend empfundene Prozesse künftig deutlich beschleunigen.

In touristischer Hinsicht werden die Folgen dieser Veränderungen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite sichtbar. Dies führt einerseits zu Verschiebungen in der Gästestruktur vieler Destinationen, da die Zahl der Älteren, die eine Urlaubsreise antreten können, künftig steigen wird (Steinecke & Herntrei 2017). Dadurch erhalten ältere Altersgruppen einen gesteigerten Stellenwert und sind unter dem Schlagwort der „Best Ager“ in der Marktforschung bereits seit Längerem angekommen (Alms et al. 2015; Schmude & Namberger 2015). Für die Leistungsanbieter bedeutet es, dass sie nicht nur das Reiseverhalten dieser Altersgruppe stärker im Blick behalten, sondern auch das Angebot hinsichtlich der Ansprüche älterer Gästegruppen anpassen müssen. Während grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass mit dem Anstieg älterer Gäste auch das Reisevolumen positiv steigt, so stellt der gleichzeitig steigende Anteil der Auslands- und Fernreisen eine Herausforderung für manche Destinationen dar. Diese Tendenz konnte jedoch im Zuge der COVID-19-Pandemie kurzzeitig zugunsten eines „Urlaub in der Heimat“ gebremst werden (Gardini 2020; Tauber & Bausch 2022).

Weiterhin sind Auswirkungen auf die Saisonalität zu erwarten, da vor allem Reisende im Ruhestand nicht auf Reisen in Hauptsaisonzeiten angewiesen sind und dadurch häufig auf die Ferienrandzeiten ausweichen, was im Gegenzug diverse Destinationen in ihrer ganzjährigen Funktionsfähigkeit deutlich stärken wird (Schmude & Namberger 2015). Zugleich wird mit der veränderten Gästestruktur auch eine Verschiebung der Tourismusarten zugunsten von Kultur-, Gesundheits- und Naturreisen erwartet (Prettenthaler et al. 2021). Insgesamt ist mit den demografischen Entwicklungen von einem erweiterten Spektrum der Anspruchsgruppen auszugehen, in dem auch die Anzahl der Gäste mit Mobilitäts- und Aktivitätseinschränkungen tendenziell zunimmt und dadurch die Nachfrage nach barrierefreien Angeboten vorantreibt (Herntrei et al. 2019). Jedoch stellt die Bereitstellung von barrierefreien Angeboten für diverse Leistungsanbieter eine hohe infrastrukturelle und finanzielle Hürde dar. Während die PKW-Affinität der Älteren noch relativ hoch ist, verhalten sich Jüngere immer häufiger multimodal, auch weil der Besitzanspruch an einen eigenen PKW abnimmt (Grimm & Schmücker 2015;

Gühnemann et al. 2021). Dies erhöht den Druck auf die Destinationen, die verkehrliche Erreichbarkeit und Fortbewegung nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern auch auszubauen.

Andererseits geht der Rückgang der Erwerbstätigen auch an der Tourismuswirtschaft nicht spurlos vorbei und befeuert auch hier die seit Jahren bestehende Debatte zum Fachkräftemangel (von Bergner 2013). Diese Problematik wird in ländlichen Tourismusräumen durch den Wegzug Jüngerer zusätzlich verschärft (Bausch et al. 2014). Es wird angenommen, dass die finanzielle Situation der Älteren, vor allem unter dem Druck der Altersabsicherung, zu einer Abnahme der durchschnittlichen Reiseausgaben führen wird (Schmude & Namberger 2015; Vesper 2011). Inwieweit die Destinationen im Zuge der Anpassung künftig den Ansprüchen der Familien und Senioren mit eher geringen Finanzmitteln und den eher finanzkräftigeren Berufstätigen ohne Kinder gleichermaßen gerecht werden können, gilt es zu klären.

Gesellschaftlicher Wertewandel

Seit rund zwei Jahrzehnten beobachten Tourismuswissenschaftler, dass kulturelle Trends und Veränderungen in den gesellschaftlichen Werten zu einer Neuorientierung der touristischen Entscheidungen und des Konsumverhaltens und folglich zu einer Anpassung der Destinationssysteme geführt haben (Salvatore et al. 2018). Dabei wurde deutlich, dass ein gesteigertes Anspruchsdenken, ein wachsendes Umweltbewusstsein, das Bestreben nach Individualisierung sowie erlebnisorientierten, exklusiven und emotionalen Reiseerfahrungen den Gast nicht nur zu einem hybriden, sondern auch widersprüchlichen Konsumenten machen (Kagermeier 2016; Steinecke & Herntrei 2017). Auch das steigende Bedürfnis nach Kurzfristigkeit und Flexibilität lassen den Gast weniger kalkulierbar und illoyal werden, was die Planungssicherheit der Destinationen verringert (Grimm & Schmücker 2015; Steinecke & Herntrei 2017).

Der globale Wandel treibt unweigerlich die Öffnung für neue Werte und den Austausch mit anderen Kulturen voran und beeinflusst dadurch auch die Beziehungen und das gegenseitige Verständnis (Cheer & Lew 2018b). Der Tourismus kann hierbei als wichtige Triebkraft auftreten und durch Innovationen und Anpassungen sogar eine positive Weiterentwicklung der lokalen und wirtschaftlichen Systeme in den Destinationen bewirken (Alms et al. 2015). Hierbei lässt sich auch der Wunsch nach mehr Authentizität und Teilhabe am lokalen Leben abseits der gewohnten (Massen-)Reiseziele, seit Längerem beobachten (Innerhofer et al. 2020). Dieser Trend hat zwar die Initiativen zur regionalen Identitätsbildung in den Destinationen positiv vorangetrieben, dennoch steigt zugleich auch die Befürchtung, dass die lokalen und regionalen Traditionen immer mehr der Inszenierung unterliegen und die Distanz zwischen Gast und Einheimischen dadurch weiter vorantreibt (Alms et al. 2015; Innerhofer et al. 2020). Die Zunahme des Wohlstands hat auch in wirtschaftlich aufstrebenden Ländern wie China und Indien dazu geführt, dass immer mehr Menschen die finanziellen Mittel aufbringen, um am globalen Tourismus teilzuhaben (Innerhofer et al. 2020). Während in einigen Destinationen diese Entwicklungen zu einem verantwortungsvolleren Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen beigetragen hat, haben anderswo Wachstumstendenzen und technischer Fortschritt ohne dieses Verständnis zu gegenteiligen, negativen Belastungen geführt (ebd.). Zeitgleich hat das explorative Vordringen von Gästen in die Lebenswelt der Einheimischen nicht nur den kulturellen Austausch positiv befördert, sondern durch eine überlastende und teils

bedrohlich wirkende Überbeanspruchung den Widerstand der Einheimischen sogar befördert (vgl. Kap. 2.3.1). Die steigende touristische Vermietung privaten Wohnraums hat dazu wesentlich beigetragen. Das veränderte Konsumverhalten in der Gesellschaft führt dazu, dass sich Gäste und Einheimische immer häufiger die Lebens- und Handlungsräume teilen müssen (Koens et al. 2020). Dieser Umstand wird vor allem mit der steigenden Akzeptanz für die mobile Arbeit weiter vorangetrieben (Steinecke & Herntrei 2017). Dies wiederum lässt die Grenzen zwischen Arbeits-, Lebens- und Erlebnisraum zunehmend weicher erscheinen und treibt die veränderte Wahrnehmung von Destinationen umso stärker voran (Cheer & Lew 2018b; Pechlaner 2019). Zeitgleich führt es auch dazu, dass sich das Handlungsfeld der DMOs zusehends als komplexe Arena gestaltet, in der es auch die gesellschaftlichen Probleme des Tourismus zu lösen gilt (Innerhofer et al. 2020).

Der steigende Wunsch nach einzigartigen Reiseerfahrungen und dem Konsum destinationspezifischer Produkte, hat unter dem Schlagwort der „Regionalität“ für viele Destinationen dennoch ein breites Spektrum an Marktpotenzialen eröffnet, um die lokalen und regionalen Besonderheiten in das Leistungsangebot zu integrieren (Salvatore et al. 2018). Dies reicht von der Integration lokaler Lebensmittel in der Gastronomie und Hotellerie bis hin zu umfassenden Angebotsbündeln im Agro-, Wellness- oder Kulturtourismus. Häufig als Gegenbewegung zur Globalisierung verstanden, hat dieser Trend nicht nur zur Stärkung der regionalen Produzenten und Wirtschaftskreisläufe beigetragen. Er geht häufig mit einem steigenden Nachhaltigkeitsbewusstsein der Anbieter und Nachfrager einher, in dem jedoch zumeist nur ökologische Nachhaltigkeitsaspekte Beachtung finden (Alms et al. 2015; Bausch et al. 2021). Durch dieses falsche Verständnis, sowie eine mangelnde Qualitätsorientierung und Ernsthaftigkeit, laufen die Destinationen allerdings schnell Gefahr, als Trittbrettfahrer der Konkurrenz zu unterliegen.

Mit dem Aufstieg der Sharing Economy zeigt sich aber auch, dass das Bewusstsein, mehr zu teilen als zu besitzen, einen Gegentrend zur materiellen Wohlstandsorientierung erzeugt, der mit einer hohen Preissensibilität der Verbraucher einhergeht (Alms et al. 2015; Hartman 2021; Opaschowski 2020). Die dadurch entstehende „Kaufzurückhaltung“ kann aber auch positive Effekte für die Destinationen hervorbringen, da die finanziellen Möglichkeiten des Gastes für häufigeres Reisen verbessert werden (Opaschowski 2020). Weiterhin hat das steigende Bewusstsein für die globalen Entwicklungen auch das Bewusstsein für die persönliche Gesundheit stärker in den Fokus gerückt (Alms et al. 2015). Die steigende Bereitschaft des Gastes auch im Urlaub in die Ernährung, Fitness, Wellness, Stressbewältigung sowie das mentale Wohlbefinden zu investieren, hat für viele Destinationen, vor allem Kurorte, Heilbäder, neue Perspektiven einer qualitätsorientierten Positionierung und Weiterentwicklung eröffnet (Kraft 2015; Neumair et al. 2019). Es wird insgesamt deutlich, dass der heutige Gast seine Reiseentscheidung längst nicht mehr nur zum Zwecke der Erholung trifft, sondern auch exklusive Erlebnisse, soziale Erfahrungen, Selbstfindung und Lernen zentrale Aspekte seines derzeitigen Reiseverhaltens bilden (Kramer 2015; Lohmann 2019). Glücksempfinden in jeglicher Form sowie die Erweiterung der eigenen Lebensqualität durch Werteorientierung rücken, insbesondere nach den isolierenden Erfahrungen der COVID-19-Pandemie, immer stärker in den Fokus (Olbrich & Pechlaner 2021; Opaschowski 2020).

Mobilität

In der aktuellen Planung der Destinationsentwicklung nimmt auch die Mobilität eine zentrale Rolle ein, die mit der Globalisierung zwar zahlreiche Geschäftsmöglichkeiten hinzugewonnen hat, aber auch neue Konflikte in den Destinationen bedingt (Bauder 2020; Scuttari 2019). So zeigen die Entwicklungen der vergangenen Jahre, dass sich nicht nur neue Mobilitätsformen, sondern auch ein verändertes Mobilitätsverhalten entwickelt hat. Immer häufiger ist hierbei von „*Mobilität 4.0*“ (Bauder 2020), „*Mobilitätswende*“ (Scuttari 2021) oder „*neues, multimobiles Zeitalter*“ (ADAC 2017) zu lesen. Denn auch hier haben technologische Entwicklungen und die Digitalisierung der Mobilität für eine bessere Vernetzung und Datenverfügbarkeit sowie Flexibilisierung und Optimierung der Schnittstellenversorgung gesorgt und damit zugleich die Wahrnehmung des Raumes weitreichend verändert (Ash et al. 2018; Bauder 2020). So ermöglicht der Abruf digitaler Karten mittels mobiler Apps nicht nur eine multimodale Navigation, sondern auch individuelle Mobilitätspfade zur Erkundung der Destinationen festzulegen (Bauder 2020). Dem gesellschaftlichen Anspruch nach Individualisierung kann dadurch in idealer Weise entsprochen werden und führt die Wechselwirkung der verschiedenen Treiber erneut vor Augen. In Folge dessen haben sich auch in der Wissenschaft neue Forschungsperspektiven zur Untersuchung der Reise als eigenes Erlebnis eröffnet (Scuttari 2021). In den Studien zum Städtetourismus gewinnen die Begriffe „*Smart City*“ oder „*Smart Destination*“ an der Schnittstelle zur Mobilität ebenfalls steigende Beachtung (Bauder 2020; Gajdošík 2022). Die sich wandelnden Motive und Funktionsweisen stellen die Destinationen vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen, da die lokalen Infrastrukturen und Dienstleistungen den Anforderungen der neuen Multimodalität umfangreich angepasst werden müssen (ADAC e. V. 2017; Scuttari 2019).

Da der Tourismus selbst als eine Form der Mobilität angesehen werden kann, lassen sich beide Begriffe kaum voneinander getrennt betrachten (Bauder 2020). Ausgehend von diesem Verständnis müssen folglich auch die Reiseerfahrungen zur Zieldestination (Anreise/Abreise) sowie die Fortbewegung innerhalb des Destinationsgebiets (Vor-Ort-Mobilität) stärker Beachtung finden, da sie die Wahrnehmung des Gastes weitreichend beeinflussen können (Scuttari 2021). Die Sicherstellung der Erreichbarkeit, egal ob per PKW, Bus, Bahn, Flugzeug oder Schiff, wird jedoch aus Gästesicht nicht nur als Grundvoraussetzung verstanden. Sie kann bei gravierenden Defiziten und hohem Aufwand der An- und Abreise auch zu einem zentralen Entscheidungskriterium bei der Destinationswahl werden (Gühnemann et al. 2021). Nicht zuletzt werden dadurch die Forderungen immer lauter, die touristische Mobilität entlang von intermodalen Mobilitätsketten und verkehrsinfrastrukturellen Knotenpunkten, digitale Serviceanwendungen sowie integrierten Mobilitätskonzepten zu optimieren, um einen reibungslosen Übergang zwischen den Fortbewegungsmitteln sicherzustellen (ADAC e. V. 2017; Bauder 2020). Künftig wird es auch darum gehen, die Grenzen von urbanen und ländlichen Räumen durch entsprechende Angebote stärker zu verzahnen (Kersten & Pinnow 2020). Unter dem Blickwinkel des zuvor benannten Fachkräftemangels werden die Destinationen im ländlichen Raum gefragt sein, die verkehrliche Anbindung für den Pendelverkehr in Form von ÖPNV-Anbindung oder Radschnellwegen vorzuhalten, um dem Trend einer Land-Stadt-Flucht durch positive Signale entgegenzuwirken (ADAC e. V. 2017; Kersten & Pinnow 2020). Neben dem Ausbau des ÖPNVs werden aber auch Sharing-Konzepte für PKW und Rad an Bedeutung

gewinnen. Sie ermöglichen es einerseits die Belastungen des motorisierten Individualverkehrs zu reduzieren und andererseits umweltfreundliche Mobilitätsangebote zu offerieren (Bauder 2020; Quack et al. 2019). Denn vor allem in den ländlich geprägten Destinationen zeigt sich häufig, dass die Anreise und Fortbewegung mit dem eigenen PKW, nach wie vor, für viele Gäste von hoher Relevanz ist (Kersten & Pinnow 2020). Auch mit der steigenden Offenheit gegenüber flexiblem und mobilem Arbeiten werden neue Ansprüche an die Destinationen gestellt, in denen auch der Wunsch nach dezentralen Arbeitsmöglichkeiten, wie z.B. *Co-Working-Space*, eine Rolle spielt (Corradini 2018; Scherle et al. 2018).

Trotz der zahlreichen technologischen Verbesserungen lässt sich dennoch feststellen, dass die Mobilität auch eine negative Kehrseite besitzt. Denn mit der Zunahme der Verkehrsintensität von motorisierten Transportmitteln müssen die Destinationen auch steigende CO₂-Emissionen, Verkehrslärm, Staus und Parkraumengpässe sowie visuelle Beeinträchtigungen in Kauf nehmen, was wiederum die Frage nach der Nachhaltigkeit von Tourismusreisen lauter werden lässt (Gronau & Groß 2019; Scuttari 2019; Tauber & Bausch 2022). Zur Bewältigung und Steuerung dieser Nutzungskonflikte werden verhaltensändernde Gegenmaßnahmen in Form gesetzlicher Regulierung oder Überwachung notwendig (Koens et al. 2021). Beispiele dafür sind die Einschränkung des motorisierten Verkehrs an touristischen Hotspots, strengere Regelungen für das Abstellen von Fahrzeugen sowie die Erhöhung von Parkgebühren. Obwohl diese Maßnahmen auch zum Schutz der einheimischen Bevölkerung dienen, sind diese gleichermaßen von den Maßnahmen betroffen, da sie den gleichen Regeln unterliegen und indirekt für die Kosten dieser Maßnahmen aufkommen müssen (ebd.). Die Frage der Nachhaltigkeit beinhaltet ferner auch den Aspekt der sozialen und gleichberechtigten Teilhabe und rückt somit die Forderung einer barrierearmen „Mobilität für alle“ stärker in den Vordergrund (ADAC e. V. 2017; Kersten & Pinnow 2020; Kramer 2015). Um das Bestreben einer nachhaltigen Mobilität durch Verhaltensänderung in der touristischen Nachfrage zu erreichen, bedarf es auch institutioneller Veränderungen im Tourismusmanagement und radikalerer Governance-Ansätze, die die Rahmenbedingungen unter einer ganzheitlichen und integrativen Perspektive anpassen (Quack et al. 2019; Scuttari et al. 2016).

Zwischenresümee

Es hat sich in diesem Kapitel gezeigt, dass die Intensität der globalen Verflechtungen sowie das duale Wirken von langsamen und schnellen Treibern einerseits kontinuierliche und andererseits schnelle Anpassungsprozesse erforderlich machen. Dabei ist es aber notwendig, dass sich die Prozesse nicht nur auf einzelne, kurzfristige Initiativen beschränken, sondern eine langfristige Anpassungsfähigkeit sowie antizipative Strategien anstreben, die die Destination auf künftige Veränderungen besser vorbereitet (Hartman 2021; Pechlaner & Innerhofer 2018). Dies zu gewährleisten, wird sogar ganz wesentlich über die Zukunft vieler Destinationen entscheiden, wie Williams & Sheppard (2015: 214) konstatieren:

„A destination’s ability to be proactive and make well-informed and long-term decisions is essential in the development and implementation of appropriate strategies that reduce a destination’s vulnerability”

Bei der Bewältigung der hier dargestellten Herausforderungen steht aber immer auch die Frage im Raum, welche Form der Anpassung wichtig und richtig ist, und somit Notwendigkeiten und Chancen für die Destination beinhaltet. Dabei muss sich die Destination immer auch bewusst machen, inwieweit das natürliche Potential, die Identität, die Werte und die Kernkompetenzen der Destination bei der Anpassung gewahrt werden können und keine völlige Selbstaufgabe zur Folge hat (von Bergner 2013). Damit dies nicht passiert, müssen sich alle betroffenen Akteure proaktiv und verantwortungsvoll mit dieser Frage auseinandersetzen und unter ganzheitlichem Blick sinnvolle Entscheidungen für die Destination treffen. Frühere Diskussionen zur ressourcenorientierten Tragfähigkeit sind mit dem Einfluss des gesellschaftlichen Wandels demnach hinfällig geworden und führen zu einem stärkeren verhaltens- und werteorientierten Verständnis, das die Adaptivität und Widerstandsfähigkeit der Destinationen in den Fokus stellt (Koens et al. 2020; Olbrich & Pechlaner 2021).

2.3.4 Destination Resilience

Vor dem Hintergrund des zuvor beschriebenen Perspektivenwandels rückt das Forschungsfeld der Destination Resilience in den Fokus. Destination Resilience basiert auf der Annahme, dass Destinationen als komplexe anpassungsfähige Systeme (CAS) den stetigen Veränderungen einer dynamischen Umwelt ausgesetzt sind (vgl. Kap. 2.3.1). Im Zentrum der touristischen Resilienzforschung steht vor allem die Frage, inwieweit Destinationen nach dem Eintreten von Störereignissen durch Anpassungsfähigkeit auf ihren früheren Wachstumspfad zurückkehren oder ihre Aktivitäten soweit umstrukturieren, um einen neuen Weg zur Entwicklung der Destination einzuschlagen (Farsari 2021; Halkier & James 2017). Als übergreifende Instanz sind vor allem die DMOs in einer verantwortlichen Rolle, Unterstützung bei der Erholung und Bewältigung zu leisten sowie entsprechende Systeme zu implementieren, um die Verwundbarkeit der Destination gegenüber künftigen Ereignissen zu verringern (Pechlaner et al. 2019). Somit verfügen widerstandsfähige Destinationssysteme nicht nur über die Fähigkeit, solche Störphasen zu bewältigen, sondern auch gestärkt daraus hervorzugehen (Bec et al. 2016; Fabry & Zeghni 2019). Resilienz ist jedoch keineswegs als Endzustand zu verstehen, sondern kann als Prozesskomponente auch disruptive Entscheidungen und Innovationen ermöglichen (Calgaro et al. 2014; Farsari 2021). Die Anpassung von Destinationen erfolgt demnach in einem fortlaufendem Gestaltungsprozess, in der eine Vielzahl von Akteuren auf verschiedenen Ebenen einbezogen werden, um durch die Neuausrichtung ihrer Fähigkeiten und Ressourcen die Lebensfähigkeit der Destination sicherzustellen (Halkier & James 2017; Scuttari & Corradini 2018). Diese Akteursvielfalt bringt zugleich eine breite Vielfalt an Erfahrungen, Methoden, Organisationen und Produkten mit sich und dadurch auch die Option, auf verschiedene Anpassungslösungen zurückzugreifen, um die Stabilisierung der Destination zu erreichen (Pechlaner & Innerhofer 2018). Ein Schlüsselaspekt der Destination Resilience ist es also, ein hohes Maß an Vielfalt zu fördern, die es der Destination ermöglicht, gleichzeitig robust und dynamisch bzw. flexibel zu sein (Bec et al. 2016; Hartman 2018b). Während die Robustheit den Funktionserhalt von Destinationen sicherstellt, wenn einzelne Unternehmen oder Produkte ausscheiden, fördert die Dynamik einen bedarfsorientierten Wechsel zwischen verschiedenen

Entwicklungspfade (Hartman 2016a). Abbildung 10 fasst diese zentralen Aspekte im Überblick zusammen.

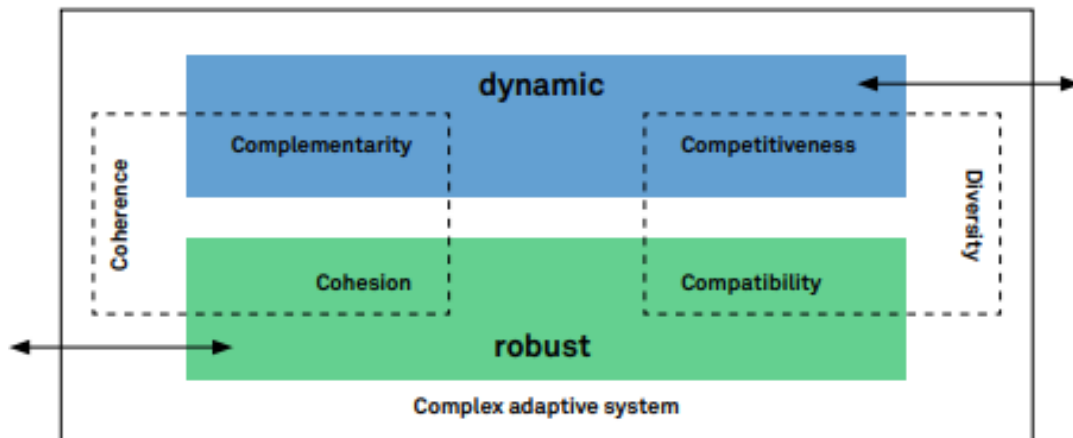


Abbildung 10: Zentrale Aspekte der Anpassungsfähigkeit von Destinationen

Quelle: Hartman 2016: 142

Demnach trägt die Resilienzperspektive dazu bei, sich nicht nur auf langfristige Trends oder kurzfristige Ereignisse zu konzentrieren, sondern auch mittelfristige Entwicklungen, wie die COVID-19-Pandemie, besser zu berücksichtigen, um die Auswirkung von Störphasen dem Ausgangszustand zu Lernzwecken gegenüberzustellen und zugunsten der Optimierung in die Planung einer nachhaltigen Destinationsentwicklung einzubringen (Cochrane 2010; Pechlaner & Innerhofer 2018). Die Berücksichtigung des adaptiven Zyklus nach Holling (vgl. Kap. 2.1.2) kann dabei für das Verständnis des Destinationsentwicklungsprozesses nützlich sein (Lew 2018). Nach Duke et al. (2018) stehen den Destinationsmanagern vor allem in der Reorganisationsphase diverse Einflussmöglichkeiten zur Verfügung, indem sie die Infrastruktur entwickeln, die lokale Bevölkerung in die Entscheidungsfindung einbeziehen, Attraktionen gezielt vermarkten oder bestimmte Tourismusarten anstreben. Die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit sind nach ihrer Auffassung sogar am höchsten, wenn es der Destination gelingt, sich selbst zu reorganisieren.

Als Indikatoren einer resilienten Tourismusentwicklung benennen Lew et al. (2016: 24) den Aufbau gemeinschaftlicher Kapazitäten, die Bildung neuen Wissens, die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie die Unterstützung von Kooperationen. Bereits Kapitel 2.3.3 hat hierbei zum Ausdruck gebracht, dass Destinationen, die eine dauerhafte Anpassungsfähigkeit aufbauen und sicherstellen wollen, ganzheitlich denken und im Rahmen flexibler Netzwerkstrukturen handeln müssen. (Schabbing 2018; Scuttari & Corradini 2018). Das rückt wiederum die kooperative Handlungsfähigkeit der Akteure deutlich in den Vordergrund. Folglich sind die lokalen Tourismusgemeinschaften gefordert, selbst eine entsprechende Resilienz aufzubringen, um dem dauerhaften Zustand der Unsicherheit gerecht zu werden und den Wohlstand der Gemeinschaft zu sichern (Cheer & Lew 2018b). Die Literatur zeigt, dass die Widerstandsfähigkeit von Destinationen umso stärker ausgeprägt ist, je stärker die sozialen Verbindungen innerhalb aber auch außerhalb des Destinationssystems sind (Duke et al. 2018). Bei der Bewältigung des Wandels muss zwingend die Frage vorangestellt werden, inwieweit die Akteure einer Destination überhaupt befähigt sind, das Verfolgen von Anpassungspfadern gemeinsam zu bewerkstelligen und welche Governance-Arrangements erforderlich werden, um

eine solche Governance der Resilienz dauerhaft zu unterstützen (Fabry & Zeghni 2019; Halkier & James 2017).

Obwohl eine „gute“ Destination Governance häufig auch als resilienzfördernd und als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Destinationen verstanden wird (Saarinen & Gill 2019; Sheppard & Williams 2016; Wyss et al. 2014), besteht dennoch wenig Klarheit zu ihrer konzeptionellen wie auch praktischen Ausgestaltung. Unklar ist auch, inwieweit sich die Governance-Strukturen und -Strategien selbst dynamisch genug sind, um der zuvor beschriebenen Komplexität Rechnung zu tragen (Cheer & Lew 2018b; Farsari 2021; Koens et al. 2020; Pechlaner & Innerhofer 2018). Die Herausforderung besteht also nicht nur darin zu verstehen, wie man Resilienz aufbauen kann, sondern auch, welche Bedingungen es den Destinationen ermöglichen, adaptiv zu reagieren und treibende Kräfte des Wandels zu antizipieren (Bec et al. 2016; Espeso-Molinero 2018; Hartman 2018b).

2.3.5 Zur Relevanz und Notwendigkeit eines adaptiven Governance-Verständnisses

Die vorherigen Kapitel haben klar herausgestellt, dass eine zentrale Herausforderung für die Gestaltung einer Destination Governance darin besteht, geeignete Rahmenbedingungen für das kollektive Engagement der Destinationsakteure zu schaffen und zugleich eine gewisse Offenheit in den Strukturen und Prozessen gegenüber Veränderungen, Gelegenheiten und Innovationen zu bewahren (Pollermann 2013; Saretzki & Wöhler 2013a). Dabei wurde vor allem deutlich, dass Konsensbildung durch Partizipation erstrebenswert ist, um das Vertrauen und die Akzeptanz der Akteure durch Gleichberechtigung und Transparenz zu erreichen. Dafür müssen aber zunächst das Bewusstsein für die Interdependenzen der Akteure sowie eine Kompromissbereitschaft geschaffen werden, um die teils konkurrierenden Ziele zusammenzuführen (Fürst 2013). Dies bedeutet auch, dass nicht nur Teile der Autonomie und der persönlichen Präferenzen zugunsten der Gemeinschaft zurückgestellt werden müssen, sondern auch Verteilungsprobleme zu lösen sind (Saretzki & Wöhler 2013a). Die Diversität von Destinationen hinsichtlich ihrer Akteurskonstellationen, Motive, institutionellen Rahmenbedingungen und Interaktionsformen zeigen aber, dass es kein Patentrezept zur Lösung solcher Verteilungsprobleme geben kann (Thees et al. 2020; Volgger & Pechlaner 2017). Vielmehr braucht es dafür einen Prozess gemeinsamen Lernens, Versuchens und Scheiterns, um zunächst erfolgreiche Strukturen und Mechanismen für die jeweilige Destination zu ermitteln (Bramwell & Lane 2011; Saretzki & Wöhler 2013a). Der Erfolg einer Destination hängt also maßgeblich auch davon ab, inwieweit die Governance, solch kollektiven und experimentellen Lernprozesse unterstützt und dadurch zur Etablierung einer „lernenden“ Destination beiträgt (Hartman 2016a; Zimmermann 2013).

Aber auch *„bei einem erfolgreich etablierten Destination Governance-Arrangement sind Anpassungen an dynamische Änderungen und Ausprobieren von Lösungen mit dem Überprüfen der Resultate erforderlich“* (Pollermann 2013: 211). Denn, wie in Kapitel 2.3.1 deutlich wurde, stellt der Tourismus das Destinationsgefüge aus sozialer und räumlicher Sicht vor die Herausforderung, mit den kontinuierlichen Spannungen umzugehen, die zwischen den Anforderungen der Planung, der Politik und der lokalen Akteure entstehen können (Innerhofer

et al. 2020). Es muss also insgesamt ein Verständnis dafür einsetzen, dass gemeinschaftsbasierte Destinationen keine dauerhaft stabile Form der Selbststeuerung sind, sondern ihre Stärke darin finden, dass sie in einem Prozess des wechselseitigen Lernens und kreativen Suchens Lösungen für eine sich stetig verändernde Situation finden (Fürst 2013; Islam et al. 2018a; Wan et al. 2022). Das im Destination Governance angelegte Prinzip netzwerkartiger Handlungsstrukturen und Selbstorganisation, schafft bereits gute Voraussetzungen dafür, der in Destinationen vorherrschenden Komplexität durch Flexibilität zu begegnen (Baggio et al. 2011; Pechlaner et al. 2013; Pforr et al. 2014). Es bedeutet aber auch, dass die Governance sowie das darin enthaltene Management und die Leadership neben ihren Steuerungs- und Führungsfunktionen auch über ein erhöhtes Maß an Reflexions- und Überwachungskapazitäten verfügen müssen (Beritelli et al. 2014; Duke et al. 2018; Fabry & Zeghni 2019; Halkier & James 2017; Hartman 2018a, 2023; Pechlaner et al. 2014; Wan et al. 2022). Erst wenn das gegeben ist, können Governance-Prozesse einen Beitrag dazu leisten, *„dass sich Destinationen besser an sich wandelnde Umweltsanforderungen passiv oder aktiv anpassen, in dem sie externe wie interne Impulse kreativ aufnehmen und kollektive Ressourcen sinnvoll einsetzen [...] Eine Voraussetzung für das kollektive Lernen in Destinationen im Sinne einer reflektierten Anpassung an sich wandelnde Umweltsanforderungen ist die intensive Kommunikation der Destinationsakteure miteinander“* (Saretzki & Wöhler 2013a: 6). Soziales Lernen in Gemeinschaften bildet folglich eine wichtige Grundlage innerhalb der Destination Governance, um sowohl die Bildung und als auch die Weitergabe von Wissen interaktiv zu ermöglichen (Islam et al. 2018a; Zimmermann 2013).

Soziale Lernprozesse haben immer eine zeitliche Dimension, bei dem die Akteure zunächst Erfahrungen sammeln und austauschen müssen. Denn erst so können aus den gewonnenen Erkenntnissen wiederum neue Visionen und Lösungswege entwickelt werden (Hartman 2021). Um der dahinterliegenden Dynamik gerecht werden zu können, ist es also dienlich, wenn die Mechanismen zur Planung, Entwicklung und Steuerung von Destinationen flexibel und anpassungsfähig sind (Baggio et al. 2011; Bramwell & Lane 2011; Farsari 2021; Pechlaner et al. 2015). Unvorhersehbarkeiten und das „Nicht-Wissen-Können“ sind für reflexiv agierende und anpassungsfähige Akteure keineswegs widrige Umstände, die auf das Scheitern des Destination Governance-Systems hindeuten, sondern werden vielmehr als Ausgang für neue Chancen und Handlungsfolgen verstanden (Wöhler 2013). Ein Destinationssystem, das einem solch iterativem Ansatz folgt, ist folglich immer auch ein resilientes System (Bramwell & Lane 2011; Duke et al. 2018; Luthe & Wyss 2014). Folglich sind Anpassung und Resilienz untrennbar miteinander verbunden, dessen gemeinsame Basis durch die Fähigkeit zum Lernen und zur Selbstorganisation gestützt werden: *„resilience is very much related also to social and collaborative learning and adaptive governance which emphasises bottom-up approaches and local community“* (Farsari 2021: 8).

Die Probleme des Overtourism oder Krisen, beispielsweise in Folge der COVID-19-Pandemie, können zwar auf die Schwächen einer Destination Governance aufmerksam machen, aber durch eine entsprechende Anpassung oder Neuorganisation auch neue Gestaltungswege anstoßen (Baggio 2020; Halkier & James 2017; Koens et al. 2020; Nordin et al. 2019; Volgger 2020; Wan et al. 2022). Nach Hartman (2021, 2023) gelten sie als Gelegenheiten, die der stetigen Verbesserung der Destination Governance und ihrer Effizienz dienen. Somit ist eine

dynamische Handlungsorientierung immer auch eine Frage der kollektiven und anpassungsfähigen Entscheidungsfindung der Governance (Farsari 2021; Hartman 2016a).

Die steigende Beachtung von CAS in der Destinationsforschung (vgl. Kap. 2.3.1) beweist, dass das Streben nach adaptiven Destinationen einen Bedeutungszuwachs erfährt. Hartman (2020) führt dies auf mehrere Entwicklungen der vergangenen Jahre zurück und bestätigt damit die in Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 gewonnenen Erkenntnisse. So wird das kooperative Bemühen nicht nur zur Bündelung von Kapazitäten genutzt, sondern von kollektiven Lernprozessen flankiert, um die gemeinsamen Dringlichkeiten und Chancen besser hervorzuheben. Auch der Wandel von einer wachstumsorientierten Wettbewerbsperspektive hin zu einem stärker gemeinwohl-orientierten Destinationsverständnis führt dazu, dass sich der Handlungsrahmen zugunsten eines Multi-Akteurs- und Multi-Ebenen-Ansatzes verschiebt (Hartman et al. 2020). Die Relevanz und die Notwendigkeit eines adaptiven Governance-Verständnisses im Destinationskontext fasst Farsari (2021: 4) wie folgt zusammen:

“Examining and managing a destination as a CAS mandates an experimental, adaptive model of governance where decisions are taken collectively and strategies are evaluated after their implementation, with this new knowledge becoming a new input into the system”

Um die Flexibilität und Adaptivität einer Destination beurteilen zu können, muss folglich der Handlungsspielraum, die Handlungsfähigkeit wie auch die Handlungsschnelligkeit gleichermaßen erfasst werden (Günther 2009). Halkier & James (2017: 24f.) benennen folgende Voraussetzungen, die eine adaptive Governance-Weise unterstützen und dadurch zur Resilienz der Destination beitragen:

- *Entwicklung von Kenntnissen* über die Systemdynamik und deren Veränderungen
- *Überwachungskapazitäten* mit kontinuierlicher Prüfung und Bewertung von Entwicklungen, während sie sich entfalten
- *Multi-Level-Governance-Systeme* zur Verknüpfung und Interaktion auf mehreren Ebenen
- *Flexible Institutionen*, die eher in der Lage sind, Veränderungen in den Strategien und Governance-Konstruktionen zu antizipieren und sich auf sie vorzubereiten
- *Polyzentralität* mit inklusiven Governance-Netzwerken, die verschiedene Stakeholder-Gruppen, Regierungsbehörden und Organisationen umfassen.

Hartman (2018b, 2023) stützt die Argumente von Halkier & James, benennt aber zwei komplementäre Mechanismen, die die Destinationsakteure in besonderer Weise zum adaptiven Verhalten befähigen: Erstens, *Feedback-Mechanismen*, um Rückwärtsschleifen für Lernen und Anpassung zu ermöglichen und zweitens, *Feedforward-Mechanismen*, um Vorwärtsschleifen für Vorausblick und Planung zu unterstützen. Diese Mechanismen können wiederum positive Effekte erzeugen, indem sie dabei helfen, erstens Handlungen zu erkennen, zweitens aus ihnen zu lernen oder drittens weiteres Handeln zu stimulieren, welches zu einer verbesserten Form der Governance führen kann.

Das Vermeiden von Niedergangsphasen im Destinationslebenszyklus sowie die Abwägung von öffentlichen und privaten Interessen ebenso wie von kurzfristigen und langfristigen Perspektiven stellen wichtige Anliegen in der Destinationsentwicklung dar. Aus methodischer

Sicht bedeutet es, dass auch die Dynamik und die zeitliche Entwicklung der Governance stärker ins Blickfeld rücken müssen (Hartman 2021; Nordin et al. 2019; Volgger et al. 2017; Zacher et al. 2020). Erst wenn dies gelingt, wird es möglich sein, den Mangel an prozessorientierten Analysen zu beheben und fokussierter danach zu fragen, wie Netzwerke dynamisch und anpassungsfähig gehalten werden können (Peters & Strobl 2015; Volgger & Pechlaner 2015). Die Herausforderung zur Bewältigung von Komplexität erfordert aber nicht nur neue Methoden und Instrumente der Gestaltung. Es eröffnet zugleich neue Wege für ein inter- und transdisziplinäres Denken der Wissenschaft (Farsari 2021; Pechlaner & Innerhofer 2018). Die Perspektiven der CAS können somit eine analytische Unterstützung bieten, um einerseits die Systemdynamik von Destinationen besser zu verstehen und andererseits um zu ermitteln, inwieweit Merkmale und Mechanismen im Governance-Kontext vorhanden sind, die ein adaptives Verhalten unter komplexen Bedingungen unterstützen (Baggio 2020; Duke et al. 2018; Hartman 2021, 2023; Islam et al. 2018b).

2.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die theoretischen Grundlagen in Kapitel 2 haben die Verknüpfung zwischen den Konzepten der Anpassungsfähigkeit, Resilienz und Adaptive Governance klar herausgestellt und den Wirkungszusammenhang der zugrunde liegenden Prinzipien benannt. Kapitel 2.3.5 hat zudem deutlich gemacht, dass auch im Destinationskontext ein adaptives Governance-Verständnis erforderlich wird, um die Herausforderungen einer zunehmend dynamischen und komplexen Umwelt besser bewältigen zu können. Das Gestaltungsgefüge aus Governance, Management und Leadership bietet den Destinationen dafür grundlegende Voraussetzungen. Wie im Adaptive Governance-Ansatz, folgen sie der Denkweise von netzwerkbasierten Akteurskonstellationen, dessen Bedarfe unter dem Anspruch der Partizipation Eingang in die Entscheidungsprozessen finden. Dieses Gestaltungsprinzip einer gemeinschaftsbasierten Selbstorganisation befördert nicht nur das Bestreben nach Konsensbildung. Es versetzt die Destinationsakteure auch in die Lage, die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Handlungsraums selbst zu erkennen und ein Verständnis für die Notwendigkeit einer proaktiven Anpassung und Selbstverpflichtung aufzubringen (Bichler 2019; Koens et al. 2020). Diese Voraussetzungen ebnen zugleich den Weg für ein dynamisches und flexibles Konzept zur Gestaltung von Destinationen (Farsari 2021; Volgger & Pechlaner 2014). Sowohl im Destination Governance-Kontext als auch im Adaptive Governance-Ansatz wurden weiterhin die Relevanz von kollektiver Wissensbildung und Lernbereitschaft benannt sowie die Verteilung von Macht und Verantwortung als Steuerungsmedien in ähnlicher Weise betont. In der Literaturstudie zur Destination Governance erweisen sich die DMOs als wichtige Brückenglieder zwischen den Akteuren der lokalen und regionalen Ebene. Diese Funktion nimmt auch im Ansatz der Adaptive Governance eine zentrale Rolle bei der Bewerkstelligung der geforderten Multi-Akteurs- und Multi-Ebenen-Perspektive ein. Mit Blick auf die in Kapitel 1.3 formulierte Forschungsfrage lassen sich an dieser Stelle bereits erste definitorische und konzeptionelle Gemeinsamkeiten zwischen beiden Ansätzen feststellen.

Gleichwohl wurden in Kapitel 1.2 und Kapitel 2.3.5 auch konzeptionelle Lücken im Ansatz der Destination Governance identifiziert. Diese lassen sich mit dem Mangel an prozessorientierten

Untersuchungen der Anpassung und der mangelnden Beachtung von zeitlichen Aspekten und Veränderungsdynamiken im Destinationskontext begründen. Zudem wurde nicht hinreichend erforscht, inwieweit Destinationssysteme den Anforderungen eines adaptiv-dynamischen Verhaltens in der Praxis entsprechen und durch den Einsatz reflexiver Management- und Governance-Mechanismen den Prozess der Anpassung dauerhaft unterstützen. Daraus ergibt sich in dieser Forschungsarbeit der Anlass zu hinterfragen, inwieweit die Governance-Strukturen und -prozesse in den Destinationen für diese Zwecke überhaupt geeignet sind.

In Ermangelung einer konsistenten theoretisch-konzeptionellen Grundlage zur Adaptive Governance im Destinationskontext wird es nun erforderlich, unterschiedliche Ansätze zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage in die Untersuchung einzubeziehen und dadurch einen Beitrag zur interdisziplinären Verknüpfung der Adaptive Governance- und Destination Governance-Forschung zu leisten. Als Anschlussstellen dienen neben den Ansätzen der Adaptive Governance (Kap. 2.2) und der Destination Governance (Kap. 2.3.2) auch die theoretischen Überlegungen zu den Modellen der Anpassung (Kap. 2.1.2), zur Theorie der komplexen adaptiven Systeme (Kap. 2.2.3 und 2.3.1) sowie dem Resilienz Ansatz (Kap. 2.1.1 und 2.3.4). Ein system- bzw. komplexitätstheoretisches Verständnis dieser Forschungsarbeit zugrunde zu legen ist insofern sinnvoll, da es dabei verhilft, die Dynamik sowie den evolutionären Charakter von Anpassungsprozessen besser zu erklären. Die Zyklusmodelle aus Kapitel 2.1.2 dienen dabei als Rahmen, der es ermöglicht zu beschreiben, wie Destinationssysteme im zeitlichen Verlauf auf Veränderungen reagieren und sich infolgedessen reorganisieren. Die theoretischen Vorüberlegungen haben zudem offengelegt, dass der konstruktivistische Ansatz der strategischen Managementlehre im Falle diskontinuierlicher Veränderungen als Ausgangsverständnis zu kurz greift (Müller-Stewens & Lechner 2016) und einer komplementären systemischen Perspektive bedarf (Andriollo et al. 2021; Kristof 2010).

Aus der Synthese der bisherigen Erkenntnisse lässt folglich sich ein integrativer und mehrdimensionaler Untersuchungsansatz ableiten, der zur Bestimmung von Adaptive Governance im destinationsspezifischen Kontext genutzt wird. Dadurch kann zugleich den Anforderungen nach einem stärkeren trans- und interdisziplinären Forschungsverständnis aus Kapitel 1.2 entsprochen werden. Diese Bestimmungsfaktoren dienen als analytische Hinweise, um die Eigenschaften adaptiver Governance-Formen auf Destinationsebene zu identifizieren und die Einflussfaktoren in den Gestaltungsprozessen zu ermitteln. Die ausgewählten Falldestinationen aus Kapitel 0 gelten dabei als Governance-Arenen, die es ermöglichen sollen, die Übereinstimmungen mit den Prinzipien der Adaptive Governance zu untersuchen.

Resümierend lassen sich folgende Schlussfolgerungen festhalten, die die rahmengebenden Aspekte zur Untersuchung der Gestaltungspraxis in den Destinationen (Kap.4.3) bilden:

- *Kontextabhängigkeit und Auslöser:* Da die Treiber und ihre Wechselwirkungen unterschiedlich ausgeprägt sein können, sind der Anlass und die Ausgangsbedingung zur Formulierung von Anpassungszielen kontextabhängig zu betrachten. Hierbei spielen auch die wahrgenommene Betroffenheit, das Anpassungsbewusstsein sowie die Ausgangswissen eine Rolle und liefern Kenntnis zu den auslösenden Faktoren der Anpassung.
- *Anstoß und strategische Ausrichtung der Anpassungsinitiativen:* Der Blick auf den Anstoß von Anpassungsinitiativen liefert Hinweise zu den Motiven, Zielen, Interessen und der

Problemlösungsorientierung der Akteure. Es wird zudem sichtbar, welche Voraussetzungen und Kapazitäten, für die Implementierung bestehen oder erst geschaffen werden müssen und inwieweit das Vorgehen zur Anpassung einer strategischen Handlungsleitlinie folgt.

- *Zusammenarbeit, Beteiligung und Interaktion:* Auch die Akteursstrukturen, institutionellen Rahmenbedingungen sowie vorherrschenden Werte und Normen können sich wesentlich unterscheiden. Die Betrachtung der Zusammenarbeit liefert Kenntnisse über die zentralen Akteure und Akteurskonstellationen einschließlich ihrer Ressourcen. Ein Blick auf die genutzten Interaktionsmechanismen zeigt, in welcher Weise die Prinzipien der Kooperation und Partizipation in der Praxis Anwendung finden, aber auch wie häufig Akteure zum Austausch zusammenkommen und inwiefern sich dabei die Art und die Dynamik der Zusammenarbeit im Zeitverlauf verändert. Je nach Konstellation können sich daraus verschiedene Wege und Lösungen der Anpassung ergeben. Dies wiederum liefert Hinweise zur individuellen als auch kollektiven Anpassungsfähigkeit der Destinationsakteure.
- *Entscheidungsfindung und Implementierung:* Die Teilung von Macht und Verantwortung können auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Kenntnisse über die Entscheidungsprozesse erlauben einen Rückschluss, welche Rollen und Machtverhältnisse einzelne Akteure im Prozess der Entscheidungsfindung einnehmen und welche Möglichkeiten der Abstimmung verfolgt werden. Ein Blick auf die Ansätze der Implementierung liefert Hinweise auf mögliche Hürden sowie Wege der strukturellen Festigung.
- *Wechselwirkungen und Reflexion:* Kenntnisse zum Umgang mit eintretenden Veränderungen und Wechselwirkungen erlauben Rückschlüsse auf die (institutionelle) Flexibilität und Überwachungskapazität. Dies geben Hinweise darauf, inwieweit Kontrollmechanismen bestehen und welche Möglichkeiten der Rückkoppelung und Intervention genutzt werden. Die Aspekte des sozialen Lernens, der Co-Production und iterativen Handelns finden hier besondere Berücksichtigung. Sie liefern Antworten auf die Frage, wie sich die Bereitschaft zum Lernen und Experimentieren auf den Gestaltungsweg und die Entscheidungsfindung auswirken und dadurch eine Veränderung von Kapazitäten auslösen.
- *Wirksamkeit und Nutzen der getroffenen Entscheidungen:* Ein Blick auf die Möglichkeiten der Evaluation und die Frage nach der Wirksamkeit legen offen, inwieweit eine (selbst-)kritische Überprüfung der Entscheidungen vorliegt. Sie zeigt auch, welche Relevanz die gewonnenen Erkenntnisse für die weitere Marschrichtung (Erneuerung alter Pfade vs. Neuorientierung) haben.

Dieses Ausgangsverständnis erfasst die strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen zur Anpassung und lässt unter Berücksichtigung eines zyklischen Prozessverständnisses eine Abfolge bestehend aus den Phasen *vor der Umsetzung, Implementierung und Umsetzung, nach der Umsetzung* und *Re-Organisation* wiedererkennen.

3 Methodik und Forschungsdesign

3.1 Forschungsansatz

Die konzeptionellen Überlegungen dieser Arbeit gründen auf verschiedenen Annahmen die dabei verhelfen sollen, das Anpassungsverhalten von Destinationen in Bezug auf langfristige Wandlungserscheinungen zu untersuchen. Eine dieser Annahmen geht davon aus, dass die Auswirkungen, die solche Wandlungsprozesse auslösen, die Entwicklung von Destinationen weitreichend beeinflussen. Dies ist insofern von Bedeutung, da der gewählte Pfad der Anpassung darüber entscheiden kann, wie gut es gelingt, die Wettbewerbsfähigkeit einer Destination, aber auch ihren Status als Lebensraum, über einen längeren Zeitraum zu sichern. Ein zentrales Ziel dieser Arbeit besteht darin zu untersuchen, wie die Prozesse zur Anpassung auf Destinationsebene gestaltet werden und welche Rahmenfaktoren über den Zeitverlauf darauf Einfluss nehmen. Wichtig ist dabei die Frage, wie das Anpassungsverhalten seitens der betroffenen Akteure in einer Destination wahrgenommen wird.

Um die Gestaltung von Anpassungsprozessen empirisch untersuchen zu können, ist es erforderlich, die Besonderheiten und Anforderungen solcher Prozesse zu kennen. Die Literaturanalyse hat diesbezüglich gezeigt, dass Anpassungsprozesse durch eine hohe Komplexität, Interdependenzen und Dynamiken gekennzeichnet sind, die sich auf die Gestaltbarkeit der Anpassung auswirken (vgl. Kap. 2.1.1 und 2.1.2). Aus diesem Grund müssen vor allem jene Rahmenbedingungen untersucht werden, die Möglichkeiten einer flexiblen Einflussnahme bieten, um den potentiellen Unsicherheiten und Veränderungen im Laufe des Anpassungsprozesses zu begegnen (Lamker 2014). Die zentralen Anforderungen zum methodischen Vorgehen werden somit bereits grundlegend über das identifizierte Forschungsproblem sowie die daraus abgeleiteten Forschungsfragen festgelegt (Döring & Bortz 2016). Die im Rahmen dieser Forschungsarbeit gewählte Forschungsstrategie sollte demnach im Stande sein, den Verlauf von Anpassungsprozessen sowie die darin stattfindenden Interaktionen nachzuvollziehen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und die Vielzahl der möglichen Einflussfaktoren besser erfassen zu können, wird ein qualitativer Forschungsansatz als geeignet angesehen (Flick 2014; Gläser & Laudel 2010).

Die qualitative Sozialforschung folgt dem Grundsatz, dass solche Prozesse rekonstruiert werden, „durch die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird“ (Lamnek & Krell 2016: 44). Das übergeordnete Ziel qualitativer Studien besteht folglich darin, einerseits die Erfahrungswirklichkeit zu beschreiben und andererseits die kausalen Zusammenhänge sowie die dahinterliegenden Handlungsmuster und Prozesslogiken zu erklären (Lamker 2014). Qualitative Studien folgen demnach einer mechanismenorientierten Erklärungsstrategie (Gläser & Laudel 2010). Um das Forschungsproblem in seiner Gesamtheit zu erfassen und die Entscheidungen in den sozialen Prozessen nachzuvollziehen zu können, müssen folglich die persönlichen Einstellungen, Erfahrungen, Werte und Erwartungen der handelnden Akteure betrachtet werden (Treib 2014). Dies setzt voraus, dass der Mensch als Untersuchungsobjekt verstanden wird und zugleich als erkennendes Objekt fungiert (Lamnek & Krell 2016). Aus diesen genannten Gründen zeichnen sich qualitative Studien durch ein interpretatives, kommunikatives und reflexives Vorgehen aus (ebd.). Die Forschungslogik, die sich dahinter verbirgt, basiert auf einem induktiven Ansatz zur Gewinnung neuer Erkenntnisse, die wiederum

dazu beitragen, neue Theorien zu generieren oder bestehende Theorien zu erweitern (Muno 2009). Die Theoriebildung auf Grundlage von empirischen Erkenntnissen stellt demnach einen zentralen Bestandteil der qualitativen Forschung dar (Döring & Bortz 2016; Mayring 2016).

Im Gegensatz zu den Methoden der quantitativen Forschung, bieten qualitative Studien die Möglichkeit, soziale Prozesse sehr detailliert zu beschreiben und dadurch ein tiefes Verständnis vom Forschungsgegenstand zu erlangen, das über eine statistische Auswertung von Messwerten hinausgeht (Scholl 2015; Treib 2014). Dies ist dann von Belangen, wenn es sich um wenig erforschte oder komplexe Forschungsgebiete handelt (Borchardt & Göthlich 2009; Riesenhuber 2009). Die forschungsleitenden Fragen werden offen gestellt und anhand von wenigen Untersuchungseinheiten analysiert (Döring & Bortz 2016). Die Offenheit der Forschungsfragen hat somit zum Zweck, die subjektive Sichtweise der befragten Akteure auf das Forschungsproblem ganzheitlich zu erfassen und die jeweiligen Entscheidungsgrundlagen dadurch nachvollziehbar zu machen.

Ausgehend von diesem Verständnis ergeben sich grundlegende **Regeln und Prinzipien**, die bei der Durchführung einer qualitativen Studie beachtet werden müssen (Döring & Bortz 2016; Flick 2013a, 2014; Gläser & Laudel 2010; Kaiser 2014a; Lamnek & Krell 2016; Mayring 2016; Merkens 2013; Schneider 2014):

- *Prinzip der Offenheit*: Offenheit betrifft sowohl die theoretische als auch die methodische Ebene. Auf beiden Ebenen wird gefordert, dass der Forschende während des Forschungsprozesses offen gegenüber unerwarteten Informationen, Erkenntnissen oder Strukturen bleibt und, sofern erforderlich, auch Revisionen oder Ergänzungen hinsichtlich der theoretischen Grundlagen und des methodischen Vorgehens zulässt. In diesem Zusammenhang stellt auch der Aspekt der Neutralität ein wichtiges Gütekriterium dar. So sollte die Auswahl der zu untersuchenden Fälle nicht durch persönliche Präferenzen des Forschenden geleitet sein, sondern mittels zuvor definierter Kriterien begründet werden.
- *Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens*: Qualitative Forschung zeichnet sich dadurch aus, zu Beginn des Forschungsprozesses an theoretisches Vorwissen anzuknüpfen und dieses im Laufe des Forschungsprozesses abzugleichen. Die Verknüpfung von theoretischen Grundlagen mit einer empirisch-induktiven Vorgehensweise ist charakteristisch für qualitative Studien. Ein solches theoriegeleitetes Vorgehen ist jedoch nicht gleichzusetzen mit dem deduktiven Ansatz quantitativer Studien, bei denen präzise Hypothesen zu Untersuchungsbeginn formuliert werden. Vielmehr geht es darum, konstant an Erfahrungswissen anzuknüpfen und dieses im gesamten Forschungsprozess zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass Erkenntnisfortschritte im Verlauf der eigenen Untersuchung stets Beachtung finden und verarbeitet werden. Dieses Vorgehen verhilft dabei, den explorativen und heuristischen Charakter qualitativer Studien zu bewahren.
- *Prinzip der Zirkularität (und Prinzip des Verstehens)*: Dieses Prinzip besagt, dass das theoretische Vorwissen die Interpretation von neu gewonnenen Erkenntnissen beeinflusst und deshalb zu Beginn einer Untersuchung offenzulegen ist. Es wird gefordert, sich stetig auf dieses Vorwissen zurück zu beziehen und entlang des Untersuchungsgegenstandes weiterzuentwickeln. Es knüpft an das zuvor beschriebene Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens an und schafft zugleich die Grundlage für den reflexiven Charakter von

qualitativen Studien. Hier gilt aber zu beachten, dass die neuen Erkenntnisse wiederum den zu Beginn geplanten Untersuchungspfad beeinflussen und verändern können. In der Literatur wird dieses zirkuläre Vorgehen als hermeneutischer Zirkel benannt.

- *Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens*: Dieses Prinzip fordert, dass die Generierung von neuem Wissen so erfolgen muss, dass sie für andere Forscher nachvollziehbar ist und zu jeder Zeit rekonstruiert werden kann. Dies schließt auch den Aspekt der Methodenkontrolle ein. Hier bedarf es einerseits der genauen Darstellung, auf welchem Weg der Forschende zu seinen Ergebnissen gelangt ist. Andererseits muss eine stetige Kontrolle der eingesetzten Methoden erfolgen. Erst dadurch wird eine kritische Diskussion dahingehend ermöglicht, inwieweit die gewählte Methode für das Forschungsproblem angemessen war.
- *Prinzip der Problemorientierung*: Qualitative Studien sollten grundsätzlich an praktische Probleme anknüpfen. Die neu gewonnenen Erkenntnisse sollten wiederum dazu beitragen, Implikationen und Empfehlungen für die Praxis abzuleiten. Es ist deshalb dienlich – wenn nicht gar Voraussetzung – dass die empirische Untersuchung von einer Problemzentrierung geleitet wird. Dies wirkt sich zugleich unmittelbar auf die Formulierung der zentralen Leitfragen aus, die im Rahmen der empirischen Untersuchung verfolgt werden.

Um neue Erkenntnisse zur Gestaltbarkeit von Anpassungsprozessen gewinnen zu können, stehen im Rahmen der qualitativen Forschung verschiedene Forschungsmethoden zur Verfügung. Diese reichen von der Beobachtung, über qualitative Experimente bis hin zu Fallstudien (Döring & Bortz 2016). Diese Methoden erlauben nicht nur tiefgründige Einblicke in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse, sondern ermöglichen auch die Motive und Interessen der beteiligten Akteure zu erfassen (Treib 2014). Die Forschungsliteratur (vgl. Kap. 1.2) hat gezeigt, dass insbesondere vergleichende Fallstudien geeignet sind, um die verschiedenen Ansätze zum Umgang mit der Anpassungsproblematik zu ermitteln (Siddiki 2022). Auch in den Tourismuswissenschaften wird vermehrt die Anwendung von vergleichenden Studien gefordert (Borges et al. 2014). Im Kontext der Anpassung konstatieren (Meekes et al. 2017: 178f.): „*the holistic and integrated approach, focusing on the connections between different parts of the system, can reveal the conditions that lie at the heart of a systems adaptivity*” [...]. *Also, comparison with other cases can help clarify to what extent transformations can be attributed to the properties of the local system, or are a result of effects that find their source on the regional, national or even supranational scale*”. Ähnlich argumentieren Volgger et al. (2017: 18f.) und verweisen auf die Besonderheit der praktischen Implikationen, die vergleichende Studien im Kontext von Destination Governance mit sich bringen: “*in order to consolidate its standing as a research paradigm and to provide valuable practical implications and easy to operationalize guidelines for destination managers, research on tourist destination governance must increasingly proceed towards comparison. Importantly, engaging in such comparative endeavours cannot renounce accepted parameters of comparison and thus requires reaching a minimum consensus about the dimensions of destination governance.*”

Eine explorative Vorgehensweise ermöglicht weiterhin die Fragen nach dem Was, Wie und Warum offen anzugehen und tiefgründig zu erforschen (Lamker 2014). Da die einzelnen Fälle zu Beginn der empirischen Untersuchung noch nicht hinreichend bekannt sein können, wird es

erst im Laufe des Forschungsprozesses möglich sein, diese vollständig zu konstruieren (Merkens 2013). Die methodologischen Anforderungen zur Durchführung von vergleichenden Fallstudien werden in Kapitel 3.2 erläutert.

3.2 Forschungsmethode: Vergleichende qualitative Fallstudienanalyse

Wie zuvor beschrieben, lassen sich Fallstudien den qualitativ-interpretativen Forschungsmethoden zuordnen. Anders als die quantitativen Fallstudien, denen vorrangig eine theorieprüfende Funktion zugeschrieben wird, verfolgen qualitative Fallstudien das Ziel der Theorienbildung (Döring & Bortz 2016). Die Forschungspraxis zeigt, dass der Fallstudienansatz besonders geeignet ist, wenn es darum geht, komplexe Phänomene und ihre kausalen Zusammenhänge explorativ zu erkunden und zu beschreiben (Flick 2014; Muno 2009; Yin 2014). Der besondere Vorteil von Fallstudien besteht darin, dass eine Vielzahl von Aussagen und Erkenntnissen verarbeitet werden kann, die nicht nur die Ansichten der involvierten Akteure erfasst, sondern auch ihr jeweiliges Umfeld und ihre Interaktionen (Lamker 2014; Siegrist et al. 2015; Yin 2014). Fallstudien verfolgen demnach einen multi-perspektivischen Ansatz, der es erlaubt, den Verlauf von Prozessen schrittweise und auf mehreren Ebenen nachzuvollziehen (Gläser & Laudel 2010; Lamker 2014; Tellis 1997; Treib 2014). Vor dem Hintergrund der Forderungen nach einem adaptiven Governance-Verständnis erkennen auch Meekes et al. (2017: 179) den hohen Nutzen fallvergleichender Studien:

„By looking at more cases and further integrating a multi-level perspective the effects of provincial policies to stimulate leisure development can be explored and the potential for a more adaptive approach in planning can be considered [...]. It can reveal the mechanisms that allow the region to adapt to internal and external circumstances”.

Prozessorientierte Untersuchungen versuchen Erklärungen für die Ursache und Wirkung von getroffenen Entscheidungen und Handlungen zu finden (Treib 2014). Sie werden in der Literatur häufig unter dem Begriff der Prozessanalyse aufgeführt (Muno 2009; Starke 2015). Solche Untersuchungen beschränken sich nicht auf statische Momentaufnahmen, sondern berücksichtigen auch die dynamischen Komponenten. Dadurch wird ermöglicht, ein detaillierteres Abbild der sozialen Wirklichkeit in komplexen Systemen zu rekonstruieren (Lamker 2014). Die gewonnenen Erkenntnisse können wiederum vergleichbare Fälle bei der Klärung von praktischen Fragen unterstützen (Borchardt & Göthlich 2009). Eine weitere Besonderheit der vergleichenden Fallstudie zeigt sich darin, dass Kausalzusammenhänge anhand von Gemeinsamkeiten oder Unterschieden nachvollziehbar erläutert werden (Treib 2014). Um die Vergleichbarkeit dieser Prozesse zu erhöhen, sollten möglichst komparative Fragestellungen verfolgt werden (Flick 2014).

Es lassen sich auch Grenzen und Schwächen im Fallstudienansatz identifizieren. Zum einen erzeugen der Anspruch tiefgründiger, detaillierter Untersuchungen einen hohen Arbeitsaufwand für die Planung, Erhebung und Nachbereitung der Fallanalysen (Borchardt & Göthlich 2009). Zudem können die abgeleiteten Handlungsempfehlungen nur unter Einschränkung für den Praxisalltag vergleichbarer Fälle abgeleitet werden. Sie weisen demnach nur einen eingeschränkten Gültigkeitsanspruch auf (Lamker 2014). Ein Grund liegt vor allem darin, dass

sich qualitative Fallstudien zwar tiefgründig mit den jeweiligen Einzelfällen auseinandersetzen, in Folge dessen aber nur eine begrenzte Anzahl an Fällen betrachtet werden kann. Auch die statistische Repräsentativität der Ergebnisse, wie sie in quantitativen Studien angestrebt wird, kann nicht erreicht werden. So können Fallstudien, die auf einer Untersuchung weniger Fälle basiert, nicht zur Prüfung von bereits bestehenden Theorien beitragen (Treib 2014). Ziel dieser Methode ist es vielmehr, die Kausalmechanismen zwischen den Fällen zu erkunden und daraus entsprechende Theorien abzuleiten (ebd.). Mit der Berücksichtigung von theoretischen Vorüberlegungen wird es dem qualitativ Forschenden dennoch ermöglicht, induktive (theoriebildende) Untersuchungselemente mit deduktiven (theorieprüfenden) Elementen zu verbinden. Der Fallstudienvergleich stellt nach Yin (2014) eine geeignete Methode dar, da sie ein solches theoriegeleitetes Vorgehen anstrebt.

Zum Vorgehen einer vergleichenden Fallstudie lassen sich in der Literatur übereinstimmende Empfehlungen finden. Sie beinhalten zumeist die folgenden Umsetzungsschritte (Borchardt & Göthlich 2009; Eisenhardt 1989; Gläser & Laudel 2010: 93ff.; Muno 2009; Siegrist et al. 2015; Tellis 1997):

1. Zielformulierung und Entwicklung des Fallstudiendesigns,
2. Auswahl der Fälle und Fallbeschreibung (Fallkonstruktion),
3. Durchführung der Datenerhebung (beispielsweise anhand von Leitfadeninterviews),
4. Datenanalyse (einzelfallbezogen, im Anschluss fallübergreifend),
5. Dokumentation der Ergebnisse sowie
6. Diskussion der empirisch gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf die Theorie
7. Ableitung von Implikationen und Empfehlungen

Diese Schritte werden in der Regel nicht linear umgesetzt, sondern folgen dem Prinzip der zirkulären Strategie (Döring & Bortz 2016; Merkens 2013). Um den Zugriff auf die Untersuchungsdaten nachvollziehbar zu halten, ist es erforderlich, jeden Einzelfall anhand von Eckdaten vorzustellen und in den Untersuchungskontext einzuordnen (Mayring 2016).

In Fallstudien werden die Fälle entweder durch Personen, Gemeinschaften oder Institutionen dargestellt (Flick 2014). Dabei wird grundlegend zwischen zwei Falltypen unterschieden: Erstens die Kategorie der außergewöhnlichen, extremen Einzelfälle und zweitens die Kategorie der allgemeinen, typischen Fälle, die aufgrund ihrer ähnlichen Merkmale einen Vergleich zulassen (Eisenhardt & Graebner 2007; Gläser & Laudel 2010; Merkens 2013; Treib 2014; Yin 2012). Durch einen solchen Vergleich können sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den Einzelfällen ermittelt werden. Dies wiederum erlaubt den Rückschluss, ob auffällige Muster oder Gesetzmäßigkeiten unter den Fällen vorliegen (Yin 2012). Folglich bietet die vergleichende Mehrfallstudie gegenüber einer Einzelfallstudie den Vorteil der höheren Generalisierbarkeit von Ergebnissen (Borchardt & Göthlich 2009; Eisenhardt 1989; Yin 2014). Der Forscher sollte nachvollziehbar darlegen, warum die ausgewählten Fälle von Relevanz für das Forschungsproblem sind und welche Gründe zur Auswahl des spezifischen Falls geführt haben (Merkens 2013; Muno 2009). Hier gilt es jene Kriterien zu benennen, anhand derer ein Fall als untersuchungsbedürftig und geeignet eingestuft wird (Lamnek & Krell

2016). Eine nachvollziehbare Auswahl der Fälle stellt eine wichtige Voraussetzung in der Fallstudienstrategie dar (Gläser & Laudel 2010). Durch die Definition von theoriebasierten Auswahlkriterien unterscheidet sich das systematische Vorgehen des *theoretical sampling* eindeutig von einer zufälligen Auswahl (*random sampling*) (Borchardt & Göthlich 2009; Eisenhardt 1989). Dadurch wird sichergestellt, dass Fälle untersucht werden, die den größten Aufschluss zur Beantwortung der Forschungsfrage versprechen (Döring & Bortz 2016; Eisenhardt & Graebner 2007). Ein solches Verfahren setzt aber zwingend theoretisches Vorwissen voraus. Lamnek & Krell (2016) sehen in einem theoriegeleiteten Vorgehen jedoch keineswegs eine Einschränkung für die Durchführung explorativer Studien. Vielmehr bietet sich dadurch die Möglichkeit ein Raster zu erstellen, in das die erhobenen Daten eingeordnet werden. Entscheidend ist die Erkenntnis, dass das Wissen zum Einzelfall zu Beginn einer Untersuchung niemals vollständig sein kann und sich erst im Laufe des Untersuchungsprozesses verfestigt (Merkens 2013).

An das theoriegeleitete Auswahlverfahren knüpft die Replikationslogik an (Eisenhardt 1989; Yin 2014). Ihr liegt das Verständnis zugrunde, dass erst durch einen Vergleich die Möglichkeit zur Replikation entsteht, sprich Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen den Fällen erkannt werden können (Eisenhardt & Graebner 2007; Merken 2013). Nach Yin (2014) lassen sich hierbei zwei Wege unterscheiden: erstens die ‚literal replication‘ (gleichartige Replikation) und zweitens die ‚theoretical replication‘ (andersartige Replikation). Während Erstere von gleichartigen Ergebnissen ausgeht, werden in der Letzteren unterschiedliche Ergebnisse erwartet (Eisenhardt 1989). Bei einer gleichartigen Replikation werden die Fälle so ausgewählt, „dass sie den Rahmenbedingungen des oder der ersten analysierten Fälle entsprechen, sodass sie voraussichtlich die bisherigen Erkenntnisse bestätigen“ (Borchardt & Göthlich 2009: 37).

Um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen, können nach Lamnek & Krell (2016) sowohl Aspekte der Homogenität als auch der Heterogenität bei der Fallauswahl von Interesse sein. Die Auswahlkriterien werden für jedes Forschungsproblem individuell bestimmt (Döring & Bortz 2016). Blatter et al. (2007: 177) verwenden dazu den Begriff des kontrollierten Vergleichs und verweisen auf den Ansatz der *Method of Agreement* und *Method of Difference* nach John Stuart Mill aus dem Jahr 1974. Ausgangspunkt dafür bildet die Bestimmung von Kausalfaktoren. Während die *Method of Agreement* Fälle mit ähnlichen Ergebnissen betrachtet, zielt die *Method of Difference* auf Fälle mit unterschiedlichen Ergebnissen ab, bei denen die Erklärungsfaktoren variieren können. Steht die Wirkung von Erklärungsfaktoren im Fokus, sind nach Blatter et al. (2007) die Fälle so auszuwählen, dass sie viele Ähnlichkeiten aufweisen. Lamker (2014: 26) empfiehlt „einen Teil der unabhängigen Variablen konstant zu halten und diejenige, deren Einfluss untersucht werden soll, zu verändern. Analysierte Fälle sollten sich also in einer beschränkten Zahl von absichtsvoll gewählten Kriterien unterscheiden – und nicht in allen oder in zufälligen Kriterien. Dies können [...] entweder die Ausgangsbedingungen oder die ‚Ergebnisse‘ sein“.

Die Identifizierung von kausalen Zusammenhängen anhand von unabhängigen und abhängigen Variablen ist nach Munro (2009) ein wichtiger Bestandteil bei der Durchführung von prozessorientierten Fallanalysen. Es ist davon auszugehen, dass mit einer Reduzierung der Unterschiede mehr Daten zu einer bestimmten Kategorie ermittelt werden, die zur Bestätigung der theoretischen Relevanz beitragen (Lamnek & Krell 2016). Ein maximal theoretischer

Erkenntniswert kann erreicht werden, indem die Fallauswahl durch theoretisch relevante Merkmale geleitet wird (Döring & Bortz 2016). Die Auswahl der Fälle muss jedoch nicht bereits vor Untersuchungsbeginn abgeschlossen sein, sondern kann mit zunehmendem Erkenntnisfortschritt im Laufe des Untersuchungsprozesses erweitert werden (Merkens 2013). Dieser schrittweise und zirkuläre Auswahlprozess entspricht zugleich den Prinzipien qualitativer Forschung (Flick 2014; vgl. Kap. 3.1).

Bezüglich der Anzahl der zu untersuchenden Fälle, lassen sich in der Literatur keine eindeutigen Angaben finden (Gläser & Laudel 2010; Yin 2012). Jedoch finden sich Empfehlungen hinsichtlich der geeigneten Größenordnung. Hier werden zumeist Richtgrößen im ein- bis zweistelligen Bereich benannt, wobei diverse empirische Studien eine Anzahl zwischen 4 und 10 Fällen aufweist (Borchardt & Göthlich 2009; Döring & Bortz 2016; Eisenhardt 1989). Wie viele Fälle letzten Endes untersucht werden, hängt nicht zuletzt von der Verfügbarkeit geeigneter Fälle ab. Dazu zählt auch die Bereitschaft der relevanten Akteure, sich untersuchen zu lassen. Auch die Variation der Untersuchungskriterien sowie der zu erwartenden Aufwand für die Datenerhebung und die daraus resultierende Komplexität der Auswertung entscheiden über die Anzahl der Untersuchungsfälle (Gläser & Laudel 2010).

Die Datenerhebung in Fallstudien wird in der Regel mittels Befragung, Beobachtung oder Dokumentenanalysen gewonnen, wobei eine Triangulation dieser Methoden möglich ist werden (Borchardt & Göthlich 2009; Flick 2014). Aus untersuchungsökonomischer Sicht und zur besseren Validierung der erhobenen Daten ist ein solches Verfahren sogar anzustreben (Merkens 2013). Die Triangulation ist nach Yin (2014) charakteristisch für die Fallstudienforschung und wird über eine Vielfalt methodischer Zugänge zur Erhebung und Auswertung von Daten erreicht. Im qualitativen Paradigma lassen sich vier Anwendungsformen unterscheiden (Flick 2013b): *Daten-, Investigator-, Theorien- und methodologische Triangulation*. Für die vorliegende Forschungsarbeit stellen vor allem die Daten- und Methodentriangulation relevante Strategien dar. Der Rückgriff auf unterschiedliche Datenquellen ist deshalb erforderlich, um einerseits den Einzelfall im Laufe des Forschungsprozesses bestmöglich zu rekonstruieren und andererseits die gewonnenen Erkenntnisse zu validieren und dadurch die Verlässlichkeit der Ergebnisse zu erhöhen (Lamnek & Krell 2016; Merken 2013; Treib 2014). Dazu können auch Materialien genutzt werden, die nicht für die Forschung erstellt wurden, u.a. Arbeitspapiere, Protokolle oder Präsentationen (Flick 2013b).

3.3 Forschungsdesign

Im vorliegenden Abschnitt wird das Forschungsdesign dieser Arbeit vorgestellt. Zunächst erfolgt ein Überblick über die Auswahl der Fälle sowie die Auswahlkriterien, die zur Identifikation geeigneter Fälle dienen. Im weiteren Schritt werden die Voraussetzungen und Schritte zur Datenerhebung mittels qualitativer leitfadengestützter Interviews vorgestellt und die Auswertung der gewonnenen Daten mittels des Analyseverfahrens GABEK® erläutert. Abbildung 11 fasst die einzelnen Phasen der Untersuchung schematisch zusammen.

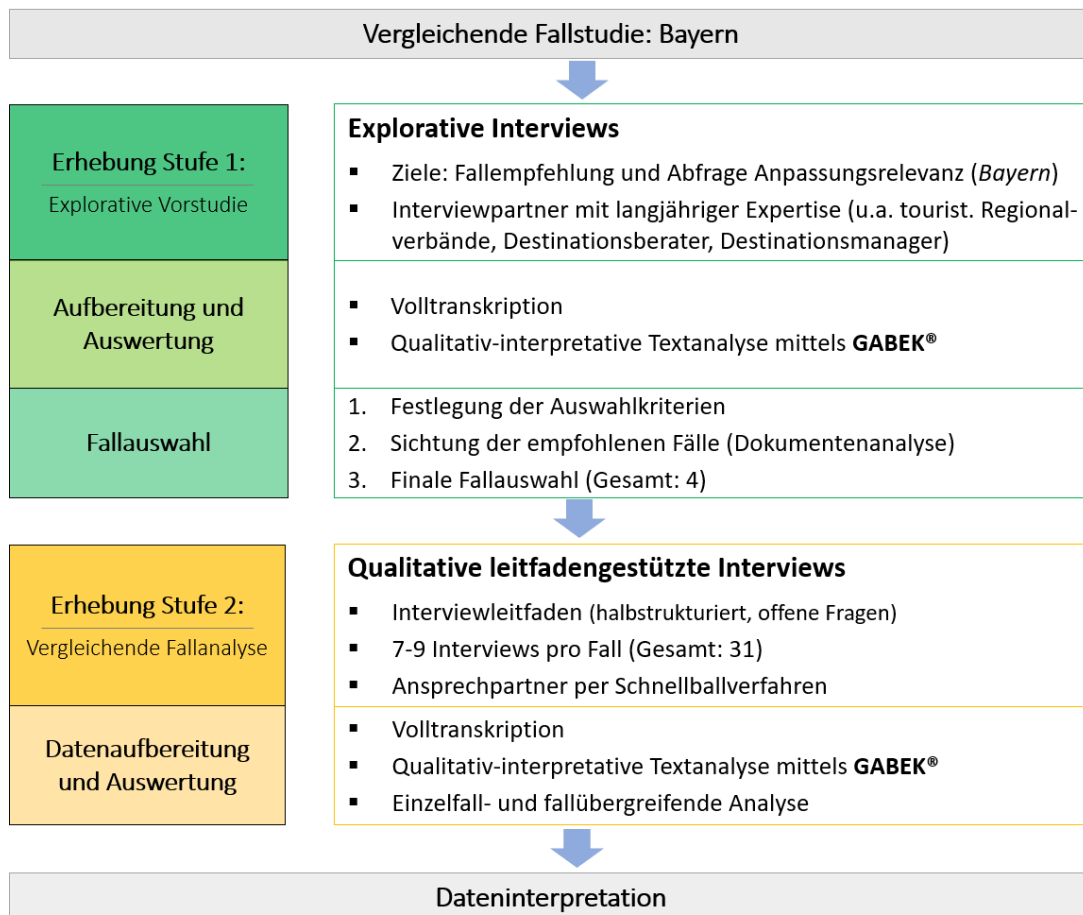


Abbildung 11: Forschungsdesign

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.1 Definition und Auswahl der Fälle

Das Ziel der empirischen Studien sieht vor, die einflussnehmenden Faktoren bei der Gestaltung von Anpassungsprozessen auf Destinationsebene zu ermitteln. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen jene Fälle untersucht werden, die im Hinblick auf die Forschungsfrage einen hinreichenden Erkenntnisgewinn versprechen. Dementsprechend wurden Destinationen gesucht, die langfristig anvisierte Umsetzungsvorhaben aufweisen und bei denen das Thema der Anpassung als Steuerungsgegenstand in den Entscheidungsprozessen erkennbar ist. Diese Prozesse stellen die zentralen Analyseeinheiten der empirischen Untersuchung dar (Yin 2012). Das Vorgehen zur Ermittlung von geeigneten Fällen im Rahmen dieser Forschungsarbeit lässt sich anhand von drei aufeinander aufbauenden Stufen skizzieren:

- **Stufe 1:** Zunächst wurde eine explorative Vorstudie mittels halbstrukturierter Interviews durchgeführt. Im Zeitraum von August bis November 2018 wurden neun leitfadengestützte Interviews, acht davon persönlich und eins telefonisch, durchgeführt (vgl. **Anhang 1**). Ziel war es, Informationen zum Forschungsthema zu sammeln und dessen Relevanz in der Praxis zu eruieren (Gläser & Laudel 2010). Dies sollte dabei helfen, die Untersuchungsstrategie für die Mehrfallstudie zu konkretisieren. Die Adressaten dieser Interviews waren Interessensvertretern aus verschiedenen, destinationsrelevanten Bereichen. Eine zentrale Voraussetzung war, dass die Gesprächspartner über einen breiten Erfahrungsschatz und

einen guten Überblick über die Destinationen im Raum Bayern verfügen. Zweck dieser Interviews war

1. die Ermittlung von geeigneten Falldestinationen sowie die Identifikation von relevanten Themen und Fragestellungen für die Mehrfallstudie (Gläser & Laudel 2010; Döring & Bortz 2016). Als Grundlage zur Durchführung der explorativen Interviews wurden Leitfragen seitens des Forschenden eingebracht. Gegenstand dieser Fragen war die Abfrage von bekannten Anpassungsinitiativen, deren Anlass und Auslöser, Erfordernisse und Ziele der Anpassung, Beteiligung und Verantwortlichkeiten, strategisches Vorgehen sowie Anpassungsverständnis im Allgemeinen
 2. die Abfrage von relevanten Dokumenten, die eine bewusste und/oder strategische Auseinandersetzung mit der Anpassungsthematik in den Falldestinationen belegen
 3. die Abfrage von weiteren relevanten Ansprechpartnern im Rahmen der Vorstudie.
- **Stufe 2:** Im Anschluss an die Interviews erfolgte die Sichtung von Dokumenten zu den empfohlenen Fällen und von relevanten Websites, um die jeweilige Eignung zu überprüfen.
 - **Stufe 3:** Abschließend erfolgte die finale Auswahl der Untersuchungsfälle auf Grundlage von zuvor definierten Kriterien. Diese werden nachfolgend erläutert.

Definition der Auswahlkriterien

Die Definition von Auswahlkriterien hat den Zweck, dass eine Auswahl von Fällen nicht zufällig erfolgt, sondern die Eignung der Fälle für die Vergleichsstudie plausibel und nachvollziehbar begründet werden kann. Zur Bestimmung dieser Kriterien wurde unter anderem auf das theoretische Vorwissen dieser Arbeit zurückgegriffen (vgl. Kap. 2). In der qualitativen Forschung zielt eine theoriegeleitete Fallauswahl jedoch nicht auf statistische Repräsentativität ab, sondern auf ein tiefgehendes Verständnis von wenigen speziellen Fällen (Borchardt & Göthlich 2009; Flick 2014; Yin 2012). Ziel ist es, generalisierte Aussagen zu der Gestaltung von Prozessen und deren Rahmenbedingungen abzuleiten (Merkens 2013). Eine grundlegende Voraussetzung im Kontext dieser Arbeit ist, dass sich die Fälle nicht nur mit der Anpassung an spezifische Treiber auseinandergesetzt haben, sondern auch ähnliche strukturelle Voraussetzungen aufweisen, sprich sich in Größe und Organisationsform ähneln. Bei der Definition der Auswahlkriterien wurden zwei Einschränkungen vorgenommen. Die erste Einschränkung betrifft den geografischen Bezugsraum. Der Untersuchungsfokus wird gezielt auf Destinationen aus einem Bundesland, in diesem Fall Bayern, gerichtet, da hier von gleichen tourismuspolitischen Rahmenbedingungen ausgegangen wird. Der Fallvergleich erfolgt demnach auf Grundlage von gleichartigen Ausgangsbedingungen. Dadurch ist eine höhere Aussagekraft der empirischen Daten zu erwarten ist. Die zweite Einschränkung betrifft die Organisationsstruktur auf Destinationsebene. Da der Adaptive Governance Ansatz einen community-based Ansatz voraussetzt, wurden nur solche Fälle ausgewählt, die nach diesem Ansatz organisiert sind und den Prinzipien einer community-based Destination entsprechen (vgl. Kap. 2.3.1). Corporate-based Destinationen wurden nicht berücksichtigt.

Für die Auswahl der Fälle wurden Kriterien mit vergleichbaren (homogenen) Ausgangsbedingungen wie auch Kriterien mit variablen (heterogenen) Ausgangsbedingungen festgelegt. Solche Vergleichsdimensionen werden bereits zu Beginn einer Untersuchung bestimmt (Flick 2014). Um eine hohe Vergleichbarkeit der Fälle zu erzielen, wurden die Homogenitätskriterien zur Fallbestimmung festgelegt und gelten als Konstante. Sie müssen in allen Einzelfällen zwingend erkennbar sein. Dazu gehören, das Vorhandensein eines bewussten und strategischen Vorgehens zur Anpassung, langfristige Erfahrungswerte sowie eine hohe Relevanz des Tourismus in der Destination. Durch die Festlegung von Varianzkriterien wurden weitere Ausgangsbedingungen zugelassen, in denen sich die Fälle unterscheiden können. Sie gelten demnach als Variable. Dies hat zum Zweck, dass sich die Gemeinsamkeiten zwischen den Fällen auf wenige Faktoren zurückführen lassen, wodurch eine höhere Erklärungskraft der Untersuchung zu erwarten ist (Gläser & Laudel 2010). Tabelle 8 bietet eine Erläuterung zu den Kriterien, die zur Auswahl der Fälle verwendet wurden.

Tabelle 8: Kriterien zur Auswahl geeigneter Fälle

Homogenitätskriterien	Untersuchungsvariablen
Erkennbare Anpassungsstrategie	Eine bewusste Anpassung erfolgt nicht willkürlich, sondern zielorientiert. Strategisches Handeln ist eine Voraussetzung dafür, dass Anpassungsprozesse eine dauerhafte Handlungsperspektive erreichen (Kristof 2010). Dies ist dann gegeben, wenn die Anpassungsinitiativen über eine gewisse Anpassungsstrategie oder zumindest eine Vision verfügen. Deshalb sollten in den Fällen Zielformulierungen – ob offiziell oder inoffiziell – erkennbar sein. Als Hinweis dafür dienen touristische Konzepte, Leitbilder, Berichte, Protokolle oder Arbeitspapiere von thematisch relevanten Arbeitsgruppen und Gremien, in denen eine solche Marschrichtung verankert ist.
Langfristige Erfahrungswerte	Um die Entwicklung von Anpassungsprozessen und die darauf einflussnehmenden Faktoren angemessen bewerten zu können, bedarf es einer langfristigen Betrachtungsperspektive (Van Assche et al. 2021; Pforr et al. 2014). Die zu untersuchenden Initiativen der Anpassung sollten deshalb möglichst längerfristige Erfahrungswerte oder ein fortgeschrittenes Stadium aufweisen.
Hoher Stellenwert des Tourismus	Um die Relevanz einer Adaptive Governance im destinationsspezifischen Kontext zu überprüfen, muss der Tourismus in der Falldestination einen hohen Stellenwert aufweisen. Dies kann bspw. über touristische Kennzahlen, (Tourismusintensität, Übernachtungszahlen etc.) statistisch ermittelt werden. Auch das Tagesausflugsvolumen gibt Aufschluss über die touristische Relevanz, jedoch werden diese Kennzahlen in der amtlichen Statistik nicht offiziell erfasst und meist anhand von Stichprobenzählungen geschätzt.
Handlungsebenen	Bei der Gestaltung von Anpassungsprozessen stellt die ebenenübergreifende Zusammenarbeit ein zentrales Prinzip der Adaptive Governance dar (vgl. Kap. 2.2.4). Die untersuchten Fälle sollten in den Anpassungsinitiativen deshalb ebenenübergreifenden Handlungsbeziehungen aufweisen.
Varianzkriterien	Untersuchungsvariablen
Anpassungstreiber	Im Fokus der Untersuchung steht die Anpassung an langfristige Wandlungstreiber. Diese treten infolge von Megatrends (z.B. Klimawandel, Demografischer Wandel, Digitalisierung) in unterschiedlicher Weise in Erscheinung

	(vgl. Kap. 2.3.3). Aus diesem Grund sollte mindestens ein Auslöser in der Falldestination erkennbar sein. Die Art und der Anlass der Anpassung können hierbei variieren. Da diese Treiber in der Regel parallel zutage treten und sich gegenseitig bedingen (Grießhammer & Brohmann 2015), können die identifizierten Anpassungstreiber durch weitere Treiber begleitet sein.
Akteurskonstellationen	Stakeholder-Prozesse auf Destinationsebene verlaufen stets individuell. Sie stehen in Abhängigkeit zu den kontextualen Bedingungen und den Interessen der jeweiligen Akteurskonstellationen (Beritelli & Bieger 2014; Bramwell & Lane 2011; Pechlaner et al. 2015). Identische Konstellationen zu finden ist kaum möglich. Aus diesem Grund können die Art und die Zusammensetzung der Akteure in den Fällen variieren.

Quelle: Eigene Darstellung

Fallauswahl

Wie zuvor erläutert, basiert die erste Stufe im Auswahlprozess auf explorative Experteninterviews. Als Ansprechpartner wurden Personen ausgewählt, die langjährig im Destinations- und/oder Regionalmanagement tätig sind bzw. waren und über ein hinreichendes Erfahrungswissen über die Destinationen in Bayern verfügen. Dazu gehören u.a. die touristischen Regionalverbände und Interessensverbände, Destinationsmanager, Beratungsunternehmen und Vertreter der Tourismuspolitik. Die Experten wurden gebeten, ihnen bekannte Fälle zu benennen, die in besonderer Weise und über einen längerfristigen Zeitraum in Bezug auf einen oder mehrere Treiber gehandelt haben. Die im Gespräch gestellten Leitfragen zielten auf folgende Inhalte ab:

- Anlass und Auslöser zum Handeln,
- zentrale Handlungs-/Anpassungserfordernisse,
- Zielsetzungen,
- Strategisches Vorgehen/Vorhandensein einer Umsetzungsstrategie,
- Verantwortlichkeiten und Beteiligte sowie
- allgemeines Anpassungsverständnis im Destinationskontext.

Im Rahmen der Interviews wurden insgesamt 31 potentielle Fälle benannt, mit denen ein konkretes Anpassungsverhalten assoziiert wird. Eine Übersicht dieser Fälle ist in Tabelle 9 dargestellt. Es fällt auf, dass die Experten bei Ihrer Auswahl nicht explizit unterschieden haben, ob es sich um Destinationen lokaler oder regionaler Größenordnung handelt. Dies begründet, warum auch lokale Tourismusorte vorgeschlagen wurden. Der Aktionsradius dieser Fälle wurde von den Experten in einem größeren regionalen Kontext verstanden.

Tabelle 9: Übersicht über die empfohlenen Fälle

Nr.	Destination	Lage	Empfohlene Ansprechpartner	Beobachtete Treiber / Grund der Empfehlung / Hinweise
1	Chiemgau Tourismus / Chiemsee Alpenland	Oberbayern	Stefan Semmelmayr, Jens Hornung, Christina Pfaffinger	Klimawandel (klimaneutrale) Mobilität
2	Fränkisches Seenland	Franken	Hans-Dieter Niederprüm	Langjähriges Erfahrungswissen Klimawandel Bewusste Initiierung des Wandels
3	Bergsteigerdorf Ramsau (Berchtesgadener Land)	Oberbayern,	Franz Rasp	Nachhaltigkeit / Umwelt
4	Naturpark Bayerischer Wald	Niederbayern	Dr. Franz Leibl	Fokus Demograf. Wandel (speziell Barrierefreiheit)
5	Arberland Region / Arberland Bergbahn	Niederbayern, Bayer. Wald	Herbert Unnasch Thomas Liebl	Demograf. Wandel Klimawandel
6	Oberpfälzer Seenland	Oberpfalz	Verena Danner	Anpassung an Klimawandel (Nutzung von Schönwetterphasen)
7	Oberstaufen (Oberallgäu)	Allgäu	Christopher Krull (Bianca Keybach – ehemals im Amt)	Digitalisierung
8	Ökomodell Bad Hindelang (Oberallgäu)	Allgäu	Maximilian Hillmeier	nachhaltige Berglandwirtschaft / untersch. Treiber: Klima, Umwelt / langfristige Anpassungsstrategie
9	Geißkopf (Bischofsmais, Arberland)	Niederbayern	-	Ganzjahresstrategie; Klimawandel
10	Ochsenkopf (Fichtelgebirge)	Franken		Ganzjahresstrategie; Klimawandel
11	Fränkisches Weinland	Franken	Susanne Müller Herrmann Kolesch	Globalisierung
12	Nesselwang	Allgäu	-	Klimawandel Demografischer Wandel
13	Alpsee Bergwelt / Immenstadt	Allgäu	Sabine & Martin Hagenauer	Klimawandel Demografischer Wandel
14	Hochgratbahn, Oberstaufen	Allgäu	Rudolf Eberle	Klimawandel Demografischer Wandel
15	Füssen (mit Bad Faulnbach)	Allgäu	Stefan Fredlmeier	Gesundheitstourismus Globalisierung Over Tourism
16	Frankenwald Tourismus, Bad Steben	Oberfranken	Ottmar Lang Markus Franz	Gesundheitsreform/Wandel Gesundheitstourismus

3.3 Forschungsdesign

17	Neukirchen beim Heiligen Blut / Hohenbogenbahn	Oberpfalz, Bay. Wald	Markus Müller	Transformation weg vom Tourismus
18	Bad Füssing	Niederbayern	-	Gesundheitsreform / Wandel Gesundheitstourismus
19	Prien a. Chiemsee	Oberbayern	-	Gesundheitsreform / Wandel Gesundheitstourismus
20	Bad Reichenhall	Oberbayern	-	Gesundheitsreform / Wandel Gesundheitstourismus
21	Berchtesgadener Land Tourismus, speziell Berchtesgaden	Oberbayern	Maria Stangassinger Peter Nagel	Politik als wichtiger Antreiber Konkrete Frage: Wie konsequent geht man mit Anpassung im Rahmen der Neuausrichtung um? Mobilität und Klimawandel
22	Alpenregion Tegernsee-Schliersee (ATS)	Oberbayern	Christian Kausch Harald Gmeiner	Markenprozess Digitalisierung (Messung von Gästeströmen) Regionalität / Alpenkulinarik
23	Allgäu gesamt	Allgäu	Bernd Joachim	Markenprozess und Entwicklung der Geschäftsfeldstrategien
24	Ostbayern gesamt	Ostbayern	Dr. Michael Braun	Digitalisierung (Vorreiterrolle)
25	Bayerischer Wald speziell Bodenmais	Niederbayern	Dr. Michael Braun	Digitalisierung Billigsegmenturlaub
26	Bad Wörishofen	(Unter-) Allgäu / Bayer. Schwaben	-	Bewältigung der Gesundheitsreform
27	Bamberg	Franken	-	Wassertourismus / „Flusspiraten“ Bewältigung von Massentourismus im Flusskreuzfahrtsegment / Over Tourism
28	Passau	Ostbayern	-	Siehe 26
29	Regensburg	Ostbayern	-	Siehe 26
30	Landkreis Hof	Franken	Dr. Oliver Baer	Umgang mit Wandlungsdruck
31	Pfronten	Allgäu	Jan Schubert	
32	Bad Wörishofen	Allgäu	-	Gesundheitsort/-region

Quelle: Eigene Darstellung

Zum Ende des Gesprächs wurde der Interviewpartner gebeten, relevante Dokumente und Informationsquellen zu den jeweils empfohlenen Fällen zu benennen. Die Experten machten in diesem Kontext explizite Vorschläge für weitere Ansprechpartner, bei denen eine Kontaktaufnahme im Rahmen der explorativen Vorstudie sinnvoll erscheint. Diese weiteren Ansprechpartner werden in Tabelle 10 aufgeführt.

Tabelle 10: Übersicht über die empfohlenen Ansprechpartner

Nr.	Institution	Ansprechpartner	Grund der Empfehlung
1	STA-Fünfseenland	Klaus Götzl	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt
2	Naturpark Altmühltal	Christoph Würflein	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt
3	Fränkisches Seenland	Hans-Dieter Niederprüm	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt Bewusste Initiierung
4	Chiemgau Tourismus e.V.	Stefan Semmelmayr ¹	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt
5	Beilngries	Alex Anetzberger	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt
6	Franken Tourismus e.V.	Angelika Schäffer Jörg Hentschel	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt
	Tourismusverband Ostbayern	Dr. Michael Braun	Erfahrungswissen Bayern/langjährig im Amt
7	Tourismusverband Oberbayern-München	Oswald Pehel	Erfahrungswissen Bayern
8	Beratungsunternehmen, speziell Kohl & Partner	Werner Taurer	Langjährige Expertise und bayernweite Destinationsberatung
9	DEHOGA Bayern	Frank-Ulrich John	Erfahrungswissen Bayern/Thema Fachkräftemangel
10	Bayerisches Zentrum für Tourismus (BZT) ² / Hochschule Kempten	Armin Brysch Alfred Bauer Guido Sommer	Expertise im Bereich Trends im Tourismus, speziell Digitalisierung
11	Kohl & Partner	Werner Taurer	Langjährige Expertise und bayernweite Destinationsberatung
12	Outdoor Active GmbH	Hartmut Wimmer	Herausforderungen im Allgäu
13	Kleinwalsertal Bergbahn	Dr. Andreas Gapp	Klimawandel und weitere Herausforderungen

Quelle: Eigene Darstellung

Im weiteren Verlauf des Auswahlprozesses wurden die von den Experten genannten Fälle auf ihre Eignung überprüft. Eine Voraussetzung zur Auswahl als finale Falldestination bestand darin, dass relevante Informationen im Internet auffindbar sind oder über entsprechende Publikationen der Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Pressemeldungen, Workshop-Protokolle) nachvollzogen werden können. Es wurde davon ausgegangen, dass in solchen Fällen bereits Erfahrungen in puncto Anpassung vorliegen und bereits erste Maßnahmen ergriffen wurden. Wichtige Hinweise lieferten beispielsweise die Internetauftritte und Dokumente des jeweiligen Destinations- oder Regionalmanagements, des Landkreises oder Projektseiten von Modellregionen. Dieses Vorgehen barg jedoch die Gefahr, dass nicht alle relevanten Informationen zu den Fallempfehlungen gefunden werden konnten, weil unter Umständen eine Internetpräsenz nicht vorhanden ist oder eine öffentliche Bekanntmachung zum Prozessvorhaben zum

¹ Zum Zeitpunkt der Erhebung noch als Geschäftsführer im Amt² Zum Erhebungszeit (Sommer 2018) befand sich die Institution noch im vorbereitenden, strukturellen Aufbau

Zeitpunkt der Erhebung nicht gewollt war. In diesen Fällen war es erforderlich, relevante Ansprechpartner persönlich zu kontaktieren und weitere Informationen zu erfragen.

Nach intensiver Recherche entlang der Auswahlkriterien wurden vier Fälle als geeignet bewertet und für die Mehrfallstudie ausgewählt. Diese Fälle zeichnen sich durch eine strategische Orientierung aus und weisen auch jenseits der Auswahlkriterien, weitere Besonderheiten hinsichtlich der Forschungsthematik auf, die eine Auswahl zusätzlich bekräftigen. Die Erfassung struktureller Kennzahlen im Rahmen der Dokumentenanalyse stellte weiterhin sicher, dass die ausgewählten Fälle hinsichtlich ihrer Strukturen verglichen werden konnten. Eine kompakte Übersicht zur finalen Fallauswahl findet sich in Tabelle 11.

Tabelle 11: Finale Auswahl der Untersuchungsfälle

Fall	Fränkisches Seenland	Bad Hindelang	Chiemsee-Chiemgau	Fichtelgebirge
Geografische Lage	Zentralbayern	Südwestbayern	Südostbayern	Nordostbayern
DMO	Tourismusverband Fränkisches Seenland GBR	Bad Hindelang Tourismus	Chiemgau Tourismus e.V.	Tourismuszentrale Fichtelgebirge e.V.
Zugehörigkeit / Größe	37 Mitgliedsgemeinden / 3 Landkreise	1 Flächengemeinde / 6 Ortsteile	35 Mitgliedsgemeinden/-städte Landkreis Traunstein	53 Mitgliedsgemeinden / 3 Teillandkreise, 1 Vollkreis
Übernachtungen (2019)^{3 4}	1.082.576	850.837	3.012.648	1.433.649
Zentrale Treiber⁵	Klimawandel	Globalisierung, gesellschaftlicher Wertewandel	Mobilität, Klimawandel	Klimawandel, Gesundheit, Demograf. Wandel
Identifizierte Anpassungsinitiativen	Klimawandelanpassung als Teil des strategischen Leitbilds; Angebotsdiversifizierung Sommertourismus	Leitbildprozess: Ökomodell Hindelang; Ökotourismus; Lebensraumstrategie Hindelang 2030	E-Mobilitätskonzept; Ökomodell Achental; Markenprozess	Konzept Wohlfühlregion; Ganzjahres-sport Nordic Parc; Infrastrukturkonzept Ochsenkopf; ILE Gesundes Fichtelgebirge

Quelle: Eigene Darstellung

Die Größenordnung der Fälle bewegt sich in drei von vier Fällen zwischen 35 und 53 zugehörige Mitgliedsgemeinden. Diese sind in der Regel einem oder mehreren Landkreisen zuzuordnen. Lediglich der Fall Bad Hindelang weicht von dieser Größenordnung ab, da er nicht auf regionaler Ebene, sondern auf Gemeindeebene organisiert ist. Die Auswahl als Untersuchungsfall wird aus den folgenden Gründen dennoch als sinnvoll erachtet: zum einen stellt Bad Hindelang eine Flächendestination mit sechs Teilorten dar und agiert aus diesem

³ Es werden bewusst statistische Zahlen vor der COVID-19-Pandemie dargestellt, da davon ausgegangen wird, dass die Fallempfehlungen auf Kenntnisse dieses Zeitraums erfolgt sind

⁴ Bayerisches Landesamt für Statistik (2020)

⁵ Ersteinschätzung auf Basis von Experteninterviews und Dokumentenanalyse

Grund in vergleichbarer, wenn auch im kleineren Radius, wie die regionalen Zusammenhänge. Zum anderen weist die Destination langjährige Erfahrungen der Anpassung aus zwei zusammenhängenden initialen Prozessen auf, die auf einen hohen Erkenntniswert für diese Forschungsarbeit schließen lassen.

Ferner lässt sich der Stellenwert des Tourismus in allen vier Fällen als hoch einstufen. Dies zeigen unter anderem die Kennzahlen zur Tourismusintensität (Übernachtungen je 1.000 Einwohner) und Übernachtungszahlen. Bad Hindelang, Chiemsee Chiemgau und Fichtelgebirge weisen eine überdurchschnittliche Tourismusintensität auf, die über dem Durchschnittswert Bayerns (7.687, Stand 2019) liegt. Lediglich das Fränkische Seenland weist im Vergleich zu den anderen Fallgebieten eine geringere Tourismusintensität vor. Jedoch spielt hier der Tagesausflugsverkehr mit ca. 5,4 Tagesgästen (dwif 2020) in der Seenlandschaft eine bedeutende Rolle. Dies wiederum lässt auf eine hohe touristische Relevanz in der Region schließen. Hinsichtlich des zeitlichen Rahmens weisen die Anpassungsinitiativen in den Falldestinationen eine langfristige Erfahrungsperspektive auf. So konnten zumeist Vorläuferentwicklungen in den Fällen identifiziert werden, an die die zu untersuchenden Anpassungsinitiativen inhaltlich und strategisch anknüpfen. Eine vertiefende Vorstellung der Einzelfälle und ihrer Eigenschaftszuschreibungen erfolgt im Rahmen von Kapitel 4.2. Die vorgenommene Fallauswahl zeugt somit von einer Vielfalt unterschiedlicher Tourismusregionen in Bayern, die in verschiedenen geografischen Räumen Bayerns verortet sind.

3.3.2 Datenerhebung

Für die Durchführung der Datenerhebung kamen zwei qualitative Erhebungstechniken zum Einsatz. Die Erhebung der Primärdaten erfolgte mittels leitfadengestützter Interviews. Gemäß dem Anspruch der Triangulation wurde zur Vorbereitung der Erhebung sowie zur Aufbereitung der erhobenen Daten auf die Methode der Dokumentenanalyse zurückgegriffen (Döring & Bortz 2016). Beide Methoden werden im Folgenden genauer erläutert.

3.3.2.1 Das leitfadengestützte Interview

Das leitfadengestützte Interview stellt eine Erhebungsmethode der Sozialwissenschaften dar und lässt sich dem Methodenansatz der qualitativen Befragung zuordnen. Mittels dieser Methode ist es dem Forschenden möglich, die Handlungs- und Entscheidungsorientierung einzelner Personen zu ermitteln. Dies ermöglicht die sozialen Prozesse zu rekonstruieren sowie die zugrunde liegenden Regeln solcher Prozesse nachzuvollziehen. Demnach steht das spezifische Fachwissen dieser Experten im Zentrum dieser Methode. (Gläser & Laudel 2010)

Je nach Grad der Strukturierung können drei Formen qualitativ orientierter Interviews unterschieden werden: unstrukturierte, halbstrukturierte und strukturierte Interviews (Gläser & Laudel 2010; Mayring 2016). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird das halbstrukturierte Interview angewandt. Halbstrukturierte Interviews basieren auf einem Interviewleitfaden, der dabei hilft die Kommunikation zwischen dem Interviewer und dem Interviewten zu planen und zu strukturieren (Borchardt & Göthlich 2009; Döring & Bortz 2016; Gläser & Laudel 2010).

Diese Struktur ebnet dem Interviewer gewissermaßen den Weg, um Informationen zum Forschungsthema zu sammeln, sich inhaltlich zu orientieren und Interviews miteinander zu vergleichen. Der Leitfaden ist dabei nicht nur ein Erhebungsinstrument, sondern bietet dem Forschenden ein Grundgerüst für die spätere Datenanalyse. Trotz der Strukturierung ist das Leitfadenterview durch eine gewisse Flexibilität gekennzeichnet, die es erlaubt, die Reihenfolge der Fragen dem individuellen Gesprächsverlauf anzupassen (Döring & Bortz 2016). Auch können zusätzliche Themen eingebracht werden, die im Vorfeld der Untersuchung nicht bedacht wurden, aber für das Forschungsergebnis dennoch von Relevanz sind. Dies verhilft zusätzlich dabei das im qualitativen Paradigma geforderte Prinzip der Offenheit zu wahren (Mayring 2016a; vgl. Kap. 3.1).

Der Aufbau und der Ablauf von qualitativen Interviews umfasst mehrere Arbeitsschritte (Borchardt & Göthlich 2009; Döring & Bortz 2016). Zunächst werden die Interviews inhaltlich vorbereitet und organisiert. Dazu gehört, sinnvolle Themen und Interviewfragen im Vorfeld festzulegen und geeignete Interviewpartner auszuwählen. Der Erstkontakt mit dem Interviewpartner dient in der Regel dazu, um die Ziele des Interviews zu erläutern und einen konkreten Interviewtermin zu vereinbaren. Die eigentliche Durchführung des Interviews lässt sich in drei Hauptteile untergliedern (Mayring 2016): Im ersten, einführenden Teil werden allgemein gehaltenen Sondierungsfragen gestellt. Hier werden auch die Modalitäten zum Ablauf und zur Aufzeichnung des Gesprächs vereinbart. Bevor die ersten Fragen gestellt werden, erfolgt zunächst eine kurze Vorstellung seitens Interviewer und Interviewten. Diese Anlaufphase dient auch dazu, biografische Informationen (z.B. Funktion und Tätigkeitsbeschreibung) zu erfassen. Der zweite und zugleich vertiefende Hauptteil bildet das Kernstück des Interviews, in dem die zentralen Aspekte zur Beantwortung der Forschungsfrage adressiert werden. Hier wird der Interviewpartner gebeten, den Ablauf der sozialen Prozesse aus seiner Sicht zu beschreiben und wichtige Einflussfaktoren zu benennen. Mittels dieser erzählgenerierenden Frage soll der Interviewpartner an die anschließenden, vertiefenden Untersuchungsfragen herangeführt werden (Borchardt & Göthlich 2009). Der dritte Teil umfasst den Abschluss einschließlich Verabschiedung vom Interviewpartner. Hier werden nochmals offen gebliebene Themen abgefragt sowie Empfehlungen zu relevanten Dokumenten und weiteren Interviewpartnern eingeholt. Der letzte Schritt des Interviews, der erst nach Verabschiedung vom Interviewpartner erfolgt, beinhaltet die Anfertigung einer Gesprächsnotiz (Postskriptum). Diese Notiz sollte Angaben zur situativen Verfassung des Interviewpartners (z.B. Reaktionen auf Fragen, Gestik, Mimik) enthalten und die Gesprächsatmosphäre im Allgemeinen sowie Auffälligkeiten erfassen. Diese Informationen können helfen, vermeintlich missverständliche Aussagen des Interviewten zu erklären und die Validität der erhobenen Daten zu beurteilen (Döring & Bortz 2016).

3.3.2.2 Entwicklung und Inhalte des Interviewleitfadens

Zur Vorbereitung und Durchführung der Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden erstellt. Um den Prinzipien qualitativer Forschung (vgl. Kap. 3.1) höchstmöglich zu entsprechen, war es erforderlich, den Leitfaden erzählgenerierend und offen zu konzipieren und zugleich die Aspekte der Neutralität, Einfachheit und Klarheit zu berücksichtigen. Die Qualität der

erhobenen Daten hängt dabei wesentlich von zwei Faktoren ab: von der Art der formulierten Leitfragen und von ihrer adäquaten Anwendung im Gesprächsverlauf. Bei der Konzeption des Leitfadens wurde das Vorgehen nach Gläser & Laudel (2010) verfolgt. Demzufolge bietet der Leitfaden ein Grundgerüst, anhand dessen die Leitfragen der Forschung operationalisiert werden. Das bedeutet, dass die Antworten auf die Interviewfragen Informationen liefern, die die sozialen Prozesse nachvollziehbar machen und zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Um angemessene Interviewfragen und Stimuli zu formulieren, muss auch das theoretische Vorwissen der Arbeit berücksichtigt werden (Kruse 2015). Dies stellt sicher, dass die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Untersuchungsaspekte in die Datenerhebung einfließen.

Zur thematischen Gliederung der Fragen wurden die theoretischen Vorüberlegungen zu den Anforderungen einer Adaptive Governance in besonderer Weise berücksichtigt (vgl. Kap. 2.2). Ziel war es mittels dieser Prinzipien die Entscheidungsgrundlagen, Gestaltungswege und Prozessabläufe in den Fällen zu untersuchen und zu bewerten. Der Erhebungsansatz ist so angelegt, dass er die Fallsituation vom Zweck der Anpassung über die Gestaltung, die eigentliche Umsetzungsgestaltung bis hin zur Evaluierungsphase untersucht. Um einen möglichst ganzheitlichen Überblick über den jeweiligen Prozess der Anpassung zu erhalten, wurden sieben Themenblöcke im Laufe des Interviews behandelt, die durch eine übergeordnete Hauptfrage eingeleitet wurden. Dabei wurden ausschließlich offene, nicht-suggestive Fragen formuliert, die zu einer freien Erzählsituation anregen sollten. Weitere Detaillierungsfragen dienten dazu, die Inhalte der einzelnen Themenblöcke zu vertiefen. Dabei war es wichtig, dass die Themenbereiche so abgefragt werden, dass eine Verlaufslogik erkennbar wird (Gläser & Laudel 2010). Dennoch war die Reihenfolge der Interviewfragen nicht als festes Verlaufsraaster zu sehen, sondern konnte je nach Gesprächsverlauf variiert werden (Döring & Bortz 2016). Ziel der Forschenden war, trotz der thematischen Gesprächssteuerung die Offenheit und Flexibilität der qualitativen Forschung zu wahren. So konnten auch spontan neue Fragen an den Interviewpartner adressiert werden. Wurden im Laufe des Gesprächs weitere Informationen durch den Interviewpartner benannt, die nicht abgefragt wurden, aber dennoch von Wichtigkeit waren, wurden spezifische Nachfragen zur Vertiefung dieser Inhalte gestellt.

Als Einstieg wurde zunächst nach den auffälligsten Treibern gefragt, die die Destination in der Vergangenheit bis heute sichtbar beeinflusst haben. Im Fokus stand die Anpassung an dauerhaft bekannte Wandlungsereignisse (sog. Megatrends). Die genannten Treiber sollten wiederum dazu verhelfen, die Auslöser von Anpassungsinitiativen entsprechend einzuordnen.

Der zweite Fragenblock zielte auf die Erörterung der Anpassungsinitiativen ab. Hier sollte die Entstehung und Entwicklung des Prozesses rekonstruiert werden. Ziel war es zu ermitteln, welche Auslöser und Interessen zum Handeln bewogen haben und welche Rahmenbedingungen vor der Initiierung vorzufinden waren. Von Interesse waren auch Voraussetzungen, die zunächst zur Anpassung geschaffen werden mussten. Letzteres zielt insbesondere auf die Notwendigkeit zur Sensibilisierung und Vernetzung der Akteure ab. Dabei stellte sich zugleich die Frage, ob mögliche Anreize zur Initiierung (z.B. Förderprogramme) oder besondere Ereignisse den Anstoß ausgelöst haben. Eine ergänzende Frage in diesem Kontext war, inwieweit eine Strategie zu Beginn oder im Verlaufe des Prozesses zugrunde gelegt wurde. Diese Frage sollte helfen besser einzuschätzen, ob das Handeln der Akteure zielorientiert

erfolgte und inwieweit die Strategie in einen übergeordneten Ansatz integriert wurde. Die theoretische Vorüberlegung, an die hier angeknüpft wurde, galt der Frage nach den Faktoren, die den Anstoß und die Implementierung von Anpassungsmaßnahmen unterstützen.

Im dritten Fragenblock wurden die Rahmenbedingungen und Formen der Beteiligung und Interaktion untersucht. Es wurde danach gefragt, wer die zentralen Akteure sind und wie sich ihre Zusammenarbeit gestaltet. Vor dem Hintergrund der theoretischen Vorüberlegungen galt es zu ermitteln, inwieweit die Fähigkeit zur Selbstorganisation und kollektivem Handeln gegeben ist und ob eine Teilung von Macht und Verantwortung vorliegt. Von weiterem Interesse war, inwieweit die Interaktion Kontinuität aufweisen und welche Mechanismen der Zusammenarbeit genutzt werden. In diesem Kontext sollte auch in Erfahrung gebracht werden, wie Informationen erstellt und verbreitet werden, um ein Bewusstsein für die Ziele der Anpassungsinitiative unter den Akteuren sicherzustellen.

Der vierte Block zielte darauf ab zu untersuchen, wie Entscheidungen getroffen werden und welche Strukturen dafür vorliegen. Diese Frage steht im Zusammenhang mit den theoretischen Erkenntnissen zur Reflexivität in Adaptive Governance-Systemen. Der Experte wurde gebeten darzulegen, inwieweit eine Anpassung von bereits getroffenen Entscheidungen möglich war. Hier galt es zu ermitteln, wie der Austausch von Wissen und Erfahrungen erfolgt und ob Aspekte des Lernens im Prozessverlauf von Relevanz sind. Die Frage nach der Möglichkeit zur Reflexion und des Lernens diente zugleich der Einschätzung, ob und inwieweit eine langfristige Betrachtungsperspektive eingenommen wurde.

Der fünfte Block beschäftigte sich mit den Wechselwirkungen, die im Prozessverlauf entstehen können und zielt auf die theoretischen Überlegungen zu den Veränderungsdynamiken ab. Im Fokus stand vor allem die Frage, inwieweit sich die Rahmenbedingungen und Anpassungserfordernisse in der Destination über die Zeit verändert haben, welche Auswirkungen sich dadurch ergaben und wie mit solchen Unsicherheiten und Veränderungen umgegangen wird. Die Frage nach den Schnittstellen zu weiteren parallelen Prozessen und/oder die Anknüpfung an weitere Strategiekonzepte sollte ermöglichen, weitere Faktoren und deren Einfluss auf den Anpassungsprozess zu identifizieren.

Im sechsten Fragenblock wurden die Wirksamkeit und die Perspektiven der getroffenen Entscheidungen abgefragt. Der Interviewte wurde gebeten zu reflektieren, welche Ziele im Zuge des Anpassungsprozesses erreicht wurden und ob die gewählte Marschrichtung und die getroffenen Entscheidungen rückblickend richtig oder falsch waren. Wie in Block 4 bestand der Zweck dieser Frage darin, die Fähigkeit zur Selbstreflexion zu bewerten.

Der siebte und letzte Themenblock bezieht sich auf das allgemeine Verständnis von Anpassung im Destinationskontext und strebt dadurch eine abschließende Generalisierung der bisher gemachten Aussagen an (Gläser & Laudel 2010). Der Interviewte sollte erläutern, welche Faktoren den Erfolg von Anpassung auf Destinationsebene bedingen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen. Ziel war es in diesem Schritt bereits erste Erkenntnisse zu identifizieren, die für die angestrebte Theoriebildung zur Adaptive Governance in Destinationen herangezogen werden können.

Der letzte Teil diente der Verabschiedung vom Interviewpartner. Dieser hatte abschließend die Möglichkeit weitere Themenaspekte zu benennen, die im Laufe des Interviews nicht angesprochen wurden, für das Forschungsthema jedoch relevant sein könnten. Zugleich konnten Empfehlungen für weitere Gesprächspartner und Dokumente benannt werden.

Die Grundstruktur des Interviewleitfadens findet sich in **Anhang 2**.

3.3.2.3 Auswahl der Interviewpartner

Die Güte der Datenerhebung, sprich die Art und die Qualität der gewonnenen Informationen, wird in hohem Maße durch die Auswahl der Interviewpartner bestimmt (Gläser & Laudel 2010). In der qualitativen Forschung folgt die Auswahl der Interviewpartner jedoch nicht den Regeln einer repräsentativen Stichprobe (Mayring 2010). Sie werden primär nach inhaltlichen Kriterien ausgesucht, die sich durch die Forschungsfrage und den Zielsetzungen der Arbeit begründen lassen (ebd.). Relevant für die vorliegende Untersuchung waren vor allem Personen, die über einen weitreichenden Kenntnisstand zum Anpassungsprozess auf Destinationsebene verfügen, in dem sie entweder direkt in die Handlungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden waren oder den Prozess aktiv beobachtet haben (Starke 2015; Treib 2014). In ihrer Funktion gelten Sie als Experten oder Schlüsselpersonen (sog. gatekeeper), die mit Ihrem Fachwissen und praktischem Erfahrungswissen zur Vertiefung des Untersuchungsgegenstandes beitragen können (Döring & Bortz 2016; Merrens 2013; Scholl 2015). Sie repräsentieren eine bestimmte Gruppe und werden demnach nur in dieser Rolle und Funktion betrachtet (Borchardt & Göthlich 2009). Eine Literaturrecherche sowie die explorativen Interviews der Vorstudie ergaben, dass folgende Personengruppen häufig im Kontext der Anpassung auf Destinationsebene involviert sind:

- Tourismusverantwortliche und deren Mitarbeiter (z.B. Destinationsmanager, Tourismusdirektoren, Themen- oder Marketingmanager, Tourist-Info Leiter)
- Verantwortliche in der Regionalentwicklung und -vermarktung (z.B. Regionalmanager)
- Entscheider in Politik und Verwaltung (z.B. Bürgermeister, Vertreter von Fachbehörden)
- Vereine und Verbände
- Ehrenamtliche Initiativen
- Destinationsberater
- Experten aus Wissenschaft und Forschung

Diese Konstellation der Gesprächspartner liefert die benötigte Bandbreite von Akteuren aus den Bereichen der Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft und stellt zugleich die in der Literatur geforderte Diversität sicher. Durch die Triangulation der verschiedenen Sichtweisen soll vermieden werden, dass die zu untersuchenden Prozessen auf der Grundlage von wenigen und einseitigen Darstellungen rekonstruiert werden. Die Zahl der Experten, die im Rahmen eines Falls befragt werden können, wird ganz wesentlich durch die jeweilige Verfügbarkeit, aber auch die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview bestimmt. Auch die Zeit, die dem

Forschenden im Rahmen der Erhebungsphase zur Verfügung steht, ist ein wichtiger Einflussfaktor, der über die Anzahl der Interviewpartner entscheiden kann. (Gläser & Laudel 2010; Treib 2014)

Mittels Online-Recherche, Dokumentenanalyse und unter Berücksichtigung der Empfehlungen aus der Vorstudie konnten erste Interviewpartner für die Einzelfallanalysen ermittelt werden. Zur Identifizierung weiterer Interviewpartner wurde auf das Schneeball-Verfahren zurückgegriffen (Döring & Bortz 2016; Ruhanen 2013), demzufolge die bereits konsultierten Interviewpartner Empfehlungen für weitere Interviewpartner aussprechen. Ziel war es, möglichst relevante Interviewpartner für die Einzelfallstudien zu gewinnen und ein breites Perspektivenfeld auf den Anpassungsprozess in der jeweiligen Destination abzubilden.

Für einen möglichst breiten Überblick über die Entscheidungsgrundlagen und prozessualen Entwicklungen in den Untersuchungsfällen, wurde eine Anzahl zwischen fünf bis acht Interviews je Fall angestrebt. Um zu beurteilen, wann eine ausreichende Anzahl an Interviewpartnern erreicht ist, wurde zusätzlich der Sättigungsgrad der Informationen als Entscheidungskriterium berücksichtigt. Demzufolge gilt die Suche nach weiteren Interviewpartnern dann als abgeschlossen, wenn durch die Konsultierung von weiteren Interviewpartnern keine neuen Erkenntnisse zu erwarten sind. (Döring & Bortz 2016)

Insgesamt wurden 31 Interviewpartner identifiziert. Der zugehörige Funktionsbereich der Personen ist fallweise in **Anhang 3** dargestellt. Sowohl die Angaben zu den Interviewpartnern als auch ihre Aussagen werden ausschließlich in anonymisierter Form verwendet.

3.3.2.4 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse dient der Analyse von Sekundärdaten, die den jeweiligen Untersuchungsfall betreffen, jedoch unabhängig vom Forschungsprozess erstellt wurden. Durch die Verwendung dieser Daten konnten im Vorfeld der Erhebung ein erster Überblick zum jeweiligen Einzelfall gewonnen und relevante Informationen eruiert werden. Das betraf vor allem jene Dokumente, die Aufschluss über den institutionellen Kontext sowie über die Handlungssituation des jeweiligen Falles boten. Dieser Schritt war erforderlich, um einerseits die Einzelinterviews in der Planungsphase adäquat vorzubereiten und andererseits um die erhobenen Primärdaten im Rahmen der Datenauswertung validieren zu können (Kaya 2009). Dadurch sollte nicht nur die Vergleichbarkeit der Interviews sichergestellt, sondern auch die Verlässlichkeit der gewonnenen Daten erhöht werden. Es erlaubte zudem, zusätzliche Informationen zu sammeln, die im Rahmen eines Interviews nur schwer erfragt werden können oder um getroffene Aussagen kritisch zu überprüfen (Treib 2014).

Die Art und Qualität der Dokumente ist für die Analyse der erhobenen Daten von hoher Bedeutung (Mayring 2010). Aus diesem Grund sollten nur solche Dokumente in die Analyse einfließen, deren Ursprungsquelle nachvollziehbar ist. Weiterhin sollten sie einen offiziellen und seriösen Publikationscharakter vorweisen. Dazu gehören Protokolle, Zeitungsartikel, Internetseiten, Präsentationen, Reden oder Geschäftsberichte (Borchardt & Göthlich 2009). Dennoch sollten alle genannten Dokumente unter gewissem Vorbehalt betrachtet werden, da sie auch aus institutionellem Eigeninteresse erstellt und publiziert werden (Kaiser 2014b). Zu

den relevanten Dokumenten in dieser Forschungsarbeit zählen unter anderem Entwicklungs- und Handlungskonzepte, touristische Masterpläne, Projektberichte, Workshop-Protokolle, Sachstandsberichte oder Websites. Sie ermöglichen eine breite Bestandsaufnahme zu den jeweiligen Anpassungsinitiativen, deren Voraussetzungen sowie Vorläuferentwicklungen. Diese Informationen dienten insbesondere zur Vorbereitung der Interviews und ermöglichten es, vertiefende Nachfragen im Gesprächsverlauf an den Interviewpartner zu richten. Die Informationen wurden ergänzend zu den Interviewantworten für die Rekonstruktion und Vorstellung der Fälle benötigt (vgl. Kap. 4.2).

3.3.2.5 Planung und Durchführung der Datenerhebung

Der Prozess der Datenerhebung wurde in einem zweistufigen Verfahren umgesetzt. Zunächst erfolgte die Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Interviewpartner per E-Mail. Dieser wurde in dem Anschreiben zunächst über den Zweck des Interviews im Rahmen der Forschungsarbeit informiert. Dazu wurden die wesentlichen Ziele und die Thematik der Forschungsarbeit dargelegt und die Relevanz des Interviews erläutert. Nach dem informativen Teil folgte die Anfrage für ein persönliches Interview verbunden mit der Bitte um Terminvorschläge. In den Fällen, in denen eine Antwort des Interviewpartners ausblieb, wurde die Interviewanfrage telefonisch nachgefasst und die Terminvereinbarung auf diesem Wege abgestimmt. Eine vorherige Zusendung des Interviewleitfadens erfolgte nicht. Es wurde lediglich im Falle einer Rückfrage grob erläutert, welche Themenbereiche im Interview behandelt werden sollen.

Zur Vorbereitung des Interviews wurde der Interviewleitfaden ausgedruckt. Aufgrund der zum Zeitpunkt der Erhebung bestehenden Pandemiesituation und der infolge dessen erlassenen Kontaktbeschränkungen wurden alle Interviews virtuell mittels Zoom durchgeführt. Diese Form des Interviews ersetzt nicht gänzlich die Vorteile eines persönlichen Face-to-face-Gesprächs, ermöglicht dennoch relevante Aspekte der Gesprächssituation (Gestik, Mimik) zu erfassen. Zwar wurde ein persönlicher Kontakt seitens der Forschenden präferiert, jedoch bildet die Online-Variante des Gesprächs einen akzeptablen Kompromiss zur Datenerhebung. Zur Durchführung der Interviews wurde im Vorfeld ein Onlinezugang eingerichtet und dem Interviewpartner als Link per E-Mail zugeschickt. Die Dauer der Einzelinterviews variiert zwischen 50 bis 105 Minuten. Unter Zustimmung des Interviewten wurde das Interview digital aufgezeichnet.

Nach einer Vorstellung der Gesprächspartner erfolgte das Interview, zu dessen Gesprächsorientierung der bereits Interviewleitfaden (vgl. 3.3.2.2.) eingesetzt wurde. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum Januar 2021 bis Juni 2021. Angaben zum zeitlichen Umfang der Einzelinterviews finden sich in **Anhang 3**.

3.3.3 Datenauswertung

3.3.3.1 Datenaufbereitung

Die Datenanalyse ermöglicht es, das erhobene Datenmaterial zu strukturieren. Um eine möglichst systematische Auswertung der qualitativen Daten zu erreichen, war es erforderlich, die im Rahmen der Interviews entstandenen digitalen Aufzeichnungen in eine textliche Form zu überführen. Die Verschriftlichung der Interviewinhalte (*Transkription*) stellt die Grundlage für eine präzise Datenauswertung dar. (Borchardt & Göthlich 2009; Kruse 2015)

Im Rahmen dieser Untersuchung wurde die Volltranskription angewandt. Diese erfordert zwar einen vergleichsweise hohen Zeitaufwand, bietet aber aus erkenntnistheoretischer Sicht den höchsten Mehrwert (Döring & Bortz 2016). Dazu wurden die Audiodateien vollständig in einer Word-Datei erfasst, wobei auf eine sinngemäße Wiedergabe der Aussagen in hochdeutscher Schriftsprache geachtet wurde. Füllwörter, Versprecher oder Dialekte waren demnach zu vernachlässigen (Mayring 2016). Unter Berücksichtigung des triangulären Anspruches wurden bei der Aufbereitung und Auswertung der Interviewergebnisse zusätzliche Quellen hinzugezogen, um die erhobenen Daten auf Plausibilität zu überprüfen und bei Unvollständigkeit zu ergänzen. Dazu gehörten Internetquellen oder fallspezifische Dokumente wie beispielsweise Arbeitsprotokolle, Projektberichte oder Zeitungsartikel.

3.3.3.2 Analyseverfahren

Für die Analyse der Mehrfallstudie wurde ein zweistufiges Verfahren ausgewählt. In einem ersten Schritt wurden zunächst im Rahmen einer Einzelfallanalyse die Untersuchungsfälle unabhängig voneinander beschrieben. Für die Einzelfallbetrachtung wurden die Daten zunächst strukturiert sowie eine Paraphrasierung und Kategorisierung nach thematischen Einheiten durchgeführt. Die anschließende fallübergreifende Auswertung diente einem direkten Vergleich, in dem die Fälle auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht wurden. Ausgehend von diesem Analyseschritt erfolgte die Interpretation der Ergebnisse. Ziel war es auffällige Handlungsmuster und Kausalzusammenhänge zu identifizieren. Hier galt es zu beachten, dass die Auswertungsschritte nicht ausschließlich sukzessiv erfolgen, sondern auch Rückkoppelungsschleifen beinhalten. (Borchardt & Göthlich 2009)

Für die Analyse des qualitativen Datenmaterials wurde auf das qualitative Analyseverfahren GABEK® zurückgegriffen. Dieses steht als Abkürzung für „**G**anzheitliche **B**ewältigung von **K**omplexität“ und dient der Analyse von textlichen Beziehungen, die grafisch als semantische Netze im Sinne einer Meinungslandschaft dargestellt werden (Zelger 2019). Diese Methode ermöglicht die „*Analyse von Sinn- und Bedeutungszusammenhängen in Texten, zur systematischen Darstellung von Grundwerten und Zielen, zur Klärung von Handlungsdispositionen und zur logisch-hierarchischen Systematisierung von Überzeugungen der Mitglieder einer Community*“ (ebd.: 1). Es bietet eine Grundlage, um auf positive oder negative Entwicklungen hinzuweisen, geeignete Maßnahmen abzuleiten und bestehende Prozesse zu optimieren. Das Analyseverfahren wird technisch durch die Software WinRelan® unterstützt und dient dazu, das Datenmaterial elektronisch auszuwerten und entsprechende Grafiken zu

erstellen. Die zuvor benannten Interviewtranskripte stellen eine zentrale Voraussetzung zur Anwendung von WinRelan® dar. Um die Untersuchungsergebnisse aus Kapitel 4 nachvollziehen zu können, werden die relevanten **Analyseschritte** mittels GABEK® nachfolgend erläutert (Eckert & Pechlaner 2019; Gäbelein & Hillmer 2020; Raich et al. 2012; Volgger et al. 2017; Zelger 2004, 2019):

1. **Definition von Texteinheiten:** Jedes Interviewtranskript wird in sinnvolle Texteinheiten mit drei bis neun Zentralbegriffen unterteilt, die als textliche Grundlage der Kodierung dienen. Anschließend erfolgt die Eingabe in WinRelan®.
2. **Kodierung der Texteinheiten:**
 - a. *Festlegung von Kriterien*, wie z.B. Geschlecht, Funktion, Handlungsfeld
 - b. *Grundkodierung* identifiziert Schlüsselbegriffe innerhalb der Texteinheiten
 - c. *Bereinigung von Synonymen* dient der Komplexitätsreduzierung und führt Begriffe mit identischer Bedeutung zusammen. Grundlage ist die Ausdrucksliste, die alle kodierten Begriffe enthält.
 - d. *Bewertungskodierung* dient der Identifizierung von positiven und negativen Bewertungen, sprich welche Inhalte für die Interviewpartner besonders wichtig sind
 - e. *Kausalkodierung* knüpft an die Bewertungskodierung. Ziel ist es, Einfluss- und Wirkungsbeziehungen innerhalb und zwischen den Aussagen zu erfassen.
3. **Netzwerkanalyse:** Die Festlegung von Schlüsselbegriffen in der Grundkodierung ermöglicht es, Assoziationen mittels einer Netzwerkgrafik abzubilden. Diese Schlüsselbegriffe bilden die jeweiligen Knoten, die durch die Assoziationen verknüpft sind. Sie werden grafisch mittels Verbindungslinien dargestellt. Je nach Häufigkeit der Assoziationen erscheint diese Linie fetter oder schmäler und ermöglicht es wichtige Begriffsbeziehungen und Themen zu identifizieren. Mittels der Bewertungskodierung können die abgebildeten Ovale farblich hervorgehoben werden, wobei grün positive Assoziationen und gelb negative Assoziationen darstellen.
4. **Relevanzanalyse:** Mittels der Relevanzliste werden Begriffe nach ihrer Häufigkeit herausgefiltert. Sie ermöglichen es dem Forschenden die Relevanz von einzelnen Themen gesondert aufzuzeigen.
5. **Kausalanalyse:** Wirkungszusammenhänge von Aussagen lassen sich anhand von Kausalgrafiken darstellen. Sie erlauben es positive und negative Einflussfaktoren abzuleiten und festzustellen, inwieweit sich Begriffe gegenseitig beeinflussen. Voraussetzung dafür ist die Durchführung der Kausalkodierung. Die Kausalverbindung wird grafisch in grün (günstiger Einfluss) oder rot (ungünstiger Einfluss) dargestellt. Schwarze Verbindungen kennzeichnen eine neutrale Einschätzung der Einflussituation. Die Erläuterung zu den Kausalverbindungen sind in Abbildung 12 dargestellt.
6. **Interpretation der Ergebnisse:** Auf Grundlage der Netzwerk- und Kausalgrafiken erfolgt die Interpretation. Die in den Grafiken dargestellten Verbindungslinien sind jeweils mit den dahinterliegenden Interviewaussagen verknüpft und erlauben es, die Erklärungen anhand von konkreten Zitaten zu belegen.

3.3 Forschungsdesign

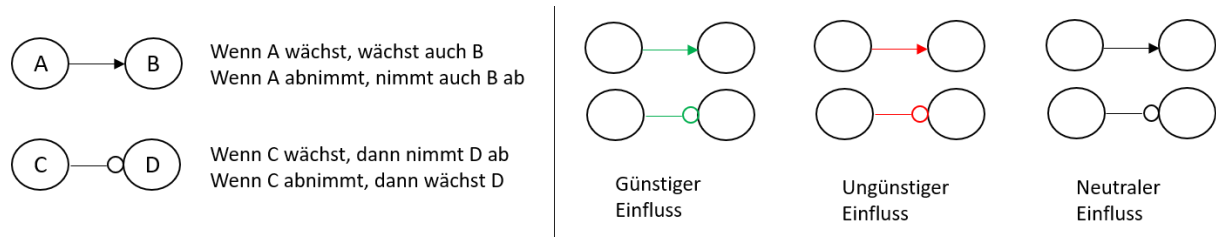


Abbildung 12: Legende zur Darstellung von Kausalverbindungen

Eigene Darstellung in Anlehnung an Zelger (2019)

4 Empirische Ergebnisse

Die empirische Untersuchung dieser Forschungsarbeit fokussiert auf unterschiedliche Aspekte zur Gestaltung von Anpassungsprozessen. Zum einen geht es um die Frage, in welcher Weise die Anpassungsprozesse im Destinationskontext aktuell gestaltet werden. Die theoretischen Vorüberlegungen aus Kapitel 2 haben dazu gezeigt, dass eine mangelnde institutionelle Einbettung oder der fehlende Einsatz geeigneter Strategien Hürden der Anpassung darstellen können. Aber auch die fehlende Berücksichtigung von Veränderungsdynamiken und langfristigen Handlungsperspektiven verhindern es, anpassungsorientierte Governance-Ansätze abzuleiten. Infolgedessen wird es erforderlich zu untersuchen, welche Rahmenfaktoren dazu beitragen, dass ein Governance System langfristig und dauerhaft auf neue Entwicklungen und Impulse zu reagieren vermag. Hier gilt es jene Faktoren zu identifizieren, die die Interaktion und Koordination der Akteure im Hinblick auf die Anpassung befördern oder hemmen.

Folgende Aspekte sind dabei von besonderem analytischem Interesse:

- Zweck und Art der Anpassung (Ausgangsproblematik, Auslöser und Zielsetzungen)
- Zentrale Herausforderungen
- Beteiligte Akteure und Verantwortlichkeiten
- Gestaltungsansätze und Interaktionsformen
- Meilensteine und Phasen im Prozessverlauf
- Erfolgsfaktoren und Hemmnisse im Gestaltungsprozess
- Effekte und Auswirkungen der Anpassungsentscheidungen

4.1 Ergebnisse und Relevanz der explorativen Vorstudie

Das Ziel der explorativen Vorstudie war es, die zentralen Themen der Anpassung im Untersuchungsraum Bayern zu identifizieren und geeignete Untersuchungsfälle zu ermitteln. Die Erkenntnisse der Vorstudie lieferten somit eine wichtige Grundlage, die Untersuchungsinhalte zu konkretisieren und die Untersuchungsstrategie zur Durchführung der vergleichenden Mehrfallstudie zu festigen (vgl. Kap. 4.3 und 4.4). Für die Auswertung der Interviewdaten wurden das Analyseverfahren GABEK® (vgl. Kap. 3.3.3.2) angewandt.

Da der Hauptfokus in Kapitel 4 auf die Ergebnisse der Mehrfallstudie gerichtet werden soll, werden die Ergebnisse der explorativen Vorstudie nachfolgend in komprimierter Weise zusammengefasst.

Relevanz und Treiber der Anpassung in bayerischen Destinationen

Die Ausgangsfrage in den explorativen Interviews zielte darauf ab, bekannte Anpassungsinitiativen in Bayern zu benennen und den jeweiligen Auslöser für das Handeln der Akteure zu beschreiben. Ziel war es, einen Überblick über die zum Zeitpunkt der Erhebung⁶ wahrgenommenen Treiber der Anpassung zu gewinnen. Die Interviewpartner sollten darlegen, inwieweit eine erkennbare Strategie den beschriebenen Anpassungsinitiativen zugrunde lag. Die Erkenntnisse zu den Handlungserfordernissen dienten wiederum dazu, das Anpassungshandeln in den bayerischen Destinationen besser zu kategorisieren. Die Interviewpartner wurden explizit gebeten, eine langfristige Betrachtungsperspektive in ihren Antworten zu berücksichtigen.

Abbildung 13 fasst die Ergebnisse aller Interviews übergreifend zusammen. Es wird deutlich, dass die Themen Digitalisierung, Klimawandel und Demografischer Wandel als zentrale Treiber der Anpassung gelten. An der Schnittstelle zu den beiden Letzteren sind auch die Themen Barrierefreiheit und Mobilität von Relevanz. Sie bestätigen die in Kapitel 2.3.3 identifizierten Wechselwirkungen in hohem Maße. Ein konkreter Blick auf die Interviewaussagen zeigt, dass der Impuls für die Anpassungsinitiativen, vor allem zum Demografischen Wandel, häufig durch die Politik erfolgt (EP3). Die Interviewaussagen lassen erkennen, dass die Inanspruchnahme von Förderprogrammen hierbei eine zentrale Rolle spielt (EP6).



Abbildung 13: Anpassungstreiber in Bayern (Assoziationsnetz; n≥2)

Quelle: Eigene Darstellung

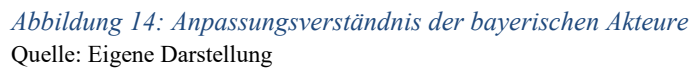
⁶ Interviewzeitraum: August bis November 2018

Es wurde weiterhin verdeutlicht, dass den Initiativen häufig Bewusstseinsbildungsmaßnahmen und Impulsvorträge der DMOs vorausgehen, um die Komplexität von Megatrends unter den betroffenen Akteuren greifbarer und verständlich zu machen (EP2). Die Bearbeitung solcher Themen scheint jedoch umso herausfordernder, umso weniger die Auswirkungen aktuell spürbar sind. Dies wiederum führt zur „Komplexitätsfalle“ (EP3). Im Gegenzug tragen die bereits sichtbaren Auswirkungen des Klimawandels zu einer Angst unter den Destinationsakteuren bei, insbesondere wenn es darum geht Alternativen zu formulieren, die die wirtschaftliche Existenz betreffen (EP4). Es wurde dennoch klar zum Ausdruck gebracht, dass aufkommende Trends in regelmäßigen Abständen (fünf bis zehn Jahre) in den Destinationen gezielt erfasst werden. Einen wichtigen Rahmen dafür bieten die touristischen Leitbilder, die entlang dieser Trends geprüft oder aktualisiert werden. Sie bieten eine zentrale Grundlage für das Anpassungshandeln in den Destinationen (EP5; EP7). Diese Erkenntnis liefert folglich einen ersten Untersuchungsaspekt für die Durchführung der Mehrfallstudie. Anpassungsthemen und Megatrends finden in Arbeitskreisen häufig Beachtung und können in diesem Rahmen effizient behandelt werden (EP3; EP7). Es wird aber auch deutlich gemacht, dass die Akteure nicht immer einer konzertierten Aktion folgen, sondern ihre Entscheidung teils unbewusst und intuitiv treffen (EP1; EP7). Hierbei wird das Problem einer Umsetzungslücke zwischen der Formulierung von Strategiepapieren und der Implementierung von Maßnahmen in besonderer Weise betont (EP7). Auch die Relevanz von treibenden Persönlichkeiten für das Vorantreiben von Anpassungsinitiativen wurde deutlich herausgestellt (EP2; EP4; EP5). Als Beispiel gilt die Person Bianca Keybach, die die Destination Oberstaufen zu einem wichtigen Vorreiter im Bereich der Digitalisierung gemacht hat (EP3; EP4).

Anpassungsverständnis der bayerischen Tourismusakteure

Eine weitere Frage in den Interviews galt dem allgemeinen Verständnis von Anpassung aus Sicht des Interviewten. Die Interviewpartner wurden gebeten zu beantworten, was sie unter einer erfolgreichen Anpassung im Destinationskontext verstehen. Ziel war es zentrale Erfolgskriterien und Voraussetzungen der Anpassung zu identifizieren, die im Rahmen der Mehrfallstudie stärker beleuchtet werden müssen. Abbildung 14 stellt das Anpassungsverständnis der Interviewpartner im Überblick dar.

Die Kausalgrafik verdeutlicht, dass die Interviewpartner vorrangig positive Einflussfaktoren zur Anpassung benennen. Sie geben zugleich darüber, welche Anpassungskompetenz in Destinationen erforderlich wird, damit die Anpassung im Destinationsnetzwerk erfolgreich gelingen kann. Es fällt auf, dass die Notwendigkeit von Leadership („Kümmerer“) eine zentrale Voraussetzung dafür bildet, um den Wandel mittels Anpassung zu bewältigen. Zudem scheint weniger die Steuerung als vielmehr die „Begleitung“ des Prozesses von Relevanz. Dennoch hängt das Gelingen der Anpassung in hohem Maße von der jeweiligen Persönlichkeit eines solchen Kümmerers ab (EP1; EP2; EP3). *Begleiten* meint aus Sicht der Interviewpartner auch visionär zu handeln, vorausschauend zu denken und den Akteuren Trendentwicklungen sowie neue Wege und Möglichkeiten aufzuzeigen, indem sie trendbezogene Informationen aufbereiten (EP2; EP3; EP4). Um aus diesen Informationen ein Anpassungshandeln zu generieren, bedarf es an Überzeugungskompetenz, Mut, Offenheit, Veränderungsbereitschaft,



personelle Ressourcen sowie eine Strukturierung und Verbreitung der Anpassungsidee, den Anpassungsprozess in der Destination zentral beeinflussen (EP2; EP8). Die Bereitstellung personeller Ressourcen wird vor allem bei der DMO gesehen, um die Innovationskraft und der Durchsetzung von Anpassungsstrategien zu unterstützen (EP1; EP3). Hemmnisse in der Prozessgestaltung werden auf Seiten der Lokalpolitik benannt, da sie durch ihr vorrangig lokales Denken die Möglichkeiten eines übergreifenden Gestaltungsansatzes wesentlich bestimmt (EP2). Auf der anderen Seite können die politischen Akteure den Prozess positiv beeinflussen, wenn ihnen die Möglichkeiten und Chancen eines regionalen Ansatzes erläutert werden (EP1; EP2). Diese Überzeugungsarbeit wird vorrangig der DMO zugeschrieben. Die persönliche Beziehung zwischen DMO-Manager, Bürgermeister und Landräten gelten als wichtige Stellschraube zur Beförderung von Anpassung in einer Destination (EP1). Um die Funktion des DMO-Managers im Gestaltungsprozess als Treiber und Koordinator zu stärken, ist es wichtig, ihr Handeln und ihre Ansprüche von denen der Politik zu lösen und dadurch mehr Kompetenz zu erlangen (EP1; EP4).

Für die Planung der Mehrfallstudie ergibt sich daraus, dass die Rolle der DMO wie auch der Politik im Anpassungsprozess näher beleuchtet und die Verantwortlichkeiten stärker hinterfragt werden müssen. Die bereits zuvor identifizierte Umsetzungslücke wie auch die Forderung nach Strukturierung und strategischer Ausrichtung führen zu der Erkenntnis, dass ein weiteres Augenmerk auf die Phase der Implementierung gerichtet werden sollte.

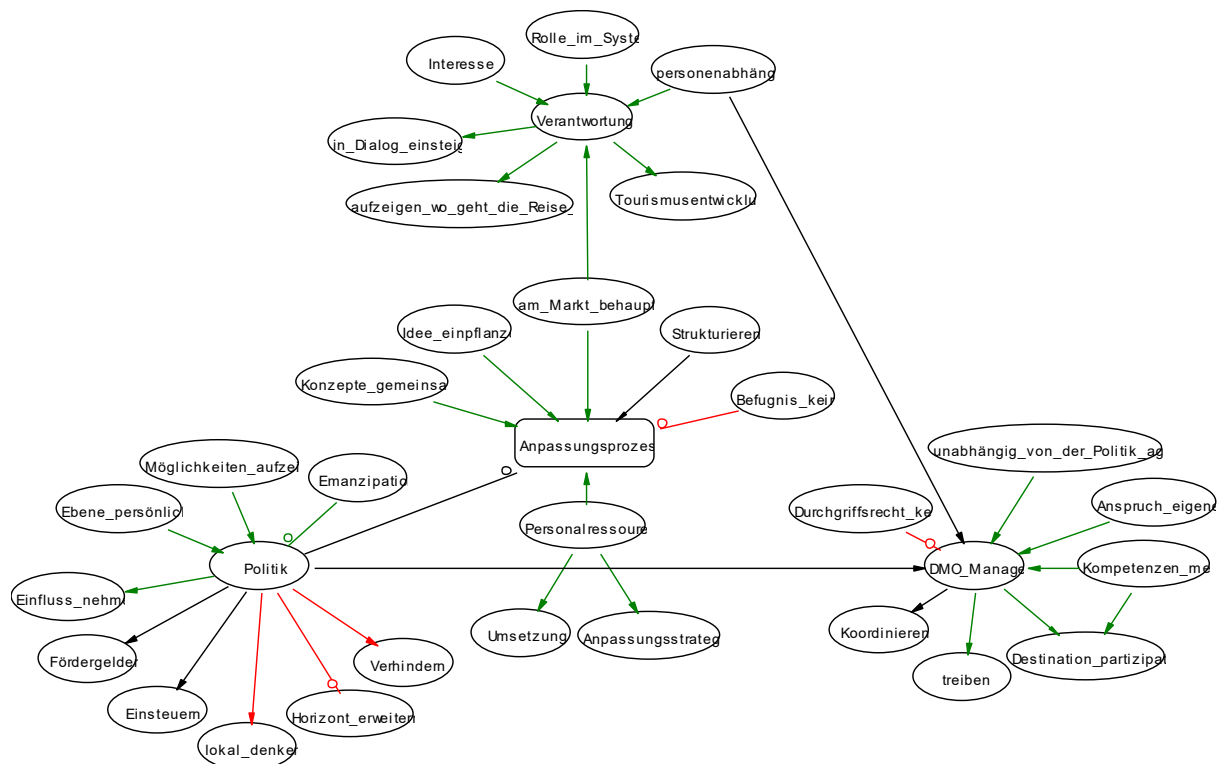


Abbildung 15: Voraussetzungen und Rahmenfaktoren im Anpassungsprozess

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Vorstellung der Fälle

Im Rahmen von Kapitel 4.2 erfolgt die Beschreibung der ausgewählten Untersuchungsfälle. Sie liefert eine wichtige Grundlage zum Verständnis der Ergebnisse aus der Einzelfallanalyse (vgl. Kap. 4.3). Um den jeweiligen Falltypus sowie die Rahmenbedingungen – zum Zeitpunkt der Erhebung – hinreichend zu erfassen, wurde eine literaturbasierte deskriptive Analyse durchgeführt (vgl. Kap. 3.3.2.4). Dazu wurden auch jene Dokumente herangezogen, die die Interviewpartner der Vorstudie zur Verfügung gestellt haben. Unter dem Anspruch einer zirkulären Untersuchungsstrategie (vgl. Kap. 3.1) galt es nachträglich auch die fallbezogenen Informationen in der vorliegenden Fallbeschreibung zu ergänzen, die die Interviewpartner im Rahmen der Mehrfallstudie als Informationsquellen empfohlen haben.

Mit der Falldarstellung wird der geographische Bezugsraum vorgestellt sowie wichtige statistische Angaben zu den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, ökologischen und tourismuspolitischen Rahmenbedingungen benannt. Dazu gehört auch eine Einordnung der Fälle hinsichtlich ihrer touristischen Profilierung. Nach Yin (2014) wird ein solcher Analyseschritt als historische Analyse bezeichnet. Diese Angaben sind nach Yin deshalb erforderlich, da sie einerseits die Auswahl des jeweiligen Falls begründet und andererseits die erforderlichen Informationen für die Vergleichsdimensionen der fallübergreifenden Analyse liefert. Wohlwissend, dass sich die Fälle dynamisch weiterentwickeln und dadurch zu einer Veränderung der hier vorgestellten Rahmenbedingungen führen können, wird an dieser Stelle explizit darauf verwiesen, dass die Darstellung nur eine zeitliche Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Untersuchung sein kann.

Die nachfolgende Abbildung 16 bildet die geografische Verortung der vier Fälle Fränkisches Seenland (1), Bad Hindelang (2), Chiemsee-Chiemgau (3) und Fichtelgebirge (4) ab. Es wird erkennbar, dass mit dieser Verteilung verschiedene Gebiete im Untersuchungsraum Bayern abgedeckt werden. Aus territorialer Sicht ist Bayern in die vier regionalen Tourismusverbände Franken, Oberbayern/München, Ostbayern und Allgäu/Bayerisch-Schwaben strukturiert. Ihnen lassen sich jeweils die in bunt dargestellten Tourismusregionen zuordnen (Bayerisches Landesamt für Statistik 2021). Diese Tourismusverbände nehmen eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von regionsbezogenen Strategien und des Tourismusmarketings ein. Dem übergeordnet fungiert die Bayern Tourismus Marketing GmbH (BayTM) als Landesmarketingorganisation für Gesamtbayern und vertritt die Interessen der bayerischen Tourismusindustrie (BayTM 2023; StMWI 2023).

Aus tourismuspolitischer Sicht wird der Tourismus in Bayern als Querschnittsbranche definiert und ist federführend dem Bayerischen für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (STMWI) zugewiesen (StMWI 2023). Jedoch leisten auch die weiteren Ministerien der bayerischen Staatsregierung themenbezogene Beiträge und nehmen dadurch Einfluss auf die tourismuspolitischen Entscheidungen. Dazu gehören beispielsweise das Bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales mit dem Thema Barrierefreiheit oder das Bayerische Ministerium für Umwelt und Verbraucherschutz mit dem Thema Naturtourismus.



Abbildung 16: Geografische Verortung der Fälle im Untersuchungsraum Bayern

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Bayerisches Landesamt für Statistik (2021)

4.2.1 Fränkisches Seenland

Das Fränkische Seenland ist dem Tourismusverband Franken zugeordnet und umfasst 37 Mitgliedsgemeinden sowie die Landkreise Ansbach, Roth und Weißenburg-Gunzenhausen. Mit ihrer rund 50-jährigen Historie gilt die Tourismusregion als vergleichsweise jung (Tourismusverband Franken e.V. 2023). Die übergreifende DMO ist der *Tourismusverband Fränkisches Seenland GbR* mit dem Geschäftsführer Hans-Dieter Niederprüm (seit 2009).

Als Grundstein für die Entwicklung des Fränkisches Seenland gilt das in 1970 durch den Bayerischen Landtag verabschiedete wasserwirtschaftliche Bauprojekt zur Schaffung künstlicher Seen. Ziel dieses Ausgleichsprojekts war es, per Überleitung eine bessere Wasserversorgung für das von Trockenheit und Wassermangel geprägte Main-Regnitz-Gebiet zu schaffen sowie einen Hochwasserschutz im Altmühlgebiet zu errichten. Ursprünglich als natürliche Wasserspeicher angelegt, bilden die sieben Seen (Altmühlsee, Großer Brombachsee,

Kleiner Brombachsee, Rothsee, Igelsbachsee, Hahnenkammsee und der Dennenloher See) mit einer Wasserfläche von 20,78km² heute das Kernangebot der Region und haben maßgeblich zur touristischen Profilierung im Wassertourismus beigetragen. Zugleich wurden neue Naturschutz- und Rückzugsgebiete für seltene Tiere und Pflanzen geschaffen, die eine Grundlage zur Entwicklung des Naturtourismus boten. Die Zugänglichkeit der Seen für den Badebetrieb und Wassersport wurde gezielt im Landtagsbeschluss sowie in der Planung berücksichtigt. Dadurch konnte die Versiegelung der Uferbereiche durch privaten Grundbesitz wesentlich verhindert werden. Im Zuge der Umsetzungsphase wurden drei Seenzweckverbände sowie der Tourismusverband Fränkisches Seenland als DMO gegründet, die gemeinschaftlich die touristische Entwicklung in der Region vorangetrieben haben. Mit der Planungsentscheidung zur Schaffung der Seen wurde ein Strukturwandel von einer Agrarregion hin zu einer Freizeit- und Tourismusregion eingeleitet, der zur Schaffung von zahlreichen Arbeitsplätzen beigetragen hat. (Tourismusverband Fränkisches Seenland GbR 2020a; 2020b; EP6)

Im Jahr 2009 traten mit dem gravierenden Anstieg der Blaualgenblüte erstmalig Probleme mit der Wasserqualität auf. Die Ursache wurde zum einen auf die Landwirtschaft und zum anderen auf die im Zuge des Klimawandels ansteigenden Temperaturen zurückgeführt. Besonders in den flacheren Seen (u.a. Kleiner Brombachsee) machte sich der Temperaturanstieg deutlich bemerkbar. Die Empfindlichkeit der künstlich geschaffenen Wasserflächen in Folge der Algenproblematik hat die hohe Abhängigkeit der Region vom Wassertourismus offenlegt. Dies spiegelte sich auch im Rückgang des Tagesausflugsverkehrs um 25 % wider. Besonders unter den Tourismusakteuren folgte die Erkenntnis, dass dies beschränkte saisonale Nutzbarkeit des Wassertourismus in den Sommermonaten ein Anpassungshandeln notwendig machen. (Niederprüm 2020; Tourismusverband Fränkisches Seenland GbR 2012)

Die identifizierte Algenproblematik veranlasste die Behörden zur Einberufung von regionalen Seenkonferenzen mit dem Ziel einer breiten und bereichsübergreifenden Akteursbeteiligung schnelle Lösungsansätze zu finden (Niederprüm 2020). Infolgedessen wurden behördenübergreifende Maßnahmen wie Phosphatfällung der Kläranlagen, Beratung der Landwirtschaft, das Uferrandsteifenprogramm sowie Bewusstseinsbildungskampagnen beschlossen. Im tourismus-spezifischen Kontext wurde in 2010 ein Leitbildprozess aktiviert, um die Abhängigkeit vom Wassertourismus zu thematisieren und durch entsprechende Anpassungsentscheidungen zu reduzieren. Das Ergebnis bildete die Erarbeitung einer Diversifizierungsstrategie mit drei Themenschwerpunkten (*Fränkisch.Seen.Land*) sowie die Festlegung von 12 Leitzielen. Von 2010 bis 2011 wurden dazu fünf Workshops differenziert nach touristischen Leistungsträgern, Fachbereichen, Kommunalpolitikern und Fachdienststellen (u.a. LBV) sowie drei Themenarbeitskreise durchgeführt (Tourismusverband Fränkisches Seenland GbR 2012). Im Fränkischen Seenland bestand der Anpassungsprozess somit darin, mit der Entwicklung des neuen Leitbilds den Tourismus nach zwanzig Jahren „aus dem Wasser raus zu holen“ und dadurch die Verwundbarkeit der Region zu minimieren (Niederprüm 2020). Hierbei wurde auch die Notwendigkeit zur dynamischen Anpassung des Leitbilds frühzeitig erkannt und entsprechend verankert: „Das Leitbild stellt dabei eine momentane Beschreibung der definierten Philosophie der Destination dar, deren Ziele nun konsequent umzusetzen sind. Es unterliegt aber auch dynamischen Veränderungen und sollte daher kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt und entsprechend modifiziert werden“ (Tourismusverband Fränkisches

Seenland GbR 2012: 17). Ein Teilaspekt dieser Diversifizierung bestand in der Auseinandersetzung mit dem Thema Barrierefreiheit. Als eine von zehn bayerischen Pilotregionen im Projekt „Reisen für Alle“ hat das Fränkische Seenland im Jahr 2015 zur Entwicklung des bundesweit einheitlichen Kennzeichnungssystem beigetragen.

4.2.2 Bad Hindelang

Bad Hindelang ist eine Flächengemeinde im Oberallgäu mit den sechs Ortsteilen Bad Hindelang, Bad Oberdorf, Hinterstein, Oberjoch, Unterjoch, Vorderhindelang und ist dem Tourismusverband Allgäu/Bayerisch Schwaben zugeordnet (Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben e. V. 2021). Als traditioneller Tourismus- und heilklimatischer Kurort der bayerischen Alpen verfügt Bad Hindelang seit 2001 über das Prädikat eines Kneippheilbads (Bad Hindelang Tourismus 2016). Eingebettet in die administrative Gemeindestruktur ist der Bad Hindelang Tourismus unter der Führung des Tourismusdirektors Max Hillmeier (seit über 25 Jahren) verantwortlich für das lokale Destinationsmanagement.

Das Ökomodell Hindelang sowie die Alpwirtschaft als immaterielles Kulturerbe der UNESCO stellen wichtige Lebens- und Wirtschaftsgrundlagen dar, von dem der Tourismuszweig weitreichend profitiert (Birle et al. 2021; Pingold 2018). Da rund 80% der Gemeindefläche als Schutzgebiet (u.a. Naturschutzgebiet Allgäuer Hochalpen) ausgewiesen sind, sind der Natur- und Landschaftsschutz stark im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handeln der lokalen Akteure verankert (Bad Hindelang Tourismus o. J.). Die zentralen touristische Themen und Marktsegmente sind Gesundheit, Wellness, Wandern und Wintersport (Birle et al. 2021; Taurer & Zorn 2020).

Bereits in den 1990er Jahren haben sich die Bergbauern Bad Hindelangs mit dem Ökomodell Hindelang zum Ziel gemacht, einen „naturfreundlichen“ und „intelligenten“ Tourismus für das Allgäu zu entwickeln, dessen Grundlage die naturnahe Landwirtschaft bildete (Pingold 2018; Popp 1991). Auslöser dafür bot die zunehmend auf die Intensivlandwirtschaft ausgerichtete Agrarpolitik der Europäischen Gemeinschaft (EG), die mit der Effizienz-Verordnung eine Nivellierung der Kulturlandschaft erwirken wollte und dadurch die Existenz der Bergbauern und der traditionellen, extensiven Alpwirtschaft im Allgäu massiv bedrohte (Miller 2015; Popp 1991). Die visionäre Entwicklung des Ökomodells als „sanftes Tourismusmodell“ galt als proaktive Selbsthilfereaktion zur Anpassung an diesen Strukturwandel, um den Zerfall der alpinen Kulturlandschaft entgegenzuwirken und dadurch die Existenz des Tourismus zu erhalten (Bätzing 2015; Popp 1991).

„Das ist wirklich etwas, wo man sagen kann, das ist ein Projekt, das einen strategischen Hintergrund hat und das auch aus der Destination heraus gesteuert ist und auch sehr bewusst gesteuert wurde, um einen touristischen Mehrwert zu generieren.“ (EP6)

Als Vorreiter für die ökologische Landwirtschaft und den Ökotourismus im Allgäu hat die Initiative des Landschaftspflegevereins „Hindelang – Natur & Kultur“ nicht nur diverse Tourismus- und Umweltpreise erhalten, sondern das Ökologie- und Umweltbewusstsein sowie den aktiven Klimaschutz unter den Akteuren in der Region gestärkt und dadurch zur Identitätsstiftung beigetragen (Bad Hindelang Tourismus o. J.; Miller 2015; Müller 2013).

Das Ökomodell bot eine wichtige Anschlussstelle für das in den Jahren 2019/2020 entwickelte Lebensraumkonzept „Unter Bad Hindelang 2030“. Ursprünglich als Aktualisierung für die in 2015 entwickelte Tourismusstrategie angedacht (Bad Hindelang Tourismus & Markt Bad Hindelang 2015), war es Ziel, ein ganzheitliches und partizipativ entwickeltes Leitbild für Bad Hindelang zu erarbeiten, in dem die Tourismusstrategie nur einen integralen Bestandteil neben weiteren Handlungsfeldern darstellt (Markt Bad Hindelang 2021; Taurer & Zorn 2020). Zur Erstellung des Lebensraumkonzepts wurden zahlreiche Workshops, Werkstätten, Arbeitsgruppen, Experteninterviews und Befragungen unter Mitwirkung von rund 200 Einheimischen durchgeführt. Auslöser für die Verfolgung einer Lebensraumstrategie waren die zunehmenden Herausforderungen und Probleme des Tourismus. Dazu gehören der steigende Flächenverbrauch, zunehmende Verkehrs- und Besucherströme, der Zweitwohnungsmarkt, Traditionsverlust sowie der Anstieg von Klimaextremen. Diese Faktoren prägen nach Einschätzung der Akteure den Lebensraum der Einheimischen in Bad Hindelang in negativer Weise und wurden deshalb als zentrale Anpassungs- und Entwicklungstreiber für Bad Hindelang identifiziert (Taurer & Zorn 2020). Mittels verschiedener Schlüsselprojekte, die bewusst unter Ausschluss von Politik und Verwaltung erarbeitet wurden, galt es Lösungen für die identifizierten Herausforderungen zu definieren. Zu den Lösungsvorschlägen gehören ein Besucherlenkungskonzept, Parkplatzmanagement, ein Leerstandkonzept, die Anstellung eines Ortskümmerers als „City-Manager“ sowie der Einsatz von Natur-Rangern im Schutzgebiet (Markt Bad Hindelang 2021). Im Fokus stand hierbei auch das Ökomodell für den Tourismus durch Schaffung eines Erlebnisraums „Ökomodell-Region“ neu zu beleben und die Arbeit der Berglandwirtschaft und Stärkung regionaler Kreisläufe wieder sichtbar zu machen (Markt Bad Hindelang 2021). Mittels Durchführung eines Evaluierungsworkshops nach sechsmonatiger Etablierungszeit sollte der Umsetzungsstand der im Lebensraumkonzept beschlossenen Schlüsselprojekte überprüft werden.

4.2.3 Chiemsee-Chiemgau

Die Destination Chiemsee-Chiemgau (kurz Chiemgau) umfasst alle 35 Kommunen des Landkreises Traunstein und ist dem regionalen Tourismusverband Oberbayern-München zugeordnet (Bayerisches Landesamt für Statistik 2021). Die DMO des Chiemgau ist der Chiemgau Tourismus e. V.⁷ mit dem Geschäftsführer Stephan Semmelmayr (seit 2013). Teil der DMO-Struktur sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand, die DMO-Geschäftsstelle sowie der Marketingbeirat und die Themenarbeitskreise (Chiemgau Tourismus e.V. 2018a). Die Region ist geprägt von verschiedenen touristischen Teilregionen und Zusammenschlüssen wie das *Achental* (vier Gemeinden), die *Ferienregion Waginger See* (sieben Gemeinden), die *Urlaubswelt Chiemgau* (vier Gemeinden), den größeren Tourismusgemeinden des Südens *Ruhpolding*, *Inzell* und *Reit im Winkl* sowie der Anbietergemeinschaft *Urlaub auf dem Bauernhof Chiemsee Oberbayern*. Zudem haben sich im *Ökomodell Achental* vor über 20 Jahren acht Gemeinden und in der *Öko-Modellregion Waginger See-Rupertiwinkel* seit 2014

⁷ Der Zusammenschluss des Chiemgau Tourismus e.V. und Chiemgau GmbH erfolgte im Juli 2023 und somit nach der Erhebung der empirischen Daten. Deshalb erfolgen alle nachfolgenden Angaben und Erläuterungen auf Grundlage der Organisationsstruktur bis zum Stand Juli 2023

zehn Gemeinden zusammengeschlossen, um eine ökologische und umweltverträgliche Entwicklung in der Region voranzutreiben, in der auch der Tourismus eine zentrale Rolle einnimmt (Bayerischen Verwaltung für Ländliche Entwicklung 2023; Ökomodell Achental e.V. 2023; Pröbstl-Haider & Dorsch 2017).

Die zentralen touristischen Themen der Destination sind Wandern, Radfahren, Wintersport sowie Baden und Wassersport (Chiemgau GmbH Wirtschaftsförderung 2021; Chiemgau Tourismus e.V. 2018b). Sowohl die Chiemgauer Alpen als auch der Chiemsee stellen die naturräumlichen Hauptattraktionen der Region dar. Die Zusammenarbeit in der Region erfolgt im Rahmen von sechs Themenarbeitskreisen (Image, Rad, Wasser, Wandern, Winter, Online) und vier strategischen Geschäftsfeldern (Brauereien, Bergbahnen, Golfplätze/-hotels oder Wintersport), in denen Maßnahmen zur Angebots- und Produktgestaltung regelmäßig abgestimmt und entwickelt werden (Chiemgau Tourismus e.V. 2021). Wichtige Partner zur regionalen Entwicklung und finanziellen Förderung des Chiemgau mittels LEADER sind die Lokalen Aktionsgruppen *Chiemgauer Alpen*, *Chiemgauer-Seenplatte* und *Traunach-Salzach*. Der Chiemgau ist zudem Teil der IRS - Region 18 e.V., die sich dem Betrieb eines elektronischen Informations- und Reservierungssystems widmet.

Unter Beteiligung aller Landkreismunicipalitäten und ihren dortigen Akteuren wurde in den Jahren 2017/2018 ein umfassender Markenprozess umgesetzt. Ziel war es eine einheitliche Vermarktung der Region auf Grundlage eines Markenleitfaden zu erreichen und dadurch die regionale Identität und das Tourismusbewusstsein der Akteure zu stärken (Chiemgau GmbH Wirtschaftsförderung 2021; Chiemgau Tourismus e.V. 2018b). Im Anschluss wurden die Ergebnisse des Markenprozesses auf die lokale Ebene sowie auf die weiteren touristischen Zusammenschlüsse zur Entwicklung von orts-/teilspezifischen Leitbildern transferiert. Die strategische Grundlage zur Entwicklung der Destination bildet die Tourismusstrategie 2030. Diese wurde von 2018 bis 2020 in einem mehrstufigen Erstellungsprozess entwickelt und löste die Strategie aus dem Jahr 2009 ab (Chiemgau Tourismus e.V. 2021). Die Notwendigkeit zu einem dynamischen Anpassungshandeln in der Destination wurde in dieser Tourismusstrategie bereits grundlegend definiert: *„Teils neue gesellschaftliche, globale und regionale Entwicklungen werden das Tourismusgeschehen im Chiemgau in den kommenden Jahren beeinflussen. In der Strategie 2030 gilt es darauf dynamisch zu reagieren [...]. Um diese Mission zu erfüllen, sind im Jahr 2021 unter Berücksichtigung der unter Punkt zwei genannten Herausforderungen andere Strategien erforderlich als im Jahr 2009. Auf einen Teil der Bedrohungen kann der Verband durch angepasstes Handeln reagieren, auf andere muss er sich vorbereiten.“* (ebd.: 5f.). In dem Strategiepapier werden folgende Anpassungstreiber definiert: drastischer Bettenrückgang, demografische Veränderungen, digitaler Wandel, Anstieg der Besucherströme („Overtourism“), Zunahme an Krisen sowie der Klimawandel.

Im Chiemgau lassen sich eine Vielzahl an (teils ineinandergreifenden) Anpassungsinitiativen erkennen, die auf teilsräumlicher Ebene versuchen, die Bewältigung der zuvor genannten Herausforderungen im Rahmen von Handlungskonzepten anzustoßen. Hierbei werden die Themen Umwelt- und Naturschutz, Regionalität, Mobilität und Digitalisierung in besonderer Weise berücksichtigt. Zu diesen Anpassungsinitiativen gehören beispielsweise:

- *Digitales Alpendorf* „Zukunftsregion Rupertiwinkel“ (seit 2018): Pilotregion (LivingLab) am Waginger See zur Sicherstellung gleichwertiger Lebensbedingungen in ländlich geprägten Regionen auf Basis digitaler Technologien in den Handlungsfeldern Tourismus, Dienste, Medizin und Wohnen (Technologie Campus Grafenau 2023).
- *Elektromobilitätskonzept* des Landkreises Traunstein mit dem Berchtesgadener Land zur Verbesserung des umweltfreundlichen Mobilitätsangebots und der E-Ladeinfrastruktur (Landkreis Traunstein & Landkreis Berchtesgadener Land 2018),
- *Energiekonzept Achental* zum Ausbau erneuerbarer Energien, Energieeinsparung und Steigerung der Energieeffizienz in der Region, das auch touristische Gesichtspunkte bei der Maßnahmenentwicklung berücksichtigt (Ökomodell Achental e.V. 2013)
- *Mobilitätskonzept* der Gemeinde Bergen, das eine stärkere Multimodalität in der Gesamtregion anstrebt (Helldobler 2021)
- *Bergsteigerdörfer* im Achental: Seit 2017 streben die Gemeinden Schleching und Sachrang im Priental, gemäß den Zielen der Alpenkonvention, eine nachhaltige und umweltgerechte Tourismusentwicklung an und berücksichtigen die Notwendigkeit der Energiewende und Klimawandelanpassung in besonderer Weise (Gemeinde Schleching 2023; Österreichischer Alpenverein 2023)

4.2.4 Fichtelgebirge

Die Tourismusregion Fichtelgebirge setzt sich aus 53 Mitgliedsgemeinden der Landkreise Wunsiedel, Hof, Bayreuth und Tirschenreuth zusammen und ist dem regionalen Tourismusverband Franken zugeordnet (Bayerisches Landesamt für Statistik 2021). Die Tourismuszentrale Fichtelgebirge e.V. (kurz TZ Fichtelgebirge) ist die übergeordnete DMO und wird seit 2011 durch den Geschäftsführer Ferdinand Reb vertreten. In der Mittelgebirgsregion befindet sich der Naturpark Fichtelgebirge als wichtiger Natur-, Freizeit- und Erholungsraum, in dem der Schneeberg und der Ochsenkopf wichtige naturräumliche Attraktoren für den Tourismus darstellen (Naturpark Fichtelgebirge e.V. 2023). Zu den zentralen touristischen Themen des Fichtelgebirges gehören Wandern, Radfahren, Wintersport und Gesundheit (TZ Fichtelgebirge e.V. 2023).

Die Aufgliederung der Destination in vier Landkreise stellt eine herausfordernde Ausgangslage für die strategische Zusammenarbeit in der Tourismusentwicklung dar. Zudem ist das Fichtelgebirge durch vereinzelte Subregionen wie dem Natur- und Aktivgebiet *Ochsenkopfregion* (Bischofsgrün, Fichtelberg, Warmensteinach, Mehlmeisel), dem ILE-Zusammenschluss „*Gesundes Fichtelgebirge*“ bestehend aus den prädikatisierten Gesundheitsorten Bad Alexandersbad, Bad Berneck, Bischofsgrün und Weißenstadt sowie der *Ökomodellregion Fichtelgebirge* geprägt (Tourismus & Marketing GmbH Ochsenkopf 2021; TZ Fichtelgebirge e.V. 2021). Die strategische Grundlage zur destinationsübergreifenden Entwicklung bildet das Regional- und Tourismusleitbild „*Nachhaltiges Fichtelgebirge 2030*“, das im Jahr 2017 in gemeinschaftlicher Arbeit der TZ Fichtelgebirge und des Förderverein Fichtelgebirge e.V. (Regionalentwicklung) entwickelt wurde (Förderverein Fichtelgebirge e. V. & TZ Fichtelgebirge e.V. 2020). Dieses Leitbild wird ergänzt durch teilregionale Handlungskonzepte

wie dem Integrierten ländlichen Entwicklungskonzept „*Gesundes Fichtelgebirge*“ oder dem Kreisentwicklungskonzept mit integrierter Digitalstrategie „*Freiraum Fichtelgebirge*“ der Entwicklungsagentur Wunsiedel. Letzteres sieht eine strategische Neuausrichtung des Fichtelgebirges vor, in der die „*Konzepte zur nachhaltigen Entwicklung sowie des Umweltschutzes die Kerntreiber für Ausbau der Wirtschaft und dem Tourismus*“ darstellen (Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge 2021). Als Treiber und Herausforderungen für den Tourismus im Fichtelgebirge werden in den Konzepten der Klimawandel, der digitale Wandel, das steigende Gesundheitsbewusstsein, Mobilität, demografischer Wandel sowie der Identitätsverlust benannt und ein Anpassungshandeln explizit eingefordert (Förderverein Fichtelgebirge e. V. & TZ Fichtelgebirge e.V. 2020; Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge 2021).

Der Klimawandel kann als zentraler Anpassungstreiber in der Destination identifiziert werden, der sich auf die Schneesicherheit der Wintersportgebiete in den niedrigen Lagen des Hohen Fichtelgebirge bereits seit Längerem massiv ausgewirkt (Birkmann 2012). Als erste Anpassungsinitiativen zum Umgang mit den Herausforderungen des Klimawandels gelten die Entwicklung der *Wohlfühlregion* von 2002 bis 2006 sowie die Konzepte "*Ganzjahressport – Nordic Parc*" und "*Wellness – Fitness – Schönheit: elements5*". Sie hatten zum Zweck, schneeeunabhängige Angebotsalternativen im Natursport und Gesundheitstourismus zu schaffen (Umweltbundesamt 2002; Wohlfühlregion Fichtelgebirge e. V. o. J.).

Auch der Strukturwandel, der mit dem Rückgang der Porzellanindustrie in den 1990er Jahren eingeleitet wurde, hat zu einem gravierenden Arbeitsplatzverlust und Bevölkerungsschwund geführt. Zugleich konnten auch neue wirtschaftliche Perspektiven, u.a. in den Bereichen Automotive, Maschinenbau, Design, eröffnet werden. Unter dem Claim „*Freiraum für Macher*“ setzte die Entwicklungsagentur Fichtelgebirge des Landkreises Wunsiedel in 2019 eine für die Gesamtregion identitätsstiftende Imagekampagne um. Dieser Initiative ist es gelungen, zahlreiche Akteure in der regionalen Zusammenarbeit zum innovativen Handeln zu mobilisieren (Landratsamt Wunsiedel i. Fichtelgebirge 2021). Ein wichtiger Akteur der Regionalentwicklung ist auch der Förderverein Fichtelgebirge e.V., der seit 2012 als offene Zukunftswerkstatt und auf bürgerschaftlichem Engagement basierend, die Region unter ganzheitlicher Entwicklungsperspektive voranbringt. Der Geschäftsführer der TZ Ferdinand Reb Fichtelgebirge ist auch im Förderverein als Geschäftsführer vertreten und stellt dadurch eine Schnittstelle zwischen Tourismus- und Regionalentwicklung her (Förderverein Fichtelgebirge e.V. 2021).

4.3 Einzelfallanalyse

Im Rahmen von Kapitel 4.3 werden die Ergebnisse zur Anpassungsgestaltung aus den vier Einzelfallanalysen Fränkisches Seenland (Fall 1), Bad Hindelang (Fall 2), Chiemsee Chiemgau (Fall 3) und Fichtelgebirge (Fall 4) dargestellt. Eine zentrale Grundlage dafür bieten die mittels GABEK durchgeführte Bewertungs- und Kausalkodierungen. Die Ergebnisse der jeweiligen Bewertungskodierung werden in Form von Assoziationsgraphen dargestellt. Anhand von Kausalgraphen können wiederum die wahrgenommenen Einflussituationen abgebildet und kausale Zusammenhänge abgeleitet werden.

4.3.1 Fall 1

4.3.1.1 Statistische Angaben

Die nachfolgenden Kennzahlen geben einen einführenden Überblick über die empirischen Daten aus Fall 1. Mittels der Software WinRelan® ist es möglich, eine Ausdrucksliste aus allen erfassten Begriffen im Rahmen des Einzelfalls zu erstellen. Im Fall der Destination Fränkisches Seenland zeigt sich, dass insgesamt 2.301 Schlüsselbegriffe kodiert wurden, die wiederum 25.293 Verbindungen aufweisen. Eine Relevanzanalyse auf Grundlage dieser Begriffe erlaubt im Weiteren einen ersten Rückschluss auf die Relevanz Themen, die im Zusammenhang mit dem Fränkischen Seenland durch die Interviewpartner benannt werden. Tabelle 12 bietet dazu eine Auswahl der zwanzig häufigsten genannten Begriffe absteigend nach ihrer Relevanz.

Tabelle 12: Fränkisches Seenland – Relevanzliste

Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl	Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl
1	Algenproblematik	78	11	Leitbildprozess	35
2	gemeinsam_daran_arbeiten	53	12	Corona	33
3	an_einem_Tisch_sitzen	52	13	Kümmerer	33
4	Fränkisches_Seenland	50	14	Erfolg	29
5	Bewusstsein_schaffen	48	15	Tourismus	29
6	Leitbild	44	16	am_gleichen_Strang_ziehen	28
7	Maßnahmen_ableiten	44	17	Schwerpunkte_setzen	26
8	Austausch_regelmäßiger	40	18	weg_vom_Wasser	26
9	eigenen_Weg_gehen	38	19	Kirchturmdenken	24
10	Tourismusverband	36	20	Marke_leben	24

Quelle: Eigene Darstellung

Es wird ersichtlich, dass der Begriff der Algenproblematik ein zentrales Thema in den Interviews darstellt. Zu den weiteren relevanten Begriffen gehören „gemeinsam daran arbeiten“ und „an einem Tisch sitzen“. Dadurch wird die Relevanz von Austausch und Zusammenarbeit

der Akteure im Fränkischen Seenland bereits an dieser Stelle deutlich. Dies wurde durch die Begriffe „regelmäßiger Austausch“ (8) sowie „am gleichen Strang ziehen“ (16) unterstützt. Die Begriffe „Leitbild“ (6) und „Leitbildprozess“ (11) lassen annehmen, dass das Leitbild einen zentralen Ausgangspunkt der strategischen Arbeit auf Destinationsebene bietet. Auch der „Tourismusverband“ und die Funktion eines „Kümmerers“ nehmen eine wichtige Rolle in den Interviewaussagen, ebenso wie die thematische Fokussierung der Destination („Schwerpunkte setzen“; „weg vom Wasser“).

Des Weiteren ermöglicht diese Relevanzanalyse es, eine Bewertungsliste zu erstellen, in der die Summe der positiven und negativen Bewertungen im IST- und SOLL-Zustand erfasst sind. Anhand der Bewertungsliste lässt sich demnach feststellen, welche Begriffe im Kontext des Fränkischen Seenlandes am häufigsten negativ oder positiv durch die Interviewpartner bewertet wurden. Abbildung 17 stellt die Top 20 der Begriffe im IST-Zustand absteigend nach ihrer Relevanzzahl dar. Die zugehörigen Werte im Balkendiagramm (x-Achse) bilden wiederum die Häufigkeiten der positiven bzw. negativen Bewertungen ab.

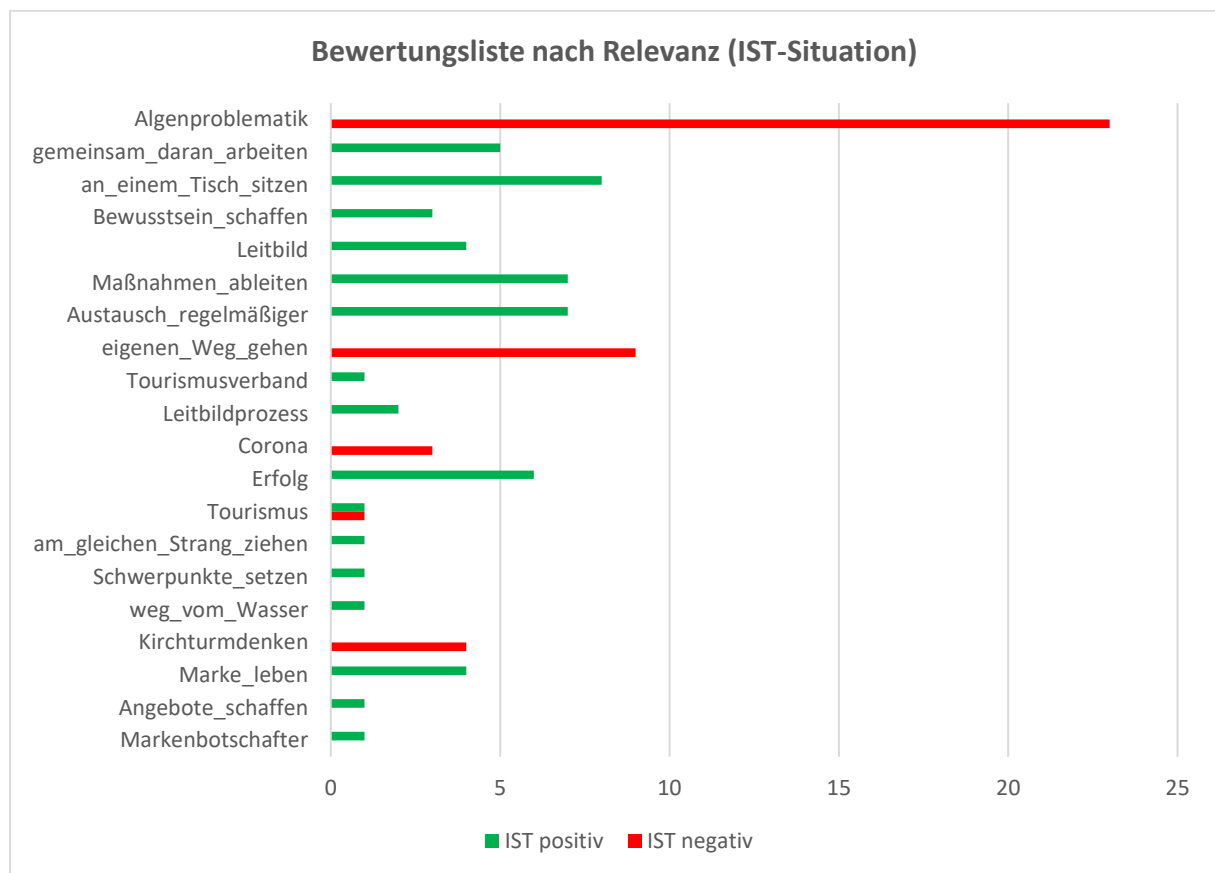


Abbildung 17: Fränkisches Seenland – Bewertungsliste IST-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Auch hier fällt auf, dass die Algenproblematik aufgrund seiner Häufigkeit nicht nur ein zentrales Ereignis im Fränkisches Seenland darstellt, sondern auch negative Assoziation erfährt. Die gemeinsame Arbeit an einem Tisch wiederum wird von Seiten der Interviewpartner als positive Erfahrung auf Destinationsebene rekapituliert. Die Zusammenarbeit und Kooperation der Akteure nimmt demnach eine wichtige Rolle ein und erklärt zugleich die hohe

Relevanz und Anzahl negativer Assoziationen, wenn diese physische Treffen nicht mehr möglich sind.

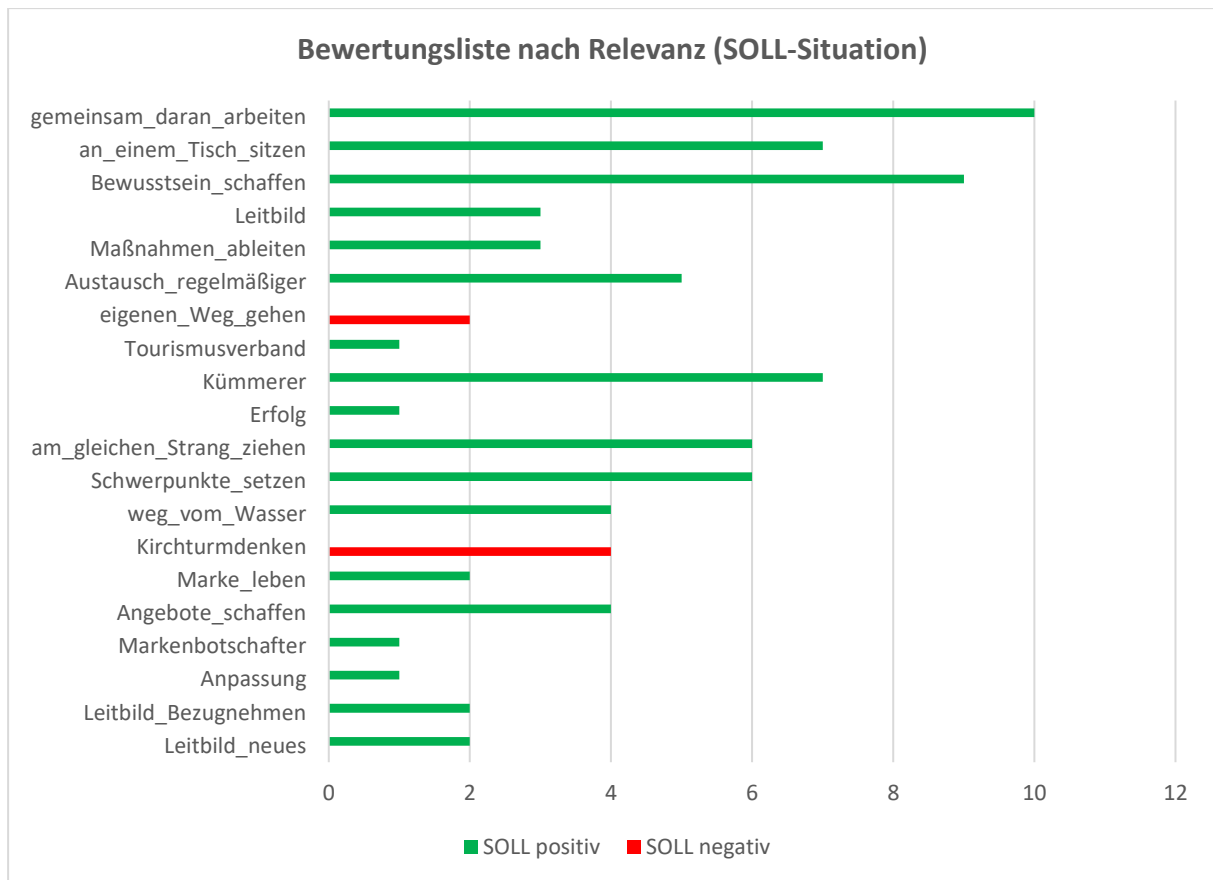


Abbildung 18: Fränkisches Seenland – Bewertungsliste SOLL-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Die Bewertungsliste zum SOLL-Zustand (vgl. Abbildung 18) macht ersichtlich, dass eine regelmäßige Zusammenarbeit der Destinationsakteure an einem Tisch auch für die Zukunft positiv eingeschätzt wird. Es lässt vermuten, dass dies einerseits zu einer positiven Bewusstseinsbildung in der Region beiträgt und zu dem positiven Effekt führt, dass die relevanten Akteure stärker an einem Strang ziehen und nach außen gemeinsam auftreten. Des Weiteren werden der Einsatz eines Kümmerers und die stärkere Bezugnahme zum Leitbild in der Destinationsarbeit von Vorteil für die Destination gesehen. Die Begriffe des „eigenen Weg gehen“ sowie Kirchturm können demnach als Hürden dafür gesehen werden, die dieses Bestreben negativ beeinflussen können.

4.3.1.2 Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen

Im Rahmen des vorliegenden Kapitels werden die Treiber dargestellt, die aus Sicht der Interviewpartner Initiativen der Anpassung im Fränkisch Seenland ausgelöst haben. Um einen möglichst tiefgehenden Einblick zu erhalten, sollen in diesem Zusammenhang die folgenden Fragen in der Ergebnisdarstellung berücksichtigt werden.

- Welche Treiber der Anpassung gibt es und welche Handlungsbedarfe wurden erkannt?
- Wie wurden die Initiativen zur Anpassung angestoßen? Und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mussten zunächst geschaffen werden?
- Wie sehr ist man dabei strategisch vorgegangen (inwiefern lag ein Leitbild bzw. Handlungskonzept zugrunde; welche Ziele wurden formuliert)?
- Welche Phasen im Prozessverlauf lassen sich identifizieren?

Die Ausgangsfrage in den Interviews zielte darauf ab, jene Treiber und ihre Auswirkungen zu benennen, die dauerhaft und langfristig Einfluss auf die Entwicklung der Destination nehmen und somit ein entsprechendes Anpassungshandeln erforderlich machen. Abbildung 19 bietet einen Überblick über die genannten Treiber.



Abbildung 19: Fränkisches Seenland – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Es wird ersichtlich, dass in diesem Kontext Treiber verstärkt mit dem Begriff der Megatrends assoziiert werden. Diese Treiber bewusst zu behandeln, wird überwiegend positiv bewertet und als anstoßgebender Auslöser gesehen. So war es aus Sicht der Interviewten möglich, einen Abwärtstrend zu stoppen und dadurch den negativen Auswirkungen, die mit diesen Treibern einhergehen, entgegenzuwirken (FS6). Zu den wesentlich genannten Treibern und Megatrends gehören die Globalisierung, Digitalisierung und das Thema Regionalität. Im Kontext der

Globalisierung werden als Auswirkungen im Fränkischen Seenland u.a. der zunehmende Grad der Verstädterung sowie der Wegzug von jungen Menschen aufgrund fehlender hochwertiger Arbeitsplätze gesehen, die die ländlichen Strukturen in den letzten Jahren beeinflusst haben (ebd.). Die Auswirkungen der Digitalisierung werden vorrangig mit einer schnellen und standortunabhängigen Informations- und Kommunikationspolitik, die besonders in der Beziehung zum Gast eine Relevanz erhält. Sie wird aber auch als Chancegeber der Entwicklung im ländlichen Raum verstanden, da hohe Mieten und steigende Grundstückspreise in den Städten sowohl Familien als auch jüngere Menschen in der Region halten können. Die Möglichkeit der standortunabhängigen, mobilen Arbeit begünstigt dies (FS5; FS6).

Ein weiterer Treiber hat das Fränkische Seenland in den vergangenen 10 Jahren jedoch in besonders intensiver Weise beeinflusst. Die Zunahme der Algenblüte an den Seen Altmühlsee, Brombachsee oder Igelsbachsee hat das größte touristische Angebotspotenzial des Fränkischen Seenlands, nämlich dem Badetourismus, in negativer Weise getroffen hat und war somit für Natur und Wirtschaft nicht mehr tragbar. (FS1; FS3). Die Algenproblematik wird in den meisten Interviewfällen dem Klimawandel, insbesondere den zunehmenden Temperaturen in den Frühlings- und Sommermonaten zugesprochen (FS1; FS2; FS4; FS5). Eine Zunahme der negativen Reaktionen seitens der Gäste führten wiederum zu ihrem Ausbleiben, insbesondere im Tagesbesuchsverkehr (FS3). Der dadurch aufkommende Widerstand, vor allem seitens der seenahen touristischen Leistungsträger führte die Verwundbarkeit des Tourismus vor Augen, die durch die einseitige Abhängigkeit von den seenabhängigen Angeboten entstanden ist. Dieser aufkommende Widerstand erzeugte wiederum einen Handlungsdruck, entsprechende Maßnahmen zur Lösung des Problems zu ergreifen (FS6). Insbesondere die touristischen Akteure haben erkannt, dass die Konzentration auf wasserabhängige Angebote weitreichende Anfälligkeiten offenlegt und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungsträger gefährdet (FS5). Ein Ansatz, um auf die Algenproblematik zu reagieren, bestand darin, wasserunabhängige Alternativangebote jenseits der Seenstandorte zu schaffen. Ziel war es, die monofokussierte Ausrichtung auf den Seentourismus durch ergänzende Angebote zu stärken (FS3). Als weiterer Verursacher der Algenproblematik wird auch die Landwirtschaft benannt, da der erhöhte Phosphateintrag in Folge der Düngung landwirtschaftlicher Flächen gepaart mit dem klimainduzierten Temperaturanstieg und der flachen Beschaffenheit der künstlich angelegten Seen, die Algenblüte zusätzlich beschleunigen (FS1).

Aus Sicht der Interviewpartner erfolgte im Jahr 2009 eine wichtige Kehrtwende, um die Algenproblematik aktiv zu behandeln. Dieser Schritt wird zugleich als Initiierung eines umfassenden Anpassungsprozesses im Fränkischen Seenland verstanden (FS1). Mit der ersten Seenlandkonferenz sind erstmalig unterschiedliche Stakeholder auf regionaler Ebene zusammengekommen, um das gemeinsam bestehende Problem der Algenblüte und dessen ökologische und wirtschaftliche Folgen für die Region zu thematisieren:

„Das war diese sogenannte [...] Seenlandkonferenz, die der Landrat Uhl damals einberufen hat, wo er alle Beteiligten an einen Tisch geholt hat [...]. Man hat das dann interdisziplinär ausgesetzt. Er hat es geschafft, dass nicht die gegenseitigen Schuldvorwürfe da waren in dieser Seenkonferenz, sondern dass man wirklich strategisch dann an dem Thema gearbeitet hat. Und da sind wir dann bei dem Punkt, wo dann das Leitbild losging und alles, wo ich dann ins Spiel kam“ (FS1).

Diesen Auftakt hat auch der Tourismussektor als wichtige Chance gesehen, um ein neues Leitbild für die touristische Entwicklung im Fränkischen Seenland zu erarbeiten. In Folge dessen wurde seitens der DMO ein umfassender Leitbildprozess angestoßen, mit dem Ziel die Profilierung der Destination Fränkisches Seenland durch weitere Angebotsformen unter Einbindung von seenunabhängigen Standorten im Umland zu festigen (FS1; FS3; FS5). Das bestehende Angebot an den Seen sollte durch die Verbesserung der Wasserqualität und einem stärker naturtouristischen Fokus ein neues Qualitätsbewusstsein unter den Akteuren anstoßen.

„In diesem Leitbild haben wir dann schon den ersten Anpassungsprozess verpasst. Es gab zu diskutieren, machen wir einen Billigtourismus, weil das Seenland hatte so ein bisschen ein Billigheimer-Image gehabt, als ich dorthin kam [...]. Machen wir das in Perfektion, also Discounter-Mentalität – das wurde diskutiert – oder gehen wir hin und machen einen Qualitätsprozess? Das war der erste Anpassungsprozess, der da war, dass wir entschieden haben, wir wollen einen Qualitätsprozess aufsetzen [...]. Da galt es dann auch, viele Leute zu motivieren, sich die Arbeit zu machen.“ (FS1)

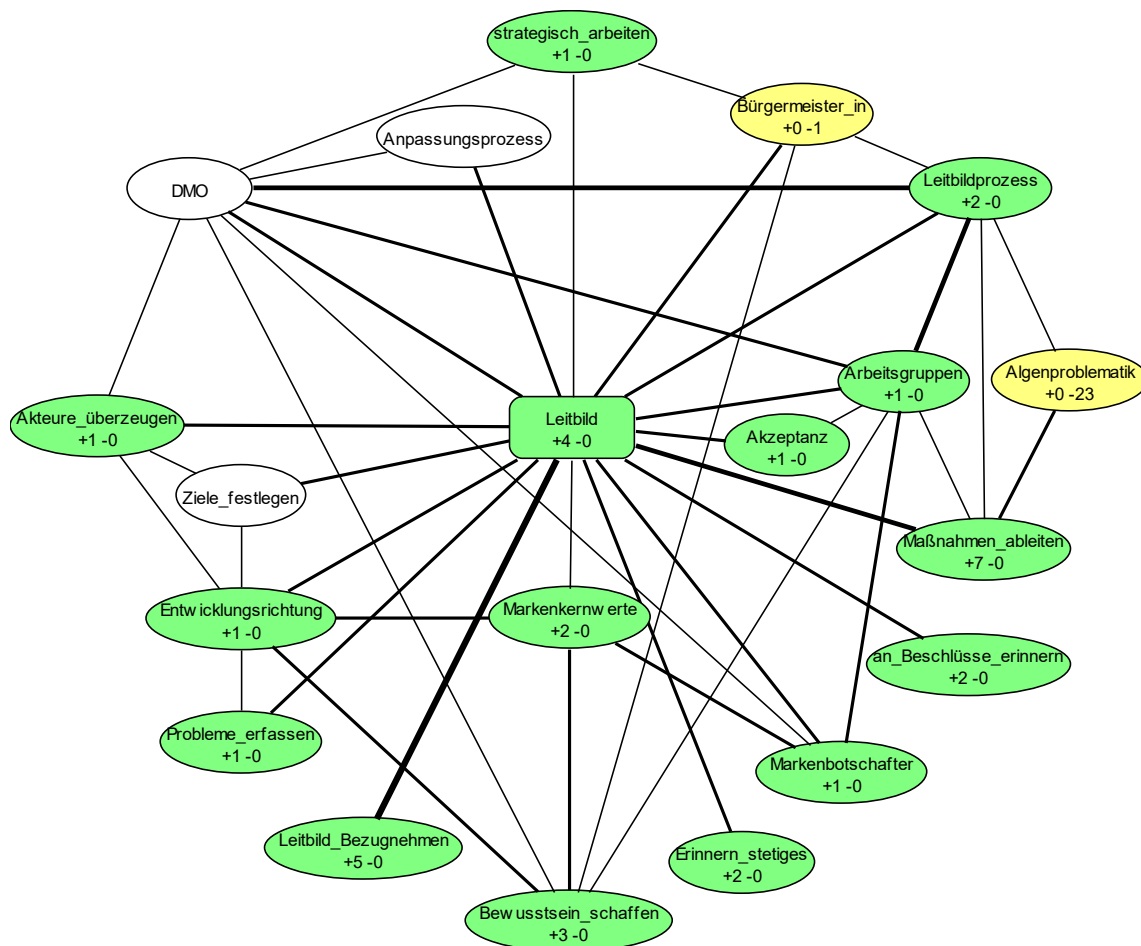


Abbildung 20: Fränkisches Seenland – Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Abbildung 20 zeigt, dass das in Folge der Algenproblematik angestoßene Leitbild die zentrale Grundlage der strategischen Arbeit auf Destinationsebene des Fränkischen Seenlandes bildet. Die Abbildung macht deutlich, dass die strategische Ausrichtung in der Vorgehensweise seitens der Interviewpartner insgesamt als positiv wahrgenommen wird. Möglichkeiten des

strategischen Arbeitens werden grundsätzlich mit der Seenlandkonferenz, dem Leitbildprozess, dem Markenbildungsprozess sowie dem Regionalentwicklungsprozess der Zukunftsinitiative Altmühl in Verbindung gebracht (FS1; FS2). Zugleich wird die Initiierung des Leitbildprozesses als Anstoß eines ersten Anpassungsprozesses im Destinationskontext in Folge der zuvor benannten Treiber verstanden. (FS1)

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die im Zuge der Seenkonferenz erkannte Problematik überhaupt auf Destinationsebene behandelt wird, war, zunächst die tourismusrelevanten Akteure für die gemeinsame Betroffenheit und somit auch die Notwendigkeit des gemeinsamen Handelns zu sensibilisieren: *„Umso wichtiger ist es, dass mal, wie man es jetzt mal im Tourismus-Leitbild gemacht hat und es wieder macht, dass man in Leitbild-Gruppen mit Akteuren aus der Region und zwar mit sehr vielen unterschiedlich Betroffenen, die aber alle irgendwie Berührungspunkte zum Tourismus haben, diese Fragen klärt und dann Perspektiven aufstellt, Maßnahmen definiert. Das hat man damals gemacht“* (FS4).

Als hilfreiches Instrument zur Bewusstseinsbildung wurde die gemeinschaftliche Analyse der eigenen Stärken und Schwächen genannt (FS6). So wurden im Leitbild verschiedene Maßnahmen verankert, die darauf einzahlen die Entwicklungsrichtung aufzuzeigen, die Bedürfnisse von Gästen und Leistungsträgern zu erfassen, aber auch die bestehenden Herausforderungen in der Destination zu benennen (FS3). Die Bewusstseinsbildung hinsichtlich der gemeinsamen Betroffenheit und Ausgangsproblematik zeigte folglich positive Auswirkungen auf die Sensibilisierung hinsichtlich der regionalen Zusammengehörigkeit:

„Ich finde es immer wieder wichtig, dass bei uns - sei es auch nur beim Bürgermeister oder Gemeinderat - mehr ins Bewusstsein zwischendurch zu rufen: wir sind eine Region [...] dass man sagt, der Tourismus bietet uns Chancen. Also nicht nur, dass man sagt, wir profitieren davon durch Urlauber und Tagesausflügler, sondern der Tourismus schafft auch eine andere Lebensqualität. Auch die Gemeinde C, die 20 km vom See entfernt weg ist, profitiert von der touristischen Entwicklung, weil wenn Freizeiteinrichtungen geschaffen werden, Infrastrukturangebote geschaffen werden, dann nützt das auch der einheimischen Bevölkerung und schafft Lebensqualität für Familien, für Senioren, für alle Bevölkerungsgruppen. Und dass man das als Daueraufgabe sieht und sagt, wir gehören alle zu dieser touristischen Destination.“ (ebd.)

Die im Zuge des Markenbildungsprozess ernannten Markenbotschafter sollten diesen Ansatz der Bewusstseinsbildung innerhalb der Region und vor allem auf lokaler Ebene in besonderer Weise unterstützen (FS1). Hier zeigte sich jedoch, dass das Potenzial dieser Multiplikatoren, trotz des Erkenntnis des strategischen Vorteils, nicht ausreichend genutzt wurde:

„Und man hat dann in der Folge - das war eine gute Strategie - Markenbotschafter aufgestellt und geschult, die dann sozusagen auch nach außen die Philosophie des Sees tragen sollen. Mein Eindruck, die hat man in dem Maße, wie sie geschult sind, wie sie auch qualifiziert sind, nicht eingesetzt. Da hätte man mehr tun können und man hätte die auch viel stärker in den dauerhaften Dialog einbinden müssen.“ (FS2).

Dieser Umstand deutet darauf hin, dass die Planung zur Umsetzung des touristischen Leitbilds zwar durchaus Maßnahmen zur Steigerung der regionalen Identität und Zusammengehörigkeit

beinhaltet, jedoch in der Umsetzung Defizite aufweist. Diese sollen in den Kapiteln 4.3.1.4 und 4.3.1.5 vertiefter betrachtet werden. Dennoch wird an dieser Stelle auch deutlich, dass die Aktivierung des Problembewusstseins wie auch des Zusammengehörigkeitsgefühls zentrale Voraussetzungen dafür bilden, dass eine bewusste Entscheidung zum Anstoß eines Leitbildprozess und somit zu einem umfassenden Anpassungsprozess auf Destinationsebene im Fränkischen Seenland getroffen wurde.

4.3.1.3 Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch

In diesem Kapitel soll die Zusammenarbeit im Kontext der zuvor benannten Anpassungsinitiativen dargestellt werden. Die folgenden Fragen helfen dabei die Interaktion und die Beteiligung der Akteure aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten:

- Wer sind die wichtigsten Akteure und Stakeholder?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert und koordiniert? Wie erfolgt der Austausch?
- Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Austausch?
- Welche Veränderungen in der Art und Dynamik der Zusammenarbeit zeigen sich?

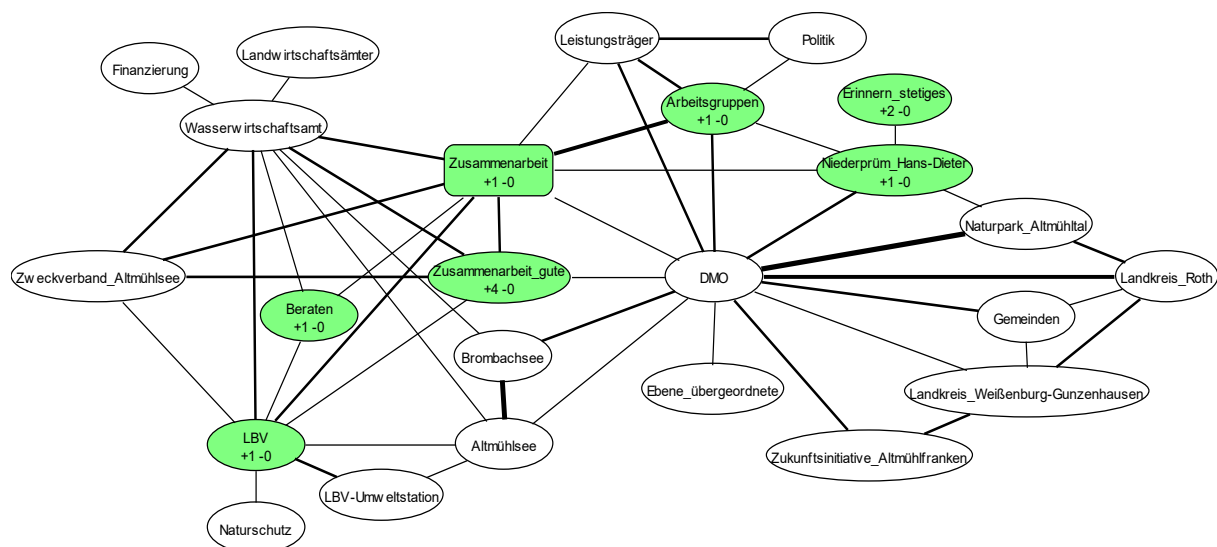


Abbildung 21: Fränkisches Seenland – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Abbildung 21 zeigt, dass die Zusammenarbeit der Akteure grundsätzlich positiv bewertet und als „gute Zusammenarbeit“ wahrgenommen wird. In dieser Grafik rücken zunächst die Akteure und Stakeholder in den Fokus der Betrachtung. Es ist deutlich, dass die DMO in dem Wirkungsgefüge der regionalen Zusammenarbeit eine zentrale Rolle einnimmt. Sie stellt eine Schnittstelle zu den unterschiedlichen Stakeholdern aus Politik, kommunaler Verwaltung (Gemeinden und Landkreis), Wirtschaft (touristische Leistungsträger), Vereine und Verbände (Naturpark

Altmühltal) dar (FS3). Zugleich bildet die DMO eine wichtige Verbindung zu den im Zuge des Leitbildprozesses entstandenen Arbeitsgruppen.

Es fällt dabei auf, dass der Geschäftsführer der DMO Fränkisches Seenland, Hans-Dieter Niederprüm, als Schlüsselakteur in der Zusammenarbeit benannt und zugleich positiv bewertet wird. Mit seiner Rolle werden aus Sicht der Interviewten drei zentrale Eigenschaftszuschreibungen verbunden: erstens übernimmt er die Funktion, die relevanten Akteure zusammenzubringen und eine gemeinsame Zusammenarbeit anzustoßen sowie diese dauerhaft aktiv zu halten. Zweitens, verstehen die Interviewpartner seine Rolle dahingehend, dass er Impulse für strategische Ziele in regelmäßigen Abständen setzt, um eine strategische Orientierung für die Akteure auf lokaler Ebene zu schaffen. Drittens, verfügt er über langjährige Erfahrungen und Beständigkeit in seiner Funktion als DMO-Manager. Dies hat zugleich den Vorteil, dass er die vor rund zehn Jahren begonnen Phasen des Leitbildprozesses nicht nur kennt, sondern auch aktiv an der prozessualen Ausgestaltung und dessen Umsetzung involviert war. Dieses Erfahrungswissen wird als wichtig eingeschätzt, um das beschlossene Leitbild zu festigen, indem er als DMO-Manager stetig an die dort vereinbarten Ziele erinnert, insbesondere dann, wenn neue bzw. wechselnde Akteure das Destinationsnetzwerk beeinflussen. Er ist somit ein zentraler Ansprechpartner für lokale Akteure und Entscheidungsträger, wenn es um die Erarbeitung und Einhaltung von strategischen Zielen im Kontext der Destination Fränkisches Seenland geht. (FS2; FS7)

Es wird deutlich, dass das Rollenverständnis von den Aufgaben und Kompetenzen der DMO sich im Laufe der Zeit ebenfalls gewandelt hat: *„Wir sind ja kein Tourismusverband mehr, der jetzt nur für telefonische Beratung zuständig ist und den Leuten sagt, hier ist es schön, kommt dahin und da sind die Öffnungszeiten. Da will ich uns ja rausholen aus dieser Ecke, sondern ich sehe uns eher als der Impulsgeber. Und wenn es um Strategien geht, dass die Bürgermeister sich sofort an uns wenden können.“* (FS1). Während die Beständigkeit in der Rolle des DMO-Managers als positiv eingeschätzt wird, wird der insbesondere durch Kommunalwahlen bedingte Wechsel der politischen Akteure als Hürde in der Zusammenarbeit gesehen. Dies erschwert vor allem den benötigten Umstand, die Dauerhaftigkeit und Stringenz des beschlossenen touristischen Leitbilds, aber auch die Akzeptanz für einen gemeinsamen Weg aufrechtzuerhalten, da die neuen Mandatsträger Personen nicht nur erneut in ihrem Bewusstsein geschärft werden müssen, sondern weil auch die Gefahr besteht, dass die gemeinsam erarbeitete Leitlinie durch die Neubesetzung nicht unterstützt wird:

„Das Problem an der Stelle ist, dass man alle vier Jahre, alle sechs Jahre nach Kommunalwahlen wieder vorne bei Null anfangen kann. Also ich bin jetzt grad wieder dabei die neuen Bürgermeister anzulernen, wieder zu sagen: Hallo, es gibt keinen Kirchturm, sondern wir ziehen alle an diesem Strang, sprich Leitbild, sprich Markenphilosophie. Und das waren auch wichtige Akteure“ (FS1).

Besonders von den Bürgermeistern wird deshalb eingefordert, nicht nur in ihren eigenen Gemeindegrenzen zu denken, sondern die Notwendigkeit eines regionalen Denkens und Handelns zu verinnerlichen und die Tourismusinstitutionen dahingehend zu unterstützen (FS3).

Die landkreisübergreifende Gebietskulisse der Destination Fränkisches Seenland hat aber noch weitere Einschränkungen zur Folge, denn *„es ist immer eine Frage: Wer ist der starke Player*

in der Region? Bei Herrn Niederprüm ist das so: der ragt in drei Landkreise hinein, in keinem ist er komplett mit dabei“ (FS2). Dies bedeutet, dass er nicht nur die politisch-administrativen Strukturen in drei Landkreisen kennen muss, sondern auch den jeweiligen Besonderheiten und Rahmenbedingungen gerecht werden und berücksichtigen muss.

Des Weiteren wird Abbildung 21 sichtbar, dass auch die Seenzweckverbände (insbesondere der Zweckverband Altmühlsee), das Wasserwirtschaftsamt, die Landwirtschaftsämter wie auch der naturschutzrelevante Verband LBV (Landesbund für Vogelschutz) weitere wichtige Akteure in der Zusammenarbeit des Fränkischen Seenlandes sind (FS1). Während dem Wasserwirtschaftsamt wie auch den Seenzweckverbänden die wichtige Funktion der Gewässerpflege sowie der Erhalt und die Entwicklung der seenahen Infrastruktur zugesprochen werden (FS6), verfügt der LBV aus eigener Sicht über keinerlei Entscheidungsbefugnisse, sondern nimmt im Destinationsnetzwerk lediglich eine beratende Rolle zum Thema Naturschutz ein (FS4). Die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren Seenzweckverband, DMO, Wasserwirtschaftsamt und LBV wird dennoch als gut empfunden: *„Also wir reden miteinander, auch wenn wir nicht immer einer Meinung sind. Aber ich sage mal, der Umgangston ist schon wirklich gut und wenn irgendetwas ist, dann kann man eigentlich miteinander reden“ (ebd.).* Diese interdisziplinäre Vernetzung der unterschiedlichen und wichtigsten Akteure herzustellen, wird als wichtiger Erfolgsfaktor im Fränkischen Seenland gesehen (FS1). Es wird aber auch eine kritische Sicht auf Rolle der Seenzweckverbände erkennbar, da jeder See über einen eigenen Zweckverband verfügt, der vorrangig standortbezogene Interessen verfolgt (FS1). Eine gemeinsame Interessensvertretung und Aufgabenteilung im regionsübergreifenden Sinne des Fränkischen Seenlandes ist bislang nicht sichtbar oder ausreichend erfolgt: *„[Es ist] nicht einer, der hier quasi die gesamte Infrastruktur verantwortet und dann damit auch eine Gesamtstrategie verfolgen kann, sondern jeder Seenzweckverband machte dann teilweise sein eigenes Ding und setzt die eigenen Schwerpunkte, je nach finanzieller Leistungsfähigkeit“ (FS6).*

Die Akteurskonstellation, die den Leitbildprozess in seiner Erstellung maßgeblich geprägt hat, ist aus Sicht der Interviewten in Folge einer selektiven Auswahl entstanden, die vorrangig durch die DMO mittels gezielter Ansprache von Einzelakteuren vorgenommen wurde (FS2).

„Ich habe gesagt, ich möchte möglichst breit das Ganze aufgestellt haben. Es ist nicht möglich, nach einem wirklichen bottom-up Prinzip ein Leitbild zu machen, also dass man sagt: Leute, schreibt einfach mal alle, was ihr so denkt, wie der Tourismus hier passieren soll. Wir haben ja 200 wichtige Akteure. Das kann man nicht öffentlich machen. Von daher haben wir gesagt, wir wollen verschiedene Workshops mit verschiedenen Gruppen.“ (FS1).

Der Ansatz einer gezielten Akteursauswahl werden dabei überwiegend als positiv von Seiten der Interviewpartner bewertet: *„Das war eine Truppe, die war bis zum Schluss beieinander. Und aus dieser Gruppe heraus sind auch einige Markenbotschafter geworden“ (FS2).* Es wird aber ferner darauf verwiesen, dass diese Akteurskonstellation keineswegs als starr zu betrachten ist, sondern situativ und je nach Bedarf, durch entsprechende Akteure *„nach dem Kooperationsprinzip“ (FS1)* weiter ergänzt wird. Die Mitsprache und Beteiligung im Rahmen des Leitbildprozesses wurde dabei als ausgewogen und harmonisch bewertet, in der sich keine Einzelakteure besonders hervorgetan haben (FS3).

Es zeigt sich aber auch, dass die touristische Profilierung im Fränkischen Seenland unter den Akteuren auf Landkreisebene durchaus unterschiedlich wahrgenommen wird. So wird beschrieben, dass der Landkreis Roth, der gebietstechnisch einen Teil des Fränkischen Seenlandes darstellt, weiterhin sehr bemüht ist, ein eigenständiges touristisches Profil in seiner Außendarstellung und Vermarktung zu erhalten. Dieser eigenständige Weg führt jedoch dazu, dass es den übergeordneten und gemeinschaftlichen Zielen des Fränkischen Seenland entgegenwirkt und sogar Doppelstrukturen schafft: *„Und dann tun sich diese Untereinheiten auf. Dann gibt es auf einmal in einem Landratsamt wieder eine Stelle für Regionalmanagement, die sich damit beschäftigt, das aber nicht zielführend ist. Die das gleiche letztendlich tun und dann nur nochmal ja, vielleicht mit ein bisschen mehr Geld sogar“* (FS1). Auch die Leistungsträger an den Seen, die ein zentrales Kernprodukt des Fränkischen Seenlandes darstellen, zeigen teilweise Bemühen darin, ihr individuelles Profil über das Bestreben einer gemeinsamen Ausrichtungsstrategie zu stellen, da die touristischen Gemeinsamkeiten oder der Nutzen einer gemeinsamen Ausrichtung nicht von allen erkannt werden. (FS2)

Die nachfolgende Abbildung 22 stellt die Formen und Mechanismen der Interaktion sowie dessen Zweck auf Grundlage der Interviewantworten dar. Es zeigt sich, dass im Kontext der Zusammenarbeit vor allem die Begriffe *„an einem Tisch sitzen“*, *„Austausch“*, *„an einem gleichen Strang ziehen“*, *„gemeinsam daran Arbeiten“* sowie *„Akzeptanz“* in einen positiven Zusammenhang gebracht werden. Mit dem Leitbildprozess bot sich, in der jungen Geschichte des Fränkischen Seenlandes, erstmalig die Möglichkeit, im großen Umfang mit zahlreichen Akteuren aus der Region zum gemeinsamen Zwecke der Neuorientierung an einen Tisch zu kommen und auszutauschen. Zugleich gab es aber auch kleineren Gemeinden die Chance, aktiv mitsprechen und mitmachen können, wo sich ansonsten keine Beteiligungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag auf tun (FS5). Im Rahmen dieses Prozesses wurden Arbeitsgruppen ins Leben gerufen, um zentrale Themen der regionalen Entwicklung zu bearbeiten, gemeinsame Bedarfe und Handlungserfordernisse für die touristische Region zu besprechen und daraus Maßnahmen abzuleiten, die im Rahmen von gemeinsamen Projekten umgesetzt werden:

„Umso wichtiger ist es, dass mal, wie man es jetzt im Tourismus-Leitbild gemacht hat und es wieder macht, dass man in Leitbild-Gruppen mit Akteuren aus der Region und zwar mit sehr vielen unterschiedlich Betroffenen, die aber alle irgendwie Berührungspunkte zum Tourismus haben, diese Fragen klärt und dann Perspektiven aufstellt, Maßnahmen definiert.“ (FS4).

Neben der Arbeitsgruppe Leitbild, wurden auch eine Arbeitsgruppe Barrierefreiheit, Arbeitsgruppe Messe sowie die Arbeitsgruppe der Markenbotschafter als kontinuierliche Plattformen der Zusammenarbeit initiiert.

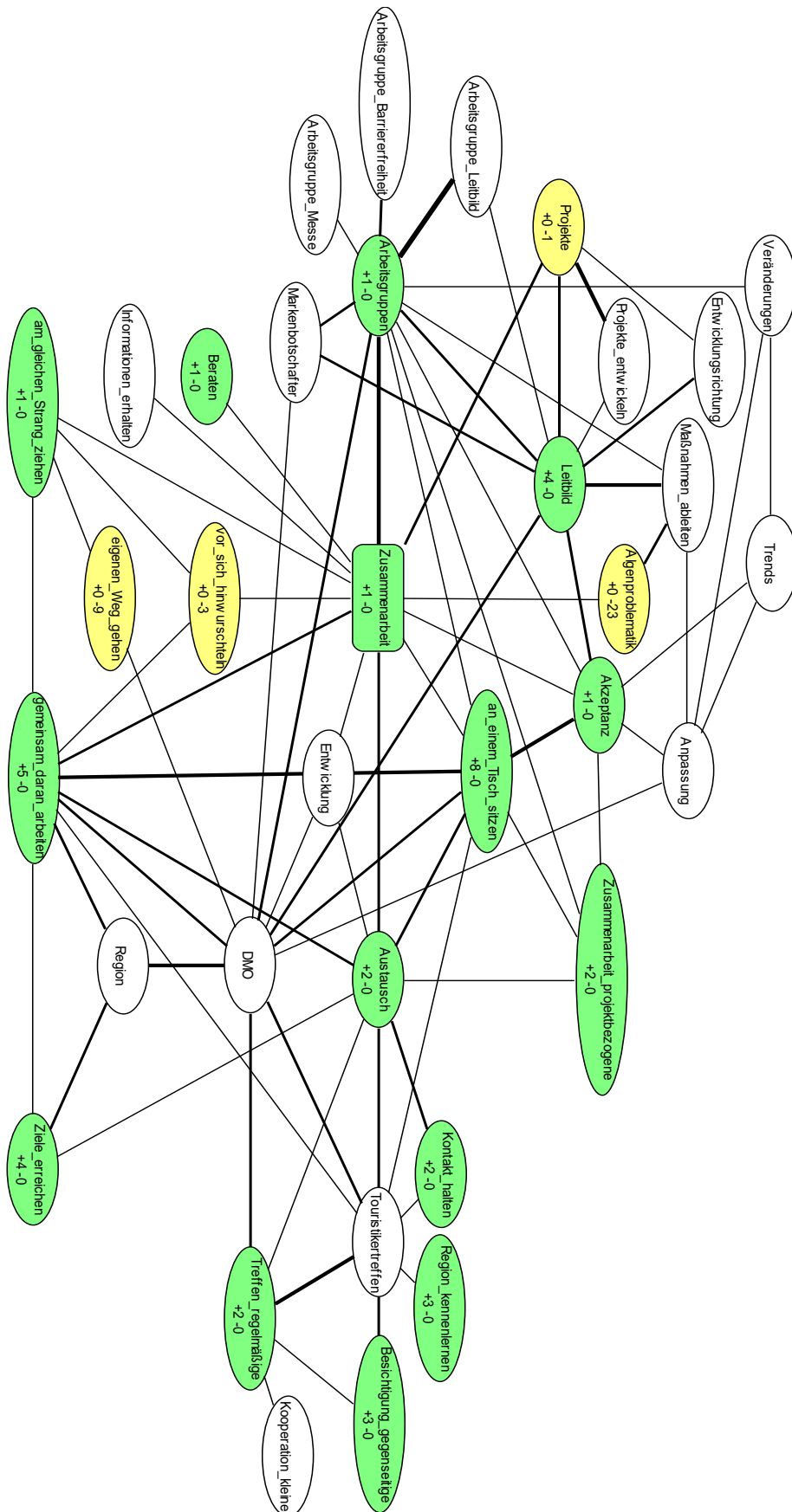


Abbildung 22: Fränkisches Seenland – Interaktionsformen (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)
 Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Ein besonderer Mehrwert dieses Prozesses war, im Rahmen dieser Arbeitsgruppen die Arbeitsweisen von anderen Akteuren aus der Region kennenzulernen: *„wie arbeiten die anderen? Was ist für die anderen eigentlich so wichtig? Was wird in unterschiedlichen Bereichen gemacht? Also das war mal schön, da an einem Tisch zu sitzen, sich auszutauschen und gemeinsam eine Richtung zu erarbeiten.“* (FS3). Denn es hatte sich gezeigt, dass dieses *„gemeinsam an etwas arbeiten“* in der Destination Fränkisches Seenland bislang gefehlt hat und jede Gemeinde wie auch jeder touristische Akteur vorrangig für sich agierte, ohne den Blick über die eigenen Grenzen zu wagen (FS2). Es wurde mit dem Leitbildprozess somit ein Anstoß dafür gegeben, den Austausch auf regionaler Ebene zu intensivieren und regelmäßig stattfinden zu lassen, *„dass man nicht jeder so für sich wurschtelt, sondern dass man sagt, man versucht gemeinsam Lösungen zu finden, weil letztendlich ziehen wir alle am gleichen Strang, machen alle die gleichen Problematiken, dass man das versucht, ein bisschen gemeinsam zu machen und gemeinsam aufzutreten.“* (FS3).

Es zeigt sich weiterhin, dass das Leitbild auch nach Beschlussfassung in den Arbeitsgruppen eine wichtige Grundlage des gemeinsamen Arbeitens bildet. Es wird darauf geachtet, die Markenkernwerte ins Bewusstsein der Akteure zu bringen und in der Kommunikation zum Gast zu berücksichtigen. Besonders die Plattform der Markenbotschaftertreffen, die konkret aus dem Markenentwicklungsprozess entstanden ist, hat zum Ziel, ausgewählte Personen in Kleingruppen regelmäßig zusammenzubringen. Dadurch sollen einerseits die Markenkernwerte der Destination stetig ins Gedächtnis rücken und andererseits gemeinsam an verschiedenen Themen gearbeitet, Projekte entwickelt sowie touristische Angebote definiert werden. Obwohl die Zusammenarbeit als gut und erfolgreich bewertet wird, ist es dennoch nicht gelungen, die Regelmäßigkeit dieses Akteurskreises über einen längeren Zeitraum sicherzustellen. (FS3)

Während die soeben benannten Arbeitsgruppen zum Zweck haben, eine projektbezogene Zusammenarbeit unterschiedlicher Stakeholder zu initiieren, bieten die Touristikertreffen wiederum eine Plattform, um einerseits regelmäßigen Austausch und persönlichen Kontakt unter den touristischen Leistungsträgern sicherzustellen und andererseits Informationen und (Erfahrungs-)Wissen zu teilen (FS5). Je nach Bedarf finden diese Treffen zwei- bis dreimal im Jahr an unterschiedlichen Standorten der Gebietskulisse des Fränkischen Seelands statt: *„Das ist ein ganz gutes Vorgehen, um zu lernen, wie der Tourismus in der Region in der Subregion tickt und wie er in meiner Region tickt, so dass die Leute immer wieder abwägen können, was uns wichtig ist“* (FS1). Besonders das Teilen von Wissen und Erfahrungen sowie die Möglichkeit der gegenseitigen Besichtigungen werden als wichtig eingeschätzt, da sie dabei unterstützen, die regionale Identität unter den Akteuren zu stärken, den Kontakt auf einer „lockeren“ Ebene zu halten sowie kleinere Kooperationen zu aktivieren (FS2).

Die Frage, inwieweit sich die Art und die Dynamik der Zusammenarbeit in den letzten Jahren verändert hat, wird sehr unterschiedlich durch die Interviewpartner beantwortet. Einerseits zeigt sich, dass der Auftakt zur Intensivierung der regionalen Zusammenarbeit im Leitbildprozess zu sehen ist und auch positiv bewertet wird. Ein Mehrwert ist vor allem das Zusammengehörigkeitsgefühl, das daraus erwachsen ist:

„Ich finde, es hat sich auf jeden Fall verändert. Es wurde regelmäßiger, es wurde persönlicher. Ich finde, der Tourismusverband so wie er jetzt schon seitlangem, so lange

wie Niederprüm jetzt da ist, hat sich das super entwickelt. Ich fühl mich da wohl. Er steht auch beratend zur Seite. Und da gibt es immer wieder neue Ideen, und auch Möglichkeiten sich zu beteiligen.“ (FS5).

Es wird aber auch erkannt, dass die anfängliche Euphorie zwar eine stärkere Zusammenarbeit mit sich gebracht hat, jedoch ist es nicht erfolgreich gelungen, diese Zusammenarbeit über die zehn Jahre von Beginn des Leitbildprozess bis zum Beschluss zur Erstellung eines neuen Leitbilds zu intensivieren. Besonders die Chance zur Festigung eines beständigen Akteurskreises, der sich regelmäßig mit aufkommenden Problemen und Veränderungen in der Destination befasst, wurde in den vergangenen zehn Jahren verpasst. (FS2)

In Abbildung 23 werden die Einflussfaktoren in der Zusammenarbeit in den Fokus gerückt. Die Kausalgrafik bestätigt den Einfluss, den die Gründung der zuvor genannten Arbeitsgruppen auf die Zusammenarbeit im Fränkischen Seenland genommen hat. Besonders positiv wirkt sich die Durchführung von regelmäßigen Treffen aus, die durch die zuvor erwähnten Touristikertreffen, gewährleistet werden. Damit eine Regelmäßigkeit der Treffen sichergestellt werden kann und das Bewusstsein für gemeinsame Problemlösung unter den Akteuren aktiv gehalten wird, wird auf die Notwendigkeit verwiesen, eine Selbstverpflichtung und Beteiligung von den relevanten Akteuren aktiv einzufordern (FS2). Diese Stärkung des Pflichtgefühls kann durch eine Vorbildfunktion erreicht werden: *„Und da müsste eigentlich das in allen Gemeinden so sein, dass es den Leistungsträgern vorgelebt wird: Wir sind ein Verband, wir sind eine Region, wir müssen an einem Strang ziehen“* (FS4). Dafür bedarf es der Bereitschaft der Akteure, gemeinschaftlich Maßnahmen zu formulieren und das individuelle Handeln zugunsten einer gemeinsamen Richtung anzupassen (FS3). Es wird dargelegt, dass vor allem die Zusammengehörigkeit und die gemeinsame Richtungsorientierung eine wichtige Grundlage dafür bilden, dass eine Anpassung auf Destinationsebene an die zuvor benannten Treiber gelingen kann (FS1).

Es zeigt sich folglich, dass regelmäßige Treffen in fest installierten Arbeitskreisen einen regelmäßigen Austausch begünstigen. Aber auch informelle Treffen werden von Seiten der Interviewpartner als positiver Ansatz verstanden, um die persönlichen Beziehungen und somit die Bereitschaft der Akteure zur Zusammenarbeit zu befördern. Weiterhin spielt auch der Aspekt der Motivation eine entscheidende Rolle, damit aus der anfänglichen Aufbruchsstimmung des Leitbildprozesses eine langfristige Kontinuität der Zusammenarbeit entwachsen kann (FS6). Hier ist es wichtig, dass einerseits die im Leitbildprozess formulierten Ziele, nicht zu komplex und zu ambitioniert formuliert werden. Andererseits sollten erreichte Zwischenerfolge bewusst gefeiert und den Beteiligten bewusst gemacht werden (FS2). Diese Motivation dauerhaft sicherzustellen ist jedoch nur bedingt gelungen:

„Ich sehe es als großes Defizit! Dadurch, dass wir so viele Player haben im touristischen Bereich ist zwar am Anfang, durch so ein [...] Strategieprozess zwar immer eine gewisse Euphorie da und man meint, man hat alle mit im Boot und alle richten sich dementsprechend aus. Aber dann im Alltag geht es ziemlich schnell verloren und jeder entwickelt sich dann wieder in seine eigene Richtung weiter und hat wieder seine eigenen Ideen und verfolgt wieder seine eigenen Ziele.“ (FS6).

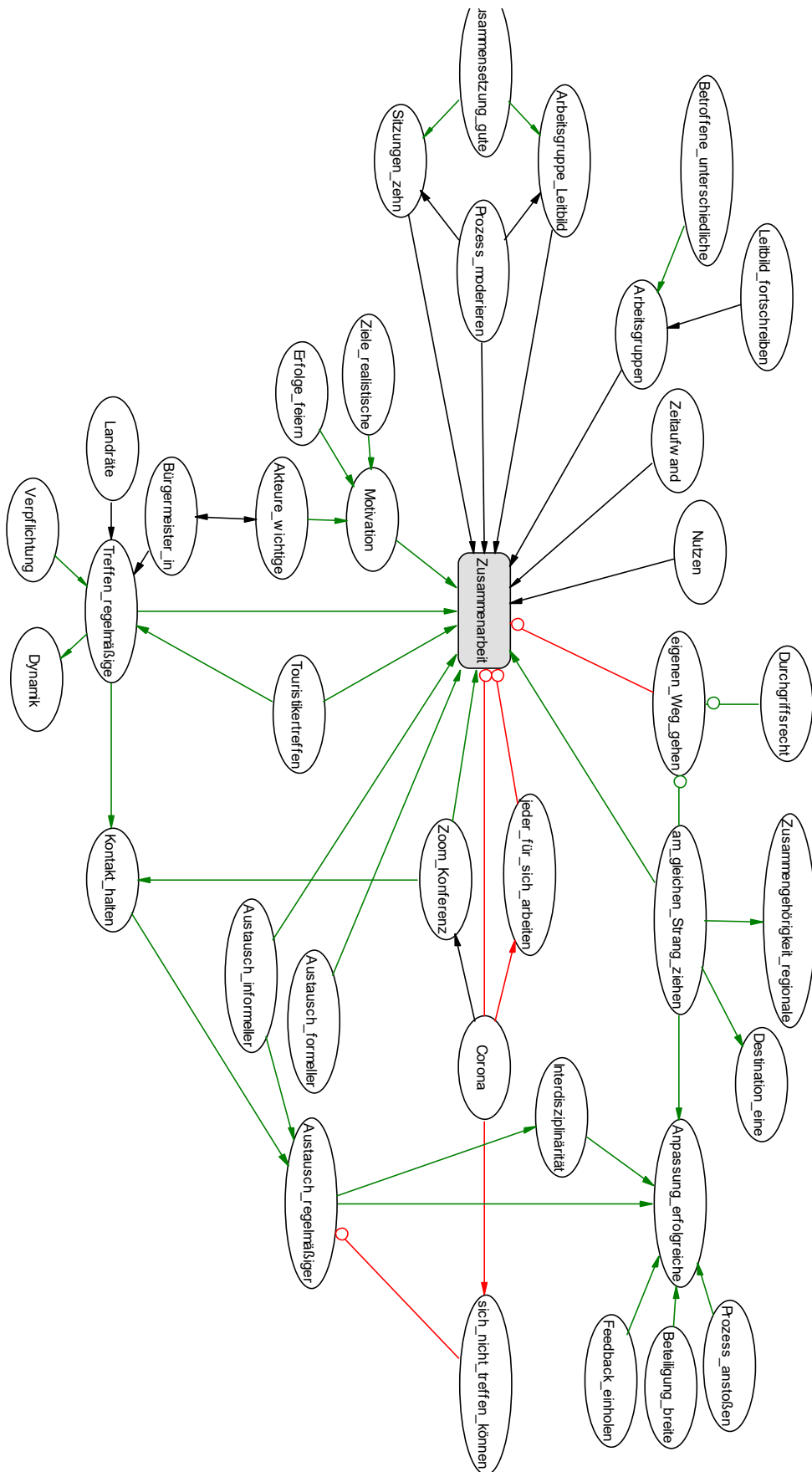


Abbildung 23: Fränkisches Seenland – Einflussfaktoren der Zusammenarbeit (Kausalnetz)
Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Weiterhin fällt auf, dass der abrupte Abbruch des Austausches, der durch pandemiebedingten Kontakteinschränkungen ausgelöst wurde, unmittelbaren Einfluss auf den Austausch und somit auf die Fortführung der Zusammenarbeit nimmt. Zwar konnten Online-Meetings mittels Zoom den Wegfall persönlicher Treffen zum Teil kompensieren, jedoch ist es nicht gelungen, den im Destinationsnetzwerk gewohnten quartalsmäßigen Turnus durch virtuelle Zusammenkünfte während dieser Zeit zu halten (FS3). Als Grund wird genannt, dass physische Treffen für die Interaktion der Akteure bevorzugt werden, da in der virtuellen Kommunikation die persönlichen, zwischenmenschlichen Aspekte der Zusammenarbeit häufig verlorengehen (FS1). Die Kontakteinschränkungen haben ferner dazu geführt, dass durch das isolierte Arbeiten der Einzelakteure das zuvor neu entstandene, regionale Zusammengehörigkeitsgefühl wieder abschwächt und dadurch vermehrt individuelle Wege der Weiterentwicklung verfolgt werden (FS7).

4.3.1.4 Entscheidungsfindung und Implementierung

In diesem Kapitel soll betrachtet werden, wie einerseits Entscheidungen im Destinationskontext getroffen werden und andererseits wie es gelingt, die Implementierung dieser Entscheidungen sicherzustellen. Die folgenden Fragen dienen dazu die Entscheidungsfindung aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten:

- Welche Möglichkeiten gibt es, um Entscheidungen abzustimmen?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wer trifft Entscheidungen (Entscheidungsträger)?
- Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Entscheidungsfindung?
- Wie werden die getroffenen Entscheidungen implementiert?

Die nachfolgende Abbildung 24 zeigt, dass die Entscheidungsfindung im Fränkischen Seenland maßgeblich mit zwei Stakeholdern assoziiert wird. Dazu gehören der Tourismusverband (DMO), speziell der Vorstand, sowie die politischen Mandatsträger der Gemeinde- und Landkreisebene. Ihnen wird das „*Heft des Handelns*“ zugesprochen, um gemeinsam mit dem DMO-Manager Hans-Dieter Niederprüm die Entscheidungen zu treffen und zu regeln (FS6).

Es zeigt sich, dass der Vorstand des Tourismusverbandes überwiegend durch politische Mandatsträger, insbesondere den Bürgermeistern der Mitgliedsgemeinden, vertreten wird (FS7). Dies erzeugt in Teilen die Wahrnehmung, dass Entscheidungen im Destinationskontext in hohem Maße politisch beeinflusst sind. Zudem entsteht unter den touristischen Akteuren der Eindruck, dass die DMO, speziell die Geschäftsführung Hans-Dieter Niederprüm in politischer Abhängigkeit agiert und nicht offenkundig die Interessen der touristischen Akteure vertritt, sondern Entscheidungen von Seiten der Politik aufoktroziert werden (FS2).

„Die Leute wissen schon, dass er dahintersteht. Sie wissen, dass er dahintersteht. Sie wissen auch, dass der Bürgermeister dahintersteht. Aber sie verstehen nicht, warum sie beide und auch der Landrat sich nicht so offen dazu bekennen. Und da fühlen sie sich als Touristiker im Stich gelassen. Das ist so eine Diskussion und eine Situation im

Moment, die diese ganzen Probleme, auch die vorangegangene mit den Algen, stark überlagert.“(ebd.)

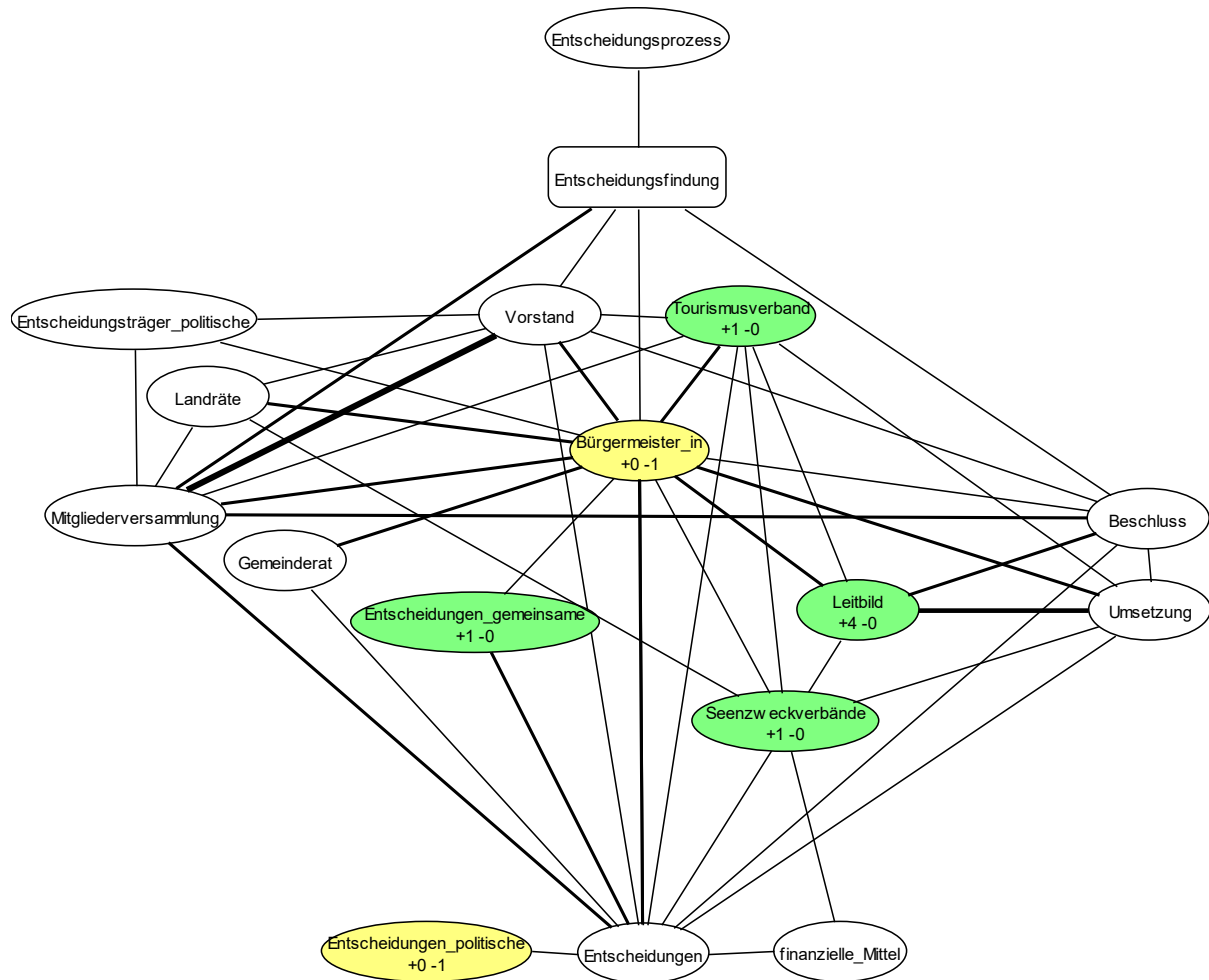


Abbildung 24: Fränkisches Seenland – Entscheidungsfindung (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)
Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Ferner wird den politischen Akteuren fehlender Mut als Schwäche zugesprochen. So wäre im Falle der zentralen Algenproblematik zwar eine Konfrontation und ein Klärungskurs mit der Landwirtschaft von Seiten der Politik zwingend erforderlich gewesen, „*nur da traut sich politisch keiner richtig dran an die Landwirtschaft*“ (FS1).

Die Einbindung der politischen Entscheidungsträger in die touristische Entscheidungsfindung wird aber auch positiv gesehen. So kann das Zusammenkommen der Mandatsträger auf übergeordneter Ebene dazu beitragen, die Notwendigkeit einer regionalen Zusammengehörigkeit vor Augen zu führen und in eine gemeinsame touristische Richtung zu lenken (FS7). Wenn die Zusammenführung auf regionaler Ebene gut gelingt, unterstützt es dabei, dass die Bürgermeister wiederum die Gemeinderäte auf lokaler Ebene über die Entscheidungen informieren und von deren Umsetzungsnotwendigkeit überzeugen (FS3). Umgekehrt wird den lokalen Akteuren die Möglichkeit geboten, wichtige Themen und Belange über die Bürgermeister in die Vorstandssitzungen auf regionaler Ebene reinzubringen (FS7). Mit diesem

ebenenübergreifenden Handeln der Bürgermeister wird eine Brückenfunktion im Fränkischen Seenland erkennbar, die die Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung festigt und aufkommende Bedarfe und Veränderungen zwischen der regionalen und lokalen Ebene rückkoppelt. Die aktive Einbindung der Bürgermeister hilft demnach Akzeptanz und Rückdeckung für die Entscheidungen auf unterschiedlichen Ebenen zu erreichen. Die Erfahrungen mit dem früheren Leitbild haben gezeigt, dass dieses Vorgehen zur aktiven Einbindung wichtiger Mandatsträger zielführend für das Fränkische Seen ist und auch für den neuen Erstellungsprozess genutzt werden soll:

„Und den [Landrat] werde ich versuchen jetzt mit rein zu bauen und das Leitbild auch ein bisschen um ihn herum zu stricken, damit ich auch den Rückhalt wieder habe. Er muss mit im Boot sein. Das war immer das Problem beim alten Landrat, dass er das nie gemacht hat und das nie verstanden hat und nie gelebt hat, was wir damit erreichen wollen. Und das muss der Neue dann schon verstehen.“ (FS1)

Eine positive Veränderung für den Prozess der Entscheidungsfindung im Fränkischen Seenland wird mit der Umstrukturierung des Tourismusverbandes vor rund zehn Jahren assoziiert. Da der Tourismusverband zuvor keine Möglichkeiten der Steuerung hatte, war auch ein strategisches Arbeiten nicht möglich, wodurch sich eine politische Abhängigkeit, insbesondere von den Entscheidungen der Bürgermeister, intensivierte: *„Das war wirklich ein Arbeiten auf Zuruf. Die Bürgermeister, wenn sie laut genug geschrien haben, haben das gekriegt, was sie wollten.“ (FS1).*

Als zentrale Plattform der Entscheidungsfindung werden die Mitgliederversammlung wie auch die Vorstandsebene des Tourismusverbandes benannt, die letztlich die finale und formelle Beschlussfassung ermöglicht. Während die Vorstandssitzungen einen Rahmen bieten, um wichtige Themen in regelmäßigen Abständen zu diskutieren und touristisch gewollte Entscheidungen vorzubereiten, bieten die Mitgliederversammlungen einen formellen Entscheidungsrahmen, um die notwendigen Beschlüsse zur Umsetzung und Finanzierung zu fassen, in denen jedoch nur wenig Raum für Diskussionen geboten ist (FS1; FS7).

In diesem Kontext fällt auf, dass die Mitbestimmung der touristischen Leistungsträger an der Entscheidungsfindung nicht unmittelbar gegeben ist, sondern indirekt über die Mitgliedschaft im Tourismusverband und dem dort verankerten Marketingbeirat erfolgt. Ihre Rolle in der Entscheidungsfindung zeigt sich in Vorbereitung von Entscheidungen, die dann durch die politischen Entscheidungsträger beschlossen werden. Aber auch die zuvor genannten Touristikertreffen oder persönlichen Gespräche bieten die Möglichkeit, tourismusrelevante Entscheidungen jenseits der Mitgliederversammlung implizit zu beeinflussen (FS7). Es wird deutlich, dass insbesondere von Seiten der touristischen Akteure die derzeitige Form der Mitwirkung und Mitbestimmung als nicht ausreichend empfunden wird:

„Idealform wäre für mich schon, dass die Leistungsträger bzw. diejenigen, die vor Ort in den Tourist Informationen, in den Tourismuseinrichtungen sitzen, dass sie auch auf politischer Ebene stärker in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, mehr gehört werden; dass das mehr Gewicht bekommt und dass der Tourismus auch in den Gemeinderäten, in den Stadträten wichtiger wird.“ (FS3).

Ein weiterer Blick auf die Implementierung von Entscheidungen legt offen, dass die Einhaltung der im Leitbild beschlossenen Ziele eine wichtige Rolle einnehmen. Um einerseits die Implementierung zu erleichtern und den Umsetzungsprozess sicherzustellen und andererseits eintretende Veränderungen durch notwendige Anpassungsmaßnahmen adressieren zu können, wäre es hilfreich, eine Change-Management-Einheit unter dem Dach der DMO einzurichten (FS1). Diese wäre damit beauftragt, sich kontinuierlich und ausschließlich der Einhaltung strategischer Vorhaben aus dem Leitbild zu widmen. Jedoch steht der Umstand knapper finanzieller Mittel diesem Ansatz entgegen (ebd.).

Als Hürde gilt dabei auch der Umstand des legislaturbedingten personellen Wechsels im Bürgermeisteramt, der den Entscheidungs- und Umsetzungsrahmen negativ beeinflusst (FS1). Dieser personelle Wechsel macht es stets erforderlich, die neuen Mandatsträger auf das gemeinsam beschlossene Leitbild einzuschwören. Aber auch langjährig aktive Mandatsträger müssen stetig an die eigenen Entscheidungen erinnert werden, insbesondere wenn die Verfolgung ortseigener Interessen mit Amtsantritt stärker vorangestellt werden: *„Da kamen Bürgermeister, die sind dann Amok gelaufen. Aber ich habe sie dann immer das Leitbild oder an den Leitbildprozesses erinnert und was sie dort beschlossen haben. Und so haben wir das hingekriegt. Das war dann auch diese Verstetigung.“* (FS1).

4.3.1.5 Monitoring und Feedback

Dieses Kapitel widmet sich der Frage, inwieweit Möglichkeiten im Fränkischen Seenland gegeben sind, um die Einhaltung von Zielen und die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen prozessbegleitend zu beobachten und zu bewerten. Dazu gehört auch, inwieweit Feedback-Optionen bestehen, um situativ auf Veränderungen und Problematiken zu verweisen und getroffene Umsetzungsentscheidungen anzupassen oder zu revidieren. Die folgenden Fragen helfen dabei, dies genauer zu untersuchen:

- Wie wird die festgelegte Umsetzung beobachtet?
- Inwieweit werden Veränderungen in den Rahmenbedingungen und neue Impulse berücksichtigt?
- Inwieweit besteht die Möglichkeit die Umsetzung zu überdenken und anzupassen?
- Welche Möglichkeiten der Rückkoppelung gibt es?

Anhand von Abbildung 25 werden die einflussnehmenden Faktoren bei der Umsetzung im Gestaltungsprozess dargestellt. Wie bereits im vorherigen Kapitel zeigt sich auch hier, dass die Umsetzung eng mit der Verfolgung der strategischen Ziele aus dem Leitbild verknüpft ist.

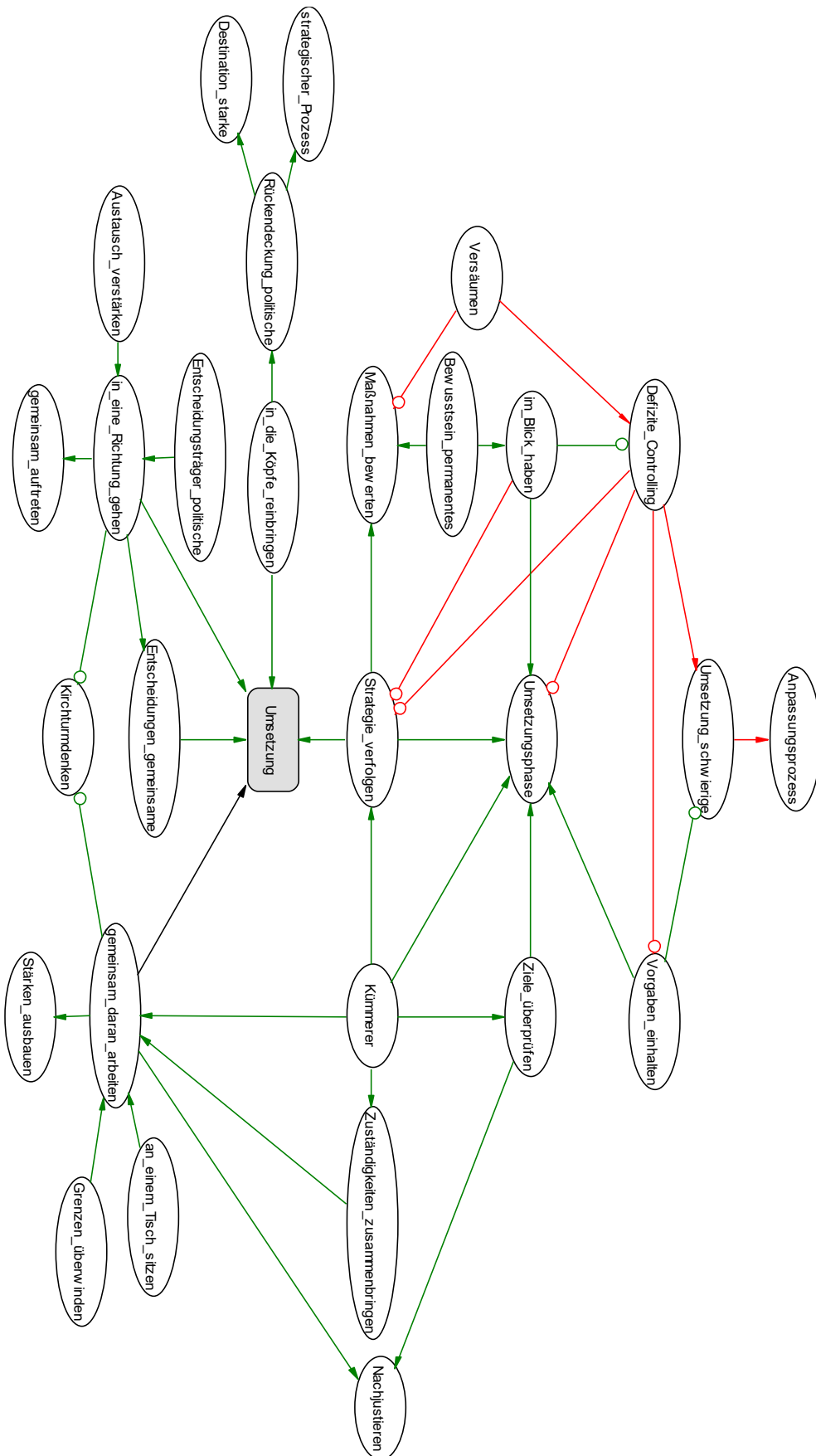


Abbildung 25: Fränkisches Seenland – Umsetzung (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Der Anstoß und die Erstellung eines touristischen Leitbildes zur Anpassung an die Algenproblematik wurden als positiv und erfolgreich bewertet. Die Gründung von festen Arbeitskreisen, insbesondere der Markenbotschaftertreffen hat in diesem Kontext eine wichtigen Brückenfunktion geschaffen, um Informationen und neue Erkenntnisse auf lokaler und regionaler Ebene auszutauschen und die vereinbarten Handlungsziele, in Folge neuer Entwicklungen, nachzujustieren:

„Danach haben noch regelmäßig Markenbotschaftertreffen stattgefunden, wo man sich wieder an einen Tisch gesetzt hat [...] und gesagt hat: Welche Sachen wurden schon realisiert? Wo könnte man vielleicht auch wieder mehr ansetzen und etwas machen, dass dieser Austausch vorhanden bleibt? Coronabedingt hat jetzt im letzten Jahr relativ wenig in diese Richtung stattgefunden. Aber auch davor [schon]! Ich überlege gerade, wann das letzte Treffen gewesen ist. Das ist auch schon wieder ein Weilchen her.“(FS3).

Es fällt auf, dass die Überwachung der Umsetzungsgestaltung Defizite aufweist, da sie nur in den Anfängen der Umsetzungsphase aktiv und regelmäßig durch die im Erstellungsprozess involvierten Akteure verfolgt wurde. Dieser Umstand wird einerseits durch das Fehlen von dauerhaften Kontrollmechanismen zur Einhaltung der Vorgaben begründet (FS1). Vielmehr wird erkennbar, dass die Kontrolle eher unsystematisch und nach situativer Einschätzung durch die DMO selbst erfolgt. Der Antrieb zur Kontrolle und Beobachtung der Maßnahmen wird damit begründet, dass ein Interesse zur Umsetzung des Leitbilds überhaupt Voraussetzung sein muss, damit diese erfolgreich gelingt: *„Das Controlling sind wir selber. Das ist die Motivation, die man hat, dass man einfach sagt: Ja, wenn wir dort was verabschiedet haben, dann bin ich in der Regel auch mit der Meinung, da habe ich schon den Einfluss drauf, dass ich dahin steuern kann. Ich versuche, die Fäden auch schon bei uns in der Hand zu halten. Und dann unterstützen wir das. Wir wollen es auch möglichst schnell umgesetzt haben.“* (FS1)

Dieses unregelmäßige Vorgehen wird aber auch als Schwäche gesehen, da eine fehlende Systematik zusätzlich verhindert, ein dauerhaftes Bewusstsein für das gemeinsame Leitbild auf lokaler Ebene zu verstetigen:

„Was versäumt wurde, eigentlich bei allen Konzepten, ist das Thema ‚gelebte Strategie‘. Also ein Konzept am Leben erhalten, permanent am Leben erhalten, sodass es immer bewusst ist, bei allem, was man tut, dass man es noch im Blick hat. Und dieser Blick ist verloren gegangen in der Umsetzungsphase [...]. Man geht auch mit einem anderen Blickwinkel durch die Region und sieht viele neue Entwicklungen woanders, weil man immer irgendwo so ein bisschen im Hinterkopf hat: Was haben wir denn da eigentlich überlegt oder in welche Richtung wollten wir eigentlich gehen? Was sind die wichtigen Punkte? Welche Markenkernwerte sollte das neue Projekt auch erfüllen? Dass man das ein bisschen mehr ins Bewusstsein rückt bei den Leistungsträgern.“ (FS3).

Abbildung 25 macht weiterhin deutlich, dass die Umsetzung von Maßnahmen und deren laufende Beobachtung und Bewertung nur sichergestellt werden kann, wenn es auch gelingt, das Bewusstsein für das gemeinsame Leitbild durch stetiges Erinnern aufrechtzuerhalten. Denn nur so kann der Blick auf der lokalen Ebene für Veränderungen und Anpassungserfordernisse geschärft und die Hürde des lokalen „Kirchturmdenkens“ abgebaut werden. Damit dies gelingt, bedarf es einer übergreifenden Klammerfunktion im Rahmen der DMO, die „dafür Sorge trägt,

dass dieser Strategieprozess weiterlebt in der Realität, in der Umsetzung“ (FS6), die auch die relevanten Zuständigkeiten zusammenbringt und die entsprechenden Impulse setzt, die beschlossene Strategie gemeinsam weiterzuverfolgen. Denn der praktische Arbeitsalltag auf lokaler Ebene zeigt, dass oft zu wenig Zeit für strategische Arbeit und Fragestellungen zur langfristigen Ausrichtung bleibt, sodass diese Überlegungen zwingend auf übergeordneter Ebene erfolgen müssen (FS7).

„Es ist unser aller Problem [...] über Dinge zu sprechen oder jetzt Maßnahmen zu ergreifen, die Probleme in vielleicht 20 Jahren oder 30 Jahren betreffen. Man muss ja sehr visionär sein und sehr vorausschauend sein. Und leider ist es in Gemeinden, den Strukturen einer Kommune so, dass man so vorausschauend nicht denken kann.“ (FS5)

Trotz dieser Einschätzung ist es in den vergangenen zehn Jahren nicht immer gelungen, die Einhaltung der Vorgaben hinreichend auf lokaler wie auch regionaler Ebene zu kontrollieren, da es einzelne Akteure sogar teilweise überfordert hat (FS3).

„Und es wird jetzt wieder kommen, wenn diese Prozesse neu aufgesetzt werden, also eine Fortschreibung des Leitbildes kommt oder des Regionalentwicklungskonzepts. Dann wird wieder bewusst, wo sind die Problemlage, was müssen wir eigentlich tun. Und wir müssen jetzt gemeinsam vorankommen. Aber das sehe ich eigentlich in der Vergangenheit als Manko an, dass es aus meiner Sicht nicht gelungen ist, diese ständige Zielevaluierung zu gewährleisten.“ (FS6)

Dies liefert an dieser Stelle einen ersten Hinweis auf die Schwächen der formulierten Zielvorgaben und im bestehenden Monitoring.

Der in Kapitel 4.3.1.3 erwähnte permanente Akteurskreis wäre dafür ein geeigneter Ansatz, um die Einhaltung der Vorgaben wie auch die Entwicklungen in der Destination kontinuierlich zu beobachten (FS2). Eine solche Akteurskonstellation für das Fränkisches Seenland zu etablieren, ist jedoch in den vergangenen zehn Jahren nicht gelungen, obwohl es Ansätze im Rahmen der Markenbotschafter gab. Eine Konsequenz aus den Erfahrungen des aktuellen Leitbildprozesses sollte demnach sein, aus diesen Versäumnissen zu lernen und mit Erstellung des neuen Leitbilds dieses dauerhaft installierte Gremium zu schaffen, die den Umsetzungsprozess zusätzlich überwacht: *„Wenn das Tourismusleitbild in diesem Jahr neu aufgestellt werden soll, dann ist das natürlich genau der Punkt, wo man sich das wieder in Erinnerung ruft und es dann wenigstens für die nächsten zehn Jahre dauerhaft etabliert.“ (FS2).*

Die folgende Abbildung 26 greift die Notwendigkeit einer laufenden Beobachtung von Entwicklungen auf. Die Grafik zeigt, dass vor allem zwei Aspekte dies positiv beeinflussen. Einerseits verhelfen die gemeinsame Arbeit und der Austausch der im Erstellungsprozess involvierten Akteure dabei, aufkommende Veränderungen während der Umsetzungsphase zu erkennen, andererseits unterstützen sie dabei, den weiteren Verlauf der Umgestaltung im gemeinschaftlichen Diskurs zu behandeln (FS3).

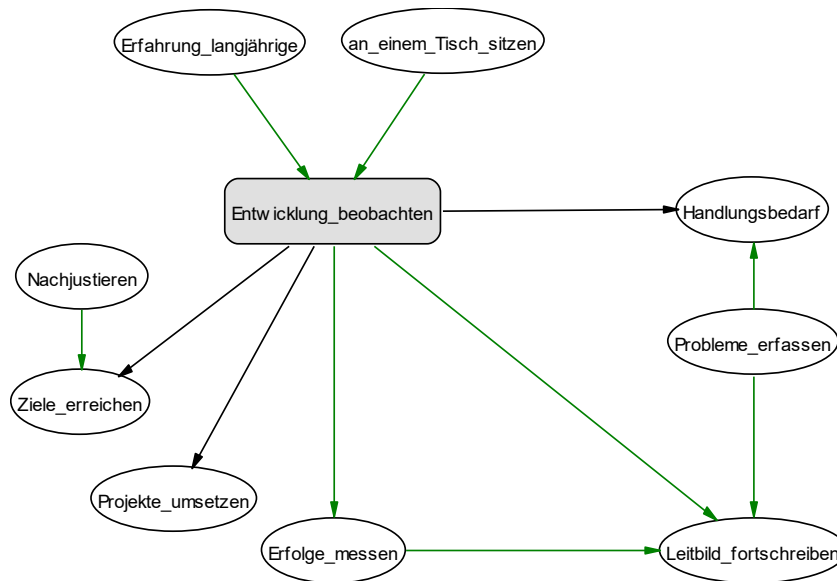


Abbildung 26: Fränkisches Seenland – Entwicklung beobachten (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Der in Kapitel 4.3.1.3 erwähnte Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zum Praxisalltag auf lokaler Ebene unterstützen dabei, neue Entwicklungen besser im Blick zu haben. Andererseits wird auch der Aspekt der langjährigen Erfahrung als positiver Einflussfaktor auf die Beobachtung von Entwicklungen benannt, besonders wenn es darum geht die aufkommenden Einflüsse und Veränderungen für das Fränkische Seenland einzuschätzen: „*Ich habe die letzten Jahre schon relativ viel miterlebt im Fränkischen Seenland und auch viel von der Entwicklung mitbekommen. Als ich hier angefangen habe 2003 war das Fränkische Seenland noch recht neu. Also von daher konnte man sich schon einen recht guten Blick machen: Was war am Anfang da? Wie hat sich das alles entwickelt?*“ (FS3)

Die laufende Beobachtung der Entwicklungen und dessen Bewertung helfen ferner zu erkennen, welche Zwischenerfolge im Laufe der Zeit erreicht wurden und ob die anvisierten Maßnahmen überhaupt erfolgsversprechend sind oder neue Entwicklungen einen neuen Handlungsbedarf erzeugen: „*Ich würde gerne mal schauen, was ist in den Jahren wirklich passiert, also mal wirklich die Entwicklung über statistische Zahlen anschauen, wie ist unser Erfolg? War das jetzt erfolgreich?*“ (FS5). Ferner bietet es die Möglichkeit, frühzeitig neue Dinge auszuprobieren und zu sehen, welche Wirkung und Akzeptanz die neuen Handlungsansätze erzielen. Es wird demnach erkannt, dass man proaktiv „*reagieren muss und nicht dann erst praktisch anfängt, sich Gedanken zu machen, wenn es eigentlich schon zu spät ist*“ (FS7).

Im Weiteren fokussiert Abbildung 27 auf die im Gestaltungsprozess genutzten Möglichkeiten für Feedback und Rückkoppelung. Es zeigt sich erneut, dass die Bürgermeister eine wichtige Rolle einnehmen. Die regelmäßigen Vorstandssitzungen bieten, wie bereits im vorherigen Kapitel festgestellt, die Möglichkeit, Informationen und neue Erkenntnisse aus der lokalen Ebene einzuspeisen und thematisch zu behandeln (FS6; FS7).

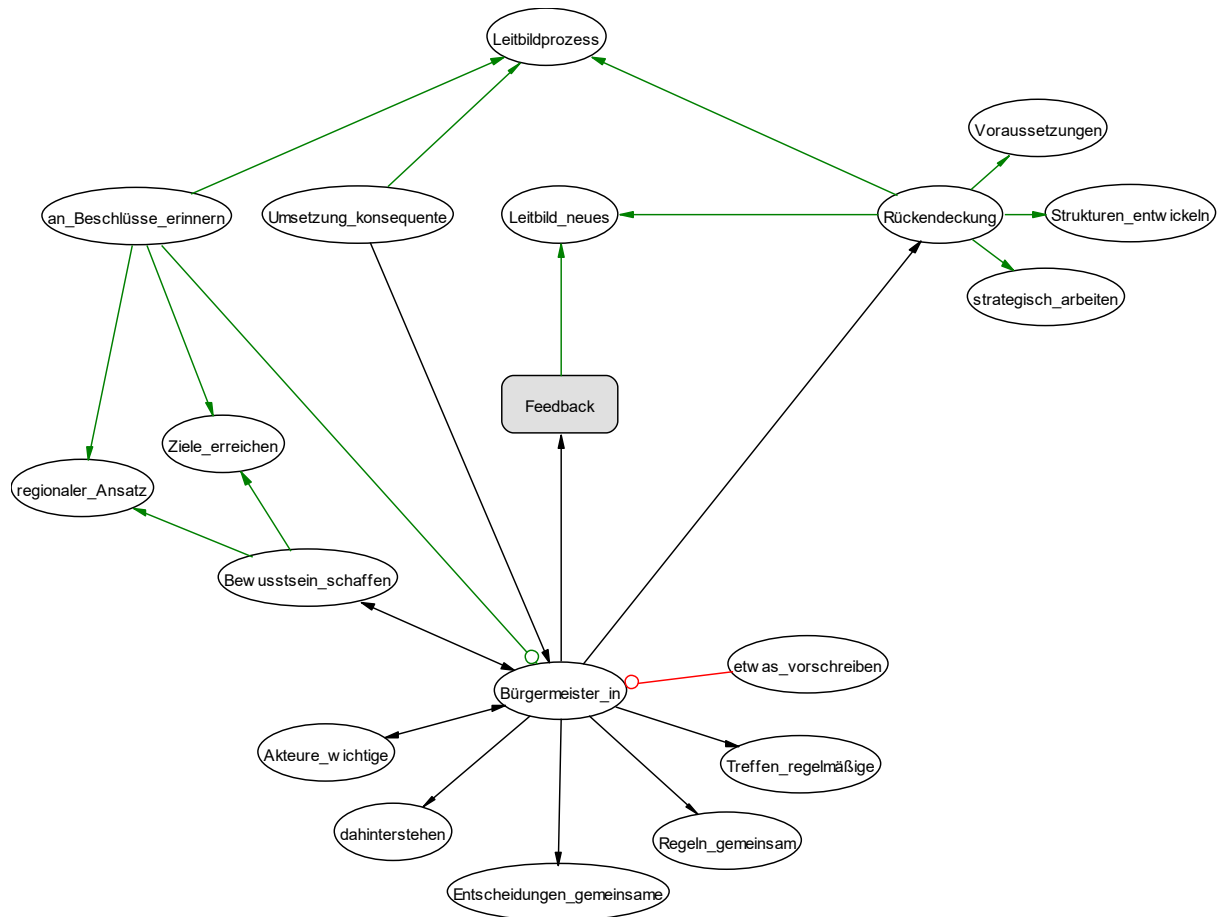


Abbildung 27: Fränkisches Seenland – Feedback (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Bei genauerer Betrachtung der Interviewaussagen wird sogar deutlich, dass das Feedback aktiv von Seiten der DMO eingeholt wird, um wichtige Entscheidungen, wie die Erstellung des neuen Leitbildes, abzusichern und strategisch voranzutreiben. Diese aktive Ansprache der Mandats-träger zwingt gewissermaßen zur Entscheidungsfindung und liefert dadurch die benötigte Rückendeckung für die gewollte Fortführung des Leitbilds und stellt die Vorbereitung von Strukturen zur Umsetzungsgestaltung sicher:

„Das ist auch Teil des strategischen Prozesses. Sie brauchen die Rückendeckung [...]. Ich würde zum Beispiel nie wieder zu einer Stelle wechseln, wo ich weiß, da hast du keine Rückendeckung seitens des Bürgermeisters oder Landrats oder wem auch immer. Das würde ich nie wieder tun, weil schlimmer geht's gar nicht. Sie versuchen guten Willens ihrer strategischen Arbeit nachzugehen und hinten rum werden sie politisch dauernd ausgebremst“ (FS1).

Im Rahmen der Interviews wird jedoch nicht erkennbar, welche weiteren Mechanismen der Rückmeldung bestehen, damit auch die weiteren Akteure jenseits der Politik zum bewussten und selbstverpflichtenden Anpassungshandeln aktiviert werden (FS5).

4.3.1.6 Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen

Im Folgenden gilt es die bestehenden Ansätze zur Evaluation zu betrachten, insbesondere in welcher Form getroffene Entscheidungen reflektiert werden und ob diese Reflektionen dazu beitragen, neue Entscheidungen und Initiativen zu aktivieren. Die nachfolgenden Fragen dienen dazu, dies konkreter zu vertiefen.

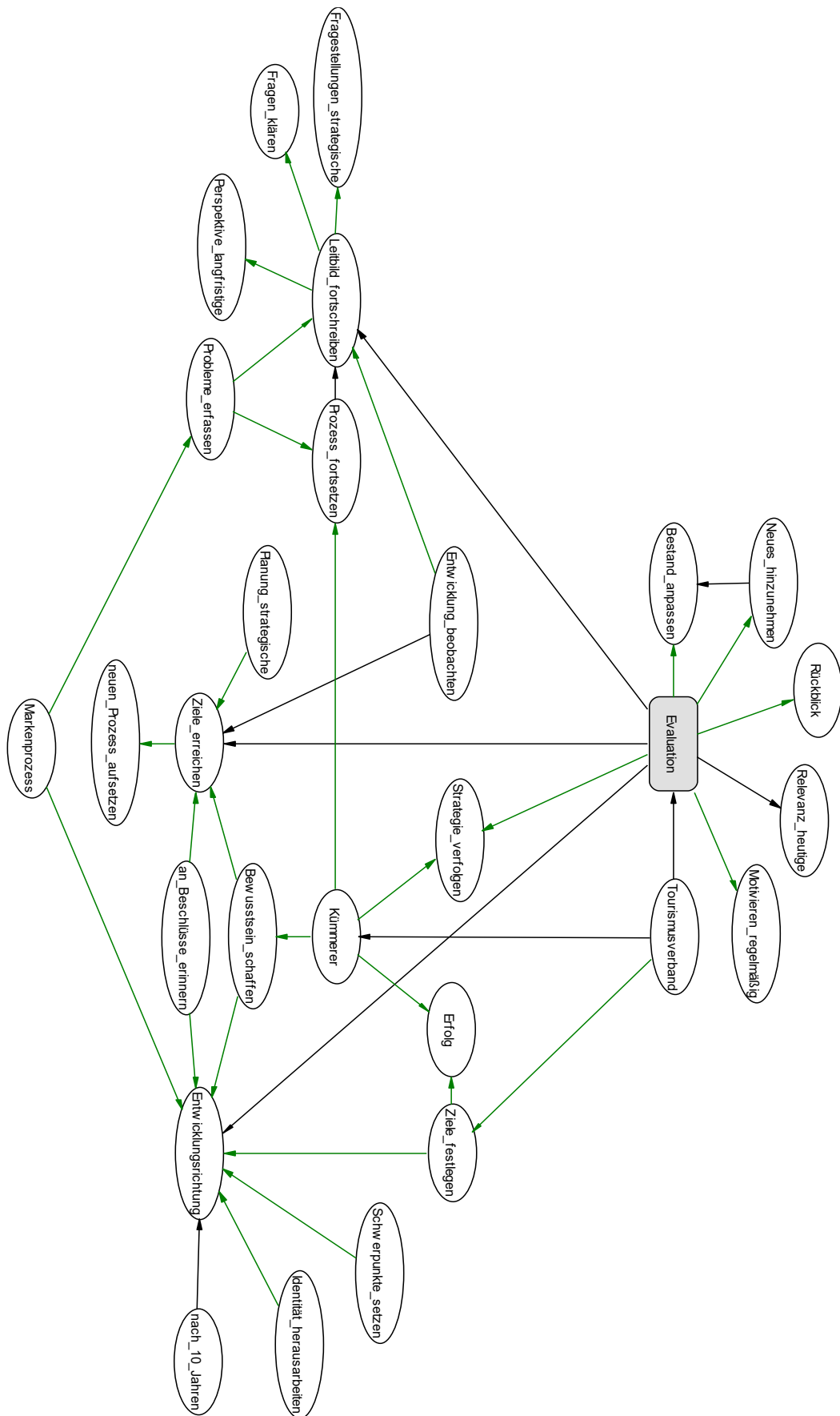
- Wie erfolgt die Erfolgskontrolle von Zielen?
- Welche Möglichkeiten der Reflexion und des Erfahrungsaustauschs werden genutzt? Und wer stößt dies an?
- Inwieweit werden die getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit bewertet?
- Welchen Beitrag leisten die gewonnenen Erkenntnisse und wie werden die Ergebnisse der Auswertung genutzt?
- Welchen Einfluss haben die Entscheidungen auf die weitere Destinationsentwicklung?

Abbildung 28 stellt die Einflussbeziehungen ausgehend vom Begriff der Evaluation dar. Es zeigt sich, dass der Tourismusverband als zentraler einflussnehmender Faktor in Erscheinung tritt. Eine Begründung ist darin zu finden, dass Evaluationen aus Interviewtensicht zumeist auf DMO-Ebene verortet werden, da auch hier der Anstoß zur Entwicklung des touristischen Leitbilds und des Markenprozesses gegeben wurde:

„Das geschieht bei uns viel von der Verbandsebene her, da es da von der ganzen Arbeit schon viel nach dem Leitbild geht oder das, was man sich da gesetzt hat - egal ob direkt im Leitbild oder im Markenbildungsprozess. Von daher glaube ich, ist es schon immer ganz gut erkennbar, in welche Richtung soll es gehen. Und da wird es schon immer mal wieder ins Bewusstsein gerückt: was soll erreicht werden oder in welche Richtung wollen wir gerne von Verbandsseite gehen? Und da ist es natürlich immer eine Sache die Leute mitzunehmen.“ (FS4)

In dem Zusammenhang wird dem Tourismusverband auch die Funktion eines konstanten Kümmerers zugesprochen.

Neben der stetigen Bewusstseinsbildung wird dem Verband auch die Aufgabe zugesprochen, den laufenden Umsetzungsprozess hinsichtlich der im Leitbild gesetzten Ziele zu bewerten und auf dieser Grundlage fortzuführen (FS6). Es zeigt sich jedoch, dass die Wahrnehmung, inwieweit dieser SOLL-Zustand erfüllt wird, sehr unterschiedlich ausfällt. So wird einerseits aufgeführt, dass nach Abschluss der Leitbilderstellung speziell von Seiten des Verbands versäumt wurde, den *„Leitbildprozess weiter dauerhaft nach außen zu tragen und mit Leben zu füllen. Man hätte immer wieder sagen müssen: Das war damals das Leitbild“* (FS2).



Auf der anderen Seite besteht aber die Ansicht, dass dieser Anspruch erfüllt wurde, da es *„gelingen ist, dass das Leitbild immer wieder aus der Tasche gezogen wird. Gerade in dieser Center Park Diskussion. Immer wieder kommt das Leitbild, das Leitbild, das Leitbild! Und das ist eigentlich etwas Gutes. So sollte es sein, dass alle Leute das auch anfordern“* (FS1).

Diese unterschiedliche Wahrnehmung legt offen, dass das angestrebte Bewusstsein eines langfristig strategischen Vorgehens unter stetiger Bezugnahme zum Leitbild nicht durchgängig unter allen Akteuren des Fränkischen Seenlandes erreicht werden konnte.

Ein Blick auf die einflussgebenden Faktoren der Evaluation (Abbildung 28) zeigt, dass ein Rückblick auf die bisher getätigten Schritte aus Sicht der Interviewten dennoch eine wichtige Bedeutung beigemessen wird. Es verhilft dabei, die Einhaltung der einst getroffenen strategischen Ziele zu überprüfen und ihre Relevanz vor dem Hintergrund aktueller Rahmenbedingungen neu zu bewerten. Um dies künftig sicherzustellen und die mögliche Anpassungsnotwendigkeit von Maßnahmen nicht zu versäumen, wird vorgeschlagen, verbindliche Vorgaben sowohl zur umsetzungsbegleitenden Beobachtung wie auch zur Evaluierung bereits in der Konzipierungsphase des neuen Leitbilds verpflichtend anzulegen, um zu klären *„was passiert dann in der Umsetzungsphase? Wie folgt das Controlling? Wie erfolgt das Thema Zielüberprüfung? Wie erfolgt der Abgleich? Haben wir die Ziele erreicht? Und wo muss man nachsteuern? Und vor allem, wer kümmert sich drum?“* (FS6).

Diese festgelegten Vorgaben können dabei verhelfen, die tatsächliche Entwicklung und bisher erreichten Erfolge anhand von statistischen Zahlen zu bewerten. Aber auch zu überlegen *„kann man vielleicht etwas anpassen, können wir was Neues hinzunehmen oder kann man es professionalisieren vielleicht, dass sowas nicht mehr passiert“* (FS5). Aus den vergangenen Fehlern zu lernen und die einst getroffenen Entscheidungen anzupassen, stellen für die Interviewten im Fränkischen Seenland demnach eine wichtige Konsequenz der Evaluation für alle künftigen Prozesse dar.

Der Aspekt von verbindlichen Vorgaben für eine strukturierte Umsetzungsgestaltung führt zu der Frage, zu welchem Zeitpunkt und in welchen zeitlichen Abständen eine umfassende Evaluierung als sinnvoll erachtet wird. So wird auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen im Fränkischen Seenland ein Zeitraum von zehn Jahren als angemessen verstanden,

„dass man sagt, man passt das mal wieder ein bisschen an, man startet vielleicht nochmal neu, man arbeitet das vielleicht nochmal durch und guckt: was ist damals eigentlich gesagt worden? Wo wollten wir hin? Wo sollte man eigentlich stehen nach 10 Jahren? Oder wo wollten wir eigentlich 2020 hin? Was wollten wir alles erreicht haben? Und dass man diesen Prozess nochmal neu startet und guckt, was von damals spielt eigentlich heute noch eine Rolle?“ (FS3).

Ein kürzerer Zeitraum wird hingegen als ungünstig bewertet, da die Akteure einen gewissen zeitlichen Rahmen benötigen, um einerseits die Ziele des Leitbilds angemessen zu verinnerlichen und andererseits die daraus abgeleiteten Projekte in die Umsetzung zu bringen (ebd.).

Aus Sicht der Interviewten wird die Evaluation jedoch nicht nur als resümierender Rückblick auf das bisherige Handeln verstanden. Sie ist zugleich Ausgangspunkt für einen zukunftsgerichteten Blick nach vorne, um sich im weiteren strategischen Handeln neu zu

fokussieren und unter den Akteuren „das Feuer wieder zu schüren“ (FS6). Damit dies gelingt, ist es wichtig, die im Leitbildprozess erreichten Erfolge den beteiligten Akteuren bewusst vor Augen zu führen und dadurch die Motivation zur Fortführung zu steigern (FS2; FS5; FS6). Auch gilt es eine Bewertung dahingehend vorzunehmen, inwiefern sich die Strukturen auf Seiten der touristischen wie auch der politischen Akteure verändert haben, da stetig neue Akteure auf regionaler Ebene hinzukommen können (FS3). Dies gilt insofern als wichtig, da die Veränderung der Akteursstruktur die zuvor benannte regionale Identitätsbildung maßgeblich beeinflussen kann.

So hat sich nach dem zehnjährigen Bestehen des Leitbilds bestätigt, dass die Anpassungsmaßnahmen, die im Leitbild verankert wurden, positive Effekte für die Destination mit sich gebracht haben. Mit der ergänzenden Ausrichtung auf seenunabhängige Angebote konnten zudem neue Akteure ins Boot geholt werden. Dies hatte den Nutzen, dass diese Akteure einerseits von der übergeordneten Marke des Fränkischen Seenlandes profitieren und andererseits selbst zur Neuprofilierung des Fränkischen Seenlands jenseits des seenfokussierten Tourismus beitragen (FS2).

Die Interviews haben weiterhin offengelegt, dass (zum Zeitpunkt der Erhebung) die Entwicklung eines neuen Leitbilds beschlossen wurde (vgl. Abbildung 29).

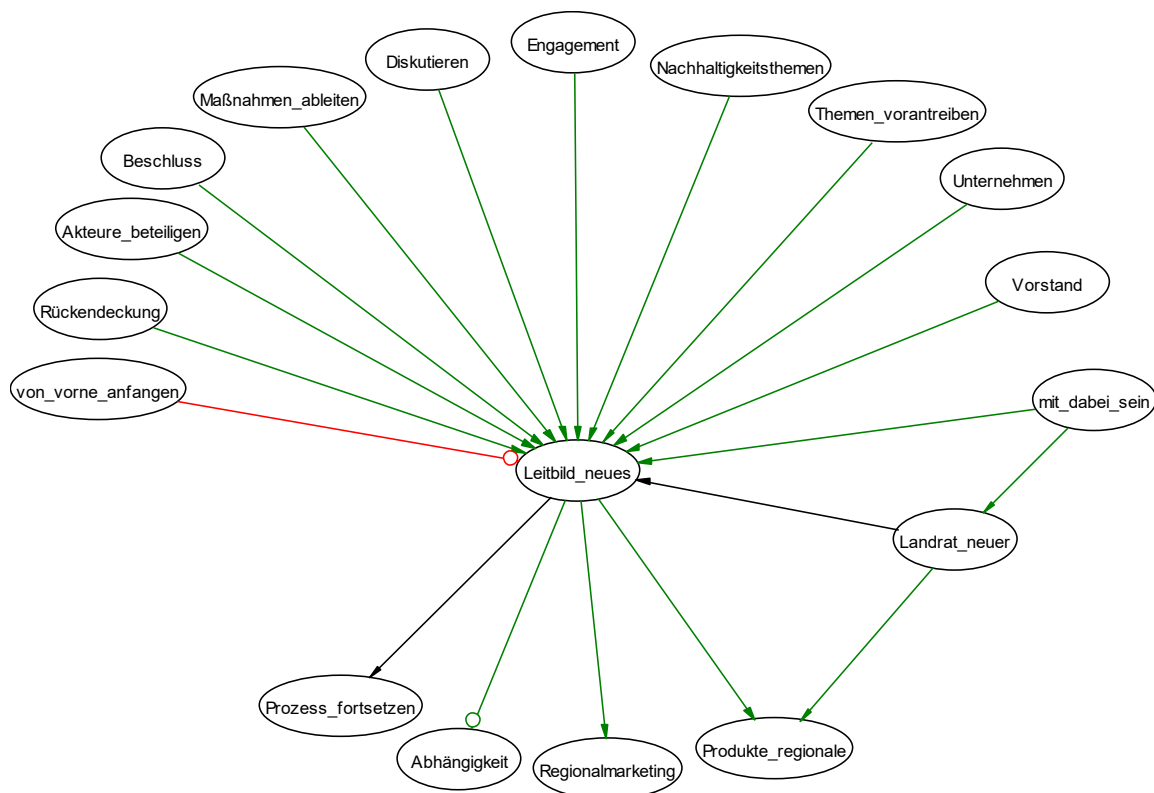


Abbildung 29: Fränkisches Seenland – neues Leitbild (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

In diesem Kontext wurde bestätigt, dass die politische Rückendeckung, insbesondere von Seiten des Landrats, als zentrale Voraussetzung dafür gilt, um einen solchen Prozess in der Region anzustoßen. Die Erfahrungen mit der vorangegangenen Leitbilderstellung im Jahr 2010

haben gelehrt, dass die aktive Beteiligung der Politik am strategischen Gestaltungsprozess deshalb von Nutzen ist, da eine Mitbestimmung und Mitgestaltung die politische Unterstützung für künftige Entscheidungen deutlich erhöhen kann (FS1).

Eine zentrale Voraussetzung für die Neuerstellung des Leitbilds ist, an die strategischen Ziele des vergangenen Leitbilds anzuknüpfen. Um dies sicherzustellen, sollen im Erstellungsprozess zum neuen Leitbild nur bereits aktive und engagierte Akteure involviert werden, denen die Ziele des vorherigen Leitbilds bereits bekannt sind und bestenfalls verinnerlicht haben: *„Ich hoffe, dass das jetzt beim nächsten nochmal eine Schippe drauflegt, dass die Leute sagen jetzt engagiere ich mich da auch [...]. Newcomer haben an der Stelle leider keine Chance an, weil ich nicht wieder bei Null anfangen will mit Stärken, Schwächen-Analysen, SWOT und so einen Krampf. Das brauche ich an der Stelle nicht mehr“* (FS1).

Dies legt nahe, dass Kontinuität und das Anknüpfen an die vorherigen Ziele des Leitbilds eine wichtige Grundlage für die touristische Entwicklung des Fränkischen Seenland darstellen. Die Auswertung der bisherigen Erfahrungen und getroffenen Entscheidungen der vergangenen zehn Jahre führen weiterhin zu der Erkenntnis, dass Themen wie Nachhaltigkeit und Regionalmarketing, dessen Vertiefung im vergangenen Leitbildprozess nicht gelungen ist, im Rahmen der neuen Leitbilderstellung umso intensiver behandelt werden sollen (ebd.).

4.3.2 Fall 2

4.3.2.1 Statistische Angaben

Wie in Fall 1, bieten zunächst die Kennzahlen der Relevanzanalyse einen einführenden Überblick über die empirischen Daten aus Fall 2. Die Ausdrucksliste legt offen, dass im Fall Bad Hindelang insgesamt 2.889 Schlüsselbegriffe kodiert wurden, die wiederum 34.766 Verbindungen aufweisen. Tabelle 13 stellt im Weiteren die Auswahl der zwanzig häufigsten genannten Begriffe absteigend nach ihrer Relevanz dar.

Die prioritären Themen in dieser Übersicht nehmen die Begriffe des „Lebensraumkonzepts“ (1) und des Ökomodells“ (2) dar. Dies lässt sich begründen, dass beide Konzeptansätze in den Interviews von zentraler Bedeutung in der Analyse der beobachteten Anpassungsinitiativen in der Destination Bad Hindelang sind. Die „konzeptbezogene Arbeit“ (3) steht demnach im Fokus der Betrachtung. Die zugrunde liegende Zusammenarbeit wird durch die Begriffe „an einem Tisch sitzen“ (8) und „miteinander sprechen“ (16) gestützt. Im Kontext der Zusammenarbeit wird demnach sichtbar, dass ein partizipatives Verständnis und die aktive Handlungsbereitschaft („Engagement“, „Interessen vertreten“) wichtige Begriffe in der Diskussion zu „Erfolg“ und eine einer positiven Identitätsbildung („Akzeptanz“, „stolz sein“) darstellen. Es fällt weiter auf, dass auch dem „Tourismusbeirat“ (10) wie auch der Funktion eines „Ortskümmerers“ (12) eine hohe Relevanz in der Destination zugesprochen wird.

Weiterhin zeigt sich, dass die Begriffe „Corona“ (6), „Over Tourism“ (11) und „Überlastungserscheinungen“ (17) die aktuelle Wahrnehmung der Interviewpartner prägen.

Tabelle 13: Bad Hindelang – Relevanzliste

Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl	Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl
1	Lebensraumkonzept	71	11	Over_Tourism	39
2	Ökomodell	63	12	Ortskümmerer	35
3	konzeptbezogen_arbeiten	62	13	Erfolg_kein	33
4	Erfolg	60	14	stolz_sein	33
5	Akzeptanz	58	15	Anpassung	32
6	Corona	58	16	miteinander_sprechen	30
7	Umsetzung_keine	51	17	Überlastungserscheinungen	30
8	an_einem_Tisch_sitzen	48	18	Bad_Hindelang	28
9	Weg_richtiger	43	19	Engagement	28
10	Tourismusbeirat	42	20	Interessen_vertreten	28

Quelle: Eigene Darstellung

Die Relevanzanalyse ermöglicht auch im Fall die Erstellung von Bewertungslisten unterschieden nach dem jeweiligen IST- und SOLL-Zustand. In der nachfolgenden Abbildung 30 wird zunächst die Top 20 der Begriffe absteigend nach ihrer Relevanzzahl dargestellt.

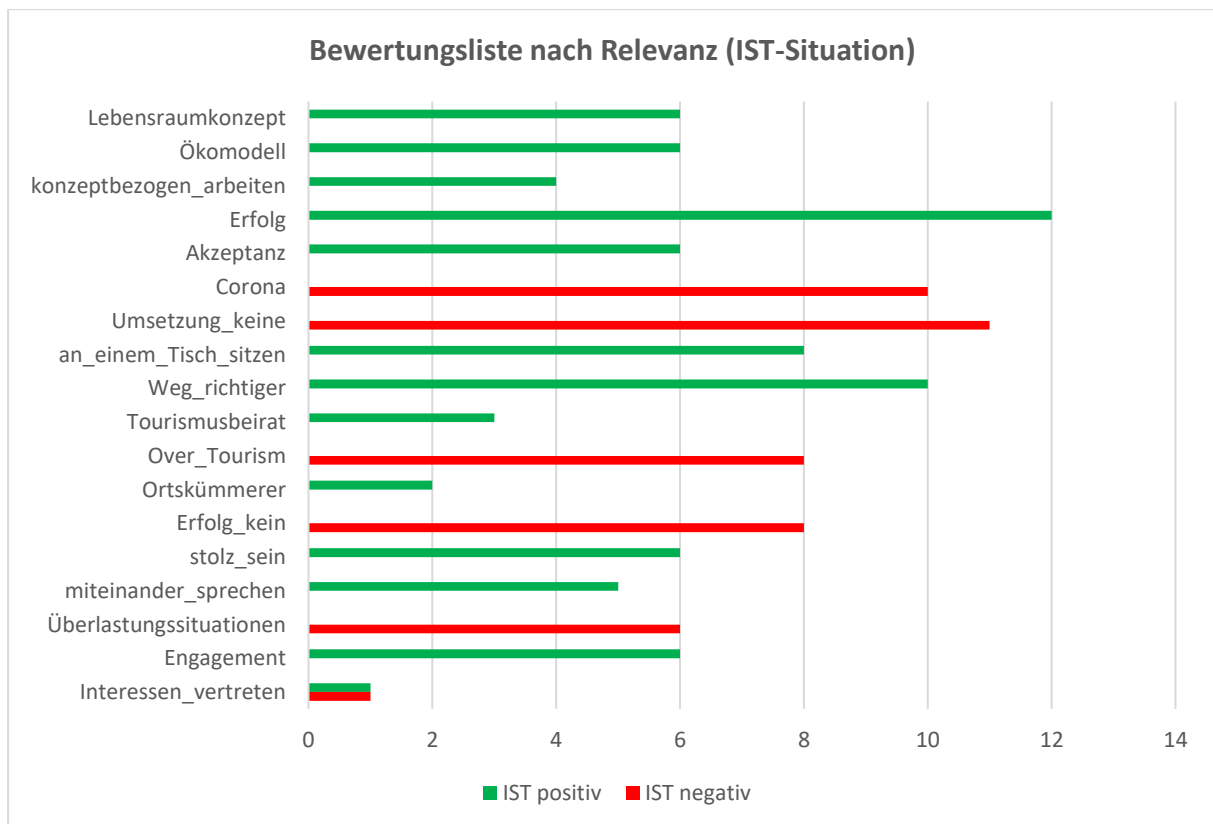


Abbildung 30: Bad Hindelang – Bewertungsliste IST-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Es wird erkennbar, dass das „Lebensraumkonzept“ zum Zeitpunkt der Erhebung ein zentrales Thema in der Destination darstellt und überwiegend positive Assoziationen erfährt. Der Begriff des „Ökomodells“ ist in der Relevanz der positiven Begriffe gleichauf und zeigt, dass das „konzeptbezogene Arbeiten“ in der Destination ebenfalls positiv beurteilt wird. Diese Einschätzung wird durch die positiven Begriffe „Akzeptanz“, „an einem Tisch sitzen“ und „richtiger Weg“ unterstützt. Es lassen sich auch negative Begriffe in der Abbildung erkennen. So treten die Begriffe „Corona“, ausbleibende Umsetzungserfolge („keine Umsetzung“), sowie „Over Tourism“ und Überlastungserscheinungen in der Wahrnehmung der Interviewpartner als hemmende Faktoren in Erscheinung.

Die Bewertungsliste zum SOLL-Zustand (vgl. Abbildung 31) greift die positive Einschätzung zum „konzeptbezogenen Arbeiten“ auf und führt zu der Annahme, dass die aktuellen Erfahrungen in der Destination auch in Zukunft auf dieser Grundlage fortgeführt werden sollen. Für die Zukunft der Destination nimmt auch das „Ökomodell“ eine wichtige Rolle ein. Die positiven Einschätzungen der Begriffe „Akzeptanz“, „Bewusstsein schaffen“, „Grundlagen schaffen“ und „Transparenz“ zeigen, dass mit der Beteiligung der Akteure in die strategische Arbeit sowie einer konsensbasierten Zusammenarbeit („Konsens“) und offenen Kommunikation ein positiver Zusammenhang für die langfristige Perspektive („Perspektive geben“) hergestellt wird.

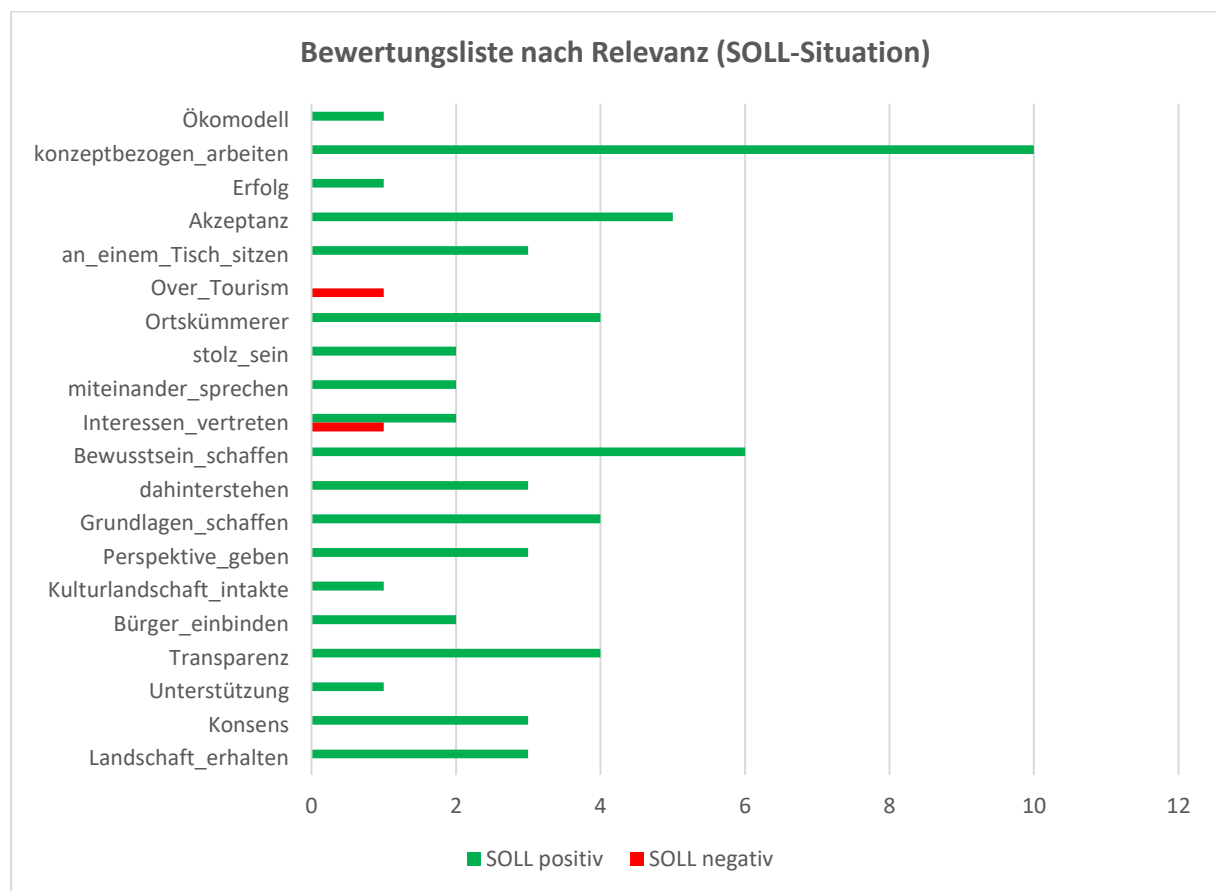


Abbildung 31: Bad Hindelang – Bewertungsliste SOLL-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Als hilfreich wird hier der Einsatz eines verantwortlichen „Ortkümmerers“ bewertet. Eine Hürde und negativen Einflussfaktor auf diesem Weg stellen die bereits im IST-Zustand erkannten Herausforderungen des wahrgenommenen „Over Tourism“ dar.

4.3.2.2 Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen

Analog zu Kapitel 4.3.1.2 werden nun die Treiber für den Fall Bad Hindelang und die damit assoziierten Initiativen der Anpassung dargestellt. Wie bereits im vorherigen Fall 1 dienen die nachfolgenden Fragen dabei als vertiefende Orientierungs-fragen:

- Welche Treiber der Anpassung gibt es und welche Handlungsbedarfe wurden erkannt?
- Wie wurden die Initiativen zur Anpassung angestoßen? Und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mussten zunächst geschaffen werden?
- Wie sehr ist man dabei strategisch vorgegangen (inwiefern lag ein Leitbild bzw. Handlungskonzept zugrunde; welche Ziele wurden formuliert)?
- Welche Phasen im Prozessverlauf lassen sich identifizieren?

Abbildung 32 zeigt, dass dauerhafte und langfristige Einflüsse auf die Destination mit dem Auftreten von Megatrends assoziiert werden.

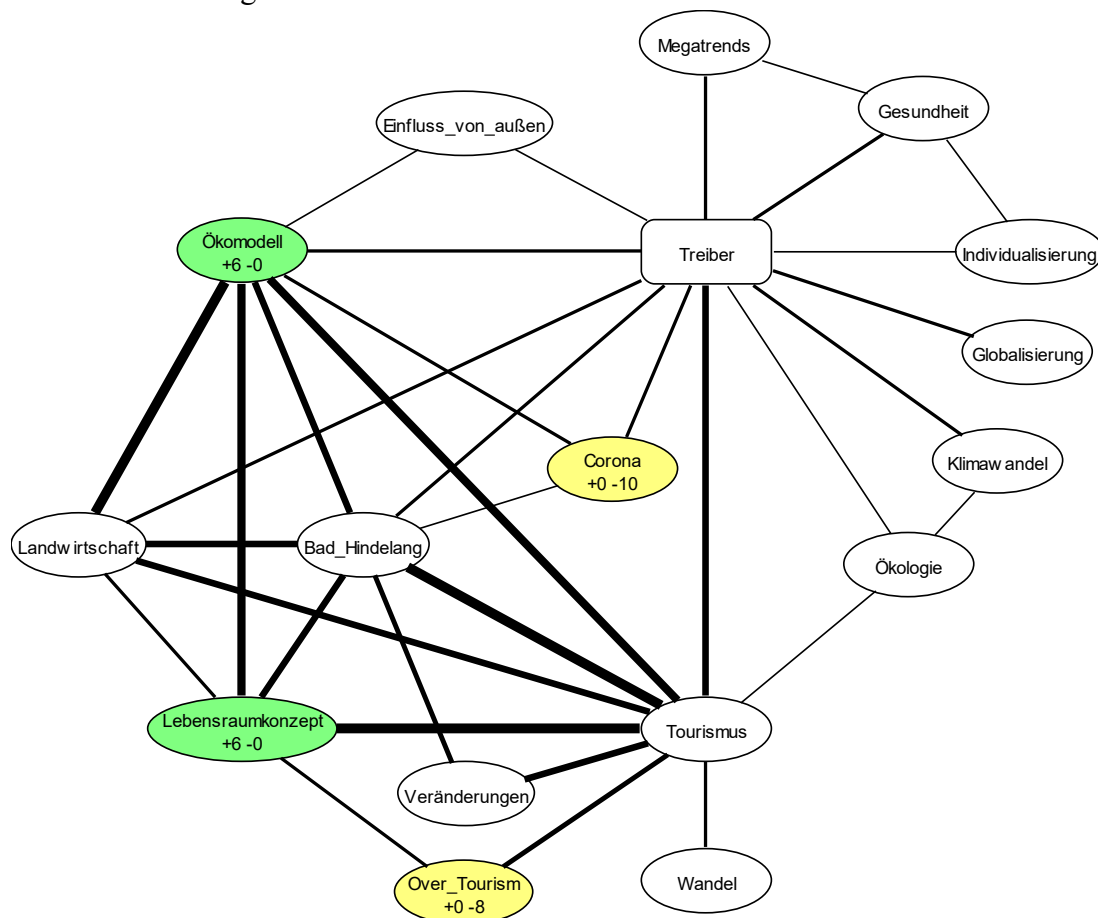


Abbildung 32: Bad Hindelang – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)
Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Als relevante Treiber für Bad Hindelang werden ein steigendes Gesundheitsbewusstsein, Individualisierung, Klimawandel und Ökologie (BH1; BH2; BH3; BH7) genannt. Auch die Globalisierung gilt als zentraler einflussnehmender Faktor für Bad Hindelang, da der Anstieg der globalen Wertschöpfungsketten insbesondere die heimischen Lieferketten der alpinen Berglandwirtschaft nachteilig beeinflusst haben (BH1). Zwei kausale Zusammenhänge werden im Kontext der Globalisierung deutlich: Zum einen haben die negativen Einflusswirkungen der Globalisierung bereits vor drei Jahrzehnten die Initiative zur Entwicklung des Ökomodells als Reaktion ausgelöst (BH3). Das aktivierte Problembewusstsein bot den Landwirten den Anlass, ein qualitätsorientiertes Konzept zur nachhaltigen Sicherung der Land- und Kulturwirtschaft zu erarbeiten, an dem auch der Tourismus beteiligt werden sollte (BH2; BH6):

„Das betraf beim Ökomodell vor allen Dingen das Wegbrechen der Landwirtschaft, die negative Entwicklung in der Landwirtschaft, die mit dem Tourismus erst mal gar nichts zu tun hatte und wo man versucht hatte, mit dem Ökomodell gegenzusteuern, wo man dann gemerkt hat, wenn man da wirklich gegensteuern will, muss man den Tourismus einbeziehen, sonst ist die Basis der Landwirtschaft zu schmal.“ (BH4)

Mit der Entwicklung des Ökomodell-Ansatzes lässt sich folglich eine unmittelbare Anpassung an die eintretenden Veränderungen der Globalisierung erkennen. Zum anderen zeigte sich in jüngerer Zeit mit Eintreten der COVID-19-Pandemie das Aufkommen eines Gegentrends zur Globalisierung. Dieser Gegentrend verhilft nach Ansicht von BH1 dazu, die negativen Auswirkungen auf die Landwirtschaft wiederum ins Positive umzukehren, da *„die Chance besteht, Kleinstrukturen verstärkt wieder in den Vordergrund zu rücken, weil sie einfach auch entsprechend Sicherheit geben“* (ebd.). Dadurch stellt sich ein erneuter Perspektivenwechsel ein, der die Stärken der regionalen Strukturen in den Fokus rücken.

Weiterhin fällt auf, dass das Ökomodell für Bad Hindelang bis heute als positiver Einflussfaktor wahrgenommen wird. Auch nach dreißig Jahren hat es noch immer eine wichtige Bedeutung für die strategische Entwicklung und Profilierung der Destination. So wird die Umsetzung des Ökomodell-Ansatzes rückblickend als vorausdenkende und mutige Leistung eingestuft, die, trotz fehlender Akzeptanz, den heutigen Gedanken der Bio-Zertifizierung als anfängliche Nische vorangetrieben hat (BH4).

Das Bestreben einer strategischen Kontinuität in Bad Hindelang wird dadurch erkennbar, dass die jüngste Entwicklung des Lebensraumkonzepts als neues und übergreifendes Leitbild für die Destination bewusst an die Grundlagen des Ökomodells anknüpfen sollte (BH2; BH4). Als Treiber zur dessen Erarbeitung gelten einerseits die touristischen Akteure, die mit Auslaufen der alten Tourismusstrategie in 2018 eine Fortschreibung aktiv eingefordert haben (BH6). Andererseits wurden vor dem Hintergrund des wachsenden Gesundheitsbewusstseins in der Gesellschaft der Bedarf zur Neupositionierung erkannt (BH3). Beides wird als entscheidende und bewusste Handlung zur Einleitung des Wandels auf Seiten der Interviewten verstanden:

„Das ist für mich Wandel! Wir können nicht alles auf einmal anfangen. Das ist klar. Aber das tun wir jetzt tatkräftig. Und für mich ist das die – deswegen haben wir das [Lebensraumkonzept] ja gemacht – die entscheidende Grundlage für die Marktgemeinde und insgesamt auch für den Tourismus.“ (BH1)

Neben den Tourismusakteuren gelten aber auch die Akteure der Politik als einflussnehmende Kräfte zur Aktivierung einer strategischen Neuorientierung (BH4).

Des Weiteren fällt auf, dass der Begriff des „Over Tourism“ als Anstoßgeber zur Aktivierung des Lebensraumkonzepts benannt wird. Als Grund werden die zunehmenden Überlastungserscheinungen des Verkehrs am Oberjoch und Hintersteiner Tal wie auch der Freizeitinfrastrukturen mit Anstieg der Tagesbesucher benannt, die sich negativ auf die Einheimischen Bad Hindelangs auswirken (BH7). Es verdeutlicht, dass ein Problembewusstsein zur Initiierung des Gestaltungsprozess bestand, das in der Formulierung klarer Ziele mündete und mit der Beteiligung der Einheimischen bessere Erfolgsaussichten bereithielt:

„Die Prozessziele waren am Anfang definiert worden. Da gab es eine Menge Fragen: Wie können wir diese Overtourism Situation in den Griff bekommen? Wie können wir das mit den Ortsteilen regeln? Wie können wir die Tourismusstrategie so aufsetzen, dass sie im Einklang steht mit dem Lebensraum? Wie können wir die Bevölkerung mitnehmen und trotzdem eine fachlich fundierte Tourismusstrategie aufstellen.“ (BH3)

Abbildung 33 rückt diesen Aspekt der strategischen Orientierung und die Fortschreibung des bisherigen touristischen Leitbilds konkreter in den Fokus.

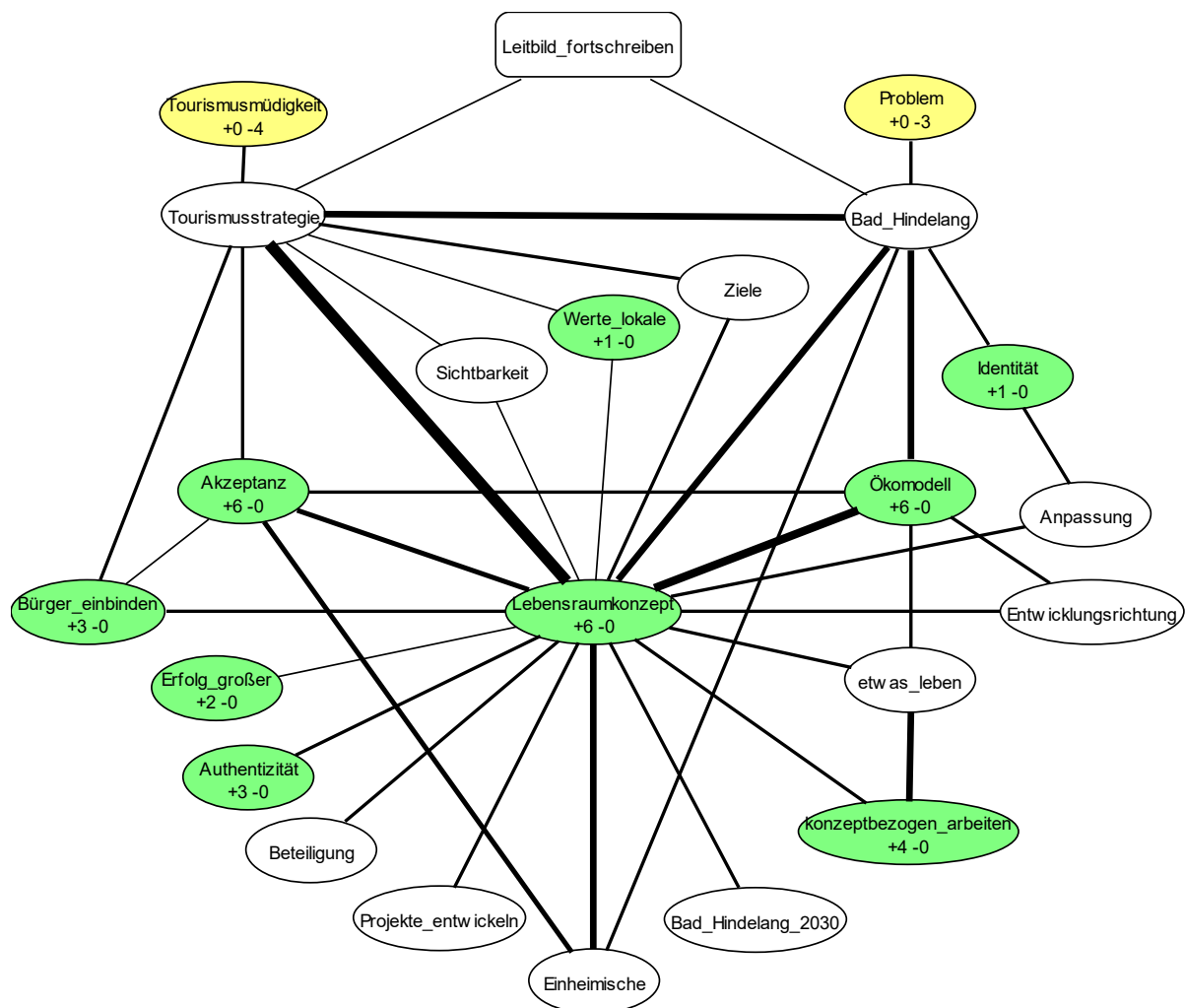


Abbildung 33: Bad Hindelang – Fortschreibung Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 3$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Hier zeigt sich, dass die Entwicklung einer neuen Tourismusstrategie einerseits problemorientiert erfolgt und andererseits eng mit der Entwicklung eines ganzheitlichen Entwicklungsansatzes, wie es das Lebensraumkonzept verfolgt, verknüpft ist.

Einen entscheidenden Anlass zur Neuorientierung boten vor allem die aufkommenden Widerstände seitens der Einheimischen im Hinblick auf die zuvor genannten Überlastungserscheinungen. Dies führte dazu, dass auch die aufkommende „*Tourismuskümmung*“ und „*fehlende Akzeptanz der Nicht-Touristiker im Ort*“ zusätzlich verstärkt wurde (BH6). Vor dem Hintergrund dieser Problematik wäre ein rein touristisches Konzept, aus Sicht der Interviewpartner, für die Destination nicht ausreichend gewesen, um die aufkommenden Bedarfe und Forderungen der Einheimischen ernst zu nehmen:

„Und so ist es eigentlich dazu gekommen, dass wir gesagt haben, wir machen zunächst das Lebensraumkonzept mit der Bevölkerung und darin intrigiert dann das Tourismuskonzept. Und das hat sich dann als richtig erwiesen. Denn damit ist eine ganz andere Akzeptanz da, die sich darin widerspiegelt, wir sie jetzt [...] von den Schwerpunkten im Tourismus weiterentwickeln wollen [...]. Und ich glaube, das ist der richtige Weg gewesen, weil damit bekommen wir die Gäste, die den Werten der Einheimischen entsprechen.“ (BH1)

Um einerseits den lokalen Werten gerecht zu werden und andererseits eine entsprechende Akzeptanz aus der Bevölkerung für neue (und teils politische) Entscheidungen zu erreichen, wurde die Beteiligung der Bürger bei der Entwicklung des Lebensraumkonzepts als zentrale Voraussetzung definiert (BH2; BH3; BH6). Es wird deutlich, dass sowohl die Akzeptanz als auch die Sicherstellung der lokalen Identität und Authentizität eine wichtige Grundlage dafür bilden, dass eine Anpassung an die zuvor benannten Veränderungen gelingt (BH1).

Ein wichtiger Schritt dazu, dass das Lebensraumkonzept nach seiner Erstellung auch umgesetzt wird, ist es, die auch konsequent (vor) zu leben, in dem die Ziele und Werte des Lebensraumkonzepts in allen Entwicklungsbereichen berücksichtigt werden (BH3). Um die Dauerhaftigkeit dieses Konzepts sicherzustellen, bedeutet es, dass die Ableitung von künftigen Maßnahmen der Destinationsentwicklung stets konzeptbezogen erfolgt und die festgelegten Markenkernwerte sichtbar kommuniziert werden (BH1; BH6). Konsequent handeln zu wollen kann dazu führen, dass unter Umständen auch monetäre Nachteile in Kauf genommen werden müssen:

„Man muss sich klarmachen, das kostet Geld. Das muss der Gast auch bezahlen. Und ich sage, wir müssen auch dem Gast sagen: wenn du dieses Modell nicht mitleben willst, dann bist du bei uns falsch. Wenn du der Gast bist, der sagt: Ich möchte gerne billig, billig, billig. Dann bist du in Hindelang falsch. [...] Und viele haben einfach Angst, sich umzustellen, weil sie nicht wissen, ist es dann erfolgreich. Ich persönlich bin der Auffassung, natürlich ist es erfolgreich. Weil wenn wir als Ort ein Image haben und es durchgängig leben, werden wir genau die Gäste finden, die für dieses Image bereit sind, die Kosten dafür zu tragen.“ (BH2)

4.3.2.3 Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch

Das vorliegende Kapitel soll einen Einblick in die Ausgestaltung der Zusammenarbeit in Bad Hindelang geben. Wie in Kapitel 4.3.1.3 wird anhand der nachfolgenden Fragen die Konstellation der Akteure und deren Interaktion betrachtet:

- Wer sind die wichtigsten Akteure und Stakeholder?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert und koordiniert? Wie erfolgt der Austausch?
- Welche Faktoren (befördernd/hemmend) nehmen Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Austausch?
- Welche Veränderungen in der Art und Dynamik der Zusammenarbeit zeigen sich?

Ausgehend von diesen Fragen sollen drei Aspekte der Zusammenarbeit vorrangig im Fokus stehen: erstens, die zentralen Stakeholder und Akteure (Abbildung 34), zweitens, die Formen und Mechanismen der Interaktion (Abbildung 35) und drittens, die Einflussbeziehungen in dem bestehenden Interaktionsgefüge (Abbildung 36).

Beginnend mit Abbildung 34 zeigt sich, dass die Frage nach der Zusammenarbeit von Seiten der Akteure zwar primär im Kontext der Lebensraumkonzepterstellung beantwortet wurde, aber dennoch Bezüge zur Vergangenheit gelegt werden, die die Konstellationen und die Entwicklung der Zusammenarbeit beschreiben.

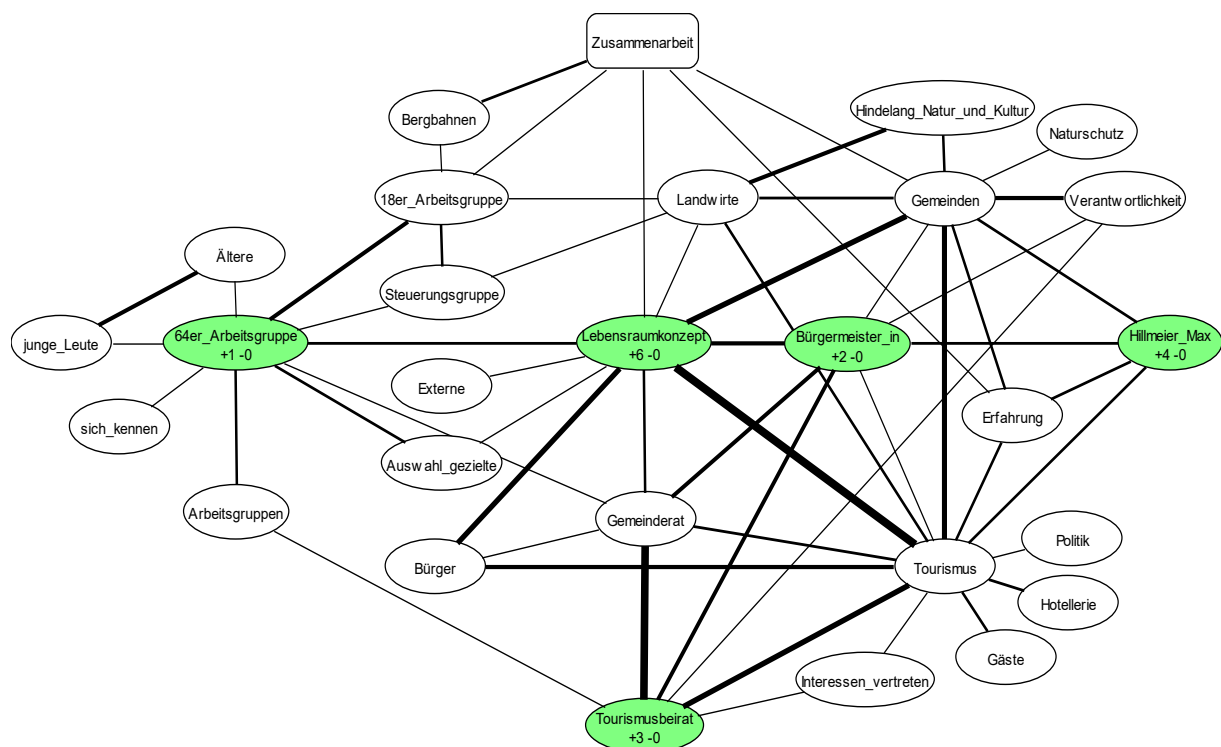


Abbildung 34: Bad Hindelang – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Speziell der „18er“-Gruppe wird eine wichtige Steuerungsfunktion im Gestaltungsprozess zugesprochen. Die Auswahl der Akteure dieser Gruppe erfolgte vorab selektiv durch die Personen der Auftraggeberrunde, wobei die langjährigen Erfahrungen des Tourismusdirektors Max Hillmeier in besonderer Weise Beachtung fanden. Die Akteure wurde aus Vertretern der Gemeindeverwaltung, Ortsteilvertreter, Tourismus (speziell Bergbahn, Gastronomie, Hotellerie), Landwirtschaft, Handwerk, Schule und Kindergarten sowie Jugend und Ältere zusammengesetzt, um eine breite Expertise wie auch Interessensvielfalt sicherzustellen (BH3; BH6, BH7). Dieser Wunsch nach Interessensvielfalt zeigte sich aber keineswegs konfliktbefreit: *„Es gibt da ein paar Schwierigkeiten, weil wir auch alle sehr speziell sind, der ganze Haufen“* (BH6).

Eine wichtige Rolle in dem Interaktionsgefüge wird dem Tourismusdirektor Max Hillmeier zugesprochen, der sich an der Schnittstelle zwischen politisch-administrativer und tourismuswirtschaftlicher Ebene befindet und in Abstimmung mit, aber auch in Abhängigkeit zum Bürgermeisteramt agiert (BH3). Seine Person wird von Seiten der Interviewten positiv wahrgenommen, da er durch seine langjährige Position über mehr als zwei Jahrzehnte hinreichend Erfahrungswerte und ein gefestigtes Netzwerk mit sich bringt. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um die für den Tourismus in Bad Hindelang benötigte Kontinuität sicherzustellen (BH2). *„Der Herr Hillmeier ist da schon sehr lange drauf und macht einen meines Erachtens eine sehr wichtige Mediationsarbeit, indem er zwischen der Politik und den Interessen der Gemeinde und den Interessen des Tourismus auf eine sehr erfolgreiche Weise vermittelt.“* (BH4)

Auch der Tourismusbeirat nimmt eine wichtige Rolle im Destinationsnetzwerk ein und wurde deshalb im Erstellungsprozess zum Lebensraumkonzept intensiv eingebunden (BH6). Einerseits gilt er als wichtiger Impulsgeber, der die tourismusrelevanten und neu aufkommenden Themen bespricht und daraus abgeleitet Projekte initiiert: *„Das Wichtige am Tourismusbeirat ist – es sind ja Themen, die meistens bedeuten im Tourismus, die Komfortzone zu verlassen. Ich erinnere mich an die Digitalisierung, als die Online Buchungen eingeführt wurden. Ein Riesenaufschrei vor zehn Jahren!“* (BH1). Andererseits übernimmt der Tourismusbeirat eine wichtige Kontrollfunktion, indem er die Interessen des Tourismus in der Gemeindepolitik vertritt. Es werden aber auch Schwächen in den bestehenden Strukturen des Tourismusbeirats benannt, die auf die Problematik persönlicher Interessensverfolgung zurückgeführt werden (BH6). *„Es gibt Menschen, die haben Interessen. Und je nachdem, wie laut man ist und wie gut man Gehör findet, desto besser kann man seine Interessen an den Mann bringen. Es war nicht strukturiert, sage ich mal. Der Tourismusbeirat hat sich getroffen. Da wurden Ideen entwickelt.“* (BH7)

Zusätzlich zu den bereits genannten Stakeholdern wurden auch Externe, sprich nicht in Bad Hindelang Ansässige, in den Gestaltungsprozess zum Lebensraumkonzept integriert. Ihre Beteiligung begründet sich durch eine langjährige Zusammenarbeit in der Beratung der Tourismusgemeinde (BH1), aber auch in der Notwendigkeit, einen Blick von außen aufzuzeigen und wo nötig, *„den Finger in die Wunde“* zu legen (BH3). Es wird erkennbar, dass die Aspekte der Langjährigkeit und des Erfahrungswissen wie auch des Aufbrechens von bisherigen Akteursstrukturen eine Bedeutung für die Entwicklung Bad Hindelangs einnehmen.

Mittels Abbildung 35 werden die dargestellten Akteurskonstellationen nochmals konkretisiert und die Formen der Interaktion beschrieben. Hier gilt es herauszustellen, in welchem Rahmen der Austausch und die Beteiligung erfolgen und zu welchem Anlass dies passiert.

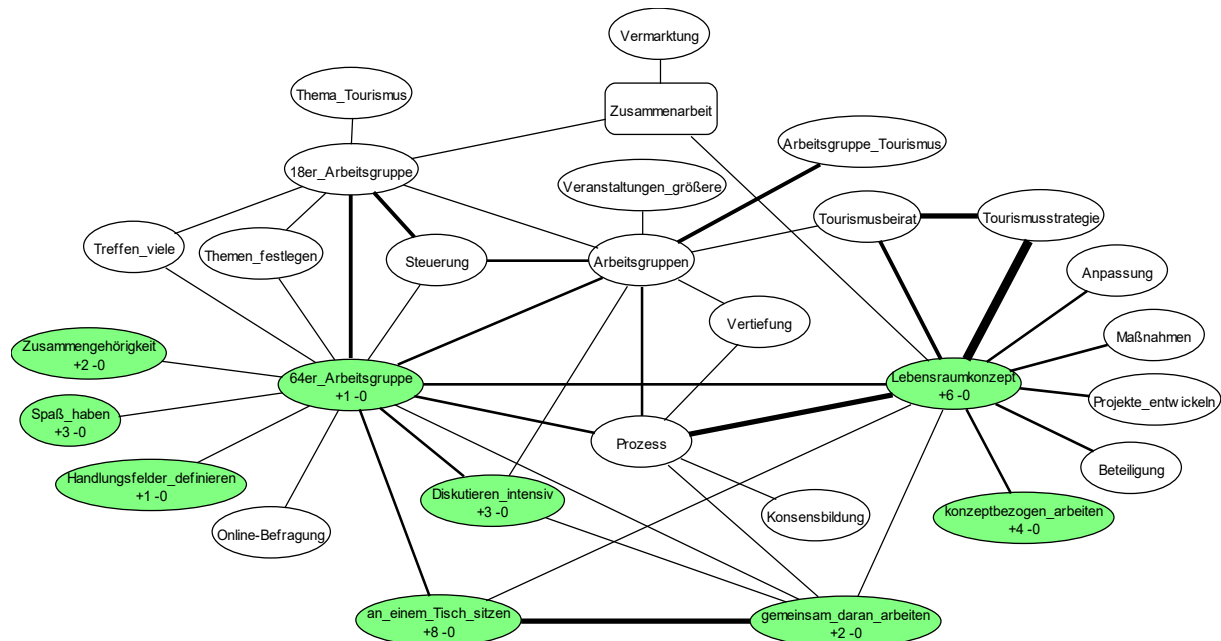


Abbildung 35: Bad Hindelang – Interaktionsformen (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Wie zuvor erwähnt, stellen die Arbeitsgruppen die zentralen Plattformen einer vertieften Zusammenarbeit im Erstellungsprozess dar. Neben der als Steuerungsgruppe definierten „18er“, diente die Gruppe der „64er“ dazu, die durch die Steuerungsgruppe vorselektierten Themen zu behandeln und die künftigen Handlungsfelder für Bad Hindelang abzuleiten (BH6):

„Da wurden acht Thementische gebildet mit jeweils acht Personen. Diese Thementische wurden ziemlich schnell vermischt und das war das Herzstück dieses ganzen Prozesses. Daraus kamen die Handlungsfelder und die Projekte, die in der Folge nochmals priorisiert werden mussten. Daraus ist das Lebensraumkonzept entstanden.“ (BH1)

Auch die Zusammensetzung der 64er-Arbeitsgruppe mit ihren jeweiligen Anspruchsgruppen wurde bewusst ausgewählt. Für diese Vorauswahl wurde den Vorsitzenden und Sprechern relevanter Vereine und Verbände aus der Hotellerie oder Handwerk das Entscheidungsrecht überlassen (BH5). Eine Voraussetzung bei der Vorauswahl war es, jene „Leute zu finden, die auch eine präsenste Rolle spielen und die sich auch gerne beteiligen“ (BH2). Die Abbildung macht zudem deutlich, dass die Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen insgesamt sehr positiv bewertet wird, da einerseits die Möglichkeit geboten war, verschiedene Akteursgruppen an einen gemeinsamen Tisch zu bringen, miteinander zu diskutieren und die langfristige Strategie gemeinsam mitzugestalten. Denn die Erfahrung der Vergangenheit hat gezeigt, dass solche konstruktiven Gespräche zur Festigung der gemeinsamen Richtung nicht immer gut gelungen sind:

„Die Gefahr ist immer, dass es auseinanderbricht in Teildiskussionen, dass jeder in seinem Kontext diskutiert. Das war davor, würde ich auch sagen, teilweise so, dass

diese Diskussionen sich voneinander entfernt hatten. Das Lebensraumkonzept war deswegen unglaublich wichtig, um wieder alle an einen Tisch setzen.“ (BH4)

Hinzu kommt auch, dass in diesem Kontext die zuvor erwähnten persönlichen Interessen, vor allem auf Seiten dominanter Einzelakteure, eine weitere Hürde auf diesem Weg darstellt: *„Und diese Leitwölfe natürlich untereinander zusammenzukriegen, ist schon eine Herausforderung“* (BH6).

Blickt man auf die Häufigkeit und die Intensität der Interaktion so wird deutlich, dass sich mit zunehmender Größe der Arbeitsgruppen die Häufigkeit der Zusammenkünfte reduziert. Während die Steuerungsgruppe der 18er-Arbeitsgruppe häufige Treffen der Abstimmung ermöglichte, so war eine intensive Zusammenarbeit im 64er-Kreis nur einmalig im Rahmen einer zweitägigen Zusammenkunft geplant (BH3). Im Nachgang des Erstellungsprozesses zeigt sich jedoch, dass die Beibehaltung des intensiven Austausches nicht in gleicher Form gehalten werden konnte, da es verpasst wurde, feste Arbeitsgruppen für den Übergang zum Umsetzungsprozess zu fixieren (BH6).

Ein Blick auf die vergangenen Formen der Interaktion jenseits des Lebensraumkonzepts legen offen, dass der Austausch und die Diskussion von Grundsatzfragen *„immer wieder in größeren Veranstaltungen“* erfolgten, wobei die daraus resultierende Beschlussfassung von touristisch relevanten Entscheidungen letzten Endes durch die politischen Vertreter im Gemeinderat erfolgte (BH4). Im Erstellungsprozess sollte dieser Umstand der politischen Einflussnahme gezielt reduziert werden (BH6). Der Tourismusbeirat bildet eine weitere zentrale Plattform für den Austausch und das Voranbringen relevanter Themen im Tourismus, in denen ausgewählte Vertreter touristischer Interessen freiwillig und aktiv mitwirken und interagieren können. Die Zusammenkunft dieses Gremiums erfolgt regelmäßig und wird auf sechs bis achtmal pro Jahr eingeschätzt. (BH1)

Eine Zusammenarbeit in größerem Rahmen unter offener Beteiligung unterschiedlicher Anspruchsgruppen stellt jedoch nicht den regulären Interaktionsmodus in Bad Hindelang dar (BH4). Dennoch wurde in den Interviews deutlich, dass mit Initiierung des Lebensraumkonzepts eine Intensivierung der Zusammenarbeit und des bisherigen Austausches erreicht wurde, die zu einer Stärkung der Zusammengehörigkeit und der Konsensbildung außerhalb des gewohnten Akteurskreises aus Tourismusbeirat und Gemeindevertretung beiträgt. Ein wichtiges Ergebnis war, dass der Tourismus zwar eines von mehreren zentralen Themen für die künftige Entwicklung Bad Hindelangs darstellt, das es in das ganzheitliche Lebensraumkonzept zu integrieren gilt, aber dennoch eine übergeordnete Relevanz aufweist und deshalb im Rahmen einer separaten „Arbeitsgruppe Tourismus“ zur Entwicklung einer neuen Tourismusstrategie gesondert behandelt werden muss (BH6).

Die folgende Abbildung 36 gilt einer vertieften Betrachtung der Einflussbeziehungen in der Zusammenarbeit, die in den zuvor analysierten Abbildungen bereits in Teilen erwähnt wurden. Ein erster Blick zeigt, dass unter dem Begriff der Zusammenarbeit grundsätzlich positive Einflussbeziehungen abgebildet sind.

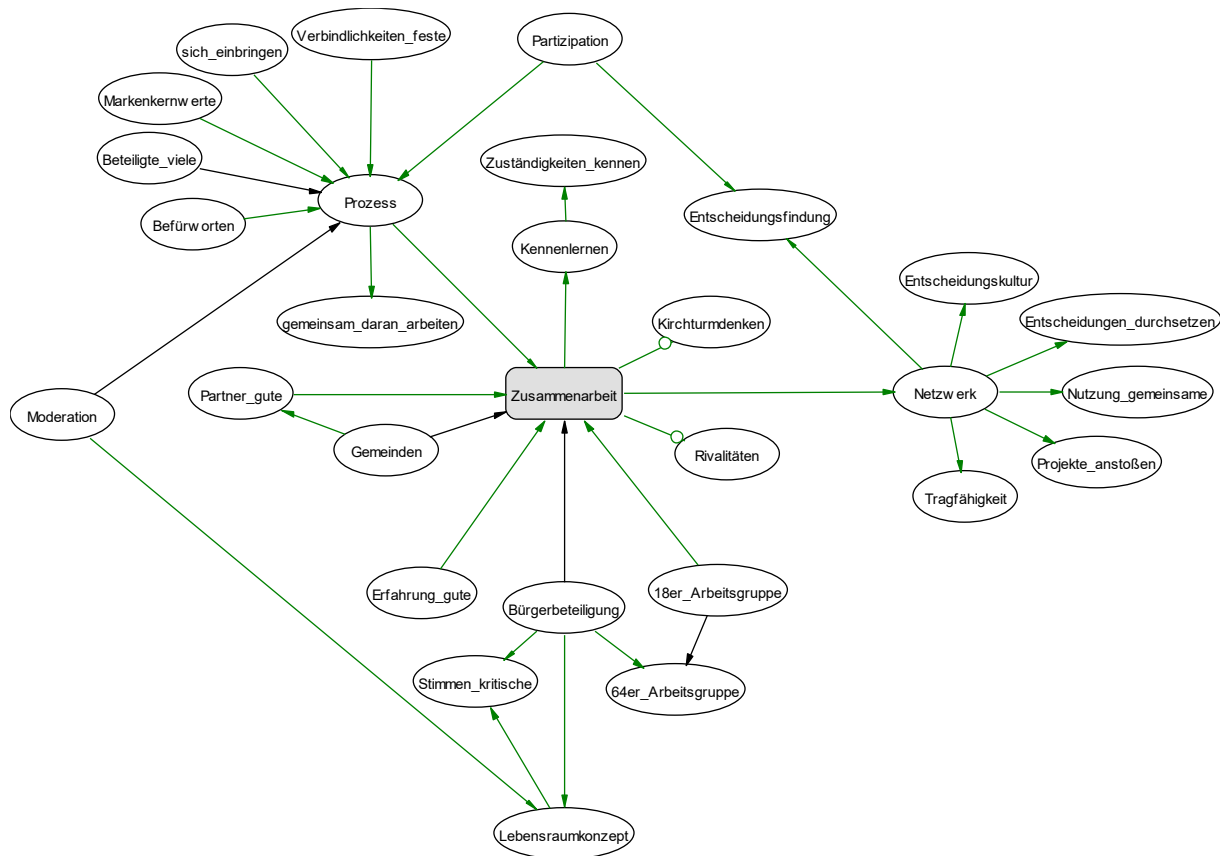


Abbildung 36: Bad Hindelang – Einflussfaktoren der Zusammenarbeit (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die intensivierte Form der Zusammenarbeit hat aus Sicht der Interviewten mehrere positive Effekte erzielt. Zum einen bot die Mitwirkung an den Arbeitsgruppen die Möglichkeit, neue Akteure aus Bad Hindelang und deren Funktionen überhaupt kennenzulernen: „Und es war spannend zu schauen, ob man überhaupt Überschneidungen findet. Man hat sich mal getroffen und es war eine sehr positive Kommunikation. Und ich glaube, dass es auch noch ein bisschen nachhallt“ (BH7). Zudem trägt diese bereichsübergreifende Interaktion dazu bei, das Netzwerk Bad Hindelangs und dessen Handlungsfähigkeit auszubauen und die Akzeptanz für Entscheidungen zu sichern:

„Es herrscht ja auch ständige Querverdingung. Ich habe dadurch ein Netzwerk, das für mich extrem wichtig ist. Ohne dieses Netzwerk und ohne diesen Rückhalt, die Tragfähigkeit kann ich viele innovative Dinge gar nicht, die können weder entschieden noch durchgesetzt werden. Da hätte ich auch keine Akzeptanz [...]. Es gibt Projekte, die schaffst du gar nicht ohne ein Netzwerk [...]. Und so ist es in vielen Projekten, wenn man sich nicht kennt, dann kann man auch nichts bewirken“ (BH1)

Die Frage, inwieweit sich die Art und die Dynamik der Zusammenarbeit in Bad Hindelang mit Erstellung des Lebensraumkonzepts geändert hat, wird ebenfalls positiv bestätigt. Das gemeinsame Arbeiten an der zukünftigen Ausrichtung hat positiv dazu beigetragen die bestehenden zwischenmenschlichen Rivalitäten sowie das Kirchturmdenken auf Seiten der Ortsteile zu reduzieren und somit eine konsensbildende Leitlinie zu finden (BH1; BH5).

„Ich habe das Gefühl gehabt, das hat das Dorf ein bisschen mehr zusammengeschweißt. Gerade diese 64er-Gruppe hat diese Tourismusmüdigkeit ein wenig nach links und rechts verschoben [...]. Wir beziehen das Dorf mit ein. Wir beziehen die jungen Leute mit ein, wir beziehen die alten Leute mit ein, das war eine ganz tolle Geschichte.“ (BH6)

Zu den zentralen Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit gehört die breite Beteiligung verschiedener Anspruchsgruppen, die auch den Bürgern eine Mitwirkung ermöglichte. Der bereits erwähnte Widerstand seitens der Einheimischen gegenüber den zunehmenden Überlastungserscheinungen im Tourismus sowie die aufkommende Tourismusmüdigkeit machten eine Einbindung dieser Kritiker aus Sicht der Interviewten umso erforderlicher.

„Ob die 500 wirklich alle im Konsens waren, weiß ist nicht. Aber ich weiß, dass die Zustimmung relativ breit war. Es war ja nicht unser Verdienst, dass am Anfang schon 500 Leute im Saal saßen. Das war schon der Verdienst des Leidensdrucks und der Diskussion, die vorher stattgefunden hat, was aber dann dazu geführt hat, dass es sich im Ort herumgesprochen hat, dass der Prozess gut läuft und, dass es Sinn macht, sich zu beteiligen und mitzumachen.“(BH3)

Für die Prozessgestaltung war es deshalb wichtig, sich auf die bestehenden Kernwerte der lokalen Bevölkerung zu besinnen und diese offen zu thematisieren, damit das Verständnis und die Akzeptanz für die Anpassung der zukünftigen Entwicklung Bad Hindelangs gegeben ist (BH3). Dies zu tun war insofern notwendig, da es die Grundlage für die Umsetzung der gemeinsam beschlossenen Ziele und Maßnahme sicherstellt:

„Es ging darum, Hindelang zu verändern. Und eben das fanden die Leute gut, dass sie auf einmal mitsprechen dürfen. Sprich, sie können was verändern und nicht nur im kleinen stillen Kämmerchen, wo der Gemeinderat irgendwelche Beschlüsse zieht und wir als Tourismusbeirat auch angefeindet werden [...] Jetzt war es auf einmal: ‚Ihr könnt alle mitreden, was in Hindelang in den nächsten fünf Jahren passieren soll.‘ Und das hat das Interesse der Leute geweckt.“ (BH6)

Ein tiefergehender Blick auf den Aspekt der Beteiligung zeigt (vgl. Abbildung 37), dass trotz der positiven Wirkung einer breiten Beteiligung von Bürgern dennoch Defizite in Bad Hindelang bestehen. So wird die Mitwirkung durch einen großen Anteil älterer Personen beeinflusst, die dementsprechend auch Einfluss auf die benannte Steuerungsgruppe ausüben. Im Gegenzug wird erkennbar, dass die Mitwirkung jüngerer Personen deutlich geringer ausfällt und dadurch den Beteiligungsprozess benachteiligen. Aus Sicht der Interviewpartner liegt der Grund vor allem in der schwierigen Motivation der Jugend sich aktiv zu engagieren (BH5). Eine Möglichkeit, um die künftige Beteiligung jüngerer Personen zu erhöhen, ist es, diese einerseits direkt anzusprechen und andererseits deren Bedürfnisse vorab zu ermitteln und zu verstehen, wie diese Anspruchsgruppe sprachlich wie inhaltlich adressiert werden muss, damit sie eine Beteiligung als gewinnbringend erachten (BH2). Eine hohe Beteiligung setzt demnach voraus Leute zu finden, die den Willen aufbringen, sich die Zeit für die Mitwirkung zu nehmen. Eine Möglichkeit die Bereitschaft zu erhöhen, wird darin gesehen, die Teilnahme direkt bei den relevanten Interessensgruppen offen einzufordern und die Notwendigkeit zu erörtern (BH5). Die hohe Beteiligung älterer Personen wird folglich darin begründet, dass sie einerseits gewillt

und andererseits gezwungen sind, sich mit der benötigten Anpassung auseinanderzusetzen, da sie unmittelbar von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sind (BH6).

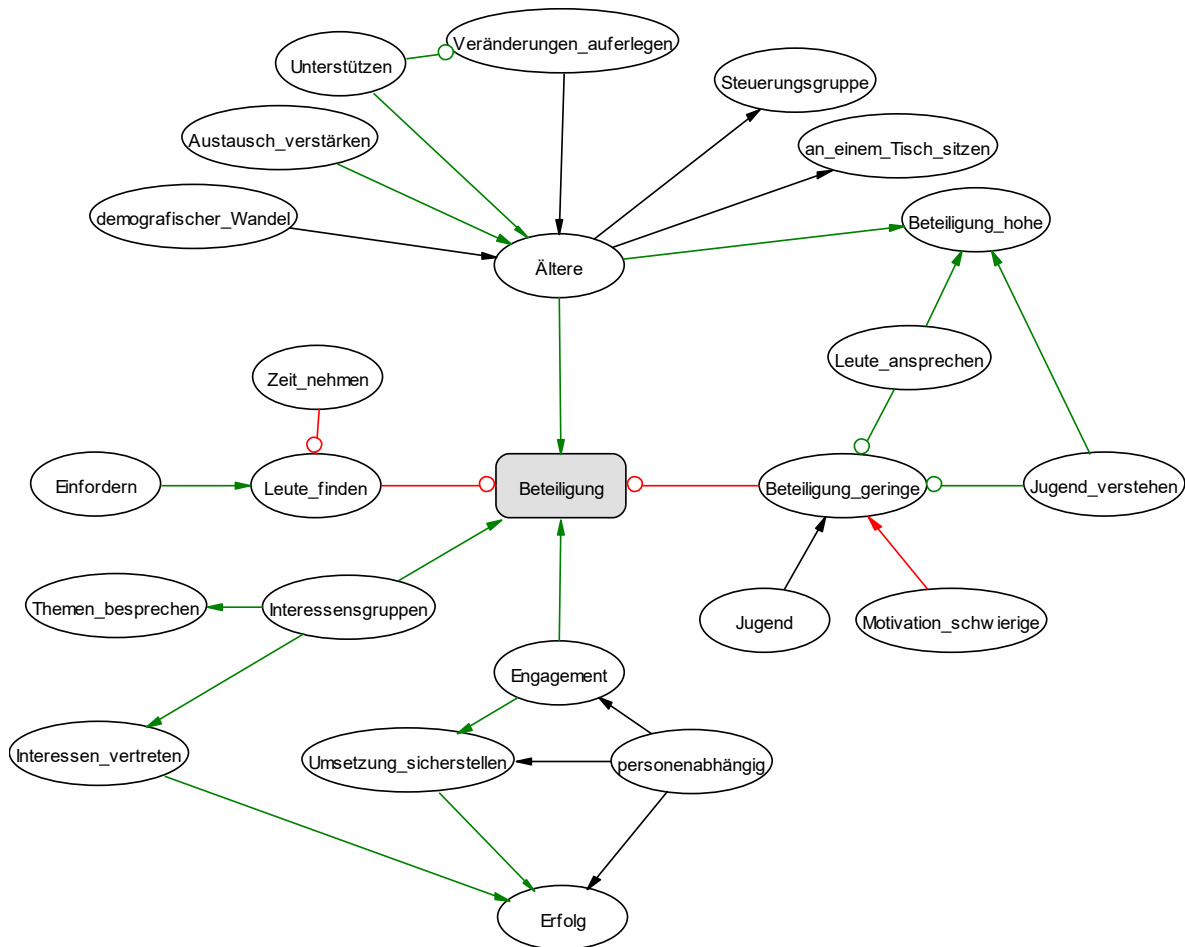


Abbildung 37: Bad Hindelang – Beteiligung (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

4.3.2.4 Entscheidungsfindung und Implementierung

Das nachfolgende Kapitel stellt die Einflussbeziehungen und kausalen Zusammenhänge in der Entscheidungsfindung in den Fokus. Um einen tiefergehenden Einblick dahingehend zu erhalten, sollen folgende Fragen in besonderer Weise berücksichtigt werden:

- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche Möglichkeiten gibt es, um Entscheidungen abzustimmen?
- Wer trifft Entscheidungen?
- Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Entscheidungsfindung?
- Wie werden die getroffenen Entscheidungen implementiert?

Anhand von Abbildung 38 werden die einflussnehmenden Faktoren auf die Entscheidungsfindung dargestellt. Die zuvor gewonnene Erkenntnis zu den übergeordneten Rollen von Gemeinderat und Tourismusbeirat werden auch in diesem Kontext sichtbar.

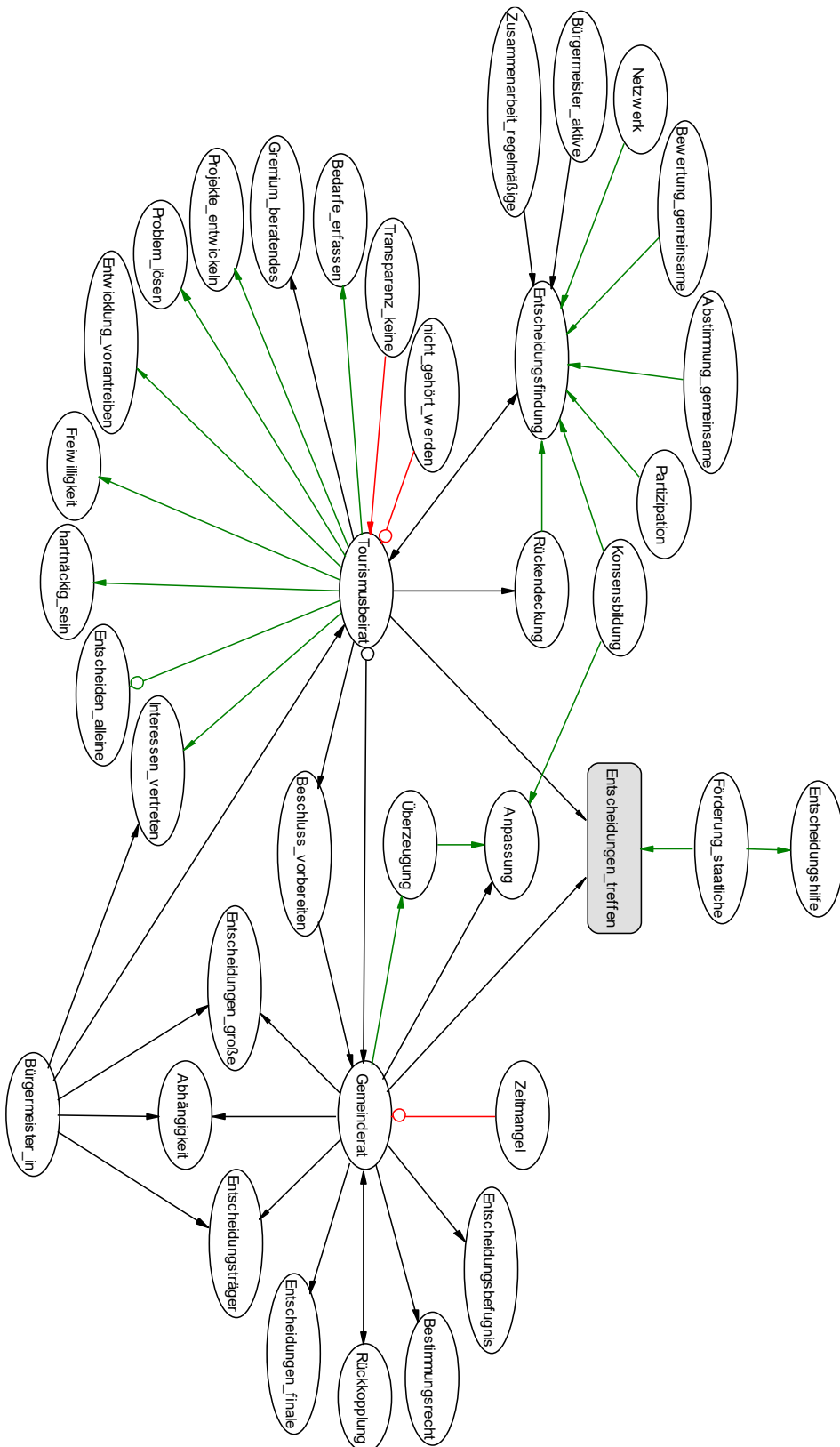


Abbildung 38: Bad Hindelang – Entscheidungen treffen (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Diese Gremien ermöglichen nicht nur den Austausch und die Interaktion der Akteure hinsichtlich tourismusrelevanter Fragen der Anpassung, sondern bieten zugleich einen Rahmen, die dafür notwendigen Entscheidungen herbeizuführen.

Auch wenn beide Gremien einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Entscheidungen getroffen werden, so zeigt sich ein deutlicher Unterschied hinsichtlich ihrer jeweiligen Befugnis. Dem Tourismusbeirat wird die wichtige Funktion eines begleitenden und beratenden Gremiums zugesprochen, um tourismusrelevante Themen vorzubespochen und dadurch Entscheidungen vorzubereiten, die dann durch die Mitglieder des Gemeinderats beschlossen werden (BH1; BH3; BH6). Die strukturelle Ausgangsbasis in Bad Hindelang ist folglich so angelegt, dass der Tourismusbeirat einen wichtigen Beitrag auf dem Weg der Entscheidungsfindung leistet, indem gemeinschaftlich ermittelt wird, welche Themen überhaupt eine Relevanz für Bad Hindelang besitzen, ob und welche Bedarfe sich daraus ergeben, welche Projekte infolgedessen vorangetrieben werden müssen und auf welche Weise bestehende und neu aufkommende Probleme zu lösen sind:

„[Tourismusbeirat] ist das vorausgestellte Gremium, welches die touristischen Ziele und die Tourismusstrategie eigentlich macht [...]. Und der Gemeinderat nimmt uns als Beratergremium dann mit, aber bestimmen tun die das. Wir haben überhaupt kein Bestimmungsrecht. Wir können nur denen etwas vorschlagen. Aber in der ganzen Zeit, wo ich jetzt drin bin, gab es eigentlich nicht ein Thema, [...] was wir nicht durchgekriegt haben durch den Gemeinderat. Also wir sind doch relativ wichtig.“ (BH6)

Dies macht deutlich, dass eine direkte Entscheidungsbefugnis seitens der Tourismusakteure zwar nicht gegeben ist, aber Entscheidungen dennoch durch die vorbereitenden Maßnahmen maßgeblich beeinflusst werden können. Für die großen Entscheidungen zur Anpassung touristischer Handlungsfelder ist diese Art der Vorsondierung und Impulsgebung durch den Tourismusbeirat unabdingbar für die Beschlussfassung im Gemeinderat (BH1; BH2).

„Der [Tourismusdirektor] hat es dann zur Kenntnis genommen und das finale Konzept noch mal gesichtet, bevor er es der Gemeinderat, der die verlängerte Entscheidungsinstanz von der Auftraggebergruppe ist, für gut befunden hat. Er hat es dann im Gemeinderat final beschließen lassen. Dazu musste erst vorher diskutiert und präsentiert werden, was passiert ist.“ (BH3)

Diese Form der zweistufigen Entscheidungsfindung wird seitens der Interviewpartner jedoch unterschiedlich bewertet. Einerseits wird dadurch eine Entscheidungskultur in Bad Hindelang geschaffen, die für die „Tourismusbranche wirklich Vorbildcharakter“ (BH1) hat. Es besteht die Auffassung, dass das beschriebene Entscheidungsprinzip nicht nur konsekutiv erfolgt, sondern auch durch Rückkoppelung geprägt ist, da die anvisierten Maßnahmen mittels Feedbackschleifen zwischen Entscheidungsträger (Gemeinderat) und Impulsgeber (Tourismusbeirat) angepasst werden können:

„Wenn es dann fertig ist vom Konzept, dann wird es im Gemeinderat zur Entscheidung vorgelegt. Dann entscheidet der Gemeinderat: ja oder nein oder hat auch nochmal Anpassungsideen. Dann kommt es wieder an uns zurück und wir müssen das dann irgendwie umsetzen. Und dass das dann auf das Ganze einzahlt, das müssen wir vorher abstimmen, weil natürlich ist die Frage: passt es zur Bildsprache? [...] Passt es zum Naturschutz? Das klären wir ab mit dem Naturschutzbeauftragten. Es ist halt ein wirklich ganz viel Zusammenarbeit.“ (BH2)

Der Umstand der mangelnden Entscheidungsbefugnis auf Seiten des Tourismusbeirat sorgt aber auch für Unmut. Es entsteht vereinzelt die Wahrnehmung unter den touristischen Akteuren, dass wichtige Entscheidungen nicht von Touristikern selbst, sondern durch die Politik getroffen werden und dringende Anliegen insbesondere dann nicht gehört werden, wenn die gewünschten Maßnahmen mit höheren Kosten verbunden sind (BH7). Auch aus Sicht von außenstehenden Akteuren entsteht der Eindruck, dass *„die zentralen Entscheidungen eigentlich in der Regel von den Bürgermeisterinnen ausgegangen sind, die sie in der Gemeinde reingeben haben, die sie in der Gemeinde breit diskutiert haben lassen und die dann im Prinzip aufgegriffen wurden und vom Gemeinderat umgesetzt worden sind. Ich habe das Gefühl, dass die Bürgermeister die treibenden Kräfte dabei waren, dass sie die Vordenker waren, die die entsprechenden Marksteine gesetzt haben.“* (BH4).

Das hier aufgezeigte Entscheidungsverfahren bestätigt den Umstand, dass die Entscheidungsbefugnis für den Tourismus, trotz der Möglichkeiten zur Einflussnahme und Interessensvertretung im Tourismusbeirat, final den politischen Akteuren in Bad Hindelang obliegt (BH3). Der dadurch aufkommende Unmut wird zusätzlich durch den Eindruck verstärkt, dass die im Tourismusbeirat behandelten Themen und Diskussionsergebnisse, nicht transparent außerhalb des Beirats kommuniziert werden und somit der Weg der Entscheidungsfindung bis hin zum Beschluss für Außenstehende nicht nachvollziehbar ist (BH1). Um diesem Problem entgegenzuwirken und die notwendige Transparenz in der Entscheidungsfindung nach außen zu schaffen, wurde der Entschluss gefasst, den Tourismusbeirat dem Hauptausschuss in der Gemeindepolitik zuzuordnen:

„Der Hauptausschuss hat die wesentlich höhere Bedeutung [...]. Letzten Endes die höchste Instanz in Führungsstrichen ist dann immer noch der Gemeinderat [...]. Der Tourismusbeirat hat nur empfehlenden Charakter im Hauptausschuss. Und Dinge, die der Hauptausschuss nicht entscheiden kann, kommen dann in den Gemeinderat. Aber dann sind die im Hauptausschuss auch schon vorher beraten. Also diese Entscheidungskultur in Hindelang ist sehr gut und das hilft mir natürlich sehr.“

Ziel dieser strukturellen Anpassung war es demnach, die Akzeptanz für die Handlungsfähigkeit des Tourismusbeirats in tourismusrelevanten Fragen zu festigen.

Anders zeigt sich die Befugnis im Rahmen des Erstellungsprozesses zum Lebensraumkonzept. Hier wurden die Entscheidungen für die konzeptionelle Ausrichtung und die im Konzept benannten Ziele und Maßnahmen partizipativ mit allen Beteiligten getroffen: *„Das heißt, es hat die Gruppe entschieden oder es hat in der Gruppe Teilentscheidungen gegeben, die dann wieder ins Plenum getragen wurden. Und dann hat das Plenum mitentschieden. Wir haben immer Konsensbildung herbeigeführt. Also ein entscheidender Moment.“* (BH3). Für den künftigen Weg der Entscheidungsfindung hat die partizipative Erfahrung im Erstellungsprozess einen wichtigen Meilenstein für die Sensibilisierung der Akteure hinsichtlich neuer Themen und Handlungsfelder in Bad Hindelang erreicht. Sie konnten nun selbst bestimmen, in welcher Weise die neuen Themen berücksichtigt und behandelt werden. Daran anknüpfend wird auch in Abbildung 38 ersichtlich, dass der Aspekt der Konsensbildung eine wichtige Voraussetzung für das Anpassungsverständnis in Bad Hindelang darstellt. Dazu gehört, dass aus dem Konsens eine gemeinsame Überzeugung dahingehend entsteht, dass die getroffene Entscheidung

„der richtige Weg ist. Denn klar war, dass man sich eine neue Strategie für den Tourismus geben wollte und dass ein geeigneter Weg gefunden wird, der die Stakeholder-Gruppen entsprechend einbindet und mitnimmt – das war essentiell [...] – und trotzdem aber eine gewisse Festigkeit zu haben in der eigenen Überzeugung [...]. Das alle drei Jahre völlig über Bord zu werfen und neu aufzusetzen führt zu unglaublich starkem Energieverlust und Effizienzverlusten.“ (BH3)

Mit dieser Aussage wird deutlich, dass Beständigkeit für die getroffenen Entscheidungen eine wichtige Grundlage dafür ist, die benötigte Akzeptanz der Akteure für die Maßnahmen der Anpassung, wie es das Lebensraumkonzept vorsieht, zu erreichen. Um diese Kontinuität sicherzustellen wurden im Zuge des Erstellungsprozess zur neuen Tourismusstrategie diverse Akteure aus der Landwirtschaft zur Thematik des Ökomodells einbezogen (BH2). Auf die Frage, wie es gut es gelingt, den langjährigen Ansatz des Ökomodells die Ziele des Lebensraumkonzepts und der Tourismusstrategie zu integrieren, zeigt sich, dass es nur schwer gelingt, von einer hohen Motivation in der Konzeptionsphase auch zu einer tatsächlichen Umsetzung zu wechseln. Die Hürde findet sich darin, konkret Regeln zur Erreichung der Ökomodellziele zu formulieren, die auch konsequent in der Praxis gelebt werden:

„Nur zu sagen, wir werben mit dem landwirtschaftlichen Ökomodell, das ist zu kurz gesprungen! Das merkt der Tourist, dass das gelogen ist. Der Punkt, dass sich die einzelnen Player jetzt zusammensetzen und sagen: Wir vom Tourismus geben uns klare Regeln, der funktioniert nicht. Deshalb sage ich, das Ökomodell auszubauen ist eine schöne Idee. Die Bereitschaft in Hindelang ist momentan, wenn man wirklich ans Arbeiten gerät, reduziert!“ (BH2)

In Abbildung 38 wird ersichtlich, dass auch externe Impulse, wie staatliche Förderungen, die Entscheidungen auf Seiten der touristischen Akteure dahingehend beeinflussen können, ob langfristig greifende Maßnahmen überhaupt ergriffen werden (BH7).

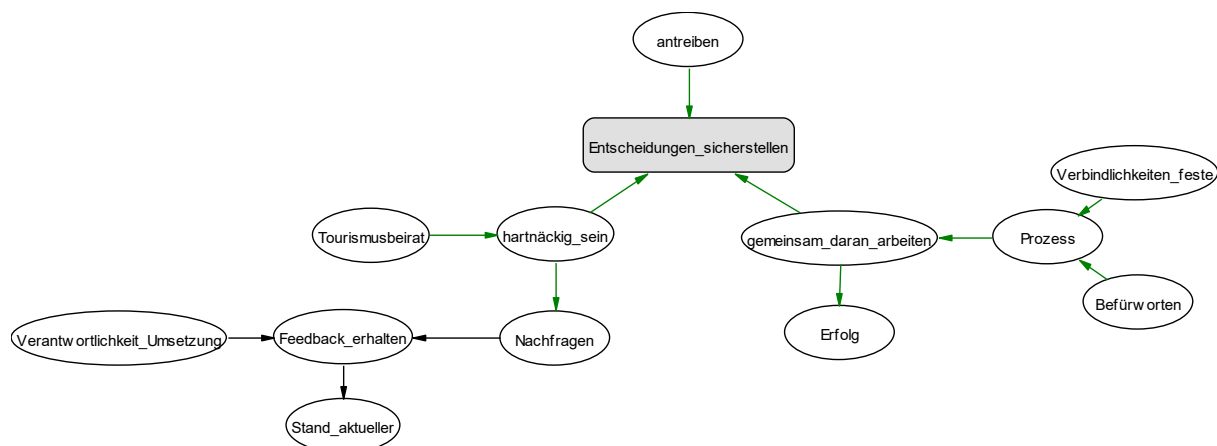


Abbildung 39: Bad Hindelang – Entscheidungen sicherstellen (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die Interviews zeigen, dass Förderprogramme eine positive Entscheidungshilfe für langfristige Investitionen darstellen können. Eine weitere Frage im Kontext der Entscheidungsfindung war, in welcher Weise versucht wird, die Implementierung der getroffenen Entscheidungen sicherzustellen (vgl. Abbildung 39).

Auch hier übernimmt der Tourismusbeirat eine wichtige Funktion. Aus Sicht der Interviewten obliegt diesem Gremium zwar keine Entscheidungsbefugnis, umso wichtiger ist aber ihre Funktion als kontrollierende Instanz, die die anvisierten Ziele und Maßnahmen im Blick behält, regelmäßig den Status Quo erfasst und als antreibende Kraft Handlungsdruck erzeugt (BH3):

„Wir sind relativ hartnäckig im Tourismusbeirat [...]. Wenn wir etwas gesprochen haben und nach drei Sitzungen noch nichts wieder darüber gehört haben, dann fragen wir nach. Dann sagen wir: vor drei Sitzungen haben wir doch „das“ gesagt! Was ist daraus geworden? Und dann kriegen wir ein Feedback, ob es zerschlagen worden ist oder wie der Stand der Dinge ist. Dafür werden auch Experten eingeladen aus dem Dorf, die uns berichten, wie weit sie sind.“ (BH6)

Der Aspekt der Partizipation nimmt einen positiven Einfluss darauf, dass sich der Wille zur Umsetzung der getroffenen Entscheidungen festigt. Denn das Arbeiten an einer gemeinsamen Sache unter hoher Beteiligung Vieler geht damit einher, dass der angestoßene Prozess auch befürwortet wird *„und [die] haben natürlich aufmerksam hingeschaut, was entsteht jetzt in der Folge. Und das bringt eine gewisse Dynamik auch in Richtung Umsetzung“* (BH3). Die im Erstellungsprozess zum Lebensraumkonzept partizipativ getroffenen Entscheidungen erzeugen eine breite Erwartungshaltung. Diese fungieren wiederum als antreibende Kraft, die Implementierung sicherzustellen. Dazu bedarf es aber fester Verbindlichkeiten, die dazu beitragen, das Pflichtbewusstsein zur Umsetzung durch im Konzept fixierte Maßnahmen sowie durch Festlegung verbindlicher Personen dauerhaft hochzuhalten:

„Die [festen Verbindlichkeiten] braucht es in einer Gemeinde. Wenn Sie dazu nicht bereit sind, als Gemeinde diese feste Verbindlichkeit zu übernehmen, sollten Sie so einen Prozess lassen, weil dann werden Sie nur Unfrieden stiften. Es gibt auch heute Leute, die schreiben: Sie haben in ihrem Wahlkampf das und das und das gesagt und im Lebensraumkonzept, das uns das versprochen. Und warum passiert jetzt nichts?“ (BH2)

4.3.2.5 Monitoring und Feedback

Im Folgenden gilt es Antworten auf die Frage zu finden, welche Faktoren den Umsetzungsprozess in besonderer Weise beeinflussen und wie es gelingt, Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen auch dauerhaft zu gewährleisten. Die nachfolgenden Fragen dienen einer detaillierten Untersuchung:

- Wie wird die festgelegte Umsetzung beobachtet?
- Inwieweit werden Impulse und Veränderungen berücksichtigt?
- Inwieweit besteht die Möglichkeit die Umsetzung zu überdenken und anzupassen?
- Welche Möglichkeiten der Rückkoppelung gibt es?

Abbildung 40 fokussiert auf den Ausgangsbegriff der Umsetzung. Ein erster Blick zeigt, dass die Interviewpartner die Faktoren, die einerseits die Umsetzung von Entscheidungen sicherstellen und andererseits den Umsetzungsprozess betreffen, differenziert betrachten.

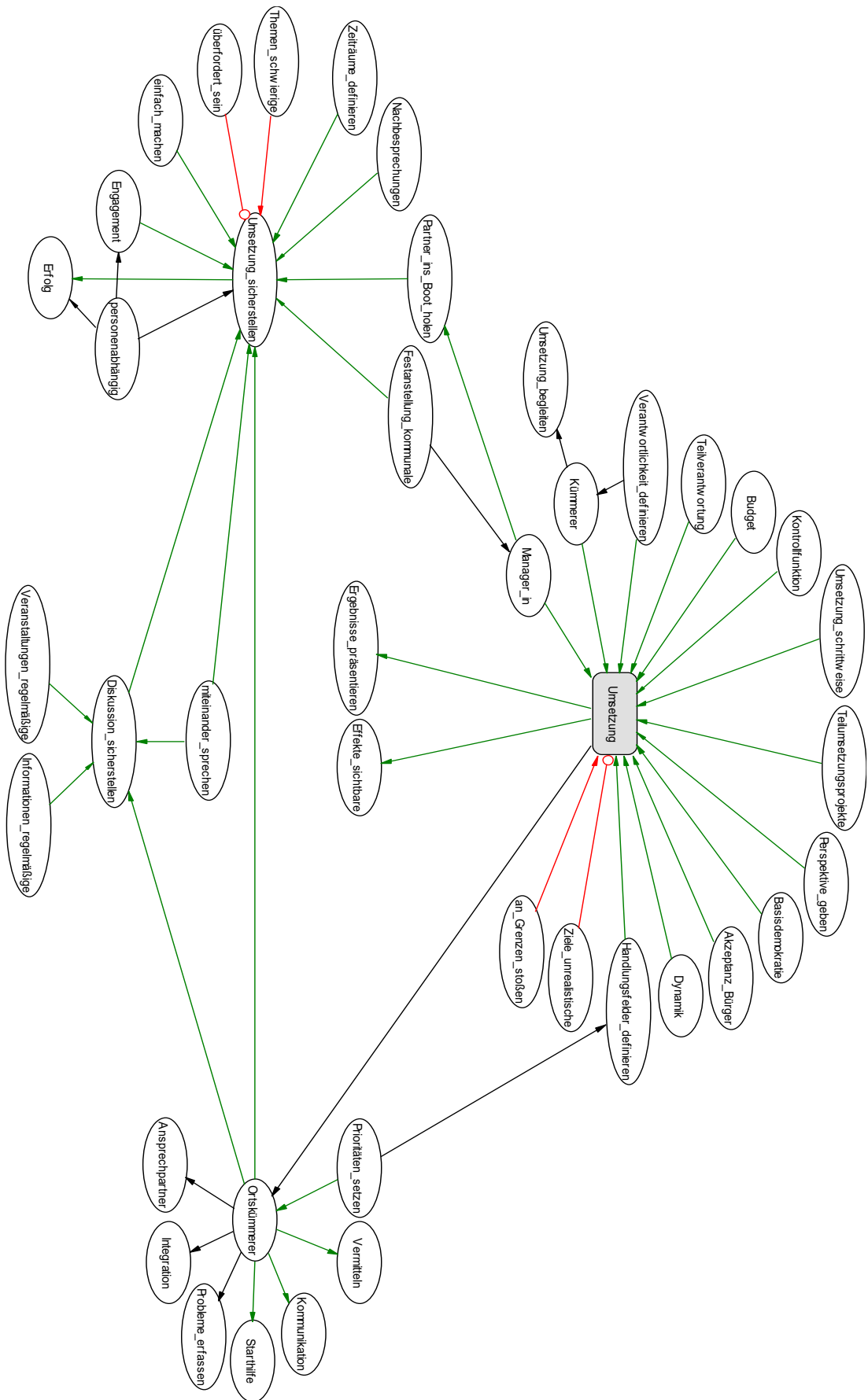


Abbildung 40: Bad Hindelang – Umsetzung sicherstellen (Kausalnetz)
 Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Beide Aspekte vereint der Umstand, dass eine zentrale Voraussetzung darin gesehen wird, dass Diskussionen und Kommunikation auch nach Beschluss des Lebensraumkonzepts sichergestellt werden müssen, um ein erneutes Auseinanderdriften der Teilorte Bad Hindelangs in verschiedene Entwicklungsrichtungen zu verhindern. Regelmäßige Veranstaltungen und die regelmäßige Bereitstellung von Informationen können den kontinuierlichen Austausch zwischen den Teilorten unter einem gemeinschaftlichen Deckmantel ermöglichen. Hier wird vor allem der Gemeinde die verantwortliche Rolle zur Initiierung dessen zugesprochen. (BH4)

Weiterhin zeigt sich, dass der Aspekt einer übergeordneten Kümmererfunktion den Umsetzungsprozess in besonderer Weise positiv beeinflusst. Diese Funktion wird in den Interviews mit den assoziierten Begriffen „Managerin_in“, „Ortskümmerer“ und „Kümmerer“ beschrieben. Als wichtige Mittlerfunktion zur Sicherstellung der Kommunikation zwischen den Teilorten, aber auch im Austausch mit der Gemeindepolitik sollen künftig verantwortliche Ortskümmerer eingesetzt werden (BH6). Die negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen, dass die Einrichtung der Ortskümmererstelle für die Akteure aus den Teilorten die Maßnahme mit der höchsten Priorität darstellt:

„Am Ende vom Ende kam es immer auf eine Figur an. Daraufhin ist dieses Lebensraumkonzept aufgegangen. Den Ortskümmerer haben wir uns alle gewünscht. Die Idee war, einen Menschen zu schaffen, einen Menschen einzustellen, der sich um die Belange [kümmert], der zwischen der Gemeinde und den Leuten im Dorf vermittelt.“
(BH6)

Mit der Funktion des Ortskümmerers geht einher, dass zugezogene Bürger und neue Unternehmen eine Art Starthilfe erhalten, um die strukturellen Vor-Ort-Bedingungen zu erfassen und besser zu verstehen. Aber auch das zuvor benannte Problem mangelnden Engagements junger Leute soll dadurch gelöst werden, indem der Ortskümmerer als Ansprechpartner für die Belange Jüngerer und als vermittelnde Stelle zum Bürgermeisteramt fungiert. Das im Erstellungsprozess erkannte Leerstandsproblem soll durch die verantwortliche Durchführung einer Bestandserfassung ebenfalls durch den Ortskümmerer behandelt werden (ebd.)

Auf die Frage, welche Faktoren den Umstand beeinflussen, dass die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen auch erfolgt, wird die Festlegung eines strukturellen Rahmens als sinnvoll erachtet. Neben der Bereitstellung von ausreichendem Budget gehört auch dazu, dass im Anschluss an den Erstellungsprozess, vertiefende Nachbesprechungen im kleinen Akteurskreis erfolgen. Ziel dieser Nachbesprechungen ist es, die Umsetzung einzelner Schritte sowie die Definition von Umsetzungszeiträumen weiter zu konkretisieren (BH2; BH3). Besonders die Festlegung von kleinteiligen Umsetzungsschritten und Teilumsetzungsprojekten kann dabei unterstützen, eine kontinuierliche Kontrollfunktion einzurichten, die die Maßnahmen aus dem Lebensraumkonzept hinsichtlich ihres Erfolgs laufend prüft und den beteiligten Akteuren eine Perspektive für die beschlossene Entwicklungsrichtung gibt (BH3):

„Ich denke, dass gerade diese Sachen, diese Kleinschrittigen, die wir als Konzept liegen haben, irgendwann mal umgesetzt werden könnten. Dazu braucht es das Konzept! Weil du fängst jedes Mal wieder von Neuem an. Jedes Mal wird wieder ein Expertengremium zusammengerufen, um zu sagen ‚Was machen wir als Nächstes?‘“ Wir können jetzt als

Tourismusbeirat das Konzept zurate ziehen und sagen: ‚Was brauchen wir? Was wollen wir?‘ Ich glaube, dass es wichtig ist.“ (BH6)

Aus Sicht der Interviewten zeigt auch die Anlage von festen Strukturen für den Umsetzungsprozess keine Wirksamkeit, wenn die grundlegende Bereitschaft der Akteure zur Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen fehlt (BH2). Es wird festgestellt, dass der Erfolg der Umsetzung stark vom persönlichen Engagement gewillter Einzelpersonen abhängt und dass es eine starke Gemeinschaft und Partner braucht, die diesen Willen auch aktiv unterstützen:

„Sie müssen es halt machen! Wir haben zum Beispiel eine starke Gemeinschaft. Das war ganz wichtig. Man will diese Verstärkung vom Austausch. Man will auch die Senioren und Augenmerk auf Kinder und solche Geschichten. Da brauchen Sie gar nicht so viel Geld [...]. Ich habe mir dann halt meine Partner gesucht, die ich einstellen kann. Ich habe vom Glas bis zum Kaffeebecher, bis zum Blumenschmuck, bis zur Tischdecke alles mit ausgesucht, weil ich gesagt habe: ich will sicherstellen, dass das so läuft, wie ich das für richtig halte.“ (ebd.)

Es wird aber auch deutlich, dass der persönliche Wille Einzelner etwas „einfach zu machen“, durch eine verantwortliche Person flankiert werden muss, der diese Einzelinitiativen der Umsetzung prozessbegleitend bündelt, koordiniert und dauerhaft begleitet (BH1). Dies bestätigt den zuvor eingeforderte Kümmererfunktion:

„Dann würde es natürlich so aussehen, dass da jemand da wäre, den die Gemeinde bezahlt und der wie so ein Manager sagt: So liebe Leute, ich hole euch mit ins Boot und jetzt machen wir das so und das machen wir so. Und der dann die guten Ideen hätte, auch in der Umsetzung, weil es ist sehr zeitaufwändig.“ (BH5)

Um den benötigten zeitlichen Aufwand zur Sicherstellung von Maßnahmen dauerhaft betreiben zu können, ist der hauptamtliche Einsatz personeller Ressourcen unabdingbar. Eine dauerhafte Begleitung und Koordination als Nebenbeschäftigung wären nur schwer leistbar. Die Festanstellung eines verantwortlichen Kümmerers wird auch deshalb als notwendig erachtet, damit die personellen Ressourcen der Gemeindeverwaltung langfristig nicht überfordert werden (BH4). Die weitere Festlegung von Teilverantwortungen in bestimmten Handlungsfelder kann sinnvoll sein, die Arbeit des hauptverantwortlichen Kümmerers zu unterstützen (BH3).

Die Erfahrungen in Bad Hindelang liefern aber auch eine ernüchterte Sichtweise auf die Bereitschaft zur Übernahme von Teilverantwortung seitens der lokalen Stakeholder:

„In diesem Projekt gab es natürlich auch hintendran [die Frage] ‚wer muss sich kümmern‘ – also irgendwelche aktiven Gruppen. Ganz ehrlich: Vergessen Sie es! Wenn Sie da reinschreiben ‚Wirtschaft‘, dann können Sie bis zum Sankt Nimmerleinstag warten, bis da was passiert. Oder wenn ich reinschreibe ‚Landwirte‘ – Landwirte tun das nicht, nur weil das da drinsteht. Wenn ich das nicht übernehme und den Weg mache, dann passiert da nichts.“ (BH2)

Dies bestätigt erneut die zuvor gewonnenen Erkenntnisse, dass der Erfolg der Umsetzung trotz der Anlage von Umsetzungsstrukturen stark vom persönlichen Willen und Engagement Einzelner abhängt. Die gewillte Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortlichkeit schafft

aber auch Vorbildcharakter für andere, insbesondere wenn aktives Handeln durch Personen in politisch verantwortlicher Position sichtbar erfolgt:

„Bei den großen Projekten, da bringe ich mich schon selber ein. Ich möchte schon, dass die Leute wissen, diese Punkte, die sie da aufgerufen haben, sind mir wichtig. Ich bin schon jemand, der sagt: ich glaube an Basisdemokratie. Und ich glaube, dass Menschen, wenn sie einen Willen haben, in der Demokratie auch sehen müssen, dass dieser Wille zählt. Wenn man es dann einfach ignoriert, dann funktioniert das nicht.“ (ebd.)

Folglich wird deutlich, dass es die Akzeptanz der Bürger, insbesondere der aktiv Involvierten, dafür bedarf, dass die beschlossene Entwicklungsrichtung Umsetzungserfolge erfährt. Dazu gehört, dass Erfolge, wenn sie erreicht sind, auch präsentiert werden. Dadurch ist es möglich, die Effekte der Beteiligung im Prozess sichtbar zu machen (BH3).

Des Weiteren war von Relevanz, inwieweit die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen laufend beobachtet und auftretende Veränderungen und neue Impulse berücksichtigt werden. Abbildung 41 bildet diese Aspekte anhand des Begriffs der „Nachkontrolle“ ab. Die Grafik verdeutlicht, dass die Durchführung und Begleitung der Umsetzung nach Erstellung des Lebensraumkonzepts rückblickend negativ eingeschätzt werden. Der gewünschte SOLL-Zustand einer regelmäßigen Nachkontrolle der Maßnahmen konnte nach Auffassung der Interviewpartner nicht adäquat sichergestellt werden.

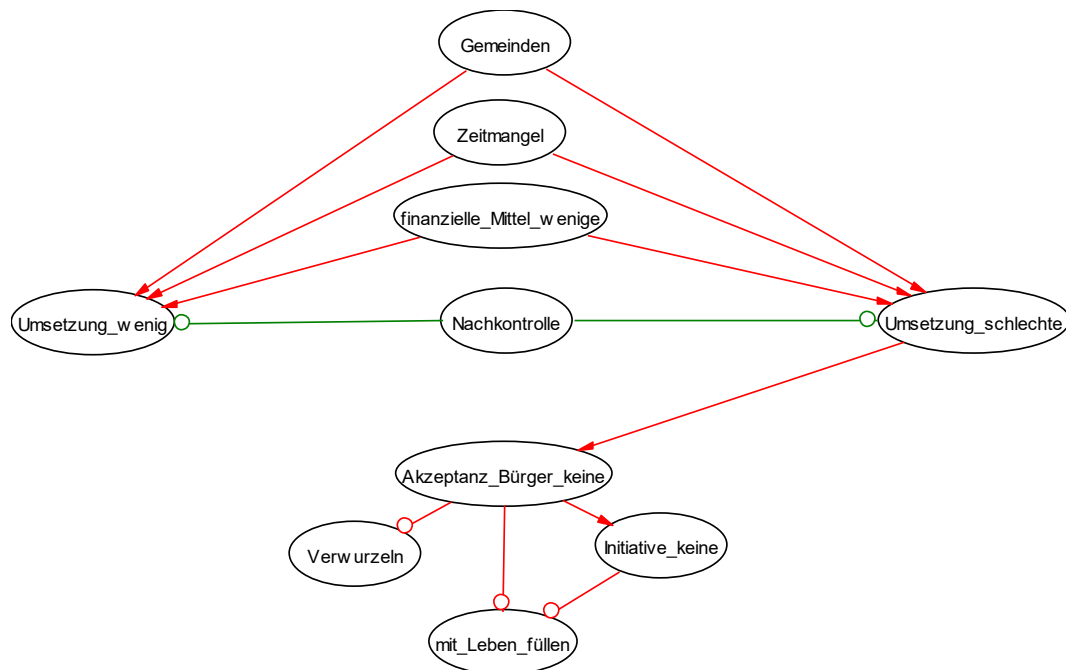


Abbildung 41: Bad Hindelang – Nachkontrolle (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Als Gründe gelten insbesondere die fehlende Bereitstellung von zeitlichen und finanziellen Kapazitäten, die nach Ansicht der Interviewpartner durch die Gemeinde erfolgen müsste. Zudem fehlte es an einer begleitenden Instanz aus den Akteurskreisen, die die unterschiedlichen Teilbereiche fokussiert vorantreibt:

„Ich hätte im Nachgang des Prozesses mehr Arbeitsgruppen gebildet, um die Dinge durchzusetzen [...]. Mir sind zu wenig Dinge umgesetzt worden vom Prozess. Das liegt aber nicht an dem Prozess – der war toll – sondern es liegt an der Gemeinde, den Prozess nicht richtig umzusetzen, aus finanziellen, aus zeitlichen Gründen. Ich hätte mir gewünscht, dass diese Nachkontrolle einfach mehr umgesetzt werden würde.“ (BH6)

Die fehlende stetige Nachkontrolle hatte nach Auffassung der Interviewpartner zur Folge, dass die Maßnahmen nicht hinreichend umgesetzt werden konnten. Dieser Umstand beeinflusst die Zufriedenheit und Akzeptanz der Bürgerschaft in negativer Weise. Jedoch ist es nicht möglich, tiefergehende Erkenntnisse darzustellen, da zwischen Beschlussfassung und Zeitpunkt der Interviews nur zwei Jahre vergangen sind (BH7). Abbildung 41 bezieht sich demnach auf die weiter zurückliegenden Erfahrungen in der Gemeinde. Auch hier wird deutlich, dass es im verantwortlichen Bereich des Tourismusbeirats liegt, an die beschlossenen Umsetzungsschritte im Rahmen der Gremiumssitzungen zu erinnern und das Vorantreiben der Maßnahmen zu forcieren: *„Ich bin nicht der einzige Hartnäckige. Man muss gucken, dass man dem Tourismus-Chef ein bisschen auf die Füße tritt, dass er den anderen auf die Füße tritt“ (BH6).*

Die Frage der Beobachtung des Umsetzungsprozesses wurde in den Interviewantworten durch die synonyme Verwendung der Begriffe Monitoring und Controlling berücksichtigt. Abbildung 42 rückt den Begriff „ständiges Controlling“ in den Fokus. Es zeigt sich, dass das elektronische Gästekartensystem (*Bad Hindelang Plus*) eine grundlegende Möglichkeit im Tourismus Bad Hindelangs darstellt, um anhand von statistischen Kennzahlen Zwischenerfolge und die Wirksamkeit von Maßnahmen zu ermitteln.

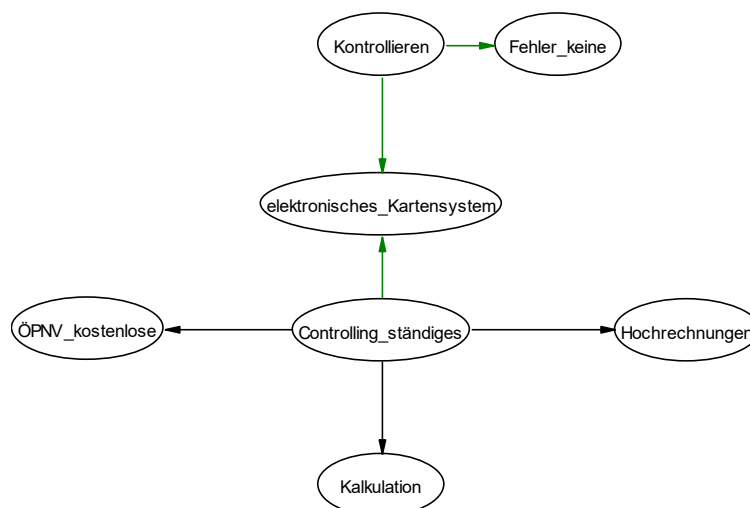


Abbildung 42: Bad Hindelang – Controlling (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Der Aspekt der Wirksamkeit von Maßnahmen wird im nachfolgenden Kapitel 4.3.2.6 genauer betrachtet. In diesem Kontext zeigt sich, dass die zahlenbasierte Kontrolle in Bad Hindelang gezielt genutzt wird, um potentielle Fehler in betriebswirtschaftlichen Fragen zu meiden und laufend wie auch schnellstmöglich auf Probleme zu reagieren (BH1). Die Bereitschaft der ständigen Kontrolle steht dabei im Zusammenhang mit dem jeweiligen Projekt. So weist das

Projekt der elektronischen Gästekarte Bad Hindelang Plus ein Kostenvolumen von rund 3 Millionen Euro auf, indem zahlreiche Gastgeber und touristische Akteure involviert sind.

Ein weiterer Aspekt der Umsetzung betrifft die Frage, inwieweit die Möglichkeit besteht, Entscheidungen im Umsetzungsprozess zu überdenken (vgl. Abbildung 43). Neben der Möglichkeit des kennzahlenbasierten Controllings finden sich in den weiteren Antworten jedoch keine konkreten Ansätze eines fest etablierten Systems, anhand dessen die Destinationsakteure neue Erkenntnisse verwerten und Anpassungen im beschlossenen Umsetzungsprozess vornehmen können. Auch werden keine Aussagen dahingehend getroffen, welche Möglichkeiten der Rückkoppelung innerhalb des Destinationsnetzwerks bestehen. Dennoch macht die Grafik deutlich, dass ein Prozess dann als gut bewertet wird, wenn die richtigen Partner vorhanden sind und er auf demokratischer Basis erfolgt. Die Einbindung von Bürgern unterschiedlicher Altersklasse führen nach Aussagen der Interviewpartner eher dazu, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies wiederum trägt dazu bei, dass auch das Revidieren von Entscheidungen weniger erforderlich wird.

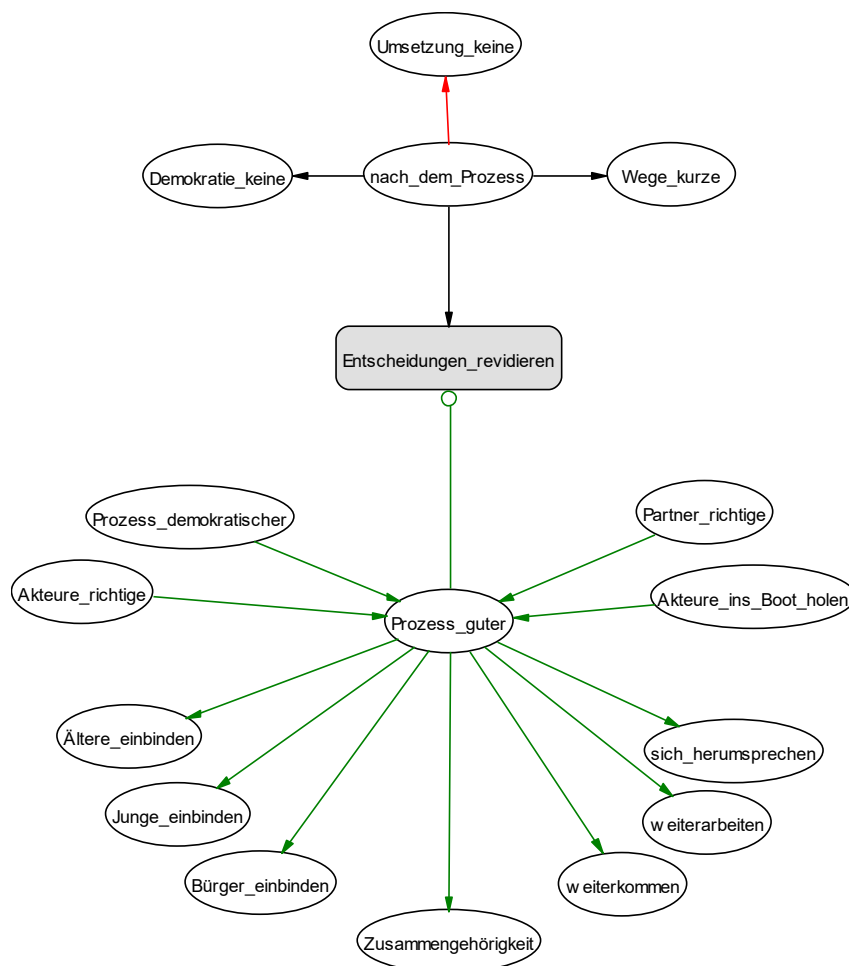


Abbildung 43: Bad Hindelang – Entscheidungen revidieren (Kausnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

4.3.2.6 Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen

Im Vergleich zum vorherigen Kapitel, das auf die prozessbegleitende Beobachtung und Gestaltung der Umsetzung fokussiert, soll die Evaluation von Maßnahmen und deren Beitrag zur Entwicklung der Destination betrachtet werden. Hier stehen vor allem die Aspekte des Lernens und Reflektierens des Handelns im Vordergrund. Die folgenden Leitfragen helfen dabei, eine entsprechende Erkenntnistiefe dahingehend zu erlangen:

- Wie erfolgt die Erfolgskontrolle von Zielen?
- Welche Möglichkeiten der Reflexion und des Erfahrungsaustauschs werden genutzt? Und wer stößt dies an?
- Inwieweit werden die getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit bewertet?
- Welchen Beitrag leisten die gewonnenen Erkenntnisse und wie werden die Ergebnisse der Auswertung genutzt?
- Welchen Einfluss haben die Entscheidungen auf die weitere Entwicklung der Destination?

Wie bereits zuvor, sollen die langfristigen Erfahrungen des Tourismus sowie die jüngeren Erfahrungen mit der Erstellung des Lebensraumkonzepts gleichermaßen Berücksichtigung finden. Abbildung 44 geht zunächst vom Begriff der Evaluation aus und stellt die davon ausgehenden Einflussbeziehungen dar.

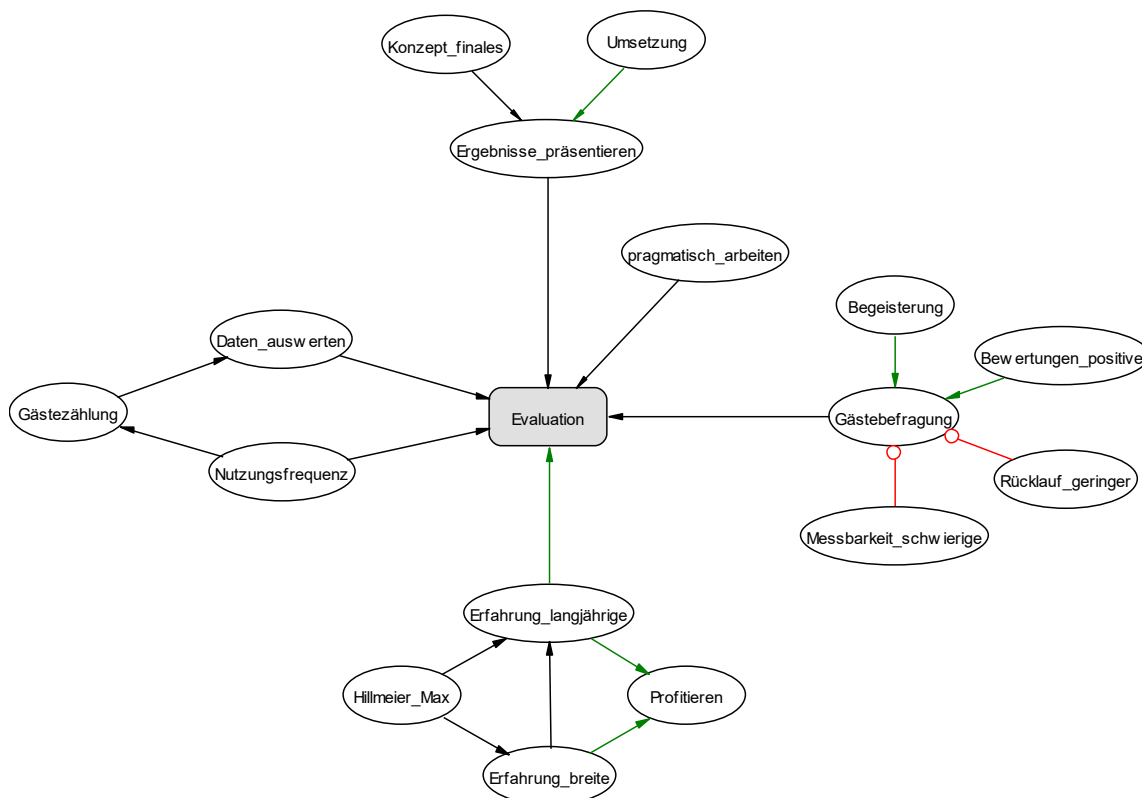


Abbildung 44: Bad Hindelang – Evaluation (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Ein Blick auf die Interviewaussagen zeigt, dass die Einschätzung ob und in welcher Form Evaluierungsansätze im Destinationskontext bestehen, unterschiedlich ausfällt. Wie zuvor im Kontext des Monitorings fällt auf, dass kein systematisches Vorgehen zur Evaluierung benannt wird, obwohl die Notwendigkeit eines strategischen Vorgehens mit Bezugnahme zum touristischen Leitkonzept in Kapitel 4.3.2.2 explizit betont wurde.

Ansätze der Evaluierung im Destinationskontext werden einerseits als zweckmäßig und pragmatisch beschrieben, wobei der Tourismusbeirat eine kontrollierende Funktion einnimmt:

„Ein richtiges System gibt es keins. Was wir im Tourismusbeirat machen, sind so was wie Themenwege [...]. Wir haben diese Wellness-Bänke auf den Weg gebracht und so Kleinigkeiten. Die siehst du. Das heißt, ob das umgesetzt wird oder nicht, das siehst du.“ (BH6)

Andererseits werden konkrete Instrumente wie Gästebefragungen benannt, deren Ziel es ist, anhand der Aussagen zur Gästezufriedenheit neue Erkenntnisse über den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu erhalten. Besonders die Nutzung der Gästekarte Bad Hindelang Plus liefert dafür wichtige Hinweise:

„Jetzt ist das erste Jahr der Erlebnisleistungen vorbei [...]. Und mit größtem Erfolg sind diese Erlebnisleistungen, die eben die Werte der Lebensraumstrategie und des Ökomodells widerspiegeln – sind mit allergrößter Begeisterung [angenommen worden]. Das zeigt die Umfrage der Gäste.“ (BH1)

Bei dieser Aussage fällt zusätzlich auf, dass der Bezug sowohl zum Ökomodell als auch zum Lebensraumkonzept gelegt wird, sprich dass die umgesetzten Maßnahmen, die Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung berücksichtigen und demnach ein konzeptorientiertes Handeln an dieser Stelle bestätigt wird.

Die Erfahrungen der Vergangenheit zeigen aber auch, dass das Instrument der Gästebefragung kein Garant für verlässliche und messbare Daten ist. Sie liefern keine Aussagen zur Steigerung der Wertschöpfung, Kaufkraft oder Übernachtungen, insbesondere wenn nur ein geringer Rücklauf der Fragebögen erfolgt. Verlässlicher hingegen zeigen sich statistische Daten zur Nutzungsfrequenz mittels Gästezählung, zu den angebotenen Leistungen der Gästekarte oder des kostenlosen ÖPNV. Die langjährige Beobachtung dieser Kennzahlen liefern Erfahrungswerte, die es rechtfertigen Anpassungen in den Maßnahmen vorzunehmen, sobald die Kennzahlen auf ein verändertes Nutzerverhalten hindeuten:

„Die Gäste müssen ihre Karte im Bus an das Terminal halten. Da wird das natürlich auch verifiziert, sprich, stimmt das Maß dessen, was wir ausgehandelt haben. Jetzt stimmt es natürlich nicht mehr, [da wir] fast fünf Monate Lockdown hatten. Da stimmen die Zahlen nicht mehr. Da muss dann– das steht übrigens auch im Vertrag drin – miteinander gesprochen werden. Und so geht es eigentlich in all diesen Projekten, die wir durchführen im Tourismus.“ (BH1)

Der hohe Nutzen dieser langjährigen Erfahrungswerte wird aber auch unmittelbar der Person Max Hillmeier zugeschrieben, der über mehr als 20 Jahren die Position des Tourismusdirektors in Bad Hindelang innehat. Diese Kontinuität und das langjährige Erfahrungswissen ermöglichen es, notwendige Entscheidungen und Entwicklungen im Tourismus vor dem

Hintergrund eintretender Veränderungen besser einzuschätzen (BH2; BH4). Speziell im Kontext des Lebensraumkonzepts wurde festgelegt, die (zum Zeitpunkt der Erhebung noch) laufende Umsetzung, bereits in der Anfangsphase zu evaluieren und erste Zwischenergebnisse für den Fortgang des weiteren Umsetzungsprozess zu nutzen.

Abbildung 45 stellt den Begriff der Umsetzungsevaluierung ins Zentrum. Ziel dieser Evaluierung sollte sein, frühzeitig im Umsetzungsprozess zu erkennen, ob Probleme und möglicherweise Widerstände entstehen, aber auch inwieweit erste Erfolge erzielt wurden. Mittels dieser frühzeitigen Bewertung zum Entwicklungsfortschritt und zur Wirksamkeit der Maßnahmen galt es Aufschluss darüber zu erlangen „wo hat man eine Chance, etwas umzusetzen und wo nicht“ (BH3). Dieser Ansatz zeigt, dass für die Umsetzung des Lebensraumkonzepts im Vorfeld Möglichkeiten des Reflektierens und des proaktiven Handelns angedacht wurden, die es erlauben, Entscheidungen bei Bedarf zu revidieren.

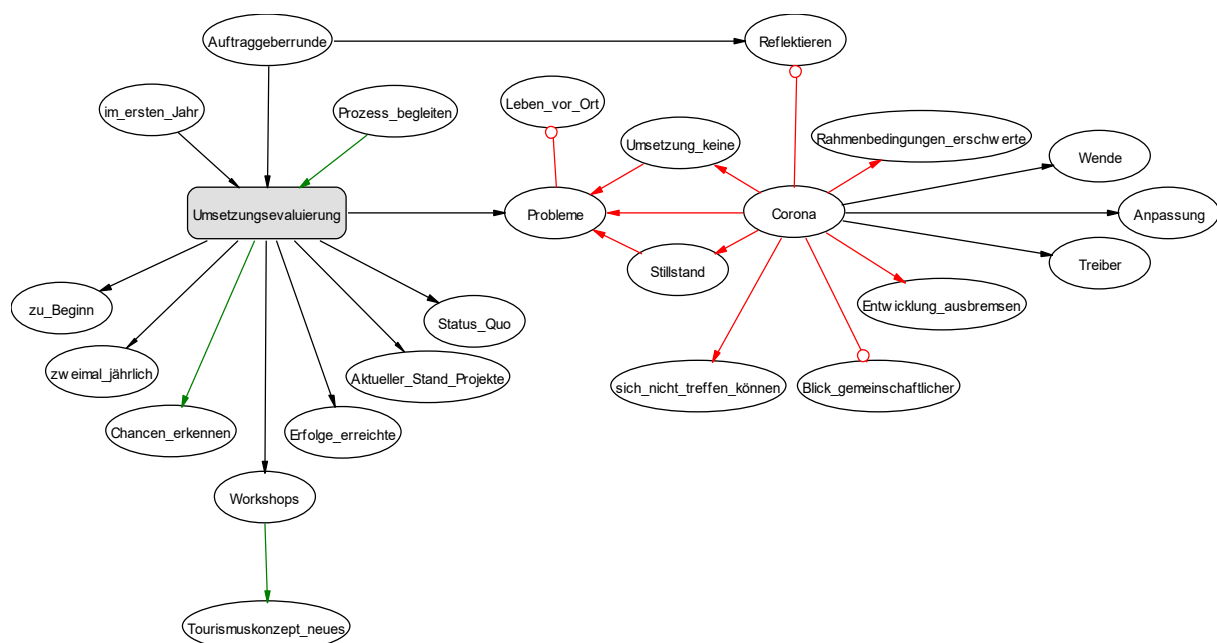


Abbildung 45: Bad Hindelang – Umsetzungsevaluierung (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die Durchführung der Umsetzungsevaluierung (vgl. Abbildung 45) sollte aber, nicht wie im Erstellungsprozess, durch ein externes Beraterteam begleitet werden, sondern intern durch die Akteure der festgelegten Steuerungsgruppe erfolgen (BH2, BH3). Demnach wurde die zuvor gewählte Form der breiten Beteiligung für die Phase Umsetzungsevaluierung wieder auf einen kleinen, ausgewählten Akteurskreis reduziert. Dies birgt jedoch die Gefahr, dass die geforderte Transparenz und Kommunikation nach außen einbüßt, da für Außenstehende die Umsetzungsfortschritte und Zwischenerfolge wieder schwerer nachzuvollziehen sind:

„Wir haben auch jetzt, muss ich zugegebenermaßen sagen, zum Teil Probleme, weil die Leute einfordern, es passiert nichts. Aber man muss fairerweise auch sagen, ich kann ein ÖPNV, der 15 Jahre nichts getan hat, nicht innerhalb von einem Jahr perfekt machen. Das geht nicht. Das heißt, wir haben auch hinter diese Geschichten logischerweise Zeiten geschrieben. Und diese Zeiten heißen zum Teil auch 5 Jahre.“ (BH2)

Diese Einschätzung verdeutlicht, dass einzelne Maßnahmen, für die lange Umsetzungszeiträume definiert wurden, eher als erfolglos wahrgenommen werden, wenn die Kommunikation zum jeweiligen Status Quo von Seiten der Verantwortlichen ausbleibt:

„Für die Hindelanger selber, die in dieser 64er-Gruppe waren. Die haben ja nie wieder irgendwas davon gehört. Denen einfach mal den Erfolg [aufzuzeigen]. Wir haben ein Gemeindeblatt, wir haben Newsletter, dort einfach mal reinzuschreiben ‚Hier von unserem tollen Lebensraumkonzept 2030 ist, das, das und das umgesetzt worden.‘ Da würde sich jeder tierisch drüber freuen. Das ist ein guter Ansatz!“ (BH6)

Dieser Umstand der ausbleibenden Kommunikation führt dazu, dass die Wahrnehmung zum Umsetzungserfolg völlig unterschiedlich ausfällt und zu einem gefährdenden Faktor für die Akzeptanz der beschlossenen Lebensraumstrategie wird:

„Am Ende vom Ende ist bis auf die Lounge nichts umgesetzt. Also mal ganz böse gesagt, das liegt vielleicht daran, dass danach Corona kam, dass keiner mehr an irgendetwas anderes gedacht hat als Corona [...]. Aber ich glaube auch, man hat uns so ins Blaue hineindenken lassen. Diese 64er-Gruppe konnte sich völlig ausspinnen mit Ideen. Und wir haben Konzepte entwickelt, die noch ein bisschen abgespaced sind, aber die man ja weiterentwickeln könnte. Und irgendwie haben wir danach das Gefühl gehabt, jetzt kommt nix mehr [...]. Wir sollten am Schluss Sterne vergeben, welches Projekt uns am wichtigsten war. Und die meisten Sterne hat dieser Ortskümmerer bekommen. Jetzt ist es eineinhalb Jahre her und von dem Ortskümmerer spricht überhaupt niemand ein einziges Wort.“ (ebd.)

Die Gefahr dahinter ist, dass der zuvor geäußerte Wunsch einer Basisdemokratie und Partizipation für die Weiterentwicklung Bad Hindelangs als unglaublich verstanden wird, wenn auf die im Partizipationsprozess geäußerten Bedarfe und getroffenen Entscheidungen keine, nach außen erkennbare, Realisierung erfolgt.

Die weiteren Aussagen zum Einfluss der COVID-19-Pandemie legen offen, dass sich die bereits vor der Pandemie bestehenden Überlastungserscheinungen in Folge des zunehmenden Tagesbesuchsaufkommens zusätzlich verstärkt und dadurch den Handlungsdruck im Tourismus weiter erhöht haben (BH2):

„Es gibt vor Ort einen gewissen Umsetzungsdruck, also Leidensdruck, etwas zu machen durch diese Überbelastung [...]. Das wird aber im nächsten Sommer wahrscheinlich, wie zu erwarten, sofort wieder sichtbar und spürbar werden. Insofern bin ich überzeugt, dass der grundsätzliche Schritt in die Richtung richtig war.“ (BH3)

Dies hatte zur Folge, dass die Notwendigkeit zur Entwicklung und Umsetzung eines Besucherlenkungskonzepts einmal mehr bestätigt wurde (BH2). Für das Voranbringen der im Lebensraumkonzept integrierten Tourismusstrategie hatte das Eintreten der Coronapandemie und die damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen eine ausbremsende Wirkung bis hin zum Stillstand von Austausch und Umsetzung (BH3; BH6). Dies führte dazu, dass sich auch die Relevanz der weiteren Problematiken, wie Leerstand oder abnehmende Übernachtungen, temporär verändert. Der Grund dafür liegt in der veränderten Nachfrage der deutschen Urlauber nach einem Urlaub in der Heimat, die diese Probleme kurzfristig auflöst:

„Natürlich ist jetzt gerade überhaupt nichts wichtig. Und es wird uns natürlich jetzt auch einfach gemacht, weil wenn wir wieder öffnen dürfen, wird dieses Allgäu überrannt werden. Keiner wird irgendwo hinfliegen.“ (BH6)

Diese Verschiebung birgt zugleich das Risiko, dass die zuvor im Erstellungsprozess erfolgreich motivierten Akteure das Bewusstsein zur Umsetzung der langfristigen Maßnahmen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen verlieren (ebd.). Auch das Reflektieren der Umsetzungsschritte wird davon beeinflusst, da sich der Fokus des Handelns ebenfalls pandemiebedingt verschiebt. Dies liefert konkrete Hinweise auf den Einfluss solcher Veränderungsdynamiken. Beispielsweise hat der gesteigerte Bedarf nach Naturgenuss in intakten Naturlandschaften als Begleiterscheinung der Lockdown-Beschränkungen eine Wende in der touristischen Nachfrage herbeigeführt, die auch in Bad Hindelang berücksichtigt werden muss (BH1). Dennoch bieten diese ad hoc auftretenden Veränderung auch einen Anlass die strategische Ausrichtung der Destination grundsätzlich zu überdenken. Es wurde zuvor festgestellt, dass das im Lebensraumkonzept verankerte Anpassungshandeln (vgl. Kap. 4.3.2.2) *„Kontinuität in der Planung und gewisse Langfristigkeit einerseits [bedarf]. Andererseits trotzdem immer wieder draufzuschauen in einem mittelfristigen Zeitrahmen, also nicht alle zwei Jahre, und dann anlassbezogen, so wie jetzt COVID. Das war für viele der Anlass einfach, ihre Strategien auf den Prüfstand zu stellen“ (BH3).* An dieser Stelle wird deutlich erkennbar, dass Kontinuität und Langfristigkeit auf der einen Seite und das Einrichten von iterative Reflexionsschleifen auf der anderen Seite wichtige Anforderung zur Anpassung auf Destinationsebene darstellen. Auch der aus dem Erstellungsprozess resultierende Wunsch nach einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Teilorten wurde durch die COVID-19-Pandemie negativ beeinflusst (BH7), dessen Aufrechterhaltung eine große Herausforderung darstellt: *„Das ist im wahrsten Sinne des Wortes blöd, dass jetzt Corona kommt [...] weil man jetzt natürlich nicht mehr diese Leute zusammenholen kann, da das der Wunsch war von allen, öfters zusammenzukommen und diese Themen voranzutreiben.“ (BH1).*

Abschließend gilt es darzustellen, welchen Einfluss die getroffenen Entscheidungen auf die weitere Entwicklung der Destination haben. Trotz der soeben benannten Einflussbedingungen, die die Corona-Pandemie geschaffen hat, zeigt sich eine breite Übereinstimmung unter den Interviewpartnern, dass die Entscheidung für das Lebensraumkonzept wie auch der Erstellungsprozess selbst eine große Zustimmung in Bad Hindelang erfahren haben und als positiv für die langfristige, strategische Ausrichtung eingeschätzt wird:

„Ich glaube, dass dieses Konzept uns auf jeden Fall in den nächsten Jahren helfen wird, weil wir wieder darauf zurückgreifen und uns besinnen zu können: Wer sind wir? Was wollen wir? Wo wollen wir hin? Ich glaube, dass das Konzept in der Zukunft ganz wichtig werden wird. Wenn alles mal wieder normal ist, dann werden wir das brauchen. Einfach um das das Pferd nicht wieder von hinten aufzuzäumen, sondern wir haben jetzt ein Konzept. Das heißt, jetzt können wir uns darauf stützen.“ (BH6)

Dies bestätigt erneut die Forderung nach Kontinuität und Rückbesinnung auf die gemeinsam beschlossenen Ziele. Weiterhin entstand auf Seiten der Beteiligten der Eindruck, dass mit Erstellung des Lebensraumkonzepts sichtbare Fortschritte für Bad Hindelang erzielt wurden und die abgeleiteten Maßnahmen ohne großen Aufwand umgesetzt werden können (BH7). Das

Einschwören auf eine gemeinsame Linie und die Konsensbildung im Prozess führt zu der Überzeugung, dass der Entschluss für eine Lebensraumstrategie nach wie vor der richtige Weg für Bad Hindelang ist (BH1; BH3).

4.3.3 Fall 3

4.3.3.1 Statistische Angaben

Analog zu den Fällen 1 und 2 ermöglicht die Relevanzanalyse auch im dritten Fall die empirischen Daten anhand von statistischen Kennzahlen zu betrachten. Die Ausdrucksliste zeigt, dass für die Falldestination Chiemgau im Rahmen der Kodierungsphase insgesamt 3.927 Schlüsselbegriffe erstellt wurden. Diese Begriffe weisen wiederum 49.249 Verbindungen auf.

Die nachfolgende Tabelle 14 stellt einen Überblick über die der zwanzig häufigsten genannten Begriffe absteigend nach ihrer Relevanz dar. Es kann festgestellt werden, dass der Begriff von „mehr Schlagkraft“ (1) als Ergebnis einer „guten/engen/gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit“ (6/7/12/16) eine hohe Relevanz für die Interviewpartner der Destination Chiemgau einnimmt. Die „strategischen Geschäftsfelder“ (20) stellen in diesem Kontext ein wichtiges Ergebnis der Zusammenarbeit dar. Weiterhin zeigt sich, dass die Akteure „Chiemgau Tourismus“ (3) wie auch der „Marketingbeirat“ (18) eine nennenswerte Relevanz in der Wahrnehmung der Interviewpartner einnehmen. Zudem tritt die „Digitalisierung“ (14) als Treiber besonders in Erscheinung.

Tabelle 14: Chiemgau – Relevanzliste

Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl	Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl
1	Schlagkraft_mehr	60	11	Ziele_festlegen	42
2	Vorbild_sein	57	12	Zusammenarbeit_enge	42
3	Chiemgau_Tourismus	55	13	Akteure_überzeugen	38
4	Bedarfe_erkennen	48	14	Digitalisierung	38
5	übertannt_werden	48	15	Vorreiter	38
6	Zusammenarbeit	48	16	Zusammenarbeit_gemeindeübergreifend	38
7	Zusammenarbeit_gute	48	17	Entwicklung_gute	37
8	Corona	47	18	Marketingbeirat	38
9	miteinander_sprechen	44	19	Akzeptanz	36
10	Chiemgau	42	20	Geschäftsfelder_strategische	36

Quelle: Eigene Darstellung

Mit Hilfe der Bewertungslisten können auch im Fall 3 die positiven und negativen Bewertungen aus den Interviews nach ihrem IST- und SOLL-Zustand unterschieden werden. Die nachfolgende Abbildung 46 zeigt zunächst die Top 20 der positiven/negativen Begriffe im IST-Zustand absteigend nach ihrer Relevanzzahl.

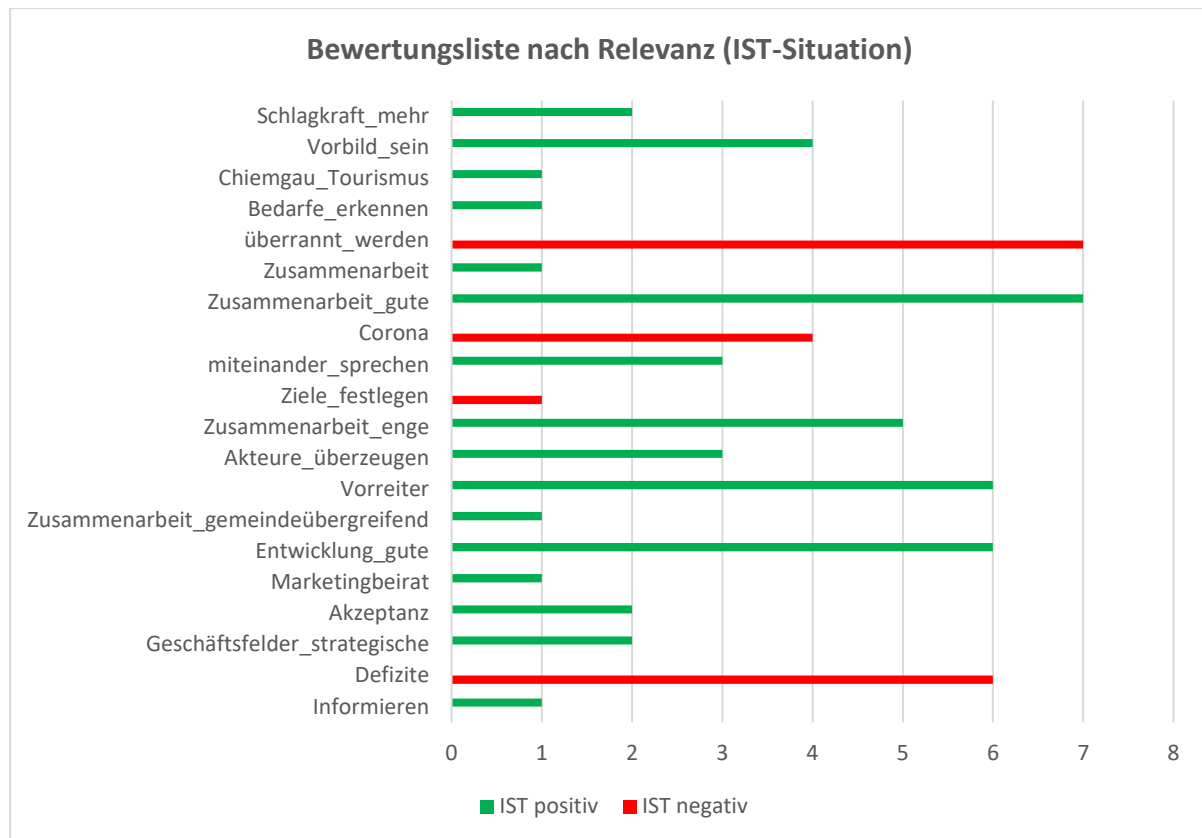


Abbildung 46: Chiemgau – Bewertungsliste IST-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Die Grafik legt offen, dass in der Destination Chiemgau mit dem Begriff „Zusammenarbeit“ (auch „Zusammenarbeit_gute“; „Zusammenarbeit_enge“; „Zusammenarbeit_gemeindeübergreifend“) positive Assoziationen verknüpft sind. Es wird auch erkennbar, dass die positive Zusammenarbeit mit „mehr Schlagkraft“ und einer positiven Vorbildfunktion („Vorbild_sein“) assoziiert wird. Dies wiederum korreliert mit der positiven Wahrnehmung zur „guten Entwicklung“ der Destination. Negative Bewertungen betreffen die Wahrnehmung von Überlastungserscheinungen („überrannt_werden“) in der Region ebenso wie das Auftreten der COVID-19-Pandemie und die Existenz von Defiziten.

Blickt man auf die Bewertungen zum SOLL-Zustand (vgl. Abbildung 47) so wird ersichtlich, dass die Relevanz der „Zusammenarbeit“ zum Zwecke einer erhöhten gemeinsamen Schlagkraft („mehr Schlagkraft“; „Zusammenschließen“) für die künftige Entwicklung in der Destination Chiemgau positiv eingeschätzt wird.

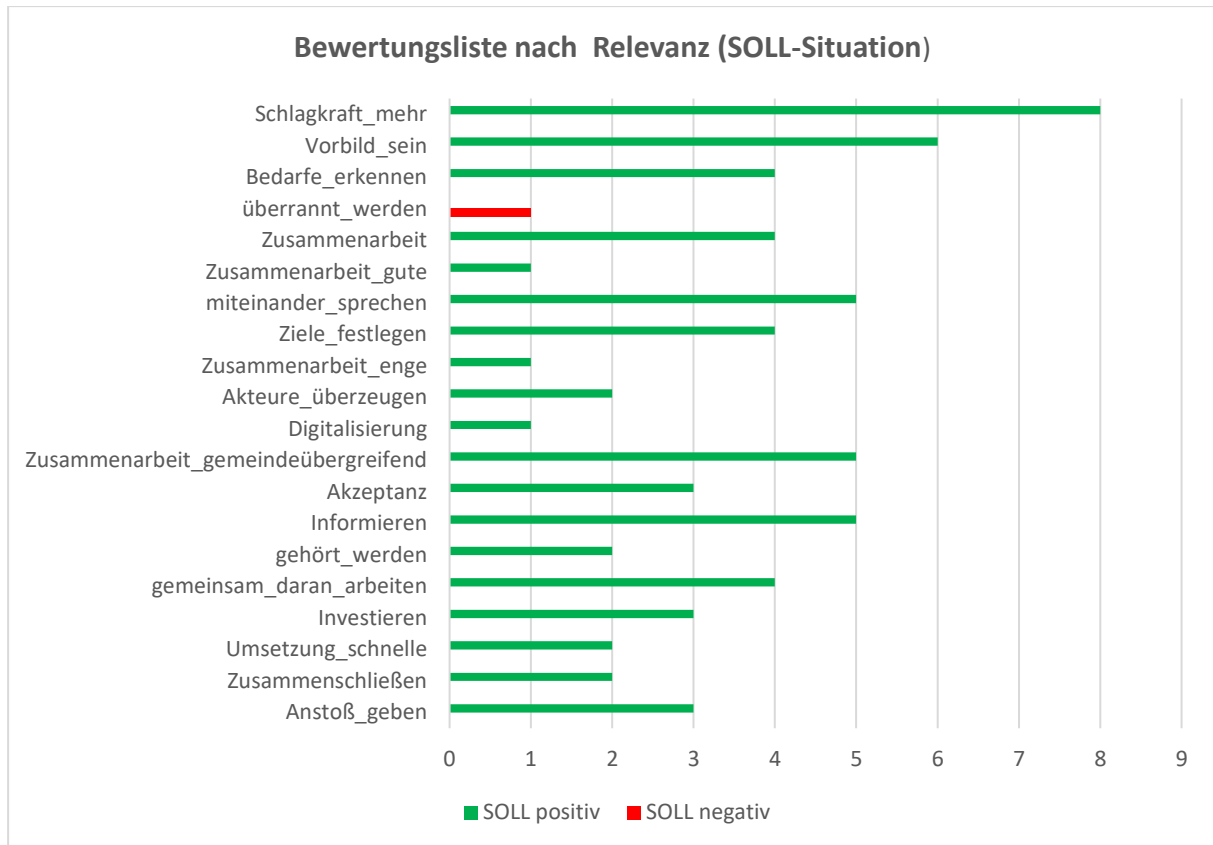


Abbildung 47: Chiemgau – Bewertungsliste SOLL-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Im Vergleich zum IST-Zustand zeigt sich, dass die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit für die Zukunft des Chiemgaus stärker im Bewusstsein der Akteure verankert werden muss. In diesem Kontext spielen die Kommunikation („miteinander sprechen“), die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen und Bedarfe („Bedarfe erkennen“; „gehört werden“) sowie die Bewusstseinsbildung („Informieren“; „Anstoß geben“; „Akteure überzeugen“) eine wichtige Rolle. „Ziele festlegen“ werden als positive Voraussetzung für die strategische Arbeit verstanden. Die Aussagen zum SOLL-Zustand lassen erkennen, dass die für den IST-Zustand festgestellten Überlastungserscheinungen („überrannt werden“) als negativer Einflussfaktor für den Chiemgau bewertet werden.

4.3.3.2 Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen

Um die Vergleichbarkeit zu den vorherigen Fällen zu gewährleisten, unterstützen auch hier die folgenden Fragen dabei, einen tiefergehenden Einblick über die relevanten Treiber und Auslöser von Anpassungsinitiativen zu erhalten.

- Welche Treiber der Anpassung gibt es und welche Handlungsbedarfe wurden erkannt?
- Wie wurden die Initiativen zur Anpassung angestoßen? Und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mussten zunächst geschaffen werden?

- Wie sehr ist man dabei strategisch vorgegangen und inwiefern lag ein Leitbild bzw. Handlungskonzept zugrunde?
- Welche Phasen im Prozessverlauf lassen sich identifizieren?

In Abbildung 48 werden die benannten Treiber im Chiemgau im Überblick dargestellt. Wie in den Fällen zuvor, werden auch hier die aktuell vorherrschenden Megatrends als zentrale Auslöser von Anpassungsinitiativen verstanden. Weitere und den Megatrends teils zugehörige Treiber werden mit der Digitalisierung, der Mobilität, im Speziellen die Elektromobilität, dem demografische Wandel sowie einem gesteigerten Naturbewusstsein assoziiert. Die Relevanz der Megatrends und ihre Einflussnahme auf die strategische Arbeit in der Destination Chiemgau werden jedoch von Seiten der Interviewpartner unterschiedlich wahrgenommen. So zeigt sich einerseits eine positive Einschätzung der Megatrends im Sinne von begünstigenden Einflussfaktoren, die die vorherrschenden Ausgangsbedingungen und die bestehende Angebotsstruktur unterstützen.

„Meine langfristig strategische Arbeit richtet sich nach dem, was ich habe. Und ich habe derzeit wirklich das Glück, dass diese Megatrends oder diese Trends insgesamt, das sind nicht nur diese Megatrends, sondern im mittelfristigen Bereich, uns in die Karten spielen [...]. Wir reagieren auf den Markt und wir schauen, dass wir gutes Geld verdienen.“ (CG1)

Die positive Wahrnehmung erlaubt einen pragmatischen Umgang mit den Megatrends, der als Marktreaktion und weniger als proaktives und vorausschauendes Handeln in Folge einer Betroffenheit verstanden wird. Für die Berücksichtigung in der strategischen Arbeit gelten die Trends somit nicht als treibender Faktor zur Anpassung, sondern als unterstützender Faktor. Auf der anderen Seite wird jedoch eine hohe Betroffenheit im Chiemgau festgestellt, die sich in der Notwendigkeit zur vorausschauenden Anpassung äußert. Als zentraler Treiber wird mehrheitlich die Digitalisierung benannt (vgl. Abbildung 48). Die hohe Relevanz des Themas und die Chancen, die sich durch eine Anpassung ergeben können, sind nach Ansichten der Interviewpartner bereits vor rund 15 Jahren für den Tourismus im Chiemgau aufgetreten und haben entsprechende Initiativen ausgelöst (CG3; CG4; CG8; CG9). Hier wird zum einen die steigende Nachfrage nach Online-Angeboten durch die Gäste benannt, die es von Anbieterseite mittels Online-Buchbarkeit und durch die Aufbereitung von digitalen Informationen (z.B. Wander- und Radkarten; Gäste-App) zu bedienen gilt (CG3; CG5; CG7).

Die notwendige Bereitstellung von digitalen Informationen und Angeboten wird zusätzlich durch einen weiteren parallel einwirkenden Treiber begründet: *„Durch die Globalisierung haben wir auch wahnsinnig viele Märkte als Konkurrenz gekriegt, die es früher nicht gegeben hat“ (CG9)*. Dadurch wird deutlich, dass die Digitalisierung nicht isoliert auf den Chiemgau einwirkt, sondern mit der Globalisierung eine veränderte Wettbewerbssituation auf Destinationsebene geschaffen wurde, die wiederum Auswirkungen auf die Ansprache der Zielgruppen hat.

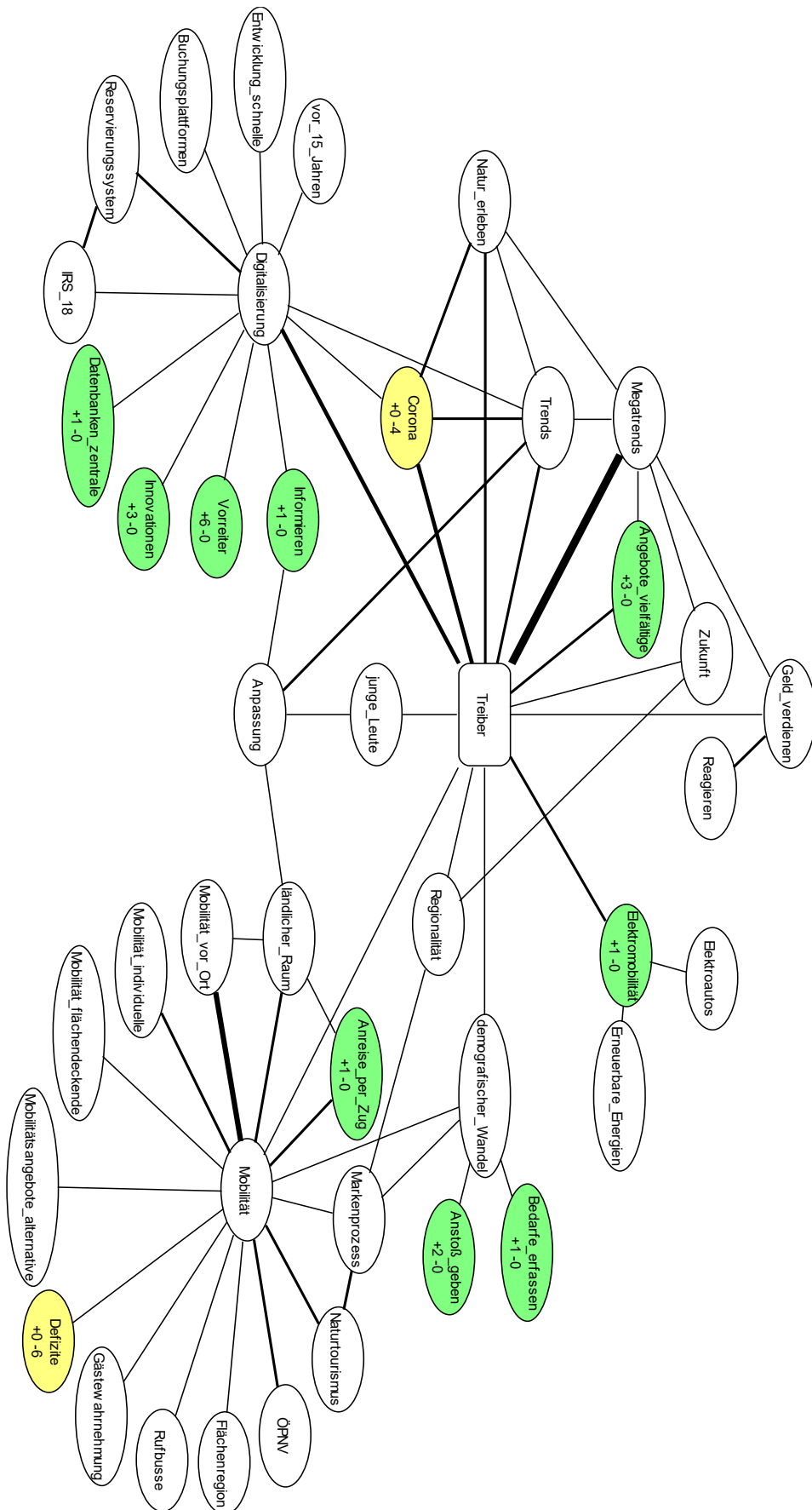


Abbildung 48: Chiemgau – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)
 Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Eine zentrale Anpassungsinitiative im Kontext der Digitalisierung ist die Einrichtung des Informations- und Reservierungssystems IRS18 (CG3; CG4). Nach Einschätzung der Interviewpartner positionierte sich der Chiemgau mit Ergreifen dieser Maßnahme sogar als Vorreiter gegenüber anderen Destinationen (CG9). Anlass zur Einrichtung der IRS18 bot die Erkenntnis, dass die vielen, teils semi-professionellen Gastgeber auf dem Weg zur Onlinebuchbarkeit unterstützt werden müssen, da von Seiten des Tourismusverbands nur wenig Bestrebungen dahingehend erkennbar waren. Aufgrund der fehlenden Unterstützung von DMO-Seite wurde die Entwicklung des IRS18 eigeninitiativ durch die touristischen Leistungsträger selbst vorangetrieben:

„Wir haben dafür gesorgt, dass in der Zeit 2008-2010 viele Betriebe online buchbar wurden [...], weil unsere familiengeführten, inhabergeführten Hotels, das Problem haben, dass die [...] eher semi-professionell geführt werden und das Thema Onlinebuchbarkeit lange kein Thema war. Und da haben wir schon dazu beigetragen, dass sich das sehr viel gewandelt hat, auch im Bewusstsein bei den Vermietern, auch bei den Privatvermietern, bei den Kleinvermietern [...]. Das war natürlich von der Politik nicht gerne gesehen, dass wir da was Eigenes machen.“ (CG3)

Weiterhin kann festgestellt werden, dass es in der Destination gelungen ist, ein grundsätzliches Anpassungsbewusstsein durch entsprechende Digitalisierungsmaßnahmen zu aktivieren. Vorausschauende und willige Einzelakteure nehmen hierbei eine wichtige Rolle ein:

„Von der digitalen Gästeapp, die wir auch schon seit 4-5 Jahren haben, bin ich auch ein bisschen Vorreiter, weil es wichtig ist zu sehen, was passiert denn am Markt? Worauf springen die Gäste an? [...]. Das sind alles Punkte, die sehr schnell voranschreiten, die aber auch sehr viel Geld kosten. Das ist dann immer so ein begrenzender Faktor. Es gibt viele tolle Sachen, die man machen kann. Und dann muss man sich die Sachen rauspicken, bei denen man sagt, das bringt mir vielleicht etwas [...]. Wenn man vorne dran ist, dann kann es auch mal sein, dass man die falsche Abzweigung nimmt. Aber das ist es mir wert.“ (CG3)

Diese Aussage verdeutlicht, dass nicht nur die Notwendigkeit der Anpassung, sondern auch ein Nutzen der Anpassung gesehen wird. Um diesen Nutzen zu halten, wird es aber erforderlich, die Entwicklungen der Digitalisierung kontinuierlich zu beobachten und neue Erkenntnisse in durch entsprechende Investitionen zu berücksichtigen. Die Interviewaussagen legen dazu offen, dass es wichtig ist, Versuche zu wagen und Neues auszuprobieren, um überhaupt profitieren zu können, auch wenn die Gefahr des Scheiterns besteht. Dies stellt nach Auffassung der Interviewpartner besonders für die Kleinvermieterstruktur und die privaten Gastgeber eine Hürde dar. Ein Grund findet sich zum einen in der teils hohen Altersstruktur unter diesen Gastgebern, die den Betrieb häufig nur im Nebenerwerb betreiben. Ihnen wird deshalb eine geringere Bereitschaft zugesprochen, sich mit den neuen Methoden der Digitalisierung zu befassen und aktiv Informationen einzuholen, welche Veränderungen von Relevanz sind (CG6). Zudem ist die Digitalisierung durch eine Schnelllebigkeit und hohe Dynamik in der Entwicklung gekennzeichnet, die für viele Gastgeber nur schwer greifbar ist:

„Die wichtigste Herausforderung ist die Schnelle, in der die Digitalisierung fortgeschritten ist. Wobei ich gesagt habe, das sind wir eigentlich gut dabei mit dem

Reservierungssystem. Das passt gut. Das ist verlinkt auf booking.com, das ist verlinkt auf sämtlichen größeren Buchungsplattformen. Und der Gastgeber, der so nicht dabei ist, den wird es in 2-3 Jahren nicht mehr geben.“(CG9)

In Folge bedeutet eine mangelnde Bereitschaft zur Veränderung auch, dass diese Gastgeber ihre Konkurrenzfähigkeit einbüßen und der Selektion des Marktes unterliegen werden. Um die Chancen der Digitalisierung überhaupt erkennen zu können, wird es erforderlich, das Bewusstsein unter den Akteuren der Destination kontinuierlich aktiv zu halten. Dazu gehört es, entsprechende Informationen und einen Zugang zu Wissen bereitzustellen, aber auch die Akteure auf dem Weg zu einer betrieblichen Professionalität zu begleiten (CG4):

„Wichtig ist, dass man zum Beispiel mit den Beherbergungsbetrieben immer im Dialog bleibt, dass man die informiert, sodass die auch bereit sind zu investieren [...]. Es wird alles immer abstrakter, also mit Booking.com und diese ganzen Verträge. Oder auch mit der GEZ, da gab es ja immer wieder Probleme. Das kann ja ein Kleiner so gar nicht leisten. Ich finde das Informieren wichtig, das Begleiten“ (CG6)

Als wichtig gilt in diesem Kontext auch, nicht nur Impulse für Einzelne zu setzen, sondern ein gemeinschaftliches Anpassungsbewusstsein zu schaffen, das in destinationsübergreifende Maßnahmen mündet. Eine Initiative, die (zum Zeitpunkt der Erhebung) durch die DMO aktiv vorangetrieben wurde, ist die Entwicklung einer Websitestruktur, die eine Übertragung auf die lokale Ebene ermöglichen soll und dadurch eine wichtige Schnittstelle zwischen den regionalen und lokalen Akteuren in der Destination schafft:

„Wir haben das Grundraster von der Website zusammen designed. Jeder hat sein eigenes Design. Der eine grün, der andere blau, der dritte rot, also ein bisschen granular angepasst. Aber wir haben jetzt die zentrale Datenbank. Ein gegenseitiger Austausch von Daten, Informationen und Content wird dadurch gewährleistet.“(CG4)

Auch auf Bundesebene werden Impulse zur Steigerung des Bewusstseins für aufkommende Trends und Veränderungen gesetzt. Zum Beispiel wird im Rahmen von LEADER-Förderungen die Broschüre „LandinForm“ benannt, die über Entwicklungen in der Digitalisierung informiert (CG8). Diese Informationen finden wiederum Berücksichtigung in der Entwicklung von tourismusrelevanten Projekten (ebd.). Die Relevanz und das Bewusstsein der Anpassung im Kontext der Digitalisierung wurden mit Eintreten der COVID-19-Pandemie zusätzlich vor Augen geführt (CG3; CG5). Die zunehmende Nutzung von Online-Angeboten in den vergangenen Jahren legte dadurch aber auch die bestehenden Defizite in der Destination offen:

„Ich glaube, dass wir im Tourismus einen großen Verbesserungsbedarf haben [...]. Wir sehen [...] einen dringenden Handlungsbedarf, die Megatrends, Digitalisierung und digitale Visualisierung zu unterstützen [...]. Aber ich glaube, da braucht man noch ganz andere Zukunftsvisionen. Wir wollen gerade mit dem Thema Digitalisierung und dem Ausbau des Campus Chiemgau diese Innovationsthemen in die Region holen und das Know-How auch für unsere Betriebe in die Region holen, sodass wir all diese Konzepte im ländlichen Raum vorbildhaft umsetzen können.“ (CG3)

Ein weiterer Treiber, der die Destination Chiemgau aus Sicht der Interviewpartner in hohem Maße beeinflusst, ist das Thema Mobilität. Die Relevanz wird damit begründet, dass der

Chiemgau eine Flächenregion darstellt und eine regionsübergreifende Mobilität erforderlich macht (CG2). Mit der Mobilität werden verschiedene Handlungsfelder assoziiert, die es im Chiemgau gleichermaßen zu berücksichtigen gilt. Dazu gehören unterschiedliche Formen der Anreise (u.a. Zug, PKW), das Mobilitätsangebot vor Ort bzw. innerhalb der Destination, individuelle Bedürfnisse der Mobilität, die Sicherstellung einer flächendeckenden Mobilität durch Verknüpfung diverser Mobilitätsformen sowie das Angebot von alternativen Mobilitätsangeboten (u.a. Rufbussystem, Mitfahrerbanken oder Angebote mit elektronischer Antriebsart wie eAutos, eBikes, eScooter).

Mit Blick auf Abbildung 48 fällt auf, dass mit dem Bereich der Mobilität auch Defizite assoziiert werden. Dies lässt einen erhöhten Handlungsbedarf in diesem Bereich vermuten. Aus Sicht der Interviewpartner zeigen sich Defizite in der mangelhaften flächendeckenden Versorgung, den fehlenden Anschlussstellen innerhalb der Destination sowie in der Bereitstellung von freizeitrelevanten Mobilitätsangeboten:

„Dann haben wir noch Convenience-Defizite im Bereich Mobilität, die man noch besser schließen müssten, was ziemlich schwierig ist in einer Flächenregion [...]. Beim Thema ÖPNV sind wir nicht zuständig, sage ich immer! Wir helfen bei dem Thema Mobilität, aber da redet man eher von guten Radwegen und da haben wir Defizite“ (CG2).

Für den Bereich der flächendeckenden Versorgung wurde die Lösung eines Ringbussystems erarbeitet, dessen Umsetzung jedoch durch finanzielle Hürden und die Notwendigkeit zur Klärung rechtlicher Fragen ausgebremsst wurde:

„Man hätte eine flächendeckende Mobilität gehabt, die wir jetzt so in dem Umfang leider nicht haben. Und jetzt steckt man immer noch in dieser Entwicklung fest: wir wollen zwar einen Verkehrsverbund, der jetzt auch für den Landkreis Traunstein für 2023/24 in der Planung ist, aber in der Vorbereitung faktisch.“ (CG3)

Auch die Bereitstellung von Mobilitätsformen jenseits der ÖPNV-Versorgung und diese an geeigneten Standorten (z.B. Bahnhöfe) zu verknüpfen, wäre eine weitere Lösung, um die flächendeckende Versorgung im ländlich geprägten Chiemgau zu erreichen und dadurch den Ansprüchen einer individualisierten Mobilität gerecht zu werden (CG8; CG9).

„Ich glaube, wir brauchen noch viel mehr diese intermodalen Angebote für Mobilitätskonzepte, weil Menschen aus der Großstadt – die den Chiemgau sehr wohl als lebenswerte Urlaubsregion wahrnehmen – ganz andere Mobilitätsvoraussetzungen kennen, als im ländlichen Raum üblich ist. Ich glaube, dass wir hier noch große Anstrengungen finden müssen.“ (CG5)

Eine erste Initiative zur Anpassung an die Anforderungen der Individualität ist die Erarbeitung eines Mobilitätskonzepts durch die Tourismusakteure in der Gemeinde Bergen, das auf drei Säulen der Mobilität fußen soll:

„Das ist einmal die überregionale Mobilität im Landkreis. Dann ist es die regionale Mobilität im Ort. Und dann die individuelle Mobilität des Einzelnen. Diese drei Dinge muss man irgendwie zusammenbringen [...]. Wir haben in Chieming eine Firma, die bietet e- Scooter an, mit einem super Programm dahinter. Ich lade mir die App runter und mit der App sehe ich, wo stehen die Scooter, wieviel Ladekapazität haben die noch.“

Wenn ich jetzt zehn am Bahnhof aufstelle, dann können zehn Leute individuell darunter fahren und auch wieder zurück. Der stellt die da hin, die werden wieder geladen und fertig. Und da ist es wichtig, dass man die verschiedenen Mobilitäten verknüpft. Aber das Wichtige ist jetzt, dass man diese drei Säulen zusammenbringt, weil dann ist es schon viel leichter. Und das ist bis jetzt noch nicht passiert“. (CG9)

Auch die Bereitstellung von alternativen Mobilitätsformen bieten einen sinnvollen Ansatz, um die genannte Versorgungslücke zu schließen (CG2). Jedoch mangelt es an der benötigten Motivation, diese im touristischen Kontext in die Umsetzung zu bringen. Die mangelnde Aussicht auf kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg wird dafür als Hauptgrund vermutet:

„Wenn das ein lukrativer Trend wäre, wo man extrem schnell und gut Geld verdienen könnte, dann wäre das natürlich ein Motor. Aktuell wird diese Parallele nicht gesehen, dass man in diesen Megatrend oder auch in alternative Fortbewegungsmittel investiert, obwohl wir in der gesamten Klimadiskussion von einer Zukunft reden, in der wir auch hier in Ruhpolding häufig Gäste bekommen werden, die nicht mehr im Auto anreisen werden, weil sie das Auto nicht großartig bewegen wollen.“ (CG8)

Als weiterer Treiber im Chiemgau gilt das wachsende Bedürfnis nach Naturerlebnis und Naturgenuss (CG3; CG6; CG8). Das Eintreten der Coronapandemie wird hierbei als Beschleuniger des steigenden Naturbewusstseins gesehen. Auch im Chiemgau wird der gesteigerte Drang nach Naturerlebnis gepaart mit der Entstehung einer neuen „Heimatliebe“ als Resultat der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen verstanden (CG6). Dies wiederum stellt die Angebotskapazitäten, besonders im Hinblick auf den Anreiseverkehr, vor große Herausforderungen:

„Vor dem Hintergrund der Pandemie gibt es einen enormen Riesendruck auf unsere Region [...] weil letztes Jahr schon sehr arg war, dass Parkplätze oder äußere Ortsteile mit einer Metallwelle überschwemmt wurden und die Autos quasi überall geparkt haben, auch auf großen Wiesen, weil sie einfach in die Natur wollten und ihnen egal war, wo die Autos stehen.“ (CG8)

Dadurch werden auch Schnittstellen zur soeben dargestellten Mobilitätsthematik erkennbar. Die geforderte Erweiterung des bestehenden Mobilitätsangebots und eine bessere Verknüpfung der Mobilitätsformen würden einen Ansatz zur besseren Besucherlenkung schaffen und dadurch das benannte Überlastungsproblem lösen (CG9).

Als weiterer Einflussfaktor auf die Destination Chiemgau gilt auch der demografische Wandel (CG2; CG5). Die Auswirkungen dieses Treibers zeigen sich auf unterschiedliche Weise. Es wurde festgestellt, dass der bisherige Fokus auf ältere Stammgäste kein dauerhafter Garant für die Wettbewerbsfähigkeit der Destination darstellt. So wurde die Notwendigkeit zur verstärkten Ansprache junger Zielgruppen erkannt, die besonders durch die Adressierung aktiver Mountainbiker erreicht werden soll:

„Da haben wir gesagt, der Tourismus stirbt mit den Stammgästen, weil einfach viele zu alt waren. Und für die jungen Leute hat der Chiemgau gar nicht das hippe Image gehabt, weil Mountainbiker fahren nach Südtirol oder nach Tirol, aber nicht an den

Chiemgau. Und das hat man schon wieder ein bisschen wandeln können, dass man andere demografische Gesellschaftsschichten verstärkt anspricht. (CG2)

Eine entsprechende Initiative der Anpassung war, die Entwicklung eines flächendeckenden Fahrradwegenetzes, um einerseits den Ansprüchen der Zielgruppe gerecht zu werden und andererseits Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Destinationen zu schaffen (CG8). Auch die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit in der Region gelten als Folge des demografischen Wandels:

„Wir haben eine unglaubliche Wirtschaftsdynamik in den letzten drei, vier Jahren entwickelt. Und was für mich schon so ein Haupttreiber ist, ist tatsächlich die demografische Entwicklung. Wir sehen, dass wir einen enormen Mangel an Fachkräften und Nachwuchskräften haben. Wir brauchen trotz der Corona-Pandemie dringend mehr Nachwuchskräfte.“ (CG5)

Die Gesamteinschätzung der Interviewpartner im Hinblick auf die Anpassungstreiber zeigt weiterhin, dass die Destination Chiemgau zwar vom Einfluss der Megatrends geprägt ist, aber auch viele weitere Trends auf die Destination einwirken. Diese werden hier als Nischentrends verstanden. Für die strategische Orientierung auf Destinationsebene stellt dies jedoch eine besondere Herausforderung dar: *„Und gerade bei solchen Themen, wenn man so etwas als Trend oder Megatrend sehen möchte von kleineren Gruppen, ist es manchmal schwierig, da den richtigen Pfad zu finden“ (CG8)*. Denn die Notwendigkeit zur Anpassung an diese Trends macht auch erforderlich, *„dass man auf die Bedürfnisse eingeht, die sich weiterentwickeln. Dass man die Leute anspricht und dass man nicht mit den Stammgästen stirbt, sondern dass man sagt, man es macht so, wie es die Alten wollen, vergisst aber die Jungen nicht [...]. Und wenn man es auf die Mobilität herunterbricht, dass man sagt, man macht an die Bahnhöfe e-Auto-Stationen [...]. Aber wir haben trotzdem den Konsens, dass wir sagen, wir haben naturnah, wir sind ökologisch.“ (CG2)*

Auch die Regionalität wird als Treiber in der Destination erkannt (CG3, CG9). Hierbei sollten aus Sicht der Befragten die Unterstützung regionaler Wertschöpfungsketten und regionaler Lebensmittel konsequent im Destinationsnetzwerk verankert werden:

„Was sich ausgewirkt hat, ist auf alle Fälle die Regionalität. Wir versuchen wirklich sehr viel, auch in diesen strategischen Geschäftsfeldern, mit regionalen Firmen zusammenzuarbeiten. Wir transportieren diese Firmen auch mit, ob es auf Messen ist, ob es in Online Aktionen ist.“ (CG9)

Besonders auffällig ist in der Destination bestehende Komplexität hinter den unterschiedlichen und auch parallel einwirkenden Treibern. Einerseits besteht ein der Anspruch, den unterschiedlichen Bedarfen gerecht zu werden, aber andererseits auch individuelle Ansprüche nicht auszuschließen. Demnach kann festgestellt werden, dass die grundsätzliche Auseinandersetzung mit langfristig wirkenden Treibern für viele Akteure eine große Herausforderung darstellt, die nur schwer im Einzelnen bewältigt werden kann. Die Auswirkungen der Treiber auf übergeordneter Ebene zu erfassen, relevante Informationen vorzusortieren und dann auf die lokale Ebene und den Einzelakteur zu transferieren wäre ein geeigneter Lösungsansatz, um die Ableitung von Anpassungsmaßnahmen zu erleichtern:

„Ich habe letztes Jahr als politisch Engagierter in einer politischen Kraft das Ganze gesehen und da ist mir aufgefallen, dass diese Trends, von denen wir im Fernsehen hören und die wir kennen, dass die Notwendigkeiten und Bedarfe in der Region gar nicht darunter sortiert werden, dass man diese Verbindung nicht so setzt [...] Vielleicht wäre es gut, Förderprogramme nach so etwas zu sortieren oder unter solch einen Bedarf einordnen. Aktuell sind Förderprogramme irgendwelchen Ministerien oder Arbeitsbereichen zugeordnet [...]. Da ist das Zeichen von der Politik schon immer nicht so das Direkteste. Da könnte die Stringenz schon dargestellt werden.“ (CG8)

Dieses Kapitel fokussiert weiterhin auf die Frage, inwieweit ein strategischer Ansatz zur Aktivierung von Anpassungsinitiativen verfolgt wurde und ob ein Leitbild zur Handlungsorientierung zugrunde lag bzw. erstellt wurde. Abbildung 49 richtet folglich den Blick auf die strategische Orientierung in der Destination Chiemgau ausgehend vom Begriff des Leitbilds.

Die Grafik bildet ab, dass der DMO Chiemgau Tourismus eine zentrale Rolle zugesprochen wird, wenn es darum geht, die für die Destination relevanten Trends zu identifizieren, diese zu behandeln und daraus resultierende Bedarfe abzuleiten (CG3; CG6). Die Personen Stephan Semmelmayr als Geschäftsführer und Jens Hornung als Marketingleiter werden im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Chiemgau als wichtige Personen benannt (CG8; CG9). Jedoch zeigen die Aussagen der Interviewpartner, dass die Berücksichtigung von langfristigen Megatrends nicht alleinig auf übergeordneter Ebene durch die DMO erfolgen sollte: *„Eigentlich müssen da alle Ebenen miteinander spielen“* (CG6). Nach ihrer Auffassung müssen sie auch durch die touristischen Akteure auf lokaler Ebene, insbesondere den Tourist Infos, flankierend behandelt werden:

„Betroffen sind natürlich die Gemeinden. Und die Gemeinden müssen für sich selbst in den Tourismusstrukturen schauen, wo will ich insgesamt hin? Was will ich erreichen? Was will ich dem Gast anbieten und wie kann ich den Gast“ (CG3).

Auf Gemeindeebene wird den politischen Mandatsträgern, speziell den Bürgermeistern, die Verantwortung zugesprochen, entsprechendes Interesse dafür aufzubringen, Informationen zu den Veränderungen im Tourismus einzuholen und ihre Anpassungsrelevanz für die jeweilige Gemeinde abzuwägen (CG6). Aber auch die Bürger gilt es in die Einschätzung von Megatrends und deren Auswirkungen einzubinden:

„Vielleicht sollte man auch die Leute vor Ort fragen, wie ihre Einschätzung zu bestimmten Trends ist. Das wäre eine total spannende Sache, wenn man einfach sagt: Das sind die Megatrends. Die Dinge sind für uns eigentlich gerade im Tourismus und in der regionalen Entwicklung bedeutsam. Und dann fragt man nach: Wie siehst du dich? Wie siehst du deine Region diesbezüglich? Wie bearbeitet ihr das? Was bietet ihr da an? Was habt ihr dort schon in der Region? Und dann könnte man auch schon sehen, ob da irgendwas zusammenpasst und ob das die Realität trifft. Weil auch selbst die Eigenwahrnehmung nicht unbedingt das ist, was uns weiterbringt.“ (CG8)

Besonders im Hinblick auf die Bewusstseinsbildung der Leistungsträger zeigen sich aktuell Defizite, die durch die unterstützenden Fortbildungsangebote des Chiemgau Tourismus jedoch laufend verringert werden sollen (CG6).



221

abgeleitet LEADER-geförderte Projekte anzustoßen. Die gebietsübergreifende Zusammenarbeit der verschiedenen Lokalen Aktionsgruppen (LAG) im Chiemgau werden dabei als positiv und verstärkend wahrgenommen (CG8). Auch der Einbezug von externer Expertise, wie Unternehmensberater oder Hochschulen, wird genutzt, um neues Wissen zu erlangen und Einschätzungen zur Notwendigkeit der Anpassung einzuholen, die wiederum in die strategische Arbeit der Destination einfließen (CG1; CG6).

Die begrifflichen Assoziationen in Abbildung 49 verdeutlichen weiterhin, dass die DMO als wichtige Schnittstelle für die strategische Orientierung in der Destination wahrgenommen wird. Ein konkreter Blick auf die Aussagen der Interview-partner legt dabei offen, dass die Initiierung des Markenprozesses eine wichtige Grundlage dafür bildet, dass die zuvor dargestellten Treiber behandelt werden und in einem gemeinsamen, übergreifenden Tourismusleitbild münden:

„Entstanden ist das Ganze eigentlich aus diversen Gesprächen im Marketingbeirat, aus den Vertretern der einzelnen Orte raus und angestoßen vom Tourismusverband Chiemgau, vom Geschäftsführer und vom Marketingleiter, dass wir gesagt haben: Wir schwubbeln im Nebel rum. Wir brauchen jetzt ein Leitbild. Wir brauchen einen neuen Markenprozess. Der Alte war schon über 10 Jahre alt. Die Marke verändert sich. Die Demografie verändert sich.“ (CG9)

Mit dieser Aussage wird deutlich, dass ein Handlungszeitraum von rund zehn Jahren als ausreichend gilt, um die Ziele des Leitbildes auf Destinationsebene zu verstetigen. Nach dieser Etablierungszeit zeigt sich wiederum die Notwendigkeit, einen neuen Markenprozess anzustoßen, der die Veränderungen des Marktes und die gesellschaftlichen Veränderungen für die weitere strategische Orientierung berücksichtigt. Als wichtige Ausgangsbedingung dafür wird gesehen,

„dass in der Region das tiefe Verständnis da ist, was die Region kann, was sie nicht kann. Sprich, wenn ich auf dem Markt Megatrends sehe, die ich in der Region schwerlich zur Umsetzung bringen werde [...], dann brauche ich das nicht übers Knie zu brechen. Das wird mir nicht gelingen. Aber ich muss in der Region die Fähigkeit haben, dass ich die eigenen Stärken und Talente kenne. Und ich muss wissen, anhand der Megatrends, wie ich diese Talente dafür verwenden kann und was für Werkzeuge ich da entwickle.“ (CG8)

Das hier vorherrschende Verständnis lässt erkennen, dass das Wissen über die Stärken in der Destination und die Fähigkeit realisierbare Ansätze abzuleiten, wichtige Voraussetzungen zur Anpassung an den neuen Status Quo bilden.

Die Interviewaussagen zeigen weiterhin, dass der seitens der DMO initiierte Markenprozess richtungsweisen für die langfristige, touristische Entwicklung im Chiemgau ist: *„Ich bin eigentlich total happy, so wie es sich bei uns entwickelt hat. Und die Sache mit dem Markenprozess, die war schon gut vom Chiemgau Tourismus, aber letztlich hat es unsere Sicht nochmal ein bisschen deutlicher gemacht. Da hat sich nichts verändert, dass wir jetzt andere Zielgruppen dadurch ansprechen wollen.“ (CG7).* Die DMO wird aber keineswegs nur als Anstoßgeber verstanden, sondern als Instanz, die die festgelegte strategische Orientierung im Blick behält und stetig an das gemeinsame Leitbild erinnert (CG3). Dies ist insofern wichtig,

um die Kontinuität und eine langfristige Perspektive für das Handeln der Akteure zu schaffen (CG1).

„Das wird schon 3 Jahre her sein, dass der Markenprozess für den Tourismusverband Chiemgau losgegangen ist. Der hat ein gutes Jahr gedauert und ist seit zwei Jahren fertig und wird auch [...] überallhin transportiert und in allen Entscheidungen miteinbezogen [...]. Wenn das strategische Geschäftsfeld Wasser zum Beispiel, wenn die was machen, da achtet auch der Tourismusverband Chiemgau sehr drauf. Da wird immer das Leitbild hergenommen und gesagt: Schaut her. Das haben wir uns damals gegeben vor einem Jahr [...]. Und aufgrund von diesem Markenprozess, den wir jetzt gemacht haben und der für die nächsten 10 Jahre als Leitfaden gilt, ist das manifestiert worden. Und mit dieser Vision und diesem Leitfaden, wollen wir die nächsten 10 Jahre Tourismus machen.“ (CG9).

Auch für die Arbeit auf lokaler Ebene wird das Leitbild als wichtige Handlungsgrundlage wahrgenommen, das in den lokalen Konzepten der Tourismusgemeinden, wie beispielsweise dem Mobilitätskonzept der Gemeinde Bergen, konkrete Berücksichtigung findet (CG9).

Auf die daran anknüpfende Frage, inwiefern ein dauerhaftes Anpassungsbewusstsein in der Destination etabliert ist und sich im Handeln der Akteure wiederfindet, zeigte sich, dass vor allem Projektarbeit die Erfahrung und das Bewusstsein für langfristige Planung unterstützt:

„Natürlich gibt's immer wieder im Kleineren den einen oder anderen Links- oder Rechtsschwenk, sei es da passiert was Gesellschaftliches oder es gibt irgendwelche politischen Interessen, die verfolgt werden. Aber vom Grundsatz her, wenn man weiß, wo es hingeht [...], dann kommt man schon noch an.“ (CG4)

Es wurde zuvor dargelegt, dass eine Berücksichtigung von dauerhaft wirkenden Trends in der strategischen Arbeit des Chiemgaus stattfindet. Besonders die sich wandelnden Gästebedürfnisse und deren Auswirkungen auf die Angebotsstruktur wurden in diesem Zusammenhang benannt. In diesem Kontext zeigt sich, dass die Einschätzung der Einheimischen und deren Anpassungsbewusstsein eine ebenso hohe Bedeutung für die Einschätzung der Trends einnehmen und deshalb in der langfristigen, strategischen Orientierung der Destination einfließen sollten. Denn *„was man nie vergessen darf, ist, dass der Chiemgau erst einmal der Lebensraum für die Einheimischen ist. Im Endeffekt muss man erst einmal überlegen, in welcher Heimat möchte man denn wohnen und wo möchte man wohnen? Und, dass man – der Tourismusberater spricht immer von Lebensraumgestaltung – einen Lebensraum machen möchte. Und der muss für die Einheimischen gut sein.“ (CG2)*

Dies bedeutet, dass sich der Einheimische in dem neuen Tourismusleitbild auch wiederfindet und *„dass sie auch dahinterstehen und irgendwie auch stolz sind auf das, was wir bieten können und das mittragen“ (CG7)*. Nur so kann eine entsprechende Akzeptanz für die Ziele und Maßnahmen der künftigen Entwicklungsrichtung in der Destination erreicht werden (CG6).

4.3.3.3 Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch

Anknüpfend an die Thematik der Treiber wird im Folgenden die Zusammenarbeit in der Destination Chiemgau dargestellt sowie die darin wirkenden Einflussbeziehungen untersucht. Dazu werden nachfolgende Vertiefungsfragen beantwortet:

- Wer sind die wichtigsten Akteure und Stakeholder?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert und koordiniert? Wie erfolgt der Austausch?
- Welche Faktoren (befördernd/hemmend) nehmen Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Austausch?
- Welche Veränderungen in der Art und Dynamik der Zusammenarbeit zeigen sich?

Die nachfolgende Abbildung 50 bietet einen Überblick über die in den Interviews benannten Akteure und Stakeholder der Zusammenarbeit und zeigt, wie das Akteursnetzwerk im Anpassungskontext ausgestaltet ist.

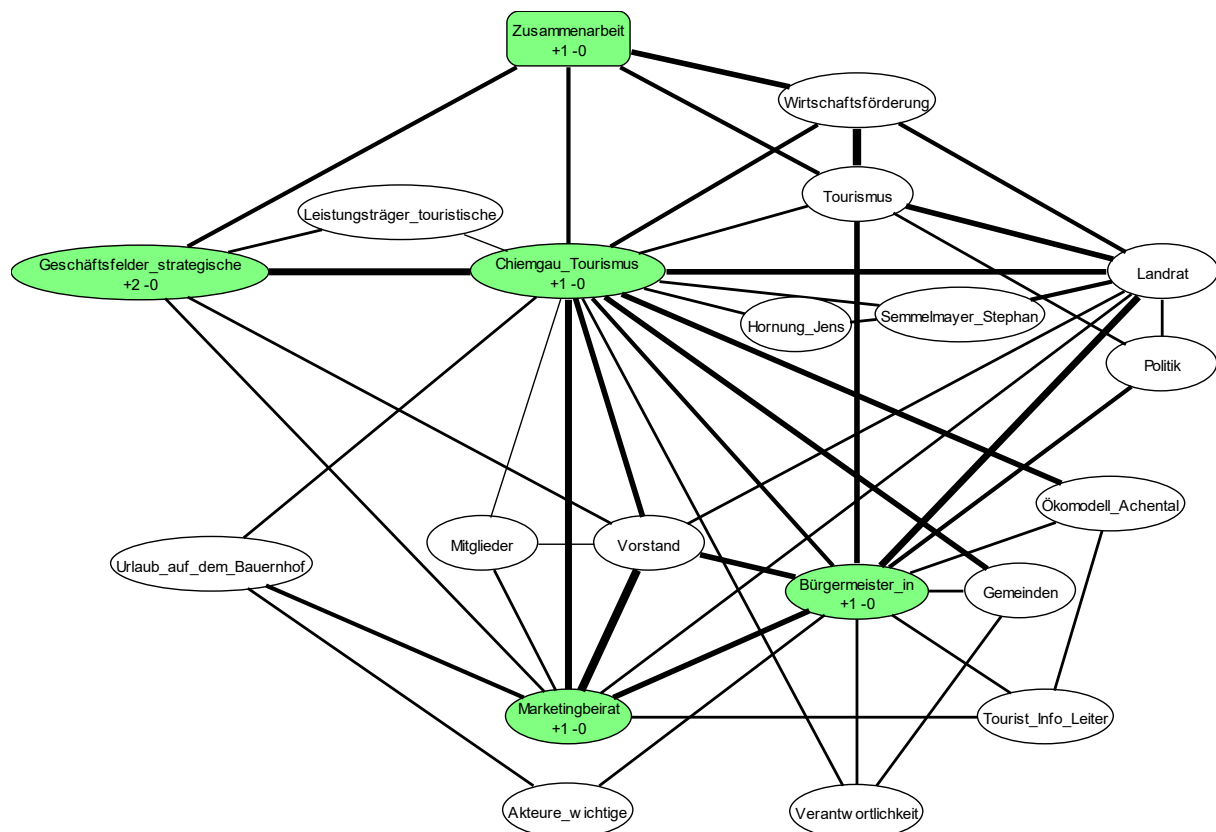


Abbildung 50: Chiemgau – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 3$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die für die Tourismusregion zentrale DMO Chiemgau Tourismus steht im Zentrum der dargestellten Assoziationen. Ein erster Blick auf die begrifflichen Verbindungen macht ersichtlich, dass eine intensive Beziehung der DMO zu den politischen Akteuren, insbesondere Landrat und Bürgermeister, besteht. Sie sind zugleich Mitglieder des Vorstands in der als Verein organisierten DMO. Auch die Beziehungen zu den touristischen Stellvertretern des

Marketingbeirats und der Wirtschaftsförderung weisen starke Verbindungen auf. Die strategischen Geschäftsfelder erweisen sich als wichtige Aktionsplattform der touristischen Leistungsträger. Eine vertiefte Betrachtung dieser strategischen Geschäftsfelder erfolgt mit Abbildung 51.

Im Destinationswerk wird die Rolle des Chiemgau Tourismus grundsätzlich positiv gewertet und gilt als „Kopf“ (CG2) für den Tourismus im Chiemgau (CG8). Besonders in den letzten Jahren konnte sich die DMO aus Sicht der Interviewpartner gut etablieren und zeigt eine erkennbare Entwicklungsdynamik, die durch eine regelmäßige Anpassung ihres Ausrichtungskonzepts begründet wird (CG6). Die Personen Stephan Semmelmayr und Jens Hornung nehmen auch hier eine wichtige Rolle innerhalb der DMO ein (CG2; CG9). Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, wird ihnen die Kompetenz zugesprochen, Trends aufzugreifen und die gesellschaftlichen Veränderungen, vor allem im Hinblick auf die Gästebedürfnisse, auf übergeordneter Ebene herauszuarbeiten und innerhalb des Destinationsnetzwerks weiterzugeben (CG8). Die positive Einschätzung zu diesen Personen geht damit einher, dass sie bereits langjährig in ihrer Funktion tätig sind und dadurch Erfahrungen und Kontinuität in die strategische Destinationsarbeit einbringen (CG9).

Anders zeigt sich die Einschätzung zu den weiteren Mitarbeitern der DMO. Die hohe Fluktuation wird nicht nur negativ wahrgenommen, sondern zeigt auch für die Arbeit im Marketingbeirat und in den thematischen Arbeitskreisen negative Folgewirkungen (CG3). Dennoch wird die Zusammenarbeit zwischen DMO und den touristischen Leistungsträgern mehrheitlich positiv eingeschätzt. Vor allem die Einrichtung der strategischen Geschäftsfelder wird als Erfolg der DMO verbucht, die die Beziehung und den Austausch mit und zwischen den Leistungsträgern stärkt (CG1; CG8): *„Das sind nicht mehr so einsame strategische Entscheidungen von Tourismusleitern oder vom Chiemgau Tourismus, sondern man zieht die Leistungsträger mit ins Boot. Und hat natürlich dadurch eine viel größere Streuwirkung.“* (CG9). Mit diesem Ansatz der Beteiligung stehen die Entwicklung von themenbezogenen Kooperationen und Projekten im Vordergrund (CG4).

Eine ebenfalls Schnittstelle zur DMO bildet die Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung. Ein Beschluss sieht sogar vor, beide Einrichtungen enger zu verzahnen und dadurch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Region wesentlich zu stärken (CG2).

„Wir sehen uns [...] in einer sehr heterogenen Region, die so viel Tourismus, aber auch Industrie und Gewerbe hat, als die zweite Seite der Medaille mit der Wirtschaftsförderung gemeinsam. Industrie und Tourismus sind beide dazu da, dass es der Region gut geht [...]. Das war dann auch eine bewusste Entscheidung, mit der Wirtschaftsförderung zusammenzuarbeiten, um auch Kritikern zu zeigen, der Tourismus hat auch eine Funktion für die Restwirtschaft, für die Industrie, fürs Handwerk und fürs Gewerbe.“ (CG1)

Um gemeinsame Handlungsfelder besser bearbeiten zu können, soll ein gemeinsames Standortmarketing eingerichtet werden (CG5). Solche Schnittstellen zwischen DMO und Wirtschaftsförderung zeigen sich bisher in den Themen Radmobilität, Energieeffizienz oder Nachhaltigkeit, die bereits in gemeinsamen (Förder-)Projekten bearbeitet wurden. Im Umgang mit den langfristigen Wandlungstreibern, wie der demografische Wandel oder die

Digitalisierung, wird die Bündelung von Kompetenzen beider Bereiche als sinnvoller Ansatz gesehen:

„Ich glaube, wir brauchen noch mehr Kompetenz im Bereich Digitalisierung. Hier ist der Chiemgau Tourismus mit seinen Fortbildungsangeboten schon auf einem guten Weg [...]. Auch da wollen wir uns noch besser vernetzen, um mehr Effizienz daraus zu gewinnen.“(ebd.)

Die Zusammenarbeit und der Austausch mit der Politik, insbesondere mit Bürgermeister*innen und Landrat einschließlich der zugehörigen Entscheidungsgremien, gilt für die Arbeit der Wirtschaftsförderung als positiv. Innerhalb dieser Konstellation nimmt die Wirtschaftsförderung die Rolle ein, Aspekte der Regionalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Tourismusentwicklung in die Gremiumssitzungen einzubringen (CG5).

Die Assoziationen zeigen weiterhin, dass auch der Marketingbeirat für die Zusammenarbeit mit der DMO, aber auch im gesamten Destinationsnetzwerk, bedeutsam ist. Er wird als begleitendes und beratendes Gremium innerhalb des Chiemgau Tourismus verstanden, der sich inhaltlich vor allem mit Marketingfragen befasst und Vorschläge für Vorstand und Geschäftsführung ausarbeitet (CG1; CG3). Der Marketingbeirat setzt sich aus Fachverantwortlichen wie den lokalen Tourismusedirektoren bzw. den Tourist Info Leitern aus den Gemeinden, verschiedenen Wirtschaftsvertreter*innen, privaten Gastgeber*innen, Vertretern des Hotel- und Gaststättenverbands sowie der Anbietergemeinschaft „Urlaub auf dem Bauernhof Chiemsee Oberbayern“ (kurz „Urlaub auf dem Bauernhof“) zusammen (CG1; CG3). Besonders Letzterer wird als starker Akteur in der Destination Chiemgau wahrgenommen, der auch eine kritische Haltung und eine breite Betrachtungsperspektive in das Gremium einbringt, da er in bayernweiten Netzwerken aktiv agiert (CG2; CG3; CG5).

Jedoch wird die Funktion und die Zusammensetzung des Marketingsbeirats im Hinblick auf seine Entscheidungsbefugnis (vgl. Kap. 4.3.3.4) aus Sicht der Interviewten durchaus kritisch gesehen, da er in starker politischer Abhängigkeit agiert:

*„Herr Semmelmayr ist der Vorsitzende [...]. Er macht das, was der Chef möchte. Und der Chef ist der Landrat. Der Vorstand von Chiemgau Tourismus setzt sich aus den Bürgermeister*innen zusammen. Im Endeffekt hat die Politik das Durchgriffsrecht.“ (CG2)*

Diese Aussage verdeutlicht, dass die Bürgermeister*innen der Tourismusgemeinden aufgrund ihrer Funktion im Vorstand des Chiemgau Tourismus eine zentrale Rolle im Wirkungsgefüge der Destination einnehmen. Besonders den drei starken Gemeinden Ruhpolding, Inzell und Reit im Winkl wird hierbei eine gewisse Dominanz zugesprochen, die sich in den Diskussionen zur Entscheidungsfindung bemerkbar macht (CG7). Zwar gelten die politischen Akteure grundsätzlich als wichtig für das Voranbringen des Tourismus, dennoch wird der Umstand einer fehlenden Fachlichkeit im Hinblick auf die Bedarfe und Probleme des Tourismus bemängelt: *„Und da fehlt einfach so ein bisschen der Blick für das, was tatsächlich am Köcheln ist auf der Herdplatte“* (CG3). Auch die Rolle des Landrats wird konträr wahrgenommen, der zwar als Bürger einer Tourismusgemeinde die touristischen Anliegen und Interessenslagen kennt und vertritt (CG5), aber dennoch die Erfolge des Tourismus aus Sicht der Interviewpartner*innen auch zum politischen Zwecke nutzt: *„Das war immer so: wenn alles toll gelaufen ist,*

dann hat immer der Landrat vorne gestanden und gesagt: Der Tourismus und der Chiemgau Tourismusverband“(CG3). Auch im Hinblick auf die Entscheidungen des Marketingbeirats wird dem Landrat ein gewisses willkürliches Handeln zugesprochen:

„Wir haben gestern Marketingbeiratssitzung gehabt. Unser Landrat hat vor 2 Monaten verkündet, das Logo wortwörtlich, ich zitiere: ‚Das schaut dermaßen scheiße aus. Da mache ich jetzt ein Neues‘. Das hat er in der Bürgermeisterdienstbesprechung so bekanntgegeben. Und die Bürgermeister haben gesagt: Wenn der Landrat das sagt, dann machen wir halt ein Neues [...]. Wir kommunizieren jetzt das Logo seit 12 Jahren, mit leichten Modifizierungen. Wir haben den Chiemsee mit dazu genommen, weil es einfach die wichtige Destination ist: Chiemsee, Chiemgau, bayerische Alpen. Und da haben wir jetzt vorgestern eine harte Diskussion gehabt, wie man ihm das klarmachen kann, dass wir eben das nicht so wollen. Aber der Zug ist schon abgefahren. Der will das und dann wird es gemacht.“ (CG9).

Diese Aussage verdeutlicht die Sorge, dass der Tourismus im Chiemgau nicht durch die touristischen Akteure selbst bestimmt wird und die Akzeptanz für die Wünsche und Forderungen der Tourismusakteure von Seiten der Politik ausbleibt. Ferner wird befürchtet, dass die fehlende Tourismuskompetenz der Politiker und das mangelnde Verständnis für die Belange des Tourismus das innovative Handeln in der Destination hemmen:

„Grundsätzlich ist der regionale Tourismus so aufgebaut, dass die gemeindlichen Verantwortlichen, die staatlich Angestellten im Kreis sitzen und dann wieder den Chiemgau Tourismus machen, also den Regionstourismus machen. Grundsätzlich ist – man darf es nicht immer nur negativ sagen – der Tourismusleiter von einer Gemeinde nicht unbedingt dafür bekannt als der große Innovationstreiber für den Tourismus.“(CG2)

Dieser Mangel an Innovationsfähigkeit lässt sich aus Sicht der Interviewpartner an unterschiedlichen Stellen feststellen. Um diese Hürde zu senken, können Maßnahmen zur Sensibilisierung der Leistungsträger und Bürger zu einem Verständnis für die Bedeutung des Tourismus beitragen und im besten Falle Investitionen auslösen (CG6). Die Aufgabe, diese Chance der Bewusstseinsbildung zu nutzen, wird vor allem bei den Bürgermeistern gesehen:

„Es gibt ja viele Bürgerversammlungen. Der Chiemgau Tourismus hat glaube ich auch einen Film gemacht: Was bringt uns Tourismus? Das habe ich letztes Mal gesehen. Es ist aber so, dass in den Bürgerversammlungen, die einmal jährlich stattfinden, die Bürgermeister auch über den Tourismus berichten. Und da fände ich gut, dass man da mehr Sensibilität: was bringt es denn, wenn ich renoviere. Dann kommt natürlich auch der ortsansässige Schreiner oder der Elektriker oder die gehen hier zum Essen, usw. Also, dass man das einfach nach außen trägt.“(ebd.)

Auch die Organisationsstrukturen des Chiemgau Tourismus werden als Hemmfaktor der Innovation benannt, die es zu überdenken und anzupassen gilt:

„Wir geben privates Geld mit den ganzen Tourismusabgaben, Fremdenverkehrsabgaben, Kurbeitrag der Gemeinde. Das wird dann staatliches Geld und zahlen dafür den Kreis, also den Chiemgau Tourismus. Und das sind alles staatliche Strukturen und

die handeln relativ schwerfällig und wenig innovativ. Die sind nicht dafür bekannt, dass sie galoppieren. Und da war schon eigentlich ein Druck da.“ (CG2)

Die angestrebte Intensivierung der Kooperation zwischen DMO und Wirtschaftsförderung wurde demnach als sinnvoller Schritt bewertet, um eine bessere Ausgangslage für die Innovationskraft in der Tourismusregion zu schaffen:

„Wenn wir diese Voraussetzung nicht haben, dann kann sich der einzelne Tourismusbetrieb noch so sehr anstrengen. Ich glaube, wir müssen da tatsächlich als ländlicher Raum unsere Chancen wahrnehmen und genau an diesen Innovationskonzepten weiterarbeiten. Das kostet viel Geld, es kostet viel Zeit, das kostet auch Manpower.“ (CG5)

Im Weiteren gilt es noch auf die Akteure des Ökomodell Achental zu verweisen. Sie haben ebenfalls intensive Bestrebungen zur touristischen Entwicklung des Chiemgaus vor dem Hintergrund eines ökologischen Nachhaltigkeitsgedankens gezeigt. So bestand einerseits das Ziel, touristische Strukturen entlang den Zielen des Ökomodell-Ansatzes in der Teilregion Achental aufzubauen. Andererseits hat sich für das Achental gezeigt, dass kleinere Orte unter dem Blick des übergeordneten Tourismusverbands Chiemgau Tourismus teilweise untergehen (CG6). Deshalb übernahmen die Akteure des Ökomodells die Aufgabe, den Austausch innerhalb des Destinationsnetzwerk verantwortlich zu koordinieren und Marketingaktivitäten voranzutreiben. Mit dem Aufkommen von sichtbaren Doppelstrukturen innerhalb der Destination Chiemgau wurden die begleitenden Marketingaktivitäten im Achental jedoch reduziert. Die ergänzende Koordinations- und Unterstützungsfunktion im Bereich des Naturtourismus werden aber beibehalten, da mit dem Ökomodell-Ansatz spezifische Ziele, u.a. im Bereich Elektromobilität, verfolgt werden, die durch die DMO nur bedingt erfüllt werden:

„Das wird von uns bespielt. Das ist eigentlich ein gutes Zusammenspiel, weil wir ja gesagt haben, wir wollen nicht Doppelarbeit leisten, sondern wir konzentrieren uns eher auf unsere Themenbereiche. Und sie machen eben das Große außen rum.“ (ebd.)

Abschließend fällt in Abbildung 50 auf, dass der Begriff der Verantwortlichkeit sowohl mit der DMO als auch mit den Bürgermeistern und den Gemeinden in Verbindung gebracht wird. Die zugehörigen Aussagen zeigen, dass diese Zuschreibung mehrheitliche auf dem Verständnis einer Aufgabenteilung basiert (CG1; CG3; CG6):

„Ich habe ein Leitspruch, der heißt: Jeder macht das, was kein anderer besser kann. Und damit gehört es sich automatisch, dass wir nicht in der Gästeberatung vor Ort tätig sind. Das können die Orte viel besser [...]. Aber im deutschen Markt und auch für die Entwicklung in unserer Region seitens Infrastruktur, sind [der Chiemgau Tourismus] verantwortlich. Diese Aufgabenteilung funktioniert recht gut.“ (CG1)

Bezogen auf die Bürgermeister begründet sich ihre Verantwortlichkeit damit, dass eine Betroffenheit hinsichtlich der zuvor benannten Treiber vorrangig auf lokaler Ebene sichtbar wird und deshalb auch dort behandelt werden muss (CG3; CG8). Zudem erfolgt die Begründung aus finanzieller Sicht, da kommunale Beiträge zur Finanzierung des Chiemgau Tourismus eingesetzt werden: *„Wir haben natürlich das Problem, dass von der Politik oder von den Kommunen das Geld kommt. Und die wollen da einfach mitsteuern“ (CG6).* Diese

finanzielle Verantwortlichkeit wird aber auch kritisch gesehen, da sich der Eindruck einer Fremdbestimmung des Tourismus durch die Politik durch diesen Umstand weiter verstärkt (CG3).

Abbildung 51 fokussiert weiter auf die Möglichkeiten von Austausch und Beteiligung. Es wird ersichtlich, dass die strategischen Geschäftsfelder und die Arbeitsgruppen wichtige Schnittstellen im Interaktionsgefüge der Destination bilden. Auch hier nimmt die DMO Chiemgau Tourismus eine übergreifende Funktion zur Verbindung dieser Interaktionsbereiche dar. Während der Marketingbeirat als Beratungs- und Empfehlungsgremium fungiert, werden in der Mitgliederversammlung die Maßnahmen zur Beschlussfassung gebracht, die zuvor in den Arbeitskreisen und im Marketingbeirat diskutiert wurden (CG4).



Abbildung 51: Chiemgau – Interaktion (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die Interviewaussagen zeigen ferner, dass mit dem Anstoß des neuen Markenprozesses die Intensität und die Art der Zusammenarbeit in der Destination neu aktiviert werden konnten (CG2; CG7). Besonders die strategischen Geschäftsfelder haben dafür gesorgt, dass der Kreis der Aktiven gewachsen ist (CG2). Das auf Basis eines gemeinsamen Budgets funktionierende Prinzip der strategischen Geschäftsfelder wird von den touristischen Leistungsträgern überwiegend positiv wahrgenommen (CG4; CG6). Dieses Prinzip sieht vor, dass das Budget zu gleichen Teilen von DMO und Leistungsträgern getragen wird. Es ermöglicht eine direkte Beteiligung der touristischen Leistungsträger an den Entscheidungen, welche Projekte in der Destination prioritär vorangetrieben werden sollen (CG2; CG9).

„Die Gastgeber können sich jetzt gezielt in Themenfelder einbringen, also in Geschäftsfelder, wo man gezielt sich aussuchen kann, was passt denn zu mir und wo macht es Sinn, dass ich investiere. Weil, sie sich gesagt haben, als Dachverband ist es erst mal unsere große Aufgabe, dass wir die Gäste zu uns bringen, ohne dass man jetzt jeden kleinen Vermieter mitnimmt. Viele haben dann gesagt: ‚Wir gehen ja unter. Wir erscheinen gar nicht.‘ Und so hat man die Möglichkeit, dass man einfach in so ein Geschäftsfeld investiert und dann natürlich auch erscheint.“(CG6)

Mit Einrichtung der strategischen Geschäftsfelder soll die Motivation zur Mitgestaltung an der strategischen Arbeit auf Seiten der Leistungsträger gesteigert werden. Zugleich ermöglicht es, kritische Personen in die Diskussionen einzubinden und dadurch Widerstände abzubauen:

„Die Meckerfritzen [...] können dann schon mitmeckern im Geschäftsfeld, aber sehen auch, dass alles nicht so einfach ist. Es gibt immer welche, die mit allem unzufrieden sind, die holt man sich ins Boot. Dann kann man mit denen reden. Und dann ist Ruhe. Das ist eine ganz pragmatische Lösung.“(CG9)

Die finanzielle Beteiligung von gewerblichen Wirtschaftspartnern verfolgt weiterhin den Zweck, Impulse zur Steigerung der Innovationsfähigkeit in der Destination zu setzen (CG1). Die Bearbeitung von Themenkooperationen in den Bereichen Bergbahn, Golf, Brauerei oder Winter, unterstützt dieses Ziel, da Maßnahmen mit Blick auf das beschlossene Leitbild fokussierter definiert werden (CG9):

„Durch das, dass wir mit dem Markenprozess verschiedene Themenfelder haben, wie die Brauereikooperation, Golfkooperation, die mit eigenem Geld reingehen und das dann verdoppelt wird von Chiemgau Tourismus, ist über die Wirtschaft der Verband schon innovativer wie andere Verbände, die halt nur die alte Struktur haben, nur mit Vorstandsvorsitzenden und TI- Leiter.“ (CG2)

Als langfristiges Ziel wird die themenfokussierte Bearbeitung in den Arbeitsgruppen als Weg einer strategischen Aufgabenteilung verstanden, um Teilaufgaben in die Verantwortung einzelner Partner zu übergeben und zu schauen „wo ist es sinnvoll, sich besser abzustimmen, besser zu koordinieren, um keine Dopplungen und keinen Reibungs- und Energieverlust zu haben“ (CG4). Damit diese strategische Abstimmung gelingt, bedarf es einer intensiven Kommunikation und Austausch.

Das zuvor geschilderte Problem der DMO-Strukturen sowie der Umstand einer politischen Abhängigkeit sollen durch die Beteiligung der Leistungsträger an der strategischen und vertriebsorientierten Projektarbeit gezielt reduziert werden (CG2; CG4). Die Organisation der strategischen Geschäftsfelder findet aber auch Kritik, da vorausgesetzt wird, dass sich die Leistungsträger selbst in den Themenkooperationen zusammenfinden. Erfolgt dies nicht aus Eigenantrieb, besteht die Gefahr, nicht von der gemeinsamen Schlagkraft der DMO zu profitieren und gegenüber den anderen, starken Tourismusgemeinden benachteiligt zu werden:

„Muss ich wirklich ein strategisches Geschäftsfeld ‚Genuss‘ gründen mit meinen Wirten und Erzeugern, damit wir mehr Durchdringung beim Chiemgau Tourismus erreichen? [...]. Dies würde ich tatsächlich etwas fairer verteilen, diese Mittel, die da dafür aufgewendet werden. In erster Linie würde ich mir wünschen, dass Gehör da ist, was

alle Gemeinden betrifft und nicht nur Ruhpolding, Inzell und Reit im Winkl [...]. Eigentlich sind die drei Gemeinden der Chiemgau und das andere fällt ein bissl weg.“ (CG7)

Ergänzend zu den strategischen Geschäftsfelder bestehen noch weitere Arbeitskreise, in denen eine freiwillige Zusammenarbeit auf Destinationsebene ermöglicht wird. Auch sie folgen dem Prinzip einer thematischen Aufteilung, wie beispielsweise Radfahren, Wandern, Wasser oder Winter (CG7). Ziel dieser Arbeitskreise ist es, in regelmäßigen Abständen Trends und aktuelle Themen zu besprechen, aber auch Erfahrungen unter den touristischen Akteuren auszutauschen (CG8). Dieser Austausch mit den Akteuren der lokalen Ebene wird im Hinblick auf die strategische Arbeit als essentiell betrachtet, da es *„wichtig ist, dass man da auch nicht die Bodenhaftung und den Bezug zu Themen, zu unserer Basis, auf jeden Fall nahe ist“* (CG4). Das Potential dieser Arbeitsgruppen wird umso höher eingeschätzt, je mehr inhaltliche Impulse zu aktuellen Themen in diesen Arbeitskreisen gesetzt werden (CG8).

Mit Blick auf die Arbeitsgruppen zeigt sich, dass vor allem kleinere Gruppen als effizient gelten, wenn es darum geht, Projekte in eine schnelle Umsetzung zu bringen:

„Weil das natürlich im Kleinen viel besser geht, wenn es nur neun Gemeinden sind, als wenn es der ganze Chiemgau ist. Das ist viel schwieriger umzusetzen. Und wir haben viele Sachen im Kleinen gemacht.“ (CG6)

Schnelle Erfolge, besonders zu Beginn einer Umsetzungsphase, sind ein guter Antreiber, um weitere Akteure von einer Mitwirkung und den durchgeführten Maßnahmen zu überzeugen (ebd.). Auch bieten kleinere, spezielle Arbeitskreise die Möglichkeit, regionale Unterschiede im Chiemgau, wie sie zwischen den nördlichen und südlichen Landkreisen bestehen, fokussierter zu behandeln (CG7).

Abschließend sei noch auf die Mitgliederversammlung des Chiemgau Tourismus verwiesen. Sie bildet eine zentrale Plattform, um die Destinationsakteure aus Wirtschaft, Politik und Administration in breiter Akteurskonstellation zusammenzubringen (CG4). Hier besteht jedoch nur wenig Möglichkeit zur aktiven Diskussion und Mitgestaltung. Vielmehr dient es dazu, die Mitglieder des Tourismusverbands im Sinne eines Rechenschaftsberichts über die jährliche Entwicklung, finanziellen Ausgaben, Projektstände sowie geplante Maßnahmen zu informieren (CG2). Aber auch der jährlich stattfindende und durch den Chiemgau Tourismus organisierte Tourismustag schafft eine Möglichkeit, um den Austausch und das Kennenlernen der Destinationsakteure zu unterstützen und aktuelle Themen in der Breite zu vermitteln (CG5).

Die nachfolgende Abbildung 52 stellt die kausalen Einflussbeziehungen der Zusammenarbeit aus Sicht der Interviewpartner dar. Die Frage, inwiefern sich die Art und Dynamik der Zusammenarbeit verändert hat, spielt im Kontext dieser Abbildung eine wichtige Rolle. Es kann dazu festgestellt werden, dass insgesamt eine Verbesserung der Zusammenarbeit in den letzten 10 bis 15 Jahren zu beobachten ist, die dazu führte, dass die Akteure mehr zusammengewachsen sind und sich häufiger treffen (CG8).

„Was in den letzten zehn Jahren speziell passiert ist, dass der Chiemgau vermehrt zusammengedrückt ist. Früher waren das lauter Einzelkämpfer. Das waren wirklich diese Kirchturmkameraden, die ihren Weg gesehen haben und sonst nichts anderes [...].“

Und das waren die großen drei Orte Ruhpolding, Reit im Winkl und Inzell, die wohlwollend auf die Kleinen heruntergeschaut haben. Das hat sich extrem verändert in den letzten Jahren.“(CG9)

Mit der Abbildung wird auch bestätigt, dass der angestoßene Markenprozess wie auch die strategischen Geschäftsfelder die Zusammenarbeit auf Destinationsebene positiv beeinflussen. Dieser erkennbare strategische Ansatz hat den Nutzen, dass regionale Unternehmen themenbezogener adressiert werden und dadurch dem Trend der Regionalität entsprochen werden kann (CG9).



Abbildung 52: Chiemgau – Einflussbeziehungen der Zusammenarbeit (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Durch die intensive Einbindung von verschiedenen Akteuren in den strategischen Gestaltungsprozess kann eine positive Streuwirkung erreicht werden, um weitere Akteure von den strategischen Zielen und den Maßnahmen zu überzeugen:

„Und wenn diese 100 Leute alle durch den Landkreis laufen, dann sind sie nichts anderes wie Botschafter der Tourismuszukunft. Und die finden Gehör. Es gibt den einen oder anderen, der sagt: ‚Der Semmelmayr, der labert nur, den kann ich nicht mehr hören. Aber der Bauer XY, der ist ein gescheiter Mann. Wenn der das sagt, dann glaube ich das.‘ Und dann ist das Ziel erreicht!“ (CG1)

Die breite Beteiligung bietet zudem den Vorteil, dass die gemeinsam beschlossenen Maßnahmen aus unterschiedlichen Perspektiven beobachtet werden und dadurch ein hilfreiches Regulativ an mehreren Schnittstellen schafft (CG4).

Es lässt sich aber auch Unsicherheit in Bezug auf die strategischen Geschäftsfelder erkennen. Besonders unter den Akteuren, die nicht an den Themenkooperationen beteiligt sind, besteht die Wahrnehmung, nicht hinreichend in der strategischen Arbeit der DMO berücksichtigt zu werden. Es besteht deshalb der Wunsch eines regelmäßigeren Austauschs mit der DMO, um mehr Gehör für die aktuellen Belange in den Tourismusgemeinden zu erlangen:

„Es muss nicht immer Stefan Semmelmayr sein, vielleicht auch Claudia Kreiner [Leitung Unternehmenskommunikation] oder Jens Hornung, eben jemand, der sich die Zeit nimmt und sich anhört, was passiert da gerade vor Ort [...] Sie müssen nicht unbedingt zu uns kommen, aber dass man sagt: Jetzt ist wieder Zeit für einen Austausch. Was habt ihr denn? Oder was ist geplant? Ganz toll fand ich das von der BayTM [...], die wirklich rausfährt und sich hinsetzt und dann Input sammelt, dass man sich ein Bild machen kann, was ist da. Ich denke, dass eben auch die Besonderheiten, die Kleinigkeiten nennenswert sind.“ (CG7)

Es wird hierbei deutlich, dass neben einer breiten Zusammenführung von verschiedenen Akteursgruppen in der Region, dennoch der Wunsch nach bilateralen Gesprächen in kleinerem Rahmen zwischen DMO und lokalen Tourismusakteuren besteht. Gehör zu finden meint aber auch, die Akteure regelmäßig nach ihrer Meinung zum eingeschlagenen Weg der Destination zu befragen und diese Einschätzungen zu berücksichtigen. Diese Art der Rückkoppelung zwischen lokaler Ebene und DMO ist jedoch in den vergangenen 12 Jahren im Rahmen der Zusammenarbeit nicht immer gut gelungen (CG3):

„Vieles ist auch schon so, wo man sagt, da muss man miteinander reden, sich mal auskotzen gegenseitig. Das muss man auch mal dürfen. Aber das fehlt hier so ein bisschen. Man entscheidet auf einer Ebene in der Hoffnung, dass das, was vorgestellt wird vom [DMO-]Geschäftsführer korrekt ist und nickt es dann einfach ab, hinterfragt aber nicht, ist das jetzt der richtige Weg?“ (ebd.)

Fragt man weiterhin nach den Hürden der Zusammenarbeit, so zeigen die Interviewaussagen, dass diese in der Organisationsstruktur der DMO gesehen werden (CG1; CG2; CG3; CG9). Zwar wurde zuvor festgestellt, dass das Kirchturmdenken im Destinationskontext in den zehn vergangenen Jahren deutlich abgenommen hat, aber mit dem Umstand der wahrgenommenen politischen Abhängigkeit des Tourismus ist dieses noch immer präsent (CG9).

„Wo ich nach wie vor unzufrieden bin, ist die Struktur, wie der Chiemgau Tourismus und der örtliche Tourismus aufgestellt ist, dass der so brutal politisch abhängig ist [...]. Das geht bei uns in die Lokalpolitik bis weiter hinunter. Man hat ein paar lokale Götter und die sind weder kritikfähig, noch darf man Majestätsbeleidigung begehen. Ich habe es schon mal gehabt, dass ein Landrat ein Jahr mit mir nicht gesprochen hat.“ (CG2)

Sowohl den Mandatsträgern der Lokalpolitik als auch der Landkreispolitik werden ein kommunalpolitisches Konkurrenzverhalten und Einzelkämpfertum zugesprochen, die sich in gegenseitigen Schuldzuweisungen statt in gemeinsamer Lösungsorientierung zeigen. Im

Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Destination werden aufgrund dieses Mangels an Kooperationsfähigkeit langfristig negative Folgen befürchtet:

„Der Nachfragedruck wird auch etwas weniger werden [...]. Und da muss man sich einfach aufstellen. Ich denke da sind wir gut beraten, wenn man – und da ist egal, wer mit wem persönlich nicht kann – zumindest so erwachsen ist und in einer Sache zusammenarbeiten kann. Das ist die große Herausforderung. Und wenn wir das nicht schaffen, dann sehe ich da schon ernsthaftes Problem für die Zukunft.“(CG3)

Die Hürden der Kooperationsfähigkeit werden unter anderem mit der Größe der Destination Chiemgau begründet. Der Anspruch den Teilregionen, im nördlichen wie südlichen Teil des Landkreises, mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen an eine strategische Ausrichtung gerecht zu werden, stellt eine zentrale Herausforderung dar (CG7). So wird die Außenwirkung der Destination zwar positiv bewertet, aber im Hinblick auf die Wirkung nach innen, sprich die Organisation der Leistungsträger und politischen Akteure unter einem „gemeinsamen Nenner“ zu vereinen, stellt derzeit noch eine zu bewältigende Aufgabe in der langfristigen strategischen Arbeit dar (CG3). Dies wird durch den Umstand der Legislaturperioden auf kommunal-politischer Ebene zusätzlich erschwert. Denn der politisch bedingte Wechsel der Mandatsträger schafft nicht nur planerische Unsicherheit und mangelnde Kontinuität, sondern erschwert es, den gemeinsamen Nenner dauerhaft zu festigen:

„Man hat diese Megatrends, da mache ich wieder ein paar Workshops mit Unternehmensberatern und lege eine Strategie fest. Und die steht dann fest. Und wenn ich wieder Kommunalwahl habe, dann habe ich wieder neue Bürgermeister oder einen neuen Landrat. Dann ist nicht über Nacht wieder alles anders, sondern dann halte ich erst mal an der Strategie fest. Das wäre eine Organisationsform, die mir viel besser gefallen würde.“ (CG1)

In diesem Zusammenhang geht der Blick über die nationale Grenze nach Österreich, die mit dem Tourismusgesetz eine Lösung gefunden haben, den Rahmen der Zusammenarbeit durch Festlegung von Verantwortlichkeiten gesetzlich zu regeln (CG3). Auch der Wunsch, eine Zusammenarbeit mit der Nachbarregion Berchtesgadener Land auf Marketingebene zu forcieren, ist bisher an der Hürde der kommunalen Organisationsform gescheitert:

„vielleicht wird es dann so sein, dass es irgendwann einmal tatsächlich als eine Destination vermarktet werden kann. Aber dazu haben wir leider die falschen Strukturen. Dazu sind wir zu kommunal organisiert und das hindert uns in vielen Bereichen.“(CG1)

4.3.3.4 Entscheidungsfindung und Implementierung

Das vorliegende Kapitel untersucht die kausalen Einflussbeziehungen in der Entscheidungsfindung sowie die Implementierung der Entscheidungen. Um die Einflussfaktoren aus unterschiedlichen Blickwinkeln benennen zu können, werden die folgenden Untersuchungsfragen als Hilfsmittel genutzt:

- Wie werden Entscheidungen getroffen?

- Welche Möglichkeiten gibt es, um Entscheidungen abzustimmen?
- Wer trifft Entscheidungen?
- Welche Faktoren nehmen besonderen Einfluss auf die Entscheidungsfindung?

Die folgende Kausalgrafik (Abbildung 53) stellt den Begriff „Entscheidungen_treffen“ in den Fokus. Die Einflussbeziehungen lassen erkennen, dass sowohl die DMO mit dem Geschäftsführer (Stephan Semmelmayr) und dem Marketingleiter (Jens Hornung), die Bürgermeister der Landkreismgemeinden sowie die Vertreter der Mitgliederversammlung und des Vorstands als zentrale Personen gelten, die direkten Einfluss auf die Entscheidungen in der Destination nehmen.

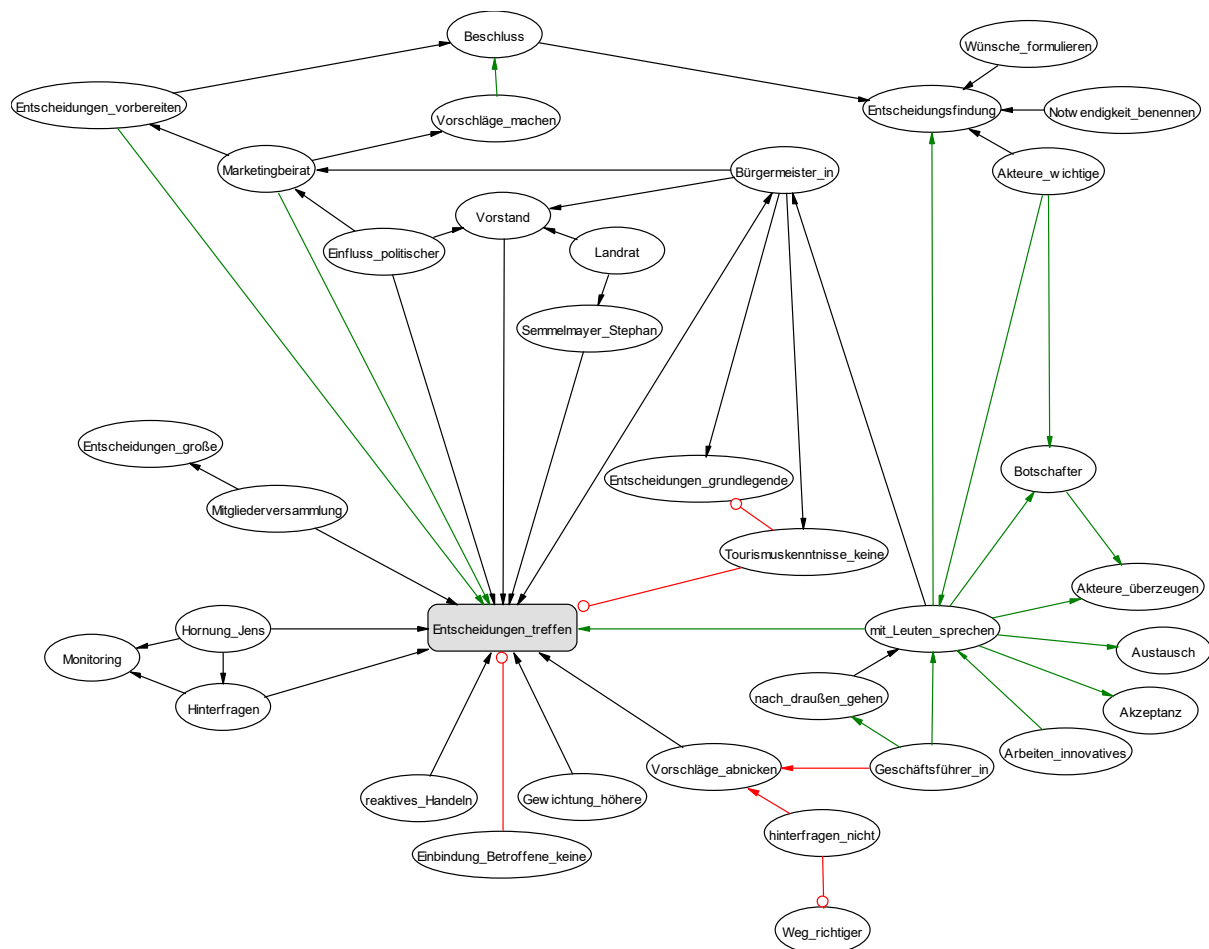


Abbildung 53: Chiemgau – Entscheidungen treffen (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Aktiv mit den Leuten in der Destination zu sprechen, einen Austausch in Gang zu setzen sowie Informationen und Meinungen einzuholen, werden als begünstigender Einflussfaktor gesehen, um Entscheidungen zu treffen, die eine höchstmögliche Akzeptanz erwarten lassen:

„Der erste Teil ist dieser Prozess, übers Jahr hinweg mit den 100 Leuten immer wieder zu reden, um dann eine Entscheidung zu treffen, von der man weiß, die wird auch akzeptiert. Es macht keinen Sinn, wenn man gegen Windmühlen kämpft [...]. Das heißt [...] im Versuch tatsächlich nach draußen zu gehen, mit den Menschen, mit den

Entscheidern, mit den Politikern zu reden, die davon zu überzeugen, dass es Sinn macht“ (CG1)

Ein Blick auf die Aussagen hinter den Kausalbeziehungen verdeutlicht, dass die Vorstandssitzungen des Chiemgau Tourismus als zentrale Plattform gelten, um grundlegende wie auch große Entscheidungen für die Destination zu treffen (CG1; CG4). Fragt man nach den Akteuren dahinter, so zeigt sich, dass in erster Linie politische Akteure, speziell der Landrat und die Bürgermeister, den Vorstand besetzen und als Hauptentscheidungsträger für den regionalen Tourismus fungieren (CG2). Dies bestätigt die zuvor geäußerte Sorge zum politischen Einfluss in der Destination. In den Interviewaussagen wird auch erkennbar, dass der Einfluss der Politik in die Entscheidungsfindung und die daraus resultierende politische Abhängigkeit des Tourismus einen zentralen kritischen Aspekt für die Destinationsarbeit darstellen (CG2; CG3; CG6; CG7; CG8; CG9). Unter dieser Annahme verstärkt sich auch die Wahrnehmung, dass der Tourismus letztendlich nicht selbstbestimmt erfolgt, da die touristischen Akteure, die diese Entscheidungen betreffen, nicht in die Entscheidungsfindung eingebunden werden (CG3).

„Was mich jetzt als Touristikerin stört, ist, dass Tourismus bei uns in der Hand der Politiker ist. Tourismus in den Gemeinden, das zahlen ja immer noch die Kommunen, die Gemeinden. Da ist es immer noch angesiedelt. Es gibt ganz wenige, die so groß sind, dass sie GmbHs gründen. Aber die werden natürlich auch von den Bürgermeistern, also die Posten besetzt und die entscheiden dann. Und das hat mich öfter mal gestört, weil ich mir denke, warum dürfen denn nicht die Touristiker Tourismus machen? Und warum ist da so ein großer politischer Einfluss?“ (CG6)

Mit dieser Sorge geht auch die zuvor benannte mangelnde Tourismuskompetenz unter den politischen Entscheidern einher. Es wird befürchtet, dass aufkommende Anpassungserfordernisse für die Destination deshalb nicht angemessen beurteilt werden können (CG9):

„Es sitzen ja auch in diesem Vorstand Bürgermeister, die jetzt nicht unbedingt Tourismus studiert haben oder wahnsinnige Fachkenntnisse haben. Und durch die werden auch Entscheidungen getroffen, die dann nicht unbedingt fundiert sind, sondern weil – ich will jetzt niemanden bestimmten nennen – aber ich glaube, dass dieses Gremium für eigentliche fachliche Entscheidungen nicht das Richtige ist.“ (CG7)

Für die langfristige, strategische Ausrichtung der Destination können diese falschen Einschätzungen der Politik weitreichende Folgen haben, da sie den Pfad der strategischen Entwicklung maßgeblich prägen: *Und das ist jetzt diese politische Geschichte, die immer wieder kommt, die aber sehr gefährlich ist und den Tourismus kurzfristig negativ beeinflussen kann.“*(CG9). Ferner besteht die Befürchtung, dass die Entscheidungen für die Destination entsprechend den aktuellen politischen Interessenslagen gesteuert werden könnten: *Und das führt dann teilweise wieder zu Entscheidungen, wo man dann eben auch schon hinterfragen muss, ist es da so korrekt?“*(CG3). Dies meint beispielsweise, dass für den Tourismus notwendige Entscheidungen von Seiten der Bürgermeister nicht getroffen werden, weil sie den Interessen des Landkreises widersprechen können und Einbußen hinsichtlich finanzieller Zuwendungen oder politischer Unterstützung befürchtet werden:

„Er [Landrat] möchte jetzt die Wirtschaftsförderung mit dazu nehmen zum Tourismus, was grundsätzlich nicht schlecht ist. Aber das ist das, was ich gesagt habe, diese gefährliche Entwicklung, wenn Politiker sich da einmischen, die eigentlich vom Tourismus so viel Ahnung haben wie eine Kuh vom Tanzen [...]. Die Bürgermeister brauchen ihn und sagen nix dagegen, weil irgendwann braucht man mal wieder einen Zuschuss oder braucht was. Und dann ist man lieber still.“ (CG9)

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Sorge vor politischer Abhängigkeit und Einflussnahme eine zentrale Hürde in der strategischen Arbeit auf Destinationsebene darstellt, insbesondere wenn es darum geht, die zuvor geforderte langfristige Handlungsperspektive unter den Tourismusakteuren zu verstetigen. Die Ergebnisse in Kapitel 4.3.3.3 haben dazu offengelegt, dass die kommunalpolitischen Legislaturperioden diesen Umstand besonders beeinflussen. Der Wechsel der politischen Entscheidungsträger sowohl auf Gemeinde- als auch auf Landkreisebene bergen somit die Unsicherheit, ob die gemeinsam beschlossenen Ziele des Leitbilds auch durch die neuen Mandatsträger getragen werden:

„Momentan sind wir in der sehr gefährlichen Lage – aber eine Kommunalwahl bringt das immer mit sich. Wenn neue Bürgermeister kommen – dass sich die Politik zu stark im Moment in den Tourismus wieder einmischt. Das ist eine Entwicklung, die ist brutal gefährlich, weil das verschwimmt dann gleich wieder. Wenn derjenige Politiker wieder drei Jahre im Amt ist, dann interessiert es ihn nicht mehr. Aber in den ersten zwei Jahren kann so viel kaputt gemacht werden.“ (CG9)

Abbildung 53 legt weiterhin offen, dass der Marketingbeirat eine weitere Schlüsselposition in der Entscheidungsfindung auf Destinationsebene einnimmt. So verfügt dieses Gremium zwar über keine direkte Entscheidungsbefugnis, sprich Entscheidungen in die Beschlussfassung zu bringen, jedoch wird ihm eine wichtige Funktion zur Vorbereitung dieser Beschlüsse zugesprochen (CG2; CG3; CG6; CG9). Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die Vorschläge des Marketingsbeirats mit überwiegender Zustimmung in den Beschlussfassungen berücksichtigt werden (CG9). Für die zuvor geforderte Mitbestimmung gilt dieses Gremium als unabdingbar. Es wird durch Vertreter und Spezialisten des Tourismus besetzt (CG9), die ein entsprechendes Fachwissen und Tourismuskompetenz zur Beurteilung notwendiger Entscheidungen mit sich bringen:

„Da sind Tourist Info Leiter, da sind Beherbergungsbetriebe, da sind Bergbahnbetreiber dabei oder Besitzer von einem Campingplatz, die wirklich touristische Ahnung haben. Und die bereiten die Entscheidungen vor.“ (CG6)

Den Mitgliedern des Marketingbeirats wird dadurch die Möglichkeit gegeben, Entscheidungen im Sinne des Tourismus und mit Blick auf strategische Notwendigkeiten implizit zu steuern. Je mehr Raum den Diskussionen im Marketingbeirat zur Vorbereitung von Entscheidungen gegeben wird, umso größer ist folglich der Grad der Mitbestimmung. Diese Einflussnahme wurde zusätzlich durch den Markenprozesses unterstützt, da den touristischen Leistungsträgern im Prozess ebenfalls eine Möglichkeit zur Mitbestimmung gegeben wurde: *„Es sind einfach die wieder näher am Entscheidungsprozess dran, die ihr eigenes Bild mit reinnehmen und nicht nur was öffentlich ist“ (CG2).* Ferner zeigt sich, dass die gemeinsamen Beschlüsse im

Markenprozess und das daraus entstandene Tourismusleitbild nach wie vor eine wichtige Grundlage für die Formulierung von Maßnahmen einnehmen:

„Es werden die Ziele von dem Markenprozess bei allen Entscheidungen hinzugezogen [...]. Es wird immer diese Vision oder dieses Leitbild, das wir uns gegeben haben, das wird bei grundlegenden Entscheidungen hinterfragt. Und dies wird wirklich konsequent umgesetzt.“ (CG9)

Die Möglichkeiten des Marketingbeirats werden aber auch negativ beurteilt. Aufgrund ihrer mangelnden Entscheidungsbefugnis entsteht bei manchen der Eindruck, dass den Bedürfnissen der touristischen Akteure weniger Gewicht eingeräumt wird, indem sie *„mehr oder weniger abnickt, was aus der Geschäftsführung kommt und da ist nicht viel“* (CG3).

Während der Weg der Entscheidungsfindung bis zur Beschlussfassung im Wesentlichen von Marketingbeirat und Vorstand des Chiemgau Tourismus beschritten wird, so zeigt sich, dass die Implementierung dieser Entscheidungen überwiegend in den Arbeitskreisen und strategischen Geschäftsfelder sichergestellt wird: *Da findet letztendlich die Umsetzung statt und da wird es dann auch konkret“* (CG4). Obwohl der Einfluss der politischen Akteure in der Umsetzung als eher gering eingestuft wird, nimmt der Marketingbeirat nach wie vor eine wichtige Rolle ein, da die Mitglieder zu einem hohen Anteil in den Arbeitskreisen und strategischen Geschäftsfeldern ebenfalls vertreten sind:

„Die Politiker sind jetzt raus. Das ist aber nicht schlimm. Aber die muss man noch mitnehmen, weil „Wer zahlt, schafft an“, wie man bei uns in Bayern sagt. Aber die haben sich jetzt Gott sei Dank zurückgezogen. Und gelebt wird diese Geschichte jetzt von den Akteuren, also vom Marketingbeirat, von den Leistungsträgern und von den strategischen Geschäftsfeldern.“ (CG9).

4.3.3.5 Monitoring und Feedback

Im Rahmen dieses Kapitels gilt es die Phase der Umsetzung zu erfassen. Hier stehen die Einflussbeziehungen und die ergriffenen Maßnahmen im Fokus, die dafür sorgen, dass die Umsetzung auf Destinationsebene sichergestellt wird. Folgende Untersuchungsfragen bieten hierbei einen Orientierungsrahmen:

- Wie wird die festgelegte Umsetzung beobachtet? Wie gelingt es, die Ziele zu erreichen?
- Inwieweit werden Veränderungen in den Rahmenbedingungen berücksichtigt?
- Welche Möglichkeiten bestehen, die Umsetzung zu überdenken und anzupassen?
- Welche Möglichkeiten der Rückkoppelung gibt es?

Für die Sicherstellung der Umsetzung ist die Frage der laufenden Beobachtung von Maßnahmen von grundlegender Bedeutung. In Abbildung 54 bildet der Begriff des Monitorings den Ausgang der dargestellten Kausalbeziehungen. Bereits in den Kapiteln 4.3.3.2 und 4.3.3.3 wurde die Bedeutung der Person Jens Hornung, als Marketingleiter des Chiemgau Tourismus, für die Beobachtung von Trends und für die Zusammenarbeit identifiziert. Nun zeigt sich, dass seine Funktion auch im Kontext des Monitorings wichtige Aufgaben vereint:

„Das macht der Herr Hornung, der einfach sagt: ‚Vor drei Jahren hatten wir doch das Thema. Und das liegt jetzt. Irgendwie geht's da nicht weiter. Wollen wir das weitermachen? Ist uns das immer noch wichtig?‘ Er hinterfragt es, baut auch Monitorinstrumente ein, indem er sagt: ‚Ich möchte nach drei Jahren eine Gästebefragung und wie die zu dem Thema stehen, das wir jetzt eingeführt haben.‘“ (CG1)

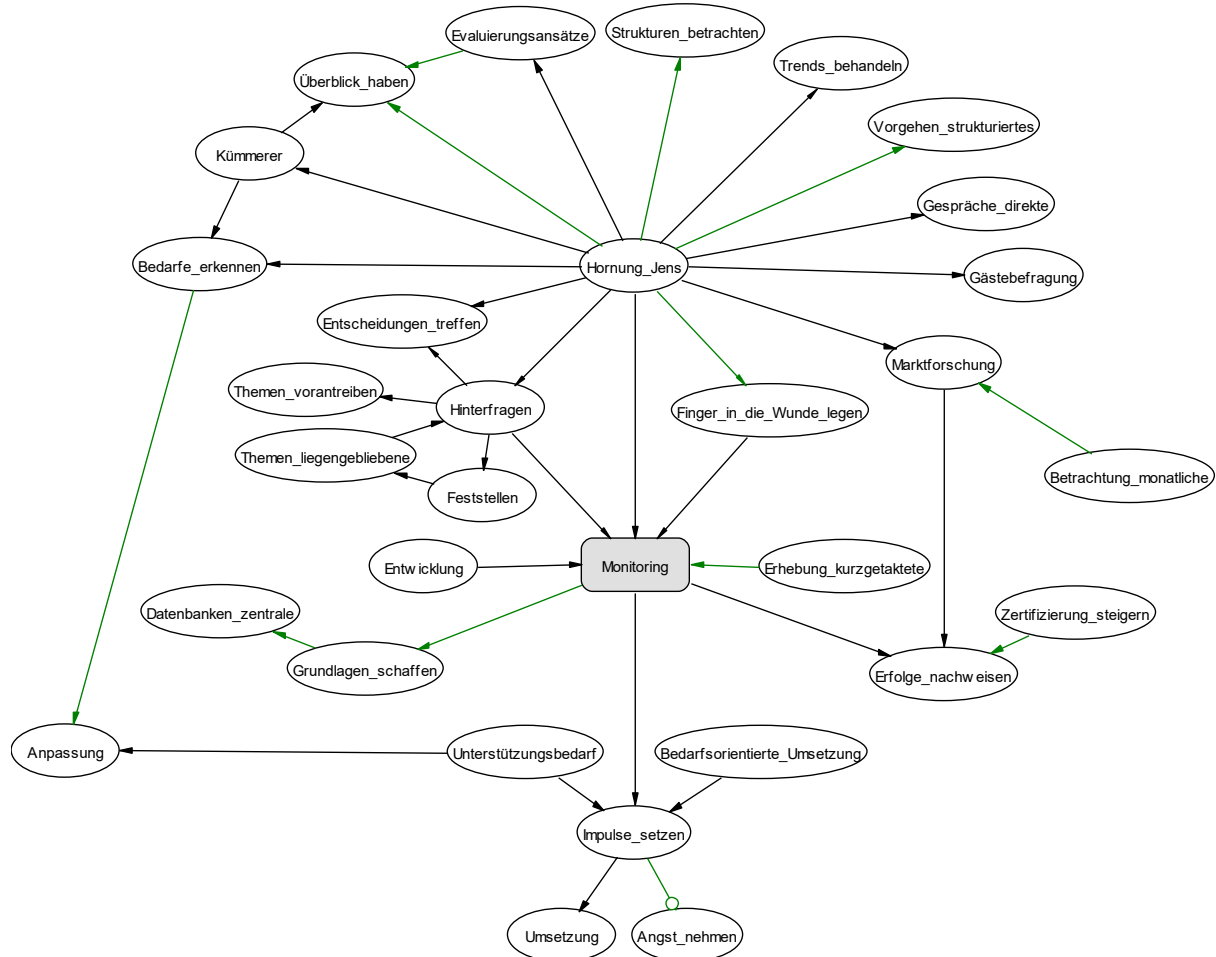


Abbildung 54: Chiemgau – Monitoring (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Mit seiner Person werden demnach Aufgaben der Marktforschung assoziiert, um den Status Quo und die Entwicklungen in der Destination zu erfassen und zu bewerten (CG5). Die Aussage nimmt konkreten Bezug auf die bestehenden Ansätze wie beispielsweise die Durchführung von Gästebefragungen. Diese Befragungen liefern einerseits statistische Daten, die es zu interpretieren gilt und auf dessen Grundlage Defizite ermittelt werden können (CG1). Die Sicht des Gastes in der laufenden Beobachtung zu berücksichtigen bietet noch einen weiteren Nutzen. Sie liefert auch qualitative Einschätzungen zur Zufriedenheit mit dem bestehenden Angebot und legt dadurch Schwächen und Anpassungspotenziale frei (CG4; CG8):

„Dann sagen wir, wenn die Leute nicht zufrieden sind mit den Radwegen, wo liegt dann der Fehler? Was haben wir falsch gemacht? Und dann arbeiten wir daran.“ (CG1).

Auch die Durchführung von Studien in festgelegten Zyklen dienen dazu den Markt zu beobachten und zugleich Aussagen zur Wirtschaftlichkeit der umgesetzten Maßnahmen zu erhalten. Hier wird erkannt, dass die Durchführung solcher Studien in kürzeren Abständen zielführender ist, um Veränderungen kontinuierlich im Blick zu behalten und dadurch schnellere Schlüsse ziehen zu können (CG4). Dies wird jedoch durch die mangelnde behördliche Zugänglichkeit zu statistischen Daten gehemmt:

„In dem Bereich Wirtschaftlichkeitszahlen ist der Wunsch da, diesen Zyklus deutlich kürzer, idealerweise eine Monatsbetrachtung zu haben, wie ist die Situation. Aber an die Zahlen kommt man nicht über das normale statistische Landesamt oder über die Meldebehörde ran. Deswegen sind wir da gerade kreativ, wie wir da etwas, hoffentlich für uns Aussagekräftiges mit kurzer Frequenz, machen können.“ (ebd.)

Um schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, hat dieser Umstand weitreichende Bedeutung. Denn ein kurzgetakteter Blick auf den Umsetzungsstand erlaubt es rechtzeitig Unterstützungsbedarf zu erkennen und neue Impulse für eine bedarfsorientierte Umsetzung zu setzen (CG5). Dies ist besonders dann wichtig, wenn viele Akteure in die Umsetzungsmaßnahmen eingebunden sind (ebd.). Mithilfe eines Monitorings lassen sich zudem regelmäßig Aussagen zu den Zwischenerfolgen treffen. Erfolge regelmäßig aufzuzeigen kann zusätzlich dabei helfen, die Motivation und Akzeptanz der beteiligten Akteure zu steigern (CG7). Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass je präziser die Maßnahmen in einem Projekt angelegt sind, desto konkreter können die Erfolge benannt werden (CG4). Es wird deutlich, dass mit der Person Jens Hornung eine Funktion auf destinationsübergreifender Ebene gewährleistet wird, die den Überblick über erreichte Ziele, eintretende Veränderungen in den Rahmenbedingungen sowie die Aktivitäten der verschiedenen Arbeitsgruppen behält (CG8; CG9). Analytisches und strukturiertes Vorgehen werden hierbei als wichtige Eigenschaftszuschreibungen in dieser Funktion benannt, ebenso wie die Fähigkeit, regelmäßig „den Finger in die Wunde zu legen“ und kritisch zu hinterfragen, warum Ziele nicht erreicht oder Themen nicht behandelt wurden, und daraus Handlungserfordernisse abzuleiten (CG1; CG8).

Speziell für die Umsetzung der im Markenprozess formulierten Ziele und Maßnahmen werden begleitend zur DMO auch die Tourismusakteure der lokalen Ebene in der Verantwortung gesehen, die Umsetzungsschritte regelmäßig im Blick zu haben (vgl. Abbildung 54):

„Das ist der Tourismusverband Chiemgau und vor Ort natürlich die Tourismusleute, weil die haben ja auch mitgewirkt an dieser Geschichte. Und die werden immer wieder reinlesen und überlegen [...]. Das hätte früher vor 10 Jahren ganz anders ausgesehen. Aber das ist jetzt wirklich was, da stehen alle dahinter. Die Überprüfung nicht, aber das Draufschauen passiert immer wieder vom Tourismusverband Chiemgau und von den örtlichen Akteuren“ (CG9)

Diese Verantwortlichkeit zur regelmäßigen Kontrolle ergibt sich nach Ansicht der Interviewpartner daraus, dass die benannten Akteure am Erstellungsprozess beteiligt waren und vom Umsetzungserfolg abhängig sind.

Die folgende Abbildung 55 setzt die Sicherstellung der Umsetzung als Ausgangsbegriff konkreter in den Fokus. Es zeigt sich, dass die Umsetzung von Maßnahmen auch in den

Teilregionen verfolgt wird, wie beispielsweise in der Vereinigung der Tourismusgemeinden im Achantal. Hier gelten die Vertreter des Ökomodells Achantal als verantwortliche Akteure, um die Zieleerreichung im Blick zu haben, Maßnahmen zu koordinieren sowie Informationen zum Umsetzungsstand aufzubereiten (CG6). Die laufende Beobachtung erfolgt in regelmäßigen Abständen gemeinsam mit den Akteuren der lokalen Ebene, wie beispielsweise den Leitern der Tourist Informationen:

„Die haben sich auch immer einmal im Jahr mit ihren Beherbergungsbetrieben getroffen und da war ich auch immer dabei. Und wir haben das immer gemeinsam festgelegt, diese Marschrichtung oder wo wollen sie hin oder wo brauchen sie Unterstützung. Von daher haben wir das auch immer angepasst an die aktuelle Situation, also was braucht man.“ (ebd.)

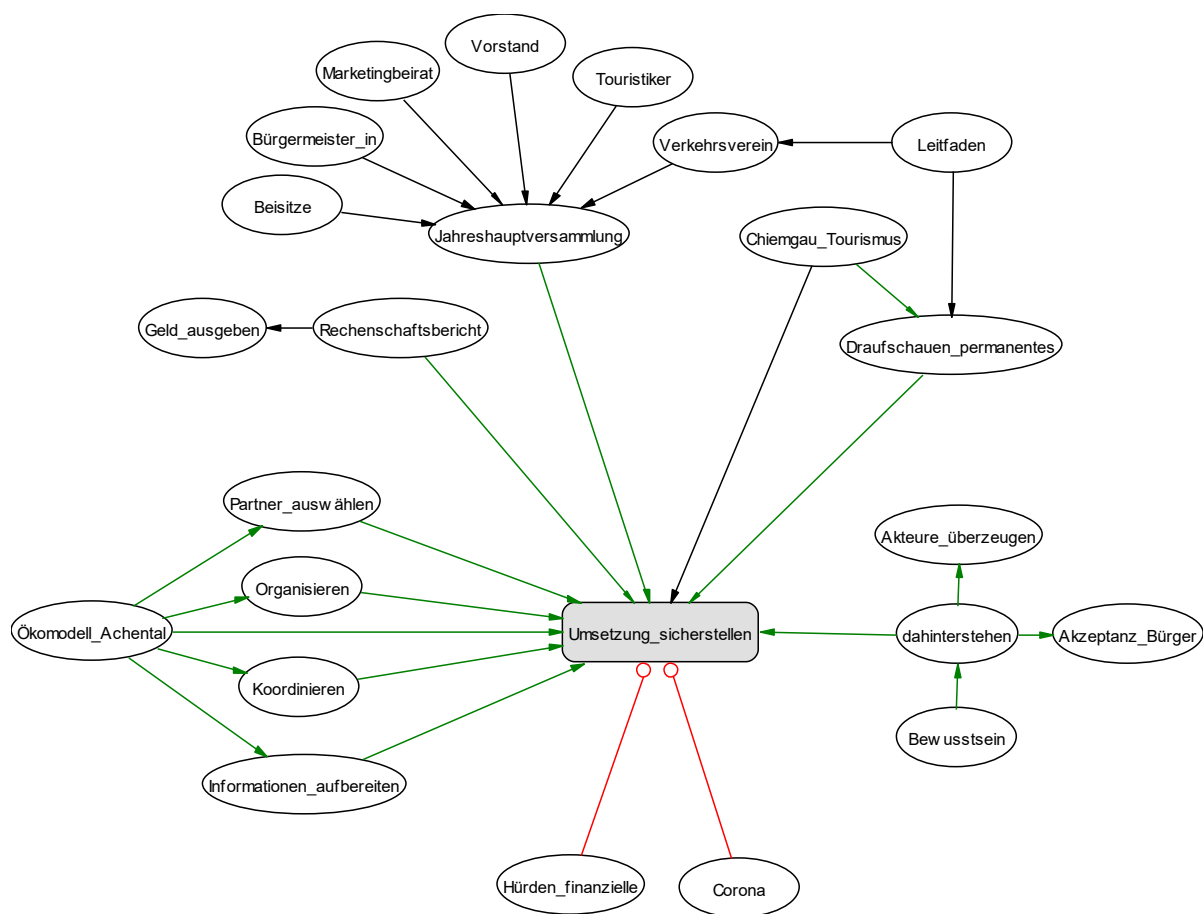


Abbildung 55: Chiemgau – Umsetzung sicherstellen (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Unter Berücksichtigung der vorherigen Ergebnisse wird nun deutlich, dass die Beteiligung von lokalen Akteuren an der laufenden Umsetzungsbeobachtung dazu beiträgt das Pflichtbewusstsein zur Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen zu schärfen. In Abbildung 56 wird deutlich erkennbar, dass auch die Ziele klar formuliert sein müssen, damit den beteiligten Akteuren im Umsetzungsprozess stets bewusst ist, welche Richtung verfolgt wird (CG4). Um dies zu gewährleisten, ist die kontinuierliche Information und Überzeugung der Akteure von

grundlegender Bedeutung, damit Anpassungsnotwendigkeiten nicht nur erkannt, sondern auch aktiv behandelt werden (CG8). Dies bestätigt die Forderungen nach bilateralen Gesprächen und des Gehörfindens für die Belange der lokalen Ebene (CG1; CG3). Diese Überzeugungsarbeit erzeugt aber auch einen hohen zeitlichen Aufwand (CG5; CG7; CG8). Zudem muss verstanden werden, dass die Überlegungen („Gedanken_machen“), wie die Ziele erreicht werden, nicht mit der Konzepterstellung abgeschlossen sind, sondern müssen stetig weiterverfolgt werden.

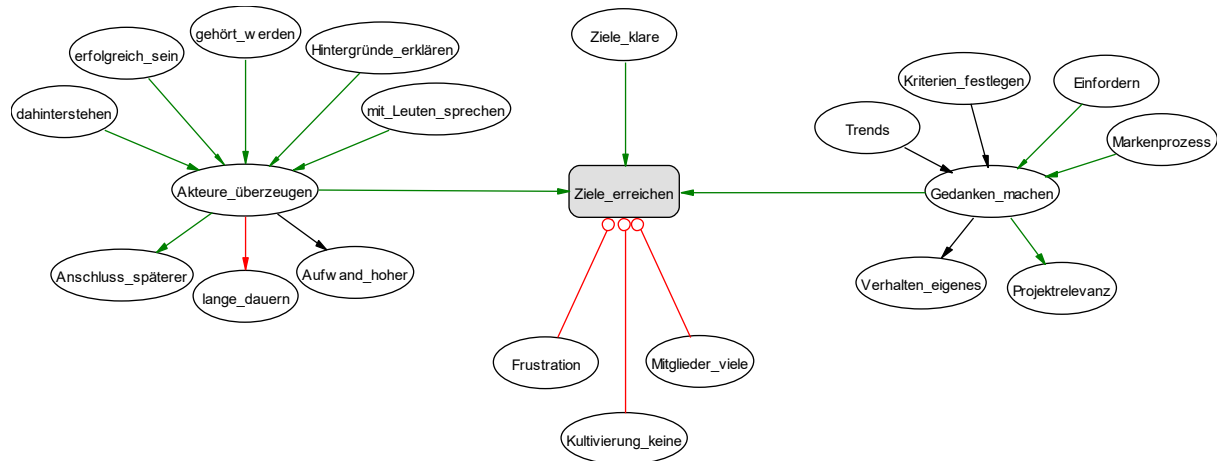


Abbildung 56: Chiemgau – Ziele erreichen (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Eine übergeordnete Plattform zur jährlichen Betrachtung der Entwicklungen im Chiemgau bietet die Jahreshauptversammlung des Chiemgau Tourismus. Wie zuvor erwähnt, werden hier Informationen zu den finanziellen Ausgaben und getätigten Maßnahmen im Sinne eines Rechenschaftsberichts vermittelt. Diese jährliche Betrachtung bietet demnach eine zusätzliche Kontrollfunktion, wie und in welchem Umfang die geplanten Maßnahmen erfolgt sind.

Die Frage, inwieweit Möglichkeiten für Feedback und Rückmeldung in der Destinationsarbeit bestehen, wurden bereits zuvor in Teilen dargestellt. Besonders die Zusammenkünfte in den Arbeitsgruppen und strategischen Geschäftsfeldern gelten als Möglichkeit für die touristischen Akteure der lokalen und regionalen Ebene, Entwicklungen und Veränderungen laufend zu thematisieren und Bedarfe der Anpassung im Diskurs zu ermitteln (CG4). Der persönliche Austausch von Erfahrungen und Informationen in diesen Akteurskonstellationen werden als wichtiger Ansatz verstanden, um neue Kenntnisse und Anpassungserfordernisse in der Destinationsgemeinschaft zu diskutieren:

„Ich glaube, es ist wichtig, dass offen miteinander gesprochen wird, dass es möglichst wenig Geheimnisse gibt, dass ein Austausch zwischen den Akteuren einer Destination vorhanden ist [...] um Kenntnis zu erlangen von Veränderungsnotwendigkeiten, die dann diesen Prozess erst auslösen können. Wenn wir nicht davon erfahren, wenn ich immer im gleichen Saft schmoren“ (CG1)

Abbildung 57 bildet diesen Aspekt deshalb nochmals explizit ab und stellt Bezüge zu den bereits zuvor getätigten Aussagen aus Kapitel 4.3.3.4 her. Er wird deutlich, dass eine gute Vernetzung der Akteure eine zentrale Voraussetzung dafür bildet, dass der Austausch

gewährleistet wird und die Akteure ein Verständnis für die einflussgebenden Rahmenbedingungen in der Destination erhalten. Die Vereinigung Urlaub auf dem Bauernhof wird hierbei mehrfach als positives Beispiel erwähnt, die „genau sehen, wohin sich der Markt entwickelt“ (ebd.) und dies in den Arbeitskreisen weitergeben.

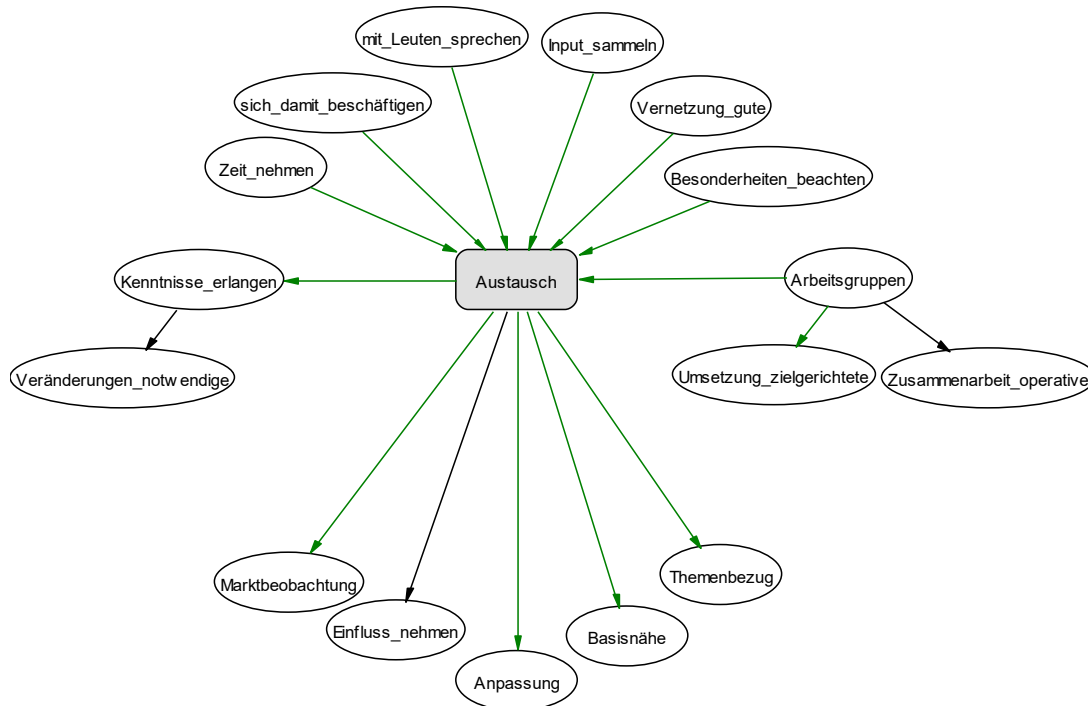


Abbildung 57: Chiemgau – Austausch (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

In Kapitel 4.3.3.3 (Zusammenarbeit) konnte bereits festgestellt werden, dass an der Schnittstelle zwischen DMO und lokaler Ebene Defizite in der Rückkoppelung bestehen. Dazu gehört regelmäßig zu reflektieren, ob die umgesetzten Maßnahmen der ursprünglichen Zielsetzung und Entwicklungsrichtung nach wie vor entsprechen. Besonders während der COVID-19-Pandemie wären eine solche Rückkoppelung wichtig gewesen, um die Befindlichkeiten und Bedarfe vor dem Hintergrund der neuen Rahmenbedingungen zu erfassen (CG3).

Auch die Frage, inwieweit die Möglichkeit gegeben ist, die beschlossenen Maßnahmen auf Grundlage neuer Erkenntnisse zu überdenken und anzupassen, wurde zuvor in Teilen adressiert. Es hat sich gezeigt, dass diese Möglichkeiten sowohl über die Beobachtungsfunktion der DMO als auch in den Teilregionen gegeben ist (vgl. Abbildung 54). Die Flexibilität zur Anpassung von Entscheidungen und Maßnahmen im Laufe des Umsetzungsprozesses wird aber nicht in allen Handlungsbereichen gewährleistet. Besonders in Projekten, in denen Förderinstrumente zur Finanzierung in Anspruch genommen werden, ist die Möglichkeit zum Überdenken und Anpassen der geplanten Projektmaßnahmen in hohem Maße durch die Vorgaben der jeweiligen Förderrichtlinien (z.B. LEADER) eingeschränkt:

„Dann muss ich dem Förderprogramm eigentlich vorher schon sagen, was ich in dem Konzept erreichen möchte. Ich kann natürlich den Ausgang nicht genau darstellen, aber

es ist schwierig, Fördergelder einzuholen, wenn dieses Konzept dann am Schluss ganz anders aussieht, als man anfänglich gedacht hat [...]. Jetzt habe ich etwas erarbeitet und habe meine Ziele und gehe dann in die Umsetzung des Ganzen, muss aber feststellen bei der Umsetzung, dass sich Trends geändert haben. Kommunen machen relativ schnell ihre Erfahrungen und sagen ‚das hat es nicht gebracht, wir haben was anderes gemacht‘ und sie werden das nie mehr angucken [...]. Sie machen dann andere Dinge, von denen sie sich mehr erhoffen, auf die sie vorher nicht gekommen sind. Da sind sie schon flexibel. Nur wenn Fördergelder gegeben werden, können Sie nicht einfach von jetzt auf gleich was verändern, sich verändern. Da sind die meisten Förderprogramme einfach total starr und da ist man auch nicht fähig, sich so leicht anzupassen.“ (CG8)

Dieser Umstand ist in zweierlei Hinsicht kritisch, denn einerseits hemmt die Inanspruchnahme von Fördergeldern die benötigte Flexibilität zur Anpassung an Veränderungen. Andererseits sind viele Projektträger kommunal organisiert sind und dementsprechend auf die Fördergelder zur Steigerung ihrer knappen finanziellen Ressourcen angewiesen. Daraus ergibt sich der zwingende Bedarf, die Förderprogramme hinsichtlich einer flexibleren Handhabung in der Umsetzungsgestaltung zu überdenken (ebd.).

4.3.3.6 Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen

Abschließend wird auf die Evaluation von Maßnahmen und deren Beitrag zur Entwicklung der Destination eingegangen. Wie bereits zuvor gilt es das Augenmerk auf die Aspekte des Lernens und Reflektierens zu richten. Die folgenden Leitfragen vertiefen diese Aspekte:

- Wie erfolgt die Erfolgskontrolle von Zielen?
- Welche Möglichkeiten der Reflexion und des Erfahrungsaustauschs werden genutzt? Und wer stößt dies an?
- Inwieweit werden die Entscheidungen und Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit bewertet?
- Welchen Beitrag leisten die gewonnenen Erkenntnisse und wie werden diese genutzt?
- Welchen Einfluss haben die Entscheidungen auf die weitere Entwicklung der Destination?

Abbildung 58 bildet den Begriff der Evaluation und die davon ausgehenden Einflussbeziehungen ab. Es lassen sich vier einflussnehmende Knotenpunkte identifizieren: „Entscheidungen_revidieren“; „Bürgermeister_neue“; „Bedarfe_erschaffen“ und „miteinander_sprechen“. So wird mit dem Evaluationsbegriff einerseits der Aspekt der Bedarfsermittlung assoziiert. Vor allem auf DMO-Ebene werden dazu regelmäßig Studien oder Befragungen durchgeführt, um „einfach irgendwie am Ball zu bleiben, was ist denn den Leuten wichtig“ (CG6). Dies meint, stetig aktuelle Kenntnisse über die Marktanforderungen einzuholen und diese auszuwerten, um das eigene Angebot an die sich wandelnden Bedürfnisse anzupassen. Stetig über aktuelle Kenntnisse zu verfügen stellt die Handlungsfähigkeit sicher, in dem schnell auf neue Bedarfe reagiert und neue Impulse gesetzt werden können:

„Man muss tatsächlich diesen Bedarf, die Besonderheiten der Gesamtstruktur einschließlich Tourismus anschauen, um schnell umsetzbare Konzepte zu haben. Der Landkreis plant hier viel Geld auszugeben, was auch dem Tourismus stark zugutekommen soll.“ (CG5)

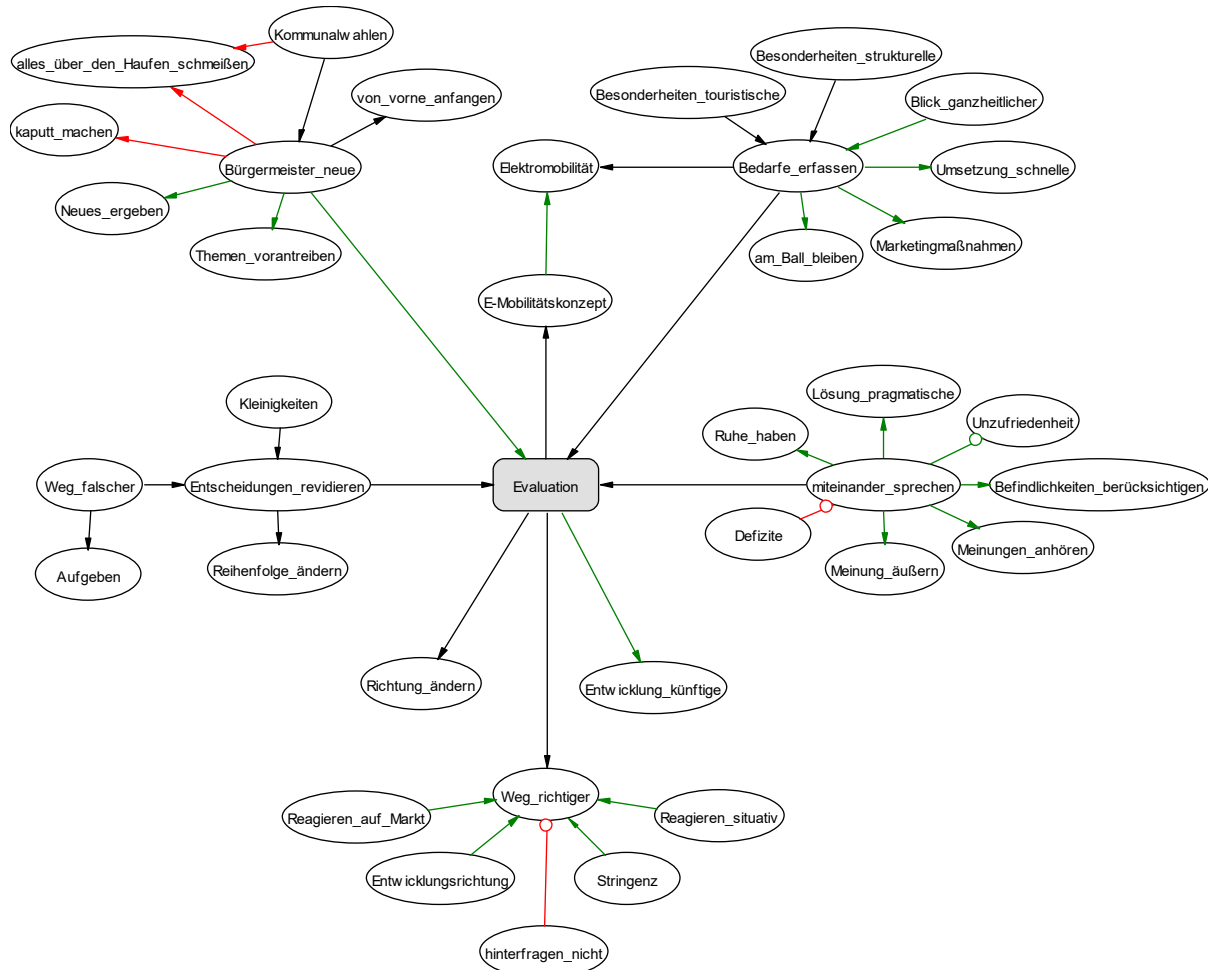


Abbildung 58: Chiemgau – Evaluation (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die in Folge der Kommunalwahlen wechselnden Bürgermeisterämter werden in diesem Kontext als Anlassgeber zur Evaluation gesehen. Denn mit der personellen Neubesetzung erfolgt stets ein politischer Neustart, der eine rückblickende Bewertung der vergangenen Legislaturperiode erforderlich macht. Dies bietet die Gelegenheit, die bisherigen Entscheidungen im Destinationskontext auf einen kritischen Prüfstand zu stellen, aber auch die Sichtweisen der neuen Bürgermeister in der festgelegten Entwicklungsrichtung zu berücksichtigen und dadurch neue Themen voranzutreiben (CG6; CG7). Vor dem Hintergrund der langfristigen strategischen Ausrichtung der Destination bedeutet es aber auch, die neuen Mandatsträger „wieder auf Linie [zu] bringen“ und über die Ziele im beschlossenen Tourismusleitbild aufzuklären (CG1). Um dies zu erreichen wird gefordert, die im Destinationsnetzwerk erarbeitete Strategie nicht mit jeder Kommunalwahl „über den Haufen zu schmeißen“ (ebd.) und die gemeinsamen Erfolge aus dem Markenprozess dadurch zu Nichte zu machen, sondern einen Rahmen zu finden, der die Kontinuität über einen längeren Zeitraum sicherstellt (CG9).

Mit dem Durchführen von Evaluationen wird auch die Möglichkeit erkannt, Entscheidungen im Gestaltungsprozess anzupassen oder zu revidieren. Hier zeigen die Aussagen der Interviewpartner, dass die Erkenntnis über aufkommende Probleme kurzfristige Folgeentscheidungen auslösen können. Dies muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, dass auch eine Suche nach den Ursachen der Probleme erfolgt:

„Wenn ich merke, es ist falsch, dann revidiere ich die Entscheidung. Die genauen Hintergründe, damit befasse ich mich nicht so sehr, außer es ist notwendig für die Folgeentscheidung oder für die Änderungsentscheidung. Es wird einfach am Markt nicht angenommen, dann ist es mir egal, warum es am Markt nicht angenommen wird. Dann muss ich es einfach sein lassen. Wenn es wichtig ist das zu wissen, dann überprüfe ich das.“ (CG1)

Diese Aussage lässt erkennen, dass zwar Anpassungen in den Entscheidungen erfolgen, jedoch nicht immer einen umfangreichen Reflektionsprozess auslösen. Vielmehr erfolgt die Überprüfung situativ. Eine Hürde der Reflektion von getroffenen Entscheidungen wird bei den politischen Akteuren gesehen. Dies wird damit begründet, dass die Kritik an politischen Entscheidungen nicht nur zu Reibungen führt, sondern dass eine fehlende Bereitschaft für konstruktive Gespräche die Fehlersuche und Lösungsfindung hemmen (CG3). Dabei wird vor allem der konstruktive Austausch von Meinungen als wichtig erachtet, um auch im kleinen Rahmen Evaluierungen vornehmen zu können. Auf unterschiedlichen Wegen miteinander zu sprechen stellt eine wichtige Voraussetzung dar, dass Entscheidungen fortlaufend hinterfragt werden. Dazu gehören auch informelle Gespräche am Telefon zwischen DMO und Leistungsträger, die wiederum in die interessenseigenen Verbände/Vereine eingebracht werden (ebd.).

Ein weiterer Blick auf Abbildung 58 zeigt, welche Einflusswirkung vom Evaluationsaspekt ausgeht. Folgende Relevante Assoziationen sind die Begriffe „Richtung_ändern“; „Entwicklung_künftige“; „Weg_richtiger“ und „E-Mobilitätskonzept“. Es wird ersichtlich, dass eine Evaluation grundsätzlich als positiv und sinnvoll erachtet wird, um die bisherige Entwicklungsrichtung der Destination regelmäßig zu hinterfragen und die künftige Marschrichtung unter Berücksichtigung neuer Erkenntnisse anzupassen (CG6). Die intensive Auseinandersetzung der Tourismusakteure mit den Erfahrungen der vergangenen zehn Jahre im Rahmen des Markenprozesses werden als wichtiger Ansatz gesehen (CG9). Im Rahmen dieses Prozesses konnten die Anforderungen der künftigen Entwicklung benannt und die neuen Weichen definiert werden. Mit den Aussagen der Interviewpartner wird aber auch offengelegt, dass keine systematisierte Vorgehensweise der Evaluierung jenseits des Markenprozesses auf Destinationsebene verfolgt wird:

„Da steckt keine Struktur dahinter, hinter dieser Erkenntnis, sondern der Weg, der eingeschlagen wurde, war immer gekennzeichnet von augenblicklichen Situationen, Interessen, Belangen der Gesellschaft und der Öffentlichkeit. Insofern ist er auch richtig und stringent gegangen worden. Also wir haben auf Markterfordernisse reagiert [...]. Ich glaube trotzdem, dass der Weg, der Richtige war, dass man situativ reagiert hat. Die Langfriststrategie war: Geld verdienen in der Region; nachhaltig Geld verdienen; einen Platz für den Tourismus zu finden.“ (CG1)

Während Abbildung 58 darauf abzielt, die Relevanz des Evaluationsbegriff zu betrachten, fokussiert Abbildung 59 auf die Frage, wie die erreichten Erfolge beurteilt werden und welche Auswirkungen diese Erkenntnisse auf die weiteren Perspektiven der Destination haben.

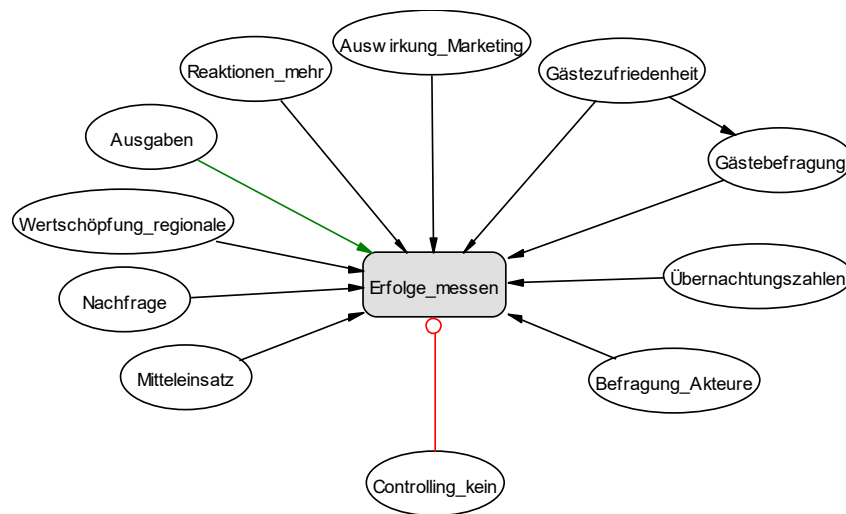


Abbildung 59: Chiemgau – Erfolge messen (Kausalnetz)
Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Es wird sichtbar, dass die Antworten teilweise mit den Aussagen zu den Monitoringansätzen aus Kapitel 4.3.3.5 übereinstimmen. Dies lässt die Annahme zu, dass die begriffliche Unschärfe zwischen Beobachtung (Monitoring) und Bewertung (Evaluation) auch den Praxisalltag beeinflussen. Die Antworten zeigen, dass der Erfolg von Maßnahmen anhand von statistischen Kennzahlen aus Erhebungen oder Befragungen gemessen wird. Zu den Indikatoren gehören Übernachtungszahlen, Ausgaben des Gastes oder Kennzahlen zur regionalen Wertschöpfung: „Wir messen den Erfolg des Tourismus nicht nur an den Übernachtungszahlen, wie es noch vor fünf Jahren war, sondern wir messen den Erfolg daran, was der Gast ausgibt. Und da sind wir auf einem sehr guten Weg.“ (CG3). Aber auch qualitative Erkenntnisse zur Gästezufriedenheit geben Auskunft darüber, ob die umgesetzten Maßnahmen erfolgreich waren (CG8), wobei es diese qualitativen Aspekte noch stärker zu berücksichtigen gilt:

„Man müsste intensiver dran gehen, dass man auch Gäste vor Ort befragt: Was sind eigentlich die Motive, hierher zu kommen? Wie sind sie auf die Region, auf den Ort gekommen? Da gibt es ja den dwif, der das erhebt im Zweifelsfall. Aber der macht das auch nur, wenn er den Auftrag dazu hat. Und das kostet Geld. Es wäre gut investiert, um auch zu sehen sind die Marketingwege die Richtigen? Wo kann ich hier noch nachlegen? Weil, man natürlich auch Kritik annehmen muss und sich auch das eine oder andere anhören muss. Da müssen wir noch besser werden.“ (CG3)

Blickt man weiterhin auf den Erfolgsbegriff im Allgemeinen (Abbildung 60) so zeigen die Aussagen, dass Erfolgskriterien bereits mit Definition der Umsetzungsgestaltung festgelegt werden (CG4). Hierbei bietet das Monitoring eine direkte Möglichkeit der Einflussnahme. Erfolg misst sich aber auch daran, dass verantwortliche Akteure im Tourismus, wie DMO-Manager oder die Geschäftsführer touristischer Betriebe, langjährige Erfahrungen mitbringen

und dadurch die Markenwerte glaubwürdig repräsentieren (CG3). Den Mut aufzubringen, bestehende Konzepte anzupassen, trägt ebenfalls dazu bei, dass Erfolge erzielt werden.

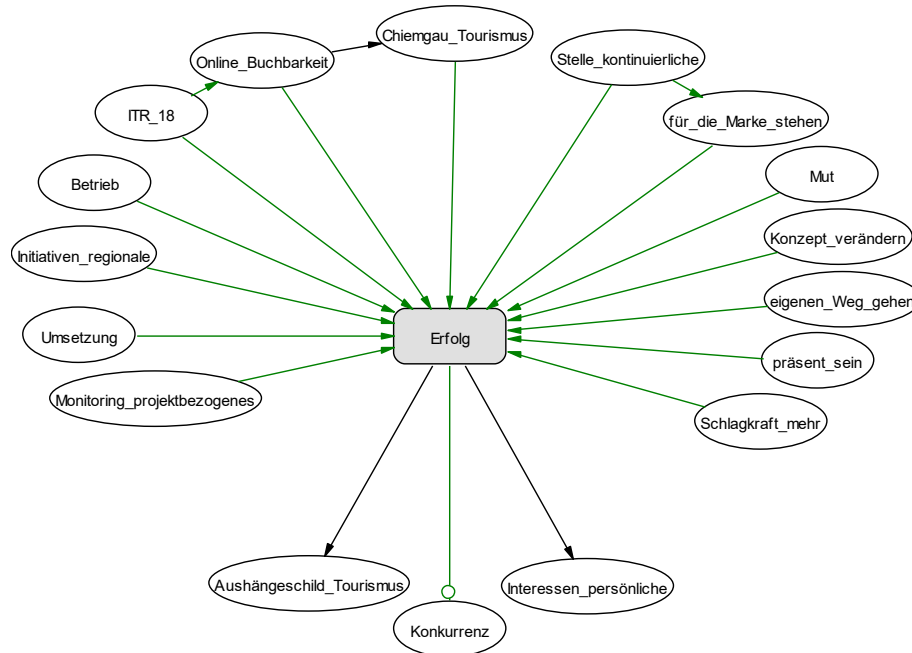


Abbildung 60: Chiemgau – Erfolg (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Der Weg zum Erfolg wird im Chiemgau auf unterschiedlichen Wegen beschritten. Die Bereitschaft Einzelner oder kleinerer Akteurskonstellationen, überhaupt einen neuen Weg zu beschreiten, kann wesentlich dazu beitragen, den Rückhalt und die Akzeptanz weiterer Akteure zu fördern (CG1; CG6; CG7). Hier werden der ITR mit seinem Bestreben zur Online-Buchbarkeit (CG3) sowie die Bio-Zertifizierung von touristischen Betrieben (CG7) als Beispiele benannt. Diese Akzeptanz in der Breite führt dazu, dass auch die Darstellung und Konkurrenzfähigkeit nach außen dauerhaft gestärkt werden (CG1).

Die Erfahrungen im Chiemgau zeigen demnach, dass das mutige Voranschreiten von Einzelnen Wegbereiter in der Destination sein kann, „*aber wenn das Abstimmen im Tourismus mit den vielen Leistungsträgern zusammen erfolgt, dann wäre er noch durchschlagender, der Erfolg*“ (CG3). Die Erfolge der Vergangenheit werden aber keineswegs als statischer Zustand begriffen. Die Pioniererfolge, die durch Digitalisierungsmaßnahmen im Tourismus erreicht wurden, haben die Position im Wettbewerbsmarkt zwar gestärkt, müssen aber fortlaufend bewertet werden: „*Insofern waren wir vor 15 Jahren, meine ich, oder 2009, was dieses Thema angeht, noch sehr führend, jetzt ist bloß die Frage, wie man damit mit diesen Daten umgeht*“ (CG8).

4.3.4 Fall 4

4.3.4.1 Statistische Angaben

Auch im vierten Fall der Destination Fichtelgebirge wurde eine Relevanzanalyse mittels der Software WinRelan® durchgeführt, um die empirischen Daten auf Grundlage von statistischen Kennzahlen zu betrachten. Die Ausdrucksliste zeigt in diesem Fall, dass insgesamt 3.997 relevante Schlüsselbegriffe kodiert wurden, die wiederum 55.695 Verbindungen abbilden.

Davon ausgehend führt Tabelle 15 die zwanzig häufigsten genannten Begriffe absteigend nach ihrer Relevanz im Überblick zusammen. Die Relevanzliste legt offen, dass die COVID-19-Pandemie („Corona“) als prägnantes Ereignis von Seiten der Interviewpartner wahrgenommen wird. Auch im Fall Fichtelgebirge nimmt die „gute Zusammenarbeit“ (8) basierend auf Austausch, gemeinsamer Arbeit und eines partizipativen Verständnisses („an einem Tisch sitzen“ (3); „gemeinsam daran arbeiten“ (6), „Einheimische mitnehmen“ (14)) eine wichtige Rolle ein, die durch den Umstand „persönlicher Treffen“ (13 und „sich nicht treffen können“ (12)) tangiert wird. Es wird aber auch eine zukunftsgerichtete Perspektive in der Falldestination erkennbar, die darauf basiert, sich „frühzeitig Gedanken [zu] machen“ (7/15), „Potenziale [zu] nutzen“ (18), „Mut [zu] haben“ (10) und „Stärken aus[zu]bauen“ (16).

Tabelle 15: Fichtelgebirge – Relevanzliste

Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl	Top	Ausdruck	Relevanz-anzahl
1	Corona	62	11	Informieren	41
2	Erfolg	55	12	sich_nicht_treffen_können	36
3	an_einem_Tisch_sitzen	54	13	Treffen_persönliche	36
4	Anstoß_geben	50	14	Einheimische_mitnehmen	34
5	Fichtelgebirge	50	15	Gedanken_machen_frühzeitig	34
6	gemeinsam_daran_arbeiten	49	16	Stärken_ausbauen	33
7	Gedanken_machen	45	17	Kümmern	32
8	Zusammenarbeit_gute	45	18	Potenziale_nutzen	31
9	Gäste_anziehen	43	19	Authentizität	30
10	Mut_haben	42	20	Innenmarketing	30

Quelle: Eigene Darstellung

Wie bereits in den vorherigen Fällen, dienen die Bewertungslisten dazu, die positiven und negativen Bewertungen aus den Interviews nach ihrem IST- und SOLL-Zustand differenziert zu betrachten. Abbildung 61 fokussiert zunächst auf den IST-Zustand und stellt die Top 20 der positiven und negativen Begriffe absteigend nach ihrer Relevanzzahl dar.

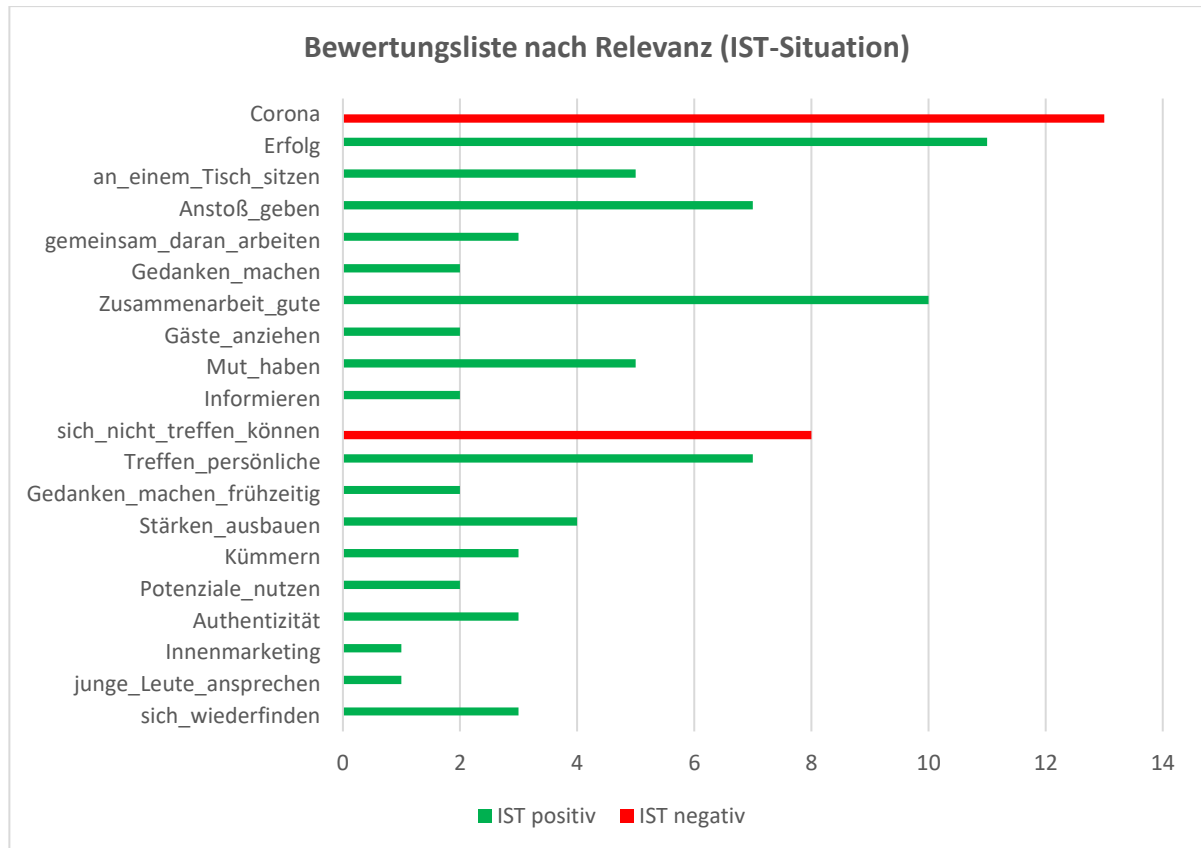


Abbildung 61: Fichtelgebirge – Bewertungsliste IST-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Es wird ersichtlich, dass die COVID-19-Pandemie („Corona“) in hohem Maße negativ beurteilt wird. Der Begriff „Erfolg“ weist im IST-Zustand besonders positive Assoziationen auf. Die Zusammenarbeit in der Destination wird von Seiten der Interviewpartner positiv („gut“) eingeschätzt. Während „persönliche Treffen“ die Zusammenarbeit positiv unterstützen, wird ein Ausbleiben persönlicher Treffen („sich nicht treffen können“) als negativer Umstand bewertet. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass das Bewusstsein über die eigenen Stärken („Stärken ausbauen“) und mutiges Verhalten („Mut haben“) einen positiven Rahmen für Arbeit auf Destinationsebene schaffen.

Die Bewertungen zum SOLL-Zustand (Abbildung 62) bestätigen die positiven Einschätzungen zur Zusammenarbeit, die auch künftig auf Basis gemeinsamer Arbeit an einem Tisch fortgeführt und gefestigt werden soll. Es fällt auf, dass im künftigen Vorgehen die Beteiligung von Jungen („junge Leute ansprechen“) und Einheimischen („Einheimische mitnehmen“) eine höhere Bedeutung eingeräumt wird, um sich zu „Verbessern“ und die eigenen „Stärken auszubauen“, aber auch zur Stärkung der regionalen Identität („Innenmarketing“, „Authentizität“, „stolz sein“) beizutragen. Hier lässt sich die Relevanz eines proaktiven Verhaltens („frühzeitig Gedanken machen“, „Kümmern“) für die künftige Handlungsorientierung klar erkennen.

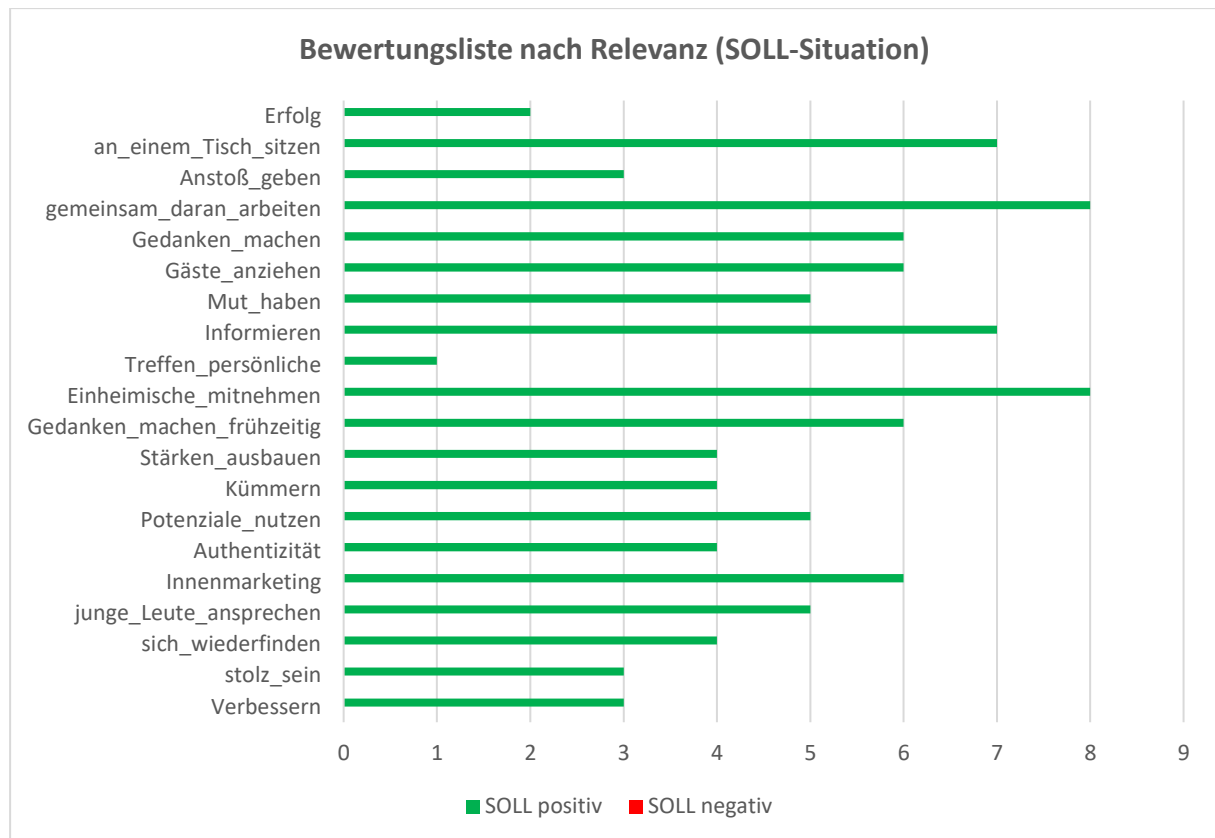


Abbildung 62: Fichtelgebirge – Bewertungsliste SOLL-Zustand

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

4.3.4.2 Auslöser und Entwicklung von Anpassungsinitiativen

Analog zu den weiteren Fällen, werden einführend die Erkenntnisse zu den relevanten Treibern und Auslöser von Anpassungsinitiativen anhand der nachfolgenden Fragen betrachtet:

- Welche Treiber der Anpassung gibt es und welche Handlungsbedarfe wurden erkannt?
- Wie wurden die Initiativen der Anpassung angestoßen? Und welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen mussten zunächst geschaffen werden?
- Wie sehr ist man dabei strategisch vorgegangen (inwiefern lag ein Leitbild bzw. Handlungskonzept erstellt; welche Ziele wurden formuliert)?
- Welche Phasen im Prozessverlauf lassen sich identifizieren?

Die im Rahmen der Interviews benannten Anpassungstreiber sind in der nachfolgenden Abbildung 63 im Überblick dargestellt. Auch im Fichtelgebirge zeigt sich eine starke Assoziation zwischen den Begriffen „Treiber“ und „Megatrends“. Sie werden hier überwiegend synonym verwendet.

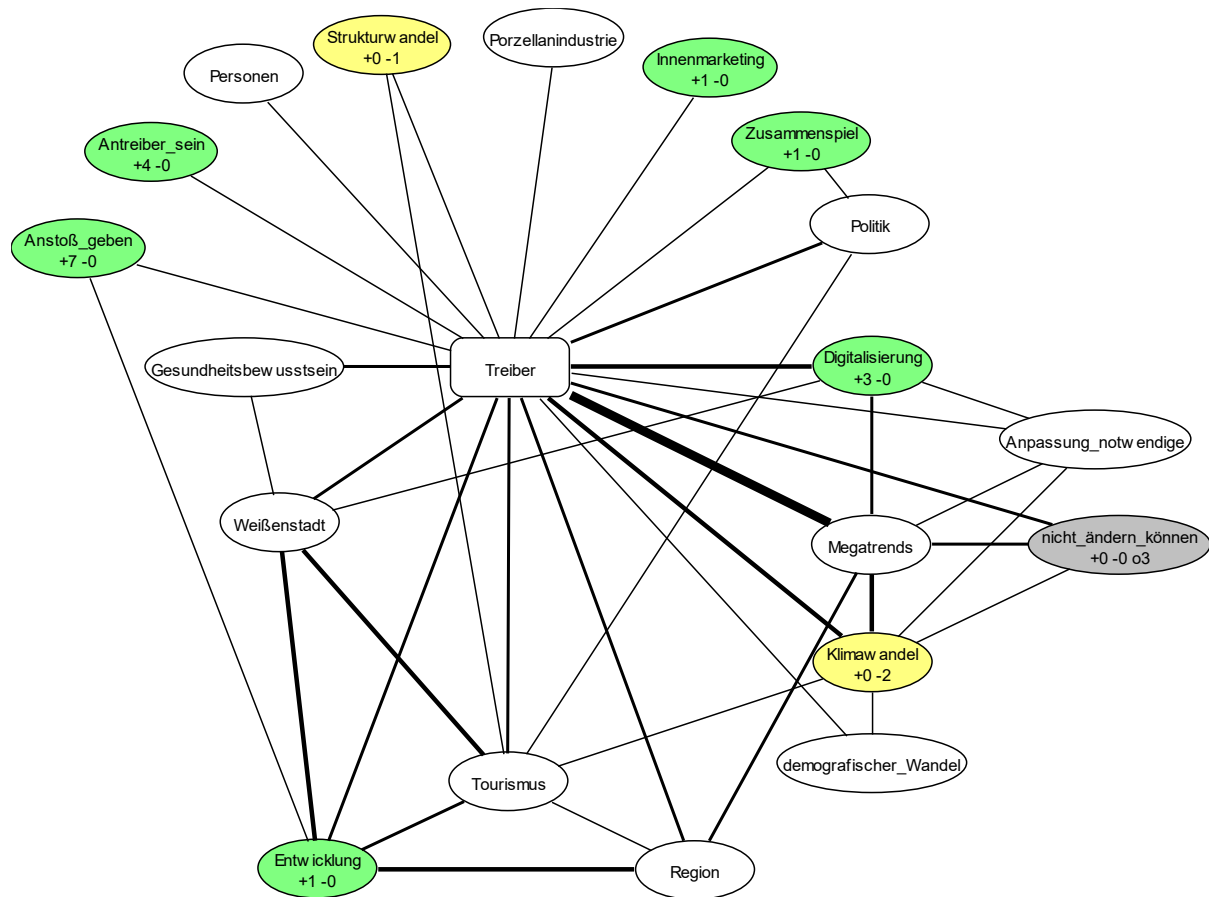


Abbildung 63: Fichtelgebirge – Treiber (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

In diesem Zusammenhang gelten die Digitalisierung und der Klimawandel als zentrale Treiber von Anpassungsmaßnahmen im Fichtelgebirge. Die Interviewpartner bringen klar zum Ausdruck, dass keine Alternativen zur Anpassung gesehen werden, da andernfalls die touristische Wettbewerbsfähigkeit des Fichtelgebirges bedroht ist (FG1; FG6): „*Das ist eine Anpassung, die jeder machen muss*“ (FG4). Während der Klimawandel ausschließlich negative Assoziationen aufweist, wird die Digitalisierung positiv und als befördernd eingeschätzt. Die hohe Einflussnahme des Klimawandels begründet sich darin, dass das Fichtelgebirge in der Vergangenheit einen starken touristischen Fokus auf den Wintersport gerichtet hat (FG1; FG3). Die spürbaren Temperaturveränderungen und die damit einhergehende Planungsunsicherheit für das schneebasierte Leistungsangebot bedingen, dass die touristischen Akteure, insbesondere die Skiliftbetreiber, unweigerlich einer Anpassung ausgesetzt sind: „*Die Sicherheiten, diese stabilen Winter, diese Garantie, die fallen jetzt erstmal weg. Die kann man teilweise wettmachen mit der Beschneigung, mit der künstlichen Beschneigung. Aber wenn es zu warm ist, geht es halt auch nicht.*“ (FG6)

Als wichtigste Maßnahme der Anpassung an den Klimawandel wird eine stärkere Auslastung der Seilbahnen in den Sommermonaten für Wanderer gesehen, um dadurch eine Ganzjährigkeit des Tourismus im Fichtelgebirge zu befördern (FG4). Aber auch die räumliche

Konzentration des schneebasierten Leistungsangebots in die höheren Lagen des Hohen Fichtelgebirges stellen eine Anpassung an die klimabedingten Unsicherheiten dar (FG3).

Auch im Kontext der Digitalisierung wird eine Anpassung für notwendig erachtet. Sie stellt sich als Reaktion auf die zunehmende Nutzung von digitalen Angeboten und Kommunikationswegen in der Gesellschaft dar: *„Das ist natürlich auch letztendlich im Trend, dass man sagt, die Zeit geht weiter, es läuft alles digital“* (FG6). Es fällt jedoch auf, dass der Digitalisierungsbegriff und die Erfordernisse zur Anpassung von Seiten der Interviewpartner unterschiedlich beurteilt werden:

„Digitalisierung ist ein Megatrend. Aber Digitalisierung ist ja alles. Ich bezeichne Digitalisierung als Abbild der Realität, die uns über Arbeitsprozesse Erleichterungen verschafft. Das ist Digitalisierung. Und da suche ich jetzt in meinem Bereich raus, wie hilft die uns, die Digitalisierung [...]. Das ist eine Querschnittsaufgabe, die uns die nächsten 20 Jahre permanent betrifft. Die hört auch nie mehr auf. Das ist nicht ‚Lichtschalter an, Lichtschalter aus‘, sondern, es ist ein permanenter Prozess.“ (FG1)

Mit dieser Aussage wird einerseits deutlich, dass die Anpassung an den digitalen Wandel als kontinuierlicher und langfristiger Prozess zu verstehen ist, der in verschiedene Handlungsbereiche greift. Andererseits wird betont, dass mit der Digitalisierung nicht nur ein „Anpassen müssen“ zu Tragen kommt, sondern durchaus die Wahl einer flexiblen Anpassung gesehen wird, bei der die betroffenen Destinationsakteure die Wege der Anpassung nach eigenem Ermessen auswählen. Nach diesem Verständnis dient die Digitalisierung als Hilfsmittel zur Erleichterung bisheriger Arbeitsweisen und Kommunikationsverfahren:

„Eine Möglichkeit der Digitalisierung ist, dass man sich schlau machen kann, viel schneller als früher. Man kann auf Wikipedia nachschauen, man kann sich vernetzen, man kann sagen, wie ist es da und da angekommen? Das war früher nicht möglich [...]. Ich denke, das sollten wir nutzen, diese Digitalisierung, die digitale Welt und zu sagen, was haben andere schon gemacht? Was können wir übernehmen? Was sollte man nicht übernehmen? Diese Digitalisierung sollte man nutzen in seiner besten Form. Digitalisierung ist nicht immer gut, aber [...] man kann sich vernetzen. Die Vernetzung müsste besser sein zwischen den Orten oder kann besser sein durch die Digitalisierung.“ (FG6)

Mit dieser Aussage werden die positiven Auswirkungen der Informationsbeschaffung und Vernetzung hervorgehoben. Dies meint auch, dass die Möglichkeit verbessert wird, von anderen Akteuren innerhalb und außerhalb der Destination zu lernen, erfolgreiche Ansätze zu adaptieren oder die Fehler anderer zu vermeiden. Im Zusammenspiel mit dem weiteren Treiber der Individualisierung wird der Nutzen der Digitalisierung auch als ein Werkzeug der strategischen Arbeit betont:

„Individualisierung als globaler oder als Megatrend. Ich habe schon vor 10 Jahren gesagt [...]: Schaut euch an, was da los ist. Eine Million Menschen, eine Million Zielgruppen! Und wir haben die Möglichkeit darauf zu reagieren durch die Digitalisierung.“ (FG1).

Für die Ansprache von Gästen und ihre Einordnung in spezifische Zielgruppen schafft dieser Umstand wesentliche Erleichterungen. Die Aussagen zeigen ferner, dass die Chancen der Digitalisierung auf lokaler und regionaler Ebene bereits weitreichend ergriffen wurden. Als Beispiele werden die Optimierung von Websites, die Online-Buchbarkeit der Leistungsanbieter sowie die Nutzung von digitalen Kanälen in den sozialen Medien benannt (FG4; FG5; FG6; FG7).

Der demografische Wandel gilt als weiterer Treiber im Fichtelgebirge, dessen zum Teil drastischen Auswirkungen durch den Rückgang der Porzellan- und Glasindustrie zusätzlich verstärkt wurden:

„Einer der wichtigsten Faktoren war sicherlich der demografische Wandel, auch in Bezug auf den Strukturwandel durch den Bruch der Porzellan-, Glas- und Textilindustrie. Das hat uns vor 30 Jahren [...] mit Sicherheit im fünfstelligen Bereich Arbeitsplatzverluste verursacht. Dadurch ist natürlich die Not des Handelns, der Druck des Handelns gestiegen.“ (FG1)

Mit dem Rückgang wurden die hohe Abhängigkeit und einseitige Ausrichtung auf diesen Industriezweig umso deutlicher offengelegt. Der Strukturwandel hat vor allem die Perspektiven für die junge Bevölkerung im Hinblick auf das Arbeitsplatzangebot massiv eingeschränkt (FG6). Mit dem starken Wegzug der jungen Bevölkerung aus dem Fichtelgebirge wurde der wachsende Anteil der Älteren als Folge des demografischen Wandels gravierend vor Augen geführt (FG3):

„Der demografische Wandel war hier allgegenwärtig. Ich kann nur für Bad Alexandersbad sprechen. Da waren wir vor zehn Jahren die älteste Gemeinde Oberfrankens, wenn ich mich nicht täusche, weil auf ungefähr 900 Einwohner, 300 Senioren im Seniorenheim kamen.“ (FG2)

Um auf diese Folgen aktiv zu reagieren, wurden zahlreiche Initiativen ausgelöst und zum Teil „aus der Not geboren, da man erkannt hat in verschiedenen Bereichen: „Wir müssen was tun“ (FG2). Diese Initiativen hatten zum Ziel, die wirtschaftliche Stärke und das Identitätsgefühl der regionalen Bevölkerung wieder zu steigern. Denn es hatte sich gezeigt, dass vor allem der Stolz und das Bewusstsein der Einheimischen für die eigene Region unter den Folgen des Strukturwandels erheblich gelitten haben (FG1). Das mangelnde Identitätsgefühl und das fehlende Selbstbewusstsein wirkten sich nicht nur negativ auf die Willkommenskultur im Tourismus aus, sondern auch auf die Bereitschaft für ein zukunftsgerichtetes Handeln:

„Das ist insgesamt das Problem. Die älteren Leute, die nicht leben müssen von dem Tourismus oder von der Wirtschaft, für die sollte es eigentlich bleiben, wie es ist. Lieber das bekannte Elend, als die unbekannte Veränderung.“ (FG3)

Dies führte dazu, dass die Chancen zur Weiterentwicklung lange Zeit „verschlafen“ wurden (FG5; FG6). Maßnahmen des Innenmarketings sollten dabei unterstützen, dieser Entwicklung entgegenzuwirken und die Motivation zum aktiven Handeln auch auf Seiten der Bevölkerung positiv zu beeinflussen:

„Im Innenmarketing ist es so, dass aufgrund des Gemeinsamen oder des Gedankens aus politischer Sicht, aber auch aus den Kreisentwicklungen und dem Naturparkverein

heraus, von unserem Fichtelgebirgsverein [...]: Das, was für uns Einheimischen gut ist, ist auch für die Gäste gut. Somit entsteht auch ein touristischer Treiber letztendlich, der im Innenmarketing und im Zusammenspiel miteinander kommt.“ (FG1)

Zu den wichtigsten Anpassungsinitiativen im Fichtelgebirge zählt die Initiative „Freiraum für Macher“, die sowohl zur Steigerung des Identitätsgefühls als auch zur Anwerbung von neuen Unternehmen und Bürgern beitragen sollte (FG1; FG2). Hier galt es das Image des Fichtelgebirges nach außen und nach innen dahingehend zu stärken, damit das Fichtelgebirge wieder als chancenbietender und nutzbringender Lebensraum mit hoher Lebensqualität verstanden wird (FG2; FG6):

„Wir sind der Meinung, jeder von uns hat, ob jetzt beruflich oder persönlich irgendwelche Kompetenzen, die ich für die Regionalentwicklung einsetzen kann. Und zwar in Ergänzung zum Hauptamt, nicht in Konkurrenz. Insbesondere ist es uns hier ein Anliegen, die Vernetzung in der Region voranzubringen, das Image der Region zu verbessern und Informationen zu bieten über diesen Lebensraum Fichtelgebirge, also nicht nur die touristische Destination, sondern wirklich über den Leben-, Arbeits-, Wirtschafts- und Tourismusraum.“ (FG2)

Auch die stärkere Ausrichtung auf den Tourismus wurde als Chance für die Region erkannt, um ein neues Wirtschaftsstandbein zu schaffen und dadurch auf die negativen Auswirkungen des Strukturwandels zu reagieren (FG5). In diesem Kontext wurde das steigende Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft als weiterer Treiber aufgeführt (FG2; FG5; FG6). Für das Fichtelgebirge wurde die Gäste mit ausgeprägtem Gesundheitsbewusstsein und der Bereitschaft Ausgaben für die Gesunderhaltung und Gesundwerdung im Urlaub zu tätigen, von zunehmender Bedeutung. Die abgelegene Lage und der hohe naturräumliche Anteil im Fichtelgebirge gelten dabei als wichtigster Wettbewerbsvorteil (FG1; FG5; FG6).

„Als Entwicklung hin zu mehr Gesundheitsbewusstsein, zu mehr Eigenverantwortung, zu Menschen, die sich bewusst dafür entscheiden, in eine etwas abgelegenere Region wie das Fichtelgebirge zu fahren, wo sie mehr Ruhe finden für sich, für den Körper und auch für ihre Seele. Das war für Weißenstadt die Hauptentwicklung, wenn es ums Thema Anpassung und große Herausforderungen und Megatrends geht.“ (FG5)

Dieser Trend und dessen Auswirkungen wurden als Impulsgeber für den Tourismus erkannt, der zu verschiedenen Maßnahmen der Anpassung geführt hat (FG2; FG6). So wurde vor dem Hintergrund des steigenden Gesundheitsbewusstseins die ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ aus den prädikatisierten Gemeinden Bischofsgrün, Bad Alexandersbad, Bad Berneck und Weißenstadt gegründet:

„Die vier Orte haben sich zusammengeschlossen, um das Thema Gesundheit mehr in den Fokus zu bringen und gemeinsame Gesundheitsangebote nach außen zu transportieren. Das ist im Moment eigentlich die Kooperation, die am stärksten wächst und gefördert wird und die auch am besten funktioniert“ (FG5)

Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, die gemeinsamen Kräfte durch ergänzende Leistungsangebote zu bündeln. Neben der Anpassung der bestehenden touristischen Strukturen an die Anforderungen des Gesundheitstourismus werden Maßnahmen in den Bereichen Innen-

entwicklung, Daseinsvorsorge, Mobilität wie auch Bürgerinitiativen verfolgt (FG2). Auch auf lokaler Ebene wurden Anpassungsmaßnahmen im Zuge des steigenden Gesundheitsbewusstseins ergriffen. Um die individuellen Bedürfnisse des gesundheitsorientierten Gastes bedienen zu können, wurde neben der Errichtung des Kurzentrums, das Siebenquell GesundZeitResort in Weißenstadt eröffnet (FG5). Der Geschäftsführer Stefan Gesell wird hier als visionär handelnde Person beschrieben, der die Schaffung dieses touristischen Leitbetriebs aktiv vorangetrieben hat (FG2; FG5). Da der Mut und das Bewusstsein für Investitionen in der Region in Folge des Strukturwandels erheblich gelitten haben, wurde die Gründung des Resorts auch kritisch bewertet:

„Natürlich war es ein Wagnis hier im ländlichen Raum, in einer strukturschwachen Region so ein großes Projekt aufzuziehen, auch noch mit einer relativ modernen modernen Denkweise hin zu mehr Selbstverantwortung des Gesundheitsgastes und weg von der typischen kassenärztlichen Kur.“ (FG5).

Auch in Bad Alexandersbad wurde im Jahr 2008 eine weitere Anpassungsinitiative ausgelöst, die sich in Form einer strategischen Ausrichtung auf das individuelle und betriebliche Gesundheitsmanagement darstellt. Sie wird als Initialzündung für die touristische Neuaufstellung des Heilbads gesehen (FG2).

Die Frage nach den Treibern wird noch in einem weiteren Kontext beantwortet, nämlich im Sinne von antreibenden Personen (FG1; FG7). Es wird dargelegt, dass in den vergangenen Jahren einzelne Akteure eine einflussnehmende Rolle im Fichtelgebirge eingenommen haben, in dem sie Initiativen der Anpassung ausgelöst oder aktiv vorangetrieben haben. Diese (An)Treiber gelten als notwendig, um „das Einbringen des Tourismus in den Stellenwert der gesamten Regionalentwicklung“ zu fördern (FG1). Das Bewusstsein und die Motivation unter den Betroffenen im Tourismus zu schärfen, wird demnach als Grundvoraussetzung gesehen, damit Initiativen der Anpassung überhaupt in der Breite entstehen können:

„Einer der Kerntreiber ist definitiv das persönliche Engagement von einzelnen Wenigen, die dann andere mitziehen. Das ist mit Sicherheit der, wenn mich einer fragen würde: Was ist so das definitiv Alleinige, was man haben muss, um als Region vorwärts zu kommen? Treiber! Du brauchst alleinige Treiber.“ (FG1).

Die zuvor aufgeführte Person Stefan Gesell würde folglich dieser Aussage entsprechen. Bewusstseinsbildung meint aber auch, die Auswirkungen der genannten Trends durch die Bereitstellung von Informationen nachvollziehbar vor Augen zu führen und die zu erwartenden Auswirkungen den betroffenen Akteuren und Stakeholdern in der Region zu erläutern:

„Ich glaube, das ist der Schlüssel, das Verständnis dafür zu wecken, warum mache ich das überhaupt und nicht zu erzählen, es kommt der demografische Wandel, die Leute werden immer älter und der Klimawandel kommt. Sondern, dass man das den Leuten verständlich aufbereitet.“ (FG7)

Aber auch vor dem Hintergrund des fehlenden Identitätsgefühls ist das engagierte Handeln von treibenden Einzelakteuren wichtig, um den Mut sowie das Anpassungsbewusstsein endogen zu stärken und dadurch Abhängigkeiten und Verwundbarkeiten in der Region zu reduzieren: „Treiber sind Personen, die schlicht und einfach gesagt haben: Hört auf zu jammern! Wir

müssen selber, einheitlich und konzeptionell denken.“ (FG1). Mit dieser Aussage wird die Notwendigkeit des strategischen Handelns in der Anpassung explizit betont.

Anhand der Abbildung 64 soll der Fokus auf die strategische Orientierung in den ausgelösten Anpassungsinitiativen gerichtet werden. Da vor allem die Erstellung von (touristischen) Leitbildern zur Berücksichtigung der oben genannten Treiber benannt wurde, dient der Begriff „Leitbild“ hier als Ausgang.

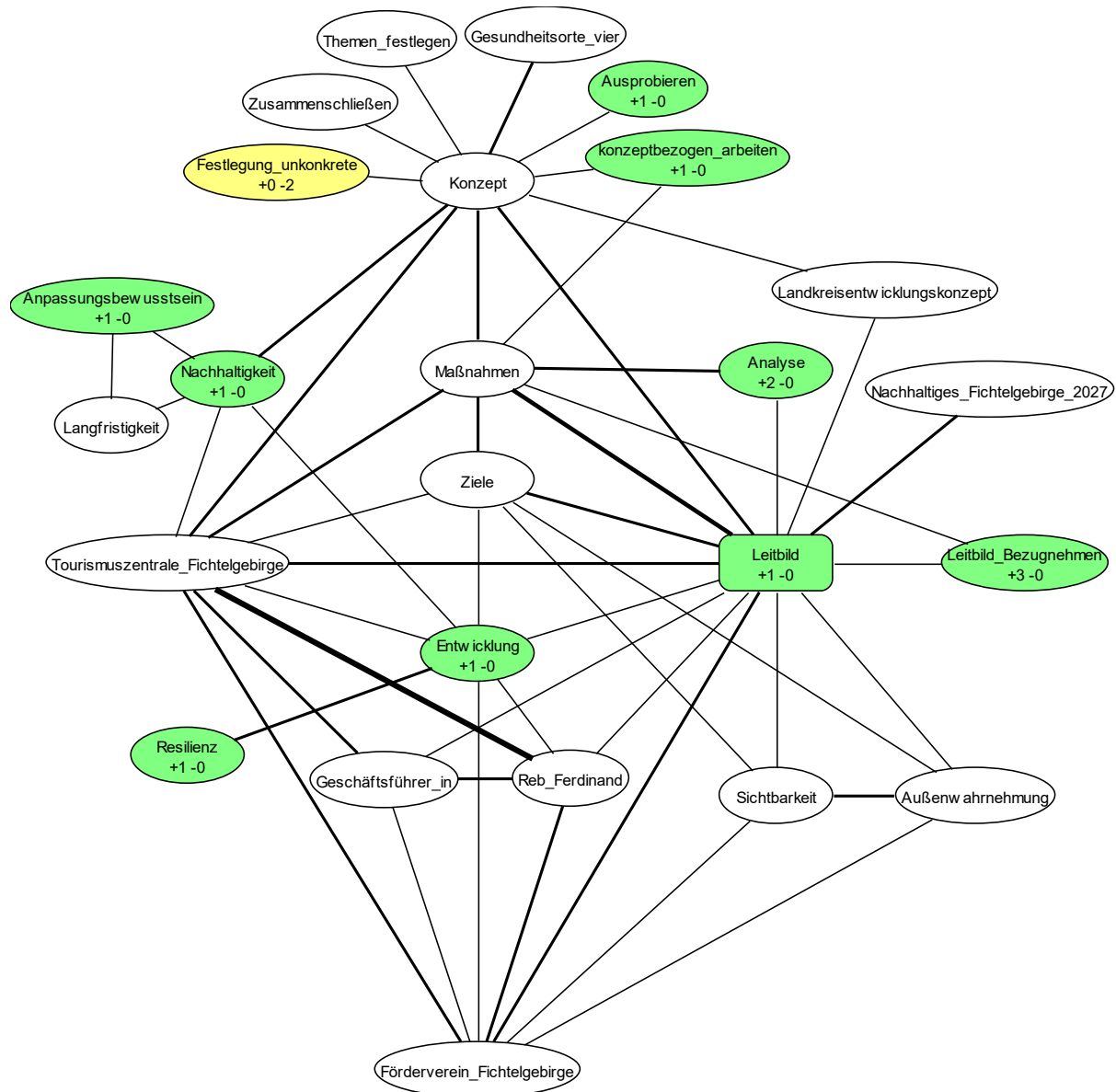


Abbildung 64: Fichtelgebirge – Leitbild (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Ein erster Blick auf die Grafik macht deutlich, dass trotz der zuvor beschriebenen negativen Ausgangslage, ein strategisches Vorgehen für die Anpassung des Fichtelgebirges überwiegend positiv eingeschätzt und sogar als Notwendigkeit verstanden wird (FG2; FG8). Dies lässt sich damit begründen, dass eine Anpassung hier als unvermeidbar und unaufschiebbar gelten und ein frühzeitiges Handeln somit zur Grundvoraussetzung wird:

„Man kann es ein bisschen auf die Scheide ziehen und sagen: Okay, zwei oder drei Jahre vielleicht, aber irgendwann kommt's. Und dann kommt es richtig. Und dann muss man mitspringen oder man fällt halt ab“ (FG6).

Dafür bedarf es einer gewissen Weitsichtigkeit für aufkommende Trends sowie der Fähigkeit die Auswirkungen für die Region richtig abzuschätzen und die Erkenntnisse in eine Strategie zu überführen (FG8). Proaktives Handeln wird demnach vorausgesetzt, um Anpassungsmaßnahmen selbstbestimmt festzulegen und die Entwicklungsrichtung zu steuern. Dies bedeutet auch, sich der eigenen Betroffenheit bewusst zu sein, die bestehenden Schwächen offenzulegen und rechtzeitig Lösungen zu definieren:

„Nicht zu sagen: ‚demografischer Wandel, Klimawandel, das betrifft uns ja nicht, das kommt erst vielleicht in 20 Jahren, da soll sich jemand anders drum kümmern‘, sondern, dass man noch mehr dieses Bewusstsein hat, sich zu überlegen, was kann ich jetzt schon tun, um dem Ganzen vorzubeugen?“ (FG7).

Die Analyse des Status Quo, insbesondere der Probleme und Chancen, zeigt sich als weitere Voraussetzung, um die Erfordernisse der Anpassung adäquat und unter Berücksichtigung einer langfristigen Perspektive für das Fichtelgebirge ableiten zu können:

„Die Ziele, die wir uns in einem langfristigen Prozess gesetzt haben, kommen nicht von ungefähr, sondern sind deswegen, weil wir vorher analysiert haben. Wenn ich vorher analysiert habe, dass bei uns in manchen Ortsteilen nur zweimal in der Woche ein Bus fährt und wir ein Mobilitätsproblem haben, dann sind alle Maßnahmen, die zur Verbesserung der Mobilität beitragen, genau richtig und matchen dann auch mit dem Leitbild oder mit den langfristigen Überlegungen.“ (FG1)

Es wird aber auch eine pragmatische Sicht auf die Notwendigkeit einer strategischen Orientierung offengelegt: *„Man braucht deswegen ein Leitbild und eine konzeptionelle Grundlage, damit man eine Berechtigung hat und eine Begründung hat, worum man beim Entscheidungsträger für Geld bettelt“ (ebd.).* Dies verdeutlicht zugleich die finanzielle Abhängigkeit von den Entscheidungen der Politik für die strategische Arbeit in der Destination.

Die Abbildung 64 zeigt weiterhin, dass sowohl die Tourismuszentrale Fichtelgebirge als übergreifende DMO als auch der Förderverein Fichtelgebirge als Regionalentwicklungsverein, starke Assoziationen zum Leitbildbegriff aufweisen. Dies lässt sich damit begründen, dass im Vorfeld des aktuellen Leitbilds „Nachhaltiges Fichtelgebirge 2027“ die Erkenntnis gewonnen wurde, dass viele regionale Initiativen ähnliche Ziele adressieren und Schnittstellen in den Handlungsbereichen aufweisen (FG1; FG3). Eine rein touristische Strategie für das Fichtelgebirge zu erstellen wurde deshalb als nicht sinnvoll erachtet. Dies führte zu dem Bestreben, die Akteure dieser Initiativen zusammenzuführen und die langfristige Perspektive für die Region Fichtelgebirge gemeinsam zu erarbeiten:

„Dann kam über den Förderverein und über die vielen Initiativen, die im Fichtelgebirge entstanden sind, die Überlegung, das müssen wir doch zusammenbringen. Alles, was da entwickelt wurde, mal schütteln und dann fällt ein gemeinsames Konzept raus. Und dann haben wir uns hingesetzt und haben es tatsächlich so versucht [...]. Demzufolge haben wir es geschafft, aus diesen ganz vielen Einzelgängern ein Papier zu machen.“

Das ist 2017 fertig gewesen. Das nachhaltige Leitbild Fichtelgebirge. Das ist auf 10 Jahre ausgelegt.“ (FG1)

Um eine breitere Entwicklungsperspektive für das Fichtelgebirge zu schaffen, wurde der Beschluss gefasst, ein gemeinsames Tourismus- und Regionalleitbild zu erstellen, in das die vielen Handlungserfordernisse integriert und die verschiedenen Schnittstellen berücksichtigt werden. Hier war vor allem wichtig, dass die betroffenen Akteure selbst an der Erstellung des Leitbilds beteiligt sind und ihre Bedarfe und Ziele nach ihrem Verständnis einbringen können:

„Und nicht, dass der Förderverein und die TZ etwas vorsezen und sie es abnicken, sondern die sollten nach diesen gemeinsam definierten Schwerpunkten, die Inhalte aus ihren Landkreisen einbringen, also ihre Handlungsfelder, ihre Schwerpunkte, ihre Maßnahmen und dass man das dann miteinander verknüpft oder noch tun sollte, wo man dann sagt, das ist jetzt das, wo man im gesamten Fichtelgebirge dran arbeitet und das macht man dann auch gemeinsam sichtbar.“ (FG2)

Mit dem neuen Leitbild sollten auf einer gemeinschaftlichen Basis die Zukunft des Fichtelgebirges unter Berücksichtigung der zuvor benannten Trends sichergestellt werden. Ziel war es, die frühere Schwäche einer einseitigen wirtschaftlichen Ausrichtung künftig zu vermeiden. Davon ausgehend sollte das Fichtelgebirge nicht nur als Tourismusraum, sondern auch als Lebens- und Wirtschaftsraum in das Verständnis der Destinationsakteure Eingang finden, in dem auch die Belange der Einheimischen gleichermaßen Berücksichtigung finden. Die zuvor erwähnte Kampagne „Freiraum für Macher“ hat diesen Grundgedanken aufgegriffen und ein Themendach geboten, unter dem die vielen Bedarfe adressiert und Projekte mit diversen Handlungsschwerpunkten abgeleitet werden. (FG2)

Um die Schnittstellen zwischen Tourismus- und Regionalentwicklung hinreichend zu erfassen, wurden in der Leitbilderstellung auch Bezüge zu den Kreisentwicklungskonzepten gelegt (FG1). Zudem wurden auch die vergangenen „gesammelten Werke aus der strategischen Entwicklung eingespeist an diesen verschiedenen Stellen“ (FG2), um an die Ziele und Erfahrungen der früheren strategischen Überlegungen anzuknüpfen und letztendlich die vielen Parallelkonzepte in eine gemeinsame Richtung zu bringen. Vor allem das Kreisentwicklungskonzept des Landkreises Wunsiedel findet im neuen Leitbild besondere Beachtung und hat wichtige Grundlagen für die Markenkernwerte und Entwicklungsperspektiven des Fichtelgebirges gelegt (FG1; FG2).

Die Ziele von allen betroffenen Landkreisen des Fichtelgebirges in einem gemeinsamen Leitbild zu vereinen, stellte eine große Herausforderung in der strategischen Arbeit dar. Die Zergliederung der Destination in vier Landkreise bietet eine schwierige Ausgangslage für die Zusammenarbeit in der Tourismus- und Regionalentwicklung, da viele Konzepte entlang von administrativen Grenzen erfolgen. Somit mangelt es an einer gemeinsamen legitimierten Basis. Die Größe des Fichtelgebirges mit einer Gebietskulisse von 53 zugehörigen Gemeinden erweist sich als erschwerende Ausgangsbedingung, um das übergeordnete Leitbild in allen Gemeinden gleichermaßen zu verstetigen (FG6).

Für die Sicherstellung einer langfristigen Perspektive spielten die Aspekte der Nachhaltigkeit in der Erstellung des aktuellen Leitbilds eine wesentliche Rolle:

„Wir haben uns auch mit den SDGs [Sustainable Development Goals] befasst. Wir nehmen die SDGs, diese 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung, auch auf in unsere Sommer Lounge Fichtelgebirge, um immer wieder sichtbar zu machen, wer macht was in welchem Bereich und wo sind wir nachhaltig unterwegs“ (FG2).

Diese Ziele nicht nur im Leitbild zu berücksichtigen, sondern auch aktiv nach außen zu transportieren und ein Bewusstsein für die Nachhaltigkeitsaspekte unter allen Akteuren zu schaffen, werden eindeutig mit der strategischen Arbeit zum Leitbild assoziiert. Dadurch soll auch eine positive Stärkung in der Außenwahrnehmung sowie die Steigerung der Sichtbarkeit des Fichtelgebirges erreicht werden. Vor diesem Hintergrund wurde erkannt, dass auch der langfristige Aufbau von Resilienz in der Region wichtig wird, damit sich die Erfahrungen mit dem Niedergang der Porzellanindustrie nicht erneut wiederholen. Dazu gehört auch, dass Veränderungen künftig nicht gescheut, sondern diesen offen begegnet wird:

„Diese Themen Nachhaltigkeit, Resilienz, Freiraum, Lebensqualität, das verbinden wir [...]. Und sich resilient als Region zu entwickeln heißt im Prinzip, diesen Veränderungsprozessen, denen wir ausgesetzt sind, ob als Mensch, ich persönlich, als Institution, als Firma oder eben auch als Region, offen zu begegnen, nicht verschüchtert, nicht ängstlich [...], sondern dass wir in der Lage sind, uns frühzeitig Gedanken zu machen, wie wir uns dieser Zukunft stellen wollen.“ (ebd.)

Ein strategisch ausgerichtetes Anpassungsverhalten lässt sich auch unter den touristischen Akteuren der lokalen Ebene sowie in den Teilregionen des Fichtelgebirges identifizieren. Dies wurde in der „Erlebnisregion Ochsenkopf“ besonders mit den spürbaren Auswirkungen des Klimawandels ausgelöst. Hier folgte die Erkenntnis, dass das langjährig auf Wintersport ausgerichtete Angebot nun eine Strategie der Ganzjährigkeit verfolgen müsse. Unter den schneeabhängigen Leistungsanbietern ist es gelungen, ein umfangreiches Ganzjahresdenken zu aktivieren, indem durch die Ergänzung von schneefreien Angeboten, beispielsweise im Bereich Mountainbike oder E-Bike, auch die schneefreien Saisonzeiten sichergestellt werden.

Anpassung wird aber nicht nur als Angebotsveränderung verstanden, sondern *„auch das, was wir an Geld in die Hand nehmen für die Infrastrukturoptimierung oder auch Anpassung an die Zukunft, das ist auch der zweite wichtige Faktor“* (FG7). Die Bereitschaft für vorausschauende Investitionen und den Blick kontinuierlich auf neue Bedürfnisse zu richten, gelten ebenso als Voraussetzung, um die Anpassungsfähigkeit der Erlebnisregion Ochsenkopf zu gewährleisten. Als Grundlage zur Etablierung einer Ganzjährigkeit am Ochsenkopf wurde das touristische Infrastrukturkonzept erstellt, das die langfristigen strategische Planungen im Tourismus vor dem Hintergrund der klimabedingten Veränderungen, maßgeblich bestimmt:

„Was können wir tun, um die Zukunft auch nachhaltig zu gestalten, gerade was touristische Destinationen angeht. Ich denke, wir machen uns da schon seit längerem Gedanken darüber. Unser Infrastrukturkonzept zum einen [...], wir haben da keine Einrichtung dabei, was rein den Wintersport angeht. Sondern das sind alles Ganzjahresinvestitionen. Wir wissen, wir sind im Mittelgebirge. Uns kann es passieren, dass wir in 15-20 Jahren keinen Wintertourismus mehr haben. [...]. Also wir sorgen uns schon darum, dass wir durch den unser Tourismus, der elementar für uns ist, auch

weiterhin Bestand haben wird. Wir haben mittlerweile auch Angebote geschaffen, die dem Ganzjahrestourismus dienen, die auch ohne Winter stattfinden können.“ (FG7)

Auch auf lokaler Ebene, beispielsweise in Bischofsgrün, ist ein strategisches Anpassungsbewusstsein erkennbar. So wurde vor rund 20 Jahren durch den Fremdenverkehrsverein ein touristisches Drei-Säulen-Modell entwickelt, das für die lokale Tourismusarbeit in Bischofsgrün bis heute Bestand hat (FG6). Als Auslöser für die Erstellung des Konzepts gilt das in den 1990er Jahren aufkommende Bedürfnis nach Flugreisen ins Ausland, das durch den Zuwachs der sogenannten Billigflieger verstärkt wurde. Dies hatte einen gravierenden Rückgang der Gäste in Bischofsgrün sowie im gesamten Fichtelgebirge zur Folge:

„Es war eine Krise, die bestimmt zehn Jahre war. Dann hat man dieses Drei-Säulen-Modell entwickelt, wo wir gesagt haben: Auf was legen wir Wert? Weil, man hat irgendwann gesagt: Wir müssen uns neu orientieren. Und dann hat man gesagt, wir haben das Wandern, Skifahren und Fahrradfahren. Dann kam noch neu dazu, das mit den E-Bikes. Und von der Zeit an, mit dem Drei-Säulen-Modell, muss ich sagen, ging es wieder ein bisschen bergauf [...]. Und das hält man nach wie vor aufrecht.“ (FG6)

Abschließend kann festgestellt werden, dass der Wandel von einer wintersportorientierten zu einer Ganzjahresdestination das Fichtelgebirge in den letzten zwei Jahrzehnten maßgeblich geprägt haben. Die Aussagen verdeutlichen hierbei, dass dieser Ansatz sowohl in zeitlicher als auch strategischer Hinsicht kontinuierlich und stringent verfolgt wurde:

„Das ist jetzt schon 20 Jahre her, da wurde dieses regionale Entwicklungskonzept angestoßen mit dieser Wohlfühlregion. Dann kam das Thema Ausbau Ochsenkopf. Der Gesundheitstourismus hat sich etabliert. Da hängt irgendwie alles ganz eng verknüpft aneinander, wo man sagt, man möchte eine Ganzjahresdestination aufbauen mit Gesundheitstourismus, mit Naturverbundenheit, nachhaltiges Ziel“ (FG2)

4.3.4.3 Zusammenarbeit, Beteiligung und Austausch

Die zuvor dargestellten Anpassungsinitiativen haben bereits erste Hinweise auf die Zusammenarbeit in der Destination Fichtelgebirge geliefert. Im Rahmen dieses Kapitels soll nun ein verstärktes Augenmerk darauf gerichtet und dessen Einflussbeziehungen mittels der folgenden Vertiefungsfragen untersucht werden:

- Wer sind die wichtigsten Akteure und Stakeholder?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert und koordiniert? Wie erfolgt der Austausch?
- Welche Faktoren nehmen Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Austausch?
- Welche Veränderungen in der Art und Dynamik der Zusammenarbeit zeigen sich?

Abbildung 65 bildet die Stakeholder der Zusammenarbeit im Kontext des Anpassungsverhaltens ab. Im Vordergrund steht die Frage, wer als zentrale Akteure im Destinationsnetzwerk gelten und welche Akteurskonstellationen sich aus der Zusammenarbeit ergeben. Auch hier hebt sich die destinationsübergreifende Relevanz der Tourismuszentrale hervor. Als weitere Akteure werden der Förderverein Fichtelgebirge, die Kommunen und ihre zugehörigen

Tourist Informationen, die Erlebnisregion Ochsenkopf, der Naturpark Fichtelgebirge, die Kreisentwicklungsgesellschaften sowie die touristischen Leistungsträger erkennbar. Es fällt auf, dass die Politik und ihre Mandatsträger in dem Netzwerk nicht explizit erkennbar sind.

Die Aussagen hinter diesen Assoziationen legen offen, dass die Arbeit der Landkreise über ihre Verwaltungsgrenzen als besonders wichtig für die Intensivierung und Verbesserung der destinationsübergreifenden Arbeit erachtet wird. Denn das Destinationsgefüge setzt sich aus den Schnittstellbereichen der verschiedenen Landkreise zusammen (FG1). Aus Sicht der Interviewpartner ist die Zusammenführung dieser Landkreise auf strategischer Ebene deshalb essentiell, da sie zur Etablierung des Verständnisses des Fichtelgebirges als gleichermaßen Tourismus- und Lebensraum:

„Strategisch wichtig ist, dass die landkreisübergreifende Zusammenarbeit steigt. Denn Landkreise sind in Führungszeichen nur Verwaltungseinheiten und Fichtelgebirge ist die Tourismusdestination der Region. Und daran arbeiten wir im Förderverein, dass das Fichtelgebirge als Lebensraum wahrgenommen wird.“ (FG2).

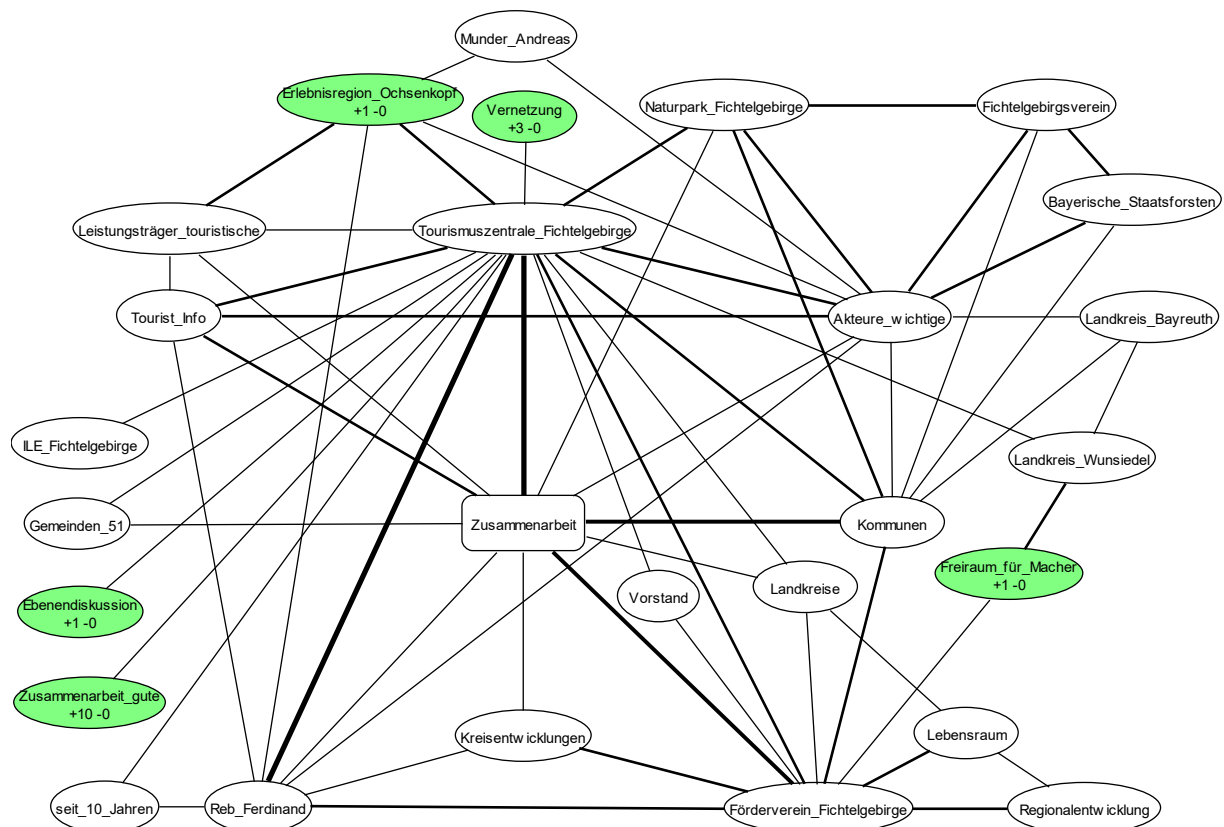


Abbildung 65: Fichtelgebirge – Stakeholder und zentrale Akteure (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Aber auch die im Zuge des Handlungsdrucks entstandenen Initiativen (vgl. 4.3.4.2) haben dazu geführt, dass Parallelstrukturen in der Tourismus- und Regionalentwicklung entstanden sind, die es sinnvoll zusammenzuführen gilt (FG1; FG2).

Es fällt weiterhin auf, dass für die Zusammenarbeit auf übergeordneter Ebene nicht nur die Tourismuszentrale, sondern speziell der Geschäftsführer Ferdinand Reb als wichtiger Akteur

gilt. Die Relevanz der DMO wird damit begründet, dass sie als zentrale Plattform für den Austausch und die Abstimmung der Mitgliedsgemeinden, der touristischen Leistungsträgern sowie der nicht-touristischen Akteuren fungiert und dort zur strategischen Entwicklung der Destination beiträgt (FG2). In der Produktentwicklung wird die Zusammenarbeit mit den 51 zugehörigen Kommunen und den Kreisentwicklungsagenturen als eng und positiv bewertet (FG1; FG2; FG6; FG7). Zur strategischen Zusammenarbeit ist die Einschätzung hingegen nur bedingt positiv. Während der Geschäftsführer Ferdinand Reb als dominierender Impuls- und Ideengeber beschrieben wird, der die anderen Akteure in der Destination stets mitnimmt und antreibt (FG2), werden seitens der weiteren Akteure im Destinationsnetzwerk nur wenig Impulse gesetzt:

„Da kommt keine eigene Idee, sondern die kommen von uns, weil wir alles vorkauen. Die sind wie Kinder, die man erzieht, denen man alles abnimmt [...]. Das wäre jetzt fast überheblich, wenn ich sage, es ist fast eine One-Man-Show.“ (FG1).

Zudem fällt auf, dass das übergeordnete Leitbild und dessen Ziele nicht unter allen Akteuren der lokalen Ebene gleichermaßen präsent sind, obwohl die Zusammenarbeit mit der DMO grundsätzlich positiv bewertet wird: *„Das übergeordnete Ziel hat man aber eigentlich – das ist es eine gute Frage – da hat man eigentlich nicht. Ich sehe es nicht“ (FG6).*

Ein Blick auf die Konstellationen in der destinationsübergreifenden Zusammenarbeit zeigt, dass die Rolle Ferdinand Rebs dadurch gefestigt, dass er *„sowohl die TZ [Tourismuszentrale] leitet als auch einer der Geschäftsführer beim Förderverein [Fichtelgebirge] ist“ (FG2).* Für das Bestreben einer zunehmend bereichsübergreifenden Arbeit spielt diese enge Verflechtung von DMO und Regionalentwicklung eine wichtige Rolle (FG1; FG2). Auch seine rund zehnjährige Erfahrung als DMO-Geschäftsführer gilt für die Zusammenarbeit in der Destination als förderlich. Seine Anstellung wird sogar als Initialphase der Zusammenarbeit im Fichtelgebirge verstanden (FG6).

Als Schlüsselfaktor für die strategische Arbeit im Fichtelgebirge wird der Zusammenschluss der regionalen Institutionen bestehend aus Tourismuszentrale, Naturpark Fichtelgebirge und Fichtelgebirgsverein benannt (FG1; FG2). Um diese Konstellation dauerhaft zu verstetigen, wurde von Seiten der Tourismuszentrale der Naturpark Fichtelgebirge als Interessensvertreter des Naturschutzes und der Fichtelgebirgsverein als Kümmerer für die naturbezogene Infrastruktur per Satzung als Mitglieder in der Vereinsstruktur festgelegt. Dies wird in gleicher Weise auch von den anderen Partnern umgesetzt:

„Wir haben gegenseitige Sitze in unseren Vorständen, sodass wir immer gemeinsam, wenn irgendwo was ist, die einzelnen Institutionen immer davon Bescheid wissen, dass wir gemeinsam kommunizieren, gemeinsam handeln, wie ein Dreigestirn letztendlich. Es ist ein großer Vorteil und das nimmt auch die Politik so auf.“ (FG1).

Auch die Zusammenarbeit zwischen der Tourismuszentrale und der ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ oder der „Erlebnisregion Ochsenkopf“ werden hinsichtlich der Abstimmung von Maßnahmen und Interessensvertretung positiv eingeschätzt (FG5; FG7). Auch die interkommunale Zusammenarbeit innerhalb der Erlebnisregion Ochsenkopf zeigt positive Assoziationen (FG6; FG7). Hier wird der Geschäftsführer Andreas Munder als wichtiger

Akteur sowohl im Teilnetzwerk als auch an der Schnittstelle zur Tourismuszentrale benannt (FG2; FG6). Für die tatsächliche Realisierung von gemeinsamen Zielen zeigt sich, dass die Zusammenarbeit dann als besonders effektiv gilt, wenn konkrete, projektbezogene Maßnahmen in einer kleinräumlichen Umsetzung verfolgt werden:

„Es war uns immer wichtig zu schauen, wo sind die Schnittstellen? Was müssen wir noch erledigen? Wo dürfen wir den Privaten den Raum geben, im besten Sinne. Auch das sieht man im Tourismus gut. Wenn ich die Entwicklungen in Weißenstadt anschau, das Siebenquell und das Kurzentrum, die Heilmittel Radon und Thermal haben. Da ist es wirklich perfekt gelungen, zwischen Stadt, letztlich auch Kreis und einem privaten Unternehmer sich die Bälle gegenseitig so zuzuspielen, dass ein erfolgreiches Projekt daraus wurde.“ (FG8)

Die übergeordnete Zusammenführung der vielen Fichtelgebirgsgemeinden unter dem Dach der Tourismuszentrale hat besonders für die kleinen Gemeinden einen hohen strategischen und finanziellen Nutzen geschaffen:

„Das hängt ein bisschen mit der Entwicklung zusammen, dass die einzelnen Orte gemerkt haben, jeder macht sein Süppchen und jeder arbeitet so vor sich hin und dass das nicht mehr so funktioniert. Man hat dann erkannt, dass das Netzwerk und die Zusammenarbeit immer wichtiger wird, weil wir alles kleine Orte sind, die finanziell natürlich nicht so gut aufgestellt sind.“ (FG5).

Problematisch hingegen zeigt sich der Umstand, dass nur der Landkreis Wunsiedel als einziger Voll Landkreis der Destination Fichtelgebirge angehört. Aus den anderen Landkreisen Bayreuth, Tirschenreuth und Hof sind nur vereinzelte Gemeinden Teil des Fichtelgebirges, was die touristische und regionale Identitätsbildung zur Herausforderung werden lässt: *„Die haben so ein bisschen dieses Dilemma, dass sie teilweise zwei touristische Regionen vereinen“ (FG2).*

Der Förderverein Fichtelgebirge stellt mit seinen rund 350 Mitgliedern einen strategisch wichtigen Partner für die Tourismuszentrale dar. Er gilt als Antriebsfeder der Regionalentwicklung im Fichtelgebirge, der sich zum Ziel gemacht hat, das bürgerschaftliche Engagement und die regionale Identität endogen zu stärken. Kooperationen mit den Institutionen der Kreisentwicklung spielen hierbei eine wichtige Rolle. Eine Prämisse in ihrer Vereinsarbeit ist es, unabhängig von Landkreis und Politik zu agieren

„und auch, dass der Förderverein quasi ein Instrument ist, um das gebietsübergreifend zu machen, weil wir politisch neutral sind. Wir sind an keine Landkreisgrenzen gebunden, an irgendwelche Interessen [...]. Der Förderverein lädt ein und bringt dann genau diese Player zusammen, die dann sich wieder mit sich selbst beschäftigen und zusammenarbeiten.“ (FG2)

Auch der Fichtelgebirgsverein ist ein wichtiger Akteur der regionalen Identitätsbildung und trägt zur Entwicklung der touristisch relevanten Wander- und Radwege bei. Im Sinne der naturschutzrechtlichen Belange und der Wegpflege gilt der Naturpark als zentraler „Wart“ (FG1; FG7). Im Interaktionsgefüge bestehend aus Erlebnisregion Ochsenkopf, Fichtelgebirgsverein und Naturpark werden zudem die Bayerischen Staatsforsten als Kooperationspartner benannt, der sich um naturbezogene Anliegen der Wegeinfrastruktur kümmert (FG3; FG7).

Zentrale Player in der Destination sind auch die touristischen Leistungsträger, insbesondere die großen Übernachtungsbetrieben wie die Siebenquelltherme in Weißenstadt (FG5; FG6). Die kleineren Betriebe zeichnen sich durch ein enges und persönliches Kontaktverhältnis zu den Tourist Informationen aus (FG5). Auf übergeordneter Ebene werden noch die Schnittstellen zum Franken Tourismus sowie zum Bayern Tourismus Marketing benannt (FG7).

Herausforderungen und Hürden in der strategischen Arbeit zeigen sich vor allem auf lokaler Ebene, da die operativen Arbeiten im Alltagsgeschäft strategische Überlegungen für die Destinationsarbeit nur bedingt ermöglichen:

„Es läuft eigentlich ein bisschen nebenher. Wir sind quasi in der Region eigene Tourist-Informationen. Jeder ist da ein bisschen für sich geblieben. Wir arbeiten schon zusammen, aber man hat im Alltag hauptsächlich in seinem Ort zu tun.“ (FG5).

Diese Herausforderungen der lokalen Ebene führen zu der Ansicht, dass vor allem die Tourismuszentrale in der Verantwortung steht, die strategischen Arbeit der Destination auf übergeordneter Ebene zu koordinieren. Dies bedeutet, dass sie auch als überwachende Instanz fungieren muss, um aufkommende Doppelstrukturen zu vermeiden:

"Man müsste sagen: was macht eine Tourismus-Zentrale und was macht die Touristen-Info in Marktredwitz und müsste man versuchen, Kompetenzen zu verteilen, dass man Vergleiche macht. Man müsste dann wieder zusammenfassen und sammeln.“ (FG3)

Abbildung 66 richtet den Blick nun auf die Möglichkeiten für Austausch, Interaktion und Beteiligung. Es fällt auf, dass Interaktionen in der Destinationsarbeit grundsätzlich positiv assoziiert sind. Das Zusammenkommen der relevanten Akteure erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen. Auf übergeordneter Ebene werden durch die Tourismuszentrale verschiedene Interaktionsrahmen bereitgestellt. Während Jahreshauptversammlungen und E-Mail-Newsletter dazu dienen, über die laufenden Arbeiten der DMO zu informieren, ermöglichen Touristikertreffen oder Arbeitskreise, konkrete Vorschläge für die projektbezogene Arbeit einzubringen, wodurch den touristischen Akteuren eine Form der Mitsprache eingeräumt wird (FG1; FG5). Diese interaktive Form der Zusammenarbeit zwischen der Tourismuszentrale, der lokalen Ebene (v.a. Tourist Informationen) und den Teildestinationen erfolgt in der Regel halbjährlich und dient dem Austausch von leitbild- und themenbezogenen Inhalten. Dies ermöglicht es, die Schwerpunkte der Destinationsarbeit und die Entwicklungsrichtung laufend im Blick zu haben und aktiv zu behandeln (FG2; FG5; FG6). Die projektbezogene Zusammenarbeit erfolgt hingegen zumeist bedarfsorientiert, indem einzelne Maßnahmen oder Maßnahmenbündel erarbeitet werden (FG1). Ein solch themen- und projektorientierter Austausch wird deshalb als positiv und nutzenbringend bewertet, da er eine strukturierte und bedarfsorientierte Zusammenarbeit zwischen den vielen Akteuren in der Region fördert (FG1).

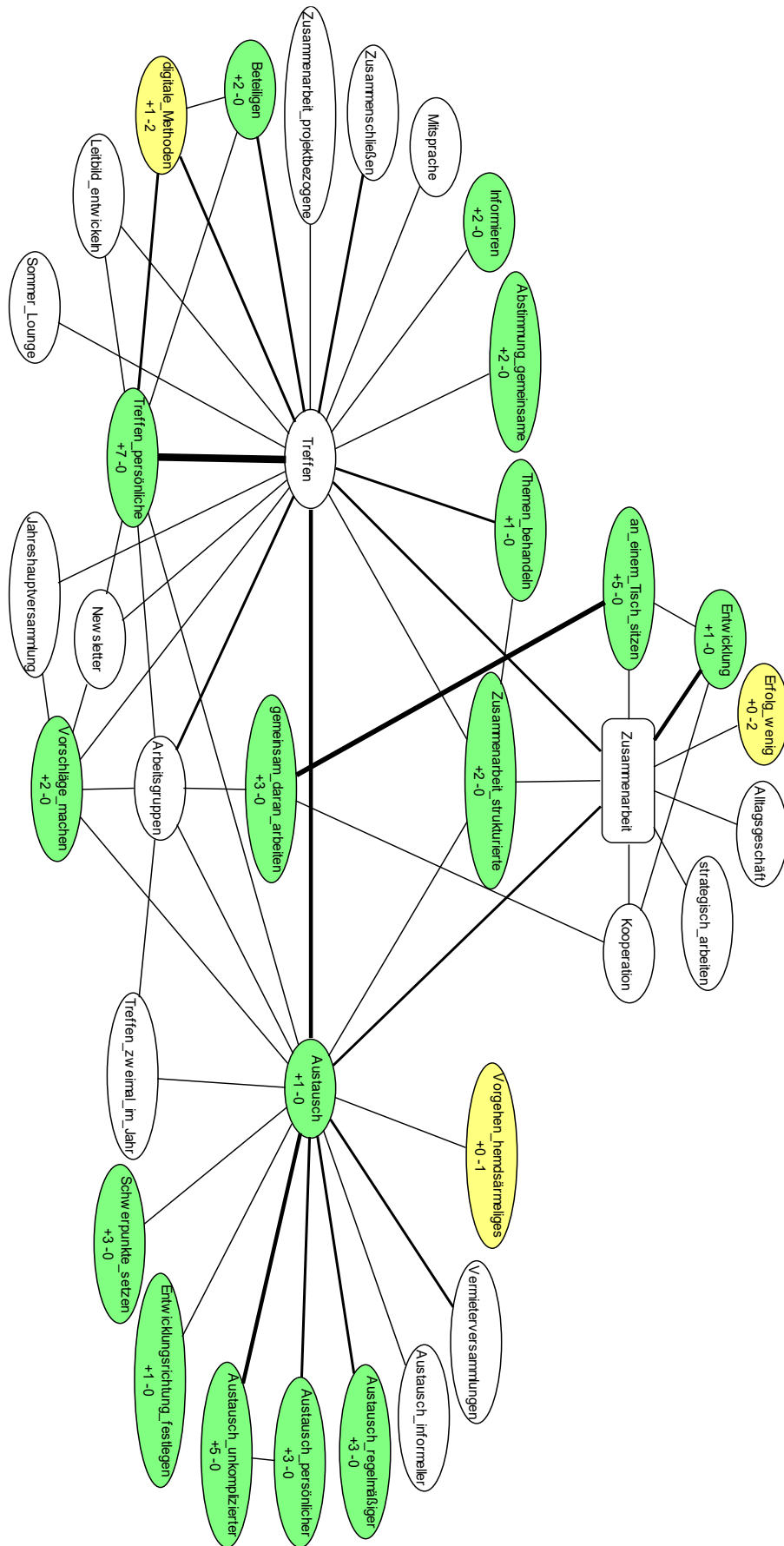


Abbildung 66: Fichtelgebirge – Interaktion (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)
Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Zugleich bietet sich die Möglichkeit, neue Impulse und Erkenntnisse für die destinationsbezogene Arbeit einzubringen:

„Wir treffen uns nicht nur und tauschen uns aus, sondern wir nehmen ein spezielles Thema und bringen da einen Input rein und lernen auch etwas Neues kennen. Das habe ich die letzten Jahre gemerkt, dass es ein bisschen mehr wird, die Zusammenarbeit.“ (FG5).

Im Kontext der Leitbilderstellung lässt sich eine konstruktive Zusammenarbeit auf übergeordneter Ebene vor allem dahingehend erkennen, dass nicht nur ein Austausch von Wissen und Erfahrungen stattfindet, sondern im Rahmen der halbjährlichen Zusammenkünfte konkrete „Hausaufgaben“ bearbeitet werden müssen (FG2). Auch jenseits der themenbezogenen Arbeit ist die Zusammenarbeit mit der Tourismuszentrale von Relevanz, da interkommunale Kooperationen angestoßen, gemeinsame Werbekampagnen und Veranstaltungen vorangetrieben sowie Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen für die touristischen Akteure ermöglicht werden (FG5).

Im zuvor beschriebenen „Dreigestirn“ aus Tourismuszentrale, Förderverein und Naturpark dienen die vierteljährlich stattfindenden Treffen der Vorstandschaft vor allem dazu, Informationen und neue Erkenntnisse auszutauschen, die das gesamte Fichtelgebirge betreffen (FG2). Im Rahmen LEADER-geförderten Aktionsgruppen werden zusätzlich landkreisübergreifende und Regierungsbezirksübergreifende Treffen aktiviert (ebd.).

Auf kleinräumlicher Ebene zeigt sich in der ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“, dass Treffen in einem quartalsorientierten Turnus und vorrangig zwischen den Tourist Informationen der beteiligten Gemeinden stattfinden. Hier erfolgt die Zusammenarbeit im Rahmen von thematischen Arbeitsgruppen, um die festgelegten Themen wie beispielsweise Ortsgestaltung („Gesundes Grün“) voranzutreiben. (FG5)

Abbildung 66 verdeutlicht weiterhin die Relevanz von persönlichen Beziehungen. So zeigt sich, dass trotz des Bedeutungszuwachses von digitalen Methoden der Zusammenarbeit im Destinationsnetzwerk, persönliche Treffen der Akteure nach wie vor essentiell sind (FG2; FG3). Im Hinblick auf die strategische Arbeit und die gemeinsame Festlegung der langfristigen Ausrichtung der Region spielen die Aspekte des persönlichen und zwischenmenschlichen Handelns eine wichtige Rolle, da sie die Beteiligung („Commitment“) und Motivation steigern:

„Da ist es schon wirklich wichtig, dass man diese Leute immer mal in Präsenz zusammenbringt. Ich kann mir die Arbeit in der Leitbildrunde, solange sie noch in den Kinderschuhen steckt, nicht unbedingt in Videokonferenzen vorstellen [...]. Dieses Digitale, gerade bei solchen Themen, wenn man Ideen weiterentwickeln möchte, da ist es einfach schwierig. Dann ist so dieses "ich bin da dabei", man fühlt sich nicht so verpflichtet, seinen Teil beizutragen, wenn man irgendwo vor einem PC sitzt und eine Online-Konferenz hat.“ (FG2)

Bilaterale und informelle Kommunikation zwischen den Einzelakteuren erwecken vor dem Hintergrund der strategischen Arbeit zwar den Eindruck eines „hemdsärmeligen“ Vorgehens, aber stellen dennoch eine Notwendigkeit in der Tourismusentwicklung dar:

„Nur so funktioniert Hemdsärmeligkeit bei einer Entwicklung einer Region, die nicht davon lebt, dass Politiker oder irgendwelche Touristiker irgendwelche roten Bänder durchschneiden. Das sind Momentaufnahmen. Das Entscheidende ist das, was im ganz Kleinen passiert, also das Telefonat mit der Tourist Info“ (FG1).

Die Festigung von persönlichen Beziehungen auf kleinräumlicher Ebene fördert einen unkomplizierten Austausch unter den touristischen Akteuren, der besonders im Hinblick auf die strategischen Entscheidungen, wesentliche Vorteile einbringt (FG5).

Abbildung 67 bildet die kausalen Einflussbeziehungen der Zusammenarbeit ab. Die Tourismuszentrale und der Förderverein Fichtelgebirge treten hier als zentrale Einflussgeber in Erscheinung. Sie gelten als übergeordnete Einheiten, die zu einem regionalen Konsens der verschiedenen Interessen- und Anspruchsgruppen durch „gemeinsames Arbeiten an einem Tisch“ beitragen. Die Tourismuszentrale wird als verantwortliche Institution verstanden, die eine ebenen- wie auch landkreisübergreifende Zusammenarbeit befördert und die Maßnahmen der destinationsrelevanten Akteure bündelt und koordiniert (FG2; FG3; FG5; FG6; FG7): *„Dadurch hat man bei der Entwicklung der Tourismusregion schon mal eine ganz gute Plattform, wo die Kommunen und die Institutionen der Region zusammenarbeiten“ (FG2).*

Die Rolle des Fördervereins Fichtelgebirge wird vor allem im Bereich der Bewusstseins- und Identitätsbildung für die Region Fichtelgebirge gesehen: *Der Förderverein lädt ein und bringt dann genau diese Player zusammen, die sich dann wieder mit sich selbst beschäftigen und zusammenarbeiten“ (FG2).* Mit der jährlich stattfindenden Sommer Lounge hat der Verein eine Plattform etabliert, die verschiedenen Akteure aus der Region physisch zusammenzubringen und die Vernetzung von unterschiedlichen Handlungsfeldern aktivieren, wodurch besonders kleine Kommunen die Chance haben, ihre Sichtbarkeit innerhalb der Region zu steigern (ebd.).

Im Hinblick auf die Frage, inwieweit sich die Art und Dynamik der Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren verändert hat, lässt sich vor allem in der interkommunalen Zusammenarbeit eine positive Entwicklung erkennen. Diese wird mit vor allem mit der erfolgreichen Überwindung von Gemeindegrenzen begründet:

„Dieser Abbau vom Kirchturmdenken - da ist keine neue Weisheit - und dieses Bewusstsein in der Zusammenarbeit, dadurch sind wir stark. Das ist der Dreh- und Angelpunkt, dass wir in der Region vorankommen.“ (FG2).

Hier wird das intensive Bemühen zur Identitätsbildung als besonders befördernder Aspekt dieser Entwicklung gewertet. Sie gilt als Grundvoraussetzung dafür, gemeinsam und stetig an einem Tisch zu sitzen und das Fichtelgebirge als Destination weiterzuentwickeln:

„Diese Liebe zur Heimat oder auch dieser Stolz auf die Heimat muss bei den Leuten im Kopf passieren [...]. Und wenn man auf etwas stolz ist, dann tut man es auch anders bewahren und entwickeln. Ein Regionalverein kann dann auch Anstöße geben und kann zu Landräten hingehen und sagen, komm wir setzen uns jetzt mal zusammen oder was hältst du davon?“ (FG3).

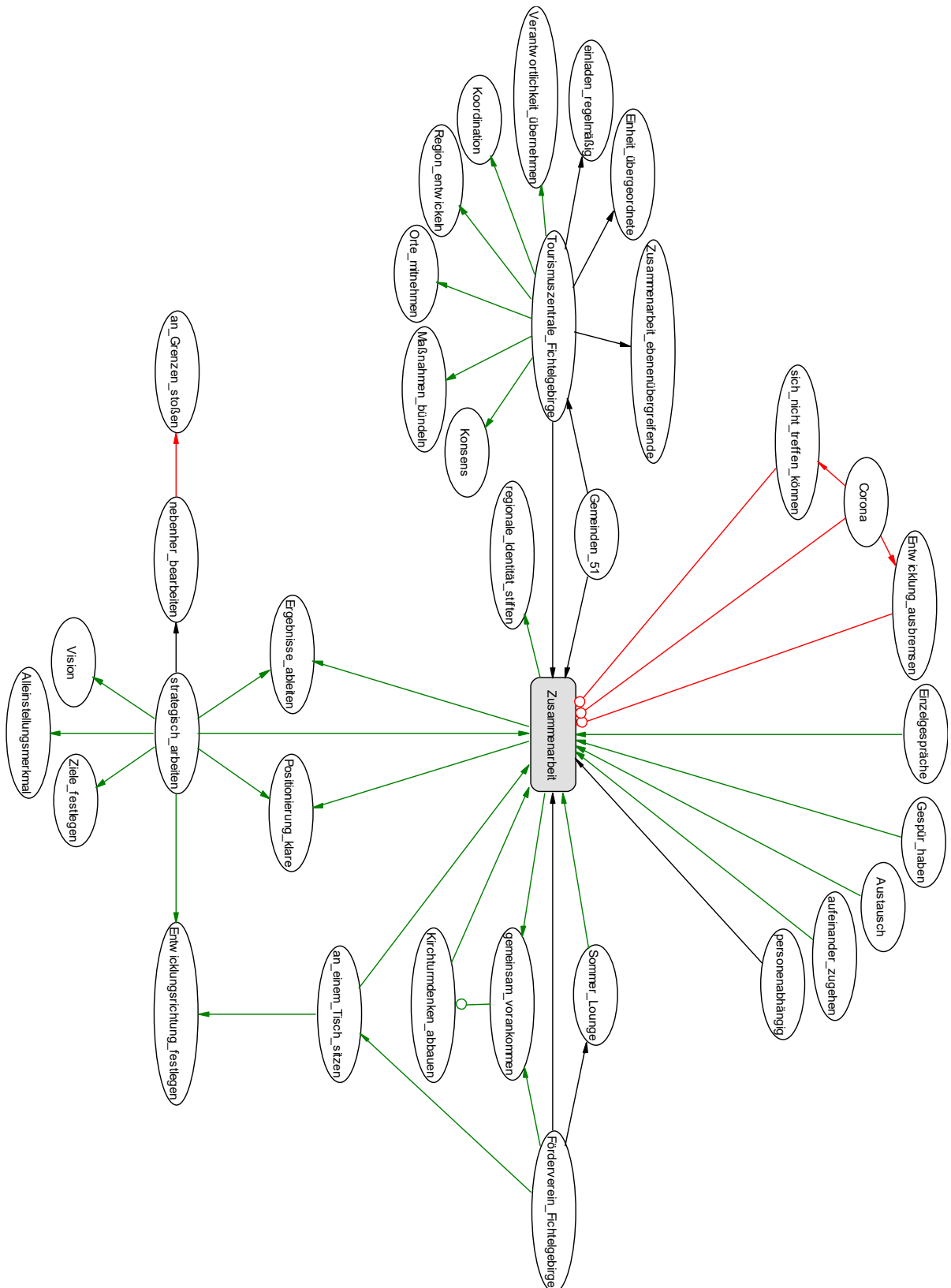


Abbildung 67: Fichtelgebirge – Einflussbeziehungen der Zusammenarbeit (Kausalnetz)
 Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Besonders die Veränderung hin zu einer strukturierteren und organisierten Form der Zusammenarbeit hat die Regelmäßigkeit der Interaktion positiv beeinflusst:

„Vorher hat man den Hörer in die Hand angenommen und den Kollegen aus Bischofsgrün angerufen. Oder es kam von der Tourismus Zentrale einer vorbei zum Kaffee. Das war so das Persönliche, auch das Menschliche. Da hing immer stark von den Persönlichkeiten ab, wer gut mit wem konnte. Da sind auch Freundschaften entstanden. [...] Das war alles ein bisschen unorganisierter und sehr persönlichkeitsabhängig. In den letzten Jahren habe ich jetzt festgestellt, dass das Ganze ein bisschen geordneter oder regelmäßiger stattfindet, dass es wirklich Treffen gibt, die einen festen Termin haben, wo alle dazu kommen, wo es eine Tagesordnung gibt, wo man konstruktiver Themen bearbeitet, unabhängig von persönlichen Beziehungen.“ (FG5)

Mit dieser Aussage werden zwei wichtige Aspekte deutlich: Einerseits verhelfen die geordneten und regelmäßigen Treffen dabei, eine konstruktive und strukturierte Zusammenarbeit auf Destinationsebene aufzubauen. Dies funktioniert aber nur, wenn dies verantwortlich durch entsprechende Akteure übernommen und die Zusammenkünfte aktiv moderiert werden (FG1). Andererseits unterstützen auch informelle Gespräche und ad hoc organisierte Treffen dabei, die persönlichen Beziehungen der Akteure dauerhaft zu festigen. Sie spielen auch im Hinblick auf die strategische Arbeit eine wichtige Rolle, da sie dabei verhelfen können, neue Informationen und Erkenntnisse zu gewinnen und Probleme frühzeitig aufzuspüren:

„Ein wichtiger Aspekt ist tatsächlich, das Gespür zu entwickeln, die Antennen zu entwickeln, in welche Richtungen etwas laufen kann oder was fehlläuft. Deswegen ist unsere tägliche Arbeit Kommunikation und Antennen aufmachen, ohne dass man dafür immer gleich eine Sitzung braucht. Das erfolgt im Einzelgespräch.“ (FG1).

Es lassen sich aber auch Verschiebungen und negative Entwicklungen in der Zusammenarbeit erkennen, die vor allem auf lokaler Ebene zu Tragen kommen. So sind einerseits die regelmäßigen Zusammenkünfte der touristischen Leistungsträger, beispielsweise im Rahmen von Vermieterversammlungen, deutlich zurückgegangen. Diese Treffen werden vorrangig durch die Tourist Informationen organisiert. Als Gründe des Rückgangs gelten die Neuerungen der Digitalisierung, Zeitmangel und Bequemlichkeit (FG5). Hier wird die Verantwortung auch bei der Tourismuszentrale gesehen, die Strukturen und die Beziehungen zur lokalen Ebene wieder zu festigen (FG3). Aber auch der Einfluss der COVID-19-Pandemie hat seine Spuren in der regelmäßigen, persönlichen Zusammenarbeit hinterlassen (FG5; FG6). Dies machte sich in der leitbildbezogenen Arbeit besonders bemerkbar, da die pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen den Fortschritt der Leitbildentwicklung erheblich ausgebremst haben (FG2).

4.3.4.4 Entscheidungsfindung und Implementierung

Nachfolgend werden die kausalen Einflussbeziehungen im Prozess der Entscheidungsfindung und Implementierung betrachtet. Die nachfolgenden Untersuchungsfragen verhelfen dabei, dies zu konkretisieren:

- Wie werden Entscheidungen getroffen? Und wer trifft die Entscheidungen?
- Welche Möglichkeiten gibt es, um Entscheidungen abzustimmen?
- Welche Faktoren nehmen besonderen Einfluss auf die Entscheidungsfindung?

- Wie werden die getroffenen Entscheidungen implementiert?

Den Ausgang in Abbildung 68 bildet der Begriff „Entscheidungsfindung“. Ein erster Blick lässt erkennen, dass sowohl die Tourismuszentrale als auch die Bürgermeister der Fichtelgebirgs-gemeinden die Entscheidungsfindung wesentlich beeinflussen. Zudem stellen Gleichberechtigung und Partizipation („Abstimmung_gemeinsame“, „Mitspracherecht_gleiches“, „Beteiligen“, „Bevorzugung_keine“, „Prozess_demokratischer“) wichtige Prinzipien in der Entscheidungsfindung dar.



Abbildung 68: Fichtelgebirge – Entscheidungsfindung (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Die Relevanz der Tourismuszentrale für die Entscheidungsfindung wird damit begründet, dass sich der Mitgliederkreis der DMO aus den zugehörigen Gemeinden des Fichtelgebirges zusammensetzt und somit die verschiedenen Interessen dort gebündelt werden (FG1; FG2). Laut Vereinssatzung werden Entscheidungen durch den Vorstand getroffen, der in der Regel durch die Bürgermeister vertreten ist (FG1). Dies führt dazu, dass die unmittelbare Entscheidungsbefugnis, die den gesamten Destinationsraum Fichtelgebirge betreffen, den politischen Akteuren obliegt. Gegenstand der Entscheidungen sind im Wesentlichen Maßnahmen, die es umzusetzen gilt, aber auch die Überprüfung ihrer finanziellen Machbarkeit

(FG1; FG5). Die dazu erforderliche Beschlussfassung erfolgt jährlich im Rahmen der Mitgliederversammlung (FG1).

In diesem Kontext zeigt sich, dass der Geschäftsführer der Tourismuszentrale, Ferdinand Reb, mit seinen Empfehlungen an den Vorstand und die Mitglieder einen bedeutenden Einfluss auf die Entscheidungen ausübt (FG5). Dass dieses Vorgehen weitestgehend Zustimmung erfährt, zeigt sich darin, dass die *„touristischen Entscheidungen [...] bis auf eine in den letzten zehn Jahren alle einstimmig gewesen [sind]“* (FG1). Der im Verein verankerte Marketingbeirat übernimmt eine beratende Funktion in der Entscheidungsfindung. Sein Einfluss erfolgt demnach auf indirektem Wege.

Nach Einschätzung der Interviewpartner bestehen auch außerhalb dieser Gremiumsstruktur Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung. So können im Rahmen der Touristikertreffen und den thematisch angelegten Arbeitsgruppen (vgl. 4.3.4.3) Vorschläge eingebracht werden, die die Entwicklung und Anpassung der Tourismusregion betreffen. Diese werden wiederum an die übergeordnete Tourismuszentrale, zum Teil auch informell per Telefon oder E-Mail, zurückgekoppelt und durch diese auf Sinnhaftigkeit und Machbarkeit geprüft (FG5; FG6). Dieser Input wird dann durch die Geschäftsführung in den befugten Entscheiderkreis der Mitgliederversammlung eingebracht (FG1). Der regelmäßige Austausch von Akteuren, die unterschiedliche Betroffenheiten und Wissenszugänge haben, bildet somit eine wichtige Grundlage dafür, dass Empfehlungen als Entscheidungsgrundlage für die Politik abgeleitet können werden (FG3; FG5; FG7). Dieses konsensbasierte Vorgehen wird auch an der Schnittstelle zur übergeordneten politischen Ebene verfolgt:

„Ich habe immer gesagt, lasst uns das selber versuchen, mit einem Konzept und zwar so weit, bis wir nicht mehr weiterkommen. Und dann gehen wir mit diesen Erkenntnissen nach München und sagen: ‚Das wollen wir haben. Das ist unser Ziel. Das können wir leisten. Das haben wir gemacht. Jetzt kommen wir aber nicht weiter, weil wir eure Hilfe brauchen‘, in der Regel politische Entscheidungen oder Geld“ (FG1).

Auf teilräumlicher Ebene, wie in der Erlebnisregion Ochsenkopf, folgt die Entscheidungsfindung zur Anpassungsgestaltung ebenfalls dem Prinzip einer abstimmungsorientierten Vorgehensweise (FG6; FG7). Um eine gewisse Regelmäßigkeit des Austauschs sicherzustellen, wurde

„ein Konstrukt in Form des Jour fixe geschaffen, indem Bürgermeister oder andere Partner, die für unsere Region wichtig sind, immer dazu genommen werden, um möglichst rasch Entscheidungen herbeizuführen, die unserem gemeinsamen Tourismus dienen [...]. Und das sind schon wichtige Akteure, die sich häufig austauschen und konkret nach Entscheidungen suchen [...]. Wenn ich ein Realisierungsprojekt habe, wo ich sage ‚Anstoß‘, dann muss ich alle Akteure zusammennehmen.“ (FG7).

Im Rahmen des Infrastrukturkonzepts gehören zu diesen Akteuren die Bayerischen Staatsforsten als Grundeigentümer, der Zweckverband, die kommunalen Vertreter mit ihren Tourismus-ausschüssen und zugehörigen Tourist-Informationen, der Fichtelgebirgsverein, der Naturpark sowie die Skischulen als wichtige Leistungsträger im Wintertourismus (ebd.). Es wird aber auch deutlich gemacht, dass der Weg der Entscheidungsfindung in der Ochsen-

kopfreion nicht immer gleich verläuft, sondern vom jeweiligen Vorhaben abhängt und somit auch unterschiedliche Akteure für den Entscheidungskreis von Relevanz sein können.

Im Hinblick auf die ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ wird der Prozess zur Entscheidungsfindung als demokratisches Vorgehen beschrieben, in dem die beteiligten Gemeinden auf Grundlage eines gleichberechtigten Mitspracherechts die Entscheidungen zur ILE-Region gemeinsam treffen (FG5). Auch auf Seiten der Lokalpolitik, speziell unter den Bürgermeistern, besteht Einigkeit darin, die Ziele zur Entwicklung des Gesundheitstourismus bestmöglich zu erreichen, weshalb den touristischen Akteuren eine breite Einflussnahme auf die Entscheidungen ermöglicht wird:

„Die Bürgermeister überbelassen da eigentlich die Entscheidungen den Touristiker vor Ort. Es ist recht demokratisch eigentlich, würde ich sagen. Jeder bringt sich irgendwo mit ein, jeder bringt Vorschläge. Es läuft sehr unkompliziert ab.“ (ebd.).

In diesem Kapitel wird insgesamt deutlich, dass überwiegend positive Assoziationen zur Entscheidungsfindung auf Destinationsebene bestehen, da eine gleichberechtigte Einflussnahme seitens Politik und Tourismus gegeben ist, auch wenn die finale Entscheidungsbefugnis der Politik obliegt (FG1; FG5; FG7).

4.3.4.5 Monitoring und Feedback

Während das vorherige Kapitel den Prozess der Entscheidungsfindung betrachtet, wird nun die Phase der Umsetzung in den Fokus gerückt. Im Vordergrund stehen die Einflussbeziehungen und Faktoren, die die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen wesentlich beeinflussen. Die folgenden Untersuchungsfragen verhelfen dabei, einen tiefergehenden Blick auf die Umsetzungsgestaltung zu erlangen:

- Wie wird die festgelegte Umsetzung beobachtet? Wie gelingt es, die Ziele zu erreichen?
- Inwieweit werden Veränderungen und neue Impulse berücksichtigt?
- Inwieweit besteht die Möglichkeit die Umsetzung zu überdenken und anzupassen?
- Welche Möglichkeiten der Rückkoppelung gibt es?

Abbildung 69 stellt eine umfassende Assoziationsgrafik dar, in der zwei Ausgangsbegriffe zusammengeführt werden: „Umsetzung_sicherstellen“ und „Monitoring_gutes“. Das daraus resultierende Assoziationsnetz verdeutlicht den kausalen Zusammenhang, der sich aus der laufenden Beobachtung und der Sicherstellung der Umsetzung ergibt. Die Begriffe „Verbesserung“ und „Erfolg“ sind die verbindenden Elemente zwischen diesen beiden Ausgangsbegriffen.

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

richtigen Weg.“ (FG8). Dieses Vorgehen ermöglicht auch, den Markt und die dort ablaufenden Veränderungen im Blick zu behalten und auf diese reagieren (FG7; FG8). Ziel der laufenden Überwachung ist es demnach, diese Kennzahlen stetig zu verbessern und dadurch einen Erfolg für die Destination zu generieren. Das Erreichen von (Zwischen-)Erfolgen in der Umsetzung und diese hinsichtlich ihrer Effekte zu beurteilen, stellt eine Voraussetzung zur dauerhaften Sicherstellung von Entscheidungen dar (FG5).

Das Vorhandensein eines Leitbilds trägt ebenfalls zum Erfolg der Umsetzung bei, da es die beteiligten Akteure unter einem fichtelgebirgsweiten Ziel vereint und dabei unterstützt, dauerhaft in eine gemeinsame Richtung zu arbeiten (FG2). Besonders in den Subregionen (z.B. ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ oder Erlebnisregion Ochsenkopf) wurde erkannt, dass der Zusammenschluss unter einem gemeinsamen Dachziel dazu beiträgt, gemeinsame Stärke zu entwickeln und dadurch mehr zu erreichen, als es einzelnen Gemeinden möglich ist (FG2; FG7). Die Bereitschaft freiwillig an diesem Ziel zu arbeiten und Zeit für die gemeinsame Sache zu investieren, werden als befördernder Faktor im Umsetzungsprozess betont:

„Ich glaube einfach, dass das der Unterschied ist, dass wir das ehrenamtlich machen. Die Mitglieder brennen dafür, wir wollen das. Und wir wollen auch irgendwie sehen, dass sich da was tut, wenn man seine Freizeit dafür einsetzt.“ (FG2)

Es wird aber auch zum Ausdruck gebracht, dass ein Leitbild für die Region zwar eine wichtige Richtschnur bildet, sich die Akteure dennoch den stetigen Veränderungen in der Umwelt bewusst sein müssen und diese auch in der Umsetzung des Leitbilds berücksichtigen:

„Es gibt diesen alleinigen Fahrplan nicht. Da muss ich ganz ehrlich sagen, wenn ich den zusammenschreiben würde gedanklich, wüsste ich heute noch nicht, was wir in einem halben Jahr vielleicht an neuen Flaschenhälsen von außen haben, die es zu berücksichtigen gilt. Das große Ganze ist klar. Das steht in dem Leitbild drin. Aber die Interpretation darunter, das muss jeder individuell sehen.“ (FG1)

Mit dieser Aussage wird deutlich, dass die strategische Orientierung in der Destination von einer flexiblen und offenen Handlungsweise begleitet werden muss. Veränderungen im Laufe des Umsetzungsprozesses erkennen zu können, setzt aber voraus, dass ein Bewusstsein zum Status Quo in der Destination besteht. Nur so ist es möglich zu beurteilen, inwieweit eine Anpassung an die Veränderungen erforderlich wird (FG1). Um dies zu gewährleisten, gilt es aktiv regelmäßig Informationen einzuholen:

„Da muss man sich halt hinsetzen und sich mit den Verantwortlichen unterhalten, auch mal tief ins Gespräch gehen, um zu sehen, wie ist denn im Moment wirklich der Sachstand und dass man das gewissenhaft und gut weiterleiten kann.“ (FG7).

Mit dieser Aussage zeigt sich der Bedarf einer verantwortlichen Instanz, die nicht nur im Stande ist, Informationen auf verschiedenen Wegen zu sammeln, sondern diese auch an das Destinationsnetzwerk weiterzugeben und dadurch zum Verständnis für die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen beizutragen. Wie gut dies gelingt, hängt im Wesentlichen von der Besetzung einer solchen Stelle ab, wie die Erfahrungen in der Ochsenkopfreion gezeigt haben (FG7).

Mit Blick auf die DMO (Tourismuszentrale) zeigt sich, dass vor allem persönliche Gespräche dafür genutzt werden, Akteure an neuen strategischen Überlegungen teilhaben zu lassen und durch den diskursiven Austausch neue Entscheidungen herbeizuführen (FG1). Auch Auftaktveranstaltungen stellen eine Möglichkeit dar, um über die Ziele eines Projekts in der Breite zu informieren. So hat sich in der Erlebnisregion Ochsenkopf gezeigt, dass eine Auftaktveranstaltung ergänzt das Instrument von Einzelbefragungen, sich positiv auf das Verständnis für die benötigte Umsetzung des touristischen Infrastrukturentwicklungskonzepts ausgewirkt haben:

„Nehmen wir mal die Ziele, die in qualitativer Hinsicht bestehen. Da hatten wir versucht, unsere Tourismusindustrie mitzunehmen. Die basiert auf mehreren Ebenen. Und da hatten wir immer so das Gefühl, da muss erst einmal das Verständnis her, was wollen wir gemeinsam erreichen und in welche Richtung gehen wir [...], dass das Verständnis dafür da ist, dass etwas zu tun ist, dass er [Unternehmer] nach vorne denkt.“ (FG7).

Auch auf schriftlichem Wege, beispielsweise über Protokolle oder Newsletter, werden regelmäßig Informationen über die geplanten Umsetzungsschritte weitergetragen. Dazu wird angemerkt, dass die Qualität der Dokumentation wesentlich darüber entscheidet, in welcher Form und Ausführlichkeit Informationen weitergegeben werden, aber auch inwieweit das Wissen über die geplanten Maßnahmen dauerhaft sichergestellt wird. (FG1)

Insgesamt wird deutlich, dass Informationen ein wichtiger Bestandteil dafür sind, Akteure zu motivieren und von der Notwendigkeit der Anpassung zu überzeugen (FG7). Sie verhelfen aber auch das Anpassungsbewusstsein speziell unter der Einheimischen zu schärfen. Hier ist es aber wichtig, dass die Gründe der beschlossenen Maßnahmen hinreichend nachvollzogen werden können (FG6).

„Da muss natürlich ganz viel Information erst mal gebracht werden. Es muss Aufklärungsarbeit geleistet werden. Das wollen wir auch mehr oder verstärkt machen, dass man die Einheimischen mitnimmt und als Werbeträger nach außen nutzt.“ (FG5).

Mit dieser Aufklärungs- und Bewusstseinsbildung ist es nicht nur möglich, eine Akzeptanz für die benötigten Maßnahmen zu erzielen, sondern auch eine positive Wahrnehmung der eigenen Region und Identität zu schaffen (FG2).

Die Umsetzung von beschlossenen Anpassungsmaßnahmen sicherzustellen setzt weiterhin voraus, dass die Verantwortlichkeiten für die Begleitung der Umsetzung geklärt werden. Es muss darüber Klarheit bestehen, *„wer ist für diesen Punkt verantwortlich die Projektleitung? Wer setzt in dem Bereich den Hut auf und arbeitet es dann auch verantwortlich ab?“* (FG7). So hat sich in der ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ der Einsatz einer fest definierten Umsetzungsbegleiterin aus Sicht der Befragten als erfolgreich erwiesen:

„Die Umsetzungsbegleiterin schaut da immer sehr gut drauf, dass das nicht aus dem Fokus gerät, sondern dass man das immer parat hat. Immer Anfang des Jahres werden bestimmte Maßnahmen festgelegt, auf die man sich einigt im Kreis der vier Gesundheitsorte [...]. Sie muss auch zum Jahresende einen Bericht abgeben, in dem

dann auch bewertet wird, was umgesetzt wurde und wie erfolgreich, was vielleicht weniger gut lief oder was man für die Zukunft noch anders machen könnte.“ (FG5)

Dies zeigt, dass mit Einrichtung dieser Umsetzungsbegleitung, die laufende Beobachtung und Auswertung der umgesetzten Maßnahmen fest im ILE-Konzept verankert ist. Dazu gehört auch, dass eine Reflexion der beschlossenen Umsetzung hinsichtlich ihrer Wirksamkeit eine wichtige Rolle im Umsetzungsprozess einnimmt.

Abschließend sei noch auf die Notwendigkeit und Bereitstellung finanzieller Mittel zur Sicherstellung der Umsetzung verwiesen (FG5; FG6; FG7). Nach Auffassung der Interviewpartner stellt die Inanspruchnahme von Förderprogrammen eine dafür notwendige Grundlage dar (FG6). Zugleich wird aber die Einschränkungen betont, die mit dem Einsatz von Fördermitteln einhergehen und sogar zum Entwicklungsstillstand führen können (FG7). Hier gelten vor allem die Abhängigkeiten zum Fördermittelgeber infolge der Rechenschaftspflicht als wesentlicher Hemmfaktor. Die finanzielle Abhängigkeit von Fördermitteln wird zusätzlich durch den Umstand verschärft, dass diverse Gemeinden den Regularien eines Konsolidierungsprozesses unterliegen und die Akquise von Fördermitteln als Finanzierungsquelle somit unumgänglich ist (FG6; FG7).

Abbildung 70 richtet sich im Weiteren auf die Frage, welche Mechanismen des Feedbacks im Destinationsnetzwerk genutzt werden und inwieweit die Möglichkeit besteht, getroffene Entscheidungen infolge dieser Rückmeldungen zu überdenken und anzupassen.

Aus Sicht der Interviewpartner stellt ein regelmäßiger Austausch unter den Akteuren die Grundvoraussetzung für feedbackbezogenes Handeln dar. Austausch ermöglicht nicht nur Informationen weiterzugeben, sondern auch die Meinungen von Akteuren einzuholen, anzuhören und die daraus gewonnenen Erkenntnisse für die weitere Entscheidungsfindung zu verwerten: *„Und dann entstehen diese Dinge. Zuhören, drüber nachdenken, was mitnehmen und auf andere hören. Kommunikation ist nicht einseitig!“ (FG1).*

Eine multilaterale Kommunikation auf Destinationsebene ist demnach essentiell, um das Handeln der Akteure reflektieren zu können, aber auch um aufkommende Bedarfe zu erkennen und abzuschätzen. In diesem Kontext wird auch betont, dass ein intuitives Bauchgefühl und ein Gespür für aufkommende Veränderungen und Probleme zu entwickeln, reflektiertes Handeln ebenso bedingen. Regelmäßige, persönliche und bilaterale Gespräche unterstützen dabei, dieses Gespür und Problembewusstsein stetig zu verbessern (ebd.). Deshalb wird eingefordert, dass der Austausch in den bestehenden Arbeitskreisen mindestens halbjährlich erfolgt (FG2; FG5).

Auf DMO-Ebene dienen vor allem Jour fixe dazu, laufende Maßnahmen im Blick zu behalten, in dem die Mitarbeiter Rückmeldung zu den erreichten Zielen geben, die dann gemeinsam mit der Geschäftsführung bewertet werden (FG1). Auf lokaler Ebene stellt sich der Austausch zumeist in Gesprächen zwischen den Tourist Informationen und den Leistungsträgern dar, um Meinungen zu laufenden Marketingmaßnahmen einzuholen und die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu rekapitulieren (FG6).

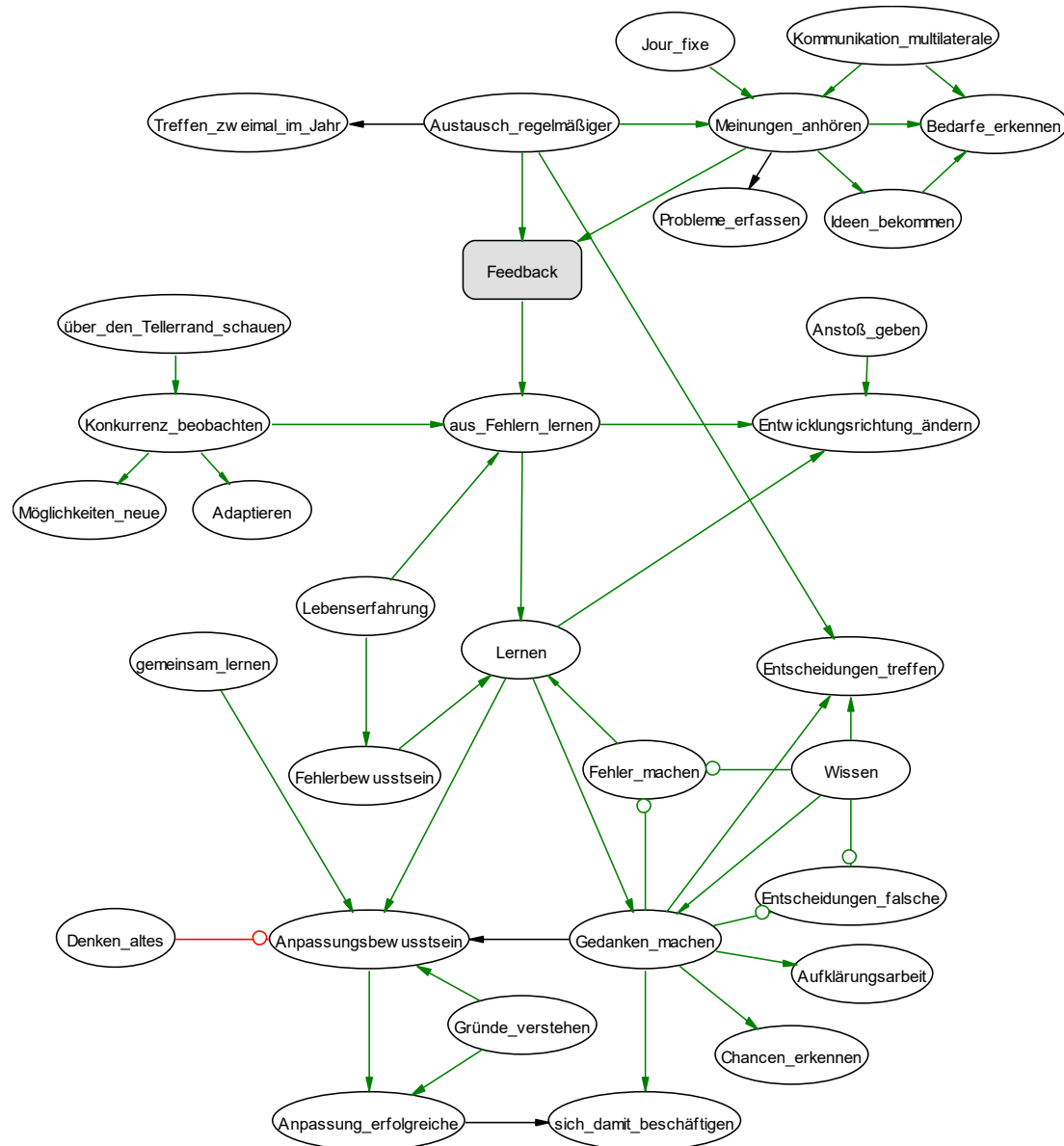


Abbildung 70: Fichtelgebirge – Feedback (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Neben den regelmäßig eingeplanten Feedbackmöglichkeiten, erfolgen Rückmeldungen an die DMO aber auch „auf Zuruf“, insbesondere dann, wenn Probleme kurzfristig aufschlagen oder Bedarfe der Verbesserung ad hoc in der täglichen Arbeit erkannt werden (FG1). In diesem Kontext wird der Tourismuszentrale eine gewisse Sensibilität zugesprochen, um solche Situationen entsprechend zu behandeln:

„Wenn etwas total daneben läuft oder man sieht, es geht nicht weiter, dann muss man es eben stoppen. Aber das macht man dann in diesem kleinen Kreis und auch unter Berücksichtigung der Leistungsanbieter, dass man da nochmal zurückspricht.“

Die Erfolge und die Wirksamkeit von Umsetzungsschritten zu reflektieren, bedeutet aber auch aus gemachten Fehlern zu lernen und diese Erkenntnisse im weiteren Verlauf der Umsetzung zu berücksichtigen (FG6). In diesem Kontext wird zum Ausdruck gebracht, dass nicht nur die eigenen Fehler von Relevanz sind auch die Fehler anderer Destinationen einen wichtigen

Beitrag zum Lernen leisten. Dafür bedarf es eine gewisse Weitsichtigkeit und Offenheit dafür, den Blick über den Tellerrand der eigenen Destination zu richten und zu schauen, welche Möglichkeiten der Anpassung verfolgt werden (FG5). Vor dem Hintergrund der Digitalisierung zeigt sich dieser vergleichende Blick als besonders notwendig (FG6). Auch die Aspekte der Lebenserfahrung und Seniorität tragen wesentlich dazu bei, das benötigte Fehlerbewusstsein unter den Destinationsakteuren sicherzustellen. Fehler werden jedoch keineswegs als Schwäche oder persönliches Scheitern verstanden, sondern gelten Voraussetzung dafür, dass sich die Destination weiterentwickeln kann: *„Um aus Fehlern zu lernen, man kann ja nie genügend Fehler machen, sonst lernt man ja nicht.“* (FG3).

Es wird an dieser Stelle deutlich, dass die Lernbereitschaft der Einzelakteure maßgeblich zum Anpassungsbewusstsein in der Destination beiträgt. Ein Destinationsnetzwerk, das sich aus vielen unterschiedlichen Akteuren, wie im Fichtelgebirge, zusammensetzt, bedingt aber zugleich, dass ein vielfältiges Lernbewusstsein in der Breite besteht. Die mangelnde Bereitschaft zur persönlichen Veränderung, vor allem unter den älteren Generationen, wird als hierbei als Hürde der Anpassung erkannt: *„Wir haben recht viele, die noch dem alten Denken oder dem etwas "Wie bisher"-Denken anhängen“* (FG5).

Diese Aussage stellt zugleich den Aspekt der Angst vor dem Unbekannten deutlich heraus. Um dieser Hürde entgegenzuwirken, ist es nach Auffassung der Interviewpartner erforderlich, die Gründe der Anpassung umfassend aufzuarbeiten und über die Chancen und Vorteile der Anpassung aufzuklären (FG2; FG3; FG5; FG7; FG8). Es wird hierbei klar zum Ausdruck gebracht, dass es nur dann gelingen kann, das benötigte Lern- und Anpassungsbewusstsein zu etablieren, wenn diese Überlegungen gemeinsam im Destinationsnetzwerk stattfinden:

„Ich muss mir immer erst überlegen, was ist gut, was ist nicht gut, was ist langfristig. Aber in der Zwischenzeit habe ich das auch gelernt. Das muss man vielleicht auch lernen, zusammen mit den Leistungsanbietern, mit den anderen Touristiker und zusammen mit den Einheimischen, die sagen: ‚Das wäre gut, das wäre nachhaltig, das entwickeln wir.‘ Und das Bewusstsein kommt langsam.“ (FG6).

Sich gemeinschaftlich mit den Anpassungsnotwendigkeiten der Destination zu befassen und die Kritiker durch Aufklärungsarbeit zu überzeugen, stellen demnach wichtige Aspekte in einem solchen Lernprozess dar. Dieser Lernprozess gilt zugleich als zentrale Voraussetzung dafür, angemessene Entscheidungen für die weitere Entwicklung der Destination zu treffen und die bereits gemachten Fehler nicht zu wiederholen:

„Rückwirkend betrachtet, etwas anders machen, muss ich zugeben, widerstrebt absolut meinem Naturell. Menschen machen keine Fehler, weil sie an dem Zeitpunkt, an dem sie entscheiden, haben sie sich so viele Gedanken gemacht und haben zu diesem Zeitpunkt mit dem Wissen und der Entscheidung für irgendwas immer die richtige Entscheidung getroffen.“ (FG1)

Abbildung 71 widmet sich nun der Frage, inwieweit die im Rahmen von Feedback und Reflexion gewonnenen Erkenntnisse dazu genutzt werden, getroffene Entscheidungen und Ziele im Laufe der Umsetzung anzupassen.

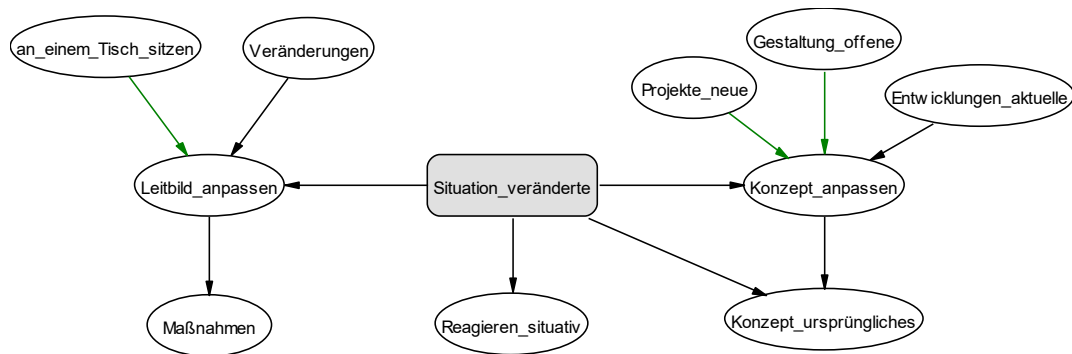


Abbildung 71: Fichtelgebirge – Konzept/Leitbild anpassen (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Es zeigt sich, dass mit dem Eintreten von Veränderungen auch Anpassungen in den bestehenden Konzepten und im Tourismus- und Regionalleitbild verfolgt werden. Auf DMO-Ebene folgen diese Anpassungen keinem systematischen Vorgehen, sondern werden weitestgehend situativ und nach Bedarf durch den DMO-Manager vorgenommen. In diesem Zuge wird jedoch betont, dass die Möglichkeiten zur Anpassung von Entscheidungen auch auf Grenzen stoßen. Dies wird damit begründet, dass vor allem langfristige Entscheidungen eine gewisse Beständigkeit benötigen:

„Nichtsdestotrotz gibt es bestimmte Dinge, die in dem Konzept drinstehen, die kann ich beeinflussen. Manche aber auch nicht. Manchmal kann ich darauf hinarbeiten. Manches ergibt sich aus unserer Arbeit und man findet dann auf einmal, das passt ja super ins Konzept rein [...]. Es gibt aber auch Maßnahmen, die ad hoc entstehen. Die passen aber auch in das Leitbild, weil es so flexibel ist, dass man es da drunter subsumieren kann.“ (FG1).

Dem Tourismusleitbild im Fichtelgebirge wird also per se schon eine gewisse Flexibilität zur Anpassung zugesprochen. Es wird aber hierbei deutlich betont, dass eine Anpassung des Leitbilds stets unter Berücksichtigung der langfristig beschlossenen Ziele erfolgt:

„Dadurch, dass ich damit mitbeteiligt war in der Erarbeitung, habe ich vieles natürlich im Hinterkopf und weiß, es war damals schon ein Punkt, wo man weiterkommen muss. Durch die veränderte Situation adaptieren wir das ein bisschen und haben dann trotzdem eine Maßnahme.“ (FG1).

Mit dieser Aussage wird auch zum Ausdruck gebracht, dass sich die Mitwirkung am Leitbilderstellungsprozess positiv darauf auswirkt, dass das ursprüngliche Ziel des beschlossenen Leitbilds im Wissen der beteiligten Akteure verankert bleibt. Dies trägt wiederum positiv dazu bei, dass dieses im Zuge der Umsetzung nicht gänzlich verändert, sondern nur den Anforderungen der veränderten Situation entsprechend modifiziert wird (ebd.)

Auch auf lokaler Ebene wird die Notwendigkeit des Maßhaltens zwischen langfristiger Kontinuität und kurzfristigem Reagieren erkannt. So zeigt sich beispielsweise in Bischofsgrün, dass das Drei-Säulen-Modell (vgl. Kap. 4.3.4.2) bereits vor zwanzig Jahren so flexibel und offen angelegt wurde, dass neue Themen nach wie vor integriert werden können:

“Man kann ja – und das ist diese Anpassung, die vielleicht auch schon stattgefunden hat – man kann in den drei Säulen Sachen integrieren, wie wir schon gesagt haben: Waldbaden bei Wandern, Gesundheitswandern [...]. Diese drei Säulen bleiben nach wie vor bestehen. Und das wird auch immer so sein, weil das Fichtelgebirge [nur] diese Möglichkeiten hat.“ (FG6).

Auch für die ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ wird festgestellt, dass die Umsetzung des ILE-Konzepts keineswegs einer starren Umsetzungsvorgabe folgt, sondern Veränderungen flexibel aufgegriffen und in der Umsetzung berücksichtigt werden:

„Es ist kein in Stein gemeißeltes Konzept. Man kann das natürlich immer an die Gegebenheiten anpassen oder an die aktuellen Entwicklungen. Es ist relativ offen gestaltet.“ (FG5).

Ein begünstigender Umstand, dass Veränderungen überhaupt erkannt werden, ist die eingesetzte Umsetzungsbegleiterin (ebd.).

In den Aussagen zu Abbildung 71 werden weitere Schnittstellen beschrieben, die sich ebenfalls positiv auf die Beobachtung im Umsetzungsprozess auswirken. Es zeigt sich, dass das Leitbild „Nachhaltiges Fichtelgebirge 2027“ in vielen Punkten aus dem Landkreisentwicklungskonzept des Landkreises Wunsiedel abgeleitet wurde. Da dieses Konzept regelmäßig geprüft und evaluiert wird, erfolgt zugleich eine indirekte Bewertung des touristischen Leitbilds, die wiederum neue Erkenntnisse liefert (FG1).

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Umsetzungsgestaltung von Anpassungsmaßnahmen als langjähriger Prozess begriffen werden muss. Interviewpartner FG3 stellt diese Notwendigkeit auf sinnbildliche Weise dar, verweist aber zugleich auf die gleichbedeutende Notwendigkeit eines iterativen Handelns:

„Wenn ich Porzellan entwickle, ist es auch ein Prozess. Ein Service dauert drei Jahre in der Entwicklung. Ich muss mir überlegen, die Werkzeuge zu bauen, den Entwurf, die Kartonage anschaffen und am Ende brauche ich ein Produkt. Dann muss es aber schlagartig schnell gehen. Das muss alles zusammenpassen! Da kann ich nicht sagen, ich mache jetzt erst mal die Produktion und wenn meine Produktion läuft, dann mache ich mir Gedanken über das Dekor [...]. Die Verwaltung denkt, wir machen jetzt den ersten Schritt fertig und wenn wir den haben, dann machen wir den nächsten Schritt und dann den nächsten Schritt. Es kann mir aber auch passieren, dass ich dann irgendwann Schritt für Schritt auch mal von meinem Ziel abkomme. Und das ist das Problem dabei.“

Mit diesem Sinnbild wird vor allem deutlich, dass das Zusammenkommen unterschiedlicher Akteure auch ein Aufeinandertreffen unterschiedlicher Herangehensweisen und ein unterschiedliches Prozessverständnis mit sich bringt, die es beide auf einen Nenner zu bringen gilt.

4.3.4.6 Evaluation und Wirksamkeit der Entscheidungen

Im abschließenden Analysekapitel gilt es nun die Möglichkeiten der Evaluation zu betrachten und darzustellen, inwieweit die Wirksamkeit von Maßnahmen berücksichtigt werden. Im Fokus stehen vor allem die Aspekte des Lernens und Reflektierens. Dies es anhand der nachfolgenden Leitfragen zu untersuchen gilt:

- Wie erfolgt die Erfolgskontrolle von Zielen?
- Welche Möglichkeiten der Reflexion und des Erfahrungsaustauschs werden genutzt? Und wer stößt dies an?
- Inwieweit werden die umgesetzten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit bewertet?
- Welchen Beitrag leisten die gewonnenen Erkenntnisse? Und welchen Einfluss haben sie auf die weitere Entwicklung der Destination?

Der Evaluationsbegriff bildet den Ausgang der Kausalbeziehungen in Abbildung 72. Anhand dieser Grafik werden sowohl die einflussnehmenden wie auch die einflussgebenden Faktoren der Evaluation dargestellt. Es fällt auf, dass der Evaluationsbegriff wechselseitige Einflussbeziehungen zum Begriff „Strategie_auf_Prüfstand_stellen“ aufweist. Evaluation wird in den Interviewaussagen demnach auf die strategische Arbeit, sprich die Bewertung der vorliegenden Handlungskonzepte und Leitbilder (vgl. Kap. 4.3.4.2), bezogen.

Die Aussagen legen weiterhin offen, dass ein Rückblick auf die in der Strategie verankerten Ziele und Maßnahme nach einem Zeitraum von sieben bis zehn Jahren als sinnvoll erachtet wird (FG1; FG5). Hier gilt es den erreichten Umsetzungsstand kritisch zu bewerten und die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen für die weitere Entwicklung der Destination abzuschätzen, *„dass man sich mal einen Tag Zeit nimmt zu gucken, wo war man denn am Anfang? Was lief gut, was lief schlecht? Wo sind wir jetzt? Was hat es denn gebracht? Und wollen wir das weiterhin.“* (FG5). Interviewpartner FG6 merkt dazu an, dass ein Ergebnis dieses Rückblicks sein kann, dass die Akteure die bisherigen Ziele aus aktueller Sicht nicht weiterverfolgen wollen, da sie den neuen Rahmenbedingungen nicht mehr gerecht werden und deshalb neue Ansätze entwickelt werden müssen. Demnach würde der Zeitpunkt der Evaluation auch einen Wendepunkt auf dem Entwicklungspfad der Destination einleiten. Evaluation meint aber nicht nur einen Rückblick auf die erzielten Erfolge zu wagen, sondern auch die Auswirkungen von Marktveränderungen abzuschätzen und auf Grundlage der Erkenntnisse durch Einleitung entsprechender Maßnahmen zu reagieren (FG8).

Zur Durchführung der Evaluation wird die Notwendigkeit gesehen, dass die Akteure, die bereits in der Leitbilderstellung involviert waren, auch hier zusammenkommen, um den Gestaltungsprozess der Umsetzung gemeinsam zu rekapitulieren. Hier wird die Initiative explizit bei der DMO (Tourismuszentrale) gesehen, die Bereitschaft zur Evaluation aktiv unter den Akteuren einzufordern und diese an einen gemeinsamen Tisch zu holen (FG1). Die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Reflexion werden im Fichtelgebirge häufig im Rahmen von Workshops oder projektbezogene Abschlusssitzungen geschaffen (FG1; FG5).

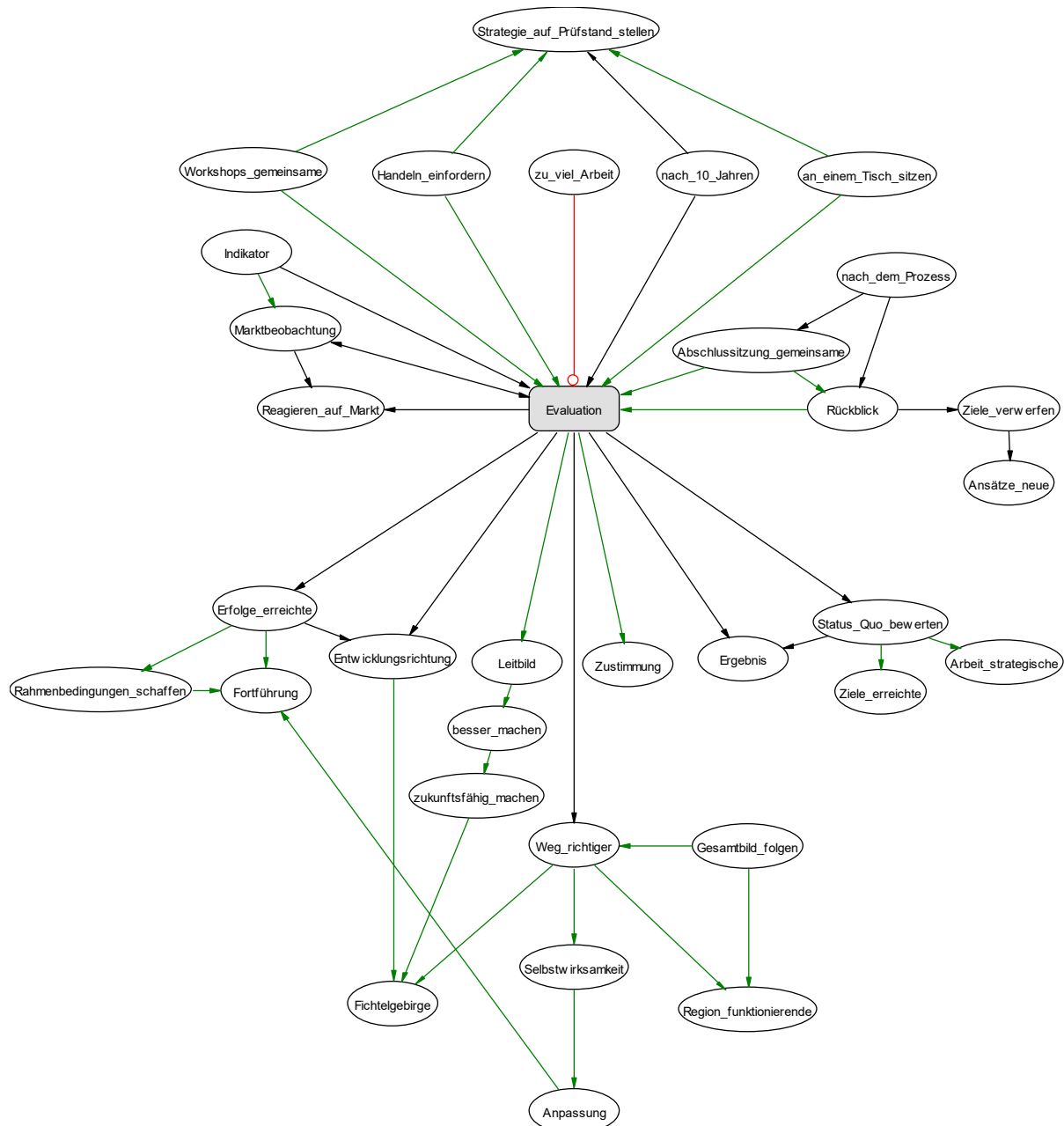


Abbildung 72: Fichtelgebirge – Evaluation (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Eine zentrale Hürde der Evaluation wird in den zeitlichen Engpässen der Akteure gesehen, um umfassende Evaluierungsmaßnahmen im großen Akteurskreis durchführen zu können. Diese Problematik besteht nach Auffassung der Interviewpartner vor allem bei den Akteuren aus Politik und Verwaltung, da die Kapazitäten der Verwaltungsebene an vielen Stellen gebunden sind (FG2). Aus diesem Grund wird gefordert, dass der Rahmen und die Inhalte solcher Evaluationsveranstaltungen angemessen anzulegen sind, um einerseits eine Mitwirkung zu ermöglichen und andererseits die Akzeptanz zur Fortführung des Prozesses zu festigen:

„Wir setzen uns alle an einen Tisch und versuchen das Ding aufzupeppen in bestimmten Bereichen, ohne großen Schnickschnack! Weil nichts schlimmer ist als langatmige

Prozesse und Workshops und nochmal 20 Workshops, um dann zu irgendeinem Thema zu kommen, was am Schluss in der Schublade landet.“ (FG1).

Auch auf lokaler Ebene werden Evaluierungen für notwendig erachtet. Als Plattform dienen die Tourismusausschüsse der Gemeinden. Die Evaluierungen verhelfen dabei, den Status Quo einer Gemeinde zu erfassen und auf dieser Grundlage die weitere Entwicklungsrichtung zu entscheiden. Zusätzlich unterstützen die Evaluationsmaßnahmen dabei, die Ziele einer lokalen Tourismusstrategie regelmäßig ins Gedächtnis zu rufen und somit eine gewisse Kontinuität sicherzustellen. Trotz der Relevanz, die der Durchführung von Evaluationen beigemessen wird, wird kein systematisches Vorgehen auf lokaler Ebene verfolgt, sondern von Seiten der Tourismusverantwortlichen (z.B. Tourist Info-Leitern) nach eigenem Ermessen angestoßen. (FG6)

Als Evaluationsansatz gilt auch die Vergabe von studentischen Abschlussarbeiten oder Beratungsaufträgen, um eine externe Sicht auf die strategische Arbeit der Destination zu erhalten (FG1; FG2; FG7).

Betrachtet man nun, welcher Einfluss von den Evaluationen ausgehen kann, so wird auch hier benannt, dass die erreichten Erfolge und deren Effekte auf die Destination erfasst werden können. Dies wird als Ausgangspunkt dafür gesehen, nicht nur die weitere Entwicklungsrichtung der Destination festzulegen, sondern auch die dafür benötigten Rahmenbedingungen, finanziell und rechtlich, zu schaffen (FG5). Um den eingeschlagenen Entwicklungspfad angemessen beurteilen zu können, wird ein entsprechendes Urteilsvermögen und Erfahrungswissen vorausgesetzt (FG1; FG8). Der Nutzen, der aus diesem reflektierenden Handeln entstehen kann, äußert sich nach in einem stärkeren Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Region sowie dem Gefühl der Selbstwirksamkeit, sprich künftige Herausforderungen aus eigener Kraft und durch aktive Mitwirkung zu bewältigen (FG2):

„Nicht, dass von oben irgendwas draufgesetzt wird, weil das jetzt so ist und weil die sagen, das musst du machen, sondern weil ich selber davon überzeugt bin, weil mir gewisse Informationen vorliegen, weil ich mir dann selber sicher bin“ (ebd.).

Diese Überzeugung von der gemeinsamen Strategie und eines sinnvollen Gesamtbilds für das Fichtelgebirge – wie es mit dem Leitbild 2027 gelungen ist – schafft wiederum eine gewisse Flexibilität in der Umsetzungsgestaltung. Dies meint, dass auch eine nachträgliche Formulierung von Maßnahmen im Umsetzungsprozess möglich sein kann, wenn das Leitbild durch die Akteure entsprechend verinnerlicht und gelebt wird: *„Und das zeichnet dann Stück für Stück die funktionierende Region aus, dass man solche Dinge auch im Nachhinein reininterpretieren kann und sagen kann: wir haben alles richtig gemacht, obwohl keiner an diese saublöde Strategie gedacht hat“ (FG1).*

Auf die Frage, inwieweit die Wirksamkeit von umgesetzten Maßnahmen im Destinationskontext beurteilt wird und welchen Einfluss dies auf die weitere Entwicklung der Destination nimmt, wird insbesondere zu der im Leitbild beschossenen Profilierung als nachhaltige und gesundheitstouristische Destination Bezug genommen. Die Erfahrungen der ILE-Region haben gezeigt, dass vor allem kleinere Tourismusgemeinden mit dem Zusammenschluss eine stärkere Schlagkraft in der Marktwirkung erzielen. Dies bietet nicht nur für den Gast vor Ort einen

deutlichen Mehrwert, sondern steigert insgesamt den Zusammenhalt in der Region auf positive Weise (FG5). Obwohl dieser eingeschlagene Weg für das Fichtelgebirge als richtiger Weg eingeschätzt wird, wird dennoch betont, dass manche Chancen nicht genutzt oder verpasst wurden, obwohl sie aus heutiger Sicht dienlich gewesen wären (FG6). Dazu gehört beispielsweise die frühzeitige Etablierung von Infrastruktureinrichtungen. Aber dennoch besteht eine breite Überzeugung, dass die Entscheidungen zur Erstellung des Leitbilds „Nachhaltiges Fichtelgebirge 2027“ und die darin formulierten Ziele, der richtige Wegbereiter für das heutige Fichtelgebirge gewesen ist (FG1).

Resümierend wurde in den Interviews resümiert, dass eine Fortführung der beschlossenen Leitbildstrategie über das Jahr 2027 hinaus sinnvoll und von Nutzen für das Fichtelgebirge ist, aber eine erneute Anpassung dieser Strategie in vier bis fünf Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit erforderlich sein wird (FG1; FG5):

„Ich finde, das sollte man auf jeden Fall fortführen – natürlich dann wieder anpassen an die aktuellen Gegebenheiten. Vielleicht ist dann in 5 Jahren ein ganz anderes Thema in den Fokus gerückt [...]. Also, dass man sich dann auch ein bisschen flexibel offenhält, andere Themen aufzunehmen oder aktuelle Entwicklungen berücksichtigt.“ (FG5).

Mit dieser Aussage wird die Relevanz der Flexibilität und Offenheit, die eine Strategie als Anpassungsvoraussetzung vorweisen sollte, erneut betont.

Das Erfahrungswissen der ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ als Teilregion des Fichtelgebirges hat dazu beigetragen, dass ein Potenzial des ILE-Förderprogramms auch für die Gesamtdestination erkannt wurde, um dem Anspruch des anvisierten Lebensraumkonzepts (vgl. Kap. 4.3.4.2) destinationsübergreifend entsprechen zu können:

„Unsere Idee wäre ein ILE Fichtelgebirge zu gründen. Damit könnten sich alle Kommunen des Fichtelgebirges, die Lust haben, in einer legitimierten Plattform zusammenfinden. Und ein ILEK ist ja nichts anderes als ein regionales Entwicklungskonzept. Dass kann man dann an die Kommunen der Region geben, indem sie eben ihre Handlungsfelder, ihre Schwerpunkte, ihre Maßnahmen gemeinsam definieren [...]. Ich wünsche mir für diese ILE eine Lebensraumagentur, die dann sowohl mit der Tourismuszentrale als auch mit den Kreisentwicklungsagenturen und dem Förderverein Fichtelgebirge verbunden ist und die dann immer den Raum Fichtelgebirge ohne Rücksicht auf Landkreisgrenzen auf dem Schirm hat.“ (FG2)

4.4 Fallübergreifende Analyse

Im Rahmen der fallübergreifenden Analyse werden die empirischen Ergebnisse aus den vier Einzelfallanalysen zusammengeführt und in einem übergeordneten Kontext bewertet. Vorrangiges Ziel einer solchen Metaanalyse ist es, wiederkehrende Muster und Kausalmechanismen zu identifizieren. Durch den Vergleich der Einzelfälle können demnach übereinstimmende Ergebnisse oder Unterschiede zu den Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ermittelt werden, die auch für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage von Relevanz

sind. Dieses Vorgehen schafft wiederum eine höhere Generalisierbarkeit der Erkenntnisse zur Anpassungsgestaltung auf Destinationsebene.

Die Darstellung der fallübergreifenden Ergebnisse basiert, wie bereits die Einzelfallanalyse, auf dem Analyseverfahren GABEK®. Die inhaltliche Strukturierung der Analyse wird von den Prinzipien qualitativer Forschung (vgl. Kap. 3.1) geleitet, die eine Verknüpfung von induktiven und deduktiven Elementen für den Erkenntnisgewinn erlauben. Demnach resultiert die Ergebnisdarstellung einerseits aus der systematischen Kategorisierung des Datenmaterials, die sich aus dem schrittweisen Vergleich der Interviewinhalte ergibt. Andererseits werden auch die Erkenntnisse aus den theoretischen Vorüberlegen (vgl. Kap. 2) zur Einordnung der fallübergreifenden Ergebnisse berücksichtigt.

Der erste Beitrag der fallübergreifenden Analyse fokussiert auf die Frage des allgemeinen Anpassungsverständnisses, die durch alle Interviewpartner in einem abstrakten Kontext beantwortet werden sollte. Zweitens werden die Treiber von Anpassungsinitiativen zusammengefasst dargestellt und untersucht, inwieweit Wechselwirkungen dieser Treiber auf Destinationsebene erkennbar werden und welche Herausforderungen sich daraus ergeben. Drittens gilt es darzustellen, welche wiederkehrenden Akteurskonstellationen im Rahmen der Anpassungsgestaltung auftreten und ob sich aus der Zusammenarbeit in den Destinationsnetzwerken spezifische Rollenbilder ableiten lassen. Viertens werden die Mechanismen und Handlungsebenen der Interaktion übergreifend dargestellt. Hier sollen die befördernden und hemmenden Faktoren sowohl in der Entscheidungsfindung als auch in der Umsetzungsgestaltung zusammengeführt werden. Final gilt es, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Reflexions- und Lernmechanismen im Destinationskontext herauszustellen.

4.4.1 Anpassungsverständnis

In allen vier Fällen wurde zum Interviewabschluss die Frage gestellt, was die Interviewpartner im Allgemeinen unter einer Anpassung im Destinationskontext verstehen. Diese Frage sollte zunächst jenseits der eigenen Destination auf abstrakter Ebene beantwortet werden. Hier galt es zu ermitteln, welche Erfolgs- oder Hemmfaktoren eine Anpassungsgestaltung auf Destinationsebene in besonderer Weise beeinflussen und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Anpassung gelingen kann. Ziel war es dadurch möglichst generalisierbare Aussagen zur Anpassung treffen zu können (Gläser & Laudel 2010).

Ausgehend von diesem Anspruch erfolgt die Ergebnisdarstellung im Rahmen der fallübergreifenden Analyse. Folgende Aspekte werden dazu genauer beleuchtet: Erstens die Assoziationen zum Anpassungsbegriff im Allgemeinen (vgl. Abbildung 73), zweitens die Erfolgsfaktoren der Anpassung (vgl. Abbildung 74) und drittens die Bestimmungsfaktoren von Anpassungsfähigkeit (vgl. Abbildung 75). Dies soll einen zusammenführenden Überblick über die Voraussetzungen und Rahmenfaktoren der Anpassungsgestaltung aus Sicht der Interviewpartner bieten. Da jedoch davon ausgegangen werden muss, dass die Interviewpartner zur Beantwortung der Frage auf die Erfahrungen aus der eigenen Destination zurückgreifen, wird der Anpassungsbegriff in einem zweiten Schritt zusätzlich einzelfallspezifisch betrachtet.

Dies soll ermöglichen, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zum Begriffsverständnis im direkten Vergleich besser zu erkennen.

Abbildung 73 bildet zunächst die Assoziationen zum allgemeinen Anpassungsbegriffs ab. Im oberen Feld der Grafik finden sich die Assoziationen, die keine Querverbindungen zu anderen Begriffen aufweisen. Die Begriffe der „Akzeptanz“, „Gedanken machen“ oder „Authentizität“ fallen aufgrund ihrer Vielzahl an positiven Bewertungen besonders auf. Akzeptanz meint, dass die Maßnahmen der Anpassung eine Zustimmung der Akteure benötigen, aber auch den Willen und die Bereitschaft eine solche Anpassung überhaupt vorzunehmen (FS2; BH3).

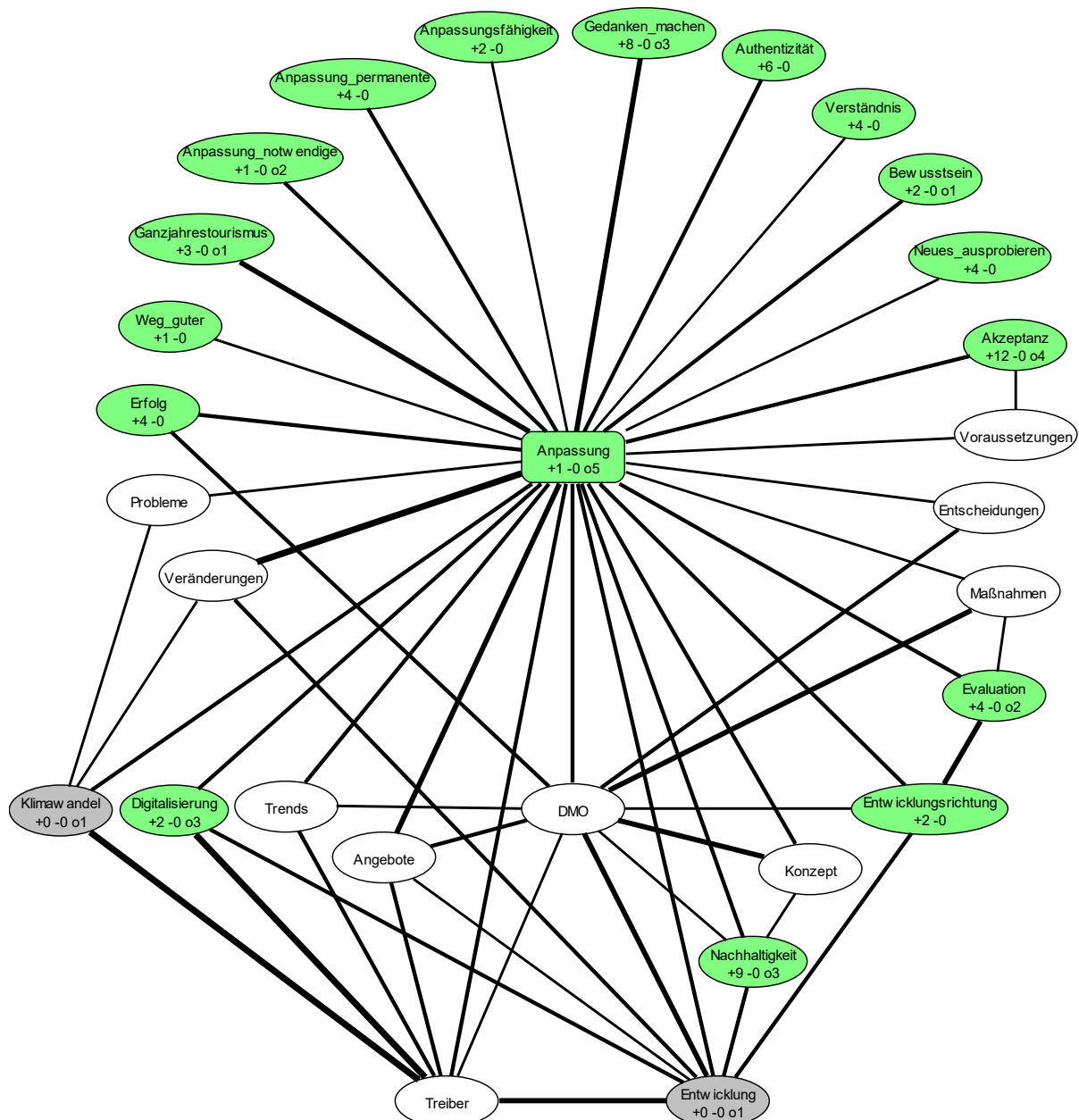


Abbildung 73: Anpassungsverständnis – fallübergreifend (Assoziationsnetz; $n \geq 4$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

In den zugehörigen Aussagen wird explizit betont, wie wichtig es ist, die verschiedenen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen im Blick zu behalten und eine Balance dahingehend anzustreben

„was der Gast sucht, und das, was der Einheimische akzeptiert und als authentisches Leben empfindet. Eine Anpassung muss intelligente Mischungen bieten.“ (BH2).

Die betroffenen Akteure einerseits für die Chancen der Anpassung zu begeistern und andererseits aktiv daran zu beteiligen, gelten als wichtige Voraussetzungen, um Anpassungsinitiativen auf Destinationsebene überhaupt anstoßen zu können (FS3; BH1). Anpassungsmaßnahmen, die sich häufig in der Neu- oder Weiterentwicklung von „Angeboten“ äußern, müssen demnach auch von den Einheimischen akzeptiert werden und einen Nutzen in Aussicht stellen. Nur so kann verhindert werden, dass der temporäre Aufenthalt des Gastes nicht als Verdrängung im eigenen Lebensraum empfunden wird (FS1; CG7; FG6). „Authentizität“ in den Angeboten zu wahren, stellt einen weiteren positiven Einflussfaktor dafür dar, Akzeptanz zu erreichen und ein besseres „Verständnis“ und „Bewusstsein“ für die Notwendigkeit des anpassungsbezogenen Handelns zu erzielen (BH1; CG2; FG6). Zwei Aspekte gelten als besonders wichtig, um dieses Verständnis der Anpassungsnotwendigkeit auch in richtige Entscheidungen überführen zu können: Erstens das Wissen über die jeweiligen Stärken und Schwächen in der Region und davon ausgehend, die Umsetzungschancen von aufkommenden Veränderungen und Trends adäquat einzuschätzen (CG8; FS2).

Als zweite Voraussetzung gilt die Verfügbarkeit von Personen, die die Fähigkeit und Kompetenz besitzen, die Anpassungsnotwendigkeit auch strategisch zu erfassen und in entsprechende Ziele und Maßnahmen zu überführen (BH3; FG8; CG8). Letzteres schließt ein, sich permanent „Gedanken zu machen“, welche Veränderungen für die Destination von Relevanz sind und proaktiv die Weichen für notwendige Entscheidungen zu stellen (BH1; CG9; FG7). Dadurch sollen ein verspätetes Handeln und die Gefahr von eingeschränkten Handlungsoptionen vermieden werden. In diesem Zusammenhang wird eine proaktive Anpassung auch mit Offenheit und Mut etwas „Neues auszuprobieren“ (BH1) verknüpft.

Der Zweck einer Anpassung im Destinationskontext wird in den meisten Fällen mit der Etablierung eines Ganzjahrestourismus assoziiert. Anpassung bedeutet demnach, die Verfügbarkeit von touristisch nutzbaren Angeboten über alle Saisonzeiten bereitzustellen oder bestehende Saisonzeiten zu verlängern. Ziel ist es, die Saisonabhängigkeit in der Destination zu reduzieren und dadurch zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beizutragen (FG6). Auslöser zur Etablierung eines Ganzjahrestourismus stellen vorrangig die Auswirkungen des Klimawandels dar, die vor allem den schneeabhängigen Wintertourismus sowie den wasserabhängigen Sommertourismus betreffen (FS1; FS4; CG7; FG7; FG5). Anpassung gilt hier als unausweichlich, da ausbleibendes Handeln zu Problemen bis hin zu einem Verlust der wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Destination führen kann (BH1; FS3; FG6). Die am häufigsten benannte Auslöser für das Auslösen eines Anpassungsverhaltens sind der Klimawandel, zumeist negativ konnotiert, und die Digitalisierung, zumeist positiv konnotiert. Weitere Treiber und deren Wechselwirkungen werden in Kapitel 4.4.2 näher behandelt.

Das untere Feld von Abbildung 73 bildet die Querverbindungen zwischen den Assoziationsbegriffen der Anpassung ab. Es fällt auf, dass der DMO-Begriff als zentrales Bindeglied auftritt.

Blickt man auf die gemeinsamen Querverbindungen zwischen den Begriffen DMO und Anpassung, so treten folgende Schlüsselbegriffe in Erscheinung:

• „Entscheidungen“	• „Entwicklung“
• „Maßnahmen“	• „Treiber“
• „Entwicklungsrichtung“	• „Angebote“
• „Konzept“	• „Trends“
• „Nachhaltigkeit“	• „Erfolg“

Die Aussagen hinter diesen Verbindungen legen offen, dass die DMO als zuständige und übergreifende Instanz die Aufgabe hat, permanent den Blick zu wahren und das Bewusstsein unter den Destinationsakteuren zu schärfen, welche Veränderungen, Trends und Probleme auftreten können (BH7; FG1; CG3; CG6). Daraus resultiert, dass sie entsprechende Anpassungsinitiativen aktiv vorantreibt, in dem die betroffenen Akteure in einen intensiven Austausch gebracht werden. Dies betrifft auch die strategische Ausrichtung zur Anpassung, die jedoch nicht als „einsame Entscheidung“ der DMO getroffen werden kann, sondern konsensbasiert unter Beteiligung der betroffenen Leistungsträger und Einheimischen erfolgen muss (BH7; CG9). Die Entscheidung zur Anpassung bietet zugleich den Anlass, die Entwicklungsrichtung einer Destination insgesamt auf den Prüfstand zu stellen (FS3; BH3). Evaluation spielt in diesem Kontext eine wichtige Voraussetzung um zu überdenken, ob die einst getroffenen Entscheidungen nach wie vor eine Berechtigung haben (FS6; FG5). Es wird klar zum Ausdruck gebracht, dass eine solche Evaluation nicht zu häufig passieren darf, da Anpassungsmaßnahmen eine gewisse Etablierungs- und Wirksamkeitsphase voraussetzen und somit Kontinuität in der Umsetzung benötigen (BH3; CG9). Ein zeitlicher Abstand von sieben bis zehn Jahren zur Anpassung der strategischen Ausrichtung wurde in allen vier Fällen als angemessener Zeitraum verstanden, um die Inhalte der zugrunde liegenden Leitbilder und Destinationskonzepte auszuwerten und anzupassen. Einen solchen Prozess anzustoßen wird in allen Fällen ebenfalls auf übergeordneter Ebene bei der DMO gesehen.

Die in Abbildung 74 dargestellten Kausalbeziehungen gehen vom Begriff „Erfolgreiche Anpassung“ aus und bilden die zugehörigen Indikatoren aus Sicht aller Interviewpartner ab. Ziel dieser Analyse ist es, die Erfolgs- und Hemmfaktoren der Anpassungsgestaltung abzuleiten. Es fällt auf, dass die Begriffsassoziationen nur einfache Verbindungen aufweisen, die jedoch vielfach positiv bewertet wurden. Diese Begriffe lassen sich inhaltlich vier Kategorien zuweisen. Zum einen werden Schlüsselbegriffe aufgeführt, die vorrangig soziale und personale Faktoren betreffen. Wie im vorherigen Assoziationsnetz werden auch hier die Begriffe „Authentizität“, „(Anpassungs-)Bewusstsein“ und „Offenheit [offen sein]“ gegenüber Veränderungen und Neuem benannt. Letztere gelten sogar als Basis eines proaktiven Handelns:

„Ein entscheidender Punkt ist, man muss immer bereit sein, das zu denken, was es noch nicht gibt. Immer vorzudenken und immer einen Schritt weiter zu sein, als der Rest dieser Welt und sich auch auf Neuland wagen. Das ist für mich ganz entscheidend.“
(FG8)

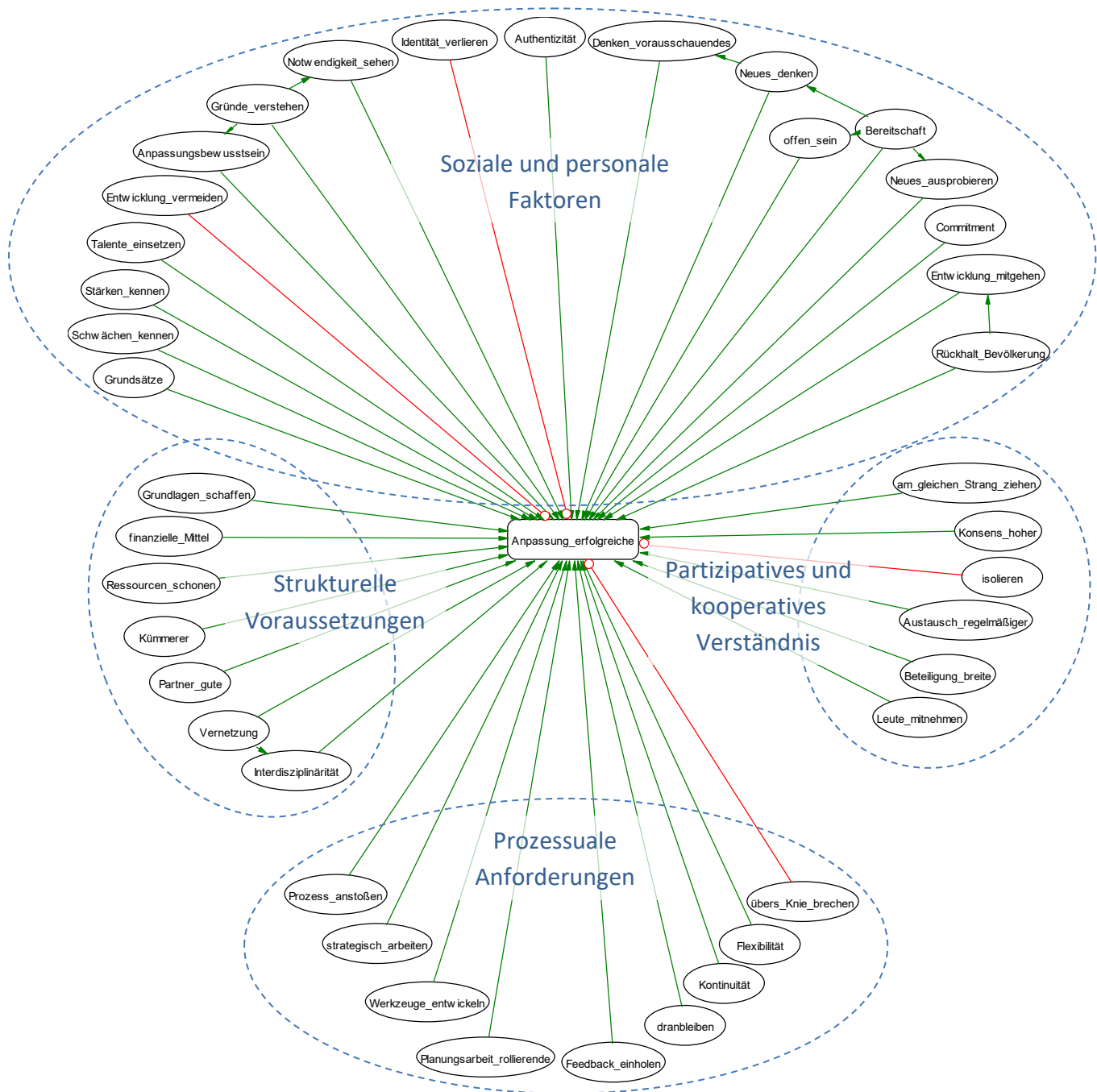


Abbildung 74: Einflussfaktoren der Anpassung – fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

„Vorausschauendes Denken“ und visionäres Handeln gelten demnach zwar als positive Einflussfaktoren, sie finden ihre Grenzen jedoch bei den kommunalen Akteuren aus Politik und Verwaltung, deren Strukturen ein langfristiges Denken erschweren (FS5). Vorausschauendes Handeln und Offenheit bedarf vor allem der Bereitschaft („Commitment“) und den Rückhalt der Einheimischen, den Weg der Anpassung mitzugehen (BH3; FG2).

Anpassungsbereitschaft lässt sich dann steigern, wenn die Gründe und die Notwendigkeit der Anpassung überhaupt verstanden werden und die Akteure ihre eigenen „Stärken/Schwächen kennen“ (BH5; CG8; FG2). Die „Grundsätze“ und „Authentizität“ in den Anpassungs-

maßnahmen zu wahren, unterstützen zusätzlich dabei, die regionale Identität nicht zu verlieren. Die bewusste Vermeidung von Anpassung wird auf Angst und Unsicherheit zurückgeführt und gelten als hemmende Faktoren (BH2; BH5). Die Aussagen begründen, dass die Angst davor, altbekannte Pfade zu verlassen, auch den Verlust der gewohnten Komfortzone bedeutet (FG3).

In der zweiten Kategorie zeigen sich Indikatoren, die ein partizipatives und kooperatives Verständnis der Zusammenarbeit voraussetzen. Nach Ansicht der Interviewpartner gelingt Anpassungsgestaltung umso erfolgreicher, umso höher ein Konsens im Anpassungshandeln vorliegt und die betroffenen Akteure „am gleichen Strang ziehen“. Förderlich für eine solche kooperative Basis ist zum einen, die Motivation zur Mitgestaltung („Leute mitnehmen“) unter möglichst vielen Stakeholdern („breite Beteiligung“) zu entfachen, aber auch aufrechtzuerhalten (FS1; BH5; CG9; FS6).

Um dies zu unterstützen, ist ein „regelmäßiger Austausch“ der involvierten Akteure von zentraler Bedeutung. Dieser muss von Offenheit, Vertrauen und Transparenz geprägt sein (BH1; CG9):

„Ich glaube, es ist wichtig, dass offen miteinander gesprochen wird, dass es möglichst wenig Geheimnisse gibt, dass ein Austausch zwischen den Akteuren einer Destination vorhanden ist [...], um Kenntnis zu erlangen von Veränderungsnotwendigkeiten, die dann diesen Prozess erst auslösen können. Wenn wir nicht davon erfahren, werde ich immer im gleichen Saft schmoren.“ (CG1).

Drittens können Faktoren identifiziert werden, die sich als strukturelle Voraussetzungen einordnen lassen. Als förderlich wird hier eine gute „finanzielle Ausstattung“ gesehen. Sie kann die Realisierung von angedachten Maßnahmen deutlich vereinfachen (FS1). Aber auch „gute Partner“, die verschiedene Handlungsfelder und Belange („Interdisziplinarität“) abdecken und sinnvoll miteinander vernetzen gelten als anpassungsfördernd (BH1; FS1; FG7). Dazu bedarf es eines übergreifenden „Kümmerers“ der die Vernetzung aktiv organisiert und die anstoßgebenden Impulse der Zusammenarbeit setzt (BH6).

Die vierte Kategorie betrifft die prozessuale Ebene der Anpassung. Diese von Beginn an auf eine strategische Basis („strategisch Arbeiten“) zu stellen, gilt als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzungsgestaltung (FS1; FS2; BH3; CG4):

„Es braucht auf jeden Fall eine Struktur, die mit Trends umgehen kann. Also eine Struktur, die so aufgebaut ist, dass eine strategische Planung vorhanden ist und an die das Bewusstsein über einen sich entwickelnden Trend überhaupt Nährboden findet, um dann wieder in Maßnahmen zu münden.“ (FS7).

Dazu gehört, regelmäßige Planungsmaßnahmen („rollierende Planungsarbeit“) im Prozess sicherzustellen und dadurch die benötigte Kontinuität zu gewährleisten (BH3). Um die Umsetzungsgestaltung der Anpassung zu bewerkstelligen, müssen aber auch entsprechende Werkzeuge entwickelt werden, die sich an den Rahmenbedingungen einer Destination orientieren (CG8). Da sich diese Rahmenbedingungen auch ändern können, bedarf es einer gewissen Flexibilität in den Zielen und Maßnahmen, die, wenn nötig, verändert werden müssen (CG4). Eine kontinuierliche Rückkoppelung mit den involvierten Akteuren mittels Feedbacks im Gestaltungsprozess sicherzustellen, hilft diese Flexibilität zu wahren:

„Man soll sich ein Feedback holen, je breiter, desto besser im Rahmen der Möglichkeiten. Das ist schon ein Erfolgsfaktor. Und dann wirklich auch dieser Strang in die gleiche Richtung.“ (FS1).

Die Beantwortung der Anpassungsfrage hat auch die Begriffe der Fähigkeit und Befähigung mehrfach hervorgebracht. Ausgehend vom Schlüsselbegriff „Anpassungsfähigkeit“ können acht Begriffsassoziationen in direkter Verbindung identifiziert werden (vgl. Abbildung 75). Zu diesen Schlüsselbegriffen gehören:

- „Akzeptanz“
- „Bewusstsein für Trends“
- „Finanzielle Mittel bereitstellen“
- „Regionalkenntnisse verbessern“
- „strategische Planung“
- „Trends behandeln“
- „individuelle Voraussetzungen“

Im Vergleich mit den zuvor dargestellten Erfolgsfaktoren der Anpassung, lassen sich begriffliche Übereinstimmungen erkennen, die die Anpassungsfähigkeit ebenfalls beschreiben. Dazu gehören die „Bereitstellung finanzieller Mittel“, die „strategische Planung“ und die Notwendigkeit von „Akzeptanz“. Über ausreichend finanzielle Mittel zu verfügen, unterstützt auch dabei, personelle Ressourcen in die Umsetzungsgestaltung einzubinden. Die Befugnis zur Bereitstellung der finanziellen Ausstattung und dessen Rahmen wird in erster Linie den politischen Akteuren zugesprochen, die darüber *„entscheiden, ob es den Einsatz wert ist“* (FG5). Dies wird damit begründet, dass die übergeordneten DMOs in ihren Mitgliederstrukturen und Vorständen meist durch die Bürgermeister der Mitgliedsgemeinden vertreten sind bzw. im Falle von Bad Hindelang an die kommunalen Strukturen angegliedert ist (BH7; FS1; FS7; CG3; CG9). Dies bedeutet auch, je geringer die Bereitschaft dieser politischen Akteure (CG8) die finanziellen Mittel zur Bedienung von Trends im Tourismuskontext bereitzustellen, desto geringer die Finanzierungskraft und somit die Anpassungsfähigkeit einer Destination. Um eine „gute Zusammenarbeit“ und kooperative Entscheidungskultur für die Ausgestaltung von Anpassungsmaßnahmen in der Destination zu erreichen, bedarf es einer „breiten Beteiligung“ (BH1; CG2; FG3; FS7).

Die Notwendigkeit eines Trendbewusstseins galt bereits zuvor als wichtiger Erfolgsfaktor. Die Fähigkeit zur Anpassung setzt demnach voraus, ein aktives Handeln („Trends behandeln“; „damit umgehen“) folgen zu lassen und die Erkenntnisse der Trendbeobachtung mittels „jährlicher Workshops“ oder „Fortbildungen“ an die betroffenen Akteure weiterzugeben (CG6; CG8; FS7). Werden „Entwicklungen verschlafen“ bzw. zu spät aufgegriffen, entstehen Hürden für die Anpassungsgestaltung (FS1; FG3). Aufgrund des benötigten Aufwands und der einhergehenden Komplexität wird die Behandlung von Trends zumeist auf „übergeordneter Ebene“ bei den DMOs/ Tourismusverbänden und weniger auf lokaler Ebene bzw. bei den touristischen Leistungsträgern gesehen (BH1; BH7; CG6; FS7). Dies betrifft auch die Berücksichtigung einer „strategischen Planung“, die als positiver Einflussfaktor auf die Anpassungsfähigkeit verstanden wird. Strategische Planung setzt aber voraus, dass die vereinbarten Ziele eines Leitbildprozess stetig „im Hinterkopf“ verankert und bei allen betroffenen Akteuren bekannt sind (FS1; FS7). Der hohe Einfluss der Landkreispolitik auf die Destinationen, besonders in jenen, die landkreisübergreifend agieren (Fränkisches Seenland,

Fichtelgebirge) werden die strategische Planung und Abstimmung sowie die „Einflussmöglichkeit“ deutlich erschwert (FS7; FG2).

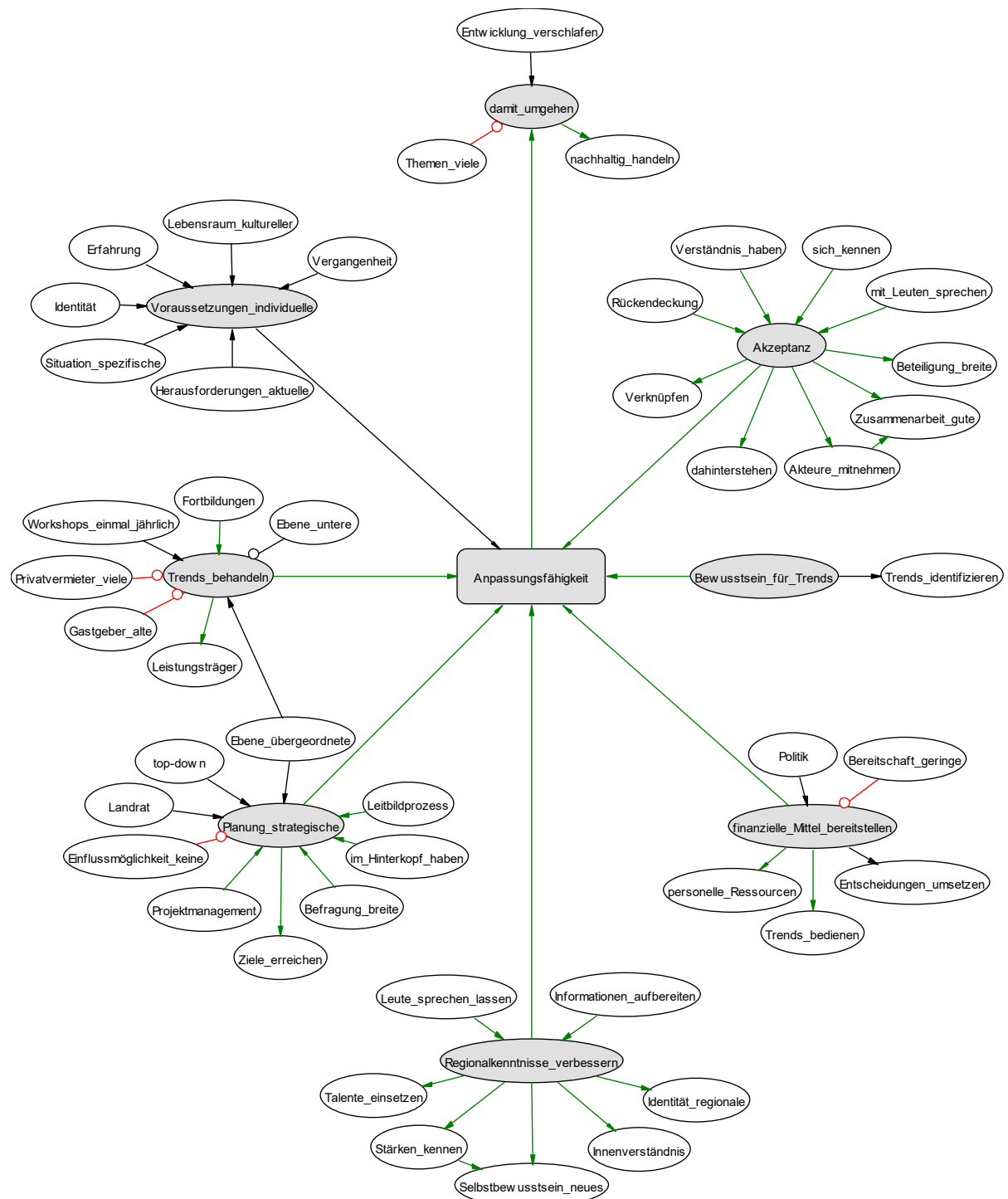


Abbildung 75: Anpassungsfähigkeit – fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®)

Ein letzter Faktor, der nach Ansichten der Interviewpartner die Anpassungsfähigkeit auf Destinationsebene positiv beeinflusst, betrifft den Schlüsselbegriff „Regionalkenntnisse

verbessern“. Dies meint, dass Kenntnisse über die eigene Region, ihre Stärken und Schwächen sowie das dortige Akteursnetzwerk einschließlich aller starken Player eine wichtige Voraussetzung dafür bilden, geeignete und sinnvolle Strategien der Anpassung ableiten zu können (CG8). Diese Kenntnisse tragen positiv dazu bei, ein besseres Innenverständnis zu erreichen und die regionale Identitätsbildung zu stärken (FG1). Wichtig ist, dass die ansässigen Akteure auch regelmäßig mit Informationen versorgt und sie über ihre Handlungsbereiche und Belange im Netzwerk berichten zu lassen (CG7).

Abschließend werden nun auch die einzelfallspezifischen Ergebnisse zum Anpassungsverständnis betrachtet. Das Anpassungsverständnis in Fall 1 (Fränkisches Seenland) legt offen, dass vor allem Defizite in den strukturellen Voraussetzungen („kleines Team“; „fehlende Professionalität“ und „Doppelstrukturen“) einen großen Hemmfaktor der Anpassung bilden (vgl. Abb. 76). Die Einzelfallanalyse hat zuvor gezeigt, dass überschneidende Zuständigkeitsbereiche der DMO und der im Landkreis Roth zuständigen Tourismusverantwortlichen bestehen. Im Hinblick auf die benötigte strategische Arbeit in der Anpassungsgestaltung wird dieser Umstand als besonders zielhemmend und ineffizient gesehen (FS1). Dies wirkt sich nicht nur auf das regionale Identitätsgefühl in negativer Weise aus, sondern auch auf die Langfristigkeit der im Leitbild verankerten Ziele.



Abbildung 76: Fränkisches Seenland – Anpassungsverständnis (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

In diesem Zusammenhang wird eine übergeordnete Instanz gefordert, um langfristige Perspektiven für die Anpassungsgestaltung sicherzustellen, die die Aufgaben der Trendbeobachtung und Strategieentwicklung vereint:

„Ich glaube, dass viele Regionen schon die Mittel hätten sich anzupassen, aber einfach die Perspektive fehlt, was eigentlich eine sinnvolle Anpassung wäre. Man sieht es gerade in diesen alpinen Gebieten, dass die schon merken, irgendwann wird es schwierig, was Schneesicherheit zum Beispiel angeht und sich alles Mögliche überlegen, aber so lange wie möglich daran festhalten ihr klassisches Geschäftsmodell weiterhin betreiben zu können.“ (FS7)

Problembewusstsein gilt als weitere Voraussetzung der Anpassung. Hier werden Defizite in der Professionalität der touristischen Leistungsträger als Grund für das mangelnde Verständnis von Anpassungsnotwendigkeit verstanden:

„Das größte Hindernis ist das fehlende Problembewusstsein. Mit diesem Thema beschäftige ich mich mein ganzes Leben, seitdem ich in der touristischen Beratung tätig bin. Wir haben es leider in den seltensten Fällen mit Profis zu tun, aber viel mit Leuten, die das nebenbei betreiben und es nicht gelernt haben. Es fehlt so ein Stück weit diese übergreifende Professionalität. Aber an der Schraube können wir selber auch nicht viel drehen.“ (FS2).

Problembewusstsein kann unterstützend wirken, um proaktiv verschiedene Handlungsmöglichkeiten für die Destination zu schaffen, die dadurch einem verspäteten Reagieren vorzubeugen. Bewusstsein und Offenheit aufzubringen, sind dabei von zentraler Bedeutung. Sie ermöglichen es, *„frühzeitig auch mal neue Dinge auszuprobieren und zu sehen, wie kommt es an und sich auch so eine Palette an Möglichkeiten aufzubauen, auf die man dann zurückgreifen kann“* (FS7). Vorausschauendes Handeln zu etablieren, verschafft somit auch die benötigte Zeit, um Umwege und Fehler zu wagen oder aus falschen Entscheidungen zu lernen. Dem steht jedoch der Umstand einer kurzfristigen politischen Denke entgegen. Dies macht sich im Fränkischen Seenland besonders bemerkbar, da die Einzelfallanalyse eine hohe politische Abhängigkeit in den Entscheidungen zu Tage gebracht hat. Auch Fall 3 (Chiemgau) weist eine vergleichbare Problematik auf.

Im zweiten Fall (Bad Hindelang) bilden das Bewusstsein für Trends sowie der Wille und die Bereitschaft sich zu verändern ebenfalls wichtige Assoziationen im Anpassungsbegriffs (vgl. Abb. 77). Aber auch die strategische Orientierung in der Anpassungsgestaltung nimmt in Bad Hindelang eine wichtige Rolle ein. Sowohl die Planung einer langfristigen Perspektive als auch von prozessbegleitenden Monitoringmaßnahmen bilden wichtige Einflussfaktoren in der strategischen Arbeit. Die Erfahrungen und die strukturierte Vorgehensweise zur Erstellung des Lebensraumkonzepts spiegeln sich deutlich im fallbezogenen Anpassungsverständnis wider. Der Einsatz eines übergreifenden Kümmerers wird als eine der wichtigsten Voraussetzung dafür verstanden, strukturiertes Vorgehen in der strategischen Arbeit und über den Erstellungsprozess hinaus zu gewährleisten. Dieser Kümmerer wird mit den Aspekten der Verantwortlichkeit, Effizienz, Organisation, Antreiben und Konsensbildung in der Initiierung von Anpassung assoziiert (BH3; BH6; BH7). Anders als in Fall 1 tritt der Aspekt der Konsensbildung hier besonders in Erscheinung. Die Relevanz kollektiven Willens lässt sich mit den Erfahrungen zum Lebensraumkonzept und den zahlreichen Mitwirkungsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Arbeitskreisen erklären.



Abbildung 77: Bad Hindelang – Anpassungsverständnis (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Wie zuvor in Fall 2 wird auch im dritten Fall (Chiemgau) das Anpassungsverständnis durch den Aspekt der konsensbasierten Zusammenarbeit intensiv geprägt (vgl. Abbildung 78). Dauerhafter Dialog und Offenheit im Austausch der Akteure bilden dazu wichtige Assoziationen ab. Ein regelmäßiger Austausch sorgt zugleich dafür, die Destinationsakteure laufend mit Informationen zu versorgen. Eine solche Informations- und Wissensbasis bereitzustellen wirkt sich zugleich positiv auf die Investitions- und Anpassungsbereitschaft aus:

„Erstmal ist es wichtig, dass man erkennt, wo macht es wirklich Sinn, dass man sich anpasst oder entwickelt. Das ist auch immer das, wo man fragt: wo gehen die Trends hin? Also, dass man die richtigen Trends aufgreift und man informiert bleibt.“ (CG6)

Informationsaustausch und Bewusstseinsbildung ermöglichen es nicht nur, Trends zu identifizieren, sondern auch die Bedarfe im Destinationsnetzwerk zu erkennen. In der Zusammenarbeit wird ein bereichsübergreifendes Handeln für die Anpassungsgestaltung als besonders wichtig erachtet. Dies betrifft in erster Linie die Zusammenarbeit zwischen DMO und Wirtschaftsförderung im Sinne einer gemeinsamen Standortentwicklung (CG1; CG5).

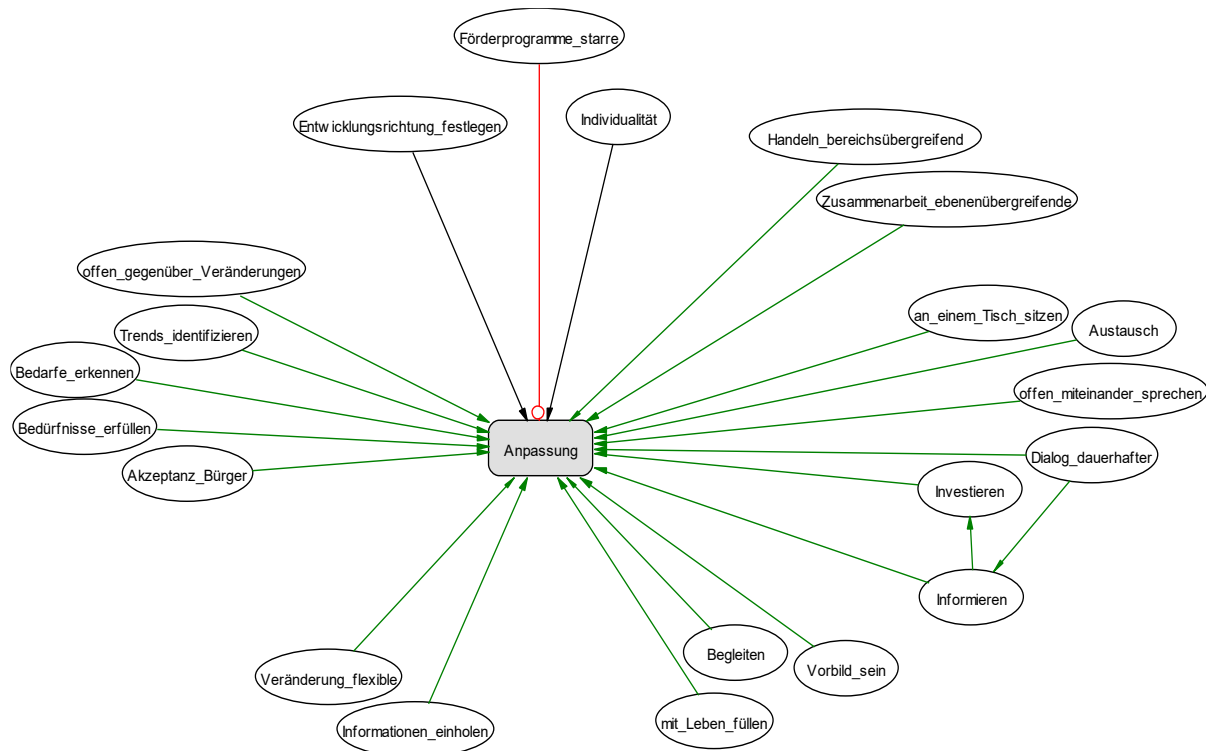


Abbildung 78: Chiemgau – Anpassungsverständnis (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Aber auch eine ebenenübergreifende Zusammenarbeit sollte durch eine regelmäßige Rückkoppelung zwischen der lokalen und regionalen Ebene (hier DMO) sichergestellt werden (CG6). Wie zuvor in Fall 1, wird auch in Fall 3 die Flexibilität in der Anpassungsgestaltung betont. Jedoch zeigt sich, dass diese Flexibilität durch die Abhängigkeit von den Förderprogrammen zur Finanzierung von anpassungsrelevanten Maßnahmen deutlich gehemmt wird (CG8).

Im vierten Fall (Fichtelgebirge) basiert das Anpassungsverständnis ebenfalls auf der Grundlage eines breiten Willens. Dieser wird durch Offenheit gegenüber Veränderungen, dem Mut Neues auszuprobieren sowie die Bereitschaft über die eigenen Grenzen hinauszublicken, beschrieben. Wie im Fall Chiemgau wird dafür allerdings vorausgesetzt, Wissen und Informationen durch aktive Aufklärungs- und Bewusstseinsbildung unter den Destinationsakteuren sicherzustellen.

Das Problembewusstsein tritt als weitere Assoziation im Anpassungsbegriff in Erscheinung. Um dies zu fördern, bedarf es entsprechender Maßnahmen, zunächst die eigenen Stärken und Schwäche zu erkennen und die Gründe der Anpassung besser zu verstehen. In Folge wird auch hier eine strategische Orientierung vorausgesetzt. Im Fichtelgebirge wird die Forderung nach einem ganzheitlichen Blick, der die unterschiedlichen Belange der Destinationsakteure berücksichtigt, besonders deutlich. Dies lässt sich damit begründen, dass der Lebensraumansatz sowie die Bezüge zwischen Tourismus- und Regionalentwicklung in der Leitbildentwicklung eine wichtige Rolle eingenommen haben. Weiterhin wird auch im Fichtelgebirge die Notwendigkeit von Flexibilität im Anpassungsbegriff erkennbar.

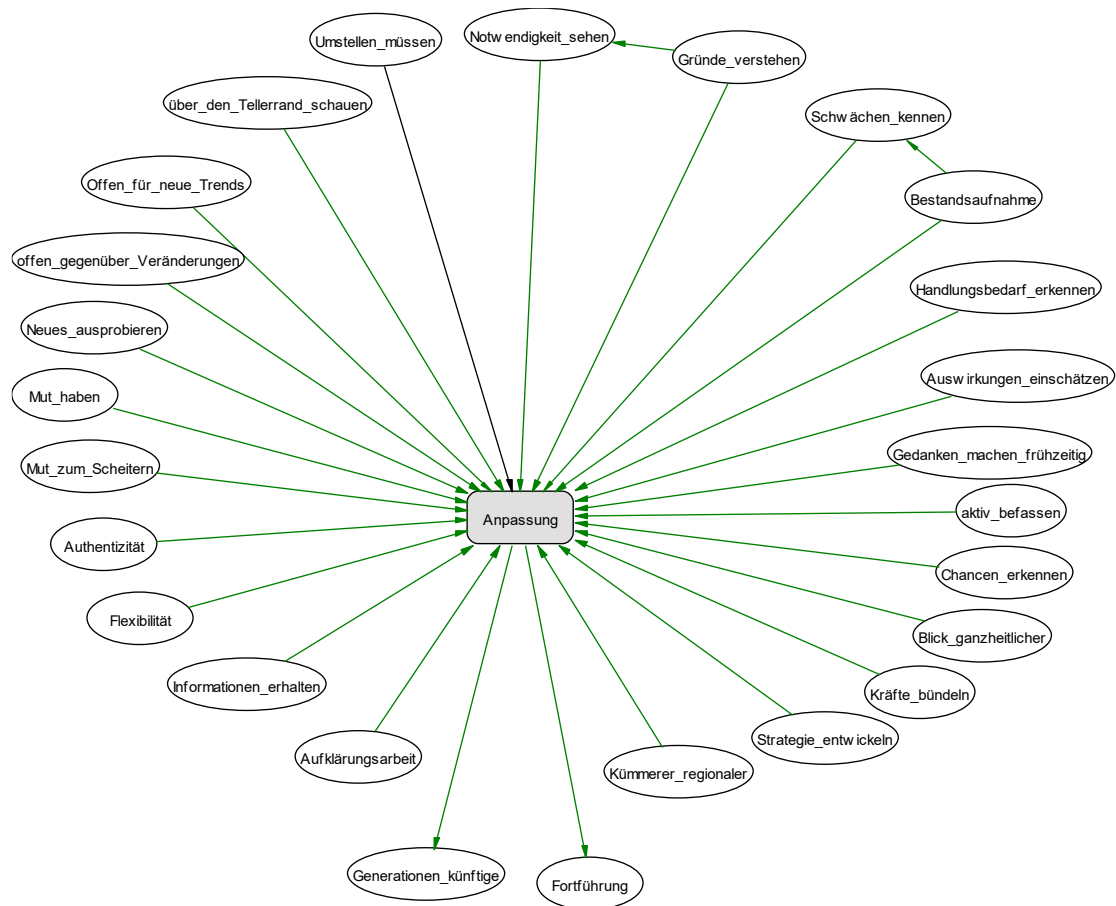


Abbildung 79: Fichtelgebirge – Anpassungsverständnis (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Fallübergreifend kann festgestellt werden, dass mehrere Übereinstimmungen im Anpassungsverständnis der vier Fälle bestehen. So gelten folgende Aspekte als besonders wichtig: Flexibilität zur Veränderung der einst beschlossenen Maßnahmen und Gestaltungsansätze, Bewusstseinsbildung zu den Problemen und Anpassungsbedarfen, proaktives Denken und Offenheit gegenüber Veränderungen, Bereitstellung und Austausch von Wissen, breite Beteiligung in der Zusammenarbeit sowie eine strategische Orientierung bei der Initiierung und Umsetzungsgestaltung.

4.4.2 Treiber der Anpassung und Wechselwirkungen

Die in Abbildung 80 dargestellten Begriffe bieten einen Gesamtüberblick über die Treiber, die eine Anpassung in den bayerischen Destinationen zum Zeitpunkt der Erhebung ausgelöst haben und die dortigen Handlungsfelder beeinflussen. Gegenüber der Einzelfallbetrachtung werden die parallelen Entwicklungen und Wechselwirkungen der Treiber in der fallübergreifenden Kausalgrafik umso deutlicher sichtbar. Zu den am häufigsten genannten Treibern zählen der Klimawandel, die Digitalisierung, der demografische Wandel, die Globalisierung, die Individualisierung, die Regionalität, die Mobilität, Gesundheitsbewusstsein, Nachhaltigkeit, Ökologie (im Sinne eines Umweltbewusstseins) sowie das Bedürfnis nach Naturerlebnis.

Letzteres trägt wiederum positiv zum Bedürfnis nach Entschleunigung bei. Die Aspekte der Heimatliebe und des Naturerlebnisses werden in vielen Interviews mit den Kontakt- und Reisebeschränkungen während der COVID-19-Pandemie erläutert, die diese Treiber zusätzlich verstärkt hat. Für die bayerischen Falldestinationen hatte dies einen Zuwachs der Gästezahlen zur Folge, die sich teils in gravierenden Überlastungserscheinungen in den naturbezogenen Hotspots äußerten. In den Interviews wurde solche Situationen häufig als „Over Tourism“ bezeichnet und zeigten sich vor allem in den Destinationen Chiemgau und Bad Hindelang.

Im Fichtelgebirge und Fränkischen Seenland wurde der pandemiebedingte Nachfrageanstieg hingegen eher positiv für die Destinationsentwicklung eingeschätzt. Die in der Abbildung dargestellte Algenproblematik wurde lediglich im Fall 1 (Fränkisches Seenland) als dominanter Treiber genannt, der wiederum mit dem Klimawandel in direkter Verbindung steht.

Der Klimawandel stellt einen zentralen Treiber in allen Falldestinationen dar, der zumeist negative Assoziationen aufweist und die Angebotsformen im schneeabhängigen Wintertourismus (Bad Hindelang, Chiemgau, Fichtelgebirge) sowie im wasserabhängigen Sommertourismus (Fränkisches Seenland) beeinflusst. Im Fichtelgebirge wird er sogar als der stärkste einwirkende Treiber benannt. Eine Anpassung an den Klimawandel wird häufig sogar als unvermeidbar („Anpassen müssen“) verstanden.

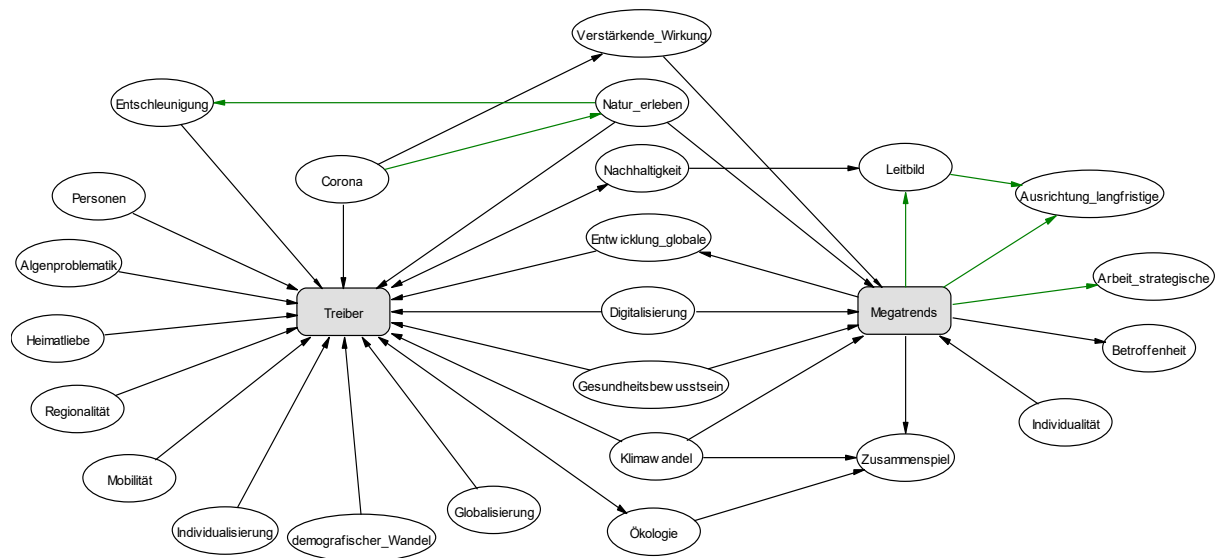


Abbildung 80: Treiber der Anpassung und Wechselwirkungen – fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Auch die Digitalisierung tritt als starker Treiber in allen Destinationen in Erscheinung. Die Assoziationen erweisen sich zumeist als positiv, da die Entwicklungen und Veränderungen der Digitalisierung zahlreiche Hilfsmittel und Verbesserungen für die Destinationsarbeit mit sich bringen (BH1; CG2; CG3; FG1; FG6). Dies betrifft zum einen Erleichterungen in der Informationsbeschaffung, aber auch bessere Vernetzungsmöglichkeiten innerhalb der Destinationsnetzwerke. Vor allem im Fichtelgebirge wurde explizit betont, dass eine Anpassung an die Digitalisierung notwendig wird, da die zunehmende Nutzung von digitalen Angeboten und Kommunikationswegen in der Gesellschaft dies einfordert. Diese digitalen Veränderungen und Neuerungen können aber vor allem für ältere und auch semi-professionelle

Leistungsträger eine große Herausforderung und folglich auch ein Hemmnis der Anpassung bedeuten (FS1; BH6; CG3; CG4; CG6; FG6).

Sowohl im Chiemgau als auch in der Destination Bad Hindelang wird ein Zusammenspiel und ein kausaler Zusammenhang zwischen den Treibern Klimawandel, Ökologie, Nachhaltigkeit und Gesundheit direkt benannt (BH1; CG2). Dies lässt sich in den Ergebnissen zum Fichtelgebirge und Fränkischen Seenland indirekt ebenfalls feststellen. Ein Zusammenhang dieser Treiber wird damit begründet, dass die Natur und das Naturerlebnis häufig im Fokus des Destinationsangebots stehen und eine wichtige Ressource darstellen. Der Erhalt der Natur auf Grundlage eines Nachhaltigkeitsverständnisses und Qualitätsanspruchs stellt sicher, dass der Naturgenuss auch künftig gewährleistet werden kann (FS1; BH5). Das aufkommende Gesundheitsbewusstsein kann durch den Naturgenuss ideal bedient werden (BH1; FG6; FG5).

Der demografische Wandel tritt in den Falldestinationen Bad Hindelang, Chiemgau und im Fichtelgebirge in Erscheinung. Die Auswirkungen dieses Treibers werden meist durch Alterungserscheinungen in der Gesellschaft beschrieben, dies einerseits in der Struktur der Leistungsträger und andererseits bei der Gästestruktur und deren Nutzungsverhalten sichtbar werden. Hier werden auch Wechselwirkungen mit der Digitalisierung erkannt. Die Veränderungen der Kommunikationswege zwischen Anbieter und Gast stellen hierbei eine große Herausforderung dar, die die Leistungsfähigkeit der Destination in der Außenwirkung beeinflussen (CG2). Die Problematik einer älterwerdenden Gastgeberstruktur wird durch den aufkommenden Fachkräftemangel zusätzlich verschärft (CG5). Im Fichtelgebirge werden die Alterungserscheinungen der ansässigen Bevölkerung durch den strukturwandelbedingten Wegzug junger Menschen negativ verstärkt. Bedarf zur Anpassung im Kontext des demografischen Wandels zeigt sich in der Bewusstseinsbildung der älteren Bevölkerung, um hier die Veränderungsbereitschaft und die Akzeptanz für die Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen zu erreichen.

Weiterhin kann festgestellt werden, dass die Berücksichtigung und Behandlung von (Mega-) Trends zumeist im Rahmen von Leitbilderstellungsprozessen erfolgen. Der zeitliche Abstand zwischen den Erstellungsphasen beträgt zwischen acht bis zehn Jahren. Diese Megatrends werden als Anlass und Ausgangsbasis für die langfristige, strategische Ausrichtung verstanden, die nicht nur einen Leitfaden bieten, „an dem man seine Aktionen ausrichten kann“ (FS1), sondern auch Professionalität im Handeln schaffen. Jedoch zeigt sich in den vier Fällen, dass in der Zeit zwischen den Leitbilderstellungsprozessen die Veränderungen der Megatrends nicht kontinuierlich hinterfragt werden. Lediglich auf übergeordneter Ebene, zumeist im Rahmen der DMO, wird eine Beobachtung und Bewertung von Megatrends stärker verfolgt. Es wird deutlich, dass eine solch strategische Aufgabe nur auf dieser Ebene als machbar und sinnvoll eingeschätzt wird. Eine systematische Verankerung kann jedoch lediglich in Fall 3 (Chiemgau) in der Funktion des Marketingleiters festgestellt werden. In den anderen Fällen wird die Aufgabe dem jeweiligen DMO-Manager als „Zwischendurch“-Aufgabe zugesprochen, die ad hoc oder nach Bedarf erfolgt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden nach Aussagen der Interviewpartner, an die weiteren Akteure im Destinationsnetzwerk, z.B. in den Arbeitskreisen, weitergeben. Als Ansätze der Informationsbeschaffung gelten einerseits Marktbeobachtung, beispielsweise mittels Studien und Befragungen oder Gespräche mit den Akteuren. Diese finden zum Teil informell und bilateral statt. Die strategische Arbeit und Trendbeobachtung auf

lokaler Ebene gelten in allen Fällen als große Herausforderung, die im operativen Alltag kaum zu bewältigen ist.

Insgesamt führt die fallübergreifende Analyse vor Augen, dass die bayerischen Destinationen von ähnlichen Treibern der Anpassung beeinflusst werden. Dazu gehören insbesondere der Klimawandel und die Digitalisierung. Diese Anpassungstreiber treten jedoch nicht einzeln auf. Vielmehr wirken die jeweiligen Auswirkungen parallel auf die Destinationen ein und erzeugen dadurch unterschiedliche Dringlichkeiten und Handlungsbedarfe.

4.4.3 Zentrale Akteurskonstellationen und Rollenbilder

Im Rahmen dieses Kapitels wird ein fallübergreifender Blick auf die vorherrschenden Akteurskonstellationen in den vier Fällen gerichtet. Die Einzelfallanalysen haben dazu gezeigt, dass die Akteure in ihren Destinationsnetzwerken unterschiedliche Rollen in der Anpassungsgestaltung einnehmen. In der fallübergreifenden Betrachtung wird nun nach den Übereinstimmungen und Unterschieden gesucht. Um einen besseren Gesamtblick zu erhalten, werden die folgenden Aspekte genauer beleuchtet: Erstens die Akteurskonstellationen (vgl. Abbildung 81), zweitens, die Verantwortlichkeiten für den Anstoß und die Umsetzung der Anpassungsgestaltung (vgl. Abbildung 82) und drittens die Beschreibung der in allen Fällen geforderten Kümmererfunktion (vgl. Abbildung 83). Viertens hat sich gezeigt, dass der DMO eine übergeordnete Rolle in der Anpassungsgestaltung zugesprochen wird. Diese gilt es anhand von Abbildung 84 zusammenfassend zu spezifizieren.

Akteurskonstellationen

Abbildung 81 bildet ein Assoziationsnetz zu den Akteurskonstellationen auf Grundlage aller empirischen Daten der Mehrfallstudie ab. Als Ausgangsbegriff wurde „wichtige Akteure“ gewählt, um einen Überblick über die zentralen Akteure und ihre auftretenden Bezugspartner zu erhalten. Die Grafik zeigt, dass die DMO in diesem Netz eine übergreifende Position einnimmt. In ihren Querverbindungen finden sich starke Beziehungen zu den Begriffen „Bürgermeister“, „Marketingbeirat“, „Landrat“, „Gemeinden“, „Leistungsträger“ und „Tourist Infos“. Die Interessenvertreter aus Tourismus, Politik und Verwaltung nehmen in diesem Akteursgeflecht wichtige Positionen ein. Der Begriff „an einem Tisch sitzen“ stellt eine weitere Querverbindung dar, die darlegt, dass die Zusammenarbeit auf einem Austausch zwischen den Akteuren der übergeordneten und der lokalen Ebene der touristischen Leistungsträger basiert.

Weiterhin fällt auf, dass die Begriffe „Bürgermeister“ und „Marketingbeirat“ als einzige Begriffe in der Abbildung positiv in Erscheinung treten. Beiden wird ein dominierender Einfluss auf die Entscheidungsfindung zugesprochen. Die Einzelfallanalysen haben dazu gezeigt, dass die Befugnisse, Entscheidungen zu treffen, vorrangig bei den politischen Mandatsträgern liegen, während den Vertretern des Marketingbeirats die Rolle zuteilwird, die Entscheidungen als beratende Instanz vorzubereiten.

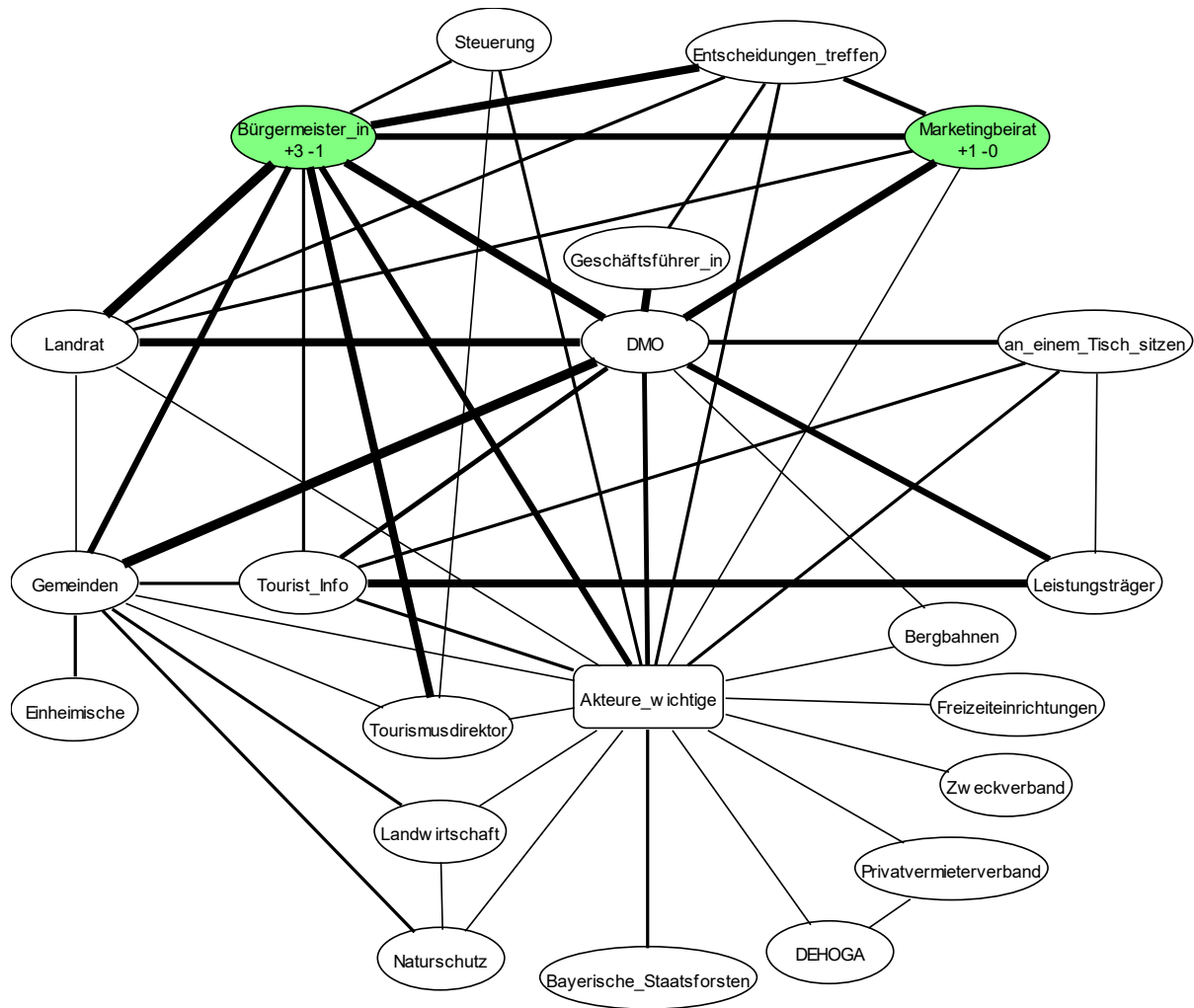


Abbildung 81: Akteurskonstellationen - fallübergreifend (Assoziationsnetz; $n \geq 2$)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Dadurch erhält der Marketingbeirat eine wichtige Brückenfunktion zwischen den Akteuren aus Tourismus und Politik. Im Fränkischen Seenland wurde diese Funktion den Markenbotschaftern ebenfalls zugesprochen. Davon ausgehend kann die Entscheidungsfindung zwar implizit durch solche Interessensvertretungen mitgesteuert werden, jedoch stellt sich die Durchgriffskraft der touristischen Akteure dennoch in eingeschränkter Form dar. Die Entscheidungen zur Anpassung liegen in den Destinationen eindeutig bei den politischen Akteuren. Es zeigt sich aber, dass auch die Bürgermeister eine Brückenfunktion einnehmen, da sie die Belange der lokalen Ebene aktiv auf die übergeordnete Ebene in den Vorstand der DMO transferieren und neue Erkenntnisse und Gesprächsergebnisse wiederum an die lokalen Akteure rückkoppeln. Dies wird damit begründet, dass die Vorstände in den DMOs Fränkisches Seenland, Chiemgau und Fichtelgebirge durch die Bürgermeister der Mitgliedsgemeinden besetzt werden. In Bad Hindelang hingegen ist der Tourismusdirektor und die zugehörige Tourist Info dem Bürgermeisteramt unterstellt bzw. an die Gemeindeverwaltung angegliedert.

Eine über alle Fälle hinweg erkennbare Kritik besteht darin, dass die benötigte Anerkennung und Legitimation der touristischen Leistungsträger in der Entscheidungsfindung ausbleiben: „Warum dürfen denn nicht die Touristiker Tourismus machen?“ (CG6). Dieser Umstand sowie

der hohe politische Einfluss in der Entscheidungsfindung werden in den Destinationen Fränkisches Seenland, Chiemgau und Bad Hindelang in besonderer Weise bemängelt. Eine Hauptsorge besteht darin, dass die Politiker nur bedingt bis keine Tourismuskompetenz mitbringen und auf dieser Grundlage dennoch langfristig wirksame Entscheidungen für die künftige Entwicklung der Destinationen treffen (FS2; BH4; BH7; CG3; CG9). Auch bestehen Zweifel dahingehend, ob die getroffenen Entscheidungen somit auf fundierten Fachkenntnissen basieren (CG7). Der Einfluss und die Einbindung der politischen Entscheidungsträger weisen aber auch positive Assoziationen auf, da die Bürgermeister als wichtige Brückenglieder, die Akzeptanz einer regionalen Zusammengehörigkeit festigen können. Dies hat sich im Fränkischen Seenland als auch im Chiemgau bestätigt. Neben der DMO bzw. dem Tourismusdirektor, den Bürgermeistern und dem Marketingbeirat zählen auch die Tourist Infos und die touristischen Leistungsträger (z.B. Freizeiteinrichtungen, Bergbahnen, DEHOGA oder Privatvermieterverband) natur- und umweltbezogene Akteure wie Bayerische Staatsforsten, Naturschutz und Landwirtschaft zum Kreis der Wichtigen. Ferner wird festgestellt, dass Akteure dann als erfolgreich und als Vorreiter gelten, wenn sie ihr (Erfahrungs-)Wissen mit anderen Akteuren teilen und ein gegenseitiges voneinander lernen in der Breite vorantreiben.

Im fallübergreifenden Vergleich fällt weiterhin auf, dass die Hürden der strategischen Zusammenarbeit umso komplexer werden, je mehr Landkreise in der Gebietskulisse einer Destination involviert sind. Dies trifft auf das Fränkische Seeland und das Fichtelgebirge zu. Während im Fränkischen Seenland vor allem Doppelstrukturen eine Herausforderung in der Destinationsarbeit darstellen, zeigt sich im Fichtelgebirge, dass die strategische Zusammenführung der unterschiedlichen Leitbilder und Entwicklungskonzepte eine große Hürde in der Zusammenarbeit bedeuten. Im Fichtelgebirge wurde aber auch erkannt, dass ein gegenseitiges Mitwirken in den regional agierenden Institutionen (z.B. durch die Besetzung der Vorstände) Beständigkeit in den Akteurskonstellationen schaffen können und dadurch den benötigten regionalen Konsens in der Entscheidungsfindung schaffen (FG1).

Verantwortlichkeit und Kümmererfunktion

Die nachfolgenden Abbildungen (Abbildung 82 und Abbildung 83) fokussieren auf die Frage, bei welchen Akteuren die Verantwortlichkeit gesehen wird, Anpassungsprozesse auf Destinationsebene anzustoßen und welche Anforderungen diese Akteure dafür mitbringen müssen. Die Fallergebnisse zeigen dazu, dass die Verantwortlichkeit häufig bei der übergeordneten DMO sowie bei den Kommunen, speziell bei den Bürgermeistern, gesehen wird. Letztere werden in ihrer Funktion dann als positiv beurteilt, wenn sie gute Tourismuskennntnisse mitbringen und dem Tourismus-sektor eine Relevanz in der lokalen und regionalen Entwicklung zusprechen. Es wird aber auch betont, dass eine ebenenübergreifende Zusammenarbeit zwischen DMO und den politischen Entscheidungsträgern unerlässlich für die Anpassungsgestaltung auf Destinationsebene ist (CG6). Der Einfluss und die Abhängigkeit der DMO von den politischen Entscheidern stellen jedoch ein zentrales Hemmnis dar, das die DMO daran hindert, ihre Verantwortlichkeit adäquat auszuüben.

Verantwortlichkeit wird jedoch nicht in allen Fällen nur einer einzelnen Instanz bzw. einem einzelnen Akteur zugewiesen. Je nach Anpassungsbedarf kann diese auch kollektiv in

Akteurskreisen bestehen, wie sie im Rahmen der Leitbildprozesse entstanden sind. Dahinter verbirgt sich jedoch die Problematik, dass die Mitwirkung in diesen Arbeitskreisen in der Regel freiwillig, ehrenamtlich und zusätzlich zum eigentlichen Hauptberuf erfolgt. Die Übernahme von verantwortlichen Aufgaben ist unter dieser Voraussetzung kaum möglich. Auch der häufige personelle Wechsel, sowohl bei den DMOs als auch in den Arbeitskreisen, gelten als Hürde, um Strukturen der Verantwortlichkeit konsequent und dauerhaft zu etablieren.

Abbildung 82 zeigt ferner, dass Verantwortlichkeit im Anpassungsprozess mit dem Attribut eines „langfristigen Denkens“ assoziiert wird. Dies wird als notwendig erachtet, um nicht nur eine Konstante im strategischen Gestaltungsprozess zu erlangen, sondern auch den bereits geforderten Qualitätsanspruch sicherzustellen (FS6). Dazu gehört auch, den Informationsfluss zwischen den Akteuren stetig aktiv zu halten (FG7). Wird dies vernachlässigt, so ist mit einer Abnahme von Akzeptanz und Vertrauen, wie im Chiemgau und Bad Hindelang, zu rechnen.

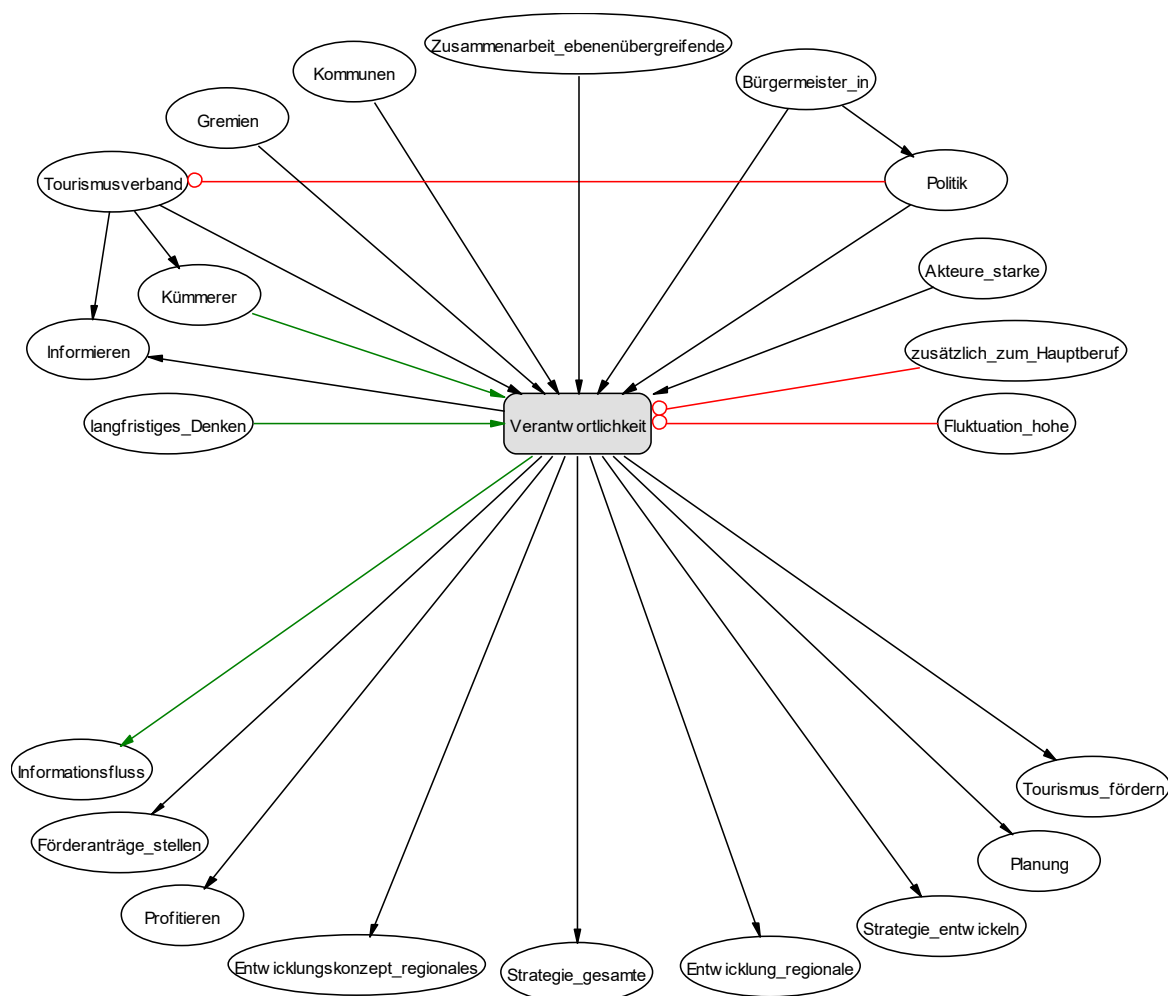


Abbildung 82: Verantwortlichkeiten - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Zu den weiteren Aufgaben der verantwortlichen Instanz gehören neben der Bereitstellung von Informationen auch die Übernahme planerischer Aufgaben, Strategieentwicklung, die Akquise von Fördergeldern sowie die regionale Entwicklung voranzutreiben (CG1; CG3; CG8; FG7).

Dies macht deutlich, dass der Handlungsraum bereichsübergreifend gesehen wird und somit über die rein touristischen Belange der Destination, hinausgeht.

In den Interviewantworten wird die Verantwortlichkeit der Anpassung häufig mit der Funktion eines destinationsübergreifenden „Kümmers“ beschrieben. Im Kontext dieser Kümmererfunktion wurden in den Einzelinterviews verschiedene Eigenschaftszuschreibungen und Nutzeneffekte benannt, die in Abbildung 83 fallübergreifend dargestellt sind. Diese lassen sich kategorisch differenzieren. Zum einen lassen sich strukturelle Anforderungen erkennen, die zu einer Verbindlichkeit und Kontinuität beitragen. So wird einerseits gefordert, dass eine „feste Stelle“ geschaffen wird, um den Prozess der Anpassung dauerhaft begleiten zu können (FS3; FG2).



Abbildung 83: Kümmerer - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Als positive Einflussfaktoren gelten dabei eine ausreichende finanzielle Ausstattung der Kümmererstelle als auch die (institutionen-)unabhängige Besetzung dieser Funktion zum Zwecke der Anpassungsgestaltung. Die bedeutet, dass der Kümmerer nicht durch bestehende

Funktionen in den Kommunen als zusätzliches Aufgabengebiet übernommen wird (CG8; FS2). Zweitens werden personelle und soziale Kompetenzen beschrieben, die ein Kümmerer mitbringen muss. Neben den Kenntnissen über die vorhandenen räumlichen und systemischen Strukturen in der Destination, werden soziales Gespür und Kommunikationsfähigkeit als notwendig erachtet. Kümmerer sind im Idealfall

„Menschen, die für spezielle Räume einen Überblick haben über die Systeme, wie sie funktionieren. Es müssten politisch engagierte Menschen sein, die mit anderen Menschen gerne reden oder die Bedarfe oder Gefühlslagen von Menschen abbilden, beschreiben, herauskitzeln. Das sind alles [...] Skills, die notwendig sind“ (CG8).

Kommunikationsstärke zeigt sich darin, energisch gegenüber Kritikern aufzutreten und Meinungen gegenüber politischen Entscheidern, resolut zu vertreten und durchzusetzen (FG3; CG8). Kümmerer sind demnach Persönlichkeiten, die bereit sind aktiv zu handeln und

„was zu unternehmen [...]. Und es sind dann häufig die Personen, die auch in der Lage sind zu kommunizieren und die in der Lage sind, zu Netzwerken.“(FG1)

Im Rahmen der Netzwerkaktivierung bedarf es der Fähigkeit, nicht nur die richtigen, sondern vor allem kreative Akteure ins Boot zu holen, um innovative Lösungen der Anpassung entwickeln zu können (FS2). Auch der Zugang zu Wissen über geeignete Fördermöglichkeiten und dieses sinnvoll einzusetzen, werden als weitere personelle Voraussetzung der Kümmererfunktion benannt.

Drittens lassen sich speziell für die Initiierung und Umsetzung der Anpassungsgestaltung spezifische Methoden- und Handlungskompetenzen identifizieren. So wird einerseits gefordert, dass der Kümmerer befähigt sein muss, Bedarfe der Anpassung sowie aufkommende Trends und deren Relevanz für die Destination zu erkennen (CG8). Dabei wird er phasenübergreifend, sprich vom Anstoß, über die Prozessbegleitung bis zum Abschluss des Anpassungsprozesses als jene Instanz verstanden, die den Überblick wahrt und bei dem *„die Fäden zusammenlaufen“* (FS3). Dies trägt wiederum positiv dazu bei, die Kontinuität einer Anpassung zu befördern. Dem Kümmerer werden demnach Aufgaben der „Koordinierung“ wie auch der „Steuerung“ zugesprochen, der fortwährend zwischen den verschiedenen Entscheidungs- und Handlungsebenen delegiert:

„Man muss weiterhin bottom-up berücksichtigen, aber man muss es top-down koordinieren. Nur bottom-up funktioniert nicht. Nur top down funktioniert erst recht nicht. Beides in einem vernünftigen Verhältnis zueinander bringen, mit einem oder einer in der Mitte, die das steuert und koordiniert, die da beides gut zusammenbringt, das ist der Schlüssel zum Erfolg.“ (FS2)

Die Effekte, die mit einer solchen Kümmererfunktion einhergehen, werden überwiegend positiv eingeschätzt. So trägt der Kümmerer dafür Sorge, Bewusstsein und Akzeptanz unter den betroffenen und beteiligten Akteuren zu erreichen. Dies gilt als Grundlage dafür, dass die Anpassungsziele auch zum Erfolg führen (BH6; CG8). Es hat sich aber auch gezeigt, dass die Implementierung von Anpassungszielen aus den Leitbildern eine Hürde in allen Fällen darstellt. Speziell im Fränkischen Seenland resultierte daraus die Erkenntnis, dass die Einrichtung einer Change-Management-Einheit unter dem Dach der DMO dafür Sorge tragen kann, die

Implementierung besser zu bewerkstelligen und den Umsetzungsprozess zu begleiten. Die Beobachtung von eintretenden Veränderungen und die Ableitung von entsprechenden Anpassungsmaßnahmen wäre eine Funktion, die dieser Einheit ebenfalls zufällt (FS1).

Rolle der DMO

Die fallübergreifenden Ergebnisse zeigen, dass ein Kümmerer in der Anpassungsgestaltung im Stande sein sollte, einerseits übergreifend und andererseits unabhängig bzw. im Sinne der Anpassung zu handeln. Diese Funktion wurde mehrheitlich bei der jeweiligen DMO gesehen. Die Aussagen legen offen, dass der DMO somit eine besondere Rolle im Rahmen der Anpassungsgestaltung zuteilwird. Die dahinterliegenden Assoziationen werden in Abbildung 84 dargestellt.

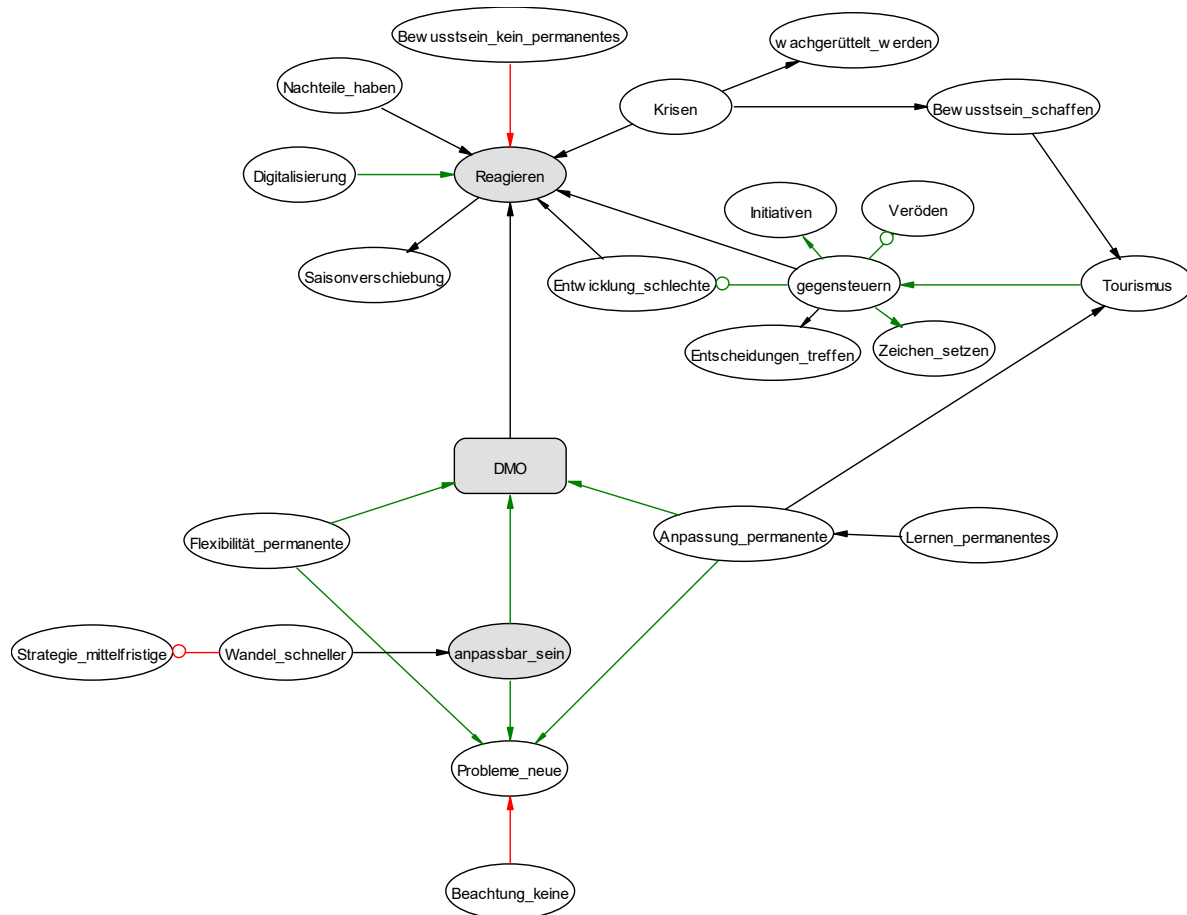


Abbildung 84: Rolle der DMO - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Die Grafik zeigt dazu, dass die DMO in ihrer verantwortlichen Funktion zur Anpassungsgestaltung die Fähigkeit aufbringen muss, kontinuierlich Probleme zu erfassen und Veränderungen im eigenen Handeln und Wirkungsgefüge zu berücksichtigen. Stetig „anpassbar [zu] sein“ und „permanente Flexibilität“ gelten als Grundvoraussetzungen im hier dargestellten Rollenverständnis der DMO:

„So paradox es klingt, die Anpassung muss anpassbar sein. Der Wandel ist so schnell [...]. Das heißt, wir müssen mit unserer Anpassungsfähigkeit als DMO eigentlich Anpassungsfähigkeit an die Anpassungsfähigkeit beweisen. Die Flexibilität, die muss permanent da sein. Es ist ein permanentes Anpassen.“ (FG1)

Nach diesem Verständnis sind mittel- bis langfristige Strategien wichtig für die Entwicklung von Destinationen, jedoch müssen diese zwingend offen verstanden und behandelt werden, um der zunehmenden Schnelligkeit des Wandels in geeigneter Weise entsprechen zu können.

Die Aufgabe der DMO ist es hierbei auf Veränderungen und Probleme zu reagieren und das Bewusstsein zur Anpassung, auch jenseits von Krisen, permanent im Destinationsnetzwerk aufrecht zu halten (FS1). Es muss demnach gelingen ein Anpassungsbewusstsein im Destinationsnetzwerk zu schaffen, das sich von einem effektbedingten Reagieren infolge von Nachteilen und „pain points“ (BH3) hin zu einem vorrangig dauerhaft proaktiven Handeln wandelt. Dazu

„ist wichtig, dass man lieber den einen mehr einlädt dazu, wie den anderen außenvorlässt. Lieber von Anfang an involvieren! Weil, sonst funktioniert es nicht. Ich habe die Erfahrung gemacht, lieber die Kenntnis einer Organisation auch mal als Information zu geben, bevor man sie nicht beachtet und sich im Nachhinein ein Problembereich dadurch aufbaut.“ (FG7)

Es hat sich weiterhin gezeigt, wie wichtig es ist, auch die Schnittmengen der betroffenen Akteure in die Anpassungsgestaltung zu berücksichtigen. So zeigte sich in Bad Hindelang, dass das Handeln im Sinne des Ökomodells umso erfolgreicher gelingt, wenn neben den Akteuren der Landwirtschaft auch der Tourismus als Konsument der Landschaft einbezogen wird:

„Das betraf beim Ökomodell vor allen Dingen [...] die negative Entwicklung in der Landwirtschaft, die mit dem Tourismus erst mal gar nichts zu tun hatte und wo man versucht hatte, mit dem Ökomodell gegenzusteuern, wo man dann aber gemerkt hat, wenn man da wirklich gegensteuern will, muss man den Tourismus einbeziehen, sonst ist die Basis der Landwirtschaft zu schmal.“ (BH4).

Im Fichtelgebirge äußert sich ein solcher ein Ansatz des Gegensteuerns darin, Teile der Tourismusorte zu einer handlungsfähigen, interkommunalen GmbH zusammenzuschließen, um Entscheidungen der Anpassung schneller und flexibler herbeiführen zu können (FG7).

4.4.4 Interaktionsmechanismen und Handlungsebenen

Dieses Kapitel richtet einen übergreifenden Blick auf die Implementierung und Umsetzung der Anpassung und untersucht die bestehenden Formen der Interaktionen in den vier Fällen. Ziel ist es, konkrete Aussagen zu den Erfolgsfaktoren und Hürden der Entscheidungsfindung, Implementierung und Umsetzungsgestaltung zu erlangen.

Die Kausalnetzgrafik (Abbildung 85) führt verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit und des Austauschs zusammen. Sie ermöglicht es, mittels der folgenden Fragen, die Interaktion in der

Anpassungsgestaltung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und die dahinterliegenden Kausalitäten zu erfassen: Erstens wie stellt sich die Relevanz von Leitbildern und strategischer Orientierung dar? Zweitens welche Formen der Interaktion treten häufig auf? Drittens wie äußert sich das Verständnis von Beteiligung und Partizipation? Viertens welche Handlungsebenen werden in der Anpassungsgestaltung auf Destinationsebene berücksichtigt?

Relevanz von Leitbildern und strategischer Orientierung

Im unteren Teil der Grafik wird ersichtlich, dass eine strategische Ausrichtung in der Anpassungsgestaltung einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit nimmt und dabei verhilft, eine klare Positionierung und Zielvision zu entwickeln. Die strategische Ausrichtung gilt in allen Fällen als Notwendigkeit, die es ermöglicht das Bewusstsein der Anpassung unter den Akteuren im Destinationsnetzwerk dauerhaft sicherzustellen (BH3; CG2; FS2; FG1). Als wichtige Grundlage zur Anpassungsgestaltung auf Destinationsebene dient die Erstellung eines destinationsübergreifenden Leitbilds teilweise begleitet durch einen Markenprozess (Fränkisches Seeland, Chiemgau). Dies trägt dazu bei, dass Akteure in eine gemeinsame Richtung arbeiten und dadurch lokale Einzelinteressen zugunsten einer gesamtreionalen Denkrichtung ablegen (BH5; FS1; FS3; FG2; FG3; CG9):

„Dieser Abbau vom Kirchturmdenken und dieses Bewusstsein, in der Zusammenarbeit sind wir stark“, das ist der Dreh und Angelpunkt, dass wir jetzt in der Region vorankommen“ (FG2).

Zur Erstellung des Leitbilds ist es wichtig, zunächst den Status Quo und die Betroffenheitsbereiche, zumeist mittels einer SWOT-Analyse, zu erfassen und die Ergebnisse zusammen mit den Destinationsakteuren zu bewerten und daraus entsprechende Anpassungsbedarfe abzuleiten (BH2; BH6; CG5, FS1; FS6; FG1). In den Fällen Bad Hindelang und Fichtelgebirge erfolgte die Erkenntnis, dass ein rein auf den Tourismus fokussiertes Leitbild für die Entwicklung und Anpassung der Destination nicht genüge. Demnach muss eine ganzheitlichere Ausrichtung entlang verschiedener Handlungsbedarfe erfolgen, die neben den Interessen des Gastes auch die der Einheimischen adressieren (FS3; BH3; BH7; CG2; FG2). Um dem gerecht zu werden, wurden in beiden Fällen Aspekte des Lebensraumansatzes in der Leitbilderstellung in besonderer Weise berücksichtigt. Im Fichtelgebirge wurde zudem explizit gefordert, dass die Zusammenführung von Tourismus- und Regionalentwicklung deshalb notwendig sei, um die Ausbildung von Resilienz in der Destination zu unterstützen und dadurch langfristig Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen zu erreichen (FG1; FG2; FG3).

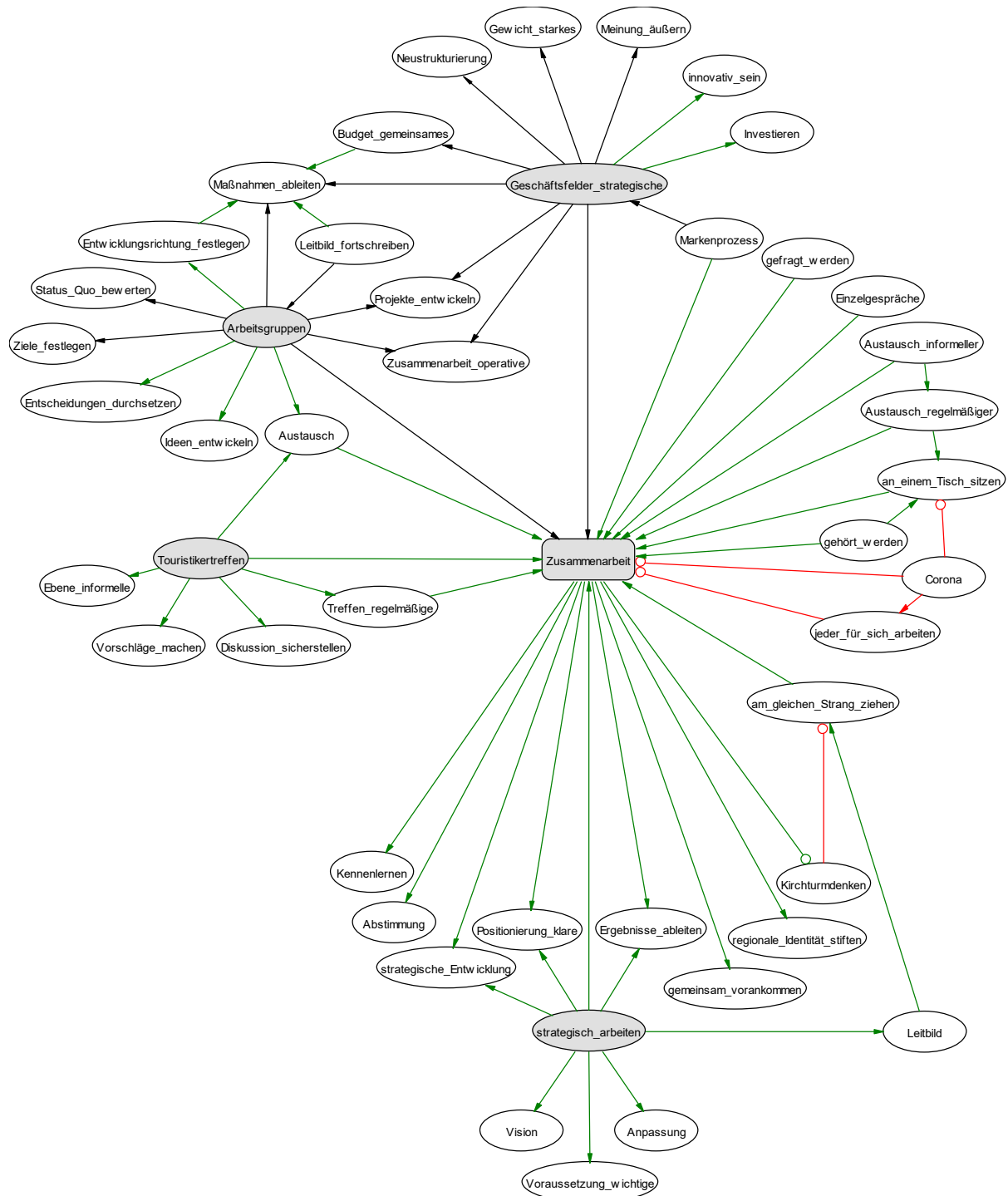


Abbildung 85: Interaktion und Handlungsebenen - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Auch im Chiemgau zeigen sich dahingehend Bestrebungen, die Tourismusentwicklung um die Aufgaben der Standortentwicklung zu ergänzen und durch eine Kooperation zwischen DMO und Wirtschaftsförderung institutionell zu verstetigen. Im Kontext der Anpassungsthematik wird dieser Ansatz sogar als zwingend erachtet, um überschneidende Handlungsfelder wie Nachhaltigkeit, Energieeffizienz oder Mobilität auf Grundlage von Ressourcen- und Kompetenzbündelung adäquat bearbeiten zu können (CG1; CG5).

In allen Fällen zeigt sich, dass die Leitbilder auf einen Zeitraum von rund zehn Jahren angelegt sind, bis eine Neuerstellung oder Weiterentwicklung erfolgt. Hier wird einerseits betont, dass ein solcher Zeitraum vorausgesetzt werden muss, um den Maßnahmen eine entsprechende Etablierungs- und Wirkungszeit zu ermöglichen (BH3; CG9; FG1; FS1; FS3). Die Erfahrungen in den Destinationen zeigen aber auch, dass die anfängliche Euphorie und Motivation und die Verinnerlichung der Leitbildinhalte im Laufe dieser Zeit nachlassen und individuelle Ziele der Einzelorte wieder verstärkt in den Vordergrund rücken (BH3, CG3; FG6; FS1; FS3; FS6). Ein Rückgang der Zusammenarbeit zeigt sich umso deutlicher, wenn der Informationsfluss zwischen den Akteuren ins Stocken gerät und es nicht gelingt, diesen nach Erstellung des Leitbilds permanent aufrechtzuerhalten (BH3; BH4; FG6; FS2; FS7). Dieser Umstand wird vor allem im Fränkischen Seenland und Fichtelgebirge beobachtet. Der kontinuierliche Austausch von Erfahrungen, Wissen und Meinungen, ob formell oder informell, im Laufe dieses zehnjährigen Wirkungszeitraums gelten demnach als wichtiger Einflussfaktor zur Aufrechterhaltung der Interaktion. Wird nach der anfänglichen Initiierungsphase kein destinationsübergreifender Ansatz der strategischen Zusammenarbeit zwischen lokaler und regionaler Ebene verstetigt, so droht nicht nur ein Schwinden der Akzeptanz, sondern auch des Bewusstseins für kollektive Anpassungserfordernisse:

„Es ist natürlich schon so, dass da eine gewisse Frustration da ist, wenn man 12 Jahre für ein Ziel arbeitet, dass es einfach darum geht, dass man zusammenarbeitet, dass man ja auch mal gefragt wird: Was habt ihr für eine Meinung dafür? Ist das der richtige Weg? Dass man einfach mal zurückkoppelt!“ (CG3).

Hürden in der strategischen Zusammenarbeit werden in drei von vier Fällen (Fränkisches Seenland, Bad Hindelang, Fichtelgebirge) ersichtlich. Das Bestreben zur strategischen Arbeit wird im Anschluss an die Leitbilderstellung vor allem durch das operative Alltagsgeschäft auf lokaler Ebene erschwert (FS7; CG4; FG5). Auch wenn die Notwendigkeit strategischen Arbeitens mehrfach betont wird, so gilt diese dennoch als „Luxusaufgabe“, die nur durch die Akteure der regionalen Ebene, insbesondere der DMO, adäquat bewältigt werden kann. Es wird vor allem bemängelt, dass der Zeitaufwand gegenüber dem Nutzen der strategischen Arbeit auf lokaler Ebene häufig nicht erkennbar ist. In Folge dessen geraten die Ziele des Leitbilds in der täglichen Arbeit oftmals aus dem Blickfeld, weshalb es erforderlich ist, stetig an diese zu erinnern (FS1; FG6). Der Ansatz der Markenbotschafter (Fränkisches Seenland) hatte deshalb zum Zweck, die im Leitbild festgelegten Ziele und Werte nicht nur als Multiplikatoren nach außen zu kommunizieren, sondern dabei zu unterstützen, dass sie durch die Akteure der lokalen Ebene verinnerlicht und in ihrer Arbeit konsequent verfolgt werden. Die Funktion der Markenbotschafter basiert jedoch auf Freiwilligkeit. Dies wird in erster Linie als Ursache dafür gesehen, dass das Bemühen der Markenbotschafter aufgrund mangelnder Verpflichtung mit der Zeit „eingeschlafen“ ist (FS5). Die pandemiebedingten Erfahrungen zeigten, dass eine Interaktion nur dann aufrechterhalten bleibt, wenn regelmäßige Treffen in Präsenz erfolgen. Digitale Lösungen stellen aus Sicht der Interviewpartner keine adäquate Alternative dar und führte deshalb zu einem Rückgang der Interaktionen. Im Fichtelgebirge wurde der Nutzen eines digitalen Austausches hingegen positiver empfunden und als Möglichkeit zur Verbesserung der regionalen Vernetzung und des schnelleren Austauschs verstanden.

Formen der Interaktion und Beteiligung

Zentrale Plattformen der Interaktion bilden in allen Fällen thematisch ausgerichtete Arbeitsgruppen. Zweck dieser Arbeitsgruppen sind der Austausch der Akteure von destinationsrelevantem Wissen und Informationen sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten entlang des jeweiligen Leitbilds (BH6; FG5; FG6; FS2; FS3; FS4; CG4; CG8). Im Kontext der Entscheidungsfindung wird die Funktion solcher Arbeitsgruppen überwiegend als beratende Instanz verstanden (BH2; BH6; FG3; FS2; CG2; CG3). Es zeigt sich, dass nicht nur touristische Akteure diese Arbeitskreise besetzen, sondern auch Akteure aus angrenzenden, aber meist vom Tourismus betroffenen Handlungsfeldern, u.a. Landwirtschaft, Naturschutz oder Mobilität (FS2; BH3). Die Treffen in diesen Arbeitskreisen erfolgen in der Regel in einem halbjährlichen Turnus (FS1; FG2; FG6) oder quartalsweise (FS3; FG5). Die Thematik der Anpassung wird hierbei insofern berücksichtigt, dass die auf lokaler Ebene beobachteten Trends und Veränderungen situativ in die Arbeitsgruppen eingebracht und die Auswirkungen im Austausch mit den Akteuren der jeweiligen Arbeitsgruppe diskutiert werden. Impulsgeber zur Stärkung eines Anpassungsbewusstseins sind in der Regel die DMOs (BH6; CG4; FG1; FS1; FS6)). Diese Aufgabe wird im Chiemgau durch die Person des Marketingleiters deutlich erkennbar. Eine Erkenntnis im Fallvergleich ist, dass der Austausch von Trendbeobachtungen und die Feststellung von Anpassungsnotwendigkeiten im Rahmen der Arbeitsgruppen dazu beiträgt, die Selbstreflexion der Einzelakteure anzuregen. So wurde festgestellt, dass das Einspeisen von Wissen, Erfahrungen und Beobachtungen einzelner Akteure in den Arbeitsgruppen die selbstkritische Auseinandersetzung der anderen Akteure begünstigen kann (FG3; FG5; FS1; FS3). Dieser Ansatz des „voneinander Lernens“ erweist sich für die Akzeptanz von destinationsübergreifenden Anpassungsentscheidungen demnach als wichtig.

Auch Mitgliederversammlungen der DMO werden als Interaktionsform genutzt. Sie erfolgen meist in einem jährlichen Turnus und dienen dem Zweck der Informationsweitergabe und Beschlussfassung von destinationsrelevanten Maßnahmen. Während Vorstandssitzungen in erster Linie den politischen Mandatsträgern der Kommunen eine regelmäßige Plattform zur Diskussion und Abstimmung von Entscheidungen bieten, dienen sogenannte Touristikertreffen als Ansatz, um vor allem die touristischen Leistungsträger und die Vertreter der lokalen Tourist Informationen für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch regelmäßig zusammenzubringen. Die Touristikertreffen werden in den größeren Flächendestinationen Fränkisches Seenland, Chiemgau und Fichtelgebirge genutzt. In Bad Hindelang erfolgt der Austausch der „Touristiker“ im Rahmen des Tourismusbeirats. Die Touristikertreffen werden wie die thematischen Arbeitskreise als Möglichkeit verstanden, um Entscheidungen für die politischen Akteure vorzubereiten, die dann wiederum im Rahmen der Mitgliederversammlung beschlossen werden (FS7). Gegenstand der Touristikertreffen sind der persönliche Austausch von Erfahrungen und Problemen des Alltags mit dem Zweck eines voneinander Lernens. Hier werden sowohl im Fränkischen Seenland als auch im Chiemgau gegenseitige Besuche und Betriebsbesichtigungen sowie wechselnde Standorte zur Durchführung der Touristikertreffen als besonders nutzenstiftend gesehen (FS3; CG2; CG3).

Eine weitere Interaktionsform bietet der Ansatz der strategischen Geschäftsfelder, der bislang nur im Chiemgau genutzt wird. Auch diese Interaktionsform ist thematisch ausgerichtet und ermöglicht privaten Akteuren, zumeist Leistungsträger, aktiv mitzuwirken. Die Problematik

der mangelnden Verbindlichkeit, wie sie zuvor bei den thematischen Arbeitsgruppen festgestellt wurde, soll dadurch vermieden werden, indem die Akteure finanzielle Beiträge entrichten. Die dadurch geschaffene Verbindlichkeit wirkt sich positiv auf die Kontinuität der Interaktion und die Innovationsfähigkeit der Destination im Gesamten aus (CG2; CG4; CG6). Durch die aktive Mitwirkung privater Akteure wird zugleich suggeriert, dass Meinungen jenseits der öffentlichen Interessensvertretung ebenfalls Anerkennung in der Entscheidungsfindung erfahren (CG2). Der Ansatz der strategischen Geschäftsfelder zeigt sich im Fallvergleich demnach als wirkungsvoller Ansatz, um das Pflichtbewusstsein zur strategischen Arbeit und die langfristige Motivation zu erhöhen. Zeitgleich wird eine Arbeits- und Ressourcenteilung zwischen DMO und den privaten Akteuren der lokalen Ebene mit diesem Ansatz angestrebt (CG1).

Eine zentrale Erkenntnis im Fall Bad Hindelang ist die Notwendigkeit zur Schaffung von kontinuierlichen Strukturen im Interaktionsgefüge, die im Stande sind, das kollektive Handeln im Leitbilderstellungsprozess auch für die Umsetzungsphase aufrecht zu erhalten. So wurde eine breite Beteiligung im Erstellungsprozess zwar als wichtige Voraussetzung definiert, um eine hohe Akzeptanz und gemeinwohlorientierte Ausrichtung des Leitbilds zu erwirken. Für die anschließende Umsetzungsphase wurde hingegen ein deutlich verkleinerter Steuerungskreis befürwortet, um die Implementierung der Maßnahmen sicherstellen. Die Aufrechterhaltung eines breiten Beteiligungsansatzes in der Umsetzungsphase wird somit als Hemmnis verstanden, da das Verantwortungsbewusstsein Einzelner umso geringer ausgeprägt ist, je größer der involvierte Akteurskreis ist (BH2).

Eine weitere Hürde im Interaktionsgefüge der Anpassungsgestaltung ist die finanzielle Abhängigkeit von Förderprogrammen. Sowohl im Chiemgau als auch im Fichtelgebirge wurde festgestellt, dass die finanzielle Abhängigkeit von finanzschwachen Kommunen die Entscheidung zur langfristigen strategischen Ausrichtung und das Anpassungsbewusstsein deutlich beeinflussen (CG8; FG7). Kritik wird dahingehend geäußert, dass Anpassungsmaßnahmen nicht immer bedarfsorientiert seitens der kommunalen Entscheidungsträger ergriffen werden, sondern weil Förderprogramme grundsätzlich verfügbar sind, ungeachtet dessen, ob die geförderten Maßnahmen für den Tourismus aus langfristiger Sicht sinnvoll sind (FG6; FG7). Zudem wird fallübergreifend festgestellt, dass die Förderprogramme von einer mangelnden Flexibilität gekennzeichnet sind, um auf Veränderungen im Marktgeschehen und äußere Einflüsse reagieren zu können. Ein Abweichen von beschlossenen Förderanträgen ist im Regelfall nicht möglich (CG8). Die starren Strukturen der Förderprogramme lassen demnach kaum Spielraum für Anpassungen an aufkommende Veränderungen und erzeugen eine gewisse Trägheit im Interaktionsgeschehen der Destinationen.

Handlungsebenen

Die Anpassungsgestaltung auf Destinationsebene ist überwiegend durch einen wechselseitigen Austausch der lokalen Ebene und übergeordneten Ebene der DMO geprägt. Die Akteure folgen hierbei sowohl einer thematischen wie auch räumlichen Handlungslogik. Die zuvor beschriebenen Arbeitsgruppen bieten die Möglichkeit, die Akteure der lokalen Ebene (zumeist Bürgermeister, Tourist Informationen und Leistungsträger) mit den Akteuren der regionalen

Ebene (DMO, Regionalentwicklungsvereine, Wirtschaftsförderung) für einen Austausch und die Abstimmung von Maßnahmen zusammenzubringen. Im Fränkischen Seenland und im Fichtelgebirge sind dabei sogar verschiedene Landkreise involviert, was den Grad der Komplexität deutlich erhöht. Strategische Entscheidungen erfolgen in der Regel übergeordnet im Rahmen von Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen der jeweiligen DMO. In Bad Hindelang bildet der Gemeinderat die zentrale Plattform der Entscheidungsfindung.

Es hat sich gezeigt, dass auch weitere Strategie- und Managementprozessen in der Anpassungsgestaltung im Destinationskontext Berücksichtigung finden. So wurde im Chiemgau deutlich, dass die Handlungsfelder der Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung in ausgewählten Themen eng mit dem Destinationsmanagement des Chiemgau Tourismus verzahnt sind. Im Fichtelgebirge finden die Kreisentwicklungskonzepte der Landkreise im Destinationsgefüge Berücksichtigung. Hier wurde sogar bewusst an die Ziele dieser Konzepte im Rahmen der touristischen Leitbildentwicklung angeknüpft. Bad Hindelang geht sogar weiter und versucht mit dem ganzheitlichen Ansatz des Lebensraumkonzepts verschiedene Handlungsfelder (z.B. Leerstandsmanagement, Parkraummanagement) zu erfassen, in denen Tourismus nur einen integralen Bestandteil bildet.

Weiterhin lassen sich im Fichtelgebirge und im Chiemgau die Herausbildung von Teilregionen innerhalb der Destination beobachten, die einer teilräumlichen Handlungslogik auf Grundlage einer spezifischen Themenausrichtung folgen (z.B. ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“, Erlebnisregion Ochsenkopf oder Ökomodellregion Achenal). In diesen Fällen hat sich aber gezeigt, dass die Teilregionen nicht losgelöst von der übergeordneten DMO agieren, sondern eine regelmäßige Abstimmung und Austausch gut funktionieren. Dadurch konnte der Aufbau von Doppelstrukturen zu größtem Teil vermieden werden. Im Fränkischen Seenland ist dies hingegen weniger erfolgreich gelungen, da sich die Doppelstrukturen der DMO Fränkisches Seenland und dem Tourismusbereich des Landkreises Roth zunehmend verfestigen (vgl. Kap. 4.3.1). So zeigt sich zwar auch hier ein regelmäßiger kommunikativer Austausch, der sich aber nicht auf die organisatorischen Strukturen und Aufgabenverteilung niederschlägt (FS1; FS2).

Auf Bayernebene wird auch die Interaktion mit dem Tourismusverband BayTM als wichtig erachtet. Dieser Austausch dient dazu, inhaltliche Impulse zum landes- und deutschlandweiten Marktgeschehen zu erhalten, aber auch um die strategische Ausrichtung in den Subregionen Bayerns abzustimmen (CG2; CG7). Eine Einbindung von weiteren Instanzen der Landes- und Bundesebene dient zumeist eher dem Austausch von Wissen sowie Netzwerktätigkeiten (CG3) oder werden bei der Inanspruchnahme von Förderprogrammen relevant (BH7; CG8; FG6).

4.4.5 Reflexions- und Lernmechanismen

Das abschließende Kapitel führt die Ergebnisse zu den Reflexions- und Lernmechanismen fallübergreifend zusammen und versucht Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszustellen. Grundlage dafür bieten die einzelfallbezogenen Ergebnisse zum Monitoring, Feedback und der Evaluation. Wichtig sind hierbei die Fragen, inwieweit Aspekte des Lernens und der Reflexion Teil der Anpassungsgestaltung sind und wie sich dieses Handeln auf die langfristige Wirksamkeit von Entscheidungen auswirkt.

Mit der Untersuchung des Monitoringbegriffs wurde in den Einzelfallanalysen der Fokus auf die Umsetzungsphase gerichtet und untersucht, inwieweit die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen durch eine laufende Beobachtung sichergestellt wird. Dabei galt es auch die Möglichkeiten der Rückkoppelung und der Anpassung von Maßnahmen zu erfassen. Abbildung 86 führt diese Ergebnisse in einer Kausalnetzgrafik fallübergreifend zusammen.

Mit der Anlage und Durchführung eines Monitorings wird eine „Grundlage“ dafür geschaffen, die Umsetzung der im Leitbild beschlossenen Ziele sicherzustellen. Den „Finger in die Wunde [zu] legen“ und die beschlossenen Ziele und Maßnahmen stetig zu „hinterfragen“, werden hierbei als wichtige Anforderungen an die Umsetzungsbeobachtung benannt. Damit ist einerseits gemeint, dass ein stetiges Nachfragen und Erinnern durch unterschiedliche Akteure, meist durch das beratende Gremium (Tourismusbeirat oder Marketingbeirat), dabei helfen kann, die Realisierung der Maßnahmen durch entsprechendes Druckausüben anzutreiben (BH3). Andererseits wird betont, dass die getroffenen Entscheidungen nicht als unabänderlich gelten dürfen, sondern unter Berücksichtigung neuer Entwicklungen und Bedarfe auch anzupassen sind (CG1; CG5; FG1).



Abbildung 86: Monitoring - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Dazu wurde fallübergreifend gefordert, bereits im Leitbilderstellungsprozess verbindliche Vorgaben für die umsetzungsbegleitenden Beobachtungen festzulegen, um mögliche Anpassungsnotwendigkeiten zu nicht versäumen (FS6). Dennoch muss festgestellt werden, dass die Festlegung solcher Vorgaben in keinem der vier Fälle auch tatsächlich konsequent

verfolgt wird. Im Fränkischen Seenland wurde erkannt, dass diese verbindlichen Vorgaben auch durch stetiges Erinnern an das Leitbild flankiert werden müssen (FS1). Denn nur so ist es möglich, den Blick auf der lokalen Ebene für Veränderungen und Anpassungserfordernisse dauerhaft zu schärfen. Fehlt ein solche Systematik, so wird dies als Hürde für die Umsetzungsphase gesehen (FS3; FS5; BH3). Lediglich im Fall Chiemgau wird eine gewisse Systematik zum Monitoring und Feedback mit der Person Jens Hornung als Marketingleiter der DMO assoziiert. Hier folgt aber die Erkenntnis, dass dieser Erfolg personenabhängig, sprich in der persönlichen Motivation und Bereitschaft von Jens Hornung verankert ist. Dies bestätigt zugleich, dass auch ein Mangel an Bereitschaft zur verantwortlichen Überwachung der Umsetzung Einfluss auf die Sicherstellung der Umsetzung nimmt (BH2). Hingegen wird im Fichtelgebirge, speziell in der Teildestination der ILE-Region „Gesundes Fichtelgebirge“ die Umsetzungsbeobachtung als erfolgreich beurteilt, da die systematische Kontrolle per se durch die eingerichtete Stelle der ILE-Umsetzungsbegleitung bereits einen festen Bestandteil in der Umsetzungsphase bildet. Die Einrichtung eines dauerhaft installierten Kontrollgremiums wird im Fränkischen Seenland und im Fall Bad Hindelang als weitere Lösung gesehen, um den Umsetzungsprozess zusätzlich zu überwachen (FS2; BH3).

Zeitliche Aspekte zum benötigten Turnus des Monitorings werden in den vier Fällen kaum benannt. Lediglich im Fichtelgebirge wird auf den halbjährlichen Turnus im Rahmen der Arbeitskreise verwiesen (FG2; FG5). Regelmäßige Feedbackmöglichkeiten zeigen sich am ehesten im Rahmen der DMO-Vorstandssitzungen, wie sie im Fränkischen Seenland, Chiemgau und Fichtelgebirge meist quartalsmäßig erfolgen. Diese werden jedoch überwiegend im Kreise der politischen Akteure gemeinsam mit dem DMO-Manager durchgeführt.

Weiterhin hat sich gezeigt, dass sich die Feedbackoptionen zur Mitteilung von Beobachtungen und Anpassungserfordernissen in den vier Fällen oftmals informell in bilateralen Gesprächen (Telefon, E-Mail) oder ad hoc in den Arbeitskreisen oder Tourismus-/Marketingbeiräten gestalten. Dies erlaubt zwar eine gewisse Flexibilität und wird grundsätzlich als positiv eingeschätzt, dennoch wird fallübergreifend bemängelt, dass eine Systematisierung und Verstetigung von Feedbackoptionen dennoch nicht erkennbar sind. Im Rahmen von Kapitel 4.4.4 wurde deutlich, dass ein solcher Umstand zur Frustration, speziell auf Seiten der touristischen Leistungsträger, führen kann, wenn ein Feedback nicht kontinuierlich durch die übergeordnete DMO eingeholt wird. Bleibt dies aus, so wird es als Form der mangelnden Anerkennung und Beteiligung dieser Akteure bei der Destinationsentwicklung verstanden (CG3). Daraus erwächst die Gefahr einer schwindenden Akzeptanz und Bereitschaft für weitere Anpassungsnotwendigkeiten.

Abbildung 87 greift nun den Evaluationsbegriff auf. Die Einzelfallanalysen haben dazu ergeben, dass in den Fällen keine systematisierte und regelmäßige Evaluation verfolgt wird, sondern vielmehr bedarfsorientiert und situativ angestoßen wird (BH6; FG2; FS2; CG1).

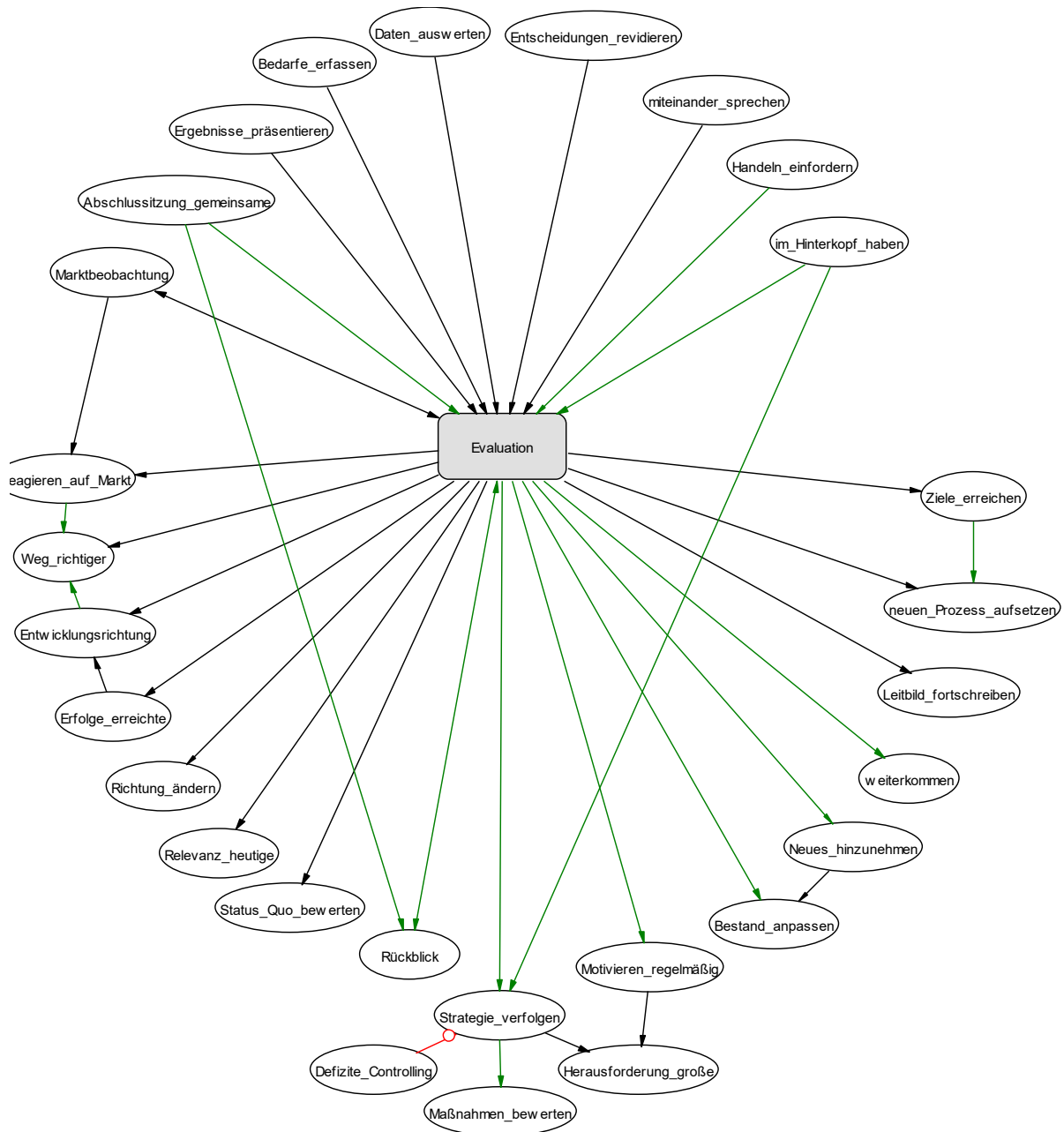


Abbildung 87: Evaluation - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Fallübergreifend wird der Anstoß zur Durchführung von Evaluationen häufig durch die DMO gegeben. Als Grundlage dafür dient in vielen Fällen das touristische Leitbild und die Bewertung der dort verankerten Ziele und Maßnahmen (BH3; CG9; FG1; FS3; FS6). Es wird insgesamt erkennbar, dass Evaluationen hierbei vielfach auch als Wendepunkt verstanden werden. Dieser bietet Anlass, die leitbildbezogenen Entscheidungen und gewählten Umsetzungslösungen kritisch zu rekapitulieren und gemeinsam mit den involvierten Akteuren die weitere Entwicklungsrichtung der Destination festzulegen und bei Bedarf anzupassen (CG3; CG6; FG5; FS5; FS6). Die Einzelfallanalysen legen dazu offen, dass das aktive Aufzeigen von erreichten Erfolgen positiv dazu beitragen kann, dass der eingeschlagene Entwicklungspfad als „richtiger Weg“ wahrgenommen wird. In den Interviews wird die Evaluation von umgesetzten

Projekten häufig auch im Sinne von „Erfolge messen“ erläutert. Diese Erfolge werden entweder durch quantitative Werte (z.B. Entwicklung der Übernachtungszahlen) oder in qualitativer Hinsicht (z.B. Ergebnisse aus Gästebefragungen) dargelegt. Anhand dieser Ergebnisse wird bewertet, inwieweit die verfolgten Maßnahmen positive Effekte erzielen und ob Abweichungen zwischen Zielsetzung und tatsächlicher Umsetzung bestehen. Auch Zwischenevaluationen werden genutzt um zu erkennen, inwieweit die Ziele noch von Relevanz sind oder ob Marktentwicklungen möglicherweise neue Handlungsbedarfe erzeugen (CG1; CG4; FG5; FG8; FS3). Zwischenerfolge aufzuzeigen gilt insofern als wichtig, da es Impulse zur Motivationssteigerung und Identifizierung mit dem Leitbild befördern kann (FS2):

„Man kann es immer wieder entzünden jedes Jahr, dass man sagt, es gibt das Thema Evaluation, es gibt das Thema Impulsveranstaltung, wo man sagt, wir müssen noch einmal den Blick zurückschmeißen: sind wir auf der richtigen Linie unterwegs gewesen? Entspricht es unserer Strategie? Und auch der Blick nach vorne, das Feuer wieder zu schüren. Wir müssen uns wieder stärker fokussieren, noch stärker ausrichten und das wieder in den Blick nehmen.“ (FS6).

Ein solches Bewusstsein zur Leitbildstrategie im Sinne eines gelebten Entwicklungsprozesses aufrechtzuerhalten, gilt aber dennoch als eine große Herausforderung in der Umsetzungsphase (CG9; FG6; FS1).

Weiterhin werden Evaluationen als Ausgangsbasis für den Anstoß eines neuen Leitbildprozesses verstanden. Bereitschaft, Akzeptanz und Offenheit sind dabei wichtige Voraussetzungen, um die einst beschlossenen Ziele des vorherigen Leitbilds anzupassen (BH1; BH2; CG1; CG6; FS3). Es wurde aber auch betont, dass es sinnvoll sein kann, nach angemessener Wirkungszeit – meist zehn Jahre – den Leitbildprozess nicht gänzlich neu und unter breiter Akteursbeteiligung aufzusetzen, sondern die Erfahrungen der vergangenen Periode aufzugreifen und in einem kleinen Akteurskreis weiterzuarbeiten. Dies wurde im Fränkischen Seenland (FS1), Bad Hindelang (BH2; BH3) und Fichtelgebirge (FG2) explizit herausgestellt.

Wie zuvor im Rahmen des Monitorings, gilt auch für die Evaluation ein Blick von außen als wichtig, um den Status Quo einer Destination, ergänzend zur Innensicht der Destinationsakteure, angemessen bewerten zu können. Dieser Ansatz wurde in allen Fällen durch die Beauftragung externer Beratungsagenturen im Zuge der Leitbildentwicklung gewährleistet. Auch die Vergabe studentischer Abschlussarbeiten, Auftragsstudien und die Durchführung von Gästebefragungen helfen dabei, die Außenwahrnehmung zu erfassen (BH6; CG4; FG1; FG7).

Die Analysen zum Evaluationsbegriff hat weiterhin gezeigt, dass Rückblicke und Vorausblicke gleichermaßen und regelmäßig stattfinden müssen, um die benötigte Reflektiertheit im Anpassungsprozess sicherzustellen. Die Fälle haben verdeutlicht, dass die Destinationsakteure grundsätzlich die Fähigkeit eines selbstkritischen Handelns aufweisen und die Erkenntnisse in neue Entscheidungen überführen können. Dieser kritische Blick auf das eigene Handeln führt folglich zu der Frage, inwieweit auch die Bereitschaft zum Lernen aus dieser Haltung entwächst.

Die nachfolgende Abbildung 88 stellt demnach den Begriff des Lernens in den Fokus. Es wird erkennbar, dass sich „Lernen“ positiv auf das Anpassungsbewusstsein auswirkt.



Abbildung 88: Lernen - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

Fallübergreifend lässt sich aus den Einzelfällen ableiten, dass der persönliche Austausch in den Arbeitsgruppen und Touristikertreffen förderlich ist, um sowohl gemeinsam als auch voneinander zu lernen. Das Einbringen von Erfahrungen und Beobachtungen im Hinblick auf Trends oder Probleme gelten dabei als wichtige Impulse zum Aufbau eines kollektiven Lernbewusstseins. Im Hinblick auf das kollektive Lernen zeigen sich auch Defizite in den vier Fällen. Die Verstetigung einer dauerhaften Lernkultur wird dann gefährdet, wenn keine angemessene Dokumentation des Wissens- und Erfahrungsaustauschs erfolgt. Dies wird besonders im Fichtelgebirge deutlich (FS1). Erfolgt dies nicht, besteht das Risiko, dass wertvolles Erfahrungswissen verloren geht und Effizienzverluste in der Anpassungsgestaltung entstehen (BH3). Wichtig im Zusammenhang mit dem Lernbegriff ist auch das Vorhandensein von „Fehlerbewusstsein“. „Fehler [zu] machen“ und „aus Fehlern [zu] lernen“ liefern Erkenntnisse darüber, wie künftig gleiche Fehler vermieden werden können, aber auch um die Entwicklungsrichtung auf Grundlage dieser Erkenntnisse anzupassen (BH1; FG3; FS5). Dazu gehört zu erkennen, wann und wo Chancen verpasst wurden oder geplante Maßnahmen doch nicht umgesetzt wurden (FG4; FG6).

Ein solches Fehlerbewusstsein wird im Fichtelgebirge als positiver Einflussfaktor auf die Anpassungsgestaltung beobachtet. Hier erfolgte die Erkenntnis, dass die digitalen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und der Vernetzung positiv dazu beitragen, auch Lernimpulse außerhalb der Destination aufzugreifen (FG6).

Scheitern wird in den Fällen grundsätzlich nicht als Misserfolg verstanden, sondern gilt als Beitrag zum „Lernen durch Erfahrung“ (FG3). Es zeigen sich aber auch Unterschiede in der Ausprägung von Lernbewusstsein. Im Fall Chiemgau wurde dies in Bezug auf die politischen Akteure erkannt. Hier zeigte sich, dass eine fehlende Bereitschaft für konstruktive Gespräche mit den touristischen Leistungsträgern verhindert, Fehler in den getroffenen Entscheidungen aufzudecken und gemeinsam eine Lösung zur Verbesserung des Defizits finden (CG3). Der Aspekt des „Experimentierens“ wird in nur wenigen Interviews thematisiert. Sie legen offen, dass der Anstoß von neuen Projekten eine Plattform des Ausprobierens bieten können (CG1). Jedoch wurde fallübergreifend die Offenheit gegenüber Neuem und Neues auszuprobieren als positive Einflussfaktor für die Anpassung erkannt (vgl. Kap. 4.4.1).

Abschließend soll noch der Begriff „proaktiv handeln“ (Abbildung 89) betrachtet werden. Kapitel 4.4.1 hat dazu bereits dargelegt, dass proaktives Handeln als wichtige Voraussetzung für Anpassungserfolg verstanden wird. Das setzt nach Auffassung der Interviewpartner voraus, visionär und vorausschauend zu denken und dies in die Entscheidungsfindung einfließen zu lassen. Die Ergebnisse aus den vier Fällen zeigen, dass Maßnahmen des Lernens und Reflektierens ein proaktives Handeln in der Umsetzung positiv befördern. Entscheidend hierbei ist, sich frühzeitig der eigenen Betroffenheit bewusst zu werden und sich regelmäßig mit den möglichen Auswirkungen von Veränderungen zu befassen (FG2; BH7). Dies hilft dabei „am Ball [zu] bleiben“ und im Wettbewerbsgeschehen nicht „abgehängt [zu] werden“ (CG6), aber auch *„dass man noch mehr dieses Bewusstsein hat, sich zu überlegen, was kann ich jetzt schon tun, um dem Ganzen vorzubeugen?“* (FG2).

Die Erstellung eines Leitbilds und die Ausrichtung an dessen Zielen gilt als zentrale Ausgangsvoraussetzung für ein „konzentriertes Vorgehen“. Letztendlich trägt es wesentlich dazu bei, das Bewusstsein für ein proaktives Handeln aufrechtzuerhalten. Die regelmäßige Durchführung von Studien und Befragungen unterstützt auch hier, Veränderungen oder aufkommende Probleme zu erkennen und frühzeitig darauf zu reagieren (CG4; CG6; FG2). Bewusstseinsbildung erweist sich somit zum Schlüssel proaktiven Handelns und folglich auch zur Steigerung des Anpassungsbewusstseins im Destinationsnetzwerks. Im Fränkisches Seenland wurde der Ansatz der Markenbotschafter als wichtige Multiplikatoren gewählt, um regelmäßig in der Politik auf die Probleme des Tourismus hinzuweisen („Probleme ansprechen“) und dadurch eine gemeinsame und übergreifende Bewusstseinssebene zu schaffen (FS2).

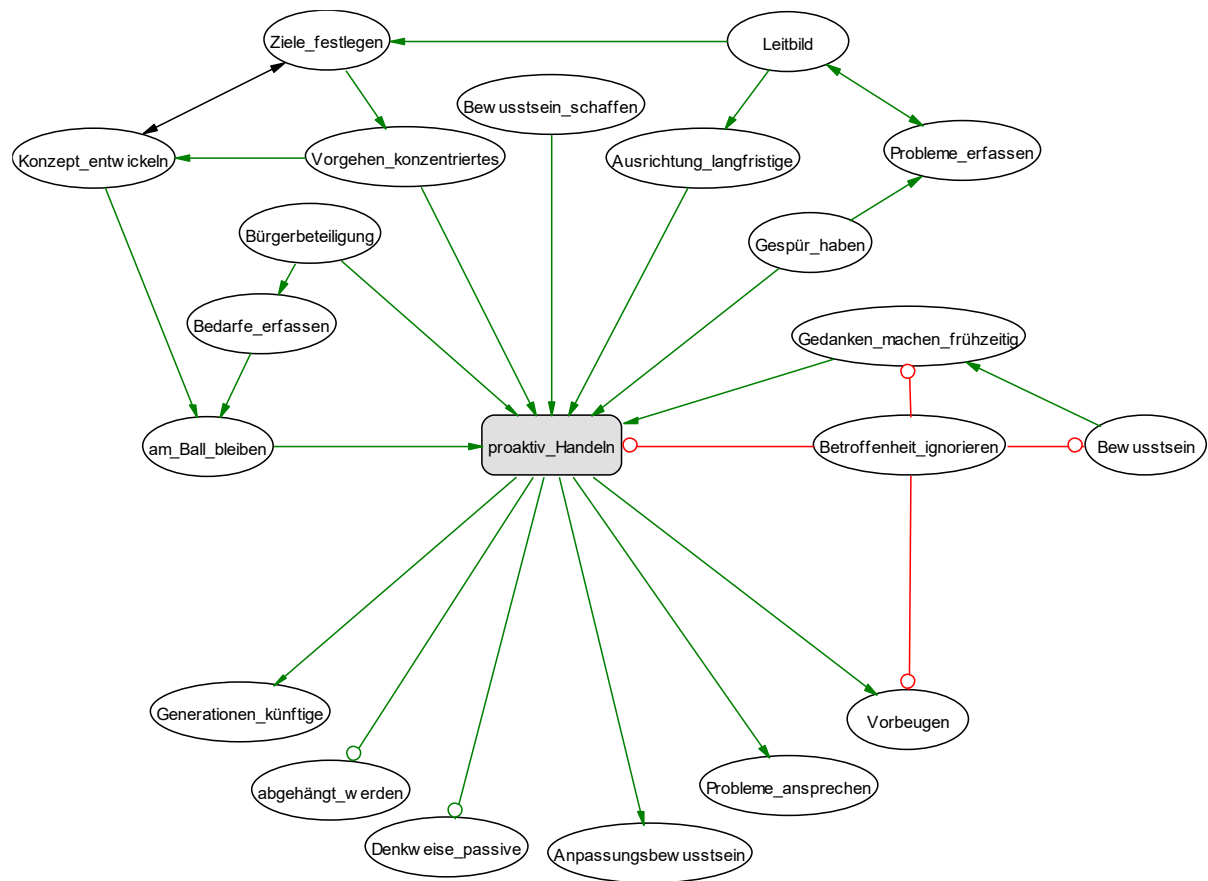


Abbildung 89: Proaktiv handeln - fallübergreifend (Kausalnetz)

Quelle: Eigene Darstellung mittels WinRelan®

5 Diskussion und Implikationen

Nachfolgend werden nun die Erkenntnisse aus der empirischen Analyse gesamtheitlich zusammengeführt und in Verbindung mit den theoretisch-konzeptionellen Vorüberlegungen (vgl. Kap. 2) dieser Arbeit diskutiert. Diese Rückkoppelung ermöglicht es, abschließende Aussagen dahingehend zu treffen, welche Relevanz das Adaptive Governance-Verständnis bei der Anpassung von Destinationen einnimmt und inwieweit diese Prinzipien somit dauerhafter Bestandteil zur Gestaltung von Anpassungsprozessen sein sollten. Die Überführung der Erkenntnisse aus der vergleichenden Fallstudie in einen abstrakten Erklärungsansatz soll einerseits zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage beitragen und andererseits die wissenschaftliche Debatte zur Destinationsentwicklung mittels der Adaptive Governance-Forschung in theoretisch-konzeptioneller Hinsicht erweitern. Daran anknüpfend gilt es Empfehlungen abzuleiten, die neue Handlungsperspektiven für den Praxisalltag der Destinationsakteure eröffnen. In den empirischen Schlussfolgerungen werden abschließend die methodische Vorgehensweise dieser Untersuchung kritisch beleuchtet und dadurch einen Erkenntniswert für weitere Forschungsarbeiten zu liefern.

5.1 Zentrale Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Ein resümierender Blick auf die Erkenntnisse der Adaptive Governance-Forschung legt offen, dass die Fallanalysen eine Vielzahl der in Kapitel 2.2.4 dargestellten Elemente der Adaptive Governance bestätigen. Dazu gehören die Aspekte der Selbstorganisation, eine regelmäßige Interaktion zwischen lokaler und regionaler Ebene zur Entscheidungsfindung, Ansätze des sozialen Lernens, der Austausch von Wissen sowie die Existenz einer effektiven Leadership. Es lassen sich aber auch Unterschiede in der Anwendung und im Nutzenspektrum feststellen, die durch die Kontextualität der vier Einzelfälle begründet werden können. Dies stützt zugleich die Annahme, dass eine Adaptive Governance keine vordefinierte und übertragbare Form der Ausgestaltung sein kann (Chaffin et al. 2016; Van Assche et al. 2022). Ausgehend von der Forschungsfrage (vgl. Kap. 1.3) war das zentrale Ziel dieser Forschungsarbeit zu untersuchen, (a) welche spezifischen Eigenschaften einer Adaptive Governance Destinationen aufweisen und (b) inwieweit diese dazu beitragen, den Prozess der Anpassung dauerhaft zu bewältigen. Die Beantwortung dieser Frage bildet den diskussionsleitenden Rahmen in den nachfolgenden Kapiteln. Hierbei gilt es auch Antwort auf die spezifischen Untersuchungsfragen 1-6 zu liefern.

5.1.1 Destinationsspezifische Prinzipien und Merkmale der Adaptive Governance

Ausgehend von den empirischen Ergebnissen dieser Forschungsarbeit sowie unter Berücksichtigung der theoretischen Erkenntnisse (insbesondere Kap. 2.2.3, 2.2.4 und 2.3.5) werden nachfolgend die zentralen Elemente eines Adaptive Governance-Systems im Destinationskontext bestimmt. Sie bilden die zentrale Synthese dieser Arbeit. Es werden aber auch Diskrepanzen und Lücken diskutiert, die sich aus dem hier verfolgten Untersuchungsansatz erkennen lassen.

Multiskalarität der Zusammenarbeit

„Wir sind der Meinung, jeder von uns hat, ob jetzt beruflich oder persönlich irgendwelche Kompetenzen, die ich für die Regionalentwicklung einsetzen kann und zwar in Ergänzung zum Hauptamt, nicht in Konkurrenz. Und insbesondere ist es uns hier ein Anliegen, die Vernetzung in der Region voranzubringen, das Image der Region zu verbessern und einfach Informationen zu bieten über diesen Lebensraum [...], nicht nur die touristische Destination, sondern wirklich über den Lebens-, Arbeits-, Wirtschafts- und Tourismusraum.“ (FG2)

Adaptive Governance strebt an, skalenübergreifende und gemeinschaftsbasierte Ansätze in der Interaktion zur Anpassungsgestaltung zu berücksichtigen (Edwards et al. 2019). Die empirischen Fälle bestätigen, dass die dahinterliegenden Prinzipien von Ganzheitlichkeit, Konsens und Gleichbehandlung von Bedarfen es ermöglichen, Tourismusentwicklung breiter zu verstehen und ein gemeinwohlorientiertes Verständnis auszubilden, in dem sie gesellschaftliche Belange stärker berücksichtigen und Einheimische an den Entscheidungsprozessen beteiligen (vgl. Kap. 2.3.1). In den untersuchten Fällen stehen die Akteure der DMO-Ebene und der lokalen Ebene in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander. Jedoch beschränken sich die Austauschbeziehungen überwiegend auf diese beiden Skalenebenen. Der Zweck der Zusammenarbeit besteht im Austausch von Informationen, der temporären Projektarbeit, Arbeits- und Ressourcenteilung, Kenntniserwerb über starke Akteure und Akteurskonstellationen sowie in der Bildung von Vertrauen und Allianzen (vgl. Kap. 2.2.4). Dieser gemeinschaftsbasierte Ansatz erweist sich in den Fällen als arbeitsintensiv und zeitaufwändig. Er bietet aber den Vorteil, die Akzeptanz und die Legitimität von Entscheidungen zu erhöhen, indem die Akteure der Destinationsgemeinschaft eine aktive Rolle in der Gestaltung des Anpassungsprozesses einnehmen. Zugleich bestätigt es wesentliche Grundsätze der Adaptive Governance. Regelmäßige Treffen, ob formell in den touristischen Gremien und Arbeitskreisen oder auf informeller Ebene, erfolgen in allen Fällen. Sie orientieren sich häufig an bestimmten Leitbild- und/oder Projektzyklen.

Eine Offenheit zur Beteiligung von Einheimischen und weiteren nicht-touristischen Akteuren (vgl. Kap. 2.2.4) zeigt sich vor allem im Rahmen von Leitbilderstellungsprozessen. Ziel ist es, die Belange und Interessen frühzeitig in die Überlegungen der Destinationsentwicklung einzubringen. Besonders in den Fällen Bad Hindelang oder Fichtelgebirge ist die Einbindung der Einheimischen in den strategischen Gestaltungsprozess von einer breiten Werte- und Bedarfsvielfalt gekennzeichnet. Hier wurde die Prämisse klar vorangestellt, nicht ein rein touristisches Leitbild, sondern eine ganzheitlich orientierte Lebensraumstrategie für die Destination zu verfolgen. Dieses Vorgehen führt unweigerlich zu einem engeren Zusammenrücken der Tourismusentwicklung mit weiteren Planungs- und Management-Bereichen. Dieses bereichsübergreifende Vorgehen kann auch im Fichtelgebirge und im Chiemgau bestätigt werden. Jenseits der Phase der Erstellungsprozesse zeigt sich jedoch eine Reduzierung der Akteursvielfalt. Dies wiederum hatte in den Fällen zur Folge, dass auch die Möglichkeiten des sozialen Lernens erneut eingeschränkt werden (Edwards et al. 2019).

Proaktive Handlungsorientierung und Kontinuität

„Sich resilient als Region zu entwickeln heißt ja im Prinzip, diesen Veränderungsprozessen, denen wir ausgesetzt sind, ob als Mensch, ich persönlich, als Institution oder als Firma oder eben auch als Region, offen zu begegnen, also nicht verschüchtert, nicht ängstlich [...], sondern dass wir in der Lage sind, uns frühzeitig Gedanken darum zu machen, wie wir uns denn dieser Zukunft stellen wollen.“ (FG2)

Anpassungsorientiertes Handeln erfolgt in den vier empirischen Fällen auf Basis eines strategischen Leitbilds, das in einem partizipativen und niederschwellig angelegten Erstellungsprozess entwickelt wurde. Dieses strategiegeleitete Vorgehen bestätigt zugleich die in Kapitel 2.1.2 und 2.2.4 gewonnenen Erkenntnisse. Die empirischen Ergebnisse haben offengelegt, dass die gemeinsame Entwicklung der strategischen Orientierung zwingend notwendig ist, um das Bewusstsein für die gemeinsamen Probleme in der Destination kontinuierlich aufrecht zu erhalten und einen Handlungsrahmen für die lokale Ebene zu schaffen. Die Bildung eines kollektiven Willens gilt als wichtiger Handlungstreiber zur Anpassung im Destinationsnetzwerk und entspricht somit den Forderungen der Adaptive Governance Forschung (vgl. Kap. 2.2.4). Die Leitkonzepte sind in der Regel auf acht bis zehn Jahre ausgelegt. Dieser Zeitraum wird in den Fällen als notwendig erachtet, um die darin enthaltenen Ziele und Maßnahmen nicht nur umzusetzen, sondern auch ausreichend im Bewusstsein der Akteure zu verankern und Handlungen herbeizuführen. Diese langfristige Orientierung geht mit dem Verständnis einher, dass eine Adaptive Governance kein Ansatz für kurzfristiges Handeln sein kann und die Akteure in ihrer Selbstverpflichtung zur Unterstützung langfristiger Gestaltungsprozesse stärkt (Hong & Lee 2018; Janssen & Van Der Voort 2020).

Die Fälle verdeutlichen, dass je eingängiger und inkrementeller das Leitbild (Andriollo et al. 2021) und die darin enthaltenen Ziele angelegt sind, desto eher wird es von den Akteuren konsequent verfolgt. Das stetige Erinnern an die strategische Leitlinie von Seiten der DMO sowie das Vorsortieren aufkommender Veränderungen hinsichtlich ihrer Relevanz unterstützt dessen Verstetigung zusätzlich (vgl. Kap. 2.2.4). Die gemeinsame Handlungsgrundlage bildet eine wichtige Richtschnur, um das strategische Handeln im Praxisalltag der Akteure auf lokaler Ebene einzubetten (vgl. Kap. 2.2.4). Denn über alle Fälle hinweg hat sich gezeigt, dass die lokalen Akteure im Tagesgeschäft vorrangig auf das operative Geschehen fokussieren und somit nur über wenig Möglichkeiten zur strategiegeleiteten Anpassung verfügen, auch weil es die lokalen Akteure schlichtweg überfordert (Janssen & van Voort 2016). Ohne diese übergreifende strategische Klammer kann sich aus der anfänglichen Motivation, die häufig in den Strategiebildungs- oder Markenprozessen zu beobachten war, nur schwer ein dauerhaft selbstverpflichtendes Anpassungsverhalten herausbilden (vgl. Kap. 2.2.4). Wichtig ist hierbei, dass die lokale Strategieentwicklung die übergeordneten Leitbilder berücksichtigt und an dessen Ziele anknüpft (Wamsler 2017). Dies wird besonders im Chiemgau erfolgt.

Eine zentrale Erkenntnis aus der Mehrfallstudie ist, dass die Verfolgung von Anpassungsstrategien auf der Grundlage eines dauerhaft iterativen Ansatzes (Karpouzoglou et al. 2016) in den Destinationen unzureichend ist. Die Akteure in den Fällen folgen in der Regel einem linearen, konsekutiv gedachten Gestaltungsweg (vgl. Kap. 2.1.2), in denen Iterationsschleifen eher selten von Beginn an in der Leitbildstruktur angelegt sind. Es wird jedoch häufig in den

Destinationen versucht, die lineare Strategieumsetzung mittels Ad-hoc-Analysen oder informellen Gesprächen zur Bewertung aufkommender Probleme zu ergänzen und dadurch das intendierte mit einem emergenten Anpassungsverständnis zu verbinden (Wiechmann 2011). Dieses flexible Vorgehen wird durch die netzwerkbasierte und selbstorganisierte Anlage der Destination Governance (Farsari 2021; Volgger & Pechlaner 2014) in den Fällen positiv begünstigt. Speziell in Bad Hindelang wurde der Tourismusbeirat als wichtige Plattform identifiziert, um dort mittels Feedbackschleifen die Anpassungsmaßnahmen im Prozess der Entscheidungsfindung zu optimieren (BH6).

Da in den Fällen die identifizierten Governance-Strukturen häufig das Ergebnis früherer Anpassungsaktivitäten der vergangenen zehn (oder mehr) Jahre sind, zeugen die bestehenden Akteursstrukturen von einer gewissen Kontinuität und einem langfristigen sozialen Gedächtnis und erfüllt damit eine grundlegende Voraussetzung der Adaptive Governance (u.a. Folke et al. 2005). Dies sorgt fallübergreifend dafür, dass sich ein grundlegendes Fortführungsbewusstsein (Haupter et al. 2011) in den Destinationen etabliert hat, in dem an das Wissen aus früheren Konzepten und an die Erfahrungen früherer Gestaltungsprozesse angeknüpft wird.

Auch wenn die Notwendigkeit zur Flexibilität in den Fällen offen betont wird, so gelten die komplementäre Sicherstellung von Kontinuität und Konsistenz in den Akteurs- und Planungsstrukturen (Sharma-Wallace et al. 2018) als wichtige Schlüsselfaktoren zur Etablierung einer anpassungsfähigen Destination. Die Aufrechterhaltung von erprobten und gut funktionierenden Arbeitskreisen und Akteurskonstellationen erweist sich hierbei als wichtige Voraussetzung (vgl. Kap. 2.2.4). Die in den Falldestinationen mehrfach geforderte Dualität aus Flexibilität und Kontinuität bestätigt folglich die theoretischen Annahmen aus Kapitel 2, in denen auf das benötigte Spannungsfeld zwischen einer robusten und dynamischen Gestaltungsweise von Adaptive Governance-Systemen verwiesen wird (Hartman 2016a, 2018b; Janssen & van der Voort 2016). Auch die Fortführung von Akteurskonstellationen (*Spin-offs*), wie sie in den Strategiebildungsprozessen und in der temporären Projektarbeit entstanden sind, unterstützen dabei das Anpassungshandeln zu verstetigen und dadurch eine langfristige Anpassungskompetenz und Sozialkapital im Rahmen neuer Governance-Konfigurationen aufzubauen (vgl. Kap. 2.2.3; 2.2.4). Zeitgleich können diese Spin-offs als dauerhaftes Überwachungsgremium fungieren, die die Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen überwachen. Jedoch liefert die Fallstudie Hinweise darauf, dass diese Chance mit Abschluss von Leitbildprozessen häufig in der Destinationspraxis verpasst bzw. nicht konsequent fortgeführt wird.

Polyzentralität durch geteilte Macht und Verantwortung

„Idealform wäre für mich natürlich schon, dass die Leistungsträger bzw. diejenigen, die vor Ort in den Tourist Informationen, in den Tourismuseinrichtungen sitzen, auch auf politischer Ebene stärker in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, mehr gehört werden; sodass das mehr Gewicht bekommt und der Tourismus auch in den Gemeinderäten, in den Stadträten wichtiger wird.“ (FS3).

Fallübergreifend haben die politischen Machtstrukturen die Rolle der touristischen Akteure in der Entscheidungsfindung deutlich beeinflusst. Aufgrund der engen Verflechtung zwischen

Tourismus und Verwaltungsebene in den Organisationsstrukturen der Tourismusorganisationen (Schuler 2014a; Kap. 2.3.2) ist der Einfluss der Politik auf die Entscheidungen im Tourismus somit unumgänglich. Dies wurde auch in der Adaptive Governance-Forschung in ähnlicher Weise erkannt (Kauark-Fontes et al. 2023). Die Einbindung der Politik gilt in allen Fällen aber dennoch häufig als wünschenswert, da sie Legitimität für wichtige Entscheidungen schafft, touristische Interessen im eigenen Wirkungsreis fördern kann und nicht zuletzt die Ko-Finanzierung von Anpassungsmaßnahmen sicherstellt (Munene et al. 2018). Durch die einflussnehmende Funktion der Bürgermeister auf DMO-Ebene wird nicht nur die lokale Ebene gestärkt, sondern auch eine Wertschätzung in den Entscheidungen für die Gesamtdestination erreicht (vgl. Kap. 2.2.4). Mitgliederversammlungen der DMOs gelten hierbei als formeller Entscheidungsrahmen, um zentrale Beschlüsse in der Anpassungsgestaltung zu fassen. In den vier Fällen zeigen sich vergleichbare Machtkonstellationen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die politischen Akteure in den Vorständen der DMO bzw. in der Gemeindepolitik die Entscheidungen treffen und die touristischen Beiräte als beratende Gremien fungieren. Diese Situation wird in den Falldestinationen häufig als negatives Machtgefälle empfunden, da die Machtdominanz der Politik den Einflussbereich der touristischen Akteure stark einschränkt. Eine Lösung für dieses Problem bietet in den Fällen das Einbringen von externen, neutralen Moderatoren (Edwards et al. 2019), beispielsweise in Form von touristischen Beratungsunternehmen. Dennoch begrenzen die institutionellen Rahmenbedingungen auf Destinationsebene die Dynamik einer Adaptive Governance in nicht zu vernachlässigendem Maße und stellen für die Stärkung eines kollektiven Verantwortungsgefühls und Selbstwirksamkeit (Pollermann 2013) eine Hürde dar.

In allen Falldestinationen konnte eine stufenweise Abfolge der Entscheidungsfindung identifiziert werden, in denen die touristischen Akteure ohne politische Legitimation gewisse „Vorentscheiderstrukturen“ bilden (Fürst 2013). Dies trifft auf die Mitglieder von Tourismus- und Marketingbeiräten zu. Dies Form der impliziten Mitbestimmung bedeutet, dass die explizite Entscheidungsfindung durch die politischen Akteure nicht nur in gewissem Maße beeinflusst, sondern auch durch das Aufzeigen von flexiblen Gestaltungslösungen ideal ergänzt und die bestehenden Handlungsmöglichkeiten erweitern kann (Pedroza-Gutiérrez et al. 2021; Kap. 2.2.3). Dadurch ergeben sich komplementäre Strukturen aus expliziten und impliziten Entscheidungsarenen, die zu einem Ausgleich von Machtverhältnissen wesentlich beitragen können (Kap. 2.2.4).

Das in den empirischen Fällen erkannte Legitimitätsproblem von informellen Netzwerken bestätigt das im Adaptive Governance-Ansatz erkannte Dilemma (Pahl-Wostl 2009). Es zeigt sich aber auch, dass dieses Problem desto geringer wahrgenommen wird, je transparenter die getroffenen Entscheidungen kommuniziert werden (Fürst 2013; Kap. 2.2.4). Um dies zu erreichen, wurde in Bad Hindelang der Tourismusbeirat dem Hauptausschuss der Gemeindepolitik zugewiesen. Dennoch liefern die Erkenntnisse der empirischen Studie, dass eine Verteilung von Verantwortung und Macht, wie es der Adaptive Governance-Ansatz vorsieht (Chaffin et al. 2014), im Kontext der untersuchten Destinationen nicht in Gänze gesichert ist.

Effektive Koordination durch Leadership und Brückenfunktionen

„Treiber sind Personen, die schlicht und einfach gesagt haben: Hört auf zu jammern. Wir müssen selber und wir müssen einheitlich denken und konzeptionell denken [...]. Einer der Kerntreiber ist definitiv das persönliche Engagement von einzelnen Wenigen, die dann andere mitziehen. Das ist mit Sicherheit der, wenn mich einer fragen würde: Was ist das definitiv Alleinige, was man haben muss, um als Region vorwärts zu kommen? Treiber!“ (FG1)

Die Ergebnisse der Mehrfallstudie bestätigen, dass eine effektive Führung als Katalysator für Veränderungen wirkt (Rijke et al. 2012), indem sie Maßnahmen der Anpassung anstößt, stetig neue Akteure in die Entscheidungen zur Destinationsentwicklung einbezieht und den Mut zur Anpassung oder gar zu transformativem Handeln endogen stärkt (vgl. Kap. 2.2.3). In den Falldestinationen erfolgt der Anstoß von Anpassungsprozessen häufig von oben gerichtet ausgehend von der DMO. Es konnten aber auch Impulse ausgehend von der lokalen Ebene identifiziert werden. Die Fallanalysen haben gezeigt, dass häufig hoch motivierte Einzelakteure mit visionärer Kompetenz den Prozess der Anpassung im Destinationssystem aktiv vorantreiben und dadurch zur Bewusstseinsbildung maßgeblich beitragen (vgl. Kap. 2.3.2). Führungsfunktionen zeigen sich in allen Fällen vielfach in der Rolle der DMO-Manager oder den Geschäftsführern aus der Gruppe der touristischen Leistungsträger. Während die Rolle des regionalen DMO-Managers häufig als starke Führungspersonen beschrieben werden, mangelt es hingegen auf lokaler Ebene häufig an starker Führung, insbesondere wenn es um strategische Fragen geht. Auch spezifische Akteurskonstellationen bestehend aus DMO, Wirtschaftsförderung und/oder Regionalentwicklung gelten als wichtige Antreiber. Dies hat sich im Fichtelgebirge und Chiemgau in besonderer Weise bestätigt. Die Intensivierung der Kooperation zwischen DMO, Wirtschaftsförderung und Standort-/Regionalentwicklung wird demnach als sinnvoller Weg erkannt, um eine bessere Ausgangslage für die Innovationskraft in der Region zu schaffen. Es bestätigt zugleich das in Kapitel 2.3.2 dargelegte Spannungsfeld einer netzwerkbasierten Koordination aus Leadership, Governance und Management sowie die Gestaltungsanforderungen im Adaptive Governance-Ansatz.

Die in den empirischen Fällen erkannte Notwendigkeit, die Anpassung im Tourismus stärker mit anderen Querschnittsthemen und strategische Maßnahmen zu verknüpfen, führte zu einer stärkeren politischen Unterstützung und Legitimation für die Anpassungsarbeit. Es entspricht dadurch der in der Adaptive Governance geforderten horizontalen Integration (vgl. Kap. 2.2.4). Um Anpassung von einer Willensbekundung auch in die Umsetzung zu überführen (Wamsler 2017), wird in den Einzelfällen die Relevanz gewillter Einzelakteure im Kooperationsnetzwerk erkannt. Diese müssen sowohl auf der lokalen Ebene als auch auf übergeordneter Projekt- bzw. Arbeitsebene fähig und bereit sein, Führungs- und Vorreiterrollen zu übernehmen, in unterschiedlichen Wirkungskreisen zu agieren und sich dabei für die konsequente Beachtung der kollektiven Ziele, unabhängig von der persönlichen Motivation, einzusetzen (Rijke et al. 2012). Dies bestätigt zugleich die in Kapitel 2.1.2 benannte Rolle von Nischenakteuren, die durch ihr visionäres Handeln wesentlich zum Vorankommen und Beschleunigen eines Prozesses beitragen. Die empirischen Ergebnisse machen deutlich, dass ein Anpassungsprozess ohne Führung oder einen externen Impuls, beispielsweise durch Moderatoren, kaum durchführbar ist. Folglich sind beide Aspekte für die Entwicklung und

Durchsetzung von Anpassungslösungen unverzichtbar (Haupter et al. 2011; Winges 2015). Je nach Phase und Situation im Gestaltungsprozess, kann der Einsatz von Akteuren mit unterschiedlichen Führungsqualitäten erforderlich werden. Wie in Kapitel 2.2.1 dargelegt, werden auch in den Fallanalysen Rollenbilder wie Wissensträger, Antreiber, Charismatiker, Verwalter, Vermittler, Visionär, Innovator, Motivator, Impulsgeber bis hin zum Verstärker oder Möglichmacher benannt. Langjährige Erfahrungen und Beständigkeit in der Führungsfunktion werden als Vorteil im Rahmen der Anpassungsgestaltung verstanden, da sie die Anschlussfähigkeit an vergangenes Wissen und frühere Erfahrungen gewährleisten. In Einzelfällen wurde aber auch explizit zum Ausdruck gebracht, dass diese Führungspersönlichkeiten (meist DMO-Manager) nicht einfach kopiert oder ersetzt werden können und bestätigen die Annahmen von Van Assche et al. 2022.

Zur Relevanz von Brückenfunktionen legt die Mehrfallstudie drei Funktionsbereiche offen: erstens die touristischen Gremien, zweitens die Funktion der Markenbotschafter und drittens die Funktion der Bürgermeister, die als Schnittstelle zwischen der lokalen Ebene- und DMO-Ebene fungieren. Sie tragen wesentlich zum Entstehen und zur Aufrechterhaltung einer vernetzten Mitte im Destinationssystem bei (Castro-Arce & Vanclay 2020). Die Pflege und die Aufrechterhaltung von Qualität und Quantität der Interaktionsbeziehungen im Destinationsnetzwerk zeigen sich als Schlüsselfaktoren zur Anpassung (Andriollo et al. 2021; Kaján & Saarinen 2013). Die Fallstudie verdeutlicht, dass die Bürgermeister ihrer Rolle als Brückenfunktion jedoch nur dann gerecht werden können, wenn sie die Querschnittsfunktion des Tourismus unter ganzheitlichem Blickwinkel verstehen sowie bereichsübergreifende Verbindungen herstellen und diese im politischen Verständnis verankern. Um in ihrer Funktion zu einer effektiven und flexiblen Governance beizutragen, ist es also wichtig, dass sie kontinuierlich auf Wissen über die Veränderungen in der Destination und im Tourismus zurückgreifen können (Ebel et al. 2023; Folke et al. 2005). Nur so kann auch vermieden werden, dass die langfristige, strategische Ausrichtung der Destination nicht auf Grundlage von falschen Einschätzungen oder mangelndem Wissen beeinträchtigt wird.

Die Erkenntnisse der Fallstudie bestätigen ferner, dass das Angebot einer partizipativen Mitgestaltung positive Effekte auf die Akzeptanz, Selbstverpflichtung und Dynamik in der Anpassungsgestaltung erzeugen. Zudem wurde deutlich, dass eine phasenweise Öffnung und Schließung des Entscheider- und Koordinationskreises, meist bestehend aus DMO, politischen Akteuren und Gremiumsmitgliedern, ein geeigneter Ansatz ist, um das demokratische Dilemma zwischen Effektivität und Partizipation zu lösen (Newig & Voß 2010). Die empirischen Ergebnisse bestätigen, dass die regelmäßige Ausweitung des Akteurskreises nicht nur positive Effekte auf die Eigendynamik in der Umsetzungsphase zur Anpassung erzielen, sondern auch dazu führen, dass stetig neue Handlungsperspektiven in die Bewertung von Anpassungslösungen einfließen (vgl. Kap. 2.2.4). Um die Effizienz und Lernfunktion im Netzwerk sicherzustellen, gelten im Rahmen von breiten Partizipationsprozessen Nachbesprechungen im kleinen Akteurskreis als wichtiges Instrument. Zugleich bestätigt es aber, dass die Legitimationsfrage von partizipativen Gestaltungsansätzen (Bichler & Lösch 2019) auch in den Falldestinationen eine Herausforderung für die Governance darstellt.

Anpassungsbewusstsein durch kollektive Wissensbildung und -transfer

„Ich muss in der Region die Fähigkeit haben, dass ich die eigenen Stärken und Talente kenne. Und ich muss wissen, anhand der Megatrends, wie ich diese Talente dafür verwenden kann und was für Werkzeuge ich entwickle oder was ich da brauche.“ (CG8)

Das Anpassungshandeln dauerhaft aufrechtzuerhalten erweist sich nur so lange als möglich, wie auch das Bewusstsein, die Überzeugung und das Engagement der betroffenen Akteure sowie die Kenntnis über die eigenen Stärken in der Destination vorhanden sind (Chaffin et al. 2016). Die Bildung und der Transfer von Wissen, wie es die Theorie der Co-Production anstrebt (vgl. Kap. 2.2.3), gilt in den Fällen als wichtige Stellschraube zur Gewährleistung von Adaptivität im Destination Governance-System. Eine frühzeitige Sensibilisierung wird vor allem in den Phasen von Leitbilderstellungsprozessen beobachtet. Informelle Akteursnetzwerke, wie die Touristikertreffen und thematischen Arbeitskreise, zeigen sich als geeignete Plattformen zur Produktion, Verbreitung und Nutzung von anpassungsrelevantem Wissen (Riechel 2011). Damit eine Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen erfolgt, muss dieses Wissen in den alltäglichen Handlungsrouinen der lokalen Akteure integriert werden. Wie im Adaptive Governance Ansatz verankert (vgl. Kap. 2.2.4), erweist sich auch hier der Führungsaspekt als zentraler Faktor. Denn mit stetigem Erinnern an die gemeinsamen Ziele und Ausgangsprobleme kann wesentlich zur Festigung des Anpassungsbewusstseins und dem Aufbau von Sozialkapital beigetragen werden.

Kapitel 2 hat deutlich gemacht, dass die Entwicklung und Bewertung von Anpassungslösungen Wissen über den Zweck und den Kontext erfordert, in dem sie umgesetzt werden (Rijke et al. 2012; Edwards et al. 2019). Diese theoretische Annahme wird durch die Erkenntnisse der untersuchten Fälle bestätigt. Fallübergreifend ist erkennbar, dass der Wissensaustausch zwischen den Akteuren der lokalen Ebene dazu beiträgt, die Bedürfnisse und Abhängigkeitsbeziehungen besser zu verstehen. Hierzu zählen besonders jene Aspekte, die für das Destination Management nicht unmittelbar sichtbar sind, da das übergeordnete Management in der Regel einen breiteren Problemlösungsansatz verfolgt (Andriollo et al. 2021). Die Theorie des Social Learning legt den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen im Rahmen informeller Netzwerke in besonderer Weise nahe (vgl. Kap. 2.2.3). Auch wenn es viel Zeit und Mühe in Anspruch nimmt, kann es wesentlich dazu beitragen, schnell neues Wissen zu schaffen und dadurch Innovationen vorantreiben. Hierbei spielen auch Rückkopplungsschleifen eine wichtige Rolle. Der informelle Austausch von Erfahrungswissen und Arbeitsweisen sowie gegenseitige Besuche zwischen den Akteuren der lokalen Ebene (*relationales Lernen*) haben sich auch in den Fällen als wichtige Ansätze erwiesen, um den Lerneffekt im Destinationsnetzwerk durch soziales Lernen zu steigern. Diese starken sozialen Beziehungen tragen wesentlich zum Aufbau von Kompetenz und Wissensnetzwerken in der Destination bei (Dressel et al. 2020; Pollermann 2013; Baggio et al. 2010). Zudem schaffen sie eine verbesserte Entscheidungsgrundlage, die dabei hilft, in Zeiten der Veränderung die gemeinsamen Bedarfe besser auszurichten (*normatives Lernen*). Die Ergebnisse der Fallstudie haben bestätigt, dass mit der Aktivierung des lokalen Bewusstseins auch die Übernahme von lokaler Verantwortung und Selbstverpflichtung gesteigert wird sowie Mitmacheffekte entstehen, die zur Mobilisierung weiterer Akteure im Netzwerk führen.

Reflexionskapazität und Wirksamkeit

„Um aus Fehlern zu lernen, kann man nie genügend Fehler machen.“ (FG3)

Um Anpassung durch Selbststeuerung aufrechtzuerhalten, müssen die Akteure ihr Handeln und ihre Entscheidungen stets kritisch hinterfragen und eine Offenheit gegenüber der Veränderung gewohnter Arbeitsweisen aufbringen (Pechlaner & Innerhofer 2017; Pot et al. 2023; Kap. 2.2.3). In den Destinationen wird erkennbar, dass es weniger darum geht den Anpassungsprozess zu steuern (Grin 2016; Hölscher et al. 2017), als vielmehr durch das gemeinsame Lernen aus Erfahrungen und Fehlern den weiteren Pfad der Anpassung zu bestimmen. Dies wurde vor allem im Fichtelgebirge erkannt. Diese Form der Selbststeuerung gelingt in den Destinationsnetzwerken der Fälle umso besser, umso häufiger die Akteure an die gemeinsame strategische Leitlinie erinnert werden. Wie in Kapitel 2.2.4 gefordert, werden dort dauerhafte Plattformen des Austausches benötigt, die für alle zugänglich sind. Erfolgt dies nicht, so bestätigt die Fallstudie, dass sich vor allem die Akteure der lokalen Ebene von der kollektiven strategischen Marschrichtung entfernen. Als Plattformen dienen häufig thematische Arbeitskreise oder Touristiker-Netzwerke und entsprechen dadurch den Prinzipien aus Kapitel 2.2.4. Diese Arbeitskreise werden aber auch kritisch gesehen, da sie dem Prinzip der Freiwilligkeit folgen und keine verbindliche Verstetigung sozialen Lernens gewährleisten können. Anders zeigt es sich mit dem Einsatz von strategischen Geschäftsfeldern, wie im Fall Chiemgau, die aufgrund der finanziellen Beteiligung den Grad der Selbstverpflichtung deutlich erhöhen.

Die Fallanalysen zeigen, dass die dortigen Anpassungsprozesse grundsätzlich auf der Basis einer Lern- und Austauschkultur erfolgen, wie es die Adaptive Governance einfordert (vgl. Kap. 2.2). Eine wichtige Grundlage für das gemeinsame Lernen und kollektive Wissen wird über das Leitbild der Destinationen gelegt (vgl. Kap. 2.1.2). Die Rückkoppelung von Problemen und Erfahrungen gelten als wichtig, um den proaktiven Einfluss auf die Entwicklung der Destination aufrechtzuerhalten. Dies erfolgt häufig informell im Rahmen bilateraler Gespräche oder ad hoc in den Netzwerktreffen und bestätigt die theoretischen Vorüberlegungen aus Kapitel 2.2.4 (Andriollo et al. 2021; Hartman 2018b; Meekes et al. 2017). Als Treiber reflexiven Handelns zeigt sich die regionale DMO, die nicht nur den Überblick über die Gesamtentwicklung der Destination bewahrt, sondern auch über einen breiteren Zugang zu Wissen außerhalb des Destinationssystems verfügt. Die Kapazitäten zur Überwachung von Erfolgen und Veränderungen sind in allen Fällen ähnlich angelegt. Erstens liefert die Beobachtung der gewerblichen Übernachtungen Hinweise auf die Tourismusentwicklung. Zweitens gelten strategische Leitbilder und die dortigen Ziele als Prüfraum für Zwischenerfolge. Drittens dienen Gästebefragungen als Hilfsmittel, um qualitative Daten zur Zufriedenheit mit dem Destinationsangebot zu generieren. Viertens gelten die umsetzungsbegleitende Bewertung von Kooperationsprojekten als wichtig, um den Erfolg von Maßnahmen zu überprüfen und die Wirksamkeit der getroffenen Entscheidungen abzuschätzen (FS5).

Das Wissen über die Wirksamkeit von Maßnahmen gilt in den Fällen als Voraussetzung für ein lernorientiertes Handeln, das dafür genutzt wird, dass sich Fehler nicht durchsetzen bzw. wiederholt werden (Janssen & van der Voort 2016). In Teilen wird dieses Bewusstsein auch dafür genutzt, ineffiziente Entscheidungen bereits im Prozess aufzugeben, wie der Fall Chiemgau bestätigt hat. Trotz des vorhandenen Bewusstseins für Monitoring und Evaluation in

den vier Fällen, ist ein systematischer Ansatz dafür eher selten in den Gestaltungsstrukturen angelegt. Überwachungskapazitäten gelten dennoch als wichtig, um Interessenkonflikte und Machtungleichgewichte im Blick zu haben und dem angestrebten Ideal des Gemeinwohls in der Destinationsgemeinschaft entsprechen zu können (vgl. Kap. 2.3.1 und 2.3.2). Die Defizite in der Bereitstellung und der Nutzung von Feedbackmechanismen sowie die mangelnde Dokumentation von Erfahrungen gefährden somit die Implementierung einer dauerhaften Lernkultur und des Bewusstseins im Netzwerk (Halkier & James 2017; Hartman 2018b; 2023). Der Mangel an regelmäßiger Überwachung und Feedbackmöglichkeiten stellen folglich eine Hürde für die langfristige Etablierung einer Adaptive Governance in den Destinationen dar (Sharma-Wallace et al. 2018). Speziell in Bad Hindelang wurde die Ursache der Umsetzungslücke zur Implementierung von regelmäßigen Reflexionsmaßnahmen konkret auf ungeklärte Zuständigkeitsfragen zurückgeführt. Aber auch ein Mangel an Zeit (Hartman 2023), häufig bedingt durch das Alltagsgeschäft der lokalen Akteure, zeigt sich in den Fällen als negativer Einflussfaktor einer rückkoppelungs- und lernbasierten Anpassungsgestaltung. Dies wird häufig mit der Erwartungshaltung von schnellen Erfolgen zusätzlich verschärft.

In jenen Fällen, in denen Gelegenheitsfenster erkannt wurden zeigt sich, dass die Akteure bereits ein entsprechendes Ausgangswissen mittels SWOT-Analysen gesammelt haben, um das Ausmaß von Problemen zu erfassen und die Erfordernisse der Anpassung adäquat abzuleiten (Sharma-Wallace et al. 2018). Dies bestätigt zugleich, dass das Ziel zur Etablierung eines dauerhaft lernenden Netzwerks bzw. Governance-Systems nur über einen gewissen Grad der Systematik und der Anwendung von geeigneten Informations- und Kommunikationstechnologien erreicht werden kann (Pollermann 2013; Kap. 2.3.2). Die dafür benötigte Konsequenz und Kontinuität können in den empirischen Ergebnissen nicht hinreichend festgestellt werden. Lediglich im Fall Chiemgau wird betont, dass die Durchführung von Studien in festgelegten Zyklen dabei helfen kann, den Markt im Blick zu behalten und die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit von Maßnahmen zu prüfen. Dies wiederum ermöglicht, schnellere Schlüsse für die Destination zu ziehen. Die in der Adaptive Governance (vgl. Kap. 2.2.4) geforderte Reaktionsfähigkeit und Flexibilität findet sich in diesem Vorgehen wieder.

Die Bereitschaft und der Raum für das Ausprobieren von Lösungen variiert in den Fällen lässt und lässt sich überwiegend in der Projektarbeit sowie unter den Akteuren des privaten Sektors feststellen. Auffällig ist, dass die Lernbereitschaft und die Offenheit gegenüber einem trial-and-error-Verhaltens im Fichtelgebirge stärker als in anderen Fällen ausgeprägt ist. Die Erfahrungen mit dem Strukturwandel der Porzellanindustrie können eine mögliche Begründung dafür sein. Prozesse zur Erstellung von Leitbildern oder Marken erweisen sich als häufig genutzter Ansatz, um neue Akteurskonstellationen und/oder neue Interaktionswege auszuprobieren und hinsichtlich ihrer Eignung für eine dauerhafte Governance-Lösung zu prüfen. Jedoch ist die Angst vor dem Scheitern neuer Gestaltungswege in den Fällen deutlich erkennbar und trifft insbesondere auf die Akteure aus Politik und Verwaltung zu. Da Letztere nur beschränkt die Möglichkeit zum Experimentieren aufbringen können und die Kontrollierbarkeit von Experimenten unter einer breiten Akteursbeteiligung eine Herausforderung darstellt (Newig & Voß 2010), wird das Handlungsprinzip eines *learning-by-doing* (Wöhler 2013) nicht von allen Akteuren als positiver Beitrag für die Destinationsentwicklung verstanden.

Reaktive Handlungsfähigkeit und institutionelle Flexibilität

„Und das sind alles staatliche Strukturen und die handeln relativ schwerfällig und wenig innovativ. Die sind nicht dafür bekannt, dass sie galoppieren.“ (CG2)

Die theoretischen Grundlagen haben gezeigt, dass die Anpassung an Veränderungen und Innovationen die Fähigkeit erfordert, Entwicklungspfade und den Gestaltungsrahmen flexibel zu modifizieren sowie neue Abläufe, Instrumente und Organisationsformen in Erwägung zu ziehen (Janssen & van der Voort 2016). Hierbei zeigen die untersuchten Fälle, dass die Integration des Tourismus in regionale Entwicklungskonzepte ein sinnvoller Ansatz ist, um die institutionelle Flexibilität durch die sektorübergreifende Verknüpfung von Planungs- und Managementansätzen im Sinne des Co-Management zu erhöhen (vgl. Kap. 2.2.3). Um die Governance adaptiv halten zu können und die Dominanz einzelner Stakeholder durch diesen sektorenübergreifenden Ansatz zu reduzieren (Langle-Flores et al. 2017), wurde in den Fällen erkannt, dass die verschiedenen Arten von Organisationen und ihre Kompetenzvielfalt stärker unter einem Dach zusammenrücken müssen. Im Chiemgau und im Fichtelgebirge zeigt sich dieses Bemühen durch die stärkere Kooperation von Tourismus, Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung. Die breitere Auswahl aus verschiedenen Instrumenten der Beobachtung und Datenerfassung ermöglicht es dort, einerseits die Vielzahl der Treiber und Veränderungen besser zu erfassen und andererseits die Reaktionsmöglichkeiten in der Destination zu erhöhen (vgl. Kap. 2.2.4). Diese Machtkonzentration aus den drei Bereichen schafft zugleich eine verbesserte Ausgangsbasis für den Umgang mit der multidimensionalen Herausforderung und Komplexität der Wechselwirkungen (Janssen & van der Voort 2016; Haupter 2011).

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich, dass ein systematisches Monitoring die Flexibilität von Handlungen sicherstellt und eine Anpassung von Maßnahmen während der Umsetzungsphase ermöglicht (Boyd & Juhola 2015; Sharma-Wallace et al. 2018). Diese Flexibilität ist jedoch gefährdet, wenn die strategischen Entscheidungen zur Destinationsentwicklung vielfach an Förderprogrammen ausgerichtet sind und dadurch Abhängigkeiten erzeugen. Die auf Destinationsebene genutzten Förderprogramme gelten zumeist als starr und lassen Modifizierungen während der Umsetzungsphase kaum zu. Da die Förderinstrumente zudem teils sehr unterschiedlich angelegt sind, können die Erfahrungen kaum transferiert werden. Dies bestätigt zugleich die von Kauark-Fontes et al. (2023) identifizierten Gefahren des Silo-Denkens für ein integriertes Handeln innerhalb des Governance. Zudem schränken finanziell belastete Kommunen, wie die Konsolidierungsgemeinden im Fichtelgebirge, die Freiräume zur (Mit-)Gestaltung deutlich ein. Die Strukturen der Tourismusorganisationen und der dortige Einfluss der Politik wirken sich ebenfalls auf die institutionelle Flexibilität aus und haben zur Folge, dass die Belange der verschiedenen Stakeholder nicht flexibel in ein gemeinsames, regionales Handlungskonzept integriert werden können (Fürst 2013).

Um die flexible Handlungsfähigkeit dennoch zu gewährleisten und gleichzeitig den Einfluss der Politik und die Hürden der Bürokratie zu reduzieren (vgl. Kap. 2.2.4) wurde im Chiemgau die Einrichtung von strategischen Geschäftsfeldern als Gestaltungsweg gewählt. Dies bestätigt die von Van Assche et al. (2022) getroffene Annahme, dass Unternehmen und private Organisationen wesentlich leichter neue Dinge und Anpassungslösungen ausprobieren können und somit kontinuierlich zur Anpassung der Destination beitragen. Durch die finanzielle

Beteiligung der Leistungsträger wird nicht nur die Übernahme von Verantwortung im strategischen Handeln der Destination erhöht, sondern auch der Grad der Mitbestimmung sowie der Rückgriff auf Ressourcen, Innovationskraft und Trendbewusstsein deutlich erweitert. Gegenüber den temporären Projektansätzen, bietet die Einrichtung von strategischen Geschäftsfeldern den Nutzen, dass der Informationsfluss zu den Marktveränderungen dauerhaft erhalten bleibt und Impulse des Anpassungshandelns auf lokaler Ebene gesetzt werden. Im Fall Fichtelgebirge wird Informationsfluss im Kooperationsnetzwerk über die Fusion dreier regionaler institutioneller Einheiten (DMO, Naturpark und Fichtelgebirgsverein) angestrebt. Die gegenseitigen Sitze in den Vorständen führen nicht nur zu einem höheren Konsens und Interessenausgleich in der strategischen Arbeit, sondern tragen auch zur Identitätsbildung und der Herausbildung einer kollektiven Handlungsgrundlage bei. Dies wiederum erleichtert es, die beschlossenen Ziele und Handlungsfelder auf die lokale Ebene zu transportieren und bildet letztendlich geeignete Voraussetzungen dafür, den Anforderungen der Adaptive Governance im Hinblick auf die Multi-Akteurs- und Multi-Level-Perspektiven und eine polyzentrische Ausgestaltung zu entsprechen.

5.1.2 Determinanten im Gestaltungsprozess

Kritische Einflussfaktoren lassen sich fallübergreifend auf wenige, aber klar erkennbare Determinanten zurückführen. Die Ergebnisse zeigen, dass die kontinuierliche Bewusstseinsbildung und Motivation zentrale Faktoren zur Gewährleistung von Kontinuität bilden. Dies ist keine neue Erkenntnis und wurde in früheren Publikationen der Governance- und Management-Literatur bereits vielfach erkannt. Diese Untersuchung bestätigt jedoch, dass diese Aspekte nach wie vor nicht an Relevanz für die regionalen Gestaltungsprozessen verloren haben. In den Experteninterviews wurde deutlich, dass nicht nur eine starke „Koalition der Willigen“ unabdingbar ist, sondern auch engagierte Brückenfunktionen den Informationsfluss und die Interaktionsbeziehungen aufrechterhalten. Sie sorgen für die kontinuierliche Abstimmung zwischen den Planungsvorhaben und den strategischen Zielen der lokalen und regionalen Ebene. In den untersuchten Fällen sind es vor allem die Legitimationsprobleme der touristischen Akteure und informellen Netzwerke sowie die strukturellen Rahmenbedingungen, die eine Hemmwirkung auf den Gestaltungsprozess ausüben. Die empirischen Ergebnisse bestätigen, dass Brückenfunktionen eine zentrale Rolle zur Lösung des identifizierten Legitimitätsproblems (Munene et al. 2018; Pahl-Wostl 2009; Pollermann 2013) einnehmen. Auch der Nutzen und die Notwendigkeit einer effektiven Leadership, die phasenübergreifend agiert, ist fallübergreifend unbestritten und stellt sich in den Fällen in ähnlicher Weise dar.

Für die Phase der Umsetzung wurde erkannt, dass die fehlende Festlegung von Umsetzungsstrukturen mit klaren Aufträgen und Verantwortlichkeiten zu einem Ausbleiben von reflexivem Handeln und Lernen im Kooperationsnetzwerk führen. Die Einrichtung von Umsetzungsbegleitern, wie es beispielsweise die ILE-Region im Fichtelgebirge vorhält, legt solche klaren Aufträge zur kontinuierlichen Überprüfung und Bewertung von Maßnahmen bereits zu Beginn eines Anpassungszyklus fest. Da ein Anstoß von Lern- und Feedbackschleifen im Netzwerk regel- und zweckmäßig vorgesehen sind, wird die Einrichtung einer solchen Funktion einem iterativen Gestaltungsanspruch gerecht.

Über alle Falldestinationen hinweg werden ähnliche Gestaltungsmuster in den Anpassungsprozesse identifiziert. Das Durchlaufen von Projektzyklen (Fabry & Zeghni 2019) in einem Zehnjahres-Turnus bestätigen, dass das prozessuale Anpassungsverhalten in den Destinationen (vgl. Abbildung 90) dem Prinzip des Adaptiven Kreislauf nach Holling sowie des RADAR-Prinzips in ähnlicher Weise folgen (vgl. Kap. 2.1.2). Der Zyklusbeginn wird grundsätzlich durch die Leitbilderstellung eingeleitet und knüpft hierbei an frühere Handlungskonzepte an. Es kommt fallübergreifend zum Ausdruck, dass die Prozesse der Anpassungsgestaltung von dynamischen Entwicklungen und einem mehrdimensionalen Einflusspektrum gekennzeichnet sind und bestätigen die in der Literatur zur CAS vorliegenden Annahmen (vgl. Kap. 2.2.3; 2.3.1). Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass sich die Akteure in den Fällen der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Iteration durchaus bewusst sind, jedoch zeigen die fallspezifischen Phasen der Umsetzung, dass das Iterationsverhalten, wie es die Theorie des Social Learning (vgl. Kap. 2.2.3) vorsieht, schwach ausgeprägt ist und keiner erkennbaren Regelmäßigkeit und/oder Systematik folgt. Ursachen finden sich in der mangelnden Herausbildung von Eigenverantwortung, dem defizitären Bewusstsein einer übergreifenden Strategie im Alltagsgeschäft sowie dem Mangel an innovativen Wegen der Interaktion. Diese Herausforderungen und Schwächen wurden in ähnlicher Weise in Kapitel 2.2.5 identifiziert.

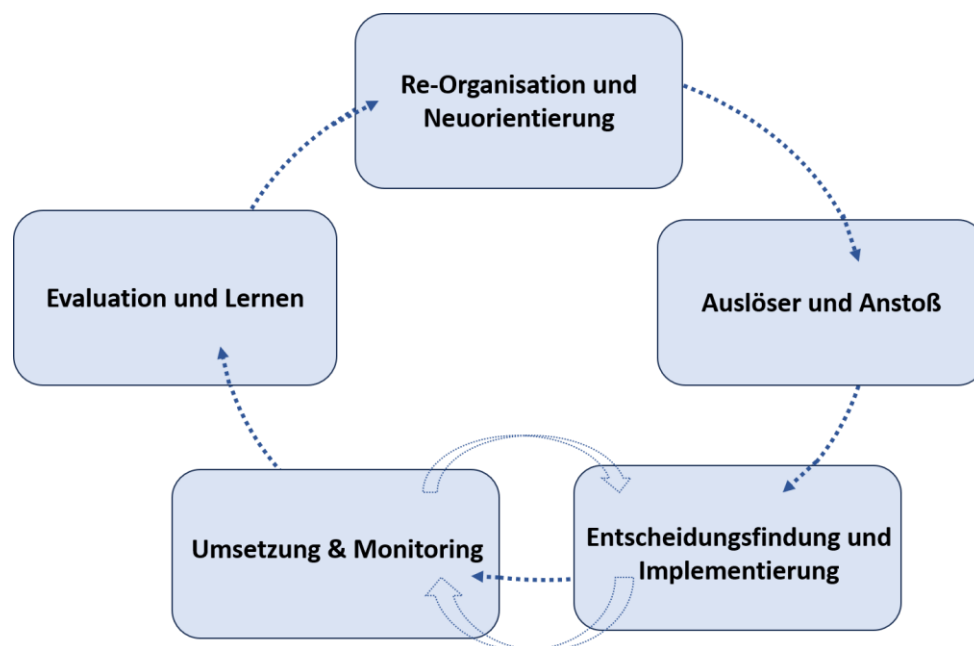


Abbildung 90: Prozessuales Verständnis der Anpassung in Destinationen

Quelle: Eigene Darstellung

Die mangelnde Iteration führt dazu, dass die Co-Production und der Wissenstransfer zur Verstetigung eines Anpassungsbewusstseins nicht kontinuierlich im Netzwerk gewährleistet werden (Wyborn 2015). Überraschend ist dabei, dass der Einsatz von technologie-unterstützten Kommunikationswegen nicht immer als positiver Nutzen für eine flexible und virtuelle Form des Austauschs benannt wird, sondern auch als prozesshemmend gilt, da er in den Destinationen häufig zu einem Verlust des kollektiven Verantwortungsgefühls und der Motivation führt. Dieser Umstand lässt sich in Teilen auf die Umstände der COVID-19-Pandemie zurückführen.

Auch wenn regelmäßige, persönliche Treffen neben dem Hauptberuf, insbesondere die Akteure der lokalen Ebene, deutlich beanspruchen, so wurde diese Regelmäßigkeit für den dauerhaften Erfolg des Anpassungsprozesses in allen Fällen klar betont. Dies zeigt, dass reflexives Handeln im Prozess zwar zunächst zu einem zeitlichen Mehraufwand für die Akteure führt, jedoch einen Nutzen dahingehend schafft, frühzeitig neue Chancen und Problemlösungen zu identifizieren und damit die Effizienz der Anpassung sicherzustellen.

Insgesamt lassen sich aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen organisations-spezifische, umsetzungsspezifische und reflexionsspezifische Anforderungen ableiten, die in der nachfolgenden Tabelle 16 zusammengeführt werden.

Tabelle 16: Befördernde und hemmende Faktoren im Anpassungszyklus

Hemmende Faktoren	Zyklusphase	Fördernde Faktoren
• Überwiegend finanzielle Ausrichtung an Förderprogrammen • Freiwilligenprinzip/Ehrenamt • Mangelnde Tourismuskenntnisse in der Politik (aufgrund schwacher Informationspolitik) • Dominante Ausrichtung auf Belange von Eliten • Fehlende Klärung und Abstimmung von Zeithorizonten	<i>Auslöser und Anstoß</i>	• Problemeinschätzung (SWOT-/Vulnerabilitätsanalysen) zur Bestimmung von Anpassungserfordernissen • Intensive Bewusstseinsbildung (aber Komplexität der Treiber vermeiden) • Wissensbildung (Bedarfe, Handlungsfelder, etc. erfassen) • Einschätzung verfügbarer Anpassungskapazitäten • Starke Akteurskonstellationen“ ermitteln • Partizipative Strategiebildung • Einrichtung verbindlicher, regelmäßiger und innovationsorientierter Kooperationsformen (Strategische Geschäftsfelder mit Budget) • Beschränkung auf wenige Ziele und leicht erfüllbare Umsetzungsschritte
• Wechselnde Mandatsträger und Verantwortlichkeiten • Fehlende Einrichtung von Umsetzungsstrukturen • geringe Legitimität auf Seiten der Tourismus • fehlender Interessenausgleich (Vielzahl persönlicher Einzelinteressen)	<i>Entscheidungsfindung und Implementierung</i>	• Abklärung von Finanzierung und Verantwortlichkeiten • Stärkung von Brückenfunktionen • Mitwirkung und Einbezug beratender Gremien (Tourismus-/Marketingbeirat) • Synergien von Strategien und Maßnahme prüfen (und in

5.1 Zentrale Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

• fehlende Vereinbarungen zwischen den Ebenen und Institutionen		Planung und Management berücksichtigen) • Festlegung flexibler und sektorenübergreifender Managementtools • Festlegung klarer und regelmäßiger Interaktionswege für Umsetzungsphase
• Zeitmangel aufgrund beruflicher Verpflichtungen (Engagement neben Hauptberuf und Alltagsgeschäft) • Temporär befristete Finanzmittel (Fördergelder; kommunale Haushaltsmittel) • Nicht-systematisches Monitoring hemmt Folgenabschätzung von Maßnahmen • Ad Hoc-Überwachung erlaubt nur reaktives Handeln (fehlende Personalressourcen) • Wechselnde Zuständigkeiten • Häufige virtuelle Kommunikation • Breite Beteiligung • Unklare Verantwortlichkeiten • Fehlender Wissens- und Erfahrungstransfer • Lange Pausen bei persönlichen Netzwerktreffen (zwischen lokaler und regionaler Ebene) • Fehlende Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse • Fehlender Zugang für „neue“ Akteure (als Impulsgeber)	Umsetzungsphase	• „Umsetzungsbegleiter“ /effektive Leadership • Instrumentenvielfalt • Einbau von Lernschleifen (Feedback/Feedforward) zur Etablierung einer Lernkultur • Informelle Feedbackschleifen • Regelmäßigkeit der Treffen zw. lokaler und regionaler Ebene • Persönliche Treffen für Austausch und Kommunikation • Informelle Beziehungen/Treffen • Moderation (externe) • Gelegenheitsfenster nutzen und Innovationen vorantreiben • Zwischenerfolge kommunizieren und „feiern“; Motivation und Bewusstsein aufrechterhalten • Gegenseitige Besichtigungen der Akteure/Exkursionen zu ähnlichen Destinationen fördern • Regelmäßige Zwischen-evaluationen durchführen • Experimentierräume (Modellprojekte) einrichten, um neue Gestaltungswege zu erproben • Passive Beteiligung (E-Mail-Newsletter zur Information) vs. Aktive Beteiligung (z.B. Arbeitskreise) zur stetigen Abstimmung und Einbringen von Vorschlägen, Erfahrungswerten und Wissen
• Mangelnde Überprüfung von Maßnahmen (Wirksamkeit) • Mangelnde Dokumentation • Zeitlicher Mangel und geringe Beteiligung (Evaluation nur im kleinen Kreis)	Evaluation und Lernen	• Nutzung einer „Checkliste“ von anvisierten Maßnahmenfolgen • Wissensmanagement (Weitergabe der Lernergebnissen) • Diskussion und Bewertung der Lernerfolge

• Intransparenz der Ergebnisse • Transfermangel: ausschließlich tourismusbezogener Erkenntnisgewinn		• Verbesserung bestehender Organisations- und Interaktionsformen (Effizienz, Effektivität) • Festlegung weiterer Entwicklungspfad • Entwicklung kreativer Lösungen • Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse (inter-/transdisziplinär)
• Fehlende Einrichtung polyzentrischer Gestaltungslösungen • Fehlende Abstimmung der strategischen Planung zw. lokaler und regionaler Ebene	<i>Re-Organisation und Neuorientierung</i>	• Nachnutzung und Verstetigung der gesammelten Fähigkeiten und Erfahrungen • Fortführung effizienter Akteurskonstellationen unter Einbindung neuer Akteure • Anstoß von Strategiebildung auf regionaler und lokaler Ebene • Festlegen von Brückenfunktionen und Kompetenzfeldern • Einrichtung eines sektorenübergreifenden Überwachungs-gremiums (Mehrebenen-Prinzip) • Definieren von klaren Handlungsaufträgen für spezifische Akteursgruppen („Kümmerer“ festlegen)

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3 Akteurs- und netzwerkspezifische Anpassungskompetenz

„So paradox es klingt, die Anpassung muss anpassbar sein [...]. Das heißt, wir müssen mit unserer Anpassungsfähigkeit als DMO eigentlich Anpassungsfähigkeit an die Anpassungsfähigkeit beweisen. Die Flexibilität, die muss permanent da sein.“ (FG1)

Sowohl in den Fallanalysen als auch in den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Kap. 2) wurde offengelegt, dass die Gestaltung von Anpassung strukturelle, prozessuale und soziale Anforderungen voraussetzt. In den empirischen Ergebnissen tritt die Notwendigkeit einer Führungsfunktion, die alle Phasen eines Anpassungszyklus begleitet, in besonderer Weise in Erscheinung. Dies bestätigt zugleich das Prinzip der effektiven Koordination zwischen Akteuren und Ebenen der Adaptive Governance (vgl. Kap. 2.2.4). Fallübergreifend wird diese Rolle häufig bei der regional agierenden DMO gesehen. Es konnten aber auch Akteurskonstellationen identifiziert werden, die dieser Rolle gerecht werden. Eine wichtige Erkenntnis aus den Fallanalysen ist hierbei, dass die Verfügbarkeit von Anpassungskompetenzen sowohl auf lokaler wie auch auf regionaler Ebene als positiver Einflussfaktor gelten, um das Destinationsnetzwerk dauerhaft handlungsfähig zu halten. Die zuvor dargestellte prozessuale

Abfolge der Anpassung sollte demnach so gestaltet sein, dass sie nicht nur das Anpassungs- und Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen befördert, sondern auch zur Herausbildung netzwerkspezifischer Anpassungskompetenzen beiträgt. Hierbei muss aber verstanden werden, dass Anpassung nicht nur die Suche nach Lösungen zur Bewältigung von Wandlungstreibern beinhaltet. Sie sucht auch nach Verbesserungen der Handlungsfähigkeit sowie nach Möglichkeiten der Einflussnahme auf rechtliche und politische Systemstrukturen, die die Entscheidungsfindung und operativen Prozesse begünstigen (Wamsler 2017). Unter dem Anspruch einer kontinuierlichen Flexibilität, Anpassbarkeit und Wandlungskapazität, muss eine Adaptive Governance somit selbst adaptiv sein (van Assche et al. 2022; Kap. 2.1.3). Dies zu erwirken, wird vielfach der Funktion der Leadership zugeschrieben.

Folgende Aspekte konnten im Rahmen der Untersuchung identifiziert werden, die eine unterstützende Hebelwirkung zur Herausbildung und Stärkung von Anpassungskompetenz im Destinationsnetzwerk leisten können (vgl. Abbildung 91):



Abbildung 91: Netzwerkspezifische Anpassungskompetenz

Quelle: Eigene Darstellung

- **Konnektivität:** Die Identifizierung von Schlüsselakteuren und die Kenntnis über die starken Player helfen dabei anpassungsrelevante Ressourcen und Fähigkeiten zu bündeln und somit die Bandbreite an Anpassungsmöglichkeiten für die Destination zu erweitern. Hierbei gilt es gesellschaftliche und sektorenübergreifende Probleme zu verknüpfen, um die benötigten strategischen Schnittstellen und einen breiteren Wissenszugang zu schaffen. Ganzheitliches Denken sowie die Fähigkeit Zusammenhänge zwischen Handlungsfeldern zu erkennen, fördern die Entwicklung integrativer und transdisziplinärer Konzepte.
- **Bewusstseinsbildung und Wissenstransfer:** Bewusstsein und Wissen über die eigene Betroffenheit und Lösungsmöglichkeiten sind ein Schlüsselfaktor der Anpassbarkeit und können nur über eine dauerhafte Wissens- und Lernkultur erreicht werden. Um ein solch lernendes und kreatives Netzwerk zu fördern sowie die Suche nach Problemlösungen und sozialen Innovationen voranzutreiben, müssen Diskussionsarenen kontinuierlich genutzt

werden. Als wichtige Eigenschaften gelten auch politisches Feingefühl sowie Konfliktbereitschaft, um die Interessen und Bedarfe innerhalb der Gemeinschaft zu vertreten. Hierbei sollte die Durchsetzung kollektiven Willens stets Antreiber des Handelns sein, aber Einzelinteressen dabei nicht ignorieren.

- *Visionäre Kompetenz und Mut:* Die Fähigkeit und die Bereitschaft strategisch zu denken und zu handeln sind zentral, um die kollektiven Interessen der Anpassung in der Destinationsgemeinschaft sicherzustellen. Vorausschauendes Denken und die Weitsicht bilden dafür eine wichtige Grundlage. Vor dem Hintergrund einer stetigen Veränderungsdynamik bedeutet Anpassung auch Bereitschaft zur Veränderung. Sie erfordert demnach Mut und Risikobereitschaft, Neues zu wagen. Dafür bedarf es einer Offenheit gegenüber alternativen Lösungswegen („über den Tellerrand schauen“). Scheitern im Rahmen von Experimenten sollte nicht als Schwäche, sondern als Möglichkeit zur Verbesserung verstanden werden. Die Diskussionsarenen helfen wiederum dabei, nicht nur gemeinsame Visionen zu entwickeln, sondern auch stetig an diese zu erinnern und eine Selbstwirksamkeit zu fördern.
- *Analytisches Verständnis und Selbstreflexion:* Um Probleme zu identifizieren, müssen die Akteure im Destinationsnetzwerk zu Analysen befähigt werden. Das Aufbringen eines analytischen Verständnisses betrifft alle Phasen der Anpassung. Die Verwertung von Wissen für die Entscheidungsfindung führt dazu, eine dauerhafte Problemlösungsorientierung zu etablieren und eintretende Veränderungen im Blick zu behalten. Dadurch werden zugleich die Flexibilität und Agilität im Netzwerk verbessert. Die Bereitschaft zum Lernen und zur kritischen Selbsteinschätzung unterstützt dabei Fehlentscheidungen rechtzeitig zu erkennen. Die Fähigkeit zur Dokumentation und Weitergabe von Wissen wird hierbei als besonders wichtig erachtet. Sowohl aus anpassungs- als auch aus transformationstheoretischer Sicht werden Lern- und Experimentierräume benötigt, um in gemeinsamer Interaktion neue Gestaltungswege auszuprobieren (vgl. Kap. 2.1.2). Damit eine schnelle Abwendung von nicht tragfähigen Anpassungspfaden erfolgen kann, muss auch das Beharrungsvermögen Einzelner und starker Gemeinschaften (Eliten) durch Sensibilisierung und Wissenstransfer abgebaut werden. Hier gilt es vor allem, die Angst vor Veränderungen zu nehmen, und bewusst zu machen, dass Anpassung keine vollständige Selbstaufgabe bedeutet.
- *Koordinations- und Kommunikationskompetenz:* Selbstorganisation basiert darauf, dass die Destinationsakteure aus sich selbst heraus Handlungsentscheidungen herbeiführen und Anpassungsinitiativen anstoßen. Dazu bedarf es der Bereitschaft einzelner (und führender) Persönlichkeiten, die regelmäßig Impulse dafür setzen, das Handeln antreiben, Akteure ermutigen sowie die Interaktionen moderieren. Andernfalls, so zeigen die Fallanalysen, droht ein Auseinanderbrechen in viele teilregionale Prozesse, die im schlimmsten Fall parallel und nicht interaktiv agieren. Eine multilaterale Kommunikation im Netzwerk muss sowohl formelle Wege als auch informelle Wege gleichermaßen unterstützen.
- *Trendgespür und Innovationskompetenz:* Um dem Anspruch eines dualen Fokus zwischen Anpassung und Transformation gerecht zu werden (vgl. Kap. 2.1.3), bedarf es der Offenheit und des Gespürs für Gelegenheitsfenster. Beides hilft dabei, die Chancen einer Transformation, aber auch mögliche Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Die Fälle zeigen dahingehend, dass die Entwicklung eines solchen Gespürs nur durch stetige

Kommunikation und einen Blick außerhalb des Destinationssystems erreicht werden kann. Das Aufbringen von Achtsamkeit und Mut zur Veränderung gelten hierbei als wichtige Eigenschaft. Das Einholen von Informationen und das Gewinnen neuer Daten dienen wiederum dazu, ein Gespür für Trends zu entwickeln.

Der Blick auf die Anpassungskompetenz lenkt zugleich auf die Frage nach den dafür unterstützenden Multiplikatoren. Die DMOs haben sich als wichtige Instanz zur Verknüpfung der Akteure und Ebenen im Destinationssystem erwiesen. Vor dem Hintergrund der Diskussion zum Destinationsverständnis (vgl. Kap. 2.3.1) zeigte sich, dass Destinationen nicht nur Wettbewerbsraum, sondern auch Lebens- und Identitätsraum sind. Dies führt unweigerlich zu der weiteren Frage, ob sich mit diesem wandelnden Destinationsverständnis nicht auch das Rollenverständnis der DMO ebenfalls wandeln muss. In den Fallanalysen konnte beobachtet werden, dass die Durchgriffsmöglichkeit der DMO zur Etablierung eines übergreifenden Anpassungshandelns scheitert, da sie über keine Legitimität für Entscheidungen verfügt und deshalb in einer Abhängigkeit zu den politischen Entscheidern steht. Aufgrund dieses Beziehungsverhältnisses erscheint die Handlungsfähigkeit der DMO im Anpassungskontext als fragiles und nicht verlässliches Konstrukt. Die Entscheidungen hängen in hohem Maße von der Offenheit gegenüber und dem Wissen über den Tourismus seitens der politischen Mandatsträger ab – aber eben auch von der freiwilligen Handlungsbereitschaft der Tourismusakteure. Dies führt dazu, dass die DMOs kaum in der Lage sind, über die Rolle eines Koordinators und Moderators hinauszukommen (vgl. Kap. 2.3.2).

Um einerseits die Legitimationsfrage zu berücksichtigen und andererseits dem Bestreben nach einem gemeinwohlorientierten Ansatz entsprechen zu können, wurde der Zusammenschluss verschiedener Funktionseinheiten als sinnvoller Weg aus den Fallanalysen abgeleitet. Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, gemeinsam zu einem gefestigteren und nachhaltigen Ansatz der Tourismus- und Regionalentwicklung beizutragen und dadurch eine kollektive Verantwortung zur Gestaltung des Raums übernehmen zu können. Der Lebensraumansatz nimmt, in mindestens zwei der untersuchten Fälle, die Funktion eines richtungsweisenden Handlungsrahmens ein. Für den Tourismus hat dies einen weitreichenden Nutzen, da beispielsweise planerische oder naturschutzrechtliche Belange deutlich besser adressiert werden können.

Zusammen mit den Funktionen der Wirtschaftsförderung und der Regional- und Standortentwicklung, wandelt sich die Rolle der DMO zu einem integralen Bestandteil einer regionalen Entwicklungseinheit, die auch die Kompetenzen des DMO-Managers vor diesem Hintergrund neu definieren. Hierbei gewinnen die Aspekte des „Brückenbildens“ und des sektoralen Denkens zur Stärkung des Lebensraumgedankens eine neue Bedeutung, in der die Destinationsentwicklung längst nicht mehr nur eine touristische Angelegenheit ist. Vorbilder dafür liefern u.a. die Neuausrichtung die IDM Südtirol auf Grundlage des Landestourismusentwicklungskonzepts 2030+ (Pechlaner et al. 2022) oder die Allgäu GmbH (2023), die das Tourismus-, Standort- und Markenmanagement zur Entwicklung des Allgäus als zukunftsorientierten „*Gestaltungsraum für individuelles Leben, Arbeiten und Urlauben im ländlichen Raum*“ vereint. Es muss jedoch bewusst sein, dass der Tourismussektor nicht zuletzt aufgrund seiner fehlenden Legitimation und Kompetenz in anderen strategischen Handlungsfeldern nicht alleinig die führende und verantwortliche Funktion eines solch gemeinwohlorientierten

Lebensraumansatzes sein kann. Aufgrund dieses Dilemmas benötigt der Tourismus legitimierte Partner an seiner Seite, die jene Befugnisse mitbringen, um Beschlüsse zur Gestaltung und Anpassung des Raumes, ob Wettbewerbs- oder Lebensraum, zu fassen. So wurde die Rolle der Politik, besonders mit dem Amt der Bürgermeister, als Brückenfunktion in diesem Kontext betont, da sie die benötigte politische Rückendeckung in der touristischen Entscheidungsfindung verschafft (Haupter et al. 2011). Ihnen muss künftig stärker die Rolle zuteilwerden, die Akzeptanz neuer Governance-Arrangements durch ihr Mandat zu unterstützen, die im Rahmen von Adaptive Governance-Initiativen entstehen können (Andriollo et al. 2021).

5.2 Theoretisch-konzeptionelle Schlussfolgerungen

Die theoretischen Vorüberlegungen haben ergeben, dass auch im Destinationskontext die Notwendigkeit für ein Adaptive Governance-Verständnis besteht und somit die stärkere Berücksichtigung von komplexitätsorientierte Erklärungsansätze, wie es die Adaptive Governance-Forschung verfolgt, erforderlich macht (vgl. Kap. 2.3.1 und 2.3.5). Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es zu überprüfen, inwieweit das theoretische Ausgangsverständnis des Adaptive Governance-Ansatzes im Destinationskontext geeignet und somit anschlussfähig ist. Kapitel 2.2.2 hat dazu offengelegt, dass in den bisherigen Diskursen zur Adaptive Governance bislang wenig Anknüpfung an die Destinationsforschung stattgefunden hat. Der Beitrag dieser Forschungsarbeit besteht darin, neue theoretische Impulse zum Gestaltungsverständnis von Anpassung im Destinationskontext zu setzen und zeitgleich die bisherige Dominanz umweltwissenschaftlicher Studien in der Adaptive Governance Forschung weiter zu relativieren.

Durch den theoretischen Rückgriff auf die Anforderungen und charakteristischen Merkmale der Adaptive Governance konnten in den untersuchten Fällen die Strukturen und Prozessmechanismen sowie die zur Anpassung genutzten Gestaltungsansätze untersucht werden. Mittels eines solchen Analyserahmens war es möglich, die einflussnehmenden Faktoren in den untersuchten Anpassungsprozessen zu identifizieren und in einem destinationsspezifischen Kontext einzuordnen. Die Fallanalysen haben gezeigt, dass die Beachtung von Veränderungsdynamiken und einer langfristigen Handlungsperspektive unabdingbar sind, um die Governance von Destinationen anpassungsfähig zu halten. Der theoretische Beitrag der CAS-Theorie für die Destination Governance-Forschung kann mit dieser Forschungsarbeit bestätigt werden. Die CAS-Theorie trägt wesentlich dazu bei, die gebotene Reflexivität und Lernfähigkeit im Destinationssystem zu berücksichtigen und eine analytische Hebelwirkung für das Verständnis einer anpassungsorientierten und resilienten Entwicklung von Destinationen zu schaffen (Hartman 2023). Der hier erfolgte Diskurs zur Relevanz von Flexibilität, Lernbereitschaft und eines experimentellen Verständnisses dient dazu, die in Kapitel 1.2 identifizierte Forschungslücke zu schließen. Ein zyklischer Prozessansatz unterstützt zusätzlich dabei, die strategische und planerische Anlage von touristischen Anpassungsprozessen besser zu erklären und Veränderungen sowohl im Prozess als auch in der Governance zu erkennen. Mit diesem Forschungsbeitrag wurde die Notwendigkeit von Überwachungskapazitäten und Lern- und Feedbackinstrumenten sowie die Sicherstellung institutioneller Flexibilität zur Bewältigung von Veränderungen aufgezeigt. Dies hilft zu erkennen, welche strukturellen und prozessualen Stellschrauben angezogen werden müssen

oder können, um Destinationen zu adaptiven Governance-Systemen zu entwickeln. Die Erkenntnis der Adaptive Governance-Forschung zur regelmäßigen Überwachung von Veränderungen trägt ferner dazu bei, aufkommende Konflikte und Ungleichheiten zu erfassen und dadurch die in der Destination Governance geforderte Interessenskohärenz zu adressieren (vgl. Kap. 2.2.5).

Der Mehrwert dieser Forschungsarbeit für die Destination Governance-Forschung besteht darin, bessere Governance-Mechanismen zur Unterstützung von Flexibilität und Adaptivität zu entwickeln und somit das kooperations- und netzwerkbasierende Gestaltungsprinzip (vgl. Kap. 2.3.2) um ein stärker auf Iteration und Reflexion ausgerichtetes Verständnis zu erweitern (Fabry & Zeghni 2019). Dabei wird es notwendig, dass auch die theoretischen Beiträge des Social Learning und der Co-Production ebenso wie die zeitlichen Aspekte (vgl. Kap. 2.1.2 und 2.3.5) stärker Eingang finden. Letzteres bedeutet, dass die Dynamik und die Entwicklung der Governance über den Zeitverlauf stärker ins Blickfeld rücken. Der Einblick in die Transition-/Transformationsforschung (vgl. Kap. 2.1.2) hat dazu offengelegt, dass kooperative Ansätze des Lernens und Reflektierens aber nicht nur Zeit, sondern auch Räume zum Experimentieren benötigen, um neue Gestaltungswege zur Weiterentwicklung der Governance erkennen zu können. Aus theoretisch-konzeptioneller Sicht liefert der Adaptive Governance-Ansatz insofern einen Neuigkeitswert für die Destinationsforschung, als dass die Forschungsperspektive zur Destination Governance neue Impulse in transdisziplinärer Hinsicht erfährt (Farsari 2021). Dies ist deshalb von Relevanz, da das veränderte Destinationsverständnis eine Verlagerung von betriebswirtschaftlichen zu stärker politik- und gesellschaftswissenschaftlichen Ansätzen erforderlich macht.

Es können aber auch Einschränkungen in der Anschlussfähigkeit identifiziert werden. Dies betrifft insbesondere die bereits mehrfach angedeutete Schwierigkeit, einen allgemeingültigen Rahmen der Adaptive Governance zu schaffen. Denn die Realität zeigt, dass touristische Regionen häufig eine gewachsene Kultur des sozialen Handelns und Organisierens sowie akteursspezifischer Besonderheiten aufweisen, die bis in die politischen Verhaltensstrukturen reichen. Sie geben dadurch zum Teil starre soziale Normen vor, die es zu berücksichtigen gilt (Chaffin et al. 2014). Dies bedeutet, dass die verschiedenen Strukturen und Prozesse in den Destinationen unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen können und deshalb unterschiedliche Governance-Formen erforderlich werden (Rijke et al. 2012). Der Aspekt der Kontextualisierung führt zu der abschließenden Erkenntnis, dass die Adaptive Governance nur eine von vielen Ansätzen sein kann, um die Anpassung im Destinationssystem zu gestalten (Karpouzoglou et al. 2016).

5.3 Praktische Schlussfolgerungen

Eine weitere Herausforderung dieser Forschungsarbeit besteht darin, praktische Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen der Adaptive Governance-Forschung abzuleiten, die für die Destinationspraxis Hilfestellungen zur dauerhaften Bewältigung des Wandels bieten können. Im Hinblick auf die prozessuale Gestaltung lieferte Kapitel 5.1.2 bereits wichtige Handlungsansätze für die einzelnen Phasen eines Anpassungszyklus. Eine solche prozessorientierte Sicht

auf die Anpassung und die Beachtung ihrer dynamischen Komponente gilt bereits als wesentliche Implikation und liefert einen Rahmen zur Bewertung der Anpassungsgestaltung in anderen Destinationen. Mithilfe der Prinzipien und Eigenschaften der Adaptive Governance (vgl. Kap. 2.2.2 und 5.1.1) können mögliche Anknüpfungspunkte identifiziert werden, die die DMOs dabei unterstützen, die Adaptivität der Destination Governance im Destinationsnetzwerk zu verbessern.

Um die dafür benötigte Anpassungskompetenz zu etablieren und zu einer verbesserten Anpassungsfähigkeit der Destination beizutragen, liefert Kapitel 5.1.3 weitere Hinweise. Eine simple, aber dennoch zentrale Erkenntnis für die Praxis ist hierbei, dass die Anpassungskompetenz desto stärker ausgeprägt ist, je mehr der Austausch von Erfahrungen und Wissen zwischen den Akteuren auf verschiedenen Ebenen gewährleistet wird. Um also die benötigte Reflexivität zu erreichen und dauerhafte Feedbackschleifen zu Problemen und Veränderungen sicherzustellen, sollten die Beteiligten der Anpassung kontinuierlich kommunizieren und interagieren. Hierbei gilt es aber zu beachten, eine entsprechende Balance aus persönlicher und virtueller Kommunikation sowie formeller und informeller Interaktion zu finden. Im Hinblick auf die Effizienz der Interaktion ist es hilfreich, auf bereits etablierte und gut funktionierende Akteurskonstellationen zu setzen. Hierbei sollte nicht vergessen werden, dass nur dann neue Impulse im Destinationsnetzwerk generiert, alternative Lösungswege erkannt und Lerneffekte erzielt werden können, wenn dieser Akteurskreis regelmäßig für neue Akteure geöffnet wird. Um das Silodenken des Tourismus aufzubrechen, ist es also wichtig, dass Fragestellungen zur Anpassung gemeinsam mit Akteuren aus anderen Sektoren und strategischen Handlungsfeldern abgestimmt werden und nach Lösungsansätzen gesucht wird, die es in gemeinsame Handlungskonzepte und Managementprozesse zu überführen gilt. Dazu wird erforderlich, dass die Anpassungsthematik stärker auf die Agenda der DMOs gebracht wird.

Zur Stärkung des Anpassungsbewusstseins und Durchsetzung notwendiger Entscheidungen für den Tourismussektor, wurde in den Fällen gleichermaßen beobachtet, dass es ratsam ist, das Handlungsfeld Tourismus aktiv auf die politische Agenda zu setzen. Nur so wird gewährleistet, die Relevanz des Tourismus in das Bewusstsein der politischen Entscheider zu rücken und die Notwendigkeit zu einem integrierten bzw. verknüpften Handeln mit anderen Sektoren zu stärken. Der intensive Austausch zwischen Tourismusverantwortlichen (DMO-Manager, Tourist Info-Leiter), Bürgermeistern, Landräten und politischen Gremien wurde hierbei mehrfach betont. So lange das Legitimationsproblem des Tourismus allerdings nicht gelöst ist, wird es notwendig sein, politische Akteure aktiv in touristische Themen einzubinden. Dazu gehört, dass den politischen Akteuren nicht nur Informationen zur Verfügung gestellt werden, die zum Aufbau eines Tourismusverständnis beitragen, sondern stetig über die Veränderungen im Tourismus aufzuklären. Nur so können gezielte Anpassungsentscheidungen und benötigte Interventionen in Zeiten der Veränderung herbeigeführt werden. Die in Kapitel 2.2.5 ermittelte Umsetzungslücke zwischen der Idee bzw. der Bewusstwerdung zur Anpassung und deren Implementierung wurde in den Fallanalysen bestätigt. Für die Destinationspraxis bedeutet es, dass die frühzeitige Festlegung von Umsetzungsstrukturen unter Klärung von eindeutigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die anpassungsspezifischen Maßnahmen bereits eine Lösung sein kann.

In Ergänzung zu den Handlungsempfehlungen aus den fallübergreifenden Erkenntnissen, lassen sich weiterhin **fallspezifische Handlungsempfehlungen** für die Praxis vergleichbarer Destinationen ableiten. Diese Empfehlungen berücksichtigen die jeweilige Kontextualität der vier Einzelfälle in besonderer Weise und sind nachfolgend zusammengefasst:

- Auf Basis von **Fall 1 (Fränkisches Seenland)** können Handlungsempfehlungen zum Einsatz von Brückenfunktionen in Form der *Markenbotschafter* gegeben werden. Sie haben sich als wertvolle Multiplikatoren, Impulsgeber und Treiber zwischen der lokalen und regionalen Ebene erwiesen. Ihr Erfolg scheiterte jedoch daran, dass der regelmäßige Austausch dieser Akteure nicht gewährleistet wurde und dadurch zu einer Apathie führte. In Folge der mangelnden Zuständigkeitsfragen zur Anpassung und der Notwendigkeit von institutioneller Flexibilität wurde in den Experteninterviews die Etablierung einer dauerhaften *Change-Management-Einheit* unter dem Dach der DMO empfohlen, die sich ausschließlich mit der Beobachtung und Behandlung von Trends und Entwicklungen befasst. Eine ähnliche Funktion ist auch im bayerischen Tourismusverband mit dem Bereich für Strategische Entwicklung zu finden (Bayern Tourismus Marketing GmbH 2023). Eine Change-Management-Einheit wurde im Fränkischen Seenland zwar bisher nicht umgesetzt, kann aber dennoch als hilfreicher Impuls zur Verbesserung der in den Fallanalyse erkannten organisatorischen und strukturellen Hürden zur Anpassung verstanden werden.
- Die Erfahrungen im **Fall 2 (Bad Hindelang)** sowohl mit der Etablierung des Ökomodells im Tourismus als auch mit der Erstellung der Lebensraumstrategie haben hervorgebracht, dass die Entwicklung einer Destination nicht ausschließlich ein touristisches Anliegen ist. Es bedarf deshalb der Einrichtung von Brückenfunktionen, um die verschiedenen Handlungsfelder und Bedarfe zusammenzuführen. Mit dem Einsatz des „Ortskümmerers“ soll eine personelle Kapazität (im Sinne eines Lebensraummanagers) für die Lebensraumgestaltung geschaffen werden, der zwischen den Belangen der Gemeinde, des Tourismus und der Einheimischen vermittelt sowie aufkommende Probleme und Bedarfe gebündelt erfasst und verwertet (FG6). Ziel ist es, bewusst keinen kommunalen Vertreter mit dieser Stelle zu beauftragen, damit Sorgen, Ängste und Probleme zunächst auf „neutralen“ Boden eruiert werden können (FG6). Wichtig ist hierbei auch, die Einheimischen frühzeitig bei der Problem- und Bedarfsermittlung einzubinden. Die *Clusterung der Arbeitsgruppen* im Rahmen des Erstellungsprozess bot zudem ein gutes Experimentierfeld zur Ermittlung potenzieller Koalitionen für die Zusammenarbeit im Destinationsnetzwerk.
- Auf Basis von **Fall 3 (Chiemgau)** wird die Einrichtung von *Strategischen Geschäftsfeldern* als hilfreicher Ansatz gesehen, um einerseits eine flexiblere und reaktionsfähigere Gestaltung im Destinationsgefüge herbeizuführen. Andererseits ermöglichen sie es, das Dilemma des Freiwilligenprinzips zu lösen und die Selbstverpflichtung und kollektive Verantwortung der Destinationsakteure zum Anpassungshandeln durch finanzielle Beteiligung zu erhöhen (vgl. Kap. 4.3.3 und 5.1.1). Auch die Funktion des Marketingleiters hat sich als wichtige Schnitt- und Kümmererstelle für die Anpassungsfähigkeit der gesamten Destination erwiesen, in dem sie *Überwachungs- und Lernkapazitäten* (Monitoring und Evaluation) im Destinationsnetzwerk sicherstellt.

Ausgehend von den Erfahrungen der dortigen DMO wird empfohlen, personelle Funktionen in den DMOs einzurichten, die die analytischen und reflexiven Kompetenzen, wie in Kapitel 4.3.3 vertieft beschrieben, erfüllen. Die Vereinigung der *strategischen Geschäftseinheiten* Tourismus, Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung unter dem Dach des Chiemgau Tourismus kann in ähnlicher Weise auch für andere Destinationen sinnvoll sein, um die Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Region durch eine solche Machtkonzentration zu erhöhen.

- Ausgehend von den Erfahrungen im **Fall 4 (Fichtelgebirge)** gilt der *Zusammenschluss der regional agierenden Institutionen* DMO (für Tourismusbelange), Naturpark (für Natur- und Umweltbelange) und Fichtelgebirgsverein (für Belange der regionalen Kultur und Identität) als starke Konstellation zur ganzheitlichen Entwicklung des Fichtelgebirges als Destinations- und Lebensraum. Durch die *gegenseitigen Vorstandssitze* soll nicht nur der Informationsfluss generiert, sondern auch implizite und handlungsfeldübergreifende Einflussmöglichkeit zur Anpassung der Region ermöglicht werden. Auch die positiven Erfahrungen der ILE-Region mit der Einrichtung einer *Umsetzungsbegleiterin* verdeutlichen den grundsätzlichen Nutzen einer verantwortlichen Kümmerer- und Kontrollinstanz. Sie dient der Überwachung und Prüfung der Umsetzung und trägt durch die regelmäßige Evaluation zur Wirksamkeit von Maßnahmen und reflexivem Handeln in der Destination bei.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Beitrag der Arbeit und Perspektiven

Mit Blick auf die Forschungsfrage und die zentralen Erkenntnisse wird resümierend festgehalten, dass diese Forschungsarbeit einen Beitrag dazu leistet, die Perspektiven der Tourismusforschung für die Notwendigkeit eines adaptiven und dynamischen Handelns in der Destinationsentwicklung zu öffnen. Die Untersuchung der Falldestinationen nach den vorherrschenden Eigenschaften einer Adaptive Governance haben dafür wesentliche Schlüsselfaktoren (vgl. Kap. 5.1) herausgearbeitet, aber auch die Hemmnisse für eine solche Handlungsperspektive aufgezeigt, die es zu lösen gilt. Wie die Adaptive Governance folgt auch die Destination Governance dem Gestaltungsprinzip einer gemeinschaftsbasierten Selbstorganisation mit dem Ziel, die Destinationsakteure aktiv in die Lage zu versetzen, die Grenzen und Möglichkeiten des eigenen Handelns selbst zu erkennen und dadurch ein proaktives Bewusstsein und Selbstverpflichtung aufzubauen (vgl. Kap. 2.4). Der Mehrwert zur Berücksichtigung der Adaptive Governance Prinzipien im Destination Governance Verständnis besteht also darin, dieses um ein iteratives, lernorientiertes und reflexives Verständnis zu erweitern und dadurch die Anpassungsfähigkeit der Destinationsgemeinschaft gegenüber Störungen und Veränderungen dauerhaft zu stärken. Wird dies ermöglicht, so ist davon auszugehen, dass diese Eigenschaften die entscheidenden Rahmenbedingungen bilden, unter denen sich Destinationen zu Adaptive Governance-Systemen entwickeln können. Die Arbeit hat aber deutlich gemacht, dass Destinationen nur dann eine Adaptive Destination Governance hervorbringen können, wenn es ihnen auch gelingt, den Kompromiss zwischen langfristiger Kontinuität sowie dynamischer Flexibilität zu finden (vgl. Kap. 2.2.; 2.3.4). Es muss deshalb auch verstanden werden, dass Adaptive Governance kein dauerhafter Zustand ist, der einmalig etabliert wird, sondern er muss selbst die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung aufbringen.

Die Bewältigung des Wandels stellt eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung dar, weshalb Wege gefunden werden müssen, die Verantwortung und die Kompetenzen dafür auch im Destinationsnetzwerk zu verteilen. Für diesen benötigten Perspektivwechsel hin zu einem ganzheitlicheren Gestaltungsverständnis von Destinationsentwicklung liefert die Forschungsarbeit einen wesentlichen Beitrag. Die Erkenntnis zur Relevanz eines breiteren Destinationsverständnisses hat zugleich die Sinnhaftigkeit der zunehmend beachteten Lebensraumstrategie in der Tourismusforschung bestärkt. Es hat sich aber auch gezeigt, dass Konsens nicht immer die zielführendste Lösung sein muss, sondern auch die Akzeptanz von Meinungsvielfalt und unterschiedlichen Lösungsansätzen ein wertvoller Beitrag zur Anpassungsgestaltung sein kann.

Unter der Perspektive eines resümierend Gesamtblicks bleibt abschließend zu sagen: Die Adaptivität von Destinationen ist kein Produkt des Zufalls, sondern das Ergebnis von unterschiedlichen Voraussetzungen und Wirkungsbeziehungen, für die es entsprechende Hebel gibt. Für die Destinationsforschung wird es künftig notwendig, einen transdisziplinären „Blick über den Tellerrand“ zu wagen, um diese Hebelwirkungen zu erkennen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit hat sich die Berücksichtigung des komplexitätstheoretischen Verständnisses als sinnvoll erwiesen, um nach entsprechenden Antworten zu suchen und dadurch zu einer Weiterentwicklung der destinationsspezifischen Forschungsdisziplinen beizutragen.

6.2 Limitationen, weiterer Forschungsbedarf und Methodenreflexion

Limitationen und Forschungsbedarfe zeigen sich zum einen aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive. Vor allem in jüngeren Beiträgen zur Adaptive Governance-Forschung wurde erkannt, dass die Bereiche zwischen Anpassung und Transformation fließend sein können. Dies wurde auch durch die theoriegeleiteten Diskussionen im Destinationskontext (vgl. Kap. 2.3) sowie durch die Fallanalysen mehrfach bestätigt. Dies liefert eine Begründung dafür, warum häufig Ähnlichkeiten zwischen den Erklärungsansätzen zur Adaptive Governance und Transformative Governance auf Grundlage übereinstimmender Eigenschaften und Voraussetzungen diskutiert werden (Chaffin et al. 2016). Der Hauptzweck einer Adaptive Governance besteht allerdings nicht darin, Transformationen zu fördern, sondern primär Systeme aufrecht zu erhalten und die Stabilität ihrer Funktionen und Ziele in dynamischen Kontexten zu fördern (Munene et al. 2018). Deshalb bedarf es weiterführender Studien, die danach fragen, welche spezifischen Eigenschaften einer Adaptive Governance transformative Handlungen im Destinationskontext unterstützen können und welche Voraussetzungen (strukturell, personell, institutionell) erforderlich werden, um das Erkennen von Gelegenheitsfenster zu fördern und dadurch ein besseres Gespür für die Chancen der Transformation zu entwickeln. Die Verknüpfung zur Theorie der *Transformational Leadership* kann hierbei ein sinnvoller Ansatz zur Beantwortung dieser Fragen sein. Dabei gilt es auch zu fragen, welche Leadership-Kompetenzen im Rahmen der Adaptive Governance benötigt werden, um eine Transformation zu ermöglichen, aber auch worin sich eine Anpassungs- und Transformationskompetenz unterscheiden.

Die Verknüpfung zur Transformationsforschung würde zugleich der Forderung der Tourismusforschung nach einer stärker transdisziplinär ausgerichteten Forschungsgrundlage nachkommen. Zeitgleich gilt es aber die Unterschiede und Widersprüche beider Forschungsansätze definitorisch und analytisch klar voneinander abzugrenzen. Von weiterem Forschungsinteresse wäre demnach zu fragen, ob sich die Unterschiede beider Ansätze lediglich auf den Grad der Veränderung (Anpassung gegenüber Transformation) begrenzen oder ob die Governance-Mechanismen deutliche Unterschiede aufweisen. Chaffin et al. (2016) gehen davon aus, dass die Transformative Governance dann erforderlich werden, wenn die Mechanismen der Adaptive Governance unzureichend werden, um die gewünschten Bedingungen weiterhin aufrechtzuerhalten (vgl. Kap. 2.2.3). Im Kontext dieser Arbeit wurde jedoch klar herausgearbeitet, dass eine Adaptive Governance selbst adaptiv bleiben muss, um Veränderungen in den Rahmenbedingungen dauerhaft bewältigen zu können. Nach diesem Verständnis sollte eine Adaptive Governance die Voraussetzungen aufbringen, auch den Schritt einer Transformation zu bewältigen. Im Destinationskontext stellt sich deshalb die Frage, inwieweit die Transformative Governance nicht sogar einen Teil der Adaptive Governance im Lebenszyklus einer Destination (vgl. Kap. 2.3.1) darstellt, die speziell in der Phase der Transformation einer Anpassung ihrer selbst vornimmt. Hierbei wäre ein sinnvoller Forschungsansatz, unterschiedliche Destinationen hinsichtlich ihrer Governance gegenüberzustellen, die eine Anpassung oder eine Transformation durchlaufen haben.

Die theoretische Diskussion (vgl. Kap. 2.2) hat weiterhin offengelegt, dass die Transformative Governance-Forschung einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Adaptive Governance-Ansatzes leisten kann, indem sie auf die Rolle von Macht bei Innovationen sowie die

Wechselwirkungen zwischen staatlicher Regulierung und dem Handeln von Netzwerken aufzeigt (vgl. Kap. 2.2.3). Zwar stellt die Rolle von Macht- und Gleichheitsverhältnissen eine Komponente von Adaptive Governance-Prozessen dar, jedoch wurde bislang noch zu wenig erforscht, inwieweit diese den Erfolg oder Misserfolg adaptiver Governance-Ansätze beeinflussen. Zwar konnte die Forschungsarbeit dahingehend einen ersten Beitrag im Hinblick auf die Rolle der DMOs und den Einfluss der Politik auf die touristische Entscheidungsfindung liefern, jedoch bedarf es weiterer Untersuchungen, die die Bedeutung der in Kapitel 5.1.1 erkannten komplementären Entscheidungsstrukturen näher untersucht.

Letztendlich ist es sinnvoll, erneut auf die Legitimationsfrage des Tourismus zu verweisen. Auch wenn diese Forschungsarbeit weit davon entfernt ist, diese Problematik zu lösen, so wurde in Kapitel 5 dennoch aufgezeigt, in welcher Weise die Destinationen versuchen das Problem kontextspezifisch zu behandeln. Eine weitere Forschungsfrage wäre demnach zu untersuchen, inwieweit durch die geforderte Leadership im Adaptive Governance-Ansatz die benötigte Legitimität erreicht werden kann. Die Forschungsarbeit hat weiterhin die Frage diskutiert, wie es gelingen kann, Verantwortlichkeiten und strategisches Handeln auf lokaler Ebene sicherzustellen und somit eine bessere Polyzentralität im Governance-System der Destinationen zu ermöglichen. Hierbei wurde der Untersuchungsbedarf offengelegt, inwieweit Anpassungs- und Reflexionskapazitäten in der Destination institutionalisiert werden können, um die Anforderungen der Adaptive Governance sicherzustellen. Neben der Abhängigkeit vom Tourismuswillen der Politik ist auch mehrfach auf die Problematik von Legislaturperioden bzw. wechselnden politischen Amtsträgern verwiesen worden, die die Verfolgung von langfristigen Anpassungszielen hemmen. Auch hier scheint es lohnenswert danach zu fragen, inwieweit es möglich ist, die Mechanismen der Adaptive Governance über die Dauer einzelner Legislaturperioden hinaus aktiv zu halten und ob es gelingt, dadurch die Kurzfristorientierung der Politik zu überwinden.

Auch aus methodischer Sicht können Limitationen benannt werden. Resümierend lässt sich zu nächst festhalten, dass sich die Mehrfallstudie als sinnvoller Ansatz erwiesen hat, um die kausalen Zusammenhänge in den untersuchten Fällen systematisch zu erfassen und durch die Ermittlung von Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden Handlungsmuster in der Anpassungsgestaltung zu identifizieren. Damit wurde der Forderung nach mehr fallvergleichenden und prozessorientierten Studien im Kontext der touristischen Anpassungsforschung, die auch die dynamische Komponente stärker berücksichtigen, Rechnung getragen (vgl. Kap. 3.2 und 2.3.5). Das gewählte Forschungsdesign zum stufenweisen Vorgehen, bestehend aus explorativer Vorstudie und anschließender Mehrfallstudie, wird rückblickend ebenfalls als sinnvoll bewertet. Dieses Vorgehen hat wesentlich dazu beigetragen, nicht nur geeignete Fälle zu ermitteln, sondern auch die Relevanz der Anpassung und zentrale Themen in den Destinationen aus praxisnaher Sicht zu konkretisieren. Die Konsultation der touristischen Regionalverbände und regional agierenden Fachexperten bot dabei den Nutzen, einen breiten Zugang zu Wissen und Expertise in die Festlegung des Fallstudienrahmens einfließen zu lassen.

Zu den Schwächen dieser Forschungsarbeit gehört, dass die Erkenntnisse der empirischen Studie nur eine eingeschränkte Generalisierbarkeit aufweisen. Dies lässt sich über die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes begründen, der zwar eine vertiefte, aber dennoch begrenzte Anzahl von Falluntersuchungen vorsieht (Gläser & Laudel 2010; Lamnek & Krell 2016; Scholl

2015). Die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes wird dennoch als zielführend erachtet. Denn wie in Kapitel 2.2.2 deutlich wurde, handelt es sich bei dem vorliegenden Forschungsvorhaben um ein wenig erforschtes und komplexes Forschungsgebiet, das erforderlich macht, ein möglichst tiefes Verständnis zu erlangen, das über die statistische Auswertung quantitativer Untersuchungen hinausgeht (Borchardt & Göthlich 2009; Riesenhuber 2009). Ergänzend zu dieser Forschungsarbeit wäre es erstrebenswert, das Forschungsanliegen in ähnlicher Weise auf Grundlage eines quantitativen Forschungsansatzes zu überprüfen und in den Vergleich zu stellen, welche Erkenntnisse die quantitativen Daten hinsichtlich der destinationsspezifischen Eigenschaften einer Adaptive Governance liefern bzw. inwieweit sich diese voneinander unterscheiden.

Eine weitere Limitation betrifft die Fallauswahl. Da der Untersuchungsraum auf Bayern begrenzt wurde, lässt dies eine Übertragung der Erkenntnisse auf Destinationen außerhalb Bayerns nur bedingt zu. Durch die Auswahl von ausschließlich bayerischen Destinationen wurde jedoch versucht, die Generalisierbarkeit insoweit zu erhöhen, indem von vergleichbaren tourismuspolitischen Ausgangsbedingungen ausgegangen wird. Dennoch kann es sinnvoll sein, den Blick auszuweiten und das hier angelegte Untersuchungsdesign auf Fälle in anderen Bundesländern anzuwenden. Gleiches gilt für die Anwendung in Destinationen anderer Länder. Einerseits wird empfohlen, im Fallvergleich ähnliche Ausgangsbedingungen als Auswahlkriterium zu formulieren. Andererseits kann auch ein länderübergreifender Vergleich von ungleichen Fällen interessante Erkenntnisse liefern und dabei Hinweise zur Verbesserung von strukturellen und politischen Rahmenbedingungen aufzeigen (Eisenhardt 1989; Yin 2014). Weiterhin erwies sich die Auswahl der Fälle hinsichtlich ihrer Eignung als Herausforderung. Die Daten der ergänzenden Dokumentenanalyse, die zur Verifizierung der Fallempfehlungen herangezogen wurde, lieferten nur einen eingeschränkten Blick auf den kontextualen Rahmen der Anpassungsinitiativen. Es zeigte sich, dass die öffentlich zugänglichen Dokumente den Begriff der Anpassung nur selten explizit aufweisen, weshalb andere Suchbegriffe zur Feststellung der Eignung herangezogen werden mussten.

Die Anwendung des leitfadengestützten Interviews als Instrument der qualitativen Datenerfassung hat eine Vielzahl von verwertbaren Erkenntnissen geliefert. Dies ermöglichte durch die Sicherstellung einer freien Erzählsituation die Meinungen und Sichtweisen auf die sozialen Prozesse weitreichend zu erfassen. Da die Erhebung zu Zeiten der COVID-19-Pandemie erfolgte, wurden die Interviews per Video oder per Telefon durchgeführt. Auch wenn die Vorteile einer persönlichen Gesprächssituation bekannt sind (vgl. 3.3.2.5), hat sich in der Untersuchung der digital gestützte Ansatz der Datenerhebung aus Sicht der Forschungseffizienz (u.a. wegfallende Kosten und Zeitaufwand für Anreisen zum Interviewort) als Vorteil erwiesen. Ferner hatte die virtuelle bzw. telefonische Gesprächssituation keine erkennbaren negativen Auswirkungen auf die Datenqualität, da die Interviewpartner in allen Fällen offen und gesprächsbereit agierten.

Schlussendlich muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Einschätzungen und Meinungen der Interviewpartner zu den Fällen von den Einschränkungen der Pandemiesituation geprägt waren. Die häufige Erwähnung von COVID-19 und gelegentliche Begründung von Handlungsweisen im Kontext der Pandemie bestätigen diese Annahme. Dies wiederum führt zu der Frage, ob die empirischen Ergebnisse jenseits der Pandemie andere

Erkenntnisse geliefert hätten. Demnach ergibt sich der Bedarf, die vorliegende Untersuchung unter Vorgabe eines vergleichbaren Forschungsdesigns zu wiederholen. Des Weiteren wäre auch eine „Vor- vs. Nach-Corona“-Betrachtung interessant, um die pandemiebedingten Einflussfaktoren auf die Adaptive Governance zu ermitteln.

Als kritisch wird im Nachhinein hingegen die Wahl der Datenauswertung eingeschätzt. Speziell für den vorbereitenden Charakter der explorativen Vorstudie hat sich die Anwendung von GABEK®/WinRelan® als zu umfassend erwiesen. Rückblickend hätten mit hoher Wahrscheinlichkeit die Erkenntnisse mittels einer weniger umfangreichen qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2016) ebenfalls ermittelt werden können. Da eine Detailtiefe für den Forschungsprozess im Nachhinein als nicht zielführend erachtet wird, liefert Kapitel 4.1 somit nur einen Auszug der Ergebnisse aus der Vorstudie. Auch im Rahmen der Mehrfallstudie (vgl. Kap. 4.2) zeigte sich im Kodierungsprozess (vgl. Kap. 3.3.3), dass die in den Interviews entstandene Datenmenge einen hohen Aufwand zur Datenauswertung erzeugte. Obgleich die Stufe der Kausalkodierung in vergleichbaren GABEK®-Studien teils keine Berücksichtigung findet, so hat sich dieser Schritt für die vorliegende Forschungsarbeit dennoch als wertvoll erwiesen, auch wenn dadurch Verzögerungen im Forschungsprozess in Kauf genommen werden mussten. Auch findet die gewählte Fallstudienzahl und die Durchführung von 31 Interviews zwar ihre begründbare Berechtigung (vgl. Kap. 3.3.1), jedoch wird empfohlen, die Dauer der Interviews in ähnlichen Forschungsarbeiten auf max. 45 Minuten pro Interview, wenn sinnvoll, zu begrenzen. Insgesamt stellte GABEK® aber eine geeignete Methode dar, die trotz des zeitlichen Aufwands dieser Methode im Untersuchungsdesign künftiger Forschungsarbeiten beachtet werden sollte.

Literaturverzeichnis

- ADAC E. V. (2017): Die Evolution der Mobilität. Frankfurt am Main.
- ADERHOLD, J., C. MANN, RÜCKERT-JOHN, J. & SCHÄFER, M. (2014): Soziale Innovationen und förderliche Governance-Formen im gesellschaftlichen Transformationsprozess (No. Forschungskennzahl (UFOPLAN) 3712 17 100). Berlin: Zentrum Technik und Gesellschaft (ZTG) TU Berlin.
- ADGER, N., ARNELL, N.W. & TOMPKINS, E.L. (2005): Successful adaptation to climate change across scales. *Global Environmental Change* 15: 77–86.
- ADGER, W.N., (2003): Social Capital, Collective Action, and Adaptation to Climate Change. *Economic Geography* 79: 387–404.
- AGRAWAL, A., KONONEN, M. & PERRIN, N. (2009): The role of local institutions in adaptation to climate change. Social Development Paper. *Social Dimensions of Climate Change* 118.
- ALLGÄU GMBH (o. J.) Allgäu GmbH – Gesellschaft für Standort und Tourismus. Online unter: <https://extranet.allgaeu.de/allgaeu-gmbh-gesellschaft-fuer-standort-und-tourismus> (abgerufen am: 20.09.2023).
- ALMS, N., GROß, S. & DREYER, A. (2015): Touristische Trendforschung durch Trendscreening: Von Innovationen zu Trends. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 7: 147–168.
- ANDRIOLLO, E., CAIMO, A., SECCO, L. & PISANI, E. (2021): Collaborations in Environmental Initiatives for an Effective “Adaptive Governance” of Social–Ecological Systems: What Existing Literature Suggests. *Sustainability* 13: 8276.
- ARMITAGE, D.R. & PLUMMER, R. (2010): Adapting and Transforming: Governance for Navigating Change. in: D.R. Armitage & R. Plummer (Hrsg.). *Adaptive capacity and environmental governance*. New York: Springer, S. 287–302.
- ARMITAGE, D.R., PLUMMER, R., BERKES, F. ARTHUR, R.I., CHARLES, A.T. DAVIDSON-HUNT, I.J., DIDUCK, A.P., DOUBLEDAY, N.C., JOHNSON, D.S., MARSCHKE, M., MCCONNEY, P. PINKERTON, E.W. & WOLLENBERG, E.K. (2009): Adaptive co-management for social–ecological complexity. *Frontiers in Ecology and the Environment* 7: 95–102.
- ASH, J., R. KITCHIN & A. LESZCZYNSKI (2018): Digital turn, digital geographies? *Progress in Human Geography* 42: 25–43.
- BACHINGER, M. (2012): Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen: Eine relationale Perspektive. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BAD HINDELANG TOURISMUS (2016): Bad Hindelang. Tourismus Leitbild. „Wir sind Bad Hindelang!“.
- BAD HINDELANG TOURISMUS (o. J.) Ökomodell Hindelang. Nachhaltige Berglandwirtschaft garantiert dauerhaften Tourismus Bergbauern pflegen wertvolle Bergwiesen nach ökologischen Richtlinien (Presse-Information). Bad Hindelang.

- BAD HINDELANG TOURISMUS & MARKT BAD HINDELANG (Hrsg.) (2015): Bad Hindelang. Tourismusstrategie 2020. „Urlaub mit Heimatgefühl!“.
- BAGGIO, R. (2011): Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism* 14: 183–189.
- BAGGIO, R. (2020): Tourism destinations: A universality conjecture based on network science. *Annals of Tourism Research* 82: 102929.
- BAGGIO, R., SCOTT, N. & COOPER, C. (2010): Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review* 65: 51–60.
- BAGGIO, R., SCOTT, N. & COOPER, C. (2011): Design of Tourism Governance Networks. in: E. Laws, J.F. Agrusa & H. Richins (Hrsg.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford, Oxfordshire: CAB International. 159–172.
- BARTELS, C. (2011): Regelung von Konflikten durch Klimawandel im Tourismussektor mithilfe kooperativer Prozesse am Beispiel des Projektes KUNTIKUM. In: H. Heinrichs, K. Kuhn & J. Newig (Hrsg.), *Nachhaltige Gesellschaft: welche Rolle für Partizipation und Kooperation?* Wiesbaden: VS Verlag. 186–200.
- BATISTA E SILVA, F., MARÍN HERRERA, M.A., ROSINA, K., RIBEIRO BARRANCO, R. FREIRE, S. & SCHIAVINA, M. (2018): Analysing spatiotemporal patterns of tourism in Europe at high-resolution with conventional and big data sources. *Tourism Management* 68: 101–115.
- BÄTZING, W. (2015): Empfehlungsschreiben zur Bewerbung „Hochalpine Allgäuer Alpwirtschaft in Bad Hindelang“.
- BAUDER, M. (2020): Mobilität 4.0 im Tourismus – Entwicklungen, Wirkungen und Herausforderungen aus Destinationsperspektive. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 12: 38–56.
- BAUER, A., GARDINI, M.A. & SKOCK, A. (2020): Overtourism im Spannungsverhältnis zwischen Akzeptanz und Aversion. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 12: 88–114.
- BAUSCH, T., HUMPE, A. & GÖSSLING, S. (2019): Does Climate Change Influence Guest Loyalty at Alpine Winter Destinations? *Sustainability* 11: 4233.
- BAUSCH, T. (2014): Nur Betroffenheit schafft Wandlungsfähigkeit – Überlegungen am Beispiel des Alpenraums. S. 341–358 in: Klima von unten. Regionale Governance und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt: Campus Verlag.
- BAUSCH, T. (2019): Climate Change Adaptation—An New Strategy for a Tourism Community: A Case from the Bavarian Alps. In: U. Pröbstl, H. Richins, S. Türk & C.A.B. International (Hrsg.), *Winter tourism: trends and challenges*. Wallingford, Oxfordshire; Boston, MA: CABI. 92–102
- BAUSCH, T., GANTAR, D., CERNIC MALI, B., VALENTIN, E., JUD, M., HALLER, G., WYTRZENS, H.K., MAURER, O. MARCHNER, G., KOCH, M. DURRER EGGERSCHWILER, B. & STOTTEN, R. (2014): Tourism. Bd. 23, in: *Coping with demographic change in the alpine regions: actions and strategies for spatial and regional development*. Heidelberg, New York: Springer Berlin Heidelberg. 118–119

- BAUSCH, T. & GARTNER, W.C. (2020): Winter tourism in the European Alps: Is a new paradigm needed? *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* 31: 100297.
- BAUSCH, T., KOCH, M. & VESER, A. (Hrsg.) (2014): Coping with demographic change in the alpine regions: actions and strategies for spatial and regional development. Bd. 23 Coping with demographic change in the alpine regions: actions and strategies for spatial and regional development. Heidelberg, New York: Springer Berlin Heidelberg.
- BAUSCH, T. & KOZIOL, K. (2017): Final Report Working Group Sustainable Tourism Alpine Convention (2015-2016).
- BAUSCH, T. & KOZIOL, K. (2020): New Policy Approaches for Increasing Response to Climate Change in Small Rural Municipalities. *Sustainability* 12: 1894.
- BAUSCH, T., SCHRÖDER, T., TAUBER, V. & LANE, B. (2021): Sustainable Tourism: The Elephant in the Room. *Sustainability* 13: 8376.
- BAUSCH, T. & V. TAUBER (2023): Lebensraumqualität Südtirol: Eine Studie zur subjektiven Wahrnehmung der Lebensqualität durch die Südtiroler Bevölkerung. Bruneck-Bozen, Italien: Kompetenzzentrum Tourismus und Mobilität, Freie Universität Bozen.
- BAUSCH, T. & UNSELD, C. (2018): Winter tourism in Germany is much more than skiing! Consumer motives and implications to Alpine destination marketing. *Journal of Vacation Marketing* 24: 203–217.
- BAYERISCHEN VERWALTUNG FÜR LÄNDLICHE ENTWICKLUNG, 2023: Tourismus. Öko-Modellregion Waginger See-Rupertiwinkel. Online unter: <https://oekomodellregionen.bayern/waginger-see-rupertiwinkel/projekte/82/tourismus> (abgerufen am: 29.09.2023).
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2020): Tourismus in Bayern im Dezember 2019 und im Jahr 2019 (Statistischer Bericht No. G IV 1 m 12/2019). Fürth.
- BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2021): Tourismusregionen in Bayern. Stand: 1. Januar 2021. Fürth. Online unter: <https://www.statistik.bayern.de/presse/mitteilungen/2021/pm35/index.html> (abgerufen am: 28.09.2023).
- BAYERN TOURISMUS MARKETING GMBH (2023): Bereich Strategische Entwicklung. Online unter: <https://tourismus.bayern/aus-dem-team/team/#bereich-strategische-entwicklung> (abgerufen am: 22.09.2023).
- BAYERN TOURISMUS MARKETING GMBH (2023): Bayern Tourismus Marketing GmbH (BayTM). Erlebe Bayern! Online unter: <https://erlebe.bayern/service/unternehmen-baytm/> (abgerufen am: 22.09.2023).
- BEAUMONT, N. & DREDGE, D. (2010): Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism* 18: 7–28.
- BEC, A., MCLENNAN, C. & MOYLE, B.D. (2016): Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: a literature review and conceptual model. *Current Issues in Tourism* 19: 431–457.
- BECK, S., BOVET, J., BAASCH, S., REIB, P. & GÖRG, C. (2011): Synergien und Konflikte von

- Strategien und Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel. (Umweltbundesamt, Hrsg.). Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/461/publikationen/4178.pdf> (abgerufen am: 06.03.2023)
- BENEDIKTER, R. & SIEPMANN, K. (2015): Global Systemic Shift Redux: The State of the Art. *New Global Studies* 9.
- BENZ, A. & DOSE, N. (2010): Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? in: A. Benz & Dose, N. (Hrsg.), *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: eine Einführung*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften. 13–36.
- BERITELLI, P., BIEGER, T. & LAESSER, C. (2007): Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research* 46: 96–107.
- BERITELLI, P. (2011): Tourist destination governance through local elites: Looking beyond the stakeholder level. Bd. *Kumulative Habilitationsschrift*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- BERITELLI, P. & BIEGER, T. (2014): From destination governance to destination leadership – defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. (D. Harald Pechlaner, Dr Metin Kozak, M, Hrsg.) *Tourism Review* 69: 25–46.
- BERITELLI, P., BIEGER, T. & LAESSER, C. (2014): The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research* 53: 403–417.
- BERKES, F., COLDING, J. & FOLKE, C. (Hrsg.) (2003): Navigating social-ecological systems building resilience for complexity and change. Cambridge: Cambridge University Press.
- BICHLER, B.F. (2019): Designing tourism governance: The role of local residents. *Journal of Destination Marketing & Management* 19: 100389.
- BICHLER, B.F. & LÖSCH, M. (2019): Collaborative Governance in Tourism: Empirical Insights into a Community-Oriented Destination. *Sustainability* 11: 6673.
- BIEGER, T. & BERITELLI, P. (2013): Management von Destinationen. München: Oldenbourg.
- BIEGER, T., BERITELLI, P., LAESSER, C., AMSTAD, O., BANDI, M., BAUER-KRÖSBACHER, C., EDLINGER, P., GROSSRIEDER, R., HAUSMANN, C., HÖCHLI, C., HUDER, N., KELLER, N., FRIEDLI, T.L., LUTHE, T., LYMAN, R., PRISKIN, J., REINHOLD, S., RÜTTER-FISCHBACHER, U., RÜTTER, H., SCHWEIZER, J., STETTLER, J., VOLL, F., WEHRLI, R., WEINERT, R., WYSS R. & ZEGG, R. (2014): Zukunftsgestaltung im alpinen Tourismus Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2013/2014. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BIEGER, T. & BOKSBERGER, P.E. (2005): Krise oder Strukturumbbruch - Ansätze zur Vermeidung strukturbedingter Krisen auf der Basis einer Systemlehre der vierten Generation. in: Pechlaner, H., Glaeßer, D., Abfalter, D. & Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (Hrsg.), *Risiko und Gefahr im Tourismus: erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturbrüchen*. Berlin: Schmidt. 271–291.

- BIRKMANN, J. (2012): Anpassung an den Klimawandel durch räumliche Planung Grundlagen, Strategien, Instrumente. Hannover: Akad. für Raumforschung und Landesplanung.
- BIRLE, A., BLANZ, F., DENKINGER, M., HILLMEIER, M., KREIER, T. PATUZZI, A. & RÄDLER, M. (2021): Tourismusbericht 2020. Bad Hindelang. (No. 2020). Bad Hindelang.
- BLATTER, J., JANNING, F. & WAGEMANN, C. (2007): Qualitative Politikanalyse: eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BOKSBERGER, P.E., ANDEREGG, R. & SCHUCKERT, M. (2011): Structural Change and Re-engineering in Tourism: A Chance for Destination Governance in Grisons, Switzerland? in: Laws, E. Agrusa, J.F. & Richins, H. (Hrsg.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford, Oxfordshire: CAB International. 145–158
- BORCHARDT, A. & GÖTHLICH, S.E. (2009): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A. & Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler. S. 33–48
- BORGES, M., EUSÉBIO, C. & CARVALHO, N. (2014): Governance for sustainable tourism: A review and directions for future research. *European Journal of Tourism Research* 7: 45–56.
- BORN, M. (2011): Akteursorientierte Kommunikation des Klimawandels in Norddeutschland. in: B. Frommer, F. Buchholz, H.R. Böhm & Technische Universität Darmstadt (Hrsg.), *Anpassung an den Klimawandel - regional umsetzen! Ansätze zur Climate Adaption Governance unter der Lupe*. München: Oekom. 80–103.
- BÖSCHEN, S. (2014): Klima von unten - Zur Einführung. in: S. Böschen, B. Gill, C. Kropp & K. Vogel (Hrsg.), *Klima von unten: regionale Governance und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt: Campus Verlag. 13–31.
- BOSIO, B., HASELWANTER, S. & CEIPEK, M. (2019): Social Media Nutzung in Tiroler Destinationen. in: S. Groß, J.E. Beelitz, R. Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. S. 187–208
- BOURDIEU, P. (1986): The forms of capital. in: J.G. Richardson (Hrsg.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press. 241–258.
- BOWN, N.K., GRAY, T.S. & STEAD, S.M. (2013): Co-management and adaptive co-management: Two modes of governance in a Honduran marine protected area. *Marine Policy* 39: 28–134.
- BOYD, E. (2013): Exploring Adaptive Governance for Managing Tipping Points. in: T. O’Riordan & T. Lenton (Hrsg.), *Addressing Tipping Points for a Precarious Future*. British Academy. 258–276.
- BOYD, E. & JUHOLA, S. (2015): Adaptive climate change governance for urban resilience. *Urban Studies* (Sage Publications, Ltd.) 52: 1234–1264.
- BRAMWELL, B. (2011): Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism* 19: 459–477.

- BRAMWELL, B. & LANE, B. (2011): Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism* 19: 411–421.
- BRIASSOULIS, H. (2017): Tourism destinations as multiplicities: The view from Assemblage Thinking. *International Journal of Tourism Research* 19: 304–317.
- BRICKMANN, I. & TÜRK, J. (2014): Klimawandel im Kontext lokaler und regionaler Entwicklungsprozesse - Eine ethnografische Studie zu Prozessen und Ressourcen in Alpengemeinden. in: S. Böschen, B. Gill, C. Kropp, K. Vogel & S. Böschen (Hrsg.), *Klima von unten: regionale Governance und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt: Campus Verlag. 129–150.
- BROUDER, P., ANTON CLAVÉ, S. GILL, A. & IOANNIDES, D. (2017): Why is Tourism Not an Evolutionary Science?: Understanding the Past, Present, and Future of Destination Evolution. S. 1–18 in: P. Brouder, S. Anton Clavé & D. Ioannides (Hrsg.), *Tourism destination evolution*. New York, NY: Routledge.
- BROUDER, P., ANTON CLAVÉ, S. & IOANNIDES, D. (Hrsg.), 2017: *Tourism destination evolution*. New York, NY: Routledge.
- BRUNNENGRÄBER, A. & DIETZ, K. (2012): Fünf Thesen für eine transformative Anpassungspolitik. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift* 27: 15.
- BRUNNER, R.D. (2005): *Adaptive governance: integrating science, policy, and decision making*. New York: Columbia University Press.
- BRUNNER, R.D. (2010): Adaptive governance as a reform strategy. *Policy Sciences* 43: 301–341.
- BRUNNER, R.D. & STEELMAN, T.A. (2005): Toward Adaptive Governance. in: *Adaptive Governance. Integrating Science, Policy and Decision Making*. New York: Columbia University Press.
- BUSCHMANN, D., KOZIOL, K., BAUSCH, T. & S. REINHARD, S. (2022): Adaptation to climate change in small German municipalities: Sparse knowledge and weak adaptive capacities. *Natural Resources Forum* 46: 377–392.
- BUTLER, R. (Hrsg.) (2006a): *The tourism area life cycle*. Clevedon; Buffalo: Channel View Publication
- BUTLER, R. (2006b): The Concept of A Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. in: R. Butler (Hrsg.), *The tourism area life cycle*. Clevedon; Buffalo: Channel View Publications. 3–12.
- BUTLER, R.W. (1980): THE CONCEPT OF A TOURIST AREA CYCLE OF EVOLUTION: IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT OF RESOURCES. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien* 24: 5–12.
- CALGARO, E., LLOYD, K. & DOMINEY-HOWES, D. (2014): From vulnerability to transformation: a framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism* 22: 341–360.

- CAREY, G., MALBON, E., WEIER, M. & DUFF, G. (2022): Balancing stability and change: Lessons on policy responsiveness and turbulence in the disability care sector. *Health & Social Care in the Community* 30: 1307–1314.
- CARROLL, B.J., FOUCHE, C. & CURTIN, J. (2020): Governance for Social Purpose: Negotiating Complex Governance Practice. *Frontiers in Psychology* 11: 579307.
- CASTRO-ARCE, K. & VANCLAY, F. (2020): Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies* 74: 45–54.
- CHAFFIN, B.C., GARMESTANI, A.S. GUNDERSON, , L.H. , BENSON, M.H., ANGELER, D.G., ARNOLD, C.A.T., COSENS, B., CRAIG, R.K., RUHL, J.B. & ALLEN, C.R. (2016): Transformative Environmental Governance. *Annual Review of Environment and Resources* 41: 399–423.
- CHAFFIN, B.C., GOSNELL, H. & COSENS, B.A. (2014): A decade of adaptive governance scholarship: synthesis and future directions. *Ecology and Society* 19.
- CHAFFIN, B.C. & GUNDERSON, L.H. (2016): Emergence, institutionalization and renewal: Rhythms of adaptive governance in complex social-ecological systems. *Journal of Environmental Management* 165: 81–87.
- CHEER, J.M. & LEW, A.A. (Hrsg.) (2018a): Tourism, resilience and sustainability: adapting to social, political and economic change. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.
- CHEER, J.M. & LEW, A.A. (2018b): Understanding tourism resilience. Adapting to social, political, and economic change. S. 3–17 in: A.A. Lew & J.M. Cheer (Hrsg.), *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.
- CHIEMGAU GMBH WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG (Hrsg.), 2021: Der Chiemgau. Leistungsstark und Lebenswert. Tourismus und Wirtschaft. Online unter: https://www.chiemsee-chiemgau.info/fileadmin/chiemgau/Presse/Standortbroschuere_2021.pdf (abgerufen am: 29.09.2023).
- CHIEMGAU TOURISMUS E.V. (2018a): Meilensteine. Jahresbericht 2018. Online unter: https://www.chiemsee-chiemgau.info/fileadmin/chiemgau/Partnernetz_Dateien_und_Bilder/Geschaeftsberichte/2018_Geschaeftsbericht_Chiemgau_Tourismus.pdf (abgerufen am: 28.01.2021).
- CHIEMGAU TOURISMUS E.V. (2018b): Markenleitfaden. Die Marke Chiemsee-Chiemgau. Online unter: https://www.chiemsee-chiemgau.info/fileadmin/chiemgau/Partnernetz_Dateien_und_Bilder/Markenhandbuch/Markenhandbuch_Chiemgau_Tourismus.pdf (abgerufen am: 29.09.2023).
- CHIEMGAU TOURISMUS E.V. (2021): Tourismusstrategie 2030. Online unter: https://www.chiemsee-chiemgau.info/fileadmin/chiemgau/Partnernetz_Dateien_und_Bilder/Partnernetz/Tourismus_Strategie_Chiemgau_DMO2030.pdf (Entwurfssfassung erhalten am 28.01.2021).

- CLANCY, M. (2020): Overtourism and resistance. Today's anti-tourist movement context. in: Pechlaner, P. Innerhofer, E. & Erschbamer, G. (Hrsg.), *Overtourism: Tourism Management and Solutions*. Routledge. 14–24.
- CLARK, J.R.A. & CLARKE, R. (2011): Local sustainability initiatives in English National Parks: What role for adaptive governance? *Land Use Policy* 28: 314–324.
- CLEAVER, F. & WHALEY, L. (2018): Understanding process, power, and meaning in adaptive governance: a critical institutional reading. *Ecology and Society* 23: art49.
- COCHRANE, J. (2010): The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research* 35: 173–185.
- COLLOFF, M.J., MARTÍN-LÓPEZ, B., LAVOREL, S., LOCATELLI, B., GORDDARD, R., LONGARETTI, P.-Y., WALTERS, G., VAN KERKHOFF, L., WYBORN, C., COREAU, A., WISE, R.M., DUNLOP, M., DEGEORGES, P., GRANTHAM, H., OVERTON, I.C., WILLIAMS, R.D., DOHERTY, M.D., CAPON, T., SANDERSON T. & MURPHY, H.T. (2017): An integrative research framework for enabling transformative adaptation. *Environmental Science & Policy* 68: 87–96.
- CONRAD, J. & GROTHMANN, T. (2015): Soziale Diskurse und Ziele der Klimaanpassung. Arbeitspaket 5: Vernetzung von Anpassungswissen und -akteuren, politikrelevante Synthese und zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit (*Climate Change 15/2015*). Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsförderung (IÖW).
- CORRADINI, P. (2018): Coworking Spaces in ländlich geprägten Räumen – Ein Instrument der Regionalentwicklung? in: Pechlaner, H. & Innerhofer, E. (Hrsg.), *Temporäre Konzepte: Coworking und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. 142–153.
- COSCIA, C. & VOGHERA, A. (2023): Resilience in action: The bottom up! architecture festival in Turin (Italy). *Journal of Safety Science and Resilience* 4: 174–187.
- COX, M. & SCHOON, M. (2019): Adaptive governance from an evolutionary perspective. in: *Global Challenges, Governance, and Complexity*. Edward Elgar Publishing. 78–93.
- CSETE, M. & SZÉCSI, N. (2015): The role of tourism management in adaptation to climate change – a study of a European inland area with a diversified tourism supply. *Journal of Sustainable Tourism* 23: 477–496.
- CUMMING, G.S., OLSSON, P., CHAPIN, F.S. & HOLLING, C.S. (2013): Resilience, experimentation, and scale mismatches in social-ecological landscapes. *Landscape Ecology* 28: 1139–1150.
- DAWSON, J. & SCOTT, D. (2013): Managing for climate change in the alpine ski sector. *Tourism Management* 35: 244–254.
- DEL CHIAPPA, G. & BAGGIO, R. (2015): Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management* 4: 145–150.
- DIETZ, T., OSTROM, E. & STERN, P.C. (2003): The Struggle to Govern the Commons. *Science* 302: 1907–1912.

- DILLING, L., DALY, M.E., TRAVIS, W.R., RAY, A.J. & WILHELMI, O.V. (2023): The role of adaptive capacity in incremental and transformative adaptation in three large U.S. Urban water systems. *Global Environmental Change* 79: 102649.
- DJALANTE, R. (2012): Adaptive governance and resilience: the role of multi-stakeholder platforms in disaster risk reduction. *Natural Hazards and Earth System Sciences* 12: 2923–2942.
- DÖRING, N. & BORTZ, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- DRESSEL, S., JOHANSSON, M., ERICSSON, G. & SANDSTRÖM, C. (2020): Perceived adaptive capacity within a multi-level governance setting: The role of bonding, bridging, and linking social capital. *Environmental Science & Policy* 104: 88–97.
- Duke, D.L.M., M. Prictor, E. Ekinici, M. Hachem & L.J. Burchill, 2021: Culturally Adaptive Governance—Building a New Framework for Equity in Aboriginal and Torres Strait Islander Health Research: Theoretical Basis, Ethics, Attributes and Evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18: 7943.
- DUKE, E.A., COTTRELL, S. & RAADIK COTTRELL, J. (2018): Applying the adaptive capacity cycle to tourism development. An exploration of socio-ecological resilience. in: A.A. Lew & J.M. Cheer (Hrsg.), *Tourism resilience and adaptation to environmental change: definitions and frameworks*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge. 13–29.
- DWIF-CONSULTING GMBH (2020): Wirtschaftsfaktor Tourismus für Franken 2019. München.
- EBEL, S.A., BURNHAM, M. & REYNOLDS, J. (2023): Examining the conditions that activate linking social capital to transition environmental governance: empirical insights from Chile’s coast. *Regional Environmental Change* 23: 6.
- ECKERT, C. & PECHLANER, H. (2019): Alternative Product Development as Strategy Towards Sustainability in Tourism: The Case of Lanzarote. *Sustainability* 11: 3588.
- ECKERT, C., ZACHER, D., PECHLANER, H., NAMBERGER, P. & SCHMUDE, J. (2019): Strategies and measures directed towards overtourism: a perspective of European DMOs. *International Journal of Tourism Cities* 5: 639–655.
- EDWARDS, P., SHARMA-WALLACE, L., WREFORD, A., HOLT, L., CRADOCK-HENRY, N.A., FLOOD, S. & VELARDE, S.J. (2019): Tools for adaptive governance for complex social-ecological systems: a review of role-playing-games as serious games at the community-policy interface. *Environmental Research Letters* 14: 113002.
- EISENHARDT, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14: 532–550.
- EISENHARDT, K.M. & GRAEBNER, M.E. (2007): THEORY BUILDING FROM CASES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES. *Academy of Management Journal* 50: 25–32.
- EISENSTEIN, B. (2014): Grundlagen des Destinationsmanagements. München: Oldenbourg Verlag.

- ENGELMANN, T. & NORCK, S. (2017): Regionale Nachhaltigkeitsgovernance im Spannungsfeld von Regimestrukturen und Nischenentwicklungen. ADMIRe A3 und der Wandel zur Nachhaltigkeit in der Region Augsburg. in: R. Kleinfeld, J. Hafkesbrink & J. Stuhldreier (Hrsg.), *Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 89–114
- ENGLE, N.L. (2011): Adaptive capacity and its assessment. *Global Environmental Change* 21: 647–656.
- ESPESO-MOLINERO, P. (2018): Collaborative capacity building as a resilience strategy for tourism development in indigenous Mexico. in: A.A. Lew & J.M. Cheer (Hrsg.), *Tourism resilience and adaptation to environmental change: definitions and frameworks*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge. 184–201.
- FABRY, N. & SZEGHNI, S. (2019): Resilience, tourist destinations and governance: an analytical framework. in: F. Cholat, L. Gwiazdzinski, C. Tritz & J. Tuppen (Hrsg.), *Tourismes et adaptations*. Grenoble: Elya éditions. 96–108.
- FARHAD, S., GUAL, M.A. & RUIZ-BALLESTEROS, E. (2017): How does adaptive co-management relate to specified and general resilience? An approach from Isla Mayor, Andalusia, Spain. *Land Use Policy* 67: 268–276.
- FARRELL, B.H. & TWINING-WARD, L. (2004): Reconceptualizing tourism. *Annals of Tourism Research* 31: 274–295.
- FARSARI, I. (2021): Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism Recreation Research* 48: 352–367.
- FATH, B.D., DEAN, C.A. & KATZMAIR, H. (2015): Navigating the adaptive cycle: an approach to managing the resilience of social systems. *Ecology and Society* 20.
- FICHTER, K., VON GLEICH, A., PFRIEM, R. & SIEBENHÜNER, B. (Hrsg.) (2010): Theoretische Grundlagen für erfolgreiche Klimaanpassungsstrategien. nordwest2050 Berichte. Bremen/Oldenburg.
- FLAGESTAD, A. & C.A. HOPE (2001): Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management* 22: 445–461.
- FLICK, U. (2013a): Design und Prozess qualitativer Forschung. in: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag. 252–265.
- FLICK, U. (2013b): Triangulation in der qualitativen Forschung. S. 309–318 in: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FLICK, U. (2014): Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- FOLKE, C. (2006): Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change* 16: 253–267.

- FOLKE, C., HAHN, T. OLSSON, P. & NORBERG, J. (2005): ADAPTIVE GOVERNANCE OF SOCIAL-ECOLOGICAL SYSTEMS. *Annual Review of Environment and Resources* 30: 441–473.
- FÖRDERVEREIN FICHELGEIRGE E. V. & TOURISMUSZENTRALE FICHELGEIRGE E.V. (Hrsg.) (2020): Regional- und Tourismusleitbild Nachhaltiges Fichtelgebirge 2030 (ENTWURF). (erhalten am: 28.05.2021).
- FÖRDERVEREIN FICHELGEIRGE E.V. (2021): Das sind wir. Online unter: <https://foerderverein-fichtelgebirge.de/ueber-uns/> (abgerufen am 17.05.2021).
- FRANCH, M., MARTINI, U. & BUFFA, F. (2010): Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations. *Tourism Review* 65: 74–85.
- FRANCK, E. & OVERBECK, G. (2012): Raumplanerische Strategien vor dem Hintergrund des Klimawandels. in: *Anpassung an den Klimawandel durch räumliche Planung Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Hannover: Akad. für Raumforschung und Landesplanung. 89–105.
- FUCHS, O. (2006): Touristic governance: Kooperation als strategisches Element regionaler Tourismusentwicklung. Dortmund: Rohn.
- FUCHS, O. (2013): Destination Governance als Element strategischer Tourismusentwicklung. in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 81–101.
- FÜRST, D. (2004): Regional Governance. in: A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: eine Einführung*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften. 49–68.
- FÜRST, D. (2013): Destination Governance - ein neues Paradigma in der Steuerung von Destinationen? in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 19–34.
- GÄBELEIN, H. & HILLMER, G. (2020): Wie qualitative Forschungsmethoden helfen können, Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten - Fallstudien mit der Anwendung des Verfahrens GABEK®. Bd. 34, in: M. Raich & J. Müller-Seeger (Hrsg.), *Symposium Qualitative Forschung 2018*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 75–89.
- GAJDOŠÍK, T. (2022): Smart tourism destination governance: technology and design-based approach. New York: Routledge.
- GARDINI, M.A. (2020): Corona – der Kairos-Moment der Tourismusindustrie?: in: *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 12: 2–6.
- GEMEINDE SCHLECHING (2023): Bergsteigerdorf Schleching. Online unter: <https://www.schleching.de/bergsteigerdorf> (abgerufen am 30.9.2023).
- GILL, A.M. & WILLIAMS, P.W. (2011): Rethinking resort growth: understanding evolving governance strategies in Whistler, British Columbia. *Journal of Sustainable Tourism* 19: 629–648.

- GLÄSER, J. & LAUDEL, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag.
- GÖSSLING, S., HALL, C.M., EKSTRÖM, F., ENGESET, A.B. & AALL, C. (2012): Transition management: a tool for implementing sustainable tourism scenarios? *Journal of Sustainable Tourism* 20: 899–916.
- GRAHAM, J., AMOS, B. & PLUMPTRE, T. (2003): Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century: A Discussion Paper. Ottawa: Institute of Governance/Parks Canada/Canadian International Development Agency.
- GREENHILL, L., KENTER, J.O. & DANNEVIG, H. (2020): Adaptation to climate change–related ocean acidification: An adaptive governance approach. *Ocean & Coastal Management* 191: 105176.
- Gretzel, U. & M. Scarpino-Johns, 2018: Destination Resilience and Smart Tourism Destinations. *Tourism Review International* 22: 263–276.
- GRIEBHAMMER, R. & BROHMANN, B. (2015): Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können: Transformationsstrategien und Models of Change für nachhaltigen gesellschaftlichen Wandel. Baden-Baden: Nomos.
- GRIMM, B. & SCHMÜCKER, D. (2015): Entwicklungen und Perspektiven im Bereich der Urlaubsmobilität. Verkehrsmittelwahl und Reisedistanzen der deutschen Urlauber. in: R. Egger & S. Høivik (Hrsg.), *Tourismus und mobile Freizeit: Lebensformen, Trends, Herausforderungen*. Norderstedt: Books on Demand. 93–108.
- GRIN, J. (2016): Transition Studies: Basic Ideas and Analytical Approaches. in: H.G. Brauch, Ú. Oswald, J. Grin & J. Scheffran (Hrsg.), *Handbook on sustainability transition and sustainable peace*. Cham: Springer. 105–121.
- GRIN, J., ROTMANS, J. & SCHOT, J. (2011): Introduction: From Persistent Problems to System Innovations and Transitions. in: J. Grin, J. Rotmans & J. Schot (Hrsg.), *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York London: Routledge. 1–8.
- GRIN, J., ROTMANS, J., SCHOT, J., GEELS, F. & LOORBACH, D. (Hrsg.) (2011): *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York London: Routledge.
- GRONAU, W. & GROß, S. (2019): Verkehr und Tourismus: Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Mobilität im Tourismus!? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11: 181–186.
- GÜHNEMANN, A., KURZWEIL, A., UNBEHAUN, W. & MOLITOR, R. (2021): Mobilität, Transport und Erreichbarkeit von Destinationen und Einrichtungen. in: U. Pröbstl-Haider, D. Lund-Durlacher, M. Olefs & F. Prettenhaler (Hrsg.), *Tourismus und Klimawandel*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 49–74.

- GUNDERSON, L.H., COSENS, B. & GARMESTANI, A.S. (2016): Adaptive governance of riverine and wetland ecosystem goods and services. *Journal of Environmental Management* 183: 353–360.
- GUNDERSON, L.H. & HOLLING, C.S. (Hrsg.) (2002): *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington, DC: Island Press.
- GÜNTHER, E. (2009): *Klimawandel und Resilience-Management: interdisziplinäre Konzeption eines entscheidungsorientierten Ansatzes*. Wiesbaden: Gabler.
- GUPTA, J., TERMEER, C., KLOSTERMANN, J., MEIJERINK, S., VAN DEN BRINK, M., JONG, P., NOOTEBOOM, S. & BERGSMA, E. (2010): The Adaptive Capacity Wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society. *Environmental Science & Policy* 13: 459–471.
- HAFKESBRINK, J., EVERS, J., NIPPERTS, J., SPITZNER, G. & WÖHRMANN, T. (2015): Transition-Management-Modell „Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit“. Zwischenbericht im Projekt Transdemo – Innovative Strategien zur Gestaltung des demografischen Wandels.
- HALKIER, H. & JAMES, L. (2017): Destination dynamics, path dependency and resilience: regaining momentum in Danish coastal tourism destinations? in: P. Brouder, S. Anton Clavé & D. Ioannides (Hrsg.), *Tourism destination evolution*. New York, NY: Routledge. 19–42.
- HALL, C. M. (2018): Resilience in tourism. Development, theory, and application. in: J.M. Cheer & A.A. Lew (Hrsg.), *Tourism, resilience and sustainability: adapting to social, political and economic change*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.
- HALL, C.M. (2018): Resilience theory and tourism. in: J. Saarinen & A.M. Gill (Hrsg.), *Resilient Destinations and Tourism: Governance Strategies in the Transition towards Sustainability in Tourism*. Routledge.
- HARRIGAN, K.R. (1980): Strategy Formulation in Declining Industries. *The Academy of Management Review* 5: 599–604.
- HARTMAN, S. (2016a): Towards adaptive tourism areas? A complexity perspective to examine the conditions for adaptive capacity. *Journal of Sustainable Tourism* 24: 299–314.
- HARTMAN, S. (2016b): *Leisuring landscapes*. Netherlands: InPlanning.
- HARTMAN, S. (2018a): Towards adaptive tourism areas: using fitness landscapes for managing and futureproofing tourism area development. *Journal of Tourism Futures* 4 (2): 152–162.
- HARTMAN, S. (2018b): Resilient tourism destinations? Governance implications of bringing theories of resilience and adaptive capacity to tourism practice. in: E. Innerhofer, M. Fontanari & H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination resilience: challenges and opportunities for destination management and governance*. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge. 66–75.

- HARTMAN, S. (2021): Adaptive tourism areas in times of change. *Annals of Tourism Research* 87: 102987.
- HARTMAN, S. (2023): Destination governance in times of change: a complex adaptive systems perspective to improve tourism destination development. *Journal of Tourism Futures* 9: 267–278.
- HARTMAN, S. & HESLINGA, J.H. (2023): The Doughnut Destination: applying Kate Raworth's Doughnut Economy perspective to rethink tourism destination management. *Journal of Tourism Futures* 9: 279–284.
- HARTMAN, S., WIELENGA, B. & HESLINGA, J.H. (2020): The future of tourism destination management: building productive coalitions of actor networks for complex destination development. *Journal of Tourism Futures* 6: 213–218.
- HASSELMAN, L. (2017): Adaptive management; adaptive co-management; adaptive governance: what's the difference? *Australasian Journal of Environmental Management* 24: 31–46.
- HASSINK, R. & MA, M. (2017): Tourism area research and economic geography theories. Investigating the notions of co-evolution and regional innovation systems. in: P. Brouder, S. Anton Clavé & D. Ioannides (Hrsg.), *Tourism destination evolution*. New York, NY: Routledge. 65–80.
- HAUPTER, B., HEILAND, P. & GREIS, S. (2011): Maßnahmen zur Anpassung an den Klimawandel - Regionale Umsetzung durch transnationale Zusammenarbeit. in: B. Frommer, F. Buchholz, H.R. Böhm & Technische Universität Darmstadt (Hrsg.), *Anpassung an den Klimawandel - regional umsetzen! Ansätze zur Climate Adaption Governance unter der Lupe*. München: Oekom. 239–270.
- HAUS, M. (2010): Governance-Theorien und Governance-Probleme: Diesseits und jenseits des Steuerungsparadigmas. *Politische Vierteljahresschrift* 51: 457–479.
- HEILMANN, S. & PERRY, E.J. (2011): Embracing Uncertainty: Guerrilla Policy Style and Adaptive Governance in China. in: S. Heilmann & E.J. Perry (Hrsg.), *Mao's Invisible Hand*. Harvard University Asia Center. 1–29.
- HELLDOBLER, W. (2021): Mobilität vor Ort. Gemeinde Bergen. (Präsentation erhalten am 11.02.2021).
- HERLE, F.B. & HAUSY, C. (2019): Erfolgsfaktoren für interdisziplinäre und innovative Destination Governance – Best Practice Beispiel: Marketingrunde Wir für Lübbenau. in: S. Groß, J.E. Beelitz, R. Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 231–242.
- HERNTREI, M. (2014): Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- HERNTREI, M., PAGENKOPF, K. & WIESEN, T. (2019): Evaluierung von Bestandteilen des barrierefreien Naturerlebens in der Naturparkregion Eifel. in: S. Groß, J.E. Beelitz, R.

- Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 111–129.
- Heslinga, J.H. & S. Hartman, 2021: Improving Governance Systems of National Parks: How the Instrument of a ‘Governance Scan’ Can Contribute. *Sustainability* 13: 10811.
- HEYEN, D.A. & BROHMANN, B. (2017): Konzepte grundlegenden gesellschaftlichen Wandels und seiner Gestaltung Richtung Nachhaltigkeit - ein Überblick über die aktuelle Transformationsliteratur. in: J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS. 69–86.
- HOLLING, C.S. (2001): Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems* 4: 390–405.
- HOLLING, C.S., GUNDERSON, L.H. & PETERSON, G.D. (2002): Sustainability and Panarchies. in: L.H. Gunderson & C.S. Holling (Hrsg.), *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Washington, DC: Island Press. 63–100.
- HÖLSCHER, K., WITTMAYER, J.M., MASCHMEYER, S. & FRANTZESKAKI, N. (2017): Transition Management als Meta-Governance-Rahmenwerk zur Gestaltung von Nachhaltigkeitstransitionen. Analyse von Governance-Kapazitäten durch Transition-Management-Interventionen in Gent und Montreuil. in: R. Kleinfeld, J. Hafkesbrink & J. Stuhldreier (Hrsg.), *Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 27–57.
- HONG, S. & S. LEE (2018): Adaptive governance and decentralization: Evidence from regulation of the sharing economy in multi-level governance. *Government Information Quarterly* 35: 299–305.
- HONG, S. & S. LEE (2020): Sharing Economy and Government. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6: 177.
- HRISTOV, D. & ZEHRER, A. (2015): The destination paradigm continuum revisited: DMOs serving as leadership networks. *Tourism Review* 70: 116–131.
- INNERHOFER, E., ERSCHBAMER G. & PECHLANER, H. (2020): Overtourism. The challenge of managing the limits. in: Harald Pechlaner, E. Innerhofer & G. Erschbamer (Hrsg.), *Overtourism: Tourism Management and Solutions*. Routledge. 3–13.
- IPCC (2016): Klimaänderung 2013/2014: Zusammenfassungen für politische Entscheidungsträger: *Beiträge der Arbeitsgruppen I, II und III zum fünften Sachstandsbericht des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaveränderung (IPCC)*. (U. Neu, Übers.). Bonn: Deutsche IPCC-Koordinierungsstelle.
- ISLAM, M.D.W., RUHANEN, L. & RITCHIE, B.W. (2017): Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance? *Journal of Hospitality and Tourism Management* 37: 97–106.

- ISLAM, MD.W., RUHANEN, L. & RITCHIE, B.W. (2018a): Exploring social learning as a contributor to tourism destination governance. *Tourism Recreation Research* 43(3): 1–11.
- ISLAM, MD.W., RUHANEN, L. & RITCHIE, B.W. (2018b): Tourism governance in protected areas: investigating the application of the adaptive co-management approach. *Journal of Sustainable Tourism* 26: 1890–1908.
- JANSSEN, M. (2022): Adaptive Governance for a Resilient Digital Society.in: A.V. Chugunov, M. Janssen, I. Khodachek, Y. Misnikov & D. Trutnev (Hrsg.), *Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia*. Bd. 1529. Cham: Springer International Publishing. 3–7.
- JANSSEN, M. & VAN DER VOORT, H. (2016): Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly* 33: 1–5.
- JANSSEN, M. & VAN DER VOORT, H. (2020): Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management* 55: 102180.
- JOPP, R., DELACY, T. & MAIR, J. (2010): Developing a framework for regional destination adaptation to climate change. *Current Issues in Tourism* 13: 591–605.
- JOPPE, M. (2018): Tourism policy and governance: Quo vadis? *Tourism Management Perspectives* 25: 201–204.
- KAGERMEIER, A. (2016): Tourismusgeographie: Einführung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- KAISER, R. (2014a): Experteninterviews. in: K. Schubert & N.C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*. München: De Gruyter Oldenbourg. 287–305.
- KAISER, R. (2014b): Konzeptionelle und methodologische Grundlagen qualitativer Experteninterviews. in: *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 21–49.
- KAJÁN, E. & SAARINEN, J. (2013): Tourism, climate change and adaptation: a review. *Current Issues in Tourism* 16: 167–195.
- KANATSNIG, D. & PELIKAN, I. (2009): Transition to Sustainable Development. Ist Transition- Management als neues Politikinstrument mit der erneuerten EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung vereinbar? Wien: Österreichisches Institut für Nachhaltige Entwicklung.
- KANATSNIG, D. & PELIKAN, I. (2010): Transitionmanagement in Theorie und Praxis. in: R. Steurer & R. Trattning (Hrsg.), *Nachhaltigkeit regieren: eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und -Praktiken*. München: Oekom-Verl. 75–95.
- KANTSPERGER, M., THEES, H. & ECKERT, C. (2019): Local Participation in Tourism Development—Roles of Non-Tourism Related Residents of the Alpine Destination Bad Reichenhall. *Sustainability* 11: 6947.

- KARPOUZOGLOU, T., DEWULF, A. & CLARK, J. (2016): Advancing adaptive governance of social-ecological systems through theoretical multiplicity. *Environmental Science & Policy* 57: 1–9.
- KASPAR, C. (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss. Bern Stuttgart: Haupt.
- KAUARK-FONTES, B., ORTIZ-GUERRERO, C.E., MARCHETTI, L., HERNÁNDEZ-GARCIA, J. & SALBITANO, F. (2023): Towards Adaptive Governance of Urban Nature-Based Solutions in Europe and Latin America—A Qualitative Exploratory Study. *Sustainability* 15: 4479.
- KAYA, M. (2009): Verfahren der Datenerhebung. in: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler. 49–63.
- KEKULANDALA, B., CUNNINGHAM, R. & JACOBS, B. (2023): Exploring social networks in a small tank cascade system in Northcentral Sri Lanka: First steps to establishing adaptive governance. *Environmental Development* 46: 100847.
- KELLER, P. & T. BIEGER (2010): Introduction. S. 1–8 in: P. Keller & T. Bieger (Hrsg.), *Managing change in tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*. Berlin: E. Schmidt.
- KEMP, R. & LOORBACH, D. & ROTMANS, J. (2006): Transition management: a reflexive governance approach. In: VOß, J.-P., BAUKNECHT, D. & KEMP, R. (Hrsg.), *Reflexive governance for sustainable development*. Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA: Edward Elgar. 103-130.
- KEMP, R., LOORBACH, D. & ROTMANS, J. (2007): Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 14: 78–91.
- KEMP, R., S. PARTO & R.B. GIBSON (2005): Governance for sustainable development: moving from theory to practice. *International Journal of Sustainable Development* 8: 12–30.
- KERSTEN, I. & PINNOW, D. (2020): Touristische Mobilität im ländlichen Raum. Themenpapier (No. TEXTE 78/2020). Berlin.
- KETTER, E. (2022): Bouncing back or bouncing forward? Tourism destinations' crisis resilience and crisis management tactics. *European Journal of Tourism Research*: 1–16.
- KLEINFELD, R. (2017): Regional Governance und Transition Management - Integration analytischer Konzepte als Innovationsinstrument im demografischen Wandel. in: R. Kleinfeld, J. Hafkesbrink & J. Stuhldreier (Hrsg.), *Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 267–301.
- KNIELING, J., FRÖHLICH, J. & SCHAERFFER, M. (2011): Climate Governance. in: B. Frommer, F. Buchholz, H.R. Böhm & Technische Universität Darmstadt (Hrsg.), *Anpassung an den Klimawandel - regional umsetzen! Ansätze zur Climate Adaption Governance unter der Lupe*. München: Oekom. 26–43.
- KNIERIM, A. & HIRTE, K. (2011): Aktionsforschung - ein Weg zum Design institutioneller Neuerungen zur regionalen Anpassung an den Klimawandel. in: B. Frommer, F.

- Buchholz, H.R. Böhm & Technische Universität Darmstadt (Hrsg.), *Anpassung an den Klimawandel - regional umsetzen! Ansätze zur Climate Adaption Governance unter der Lupe*. München: Oekom. 156–174
- KOENS, K., MELISSEN, F., MAYER, I. & AALL, C. (2021): The Smart City Hospitality Framework: Creating a foundation for collaborative reflections on overtourism that support destination design. *Journal of Destination Marketing & Management* 19: 100376.
- KOENS, K., POSTMA, A. & PAPP, B. (2020): Management strategies for overtourism. From adaptation to system change. in: H. Pechlaner, E. Innerhofer & G. Erschbamer (Hrsg.), *Overtourism: tourism management and solutions*. London; New York: Routledge. 149–160.
- KOFLER, I., MARCHER, A., INNERHOFER, E., ERSCHBAMER, G., CORRADINI, P., ANESI, F. & OMIZZOLO, A. (2017): Schrumpfung und Rückbau als Entwicklungsstrategien. Einführung in die Thematik. in: E. Innerhofer & H. Pechlaner (Hrsg.), *Schrumpfung und Rückbau: Perspektiven der Regional- und Destinationsentwicklung*. München: oekom. 7–18.
- KRAFT, E. (2015): Kraftplätze als emotionale Aneignung von Orten. Gesundheitstourismus am Weg vom Erlebnis-Konsum in Wellnessstempeln zur mentalen Selbststärkung in Naturräumen. in: R. Egger & S. Høivik (Hrsg.), *Tourismus und mobile Freizeit: Lebensformen, Trends, Herausforderungen*. Norderstedt: Books on Demand. 235–246
- KRAMER, D. (2015): Herausforderungen für den Tourismus in der Krise der Wachstums-gesellschaft. in: R. Egger & S. Høivik (Hrsg.), *Tourismus und mobile Freizeit: Lebensformen, Trends, Herausforderungen*. Norderstedt: Books on Demand. 395–408.
- KREILKAMP, E. (2015): Destinationsmanagement 3.0 – Auf dem Weg zu einem neuen Aufgabenverständnis. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* (Lucius & Lucius) 7: 187–206.
- KRELLENBERG, K., LINK, F., WELZ, J., HARRIS, J., BARTH, K. & F. IRARRAZAVAL, F. (2014): Supporting local adaptation: The contribution of socio-environmental fragmentation to urban vulnerability. *Applied Geography* 55: 61–70.
- KRISTOF, K. (2010): Models of change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive. Zürich: vdf-Hochschulverl.
- KROPP, C. (2014): Die Logik lokaler Transformationsprozesse im globalen Treibhaus. in: S. Bösch, B. Gill, C. Kropp & K. Vogel (Hrsg.), *Klima von unten: regionale Governance und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt: Campus Verlag. 215–243.
- KRUSE, J. (2015): Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- LAMA, A.K. (2016): Understanding institutional adaptation to climate change: social resilience and adaptive governance capacities of the nature based tourism institutions in the Annapurna Conservation Area, Nepal.

- LAMKER, C. (2014): Fallstudien. (Fakultät Raumplanung, Technische Universität Dortmund Dekanat (Studien- und Projektzentrum). Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- LAMNEK, S. & KRELL, C. (2016): Qualitative Sozialforschung: mit Online-Material. Weinheim Basel: Beltz.
- LANDKREIS TRAUNSTEIN & LANDKREIS BERCHTESGADENER LAND (Hrsg.) (2018): „E-Mobil vernetzt zwischen Chiemsee und Königssee“. Elektromobilitätskonzept für die Landkreise Berchtesgadener Land und Traunstein. Online unter: https://www.lra-bgl.de/fileadmin/user_upload/content/doc/Umwelt_und_Natur/Energie_und_Klimaschutz/E-Mobilitaetskonzept_Ergebnisbericht_final.pdf (abgerufen am 13.01.2021).
- LANDKREIS WUNSIEDEL IM FICHTELGEBIRGE (2021): Freiraum Fichtelgebirge 2030 Smart. Nachhaltig. Resilient. Kreisentwicklungskonzept für den Landkreis Wunsiedel im Fichtelgebirge. Online unter: <https://freiraum-fichtelgebirge.de/app/uploads/2021/07/KEK2030.pdf> (abgerufen am 30.9.2023).
- LANDRATSAMT WUNSIEDEL I. FICHTELGEBIRGE (2021): „Raus aus deinem Lock“: Freiraum für Macher wirbt wieder in Großstädten. Online unter: <https://www.landkreis-wunsiedel.de/buergerservice/news/2021/raus-aus-deinem-loch-freiraum-fuer-macher-wirbt-wieder-in-grossstaedten> (abgerufen am 30.9.2023).
- LANGLE-FLORES, A., OCELÍK, P. & PÉREZ-MAQUEO, O. (2017): The Role of Social Networks in the Sustainability Transformation of Cabo Pulmo: A Multiplex Perspective. *Journal of Coastal Research* 77: 134–142.
- LAUTH, H.-J. (2007): Transformation. in: A. Benz (Hrsg.), *Handbuch Governance: theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften. 144–157.
- LAWS, E., AGRUSA, J.F., SCOTT, N. & RICHINS, H. (2011): Tourist Destination Governance: Practice, Theory and Issues. in: E. Laws, J.F. Agrusa & H. Richins (Hrsg.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford, Oxfordshire: CAB International. 1–16.
- LEHMANN FRIEDLI, T. (2013): Ökonomische Relevanz von Klimaanpassung im Tourismus: qualitative und quantitative Kosten-Nutzen-Bewertungen von Anpassungsmassnahmen im Schweizer Alpenraum. Bern: Universität Bern Center for Regional Economic Development (CRED).
- LEICK, B. & STRÖHL, A. (2011): Demografische Wandel im ländlichen Raum: Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien regional orientierter Unternehmen. *Europa Regional* 19: 41–55.
- LEW, A.A. (2014a): Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies* 16: 14–22.
- LEW, A.A. (2014b): Special issue: managing and adapting to global change in tourism places. *Tourism Geographies* 16: 343–345.

- LEW, A.A. (2018): Planning for slow resilience in a tourism community context. in: A.A. Lew & J.M. Cheer (Hrsg.), *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge. 34–58.
- LEW, A.A. & CHEER, J.M. (2018): Environmental change, resilience and tourism. Definitions and frameworks. in: A.A. Lew & J.M. Cheer (Hrsg.), *Tourism resilience and adaptation to environmental change: definitions and frameworks*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge. 3–12.
- LEWIN, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1: 5–41.
- LINCOLN, T. & MADGIN, R. (2018): The inherent malleability of heritage: creating China's beautiful villages. *International Journal of Heritage Studies* 24: 938–953.
- LOHMANN, M. (2019): Machen Urlaubsreisen glücklich? in: S. Groß, J.E. Beelitz, R. Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 15–29.
- LOORBACH, D. (2007): Transition management: new mode of governance for sustainable development = Transitiemanagement; nieuwe vorm van governance voor duurzame ontwikkeling. Utrecht: Internat. Books.
- LOORBACH, D. (2010): Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance* 23: 161–183.
- LUHMANN, N. (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUTHE, T. & WYSS, R. (2015): Introducing adaptive waves as a concept to inform mental models of resilience. *Sustainability Science* 10: 673–685.
- MANCINI, F., LEYSHON, B., MANSON, F., COGHILL, G.M. & LUSSEAU, D. (2020): Monitoring tourists' specialisation and implementing adaptive governance is necessary to avoid failure of the wildlife tourism commons. *Tourism Management* 81: 104160.
- MANN, C. (2017): Governance von Gesellschaftstransformationen: Konzeptionelle Überlegungen und eine Momentaufnahme politischer Initiativen und Maßnahmen in Deutschland. in: J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS. 13–43.
- MANN, C., SCHÄFER, M. & RÜCKERT-JOHN, J. (2017): Kernelemente einer Governance-Strategie für eine nachhaltige Gesellschaftstransformation. in: J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Governance für eine Gesellschaftstransformation: Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS. 45–67.
- MARKT BAD HINDELANG (2021): Unser Bad Hindelang 2030. Markt Bad Hindelang. Online unter: <https://www.marktbadhindelang.de/unsere-gemeinde/gruess-gott-in-bad-hindelang/unser-bad-hindelang-2030> (abgerufen am 11.01.2021).

- MATASCI, C., KRUSE, S., BARAWID, N. & THALMANN, P. (2014): Exploring barriers to climate change adaptation in the Swiss tourism sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 19: 1239–1254.
- MAY, C.K. (2022): Complex adaptive governance systems: a framework to understand institutions, organizations, and people in socio-ecological systems. *Socio-Ecological Practice Research* 4: 39–54.
- Mayntz, R., 2004a: Governance im modernen Staat. S. 37–48 in: A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: eine Einführung*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- MAYNTZ, R. (2004b): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? in: *MPIfG Working Paper 04/1*. Berlin.
- MAYNTZ, R. & SCHARPF, F.W. (1995): Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. in: R. Mayntz, F.W. Scharpf & Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag. 39–72.
- MAYRING, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim Basel: Beltz.
- MCDONALD, J.R. (2009): Complexity science: an alternative world view for understanding sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism* 17: 455–471.
- MCDUGALL, C.L., LEEUWIS, C., BHATTARAI, T., MAHARJAN, M.R. & JIGGINS, J. (2013): Engaging women and the poor: adaptive collaborative governance of community forests in Nepal. *Agriculture and Human Values* 30: 569–585.
- MCKERCHER, B. & WONG, I.A. (2021): Do destinations have multiple lifecycles? *Tourism Management* 83: 104232.
- MCLENNAN, C. -L., RUHANEN, L., RITCHIE, B. & PHAM, T. (2012): Dynamics of Destination Development: Investigating the Application of Transformation Theory. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 36: 164–190.
- MEEKES, J.F., PARRA, C. & DE ROO, G. (2017): Regional Development and leisure in Fryslan: a complex adaptive systems perspective through evolutionary economic geography. in: P. Brouder, S. Anton Clavé & D. Ioannides (Hrsg.), *Tourism destination evolution*. New York, NY: Routledge. 165–182.
- MERKENS, H. (2013): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. in: U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag. 286–299.
- MIGAUD, M.R., GREER, R.A. & BULLOCK, J.B. (2021): Developing an Adaptive Space Governance Framework. *Space Policy* 55: 101400.
- MILLER, G. & TWINING-WARD, L. (Hrsg.) (2005): Monitoring for a sustainable tourism transition: the challenge of developing and using indicators. Wallingford: CABI.

- MILLER, J.S. A. D., (2015): Empfehlungsschreiben für den Markt Bad Hindelang zur Bewerbung für die Aufnahme in das Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes in Deutschland mit dem Projekt „Hochalpine Allgäuer Alpwirtschaft in Bad Hindelang“. (erhalten am: 26.02.2021).
- MORGAN, M., WEBSTER, A., PICCARELLO, M., JONES, K., CHERMAK, J., MCCARTHY, L. & J. SRINIVASAN, J. (2023): Adaptive governance strategies to address wildfire and watershed resilience in New Mexico's upper Rio Grande watershed. *Frontiers in Climate* 5: 1062320.
- MÜLLER, A. (2013): Landschaftswandel. Wenn der Wald die Idylle verändert. *Alpsommer & Viehscheid (Edition Allgäu)*: 38–40.
- MÜLLER-STEWENS, G. & LECHNER, C. (2016): Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der Strategic Management Navigator. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- MUNARETTO, S., SICILIANO, G. & TURVANI, M.E. (2014): Integrating adaptive governance and participatory multicriteria methods: a framework for climate adaptation governance. *Ecology and Society* 19.
- MUNENE, M.B., SWARTLING, Å.G. & THOMALLA, F. (2018): Adaptive governance as a catalyst for transforming the relationship between development and disaster risk through the Sendai Framework? *International Journal of Disaster Risk Reduction* 28: 653–663.
- MUNO, W. (2009): Fallstudien und die vergleichende Methode. in: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 113–131.
- NATURPARK FICHTELGEBIRGE E.V. (2023): Natur & Landschaft im Fichtelgebirge. Naturpark Fichtelgebirge. Online unter: <https://naturpark-fichtelgebirge.org/entdecken/natur-landschaft/> (abgerufen am 30.9.2023).
- NEUMAIR, S.M., REHKLAU, T. & SCHLESINGER, D.M. (2019): Angewandte Tourismusgeografie: Räumliche Effekte und Methoden. De Gruyter.
- NEWIG, J. & VOß, J.-P. (2010): Steuerung nachhaltiger Entwicklung. in: R. Steurer & R. Trattnigg (Hrsg.), *Nachhaltigkeit regieren: eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und -Praktiken*. München: Oekom-Verl. 239–257.
- NIEDERPRÜM, H.-D. (2020): Klimawandelanpassung als Teil der strategischen Entwicklung im Fränkischen Seenland. Web-Seminar gehalten auf der Anpassung an den Klimawandel: Die Zukunft im Tourismus in Deutschland gestalten (UBA). Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/webinar-anpassung-an-den-klimawandel-die-zukunft-im> (abgerufen am 26.05.2020).
- NJOROGE, J.M. (2015): Climate Change and Tourism Adaptation: Literature Review. *Tourism & Hospitality Management* 21: 95–108.

- NORDIN, S., VOLGGER, M., GILL, A. & PECHLANER, H. (2019): Destination governance transitions in skiing destinations: A perspective on resortisation. *Tourism Management Perspectives* 31: 24–37.
- ÖKOMODELL ACHENTAL E.V. (2013): Das Energiekonzept des Achentals. Online unter: <https://docplayer.org/17554746-Impressum-das-energiekonzept-des-achentals-auftraggeber-oekomodell-achental-e-v.html> (abgerufen am 13.1.2021).
- ÖKOMODELL ACHENTAL E.V. (2023): DAS ACHENTAL. Tourismusregion Chiemgau-Chiemsee. Online unter: <https://www.oekomodell.de/tourismus/> (abgerufen am 29.9.2023).
- OLBRICH, N. & PECHLANER, H. (2021): Neue Strategien für die Destinationsentwicklung im Deutschlandtourismus? – Ansatzpunkte für eine Post-Corona-Zeit. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 13: 461–482.
- OLSSON, P., GALAZ, V. & BOONSTRA, W.J. (2014): Sustainability transformations: a resilience perspective. *Ecology and Society* 19: art1.
- OLSSON, P., GUNDERSON, L.H., CARPENTER, S.R., RYAN, P., LEBEL, L., FOLKE, C. & C.S. HOLLING, (2006): Shooting the Rapids: Navigating Transitions to Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Ecology and Society* 11: 18.
- OPASCHOWSKI, H.W. (2020): Die semiglückliche Gesellschaft: das neue Leben der Deutschen auf dem Weg in die Post-Corona-Zeit. Eine repräsentative Studie. Opladen Berlin Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- ÖSTERREICHISCHER ALPENVEREIN (2023): Die Bergsteigerdörfer unter dem Dach der Alpenkonvention. Online unter: <https://www.bergsteigerdoerfer.org/> (abgerufen am: 20.9.2023).
- PAHL-WOSTL, C. (2009): A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change* 19: 354–365.
- PAHL-WOSTL, C. & PATTERSON, J. (2021): Commentary: Transformative Change in Governance Systems. *Global Environmental Change* 71: 102405.
- PANT, L.P., ADHIKARI, B. & BHATTARAI, K.K. (2015): Adaptive transition for transformations to sustainability in developing countries. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 14: 206–212.
- PARASKEVAS, A., ALTINAY, L., MCLEAN, J. & C. COOPER, C. (2013): Crisis knowledge in tourism: types, flows and governance. *Annals of Tourism Research* 41: 130–152.
- PARK, S.E., MARSHALL, N.A., JAKKU, E., DOWD, A.M., HOWDEN, S.M., MENDHAM, E. & FLEMING, A. (2012): Informing adaptation responses to climate change through theories of transformation. *Global Environmental Change* 22: 115–126.
- PATTERSON, J., SCHULZ, K., VERVOORT, J., VAN DER HEL, S., WIDERBERG, O., ADLER, C., HURLBERT, M., ANDERTON, K., SETHI, M. & BARAU, A. (2017): Exploring the governance

- and politics of transformations towards sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 24: 1–16.
- PECHLANER, H., BACHINGER, M., VOLGGER, M. & ANZENGRUBER-FISCHER E. (2014): Cooperative core competencies in tourism: Combining resource-based and relational approaches in destination governance. *European Journal of Tourism Research* 8: 5–19.
- PECHLANER, H. (2003): *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- PECHLANER, H. (2019): Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research. in: *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 1–21.
- PECHLANER, H., BERITELLI, P. & VOLGGER, M. (2015): Introduction: emerging landscape of destination governance. in: Harald Pechlaner, P. Beritelli, S. Pichler, M. Peters & N. Scott (Hrsg.), *Contemporary destination governance: a case study approach*. Bingley, UK: Emerald. S. 7.
- PECHLANER, H., HERNTREI, M., PICHLER, S. & VOLGGER, M. (2012): From destination management towards governance of regional innovation systems – the case of South Tyrol, Italy. *Tourism Review* 67: 22–33.
- PECHLANER, H. & INNERHOFER, E. (2017): Schrumpfung und Rückbau: Über das Ende von Produktlebenszyklen und die Anpassungsfähigkeit lebensfähiger Systeme. in: E. Innerhofer & H. Pechlaner (Hrsg.), *Schrumpfung und Rückbau: Perspektiven der Regional- und Destinationsentwicklung*. München: oekom. 21–52.
- PECHLANER, H. & INNERHOFER, E. (2018): Linking destinations and resilience – challenges and perspectives. in: E. Innerhofer, M. Fontanari & H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination resilience: challenges and opportunities for destination management and governance*. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge. 3–13.
- PECHLANER, H., INNERHOFER, E. & ERSCHBAMER, G. (Hrsg.), 2020: *Overtourism: Tourism Management and Solutions*. Routledge.
- PECHLANER, H., INNERHOFER, E., GRUBER, M., SCUTTARI, A., WALDER, M., HABICHER, D., GIGANTE, S., VOLGGER, M., CORRADINI, P., LANER, P. & VON DER GRACHT, H. (2022): *Ambition Lebensraum Südtirol. Auf dem Weg zu einer neuen Tourismuskultur. Landestourismusentwicklungskonzept 2030+*. Bozen, Italien: Eurac Research.
- PECHLANER, H., KOZAK, M. & VOLGGER, M. (2014): Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review* 69: 1–9.
- PECHLANER, H., PICHLER, S. & VOLGGER, M. (2013): Vom Destination Management zur Destination Governance – Steuerungsperspektiven im Spannungsfeld von Destination und Tourismusorganisation. in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 63–80.

- PECHLANER, H. & ZACHER, D. (2019): Resilientes Reisen als neues Paradigma?: Perspektiven einer Reise zwischen dem Selbst und der Welt. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11: 451–464.
- PECHLANER, H., ZACHER, D., ECKERT, C. & PETERSIK, L. (2019): Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective – an analysis of different situations in Bavarian tourism destinations. *International Journal of Tourism Cities* 5: 146–168.
- PEDROZA-GUTIÉRREZ, C., VIDAL-HERNÁNDEZ, L. & RIVERA-ARRIAGA, E. (2021): Adaptive governance and coping strategies in the Yucatan Peninsula coasts facing COVID-19. *Ocean & Coastal Management* 212: 105814.
- PELLING, M., O'BRIEN, K. & MATYAS, D. (2015): Adaptation and transformation. *Climatic Change* 133: 113–127.
- PETERS, M. & STROBL, A. (2015): Conclusion: Toward a Theory of Destination Governance. in: H. Pechlaner, P. Beritelli, S. Pichler, M. Peters & N. Scott (Hrsg.), *Contemporary destination governance: a case study approach*. Bingley, UK: Emerald. 223–232.
- PETRIĆ, L. & MANDIĆ, A. (2021): Governance and Management of Protected Natural Areas in the Era of Overtourism. in: A. Mandić & L. Petrić (Hrsg.), *Mediterranean Protected Areas in the Era of Overtourism*. Cham: Springer International Publishing. 15–44.
- PFORR, C., PECHLANER, H., VOLGGER, M. & THOMPSON, G. (2014): Overcoming the Limits to Change and Adapting to Future Challenges: Governing the Transformation of Destination Networks in Western Australia. *Journal of Travel Research* 53: 760–777.
- PINGOLD, M. (2018): Kulturlandschaft in Bad Hindelang. Wert & Wandel gewachsener Strukturen. (Bad Hindelang Tourismus, Hrsg.).
- PLAMPER, H. & WILL, O.C. (2017): Regional Transition - eine Managementaufgabe. in: R. Kleinfeld, J. Hafkesbrink & J. Stuhldreier (Hrsg.), *Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 59–88.
- PLUMMER, R. & ARMITAGE, D. (2007): A resilience-based framework for evaluating adaptive co-management: Linking ecology, economics and society in a complex world. *Ecological Economics* 61: 62–74.
- PLUMMER, R., CRONA, B., ARMITAGE, D.R., OLSSON, P., TENGÖ, M. & YUDINA, O. (2012): Adaptive Comanagement: a Systematic Review and Analysis. *Ecology and Society* 17.
- PLUMMER, R. & FENNELL, D.A. (2009): Managing protected areas for sustainable tourism: prospects for adaptive co-management. *Journal of Sustainable Tourism* 17: 149–168.
- POLLERMANN, K. (2013): Destination Governance aus empirischer Sicht. Analyse von tourismusbezogenen Governance-Arrangements und Schlussfolgerungen für die Praxis. in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 187–213.
- POPP, D. (1991): Ein Weg zu intelligentem Tourismus. Das Öko-Modell Hindelang. Ein Landschaftspflegeprojekt des Bundes Naturschutz. (Bund Naturschutz in Bayern e. V., Hrsg.).

- PORTER, M.E. (1998): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
- POT, W., SCHERPENISSE, J. & 'T HART, P. (2023): Robust governance for the long term and the heat of the moment: Temporal strategies for coping with dual crises. *Public Administration* 101: 221–235.
- PRESENZA, A. & CIPOLLINA, M. (2010): Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review* 65: 17–30.
- PRETTENTHALER, F., GÖSSLING, S., DAMM, A., NEGER, C., KÖBERL, J. & HAAS, W. (2021): Berücksichtigung der globalen Entwicklung. in: U. Pröbstl-Haider, D. Lund-Durlacher, M. Olefs & F. Prettenthaler (Hrsg.), *Tourismus und Klimawandel*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 195–208.
- PRÖBSTL-HAIDER, U. & DORSCH, C. (2017): Tourismuskonzept für die Ökomodellregion Wagingersee-Rupertiwinkel. Zusammenfassung der Ergebnisse. Online unter: <https://oekomodellregionen.bayern/file/1fac7927-4d99-3746-33df-7d859119c22a.pdf/tourismuskonzept-oekomodellregion-april-2017> (abgerufen am: 28.1.2021)
- PRÖBSTL-HAIDER, U., MOSTEGL, N., DAMM, A., PRETTENTHALER, F., LUND-DURLACHER, D., GÜHNEMANN, A., STEIGER, R., OLEFS, M., FORMAYER, H., HÖDL, C. & C. NEGER (2021): Ableitung von Handlungsoptionen. in: U. Pröbstl-Haider, D. Lund-Durlacher, M. Olefs & F. Prettenthaler (Hrsg.), *Tourismus und Klimawandel*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 225–251.
- QUACK, H.-D., KOPPENHAGEN, T., THIELE, F. & DEMBOWSKI, N.M. (2019): Politische Förderung von nachhaltigen Mobilitätsangeboten im Tourismus. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 11: 187–209.
- RAICH, F. (2006): *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten: ein Ansatz für die Tourismus-Destination*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- RAICH, F. (2019): Governance von touristischen Destinationen. Die Rolle informeller Interaktionen. in: *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 207–215.
- RAICH, M., ABFALTER, D. & MÜLLER-SEEGER, J. (2012): GABEK(R) as a Qualitative Procedure of Research and Application in Management Studies. in: P. Schober, J. Zelger & M. Raich (Hrsg.), *GABEK V. Werte in Organisationen und Gesellschaft*. Innsbruck: Studienverlag. 161–188.
- REIF, J. (2019): Die Nutzung von Mobilfunkdaten in der Tourismusforschung – Das Beispiel Tagestourismus in Hamburg. in: S. Groß, J.E. Beelitz, R. Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 31–50.
- REIN, H. & STRASDAS, W. (Hrsg.), 2017: *Nachhaltiger Tourismus: Einführung*. Stuttgart, Deutschland: utb GmbH.

- RHODES, J.R., ARMSWORTH, P.R., IACONA, G., SHAH, P., GORDON, A., WILSON, K.A., RUNTING, R.K. & BRYAN, B.A. (2022): Flexible conservation decisions for climate adaptation. *One Earth* 5: 622–634.
- RICHINS, H. (2011): Issues and Pressures on Achieving Effective Community Destination Governance: A Typology. in: E. Laws, J.F. Agrusa & H. Richins (Hrsg.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford, Oxfordshire: CAB International. 51–66.
- Richins, H., J.F. Agrusa, N. Scott & E. Laws, 2011: Tourist Destination Governance Decision Making: Complexity, Dynamics and Influences. S. 83–90 in: E. Laws, J.F. Agrusa & H. Richins (Hrsg.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford, Oxfordshire: CAB International.
- RIEHEL, R. (2011): Wissen auf dem Weg zur Umsetzung. Die Rolle von regionalen Akteursnetzwerken zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels. in: B. Frommer, F. Buchholz, H.R. Böhm & Technische Universität Darmstadt (Hrsg.), *Anpassung an den Klimawandel - regional umsetzen! Ansätze zur Climate Adaption Governance unter der Lupe*. München: Oekom. 192–216.
- RIESENHUBER, F. (2009): Großzahlige empirische Forschung. in: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler. 1–16.
- RIJKE, J., FARRELLY, M., BROWN, R. & ZEVENBERGEN, C. (2013): Configuring transformative governance to enhance resilient urban water systems. *Environmental Science & Policy* 25: 62–72.
- RIJKE, J., BROWN, R., ZEVENBERGEN, C., ASHLEY, R., FARRELLY, M., MORISON, P. & S. VAN HERK, S. (2012): Fit-for-purpose governance: A framework to make adaptive governance operational. *Environmental Science & Policy* 22: 73–84.
- ROTMANS, J. & LOORBACH, D. (2011): Towards a Better Understanding of Transitions and Their Governance. A Systemic and Reflexive Approach. in: J. Grin, J. Rotmans & J. Schot (Hrsg.), *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. New York London: Routledge. S. 103–220.
- RUHANEN, L. (2013): Local government: facilitator or inhibitor of sustainable tourism development? *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 21: 80–98.
- RUHANEN, L., SCOTT, N., RITCHIE, B. & TKACZYNSKI, A. (2010): Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review* 65: 4–16.
- RUHL, J.B. & RUHL, H.J. (2022): Pre-planning transformation to avoid collapse—Is it possible? *Futures* 144: 103058.
- SAARINEN, J. & GILL, A.M. (2019): Introduction: Placing resilience in the sustainability frame. in: J. Saarinen & A.M. Gill (Hrsg.), *Resilient Destinations and Tourism: Governance Strategies in the Transition towards Sustainability in Tourism*. Routledge.

- SAINZ-SANTAMARIA, J. & MARTINEZ-CRUZ, A.L. (2022): Adaptive governance of urban green spaces across Latin America – Insights amid COVID-19. *Urban Forestry & Urban Greening* 74: 127629.
- SALVATORE, R., CHIDO, E. & FANTINI, A. (2018): Tourism transition in peripheral rural areas: Theories, issues and strategies. *Annals of Tourism Research* 68: 41–51.
- SARETZKI, A. & WÖHLER, K. (2013a): Tourismus und Governance: Eine Einführung. S. 3–16 in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt.
- SARETZKI, A. & WÖHLER, K. (2013b): Governance statt Management oder: Management der Governance. in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 35–62.
- SAUER, I.J., ROCA, E. & VILLARES, M. (2021): Integrating climate change adaptation in coastal governance of the Barcelona metropolitan area. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 26: 16.
- SCHABBING, B. (2018): How to make destinations resilient – from theory to practical application. in: E. Innerhofer, M. Fontanari & H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination resilience: challenges and opportunities for destination management and governance*. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
- SCHEFFRAN, J. (2016): From a Climate of Complexity to Sustainable Peace: Viability Transformations and Adaptive Governance in the Anthropocene. in: H.G. Brauch, Ü. Oswald, J. Grin & J. Scheffran (Hrsg.), *Handbook on sustainability transition and sustainable peace*. Cham: Springer. 305–346.
- SCHERLE, N., PILLMAYER, M. & CHLUPSA, C. (2018): Arbeits- und Lebenskonzept Coworking - Ausgewählte Reflexionen aus diversitäts-, destinations- und marketingspezifischer Perspektive. in: H. Pechlaner & E. Innerhofer (Hrsg.), *Temporäre Konzepte: Coworking und Coliving als Perspektive für die Regionalentwicklung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. 130–141.
- SCHIANETZ, K. & KAVANAGH, L. (2008): Sustainability Indicators for Tourism Destinations: A Complex Adaptive Systems Approach Using Systemic Indicator Systems. *Journal of Sustainable Tourism* 16: 601–628.
- SCHMUDE, J. & NAMBERGER, P. (2015): Tourismusgeographie. Darmstadt: WBG (Wissenschaftliche Buchgesellschaft).
- SCHNEIDER, V. (2014): Akteurskonstellationen und Netzwerke in der Politikentwicklung. in: K. Schubert & N.C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*. München: De Gruyter Oldenbourg. 259–286.
- SCHOLL, A. (2015): Die Befragung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- SCHOON, M. & COX, M. (2018): Collaboration, Adaptation, and Scaling: Perspectives on Environmental Governance for Sustainability. *Sustainability* 10: 679.

- SCHUHBAUER, S. & HAUSMANN, A. (2022): Der touristische Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Kultureinrichtungen im ländlichen Raum: Eine interviewbasierte ressourcentheoretische Untersuchung. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 14: 134–163.
- SCHULER, A. (2014a): Veränderungsprozesse von Destinationen: Einfluss und Rolle der Politik auf die Gestaltung des Wandels. in: R. Conrady, M. Bühler & Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft (Hrsg.), *Tourismus und Politik: Schnittstellen und Synergiepotentiale*. Berlin: Schmidt. 43–60.
- SCHULER, A. (2014b): Management der Bildung und Veränderung von Destinationen: ein prozessorientierter Ansatz im Tourismus. Hamburg: Kovač.
- SCOTT, C.A., SHRESTHA, P.P. & LUTZ-LEY, A.N. (2020): The re-adaptation challenge: limits and opportunities of existing infrastructure and institutions in adaptive water governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 44: 104–112.
- SCOTT, D., DE FREITAS, C. & MATZARAKIS, A. (2009): Adaptation in the tourism and recreation sector. S. 171–194 in: K.L. Ebi, I. Burton & G.R. McGregor (Hrsg.), *Biometeorology for adaptation to climate variability and change*. London: Springer.
- SCOTT, N., COOPER, C. & BAGGIO, R. (2008): Destination Networks. *Annals of Tourism Research* 35: 169–188.
- SCOTT, N., LAWS, E., AGRUSA, J.F. & RICHINS, H. (2011): Tourist Destination Governance: Some Approaches and Suggestions for Future Research. in: E. Laws, J.F. Agrusa & H. Richins (Hrsg.), *Tourist destination governance: practice, theory and issues*. Wallingford, Oxfordshire: CAB International. 203–212.
- SCUTTARI, A. (2019): Tourism mobility: challenges and transformations. in: *Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 155–162.
- SCUTTARI, A. (2021): Tourism experiences in motion. Mobile, visual and psychophysiological methods to capture tourists “on the move”. *Tourism Management Perspectives* 38: 100825.
- SCUTTARI, A. & CORRADINI, P. (2018): Multidisciplinary approaches to resilience in tourism destination studies. A conceptual framework. in: E. Innerhofer, M. Fontanari & H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination resilience: challenges and opportunities for destination management and governance*. Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York: Routledge. 33–48.
- SCUTTARI, A., VOLGGER, M. & PECHLANER, H. (2016): Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: realities and realpolitik in Italy’s South Tyrol region. *Journal of Sustainable Tourism* 24: 463–483.
- SEELIGER, L. & TUROK, I. (2014): Averting a downward spiral: building resilience in informal urban settlements through adaptive governance. *Environment and Urbanization* 26: 184–199.

- SHARMA-WALLACE, L., VELARDE, S.J. & WREFORD, A. (2018): Adaptive governance good practice: Show me the evidence! *Journal of Environmental Management* 222: 174–184.
- SHEPPARD, V.A., DODDS, R. & WILLIAMS, P.W. (2015): Good governance: managing growth and long-term resort destination sustainability and resilience. in: M. Hughes, D.B. Weaver & C. Pforr (Hrsg.), *The practice of sustainable tourism: resolving the paradox*. London; New York, NY: Routledge. 182–203.
- SHEPPARD, V.A. & WILLIAMS, P.W. (2016): Factors that strengthen tourism resort resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 28: 20–30.
- SHEPPARD, V.A., WILLIAMS, P.W., GILL, A.M. & WEXLER, W. (2014): Resilience in governance for sustainable development systems: research agenda and initial findings. Resilience Alliance Conference. Montpellier, France (Conference Paper)
- SIDDIKI, S. (2022): Adaptive governance through policy design. in: B.G. Peters & G. Fontaine (Hrsg.), *Research Handbook of Policy Design*. Edward Elgar Publishing.
- SIEGRIST, D. & GESSNER, S. (2011): Klimawandel: Anpassungsstrategien im Alpentourismus. Ergebnisse einer alpenweiten Delphi-Befragung. *tw Zeitschrift für Tourismuswissenschaften* (Lucius & Lucius) 3: 179–194.
- SIEGRIST, D., GESSNER, S. & KETTERER BONNELAME, L. (2015): Naturnaher Tourismus: Qualitätsstandards für sanftes Reisen in den Alpen. Bern: Haupt.
- SMIT, B. & WANDEL, J. (2006): Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change* 16: 282–292.
- SPITZNER, G. & STUHLREIER, J. (2017): Soziales Kapital und regionale Innovationen. Transition-Prozesse für den Übergang auf demografiefeste Regionen. Illustriert am Beispiel der Region NiederRhein. in: R. Kleinfeld, J. Hafkesbrink & J. Stuhldreier (Hrsg.), *Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 139–172.
- STARKE, P. (2015): Prozessanalyse. in: G. Wenzelburger & R. Zohlhöfer (Hrsg.), *Handbuch Policy-Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. 453–482.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) (2023): Demografischer Wandel. Destatis. Online unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#sprg588250 (abgerufen am 2.9.2023).
- STEELMAN, T.A. (2022): Adaptive governance. in: C.K. Ansell & J. Torfing (Hrsg.), *Handbook on theories of governance*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. 580–591.
- STEIGER, R., PETERS, M., REDL, M. & SCHNITZER, M. (2021): Die COVID-19 Pandemie als Treiber von Innovationen in der Tourismusbranche? Ein Fallbeispiel der niederösterreichischen Bergbahnen. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 13: 405–422.
- STEINECKE, A. & HERNTREI, M. (2017): Destinationsmanagement. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- STMWI (2023): Tourismus in Bayern. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. Online unter: <https://www.stmwi.bayern.de/wirtschaft/tourismus/> (abgerufen am 28.9.2023).
- STORCH, A. & PILLMAYER, M. (2019): Evaluierung von Bestandteilen des barrierefreien Naturerlebens in der Naturparkregion Eifel. in: S. Groß, J.E. Beelitz, R. Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 151–162.
- SUSSKIND, L. & KIM, A. (2022): Building local capacity to adapt to climate change. *Climate Policy* 22: 593–606.
- TAUBER, V. & BAUSCH, T. (2022): Will COVID-19 Boost Sustainable Tourism: Wishful Thinking or Reality? *Sustainability* 14: 1686.
- TAURER, W. & ZORN, S. (2020): Unser Bad Hindelang 2030. Lebensraumkonzept für unsere Tourismusgemeinde. Präsentation, Bad Hindelang. (erhalten am 11.01.2021).
- TECHNOLOGIE CAMPUS GRAFENAU (2023): Digitales Alpendorf. Zukunftsregion Rupertiwinkel. Online unter: <https://www.digitales-dorf.bayern/die-modelldoerfer/zukunftsregion-rupertiwinkel/> (abgerufen am 30.9.2023).
- TELLIS, W.M. (1997): Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report* 3: 1–19.
- THEES, H., PECHLANER, H., OLBRICH, N. & SCHUHBERT, A. (2020): The Living Lab as a Tool to Promote Residents' Participation in Destination Governance. *Sustainability* 12: 1120.
- THOMALLA, F., BOYLAND, M., JOHNSON, K., ENSOR, J., TUHKANEN, H., GERGER SWARTLING, Å., HAN, G., FORRESTER, J. & WAHL, D. (2018): Transforming Development and Disaster Risk. *Sustainability* 10: 1458.
- THOMSEN, J., WHEELER, I., DALENBERG, D. & PENCE, C. (2019): Monitoring river visitor use in a complex social-ecological system. in: S.F. McCool & K. Bosak (Hrsg.), *A Research Agenda for Sustainable Tourism*. Edward Elgar Publishing.
- LUTHE, T. & WYSS, R. (2014): Assessing and planning resilience in tourism. *Tourism Management* 44: 161–163.
- TORRES-LIMA, P., CONWAY-GÓMEZ, K. & ALMANZA-RODRÍGUEZ, K. (2022): Why local is not enough! Constrains for adaptive governance in peri-urban areas. A case study in Mexico City. *Frontiers in Sustainable Cities* 4: 809390.
- TOURISMUS & MARKETING GMBH OCHSENKOPF (2021): Erlebnis Ochsenkopf. Fichtelgebirge. Online unter: <https://erlebnis-ochsenkopf.de/> (abgerufen am 25.5.2021).
- TOURISMUSVERBAND ALLGÄU/BAYERISCH-SCHWABEN E.V. (2021): Mitglieder des Tourismusverbands. Der Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben. Online unter: <https://www.allgaeu-bayerisch-schwaben.de/mitglieder-des-tourismusverbands> (abgerufen am 29.9.2023).

- TOURISMUSVERBAND FRANKEN E.V. (2023): Fränkisches Seenland. Frankens Urlaubsgebiete. Online unter: <https://www.frankentourismus.de/gebiete/fraenkisches-seenland/> (abgerufen am 28.9.2023).
- TOURISMUSVERBAND FRÄNKISCHES SEENLAND GBR (2012): Tourismus-Leitbild. Fränkisch.Seen.Land. 2012-2020. (erhalten am 27.1.2021).
- TOURISMUSVERBAND FRÄNKISCHES SEENLAND GBR (2020a): In 50 Jahren von der Zukunftsidee zum Urlaubsparadies. Das Fränkische Seenland blickt 2020 zurück auf 50 Jahre voller Meilensteine, die seit dem Landtagsbeschluss zum Bau der Seen vergangen sind. (erhalten am 8.1.2021).
- TOURISMUSVERBAND FRÄNKISCHES SEENLAND GBR (2020b): 1970 bis 2020. Die verwirklichte Vision. Planung, Bau und Entwicklung des Fränkischen Seenlands. Online unter: https://www.fraenkisches-seenland.de/timm/download.php?file=http://www.fraenkisches-seenland.de/docs/prospekte/web-_broschuere_50_jahre.pdf (abgerufen am 8.1.2021).
- TOURISMUSZENTRALE FICHELGEIRGE E.V. (2021): ILE Gesundes Fichtelgebirge. Urlaub im Fichtelgebirge. Online unter: <https://www.fichtelgebirge.bayern/gesundheits/gesund-fichtelgebirge> (abgerufen am 8.5.2021).
- TOURISMUSZENTRALE FICHELGEIRGE E.V. (2023): Das Fichtelgebirge. Sagenhaftes Fichtelgebirge. Online unter: https://www.fichtelgebirge.bayern/fileadmin/user_upload/Basistexte/01_Fichtelgebirge_Profiltext.pdf (abgerufen am 30.9.2023).
- TREIB, O. (2014): Methodische Spezifika der Policy-Forschung. in: K. Schubert & N.C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*. München: De Gruyter Oldenbourg. 211–230.
- TRIMBLE, M. & PLUMMER, R. (2019): Participatory evaluation for adaptive co-management of social–ecological systems: a transdisciplinary research approach. *Sustainability Science* 14: 1091–1103.
- TRUNFIO, M. & PASQUINELLI, C. (2021): Smart technologies in the Covid-19 crisis: Managing tourism flows and shaping visitors' behaviour. *European Journal of Tourism Research*.
- TUDA, A.O., KARK, S. & NEWTON, A. (2021): Polycentricity and adaptive governance of transboundary marine socio-ecological systems. *Ocean & Coastal Management* 200: 105412.
- UMWELTBUNDESAMT (2002): Wohlfühlregion Fichtelgebirge. Anpassung an den Klimawandel. Online unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimafolgen-anpassung/werkzeuge-der-anpassung/tatenbank/wohlfuehlregion-fichtelgebirge> (abgerufen am 7.5.2021).
- VALENTE, F., DREDGE, D. & LOHMANN, G. (2015): Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing & Management* 4: 127–136.

- VAN ASSCHE, K., VALENTINOV, V. & VERSCHRAEGEN, G. (2022): Adaptive governance: learning from what organizations do and managing the role they play. *Kybernetes* 51: 1738–1758.
- VAN ASSCHE, K., VERSCHRAEGEN, G. & GRUEZMACHER, M. (2021): Strategy for the long term: Pressures, counter-pressures and mechanisms in governance. *Futures* 131: 102758.
- VAN DER BRUGGE, R. (2009): Transition dynamics in social-ecological systems: the case of dutch water management = transitiedynamiek in sociaal-ecologische systemen. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- VESER, A. (2011): Demografie-Check 2028. Modellregion GAP. Der demografische Wandel im Landkreis Garmisch-Partenkirchen – Auswirkungen auf die regionale Entwicklung. München: Hochschule München, Fakultät für Tourismus.
- VOLGGER, M. (2017): Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in Tourismusdestinationen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- VOLGGER, M. (2020): The end of tourism through localhood and overtourism?: An exploration of current destination governance challenges. in: Harald Pechlaner, E. Innerhofer & G. Erschbamer (Hrsg.), *Overtourism: tourism management and solutions*. London ; New York: Routledge. 137–151.
- VOLGGER, M. & PECHLANER, H. (2014): Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management* 41: 64–75.
- VOLGGER, M. & PECHLANER, H. (2015): Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review* 70: 298–312.
- VOLGGER, M., PECHLANER, H. & PICHLER, S. (2017): The Practice Of Destination Governance: A Comparative Analysis Of Key Dimensions And Underlying Concepts. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing* 3: 18-24.
- VON BERGNER, N.M. (2013): Tourismus 2020: Globale Herausforderungen auf lokaler Ebene – Implikationen für die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen. (R. Bachleitner, R. Egger, H. Hopfinger, A. Kagermeier, C. Laesser & J. Stettler, Hrsg.) in *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 5: 75–88.
- VOß, J.-P. (2008): Nebenwirkungen und Nachhaltigkeit: Reflexive Gestaltungsansätze zum Umgang mit sozial-ökologischen Ko-Evolutionsprozessen. in: H. Lange (Hrsg.), *Nachhaltigkeit als radikaler Wandel: die Quadratur des Kreises?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 237–260.
- VOß, J.-P. & BORNEMANN, B. (2011): The Politics of Reflexive Governance: Challenges for Designing Adaptive Management and Transition Management. *Ecology and Society* 16.
- WALKER, B., HOLLING, C.S., CARPENTER, S.R. & KINZIG, A. (2004): Resilience, Adaptability and Transformability in Social– ecological Systems. *Ecology and Society* 9: 5.

- WAMSLER, C. (2017): Stakeholder involvement in strategic adaptation planning: Transdisciplinarity and co-production at stake? *Environmental Science & Policy* 75: 148–157.
- WAN, Y.K.P., LI, X., LAU, V.M.-C. & (DON) DIOKO, L. (2022=: Destination governance in times of crisis and the role of public-private partnerships in tourism recovery from Covid-19: The case of Macao. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 51: 218–228.
- WANG, C., MEDAGLIA, R. & JENSEN, T.B. (2021): When Ambiguity Rules: The Emergence of Adaptive Governance from (In)Congruent Frames of Knowledge Sharing Technology. *Information Systems Frontiers* 23: 1573–1591.
- WANG, C., MEDAGLIA, R. & ZHENG, L. (2018): Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability. *Government Information Quarterly* 35: 306–322.
- WEICK, K.E. & QUINN, R.E. (1999): Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50: 361–386.
- WELSCHHOFF, J. & TERSTRIEP, J. (2017): Wirtschaftsförderung neu denken: Partizipative Governance am Beispiel von Bottrop 2018+ (No. 07/2017). Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik (IAT).
- WERNERS, S.E., WISE, R.M., BUTLER, J.R.A., TOTIN, E. & VINCENT, K. (2021): Adaptation pathways: A review of approaches and a learning framework. *Environmental Science & Policy* 116: 266–275.
- WIECHMANN, T. (2011): Strategien zwischen Emergenz und Planung - Zur Angemessenheit von strategischer Planung bei regionalen Anpassungsstrategien an den Klimawandel. in: B. Frommer, F. Buchholz, H.R. Böhm & Technische Universität Darmstadt (Hrsg.), *Anpassung an den Klimawandel - regional umsetzen! Ansätze zur Climate Adaption Governance unter der Lupe*. München: Oekom. 44–60.
- WILDER, M.O., VARADY, R.G., GERLAK, A.K., MUMME, S.P., FLESSA, K.W., ZUNIGA-TERAN, A.A., SCOTT, C.A., PABLOS, N.P. & MEGDAL, S.B. (2020): Hydrodiplomacy and adaptive governance at the U.S.-Mexico border: 75 years of tradition and innovation in transboundary water management. *Environmental Science & Policy* 112: 189–202.
- WILLIAMS, P.W. & SHEPPARD, V.A. (2015): The 2010 Olympic and Paralympic Winter Games. in: H. Pechlaner, P. Beritelli, S. Pichler, M. Peters & N. Scott (Hrsg.), *Contemporary destination governance: a case study approach*. Bingley, UK: Emerald. 207–221.
- WINGES, M. (2015): Klimaanpassungskapazität der Regionalplanung: ein Bewertungsansatz für politisch-administrative Systeme. Marburg: Metropolis-Verl.
- WITTMANN, M. (2014): Chance-Design für Change Agents in universitären Veränderungsprozessen. Berlin: Epubli.
- WITTMAYER, J.M., AVELINO, F., VAN STEENBERGEN, F. & LOORBACH, D. (2017): Actor roles in transition: Insights from sociological perspectives. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 24: 45–56.

- WÖHLER, K. (2013): Destinationale Governance-Analyse. in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 103–138.
- WOHLFÜHLREGION FICHTELGEBIRGE E. V. (o. J.) Wohlfühlregion Fichtelgebirge. Der Landkreis Bayreuth. Vielfalt & Visionen. Online unter: <https://www.landkreis-bayreuth.de/familie-freizeit/freizeit/tourismusregionen/wohlfuehlregion-fichtelgebirge/> (abgerufen am 7.5.2021).
- WRAY, M. (2011): Adopting and implementing a transactive approach to sustainable tourism planning: translating theory into practice. *Journal of Sustainable Tourism* 19: 605–627.
- WYBORN, C. (2015): Co-productive governance: A relational framework for adaptive governance. *Global Environmental Change* 30: 56–67.
- WYBORN, C., VAN KERKHOFF, L., COLLOFF, M., ALEXANDRA, J. & OLSSON, R. (2023): The politics of adaptive governance: water reform, climate change, and First Nations’ justice in Australia’s Murray-Darling Basin. *Ecology and Society* 28: art4.
- WYSS, R., ABEGG, B. & LUTHE, T. (2014): Perceptions of climate change in a tourism governance context. *Tourism Management Perspectives* 11: 69–76.
- YIN, R.K. (2012): Applications of case study research. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- YIN, R.K. (2014): Case study research: design and methods. Los Angeles: SAGE.
- ZACHER, D. (2022): Community Resilience als Strategie zur Entwicklung von touristischen Destinationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- ZACHER, D., Pechlaner, H. & Olbrich, N. (2020): Strategy is the art of combining short- and long-term measures Empirical evidence on overtourism from European cities and regions. in: H. Pechlaner, E. Innerhofer & G. Erschbamer (Hrsg.), *Overtourism: Tourism Management and Solutions*. Routledge. 25–42.
- ZEGHNI, S. (2015): Governance of partnerships and alliances in tourism businesses and destinations. S. 273–283 in: D. Gursoy, M. Saayman & M. Sotiriadis (Hrsg.), *Collaboration in tourism businesses and destinations: a handbook*. United Kingdom: Emerald.
- ZELGER, J. (2004): Qualitative Research by the “GABEK®” Method. in: J. Fikfak, F. Adam & D. Garz (Hrsg.), *Qualitative Research. Different Perspectives Emerging Trends*. Ljubljana: ZRC Publishing. 231–261.
- ZELGER, J. (2019): Erforschung und Entwicklung von Communities: Handbuch zur qualitativen Textanalyse und Wissensorganisation mit GABEK®. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- ZIMMERMANN, K. (2013): Destination Governance als kollektiver Lernprozess. in: A. Saretzki & K. Wöhler (Hrsg.), *Governance von Destinationen: neue Ansätze für die erfolgreiche Steuerung touristischer Zielgebiete*. Berlin: Schmidt. 139–154.

- ZUR OVEN-KROCKHAUS, I., SCHNORBUS, L. & WÖLFLE, F. (2019): Digitalisierung im Tourismus: Influencer als Kommunikationsinstrument für Reiseveranstalter. in: S. Groß, J.E. Beelitz, R. Roth, J. Schmude & A. Zehrer (Hrsg.), *Wandel im Tourismus: Internationalität, Demografie und Digitalisierung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 209–230.

Anhang

Anhang 1

Kürzel	Funktionsbereich /Zugehörigkeit	Datum	Dauer (Std.: Min.)	Gesprächsform
EP1	IHK München und Oberbayern	08.08.2018	01:29	Face-to-Face-Interview
EP2	Tourismusverband Ostbayern	09.08.2018	01:02	Face-to-Face-Interview
EP3	Bayern Tourismus Marketing GmbH	13.08.2018	00:53	Face-to-Face-Interview
EP4	Tourismusverband Allgäu/Bayerisch-Schwaben	16.08.2018	00:50	Face-to-Face-Interview
EP5	Tourismusberatung	23.08.2018	00:52	Face-to-Face-Interview
EP6	DMO-Geschäftsführer	07.09.2018	01:02	Face-to-Face-Interview
EP7	Tourismusverband Oberbayern-München	23.08.2018	00:53	Face-to-Face-Interview
EP8	Bayerischer Heilbäder-Verband e. V.	12.11.2018	01:40	Face-to-Face-Interview
EP9	Tourismusverband Franken	17.08.2018	01:40	Telefonat

Anhang 2**Interviewleitfaden**

Gesprächspartner:

Datum / Uhrzeit:

Standort:

Themenbereich	Fragen
Einführung und Vorstellung der Gesprächspartner	Ich möchte heute mit Ihnen über die Gestaltung von Anpassungsprozessen in Destinationen sprechen. Eine Anpassung an dauerhaft bekannte Wandlungserscheinungen (sog. Megatrends) steht hierbei im Fokus. Bitte stellen Sie zunächst sich und Ihre Destination kurz vor.
1. Anpassungstreiber	Bitte benennen Sie den/die auffälligsten Treiber, die eine Anpassung in ihrer Destination erforderlich machen.
2. Erörterung des Anpassungsprozesses	Wie kam es dazu, dass sich die Destination mit der Anpassung beschäftigt hat? Beschreiben Sie die Entstehung und die Entwicklung dieses Prozesses. • Was waren die Auslöser zum Handeln? Und welche Interessen steckten dahinter? • Welche Voraussetzungen zur Anpassung mussten ggf. zunächst geschaffen werden? • Inwieweit liegen ein Konzept bzw. eine Strategie zugrunde? • Welche Ziele wurden formuliert? • Welche Phasen im Prozessverlauf lassen sich identifizieren?
3. Beteiligung und Interaktion	Wer sind die zentralen Akteure? Und wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit? • Welche Rollen haben die einzelnen Akteure eingenommen? • Wie ist die Zusammenarbeit organisiert? • Inwiefern haben sich die Art und Dynamik der Zusammenarbeit im Verlauf verändert? • Welche Konflikte sind aufgetreten? Und wie ist man damit umgegangen? • Welche Handlungsebenen waren (neben der region. Ebene) in den Prozess eingebunden?
4. Entscheidungsfindung und Reflexion	Wie werden Entscheidungen getroffen und umgesetzt? • Welche Möglichkeiten gibt es, um sich auszutauschen und Entscheidungen abzustimmen? • Welche Maßnahmen wurden ergriffen, um die Anpassungsziele sicherzustellen? • Wie erfolgen Monitoring und Evaluation der bereits umgesetzten Maßnahmen? • Wurden bestimmte Entscheidungen/Maßnahmen nicht umgesetzt? Warum?

5. Wechselwirkungen	Inwieweit haben sich die Rahmenbedingungen oder die Anpassungserfordernisse über die Zeit verändert? • Welche Auswirkungen ergaben sich dadurch? Wie ist man damit umgegangen? • Inwieweit zeigten sich Schnittstellen zu parallelen (nicht-touristischen) Prozessen?
6. Wirksamkeit und Ausblick	Bewerten Sie die Wirkung und die Perspektiven der getroffenen Entscheidungen. Welchen Einfluss haben sie auf die weitere Entwicklung der Destination? • Warum ist der gewählte Weg aus Ihrer Sicht der Richtige/Falsche gewesen? • Welche Ziele konnten über diesen Weg erreicht werden und welche nicht? • Angenommen Sie könnten den Prozessverlauf rückwirkend ändern - was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?
7. Anpassungsverständnis	Was verstehen Sie im Allgemeinen unter einer (erfolgreichen) Anpassung von Destinationen? • Was sind die entscheidenden Voraussetzungen und Erfolgskriterien? • Was sind die größten Hürden? • In welchem zeitlichen Rahmen sehen Sie einen solchen Prozess?
Abschluss und Empfehlungen	Vielen Dank für das Gespräch und Ihren Input. Haben Sie noch Anmerkungen? • Gibt es weitere Aspekte, die hier noch nicht angesprochen wurden? • Welche weiteren Gesprächspartner sollten noch kontaktiert werden? • Gibt es relevante Dokumente, die ergänzend gesichtet werden sollten?

Gesprächsnotizen:

Anhang 3

Kürzel	Funktionsbereich / Zugehörigkeit	Falldestination	Datum	Dauer (Std. : Min.)	Gesprächsform
FS1	Destinationsmanagement	Fränkisches Seenland	25.01.2021	01:29	Videotelefonie
FS2	Unternehmensberatung	Fränkisches Seenland	18.02.2021	01:02	Videotelefonie
FS3	Tourist Information	Fränkisches Seenland	05.02.2021	00:53	Videotelefonie
FS4	Verein	Fränkisches Seenland	11.02.2021	00:50	Videotelefonie
FS5	Tourismusabteilung Stadt	Fränkisches Seenland	04.02.2021	00:52	Videotelefonie
FS6	Landratsamt	Fränkisches Seenland	04.02.2021	01:02	Videotelefonie
FS7	Tourismusabteilung (Lkr.)	Fränkisches Seenland	23.02.2021	00:53	Videotelefonie
BH1	Destinationsmanagement	Bad Hindelang	22.01.2021	01:40	Videotelefonie
BH2	Politik & Verwaltung	Bad Hindelang	05.02.2021	01:01	Telefonat
BH3	Unternehmensberatung	Bad Hindelang	29.01.2021	01:19	Videotelefonie
BH4	Wissenschaftliche Beratung	Bad Hindelang	08.02.2021	00:44	Telefonat
BH5	Verein	Bad Hindelang	08.02.2021	00:59	Videotelefonie
BH6	Tourismusbeirat	Bad Hindelang	30.01.2021	01:16	Videotelefonie
BH7	Hotelier	Bad Hindelang	05.02.2021	01:00	Videotelefonie
CG1	Destinationsmanagement	Chiemgau	26.01.2021	00:57	Videotelefonie
CG2	Marketingbeirat	Chiemgau	01.02.2021	01:19	Videotelefonie
CG3	Marketingbeirat	Chiemgau	02.02.2021	01:28	Videotelefonie
CG4	Destinationsmanagement	Chiemgau	12.02.2021	00:55	Videotelefonie
CG5	Wirtschaftsförderung	Chiemgau	02.02.2021	00:59	Videotelefonie
CG6	Verein	Chiemgau	13.02.2021	00:56	Videotelefonie
CG7	Leitung Tourist Information	Chiemgau	03.02.2021	01:29	Videotelefonie
CG8	Lokale Aktionsgruppe (LAG)	Chiemgau	03.02.2021	01:45	Videotelefonie
CG9	Leitung Tourist Information	Chiemgau	11.02.2021	01:04	Videotelefonie
FG1	Destinationsmanagement	Fichtelgebirge	10.05.2021	01:32	Videotelefonie
FG2	Verein	Fichtelgebirge	26.05.2021	01:48	Videotelefonie
FG3	Verein	Fichtelgebirge	18.05.2021	01:27	Videotelefonie
FG4	Leitung Tourist Information	Fichtelgebirge	19.05.2021	00:48	Videotelefonie
FG5	Leitung Tourist Information	Fichtelgebirge	09.06.2021	01:18	Videotelefonie
FG6	Leitung Tourist Information	Fichtelgebirge	18.05.2021	01:01	Videotelefonie
FG7	Destinationsmanagement	Fichtelgebirge	27.05.2021	01:41	Videotelefonie
FG8	Politik & Verwaltung (Lkr.)	Fichtelgebirge	10.06.2021	00:33	Telefonat