

Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum

**Eine akteurszentrierte Untersuchung von etablierten
Regionen in der Schweiz, Österreich und Deutschland
vor dem Hintergrund staatlicher Förderprogramme**

Masterarbeit

eingereicht im Rahmen des Studiengangs
EMBA in Leadership und Management
an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft

vorgelegt von **Thomas Probst**

Referent: **Prof. Dr. Kim Tokarski**

Koreferentin: **Prof. Anna Knutti**

Studienleiterin: **Prof. Anna Knutti**

Datum des Einreichens: **15. Mai 2017**

Inhalt

Management Summary	1
1 Einleitung.....	2
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	2
1.2 Ziele, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung.....	6
2.2 Regionalentwicklung und Nachhaltigkeit	8
2.2.1 Traditionelle Strategien der Regionalpolitik	8
2.2.2 Eigenständige Regionalentwicklung	9
2.2.3 Nachhaltige Regionalentwicklung	9
2.3 Förderprogramme für Regionen in den deutschsprachigen Ländern.....	12
2.4 Stand der Forschung zu Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung.....	14
3 Methodik	17
3.1 Methodischer Zugang und Studiendesign	17
3.1.1 Zweistufiger Untersuchungsansatz	17
3.1.2 Zur Verwendung des Begriffs «Erfolgsfaktor»	18
3.2 Explorative Befragung übergeordneter Experten	19
3.2.1 Zielgruppe und Interviewpartner	20
3.2.2 Fragebogen	20
3.2.3 Durchführung.....	21
3.2.4 Dokumentation und Auswertung	21
3.3 Case studies Achantal, Bregenzerwald und Entlebuch	23
3.3.1 Auswahl der Fallstudienregionen	23
3.3.2 Die Fallstudienregionen im Überblick.....	24
3.3.2.1 Achantal	24
3.3.2.2 Bregenzerwald	25
3.3.2.3 Entlebuch	26
3.3.3 Befragung regionaler Vertreter.....	27
3.3.3.1 Zielgruppe und Interviewpartner	27
3.3.3.2 Fragebogen	27
3.3.3.3 Durchführung	28
3.3.3.4 Dokumentation und Auswertung	29
4 Ergebnisse.....	30
4.1 Übergeordnete Perspektive: Sichtweisen von Experten aus Wissenschaft, Verwaltung und Praxis	30
4.1.1 Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung.....	30
4.1.2 Erfolgsfaktoren aus Expertensicht	31
4.1.3 Kritische Punkte und Phasen in der Regionalentwicklung.....	32
4.1.4 Möglichkeiten zur Überwindung der kritischen Punkte	34
4.1.5 Kombinierte Erfolgsfaktoren aus Expertensicht	34
4.1.6 Bedeutung von Förderprogrammen	36
4.1.7 Anpassungsbedarf von Förderprogrammen	37
4.2 Regionale Perspektive: Sichtweisen von Akteuren aus dem Achantal, Bregenzerwald und Entlebuch	38
4.2.1 Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung.....	38
4.2.2 Beurteilung der Nachhaltigkeit in den Regionen.....	38
4.2.3 Wichtige Akteure für die Regionalentwicklung	39
4.2.4 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter	40
4.2.5 Positive und kritische Beispiele aus den Regionen und Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung.....	42
4.2.5.1 Achantal	43
4.2.5.2 Bregenzerwald	45
4.2.5.3 Entlebuch	46
4.2.6 Ergänzte Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter.....	47

4.2.7	Bedeutung von Förderprogrammen	48
4.2.8	Anpassungsbedarf von Förderprogrammen	49
4.3	Synthese der Perspektiven	49
4.3.1	Erfolgsfaktoren	50
4.3.2	Bedeutung von Förderprogrammen, Anpassungsbedarf und Optimierungsansätze	54
5	Fazit und Ausblick	57
6	Erklärung	60
7	Quellen	61
7.1	Literatur	61
7.2	Internet	66
7.3	Interviews	71
7.3.1	Interviews mit übergeordneten Experten	71
7.3.2	Interviews mit Vertretern der Fallstudienregionen Achantal, Bregenzerwald und Entlebuch	73
8	Überblick Regionalpolitik und Förderprogramme in den deutschsprachigen Ländern .	76
8.1.1	Schweiz	76
8.1.2	Deutschland und Österreich.....	79
9	Rechercheprozess Erfolgsfaktoren Regionalentwicklung im ländlichen Raum.....	82
9.1	Bibliotheken und Datenbanken	82
9.2	Internet	82
10	Interviews mit übergeordneten Experten: Dokumentation und summarische Auswertung	84
10.1	Auswertung der Interviews mit übergeordneten Experten	84
10.1.1	Frage 1: Wann ist die Entwicklung einer Region im ländlichen Raum aus Ihrer Sicht «nachhaltig»?	84
10.1.2	Frage 2: Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum?	85
10.1.3	Frage 3a: Was sind die kritischsten Punkte im Entwicklungsprozess einer Region im ländlichen Raum?	87
10.1.4	Frage 3b: Was sind die kritischsten Phasen im Entwicklungsprozess einer Region im ländlichen Raum bzw. die kritischsten Punkte in diesen Phasen?	88
10.1.5	Frage 4: Wie können die regionalen Akteure die Herausforderungen an diesen Punkten meistern?	89
10.1.6	Frage 5a: Welche Bedeutung haben staatliche Förderprogramme für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum?.....	91
10.1.7	Frage 5b: Begründung der Meinung zur Bedeutung von Förderprogrammen.....	91
10.1.8	Frage 6: Sind für eine langfristig nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum Anpassungen der Förderprogramme notwendig?	92
10.1.9	Frage 7: Wenn Anpassungen der Förderprogramme notwendig, welche?	93
10.2	Kurzdokumentation der Interviews mit übergeordneten Experten.....	95
10.2.1	Vertreter der Wissenschaft.....	95
10.2.2	Vertreter der Verwaltung	103
10.2.3	Vertreter der Praxis	110
11	Interviews mit Regionsvertretern: Dokumentation und summarische Auswertung	118
11.1	Auswertung der Interviews mit Regionsvertretern	118
11.1.1	Frage 1: Was bedeutet für Sie «nachhaltige Entwicklung» einer Region?	118
11.1.2	Frage 2: Wie nachhaltig ist die Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch aus Ihrer Sicht?	120
11.1.3	Frage 3a: Welche Bedeutung haben Förderprogramme für die Entwicklung der Region Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch?	121
11.1.4	Frage 3b: Begründung der Meinung zur Bedeutung von Förderprogrammen... 122	
11.1.5	Frage 4: Wer sind die wichtigsten Akteure für die Entwicklung der Region Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch? Warum sind diese Akteure so wichtig? 123	
11.1.6	Frage 5: Was waren die entscheidenden Faktoren dafür, dass sich die Region Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch bisher so erfolgreich entwickelt hat?.....	125

11.1.7	Frage 6: Können Sie ein konkretes, besonders positives Beispiel aus der Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch nennen? Haben Förderprogramme eine Rolle gespielt?	132
11.1.7.1	Achantal	132
11.1.7.2	Bregenzerwald	132
11.1.7.3	Entlebuch	133
11.1.8	Frage 7: Können Sie eine konkrete, besonders kritische Situation / Phase aus der Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch nennen? Haben Förderprogramme eine Rolle gespielt?	134
11.1.8.1	Achantal	134
11.1.8.2	Bregenzerwald	135
11.1.8.3	Entlebuch	135
11.1.9	Frage 8: Welche Herausforderungen sehen Sie für die zukünftige Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch? Wie kann die Region diese Herausforderungen meistern?	136
11.1.9.1	Achantal	136
11.1.9.2	Bregenzerwald	137
11.1.9.3	Entlebuch	138
11.1.10	Frage 9a: Sind aus Ihrer Sicht Anpassungen der Förderprogramme für Regionen nötig?	139
11.1.11	Frage 9b: Wenn Anpassungen der Förderprogramme nötig, was sollte konkret geändert werden?	139
11.2	Kurzdokumentation der Interviews mit Regionsvertretern	141
11.2.1	Vertreter der Region Achantal.....	141
11.2.2	Vertreter der Region Bregenzerwald.....	159
11.2.3	Vertreter der Region Entlebuch.....	179

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Literaturüberblick Erfolgsfaktoren in der Regionalentwicklung	15
Tabelle 2: Fragebogen für die übergeordneten Experten	21
Tabelle 3: Fragebogen für die Regionsvertreter.....	28
Tabelle 4: Kombinierte Erfolgsfaktoren aus Sicht der übergeordneten Experten	35
Tabelle 5: Ergänzte Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter	47

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung (CH)
ARL	Akademie für Raumforschung und Landesplanung (DE)
ARL-LW	Amt für regionale Landesentwicklung Leine-Weser (DE)
BAFU	Bundesamt für Umwelt (CH)
BKA	Bundeskanzleramt (AT)
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft (CH)
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (DE)
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (AT)
BSTMELF	Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten
BSTMFLH	Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat
DEZA	Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (CH)
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
IDANE	Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung (CH)
IHG	Investitionshilfe für Berggebiete (nach dem Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete; CH)
LEADER	Liaison entre actions de développement rural (Förderprogramm der EU)
NRP	Neue Regionalpolitik (CH)
ÖROK	Österreichischen Raumordnungskonferenz
PRE	Projekte zur regionalen Entwicklung (Förderprogramm des BLW; CH)
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft (CH)
UBE	UNESCO Biosphäre Entlebuch
UN	United Nations
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WECD	World Commission on Environment and Development

Management Summary

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Entwicklung von Regionen im deutschsprachigen ländlichen Raum zu identifizieren. Gleichzeitig sollte die Bedeutung von staatlichen Förderprogrammen für die Entwicklung dieser Regionen geklärt werden. Hintergrund der Studie ist, dass trotz der Bereitstellung von öffentlichen Fördermitteln in substanzieller Grössenordnung höchstens punktuelle Fortschritte beim Abbau räumlicher Disparitäten in den ländlichen Gebieten der Schweiz, Österreichs und Deutschlands zu verzeichnen sind. Einige wenige Regionen sind jedoch für ihre langfristig positive Entwicklung bekannt. Warum und wie solche Entwicklungen gelingen können, war Gegenstand dieser Arbeit.

In einem zweistufigen Untersuchungsansatz wurden zunächst die Sichtweisen von Regionalentwicklungsexperten aus der Wissenschaft, Verwaltung und Praxis und anschliessend von Vertretern der drei Fallstudienregionen Achental (DE), Bregenzerwald (AT) und Entlebuch (CH) erhoben. 23 telefonische Experteninterviews und insgesamt 33 Interviews mit Regionsvertretern ergaben ein umfassendes Bild der Faktoren, die eine nachhaltige Regionalentwicklung begünstigen, sowie breit abgestützte Einschätzungen zur Rolle der Förderprogramme im ländlichen Raum.

Anhand der drei Case studies konnte eine Liste mit 25 Erfolgsfaktoren zusammengestellt werden, die von engagierten Einzelpersonen als «Motoren», sichtbaren Erfolgen, guter Zusammenarbeit der Gemeinden und professionellen Regionalmanagementstrukturen über die Verbindung von Tradition und Neuem bis hin zu Offenheit und Risikobereitschaft reichen. Auf dieser Grundlage wurde ein an den Policy Cycle angelehntes Modell entwickelt, das die Perspektive der übergeordneten Experten integriert und alle identifizierten Erfolgsfaktoren in einen zyklischen Zusammenhang bringt. Damit konnte ein «idealtypischer» Prozess nachhaltiger Regionalentwicklung visualisiert und ein neues Verständnis der Zusammenhänge in ländlichen Regionen entwickelt werden.

Die Untersuchungen führten weiterhin zu dem Ergebnis, dass den Förderprogrammen für den ländlichen Raum erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Die Mehrheit der befragten Regionsvertreter erachtet sie sogar als unverzichtbar. Begründet wird diese Wichtigkeit mit ihrer Rolle als Katalysatoren und Impulsgeber für regionale Projekte, Prozesse und Strukturen, die im Idealfall Signalwirkung für eine ganze Region entfalten können. Trotz dieser prominenten Stellung wurde umfangreicher Anpassungsbedarf der Förderprogramme identifiziert. Moniert wurde vor allem der grosse administrative Aufwand. Für diesen und weitere Kritikpunkte wurden abschliessend Optimierungsansätze diskutiert.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

«Nachhaltigkeit» ist seit rund 30 Jahren ein global akzeptiertes Ziel für Entwicklungsprozesse. Staaten, Städte und Gemeinden haben sich dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verschrieben, die ökonomische, soziale und ökologische Belange berücksichtigt und Gerechtigkeit zwischen und innerhalb der Generationen anstrebt. Auch die Regionalentwicklung hat das «Paradigma» der nachhaltigen Entwicklung übernommen (Chilla et al. 2016, S. 256). In den föderalen Staaten Schweiz, Deutschland und Österreich, in deren Planungskulturen die regionale Ebene eine bedeutende Rolle spielt, ist die Regionalpolitik traditionell auf den ländlichen Raum und die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse im Staatsgebiet fokussiert (Chilla et al. 2016, S. 88-89). Für Regionen gibt es zwar keine einheitliche Definition, im politisch-administrativen Kontext der deutschsprachigen Länder sind sie jedoch durchwegs oberhalb der Gemeindeebene und unterhalb der Staatsebene angesiedelt (ARL 2005, S. 919-923). In der Praxis der Regionalentwicklung handelt es sich meist um einen formellen Zusammenschluss von (unterschiedlich vielen) benachbarten Gemeinden mit eigenständigen Organisationsstrukturen, wobei üblicherweise ein Regionalmanagement die operativen Tätigkeiten übernimmt (regiosuisse 2012, S. 4).

Unter ländlichen Räumen, zu denen auch Berggebiete zählen, versteht man die Räume ausserhalb der Städte und Agglomerationen. Aufgrund von Lage und Strukturen lassen sich drei Haupttypen von ländlichen Räumen unterscheiden. Der periurban-ländliche Raum grenzt an Städte und Agglomerationen und ist wegen kurzen Pendeldistanzen meist erheblichem Siedlungsdruck ausgesetzt, während der weiter von den Zentren entfernte peripher-ländliche Raum strukturschwach und oft von Abwanderung betroffen ist. Die im internationalen Wettbewerb stehenden alpinen Tourismuszentren nehmen eine Sonderrolle ein (ARL 2008, S. 192). Städtische Räume heben sich in zahlreichen Punkten deutlich von ländlichen Gebieten ab, beispielsweise durch grössere Bevölkerungsdichte, höheres Bruttosozialprodukt, niedrigere Agrar- und Freiflächenquoten (Leser 2005, S. 480). Wegen solcher Disparitäten und «substanziell unterschiedlichen Entwicklungspfaden» (OECD 2016, S. 140) wähnt man ländliche Räume seit jeher im Nachteil, weshalb ihnen ein Verlierer-Image anhaftet und ihnen immer wieder die Zukunftsfähigkeit abgesprochen wird (Höflehner & Meyer 2016, S. 148). In der Schweiz sorgte die ETH 2005 für Empörung, als sie in einer Studie Metropolitanräumen mit grossem Entwicklungspotenzial grossflächige «Alpinen Brachen» als «Zonen des Niedergangs und der langsamen Auszehrung» gegenüberstellte (Frey 2010, S. 2). Auch wenn es sich um (gewollte) Überzeich-

nungen handeln mag, ist heute unbestritten, dass es im ländlichen Raum nicht nur strukturschwache, sondern auch «potenzialarme Räume» mit grossen Entwicklungsschwierigkeiten gibt (siehe z.B. SAB 2013, Kopainsky et al. 2008).

Bei der politisch nach wie vor gewollten Unterstützung von ländlichen Regionen spielen die finanziellen Instrumente der Regionalpolitik eine zentrale Rolle. Während strukturelle, nicht zweckgebundene Beiträge wie Schlüsselzuweisungen zurückgehen, haben themenbezogene, programmorientierte Förderungen an Bedeutung gewonnen (Chilla et al. 2016, S. 91, S. 117-119). Die Landschaft der Förderprogramme für Regionen in den deutschsprachigen Ländern ist mittlerweile schwer zu überblicken. Für die Schweiz umfasst eine Auflistung nicht weniger als 44 Finanzhilfen für Regionen, in der kantonale Initiativen noch nicht einmal enthalten sind (regiosuisse 2016). Über die Förderprogramme werden Mittel in substantieller Grössenordnung in die ländlichen Räume transferiert. So war beispielsweise das Schweizer Impulsprogramm «Regio Plus» in der Laufzeit von 1997 bis 2007 mit 72 Millionen Franken Bundesmitteln ausgestattet (regiosuisse 2017), und in der ersten Periode der nachfolgenden Neuen Regionalpolitik (NRP) von 2008 bis 2015 setzte der Bund rund 250 Millionen Franken als A-fonds-perdu-Beiträge und knapp 320 Millionen Franken als rückzahlbare Darlehen ein (regiosuisse 2017a). Im LEADER-Programm Österreich standen in der Phase 2007-2013 467 Millionen Euro an öffentlichen Mitteln zur Verfügung, in Bayern 100 Millionen Euro (BMLFUW 2015, BSTMELF 2013, S. 2).

Statistische Auswertungen über lange Zeiträume, wie sie für den gesamten Alpenraum vorliegen, zeigen allerdings, dass sich trotz aller politischen und finanziellen Anstrengungen die regionalen Disparitäten nur punktuell verringern bzw. in peripheren Gebieten teilweise sogar vergrössern – so dass tatsächlich eine Entwicklung zwischen Verstädterung und Entsiedlung festzustellen ist (Bätzing 2015, S. 350-352). Es steht ausser Frage, dass die Entwicklung von Regionen hochkomplex ist und von verschiedensten Faktoren abhängt. Dennoch steht die Frage im Raum, welchen Einfluss Förderprogramme haben. Diverse Evaluationen können die von den Programmen angestrebten langfristigen Wirkungen kaum bzw. selten belegen. So beschränken sich beispielsweise in der Schweiz die Ergebnisse jüngerer Evaluationen der Neuen Regionalpolitik (Sager & Huegli 2013, regiosuisse 2013), der Modellvorhaben «Synergien im ländlichen Raum» (EBP & evaluanda 2012) und der Interreg-Programme zur grenzüberschreitenden und transnationalen territorialen Zusammenarbeit (Zumbusch et al. 2013) jeweils auf vage qualitative Aussagen im Sinne von «Das Programm erzielte gewisse Beiträge zu ... / gewisse Verbesserungen von ...». Angesichts der eingesetzten öffentlichen Mittel darf man diesen «Leistungsnachweis» durchaus als dürftig ansehen, auch wenn die Wirkungsmessung schwierig ist. Die

anhaltende Kritik an Förderungen für den ländlichen Raum, zuletzt vorgetragen von Avenir Suisse in ihrer Studie zum Strukturwandel im Schweizer Berggebiet – «Ein blindes 'Ansubventionieren' gegen das Schrumpfen ist teuer und wirkungslos» (Avenir Suisse 2017, S. 11) – verwundert daher nicht.

Im deutschsprachigen Raum sind nun aber einige wenige ländliche Regionen wie der Bregenzerwald in Vorarlberg, das Achental in Bayern oder das Entlebuch im Kanton Luzern für ihre langfristig positive Entwicklung und Innovationsfähigkeit bekannt, was sich an Auszeichnungen und Preisen, wissenschaftlichen Studien und Medienberichten zu diesen Regionen festmachen lässt. Es stellt sich die Frage, warum und wie es solchen Regionen gelungen ist, sich über längere Zeiträume als Beispiele für eine nachhaltige Regionalentwicklung zu positionieren. Für solche Entwicklungen in eher kleinflächigen Gemeindeverbänden geben die Daten und Analysen der EU (z.B. Eurostat¹, ESPON²) und der OECD (z.B. Regional Outlook³, Territorial Development Reviews⁴) keine Antwort, da sie Regionen als sehr grosse Gebiete, meist auf NUTS 2-Ebene⁵ definieren, was in der Schweiz den Grossregionen wie dem «Espace Mittelland» entspricht. Auch die alpenweiten Beobachtungen (Bätzing 2015) oder die Monitorings einzelner Länder (z.B. für die Schweiz regiosuisse 2014) können mit ihren auf einzelne Themen wie Bevölkerungs- oder Wirtschaftsentwicklung beschränkten Indikatorensets keine Erklärungen liefern. Wissenschaftliche Arbeiten beschränken sich auf sehr grosse und oft urbane Regionen (z.B. Adamašček & Pröhl 2003), auf initiale Entwicklungsphasen von Regionen (z.B. Elbe 2007) oder bleiben bei generischen Thesen (z.B. Peters 2013).

Die konkreten Erfolgsfaktoren für eine langfristig nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum sind damit höchstens ansatzweise bekannt bzw. nicht über längere Entwicklungszeiträume verifiziert. Dasselbe gilt für die spezifische Bedeutung von Förderprogrammen für lange etablierte Regionen. Unter den Gesichtspunkten Wirkungsorientierung und Effizienz ist dies problematisch, denn ohne entsprechende Kenntnisse können Förderprogramme ihre auf langfristig nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Ziele kaum erreichen, zumindest nicht durch evidenzbasierte Steuerung. Angesichts des enormen Einsatzes öffentlicher Mittel gilt es, diese Wissenslücken zu schliessen und Grundlagen für allfällige Anpassungen des Designs von Förderprogrammen für ländliche Regionen zu schaffen.

¹ Statistisches Amt der EU (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

² European Spatial Planning Observation Network (www.espon.eu)

³ Für alle OECD-Länder (www.oecd.org/gov/oecd-regional-outlook-2016-9789264260245-en.htm)

⁴ Für einzelne OECD-Länder (www.oecd.org/gov/regional-policy/publicationsonterritorialdevelopment.htm)

⁵ Nomenclature of Territorial Units for Statistics der EU (Eurostat 2017)

1.2 Ziele, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Wissenslücken zielt diese Arbeit darauf ab, anhand von Fallbeispielen im deutschsprachigen Raum die konkreten Erfolgsfaktoren für eine langfristig nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum zu identifizieren. Gleichzeitig sollen die Bedeutung und die Rolle von Förderprogrammen für die Entwicklung dieser Regionen geklärt werden. Abschliessend sollen Ansätze zur Optimierung der Förderprogramme für ländliche Regionen diskutiert werden, sofern die Untersuchung Anpassungsbedarf aufzeigt.

Diese Zielsetzung macht ein stufenweises Vorgehen erforderlich, das den Aufbau der Arbeit bestimmt:

- In **Kapitel 2 (Theoretische Grundlagen)** werden grundlegende Begriffe und Konzepte im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, Regionalpolitik und Regionalentwicklung erläutert, die für den deutschsprachigen Raum relevanten Förderprogramme für ländliche Regionen kurz dargestellt und der Stand der Forschung zu Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung zusammengefasst.
- **Kapitel 3 (Methodik)** beschreibt den methodischen Zugang und den zweistufigen Untersuchungsansatz (Erhebung einer übergeordneten Sichtweise durch Befragung von Vertretern der Wissenschaft, Verwaltung und Praxis sowie Erhebung einer regionalen Perspektive durch Befragung von Vertretern ausgewählter Fallstudienregionen), die Methodik bei der Durchführung und Auswertung der Befragungen sowie die drei Case study-Regionen Achantal, Bregenzerwald und Entlebuch.
- In **Kapitel 4 (Ergebnisse)** werden zunächst die Resultate der beiden Befragungsstufen vorgestellt, auf deren Basis anschliessend eine Synthese der beiden Sichtweisen versucht wird. Dieser finale Arbeitsschritt soll eine umfassende Sicht auf die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum, die Bedeutung von Förderprogrammen und allfällige Optimierungsmöglichkeiten entwickeln.
- **Kapitel 5 (Fazit und Ausblick)** fasst die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen, reflektiert die Zielerreichung und zeigt auf, wie die Erkenntnisse für die Praxis verwendet bzw. weiter vertieft werden können.

Der **Anhang** enthält vor allem die schriftliche Dokumentation aller Interviews sowie die summarischen Auswertungen der Befragungen. Die Aufzeichnungen der Interviews in den Regionen liegen der gedruckten Arbeit auf USB-Stick bei.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Der Begriff «Nachhaltigkeit» geht auf Hans Carl von Carlowitz und sein Werk über die Forstwirtschaft «*Sylvicultura oeconomica*» aus dem Jahr 1713 zurück. Das darin verwendete Wort «nachhalten» steht für den Grundsatz, «nur so viel Holz zu schlagen, wie auch nachwachsen kann» (Mumm 2016, S. 13). Hintergrund war der grosse Holzbedarf für den Silberbergbau und die zunehmende Holzknappheit (Zimmermann 2016, S. 3). Anfang des 20. Jahrhunderts fand der Nachhaltigkeitsbegriff Eingang in die Fischereiwirtschaft: das Konzept des «maximum sustainable yield» forderte, das Ausmass des Fischfangs an der Reproduktionsfähigkeit der Fischbestände zu orientieren (Grunwald & Kopfmüller 2012, S. 19). Dieses ressourcenökonomische Prinzip zur Sicherung der dauerhaft Ertrag bringenden Nutzung blieb lange auf die Forst- und Fischereiwirtschaft beschränkt (Pufé 2012, S. 30; Grunwald & Kopfmüller 2012, S. 20) – zumindest gibt es nur hierfür schriftliche Belege. Der Ursprung liegt allerdings schon viel früher bei sesshaften Naturvölkern, die nur dann über Generationen hinweg in einem Gebiet überleben konnten, wenn sie bei der Ressourcennutzung stets regenerierbare Grundstücke erhielten (Mumm 2016, S. 23-25).

An die Öffentlichkeit gelangte der Begriff erst mit dem Bericht «Our Common Future» von 1987, den die UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung angesichts zunehmender Umweltzerstörung und wachsender Armut in Entwicklungsländern erarbeitet hatte. Die Definition von «sustainable development» im sogenannten Brundtland-Bericht bildet die Basis des weltweiten Nachhaltigkeitsverständnisses (Grunwald & Kopfmüller 2012, S. 23-24): «Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs» (WECD 1987, S. 43). Mit der UN-Konferenz in Rio de Janeiro 1992 und der Rio-Deklaration wurde eine Entwicklung, die «den Entwicklungs- und Umweltbedürfnissen der heutigen und der kommenden Generationen in gerechter Weise» entspricht (UN 1992, S. 1) zum Leitbild für die globale Umwelt- und Entwicklungspolitik (Möller 2010, S. 41-42). In der Folge stellten viele Länder Nachhaltigkeitsstrategien auf, so die Schweiz 1997, Deutschland und Österreich 2002. Die Schweizer Bundesverfassung von 1999 machte die nachhaltige Entwicklung zum Staatsziel (Art. 2, Abs. 2) und fordert «ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits» (Art. 73 «Nachhaltigkeit»). Den derzeitigen globalen Referenzrahmen bildet die «Agenda 2030» mit 17 Zielen von Armutsbekämpfung über Bildung bis zum Klimaschutz (UN 2015).

Die zentralen Elemente des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung sind einerseits die Befriedigung der Grundbedürfnisse aller Menschen und andererseits die Grenzen der Tragfähigkeit des globalen Ökosystems (IDANE 2012, S. 8). Diesem normativen Konzept liegen zwei ethische Prämissen zugrunde: erstens die Gerechtigkeit zwischen und innerhalb der Generationen in globaler Perspektive, zweitens die Gleichwertigkeit der Zieldimensionen «Ökologische Verantwortung», «Gesellschaftliche Solidarität» und «Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit» (Grunwald & Kopfmüller 2012, S. 31; DEZA & ARE 2004, S. 2). Die Meinungen über die Hierarchie dieser Dimensionen reichen jedoch vom wirtschaftlichen Vorrang (Bedürfnisbefriedigung der Menschen) über den ökologischen Vorrang (Schutz der Natur als Lebensgrundlage) bis zur Gleichberechtigung der drei Dimensionen (Zimmermann 2016, S. 5).

Letztere Position, bekannt als «Drei Säulen-Modell», ist in der Regel Grundlage politischer Nachhaltigkeitsstrategien. Dieser integrative Ansatz lässt sich auf Basis des Kapitalstock-Modells der Weltbank (Serageldin & Steer 1994) weiter differenzieren: «Starke Nachhaltigkeit» verlangt, dass keiner der drei «Kapitalstöcke» Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft über längere Zeit abnimmt, während «schwache Nachhaltigkeit» dies nur für das Gesamtkapital fordert und Substitution erlaubt (IDANE 2012, S. 12). Die Schweizer Nachhaltigkeitsstrategie (Schweizerischer Bundesrat 2016) beruht gar auf einem Konzept «Schwache Nachhaltigkeit Plus», das einen Austausch zulässt, solange «kritische Grenzen», z.B. gesundheitlich relevante Umweltnormen, nicht unterschritten werden (IDANE 2012, S. 12). Wie die Strategien anderer Länder behandelt sie eine grosse Bandbreite an Handlungsfeldern (Produktion, Mobilität, Energie, Bildung, Gesundheit, Umwelt etc.) und baut auf bestehenden Sektoralpolitiken auf.

Trotz der weltweiten Akzeptanz des Leitbildes «nachhaltige Entwicklung» ist der Optimismus nach der Rio-Konferenz längst der Ernüchterung gewichen: wegen anhaltenden ökologischen und sozialen Problemen, grossen Kontroversen über geeignete Gegenmassnahmen und Unklarheiten bei der Nachhaltigkeitsdiagnostik (Grunwald & Kopfmüller 2012, S. 27-28). Die Komplexität sowie die unterschiedlichen konzeptionellen Auslegungen verhindern eine praktische und einheitliche Verwendung der Begriffe «Nachhaltigkeit» und «nachhaltige Entwicklung». Sie bleiben abstrakt und wenig konkret – und sind wohl genau deshalb zu allgegenwärtigen Modewörtern geworden (Zimmermann 2016, S. 2-5).

2.2 Regionalentwicklung und Nachhaltigkeit

Der Begriff Regionalentwicklung hat zwei unterschiedliche Bedeutungen. Im analytischen Sinn erklärt Regionalentwicklung sozioökonomische und umweltbezogene Prozesse innerhalb von Regionen. Im normativen Sinn dagegen bemüht sich Regionalentwicklung um eine gezielte Verbesserung der Situation einer Region (Chilla et al. 2016, S. 56). Für eine normativ verstandene Regionalentwicklung gibt es in einer Marktwirtschaft verschiedene politische Grundmotive (Maier et al. 2012, S. 167): ökonomische (wachstumsoptimale räumliche Allokation von Ressourcen), soziale (Ausgleich von regionalen Disparitäten) und ökologische (Reduktion der Umweltbelastung, Erhaltung von Naturräumen). Dass sich die Stossrichtungen der Regionalpolitik in den deutschsprachigen Ländern innerhalb der letzten Jahrzehnte stark verändert haben, zeigen die folgenden Abschnitte.

2.2.1 Traditionelle Strategien der Regionalpolitik

Bei den traditionellen regionalpolitischen Strategien lassen sich drei Ansätze unterscheiden. In der **neoklassischen Strategie** sollen Marktmechanismen eine optimale Raumentwicklung gewährleisten und Einkommensdisparitäten ausgleichen. Staatliche Eingriffe beschränken sich auf den Abbau von Monopolen und die Förderung der Mobilität von Arbeit und Kapital (Maier et al. 2012, S. 153-154). Der **Wachstumspolansatz** geht dagegen davon aus, dass sich regionale Ungleichheiten aufgrund von Polarisationsprozessen nicht ausgleichen lassen. Daher steht die Schaffung von Skalen- und Agglomerationsvorteilen durch einen räumlich konzentrierten Infrastrukturausbau und grössere Industrialisierungsprojekte in Entwicklungszentren im Mittelpunkt. Diese Wachstumspole sollen als Motoren die ganze Region stimulieren (Maier et al. 2012, S. 155). Die **Nachfragesteuerung nach Keynes** hat sich in der Regionalpolitik vor allem im Exportbasiskonzept niedergeschlagen, in dem regionale Güterexporte und durch Exportaktivitäten ausgelöste Multiplikatoreffekte zentral für regionales Wirtschaftswachstum sind. Dementsprechend sind staatliche Massnahmen auf die Ansiedlung exportintensiver Unternehmen in den Regionen, Ausbau der Infrastruktur und Investitionsanreize ausgerichtet (Maier et al. 2012, S. 154).

Alle drei Strategien sehen externe Faktoren und Impulse als entscheidend für die Regionalentwicklung an. Die Erfolge dieser Ansätze blieben jedoch beschränkt. Deutliche Verbesserungen der jeweiligen regionalen Betriebsstrukturen oder Verringerungen der regionalen Disparitäten konnten nicht erreicht werden (Maier et al. 2012, S. 167).

2.2.2 Eigenständige Regionalentwicklung

Aufgrund der Schwächen der traditionellen Entwicklungsstrategien entstanden ab Ende der 1970er Jahre neue Ansätze, die sich stärker an den Potenzialen der Regionen orientieren. Bei der «endogenen» oder «eigenständigen Regionalentwicklung» handelt es sich allerdings nicht um eine kohärente Konzeption, sondern um eine Zusammenstellung regionalpolitischer Prinzipien, die die Unzulänglichkeiten der traditionellen Strategien vermeiden sollen (Maier et al. 2012, S. 157-158). Dennoch kam es damit zum Paradigmenwechsel vom Ausgleichs- zum Aktivierungsprinzip. Zudem wurde Regionalentwicklung umfassender und nicht mehr nur als Wirtschaftsentwicklung verstanden (Diller 2012, S. 11).

Ziel der eigenständigen Regionalentwicklung ist eine selbstbestimmte und ganzheitliche Entwicklung auf Basis der endogenen Potenziale der Region, zu denen natürliche, soziokulturelle, wirtschaftliche und Humanressourcen gezählt werden. Durch den Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe und den Export hochwertiger Produkte soll die Wirtschaft gestärkt werden. Die Beteiligung der Bevölkerung an politischen Prozessen soll zur Dezentralisierung von Macht führen. Diese Art von Regionalentwicklung ist nur durch kooperative Initiativen der Bevölkerung möglich (Mühlinghaus 2002, S. 127). Staatliche Finanzhilfen sollen diese «Selbsteilungskräfte der Regionen» mobilisieren (Diller 2012, S. 11).

Die Erfahrungen zeigen durchaus Erfolge der endogenen Regionalentwicklung. Die Akteure werden durch Partizipation und Projektentwicklung vor Ort meist besser erreicht als von traditionellen Strategien. Qualitative Verbesserungen bei Arbeitsplätzen und Innovationsfähigkeit von Betrieben sind ebenso möglich wie beschränktes quantitatives Wachstum von Produktion, Beschäftigung und Einkommen (Maier et al. 2012, S. 159) – aber nur, wenn die spezifischen Erfordernisse der Region bewusst im Mittelpunkt stehen (Chilla et al. 2016, S. 189). Wo aber das Potenzial an Betrieben, Qualifikationen und Institutionen gering ist, bleiben die quantitativen Wirkungen bescheiden. Für besonders strukturschwache Regionen sind daher kaum wesentliche Fortschritte zu erwarten (Maier et al. 2012, S. 159). Der endogene «Bottom-up»-Ansatz wird daher nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung exogener «Top-down»-Strategien gesehen, zumal zur Aktivierung der regionalen Potenziale meist externe Finanzhilfen nötig sind (Mühlinghaus 2002, S. 131-132).

2.2.3 Nachhaltige Regionalentwicklung

Mit der UN-Konferenz in Rio 1992 kam es auch in der Regionalentwicklung zur Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit. Obwohl die eigenständige Regionalentwicklung bis heute nicht an Aktualität verloren hat, sind doch viele ihrer Elemente seitdem unter dem «neueren Label nachhaltige Regionalentwicklung» wiederzuerkennen (Hock 2005, S.

90). Der normative Begriff «nachhaltige Regionalentwicklung» bezeichnet eine Entwicklung, die das Leitbild der Nachhaltigkeit in einer Region verwirklichen soll, und zwar durch «gleichgewichtige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Gesichtspunkte und die verstärkte Nutzung endogener [...] Potenziale und Kooperationen» (Böcher 2009, S. 127). Noch deutlicher wird der Bezug zum Brundtland-Bericht von 1987 beim Verständnis als «Entwicklung der Region, die die ökologischen, ökonomischen und sozialen Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können» (Hilligardt 2003, S. 99).

Aus konzeptioneller Sicht passen die Begriffe «Nachhaltigkeit» und «Regionalentwicklung» gut zusammen: zum einen, weil sich beide der Gestaltung der Zukunft widmen, zum anderen, weil der Anspruch der Integration von Ökonomie, Ökologie und sozialer Gerechtigkeit «auf der Raumebene Region die Möglichkeit einer operationalisierten, koordinierten Zusammenführung» findet (Molitor & Nischwitz 2002, S. 10). Das Neue am Konzept der nachhaltigen Regionalentwicklung ist, dass es die Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt ins Zentrum von Problemanalyse, Zielbildung und Handlungen stellt (Lucas 1998, S. 10). Dieser umfassende Anspruch trägt dem Verständnis von Regionen als komplexe Systeme Rechnung (Sposito & Faggian 2013, S. 5), erhöht aber auch die Ziel- und Handlungskomplexität und damit die Anforderungen an die regionalen Akteure erheblich (Lucas 1998, S. 10).

Zur Konkretisierung des «scheinbar beliebig füllbaren Begriffs nachhaltige Regionalentwicklung» (Molitor & Nischwitz 2002, S. 10) wurden im Laufe der 1990er Jahre aus den Dokumenten der Rio-Konferenz theoretische Ziele abgeleitet und mit Elementen der eigenständigen Regionalentwicklung ergänzt. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen (Molitor & Nischwitz 2002, S. 10, ergänzt nach ARL 2000, S. 7, und Appel 2002, S.10):

- **Dimension Wirtschaft:** Nutzung regionaler Ressourcen, Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe, regionale Bindung der Wertschöpfung, Abbau ökonomischer Disparitäten innerhalb und zwischen Regionen, Verringerung der Subventionsabhängigkeit
- **Dimension Umwelt:** Erhaltung der Ökosysteme und Biodiversität, Reduktion der Flächeninanspruchnahme für Bauvorhaben, Reduktion des Stoff- und Energieverbrauchs, Förderung umweltverträglicher Produkte und Produktionsverfahren
- **Dimension Gesellschaft:** Förderung selbstverwalteter Planungs- und Entscheidungsstrukturen, Erhöhung der regionalen Eigenständigkeit, Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenzen, Förderung sozialräumlicher Mischung, inter- und intraregionale Gerechtigkeit

Wie beim Konzept der endogenen Regionalentwicklung stellt sich auch bei der nachhaltigen Regionalentwicklung die Frage nach dem «richtigen» Verhältnis zwischen regionalem Wirtschaften und überregionalen Wirtschaftsverflechtungen. Dabei ist unbestritten, dass es nicht um ein Entweder-Oder geht, sondern um ein sinnvolles Miteinander (Hock 2005, S. 92). Diese beiderseitige Ergänzung kann man als «ausgewogene Doppelnutzung zwischen Globalisierung und Autarkie» einordnen (Bätzing 1999, S. 6-7). Die verschiedenen Zugänge bringt Lucas (2000, S. 18) auf einen Nenner, indem er nachhaltige Regionalentwicklung als Erhalt und bestmögliche Nutzung interner und externer Ressourcen definiert.

Die Ausgestaltung nachhaltiger Regionalentwicklung vor Ort wird aus zwei Richtungen befördert: «von unten» durch Prozesse und Projekte in der Region selbst und «von oben» durch Förderprogramme (Molitor & Nischwitz 2002, S. 10). Diese Kombination birgt großes Potenzial für die Entwicklung von Regionen. Das grundsätzliche Problem besteht aber in der enormen Komplexität des Ansatzes, der die ohnehin schon komplexen Systeme «Nachhaltigkeit» und «Regionalentwicklung» kombiniert. Die «recht durchwachsene faktische Erfolgsbilanz» wird daher zu einem Teil einer «gewissen Kapitulation vor der Komplexität» zugeschrieben (Milbert 2013, S. 37-38). Dies bezieht sich einerseits auf die schwierige Erfassbar- und Bewertbarkeit entsprechender Prozesse und Wirkungen in den Regionen, die zudem je nach Regionstyp (z.B. zentrendominierte, Auspendler-, Entscheidungsregionen) unterschiedliche Nachhaltigkeitsstrategien verlangen (Bätzing 2003, S. 343-345). Andererseits ist eine Reihe von handfesten Barrieren bekannt, die sich aus der Komplexität eines nachhaltigen Regionalentwicklungsansatzes in der Praxis ergeben können. So führt eine zu breite Anlage der Themen und Handlungsfelder zur Verzettelung, die sektoralen Denkweisen der Stakeholder verhindern Konsens bei der Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen, und neu gebildete Netzwerke können bei «falscher Konstruktion» etablierte Entscheidungswege konkurrenzieren (Lucas 1998, S. 11).

Trotz solcher Schwierigkeiten gilt das Konzept der nachhaltigen Regionalentwicklung für ländliche Regionen nach wie vor als «geradezu alternativlos» (Chilla et al. 2016, S. 256). Der inhaltlich offene Ansatz kann sich auch als Vorteil erweisen, da er die Reaktion auf aktuelle Entwicklungen und Megatrends zulässt. So gesehen können Regionen substantielle Beiträge für die «Grosse Transformation» zu einer nachhaltigen Entwicklung liefern (Hafner & Miosga 2014, S. 13-14, S. 18). Voraussetzung dafür ist aber erstens eine systemische Herangehensweise, die eine Region, ihre Teilsysteme und deren Vernetzungen ganzheitlich in Raum und Zeit betrachtet (Milbert 2013, S. 38). Zweitens ist es unerlässlich, dass die lokalen und regionalen Akteure die Entwicklungsziele für ihre Region selbst bestimmen und die Umsetzung eigenständig übernehmen (Bätzing 2003, S. 345).

2.3 Förderprogramme für Regionen in den deutschsprachigen Ländern

Die in den vorausgegangenen Kapiteln beschriebene Entwicklung von exogenen Strategien zu den Konzepten der eigenständigen und nachhaltigen Regionalentwicklung lässt sich auch in der Schweiz, Österreich und Deutschland nachzeichnen. Aus Platzgründen muss an dieser Stelle eine komprimierte Zusammenfassung genügen. Eine ausführliche Beschreibung findet sich im Anhang, Kapitel 8.

In der **Schweiz** entstand 1975 mit dem Bundesgesetz über **Investitionshilfe für Berggebiete** (IHG) die erste Rechtsgrundlage für regionsspezifische Finanzhilfen. Der Bund gewährte den IHG-Regionen im Berggebiet vor allem Unterstützungen für Infrastrukturinvestitionen und Entwicklungskonzepte. Ab den 1980er Jahren wurde die Regionalpolitik sukzessive auf alle ländlichen und wirtschaftlich benachteiligten Gebiete ausgedehnt und mit weiteren Förderinstrumenten ausgestattet (OECD 2011, S. 69-70). Dazu zählte das Impulsprogramm **Regio Plus** (1997-2007) zur Unterstützung des ländlichen Raums bei der Bewältigung des Strukturwandels. Zum Paradigmenwechsel kam es 2008 mit der Ablösung des IHG durch die **Neue Regionalpolitik** (NRP). Die NRP soll die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen stärken und deren Wertschöpfung erhöhen und so zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, zur Erhaltung einer dezentralen Besiedlung und zum Abbau regionaler Disparitäten beitragen (regiosuisse 2016a, S. 1). Der Vollzug ging auf die Kantone über und die Regionssekretariate aus der IHG-Zeit wurden zu **Regionalmanagements** umgestaltet (Bellwald et al. 2011, S. 137-138). Weitere wichtige Förderprogramme für Region sind die **INTERREG-Programme** der EU zur territorialen Zusammenarbeit (seit 1990), die **Pärke von nationaler Bedeutung** (seit 2007), die **Projekte zur regionalen Entwicklung** (Schwerpunkt Landwirtschaft, seit 2007), **Innotour** (Tourismus, seit 1998) und die **Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung** (seit 2002).

In Deutschland und Österreich spielt die **EU-Regionalpolitik** eine grosse Rolle. Aus dem Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) werden die stark genutzten **INTERREG-Programme** finanziert. Im Rahmen der EU-Agrarpolitik hat das Instrument **LEADER** (seit 1991) grosse Bedeutung. Es zielt darauf ab, die Potenziale in ländlichen Gebieten durch lokale Initiativen und integrierte Entwicklung besser zu nutzen (EG 2006, S. 5-8). In Deutschland gibt es derzeit 321 LEADER-Regionen, in Österreich sind es 77.

In **Deutschland** kam es ab Mitte der 1980er Jahre allmählich zum Paradigmenwechsel in Richtung der endogenen Regionalentwicklung (Diller 2012, S. 11). Im Mittelpunkt der Bundespolitik für ländliche Räume stehen heute zwar immer noch der Abbau von regionalen

Disparitäten, dazu kommt aber mittlerweile auch die Sicherung einer hohen Lebensqualität und eine nachhaltige Landnutzung (BMEL 2016, S. 6). Seit Ende der 1990er Jahre erhält die Regionalentwicklung immer wieder neue Impulse durch **modellhafte Ansätze und Wettbewerbe** wie Regionen der Zukunft, InnoRegio oder Unternehmen Region (Diller 2012, S. 11). In **Bayern** wurde die Leitlinie einer nachhaltigen Raumentwicklung 2003 in das Landesentwicklungsprogramm aufgenommen. Seit 2007 werden **Regionalmanagements** gefördert (derzeit 53, BSTMFLH 2017). Das Programm **Integrierten Ländlichen Entwicklung** (ILE) unterstützt seit 2004 ländliche Gemeinden, die einen gemeinsamen Entwicklungsprozess initiieren. Aktuell laufen 106 ILE-Prozesse (BSTMELF 2017a).

Die **österreichische Regionalpolitik** verfolgt heute das Ziel, die Lebensqualität in allen Regionen zu erhöhen und eine nachhaltige regionale Entwicklung zu ermöglichen (BKA 2017). Ab Ende der 1970er wurde die endogene Regionalentwicklung sukzessive ausgebaut. Eine besondere Bedeutung haben bis heute die ab den 1980er Jahren geschaffenen **Beratungsstrukturen** für Regionen (Draxl et al. 2004, S. 6-7). Seit 1995 werden **Regionalmanagements** gefördert, die heute fast flächendeckend vorhanden sind. Ihre Aufgabe ist es, die Zusammenarbeit der Akteure zu verbessern, Entwicklungsstrategien zu erarbeiten und Schlüsselprojekte voranzutreiben. Eine spezielle Form sind die **EUREGIOs**, die sich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit widmen (BKA 2017a).

Zusammenfassend lässt sich in allen drei Ländern über die letzten Jahrzehnte hinweg ein beträchtlicher politischer Bedeutungsgewinn der Regionen feststellen. Mit der Ergänzung der Top-down-gesteuerten Wirtschafts- und Infrastrukturförderung durch die Bottom-up-Ansätze zur Aktivierung endogener Potenziale wurden die Regionen zu einer neuen Steuerungsebene aufgewertet. Disparitätenabbau und gleichwertige Lebensbedingungen stellen zwar nach wie vor regionalpolitische Prämissen dar, das Konzept einer nachhaltigen, eigenverantwortlichen Regionalentwicklung hat sich aber daneben etabliert (Ivanisin 2006, S. 170-172). Weiter ist den Ländern gemeinsam, dass die übergeordneten Ebenen zeitlich durchgehend substanzielle Finanzhilfen für die Regionalentwicklung bereitstellen.

Dennoch können die konkreten Entwicklungsziele und -pfade von Region zu Region sehr unterschiedlich sein, zum einen, was die Gewichtung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft in der Praxis betrifft, zum anderen hinsichtlich der jeweiligen prioritären Handlungsfelder (Chilla et al. 2016, S. 33). Die in der Realität stark divergierenden Entwicklungen belegen beispielsweise die in Kapitel 1.1 erwähnten Langfriststudien für den Alpenraum («zwischen Verstädterung und Entsiedlung», Bätzing 2015, S. 350-352).

2.4 Stand der Forschung zu Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung

Die Frage, warum Regionen eine positive Entwicklung gelingt, ist durchaus Gegenstand von Forschungsarbeiten. Dies ergab eine umfassende Recherche wissenschaftlicher Literatur in Online-Bibliotheken und -Bibliotheksverbänden, Online-Datenbanken und auf den Websites einschlägiger Institutionen und Netzwerke (nähere Angaben zum Rechercheprozess im Anhang, Kapitel 8). Allerdings wurden keine Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren von ländlichen Regionen gefunden, die wie die in Kapitel 1.1 erwähnten Beispiele Bregenzerwald, Achantal und Entlebuch einerseits als Zusammenschlüsse benachbarter Gemeinden eine überschaubare Fläche und Bevölkerung haben (von 17'000 Einwohner im Entlebuch bis gut 30'000 im Bregenzerwald und Achantal), und andererseits bereits seit vielen Jahren formell als Regionen etabliert sind (Bregenzerwald seit 1970, Achantal seit 1999, Entlebuch seit 2001). Diese Feststellung gilt für den deutschsprachigen Raum genauso wie für englischsprachige Literatur zum europäischen Raum.

Die gefundenen Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren von Regionalentwicklung⁶ lassen sich folgendermassen grob unterscheiden (Typen in einzelnen Publikationen auch kombiniert):

- **Studien zu sehr grossen ländlichen Regionen**, z.B. Domhardt et al. (2006): Analyse von «Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren ausserhalb der Metropolen» in den Landkreisen Bamberg, Bodenseekreis, Borken, Cham, Emsland, Börde, Ortenaukreis, Wartburgkreis (DE) mit zwischen 115'000 und über 400'000 Einwohnern
- **Studien zu (meist sehr grossen) urbanen Regionen**, z.B. Adamaschek & Pröhl (2003): Untersuchung von «Erfolgsbedingungen für Regionalentwicklung und Regional Governance» in den Grossregionen Stuttgart, Hannover und Rhein-Neckar (DE)
- **Studien zu initialen Entwicklungsstadien von Regionen**, z.B. Elbe et al. (2007): Bestimmung von Erfolgsfaktoren bei der Initiierung von Ansätzen der integrierten ländlichen Entwicklung im Rahmen des deutschen Modellvorhabens «Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft» (2004-2006) in 18 Regionen mit einem Grössenspektrum von Uthlande (36'000 Einwohner) bis Östliches Ruhrgebiet (1,2 Millionen Einwohner)
- **Studien zu einzelnen Teilaspekten der Regionalentwicklung**, z.B. Pfefferkorn et al. (2010): Identifikation von «Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen bei der Kooperation in ländlichen Entwicklungsprojekten» anhand von breit angelegten Befragungen in LEADER-Regionen und Fallstudien zu drei Projekten (AT)

⁶ Studien zur nachhaltigen Regionalentwicklung, die auch im weiteren Sinn keine Erfolgsfaktoren nennen (z.B. Scholz et al. 1999 zur Region Klettgau, Weber 2013 zu Naturparks), sind hier nicht berücksichtigt.

- **Überblicksartige Zusammenstellungen und Thesen ohne explizite empirische Basis**, z.B. regiosuisse (2014a): Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren im «Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung», basierend auf «Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik NRP (CH)»; Seidel (2013): «Thesen zu den Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung» für die Metropolregion Nürnberg (DE)
- **Ergebnisse von Workshops an Tagungen**, z.B. ARL-LW (2016): Sammlung von «Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung jenseits der grossen Städte» an einer Tagung, bezogen auf die (sehr grossen) Regionen Ostwestfalen-Lippe, Südwestfalen, Bodensee-Oberschwaben und Emsland (DE)

Um dennoch Anhaltspunkte und Vergleichsmöglichkeiten für den empirischen Teil dieser Arbeit zu gewinnen, sind die Erfolgsfaktoren, die in den zuvor beispielhaft genannten Publikationen identifiziert wurden, in Tabelle 1 zusammengefasst.⁷ Die Bezeichnung der Erfolgsfaktoren orientiert sich an der Studie von Elbe et al. (2007, S. 29-30), deren Ansatz der vorliegenden Arbeit noch am nächsten kommt. Aus den fünf anderen Quellen sind weitere Erfolgsfaktoren ergänzt. Da diese Publikationen unterschiedliche Schwerpunkte und Grundlagen haben, ist das diffuse Bild nicht erstaunlich. Nur die Erfolgsfaktoren «Kooperation verschiedener Akteure, Netzwerke» und «Professionelles Regionalmanagement» nennen alle. Daneben gibt es sowohl viele Mehrfach- als auch Einzelnennungen.

Tabelle 1: Literaturüberblick Erfolgsfaktoren in der Regionalentwicklung (rote Felder = Erfolgsfaktor in Publikation genannt). Quelle: Eigene Darstellung

Erfolgsfaktor	Elbe et al. (2007)	Domhardt et al. (2006)	Adamschek & Pröhl (2003)	Pfefferkorn et al. (2010)	regiosuisse (2014a)	ARL-LW (2016)
Lösungswille für regionale Probleme						
Gemeinsames Entwicklungsverständnis						
Leitbild, Entwicklungskonzept / Strategie						
Breite Beteiligung verschiedener Akteure						
Kooperation verschiedener Akteure, Netzwerke						
Einbezug der Wirtschaft						
Einbezug der regionalen Wissensbasis						

⁷ Dabei wird auf die Inhalte von Seidel (2015) wegen des Thesencharakters verzichtet.

Erfolgsfaktor	Elbe et al. (2007)	Domhardt et al. (2006)	Adama-schek & Pröhl (2003)	Pfefferkorn et al. (2010)	regiosuisse (2014a)	ARL-LW (2016)
Persönlichkeiten als Zugpferde (Promotoren)						
Starke Partner in der Region						
Beizug externer Begleitung (bei Bedarf)						
Partnerschaftliches Verhältnis der Ebenen						
Professionelles Regionalmanagement						
Ressourcen für Regionalmanagement						
Überschaubare, anschlussfähige Projekte						
Realistische Finanzierungskonzepte Projekte						
Projektentwicklung durch regionale Basis						
Wirkungsorientierung der Projekte						
Erkennung und Förderung von Innovationen						
Förderung, Förderprogramme						
Kommunikation der Erfolge						
Aktive Kommunikation nach innen + aussen						
Transparenz, Offenheit und Flexibilität						
Lern- und Fehlerkultur, Austausch, Evaluation						
Unternehmertum						
Identifikation mit der Region						
Selbstbewusstsein, Durchhaltevermögen						
Selbststeuerung, Regional Governance						
Gegenseitiges Vertrauen der Beteiligten						
Diversifizierung und Wandlungsfähigkeit						

3 Methodik

3.1 Methodischer Zugang und Studiendesign

3.1.1 Zweistufiger Untersuchungsansatz

Im Rahmen dieser Arbeit soll herausgefunden werden, warum und wie es Regionen im deutschsprachigen ländlichen Raum gelungen ist, sich über längere Zeiträume nachhaltig zu entwickeln, und welche Rolle staatliche Förderprogramme dabei gespielt haben. In Kapitel 2 wurde gezeigt, dass das Konzept der nachhaltigen Regionalentwicklung sehr komplex und unterschiedlich interpretierbar ist, weshalb die spezifischen Zielsetzungen und Ausgestaltungen von Region zu Region sehr unterschiedlich sein können. Das diffuse Bild der Forschungsergebnisse zu Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung könnte eine Konsequenz dieser Diversität sein. Regionsspezifisch ist auch die Inanspruchnahme von Förderprogrammen, die in grosser Anzahl zur Verfügung stehen, und deren langfristige Wirkungen sich gemäss den in Kapitel 1.1 erwähnten Evaluationen nur erahnen lassen.

Angesichts dieser Situation werden in der vorliegenden Arbeit **Case studies** zu einzelnen Regionen durchgeführt. Gemäss Yin (2014, S. 9-14) eignen sich Fallstudien als Forschungsmethode dann, wenn Fragen nach dem «Wie» und «Warum» im Vordergrund stehen, die sich auf zeitgenössische (nicht historische) und nicht beeinflussbare (im Sinne eines Experiments) Phänomene handelt. Dieses Setting ist gegeben: angestrebt werden Antworten auf die Fragen, warum sich Regionen langfristig nachhaltig entwickeln, und wie solche Entwicklungen gelingen; die Rolle von Förderprogrammen ist ein Teilaspekt in beiden Fragen. Anhand der Erkenntnisse sollen Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die sich auf Entwicklungen innerhalb der letzten Jahrzehnte beziehen.

Bei Case studies wird zwischen Single-case-Designs mit einem «Untersuchungsfall» und Multiple-case-Designs mit mehreren «Fällen» unterschieden (Yin 2014, S. 49-50). Prinzipiell werden Multiple-case-Designs empfohlen, weil die empirischen Ergebnisse nicht auf einen singulären Fall, sondern auf mehrere verschiedene Fälle und damit breiter abgestützt sind, und weil sie Vergleich von Fällen und damit umfassendere Schlussfolgerungen im Sinne einer «Cross-case-Synthese» erlauben (Yin 2014, S. 63-64, Yin 2012, S. 131-132). Die vorliegende Arbeit folgt dieser Empfehlung und untersucht drei Regionen.

Die Case studies sind auf der Mikroebene angesiedelt. Die in den Regionen erfassten Sichtweisen sind naturgemäss auf den jeweiligen regionalen Kontext begrenzt. Um die Fragestellung der Arbeit in einem breiteren Kontext behandeln zu können, werden **zu-**

sätzlich übergeordnete, nicht regionsspezifische Sichtweisen von Vertretern der Wissenschaft, Verwaltung und Regionalentwicklungspraxis eingeholt. Dieser Teil der Informationsgewinnung wird den Case studies vorgeschaltet, so dass zuerst die allgemeine und anschliessend die spezifische Perspektive entwickelt werden kann. Dem ersten Schritt liegt damit auch eine explorative Absicht zugrunde (vgl. Schnell et al. 2008, S. 251).

Von diesem **zweistufigen Untersuchungsansatz**, den man als Mehrebenenstudie (Kromrey et al. 2016, S. 99-100) oder kombinierte Untersuchung (Schnell et al. 2008, S. 262) sehen kann, wird eine «reichere und robustere Evidenzbasis» erwartet (Yin 2014, S. 66). Die gewonnenen Erkenntnisse erlauben neben dem Vergleich der drei Fallstudienregionen auch den Vergleich mit der übergeordneten Sichtweise und damit eine noch breiter abgestützte **Synthese** zur Frage nach den Erfolgsfaktoren nachhaltiger Regionalentwicklung und nach der Bedeutung und allfälligem Anpassungsbedarf von Förderprogrammen.

3.1.2 Zur Verwendung des Begriffs «Erfolgsfaktor»

Der Begriff Erfolgsfaktor wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig und mit vielen Synonymen gebraucht, z.B. Schlüsselfaktor, Einflussfaktor, Erfolgsindikator oder Erfolgskomponente (Meier 2015, S. 43). Die **Erfolgsfaktorenforschung** hat sich aus der betriebswirtschaftlichen Praxis entwickelt und geht davon aus, dass trotz der Vielzahl der Faktoren, die für den Erfolg oder -misserfolg eines Unternehmens eine Rolle spielen, nur wenige Faktoren einen überragenden Einfluss haben (Röderstein 2009, S. 33). Im Zuge grundlegender Studien (vor allem Peters & Waterman 1982) wurden sieben solche Faktoren bestimmt, die im sogenannten 7-S-Modell in Form eines «Management-Moleküls» zusammengestellt sind (Thommen 2013, S. 858-859). Im Zentrum stehen die Ziele des Unternehmens. Dazu kommen die «harten» Faktoren Strategie, Organisationsstrukturen und Managementsysteme sowie die «weichen» Faktoren Unternehmenskultur, Personal und Fähigkeiten. Das Modell bringt zum Ausdruck, dass für den Erfolg alle Faktoren, die in engen Wechselbeziehungen stehen, zu berücksichtigen sind, und dass es keine allgemeingültige Lösung gibt. Vielmehr ist jedes Unternehmen gefordert, für sich die optimale Ausgestaltung und Abstimmung der Faktoren zu finden.

Auch wenn es allgemein akzeptierte Konzepte gibt, ist die Erfolgsfaktorenforschung häufiger **Kritik** ausgesetzt, die sich auf die Methoden und Ergebnisse bezieht (Röderstein 2009, S. 41-45, Dömötör 2011, S. 55-61). Bemängelt wird z.B., dass die Studien selten theoriegeleitet sind, situative Einflüsse die Ergebnisse verzerren können und oft die harten Faktoren dominieren, während die weichen Faktoren (z.B. Kooperationsprozesse) vernachlässigt werden. Empfohlen wird daher unter anderem die Beschränkung auf wenige

konkrete Forschungsfragen und deren Bearbeitung innerhalb überschaubarer Einheiten unter Berücksichtigung möglichst vieler Faktoren (Röderstein 2009, S. 44-45).

Im Gegensatz zur Betriebswirtschaft gibt es im **Bereich der Regionalentwicklung** nur sehr begrenzt vertiefte Forschung zu Erfolgsfaktoren. Dies gilt insbesondere für ländliche Regionen, wie Kapitel 2.4 gezeigt hat. Keine der dort erwähnten Publikationen enthält eine wirklich konkrete Definition des Begriffs «Erfolgsfaktoren». Für Elbe et al. (2007, S. 27-28) können mit Hilfe von Erfolgsfaktoren «regionale Akteure ihre Ziele im politischen Prozess besser erreichen». Domhardt et al. (2006, S. 3) verstehen Erfolgsfaktoren bezogen auf die sozioökonomische Entwicklung von Regionen als «wachstumsfördernde [...] Kennwerte und Faktoren». Für Adamaschek & Pröhl (2003, S. 35) geht es um Faktoren, die «Kooperation grundsätzlich positiv oder negativ beeinflussen», und für regiosuisse (2014, S. 2) helfen Erfolgsfaktoren mit, «eine nachhaltige Entwicklung voranzureiben».

Diese heterogenen Verwendungen hängen mit den verschiedenen Schwerpunktsetzungen der Publikationen zusammen. Wie jedoch Beier (2007, S. 40-41) nachvollziehbar darlegt, wäre eine generische Erfolgsdefinition im Hinblick auf die Regionalentwicklung auch gar nicht sinnvoll. Erstens, weil es keine allgemeingültigen Entwicklungsziele gibt, deren Erreichung sich messen liesse. Wie schon am Ende von Kapitel 2.2.3 betont, müssen die Stakeholder für ihre Region bestimmen, was sie erreichen wollen. Zweitens hat jede Region so spezifische Eigenschaften, Akteure, Strukturen und Prozesse, dass es keine objektiven Kriterien zur Erfolgsbeurteilung geben kann. Darüber hinaus können die Vorstellungen von Erfolg selbst innerhalb einer Region von Akteur zu Akteur unterschiedlich sein.

Den beschriebenen Empfehlungen und Feststellungen trägt das Befragungsdesign dieser Arbeit in verschiedener Hinsicht Rechnung: Erfolg und **Erfolgsfaktoren werden regionspezifisch** betrachtet, wobei das Leitbild der nachhaltigen Regionalentwicklung den Referenzrahmen bildet. Die Befragung **regionaler Akteure** wird in den Mittelpunkt gestellt. Das Verständnis von Erfolgsfaktoren wird nicht vorab auf bestimmte Elemente eingeengt, sondern kann sich auf **Strukturen, Prozesse, Akteure und Kultur** beziehen.

3.2 Explorative Befragung übergeordneter Experten

Im ersten Untersuchungsschritt wurden die Erfolgsfaktoren nachhaltiger Regionalentwicklung im ländlichen Raum und die Bedeutung von Förderprogrammen aus nicht-regionspezifischer, allgemeiner Perspektive beleuchtet. Die Erhebung der Informationen erfolgte mittels einer Befragung von Experten. Andere Techniken wie Beobachtung und Inhaltsanalyse (Schnell et al. 2008, S. 319-321) sind für die Fragestellungen nicht anwendbar.

3.2.1 Zielgruppe und Interviewpartner

Zielgruppe der Befragung waren Experten aus der Schweiz, Österreich und Deutschland, die im Bereich Regionalentwicklung auf nationaler, subnationaler (z.B. Bundesland) oder regionaler Ebene (aber nicht in den ausgewählten Fallstudienregionen) tätig sind. Um eine möglichst grosse Bandbreite an Sichtweisen abdecken zu können, wurden Vertreter der Wissenschaft (Regionalforschung), Verwaltung (Regionalentwicklung, Förderprogramme) und Praxis (Netzwerkstellen, Regionalberatung, Fachbüros) ausgewählt.

Insgesamt konnten 23 Personen befragt werden. Davon stammen acht aus der Wissenschaft (Schweiz 4, Österreich 2, Deutschland 2), sieben aus der Verwaltung (4 / 2 / 1) und acht aus der Praxis (4 / 2 / 2). Die höhere Zahl Schweizer Experten erklärt sich durch den geringeren Aufwand für Kontaktaufnahme und Terminfindung. Angaben zu den befragten Personen finden sich im Anhang, Kapitel 7.3.1. Jedem Interviewpartner ist ein vierstelliger Code zur Identifikation von Typ (W = Wissenschaft, V = Verwaltung, P = Praxis), Land (AT = Österreich, DE = Deutschland, CH = Schweiz) und Nummer (bezogen auf Typ und Land) zugewiesen (also z.B. W-AT-1).

3.2.2 Fragebogen

Die Interviews wurden auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, um in der für diesen Arbeitsschritt begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit möglichst viele Personen befragen zu können und dabei gut möglichst vergleichbare Befragungsergebnisse zu erhalten. Der Fragebogen enthält sieben Fragen (siehe Tabelle 2) und beginnt mit dem Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung im ländlichen Raum. Es folgt der Hauptblock zu den Erfolgsfaktoren. Nach diesen wird zunächst explizit gefragt, bewusst ohne begriffliche Einengung (Frage 2). Um zusätzliche Informationen zu erhalten, wird anschliessend die Betrachtungsrichtung umgekehrt und nach kritischen Punkten und Phasen⁸ in der Entwicklung einer Region (Fragen 3a und 3b) sowie nach Möglichkeiten zum Meistern dieser Herausforderungen gefragt (Frage 4). Den Abschluss machen Fragen zur Bedeutung und zum Anpassungsbedarf von Förderprogrammen (Fragen 5-7).

Die Fragen haben qualitativen Charakter und sind überwiegend offen gestellt, um die Exploration der Befragungsgegenstände zu ermöglichen und die mögliche Bandbreite von Meinungen erheben zu können (vgl. Kromrey et al. 2016, S. 351-352). Die geschlossenen Fragen 5a und 6 sollen einfache quantitative Vergleiche der Standpunkte erlauben.

⁸ Die Entwicklung von Regionen lässt sich in folgende Phasen gliedern: Vorbereitung, Initiierung, Etablierung, Verstetigung bzw. Umbruch oder Verfall (z.B. Elbe et al. 2007, S. 85, Segert & Zierke 2007, S. 425)

Tabelle 2: Fragebogen für die übergeordneten Experten. Quelle: Eigene Darstellung

Nr.	Frage	Typ
1	Wann ist die Entwicklung einer Region im ländlichen Raum aus Ihrer Sicht «nachhaltig»?	Offen
2	Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum?	Offen
3a	Was sind die kritischsten Punkte im Entwicklungsprozess einer Region im ländlichen Raum?	Offen
3b	<i>Sofern nicht schon bei Frage 3a beantwortet:</i> Was sind die kritischsten Phasen im Entwicklungsprozess einer Region im ländlichen Raum bzw. die kritischsten Punkte in diesen Phasen?	Offen
4	Wie können die regionalen Akteure die Herausforderungen an diesen Punkten meistern?	Offen
5a	Welche Bedeutung haben staatliche Förderprogramme für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum?	Geschlossen Antwortoptionen (Single choice): Unverzichtbar / Eher wichtig / Eher unwichtig / Verzichtbar
5b	<i>Bezogen auf Frage 5a:</i> Bitte begründen Sie Ihre Meinung kurz	Offen
6	Sind für eine langfristig nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum Anpassungen der Förderprogramme notwendig?	Geschlossen Antwortoptionen (Single choice): Ja / Nein
7	<i>Wenn Frage 6 mit «Ja» beantwortet:</i> Welche Anpassungen der Förderprogramme sind notwendig?	Offen

3.2.3 Durchführung

Die Befragung wurde telefonisch durchgeführt. Die Fragen wurde den Interviewpartnern mit Bitte um Vorbereitung vorab per E-Mail zugestellt. Darin wurde das Verständnis von Regionen geklärt («Zusammenschlüsse von mehreren benachbarten Gemeinden mit institutionalisierten Regionalentwicklungsstrukturen») und betont, dass es um Regionen im ländlichen Raum geht. Hingewiesen wurde auch auf die später folgenden Fallstudien. Die meisten Interviews dauerten 15 bis 20 Minuten, in wenigen Fällen rund 30 Minuten.

Das erste Telefoninterview diente gleichzeitig als Pretest. Der Interviewpartner wurde um ein direktes Feedback zur Verständlichkeit, Beantwortbarkeit und Abfolge der Fragen gebeten. Diese Rückmeldung fiel positiv aus. Da auch von Seiten des Interviewenden kein Anpassungsbedarf festgestellt wurde, blieb der Fragebogen unverändert.

3.2.4 Dokumentation und Auswertung

Die Antworten der Interviewpartner wurden während der Befragung handschriftlich notiert. Später wurden die wichtigsten Angaben in eine nach Fragen strukturierte Tabelle übertragen. Diese Kurzdokumentation ist im Anhang, Kapitel 10.2 enthalten. Jedes Interview ist durch den Interviewcode (1. Spalte im Tabellenblatt) eindeutig zuzuordnen.

Die Interviews führten trotz der Kürze zu – wie erwünscht – umfangreichen Antworten. Während für die geschlossenen Fragen 5a und 6 eine einfache quantitative Auswertung der Antwortoptionen möglich war, musste die Auswertung der offenen Fragen stufenweise erfolgen. Analog zur deskriptiven Statistik (Kromrey et al. 2016, S. 394) war das Ziel, die erhaltenen Informationen möglichst übersichtlich darzustellen und das Wesentliche schnell erfassbar zu machen. Dies geschah zum einen durch Ausfiltern der für die jeweilige Frage nicht oder wenig relevanten Angaben (Informationsreduktion), zum anderen durch Informationsverdichtung. Gleiche oder ähnliche Angaben verschiedener Interviewpartner wurden zu «Aussagen» aggregiert. Diese sind zum Teil kurz und prägnant, zum Teil aber auch umfassend. Die Anzahl Nennungen dieser Aussagen wurde summiert ($n = \max. 1$ pro Interviewpartner), wodurch sich eine Rangfolge der Aussagen ergibt.

Diese einfache summarische Auswertung erfüllt den Zweck als Überblick und Basis für die Interpretation der Ergebnisse, ist aber keinesfalls als eine eindeutige quantitative Auswertung zu sehen. Dies lassen die offenen Fragen und der nicht abschliessende Charakter der Antworten gar nicht zu. Zudem ist zu berücksichtigen, dass einzelne Aussagen nicht absolut trennscharf sind und es teilweise inhaltliche Überschneidungen gibt.

Die Auswertungen der Fragen sind im Anhang, Kapitel 10.1 in tabellarischer Form zusammengestellt. Für die offenen Fragen enthalten die Tabellen alle aggregierten Aussagen, die von mindestens zwei Interviewpartnern getätigt wurden; die nur einfach getätigten Aussagen sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht berücksichtigt. Für die geschlossenen Fragen sind alle Antworten ausgewertet. Neben den Aussagen (Spalte 2) enthalten die Tabellen folgende Elemente:

- Spalte 1 «Code»: eindeutige Codierung der Aussage, bestehend aus drei Elementen:
 - E = Experteninterview (zur Unterscheidung von den Interviews in den Regionen)
 - 1. Ziffer = Nummer der Frage
 - 2. Ziffer = Nummer der Aussage; wenn mehrere Teilaussagen zu einer Hauptaussage gehören, sind diese mit zusätzlichen Kleinbuchstaben (a, b, c) gekennzeichnet. Variante «G» statt Ziffer = Grundsätzliche, übergeordnete Aussage
- Spalte 3 «Rang»: Position in der Rangfolge der Aussagen gemäss Anzahl Nennungen. Rang 1 ist mit roter, Rang 2 mit oranger und Rang 3 mit grüner Farbe hervorgehoben
- Spalte 4 «n»: Anzahl Interviews, in denen die jeweilige Aussage getätigt wurde
- Spalte 5: «Interviews»: Codes der Interviews, in denen die Aussage getätigt wurde

3.3 Case studies Achantal, Bregenzerwald und Entlebuch

Im zweiten und zentralen Untersuchungsschritt wurden die Fragen nach den Erfolgsfaktoren und der Bedeutung von Förderprogrammen in drei Regionen vertieft analysiert. Im Folgenden wird zunächst die Auswahl der Untersuchungsgebiete begründet. Darauf folgt eine Beschreibung der Regionen, die wegen des begrenzten Umfangs dieser Arbeit sehr knapp gehalten wird. Die Erhebung der Informationen erfolgte auch in den Case studies mittels Befragung; die dabei angewandte Methodik wird abschliessend erläutert.

3.3.1 Auswahl der Fallstudienregionen

Wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, liegt der Grund für das Multiple-case-Design mit mehreren Untersuchungsregionen im grösseren empirischen Erkenntnisgewinn sowie der Möglichkeit der «Cross-case-Synthese» (Yin 2014, S. 63-64, Yin 2012, S. 131-132). Damit ein solcher Vergleich möglich ist (im Bewusstsein, dass die Ergebnisse für jede Fallstudie regionsspezifisch sind; vgl. Kapitel 3.1.2), müssen die Cases eine gewisse «Replizierbarkeit» und damit Ähnlichkeit in relevanten Grundelementen aufweisen (Yin 2014, S. 57-58).

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit und die «Fallstudieneinheit Region» sind diese Grundelemente die vier folgenden:

1. Lage im ländlichen Raum (also keine urbanen Gebiete)
2. Formelle Konstitution als Region, oberhalb der Ebene Gemeinde und unterhalb der nächsthöheren Verwaltungseinheit (z.B. Kanton, Regierungsbezirk, Bundesland)
3. Existenz der Region seit mindestens zehn Jahren (zur Abbildung der langfristigen Entwicklung)
4. Beispielhaftigkeit für nachhaltige Regionalentwicklung (mangels anderer Informationen festzumachen an Auszeichnungen, Preisen, Studien und Medienberichten)

Für den Cross-case-Vergleich sollten die drei deutschsprachigen Länder abgedeckt werden. Da mit den verfügbaren Zeitressourcen drei Fallstudien machbar waren, bedeutete dies eine Region pro Land. Ebenfalls aus Ressourcengründen kam damit ein weiteres Auswahlkriterium hinzu, nämlich eine begrenzte Entfernung vom Standort Bern.

Mit diesem Kriterienraster kristallisierte sich für (Süd-) Deutschland die Region Achantal (Oberbayern) und für (West-) Österreich die Region Bregenzerwald (Vorarlberg) heraus. Für die Schweiz wurde die Region Entlebuch (Kanton Luzern) als geeignet identifiziert. Wie diese drei Regionen die Auswahlkriterien erfüllen, zeigt der folgende Überblick.

3.3.2 Die Fallstudienregionen im Überblick

3.3.2.1 Achental

Das Achental im Landkreis Traunstein liegt am Nordrand der oberbayerischen Alpen zwischen der Landesgrenze zu Österreich und dem Chiemsee. Das Gebiet zählt zum «allgemeinen ländlichen Raum», der keine Verdichtungsansätze aufweist (BSTMFLH 2017a). Vom nördlichen Teil der Region sind es 50 km bis Salzburg und 100 km bis München. Die Region besteht aus den neun Gemeinden Bergen, Grabenstätt, Grassau, Marquartstein, Reit im Winkl, Schleching, Staudach-Egerndach, Übersee und Unterwössen mit insgesamt 33'000 Einwohnern. Die Hälfte der Fläche von rund 330 km² sind Wald, knapp ein Viertel steht unter Naturschutz. Die wichtigsten Wirtschaftsbereiche sind der Tourismus, die kleinstrukturierte Landwirtschaft, Handwerk und Gewerbe (Ökomodell Achental 2017).

Vor dem Hintergrund des starken Strukturwandels in der Landwirtschaft, des rückläufigen Tourismus und zunehmender Flächennutzungskonflikte schlossen sich die Gemeinden 1999 im Verein «Ökomodell Achental» zusammen. Dessen Ziel besteht darin, die Natur und Kulturlandschaft zu erhalten, die Existenz der landwirtschaftlichen Betriebe und des Gewerbes zu sichern, einen naturverträglichen Tourismus zu fördern und die regionale Energieversorgung voranzubringen. Mit der Vereinsgründung und der Geschäftsstelle wurden regionale Strukturen für die Zusammenarbeit und Koordination zwischen Gemeinden, Interessensgruppen und Bürgern (Ökomodell Achental 2017a). Unter dem Motto «Unser Achental: gesunder Lebensraum» sollen die vier Standbeine Landwirtschaft, Tourismus, Energie und Naturschutz «im Einklang zum gegenseitigen Vorteil weiterentwickelt» werden (Ökomodell 2017).

Seit der Gründung ist eine breite Palette von Massnahmen und Initiativen umgesetzt worden. Schwerpunkte bilden die Nutzung erneuerbarer Energien (z.B. Biomassehof Achental), die (Direkt-) Vermarktung hochwertiger regionaler Produkte, Landschaftspflege und Naturschutz sowie naturnahe Tourismusangebote. Viele Projekte wurden bzw. werden durch Förderprogramme des Bundes und des Landes (z.B. Integrierte Ländliche Entwicklung) oder der EU (vor allem INTERREG und LEADER) unterstützt (Ökomodell 2017b).

Das Achental war das erste Ökomodell in Deutschland. Der Bayerische Rundfunk produzierte über dessen «Erfolgsgeschichte» den Film «Das Achental – auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft» (2015). Die Region ist mehrfach ausgezeichnet worden, z.B. im Bundeswettbewerb «Land der Ideen» 2014 («Tal der Ökopioniere», Land der Ideen 2016), oder mit dem E.ON Umweltpreis Bayern 2007. Im Bundesprogramm «Bioenergie-Regionen» ist das Achental seit 2009 als Vorbildregion beteiligt (Ökomodell 2017c).

3.3.2.2 Bregenzerwald

Der Bregenzerwald liegt im nördlichen Teil von Vorarlberg zwischen dem Rheintal im Westen und der Grenze zum Deutschland im Norden. Der mittelgebirgsartige Vordere Bregenzerwald ist rund 15 km von Bregenz entfernt, der teilweise alpine Hintere Bregenzerwald bis zu 70 km. Die Gemeinden gründeten bereits 1970 den Verein «Regionalplanungsgemeinschaft Bregenzerwald», kurz Regio genannt. Auslöser war das Bedürfnis einer gemeinsamen Raumplanung für den ländlichen, dünn besiedelten Bregenzerwald, der in den 1960er Jahren von der starken Wirtschaftsentwicklung im Rheintal abgehängt wurde (Regio Bregenzerwald 2017). Heute zählen die 24 Gemeinden 31'000 Einwohner auf einer Fläche von 590 km². Tourismus, Landwirtschaft, Gewerbe, Handel und das traditionsreiche Handwerk prägen die kleinstrukturierte Wirtschaft (Regio-V 2015, S. 4).

Die Regio Bregenzerwald versteht sich als interkommunales Netzwerk. Unter der Vision «Die Region umfassend und ausgewogen weiterentwickeln» und mit dem Selbstverständnis als «lebendiger, ländlicher Lebensraum, der weltoffen und lebenswert ist» hat man sich «regionalen Leitsätzen» verschrieben: menschliches und gesundes Miteinander, nachhaltige Land- und Forstwirtschaft, nachhaltiges Wirtschaften und starkes Handwerk, kulturelle Vielfalt sowie bewusster Umgang mit Kulturlandschaft und Ressourcen (Regio Bregenzerwald 2017a). Nach der Gründung kümmerte sich die Region zunächst um die Schaffung von Wirtschafts- und Verkehrsinfrastrukturen. Später wandte man sich auch sozial- und gesellschaftspolitischen Themen zu. Eine Zäsur stellte der EU-Beitritt Österreichs 1995 dar. Die Milchwirtschaft musste existenzgefährdende Preiseinbussen hinnehmen (Lukesch et al. 2010, S. 67). Als eine Reaktion wurde 1997 die Regionalentwicklung Bregenzerwald GmbH eingerichtet, die als 100%ige Tochter der Regio die operativen Tätigkeiten übernimmt, unter anderem Management und Abwicklung von regionalen, überregionalen und EU-Projekten. Förderprogramme werden seitdem stark genutzt, vor allem LEADER und INTERREG (Regio Bregenzerwald 2017b, 2010).

Heutige Aushängeschilder wie die KäseStrasse (Zusammenschluss von Sennereien, Landwirten, Gastwirten, Tourismus etc.; an der EXPO 2000 als «weltweit vorbildliches Projekt der Regionalentwicklung» ausgezeichnet, Regio-V 2015, S. 4), das gemeinsame Destinationsmanagement oder der Werkraum (Kompetenz-, Service- und Vermittlungszentrum für das Handwerk) gehen auf Regionalentwicklungsinitiativen Ende der 1990er Jahre zurück. Herausragend ist jedoch der Ruf als Region mit exzellenter Verbindung von Architektur, Holzbaukunst und Handwerk. Dies zeigt z.B. der Wettbewerb Constructive Alps: in den drei bisherigen Durchführungen erhielt jeweils ein Bauprojekt aus dem Bregenzerwald einen Preis (Constructive Alps 2017). Insgesamt wird die jüngere Entwicklung der Region als «hoch resilient» eingestuft (Lukesch et al. 2010, S. 69-71).

3.3.2.3 Entlebuch

Das Entlebuch im südlichen Teil des Kantons Luzern umfasst die sieben Gemeinden Doppleschwand, Entlebuch, Escholzmatt-Marbach, Flüeli-Sörenberg, Hasle, Romoos und Schüpfheim mit insgesamt 17'000 Einwohnern. Das Gebiet liegt überwiegend in den Vor-alpen, der südliche Teil zählt zu den Alpen. Die Gesamtfläche von knapp 400 km² besteht zu 47% aus Landwirtschaftsflächen und zu 43% aus Wald. Die gesamte Region ist als peripherer ländlicher Raum eingestuft (regiosuisse 2014, S. 16). Vom regionalen Zentrum Schüpfheim sind es 35 km bis Luzern und 55 km bis Bern. Die Wirtschaftsstruktur ist mit rund einem Viertel der Beschäftigten in der Land- und Forstwirtschaft sehr ländlich geprägt. Dominierend ist der Dienstleistungsbereich, wobei der Tourismus eine wesentliche Rolle spielt, es gibt aber auch einige grössere Industriebetriebe (LUSTAT 2015).

Im Jahr 2001 wurde das Entlebuch von der UNESCO als Biosphärenreservat anerkannt. Die Vorbereitungen begannen bereits 1997, seit 1998 existiert ein Regionalmanagement. Ausgangspunkt der Bewerbung war, dass infolge der 1987 angenommenen «Rothen-thurm-Volksinitiative» zum Schutz der Moore rund ein Viertel des ökologisch hochwertigen Entlebucher Territoriums unter strengen Schutz fiel. Diese Nutzungseinschränkungen wollte man unter dem Label Biosphärenreservat in eine Entwicklungschance umwandeln (Müller 2006, S. 62-65). Das Gebiet der UNESCO Biosphäre Entlebuch, kurz UBE, wurde zonierte: die Kernzone deckt die geschützten Flächen ab und ist von der extensiv genutzten Pflegezone umgeben; der Rest ist Entwicklungszone (UBE 2017, S. 9).

Die Vision der UBE sieht das Entlebuch der Zukunft als «eigenständige, selbstbewusste Region, in der die gemeinsame ökologische und ökonomische Vernunft als Grundstein nachhaltigen Handelns verstanden wird» (UBE 2017a). Träger ist ein Verband aller sieben Gemeinden. Das Biosphärenmanagement ist für die operativen Tätigkeiten zuständig. Es unterstützt unter anderem Naturexkursionen, Bildung und Forschung sowie das Regionalmarketing. Ein Kooperationsmodell sorgt für dauerhafte Stakeholderbeteiligung. Die Finanzierung erfolgt durch Beiträge von Bund, Kanton, Gemeinden und anderen sowie über geförderte Projekte, z.B. im Rahmen der NRP und PRE (UBE 2017, S. 13, 2017a, 2017b).

Mit der Biosphäre wurde ein «Weg zur Modellregion für nachhaltiges Leben und Wirtschaften» eingeschlagen (UBE 2017). Meilensteine waren dabei z.B. die Auszeichnung zum ersten Schweizer Naturpark von nationaler Bedeutung (2008) und die Gründung der Biosphäre Markt AG (2013) als Vermarktungsplattform für Produkte der Marke «Echt Entlebuch». Die Aussenwahrnehmung hat sich seither verändert: war früher noch vom «Armenhaus der Schweiz» die Rede (Müller 2006, S. 60), lauten die Titel jüngerer Medienberichten etwa «Die Biosphäre beflügelt eine Region» (NZZ vom 20.07.2012).

3.3.3 Befragung regionaler Vertreter

3.3.3.1 Zielgruppe und Interviewpartner

Die erste und für alle drei Fallstudienregionen gleiche Zielgruppe der Befragung waren politische Vertreter der Gemeinden und Vertreter der Regionalentwicklungsorganisationen. Zum zweiten sollten auch Vertreter der jeweiligen zentralen Handlungsfelder (also z.B. Tourismus, Landwirtschaft, Handwerk) einbezogen werden. In beiden Fällen sollte es sich um Personen handeln, die bei der Entwicklung ihrer Region oder ihres Handlungsfeldes wichtige Rollen einnehmen oder eingenommen haben. Durch die Mischung von Kommunalpolitikern, Regionalentwicklungsexperten und Branchenvertretern sollte eine möglichst grosse Bandbreite von Sichtweisen abgedeckt werden.

Pro Region konnten 11 Interviews durchgeführt werden. Von den insgesamt 34 Interviewpartnern⁹ stammen acht aus der Kommunalpolitik (Gemeindepräsidenten bzw. Bürgermeister), zehn aus der Regionalentwicklung (Geschäftsstellen der Regionalmanagementstrukturen, unterstützende Fachbüros etc.), sieben aus dem Tourismus und neun aus sonstigen Bereichen (Handwerk, Land- und Forstwirtschaft, Architektur, Kultur, Gastronomie). Die Auswahl geeigneter Interviewpartner wurde mit Vertretern der Regionalmanagementstellen bzw. Regionskennern abgestimmt.

Angaben zu den befragten Personen finden sich im Anhang, Kapitel 7.3.2. Jedem Interviewpartner ist ein sechsstelliger Code zur Identifikation von Region (ACH = Achtental, BRE = Bregenzerwald, ENT = Entlebuch), Typ (KP = Kommunalpolitik, RE = Regionalentwicklung, TR = Tourismus, SO = Sonstiges, siehe weiter oben) und Nummer (bezogen auf Region und Typ) zugewiesen (also z.B. ACH-KP-1).

3.3.3.2 Fragebogen

Die Interviews wurden mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt, der sich von den Inhalten und Fragetypen an die bei den übergeordneten Experten bewährte Version anlehnt, mit neun Fragen aber etwas umfangreicher ist (siehe Tabelle 3). Allgemein gehalten sind nur die erste Frage nach dem Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung im ländlichen Raum und die letzte Frage zum Anpassungsbedarf von Förderprogrammen. Alle anderen Fragen beziehen sich auf die jeweilige Region. Gegenüber dem Fragebogen aus dem ersten Untersuchungsschritt sind drei neue Elemente enthalten. Zum einen wird nach den wichtigsten Akteuren für die Regionalentwicklung gefragt (Frage

⁹ Ein Interview im Entlebuch wurde mit zwei Personen durchgeführt (Code ENT-SO-2). In der Auswertung wurde dieses Interview wie ein Einzelpersoneninterview behandelt.

4). Zum anderen geht es im Anschluss an die zentrale Frage nach den Erfolgsfaktoren (begrifflich wiederum nicht eingeeengt; Frage 5) um konkrete besonders positiven und negative Beispiele aus der Entwicklung der Region (Fragen 6 und 7). Dabei handelt es sich um narrative Interviewelemente, die den Befragten zum Erzählen von idealerweise eigen-erlebten Geschichten anregen sollen, um seine persönliche Sichtweise von Erfolg, Misserfolg und Erfolgsfaktoren verständlicher zu machen (vgl. Schnell et al. 2008, S. 389).

Tabelle 3: Fragebogen für die Regionsvertreter. Quelle: Eigene Darstellung

Nr.	Frage	Typ
1	Was bedeutet für Sie «nachhaltige Entwicklung» einer Region?	Offen
2	Wie nachhaltig ist die Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch aus Ihrer Sicht?	Offen
3a	Welche Bedeutung haben Förderprogramme für die Entwicklung der Region Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch?	Geschlossen Antwortoptionen (Single choice): Unverzichtbar / Eher wichtig / Eher unwichtig / Verzichtbar
3b	<i>Bezogen auf Frage 3a:</i> Bitte begründen Sie Ihre Meinung kurz.	Offen
4	Wer sind die wichtigsten Akteure für die Entwicklung der Region Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch? Warum sind diese Akteure so wichtig?	Offen
5	Was waren die entscheidenden Faktoren dafür, dass sich die Region Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch bisher so erfolgreich entwickelt hat?	Offen
6	Können Sie ein konkretes, besonders positives Beispiel aus der Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch nennen? Haben Förderprogramme eine Rolle gespielt?	Offen
7	Können Sie eine konkrete, besonders kritische Situation / Phase aus der Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch nennen? Haben Förderprogramme eine Rolle gespielt?	Offen
8	Welche Herausforderungen sehen Sie für die zukünftige Entwicklung im Achantal / Bregenzerwald / Entlebuch? Wie kann die Region diese Herausforderungen meistern?	Offen
9a	Sind aus Ihrer Sicht Anpassungen der Förderprogramme für Regionen nötig?	Geschlossen Antwortoptionen (Single choice): Ja / Nein
9b	<i>Wenn Frage 9a mit «Ja» beantwortet:</i> Welche Anpassungen der Förderprogramme sind notwendig?	Offen

3.3.3.3 Durchführung

Die meisten Regionsvertreter konnten persönlich vor Ort befragt werden. Bei vier Personen war aus terminlichen Gründen das Ausweichen auf eine telefonische Befragung nötig. Die Fragen wurde den Interviewpartnern vorab per E-Mail zugestellt. Die meisten Interviews dauerten rund 45 Minuten, in wenigen Fällen 30 Minuten bzw. 60 Minuten.

Das erste Interview diente als Pretest. Der Interviewpartner gab ein positives Feedback zur Verständlichkeit, Beantwortbarkeit und Abfolge der Fragen. Von Seiten des Interviewenden wurde allerdings die Reihenfolge der Fragen im ersten Teil als nicht optimal empfunden. Daher wurde die Frage nach den wichtigsten Akteuren auf Position 4 vorgezogen. Zudem wurde die Formulierung der Frage nach den Erfolgsfaktoren leicht angepasst. Ansonsten blieb der Fragebogen unverändert. Da diese Justierungen keine Auswirkungen auf die Antworten haben, wurde dieses erste Interview in die Auswertung miteinbezogen.

3.3.3.4 Dokumentation und Auswertung

Die persönlichen Interviews wurden digital aufgezeichnet. Die wichtigsten Angaben wurden zudem während der Befragung handschriftlich notiert. Bei den telefonischen Interviews waren keine Aufnahmen möglich. Die Übertragung der Inhalte in strukturierte Tabellen erfolgte analog zu den Interviews mit den übergeordneten Experten. Diese Kurzdokumentation ist im Anhang, Kapitel 11.2 enthalten. Die digitalen Interviewaufzeichnungen liegen der gedruckten Arbeit auf USB-Stick bei. Die Dateinamen enthalten den jeweiligen Interviewcode (vgl. Liste Interviewpartner in Kapitel 7.3.2)

Die Interviews ergaben für jede Region sehr umfangreiche und thematisch breit gefächerte Informationen. Die Auswertung der Fragen erfolgte analog zu den Interviews mit den übergeordneten Experten (vgl. Kapitel 3.2.4). Die Anzahl Nennungen der aggregierten Aussagen wurde wiederum summiert, wodurch sich Rangfolgen der Aussagen ergeben. Die Rangierung wurde bei den regionsspezifischen Fragen für jede Region einzeln vorgenommen (separate Spalten). Bei den Fragen 3, 4, 5 und 9a/b wurde zudem das Total der Nennungen in den drei Regionen gebildet, um einen Eindruck von der Gesamtgewichtung der Aussagen zu erhalten. Bei den narrativen Fragen 6 und 7 bezieht sich die summarische Auswertung nur auf die genannten Beispiele. Die Einzelangaben zu diesen Beispielen waren zu spezifisch und enthielten teilweise divergierende Bewertungen, so dass eine Aggregation nicht möglich war. Ähnliches gilt für die Frage 8 nach den regionalen Herausforderungen. Die relevanten Informationen aus diesen Fragen fließen daher an den geeigneten Stellen rein qualitativ in die Interpretation ein.

Die Auswertungen der Interviews mit den Regionsvertretern sind in Tabellenform analog zu den Experteninterviews im Anhang, Kapitel 11.1 enthalten. Die Codierung der Aussagen entspricht derjenigen bei den Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.2.4), ausser dass das erste Codeelemente «R» für ein Interview in den Regionen steht. In den regionsspezifischen Auswertungen der Fragen 6, 7 und 8 identifiziert die dritte Stelle im Code die jeweilige Region (A = Achantal, B = Bregenzerwald, E = Entlebuch).

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung übergeordneter Experten beschreibt Kapitel 4.1, in Kapitel 4.2 folgen die Resultate für die Fallstudienregionen. Die Gliederung der Kapitel entspricht weitgehend der Fragenreihenfolge. Die Codes der thematisierten Aussagen sind stets in Klammern angegeben. Die Synthese beider Perspektiven findet in Kapitel 4.3 statt.

4.1 Übergeordnete Perspektive: Sichtweisen von Experten aus Wissenschaft, Verwaltung und Praxis

4.1.1 Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung

Zum Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung gab es sowohl theoretische als auch konkrete Aussagen. Die Gesamtbetrachtung zeigt, dass Nachhaltigkeit im Sinne einer **Balance der Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft** gesehen wird (E1-1, 10 Nennungen). Ein Konsens, ob es sich dabei um Gleichberechtigung oder Substituierbarkeit einzelner Dimensionen (vgl. Kapitel 2.1) oder anderes handeln soll, lässt sich nicht finden. Einige Interviewpartner sehen eine (wie auch immer geartete) Balance als Voraussetzung für Lebensqualität und Resilienz einer Region (E1-1d, 4 Nennungen).

Auffällig ist, dass mehr ökonomische Elemente mit einer nachhaltigen Regionalentwicklung in Verbindung gebracht werden (E1-1a, 11 Nennungen) als ökologische und soziale (E1-1b und E1-1c, je 7 Nennungen). Für die **wirtschaftliche Dimension** werden vor allem eine ausreichende Anzahl Arbeitsplätze in diversen Branchen und mit verschiedenen Qualifizierungsniveaus, eine annähernd ausgeglichene Pendlerbilanz, die Erhaltung der Landwirtschaft sowie regionale Wirtschaftskreisläufe genannt. Bei der **Ökologie** konzentrieren sich die Aussagen auf eine intakte Umweltsituation, Erhaltung der Landschaft und Vermeidung ökologischer Beeinträchtigungen durch Entwicklungsaktivitäten. Für die **Gesellschaft** reichen die Angaben von stabilen Einwohnerzahlen und möglichst wenig Abwanderung über gemischte Altersstrukturen und soziale Diversität bis zu lebendigen Dorfzentren und regem Vereinsleben.

Nach diesem umfassenden Komplex ist die häufigste Aussage, dass Regionalentwicklung **dauerhafte professionelle Strukturen** braucht, die mit kompetentem Personal und ausreichenden Finanzen für das nötige Prozess- und Projektmanagement sorgen (E1-2, 10 Nennungen). Weitere relevante Elemente sind die **Kooperation** von Sektoren und Ebenen und die **Verankerung** des Entwicklungsprozesses in der Region (E1-3 und E1-4, je 7 Nennungen), **gemeinsame Ziele** bzw. langfristige Strategien und eine **offene Kultur** (E1-5 und E1-6, je 6 Nennungen) sowie **engagierte Personen** (E1-7, 5 Nennungen).

4.1.2 Erfolgsfaktoren aus Expertensicht

Alle im vorherigen Kapitel genannten Elemente finden sich auch als Erfolgsfaktoren wieder, zum Teil in prominenter Stellung. Eine grundsätzliche Anmerkung von Interviewpartnern aus der Wissenschaft war, dass sich die Erfolgsfaktoren im ländlichen Raum je nach regionalem Kontext und Regionstyp unterscheiden können (E2-G). Die genannten Erfolgsfaktoren wurden allerdings von keinem Interviewpartner räumlich differenziert.

Am häufigsten genannt sind eine **breite Abstützung** des Entwicklungsprozesses in der Region und die **Beteiligung der relevanten Gruppen** (E2-1, 12 Nennungen). Die Menschen und ihr Engagement werden im Mittelpunkt der Regionalentwicklung gesehen. Dabei gilt es, nicht nur die Bevölkerung und wichtige Stakeholder einzubinden, sondern auch junge Menschen, Nicht-Organisierte und Kreative, die oft zu wenig vertreten sind. Die Partizipation sollte als Dialog auf Augenhöhe, mit Wertschätzung und Vertrauen stattfinden.

Auch **gemeinsame Entwicklungsziele und -strategien** sind ein oft erwähnter Erfolgsfaktor (E2-2, 11 Nennungen). Ein Konsens darüber, welche die Richtung die Region einschlagen soll, wird als Grundlage für eine selbstbestimmte Entwicklung erachtet. Für die Umsetzung von Strategien und entsprechenden Massnahmen sind klare Verantwortlichkeiten, Verbindlichkeit und politisches Commitment erforderlich. Eine Voraussetzung für eine eigenständige Entwicklung sind **Kenntnisse der regionalen Potenziale und deren Nutzung** (E2-3, 9 Nennungen). Die eigenen Potenziale, Stärken und Alleinstellungsmerkmale ergeben sich genauso wie die Bedürfnisse und Handlungsfelder aus einer umfassenden Situationsanalyse.

Professionelle Management-Strukturen scheinen für die dauerhafte Moderation und Koordination des Entwicklungsprozesses fast unerlässlich zu sein (E2-4, 9 Nennungen). Mit angemessenen Personalressourcen können sie unternehmerisches Denken und Handeln zugunsten der Region entwickeln. Zudem können einzelne **engagierte Personen** als «Pioniere» und «Leitfiguren» zentrale Rollen einnehmen (E2-5, 9 Nennungen). Mit ihrem Einsatz sind sie in der Lage, Entwicklungen anzuschieben und langfristig zu stützen.

Auch den **Kompetenzen der Akteure** wird Bedeutung beigemessen (E2-6, 8 Nennungen). Für die Planung und Umsetzung von Strategien und Projekten sowie für die langfristige Weiterentwicklung sind vor allem im Regionalmanagement Fach- und Methodenkompetenzen gefragt. Kooperationsfähigkeit und soziale Kompetenzen benötigen alle Beteiligten. Ebenso relevant werden **Offenheit, Veränderungs- und Risikobereitschaft**, «Out of the box-Denken» und das Zulassen externer Inputs eingeschätzt (E2-7, 8 Nennungen).

Eine «**gesunde**» **sozioökonomische Ausgangsposition** mit einer «kritischen Masse» an Bevölkerung, einigermaßen guter Erreichbarkeit und genügend Arbeitsplätzen werden zumindest als hilfreich für die Zukunftschancen einer Region erachtet (E2-8, 6 Nennungen). Die Verfügbarkeit von **finanziellen Ressourcen** wird dagegen als Notwendigkeit für eine langfristig nachhaltige Regionalentwicklung gesehen (E2-9, 6 Nennungen).

Als weitere Erfolgsfaktoren werden die **Zusammenarbeit** verschiedener Akteure (z.B. Gemeinden, Private, Sektoren; E2-10, 5 Nennungen), eine **langfristige Ausrichtung des Entwicklungsprozesses** (E2-11, 5 Nennungen) und die **Vernetzung** innerhalb der Region und darüber hinaus (E2-12, 5 Nennungen) erwähnt. Die Berücksichtigung der drei Nachhaltigkeitsdimensionen taucht im Sinne einer **integrierten Behandlung von Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft** und eines pfleglichen Umgangs mit den natürlichen Ressourcen erst spät in der Sammlung auf (E2-13, 4 Nennungen). **Regionale Identität** und **Erfolge** spielen nur eine geringe Rolle (E2-14 und E2-15, je 2 Nennungen).

4.1.3 Kritische Punkte und Phasen in der Regionalentwicklung

Die Experteninterviews ergaben 16 aggregierte Aussagen zu kritischen Punkten im Entwicklungsprozess von ländlichen Regionen. Elf davon sind quasi Pendant zu Erfolgsfaktoren, die im vorherigen Kapitel aufgelistet sind. Auch wenn die Bezeichnungen des jeweiligen Gegenstandes nicht immer deckungsgleich sind, ist doch eine klare Zuordnung möglich. Es handelt sich dabei um folgende kritische Punkte: **fehlende finanzielle Mittel** (E3a-1, 9 Nennungen), **mangelnde Zusammenarbeit** (E3a-2, 8 Nennungen), **fehlende Kompetenzen** (E3a-3, 8 Nennungen), **fehlende «Motoren»** im Sinne von engagierten Personen (E3a-4, 8 Nennungen), **fehlende Entwicklungsstrategien** (E3a-5, 6 Nennungen), **schlechtes Prozessmanagement** (E3a-6, 6 Nennungen), **fehlende Offenheit für Neues** (E3a-10, 3 Nennungen), **mangelhafte Kenntnisse der regionalen Situation** (E3a-11, 3 Nennungen), **fehlende Abstützung** (E3a-12, 3 Nennungen), **fehlende Netzwerke** (E3a-13, 3 Nennungen) sowie **ausbleibender Nutzen** (E3a-16, 2 Nennungen).

Dazu kommen einige neue Elemente, deren Bedeutung, gemessen an der Anzahl Nennungen, allerdings im mittleren bis geringen Bereich liegt. So werden eine **starke Fremdsteuerung und starke wirtschaftliche Abhängigkeiten** kritisch gesehen (E3a-7, 5 Nennungen). Dabei erscheint problematisch, wenn Regionen ihren Entwicklungsprozess nicht primär selbst steuern, sondern unter starkem politischen Einfluss von aussen stehen, Entwicklungen von Städten kopieren wollen oder sich zu stark der Globalisierung unterwerfen. Auch einseitige innerregionale Abhängigkeiten (z.B. Tourismusgrossprojekten) werden in diesem Zusammenhang genannt.

Als heikel wird auch die **Abhängigkeit von Einzelpersonen** empfunden (E3a-8, 4 Nennungen). Wenn langfristig grosse Verantwortung bei einzelnen Personen liegt und sich bei diesen damit eine gewisse «Machtansammlung» ergibt, können potenzielle Risiken für den gesamten Entwicklungsprozess entstehen.

Für ländliche und insbesondere periphere Regionen können ein «**demografisches Kippen**» und **starker Braindrain** geradezu fatale Folgen haben (E3a-9, 4 Nennungen). Vor allem die starke Abwanderung von jungen Menschen und hier wiederum von jungen Frauen sowie von höher Qualifizierten können Überalterung und langfristig Entsiedlung auslösen. Weitere kritische Punkte sind **fehlende Reflexion** des Entwicklungsprozesses und **Verweigern von Kurskorrekturen** (E3a-14, 3 Nennungen) sowie eine **Überforderung durch Förderprogramme** im Sinne einer zu grossen Anzahl an Programmen und ständig zunehmenden administrativen Anforderungen (E3a-15, 3 Nennungen).

Bei Betrachtung der Entwicklung von Regionen im zeitlichen Ablauf stufen die Interviewpartner erstens den **Übergang von der Vorbereitungs- zur Initiierungsphase** als besonders schwierig ein (E3b-2, 6 Nennungen). An diesem Punkt entscheidet sich, ob die formelle Institutionalisierung als Region überhaupt gelingt. Grosse Bedeutung wird dabei der Schaffung von Managementstrukturen für die Regionalentwicklung beigemessen. Genauso kritisch wird zweitens die **Verstetigungsphase** (E3b-6, 6 Nennungen) beurteilt. In dieser fortgeschrittenen Phase – in der sich alle drei Fallstudienregionen befinden – werden diverse Risiken geortet: Gewöhnungseffekte, Ermüdungserscheinungen, «Verwaltung des Erreichten» und fehlende Motivation für die Weiterentwicklung.

In der **Etablierungs- und Verstetigungsphase** wird die grösste Schwierigkeit im Auslaufen von Förderungen gesehen (E3b-5, 5 Nennungen). Hier besteht die Herausforderung darin, den Anschluss zu schaffen und durch die Weiterbearbeitung von Themen und Projekten «die Dinge zum Fliegen zu bringen». Die Finanzierung spielt auch in der **Vorbereitungsphase** eine Rolle (E3b-1, 3 Nennungen). In diesem Zeitraum gilt es nicht nur, gute Ideen für die Region zu entwickeln, sondern auch die notwendigen finanziellen Mittel für deren Umsetzung zu akquirieren.

Als weitere heikle Punkte erwähnt sind für die **Initiierungsphase** die Entwicklung der Managementstruktur zu einem Netzwerkknoten und die Besetzung mit geeigneten Personen (E3b-3, 2 Nennungen) sowie das Vorweisen schneller Erfolge in der **Etablierungsphase** (E3b-4, 2 Nennungen).

4.1.4 Möglichkeiten zur Überwindung der kritischen Punkte

Die 12 aggregierten Aussagen, wie sich die kritischen Punkte und Phasen in Regionalentwicklungsprozess meistern lassen, können fast durchgehend wiederum den Erfolgsfaktoren zugeordnet werden (vgl. Kapitel 4.1.2). Die Aussagen sind meist so formuliert, dass sie einen Erfolgsfaktor in Tätigkeitsform beschreiben. Der mit elf Nennungen häufigste Ansatz besteht darin, **Veränderungsbereitschaft und «Gestaltungskultur» zu entwickeln** (E4-1). Mit je neun Nennungen folgen **Bevölkerung und Akteure besser beteiligen und breitere Abstützung erreichen** (E4-2), **Entwicklungsprozess durch ein Regionalmanagement professionell steuern** (E4-3) sowie **Zusammenarbeit verbessern und verstärken** (E4-4).

In der Sammlung gibt es nur ein Element, das nicht direkt einem Erfolgsfaktor entspricht, nämlich den **Entwicklungsprozess reflektieren und allenfalls Anpassungen vornehmen** (E4-7, 6 Nennungen). Die Empfehlung, Reflexionsschleifen einzubauen, Diskursmöglichkeiten zu schaffen und nötige Justierungen von Strategien, Prozessen etc. auch zu realisieren, stellt den Bezug her zu den in Kapitel 4.1.3 aufgeführten kritischen Punkten «Fehlende Reflexion und Verweigern von Kurskorrekturen» (E3a-14). In den Zusammenhang, dass das Meistern von kritischen Punkten entsprechende **Fähigkeiten der regionalen Akteure** voraussetzt (E4-G2, 2 Nennungen), fallen auch die Ansätze **Akteure besser qualifizieren** (E4-5, 6 Nennungen), **Aussensicht nutzen** (E4-6, 6 Nennungen) sowie bei Bedarf **externe Unterstützung beiziehen** (E4-8, 5 Nennungen). Als eine Art der externen Hilfe wird dabei die Inanspruchnahme von Förderprogrammen gesehen.

4.1.5 Kombinierte Erfolgsfaktoren aus Expertensicht

Die Kapitel 4.1.1 bis 4.1.4 haben eine grosse inhaltliche Konvergenz der Teilergebnisse gezeigt. Insbesondere die stark komplementären Aussagen zu Erfolgsfaktoren und kritischen Punkten verlangen eine Zusammenführung. Deshalb wurden die Erfolgsfaktoren aus Kapitel 4.1.2 mit den noch nicht enthaltenen Elementen ihrer «Pendants» bei den kritischen Punkten aus Kapitel 4.1.3 ergänzt.

Tabelle 4 zeigt die kombinierten Ergebnisse mit stellenweise leicht angepassten Bezeichnung der Erfolgsfaktoren. **Diese Darstellung bildet die Sicht der übergeordneten Experten umfassend ab.** Die Erfolgsfaktoren sind neu codiert (EF-E + Nummer; E für Experten). Die Rangierung der Faktoren weicht gegenüber der vorherigen Version punktuell ab. Den grössten Sprung nach oben machten die «ausreichenden finanzielle Ressourcen». Dies korrespondiert durchaus mit der grossen Bedeutung, die die Experten, wie das folgende Kapitel zeigen wird, den Förderprogrammen für ländliche Regionen beimessen.

Tabelle 4: Kombinierte Erfolgsfaktoren aus Sicht der übergeordneten Experten (kursiv = Veränderungen nach Zusammenzug von ursprünglichen Erfolgsfaktoren (Kapitel 4.1.2) und Pendants aus kritischen Punkten (Kapitel 4.1.3); in Klammern = Codes / Rang / n vor Zusammenzug).

Quelle: Eigene Darstellung

Code	Aussage	Rang	n	Interviews (siehe Kapitel 10.2)
EF-E1 (E2-1)	Breite Abstützung in der Region und Partizipation der relevanten Gruppen	1	15 (12)	<i>W-AT-1, W-AT-2, W-CH-1, W-CH-4, W-DE-1</i> <i>V-AT-2, V-CH-2, V-CH-3, V-CH-4</i> <i>P-AT-2, P-CH-1, P-CH-2, P-CH-4, P-DE-1, P-DE-2</i>
EF-E2 (E2-5)	Engagierte Personen als «Motoren» (ohne Abhängigkeit von diesen)	2 (3)	14 (9)	<i>W-AT-2, W-CH-2, W-CH-4, W-DE-1</i> <i>V-AT-2, V-CH-1, V-CH-2, V-CH-4</i> <i>P-AT-2, P-CH-1, P-CH-2, P-CH-4, P-DE-1, P-DE-2</i>
EF-E3 (E2-2)	Gemeinsame Ziele und Entwicklungsstrategie	2	14 (11)	<i>W-AT-1, W-AT-2, W-CH-1, W-CH-2, W-DE-1, W-DE-2</i> <i>V-CH-1, V-CH-3, V-CH-4</i> <i>P-AT-2, P-CH-2, P-CH-3, P-DE-1, P-DE-2</i>
EF-E4 (E2-4)	Dauerhafte Strukturen für die Regionalentwicklung und professionelles Management des Entwicklungsprozesses	3	13 (9)	<i>W-AT-1, W-AT-2, W-CH-1, W-DE-2</i> <i>V-AT-2, V-CH-1, V-CH-3</i> <i>P-AT-1, P-CH-1, P-CH-2, P-CH-3, P-DE-1, P-DE-2</i>
EF-E5 (E2-7)	Offenheit und Veränderungsbereitschaft, Reflexion und allfällige Kurskorrekturen	3 (4)	13 (8)	<i>W-CH-2, W-DE-1</i> <i>V-AT-1, V-CH-1, V-CH-2, V-CH-3, V-CH-4</i> <i>P-AT-1, P-CH-2, P-CH-3, P-CH-4, P-DE-1, P-DE-2</i>
EF-E6 (E2-9)	Ausreichende finanzielle Ressourcen	4 (5)	12 (6)	<i>W-CH-1, W-CH-3, W-DE-1, W-DE-2</i> <i>V-AT-2, V-CH-1, V-CH-2</i> <i>P-AT-1, P-CH-2, P-CH-3, P-CH-4, P-DE-2</i>
EF-E7 (E2-6)	Fähigkeiten und Kompetenzen der Akteure	5 (4)	11 (8)	<i>W-CH-2, W-CH-4, W-DE-2</i> <i>V-CH-2, V-CH-3</i> <i>P-AT-1, P-AT-2, P-CH-1, P-CH-3, P-CH-4, P-DE-2</i>
EF-E8 (E2-3)	Kenntnisse und Nutzung der regionalen Stärken und Potenziale	6 (3)	10 (9)	<i>W-AT-1, W-AT-2, W-CH-1, W-CH-4, W-DE-1</i> <i>V-CH-3, V-DE-1</i> <i>P-AT-2, P-CH-2, P-DE-2</i>
EF-E9 (E2-10)	Gute Zusammenarbeit der Akteure, Sektoren und Ebenen	6	10 (5)	<i>W-CH-1, W-CH-2, W-DE-1</i> <i>V-AT-2, V-CH-1</i> <i>P-AT-1, P-CH-1, P-CH-2, P-CH-3, P-DE-2</i>
EF-E10 (E2-12)	Netzwerke in der Region und darüber hinaus	7 (6)	6 (5)	<i>W-AT-1, W-CH-4, W-DE-2</i> <i>V-AT-2</i> <i>P-AT-2, P-CH-4</i>
EF-E11 (E2-11)	Langfristige Ausrichtung des Entwicklungsprozesses	8 (6)	5	<i>W-CH-1, W-CH-2, W-DE-1</i> <i>P-CH-4, P-DE-2</i>
EF-E12 (aus E3a-7)	Selbstbestimmte Steuerung des Entwicklungsprozesses	8 (-)	5	<i>W-AT-1, W-AT-2, W-DE-1</i> <i>V-DE-1</i> <i>P-CH-3</i>
EF-E13 (E2-15)	Erfolge	9 (8)	4 (2)	<i>W-DE-1</i> <i>V-CH-1, V-CH-2</i> <i>P-DE-2</i>
EF-E14 (E2-13)	Integrierte Behandlung von Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft	10 (7)	4	<i>W-CH-1</i> <i>V-CH-3, V-DE-1</i> <i>P-DE-2</i>
EF-E15 (E2-14)	Regionale Identität	11 (8)	2	<i>V-AT-1, V-CH-2</i>

4.1.6 Bedeutung von Förderprogrammen

Bei der Frage nach der Bedeutung von Förderprogrammen gaben einleitend mehrere Interviewpartner zu bedenken, dass diese je nach raumstruktureller und sozioökonomischer Situation, Entwicklungsphase der Region und Förderprogramm unterschiedlich sein kann (E5a-G, 7 Nennungen). Unabhängig davon ergibt sich ein klares Bild¹⁰: von den 23 Befragten schätzen 12 Förderprogramme als «eher wichtig» ein (E5a-1), sechs Personen sehen sie zwischen «eher wichtig» und «unverzichtbar» (E5a-2) und vier Experten halten die Programme für «unverzichtbar» (E5a-3). Nur ein Interviewpartner ordnet sie zwischen «eher wichtig» und «eher unwichtig» ein (E5a-4). Das Expertenfeld misst Förderprogrammen damit fast einhellig eine **grosse bis sehr grosse Bedeutung** bei.

Auch bei den Begründungen dieser Einschätzungen zeigen sich klare Schwerpunkte. An erster Stelle steht die trivial anmutende Aussage, dass **Förderprogramme für den ländlichen Raum erforderliche Finanzmittel bereitstellen** (E5b-1, 16 Nennungen). Diese Mittel werden als grundsätzlich notwendig angesehen, beispielsweise für Anschlag den der Entwicklung, für die Planung und Umsetzung von Prozessen und Strategien, für den Aufbau von Management- und Governancestrukturen oder für Innovationen und Wissenstransfer. Mit deutlichem Abstand folgt das Argument, dass Förderprogramme als **Impulsgeber und Katalysator** wirken (E5b-2, 8 Nennungen): sie schaffen Anreize, aktivieren und bieten Einstiegspunkte für gewisse Themen, sie erzeugen Bewusstsein und Commitment und sie ermöglichen und initiieren Projekte. Schliesslich wird angeführt, dass Förderprogramme als originäre Instrumente der Regionalentwicklung zur **Erreichung von regionalpolitischen Zielen** beitragen, einen «Orientierungsrahmen» bieten und damit eine «sinnvolle Regionalentwicklung» unterstützen (E5b-3, 5 Nennungen). Weitere Erklärungen für die grosse Bedeutung sind, dass die **Leistungserbringung des ländlichen Raums für die Städte** und die Erhaltung seiner natürlichen Ressourcen durch öffentliche Mittel unterstützt werden muss (E5b-4, 2 Nennungen), und dass Förderprogramme **Regionen im starken Strukturwandel stabilisieren** (E5b-5, 2 Nennungen).

Kritische Meinungen gibt es nur in Einzelfällen. So wird moniert, dass Förderprogramme an Bedeutung verlieren, wenn starkes Lobbying die **Fördermittel einseitig auf die Landwirtschaft** lenkt (E5b-6, 1 Nennung). Gänzlich **auf Förderprogramme verzichten** könne man (E5b-7, 1 Nennung), wo eine positive Entwicklung auch ohne Förderung möglich ist,

¹⁰ Eigentlich waren nur vier Antwortoptionen möglich (unverzichtbar, eher wichtig, eher unwichtig, verzichtbar). Wegen der von mehreren Befragten geäusserten Hinweise auf potenziell differenzierte Bedeutungen wurden Zwischenstufen zugelassen.

wo Teilregionen selbst mit Förderungen «nicht überleben können» und wenn Förderprogramme nicht realisierbare Ziele haben (z.B. wenn Innovationen verlangt werden, ohne dass den Förderempfängern die dafür nötigen Spielräume gegeben werden).

4.1.7 Anpassungsbedarf von Förderprogrammen

Aus Sicht der befragten Experten besteht **eindeutig die Notwendigkeit**, die Förderprogramme für ländlichen Regionen **anzupassen**. 22 der 23 Interviewpartner bejahen einen Anpassungsbedarf (E6-1). Hierbei ist zu bedenken, dass sich die Aussagen nur auf die Förderprogramme beziehen, die die Befragten kennen. Kein Anpassungsbedarf wird nur in drei Fällen konstatiert (E6-2), die sich auf spezifische Programme beziehen (LEADER in Österreich, Schweizer Pärke). Von den drei Personen, die sich so spezifisch äusserten, sehen zwei für andere Programme aber sehr wohl einen Anpassungsbedarf; dementsprechend gehören sie auch zu den eingangs erwähnten 22 Befürwortern.

Die geforderten Anpassungen sind breit gefächert. Sie beziehen sich auf organisatorische und inhaltliche Aspekte und bewegen sich zwischen allgemeinen und konkreten Aussagen. Aus Platzgründen werden hier nur die häufigsten Nennungen (Rang 1-3) erwähnt. Aus den Reihen der Vertreter von Wissenschaft und Verwaltung wird die Notwendigkeit geäußert, inhaltliche **Überschneidungen zwischen Förderprogrammen zu reduzieren** und die Kohärenz zu verbessern (E7-1, 5 Nennungen). Überwiegend Praxisvertreter fordern, Förderprogramme **stärker sektorübergreifend auszurichten** (E7-2, 5 Nennungen), und **mehr Handlungsspielräume und Experimentierfelder für Innovationen** (E7-3, 5 Nennungen). **Höhere Eingangshürden** für die Gewährung von Förderungen und eine kritischere Prüfung von Förderanträgen sind mehrheitlich aus Verwaltungssicht wünschenswert (E7-4, 5 Nennungen). Das Einfordern einer Regionsanalyse oder einer Entwicklungsstrategie, aber auch eine striktere Nachhaltigkeitsbeurteilung sollen für fachlich hochwertigere Projekte sorgen. Die **Förderung einer Coachingphase** vor Projektantragsstellung könnte ebenso zur Qualitätssteigerung beitragen (E7-5, 4 Nennungen). Dies gilt auch für die stärkere **Förderung von Qualifizierungsmassnahmen für regionale Akteure** zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen (E7-8, 3 Nennungen). Weitere Aussagen betreffen organisatorische Programmelemente. Zum einen werden **Vereinfachungen administrativer Abläufe** in geförderten Projekten als nötig erachtet (E7-6, 4 Nennungen). Zur Reduktion des Aufwandes für Projektbeteiligte wäre es wünschenswert, dass die formellen Vorgaben reduziert, die administrative Projektabwicklung vereinfacht und die Projektträger besser begleitet werden. Zum anderen wäre eine **bessere Kommunikation der Programmbehörden** in administrativen Angelegenheiten für Förderempfänger und Antragssteller hilfreich (E7-7, 4 Nennungen).

4.2 Regionale Perspektive: Sichtweisen von Akteuren aus dem Achtental, Bregenzerwald und Entlebuch

4.2.1 Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung

Nachhaltige Regionalentwicklung, so die häufigste Aussage in den Fallstudienregionen, lässt sich als **Erhaltung der regionalen Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten** für zukünftige Generationen zusammenfassen (R1-1, 15 Nennungen). Ähnlich wie bei den übergeordneten Experten ist auch bei den Regionsvertretern die Gewichtung der Nachhaltigkeitsdimensionen nicht eindeutig. Unter der **«Entwicklung auf den Standbeinen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft»** (R1-2, 14 Nennungen) finden sich Forderungen nach Gleichwertigkeit ebenso wie «bestmögliches Abwägen der Dimensionen». Eine weitere Parallele ist, dass wiederum mehr ökonomische Elemente angeführt sind (R1-2a, 12 Nennungen) als soziale (R1-2c, 6 Nennungen) und ökologische (R1-2b, 5 Nennungen).

Zu den Angaben für den Bereich **Wirtschaft** zählen eine ausreichende Anzahl Arbeitsplätze, interessante Arbeitsstellen für junge Arbeitskräfte, die Erhaltung der Landwirtschaft, ein zur Region passender (sanfter) Tourismus sowie regionale und betriebliche Wirtschaftskreisläufe. Nachhaltigkeit in der Dimension **Gesellschaft** wird mit einer genügend grossen und altersmässig gut gemischten Bevölkerung, bezahlbarem Wohnraum, einem intakten Dorf- und Vereinsleben sowie der Beteiligung der Bevölkerung in Verbindung gebracht. Der Bereich **Umwelt** umfasst die Erhaltung der Landschaftsqualität, Natur- und Klimaschutz, die Nutzung erneuerbarer Energien und Umweltbildung. Nachhaltige Regionalentwicklung sollte damit grundsätzlich **erfolgreich** sein, zu qualitativen Verbesserungen führen und die Lebensqualität steigern (R1-2d, 7 Nennungen). Dies bedingt einen **langfristigen Entwicklungsprozess** (R1-3, 8 Nennungen). Einige Regionsvertreter betonen dabei das Bewahren von und **Aufbauen auf Traditionen** (R1-4, 4 Nennungen).

4.2.2 Beurteilung der Nachhaltigkeit in den Regionen

Die Befragten schätzen die Entwicklungen klar positiv ein (Codes R2-1 bis R2-3):

- Im **Achtental** steht das Urteil «eher nachhaltig» (7 Nennungen) vor «nachhaltig» (3).
- Im **Bregenzerwald** liegt die Einordnung «eher nachhaltig» (5 Nennungen) nur knapp vor «nachhaltig» (4). Dazu kommt eine Bewertung zwischen diesen Stufen.
- Im **Entlebuch** erhalten «eher nachhaltig» und «nachhaltig» gleich viele Stimmen (je 5). Dazu kommt eine Bewertung zwischen diesen Stufen.

In den Regionen gibt es nur je eine etwas kritische Einordnung zwischen «eher nachhaltig» und «weniger nachhaltig» (R2-4), was das positive Gesamtbild aber nicht verändert.

4.2.3 Wichtige Akteure für die Regionalentwicklung

Insgesamt wurden elf Akteursgruppen identifiziert, die aus Sicht der Befragten besonders wichtig für die Entwicklung ihrer Region sind bzw. waren. Dabei handelt es sich um verschiedene Typen von Akteuren: konkrete Einzelpersonen, Gruppen von Personen (bei denen sich die Bedeutung aus ihrer Funktion ergibt) und Organisationsstrukturen. Nicht alle Akteursgruppen lassen sich klar trennen. Zudem kann eine Akteursgruppe auch weitere Gruppen einschliessen (z.B. kann eine wichtige Einzelperson auch Mitglied einer relevanten Gruppe oder Struktur sein).

In Summe der drei Regionen sind **einzelne Personen** am häufigsten genannt (R4-1, 22 Nennungen). In dieser Gruppe versammeln sich «Schlüsselpersonen», «Leader», «Macher», «Innovatoren», aber auch Unternehmen, die mit einzelnen Ideen und Projekten Signale setzen. Sie stehen im Bregenzerwald (10 Nennungen) und Entlebuch (8 Nennungen) an erster Stelle, im Achantal (4 Nennungen) allerdings nur an fünfter. Durchwegs grosse Bedeutung haben **Gemeindepräsidenten bzw. Bürgermeister** (R4-2, 20 Nennungen). Sie sind für zentrale Entscheidungen verantwortlich und bilden als Personen das «politische Rückgrat» der Regionen. Damit kommt ihnen eine Multiplikator- und auch Vorbildfunktion zu. Darüber hinaus sind sie massgeblich für die Zusammenarbeit der Gemeinden. Auch die **Vorstände der Regionalverbände** (Ökomodell Achantal, Regionalplanungsgemeinschaft Bregenzerwald, Gemeindeverband Biosphäre), die sich grösstenteils aus Gemeindepräsidenten bzw. Bürgermeistern zusammensetzen, sind wichtige Akteure (R4-3, 16 Nennungen). Sie sind die politischen Träger der Regionalentwicklung, die Schwerpunkte setzen und die regionalen Prozesse verantworten. Ebenso häufig genannt sind die **Geschäftsstellen der Regionalentwicklungsorganisationen** (R4-4, 16 Nennungen), wobei die Bedeutung im Bregenzerwald (3 Nennungen) weniger hoch erscheint als im Entlebuch (7) und Achantal (6). Sie werden als operative Struktur für professionelles Management, Koordination und Projektumsetzung ebenso geschätzt wie für ihre Rolle als Ansprechpartner und «Kümmerer».

Mit einigem Abstand folgen die **Bürger** (R4-5, 11 Nennungen), die die Entwicklung der Region in der Breite tragen. Eine separate Gruppe bilden «**Pioniere**». Solche Einzelpersonen werden allerdings ausschliesslich im Achantal explizit so bezeichnet (R4-6, insgesamt 9 Nennungen). Ihre Bedeutung als «Visionäre», treibende Kräfte und Vorbilder wird damit begründet, dass sie für ihre Ideen «mit Herzblut» und auch gegen Widerstände eingestanden sind und so die ganze Region vorangebracht haben. Die ausgeprägte Gewichtung von Pionieren, mit denen wenige Einzelpersonen gemeint sind, erklärt die relativ geringe Anzahl Nennungen bei der Gruppe «einzelne Personen» (R4-1).

Für das Entlebuch und den Bregenzerwald spielen **regionale Zusammenschlüsse** wie die Biosphäre Markt AG oder die KäseStrasse und der Werkraum eine wichtige Rolle (R4-7, 7 Nennungen). Sie unterstützen eine Bündelung der Kräfte und die Positionierung der Region und können Symbolwirkung entfalten. Als weitere Akteure angegeben sind **Gemeinderäte** (R4-8, 5 Nennungen), **Unterstützer ausserhalb der Region** (R4-9, 5 Nennungen), **Gemeindeverwaltungen** (R4-10, 4 Nennungen) und **Vereine** (R4-11, 2 Nennungen).

4.2.4 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter

Die Interviews mit den Regionsvertretern ergaben einen umfangreichen Katalog von Aussagen zu Erfolgsfaktoren. Diese Aussagen lassen sich überwiegend gut differenzieren, zwischen einzelnen Elementen sind die Übergänge jedoch fließend. Im Vergleich zu den Interviews mit den übergeordneten Experten erreichen die Aussagen aus den Fallstudien erwartungsgemäss eine grössere Bandbreite und Detailtiefe. Die bei den Experten stark ausgeprägte Konvergenz zwischen den Aussagen zu nachhaltiger Regionalentwicklung und Erfolgsfaktoren findet sich bei den Regionsvertretern nicht.

Bei den Häufigkeiten der Nennungen ergibt sich für die drei Untersuchungsregionen ein relativ homogenes Bild. Es lässt sich eine «Spitzengruppe» mit den Aussagen der Ränge 1 bis 5 (R5-1 mit 20 Nennungen bis R5-6 mit 14 Nennungen) einkreisen, die in allen drei Regionen hohe Häufigkeiten erreichen. Es folgt ein breites Mittelfeld von Rang 6 (R5-7, 11 Nennungen) bis Rang 11 (R5-18, 5 Nennungen). Darin finden sich Aussagen, die für einzelne Regionen eine grössere Bedeutung haben, als es der Gesamtrang suggeriert. Den Abschluss machen die Ränge 12 und 13 mit Aussagen von geringer Nennungshäufigkeit (R5-19 mit 3 Nennungen bis R5-21 mit 2 Nennungen).

Die Spitzengruppe wird angeführt von **engagierten Einzelpersonen als «Antreibern»** (R5-1, 20 Nennungen). Darunter kann man die in der vorhergehenden Frage als wichtigste Akteursgruppe befundenen einzelnen Personen plus die «Pioniere» verstehen (vgl. Kapitel 4.2.3) verstehen. Ihr «Wert» lässt sich folgendermassen auf den Punkt bringen (zusammengesetzt aus Statements verschiedener Interviews): «Die richtigen Personen mit den richtigen Ideen zur richtigen Zeit am richtigen Platz». Sehr wichtig sind auch **sichtbare Erfolge** der Regionalentwicklung (R5-2, 18 Nennungen). In regionaler Zusammenarbeit realisierte Projekte, die zu erkennbaren Verbesserungen führen, werden Aushängeschilder wahrgenommen. Solche Erfolge vermitteln, dass die Region «kein Papiertiger» ist. Dies gilt auch für Auszeichnungen und Preisverleihungen, oder wenn es Nachahmer in anderen Regionen gibt.

Ebenso häufig wird eine **dauerhaft gute Zusammenarbeit der Gemeinden** erwähnt (R5-3, 18 Nennungen). Langfristige, über Amtsperioden von Bürgermeister*innen hinweg andauernde Kooperation und ein respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander werden als Grundlagen einer erfolgreichen Entwicklung gesehen. Dazu kommt, dass ein geschlossenes Auftreten der Gemeinden eine starke Positionierung der Region gegen aussen ermöglicht, was die Durchsetzung regionaler Interessen gegenüber höheren politischen Ebenen vereinfacht. Die Bedeutung dieses Faktors bleibt im Entlebuch (Rang 5, 4 Nennungen) etwas hinter dem Achantal und Bregenzerwald (jeweils Rang 1 mit 7 Nennungen) zurück. Die Bedeutung der dauerhaft eingerichteten **professionellen Regionalmanagements** wurde bereits bei der Frage nach den wichtigsten Akteuren hervorgehoben und als Erfolgsfaktor bestätigt (R5-4, 16 Nennungen).

Besonders interessant ist, dass auch die **Nutzung verschiedener Förderprogramme** als Erfolgsfaktor gilt (R5-5, 15 Nennungen). Im Entlebuch äussern sechs Personen diesen Befund (Rang 3), im Achantal fünf (Rang 3) und im Bregenzerwald vier (Rang 4). Sie geben an, dass die Abstützung auf verschiedene Förderprogramme der Ausschöpfung der gegebenen Möglichkeiten dient (z.B. Förderungen für Projekte in verschiedenen Themenfeldern, Förderung von Arbeitsstellen). Zudem können beim Auslaufen von Förderungen durch vorausschauende Planung und Nutzung anderer Förderschienen gezielte Übergänge und Anschlüsse geschaffen werden. Indem die Regionen Abhängigkeiten von einzelnen Programmen vermeiden, betreiben sie auch eine Art Risikomanagement.

Der letzte Erfolgsfaktor im Spitzenfeld ist ein **breites Bekenntnis zur Zusammenarbeit** in der Region (R5-6, 14 Nennungen). Damit ist die kooperationsorientierte Grundhaltung von Gemeinden, aber auch von Unternehmen und Privaten im Sinne von «Zusammen erreichen wir mehr» gemeint. Damit gelingt ein «Überwinden von Kirchtürmen», auch wenn es das auf einzelne Gemeinden und Unternehmen fokussierte Denken und Handeln nach wie vor noch gibt. Besonderen Wert scheint man im Achantal auf diese Einstellung zu legen (Rang 1, 7 Nennungen), und auch im Bregenzerwald (Rang 3, 5 Nennungen). Im Entlebuch taucht dieses Element seltener auf (Rang 6, 2 Nennungen).

Das Mittelfeld beginnt mit den **dauerhaft etablierten regionalen Strukturen** (R5-7, 11 Nennungen). Dazu zählen neben den Regionsverbänden und Geschäftsstellen auch die schon bei den wichtigsten Akteuren erwähnten thematischen Zusammenschlüsse. Sie alle bilden mittlerweile Plattformen, die Stabilität und Kontinuität gewährleisten. Gleich bzw. ähnlich häufig genannt werden das **«Mitnehmen» und aktive Einbinden der Bürger** (R5-8, 11 Nennungen) sowie die ausgeprägte **regionale Identität** (R5-9, 10 Nennungen).

Die **gute bereichsübergreifende Zusammenarbeit** (R5-10, 9 Nennungen) wird insbesondere im Entlebuch (Rang 3, 6 Nennungen) hervorgehoben. Diese umfasst einerseits Kooperationen zwischen verschiedenen Sektoren, z.B. zwischen Landwirtschaft und Tourismus oder Landwirtschaft und Naturschutz. Andererseits gehört auch die Zusammenarbeit der Gemeindepolitik bzw. -verwaltung mit Unternehmen, z.B. aus der Handwerksbranche, dazu. Mit jeweils acht Nennungen folgen das grosse **Engagement der Vorstände der Regionalverbände** (R5-11), **Impulse und Unterstützung von Akteuren ausserhalb der Region** (R5-12), zu denen andere, auch ausländische Regionen, Universitäten, übergeordnete Verwaltungsstellen, Unternehmen und aus der Region Weggezogene zählen, sowie der **lange Entwicklungszeitraum** (R5-13), der bereits über Jahrzehnte andauert und die langfristige Bearbeitung von wichtigen Themen ermöglicht hat.

Eine ziemlich spezielle Aussage hauptsächlich aus dem Entlebuch (Rang 3, 6 Nennungen) ist, dass es für die Gemeinden zur damaligen Zeit **keine oder kaum andere Entwicklungsmöglichkeiten** als den Zusammenschluss zu einer Region (bzw. die Bewerbung als Biosphärenreservat) gegeben hat (R5-14, 8 Nennungen). Im Achantal und Bregenzerwald wird dieser Faktor nur je einmal erwähnt. Weitere regionsspezifisch bedeutsame Erfolgsfaktoren sind die **thematische Vielfalt der Projekte** in der Region (R5-15, 7 Nennungen, davon 5 im Achantal und damit dort Rang 3), die **Verbindung von Tradition und Neuem** (R5-16, 7 Nennungen, davon 6 im Bregenzerwald und dort Rang 2) sowie die **selbstbestimmte, nicht fremdgesteuerte Entwicklung** (R5-17, 7 Nennungen, davon 5 im Bregenzerwald und dort Rang 3).

Den Abschluss der Sammlung bilden die **Weiterführung von wichtigen Projekten nach Auslaufen von Förderprogrammen** (R5-18, 5 Nennungen), die sozioökonomische **Homogenität der Gemeinden** und **proaktives Handeln** (R5-19 und R5-20, jeweils 3 Nennungen ausschliesslich aus dem Bregenzerwald) sowie die **gute finanzielle Ausstattung** der Gemeinden und der Region, unabhängig von Förderprogrammen (R5-21, 2 Nennungen ausschliesslich aus dem Bregenzerwald).

4.2.5 Positive und kritische Beispiele aus den Regionen und Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung

Die Frage nach besonders positiven Beispielen aus der Regionalentwicklung ergab 14 Fälle für das Achantal, 18 für den Bregenzerwald und 19 für das Entlebuch. Kritische Beispiele wurden weniger genannt, es kamen aber 11 für das Achantal, 10 für den Bregenzerwald und 13 für das Entlebuch zusammen. Auch die zukünftigen Herausforderungen und Reaktionsmöglichkeiten sind mit neun (Achantal) bis 13 (Entlebuch) umfangreich.

Da es sich speziell bei den Beispielen um narrative Elemente mit potenziell stark subjektiven Einschätzungen handelt, und da es bei der grossen Anzahl und Bandbreite der genannten Fälle und Herausforderungen relativ wenige Elemente gibt, die von mehr als zwei Interviewpartnern genannt wurden, ist eine summarische Auswertung der Inhalte wie bei den anderen Fragen nicht möglich. Stattdessen wurde überprüft, ob sich aus den entsprechenden Angaben bisher noch nicht erwähnte Erfolgsfaktoren ableiten lassen.

Diese Prüfung beschränkt sich auf die positiven und negativen Beispiele mit mindestens 2 Nennungen. Diese sind in den folgenden Kapiteln für jede Region aufgelistet (für Informationen zu den Beispielen sind Internetlinks angegeben; Beschreibungen sind hier aus Platzgründen nicht möglich). Beispiele mit nur ein bis zwei Nennungen können wegen der beschränkten Informationsbasis nicht berücksichtigt werden. Diejenigen Interviews, die die ausgewählten Beispiele thematisieren (Interview-Codes aus den Auswertungstabellen im Anhang, Kapitel 11.1.7 und 11.1.8 ersichtlich), wurden anhand der Interviewdokumentationen auf neue Hinweise zu Erfolgsfaktoren überprüft. Dabei wurde rein sachorientiert vorgegangen; es wurden keine Bewertungen der Beispiele vorgenommen. Zusätzlich wurden alle Angaben zu den zukünftigen Herausforderungen und den Überwindungsmöglichkeiten in den drei Regionen auf weitere Anhaltspunkte zu Erfolgsfaktoren durchsucht. Hierzu dienten die summarischen Auswertungen im Anhang, Kapitel 11.1.9 (die Inhalte der Herausforderungen werden hier nicht angeführt). Die Erkenntnisse aus diesen Überprüfungsschritten sind im Folgenden für jede Region zusammengefasst.

4.2.5.1 Achental

Für die Fallstudienregion Achental gibt es drei positive und drei kritische Beispiele mit jeweils mehr als 2 Nennungen:

- **Positive Beispiele:** Biomassehof Achental¹¹ (R6-A1, 7 Nennungen), Projekt E-Mobilität mit Elektroautos und Ladestationen¹² (R6-A2, 3 Nennungen), Direktvermarktung hochwertiger landwirtschaftlicher Produkte¹³ (R6-A3, 3 Nennungen)
- **Kritische Beispiele:** Gescheiterte Planung des Naturparks Chiemsee-Chiemgauer Alpen (R7-A1, 6 Nennungen), nicht realisierte Fliessgewässerkraftwerke in der Tiroler Achen (R7-A2, 5 Nennungen), Austritt Gemeinde Marquartstein aus dem Ökomodell (R7-A3, 3 Nennungen; Anm.: die Gemeinde trat später dem Ökomodell wieder bei)

¹¹ www.biomassehof-achental.de

¹² www.oekomodell.de/energieversorgung/elektromobilitaet

¹³ www.oekomodell.de/landwirtschaft/direktvermarkter

Die Beispiele aus dem Achantal liefern zunächst einige ergänzende Aspekte zu bereits identifizierten Erfolgsfaktoren. So zeigen die Fälle E-Mobilität, Naturpark und Fließgewässerkraftwerke, dass beim Anpacken neuer oder kontrovers diskutierter Themen ein sensibles Vorgehen, das Antizipieren von Widerständen, transparente und einheitliche Kommunikation sowie ein grösserer zeitlicher Vorlauf notwendig sind, damit sich betroffene und für die Umsetzung relevante Akteure nicht «überfahren», sondern eingebunden fühlen. Das Beispiel der Kraftwerke legt zudem nahe, dass es sinnvoll sein, die Umsetzung von eigentlich fertig geplanten Projekten zu verschieben, wenn sich grössere Konflikte abzeichnen, und neue Opportunitätsfenster abzuwarten. Beide Aspekte lassen sich gut den Erfolgsfaktoren professionelles Regionalmanagement, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Mitnehmen der Bürger zuordnen.

Folgende Elemente sind dagegen noch nicht abgedeckt:

- Vorkonzepte und **Potenzialanalysen** ebnen den Weg zur erfolgreichen Realisierung von kleineren (E-Mobilität) und vor allem grossen Projekten (Biomassehof). Die regionalen Potenziale sind ohne solche Arbeiten oft gar nicht bekannt.
- Die Planung und Realisierung von **Leuchtturmprojekten** wie dem Biomassehof, der mittlerweile **gewinnbringend** betrieben werden kann, reduziert die Abhängigkeit der Region von Förderungen und Gemeindebeiträgen. So steigt die Selbständigkeit der regionalen Strukturen ebenso wie die öffentliche Wertschätzung.
- Solche und andere Aushängeschilder werden aber nur dann wirklich als Erfolge wahrgenommen, wenn sie nicht nur sichtbar, sondern auch für die Menschen **zugänglich und erlebbar** gemacht werden (Biomassehof, Direktvermarktung).
- Die gezielte «Streuung» von Projekten und Massnahmen über die Gemeinden sorgt dafür, dass der **Nutzen** der Regionalentwicklungsaktivitäten einigermassen «gerecht **auf alle Gemeinden verteilt** wird. Eine solche Wahrnehmung ist für die einvernehmliche Zusammenarbeit und den Zusammenhalt als Region auf lange Sicht entscheidend (E-Mobilität, Direktvermarktung, Biomassehof)

Der letzte Punkt wird auch bei den Herausforderungen für das Achantal aufgegriffen: es sollten nicht immer die gleichen Gemeinden und Sektoren von Projekten «profitieren», sondern möglichst alle «zufrieden gestellt werden» (R8-A2). Ein weiterer relevanter Aspekt ist die Empfehlung, für **Weiterbildungen des Personals** in der Geschäftsstelle zu sorgen (R8-A5). Abschliessend ist auch ein potenzielles Risiko zu erwähnen, nämlich die grosse **Abhängigkeit vom Geschäftsführer** des Ökomodells, der aktuell quasi als unersetzbar gilt (R8-A4).

4.2.5.2 Bregenzerwald

Für den Bregenzerwald sind vier positive und ein kritisches Beispiel zu nennen:

- **Positive Beispiele:** Werkraum Bregenzerwald¹⁴ (R6-B1, 8 Nennungen), KäseStrasse Bregenzerwald¹⁵ (R6-B2, 4 Nennungen), Frauenmuseum Hittisau¹⁶ (R6-B3, 3 Nennungen), Landbus Bregenzerwald¹⁷ (R6-B4, 3 Nennungen)
- **Kritische Beispiele:** Verlust an Landschaftsqualität durch intensive Landwirtschaft (R7-B1, 3 Nennungen)

Diese Beispiele markieren weitere Lücken bei den bisherigen Erfolgsfaktoren:

- Schwachstellen- oder Potenzialanalysen liefern die **nötigen Kenntnisse** zu Alleinstellungsmerkmalen und zur gezielten Nutzung regionaler Ressourcen. Erst durch solche Grundlagenarbeiten wurde das Potenzial der einheimischen Weisstanne für die Holzbaukultur erkannt (Werkraum).
- Es braucht eine Kultur der **Offenheit** sowie **Risikobereitschaft**, um neue Themen überhaupt anpacken und entsprechende Projekte dann auch gegen Widerstände durchsetzen zu können. Die Auseinandersetzung mit solchen Themen und deren «Materialisierung» wie im Werkraum oder Frauenmuseum vermittelt ein modernes Bild der Region und kann diese nach innen und aussen enorm aufwerten.
- Diese Leuchttürme müssen **erklärt, «bespielt» und erlebbar** gemacht werden, sowohl für Einheimische als auch für Touristen. Ohne solchen Aufwand bleibt vor allem die Innenwirkung gering (Werkraum, Frauenmuseum, KäseStrasse).
- Bei Grossprojekten sind **gemeinsame Ziele** und eine **klare Rollenverteilung** wichtige Voraussetzungen für den langfristigen Erfolg, auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Einzelinteressen behindern die Zusammenarbeit und den Fortschritt (KäseStrasse).

Auch Herausforderungen für den Bregenzerwald enthalten relevante Hinweise. Erstens wird die **Vermittlung von Kompetenzen für Innovationen** gefordert, um das wenig ausgeprägte Unternehmertum anzukurbeln (R8-B2). Zweitens seien die zukünftigen Entwicklungsschwerpunkte der Region zu klären. Dazu wird ein **Reflexions- und Strategieprozess** angemahnt (R8-B5, R8-B7). In diesem Zusammenhang sollten auch, wie das kritische Beispiel Landschaftsqualitätsverlust nahelegt, die zukünftige Ausrichtung der Landwirtschaft und die Gewichtung des Naturschutzes hinterfragt werden (R8-B3).

¹⁴ <http://werkraum.at>

¹⁵ www.kaesestrasse.at

¹⁶ www.frauenmuseum.at

¹⁷ www.regiobregenzerwald.at/landbus-bregenzerwald

4.2.5.3 Entlebuch

Für das Entlebuch sind fünf positive und ein kritisches Beispiel relevant:

- **Positive Beispiele:** Produktmarke «Echt Entlebuch» und gemeinsame Vermarktung durch die Biosphäre Markt AG¹⁸ (R6-E1, 6 Nennungen), Biosphäre als «Dachmarke» für die Region¹⁹ (R6-E2, 3 Nennungen), Naturexkursionen der Biosphäre²⁰ (R6-E3, 3 Nennungen), Ansiedlung REKA-Feriendorf in Sörenberg²¹ (R6-E4, 3 Nennungen), Erlebnispark Mooraculum in Sörenberg²² (R6-E5, 3 Nennungen)
- **Kritische Beispiele:** Starke Einschränkungen durch den Moor- und Naturschutz (R7-E1, 4 Nennungen)

Auch die Entlebucher Beispiele liefern Ergänzungen zu den Erfolgsfaktoren (dass es hier weniger Punkte als bei den beiden anderen Regionen sind, liegt vor allem an den meist knappen Angaben zu den Beispielen):

- Aus Situationen, die als Nachteil oder Beeinträchtigung empfunden werden, können sich auch Entwicklungschancen ergeben. Dies veranschaulicht der Erlebnispark Mooraculum, der aus der «Bedrohung Moorschutz» ein attraktives Erlebnisangebot für Familien gemacht hat, das selbst die früheren Skeptiker überzeugt. Um diese Chancen erkennen und dann auch nutzen zu können, braucht es zuerst eine unideologische Betrachtung und dann eine **Analyse der konkreten Potenziale**.
- Die mittlerweile rentabel wirtschaftende Biosphäre Markt AG unterstreicht die Bedeutung einer **ökonomisch erfolgreichen regionalen Unternehmung**. Die durch die zentrale Produktvermarktung innerhalb relativ kurzer Zeit erheblich gestiegene Wertschöpfung und der höhere Milchpreis generieren echten Mehrwert und klare Vorteile für die beteiligten Produzenten. Mit der geglückten Verbindung der Aspekte Nachhaltigkeit und lokales Wirtschaften steigen das Verständnis für den Nutzen der Biosphäre und die Wertschätzung für die regionalen Managementstrukturen.

Aus den Herausforderungen für das Entlebuch ergibt sich als letzter relevanter Aspekt, wie bereits beim Achantal, die **starke Abhängigkeit von einer einzelnen Person**, in diesem Fall vom Direktor des Biosphärenmanagements.

¹⁸ www.biosphaeremarkt.ch

¹⁹ www.biosphaere.ch

²⁰ www.biosphaere.ch/de/bildung-forschung/biosphaerentours

²¹ <https://reka.ch/de/rekaferien/reka-feriendoefer/seiten/soerenberg.aspx>

²² www.soerenberg.ch/de/bergbahnen/mooraculum-erlebnispark

4.2.6 Ergänzte Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter

Die Überprüfung der positiven und kritischen Beispiele aus der bisherigen Entwicklung sowie der Herausforderungen für die Zukunft in den Fallstudienregionen hat ergeben, dass die in Kapitel 4.2.4 beschriebenen Erfolgsfaktoren lückenhaft sind. Aus der Zusammenschau der Überprüfungsergebnisse ergeben sich folgende acht Elemente zur Ergänzung: Offenheit und Risikobereitschaft, Kenntnisse der regionalen Potenziale, gemeinsame Entwicklungsziele, wirtschaftlich selbsttragende Leuchtturmprojekte, erlebbare Erfolge, Teilhabe aller Gemeinden am Nutzen, Kompetenzen für Innovationen und Reduktion der Abhängigkeit von zentralen Einzelpersonen.

Tabelle 5: Ergänzte Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter (kursiv = Ergänzungen gegenüber Erfolgsfaktoren in Kapitel 4.2.4; in Klammern = Codes vor Ergänzung). Quelle: Eigene Darstellung

Code	Aussage	Rang	n
EF-R1 (R5-1)	Engagierte Einzelpersonen als «Antreiber» (<i>ohne Abhängigkeit von diesen</i>)	1	20
EF-R2 (R5-2)	Sichtbare <i>und erlebbare</i> Erfolge der Regionalentwicklung	2	18
EF-R3 (R5-3)	Dauerhaft gute Zusammenarbeit der Gemeinden	2	18
EF-R4 (R5-4)	Professionelles Regionalmanagement	3	16
EF-R5 (R5-5)	Nutzung verschiedener Förderprogramme	4	15
EF-R6 (R5-6)	Breites Bekenntnis zur Zusammenarbeit in der Region	5	14
EF-R7 (R5-7)	Dauerhaft etablierte regionale Strukturen	6	11
EF-R8 (R5-8)	«Mitnehmen» und aktives Einbinden der Bürger	6	11
EF-R9 (R5-9)	Regionale Identität	7	10
EF-R10 (R5-10)	Gute bereichsübergreifende Zusammenarbeit	8	9
EF-R11 (R5-11)	Engagement des Vorstandes Regionalverband	9	8
EF-R12 (R5-12)	Impulse und Unterstützung von ausserhalb der Region	9	8
EF-R13 (R5-13)	Langer Entwicklungszeitraum und langfristige Bearbeitung von wichtigen Themen	9	8
EF-R14 (R5-15)	Thematische Vielfalt der regionalen Projekte	10	7
EF-R15 (R5-16)	Verbindung von Tradition und Neuem	10	7
EF-R16 (R5-17)	Selbstbestimmte Entwicklung	10	7
EF-R17 (R5-18)	Weiterführung von wichtigen Projekten nach Auslaufen von Förderprogrammen	11	5
EF-R18 (R5-20)	Proaktives Handeln	12	3
EF-R19 (R5-21)	Gute finanzielle Ausstattung (unabhängig von Förderprogrammen)	13	2
<i>EF-R20 (ergänzt)</i>	<i>Offenheit und Risikobereitschaft</i>	-	-
<i>EF-R21 (ergänzt)</i>	<i>Kenntnisse der regionalen Potenziale</i>	-	-
<i>EF-R22 (ergänzt)</i>	<i>Gemeinsame Entwicklungsziele</i>	-	-
<i>EF-R23 (ergänzt)</i>	<i>Wirtschaftlich selbsttragende Leuchtturmprojekte</i>	-	-
<i>EF-R24 (ergänzt)</i>	<i>Teilhabe aller Gemeinden am Nutzen</i>	-	-
<i>EF-R25 (ergänzt)</i>	<i>Kompetenzen für Innovationen</i>	-	-

Tabelle 5 zeigt die Erfolgsfaktoren aus Kapitel 4.2.4 einschliesslich der Ergänzungen in bereinigter tabellarischer Kurzform. Die Erfolgsfaktoren sind neu codiert (EF-R + Nummer; R für Regionsvertreter). Die Rangierung der Faktoren bleibt unverändert, da die ergänzten Elemente nicht quantifiziert sind und damit am Ende der Tabelle stehen. Auch wenn damit eine durchgängige Reihung fehlt, **bildet diese Darstellung die Erfolgsfaktoren aus Sicht der Regionsvertreter umfassend ab.**

4.2.7 Bedeutung von Förderprogrammen

Über alle drei Regionen hinweg betrachtet dominiert die Einschätzung, dass Förderprogramme «**unverzichtbar**» sind (R3a-1, 17 Nennungen) oder zumindest «**eher wichtig**» (R3a-3, 13 Nennungen). Dieses Bild differenziert sich für die einzelnen Regionen nur insofern, dass im Achantal die Beurteilung «eher wichtig» mit acht Nennungen deutlich vor «unverzichtbar» mit drei Nennungen steht. Im Bregenzerwald und Entlebuch ist die Reihenfolge umgekehrt: «unverzichtbar» kommt auf je sieben Nennungen, «eher wichtig» auf drei (Bregenzerwald) bzw. zwei (Entlebuch). Im Entlebuch gibt es dazu noch zwei Einordnungen zwischen «eher wichtig» und «unverzichtbar».

Die Begründungen für diese grosse bis sehr grosse Bedeutung der Förderprogramme beschränken sich auf wenige Punkte. Die erste häufige Begründung ist, dass **Förderprogramme vieles ermöglichen**, was ohne Förderungen nicht oder nicht in der gleichen Form geben würde (R3b-1, 15 Nennungen). Gemeint sind damit z.B. Strukturen, Projekte und Arbeitsstellen, die direkt im Zusammenhang mit Förderungen stehen. Diese Aussage ist besonders im Achantal prominent (9 Nennungen). Die zweite häufige Erklärung besagt, dass Förderprogramme **Anreize schaffen und Aktivitäten auslösen** (R3b-2, 15 Nennungen). In diesem Zusammenhang werden das Setzen von Impulsen mit Signalwirkung, die Sensibilisierung für (neue) Themen und die Motivierung zum Aktivwerden bis hin zu «Initialzündungen» genannt.

Mit grossem Abstand folgt die Begründung, dass Förderprogramme zum **Ausgleich der Nachteile ländlicher Regionen** und zur Unterstützung ausgewogener Lebensverhältnisse beitragen (R3b-3, 5 Nennungen). Dieser Ansatz wird nur im Entlebuch (3 Nennungen) und Bregenzerwald (2 Nennungen) vertreten. Weitere Erklärungen sind, dass Förderprogramme **Koordination und Zusammenarbeit ermöglichen** (R3b-4, 3 Nennungen), und dass sie **wirtschaftlichen Nutzen** für die Regionen generieren (R3b-5, 2 Nennungen).

4.2.8 Anpassungsbedarf von Förderprogrammen

Die Vertreter der Fallstudienregionen sind fast einhellig der Meinung, dass die ihnen bekannten Förderprogramme für Regionen **angepasst werden müssten**. Von den 28 Personen, die sich zu dieser Frage äusserten, bejahten 27 einen Anpassungsbedarf (R9a-1). Nur ein Interviewpartner sieht dazu keine Notwendigkeit (R9a-2).

Die geforderten Anpassungen betreffen in erster Linie administrative Aspekte. Mit Abstand am häufigsten genannt ist die Notwendigkeit, den als (viel) zu gross empfundenen **administrativen Aufwand zu reduzieren** und formelle Abläufe zu vereinfachen (R9b-1, 18 Nennungen). Dies bezieht sich sowohl auf die Antragstellung als auch auf die Abwicklung von geförderten Projekten und Prozessen. Als besonders notwendig werden Vereinfachungen bei der Berichterstattung und den Nachweisen der Mittelverwendung betont. Im Zusammenhang mit organisatorischen Abläufen steht auch der Wunsch, dass Programmbehörden **Entscheidungen über Förderanträge beschleunigen** (R9b-3, 5 Nennungen).

Gefordert werden zudem mehr **Spielräume für Projektträger** (R9b-2, 7 Nennungen). Mehr Freiheiten sollte es einerseits für die inhaltlichen Arbeiten geben, andererseits aber auch ganz grundsätzlich, um Innovationen zu ermöglichen. Solche Spielräume würden allerdings voraussetzen, dass die Programmbehörden mehr Vertrauen in die Projektträger und deren Umgang mit den Fördermitteln entwickeln.

Ausserdem wird angeregt, für Aktivitäten, die auf eine dauerhafte Unterstützung angewiesen sind, nicht nur zeitlich begrenzte Projektförderungen, sondern auch **längerfristige Finanzhilfen** zu gewähren (R9b-4, 4 Nennungen). Solche Bedürfnisse werden in den Bereichen Kultur, Soziales und Naturschutz gesehen. Weitere vereinzelt geäusserte Vorschläge (je 2 Nennungen) sind beispielsweise eine stärkere Ausrichtung der Förderprogramme auf eine **nachhaltige Entwicklung** (R9b-5), auf **sektorübergreifende Projekte** (R9b-6) und auf die **Umsetzung von Massnahmen** (R9b-7).

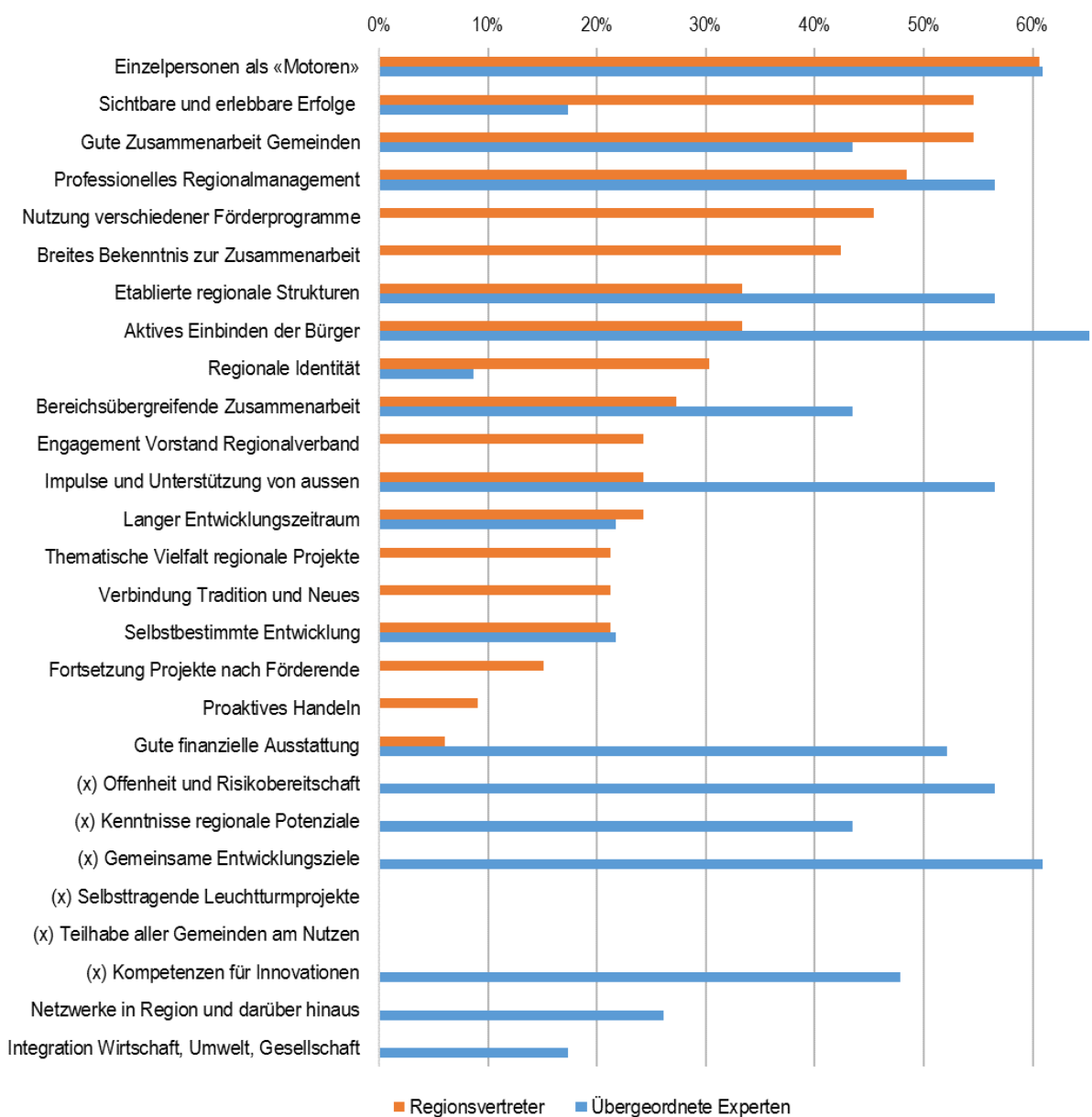
4.3 Synthese der Perspektiven

Der zweistufige Untersuchungsansatz dieser Arbeit hat mit der Erhebung der Sichtweisen von Experten zum einen und von Regionsvertretern zum anderen eine umfassende Informationsbasis generiert. Die Zusammenführung der beiden bisher isoliert behandelten Perspektiven soll nun die Frage nach den Erfolgsfaktoren nachhaltiger Regionalentwicklung sowie nach der Bedeutung und allfälligem Anpassungsbedarf von Förderprogrammen in einem noch breiteren Kontext beleuchten.

4.3.1 Erfolgsfaktoren

Die Sichtweise der übergeordneten Experten ist in Kapitel 4.1.5 und speziell in Tabelle 4 («kombinierte Erfolgsfaktoren») zusammengefasst. Das Pendant für die Regionsvertreter ist Tabelle 5 in Kapitel 4.2.6 («ergänzte Erfolgsfaktoren»). Um diese beiden Informationsbestände, die auf einer unterschiedlichen Anzahl von Interviews beruhen (Experten: 23, Regionsvertreter: 33), zusammenbringen zu können, wurden die Nennungen pro Erfolgsfaktor für beide Datenbestände in Prozentwerte umgerechnet. Durch Integration der «Expertendaten» in das «Regionsvertreter-Schema» ergibt sich der Vergleich in Abbildung 1.

Abbildung 1: Vergleich Erfolgsfaktoren aus Sicht Regionsvertreter und übergeordnete Experten. Dargestellt ist der Anteil Nennungen pro Gruppe (%). Mit (x) markierte Faktoren liegen für die Regionsvertreter nicht quantifiziert vor. Quelle: Eigene Darstellung.



Diese Darstellung ist als optisches Hilfsmittel für die Interpretation des Verhältnisses der beiden Perspektiven gedacht. Der quantitative Vergleich ist nur bei den Erfolgsfaktoren möglich, die in beiden Datenbeständen die gleichen Inhalte haben (z.B. der Faktor «Einzelpersonen als Motoren»). Bei zahlreichen Faktoren ist dies aber nicht der Fall. Dazu kommen die sechs von den Regionsvertretern nicht quantifizierten und daher hier auch nicht weiter beurteilbaren Faktoren, die anhand der positiven und kritischen Beispiele aus den Regionen separat ergänzt wurden (vgl. Kapitel 4.2.6).

Trotz all dieser Einschränkungen ergeben sich einige aufschlussreiche Einblicke. Der erste, recht triviale Punkt ist, dass die Regionen mehr Erfolgsfaktoren nennen, und dass diese zumindest teilweise recht konkret sind (z.B. Fortsetzung von Projekten nach dem Auslaufen von Förderungen). Zudem zeigt sich, dass die beiden Perspektiven in einigen Punkten gut übereinstimmen. Volle Einigkeit besteht darin, dass Einzelpersonen als «Motoren» den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellen. Auch ein professionelles Regionalmanagement und die verschiedenen Aspekte der Zusammenarbeit (Gemeinden, bereichsübergreifend; wird bei den Experten nicht differenziert) sowie mit geringerer Relevanz die langen Entwicklungszeiträume und die selbstbestimmte Entwicklung spielen für die Regionsvertreter und Experten ähnlich wichtige Rollen.

In vielen Fällen gehen die Werte aber weit auseinander. Teilweise lässt sich dies dadurch erklären, dass die Regionsvertreter die Faktoren stärker differenzieren als die Experten. So liegt beispielsweise die «gute finanzielle Ausstattung» aus Expertensicht bei über 50%, bei den Regionen aber unter 10% – was diese aber durch die «Nutzung verschiedener Förderprogramme» als Finanzierungsquelle wieder ausgleichen (während die Experten die Förderprogramme gar nicht explizit nennen). Dieses Beispiel verdeutlicht die methodische Beschränktheit dieser Art von Vergleich.

Interessant sind aber die Fälle, bei denen es trotz inhaltlich gleichem Verständnis erhebliche Unterschiede gibt. Dies betrifft die zum einen die Faktoren sichtbare Erfolge und regionale Identität, die von den regionalen Vertretern deutlich häufiger genannt werden. Zum anderen gibt es umgekehrte Fälle wie bei Impulse von aussen oder aktive Einbindung der Bürger. Hier kann nur gemutmasst werden, dass die beiden Gruppen tatsächlich verschiedene Auffassungen haben, und beispielsweise den Experten als Personen ausserhalb der Regionen die enorme Bedeutung von konkreten Erfolgen vor Ort nicht bewusst ist. Solche Positionen lassen sich mit den vorhandenen Informationen jedoch ebenso wenig abschliessend klären wie Erfolgsfaktoren, die ausschliesslich von einer der beiden Gruppen genannt wurden (z.B. Themenvielfalt der Projekte, Verbindung von Tradition und Neuem).

Kommt man nun auf die Grundfrage dieser Arbeit nach den konkreten oder zentralen Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum zurück, dann sind schlussendlich drei verschiedene Zugänge zu Antworten möglich:

- Die erste und einfachste Antwort wurde bereits in Kapitel 4.2.6 geliefert. Darin sind die **25 in den Case studies Achental, Bregenzerwald und Entlebuch gewonnenen Erfolgsfaktoren** zusammengestellt. Diese stehen durch die Cross-case-Synthese auf einer soliden Basis, und man könnte die besonders häufig genannten Faktoren als «zentral» ansehen. Wo man für eine solche Klassifizierung aber die Schwelle setzen soll (z.B. nur die Ränge 1 bis 3?), lässt sich nicht sinnvoll herleiten. Unabhängig davon fehlt diesen Faktoren aber der Abgleich mit einer Aussensicht oder einer anderweitigen Referenz.
- Der zweite Ansatz wäre daher, aus dem Syntheseversuch der regionalen und übergeordneten Perspektive in Abbildung 1 eine Auswahl von möglichst hoch und weitgehend übereinstimmend bewerteten Erfolgsfaktoren zu treffen. Auch wenn jede Auswahlsschwelle mehr oder weniger willkürlich ist, so würde dieser Weg am ehesten zu den folgenden sechs (hier teilweise kohärenter benannten) Erfolgsfaktoren führen: **Einzelpersonen als «Motoren», gute Zusammenarbeit** (von Gemeinden, Sektoren, Strukturen etc.), **professionelles Regionalmanagement, lange Zeiträume, selbstbestimmte Entwicklung und gesicherte Finanzierung**. Ein solches Ergebnis ist jedoch wenig befriedigend, nicht nur wegen den methodischen Unzulänglichkeiten der Integration von Experten- und Regionssicht, sondern auch im Hinblick auf die im Zuge der Befragungen generierte umfangreiche Evidenzbasis – und ebenso mit Blick auf den in Kapitel 2.4 beschriebenen Stand der Forschung, der bereits deutlich mehr Erfolgsfaktoren kennt.
- Ruft man sich nochmal das im Kapitel 2.2.3 zum Konzept der nachhaltigen Regionalentwicklung erwähnte Plädoyer von Bätzing (2003, S. 345) vor Augen, dass jede Region individuelle Ziele definieren und spezifische Massnahmen umsetzen muss, und dass dementsprechend die Entwicklungspfade von Region zu Region unterschiedlich sein können, dann bietet sich ein dritter Zugang an. Dieser besteht darin, anstelle einer (fragwürdigen) Auswahl **die ganze Bandbreite der in dieser Arbeit identifizierten Erfolgsfaktoren** zu verwenden, also sowohl die 25 Faktoren aus den Case studies plus die Ergänzungen aus der Expertenperspektive – und damit die ganze Faktorenpalette aus Abbildung 1. Diese Sammlung integriert die gesamte Wissensbasis dieser Arbeit und entspricht darüber hinaus der Forderung nach einer systemischen Betrachtung von Regionalentwicklungsprozessen (vgl. Milbert 2013, S. 38).

Dieser dritte Ansatz kann noch weiterentwickelt werden. Neben der einfachen Auflistung lassen sich die Erfolgsfaktoren nämlich auch in einen zyklischen Zusammenhang bringen. Mit diesem Zugang kann in Anlehnung an den Policy Cycle²³ ein quasi «idealtypisches» Modell erstellt werden, in das neben den Erfolgsfaktoren auch weitere Ergebnisse der Befragungen integriert werden können, nämlich das Verständnis von nachhaltiger Regionalentwicklung und Möglichkeiten zum Meistern zukünftiger Herausforderungen.

Abbildung 2: Erfolgsfaktoren-Modell zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung.



Eine erste einfache Visualisierung zeigt Abbildung 2. In dieser Darstellung beginnt der Prozess mit der Analyse der Region. Auf Basis der gewonnenen Kenntnisse zur regionalen Situation und den endogenen Potenzialen können die spezifischen Ziele und Strategien für eine nachhaltige Regionalentwicklung festgelegt werden. Die kooperative Implementierung bildet regionale Strukturen aus und generiert Erfolge. Die Reflexion erlaubt

²³ Kreisförmige Betrachtung der Phasen des Policy Making: Problemdefinition, Agenda Setting, Politikformulierung, Politikimplementierung und Politikevaluierung (vgl. z.B. Jann & Wegrich 2009, S. 105-107)

Kurskorrekturen und Anpassungen der Prozesse, in deren Zentrum die selbstbestimmte Steuerung steht. Inputs und Unterstützung von ausserhalb der Region sind in allen Phasen möglich bzw. nötig. Grundlage und Voraussetzung für eine solche zyklische nachhaltige Regionalentwicklung sind die Menschen in der Region, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, eine Kultur der Offenheit und Risikobereitschaft sowie ausreichende finanzielle Ressourcen (die unter anderem durch Förderprogramme bereitgestellt werden können).

Diese Synthesevariante integriert damit auf generische Art die Erkenntnisse aus den einzelnen Fallstudienregionen sowie die Perspektive der übergeordneten Experten. Die Darstellung zeigt zwar keine Gewichtungen einzelner Elemente, was aber ganz im Sinne der Übertragbarkeit auf bzw. Nutzung durch andere Regionen ist. Etablierte Regionen wie der Bregenzerwald, das Achtental oder das Entlebuch können anhand des Modells ihre aktuelle Situation überprüfen und reflektieren. Regionen, die sich langfristig etablieren wollen, finden in dem Modell Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Gestaltung des Prozesses.

4.3.2 Bedeutung von Förderprogrammen, Anpassungsbedarf und Optimierungsansätze

Wesentlicher einfacher als die Synthese der Erfolgsfaktoren ist die Zusammenschau der Perspektiven zur Bedeutung von Förderprogrammen für Regionen im ländlichen Raum. Sowohl die übergeordneten Experten als auch die Vertreter der Fallstudienregionen messen den Programmen eine **grosse bis sehr grosse Bedeutung** bei. Nur eine der insgesamt 55 Personen, die auf diese Frage geantwortet haben, stimmte für «eher wichtig bis eher unwichtig». Alle anderen Angaben entfallen auf die Kategorien «eher wichtig» (total 45%) und «unverzichtbar» (total 38%) sowie auf die Position dazwischen (total 15%). Als Differenzierung ergibt sich allerdings, dass die Regionsvertreter mit 53% deutlich häufiger die Unverzichtbarkeit sehen als die Experten (17%), die wiederum stärker für «eher wichtig» votieren (52%, Regionsvertreter 40%). Daraus lässt sich ableiten, dass die Förderprogramme aus regionaler Sicht eine noch grössere Rolle spielen, als von übergeordneter Seite angenommen.

Die Begründungen für diese grosse Wichtigkeit sind zwischen beiden Gruppen weitgehend identisch. Förderprogramme werden als **Impulsgeber** für bestimmte Themen und als **Katalysator** für entsprechende Tätigkeiten wahrgenommen. Durch die Anreize externer Finanzhilfen werden **Aktivitäten angeschoben und realisiert**, dies es sonst kaum geben würde. Dies können nicht nur Projekte oder Prozesse sein, sondern auch Strukturen, Personalstellen oder Kommunikationsleistungen. Grössere geförderte Projekte können eine **Signalwirkung** für die ganze Region haben. Daneben gibt es weitere Gründe

wie den **Ausgleich von Nachteilen ländlicher Regionen** oder, eher abstrakt und von Experten geäußert, Beiträge zur **Umsetzung regionalpolitischer Ziele**.

In einem gewissen Widerspruch zu dieser prominenten Rolle der Förderprogramme steht der durchgängig als **sehr hoch beurteilte Anpassungsbedarf**. Nur vier der 55 Befragten sehen keine Notwendigkeit von Veränderungen. Bei den Regionsvertretern entzündet sich die Kritik zentral am **administrativen Aufwand**, der als enorm bis völlig überzogen empfunden wird. Gefordert wird, auch von Teilen der Experten, eine Vereinfachung administrativer Abläufe, z.B. indem die formellen Vorgaben reduziert und das Controlling, vor allem die Berichterstattung und der Mittelverwendungsnachweis entschlackt werden.

Wie sich solche vermutlich begründeten Wünsche in der Förderpraxis umsetzen lassen, müsste programmspezifisch diskutiert werden. Dass es sich dabei keineswegs um neue Kritikpunkte handelt, bedeutet nicht, dass sie seitens Programmbehörden auf die leichte Schulter genommen werden können. Das Beispiel Achantal signalisiert das Gegenteil: hier wird offen darüber nachgedacht, wegen des aus Regionssicht gewaltigen bürokratischen Aufwandes an der nächsten LEADER-Periode nicht mehr teilzunehmen. Solche Aussagen von einer im Projektmanagement professionell aufgestellten Region sind als deutliches Warnsignal zu interpretieren. Verbesserungen im kleinen Rahmen und wesentlich einfacher zu bewerkstelligen wäre die ebenfalls angemahnte **bessere Kommunikation der Programmbehörden** gegenüber Projektträgern und Antragsstellern. Hier könnte bereits eine stärkere Dienstleistungsmentalität der Programmvertreter viel bewirken.

Aus Expertensicht sollte vor allem die **Kohärenz zwischen einzelnen Förderprogrammen** erhöht und deren **sektorübergreifende Ausrichtung** gestärkt werden. Was für die Experten eine Schwäche darstellt, ermöglicht allerdings den Regionen Chancen – unter dem Stichwort «Nutzung verschiedener Förderschienen». Eine Reduktion der inhaltlichen Überschneidungen erscheint objektiv betrachtet dennoch angezeigt. Dies nicht nur aus Sicht eines effizienten und möglichst wirkungsvollen Einsatzes öffentlicher Mittel, sondern auch im Hinblick auf die ebenfalls von Experten geforderte **Steigerung der fachlichen Qualität geförderter Projekte**.

In Bezug auf eine bessere Kohärenz von Förderprogrammen erscheinen die Optimierungsmöglichkeiten aufgrund der nach wie vor stark ressortbestimmten Behördenpraxis («Gärtlidenken») beschränkt. Allerdings nehmen die Bemühungen der **ämterübergreifenden Koordination** zu, beispielsweise in der Schweiz, wo die Agglomerationspolitik und

die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete zugunsten einer «kohärenten Raumentwicklung» besser abgestimmt werden sollen (regiosuisse 2017e). Während es sich hierbei zwar um Fortschritte, aber immer noch Sondierungen handelt, gibt es hinsichtlich hoher Projektqualität bereits bewährte Mechanismen wie die **fachliche Unterstützung von Antragstellern im Rahmen von Coachingphasen** bei den Projekten zur regionalen Entwicklung, dem Förderprogramm des Bundesamtes für Landwirtschaft für die ländliche Regionalentwicklung (BLW 2017). Diese Unterstützung ist zwar personalintensiv, bietet sich aufgrund der guten Erfahrungen aber durchaus auch für andere Förderprogramme an. Weitere Hebel zur Qualitätssteigerung wären auch eine **strikttere Projektselektion** seitens der Programmbehörden oder die Erhöhung der Anforderungen an die Antragsteller. Für einzelne Programme mag dies ein gangbarer Weg sein. Es sollte jedoch berücksichtigt werden, dass auf diese Weise personell und fachlich schwach aufgestellte Regionen benachteiligt werden.

Ein letztes sowohl von Experten als auch Regionsvertretern angesprochenes Themenfeld betrifft die zunehmende **Forderung von Innovationen bei immer geringer werdenden Handlungsspielräumen** in der Projektabwicklung. Dabei wird nachvollziehbar argumentiert, dass den Projektträgern schon allein aus Eigeninteresse sehr viel an der Entwicklung von Innovationen gelegen ist, was aber einerseits von den in vielen Programmen ständig steigenden administrativen Anforderungen und andererseits dem geringen Vertrauen der Programmbehörden in die Projektträger zunehmend erschwert wird. Als eine der wenigen Möglichkeiten für das **Ausloten von Experimentierfeldern** gelten nationale Pilotprogramme oder Wettbewerbe, beispielsweise die deutschen Modellvorhaben der Raumordnung (MOROs). So beschäftigen sich im MORO «Lebendige Regionen – Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe» derzeit 12 Regionen mit Themen wie interkommunale Verwaltungskooperationen und Flüchtlingsintegration (BBSR 2017).

Im Zusammenhang mit Innovationen steht auch die Frage nach **Qualifizierungsmaßnahmen** im Raum. Die regionalen Akteure scheinen kaum über Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Kreativitätstechniken und Innovationsmanagement zu verfügen. Fortschritte liessen sich hier relativ einfach durch den Aufbau entsprechender Kursangebote erzielen, beispielsweise durch Kooperation von spezialisierten Ausbildungsträgern und Regionalentwicklungsnetzwerken wie regiosuisse in der Schweiz. Dass Regionen aber auch selbst die Initiative übernehmen können, zeigt das Projekt «Nature of Innovation» in Oberösterreich. Dabei handelt es sich um den wohl ersten partizipativen Regionalentwicklungsprozess im deutschsprachigen Raum, der mit **Design Thinking** arbeitet. Auf die Ergebnisse dieser erst 2016 gestarteten Initiative darf man gespannt sein (NOI 2017).

5 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Erfolgsfaktoren für eine langfristig nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum zu identifizieren und im gleichen Zug die Bedeutung von staatlichen Förderprogrammen für die Entwicklung dieser Regionen zu klären. Bei festgestelltem Anpassungsbedarf sollten Ansätze zur Optimierung der Programme diskutiert werden.

Als Grundlage für die empirischen Arbeiten wurde die Entwicklung des Konzepts der nachhaltigen Regionalentwicklung beleuchtet und dabei aufgezeigt, dass es sich dabei um einen für die endogene Nutzung regionaler Potenziale geeigneten, aber komplexen und relativ inhaltsoffenen Ansatz handelt. Die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung dieses Leitbildes liegt in den Händen jeder einzelnen Region, wodurch sich die Entwicklungspfade zwischen den Regionen stark unterscheiden können.

Als weitere Grundlage wurde ein Überblick der «Förderlandschaft Regionalentwicklung» in der Schweiz, Deutschland und Österreich gegeben. Dieser unterstrich die Vielzahl an Förderprogrammen, die den Regionen im ländlichen Raum zur Verfügung steht. Obwohl durch die Regionalpolitik und ihre Förderprogramme seit Jahrzehnten öffentliche Mittel in substantieller Grössenordnung in die ländlichen Gebiete fliessen, zeigen langjährige Studien jedoch höchstens punktuelle Fortschritte beim politisch angestrebten Abbau von regionalen Disparitäten. Zudem können vorliegende Evaluationen grosser Förderprogramme zumindest für die Schweiz nicht belegen, dass diese die gesetzten Ziele wie die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im ländlichen Raum erreichen. Warum es in den deutschsprachigen Ländern dennoch einige ländliche Regionen gibt, die seit langem als Beispiele erfolgreicher Entwicklung bekannt sind, können weder existierenden Monitorings noch die überschaubare Forschung zu Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung erklären.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein zweistufiger Untersuchungsansatz gewählt, um eine möglichst breite Informationsbasis für die Beantwortung der komplexen Fragestellung zu generieren. Die Sichtweisen auf Erfolgsfaktoren nachhaltiger Regionalentwicklung und die Rolle von Förderprogrammen wurde zuerst bei übergeordneten Regionalentwicklungsexperten aus der Wissenschaft, Verwaltung und Praxis und anschliessend bei Vertretern der drei Fallstudienregionen Achantal, Bregenzerwald und Entlebuch abgefragt. Die 23 telefonischen Interviews mit Experten aus den drei Ländern ergaben bereits ein umfassendes allgemeines Bild, das durch 33 Interviews mit Regionsvertretern für das jeweilige Case

study-Gebiet erweitert, vertieft und differenziert wurde. Im abschliessenden Syntheseschritt wurden verschiedene Zugänge zu den die Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die sich aus den umfangreichen und vielschichtigen Informationsbeständen ergeben. Einfacher gestaltete sich die Zusammenschau der übergeordneten und regionalen Perspektiven zur Bedeutung und Rolle der Förderprogramme. Die Diskussion von Optimierungsansätzen für den in erheblichem Umfang festgestellten Anpassungsbedarf konnte dagegen nur oberflächlich geführt werden.

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse kann man feststellen, dass die angestrebten Ziele im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren und die Rolle der Förderprogramme erreicht wurden. Zum konnte im Rahmen der drei Case studies eine Liste mit 25 Erfolgsfaktoren zusammengestellt werden. Die Reihung der Erfolgsfaktoren nach Nennungshäufigkeit vermittelt einen belastbaren Eindruck davon, welche Elemente in allen drei Regionen zentral sind. Der Vergleich mit den separat aus Expertensicht formulierten Erfolgsfaktoren ist wegen mangelnder Vergleichbarkeit im Detail methodisch nicht zufriedenstellend, veranschaulicht aber immerhin Übereinstimmung in diversen Punkten. Andererseits werden unterschiedliche Bewertungen offensichtlich, wie beispielsweise beim Faktor «Erfolge der Regionalentwicklung», die die Regionsvertreter als viel wichtiger einstufen als die übergeordneten Experten. Die methodischen Schwierigkeiten bei der Synthese der Erfolgsfaktoren führten schliesslich zur Entwicklung eines einfachen, an den Policy Cycle angelehnten Modells, das die in beiden Perspektiven identifizierten Erfolgsfaktoren in einen zyklischen Zusammenhang bringt. Durch Integration weiterer Ergebnisse der Befragungen ergibt sich damit ein «idealtypischer» Prozess nachhaltiger Regionalentwicklung. Damit wurde ein neues Verständnis der Zusammenhänge von Nachhaltigkeit und Regionalentwicklung generiert, das so in noch keiner Studie zu diesem Forschungsfeld enthalten ist.

Auch das angestrebte bessere Verständnis der Rolle von Förderprogrammen konnte erreicht werden. Die grosse Konvergenz der Meinungen von Regionsvertretern und Experten lassen keinen Zweifel, dass Förderprogramme für Regionen im ländlichen Raum eine massgebliche Rolle spielen. Dass dies selbst in den «Vorzeigeregionen» Achantal, Brengenerwald und Entlebuch so ist, darf man nicht einfach nur mit deren Lage im ländlichen Raum und den üblicherweise angeführten Lage- und Strukturnachteilen erklären. Vielmehr ist dieses Ergebnis so zu interpretieren, dass eine erfolgreiche Regionalentwicklung nicht nur in der Initiierungs- und Etablierungsphase auf externe Finanzhilfen angewiesen ist, sondern ausdrücklich auch noch nach Jahrzehnten in etablierten Regionen. Selbstverständlich darf man dieses Ergebnis im Hinblick auf die Förderstrategien der Regionalpolitik hinterfragen, die ja vielfach eigentlich nur «Anschubfinanzierung» geben wollen.

Der aus Sicht der Befragten angeführte Anpassungsbedarf der Förderprogramme überrascht in weiten Teilen nicht. Die meisten kritisierten Punkte sind (lange) bekannt, und Verbesserungen in vielen Fällen kaum in Sicht. Dies gilt insbesondere für den in vielen Programmen von Förderperiode zu Förderperiode zunehmenden Organisations- und Verwaltungsaufwand. Der Versuch, Optimierungsansätze aufzuzeigen, stiess daher bei solchen, aber auch anderen programm- oder systemspezifischen Punkten, an Grenzen.

Zur Methodik der Arbeit ergibt sich rückblickend ein gemischtes Fazit. Die erwünschte umfassende Informationsbasis konnte mit dem zweistufigen Untersuchungsdesign zweifelsfrei geschaffen werden. Die Inhalte lassen umfassende Ergebnisse und weitreichende Interpretationen zu. Die methodischen Unzulänglichkeiten bei der Perspektivensynthese sind verkraftbar, da mit dem Erfolgsfaktoren-Modell aus Sicht des Verfassers sogar eine bessere Darstellung gefunden wurde. Kritisch zu beurteilen ist allerdings der insgesamt beträchtliche zeitliche Aufwand, der zum einen mit der Erhebung in den drei Regionen und zum anderen mit der Dokumentation und Auswertung der Interviews betrieben werden musste. Der Erkenntnisgewinn rechtfertigt diesen zwar, doch in der Bearbeitung wurden damit Grenzen erreicht.

Positiv zu erwähnen sind die Erfahrungen aus den persönlichen Interviews in den Modellregionen. Neben fast durchgehend spannenden und aufschlussreichen Gesprächen bot sich dem Verfasser hier die Gelegenheit, Personen kennenzulernen, die sich teils seit Jahrzehnten mit enormem Engagement für die Zukunft ihrer Heimat einsetzen. Solche Situationen bestätigen im direkten Kontakt, dass die Regionalentwicklung von den Menschen in der Region lebt.

Erfreulich war auch, dass sich sowohl viele Interviewpartner aus den Regionen als auch aus der ersten Befragungsrunde für die Ergebnisse der Arbeit interessierten. Es ist daher zu überlegen, wie diese «zielgruppengerecht» aufbereitet und disseminiert werden können.

Die Ergebnisse dieser Arbeit können zum einen fachlich weiter vertieft bzw. ausgebaut werden. Dies gilt insbesondere für die Frage nach der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen bzw. die Validierung des Erfolgsfaktoren-Modells in weiteren Studien. Zum anderen haben sich für den Verfasser wertvolle Erkenntnisse für ein «nutzerfreundliches» Design von Förderprogrammen ergeben. Diese fliessen direkt ein in die derzeit laufenden Arbeiten zur Vorbereitung des Follow-up zum «Pilotprogramm Anpassung an den Klimawandel», für das der Verfasser am BAFU zuständig ist.

6 Erklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit weder an der BFH noch an einer anderen Hochschule eingereicht habe;
- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegebene fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe;
- dass sämtliche Textstellen, Abbildungen und Grafiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, als solche gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen sind;
- dass mir die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule bekannt ist.

(Unterschrift)

7 Quellen

7.1 Literatur

- Adamaschek, B., Pröhl, M. (Hrsg.) (2003): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Appel, E. (2002): Konzeption und Durchführung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung. Projektevaluierung zur Ermittlung und Darstellung wesentlicher Faktoren bei der Umsetzung regionaler Entwicklungsinitiativen. Berlin.
- ARL, Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2008): Deutsch-Schweizerisches Handbuch der Planungsbegriffe. Verlag der ARL, Hannover.
- ARL, Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2005): Handwörterbuch der Raumordnung. Verlag der ARL, Hannover.
- ARL, Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2000): Nachhaltigkeitsprinzip in der Regionalplanung. Handreichung zur Operationalisierung. Forschungs- und Sitzungsberichte 212. Verlag der ARL, Hannover.
- Avenir Suisse (Hrsg.) (2017): Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. Strategien zur Erschließung neuer Wertschöpfungsquellen. Zürich.
- Bätzing, W. (2015): Die Alpen. Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft. 4. Auflage. Verlag C.H. Beck, München.
- Bätzing, W. (2003): Die Alpen. Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft. 3. Auflage. Verlag C.H. Beck, München.
- Bätzing, W. (1999): Wirtschaftskreisläufe in der Region – wo liegen die Probleme, wo die Chancen? In: Informations- und Bildungsstelle für Naturschutz und regionales Wirtschaften (Hrsg.): Regionale Entwicklungen – für mehr Lebensqualität in unserer Heimat, S. 1-12. Hersbruck.
- Baumgartner, D., Pütz, M. (2007): Regionalentwicklung im peripheren ländlichen Raum der Schweiz – Eine Fallstudie in der Region Surselva und Thesen zur zukünftigen räumlichen Entwicklung peripherer Regionen. In: Del Don, C., Rizzi, S. (Hrsg.): La crisi dei confini - Atti del convegno (Quaderni ICleF, 13), S. 52-56. Lugano.
- Bayerische Staatsregierung (2013): Landesentwicklungsprogramm Bayern. München.
- Beier, M. (2007): Erfolgsmessung in der Raumentwicklung: Die Leistungsfähigkeit von informellen Instrumenten der Regionalentwicklung. In: Bieker, S., Frommer, B., Othengrafen, F., Wilske, S. (Hrsg.): Räumliche Planung im Wandel – welche Instrumente haben Zukunft? Arbeitsmaterial der ARL 338, S. 34-41. Verlag der ARL, Hannover.
- Bellwald, S., Conradin, K., Heeb, J. (2011): regionsuisse-Wissensgemeinschaften. Ein Beispiel aus der Schweizer Regionalentwicklung. In: Bachinger, M., Pechlaner, H., Widuckel, W.

- (Hrsg.): Regionen und Netzwerke. Kooperationsmodelle zur branchenübergreifenden Kompetenzentwicklung, S. 135-148. Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- BKA, Bundeskanzleramt Österreich (2007): Innovative Strategien. Regionalentwicklung und EU-Strukturpolitik in Österreich. Wien.
- BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.) (2016): Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung der ländlichen Räume 2016. Berlin.
- Böcher, M. (2009): Faktoren für den Erfolg einer nachhaltigen und integrierten ländlichen Regionalentwicklung. In: Friedel, R., Spindler, E. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume. Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege, S. 127-138. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- BSTMELF, Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.) (2013): LEADER in Bayern. Bürger gestalten ihre Heimat. Blickpunkt 2013/2014. München.
- Chilla, T., Kühne, O., Neufeld, M. (2016): Regionalentwicklung. Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart.
- DEZA, Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, ARE, Bundesamt für Raumentwicklung (Hrsg.) (2004): Die Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz: Methodische Grundlagen. Bern.
- Diller, C. (2012): Regionalentwicklung innerhalb der verfassten Regionalplanung – gesamträumliche Ansätze. In: Weick, T., Germer, S., Albrecht, J., Wernig, R. (Hrsg.): Koordinierte Regionalentwicklung. Zielorientierung von Entwicklungsprozessen. Arbeitsberichte der ARL 4, S. 11-32. Verlag der ARL, Hannover.
- Dömötör, R. (2011): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Draxl, P., Schneidewind, P., Downes, R., Bucek, M. (2004): Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich. Endbericht an das Bundeskanzleramt. Wien.
- EBP, Ernst Basler + Partner, evaluanda (2012): Evaluation Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“. Schlussbericht, 29. Februar 2012. Zürich, Genf.
- EG, Europäische Gemeinschaften (2006): Der LEADER-Ansatz. Ein grundlegender Leitfaden. Luxemburg.
- Elbe, S., Kroës, G., Benz, A., Lukesch, R., Weiß, K., Böcher, M., Krott, M., Meincke, A., Middelman, U., Payer, H., Rabenau, J., Tränkner, S. (2007): Begleitforschung «Regionen Aktiv». Synthesebericht und Handlungsempfehlungen. Universitätsverlag Göttingen, Göttingen.
- Elsasser, H. (1984): Stand und Probleme der Raumplanung und Regionalpolitik in der Schweiz. In: Lendi, M., Reith, W. (Hrsg.): Regionalentwicklung im Berggebiet. Schweiz-Österreich: Strategien im Vergleich. BOKU Raumplanung Schriftenreihe 1, S. 43-52. Wien.
- Frey, R. (2010): Alpine Branchen und ökonomische Perspektiven der Alpen. CREMA Beiträge zur aktuellen Wirtschaftspolitik 2010-04, Basel.

- Giessen, L. (2010): Regional Governance für ländliche Räume – innovativer Ansatz, politischer Gegenwind und der Weg vorwärts. In: Raumforschung und Raumordnung Heft 68/2010, S. 3-14.
- Grunwald, A., Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit. Eine Einführung. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Hafner, S., Miosga, M. (2014): Gesellschaftliche Megatrends und die Notwendigkeit zur Transformation – regionale strategische Allianzen und ihr Beitrag zur Nachhaltigkeit. In: Miosga, M., Hafner, S. (Hrsg.): Regionalentwicklung im Zeichen der Grossen Transformation. Strategien für Ressourceneffizienz, demografischen Wandel und Innovationsfähigkeit, S. 11-44. Oekom Verlag, München.
- Hilligardt, J. (2003): Erfolgreiche Initiierung von freiwilligen regionalen Kooperationen zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Ergebnisse eines Forschungsvorhabens. In: Raumforschung und Raumordnung Heft 1-2/2003, S. 98-106.
- Hock, S. (2005): Engagement für die Region. Initiativen der Regionalbewegung in der Region Nürnberg: Ziele, Strategien und Kooperationsmöglichkeiten. Erlanger Geographische Arbeiten, Sonderband 31. Selbstverlag der Fränkischen Geographischen Gesellschaft, Erlangen.
- Höflehner, T., Meyer, J. (2016): Nachhaltigkeit und Regionen – die Renaissance ländlicher Räume? In: Zimmermann, F. (Hrsg.): Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft, S. 147-170. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- IDANE, Interdepartementaler Ausschuss Nachhaltige Entwicklung (Hrsg.) (2012): Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz. Ein Wegweiser. Bern.
- Ivanisin, M. (2006): Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Jann, W., Wegrich, K. (2014): Phasenmodelle und Politikprozesse – der Policy-Cycle. In: Schubert, K., Bandelow, N. (Hrsg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse, S. 97-132. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Kopainsky, B., Cavelti, G., Giuliani, G. (2008): Potenzialarme Räume – Umgang mit ungenutzten Potenzialen. Instrumente und Erfahrungen in den Mitgliedsländern der Arbeitsgemeinschaft Alpenländer Arge Alp. Zürich.
- Kromrey, H., Roose, J., Strübing, J. (2016): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. UKV Verlagsgesellschaft, Konstanz, München.
- Land der Ideen (2016): Specials: Im Tal der Ökopioniere. Online: <http://innovationen-querfeld-ein.de/im-tal-der-oekopioniere/>. (20.03.2016)
- Leser, H. (Hrsg.): Wörterbuch allgemeine Geographie. Deutscher Taschenbuchverlag, München, und Westermann Schulbuchverlag, Braunschweig.

- Lucas, R. (2000): Von der regionalisierten Strukturpolitik zur nachhaltigen Regionalentwicklung: Regionale Politikkonzepte im Zeitalter der Globalisierung. Wuppertal papers, No. 101, Wuppertal.
- Lucas, R. (1998): Innovationsaufgabe Nachhaltige Regionalentwicklung. Wie können die Steuerungsprobleme in regionalen Handlungssystemen bewältigt werden? In: Ökologisches Wirtschaften 5/1998, S. 10-11.
- Lukesch, R. (2016): Resiliente Regionen. Zur Intelligenz regionaler Handlungssysteme. In: Wink, R. (Hrsg.): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lukesch, R., Payer, H., Winkler-Rieder, W. (2010): Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. Fehring.
- Maier, G., Tödting, F., Tripl, M. (2012): Regional- und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik. Springer-Verlag, Wien, New York.
- Meier, S. (2015): Erfolgreicher Anzeigenverkauf in mobilen Medien. Eine empirische Analyse zu Verkaufsindikatoren im Mobile Advertising. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Milbert, A. (2013): Vom Konzept der Nachhaltigkeitsindikatoren zum System der regionalen Nachhaltigkeit. In: Informationen zur Raumentwicklung Heft 1/2013, S. 37-50.
- Möller, L. (2010): Nachhaltige Entwicklung – Wege zur ökologischen, ökonomischen und sozialen Zukunftsfähigkeit. In: Kramer, M. (Hrsg.): Integratives Umweltmanagement. Systemorientierte Zusammenhänge zwischen Politik, Recht, Management und Technik, S. 41-61. Gabler / GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- Molitor, R., Nischwitz, G. (2002): Kommunikation konstituiert nachhaltige Regionalentwicklung. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2002, S. 10-11.
- Mühlinghaus, S. (2002): Eigenständige Regionalentwicklung als Strategie für periphere ländliche Räume? Eine Untersuchung aus dem Schweizer Berggebiet. In: Geographica Helvetica 2002 / Heft 2, S. 127-134.
- Müller, U. (2006): Regionalisierung: Fallbeispiel Biosphäre Entlebuch. In: Backhaus, N., Müller-Böcker, U.: Gesellschaft und Raum. Konzepte und Kategorien. Universität Zürich, Schriftenreihe Humangeographie 22, S. 53-72. Zürich.
- Mumm, G. (2016): Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Grundlagen – Evaluationen – Empfehlungen. Springer VS, Wiesbaden.
- OECD (2016): OECD Regional Outlook 2016. Productive Regions for Inclusive Societies. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2011): OECD Territorialexamen Schweiz. OECD Publishing, Paris.
- ÖROK, Österreichischen Raumordnungskonferenz (2011): Österreichisches Raumentwicklungskonzept ÖREK 2011. Wien

- Peters, T. J., Watermann, R. (1982): In Search of Excellence. New York.
- Pfefferkorn, W., Leitgeb-Zach, M., Favry, E. (2010): Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. Im Zusammenhang mit der Evaluierung des Leaderschwerpunktes im Österreichischen Programm für die Entwicklung des Ländlichen Raumes 2007-2013. Wien.
- Pufé, I. (2012): Nachhaltigkeit. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Regio Bregenzerwald (2010): Vernetzt gedacht – Regional geplant. 40 Jahre Regionalplanungsgemeinschaft Bregenzerwald. Egg.
- regiosuisse (Hrsg.) (2014): Monitoringbericht 2013. Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz. Brig.
- regiosuisse (2014a): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP). Brig.
- regiosuisse (2013): Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012. Synthese der Wirkungsmessung. Bern.
- regiosuisse (Hrsg.) (2012): Regionalmanagement. Praxisblatt. Brig.
- Rodewald, R., Knoepfel, P. (2001): Regionalpolitik und ländliche Entwicklung in der Schweiz. Cahier de l'IDHEAP 197a/2001. Chavannes-près-Rennes.
- Röderstein, R. (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche. GWV Fachverlage, Wiesbaden.
- SAB, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (2013): Potenzialarme Räume: Analyse von Fallbeispielen. Bern / Taverne.
- Sager, F., Huegli, E. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der NRP. Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern.
- Schnell, K.-D., Pfister-Giauque, B. (2006): Schlussevaluation INTERREG III Schweiz. St. Gallen.
- Schnell, R., Hill, P. B., Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Scholz, R., Bösch, S., Carlucci, L., Oswald, J. (Hrsg.) (1999): Chancen der Region Klettgau – Nachhaltige Regionalentwicklung. ETH-UNS Fallstudie 1998. Verlag Rüegger, Zürich.
- Schweizerischer Bundesrat (Hrsg.) (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016-2019. Bern.
- Segert, A., Zierke, I. (2007): Regionalinitiativen – Entwicklungsressource strukturschwacher ländlicher Räume. In: Raumforschung und Raumordnung Heft 5/2007, S. 421-434.
- Serageldin, I., Steer, A. (Hrsg.) (1994): Making Development Sustainable. From Concept to Action. World Bank, ESD, Environmentally Sustainable Development Occasional Paper Series No. 2, Washington.

- Sposito, V., Faggian, R. (2013): Systemic Regional Development – A Systems Thinking Approach. In: Informationen zur Raumentwicklung Heft 1/2013, S. 1-12.
- Thommen, J.-P. (2014): Betriebswirtschaft und Management. Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Versus Verlag, Zürich.
- Weber, F. (2013): Naturparke als Manager einer nachhaltigen Regionalentwicklung: Probleme, Potenziale und Lösungsansätze. Springer VS, Wiesbaden.
- Yin, R. K. (2014): Case Study Research. Design and Methods. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- Yin, R. K. (2012): Applications of Case Study Research. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- Zimmermann, F. M. (Hrsg.) (2016): Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft. Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg.
- Zumbusch, K., Quiquerez, F., Scherer, R. (2013): Evaluation der Schweizer Beteiligung an den ETZ-Programmen im Rahmen der NRP. Schlussbericht. St. Gallen, Neuchâtel.

7.2 Internet

- ARE, Bundesamt für Raumentwicklung (2017): Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung. Online: <https://www.are.admin.ch/are/de/home/raumentwicklung-und-raumplanung/programme-und-projekte/modellvorhaben-nachhaltige-raumentwicklung.html>. (15.02.2017)
- ARL-LW, Amt für regionale Landesentwicklung Leine-Weser (Hrsg.) (2016): Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung jenseits der großen Städte. Kurzbericht zur Veranstaltung vom 13. und 14. Juni 2016 in der Evangelischen Akademie Loccum. Online: www.gll.niedersachsen.de/download/112912. (20.02.2017)
- BAFU, Bundesamt für Umwelt (2017): Pärke von nationaler Bedeutung. Online: <https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/landschaft/fachinformationen/landschaftsqualitaet-erhalten-und-entwickeln/landschaften-von-nationaler-bedeutung/paerke-von-nationaler-bedeutung.html>. (15.02.2017)
- BAFU, Bundesamt für Umwelt (2015): Kantone erhalten 67.9 Millionen Franken für die Pärke von nationaler Bedeutung. Faktenblatt. Online: https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/paerke/fachinfo-daten/faktenblatt_kantoneerhalten679millionenfrankenfuerdiepaerkevonna.pdf.download.pdf/faktenblatt_kantoneerhalten679millionenfrankenfuerdiepaerkevonna.pdf. (15.02.2017)
- BBSR, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2017): Lebendige Regionen – Aktive Regionalentwicklung als Zukunftsaufgabe. Online: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Forschungsfelder/2015/Lebendige-Regionen/01_start.html?nn=432768. (10.05.2017).

- BKA, Bundeskanzleramt Österreich (2017): Regionalpolitik. Online: <https://www.bka.gv.at/regionalpolitik>. (15.02.2017)
- BKA, Bundeskanzleramt Österreich (2017a): Regionalmanagements und EUREGIOs. Online: <https://www.bka.gv.at/regionalmanagements-und-euregios>. (15.02.2017)
- BLW, Bundesamt für Landwirtschaft (2017): Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE). Online: <https://www.blw.admin.ch/blw/de/home/instrumente/laendliche-entwicklung-und-strukturverbesserungen/laendliche-entwicklung/projekte-zur-regionalen-entwicklung.html>. (15.04.2017).
- BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2017): Infoportal Zukunft.Land. Förderwegweiser. Online: http://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/InformationsportalZukunftLand/Foerderwegweiser/foerderwegweiser_node.html. (15.02.2017)
- BMLFUW, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2017): Ländliche Entwicklung. Online: https://www.bmlfuw.gv.at/land/laendl_entwicklung.html. (15.02.2017)
- BMLFUW, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2017a): LEADER. Online: https://www.bmlfuw.gv.at/land/laendl_entwicklung/leader.html. (15.02.2017)
- BMLFUW, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2015): Leader als Erfolgsgeschichte. Online: https://www.bmlfuw.gv.at/land/laendl_entwicklung/le-07-13/leader/Leader_Erfolg.html. (15.02.2017)
- BR, Schweizerischer Bundesrates (2015): Botschaft über die Standortförderung 2016-2019. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2015/2381.pdf>. (15.02.2017)
- BR, Schweizerischer Bundesrates (2011): Botschaft über die Standortförderung 2012-2015. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2011/2337.pdf>. (15.02.2017)
- BSTMELF, Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2017): LEADER in Bayern. Online: http://www.stmelf.bayern.de/initiative_leader/. (15.02.2017)
- BSTMELF, Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2017a): Integrierte Ländliche Entwicklung. Online: <http://www.stmelf.bayern.de/agrarpolitik/foerderung/004010/index.php>. (15.02.2017)
- BSTMFLH, Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat (2017): Regionalmanagement. Online: <https://www.landesentwicklung-bayern.de/instrumente/regionalmanagement/>. (15.02.2017)
- BSTMFLH, Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat (2017a): Landesentwicklungsprogramm Bayern, Anhang 2: Strukturkarte. Online: https://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Dokumente_und_Cover/Instrumente/LEP_Beteiligungsverfahren_Feb_2017/LEP-Teilfortschreibung-2017/2017-03-28_LEP_Anhang_2_Strukturkarte.pdf. (28.04.2017)

- Constructive Alps (2017): Constructive Alps. Online: <http://www.constructivealps.net/>. (09.05.2017)
- Domhardt, H.-J., Hemesath, A., Kaltenecker, C., Scheck, C., Troeger-Weiß, G. (2009): Erfolgsbedingungen von Wachstumsmotoren ausserhalb der Metropolen. Arbeitspapiere zur Regionalentwicklung – Elektronische Schriftenreihe des Lehrstuhls Regionalentwicklung und Raumordnung der Technischen Universität Kaiserslautern, Band 3. Online: http://www.uni-kl.de/rur/fileadmin/Medien/Publikationen/E-Paper/AzR_E-Paper_Band3_kl.pdf. (20.02.2017)
- DVS, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (2017): Förderung & Wettbewerbe. Online: <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/foerderung-wettbewerbe/>. (15.02.2017).
- DVS, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (2017a): Online: Die Geschichte von LEADER. <https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/geschichte-von-leader/>. (15.02.2017)
- Eurostat (2017): NUTS - Systematik der Gebietseinheiten für die Statistik. Online: <http://ec.europa.eu/eurostat/de/web/nuts/overview>. (15.02.2017)
- LUSTAT, Statistik Luzern (2015): Regionsprofil Analyseregion Entlebuch. Online: <http://www.biosphaere.ch/files/?id=63299>. (10.05.2017)
- Netzwerk Zukunftsraum Land (2017): Europäische Struktur- und Investitionsfonds in Österreich 2014–2020 - ESI-Fonds. Online: <https://www.zukunftsraumland.at/seiten/154>. (29.04.2017)
- NOI, Nature of Innovation (2017): NOI - Nature of Innovation: Ein Innovationsprozess in vier Regionen in Oberösterreich. Online: <http://www.nature-of-innovation.com/>. (14.05.2017)
- Ökomodell Achenal (2017): Ökomodell Achenal. Struktur und Satzung. Online: <http://www.oekomodell.de/der-verein/struktur-und-satzung/>. (01.03.2017)
- Ökomodell Achenal (2017a): Ökomodell Achenal. Der Verein. Online: <http://www.oekomodell.de/der-verein/>. (01.03.2017)
- Ökomodell Achenal (2017b): Ökomodell Achenal. Projekte. Online: <http://www.oekomodell.de/der-verein/projekte/>. (10.05.2017)
- Ökomodell Achenal (2017c): Ökomodell Achenal - kleine Chronik der Meilensteine. Online: http://www.oekomodell.de/fileadmin/user_files/pdf/der_verein/chronik_oekomodell.pdf. (10.05.2017)
- Peters, J. (2013): Erfolgsfaktoren für eine zukunftsfähige Entwicklung von Dörfern und Regionen. Vortrag am 25.02.2013, Evangelische Tagungsstätte Haus Villigst. Online: www.kircheundgesellschaft.de/fileadmin/Dateien/Fachbereich_I/Dokumente/Tagungsdokumentationen/Doerfer/Tagung_Peters__Erfolgsfaktoren_25Feb2013.pdf. (20.02.2017)
- Regio Bregenzerwald (2017): Geschichte der Regionalplanungsgemeinschaft. Online: <http://www.regiobregenzerwald.at/bregenzerwald-geschichte.html>. (01.03.2017)

- Regio Bregenzerwald (2017a): Visionen und Ziele der Regionalplanungsgemeinschaft. Online: <http://www.regiobregenzerwald.at/bregenzerwald-aufgaben-ziele.html>. (01.03.2017)
- Regio Bregenzerwald (2017b): Organisation der Regionalplanungsgemeinschaft. Online: <http://www.regiobregenzerwald.at/bregenzerwald-organisation.html>. (01.03.2017)
- Regio-V, Regionalentwicklung Vorarlberg (2015): LES 2020. Lebendige Dörfer. Online: http://www.regio-v.at/sites/default/files/documents/Anlage_2_LES2020-Lebendige-Doerfer_REGIO-V_150618_0.pdf. (10.05.2017)
- regiosuisse (2017): Regio Plus. Online: <http://regiosuisse.ch/regio-plus>. (15.02.2017)
- regiosuisse (2017a): Neue Regionalpolitik 2008–2015. Online: <http://regiosuisse.ch/neue-regionalpolitik-2008-2015>. (15.02.2017)
- regiosuisse (2017b): Regionalpolitik 1970-2007. Online: <http://regiosuisse.ch/regionalpolitik/regionalpolitik-1970-2007>. (15.02.2017)
- regiosuisse (2017c): Neue Regionalpolitik 2008–2015. Online: <http://regiosuisse.ch/neue-regionalpolitik-2008-2015>. (15.02.2017)
- regiosuisse (2017d): Interreg. Online: <http://regiosuisse.ch/interreg>. (15.02.2017)
- regiosuisse (2017e): Kohärente Raumentwicklung. Online: <http://regiosuisse.ch/kohaerente-raumentwicklung>. (30.04.2017)
- regiosuisse (2016): Für die Regionalentwicklung relevante Finanzhilfen (Auswahl). Stand Mai 2016. Online: http://regiosuisse.ch/sites/default/files/2017-03/L3_Finanzhilfen_D_2016_2-0_0.pdf. (15.02.2017)
- regiosuisse (2016a): Neue Regionalpolitik (NRP). Faktenblatt. Online: <http://regiosuisse.ch/documents/faktenblatt-neue-regionalpolitik-nrp>. (15.02.2017)
- SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft (2017): Innotour. Online: <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>. (15.02.2017)
- Seidel, M. (2015): Thesen zu den Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung. Vortrag am Wissenschaftstag der Europäischen Metropolregion Nürnberg, 28.07.2015. Online: http://wissenschaftstag.metropolregionnuernberg.de/fileadmin/wissenschaftstag/WT15/Praesentationen/WT15_Demografie_Seidel_Thesen.pdf. (20.02.2017)
- UBE, UNESCO Biosphäre Entlebuch (2017): Die UNESCO Biosphäre Entlebuch. Auf dem Weg zur Modellregion für nachhaltiges Leben und Wirtschaften. Online: <http://www.biosphaere.ch/files/?id=250004248>. (10.05.2017)
- UBE, UNESCO Biosphäre Entlebuch (2017a): Vision. Das Entlebuch der Zukunft. Online: <http://www.biosphaere.ch/de/portrait/philosophie/vision>. (10.05.2017)
- UBE, UNESCO Biosphäre Entlebuch (2017b): Kooperationsmodell. Online: <http://www.biosphaere.ch/de/portrait/organisation/kooperationsmodell-1>. (10.05.2017)

UN, United Nations (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Online: <http://www.un.org/depts/german/gv-70/a70-l1.pdf>. (10.02.2017)

UN, United Nations (1992): Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung. Online: <http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>. (10.02.2017)

WECD, World Commission on Environment and Development (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Online: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. (10.02.2017)

7.3 Interviews

7.3.1 Interviews mit übergeordneten Experten

Thema: Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Regionalentwicklung und Rolle von Förderprogrammen

Interviewpartner nach Bereichen (Wissenschaft / Verwaltung / Praxis) und Alphabet geordnet

Name	Land	Institution	Funktion	Bereich	Datum	Code
Chilla Tobias, Prof. Dr.	DE	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; Erlangen	Professor für Geographie mit Schwerpunkt Regionalentwicklung am Institut für Geographie	Wissenschaft	14.02.2017	W-DE-2
Dallhammer Erich, Dr.	AT	Österreichisches Institut für Raumplanung; Wien	Geschäftsführer	Wissenschaft	09.02.2017	W-AT-2
Hochuli Andreas, Prof. Dr.	CH	Berner Fachhochschule, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften; Zollikofen	Professor für Agrar- und Regionalökonomie	Wissenschaft	10.02.2017	W-CH-3
Marty Peter	CH	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften; Wädenswil	Leiter Forschungsgruppe Regionalentwicklung	Wissenschaft	08.02.2017	W-CH-2
Mayer Heike, Prof. Dr.	CH	Universität Bern; Bern	Direktorin Geographisches Institut, Leitung Gruppe Wirtschaftsgeographie & Regionalforschung	Wissenschaft	27.02.2017	W-CH-4
Pechlaner Harald, Prof. Dr.	DE	Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt; Eichstätt	Inhaber Lehrstuhl Tourismus und Leiter Zentrum für Entrepreneurship	Wissenschaft	08.02.2017	W-DE-1
Pütz Marco, Dr.	CH	Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL; Birmensdorf	Leiter Forschungsgruppe Regionalökonomie und -entwicklung	Wissenschaft	08.02.2017	W-CH-1
Zech Sibylla, Prof.	AT	Technische Universität Wien; Wien	Professorin am Fachbereich Regionalplanung und Regionalentwicklung	Wissenschaft	09.02.2017	W-AT-1
Butterling Melanie	CH	Bundesamt für Raumentwicklung; Ittigen	Programmkoordination Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung	Verwaltung	10.02.2017	V-CH-4
Eggenberger Peter, Dr.	DE	Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz; München	Leiter Referat Alpenraum-Netzwerke, Makroregionale Strategien und Förderangelegenheiten der Europäischen Union	Verwaltung	08.02.2017	V-DE-1
Munz Gustav	CH	Bundesamt für Landwirtschaft; Bern	Koordinator Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE)	Verwaltung	08.02.2017	V-CH-1
Remund Simone	CH	Bundesamt für Umwelt; Ittigen	Gesamtkoordination Pärke von nationaler Bedeutung	Verwaltung	09.02.2017	V-CH-3
Roth Michael	AT	Bundeskanzleramt; Wien	Mitarbeiter Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik mit Schwerpunkt Alpenraum und Stadtentwicklung	Verwaltung	16.02.2017	V-AT-1

Name	Land	Institution	Funktion	Bereich	Datum	Code
Stokar Martin	CH	Staatssekretariat für Wirtschaft; Bern	Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik	Verwaltung	09.02.2017	V-CH-2
Vögel Walter	AT	Agrarbezirksbehörde Vorarlberg; Bregenz	Dienststellenleiter	Verwaltung	17.02.2017	V-AT-2
Bellwald Sebastian	CH	regiosuisse; Bern / PLANVAL; Bern	Geschäftsleiter regiosuisse / Geschäftsleiter PLANVAL	Praxis	08.02.2017	P-CH-1
Fidlschuster Luis	AT	ÖAR Regionalberatung; Wien	Berater mit Schwerpunkt Netzwerkentwicklung, EU-Programme und Regionale Entwicklungskonzepte	Praxis	13.02.2017	P-AT-2
Heeb Johannes, Dr.	CH	regiosuisse; Bern / seecon; Bern	Leiter formation-regiosuisse und Bereich Forschung regiosuisse / Vorsitzender der Geschäftsleitung seecon	Praxis	14.02.2017	P-CH-4
Lemberger Markus, Dr.	DE	Bayern regional (Kompetenznetzwerk Regionalmanagements in Bayern / Regionalmanagement Landkreis Cham; Cham	Sprecher Bayern regional / Regionalmanager	Praxis	08.02.2017	P-DE-1
Niederer Peter	CH	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB; Bern	Ressortleiter Regionalentwicklung	Praxis	09.02.2017	P-CH-2
Parvex François	CH	SEREC, Développement régional, économique et territorial; Sion / regiosuisse	Mitarbeiter SEREC / regiosuisse-Experte für das Tessin und die Westschweiz	Praxis	09.02.2017	P-CH-3
Pfefferkorn Wolfgang	AT	Rosinak & Partner; Wien	Prokurist, Projektleiter, Mediator	Praxis	10.02.2017	P-AT-1
Wackerl Wolfgang, Dr.	DE	Büro für Stadtplanung und strategische Projektentwicklung; Köln / Regionale 2016 Agentur Westliches Münsterland; Velen	Geschäftsführer Büro / Projektmanager Agentur	Praxis	08.02.2017	P-DE-2

7.3.2 Interviews mit Vertretern der Fallstudienregionen Achental, Bregenzerwald und Entlebuch

Thema: Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Regionalentwicklung in den Regionen Achental / Bregenzerwald / Entlebuch

Interviewpartner nach Regionen (Achental / Bregenzerwald / Entlebuch) und Alphabet geordnet

Name	Region	Institution	Funktion	Bereich	Datum	Code
Epp Christian, Dr.	Achental	Clever Energy Invest; München / Biomassehof Achental	Geschäftsführer Clever Energy Invest / Freier Mitarbeiter Biomassehof: Controlling, Förderprogramme	Energie / Regionalentwicklung	22.03.2017 (telefonisch)	ACH-RE-4
Helldobler Wolfgang	Achental	Tourismusverbund Bergen-Siegsdorf; Bergen / Hochfölln-Seilbahn	Leiter Tourismusverbund / Marketingleitung Hochfölln-Seilbahn	Tourismus	03.04.2017 (telefonisch)	ACH-TR-3
Hennes Stephanie	Achental	Ökomodell Achental, Geschäftsstelle; Schleching	Projektleiterin Integrierte Ländliche Entwicklung	Regionalentwicklung	27.02.2017 (telefonisch)	ACH-RE-1
Heser Hans-Michael	Achental	Maler Farben Heser; Unterwössen / Ökomodell Achental	Geschäftsführer / Rechnungsprüfer Ökomodell	Handwerk	09.03.2017	ACH-SO-1
Irlacher Fritz	Achental	Ökomodell Achental; Schleching	Ehrevorsitzender und Gründer Ökomodell / ehemals Bürgermeister Schleching und 1. Vorsitzender Ökomodell	Kommunalpolitik / Regionalentwicklung	09.03.2017	ACH-KP-3
Kattari Stefan	Achental	Gemeinde Grassau / Museum Salz & Moor; Grassau	Gästeführer / Museumsleiter (früher Gebietsbetreuer beim Ökomodell Achental)	Tourismus	08.03.2017	ACH-TR-2
Loferer Josef	Achental	Gemeinde Schleching / Ökomodell Achental	Bürgermeister / 1. Vorsitzender	Kommunalpolitik / Regionalentwicklung	10.03.2017	ACH-KP-2
Moritz Josef	Achental	Hotel Wessner Hof, mit angeschlossenen landwirtschaftlichem Betrieb; Marquartstein	Hotelinhaber und Geschäftsführer / Betriebsleiter	Tourismus / Landwirtschaft	10.03.2017	ACH-TR-1
Nitschke Marc	Achental	Gemeinde Übersee	Bürgermeister	Kommunalpolitik	08.03.2017	ACH-KP-1
Schwarz Kathrin	Achental	Ökomodell Achental, Geschäftsstelle; Schleching	Gebietsbetreuerin (Naturschutz)	Regionalentwicklung / Naturschutz	10.03.2017	ACH-RE-3
Wimmer Wolfgang	Achental	Ökomodell Achental, Geschäftsstelle / Biomassehof Achental; Grassau	Geschäftsführer Ökomodell / Geschäftsführer Biomassehof	Regionalentwicklung / Energie	08.03.2017	ACH-RE-2
Eberhardt Rolf	Bregenzerwald	Geschäftsstelle Naturpark Nagelfluhkette; Immenstadt (DE)	Naturparkleiter	Regionalentwicklung / Naturschutz	08.03.2017	BRE-RE-3

Name	Region	Institution	Funktion	Bereich	Datum	Code
Faißt Markus	Bregenzerwald	Holzwerkstatt Markus Faißt; Hittisau	Inhaber und Geschäftsführer	Handwerk	06.03.2017	BRE-SO-1
Flatz Guido	Bregenzerwald	Gemeinde Doren / Regionalplanungsgemeinschaft Bregenzerwald	Bürgermeister / Regio-Obmann	Kommunalpolitik / Regionalentwicklung	06.03.2017	BRE-KP-1
Hirschbühl Arnold	Bregenzerwald	Gemeinde Krumbach	Bürgermeister / Landwirt	Kommunalpolitik / Landwirtschaft	06.03.2017	BRE-KP-2
Kaufmann Oskar Leo	Bregenzerwald	Architekturbüro Oskar Leo Kaufmann; Dornbirn	Inhaber, Architekt	Architektur	07.03.2017	BRE-SO-3
Metzler Ingo	Bregenzerwald	Metzler Käse-Molke GmbH; Egg	Inhaber und Geschäftsführer	Landwirtschaft	07.03.2017	BRE-SO-2
Moosbrugger Herlinde	Bregenzerwald	Bregenzerwald Tourismus GmbH; Egg	Geschäftsführerin	Tourismus	07.03.2017	BRE-TR-1
Rädler Helga	Bregenzerwald	Frauenmuseum Hittisau / Kultur in Bewegung	Assistenz der Direktorin und Kulturvermittlerin Frauenmuseum / Geschäftsführerin	Kultur	07.03.2017	BRE-SO-4
Rüf Franz	Bregenzerwald	Telesis Entwicklungs- und Management GmbH; Alberschwende / Management Lokale Aktionsgruppe Vorarlberg / nördliches Vorarlberg (LEADER)	Geschäftsführer Telesis / Co-Leitung LAG-Management	Regionalentwicklung	07.03.2017	BRE-RE-2
Schrott Lukas	Bregenzerwald	Regionalentwicklung Bregenzerwald GmbH; Egg	Geschäftsführer	Regionalentwicklung	06.03.2017	BRE-RE-1
Schwarzmann Angelika	Bregenzerwald	Gemeinde Alberschwende / Regionalplanungsgemeinschaft Bregenzerwald	Bürgermeisterin / Vorstandmitglied Regio, Obmann-Stellvertreterin	Kommunalpolitik	07.03.2017	BRE-KP-3
Epp René	Entlebuch	Biosphäre Markt AG; Entlebuch	Leiter Operatives & Marketing, Leiter Geschäftsbereich Milchprodukte & Spezialitäten	Landwirtschaft / Regionalentwicklung	13.03.2017	ENT-SO-1
Ineichen Christian	Entlebuch	UNESCO Biosphäre Entlebuch, Biosphärenmanagement; Schüpheim	Stv. Direktor, Regionalmanager	Regionalentwicklung	13.03.2017	ENT-RE-1
Kuster Willy	Entlebuch	Hotel Rischli; Sörenberg	Geschäftsführer	Tourismus	15.03.2017	ENT-TR-2
Lötscher Fritz	Entlebuch	Gemeinde Escholzmatt-Marbach / UNESCO Biosphäre Entlebuch, Gemeindeverband	Gemeindepräsident / Präsident Gemeindeverband UNESCO Biosphäre Entlebuch	Kommunalpolitik / Regionalentwicklung	14.03.2017	ENT-KP-1
Lustenberger Karl	Entlebuch	Bergbahnen Sörenberg / Sörenberg Flühli Tourismus	Projektmanager Bergbahnen; ehemals Direktor / Vizepräsident Sörenberg Flühli Tourismus	Tourismus	23.03.2017 (telefonisch)	ENT-TR-3

Name	Region	Institution	Funktion	Bereich	Datum	Code
Roos Guido	Entlebuch	Region Luzern West, Geschäftsstelle; Wolhusen	Geschäftsführer	Regionalentwicklung	13.03.2017	ENT-RE-2
Rüegg Carolina	Entlebuch	Sörenberg Flühli Tourismus; Sörenberg / Verein Freunde der Biosphäre Entlebuch	Direktorin Sörenberg Flühli Tourismus / Präsidentin Verein	Tourismus	15.03.2017	ENT-TR-1
Schmid Armin	Entlebuch	Entlebucher Holzforum / Verband Luzerner Schreiner	Geschäftsleiter Holzforum / Leiter Weiterbildung Verband Luzerner Schreiner	Handwerk	14.03.2017 (mit Thalmann Peter)	ENT-SO-2
Schmid Hofer Annette, Dr.	Entlebuch	UNESCO Biosphäre Entlebuch, Biosphärenmanagement; Schüpflheim	Wiss. Mitarbeiterin, Arbeitsbereiche Qualität, Erfolgskontrolle, Zusammenarbeit Bund, Kanton, UNESCO	Regionalentwicklung	15.03.2017	ENT-RE-3
Thalmann Peter	Entlebuch	Entlebucher Holzforum / Entlebucher Wald-Holz GmbH; Ebnet	Präsident Holzforum / Geschäftsinhaber Entlebucher Wald-Holz GmbH	Forstwirtschaft / Handwerk	14.03.2017 (mit Schmid Armin)	ENT-SO-2
Wermelinger Sabine	Entlebuch	Gemeinde Flühli Sörenberg; Sörenberg	Gemeindepräsidentin	Kommunalpolitik	15.03.2017	ENT-KP-2
Wiesner Stefan	Entlebuch	Gasthof Rössli; Escholzmatt	Inhaber, Koch	Gastronomie / Tourismus	15.03.2017	ENT-SO-3