



Akteursnetzwerke an der Westküste Schleswig-Holsteins

*Entwicklung von Handlungsempfehlungen
zur Verbesserung der Kommunikation
der Schlüsselakteure*

Arbeitspapier 4

Februar 2006

Bente Zahl
Wolfgang Günther
Holger Spieckermann

Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH

- in Kooperation mit der Christian-Albrechts-Universität Kiel -

Wrangelstraße 16

D - 24105 Kiel



Telefon (0) 431 - 677118

Telefax (0) 431 - 675550

E-Mail: info@nit-kiel.de

www.nit-kiel.de

Kurzinformation

Thema	Akteursnetzwerke an der Westküste Schleswig-Holsteins. Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kommunikation der Schlüsselakteure.
Inhalt	Vorschläge für Ziele und Maßnahmen, Dokumentation der Ergebnisse eines Workshops mit Schlüsselakteuren der Region
Basis	Ergebnisse der Netzwerkanalyse für die Region Westküste, Expertenworkshop am 24. Januar 2006 in Büsum
Erstellt für	Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsvorhabens <i>Zukunft Küste - Coastal Futures</i>
Konzept und Bearbeitung	 Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH, Kiel Bente Zahl und Wolfgang Günther unter Mitarbeit von Karen Winkler In Kooperation mit  Institut für angewandtes Management und Organisation der Sozialen Arbeit, Köln Holger Spieckermann
Status	Februar 2006

Inhaltsverzeichnis

	Seite
KURZINFORMATION	1
INHALTSVERZEICHNIS	2
VORBEMERKUNG	3
I. ANSATZPUNKTE ZUM HANDELN	5
II. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	8
II.1. VERSTÄNDIGUNG ÜBER GEMEINSAME ZIELE	9
II.2. TECHNISCHE MAßNAHMEN	11
II.2.1. Regionale Adressdatenbank	11
II.2.2. Gemeinsame Internetplattform.....	11
II.2.3. Telefonkonferenzen	12
II.3. ORGANISATORISCHE MAßNAHMEN	13
II.3.1. Tag der Westküste	13
II.3.2. Sektorübergreifende Projekte und Veranstaltungen.....	14
II.3.3. Regionale Daten zusammenstellen und kommunizieren	15
II.4. „KÜMMERER“ ERNENNEN	16
III. ERGEBNISSE DES EXPERTENWORKSHOPS	18
III.1. DISKUSSION DER ZIELVORSCHLÄGE	18
III.2. DISKUSSION DER MAßNAHMENVORSCHLÄGE.....	20
IV. SCHLUSSBETRACHTUNG.....	23
V. LITERATUR	27
ANHANG.....	28
TEILNEHMER/-INNEN DES EXPERTENWORKSHOPS.....	28

Vorbemerkung

Die Westküste Schleswig-Holsteins sieht sich für die kommenden Jahre einer Reihe von ernsthaften Herausforderungen gegenüber. Sie wird sich u.a.

- einem zunehmend härteren Wettbewerb im Tourismus,
- differenzierten Ansprüchen der Urlaubsgäste,
- neuen nationalen und internationalen Anforderungen des Natur- und Umweltschutzes,
- veränderten politischen und ökologischen Rahmenbedingungen für die Fischerei und
- einem weiterem Ausbau der Windkraftnutzung, insbesondere auch auf See

stellen müssen.

Ein zentrales Ziel des Integrierten Küstenzonenmanagements (IKZM) ist es, eine vom Konsens getragene nachhaltige Küstenentwicklung zu unterstützen und Interessenskonflikte unter den vielfältigen Nutzungsansprüchen in Küstenregionen zu minimieren bzw. zu vermeiden.

Um als Region gemeinschaftlich im Sinne eines IKZM effektiv reagieren zu können und die oben beschriebenen Entwicklungen möglichst zum eigenen Vorteil nutzen zu können, ist es besonders wichtig, die Kommunikationsabläufe zwischen den verschiedenen Akteuren zu optimieren und ein konstruktives Kommunikationsklima zu erreichen. Mit Hilfe einer differenzierten Netzwerkanalyse werden deshalb im Rahmen von *Zukunft Küste – Coastal Futures* Barrieren im Bereich Kommunikation und Kooperation für die Westküste Schleswig-Holsteins identifiziert und Handlungsempfehlungen zur Überwindung von Kommunikationslücken bzw. zur Vermeidung von Redundanzen gegeben.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt des Vorhabens:

- Welche Kommunikationsmuster und Kooperationen existieren an der Westküste?
- Wo gibt es auffällige Lücken und redundante Häufungen im Kommunikationsnetz?
- Wodurch sind diese Lücken und redundanten Häufungen begründet?
- Wie lassen sich die Lücken schließen und Häufungen vermeiden?

Herausforderungen für die Westküste

Wichtig für die Zukunft der Westküste:

Optimierung der Kommunikationsabläufe

Forschungsfragen

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Verbesserung der Kommunikation in der Region waren die Ergebnisse von telefonischen Experteninterviews, die im Frühjahr 2005 mit 108 Schlüsselakteuren der Westküste durchgeführt wurden. Neben der Analyse des Ist-Zustandes spielten hierbei vor allem auch die Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge der befragten Akteure eine entscheidende Rolle. Unsere Schlussfolgerungen beziehen sich deshalb vor allem auf die von uns identifizierten Schlüsselakteure der Kreise Dithmarschen und Nordfriesland. Letztlich sollen jedoch nicht nur diese, sondern auch weitere (einflussreiche und auch weniger einflussreiche) Akteure von den Empfehlungen profitieren.

Obwohl sie zeitlich sehr stark belastet sind, haben sich 25 Akteure die Zeit genommen, unsere Handlungsempfehlungen im Rahmen eines Expertenworkshops zu diskutieren. Hierfür möchten wir uns ganz herzlich bedanken. Ebenfalls bedanken möchten wir uns bei Dr. Andreas Kannen, Dr. Katharina Licht-Eggert und Antje Bruns vom Forschungs- und Technologiezentrum (FTZ) in Büsum, die uns die für diesen Workshop notwendige Infrastruktur zur Verfügung gestellt haben, als Ansprechpartner für organisatorische Fragen zur Verfügung standen und die Ergebnisse des Workshops protokolliert haben.

Zum besseren Verständnis des nachstehenden Textes empfehlen wir dem interessierten Leser die Lektüre des Arbeitspapiers 3 (Zahl/Spieckermann 2005), in dem die Ergebnisse der im Sommer 2005 an der Westküste Schleswig-Holsteins durchgeführten Netzwerkanalyse ausführlich dokumentiert sind. Die Untersuchung liefert wichtige Hintergrundinformationen, die das Verständnis dieses Arbeitspapiers erleichtern. Wer sich für die theoretischen Grundlagen und die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen der Untersuchungsregion interessiert, dem seien auch die beiden ersten Arbeitspapiere empfohlen, die im Rahmen des Projektes *Zukunft Küste – Coastal Futures* vom Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (N.I.T.) angefertigt wurden (Zahl 2004 und Ziesemer/Zahl 2005).

Empfehlungen auf Basis von Interviews mit Schlüsselakteuren

Anschließend: Diskussion der Ergebnisse mit Experten

AP 1 bis 3 liefern wichtige Hintergrundinformationen

I. Ansatzpunkte zum Handeln

Insgesamt hat die Netzwerkanalyse verdeutlicht, dass die Akteure an der Westküste Schleswig-Holsteins vergleichsweise gut miteinander vernetzt sind und mehrere Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Netzwerk erfüllen.

Akteure sind gut vernetzt

Nichtsdestotrotz hat die Analyse auch gezeigt, dass es auch einige Auffälligkeiten gibt, die im Folgenden kurz zusammengefasst werden:

- Es gibt eine deutliche Segmentierung der Akteure in räumlicher Hinsicht, d.h. Akteure aus dem Kreis Dithmarschen sind eher an der Peripherie des Netzwerkes zu verorten.
- Viele Kontakte scheinen nur lockerer Art zu sein, da an den intensiveren (symmetrischen) Beziehungsnetzen nur wenige Akteure beteiligt sind.
- Viele Akteure haben den Wunsch nach mehr Kontakten zum Ausdruck gebracht. Dies weist daraufhin, dass es doch noch „Lücken“ im Netzwerk gibt. Besonders häufig wünschen sich die Dithmarscher eine stärkere Vernetzung.
- Sich zu kennen und miteinander zu kommunizieren, führt nicht automatisch dazu, dass alle sich gut informiert und integriert fühlen. Dies äußert sich u.a. darin, dass 25% der Akteure ihre persönliche Einbindung in das Netzwerk nur als befriedigend, 12% als ausreichend und 10% als mangelhaft bzw. ungenügend beurteilen.
- Größtes Problem im Netzwerk ist – nach Auffassung der Akteure – die „gesellschaftliche Ferne“, d.h. unklare Zuständigkeiten, fehlende persönliche Kontakte, zu wenige Möglichkeiten, sich zu treffen, zu viele Cliques und Seilschaften, eine unzureichende Kommunikation zwischen einzelnen Sektoren.
- Zeitmangel und „sachliche Ferne“, also z.B. unsachliche Diskussionen, zu viele und zu unstrukturierte Informationen, mangelnde Transparenz, Akteure mit wenig Sachverstand, Datendefizite, unklare Ziele und der fehlende Überblick sind ebenfalls ein Problem genauso wie die großen Distanzen, die zurückgelegt werden müssen, um andere Akteure persönlich zu treffen.
- Problematisch sind auch die „psychologische Ferne“ (dazu gehören z.B. Misstrauen, Neid und Missgunst,

Viele lockere Kontakte

Stärkere Vernetzung erwünscht

Einige Akteure sind mit ihrer Einbindung unzufrieden

Cliques und Seilschaften

Unsachliche Diskussionen

Neid & Missgunst

aber auch übermäßig emotionale Diskussionen) und das Fehlen des regionalen Zusammenhalts.

Des Weiteren gibt es auch einige Tatbestände im Netzwerk der Westküste, die einerseits positiv sind, andererseits aber auch eventuell negative Folgen für das Netzwerk haben können:

- Durch die relativ gute sektor-übergreifende Vernetzung gibt es keine sektoralen Subnetzwerke, die Schlüsselthemen in ihren Bereichen zielorientiert vorantreiben.
- Da es sich um ein relativ homogenes Netzwerk mit wenigen hierarchischen Strukturen handelt, können sich Steuerungsprobleme bei der Bildung von zielorientierten Netzwerken oder der Initiierung von Innovationen ergeben. Hierzu werden sowohl Promotoren benötigt, die Themen vorantreiben, als auch machtstarke Akteure, die für die Verbreitung in den vorhandenen administrativen Strukturen sorgen.

Es wurde aber nicht nur Kritik von den Befragten geäußert, sondern auch verschiedene Lösungsansätze, die im Folgenden beschrieben werden:

- Nach Meinung der befragten Akteure sollte ein ideales Kommunikationsnetzwerk vor allem den Austausch von Informationen und die Kommunikation mit bedeutsamen Akteuren ermöglichen. Aber auch die Möglichkeit, Rat und Hilfe zu erhalten und der regelmäßige Kontakt zu anderen Akteuren werden von der überwiegenden Mehrheit als wichtig erachtet.
- Obwohl sich die Vernetzung der Sektoren in der Untersuchung ziemlich gut darstellt, gibt es einen relativ intensiven Wunsch nach mehr intersektoraler Kooperation. Wünschenswert erscheint vor allem die verstärkte Kooperation der Wirtschaft mit den Sektoren Politik, Verwaltung/Justiz sowie Wissenschaft/Bildung.
- Zur Verbesserung der Kommunikation im Netzwerk wünschen sich die Akteure regelmäßige Treffen mit anderen Akteuren der Westküste, einen optimierten (≠ vermehrten) Informationsfluss und eine verbesserte Zusammenarbeit der regionalen Akteure, mehr Offenheit und Ehrlichkeit sowie mehr Zielstrebigkeit bzw. Effizienz. In diesem Zusammenhang werden auch der Einsatz elektronischer Medien und eines neutralen Koordinators angeregt sowie neue Organisationsstrukturen.

Sektoren bilden keine Subnetzwerke

Wer treibt regionale Themen voran?

Wichtig:


Austausch von Information und Kommunikation mit wichtigen Akteuren

Stärkerer Einbezug der Wirtschaft

Erwünscht:

- **regelmäßige Treffen**
- **besserer Informationsfluss**
- **Ehrlichkeit**
- **neutraler Koordinator**

Die nachfolgende Abbildung fasst zusammen, in welchen Bereichen Ansatzpunkte zum Handeln identifiziert werden konnten:

Ansatzpunkte zum Handeln 

- **Hohe Netzwerkdichte, aber wenig intensive Kontakte**
- **Verhältnis zwischen Nordfriesland und Dithmarschen**
- **Misstrauen untereinander**
- **Unklare Zuständigkeiten**
- **Fehlende persönliche Kontakte**
- **Cliquenbildung**
- **Zeitmangel**
- **Mangelnde Transparenz**
- **Große Entfernungen**




Abbildung 1

II. Handlungsempfehlungen

Das N.I.T. schlägt zur Optimierung der Kommunikation an der Westküste Schleswig-Holsteins vor, zunächst gemeinsame Ziele zu definieren und anschließend Maßnahmen aus verschiedenen Handlungsfeldern zu ergreifen (vgl. Abbildungen 2 und 3).

**Erst Ziele,
dann Maßnahmen**

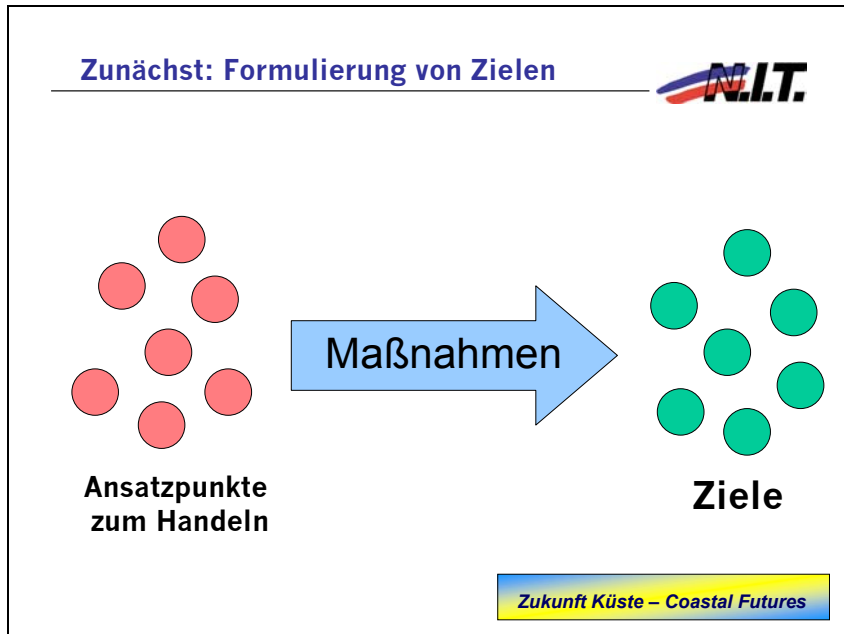


Abbildung 2

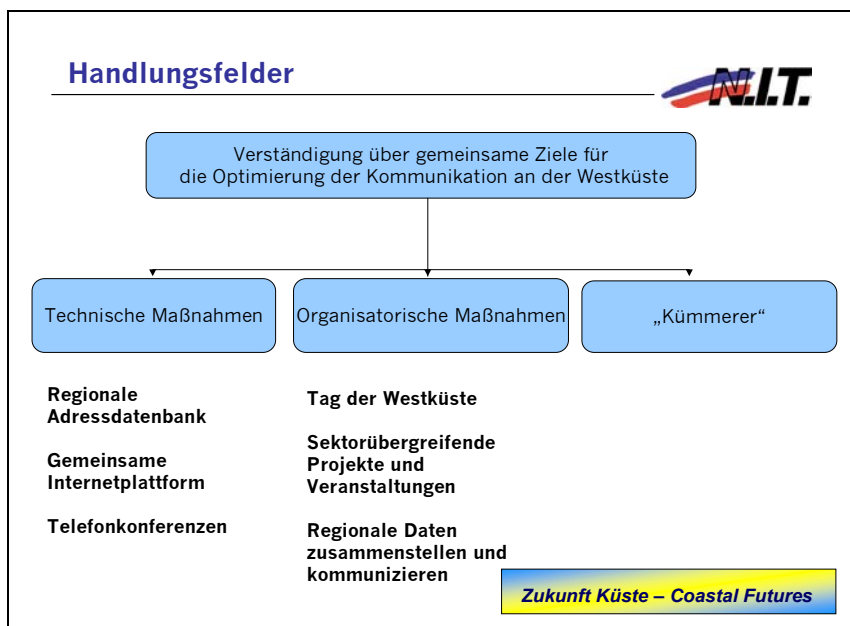


Abbildung 3

Die Vorschläge werden auf den folgenden Seiten näher erläutert. Sie leiten sich aus den inhaltlichen Befunden der Analyse der Netzwerkstrukturen ab. Die inhaltlichen Ziele der Empfehlungen werden deshalb jeweils an den Anfang des Kapitels gestellt.

Ziele basieren auf den Ergebnissen der Interviews

II.1. Verständigung über gemeinsame Ziele

Die Ergebnisse der Analyse der Kommunikationsstrukturen und Netzwerke an der Westküste Schleswig-Holsteins sind in einigen Punkten ambivalent. Einerseits wurde ein hoher Vernetzungsgrad der Akteure festgestellt, andererseits artikulierten viele Akteure einen hohen Kommunikationsbedarf und die Notwendigkeit eines zusätzlichen Austausches.

Ambivalente Ergebnisse

Um hierüber Einigkeit zu erzielen und Kommunikationsstrategien zu entwickeln, ist eine Einigung über gemeinsame Ziele erforderlich. Hierfür sind langfristige, strategische Ziele notwendig. Aus den strategischen Zielen müssen dann operative Ziele und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.


Verständigung über gemeinsame Ziele

Für ein gemeinsames koordiniertes Handeln ist die explizite Formulierung des angestrebten Zieles bzw. der angestrebten Ziele unerlässlich. Dies ist deshalb auch die erste Handlungsempfehlung: Es müssen klare und realistische Ziele für die Ausrichtung der Maßnahmen im Bereich der Kommunikationsoptimierung formuliert werden (d.h. nicht notwendigerweise mehr, sondern vor allem besser kommunizieren). Diese Ziele müssen im Konsens der wesentlichen Akteure ermittelt werden.

Der dazu notwendige Realismus ergibt sich aus der Berücksichtigung des aktuellen Kenntnisstandes über die vorhandenen Netzwerk- und Kommunikationsstrukturen und den Ressourcen, die für deren Beeinflussung zur Verfügung stehen. Für einzelne Maßnahmen müssen überprüfbare Unterziele formuliert werden, die in einem erkennbaren Zusammenhang zur allgemeinen Zielsetzung stehen.

Unterziele für einzelne Maßnahmen

Auf Grundlage der Interviewergebnisse hat das N.I.T. folgende Zielvorschläge entwickelt, die am 24. Januar 2006 im Rahmen eines Expertenworkshops diskutiert und leicht modifiziert wurden (vgl. Kap. III.1):

Vorschläge für gemeinsame Ziele 

- Informationsfluss verbessern:
 - ▶ zwischen und innerhalb der beiden Kreise
 - ▶ zwischen und innerhalb der Sektoren
- Informationsflut eindämmen/kanalisieren
- Regionale Zusammenarbeit verbessern (NF & Dithmarschen)
- Persönliche Kontakte der Akteure intensivieren
- Kenntnisstand über bedeutsame Akteure und deren Zuständigkeiten verbessern
- Bessere Integration der Wirtschaft
- Jüngere und neu hinzugekommene Akteure besser integrieren
- Kommunikation zeitsparender gestalten
- Sachkenntnis der Akteure verbessern
- Transparenz der Entscheidungen erhöhen
- Keine Benachteiligung aufgrund von räumlicher Entfernung
- Kommunikation weniger emotional gestalten
- Kirchturmdenken abschaffen




Abbildung 4

Zur Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit wäre in diesem Zusammenhang auch die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes denkbar.

60% der Befragten stimmen der Aussage zu „Ein ideales Kommunikationsnetzwerk an der Westküste müsste einem gemeinsamen Leitbild folgen (Ältere: 66%, Jüngere (= ab 1955 geboren) 52%, Politik 72%, Wirtschaft 52%).“

In einem gemeinsamen Leitbild könnten die Akteure der Westküste Schleswig-Holsteins übergreifende Ziele der Region festhalten, die als Basis und Ausgangspunkt für zukünftige Handlungen dienen. Je mehr Akteure diesem Leitbild zustimmen, desto stärker ist später auch die Chance, gemeinsam an einem Strang zu ziehen statt gegeneinander zu arbeiten. Ein stimmiges Leitbild würde dem Handeln ein gemeinsames Ziel, allen Akteuren eine klare Vorgabe und die notwendige Motivation zur Umsetzung von Maßnahmen geben. Ein solches Leitbild könnte beispielsweise an einem „Tag der Westküste“ entwickelt werden (vgl. Kapitel II.3.1).

An dieser Stelle muss jedoch erwähnt werden, dass nicht alle befragten Akteure es für erstrebenswert halten, dass das Kommunikationsnetzwerk einem gemeinsamen Leitbild folgt. Deshalb ist es wichtig, evtl. Gegenargumente ernst zu nehmen. Weil bei vielen Akteuren evtl. nur der Begriff des Leitbildes negativ besetzt ist, wäre auch denkbar, nicht von einem Leitbild zu sprechen, sondern einen anderen Begriff zu wählen.

Gemeinsames Leitbild?

Ergebnis der Netzwerkanalyse

Gegenargumente ernst nehmen

II.2. Technische Maßnahmen

II.2.1. Regionale Adressdatenbank

14% der Befragten regen an, die regionale Zusammenarbeit zu verbessern und 11% wünschen sich einen verstärkten Einsatz elektronischer Medien.

**Ergebnis der
Netzwerkanalyse**

Ziele:

- Kenntnisstand über bedeutsame Akteure und deren Zuständigkeiten verbessern
- Regionale Zusammenarbeit verbessern
- Informationsflut eindämmen/kanalisieren

Herangehensweise:

Nicht jeder muss alle Informationen erhalten, aber jeder sollte auf unkomplizierte Weise Zugang zu den Informationen bekommen, die er für seine Arbeit benötigt. Das bedeutet: Anzustreben ist eine stärkere Selektion bei der Aussendung von Informationen bzw. eine zielgruppenspezifische Ansprache der interessierten Akteure. Hierzu muss jedoch allen Akteuren bekannt sein, wer für welche Gebiete zuständig ist und wer sich für welche Themen interessiert.

**Einfacher Zugang zu
Adressdaten**

Wer ist zuständig?

Hierbei könnte eine regionale Adressdatenbank helfen. Diese würde z.B. im internen Bereich der Homepage zum Download bereit stehen und könnte beim Versand von E-Mails, Rundschreiben und Newslettern genutzt werden. Wichtig ist, dass diese Datenbank ständig aktualisiert wird. Als Basis könnte die MS Access Datenbank dienen, die vom N.I.T. für die Interviews mit den Key Stakeholdern genutzt wurde.

Regelmäßige Aktualisierung notwendig

II.2.2. Gemeinsame Internetplattform

11% der Befragten wünschen sich einen verstärkten Einsatz elektronischer Medien.

**Ergebnis der
Netzwerkanalyse**

Ziele:

- Informationsfluss verbessern
- Kirchturmdenken abschaffen

Herangehensweise:

Bisher hat jeder Kreis eine eigene Homepage, jeder Sektor seine eigenen Internetseiten. Um die Region als Ganzes darzustellen, wäre die Einrichtung einer gemeinsamen Internetplattform sicherlich sinnvoll. Hierbei ist zu beachten, dass eine zusätzliche Homepage nur dann Sinn macht, wenn sie informativ und gut gepflegt ist. Sie müsste gegenüber den zahlreichen bereits vorhandenen Internetauftritten einen eindeutigen Mehrwert bieten.

Die zu erstellende Homepage könnte sich aufgliedern in einen öffentlichen und einen (Passwort geschützten) internen Bereich, der vor allem für den Austausch von Dokumenten verwendet wird. Aber auch aktuelle Listen mit Ansprechpartnern und deren Adressen müssten hier zu finden sein (vgl. Kapitel II.2.1). Beinahe selbstverständlich ist die Notwendigkeit der Verlinkung der gemeinsamen Seite mit allen relevanten Internetseiten der Region.

**Öffentlicher und
interner Bereich**

II.2.3. Telefonkonferenzen

26% der Befragten klagen über Zeitmangel, 13% der Befragten geben an, dass die großen räumlichen Entfernungen die Teilnahme an Veranstaltungen und Treffen erschweren und 11% der Befragten wünschen sich mehr Zielstrebigkeit und Effizienz.

**Ergebnis der
Netzwerkanalyse**

Ziele:

- Keine Benachteiligung aufgrund von räumlicher Entfernung
- Kommunikation zeitsparender gestalten

Herangehensweise:

Sowohl bei Treffen als auch bei schriftlichen Unterlagen und Telefonaten sollte zukünftig mehr Wert auf Effizienz gelegt werden. Dies betrifft nicht nur die Inhalte (lieber kurz und prägnant als lang und ausschweifend), sondern auch die Berücksichtigung der räumlichen Gegebenheiten (z.B. Insel-lage/Abfahrtszeiten der Fähren) und bereits feststehender Termine.

Effizienz steigern!

Nicht immer ist es nötig, eine weite Reise auf sich zu nehmen, um andere Akteure persönlich zu treffen. Gelegentlich können auch Telefon- oder Videokonferenzen diese zeit- und

kostenaufwändigen Treffen ersetzen. Bei einigen Teilnehmern wird die Hemmschwelle bezüglich dieser Methoden relativ groß sein. Hier hilft vermutlich nur eines: Ausprobieren (z.B. im Anschluss an einen „Tag der Westküste“ mit Teilnehmern eine Arbeitsgruppe).

**Ab und zu mal am
Telefon konferieren**

II.3. Organisatorische Maßnahmen

II.3.1. Tag der Westküste

90% der befragten Akteure stimmen der Aussage zu „Ein ideales Akteursnetzwerk an der Westküste müsste **regelmäßigen** Kontakt zu anderen Akteuren bieten“, 35% beklagen die „gesellschaftliche Ferne“ und 34% schlagen vor, dass es zukünftig regelmäßige Treffen geben müsste.

**Ergebnis der
Netzwerkanalyse**

Ziele:

- Informationsfluss verbessern
- Persönliche Kontakte der Akteure intensivieren
- Jüngere und neu hinzugekommene Akteure besser integrieren
- Regionale Zusammenarbeit verbessern
- Transparenz der Entscheidungen erhöhen

Herangehensweise:

Ein Netzwerk wird nicht allein durch kühles Management bestimmt. Es bedarf auch „heiße“ Bestandteile. Die Beziehungen der Akteure zueinander spielen deshalb eine wichtige Rolle für die Kommunikation. Für kooperative Problemlösungen sind nichtstrategische Interaktionsformen, wie z.B. emotionales Ausdrucksverhalten und die kommunikative Erzeugung von Verpflichtungen, notwendig.

**Kontakte der Akteure
zueinander sind
besonders wichtig**

Über gemeinsam geteilte Werte und Überzeugungen, aber auch über gemeinsame Erfahrungen und Ereignisse verbreitet sich im Netzwerk eine verständigungsorientierte Interaktionskultur und eine verbindende Corporate Identity. Voraussetzung hierfür ist, dass die Akteure sich mit der Region Westküste identifizieren. Diese Identifikation kann durch Vertrauen bildende Maßnahmen erzeugt oder verstärkt werden (hierzu eignen sich Empfänge, Events oder auch Spaziergänge und Exkursionen in die Region).

**Interaktionskultur
schaffen**

Das Netzwerk der Westküste zeichnet sich durch Homogenität und wenig Hierarchien aus. Gemeinsame Treffen bieten die Möglichkeit, neue Akteure zu integrieren und neue Ideen in die Region zu bringen. Obwohl die meisten Schlüsselakteure zeitlich stark belastet sind, erscheint die Einführung regelmäßiger Treffen, die gezielt einen Rahmen für mehr und vor allem persönlich und inhaltlich effektiveren Austausch bieten, äußerst sinnvoll. Was genau unter „regelmäßig“ verstanden wird, müsste jedoch noch genauer definiert werden (z.B. einmal jährlich, einmal im halben Jahr, monatlich...).

Integration neuer Akteure

Gute Ideen vorantreiben

Denkbar wäre z.B. ein „Tag der Westküste“, der jedes Jahr an einem festen Termin und abwechselnd in Dithmarschen und Nordfriesland stattfindet. Die Organisation dieses Tages könnten die Sektoren reihum übernehmen. Neben Informationen über regionale Themen, sollte die Möglichkeit zu ungezwungenen Gesprächen im Vordergrund stehen – also Arbeitsgruppen zu zuvor definierten Themen statt Podiumsvorträge. Obwohl im Vordergrund die Förderung der Kommunikation steht, ist die Wahl des Themas der Veranstaltung von entscheidender Bedeutung für die Attraktivität der Veranstaltung. Hier wäre auch ein inhaltlicher Input von externen Fachleuten als Diskussionsgrundlage denkbar. Wichtige Rahmenbedingungen: Möglichst viele Pausen, gut lesbare und informative Namensschilder.

Fester Termin, wechselnde Orte und Themen

Bei Bedarf können solche Treffen natürlich auch häufiger stattfinden. Wichtig ist, dass sich der Aufwand für die Akteure „lohnt“, d.h. jeder einzelne muss von diesem Tag profitieren können.

Treffen müssen sich lohnen!

II.3.2. Sektorübergreifende Projekte und Veranstaltungen

25% der Befragten wünschen sich eine bessere Kooperation der Sektoren. 55% schlagen vor, dass Wirtschaft und Politik zukünftig verstärkt kooperieren sollten, 53% nennen Politik und Verwaltung, 48% Wirtschaft und Verwaltung.

Ergebnis der Netzwerkanalyse

Ziele:

- Persönliche Kontakte der Akteure intensivieren
- Bessere Integration der Wirtschaft
- Sachkenntnis der Akteure verbessern

Herangehensweise:

Vor allem bei Veranstaltungen und Projekten, aber auch in vielen anderen Bereichen könnten einzelne Sektoren verstärkt mit anderen kooperieren. In den Interviews wurde der Sektor Wirtschaft besonders häufig als gewünschter Kooperationspartner genannt. Wichtig ist, dass eine sogenannte „Win-Win-Situation“ entsteht, dass also beide Partner von dieser Kooperation profitieren. Dieser Profit kann, muss jedoch nicht zwangsläufig ökonomischer Natur sein. Das Ergebnis könnte z.B. auch darin bestehen, neue Kontakte geknüpft oder fachfremde Anregungen für die eigene Arbeit erhalten zu haben.

**„Win-Win-Situation“
schaffen**

II.3.3. Regionale Daten zusammenstellen und kommunizieren

22% der Befragten bemängeln die sachliche Ferne der Akteure und 17% der Befragten regen an, dass der Informationsfluss verbessert werden müsse.

**Ergebnis der
Netzwerkanalyse**

Ziele:

- Sachkenntnis der Akteure verbessern
- Informationsflut kanalisieren

Herangehensweise:

Um zu erreichen, dass Diskussionen sachlicher geführt werden, muss sichergestellt werden, dass die Akteure über die notwendige Sachkenntnis verfügen. Dazu sollte zunächst geprüft werden, welche Informationen bzw. welche Daten in der Region bereits vorhanden sind und welche Möglichkeit es gibt, diese Informationen allen interessierten Akteuren zur Verfügung zu stellen (hier könnte z.B. die gemeinsame Internetplattform genutzt werden). In einem zweiten Schritt müsste dann geklärt werden, welche Daten zusätzlich erhoben werden müssten und wie die Akteure am besten Zugang zu diesen Informationen erhalten. Wichtig ist, dass diese Daten übersichtlich und gut strukturiert sind (z.B. nach verschiedenen Themen) und dass die Akteure zur Nutzung dieser Daten motiviert werden.

Informationen sammeln und sortieren

II.4. „Kümmerer“ ernennen

8% beklagen, dass der regionale Zusammenhalt fehlt und 10% würden einen unabhängigen Vermittler/Koordinator einsetzen.

**Ergebnis der
Netzwerkanalyse**

Ziele:

- Regionale Zusammenarbeit verbessern
- Verbreitung der Ziele und Ideen auf allen Ebenen
- Umsetzung der Maßnahmen vorantreiben

Herangehensweise:

Um zur Optimierung der Kommunikation an der Westküste Schleswig-Holsteins einen spürbaren Beitrag zu leisten, ist eine Umsetzung der Ziele und Maßnahmenvorschläge in reales Handeln nötig. Grundsätzlich gilt, dass die bisherigen Akteure der Region - jeder in seinem Aufgabenbereich - sich um die Umsetzung kümmern müssen. Aus diesem Grund ist die Verbreitung der Ziele und Ideen auf allen Ebenen wichtig. Denn nur dann, wenn die betreffenden Personen das gemeinsame Ziel kennen (und anerkennen), kann von ihnen erwartet werden, dass sie sich auch für dieses einsetzen. Wichtig ist daher auch die Information und Motivation der Beteiligten.

**Von der Umsetzung
sind alle Akteure
betroffen**

Von übergeordneter Bedeutung ist auch die Abstimmung in allen Bereichen und auf allen Arbeitsebenen, die die regionale Zusammenarbeit anspricht. Die nachhaltige Entwicklung der Region Westküste ist ein sehr komplexes Feld, in dem viele, sehr unabhängige Akteure in zwei verschiedenen Kreisen tätig sind. Solche Netzwerke brauchen zur Zielerreichung eine hinreichende Infrastrukturausstattung. Hier muss sich jemand für die zielgerichtete Umsetzung verantwortlich fühlen, nach Möglichkeit sogar dafür bestimmt werden. Benötigt wird ein so genannter „Kümmerer“.

**Abstimmung ist
wichtig**

**Einer muss sich um
die Umsetzung
kümmern**

Hierbei muss es sich jedoch nicht um eine Person handeln, die von Amts wegen bestimmt wird. Wer diese Position einnehmen könnte, hängt auch von den Zielsetzungen der Region ab. Es sollte nämlich jemand sein, der für sich persönlich oder für seine Organisation ein Interesse an diesen Zielen hat. In Frage kämen z.B. die Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

Denkbar sind verschiedene Aufgaben des „Kümmerers“:

- Vermittlung von Informationen über die Ziele der Region nach innen und außen („Infodrehscheibe“)
- Motivations- und Überzeugungsarbeit, damit auf betrieblicher und lokaler Ebene konkrete Maßnahmen durchgeführt werden, die zu den Zielen der Region passen
- Koordination von Aktivitäten
- Regelmäßige Überprüfung der Kommunikation auf Defizite, Erstellung einer Mängelliste („Monitoring“)

Aufgaben

Selbstverständlich kann diese Aufgabe auch von zwei Personen übernommen werden, die sich die Arbeit teilen. In diesem Fall sollte aber klar sein, wer für wen der Ansprechpartner ist (z.B. ein „Kümmerer“ für Dithmarschen und ein „Kümmerer“ für Nordfriesland).


Der „Kümmerer“ sollte von einer Steuerungsgruppe begleitet werden, der Akteure aus beiden Kreisen und unterschiedlichen Sektoren angehören.

Steuerungsgruppe?

III. Ergebnisse des Expertenworkshops

Die Handlungsempfehlungen wurden am 24. Januar 2006 auf einem Expertenworkshop in Büsum präsentiert und diskutiert. Insbesondere ging es dabei darum, ob diese Empfehlungen Erfolg versprechend, praxisnah und umsetzbar sind bzw. an welchen Stellen eventuell noch Verbesserungsbedarf besteht. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Workshops mit Schlüsselakteuren der Region dokumentiert.¹

Diskussion der Ergebnisse mit Experten

Der Expertenworkshop im Überblick 

- **Teilnehmer/-innen:**
 - ▶ 25 Expertinnen und Experten der Westküste
 - ▶ 6 Coastal Futures-Mitarbeiter/-innen
 - ▶ Teilnehmerliste im Anhang
- **Programm:**
 - ▶ Begrüßung (Andreas Kannen, FTZ)
 - ▶ Einführung (Wolfgang Günther, N.I.T.)
 - ▶ Ausgewählte Ergebnisse der Netzwerkanalyse und Handlungsempfehlungen für die Westküste (Bente Zahl, N.I.T.)
 - ▶ Diskussion der Zielvorschläge des N.I.T.
 - ▶ Diskussion der Maßnahmenvorschläge des N.I.T. zur Verbesserung der Kommunikation
 - ▶ Zusammenfassung (Wolfgang Günther, N.I.T.)

Zukunft Küste – Coastal Futures

Agenda

Abbildung 5

III.1. Diskussion der Zielvorschläge

Die anwesenden Experten sehen Defizite im Bereich der Kommunikation und betrachten die Verständigung über gemeinsame Ziele für die Optimierung der Kommunikation an der Westküste als grundsätzlich notwendige Maßnahme. Nach kurzer Diskussion zeigten sie sich mit der Mehrzahl der vom N.I.T. vorgeschlagenen Ziele einverstanden.

¹ An dieser Stelle möchten wir auch denjenigen Experten danken, die uns telefonisch oder per E-Mail mit interessanten Anregungen versorgt haben. Soweit möglich, wurden diese Ideen ebenfalls berücksichtigt.

Neu aufgenommen wurden zwei Ziele, die sich mit der psychologischen Seite der Kommunikation beschäftigen: zum einen das bessere Verständnis für die Beweggründe der anderen Akteure und zum anderen der Respekt für Andersdenkende.

Aufnahme von weiteren Zielen

Ranking der Ziele, die die Akteure für wichtig halten (neu aufgenommene Ziele in kursiver Schrift):

- Informationsfluss verbessern:
 - ▶ zwischen und innerhalb der Kreise
 - ▶ zwischen und innerhalb der Sektoren
- Kenntnisstand über bedeutsame Akteure und deren Zuständigkeiten verbessern
- Kommunikation zeitsparender gestalten
- Transparenz der Entscheidungen verbessern/erhöhen
- Bessere Integration der Wirtschaft² und jüngerer und neuer Akteure
- *Kenntnis und Verständnis für die Wertesysteme anderer Akteure verbessern (dabei sollen die unterschiedlichen Einstellungen der Akteure als Schatz begriffen werden, der von allen genutzt werden kann)*
- *Gesprächskultur entwickeln und optimieren/Respekt für Andersdenkende entwickeln*

Wichtige Ziele

Folgende Ziele gelten als nützlich, sind für die Experten aber nicht ganz so wichtig wie die oben genannten Ziele:

- Informationsflut eindämmen/kanalisieren
- Räumliche Entfernung beachten
- Persönliche Kontakte intensivieren
- Sachkenntnis der Akteure verbessern

Nützliche Ziele

Die Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit zwischen Nordfriesland und Dithmarschen erscheint zwar grundsätzlich wichtig, im Vergleich zu den anderen Zielen aber nachrangig. Die Abschaffung des Kirchturmdenkens hingegen ist kein eigenes Ziel einer optimierten Kommunikation, sondern wird als Bestandteil anderer Ziele gesehen (z.B. der eben erwähnten Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit).

Nachrangige Ziele

² Die Zuordnung der Wirtschaftsakteure wurde vom N.I.T. nach dem Expertenworkshop noch einmal überprüft, weil Vertreter der IHK und der Kreishandwerkerschaft vermutet hatten, bestimmte Akteure seien versehentlich nicht dem Sektor Wirtschaft, sondern anderen Sektoren zugeordnet worden. Dies war jedoch nicht der Fall.

Eine weitere Idee betraf die Beibehaltung bzw. Ausweitung der in Dithmarschen bereits erfolgreich praktizierten **Kamingespräche**, welche von der Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel (egeb) organisiert werden und mit unterschiedlichen Teilnehmern zu variierenden Themen stattfinden. Bei der Einladung sollten weder Kreis- noch Branchengrenzen zu starr gezogen werden, damit möglichst vielfältige Gesprächsrunden zustande kommen.

Kamingespräche

Die Entwicklung und Durchführung **sektor- und regionsübergreifender Projekte** (als „Kristallisationskeime“) wurde von den Experten begrüßt. Wichtig ist, dass auch wirklich alle Partner von dieser Kooperation profitieren. In diesem Zusammenhang wurde jedoch auch darauf hingewiesen, dass Projekte in der Regel sehr zeitintensiv seien und dass es schon jetzt sehr viele Projektideen gäbe, die auf ihre Umsetzung warteten. Vorrangig sei daher die Umsetzung bereits bestehender Ideen.

Umsetzung ist wichtiger als Neuentwicklung

Auch eine **regionale Adressdatenbank** wird von einigen Experten als hilfreich und nützlich bezeichnet. Sie sollte öffentlich zugänglich sein und über eine Suchfunktion verfügen, so dass beispielsweise nach Akteuren aus bestimmten Sektoren gesucht werden kann. Ein umfangreicher Grundstock von über 1.400 Personen und ebenso vielen Institutionen wurde im Rahmen des Projektes *Zukunft Küste - Coastal Futures* bereits in einer passwortgeschützten, internetbasierten Datenbank zusammengestellt und wird bis zum Ende der Projektlaufzeit (Anfang 2007) regelmäßig aktualisiert. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass diese Daten vom Projektverbund zur Verfügung gestellt werden. Fraglich ist jedoch, wer sich zukünftig um die Erstellung und die Aktualisierung einer solchen Datenbank kümmern könnte.

Datenbasis bereits vorhanden

In diesem Zusammenhang muss jedoch auch erwähnt werden, dass einigen Akteuren auch eine Information darüber genügt, an wen sie sich ggf. wenden müssten, um Adressen relevanter Akteure zu erhalten.

Die Benennung eines **Kümmersers**, der über regionale Kenntnisse verfügt, wird als ebenso wichtig wie schwierig eingestuft. Fraglich ist vor allem, wo diese Aufgabe angesiedelt sein könnte. Denkbar wäre, dass die Potenziale des Regionalmanagements dazu genutzt werden könnten (an dieser Stelle wurde klar, dass Klärungsbedarf hinsichtlich der derzeitigen Aufgaben der Regionalmanager besteht, eine Bestandsanalyse wird angeregt). Einige Experten vertraten aber auch die Auffassung, dass sich die Entwicklungsgesell-

Wer kümmert sich?

schaften und/oder die Wirtschaftsförderungsgesellschaften für die Optimierung der Kommunikation an der Westküste einsetzen sollten.

Interessant ist, dass es für den Bereich des Integrierten Küstenzonenmanagements schon heute zwei Kümmerer auf Kreisebene gibt (Erk Ulich vom Fachdienst Regionalentwicklung des Kreises Dithmarschen und Andreas Doll vom Bau- und Umweltamt des Kreises Nordfriesland). Diese sind dabei bisher vor allem für die Weiterleitung von Informationen der Landesregierung zuständig.

**Für IKZM gibt es
bereits 2 Kümmerer**

Zu den Aufgaben des Kümmerers sollte auch gehören, Problemfelder und die an den Problemen beteiligten Akteure zu identifizieren und im Anschluss daran spezifische Lösungen zu entwickeln.

Die folgende Seminarankündigung zeigt, welche Themen in einem solchen Training - das natürlich nicht nur für den beruflichen Alltag, sondern auch für ehrenamtlich Tätige interessant ist - behandelt werden:

Kommunikation im Beruf -

Erfolgreiches Gesprächsverhalten im Berufsalltag

Seminarziele:

Die Teilnehmer erwerben Hintergrundwissen zu den Grundlagen der Kommunikation. Sie lernen Modelle kennen und reflektieren das eigene Kommunikationsverhalten im Unternehmensalltag. Ein Schwerpunkt des Trainings liegt in der Vermittlung von fördernden Kommunikationsfaktoren und der Reflexion von Störungen in der Gesprächsführung.

Trainingsinhalte:

- Grundlagen und Erklärungsmodelle der Kommunikation
- Rückkoppelung durch Feedback
- Grundlagen der Gesprächsführung
- Kommunikationskultur in Unternehmen
- Wertschätzung und Werthaltungen in der Kommunikation
- Persönlicher Kommunikationsstil
- Störungen in der Kommunikation und Möglichkeiten des Umgangs

In Rollenspielen zu Gesprächssituationen aus dem eigenen Unternehmensalltag wird ein angemessenes Gesprächsverhalten erprobt und Verhaltensalternativen werden eingeübt.

<http://www.nitor.de/nitor-unternehmensentwicklung/trainings-seminare-seminarbausteine.html>

Beispiel für ein solches Training

Wenn die Kommunikation schon seit langer Zeit gestört ist bzw. Konflikte schon über einen geraumen Zeitraum schweben, reichen normale Sitzungen sicherlich nicht aus, um die bestehenden Vorurteile aus dem Weg zu räumen und Kommunikationsbarrieren zu überwinden. Deshalb kann es für die beteiligten Akteure vorteilhaft sein, sich für anderthalb oder zwei Tage zurückzuziehen, um sich voll auf das Thema konzentrieren zu können – am besten in einer anderen als der gewohnten Umgebung.

**In schwierigen Fällen:
Gemeinsam in Klausur gehen**

V. Literatur

Berner, Winfried (2002): Methoden der Veränderung (<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methoden.php>)

Berner, Winfried (2003): Misstrauen – Lähmung durch Unterstellen böser Absichten. (<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/misstrauen.php>)

TASH - Tourismus-Agentur Schleswig-Holstein GmbH (2006): weitblick* 2006. Tourismusmarketing für Schleswig-Holstein

Zahl, Bente (2004): Soziale und regionale Netzwerkanalysen. Theoretische Grundlagen und ausgewählte Fallstudien (Arbeitspapier 1) (zum Download unter www.coastal-futures.org)

Zahl, Bente und Spieckermann, Holger (2005): Akteursnetzwerke an der Westküste Schleswig-Holsteins. Ergebnisse einer Netzwerkanalyse (Arbeitspapier 3) (zum Download unter www.coastal-futures.org)

Ziesemer, Kai und Zahl, Bente (2005): Akteursnetzwerke an der Westküste Schleswig-Holsteins. Darstellung ausgewählter sozioökonomischer Voraussetzungen der Region (Arbeitspapier 2) (zum Download unter www.coastal-futures.org)

Anhang

Teilnehmer/-innen des Expertenworkshops

Nr.	Name	Institution
(1.)	Barten, Frank	Amt für ländliche Räume (ALR) Husum
(2.)	Becker, Peter	Industrie- und Handelskammer zu Flensburg Geschäftsstelle Nordfriesland
(3.)	Brodersen, Berthold	Kreishandwerkerschaft Nordfriesland-Nord
(4.)	Bruns, Antje (CF)	Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ)
(5.)	de Jong, Folkert	Common Wadden Sea Secretariat (CWSS)-Wattenmeersekretariat
(6.)	Fröhlich, Irene	Bündnis 90 / Die Grünen
(7.)	Dickow, Astrid	Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein Landesplanung
(8.)	Grimm, Dr. Helmut	Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer
(9.)	Grimm, Norbert	Landschaftszweckverband Sylt
(10.)	Günther, Wolfgang (CF)	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nord-europa (N.I.T.)
(11.)	Haupt, Rainer	Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH
(12.)	Höfinghoff, Constanze	Nordseebäderverband (NBV) & Nordsee Tourismus Service GmbH (NTS)
(13.)	Iwersen, Christian	Kreishandwerkerschaft Nordfriesland-Süd
(14.)	Kannen, Dr. Andreas (CF)	Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ)
(15.)	Kelch, Rudolf-Eugen	Schutzgemeinschaft Deutsche Nordseeküste e.V.
(16.)	Klimant, Dr. Jörn	Kreis Dithmarschen, Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Landesverbände
(17.)	Licht-Eggert, Dr. Katharina (CF)	Forschungs- und Technologiezentrum Westküste (FTZ)
(18.)	Ninnemann, Gisela	Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein Landesplanung
(19.)	Nunneri, Corinna (CF)	Ökologiezentrum der Christian-Albrechts-Uni Kiel (ÖZK)

(20.)	Ott, Telsche	IHK Dithmarschen
(21.)	Paulsen, Bernd	Tourismuszentrale St. Peter Ording
(22.)	Richert, Frank	Gesellschaft für Energie und Oekologie mbH (GEO)
(23.)	Roth, Heinz-Georg	Regionen Aktiv, Stadt Wyk auf Föhr
(24.)	Salow, Sven-Olaf	Projektgesellschaft Westküste mbH
(25.)	Sopha, Dirk	Abfallwirtschaft Dithmarschen
(26.)	Stamp, Dr. Hans Peter	Bauernverband Schleswig- Holstein e.V. (im Ruhestand)
(27.)	Stromberg, Sibylle	Naturzentrum Katinger Watt
(28.)	Thomsen, Karl Heinrich	Gemeinde Friedrichskoog
(29.)	Uhle, Sören	Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH
(30.)	Voigt, Wilfried	Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein (MWAV) (im Ruhestand)
(31.)	Zahl, Bente (CF)	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nord-europa (N.I.T.)

CF = Mitarbeiter/-in des Projektes *Zukunft Küste – Coastal Futures*