



EIN LEITFADEN FÜR LEITBILDER

Inhalt und Erarbeitung touristischer Leitbilder für Orte und Regionen

**Dieser Leitfaden ist die Überarbeitung einer Fachbroschüre
der Tirol Werbung für die Regionen in Tirol.
Wir bedanken uns ausdrücklich für die Genehmigung zur Übertragung
auf die Regionen in Weser-Ems.**

Kompetenzzentrum Tourismus Weser-Ems

Bad Zwischenahn, im April 2001





Inhalt

1.	Das touristische Leitbild	3
2.	Das Ziel dieses Leitfadens	4
3.	Herausforderungen für den Tourismus in Weser-Ems	4
4.	Voraussetzungen für ein touristisches Leitbild	5
4.1.	Die Phase der Vorbereitung	5
5.	Die Bausteine eines touristischen Leitbildes	6
5.1.	Analyse	7
5.2.	Planung	9
5.3.	Umsetzung	11
6.	Die Vorgehensweise bei der Ausarbeitung	12
6.1.	Der Arbeitsansatz	12
6.2.	Die Vorgehensweise	12
6.3.	Die Arbeitsgruppe in dem Gebiet	13
6.4.	Die externen Begleiter	13
6.5.	Aus- und Weiterbildung für Projektleiter	14
7.	Die Bedeutung des Entwicklungsprozesses	14
8.	Touristische Leitbilder und sonstige Planungsbereiche	15
8.1.	Regionale Aspekte	16
8.2.	Übrige Planungsbereiche	16
9.	Was man von einem touristischen Leitbild nicht erwarten darf	16
10.	Geht es auch ohne touristisches Leitbild?	17

Anhang

1.	Hilfestellung für den Einstieg	18
2.	Hinweise zur Erstellung von Ausschreibungsunterlagen	18
3.	Förderungsmöglichkeiten	18
4.	Zusammenarbeit von Kommune und Tourismusorganisation	19

Anschriften

19







Niemand stellt an einen Wegweiser große Anforderungen. Er muss nicht schön sein. Er braucht keine künstlerische Gestaltung aufzuweisen. Er muss nur den erwarteten Dienst erfüllen. Dazu muss er allerdings ä-nige Eigenschaften haben: Er muss stimmen und er muss leserlich sein; und schließlich verlangt es seine Aufgabe, dass er am Rande steht, nicht mitten auf dem Weg.

Reinhold Stecher

1. DAS TOURISTISCHE LEITBILD

Das touristische Leitbild ist die schriftlich formulierte Zielsetzung einer Tourismusgemeinde/-region. Es beschreibt den Rahmen, in dem sich das zielorientierte Handeln der Tourismuspolitik, der Touristiker, der tourismusabhängigen Unternehmer sowie der Bevölkerung bewegen soll. Es gibt Auskunft über die Maßnahmen, die notwendig sind, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Die Leitbildarbeit orientiert sich an den individuellen Gegebenheiten der Gemeinde/ Region: Sie berücksichtigt die örtlichen Verhältnisse, geht auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ein, setzt an der bisherigen Entwicklungsgeschichte an und verknüpft Traditionen mit den anzustrebenden Neuerungen. So entsteht eine den tatsächlichen Erfordernissen und Fähigkeiten entsprechende touristische Zielsetzung und ein solides Fundament für die Einleitung des gewünschten Veränderungsprozesses.

Das Leitbild berücksichtigt die unterschiedlichen Interessens- und Einflussfaktoren auf die touristische Entwicklung. In ihm finden die Wertvorstellungen der am Tourismus beteiligten Organisationen, Gruppen und Menschen ihren Niederschlag. Ein klar definiertes, aus einem objektiven und breit angelegten Diskussionsprozess

hervorgegangenes Leitbild bewirkt, dass der Einzelne eher bereit ist, den Intentionen des Leitbildes zu folgen und in seinem Verantwortungsbereich entsprechend zu denken und zu handeln. Das Leitbild trägt damit zur Bewusstseinsbildung in der Bevölkerung bei: Es erhöht die Chancen für eine sinnvolle touristische Entwicklung und verringert die Gefahr von Fehlentscheidungen. Ein bewusst gestalteter Tourismus nützt das Bestehende, saniert vorhandene Schäden, verhindert unerwünschte Strömungen und entwickelt neue Substanzen und Qualitäten. Der Tourismus einer Gemeinde / Region ist Teil eines Systems. Seine Bearbeitung erfordert eine ganzheitliche Betrachtungsweise, in der die übrigen Wirtschaftsbereiche, die Raumordnung, die Ortsgestaltung etc. ebenso Berücksichtigung finden müssen wie die Mentalität der Bevölkerung und die Arbeitsweise der touristischen Organisationen. Vernetztes Denken und Handeln, das Aufzeigen und Bearbeiten von Zusammenhängen auch im regionalen Bereich ist unumgänglich.

Das touristische Leitbild muss das Ergebnis eines umfassenden Willensbildungsprozesses sein, an dem die Bevölkerung in möglichst breiter Form teilhat. ***Auf keinen Fall darf ein Leitbild nur die Wünsche einiger weniger touristischer Leistungsträger oder Tourismuspolitiker widerspiegeln.***

Aufgabe eines touristischen Leitbildes ist es, viele kleine Ideen zu einer Gesamtidee, zu verbinden. Dabei sollen unterschiedliche Meinungen nicht als lästige Hindernisse im Arbeitsprozess, sondern als Quelle der Energie und als Chance für die Entwicklung neuer Ideen betrachtet werden.

Ein so verstandenes touristisches Leitbild trägt maßgeblich zur Funktionsfähigkeit des Tourismus und zur Sicherung des Entfaltungsspielraumes künftiger Generationen bei.

2. DAS ZIEL DIESES LEITFADENS





Die Bezirksregierung Weser-Ems hat mit Rundverfügung vom 30.06.00 über die Anforderungen der Landesregierung zur künftigen Tourismusförderung in den Fördergebieten Niedersachsens informiert. Danach können in Zukunft nur noch Förderungen bewilligt werden, denen u.a. eine touristische Entwicklungskonzeption zugrunde liegt. Diese ist als sinnvolle und tragende Maßnahme nur auf der Plattform eines Tourismus-Leitbildes zu erreichen. Die Landesregierung schreibt in ihrem Kriterienkatalog explizit das **bottom-up-Prinzip** vor.

Auch über diesen Förderaspekt hinaus macht die Erarbeitung der touristischen Zukunft auf der Plattform eines Tourismus-Leitbildes einer Region Sinn, soll der Tourismus dort eine nachhaltige und von einer breiten Mehrheit getragene Perspektive erhalten. Aus diesem Grunde können auch Regionen, die nicht in den heutigen Fördergebieten liegen, entsprechende Zuschüsse für die Erarbeitung eines Leitbildes beantragen.

Ziel dieser Information ist es, den Blick der Regionen noch intensiver auf die Zukunft des Tourismus in ihrem Wirkungsbereich zu richten, das Verständnis für sinnvolle großräumige Kooperationen über Verwaltungsgrenzen hinaus zu schärfen, die Notwendigkeit gemeinsamer verbindlicher Zielformulierungen zu verdeutlichen und den notwendigen Wandel einzuleiten.

Damit soll auf den unterschiedlichen Handlungsebenen im Tourismus gefördert werden, was in erfolgreichen Unternehmen längst selbstverständlich ist: Die intensive und ständige Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft.

Einige Tourismusregionen sind in dieser Richtung bereits aktiv und bestätigen damit die Intentionen des Kompetenzzentrums Tourismus Weser-Ems.

3. HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN TOURISMUS IN WESER-EMS

Die Zukunftsorientierung des Tourismus zählt zu den vordringlichen Anliegen in Weser-Ems. Ziel ist ein selbstbewusster Tourismus, der seine Energien in die Verbesserung der Qualität lenkt - mit allen erforderlichen Konsequenzen u.a. auch aus ökologischer Sicht. Erfolgreich kann dieser Weg nur sein, wenn die Regionen, Orte und Betriebe am gleichen Strang und in die gleiche Richtung ziehen.

Die Rahmenbedingungen des touristischen Geschehens haben tiefgreifende Veränderungen erfahren:

- Der Wettbewerb um den Gast ist härter geworden.
- Die Bedürfnisse der Gäste unterliegen einem rascheren Wandel.
- Die Konkurrenz hat hinsichtlich der Qualität des touristischen Angebotes aufgeholt bzw. sogar neue Maßstäbe gesetzt.
- Die Anforderungen an die ästhetische und funktionale Gestaltung der Tourismusorte/-regionen werden höher.
- Menschlich-geistige Komponenten gewinnen als Angebotskriterien im Tourismus an Bedeutung.
- Gäste und Bewohner in touristischen Zielgebieten stehen einer Reihe touristischer Ausprägungen zunehmend kritischer gegenüber.
- Konflikte zwischen privaten und kommunalen sowie zwischen touristischen und nichttouristischen Interessen treten immer offener zutage; dadurch wird der Handlungsrahmen für den Tourismus immer enger.

Trotz der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen bleiben viele touristische Anbieter noch bei ihren gewohnten Handlungsweisen:





Massenabfertigungen, unzureichende Spezialisierungen, Hardwaredenken, Infrastrukturen etc. Das Denken vom Angebot her prägt das Bild.

Im Markt erfolgreich zu bleiben verlangt heute u.a. laufende Anpassung des Angebotes an die Bedürfnisse der Gäste. Und dafür sind klare Zielsetzungen erforderlich, denen eine vorbehaltlose Auseinandersetzung mit allen relevanten touristischen Fragen vorangehen muss.

4. VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN TOURISTISCHES LEITBILD

4.1. Die Phase der Vorbereitung

Die Erarbeitung eines touristischen Leitbildes setzt die Bereitschaft zur offenen und kritischen Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Situation sowie zur konzeptionellen Arbeit an der Zukunft einer Tourismusregion /-gemeinde voraus. Für deren erfolgreiche Bewältigung sind bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich. Nach den bisherigen Erfahrungen zählen dazu:

- Das Zusammenwirken von Tourismusorganisation und Kommune,
- die Einbindung der betroffenen Bevölkerung,
- die Einrichtung einer oder mehrerer Arbeitsgruppen,
- die Durchführung gemeinsamer Arbeitssitzungen,
- die Mitarbeit der maßgeblichen Verantwortungsträger,
- die Begleitung durch externe Fachleute,
- die Einsetzung von Projektverantwortlichen vor Ort,

- die Koordination mit anderen fachlichen und regionalen Planungsebenen,
- die ständige Information der Bevölkerung,
- die schriftliche Formulierung der Arbeitsergebnisse,
- die Abstimmung mit direkt oder indirekt betroffenen Behörden / Abteilungen z.B. aus den Bereichen der Wirtschaftsförderung, Raumordnung, Umwelt etc.,
- die konsequente Umsetzung und die laufende Kontrolle.

Eine Vorabstimmung ist zwischen der Tourismusorganisation und der Kommune (Gemeinde oder Landkreis) bereits im Zuge der Vorbereitungen für die Erstellung eines touristischen Leitbildes herzustellen. In den Leitbildprozess ist die Kommune aktiv einzubinden. Damit werden Doppelgleisigkeiten vermieden und gute Vorbedingungen geschaffen für die Anerkennung des Leitbildes als Grundlage für die Tourismuspolitik der Region.

Die Einbeziehung externer Fachleute in die Erarbeitung und Umsetzung des Leitbildes bringt viele Vorteile. Sie allein kann aber den Erfolg nicht garantieren. Sie brauchen die Zusammenarbeit mit wenigstens einer Handvoll engagierter Leute in der Region, sonst besteht die Gefahr, dass der Prozess abstürzt und das Konzept in der Schublade verschwindet.

Mehr und mehr wollen die Bürger an Planungs- und Gestaltungsvorgängen in ihrem unmittelbaren Lebensraum aktiv mitwirken. Damit wird ihre Beteiligung am Meinungsbildungsprozess und ihre laufende Information zu einer Bedingung für die Erstellung und die Umsetzung des Leitbildes. Eine moderne Politik ist ohne Einbindung der Betroffenen nicht mehr machbar.

Die Erarbeitung eines touristischen Leitbildes erfordert einen vielschichtigen Kommunika-





tions- und Koordinationsbedarf, den es entsprechend abzudecken gilt, und zwar

- innerhalb der Tourismusorganisationen,
- zwischen der Tourismusorganisation, Kommune und ausgewählten Bevölkerungsgruppen (wie z.B. Jugendliche, Selbständige, Pendler u.a.m.),
- zwischen örtlicher / regionaler Tourismusorganisation und anderen benachbarten Tourismusorganisationen sowie mit der Bezirksebene,
- mit der Raumplanung, den Kammern in der Region etc..

Es ist unumgänglich, vor dem Start des Projektes alle Betroffenen über die Ziele und Möglichkeiten eines Leitbildes sowie über die mit der Leitbilderstellung verbundenen Anstrengungen aufzuklären, damit sie den Arbeitsaufwand sowie die finanziellen Folgeleistungen und den daraus resultierenden Nutzen einigermaßen abschätzen können.

Für die Phase der Vorbereitung ist genügend Zeit einzuräumen und viel Sorgfalt aufzuwenden, da der Erfolg des anschließenden Arbeitsprozesses davon entscheidend beeinflusst wird. Diese Phase bietet Auftraggebern und externen Begleitern die Gelegenheit, ihre Erwartungen in Bezug auf die gemeinsame Arbeit zum Ausdruck zu bringen und aufeinander abzustimmen. Dazu bieten sich u.a. folgende Schritte an:

- Die Durchführung allgemeiner Informationsveranstaltungen, in denen unabhängig von der Inangriffnahme eines Projektes potenzielle Auftraggeber über alle mit touristischen Leitbildern und Konzepten zusammenhängenden Fragen unterrichtet werden.
- Die Abhaltung einer öffentlichen Veranstaltung in der Gemeinde, zu der die Bevölkerung eingeladen und darüber informiert

wird, was sie von einem touristischen Leitbild und dem damit in Gang kommenden Entwicklungsprozess erwarten darf und was nicht.

- Die Versendung von Pressemitteilungen innerhalb des Leitbildgebietes.

5. DIE BAUSTEINE EINES TOURISTISCHEN LEITBILDES

Touristische Entwicklung ist umfassend und vernetzt zu verstehen. Sie bezieht sich auf verschiedene Bereiche, muss aber immer unter dem Blickwinkel der Gesamtentwicklung einer Gemeinde oder der Region erfolgen. Ein touristisches Leitbild und Konzept hat somit folgende Themen anzusprechen, innerhalb derer natürlich auf die spezifischen Erfordernisse des jeweiligen Raumes Bedacht zu nehmen ist.

Phase der Analyse

- Ist-Zustand
- Bevölkerung
- Gäste
- Trends
- Konkurrenzanalyse
- Stärken und Schwächen

Phase der Planung

- Ableitung von Entwicklungsszenarien
- Leitsätze
- Ziele
- Strategien
- Maßnahmen

Phase der Umsetzung





- Umsetzung der Maßnahmen
- Kontrolle der Umsetzung

Die Bedürfnisse der einzelnen Teilgebiete sind zwar häufig recht verschieden, eine vernetzte Betrachtungsweise verlangt jedoch die Bearbeitung aller o.g. Punkte. Nur so ist ein für alle befriedigendes Ergebnis zu erzielen. Das gilt auch für kleine Gebiete, die in einer prozessorientierten Beratung dieselben Anforderungen stellen wie große. Auch kleine Gebiete erwarten optimale Lösungen. Der Arbeitsaufwand für die Erstellung eines Leitbildes für kleine Gebiete ist daher nicht unbedingt geringer als für große.

5.1. Analyse

Angebotsbewertung

Die Erfassung und Bewertung der gegenwärtigen Strukturen der Gemeinde / Region und der mit der touristischen Entwicklung zusammenhängenden Faktoren steht am Beginn der Leitbildarbeit. Für die Bearbeitung reicht i.d.R. der Rückgriff auf das vorhandene Datenmaterial. Als Gliederung bietet sich folgendes Raster an:

- Touristische Voraussetzungen
- Touristische Betriebe
- Sport- und Freizeiteinrichtungen
- Touristische Organisationen

Zu den touristischen Voraussetzungen zählen u.a. die natürlichen Gegebenheiten wie Klima und Gewässer, ferner Siedlung, Wirtschaft, Verkehr, kommunale Infrastruktur, aber auch die Akzeptanz des Tourismus durch die Bevölkerung usw.

Die touristischen Betriebe umfassen die Bereiche Beherbergung und Gastronomie, einschließ-

lich der dazugehörigen betrieblichen Freizeiteinrichtungen.

Zu den Sport- und Freizeiteinrichtungen gehören alle einschlägigen Angebote wie Schwimmbäder, Tennishallen, Golfplätze etc., die allgemein zugänglich sind. Eine Differenzierung in Ganzjahresangebote und seasonspezifische Anlagen (Winter, Sommer, Indoor, Outdoor) sowie in Einrichtungen mit lokaler und regionaler Bedeutung bietet sich an.

Die Kategorie touristische Organisationen wird in den meisten Fällen von der örtlichen/ regionalen Tourismusorganisation oder auch von Marketinggemeinschaften abgedeckt.

Die Analyse des Ist-Zustandes liegt in der Regel größtenteils in den Händen des externen Beraters. Es bestehen aber durchaus Möglichkeiten, auch die Bevölkerung in die Ausarbeitung einzubinden. In den anschließenden Arbeitsschritten (Stärken-Schwächen-Analyse, Bevölkerung etc.) kann und muss die aktive Mitwirkung der Betroffenen dann aber voll zum Tragen kommen.

Die Bevölkerung

Die in der Gemeinde / Region lebenden Menschen sind die Träger des Tourismus, denen bei der Erarbeitung des Leitbildes besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist. Themen, die in diesem Zusammenhang anzusprechen sind, betreffen die Einstellung einzelner Gruppen zum Tourismus (Jugendliche, Pendler, Gewerbetreibende u.ä.m.), Grenzen der physischen und psychischen Belastbarkeit, Problem- bzw. Konfliktbereiche aus der Sicht der Bevölkerung, wichtige Traditionen etc.

Die Gäste

Die Auseinandersetzung mit dem Gast und seiner **Anspruchshaltung** ist einer der Kernberei-





che in der Leitbildentwicklung. Neben der Herausarbeitung der Gäste-Struktur mit Kriterien wie Herkunft, Alter, soziale Zugehörigkeit etc. geht es insbesondere um die Feststellung der Urlaubs-erwartungen und des Verhaltens der Gäste während ihres Aufenthaltes am Ferienort sowie um deren Einstellungen, **Wünsche** und **Kritiken**.

In Verbindung mit der Kenntnis über das vorhandene und mögliche touristische Angebot sowie der übergeordneten touristischen Trends bietet dieser Abschnitt die Voraussetzung für das Herausarbeiten klar definierter **Gästezielgruppen**

Trends

Trends sind gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische oder technologische Veränderungen, die sich langsam entfalten und, wenn sie einmal wirksam geworden sind, ihren Einfluss über mehrere Jahre hinweg ausüben.

Die für die Leitbildarbeit erforderlichen einschlägigen Informationen sind in erster Linie vom externen Begleiter einzubringen. Die Arbeitsgruppe muss jedoch überlegen, welche Trends für den Ort bzw. für die Region von Bedeutung sind und welche Konsequenzen daraus resultieren. Dabei muss der Blick über die touristischen Trends im engeren Sinne wie dem Anstieg der Reishäufigkeit, dem Rückgang der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer, dem Wandel des Buchungsverhaltens, der Freizeitaktivitäten etc. hinausreichen. Er muss gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie zunehmendes Umweltbewusstsein, Bedeutungsgewinn kultureller Werte, verstärktes Streben nach Persönlichkeitsentfaltung mit einschließen. Denn diesen Strömungen sind nicht nur die Gäste, sondern auch die Bewohner der touristischen Zielgebiete unmittelbar unterworfen.

Im Sinne einer individuellen Vorgangsweise ist die Auswahl der Trends auf das jeweilige Untersuchungsgebiet abzustimmen und entsprechend zu interpretieren. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, ob sich infolge neu auftauchender Trends Chancen für künftige Entwicklungen auf tun, an die aufgrund des bisherigen Werdeganges des Tourismus und des vorgegebenen Angebotspotenzials zunächst einmal niemand denkt.

Konkurrenzanalyse

Die Konkurrenzanalyse liefert entscheidende Informationen für die klare Positionierung des Ortes oder der Region im touristischen Wettbewerb. Und sie hilft, Benchmarks zu formulieren. Eine fundierte Konkurrenzanalyse setzt Vergleichsmöglichkeiten voraus, sie muss entsprechend breit angelegt werden. Das bedeutet, dass sie nicht nur touristische Inhalte im engeren Sinne umfasst, sondern auch nichttouristische Bereiche einschließt. Zu den nicht unmittelbar dem Tourismus zuzurechnenden Konkurrenten zählen die Konsumgüterindustrie, die Lebens- und Freizeitqualität in den Herkunftsgebieten der Gäste, sonstige Möglichkeiten zur Abdeckung des Erholungsbedürfnisses etc.

Der Vergleich mit den unmittelbaren touristischen Mitbewerbern beinhaltet lokale, regionale und überregionale Aspekte. Die Gegenüberstellung mit anderen Tourismus-orten darf nicht beim Abzählen von Infrastruktureinrichtungen stehen bleiben. Sie sollte beispielsweise auch die Finanzkraft der Gemeinden und Tourismusorganisationen einschließen und auf das Humankapital eingehen (Qualität der Unternehmer und der Mitarbeiter, **Serviceleistungen**, Selbstwertgefühl u.a.m.)

Stärken-Schwächen-Analyse





Dieser Abschnitt bietet eine zusammenfassende und erklärende Bewertung der Ergebnisse der bisherigen Arbeitsschritte im Leitbildprozeß. Er weist auf ausbaufähige Stärken hin sowie auf Mängel, die auszumerzen sind und benennt jene Schwächen, die nicht oder nur mit unverhältnismäßig großen Anstrengungen abgebaut werden können. Damit macht er auf Entwicklungspotenziale, aber auch auf mögliche Konfliktfelder aufmerksam und leitet direkt in die Phase der Zielfindung über.

Fragen, die dabei angesprochen werden, betreffen u.a. die Qualität und Belastbarkeit der Landschaft, die Funktionsfähigkeit der Landwirtschaft, die Betriebsnachfolge im Tourismus, die Finanzkraft der Betriebe sowie der Sport- und Freizeiteinrichtungen, die Zusammenarbeit des Tourismus mit anderen Wirtschaftszweigen u.a.m.

Ableitung von Entwicklungsszenarien

Die Formulierung der Ziele sollte nicht vorgenommen werden, ohne dass vorher Alternativen zu der sich abzeichnenden touristischen Entwicklung diskutiert werden. In diesem Arbeitsgang müssen der Tourismus und seine möglichen Ausprägungsformen noch einmal hinterfragt und weitere **Entwicklungsszenarien** herausgearbeitet werden. Das verringert die Gefahr von Fehlentscheidungen und hilft bei der Suche nach Lösungen, die einen nachhaltigen Erfolg versprechen.

Dabei müssen Alternativen innerhalb des Tourismus ebenso zur Sprache kommen wie Alternativen zum Tourismus.

Das Ergebnis derartiger Überlegungen wird vielfach zur Einsicht führen, dass unter den derzeitigen und absehbaren Rahmenbedingungen der Tourismus für zahlreiche Gemeinden / Regionen den einzigen Weg zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entfaltung darstellt. Und

diese Erkenntnis kann ganz entscheidend zur Wertschätzung des Tourismus beitragen.

In diesem Zusammenhang kann es auch lohnen, Negativszenarien auszuarbeiten, um zu demonstrieren, was passiert, wenn nichts passiert, wenn also z.B. keine Anstrengungen zur Stabilisierung bzw. zum Ausbau der Stärken oder zur Ausmerzung bestimmter Schwächen unternommen werden.

5.2. Planung

Leitsätze

Die Leitsätze beschreiben die Vision der künftigen Gestaltung des Tourismus einer Gemeinde / Region und zeigen die Grundsätze für die Tourismuspolitik auf, sie basieren auf dem grobgeählten Entwicklungs-szenario.

Die Vision ist kein konkretes Ziel, sondern ein gewünschtes, noch unklares und unfertiges Bild von der zukünftigen Gestalt des Gebietes. Nach ihr orientieren sich alle tourismusrelevanten Handlungen. Um diese Funktion erfüllen zu können, muss die Vision wahr sein, d.h. dem ehrlichen Willen einer Gemeinde / Region entsprechen, im Denken der Bevölkerung verankert, gemeinsam mehrheitlich formuliert sein und in ihrem Handeln sichtbar werden.

Ziele

Die Ziele sind konkret beschriebene und festgelegte Etappen auf dem Weg zur Verwirklichung der Vision. Sie geben vor, was im Tourismus einer Gemeinde oder Region in den kommenden fünf bis zehn Jahren erreicht werden soll.

Die Zielfindung ist ein mehrschichtiger Prozess, bei dem die Phantasie nicht zu kurz kommen darf. In der Phase der Ideenfindung steht die Frage der Realisierbarkeit zunächst nicht zur





Diskussion. Erst im Anschluss daran geht es darum, langfristig haltbare Ziele zu formulieren, mögliche Zielkonflikte auszuräumen und die Realisierbarkeit zu bedenken (z.B. Finanzierbarkeit).

Konfliktthemen sind im Leitbild als solche darzustellen: Beispielsweise Wünsche der Gemeinde, die den Intentionen der überörtlichen Raumordnung widersprechen, oder Problembewertungen und -lösungen, für die unter den Beteiligten keine Einigung erzielt werden kann.

Strategien

Strategien sind Verhaltensmuster, die notwendig sind, um den vorgezeichneten Weg mit Erfolg zu beschreiten. Das Leitbild muss jene notwendigen Änderungen im Denken und Handeln offenlegen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der anstehenden Aufgaben bzw. zur Zielerreichung unabdingbar sind.

Maßnahmen

Der Erfolg eines touristischen Leitbildes hängt vornehmlich von der Realisierbarkeit und der Verwirklichung der geplanten Vorhaben ab. Daher ist der Formulierung und der Umsetzung der Maßnahmen und Projekte sowie der Gestaltung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Zu den Rahmenbedingungen gehört die klare inhaltliche Beschreibung der Maßnahmen und Projekte sowie die Begründung ihrer Notwendigkeit; ferner die Festlegung von Prioritäten und Terminen, die Angabe der Zuständigkeiten, die Verteilung von Aufgaben und die grobe Abklärung der Finanzierbarkeit.

Für die thematische Zuordnung und die übersichtliche Darstellung der Maßnahmen bietet sich das für die Analyse des Ist-Zustandes und die Erarbeitung des Stärken-Schwächen-

Kataloges vorgeschlagene Raster an: Touristische Voraussetzungen, touristische Betriebe, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Servicebewusstsein, touristische Organisationen. Dabei können in Anlehnung an die spezifische Situation des zu bearbeitenden Raumes folgende, hier beispielhaft genannte Problemfelder bearbeitet werden:

Touristische Voraussetzungen

Natur (z.B. Schutzgebiete), Landschaft (z.B. Landschaftspflege), Raumordnung (z.B. Frage der Flächenwidmung), Ortsbild (z.B. Informationen zur ortstypischen Bauweise), Verkehr (z.B. Vorarbeiten zur Fußgängerzone), kommunale Infrastruktur (z.B. Abfallentsorgung), Landwirtschaft (z.B. Direktvermarktung), Gewerbe und Handel (z.B. Gewerbe- und Wirtschaftsförderung) etc.

Touristische Betriebe

Qualitätssteigerung, Spezialisierung, Kooperation, Angebotsgruppen, Mitarbeitermotivation, Schulung und Weiterbildung, Abstimmung der Öffnungszeiten und der Ruhetage etc.

Sport- und Freizeiteinrichtungen

Für unterschiedliche Saisonzeiten zur Verlängerung der Saison, Indoor- und Outdooranlagen sowie lokale und regionale Einrichtungen: Auslastung, Dienstleistungsqualität (z.B. Freundlichkeit des Personals), Information (z.B. Beschilderung der Radwege, Hinweise auf Ausflugsziele), Organisations- und Finanzierungsmodelle, Rechtsfragen (z.B. Haftung, Versicherung, Erhaltung) ...

Touristische Organisationen





- Aufgaben der Tourismusorganisation: Bewältigung der jeweiligen Vorgaben, Informationsstelle, Interessenvertretung, Vordenkerrolle, Motor, Stellung des Geschäftsführers, Aufgabenbereiche der ehrenamtlichen Helfer, Abstimmung mit der Gemeinde, regionale Zusammenarbeit etc.
- Marketing nach innen: Mitgliederbetreuung, Tourismusbewusstsein (z.B. Schulen, Lehrer, Landwirtschaft), Qualifizierung etc.
- Marketing nach außen: Abstimmung nach unten und oben (Betrieb → Gemeinde → Region → Land → Bund), fachliche und regionale Arbeitsteilung etc.

5.3. Umsetzung

Die Umsetzung ist der Kern der Leitbildarbeit. Sie hat zentrale Funktion und ist der Prüfstein für die Leistungsfähigkeit des Leitbildes. Die Umsetzung konkreter Maßnahmen sollte schon während der Ausarbeitung des Leitbildes in Gang kommen, so dass laufend Erfolgserlebnisse zu verzeichnen sind und positive gruppendynamische Effekte auftreten.

Eine erfolgversprechende Umsetzung verlangt:

- Arbeit
- Zeit
- verbindliche Termine
- finanzielle Aufwendungen
- Verantwortlichkeiten
- (unbequeme) Entscheidungen
- Erfahrungshilfen durch den Begleiter
- ideelle und finanzielle Unterstützung durch die Bezirks- und die Landesregierung und andere öffentliche Einrichtungen.

Als organisatorisches Grundgerüst für die Umsetzung bietet sich an:

- Die Einrichtung eines Kontrollorgans,
- ein regelmäßiger Bericht bei Mitglieder-/Gesellschafterversammlungen der Tourismusorganisationen,
- die Betreuung durch externe Begleiter.

Das Kontrollorgan hat darauf zu achten, dass die Umsetzung der vorgesehenen Maßnahmen in Angriff genommen wird und dass alle übrigen Projekte, die anstehen, den im Leitbild festgelegten Zielen nicht widersprechen. Das Kontrollorgan sollte im Sinne der Leitbildbeteiligten repräsentativ besetzt sein. Ein Bericht über die Umsetzung, in der Folge aber auch über die Fortschreibung des Leitbildes sollte fester Bestandteil der Mitglieder-/Gesellschafterversammlungen der Tourismusorganisationen und ggf. auch der damit verbundenen Pressearbeit sein.

Der externe Experte muss nicht nur während der Ausarbeitung und der Formulierung des Leitbildes als Begleiter tätig sein, sondern er muss auch in der Phase der Umsetzung zur Verfügung stehen. Die Begleitung der Umsetzung durch den externen Fachmann ist bereits bei der Vergabe der Leitbildarbeiten als fester Bestandteil des Auftrages zu betrachten. Es ist sicherzustellen, dass die externen Betreuer die Umsetzung begleiten und die Auftraggeber einer begleiteten Umsetzung zustimmen. Zwischen der/den Tourismusorganisation(en) und dem externen Begleiter muss ein ständiger und intensiver Kontakt bestehen.

6. DIE VORGEHENSWEISE BEI DER AUSARBEITUNG

6.1. Der Arbeitsansatz

Für die Ausarbeitung eines touristischen Leitbildes bietet sich grundsätzlich die bewährte Form





der **Prozessberatung** an. Sie entspricht auch den Förderbedingungen der niedersächsischen Landesregierung.

Die Ausarbeitung des Leitbildes in Form der Prozessberatung ist durch ein enges Zusammenwirken von Experten und Ortsbevölkerung geprägt. Die Prozessberatung stellt an alle Beteiligten hohe Anforderungen, führt aber zu einer wesentlich höheren Akzeptanz.

Als Grundvoraussetzung für das Gelingen eines touristischen Leitbildes, das auf der Basis der Prozessberatung entsteht, gilt:

- dass das Wissen und das schöpferische Potenzial möglichst aller betroffener Kreise Eingang findet,
- dass eine projektbegleitende Arbeitsgruppe eingerichtet wird, in der sämtliche Interessensbereiche des jeweiligen Gebietes vertreten sind und die am besten unter externer Leitung steht,
- dass bei der Ausarbeitung und Umsetzung des Leitbildes einige engagierte Leute aus dem Gebiet die Rolle der Zugpferde übernehmen.

6.2. Die Vorgehensweise

Die Erstellung eines touristischen Leitbildes unter Einbeziehung der Bevölkerung ist ein politischer Prozess. Die Ausarbeitung eines touristischen Leitbildes auf dem vorgeschlagenen Weg verläuft in drei Phasen mit jeweils mehreren Abschnitten:

Vorbereitung

- Informationsgespräche mit dem Kompetenzzentrum Tourismus Weser-Ems bzw. auch der Bezirksregierung.
- Abstimmung zwischen Tourismusorganisation, Gebietskörperschaften und den großen

touristischen Anbietern der Region (z.B. Fährgesellschaften, Beherbergungsbetrieben, Betreibern von Parks etc.).

- Abstimmung zwischen Gemeindeebene und Region.
- Abklärung von Finanzierung und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Erarbeitung

- Öffentliche Vorstellung des Projektes,
- Einrichtung thematisch notwendiger Arbeitsgruppen,
- Arbeitssitzungen und öffentliche Präsentation der Zwischenergebnisse,
- Koordination mit den laufenden Planungen auf Gemeinde- und Regionsebene,
- begleitende Öffentlichkeitsarbeit,
- schriftliche Formulierung des Leitbildes,
- Abstimmung des Inhaltes mit der Bezirksebene,
- Beschlussfassung durch Mitglieder-/ Gesellschafterversammlungen der Tourismusorganisationen und
- Kenntnisnahme durch die zuständigen politischen Gremien der Kommunen.

Umsetzung

- Beobachtung durch eine Kontrollgruppe,
- bedarfsgerechte Durchführung von Sitzungen mit externer Begleitung über die Prozessdauer hinweg.

Die Anzahl der notwendigen Sitzungen hängt von der Problemlage ab sowie von der Arbeitsgruppe und dem Arbeitsstil des Begleiters.





Zwischen der Phase der Erarbeitung und der Phase der Umsetzung bestehen Überschneidungen. So beginnen im Rahmen einer Prozessberatung die ersten Umsetzungen bereits während der Erstellung des Leitbildes, und zwar dann, wenn die anzustrebenden Ziele festliegen. Andererseits ist die Entwicklung des Leitbildes mit seiner schriftlichen Formulierung keinesfalls abgeschlossen. Die Vorlage der schriftlichen Fassung ist zwar ein wichtiger Meilenstein, das Leitbild muss jedoch in Anlehnung an die sich ständig wandelnden äußeren und inneren Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden. Der Planungshorizont von touristischen Leitbildern beträgt zwar fünf bis zehn Jahre, Anpassungen an neue Gegebenheiten und Kontrollen der Umsetzungen sind jedoch laufend, spätestens aber nach zwei bis drei Jahren vorzunehmen.

6.3. Die Arbeitsgruppe im Gebiet

Die Ausarbeitung des Leitbildes erfolgt im engen Zusammenwirken von Tourismusorganisation, Gemeinde / Region, Arbeitsgruppen und externen Begleitern. Die Einrichtung einer Arbeitsgruppe bietet die Chance, die in der Bevölkerung vorhandenen Energien für die Zukunftsgestaltung des Leitbildgebietes nutzbar zu machen.

Die Bildung der Arbeitsgruppen kann auf verschiedene Weise vorgenommen werden. Entscheidend ist, dass dabei alle, die mitarbeiten wollen, auch die Gelegenheit dazu erhalten. Die Erfahrungen aus der Arbeit mit Gruppen legen eine Gruppengröße von max. 15 bis 20 Personen nahe, wobei folgende Personen bzw. Interessensbereiche vertreten sein sollten: z.B. Geschäftsführer, Vorstand bzw. Aufsichtsrat der Tourismusorganisation, Hauptverwaltungsbeamte und Mitglieder der Politik, private Freizeiteinrichtungen, Schule, Kirche, Hotellerie, Privatzimmervermietung, Handel, Banken, Ge-

werbe, Verkehr, Incoming-Reisebüro, Land- und Forstwirtschaft, Vereine, Kultur, Arbeitnehmer, Frauen, Jugend, Querdenker etc.

Aufgrund des für die Teilnehmerzahl vorgegebenen Rahmens können und müssen einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe auch mehrere Interessensbereiche abdecken.

Es ist darauf zu achten, dass mit der Bildung von Arbeitsgruppen keine Subkulturen heranwachsen, die in Opposition zu ihrem Umfeld stehen. Die Gruppen dürfen daher nicht für sich allein arbeiten, sondern sie müssen laufend mit der Öffentlichkeit in Kontakt treten und diese über den Fortgang des Erkenntnis- und Entwicklungsprozesses informieren.

6.4. Die externen Begleiter

Die Erstellung eines Leitbildes, in dem Stärken und Schwächen offengelegt, gemeinsame Ziele formuliert und notwendige Maßnahmen vorgeschlagen werden, ist in den meisten Fällen ohne externe Begleitung nicht möglich, weil die Verantwortlichen in dem Gebiet häufig selbst inmitten der zu lösenden Konflikte stehen, außerdem nicht die erforderliche Zeit haben. Die externen Begleiter helfen bei der Suche nach Problemlösungen. Als neutrale, außenstehende Fachleute können sie im Ort bzw. in der Region bestehende Konflikte leichter überbrücken und alle am Entwicklungsprozess Beteiligten motivieren. Eine umsichtige Projektbegleitung besitzt im Rahmen des Entwicklungsprozesses einen zentralen Stellenwert. Der externe Berater hat die Funktion einer Vertrauensperson. Er muss in der Lage sein, zur Bewusstseinsbildung beizutragen, den Entscheidungsträgern wesentliche Gedanken näherzubringen und sie zu einem entsprechenden Handeln hinzuführen. Er muss über Erfahrungen im Prozess Know-how und in Kommunikationstechnik verfügen. Mit der neutralen Moderation ist sein Aufgabenfeld aber





keineswegs erschöpft. Im Sinne der Kombination von Experten- und Prozessberatung hat er auch touristisches Fachwissen einzubringen, um die Arbeitsgruppe nach Möglichkeit vor Irrwegen und Fehlentscheidungen zu bewahren und zur Anhebung ihrer fachlichen Kompetenz beizutragen. Die externen Begleiter müssen auch Eigenbeobachtungen zur touristischen Situation der Gemeinde einbringen und in der Lage sein, den am Entwicklungsprozess Beteiligten die richtigen Fragen zu stellen.

Neben den Prozessbegleitern können für Spezialthemen auch zusätzliche Fachleute zum Einsatz kommen, z.B. für Ortsgestaltung oder Verkehrslösungen. Darüber hinaus bietet sich ein Erfahrungsaustausch mit benachbarten Regionen und mit der Bezirksebene an.

Die externen Begleiter können Impulse geben, Wege aufzeigen, die Gruppenarbeit effizient gestalten. Sie können aber nicht alle anfallenden Aufgaben überblicken, geschweige denn erledigen. Das ist auch nicht der Sinn der Prozessberatung. Ziel ist es vielmehr, die Arbeitsgruppe zu selbständigem Handeln anzuregen und mit voranschreitender Zeit den Einsatz der externen Berater zu reduzieren und - im Idealfall - überflüssig zu machen.

Aus diesem Grunde ist es erforderlich, in den Gebieten Leute zu finden, die im Leitbildprozess als Koordinatoren wirken und kleine Projektgruppen führen. Sie müssen über pädagogisches Geschick verfügen und zur Teamarbeit bereit sein.

6.5. Aus- und Weiterbildung für Projektleiter

Diejenigen Personen, die in den Orten als Koordinatoren und Projektleiter zum Einsatz kommen, müssen Gelegenheit zur laufenden Weiterentwicklung der dafür erforderlichen Fähigkeiten erhalten. Dazu dienen Informations-

veranstaltungen und Schulungsseminare, die Gelegenheit zum Training einfacher Moderationstechniken bieten, Anleitungen zum Projektmanagement geben und die Gesprächsführung mit externen Fachleuten schulen. Der Aufbau eines solchen Informations- und Seminarprogramms erscheint zielführend - eine Kooperation mit potenziellen Seminarveranstaltern bietet sich an.

7. DIE BEDEUTUNG DES ENTWICKLUNGSPROZESSES

Ein Leitbild ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. Es kann also nicht darum gehen, nur eine Hochglanzbroschüre für einen Festakt zu erstellen. Ein schriftlich formuliertes Leitbild ist wichtig, aber es ist nicht das eigentliche Ziel, sondern ein notwendiges Ergebnis, in dem die geleistete Arbeit dokumentiert und der Erkenntnisstand festgehalten wird, der als gemeinsame Basis für alle weiteren Aktivitäten dient.

Eine ernsthafte Arbeit am Leitbild verlangt eine prozessorientierte Vorgangsweise. Diese verlangt Durchhaltevermögen, da wegen der Aufarbeitung der verschiedensten Themen das konkrete, greifbare Ergebnis oft erst nach einiger Zeit sichtbar ist. Aufgabe der externen Begleiter ist es, den Prozess so zu steuern, dass er Schritt für Schritt zum Ziel führt. Und dass auftretende Schwierigkeiten nicht als Anlass zum Ausstieg aus der Beratung gewertet werden, sondern als das, was sie tatsächlich sind: Unvermeidbare Stationen auf der Suche nach einem tragfähigen Gerüst für die Zusammenarbeit in der Region und Herausforderungen bei der Entwicklung von Problemlösungen.

Der Stimmungsablauf einer Prozessberatung für ein touristisches Leitbild zeigt folgende typische Phasen: Am Beginn steht der **uninformierte Optimismus**, der die Gefahr in sich birgt, dass





man bei der Problemanalyse zu wenig in die Tiefe geht, Bremsmanöver bestimmter Gruppierungen nicht erkennt und Gefahr läuft, bei der Suche nach Lösungen lediglich Symptome zu bekämpfen. Sind dann genügend Informationen zusammengetragen und die wichtigen Problemfelder hinterfragt, so tritt die Arbeitsgruppe in die Phase des **informierten Pessimismus** ein: Es ist dies jene Situation, in der Zweifel aufkommen, dass es gelingt, in den unübersehbaren Komplex von Problemen und Aufgaben Ordnung zu bringen, zu einem guten Ende zu kommen und auch tatsächlich die notwendigen Veränderungen herbeizuführen. In dieser Phase hat der Prozessbegleiter die Aufgabe, der Gruppe Mut zu machen, ihr bei der Strukturierung der zu bewältigenden Aufgaben zu helfen und auf bereits erzielte Erfolge hinzuweisen. Damit wird die Gruppe in die dritte Phase, des **informierten Optimismus** begleitet, in der in einer konstruktiven Arbeit zur Umsetzung der Maßnahmen und damit zur etappenweisen Verwirklichung des Leitbildes geschritten werden kann.

Die erfolgreiche Bewältigung der Leitbildentwicklung und der Umsetzung der dabei vorgeschlagenen Maßnahmen verlangt daher

- eine gute Vorbereitung der Leitbildarbeit
- die Auswahl der richtigen Teilnehmer
- eine intensive Informationstätigkeit
- das Erkennen und Austragen der örtlichen / regionalen Interessenskonflikte
- die Kanalisierung der Kräfte und die konstruktive Nutzung der vorhandenen Energien.

Die prozesshafte Erarbeitung eines touristischen Leitbildes ist für alle Beteiligten mit Lernvorgängen verbunden, deren Ergebnisse u.a. sind: Eine Verbesserung des Gesprächsklimas und der

Diskussionskultur, die Weckung des Verständnisses für die vielfältigen Wechselwirkungen des Tourismus und damit die Verbesserung der Tourismusgesinnung, die Herausarbeitung der Identität und des Selbstverständnisses einer Gemeinde / Region.

8. TOURISTISCHE LEITBILDER UND SONSTIGE PLANUNGSBEREICHE

Das touristische Geschehen ist in die Gesamtentwicklung einer Gemeinde bzw. Region eingebettet. Aus diesem Grunde sind bei der Ausarbeitung touristischer Leitbilder auch regionale sowie andere fachliche Aspekte zu berücksichtigen. Eine wichtige Voraussetzung für eine fruchtbare, ergebnisorientierte Zusammenarbeit ist ein klar definiertes Selbstverständnis des Tourismus und ein klar definiertes Selbstverständnis der jeweiligen Gebiete. Dann sind auch die Schnittstellen zu den neben- und übergeordneten Aufgaben- bzw. Planungsbereichen klar erkennbar.

8.1. Regionale Aspekte

Touristische Leitbilder werden für einzelne Gemeinden oder auch touristische Regionen erstellt. Da sich Gäste mit ihren Ansprüchen und Erwartungen nicht an Verwaltungsgrenzen orientieren, ist in den entsprechenden Leitbildern auch die **notwendige Abstimmung** mit den Nachbargemeinden, -regionen und dem Bezirk vorzunehmen. Die externen Begleiter haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe, bei der Festlegung der Ziele und Maßnahmen zu prüfen, ob Widersprüche zu den kommunalen und regionalen Entwicklungskonzepten oder zu den tourismuspolitischen Leitlinien und gesetzlichen Rahmenbedingungen des Landes bestehen. Zur Verbesserung der gegenseitigen





Abstimmung sollten schließlich die Ergebnisse der Leitbildarbeiten den Nachbargemeinden und -regionen sowie dem Land zur Kenntnis gebracht werden.

8.2. Übrige Planungsbereiche

Ein ganzheitlich ausgerichtetes touristisches Leitbild verlangt auch ein Eingehen auf alle übrigen aktuellen Planungen in der Region. Das dient einmal dem Interessenausgleich, und zum zweiten können auf diese Weise Doppelgleisigkeiten vermieden und Arbeits-einsparungen erzielt werden. Planungsbereiche, die Berücksichtigung finden müssen, sind u.a. Verkehr, Güterwegbau oder die regionale Raumordnung.

9. WAS MAN VON EINEM TOURISTISCHEN LEITBILD NICHT ERWARTEN DARF

Das touristische Leitbild ist die schriftliche Formulierung der Ziele für die touristisch relevanten Tätigkeiten einer Region und zeigt auf, was zu tun ist, um diese Ziele zu erreichen. Die Herausarbeitung der Ziele und die Einigung darauf ist ein mühsamer Prozess, bei dem es in erster Linie um grundsätzliche Fragen geht und nicht um Details. Es wird der Rahmen für die künftige Entwicklung abgesteckt, es wird gesagt, was getan werden muss, es wird aber nicht festgelegt, wie eine bestimmte Maßnahme im Detail auszusehen hat. Aus diesem Grunde enthält ein Tourismusleitbild im Normalfall

- z.B. Primärerhebungen (z.B. Gästebefragungen), aber

- keine spezifischen Planungen (z.B. Verkehrsplanung)
- kein Werbekonzept
- keine Lösung von Standortfragen für infrastrukturelle Einrichtungen
- keine Detailausarbeitung von Projekten
- keine Rentabilitätsberechnungen
- keine Konzepte für einzelne Betriebe.

Das touristische Leitbild leistet aber sehr wohl Vorarbeiten für derartige Gutachten, Konzepte oder Erhebungen und besitzt Auslöserfunktion für solche Arbeiten. So können etwa in einem Leitbild alle Anforderungen zusammengestellt und begründet werden, die aus der Sicht der örtlichen / regionalen Arbeitsgruppe von einer Verkehrslösung zu erwarten sind. Diese Vorschläge sind dann eine wertvolle Hilfe für den Verkehrsexperten, der die Wünsche und Vorstellungen der Ortsbevölkerung in seine Planungen einfließen lassen kann. Auch in Bezug auf Ortsbildgestaltungen kann das Leitbild wichtige Vorgaben liefern. Diese können aber die Arbeit des Raumplaners und des Architekten nicht ersetzen.

Diese Einschränkungen sind schon im Zuge der Vorbereitungen für ein touristisches Leitbild zu beachten. Sie besagen, dass die Kosten für ein Leitbild zwar die unerläßliche und arbeitsaufwendige Phase der Meinungsbildung und Zukunftsplanung abdecken, dass aber Zusatzerhebungen zur Absicherung und zur Vertiefung der Ergebnisse oder die Kosten für die Umsetzung von Maßnahmen einer zusätzlichen Finanzierung bedürfen.

10. GEHT ES AUCH OHNE TOURISTISCHES LEITBILD?





Angesichts des hohen Arbeitseinsatzes und der finanziellen Aufwendungen für ein touristisches Leitbild sowie angesichts der Tatsache, dass bisher nur wenige touristische Regionen Leitbilder erstellt haben, tritt immer wieder die Frage nach der Notwendigkeit derartiger Vorhaben auf.

Die Antworten jener Regionen, die einen solchen Arbeitsprozess bereits mit Erfolg durchlaufen haben, stimmen zuversichtlich: Die Notwendigkeit der vorausschauenden, auf einer breiten Meinungsbildung abgestützten Planung wird mehr und mehr erkannt. Es ist zu erwarten, dass sie auf die Verantwortlichen in anderen Gemeinden motivierend wirken.

Zweifellos waren die äußeren und inneren Rahmenbedingungen in einigen Bereichen von Weser-Ems lange Zeit hindurch so gestaltet, dass vieles von selbst gelaufen ist: Im Inneren solide Machtverhältnisse und eine nahezu vorbehaltlose Bejahung des touristischen Ausbaus, von außen her eine relativ unkritische Nachfrage, die von den touristischen Anbietern nicht viel mehr erwartete als die Bereitstellung ausreichender Kapazitäten.

Inzwischen hat sich das Bild aber in fast allen Bereichen geändert. Es gilt, den neuen Herausforderungen gerecht zu werden - bei den Einheimischen ebenso wie bei den Gästen.

Es besteht kein Zweifel darüber, dass die Herausforderungen, denen die Tourismusregionen in Weser-Ems gegenüberstehen, nur dann in befriedigender Weise dauerhaft bewältigt werden können, wenn es gelingt, Entwicklungsvorstellungen zu erarbeiten, denen eine ganzheitliche Betrachtung zugrunde liegt und die, von Einheimischen für Einheimische erstellt, in schriftlich formulierten Leitbildern festgehalten sind.

ANHANG

1. Hilfestellung für den Einstieg

Erfolg oder Misserfolg eines touristischen Leitbildes sind eng mit der Qualität der Vorbereitungen für die eigentliche Leitbilderstellung verbunden. Daher sollte dieser Phase besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Insbesondere ist es angebracht, mit Kolleginnen und Kollegen Kontakt aufzunehmen, in deren Wirkungsbereich bereits touristische Leitbilder und Konzepte ausgearbeitet worden sind oder sich in Ausarbeitung befinden.

Für eine unverbindliche Erstinformation steht Ihnen das Kompetenzzentrum Tourismus Weser-Ems gerne zur Verfügung.

2. Hinweise zur Erstellung von Ausschreibungsunterlagen





Die Phase der Vorbereitung dient u.a. auch zur Erstellung von Ausschreibungsunterlagen bzw. zur Darlegung jener Fragen und Rahmenbedingungen, die geklärt sein müssen, bevor die eigentliche Leitbildarbeit beginnt. Dabei sind folgende Punkte anzusprechen:

- Vorgangsweise bzw. Arbeitsansatz bei der Ausarbeitung
- Inhalte des Leitbildes
- Darbietung der Ergebnisse (Form der Protokolle, der Zwischenberichte und des Schlussberichtes, mündliche Präsentation/en)
- Kosten und Zahlungsmodalitäten (genaue Festlegung des Leistungsumfanges, der mit den angegebenen Kosten abgedeckt ist; Hinweise auf Zusatzkosten, die unter bestimmten Bedingungen zu erwarten sind - z.B. bei Zusatzerhebungen zur Abklärung wichtiger Fragen)
- Zeitrahmen (Dauer einzelner Arbeitsabschnitte und der gesamten Arbeiten)
- Umsetzungsbegleitung (Fortführung der Arbeiten nach der schriftlichen Formulierung des Leitbildes)
- Referenzen (bisherige einschlägige Arbeiten der Auftragnehmer)

Die einzelnen Abschnitte des Leitfadens enthalten zahlreiche Hinweise und Erläuterungen zu den meisten der hier angeführten Punkte. **Ge-eignete Anschriften von Agenturen, die Erfahrungen mit der Erstellung von Leitbildern haben, stellen wir Ihnen gerne zur Verfügung!**

3. Förderungsmöglichkeiten

Im Rahmen der Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der touristischen Entwicklung im Lande vom 17.10.2000 (Nds. Mbl. 33/2000 S. 687) können gem. lfd. Nr. 2.3.1 Regionale Entwicklungskonzepte, wie z. B. „Offene Foren Tourismus“ (OFT), die der Entwicklung touristischer Leitbilder und der regionalen Organisation zu marktfähigen touristischen Destinationen dienen, förderfähig sein. Die Zuwendung wird als Zuschuss zur Projektförderung im Wege der Anteilsfinanzierung bereitgestellt. Der Förderhöchstsatz beläuft sich auf bis zu 80 %. Der Antrag ist **vor** Beginn der Maßnahme zu stellen.

Voraussetzung ist, dass es sich um einen moderierten Prozess handelt und dass das touristische Entwicklungskonzept den vom Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr formulierten Anforderungen entspricht (s.a. Rundverfügung der Bezirksregierung Weser-Ems vom 30.06.2000 mit dem beigefügten Kriterienkatalog). Der Auftraggeber hat verschiedene Angebote einzuholen, um eine Vergleichbarkeit der angebotenen Leistungen vornehmen zu können.

Zu den förderfähigen Kosten eines „Offenen Forums Tourismus“ o. ä. Prozesse gehören neben dem Aufwand für die externe Moderation und Begleitung z. B. auch die Kosten für Tagungsräume für Plenumsveranstaltungen. Nicht förderfähig sind dagegen Reisekosten und sonstige Spesen der Teilnehmer.

Die Entscheidung über die Förderfähigkeit eines solchen Prozesses liegt bei der Bezirksregierung. Im übrigen ist eine Förderung auch in „phasing-out-Gebieten“ und





Nichtfördergebieten zulässig, wenn die oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllt werden.

4. Zusammenarbeit von Kommune und Tourismusorganisation

Die Finanzierung von Tourismusleitbildern wird erleichtert, wenn Kommune und Tourismusorganisation zusammenarbeiten und auch die erforderlichen Mittel gemeinsam aufbringen. Im Hinblick auf die anfallenden Beratungskosten ist zu berücksichtigen, dass die aufzuwendenden Beträge in der Regel nicht in einem Budgetjahr, sondern über mehrere Budgetjahre verteilt anfallen.

Impressum:

Herausgeber: Kompetenzzentrum Tourismus Weser-Ems, PF 13 24, 26148 Bad Zwischenahn, Tel. 04403/6298-0, Fax -22, E-Mail: kompz.tourismus@ewetel.net
Überarbeitung mit freundlicher Genehmigung der Tirol-Werbung

Anschriften:

Bezirksregierung Weser-Ems
Dez. 203, Herr Albert Martens
Postfach
26106 Oldenburg
Tel. 0441/799 23 94
Fax 0441/799 20 32
Albert.Martens@br-we.niedersachsen.de

Kompetenzzentrum Tourismus

Weser-Ems

Hans Ulrich Behm
Postfach 1324
26148 Bad Zwischenahn
Tel. 04403/62 98-0
Fax 04403/62 98 22
kompz.tourismus@ewetel.net

