Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Masterarbeit

Master of Advanced Studies MAS

Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung

November 2009 bis November 2011

Das MAS-Programm ist ein Kooperationsangebot
der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und der Hochschule Luzern – Wirtschaft

Innovationsförderung durch Partizipation am Beispiel des Regionalen Naturparks Schaffhausen

Vor- und Nachname: Simon Stocker
Strasse und Nummer: Neustadt 67
Postleitzahl und Wohnort: 8200 Schaffhausen
Email-Adresse: simon.stocker@bluemail.ch

Von dieser Masterarbeit wurden am 19. September 2011 eine elektronische Fassung und drei schriftliche Exemplare bei der Hochschule Luzern eingereicht.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors. Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung der Weiterbildung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Bestätigung Selbsterarbeitung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig erarbeitet habe und dass dabei keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet wurden.

Diese Masterarbeit hat einen Umfang von 122'502 Zeichen.

Ort, Datum:	Unterschrift:
……..	…….

Innovationsförderung durch Partizipation am Beispiel des Regionalen Naturparks Schaffhausen

Masterarbeit im MAS Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung (Community Development)
Hochschule Luzern

Vor- und Nachname:	Simon Stocker
Adresse:	Neustadt 67
PLZ/Ort:	8200 Schaffhausen
Email:	simon.stocker@bluemail.ch
Telefon:	079'625'76'21
Datum:	20. September 2011

Abstract

Der Kanton Schaffhausen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Der Strukturwandel hat seine Spuren hinterlassen. Es benötigt neue Wege, um die Wirtschaftskraft von ländlichen Regionen wie dem Kanton Schaffhausen zu stärken. Mit seiner Pärke- und Regionalpolitik fördert der Bund den Aufbau von Regionalen Naturpärken. Der Kanton Schaffhausen möchte diesen Weg beschreiten und einen solchen Naturpark aufbauen.

Ein Grundgedanke der Naturpärke ist es, den ländlichen Raum in Wert zu setzen. Neue innovative Ideen sollen entwickelt und damit die Wertschöpfung einer Region erhöht werden. Menschen sollen dabei ihre Region mitgestalten. Dies kann nur geschehen, wenn es gelingt, die Menschen im Naturpark zum Mitmachen zu gewinnen. Innovation beginnt grundsätzlich einmal in den Köpfen der Menschen. In Netzwerken werden Ideen weiterentwickelt. Hier entstehen neue Zusammenarbeitsformen. Diese gipfeln in Kooperationen und Innovationen. Dabei gilt es auch immer zu beachten, dass stetig neue Impulse das Denken über den eigenen Tellerrand hinaus fördern. Es gilt also die Zusammenarbeit und Erfahrungen über die Naturparkgrenzen hinaus zu erweitern.

Wie soll jedoch eine Innovationsförderung in einem Naturpark überhaupt aufgebaut werden? Und wie gelingt es die Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zum Mitmachen zu animieren? Erkenntnisse aus der Innovation und der Partizipation zeigen auf, welche Strukturen geschaffen werden müssen und wie Prozesse ausgestaltet werden können. Die Erfahrung aus den bestehenden Naturpärken Beverin und Entlebuch ergänzen die Erkenntnisse aus der Literatur.

Die Erkenntnisse aus Literatur lassen sich in einem Modell darstellen. Doch lässt sich dieses Modell eins zu eins auf den Naturpark übertragen? Keine Region ist wie die andere. So verschieden wie die Menschen, so verschieden sind die Regionen. Erst eine Situationsanalyse der Verhältnisse im Naturparkperimeter geben Aufschluss darüber, wie das Modell den örtlichen Gegebenheiten angepasst werden kann. Das abschliessende Konzept zeigt der zukünftigen Trägerschaft auf, wie sie Innovationsförderung mit den Menschen zusammen angehen kann und was sie dabei zu beachten hat.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Fragestellungen 1

1.3 Aufbau und Vorgehensweise 2

2 Regional- und Pärkepolitik des Bundes 3

2.1 Pärkepolitik 3

2.2 Neue Regionalpolitik 4

2.3 Gemeinsamkeiten in der Regional- und Pärkepolitik 6

2.4 Fazit 6

3 Erkenntnisse und theoretische Grundlagen zu Partizipation und Innovation 7

3.1 Innovation 7

3.1.1 Innovationsprozess 7

3.1.2 Wissen und Innovation 8

3.1.3 Innovation im regionalen Kontext 9

3.1.4 Beziehungen in Innovationssystemen 11

3.1.5 Kooperation und Netzwerke 11

3.1.6 Prinzipien regionaler Innovation 14

3.1.7 Regionale Innovationsstrategie 14

3.1.8 Mögliche Ergebnisse regionaler Innovation 16

3.1.9 Erfolgsfaktoren von Innovation im regionalen Kontext 17

3.2 Partizipation 19

3.2.1 Funktion von Partizipation 19

3.2.2 Phasen eines partizipativen Prozesses 20

3.2.3 Typen von Partizipation 22

3.2.4 Akteure in partizipativen Prozessen 23

3.2.5 Partizipation im regionalen Kontext 23

3.2.6 Erfolgsfaktoren von Partizipation 24

3.3 Innovationsförderung durch Partizipation 26

3.3.1 Nutzung partizipativer Methoden im Naturpark 26

3.3.2 Modell zur Konzeptumsetzung 27

4 Konzept zur Innovationsförderung im Regionalen Naturpark Schaffhausen 29

4.1 Ausgangslage 29

4.1.1 Parkgebiet 29

4.1.2 Organisation 31

4.1.3 Strategische Positionierung 32

4.1.4 Managementplan 33
4.1.5 Fazit 34
4.2 Situationsanalyse 35
4.2.1 Regionales Innovationssystem 35
4.2.2 Akteur-Analyse 36
4.3 Konzept zur Innovationsförderung im Naturpark Schaffhausen 39
4.3.1 Aufbau von Netzwerken 39
4.3.2 Erarbeitung einer Charta 40
5 Schlussfolgerungen 42
5.1 Fragestellungen 42
5.2 Fazit 42
Quellenverzeichnis 44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktureller Aufbau der Master-Arbeit 2
Abbildung 2: Übersicht der Pärke in der Schweiz 3
Abbildung 3: Lineares Innovationsmodell 7
Abbildung 4: Nicht-Lineares Innovationsmodell 8
Abbildung 5: Kernprozesse des Wissensmanagements 9
Abbildung 6: Grundstrukturen eines regionalen Innovationssystems 10
Abbildung 7: Schema zur Steuerung eines Netzwerks 12
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren von innovativen Regionalentwicklungsprojekten 17
Abbildung 9: Funktionen von Partizipation 19
Abbildung 10: Phasen eines partizipativen Prozesses 20
Abbildung 11: Ziele von Partizipation auf regionaler Ebene 24
Abbildung 12: Möglichkeiten zur Innovationsförderung durch Partizipation 26
Abbildung 13: Anwendung der erarbeiteten Theorieelemente zur Innovationsförderung 28
Abbildung 14: Perimeter des Naturparks Schaffhausen 30
Abbildung 15: Teil-Gebiete im Parkperimeter 31
Abbildung 16: Organigramm des Trägervereins Naturpark Schaffhausen 31
Abbildung 17: Positionierung des Naturparks Schaffhausen 32
Abbildung 18: Übersicht der geplanten Projekte 33
Abbildung 19: Vereinfachte Darstellung eines regionalen Innovationssystems 35
Abbildung 20: Mögliche Aufbauorganisation der Netzwerke im Naturpark Schaffhausen 39
Abbildung 21: Mögliche Organisation zu Erarbeitung der Park-Charta 41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typen von Beziehungen in Innovationsprozessen 11
Tabelle 2: Typen von partizipativen Verfahren 22
Tabelle 3: Systematik zur Akteur-Analyse 23
Tabelle 4: Erfolgsfaktoren von partizipativen Prozessen 25
Tabelle 5: Übersicht der Partizipationstypen und Anwendungsformen im Naturpark 27
Tabelle 6: Übersicht der Park-Akteure in den Projekten 37
Tabelle 7: Bewertung der Akteure in Bezug auf ihren Beitrag zur Innovationsförderung 38

Abkürzungsverzeichnis

BAFU	Bundesamt für Umwelt
GSR	Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale (Förderprogramm der EU zur Entwicklung innovativer Aktionen im ländlichen Raum)
NRP	Neue Regionalpolitik des Bundes
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Europäische Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
RNP	Regionaler Naturpark
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
UBE	Unesco Biosphäre Entlebuch

1 Einführung

Der Kanton Schaffhausen hat wie viele andere Regionen der Schweiz einen grossen Strukturwandel durchgemacht. Die bisherigen Bemühungen in der Regionalentwicklung waren eher zurückhaltend. Die Bevölkerung wurde bisher kaum für die Thematik sensibilisiert, auch wenn durch die Neue Regionalpolitik (NRP) neue Instrumente zur Verfügung stehen, um innovative Ideen in den Regionen zu entwickeln und umzusetzen. Die Lebensqualität mit einer intakten Landschaft und dem Rhein bieten ideale Voraussetzung, um sich als Region zu vermarkten. Dazu braucht es jedoch die Menschen, welche in dieser Region leben und arbeiten. Sie tragen die Region nach aussen, schaffen eine gemeinsame Identität und entwickeln Ideen, welche die Region und damit den Kanton in seiner Entwicklung voran bringt.

Mit den Bemühungen zum Aufbau eines Regionalen Naturparks möchte der Kanton nun diese Regionalentwicklung vorantreiben. In den folgenden Ausführungen wird auf die Ausgangslage zum Aufbau eines solchen Naturparks im Kanton Schaffhausen und auf die Zielsetzung der Masterarbeit eingegangen. In einem weiteren Kapitel werden die Forschungsfragen erläutert. An diesen Fragestellungen wird sich die Masterarbeit orientieren. Danach wird der Aufbau und die Vorgehensweise zur Entwicklung eines möglichen Konzepts zu einer Innovationsförderung dargelegt.

Bei der vorliegenden Arbeit soll also eine Fragestellung aus der Praxis mit Hilfe von Fachliteratur und eigener Datenerhebung (Gespräche mit Expertinnen und Experten) beantwortet werden (Typ C).

1.1 Ausgangslage

Der Bund verfolgt eine vielfältige Regionalpolitik. Verschiedene Departemente fördern Aktivitäten in den Regionen und möchten damit die wirtschaftliche Stärke dieser Gebiete verbessern. Im Rahmen der NRP soll nun einerseits die Koordination unter den Departementen verbessert, die regionale Wertschöpfung gezielt gefördert und Wissen über Regionalentwicklung verbessert und gesichert werden.

Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) fördert mit seiner Pärkepolitik den Aufbau und Betrieb von Regionalen Naturpärken (RNP). Einerseits soll damit der Schutz der Landschaft und andererseits die regionale Wertschöpfung verbessert werden. Die Kantone sind aufgefordert entsprechende Park-Projekte beim BAFU einzugeben und Fördergelder zu beantragen.

Im Kanton Schaffhausen ist der Verein Agglomeration Schaffhausen damit beschäftigt den Aufbau eines Naturparks voranzutreiben. Eine entsprechende Machbarkeitsstudie wurde erstellt und die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (zhaw) ist damit beauftragt, einen Managementplan für die Betriebsphase des Naturparks auszuarbeiten. Ab 2012 soll ein Verein "Naturpark Schaffhausen" diesen Plan umsetzen. Die Masterarbeit soll dem Verein und der zur Betrieb des Naturparks eingesetzten Geschäftsstelle ein Konzept liefern. Dieses soll aufzeigen, wie die Bevölkerung und die verschiedenen Akteure aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in einem Naturpark mitwirken können und wie dadurch Innovationen geschaffen werden können.

1.2 Fragestellungen

Durch die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema, der Recherche der Literatur und den Zielsetzungen der Pärke- und Regionalpolitik des Bundes ergeben sich folgende Fragestellungen.

- Welchen Beitrag kann Partizipation leisten, um Innovation in einer Region zu fördern?
- Welches sind die Erfolgsfaktoren, die sich aus der Theorie zur Partizipation und Innovation ergeben?
- Welche Erfolgsfaktoren sind spezifisch für einen Regionalen Naturpark?
- Wie können partizipative Prozesse mit dem Ziel der Innovationsförderung in einem Regionalen Naturpark Schaffhausen während der Betriebsphase aufgebaut werden?

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

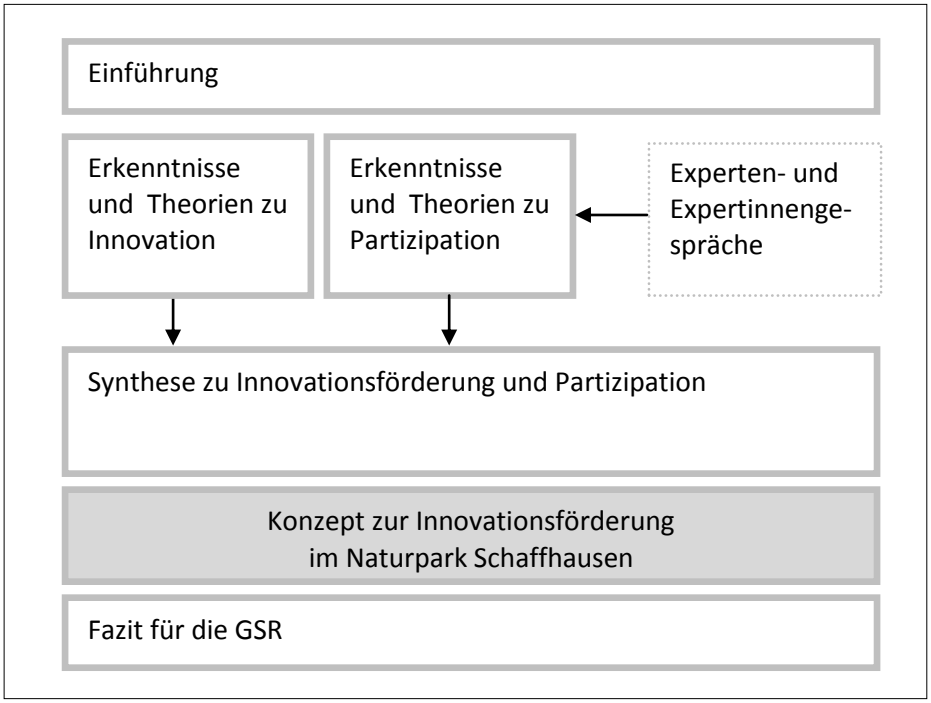
Um einen Überblick zum Thema zu geben wird eine Einführung in die Pärke- wie auch Regionalpolitik des Bundes geben. Hier sollen auch erste Erkenntnisse aus bereits vorliegenden Evaluationen aufgezeigt und für die weitere Arbeit genutzt werden. In den theoretischen Ausführungen werden aus der aktuelle Literatur theoretische Elemente und Erkenntnisse erläutert. In den Theoriekapiteln wird jeweils eine allgemeine Übersicht zum Thema gegeben. Danach wird das Thema aus dem regionalen Kontext beleuchtet. Auf dem Gebiet der Innovationsförderung in der Regionalentwicklung liefert das Förderprogramm der Europäischen Union (LEADER) zahlreiche Erkenntnisse und Praxishilfen. Diese Literatur wird deshalb eingehend studiert. Auch im Bereich der regionalen Partizipation gibt es Literatur aus dem deutschsprachigen Raum. Ergänzt und verdeutlicht werden diese Inputs mit Erkenntnissen von Expertinnen und Experten aus den bestehenden Naturpärken Beverin und Entlebuch. Abgeschlossen werden die Ausführungen mit einem Modell von möglichen Erfolgsfaktoren.

Aufgrund dieser Modelle und Erkenntnisse soll dann ein Modell zur Innovationsförderung erstellt und aufgezeigt werden, welche Funktion Partizipation in der Innovationsförderung einnimmt.

In einem konzeptionellen Teil werden diese Wissen auf die spezifische Situation im Naturpark Schaffhausen übertragen. Dazu wird aufgrund der Angaben des Managementplans des Naturparks die Ausgangslage beschrieben und eine Situationsanalyse vorgenommen. Basierend darauf wird ein Konzept zur Innovationsförderung im Regionalen Natur Schaffhausen erstellt.

Abschliessend sollen die Fragestellungen diskutiert und aufgezeigt werden, welche Bedeutung die Erkenntnisse für die Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung hergestellt haben.

Abbildung 1: Struktureller Aufbau der Master-Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

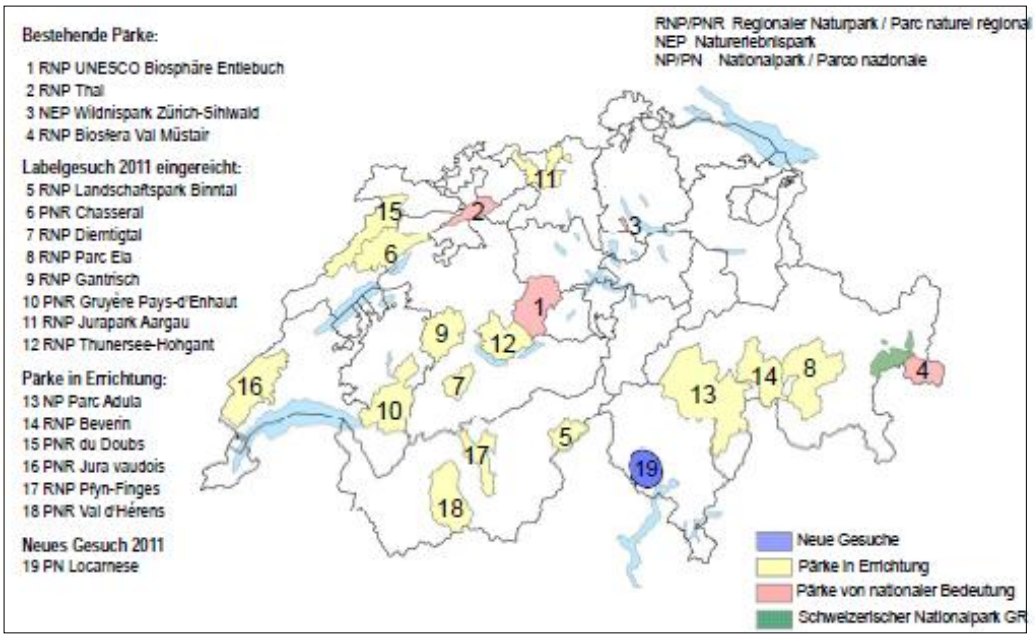
2 Regional- und Pärkepolitik des Bundes

Der Strukturwandel in der Schweiz stellt Bergregionen und ländliche Gebiete vor neue Herausforderungen. Mit seiner Regional- und Pärkepolitik leistet der Bund einen Beitrag zur Unterstützung dieser Regionen und der betroffenen Kantone. Im folgenden Kapitel wird eine Übersicht über die Regional- sowie die Pärkepolitik gegeben. Zudem wird aufgezeigt, welcher Zusammenhang zwischen den beiden Programmen besteht, welche von verschiedenen Departementen des Bundes gefördert werden und welche Erkenntnisse aus der Regionalpolitik für die Arbeit genutzt werden können.

2.1 Pärkepolitik

Mit der Teilrevision des Natur- und Heimatschutzgesetzes (NHG) hat der Bund die rechtlichen Grundlagen für Pärke von nationaler Bedeutung geschaffen. Mit seiner Pärkepolitik unterstützt der Bund den Betrieb von Pärken mit nationaler Bedeutung mittels Finanzhilfen und Parklabels. Der Bund vergibt dabei drei verschiedene Kategorien von Parklabels: Nationalpärke, Naturerlebnispärke und Regionale Naturpärke.

Abbildung 2: Übersicht der Pärke in der Schweiz



Quelle: Bundesamt für Umwelt [BAFU], 2011

Pärke helfen Lebensräume und Landschaften zu schützen und aufzuwerten. Sie begünstigen die wirtschaftliche Entwicklung einer Region, geben neue Impulse für den Tourismus, schaffen neue Arbeitsplätze und ermöglichen den Besucherinnen und Besuchern die Natur zu erleben (Knoepfel, 2005, S.24).

Die Pärkepolitik des Bundes basiert dabei u.a. auf folgenden Prinzipien (BAFU, 2011):

- Pärke entstehen im Rahmen eines breit getragenen partizipativen und demokratischen Prozesses in den Regionen.
- Mit der Realisierung von Pärken werden, ausser in Kernzonen von Nationalpärken und Naturerlebnispärken, keine neuen Schutzbestimmungen geschaffen.
- Hohe Natur- und Landschaftswerte bilden die Grundvoraussetzungen für die Anerkennung einer Region als Park.
- In Pärken von nationaler Bedeutung werden die hohen Natur- und Landschaftswerte erhalten und aufgewertet sowie die natürlichen Ressourcen nachhaltig genutzt.

Der Bund definiert die nachhaltige Entwicklung der regionalen Wirtschaft als explizites Ziel der Pärkestrategie (BAFU, 2011):

- Die Schweizer Pärke sind national und international bekannt für ihre hohe Qualität von Natur und Landschaft. Sie weisen einen im europäischen Vergleich hohen Standard auf.
- Sie positionieren sich als innovative Regionen für eine nachhaltige Regionalentwicklung unter Einbezug der Bevölkerung. In ihrer Gesamtheit werden sie als nationale Institution wahrgenommen.
- Als Teil der sich ständig verändernden Landschaft der Schweiz tragen sie zum körperlichen und seelischen Wohlbefinden des Menschen bei, indem sie als Ort der Erholung dienen.
- Sie leisten einen Beitrag zur Biodiversitätstrategie des Bundes, indem sie die Vielfalt an Tier- und Pflanzenarten sowie ihrer natürlichen Lebensräume fördern.
- In den Schweizer Pärken sind die Elemente der nachhaltigen Entwicklung realisiert:
  - Erhalt und Aufwertung von natürlichen Lebensräumen oder von Landschaften von besonderer Schönheit.
  - Regionale wirtschaftliche Entwicklung, namentlich im naturnahen Tourismus, aber auch über Produktionsketten und Kreisläufe, die sich auf regionale Ressourcen abstützen.
  - Durch die von den Pärken ermöglichte Mitwirkung aller Anspruchsgruppen können eine neue regionale Identität und eine langfristige gesellschaftliche Perspektive für die Bevölkerung des Parks entstehen. Die Pärke unterstützen dies zusätzlich mit Umwelt- und Sensibilisierungsangeboten.

Mit der Einrichtung und dem Betrieb eines Parks können zudem verschiedene Sektoralpolitiken des Bundes koordiniert werden. Insbesondere in folgenden Bereichen (BAFU, 2011):

Landwirtschaft	In Regionalen Naturpärken kann die Landwirtschaft von Vorteilen profitieren, welche ein Park von nationaler Bedeutung bietet. Zum Beispiel bei der Vermarktung einheimischer Produkte sowie im Bereich des Agrotourismus.
Regionalwirtschaft	Pärke von nationaler Bedeutung können dazu beitragen, Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen. Indem örtliche Strukturen noch besser vernetzt und Synergien genutzt werden, können neue Produkte und Angebote aus der Region entwickelt werden. Ein Park kann dabei ein erfolgreiches Marketing ermöglichen.
Tourismus	Pärke können einen Beitrag dazu leisten, die tourismuspolitischen Ziele des Bundes umzusetzen. Die Landschaft ist ein touristisches Kapital, das mithilfe von Pärken gut in Wert gesetzt werden kann.
Raumplanung	Die Errichtung und der Betrieb von Pärken von nationaler Bedeutung sind mit den übrigen raumwirksamen Tätigkeiten von Bund, Kantonen und Gemeinden abgestimmt. Die Richtplanung, die Nutzungsplanung und Charta des Parks sowie weitere geeignete Instrumente der Planung und der Regionalpolitik werden dabei zur Koordination der Sektoralpolitiken und zur Konfliktlösung verwendet.

Naturpärken kommen deshalb nicht nur die eigentliche Förderung im Sinne der erwähnten Zielsetzung, sondern auch koordinative Aufgaben innerhalb der Sektoralpolitiken des Parkgebietes bzw. des Kantons zu.

2.2 Neue Regionalpolitik

Mit seiner Neuen Regionalpolitik (NRP) möchte der Bund die Standortvoraussetzungen der ländlichen Regionen stärken. Diese sind in besonderer Weise vom Strukturwandel in der Schweiz betroffen. Die NRP verfolgt dabei die folgenden drei Ausrichtungen (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] 2007, S. 6ff):

Ausrichtung 1: Gestärkte Wirtschaft in den Regionen
Der Bund fördert die Entwicklung von Innovation und eine auf den Markt ausgerichtete Wirtschaft. Statt in Einzelaktionen Energie zu verpuffen, sollen regionale Unternehmen und Institutionen auf Kooperation setzen.

Ausrichtung 2: Koordination der Regionalpolitik mit den Bundesämtern
Auf Bundesebene arbeiten die für die Regionalentwicklung massgebenden Bundesämter eng zusammen. Voraussetzung für Innovation sind kompetente Verantwortliche. Der Zugang zu Wissen ist für ländliche Gebiete ausgesprochen wichtig. Richtig angewandt fördert sie das Wachstum der Wirtschaft.

Ausrichtung 3: Know-how für die Regionalpolitik und ihre MitspielerInnen
Die dritte Ausrichtung begleitet die Umsetzung von Ausrichtung 1 und 2. Ziel ist die Sammlung und Aufarbeitung von Wissen zum Thema Regionalentwicklung.

Für die Regionen bedeutet eine aktive Auseinandersetzung mit dem Strukturwandel zu lernen, wie die Akteure aus Politik, Verwaltung, Unternehmen, Bildung und Forschung ihre Kräfte besser bündeln (Knoepfel, 2005, S.14). Unter Federführung des SECO wurde dafür von 2008 bis 2015 ein Programm aufgebaut. Die Kantone sind aufgefordert, mit dem SECO Programme zu vereinbaren und diese mit den Akteuren ihrer Regionen umzusetzen.

Erkenntnisse aus der bisherigen NRP
Die erste Phase der NRP dauert von 2008 bis 2011. Die Programme wurden bereits durch das SECO sowie die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) evaluiert, um die Erkenntnisse den Kantonen für die zweite Umsetzungsphase von 2012 bis 2015 zur Verfügung zu stellen. In Bezug auf die vorliegende Arbeit sind folgende Erkenntnisse aus der Evaluation interessant:

Evaluation des SECO
Das SECO (2011, S. 55) hebt in seiner Zwischenbilanz die Wichtigkeit regionaler Akteure hervor: *Die grösste Herausforderung dürfte darin liegen, geeignete Ideen und Projekte zu entwickeln und zu realisieren. Bund und Kantone unterstützen Regionen […] im Rahmen ihrer Möglichkeiten*. Die wichtigste Aufgabe liegt deshalb darin, Akteure in den Regionen zusammenzubringen und sie beim Entwickeln innovativer Ideen zu unterstützen.
Ein wichtiger Faktor ist auch die Abstimmung mit dem INTERREG-Programm[1] (SECO, 2011, S.21f.). Es besteht die Möglichkeit für grenzüberschreitende Projekte Fördermittel zu erhalten. Da in den beiden Programmen oft verschiedene Akteure tätig sind, ist es wichtig eine zweckmässige Koordination zu erreichen und die Inhalte von NRP- und INTERREG-Projekten aufeinander abzustimmen. Der Bund wiederrum muss zudem bereit sein, für grenzüberschreitende Projekte zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen.
Ebenfalls Synergieeffekte können sich in der Zusammenarbeit von NRP und Agglomerationprogramm ergeben. Da mit Ausnahme der fünf grössten Agglomerationen die Zentren der Regionen identisch sind mit den Mittel- und Kleinagglomerationen. Diese Zentren wiederrum sind die eigentlichen Motoren der Regionalentwicklung (SECO, 2011, S.26).

Evaluation der OECD
Die OECD (2011, S.151ff) unterstreicht in ihrer Evaluation u.a. die Wichtigkeit von Innovation in der Regionalpolitik. Sie sieht dabei eine klare Aufgabenteilung. Aufgabe des Bundes ist es die Produktion von Wissen zu fördern. Die Aufnahme und Verbreitung von Wissen obliegt den Kantonen bzw. den dort vorhandenen regionalen Gremien. Zielgruppe auf kantonaler Ebene sind deshalb Firmen in den Regionen, die über *learning-by-doing* und *learning-by-interacting* Innovation betreiben. Die OECD streicht hervor, dass die regionalen Unternehmen die Schlüsselfiguren bei der Innovationsförderung sind. Ihnen wird in der bisherigen NRP kaum Rechnung getragen.
Auch dem Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch wird im bisherigen Programm zu wenig Rechnung getragen. Die interkantonale Zusammenarbeit wäre auch Sicht der OECD (2011, S.23f.) eine ge-

[1] Interreg ist ein Regionalprogramm der EU zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Die Schweiz beteiligt sich im Programm IV "Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein".

eignete Form und sollte in regionalen Massnahmen besser genutzt werden. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass die nötigen strategischen Kompetenzen zur Entwicklung einer regionalen Innovationspolitik kaum vorhanden sind. Durch das Festlegen eines strategischen Rahmens zur Innovationsförderung wäre es einfacher, die auf regionaler Ebene angebotenen Leistungen erkennbar zu machen, anstatt einzelne voneinander unabhängige Projekt durchzuführen.
Auch die OECD weist auf die schlechte Abstimmung mit dem INTERREG-Programm hin und sieht darin ein Verbesserungspotenzial (OECD, 2011, S.92).

2.3 Gemeinsamkeiten in der Regional- und Pärkepolitik

Bezüglich der Zielsetzung verfolgen Regional- und Pärkepolitik dieselben Absichten. Die regionale Wirtschaft soll gefördert und damit strukturelle Defizite aufgefangen werden. Innovation ist dabei ein Schlüsselbegriff. Durch die Beteiligung und die Förderung innovativer Personen und den damit verbundenen Projekten soll die Wertschöpfung im ländlichen Raum gefördert werden. Regio Plus, das Vorgänger-Programm der NRP, hat Naturpärke explizit gefördert (vgl. SECO 2007), was die Gemeinsamkeit verdeutlicht. Zuhanden der Akteure der Regionalpolitik wurden zahlreiche Praxisinstrumente entwickelt, welche sie bei der Umsetzung einer erfolgreichen Regionalpolitik unterstützen. Mit "Regiosuisse" wurde eine Anlaufstelle geschaffen, welche das Wissen der Regionalpolitik weiterentwickelt und anderen Akteuren zugänglich macht. Zudem zielen beide Politiken darauf ab, die Sektoralpolitiken besser zu koordinieren.

2.4 Fazit

Aus dem Vergleich, den Parallelen und den bereits durchgeführten Evaluationen lassen sich Erkenntnisse ableiten, die für die weitere Arbeit von Bedeutung sind:

- **Erkenntnisse der Regionalpolitik nutzen**
  Der Bund betreibt schon seit längerem eine intensive Regionalpolitik. Aus dieser Förderpolitik entstanden sind auch einige Parkprojekte. Für diese Pärkepolitik wurde eine eigene gesetzliche Grundlage geschaffen. Für die Regionalpolitik bestehen zahlreiche Evaluationen und daraus resultierende Erkenntnisse. Der Bund stellt darauf basierend zahlreiche Werkzeuge zur Verfügung. Bezüglich der Innovationsförderung zielen Regional- und Pärkepolitik in dieselbe Richtung. Die vorhandenen Erkenntnisse aus Regionalpolitik sollen deshalb für die Innovationsförderung in Regionalen Naturpärken genutzt werden.

- **Partizipation ein Erfolgsfaktor**
  Die Partizipation der Bevölkerung in der Regionalentwicklung ist ein wichtiger Faktor und Grundlage einer erfolgreichen Innovationsförderung. Dies zeigt auch die Evaluation der bisherigen Regionalpolitik.

- **Abstimmung der Förderpolitiken**
  Die Abstimmung mit anderen Förderpolitiken wie INTERREG oder der Agglomerationspolitik ist wichtig. Da Doppelspurigkeiten verhindert und zusätzliche Gelder durch gemeinsame Zielsetzungen erreicht werden können.

- **Übergeordnete Innovationsstrategie**
  Das Entwickeln einer gemeinsamen übergeordneten Innovationsstrategie, welche den Rahmen für Entwicklungen ergibt, ist notwendig und sinnvoll.

- **KMUs einbinden**
  Bisher wurde zu wenig darauf geachtet, KMUs in den geförderten Regionen in die Regionalpolitik einzubinden. Sie sind die Schlüsselfiguren der Innovation. Diesem Umstand soll in der Konzeptentwicklung Rechnung getragen werden.

3 Erkenntnisse und theoretische Grundlagen zu Partizipation und Innovation

Wie die Ausführungen zur NRP wie auch der Pärkepolitik gezeigt haben, gilt es Rahmenbedingungen und Prozesse möglichst so zu gestalten, dass Innovation in der Region gefördert wird. In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu den beiden Themengebieten Partizipation und Innovation aufgearbeitet. Ergänzt werden die jeweiligen Theorieteile mit Erläuterungen zu möglichen Erfolgsfaktoren. In einem abschliessenden Teil werden die theoretischen Grundlagen gegenübergestellt und aufgezeigt, welchen Nutzen Partizipation und partizipative Methoden innerhalb eines Innovationsprozesses bringen können. Die daraus erstellten Grundlagen dienen zur Konzepterstellung am konkreten Beispiel des Regionalen Naturparks Schaffhausen.

3.1 Innovation

Der Begriff Innovation bedeutet wörtlich "Neuerung" oder "Erneuerung" und wird im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen gebraucht (Tippelt et al., 2009, S.55). Innovation kann als Prozess betrachtet werden, der sich in der sozialen und ökonomischen Interaktion zwischen unterschiedlichen Akteuren ergibt. Innovation geschieht aufgrund der Kooperation verschiedener Akteure und den daraus entstehenden Netzwerken. Der Vorteil von Netzwerken liegt im Erwerb von Ressourcen, über die einzelne Personen oder Unternehmen nicht verfügen (Koschatzky, 2002, S.2f.).
In den folgenden Ausführungen wird näher auf den Innovationsprozess und den damit verbundenen Begriffen eingegangen. Es wird erläutert, wie Innovationsprozesse und -systeme funktionieren, wie Innovation im Kontext der Region verstanden wird und welches die Erfolgsfaktoren zur Innovationsförderung in den Regionen sind.

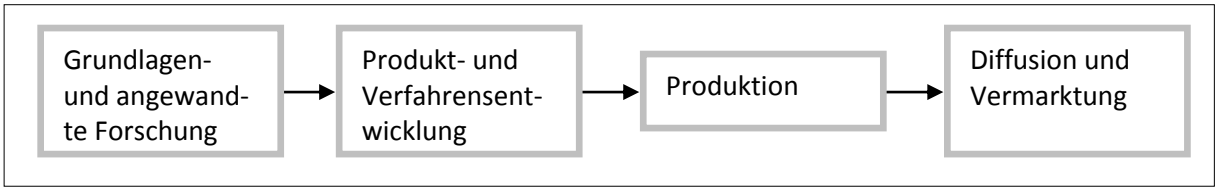
3.1.1 Innovationsprozess

Nach Schumpeter (1964, in Müller et al. 2002, S.56) gibt es im ökonomischen Kontext fünf Fälle von Innovationen:

- Es wird ein neues Produkt oder eine neue Produktqualität erstellt
- Es wird eine neue Produktionsmethode eingeführt
- Ein neuer Absatzmarkt wird erschlossen
- Eine neue Bezugsquelle kann erschlossen werden
- Eine Neuorganisation wird durchgeführt

Gemeint sind also Neuerungen sowie neue Kombinationen von Wissen und Verfahren (Müller et al., 2002, IX). Innovation entsteht in einem Innovationsprozess. Das so genannte lineare Innovationsmodell (Abbildung 3) unterstellt einen deterministischen Verlauf eines Innovationsprozesses. Es wird davon ausgegangen, dass neue Ideen im Bereich der Forschung erfunden werden. Wenn Erfindungen einen kommerziellen Erfolg versprechen, wird das Produkt weiterentwickelt. Das Produkt wird danach produziert und auf den Markt gebracht (Maier et al., 2006, S.109).

Abbildung 3: Lineares Innovationsmodell

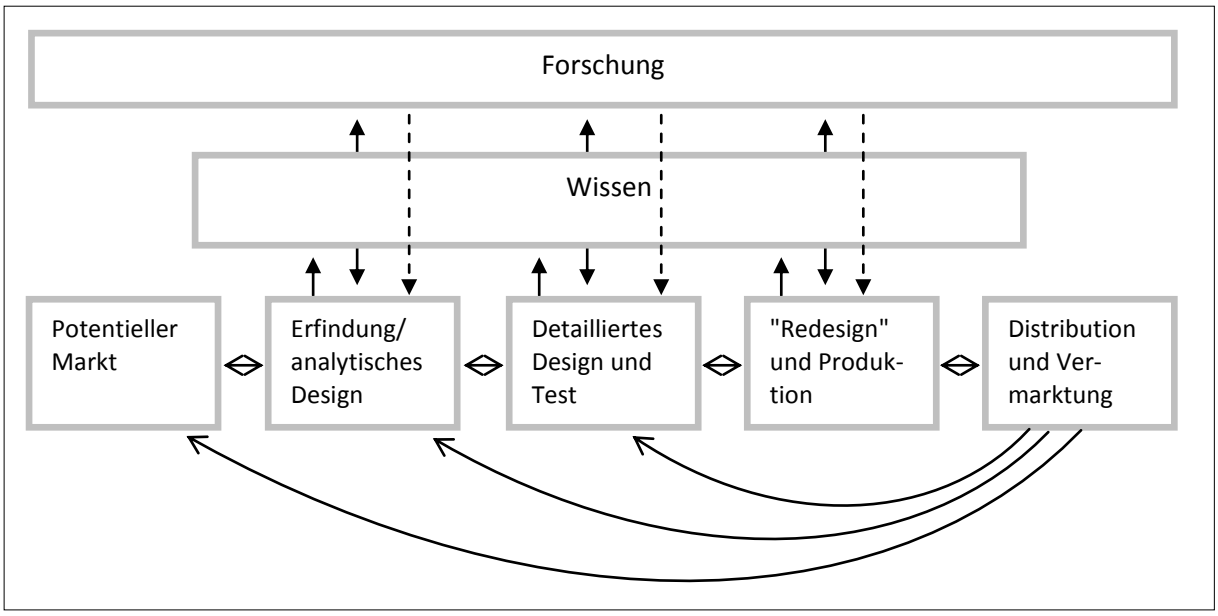


Quelle: Maier et al., 2006, S. 110

Dem gegenüber steht das nicht-lineare, interaktives Innovationsmodell (Abbildung 4). Dieses trägt der Komplexität des Innovationsprozess in zweierlei Hinsicht besser Rechnung. Zum einen hat Innovation nicht notwendigerweise in der Wissenschaft (Grundlagen- und angewandte Forschung) ihren Ausgangspunkt. Auch die Kundschaft, AnwenderInnen, Zulieferer und KooperationspartnerInnen können Impulse für Neuerungen geben. Zum Anderen wird betont, dass Innovationsprozesse durch

"Feedback"-Schleifen charakterisiert sind. Wichtige Informations- und Wissensströme laufen von der späteren zu den früheren Phasen zurück (Maier et al., 2006, S.110).

Abbildung 4: Nicht-Lineares Innovationsmodell



Quelle: Kline & Rosenberg, 1986 in Maier et al., 2006, S. 111

Innovationen entsteht durch Wissen, das in einem interaktiven Prozess von den verschiedenen Akteuren erzeugt wird. Grundlage für das Entstehen von Innovation ist demnach das gezielte Fördern von Wissen und deren Verbreitung und Anwendung. Für die Innovation entscheidend ist das Management dieses Wissens.

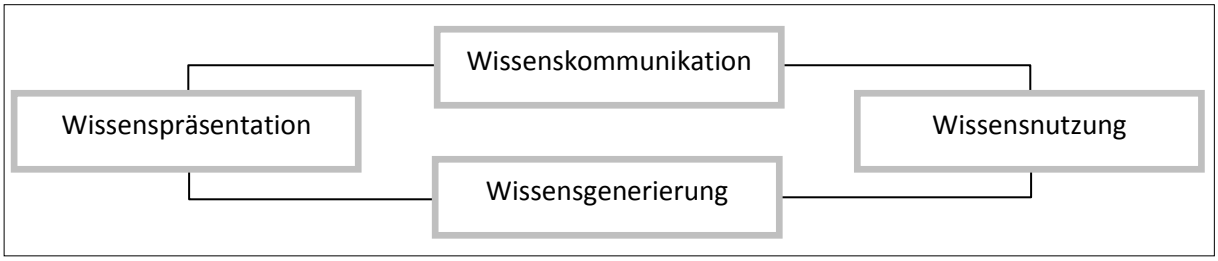
3.1.2 Wissen und Innovation

Bisher wurde angenommen, dass die Fortschritte in der Kommunikation- und Informationstechnologie Wissen schnell, unkompliziert und über weite Distanzen hinweg für alle zugänglich gemacht werden können. Dieser Logik folgend ist Innovation räumlich unabhängig (Klaering et al., 2009, S.296).

Wissen lässt sich grundsätzlich in zwei Formen unterteilen (Polanyi 1967 in Maier et al. 2006, S.111f.): In ein kodifiziertes oder explizites und ein stillschweigend bzw. implizites Wissen. Das explizite Wissen existiert in abstrakter Form. Es kann niedergeschrieben und weitergegeben werden. Dieses Wissen kommt vor allem in Industrien vor, deren Innovation stark von einem wissenschaftlich orientierten Wissen abhängt (Klaering et al., 2009, S.296f.). Unter dem impliziten Wissen wird ein kontext- und situationsabhängiges, schwer zu kommunizierendes Hintergrundwissen verstanden (Maier et al., 2009, S.112). Es ist an Erfahrungen und Lernprozesse von Akteuren gebunden, was zur Herausbildung von spezifischen Handlungsroutinen, Intuition oder auch Weltanschauung geführt hat. Auf der kollektiven Ebene zeigt sich dieses Wissen in regionalen Kulturen oder spezifischen Geschäftssystemen. Es wird deshalb davon ausgegangen, dass implizites Wissen territorial verankert ist (Klaering et al., 2009, S.297).

Unabhängig von der spezifischen Art des Wissens geht es also nicht nur darum, neues Wissen zu generieren, sondern dieses auch zu managen. Dieses "Wissensmanagement" kann in vier Bereiche unterteilt werden:

Abbildung 5: Kernprozesse des Wissensmanagements



Quelle: Reinmann-Rothmeier, 2001, S.21 in Kreidenweis und Steicncke, 2006, S.54

Diese vier Wissensbereiche können wie folgt beschrieben werden (Kreidenweis und Steicncke, 2006, S. 58ff):

- Prozesse der **Wissensgenerierung** bewirken die Verarbeitung von "Rohstoff"-Informationen zu handlungsrelevantem Wissen und die Entwicklung neuer Ideen. Die Wissensgenerierung ist der entscheidende Part von Innovation, zu der auch noch die Wissensnutzung und letztlich die Kommunikation bzw. Verbreitung des neu generierten Wissens kommt. Zur Wissensgenerierung zählen auch Prozesse der externen Wissensbeschaffung sowie spezielle Einrichtungen zur Wissensgenerierung (Hochschulen, Forschungsabteilungen in Unternehmen).

- Prozesse der **Wissensnutzung** machen Wissen anwendbar. Daraus lassen sich Entscheidungen und Handeln bleiten.

- **Wissenskommunikation** meint den Austausch, das Teilen und das Vernetzen von Wissen.

- Prozesse der **Wissenspräsentation** machen Wissen sichtbar, zugänglich und transportierbar. Sie zielen darauf ab, Wissen einzufrieren und für bestimmte Zeit zu konservieren.

Zur Positionierung des Wissensmanagements im regionalen Kontext wird in den nächsten Kapiteln eingegangen.

3.1.3 Innovation im regionalen Kontext

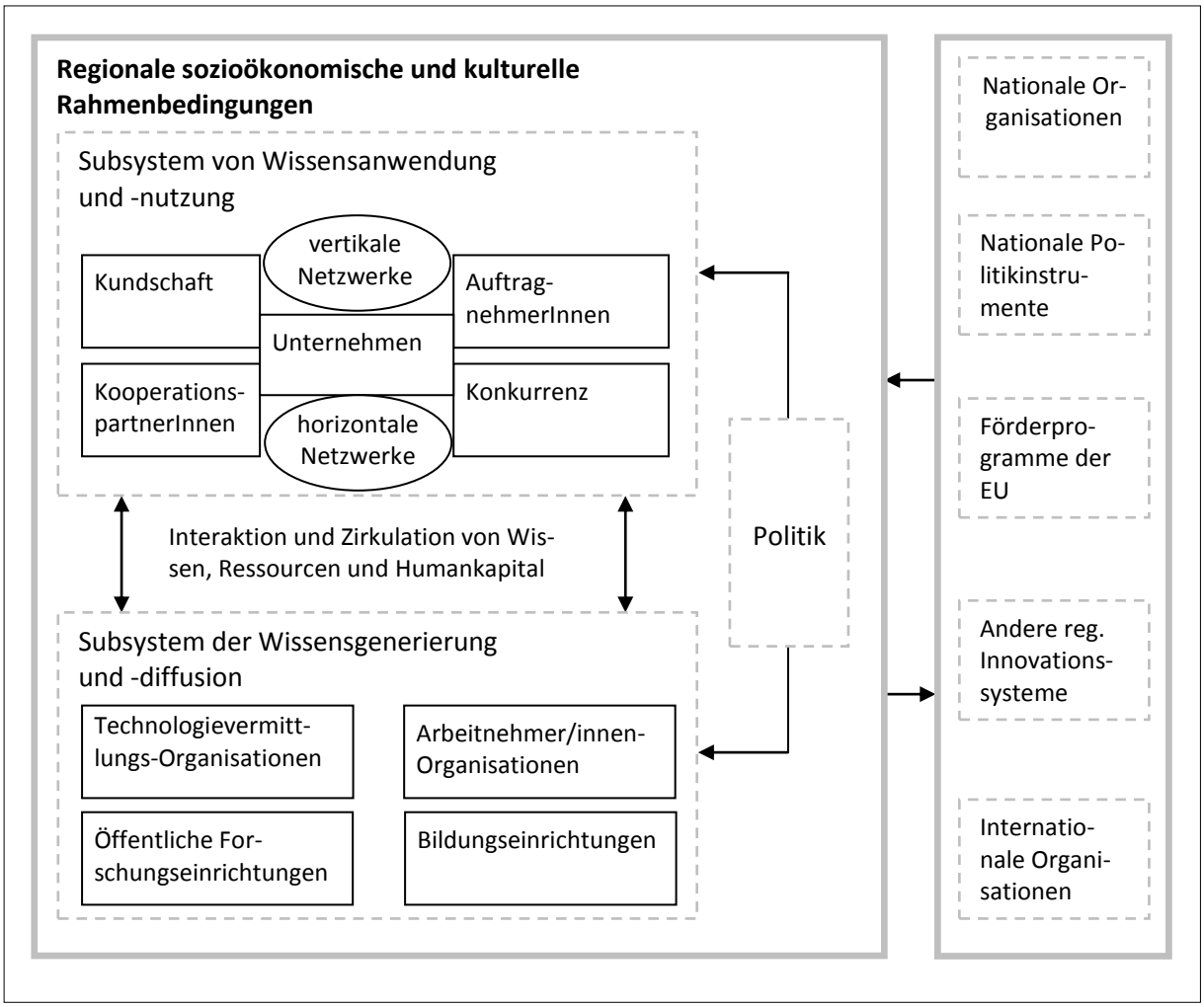
Die sozioökonomischen Rahmenbedingungen im ländlichen Raumen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Aus dieser Betrachtungsweise hat die Bedeutung der Region an Wichtigkeit gewonnen. Der Region kommen dabei zwei Funktionen zu: Eine nach innen gerichtete Funktion der Vernetzung der regionalen Akteuren und Verflechtung der regionalen Dimension, und eine nach aussen gerichtete Funktion, die über nachbarschaftliche Beziehung hinausgeht und die Region national und global einbindet. Die Chancen einer Region hängen dabei davon ab, ob die lokalen Akteure bereit sind zusammen zu arbeiten, und ob sie von inner- und ausserregionalen Entwicklungen lernen möchten (Altemeyer-Bartscher, 2009, S.38).

Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen ist das Innovationspotenzial der Akteure zentral. Innovationen werden dabei selten als firmeninterne Prozesse angesehen, sondern spielen sich im umgebenden öffentlichen Raum ab. Diese Orte hoher Innovationsaufkommen sind ungleich im Raum verteilt. Regionale Akteure müssen sich deshalb überlegen, wie ein innovationsfreundliches Umfeld gestaltet und damit Innovationsfähigkeit der Region nachhaltig erhöht werden kann (Maier et al., 2006, S.116 und Klaerding et al., 2009, S.295).

Innovationen im regionalen Kontext sind abhängig von spezifischen Bedingungen. Diese können in einem System dargestellt werden. In Abbildung 6 werden die Zusammenhänge und Grundstrukturen eines regionalen Innovationssystems dargestellt. Das Innovationssystem basiert auf netzwerkartigen Wissenskooperationen und zielt auf die Interaktion einzelner Systemelemente und Akteure ab. Die Beziehungen zwischen den Akteuren stellt eine wesentliche Komponente des Systems dar. Zudem

sind die institutionellen, politischen und kulturellen Rahmenbedingungen eine wichtige Komponente. Sie sind gewissermassen die Spielregeln für die Kooperation innerhalb eines territorialen Innovationssystems (Klaerding et al., 2009, S.295f.).

Abbildung 6: Grundstrukturen eines regionalen Innovationssystems



Quelle: Autio, 1998, S.134 in Maier et al., 2006, S.117

Nach Autio (1998, in Maier et al., 2006, S.116) besteht ein regionales Innovationssystem aus dem Subsystem der Wissensgenerierung und Wissensdiffusion sowie aus dem Subsystem der Wissensanwendung und Wissensverwertung. Das Subsystem der Wissensgenerierung und Wissensdiffusion umfasst all jene Organisationen, die auf Produktion, Vermittlung und Verbreitung von Wissen ausgerichtet sind. Sandra Steffen von der Unesco Biosphäre Entlebuch (UBE)[2] verdeutlicht dies: *"Um neue Impulse und Erkenntnisse zu erhalten, arbeiten wir mit Fachhochschulen zusammen. Dabei werden konkrete Forschungsthemen bearbeitet oder neue Ideen der Studierenden in den Park getragen* (Steffen, 2011)." Die Akteure im Subsystem der Wissensgenerierung und Wissensdiffusion sind Betriebe und deren Kundschaft, Lieferantinnen/Lieferanten und KooperationspartnerInnen in der Region. Eine wichtige Rolle kommt der Politik zu, welche Steuerungsinstrumente zur Verfügung stellt. Ein regionales Innovationssystem wird zudem von einer Reihe von aussenstehenden Systemen beeinflusst. Dazu gehören grösstenteils nationale oder internationale Organisationen oder Förderinstrumente.

[2] Die Unseco Biosphäre Entlebuch ist der erste Park, welcher die offizielle Anerkennung als Regionaler Naturpark erhalten hat (www.biosphaere.ch).

Für einen Innovationsprozess entscheidend und für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind die Beziehungen, welche sich in einem solchen Innovationssystem ergeben. Dazu werden im Folgenden weitere Ausführungen gemacht.

3.1.4 Beziehungen in Innovationssystemen

Dem Transfer und Austausch von Wissen kommt in einem Innovationsprozess eine zentrale Rolle zu. Solche "Wissensströme" können in verschiedenen Formen vorkommen und sich über unterschiedliche räumliche Ebenen erstrecken. Es lassen sich dabei zwei Unterscheidungskriterien herbeiziehen: Den Grad der Formalität, welcher der Beziehung zu Grunde liegt und dem statischen oder dynamischen Aspekt eines Austausches. Unter einem statischen Wissensaustausch versteht man den Transfer von bereits vorhandenem Wissen. Ein dynamischer Wissensaustausch findet in Situationen statt, in denen es zu einem interaktiven Lernprozess zwischen den Akteuren kommt (Maier et al., 2006, S.119f.).

Tabelle 1: Typen von Beziehungen in Innovationsprozessen

	Statischer Wissenstransfer	Dynamischer Wissenstransfer
Formale Beziehung	Marktbeziehung	Kooperation/ formales Netzwerk
Informale Beziehung	Wissensexternalitäten/ Spillovers	Milieu/ Informale Netzwerke

Quelle: Tödtling et al., 2004 in Maier et al., 2006, S.120

Unter **Marktbeziehungen** wird der Zukauf von Wissen und innovativen Produktionsmitteln verstanden. Im Unterschied zu marktlichen Beziehungen wird bei **Wissensexternalitäten** (Spillovers) die Wissensweitergabe weder vertraglich geregelt noch finanziell kompensiert. Spillovers weisen oft eine starke räumliche Bindung auf. **Informale Netzwerke** (Milieu) basieren auf dem wechselseitigen Vertrauen und einem kollektiven Verständnis von Problemen und Zielen sowie der Akzeptanz gemeinsamer Regeln und Verhaltensnormen. Diese informalen Beziehungen führen oft zu einem spezifisch innovativen Milieu (Maier et al., 2006, S.120ff).

Für die vorliegende Arbeit von Interesse ist dabei der Aufbau von formellen Beziehungen in dynamischen Lernprozessen. Das gegenseitige Lernen und der Transfer von Wissen führt zu einer Kooperationskultur, in welchen Innovation geschaffen und umgesetzt wird.

3.1.5 Kooperation und Netzwerke

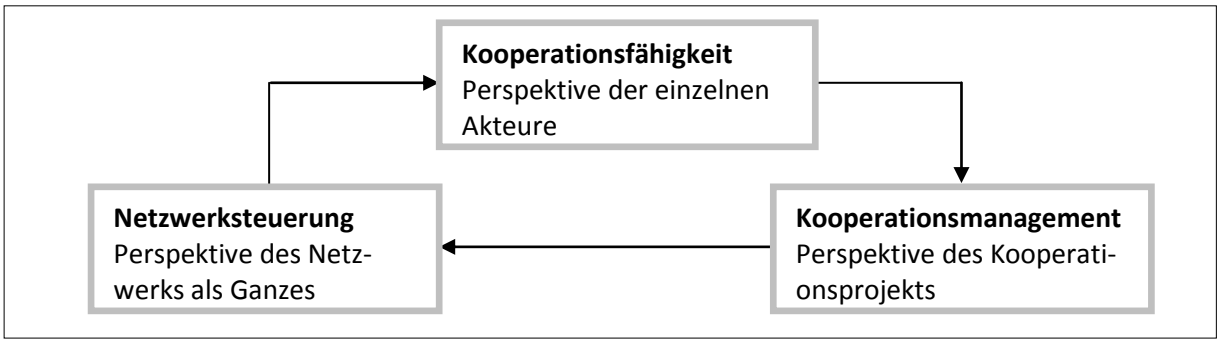
Netzwerke und in ihnen realisierte Kooperationsbeziehungen spielen eine entscheidende Rolle in Innovationssystemen. Die Begriffe Netzwerk und Kooperation werden oft als Synonyme verwendet. Deren Bedeutung ist jedoch unterschiedlich und kann wie folgt definiert werden (Müller et al., 2002, S.5f und Bauer-Wolf et al., 2008, S.6ff):

- **Kooperation** kann als zielgerichtete Zusammenarbeit von Akteuren bzw. Menschen, Gruppen und Organisationen verstanden werden. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit ist grösser als die Summe der einzelnen Leistungen. Darin besteht der Mehrwert einer Kooperation, der häufig als Synergieeffekt bezeichnet wird.

- Bei **Netzwerken** handelt es sich um lose gekoppelte Bindungen zwischen Akteuren, die in unterschiedlichen Handlungsbezügen (Wirtschaft, Politik, Verwaltung) und in gegenseitiger Abhängigkeit stehen. In Netzwerken geht es nicht primär um die Erreichung eines gemeinsamen Ziels, sondern um die Möglichkeit, andere Akteure zu erreichen. Bauer-Wolf et al. (2008, S.11) definieren Netzwerke deshalb als "soziale Infrastruktur", die genutzt werden kann, um Beziehungen zu anderen Akteuren aufzubauen.

Eine wichtige Aufgabe kommt der Steuerung solcher Netzwerke zu. Es gilt dabei die Perspektive einzelner Akteure (Personen, Organisationen), die Kooperation im Netzwerk und die Perspektive des gesamten Netzwerkes aufeinander abzustimmen. Folgendes Schema soll verdeutlichen, was in der jeweiligen Phase eines Netzwerkes beachtet werden soll.

Abbildung 7: Schema zur Steuerung eines Netzwerks



Quelle: Bauer-Wolf et al., 2008, S.24

Die Kunst der Netzwerksteuerung ist die Fähigkeit permanent einen Perspektivenwechsel einzunehmen. Die eigenen Interessen sollen dabei mit den Interessen des gesamten Netzwerks in Verbindung gebracht werden. Nur so kann ein dauerhafter Beitrag zum Netzwerk geleistet werden.

Die drei Phasen setzen gewisse Eigenschaften voraus, die gegeben oder entwickelt werden müssen, damit das Netzwerk funktionsfähig wird (Bauer-Wolf et al., 2008, S.23ff):

Kooperationsfähigkeit

Vertrauen	Offene Prozesse, die nicht völlig berechenbar und steuerbar sind, benötigen Vertrauen. Es hat den Charakter eines Vorschusses, dessen Laufzeit mit jeder positiven Bestätigung verlängert wird.
Transparenz	Es geht hierbei nicht um vollständige, sondern um "funktionale" Transparenz. Was für die anderen sichtbar und zugänglich ist, zeigt den "Möglichkeitsraum".
Verbindlichkeit	Ein Kennzeichen von Netzwerken ist die lose Kopplung und das geringe Ausmass an Verbindlichkeit. Gerade deshalb kommt der Fähigkeit, diese Verbindlichkeit einzubringen, grosse Bedeutung zu. Verbindlichkeit kann in einem formalen Regelwerk (Kontrakt, Statuten) festgehalten werden. Der Bedarf an Formalisierung ist jedoch von Kooperation zu Kooperation neu zu regeln.
Konfliktfreundlichkeit	Konflikte spiegeln die Kräfte- und Machtverhältnisse wider. Sie helfen, die Grenzen der Belastbarkeit der Kooperation auszuloten und eröffnen mitunter neue Möglichkeiten. Dem Umgang mit Konflikt kommt deshalb grosse Bedeutung zu.
Lösungsorientierung	Mit Lösungsorientierung ist gemeint, das Ziel des Ganzen nicht aus den Augen zu verlieren. Gemeint ist damit auch die Fähigkeit zum Kompromiss.
Kommunikationsfreudigkeit	Kommunikation schafft Beziehungen. Dabei ist der Aspekt der Atmosphäre sowie der reflexive Mehrwert und damit die Bereitschaft mehr, über die eigenen Stärken und Schwächen zu erfahren.

Kooperationsmanagement

PartnerInnen-Wahl und Zielfindung	Netzwerke leben von ihrer Attraktivität für die PartnerInnen und von der Attraktivität der PartnerInnen für das Netz. Diese Wechselseitigkeit gilt es herzustellen und permanent zu pflegen. Mit der PartnerInnen-Wahl ist auch die Klärung der Ziele verbunden. Mit neuen Partnerinnen und Partnern wächst das Potenzial an unterschiedlichen Interessen, Sichtweisen und Herangehensweisen. Der Klärung der (neuen) Ziele ist deshalb grosser Wichtigkeit beizumessen

	und benötigt viel Zeit.
Aufgaben- und Ressourcen-zuteilung	Dabei geht es um die Klärung der Aufgaben, deren Verteilung und den Einsatz der nötigen Ressourcen, um die Ziele zu erreichen. Eine wesentliche Herausforderung liegt dabei in der fairen Verteilung von Aufgaben und Ressourcen. Die Ressourcenverfügbarkeit der PartnerInnen ist oft unterschiedlich gross. Kooperationen haben wenig formalisierte Ablauf- und Aufbaustrukturen, welche die Verteilung regeln. Es empfiehlt sich deshalb, in Form von Projekten zu arbeiten. Diese sind zeitlich befristet. Es bestehen Projektteams und ein klares Budget.
Spielregeln	Spielregeln ermöglichen einen möglichst reibungslosen Ablauf. Dabei werden Regeln für den Wissens- und Informationsaustausch untereinander und gegenüber externen Umwelten, für den Umgang mit Konflikten sowie für den Ein- und Ausstieg von Partnerinnen und Partnern etc. vereinbart.
Selbstbeobachtung	Kooperationsprojekte sind in der Regel Veränderungsprojekte. Selbstbeobachtung führt diese Veränderung durch professionelle Methoden einer kritischen Bewertung zu und leistet dadurch einen wichtigen Steuerungsbeitrag. Diese Evaluation kann in Form von Selbst- oder Fremdevaluation geschehen. Typische Formen sind Erfahrungsaustausche, Reviewing-Workshops, Hospitationen und Lernreisen.

Netzwerksteuerung

Inszenierung von Kommunikation	Eine grundlegende Aufgabe der Netzwerksteuerung liegt in der Herstellung von Kommunikationsgelegenheiten, bei denen sich potenziell Interessierte begegnen und austauschen können. Netzwerke nutzen oft bereits bestehende Treffpunkte oder sie schaffen eigene Möglichkeiten. Das Veranstalten solcher Anlässe ist deshalb eine der Hauptaufgaben einer Netzwerksteuerung. Möglichkeiten sind beispielsweise Vortragsveranstaltungen, Feste, Grossgruppenveranstaltungen, Erfahrungsaustauschgruppen, Outdoor-Veranstaltungen, Lernreisen (Exkursionen), Börsen, Workshops oder Weiterbildungsveranstaltung.
Sicherung der "strukturierten Offenheit"	Netzwerke sind soziale Infrastrukturen, die sich durch Offenheit kennzeichnen. Die Sicherung dieser Offenheit ist deshalb wichtig. Damit die prinzipielle Offenheit vor mitunter massiven Abgrenzungs- bzw. Ausschlusstendenzen geschützt bleibt, braucht es steuernde Massnahmen wie beispielsweise Anreizsysteme oder Gestaltungsprinzipien.
Dienstleistungs-orientierung	Netzwerksteuerung ist als Dienstleistung am Netzwerk zu verstehen. Ein Phänomen der Netzwerkpraxis ist dabei die Tatsache, dass sich die meisten Netzwerke um eine sehr schlanke Struktureinheit organisieren. Das können Geschäftsstellen, Projektteams, Sekretariate, Netzwerk-Servicestellen, Clustermanagements und ähnliche Strukturelemente sein. Diese erfüllen die Aufgabe elten alleine, sondern in enger Abstimmung mit bestimmten NetzwerkpartnerInnen, die eine besondere Rolle bzw. Funktion im Netzwerk einnehmen oder über grossen Einfluss verfügen.

Nach Grabher (1993, in Altemeyer-Bartscher, 2009, S.39f.) besteht eine gewisse Gefahr darin, dass sich die Akteure aufgrund der Netz-internen Konsensatmosphäre Netzfremden gegenüber ablehnend verhalten. Eine Folge kann sein, dass das Netzwerk durch den Wegfall dieser stimulierenden Impulse und Anregungen von aussen an Innovationsfähigkeit verliert. Zudem werden grenz- und netzwerküberschreitende Beziehungen vermieden. Ebenfalls zu beachten gilt es den Umstand, dass Kooperationen meist durch eine Vorleistung entstehen, während sich der Nutzen zeitlich versetzt einstellt. Dieser nutzen lässt sich oft nicht mit dem Interessen der Beteiligten vereinen, welche beispielsweise in Legislaturperioden denken. In diesem Fall ist die Funktion einer übergeordneten Ebene wichtig, welche über Vermittlung und Anreize Kooperation begünstigt (Altemeyer-Bartscher, 2009, S.42).

3.1.6 Prinzipien regionaler Innovation

Die politischen Instrumente haben sich in den letzten Jahren teilweise stark verändert und den neuen Gegebenheiten in den Regionen angepasst. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass sich Innovation im regionalen Kontext in drei Richtungen bewegt (LEADER, 1997a, S.19f und SECO, 2008a, S.7):

Die Diversifizierung der lokalen Wirtschaft
Lange Zeit wurde es gefördert Produktion auf grosses Produktionsstätten zu konzentrieren. Für einige ländliche Gebiete bedeutete dies eine Spezialisierung auf einen dominierenden Produktionsbereich. Heute ermöglicht eine moderne Technologie, dass kleine Produktionsstätten genau so leistungsfähig sein können wie die grossen. Die Nachfrage nach lokalen Qualitätserzeugnissen steigt, wodurch die Chancen kleiner Betriebe mit hochwertigen Produkten steigt. In den Bereichen Umweltschutz und Management natürlicher Ressourcen zeichnen sich ebenfalls neue Aufgaben ab. Das wachsende Umweltbewusstsein führt zu einem besseren Gleichgewicht zwischen Landwirtschaft und Umwelt.

Neue Interaktionen zwischen lokalen und dem globalen Kontext
Die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen die Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg, sei dies zwischen Berg und Tal, Stadt und Land oder der Schweiz und einem Nachbarland. In dieser Situation, in der die Kommunikation einfach ist, geht es vor allem darum, diese Beziehungen nach aussen richtig zu gestalten.

Die Entwicklung neuer interner Synergien
Aufgrund der neuen Rahmenbedingungen macht es Sinn, die regionalen Kräfte zu bündeln. Dies ermöglicht den Zugang zu neuen Technologien, die durch einzelne nicht angeschafft werden können oder das Erschliessen neuer Märkte durch Zusammenschlüsse lokaler UnternehmerInnen, um die notwendige Produktionsmenge zu erzielen.

Die Entwicklung von Innovation erfolgt immer über konkrete Aktionen, die eine lokale oder regionale Verknüpfung haben. Was also in einem bestimmten Gebiet "innovativ" ist, muss nicht zwangsläufig in einem anderen Gebiet besonders neuartig sein. Die Evaluation der OECD (2011), welche im Kapitel 2.2 thematisiert wurde, unterstreicht die Wichtigkeit einer Innovationsstrategie, welche den Rahmen zur Erarbeitung von Projekten darstellt. Dazu werden im folgenden Kapitel Ausführungen gemacht.

3.1.7 Regionale Innovationsstrategie

Geissendörfer (2000, S.25ff) beschreibt acht von Schlüsselbereichen, welche zur Erarbeitung einer regionalen Innovationsstrategie analysiert und darauf basierend ein Konzept entwickelt werden könnte:

Räumliche Aufwertung der Lebensbedingungen (Dorf, Natur, Infrastruktur)
Die Verbesserung einzelner Teilbereiche der Lebens- und Arbeitsverhältnisse sind entscheidend für die Zufriedenheit der BewohnerInnen. Der Schlüsselbereich zeigt die Anstrengungen örtlicher Akteure, die Lebensgrundlagen und Gegebenheiten aufzuwerten und nutzbar zu machen.

Neue Erwerbsfelder und ländliche Dynamik (Dienstleistungsorientierte Dynamik)
Eine Region stellt ihre Stärken heraus und sucht aktiv nach Wegen, um zu einer Verbesserung ihres Marktzugangs beizutragen. Der Schlüsselbereich zeigt, inwiefern die regionalen Akteure bereit sind sich im Bereich der Diversifizierung, des regionalen Marketings, aber auch im Umweltbereich weiterzuentwickeln.

Erlebnisorientierte-Strategische Erschliessung neuer Märkte
Die Weiterentwicklung eines Gebiets gelingt oft erst durch ein gemeinsames Vorgehen. Die Suche nach Möglichkeiten die Stärken der Region zu vermarkten, bildet die Grundlage einer erhöhten

Wertschöpfung. Der Schlüsselbereich zeigt, wie gut die regionalen Produkte und Dienstleistungen für den Wettbewerb geeignet sind.

Beteiligungsorientiert-kooperativer Erwerb von Fachwissen (Know-how-Transfer)
Der Schlüsselbereich ist ein Indikator für die Bereitschaft der Bevölkerung die eigenen Fähigkeiten einzubringen und neues Wissen zu erwerben.

Partnerschaftliche-zweckmässige Strukturen
Die Mitwirkung der Bevölkerung benötigt geeignete Strukturen, die partnerschaftlich und zweckmässig ist. Der Schlüsselbereich zeigt das basisorientierte Vorgehen.

Belebend-inspirierende Identität und Kultur
Die typischen Eigenheiten einer Region zeigen das Potenzial zur Weiterentwicklung. Dies zeigt sich im Zusammenhalt wie auch örtlichen Besonderheiten des kulturellen Zusammenlebens.

Sympathischer Charakter einer Region (Regionales Image)
Das Image nach aussen ist genauso wichtig die Selbstsicht der BewohnerInnen. Der Schlüsselbereich ist eine Art "Charakter" einer Region. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit unterstützt das Image nach dem Motto "Ich habe Schönes, ich tue Gutes und rede darüber."

Soziale und wirtschaftliche Attraktivität (Wohnen und Arbeiten)
Die dörfliche Struktur wird durch die zur Verfügung stehenden Arbeitsbedingungen geprägt. Der Schlüsselbereich zeigt den längerfristigen Trend einer Region, sich als intakter Wirtschafts- und Lebensraum zu entwickeln.

Kernprozesse
Geissendörfer (2000, S.67ff) definiert zudem vier Kernprozesse, welche bei der Erarbeitung einer gemeinsamen regionalen Innovationsstrategie beachtet werden müssen.

Prinzip der Nähe und Beteiligung
Hierbei geht es um die Eigenschaften des jeweiligen Gebiets zu seinen Bewohnerinnen und Bewohnern und zu den Aktivitäten. Massnahmen, die von lokalen Akteuren und Institutionen erarbeitet werden, sind am besten in der Lage, gebietsspezifische Ressourcen zu mobilisieren und wirksam aufzuwerten. Lokale Aktionen sollen möglichst "bottom-up" organisiert sein. Es geht dabei darum, verschiedene Sektoren und Gruppen zusammen zu bringen, denn diese begünstigen die Entwicklung neuer Ideen. Allem voran dann, wenn es um die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten geht (z.B. durch Schaffung eines innovativen Milieus). Letztlich ist es auch vorteilhaft, dezentrale Managementstrukturen aufzubauen, in denen die Entscheidungskompetenz möglichst nah an die Durchführungsebene gebunden wird. Dies ermöglicht mehr Flexibilität und eine grössere Wirksamkeit. Remo Kellenberger vom Naturpark Beverin[3] unterstreicht dies: *"Ein niederschwelliger Zugang zu den verantwortlichen Personen und Projekten im Park ist wichtig. Also kein 'top-down' von oben* (Kellenberger, 2011)."

Prinzip der Herstellung und Verknüpfung
Gemeint ist damit die Beziehung zwischen Aktionen, Akteuren, Sektoren und den Gebieten. Nicht nur das Ergebnis selbst, sondern die Art und Weise, wie Konzepte entwickelt werden, ist entscheidend für den Erfolg. Wichtig dabei ist die Verknüpfung zwischen Aktionen eines Wirtschaftszweigs, als auch zwischen wirtschaftlichen, kulturellen, sozialen und ökologischen Aktivitäten. Statt vielen Einzelprojekten soll ein koordiniertes Gesamtkonzept geschnürt werden. Durch die neuen Kontakte zwischen Branchen und Sektoren werden neue Kontakte geknüpft und dadurch Synergien genutzt. Dies bedingt eine geeignete Struktur und Koordinierung. Nach Sandra Steffen (2011) ist es einerseits nö-

[3] Der Naturpark Beverin liegt im Kanton Graubünden (www.naturpark-beverin.ch).

tig, Netzwerke und Projekte entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen, wie auch branchenübergreifend: *"Um auch Projekte über die Branche hinaus anzustossen, treffen sich die jeweiligen Netzwerk-LeiterInnen zwei Mal jährlich zum Austausch* (Steffen, 2011)*."*

Prinzip der Funktionalität
Organisationsstrukturen sollen möglichst zweckmässig der jeweiligen Situation angepasst werden. Das Zusammenführen unterschiedlicher Interessen wird durch flache und zielgerichtete Organisationsstrukturen erleichtert.

Prinzip der ökonomischen und ökologischen Nachhaltigkeit
Die Bedürfnisse der heutigen Generation zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generation zu beeinträchtigen, ist das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung. Dies gilt auch, obwohl für viele Bereiche unseres Handelns eine Kurskorrektur notwendig würde. Es geht also darum, eine Art des Wirtschaftens zu entwickeln, bei der nicht mehr Ressourcen verbraucht werden als notwendig.
Die vorgestellten inhaltlichen wie auch den Prozess betreffenden Prinzipien zeigen auf, wie regionale Innovationen entwickelt werden. Im nächsten Kapitel wird erläutert, welche Form die Ergebnisse regionaler Innovation haben können.

3.1.8 Mögliche Ergebnisse regionaler Innovation

Regionale Innovationsprozesse sind vielschichtig. Viele der Ergebnisse von Innovationsprozessen sind konkret und sichtbar. Andere wiederum sind weniger "greifbar", da es sich um immaterielle Innovationen handelt. Dies können beispielsweise neue Organisationsformen für lokale Organisationsträger, Änderungen der Mentalität und Verhaltensweisen oder gemeinsame Aneignung neuer Methoden sein. In diesem Sinne lassen sich drei Arten von Innovation im Sinne möglicher Ergebnisse oder Beiträge für die Entwicklung der Region unterscheiden (LEADER, 1997a, S.41f):

"Mobilisierende" innovative Aktionen ("Menschen bewegen")
Diese Art von Ergebnissen schafft zwar nicht umgehend neue Wirtschaftsaktivitäten, sie macht sie aber möglich. Sie umfassen die Sensibilisierung für die produktivere Nutzung von individuellen Fähigkeiten und Vorzügen des Gebietes und sie zielen darauf ab, zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen und den Verantwortlichen der Wirtschaft Bindungen zu schaffen und Potenziale neu zu entdecken.
Unterschieden wird hier zwischen *weitreichenden Mobilisierungsaktionen*, wie der Beteiligung der Bevölkerung an Dorf- und Regionalanalysen, die darauf abzielen, die Identität der Region zu stärken. Sowie *gezielten Mobilisierungsaktionen*, die dazu dienen, Entwicklungsbereiche, Herausforderungenund konkrete Projektideen zu ermitteln.

"Strukturierende" innovative Aktionen ("Kräfte bündeln")
Aktionen wie der Bau einer gemeinsamen Produktionshalle werden als strukturelle Aktionen bezeichnet. Von solchen zeitlich begrenzten Aktionen aus soll die Infrastruktur der betroffenen Region verbessert werden. Es handelt sich um Aktionen, welche die Entwicklung von Wirtschaftsaktivitäten oder die Gründung von Unternehmen ermöglichen. Ebenso sind die Aufwertung der natürlichen Umgebung, das Anlegen von Wanderwegen und die Suche nach identitässtiftenden Eigenschaften zentrale Voraussetzungen für jede Tourismusstrategie. Zu dieser Art Innovation gehören auch Massnahmen zur Wahrung der gemeinsamen Güter wie Landschaft, saubere Luft, Flora und Fauna.

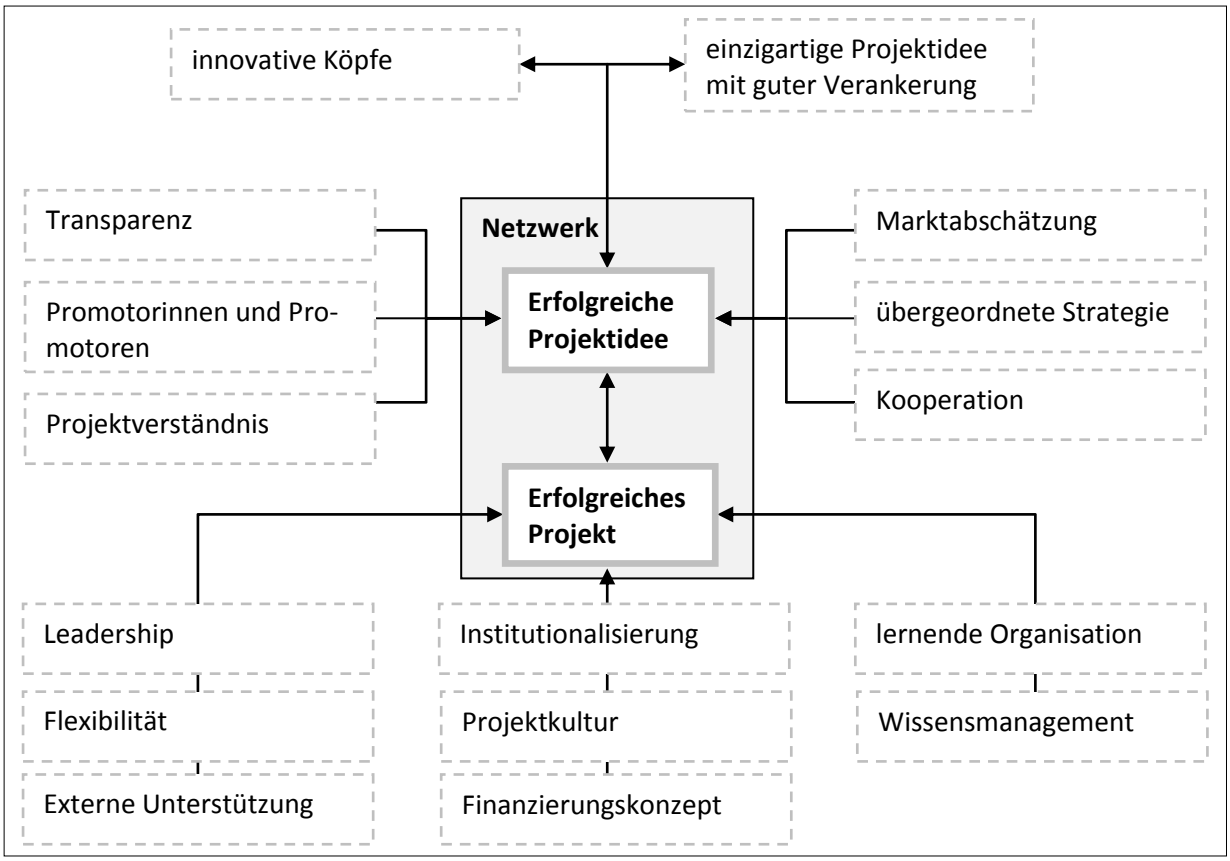
"Konsolidierende" innovative Aktionen ("Neues verankern und Zukunftswege bauen")
Diese Art von innovativen Aktionen setzt im eigentlichen Sinne die Möglichkeiten um, welche die anderen beiden Aktionen eröffnet haben. Im Allgemeinen sind sie im unternehmerischen Umfeld angesiedelt. Sie führen zu einer Konsolidierung der wirtschaftlichen Aktivitäten in Bereichen wie Landwirtschaft, Tourismus, kulturelle Angebote usw. Die Umsetzung wird durch vorbereitende, mobilisierende Aktionen erleichtert.

Die drei Arten möglicher Ergebnisse innovativer Aktionen sind miteinander verbunden und ergänzen sich im Verlaufe eines Entwicklungsprozesses. Jede Innovation bereitet die beiden anderen vor und ermöglicht sie. Die effiziente Umsetzung solcher Prozesse erfordert eine gleichwertige Anwendung der drei Aktionsarten. Beim Versuch ein Gleichgewicht zu schaffen, treten oft Schwierigkeiten auf. Einige Regionen, die *strukturierende* Massnahmen durchführen, sind nicht immer in der Lage, die erforderliche Mobilisierung der Bevölkerung und eine Konsolidierung der Aktionen zu erreichen (LEADER, 1997a, S.44).

3.1.9 Erfolgsfaktoren von Innovation im regionalen Kontext

In den vorangegangene Kapiteln wurde erläutert, wie Innovation im regionalen Kontext zu verstehen und einzuordnen ist. Im Vordergrund steht dabei der Aufbau und die Steuerung von Netzwerken. Im Kapitel 3.1.5 wird die Netzwerkarbeit und die damit verbundenen Erfolgsfaktoren eingegangen. Im Folgenden werden ergänzend dazu weitere Erfolgsfaktoren erläutert. Sie zeigen auf, wie Innovationsprozesse bzw. konkrete Projekte auszugestalten sind. Das System von Heeb et al. (2008, S.13) wird ergänzt durch die Erkenntnisse aus den bestehenden Pärken.

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren von innovativen Regionalentwicklungsprojekten



Quelle: ergänzt nach Heeb et al., 2008, S.13

Innovative Köpfe

Es benötigt einzigartige Projektideen und damit verbunden Personen mit einem "Weitwinkeldenken", um einen sektoralen Blickwinkel zu verhindern und das gesamte Potenzial möglicher Projektideen nutzbar zu machen.

Einzigartige Projektidee

Einzigartige Projektideen erschliessen neue Wertschöpfungspotenziale. Eine frühzeitige regionale Verankerung ist wichtig, um genügend Unterstützung zu erhalten und einen möglichst grossen Kreis an Beteiligten mit einzubeziehen.

Promotorinnen und Promotoren
Bekannte und anerkannte Persönlichkeiten fördern das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in Projekte. Hier ist es vielleicht nötig, einen Beirat oder ein Lobbygremium aufzubauen, welches zur Unterstützung konkreter Projekte einsteht.

Transparenz
Transparenz schafft Vertrauen und Sicherheit. Zu Prozessbeginn müssen die Beteiligten die Möglichkeit erhalten, ihre Erwartungen sowie die vorhandenen Ressourcen einzubringen. Darauf aufbauend können gemeinsame Ziele formuliert werden. Die Transparenz gegen Aussen ist ebenfalls sicherzustellen, nötigenfalls mit einem Kommunikationskonzept

Gemeinsames Projektverständnis
Durch ein gemeinsames Projektverständnis können Handlungsbedarf und Handlungsoptionen präziser entwickelt werden.

Marktabschätzung
Frühzeitig im Projekt muss eine Marktabschätzung vorgenommen werden. Wichtig ist dabei, die Bewertung der Projektidee im Rahmen einer Integration in interessante Gesamtpakete vorzunehmen.

Übergeordnete Strategie
Die Einbettung einer Projektidee in die übergeordnete Projekt- und Strategielandschaft gewährleistet, dass Querbezüge und Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton und Region genutzt, Projekte nicht isoliert entwickelt und die Akzeptanz dadurch erhöht werden.

Kooperation und Netzwerke
Der Aufbau von Netzwerken und darin entwickelten Kooperationen ist entscheidend und wurde in den vorgängigen Kapiteln eingehend erläutert.

Leadership
Steffen (2011) sieht darin einen Schlüsselfaktor: *"Ein Netzwerk benötigt initiative Personen, die Verantwortung übernehmen und die Arbeit vorantreiben."* Kellenberger (2011): ergänzt: *"Das sind meistens zwei bis drei kreative Köpfe mit einer aussergewöhnlichen Idee, die sie aber motiviert verfolgen und andere dafür gewinnen."*

Flexibilität
Eine konsequente Zielorientierung ist der Grundstein erfolgreicher Projekte. Projekte sind jedoch auch Lernprozesse, welche neues Wissen erzeugen und neue Handlungsoptionen eröffnen können. Deshalb muss eine gewisse Flexibilität möglich sein.

Lernende Organisation
Innovative Projekte werden als regionaler Lernprozess verstanden, in welchem durch geeignete Massnahmen möglichst alle Beteiligten und Betroffenen involviert werden. Damit wird das vorhandene Wissen optimal genutzt.

Wissensmanagement
Das aufgebaute Wissen muss allen Beteiligten gleichermassen zur Verfügung gestellt werden. Dazu benötigt es ein Wissensmanagement. Dies kann beispielsweise über Erfahrungsaustausche geschehen.

Institutionalisierung
Beim Aufbau einer Projektträgerschaft muss das "Handlungssystem" des Vorhabens sichtbar gemacht werden. Es muss das Motto gelten "so breit abgestützt wie notwendig, so kleine Trägerschaft

wie möglich". Zu beachten gilt es Schnittstellen zu bereits bestehenden Netzwerken oder Trägerschaften.

Projektkultur
Eine unterstützende Fehlerkultur motiviert die Beteiligten. Es besteht ein Risiko- und Fehlerpotenzial, welchem begegnet werden muss. Die Fehler dienen einem projektinternen Lernprozess.

Finanzierungskonzept
Zu gegebenem Zeitpunkt wird es nötig, ein Finanzierungskonzept zu erstellen. Für die Projektdurchführung sind genügend Finanzen für ein professionelles Projektmanagement, für die interne und externe Kommunikation, für den Aufbau und die Realisierung von Sponsoringkonzepten, für die Unterstützung interner Lernprozesse sowie für eine kontinuierliche Projektfortschrittkontrolle und Evaluation nötig.

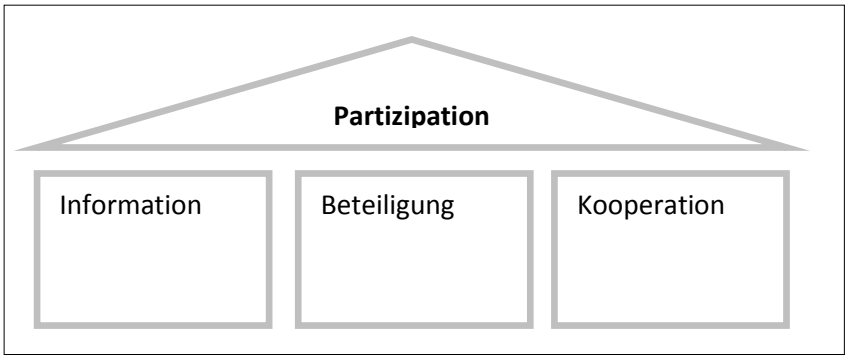
3.2 Partizipation

Der Begriff Partizipation ist vieldeutig. Nach Elliott et al. (2005, S.3) wird unter Partizipation der Einbezug der "Öffentlichkeit" in Entscheidungsprozesse verstanden. Welche Öffentlichkeit gemeint ist, hängt dabei massgeblich vom entsprechenden Thema bzw. der Zielsetzung des partizipativen Prozesses ab. Partizipative Verfahren müssen also nach möglichen Zielen unterschieden werden. Die Methodik muss danach den Zielen angepasst werden. Im Folgenden werden deshalb mögliche Funktionen, der typische Prozessverlauf und Typen von Partizipation aufgezeigt. Entscheidend ist zudem die Auswahl der Teilnehmenden für partizipative Prozesse. Abschliessend wird aufgezeigt, welches die Ziele von Partizipation im regionalen Kontext sein können.

3.2.1 Funktion von Partizipation

Zschocke (2007, S.51) unterteilt die Funktion partizipativer Verfahren in Information, Beteiligung und Kooperation. Zur Informationsfunktion zählt neben dem Erkunden von Interessen und Meinungen auch die Information und Meinungsbildung. Das kann sowohl als einseitige Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit über verschiedene Medien) als auch als dialogischer Prozess im Rahmen einer Veranstaltung gestaltet werden. Beteiligung wiederum meint einen intensiveren Kommunikationsprozess unter den beteiligten Akteuren und die aktive Teilnahme und Mitwirkung der Beteiligten. Im Unterschied dazu bedeutet Kooperation den Aushandlungsprozesse verschiedener Akteure. Zum Thema der Kooperation wurden im Kapitel 3.1 weitergehende Ausführungen gemacht.

Abbildung 9: Funktionen von Partizipation



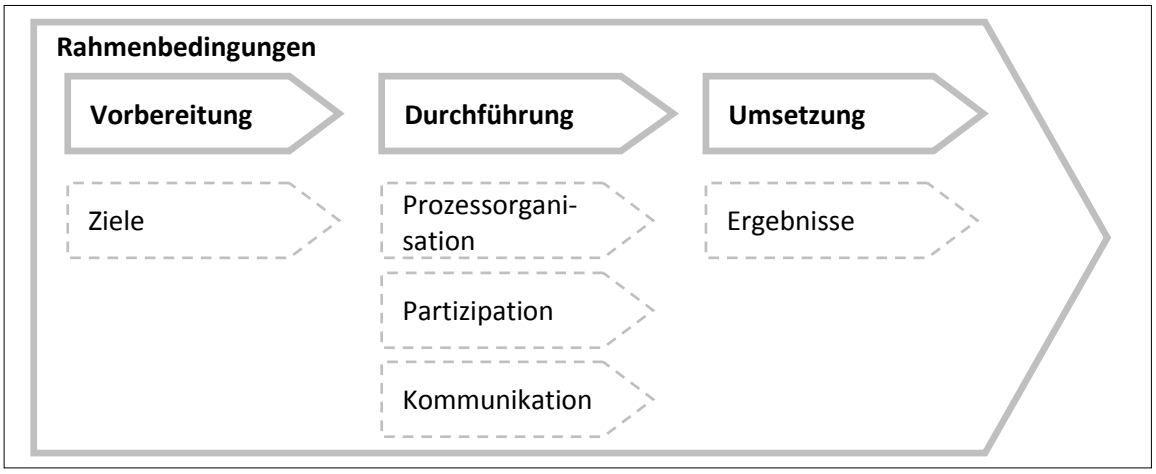
Quelle: Zschocke 2007, S. 51

Bei partizipativen Prozessen sind oft verschiedene Akteure beteiligt. Diese zeigen verschiedene Erwartungen an den Nutzen eines Verfahrens. Es gilt deshalb, frühzeitig die Zielsetzung und den Nutzen für die jeweiligen Akteure aufzuzeigen (Kapitel 3.2.3).

3.2.2 Phasen eines partizipativen Prozesses

Partizipative Prozesse folgen einem bestimmten Ablauf, welcher durch verschiedene wichtige Faktoren gekennzeichnet ist. Die Abbildung 10 zeigt einen schematischen Ablauf eines Prozesses. Für bestimmte Situationen können standardisierte Methoden genutzt werden. In den folgenden Ausführungen werden die wichtigsten Prozessschritte erläutert (*ecos&Uni Bern, 2007, S.25ff und Stadtentwicklung Zürich, 2008, S.28ff):*

Abbildung 10: Phasen eines partizipativen Prozesses



Quelle: ecos&Uni Bern, 2007, S.19

Rahmenbedingungen

Ein Beteiligungsverfahren wird nur dann mitgetragen, wenn es gelingt, den Prozess und seine Ergebnisse breit mitzutragen. Das beinhaltet die Einbindung an EntscheidungsträgerInnen und relevante Interessengruppen. Zudem empfiehlt es sich, die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zu klären.

Vorbereitung

Beteiligung ist kein Selbstzweck. Deshalb gilt es zu klären, welche Ziele mit dem Verfahren erreicht werden sollen und welchen Nutzen die Beteiligten haben. Es ist deshalb sinnvoll, zu Beginn eine Steuerungsgruppe einzurichten. Diese klärt die Ziele des Verfahrens ab. Bei der Zieldefinition kann folgende Unterscheidung gemacht werden:

Formale Aspekte

Bei der Formulierung der Ziele empfiehlt es sich, übergeordnete Leit- und Orientierungsziele (Wirkungsziele) und davon abgeleitet konkrete Ziele (Leistungsziele). Wirkungsziele geben die Stossrichtung des Prozesses vor. Leistungsziele legen fest, was genau erreicht werden soll. Sie sollten möglichst präzise formuliert sein.

Prozessbezogene Aspekte

Ergebnisoffenheit ist eine wesentliche Voraussetzung für ein Beteiligungsverfahren. Doch auch ergebnisoffene Verfahren haben Grenzen und Risiken. Der Zweck des Verfahrens sollte deshalb möglichst klar bestimmt werden. Zu den möglichen Ziele im regionalen Kontext wird im Kapitel 3.2.5 näher eingegangen.

Durchführung

Folgende drei Aspekte gilt es bei der Durchführung eines Prozesses zu beachten:

Prozessorganisation

Damit Prozesse erfolgreich durchgeführt werden können, müssen diese gut organisiert und strukturiert sein. Dazu gehört das Bestimmen von *Verantwortlichkeiten und Kompetenzen*. Diese sollte für

Aussenstehende klar erkennbar sein. Eine wichtige Stellung nimmt dabei die Steuerungsgruppe ein. Die Zusammensetzung dieser Gruppe sollte breit abgestützt sein und wichtige EntscheidungsträgerInnen beinhalten. Das Verfahren sollte *ziel- und ergebnisorientiert* und die einzelnen Schritte klar definiert sein. Es ist ein Vorteil für das Beteiligungsverfahren, Meilensteine zu setzen und die Termine wie auch Ausgaben laufend zu überprüfen (*Controlling*).

Partizipation
Damit ein Verfahren zu breit abgestützten Ergebnissen führt, ist es wichtig zu analysieren, welche Akteure betroffen oder beteiligt sind und wie die Auswahl entsprechend gemacht werden soll (siehe dazu Kapitel 3.2.4). Es gibt zahlreiche Möglichkeiten einen Beteiligungsprozess zu gestalten. Je nach Funktion des Verfahrens kann die Methode dementsprechend gewählt werden. Entsprechende Ausführungen werden im nächsten Kapitel gemacht.

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
Zum einen richtet sich die Kommunikation nach Innen und meint den Austausch von Informationen und Wissen. Zum anderen ist damit die Kommunikation nach aussen gemeint (Öffentlichkeitsarbeit). Die Öffentlichkeitarbeit dient in erster Linie dazu das Verfahren bekannt zu machen. Damit können Interessierte gewonnen werden und es steigert die Motivation der Beteiligten, wenn über ihr Engagement berichtet wird. Die Verantwortlichkeit für diese Arbeit muss deshalb geregelt sein. Damit die Inhalte der Kommunikation konsistent sind, ist es notwendig, im Vorfeld die Hauptbotschaften zu klären und sich auf zentrale Begrifflichkeiten zu einigen. Damit sich auch Nicht-Beteiligte informieren können, sollten die Protokolle/Resultate öffentlich zugänglich sein. Gute Kontakte zu den Medien und eine regelmässige Information derselben, unterstützt die Arbeit. Ein einheitliches Erscheinungsbild wie z.B. ein Logo für das Beteiligungsverfahren erhöhen die Identifikation mit dem Prozess. Um die Leute zur Teilnahme zu motivieren, ist eine Markenbezeichnung mit lokalen Bezug hilfreich. Gespräche mit Schlüsselpersonen oder das Informieren an Sitzungen oder Anlässen von Vereinen ist ebenfalls günstig.

Umsetzung
Der Erfolg eines Beteiligungsverfahrens wird vor allem an dessen Ergebnissen gemessen. Folgende Aspekte sind dabei besonders zu beachten:

Dokumentation der Ergebnisse
Ein Beteiligungsverfahren ist dann produktiv, wenn die Ergebnisse schriftlich festgehalten werden. Dafür sollen Protokolle erstellt werden und der Gesamtprozess in einem Schlussbericht festgehalten werden. Darin ist der Konsens der Beteiligten enthalten. Eine Vernehmlassung bei den TeilnehmerInnen macht deshalb Sinn.

Art der Ergebnisse
Die Steuerungsgruppe muss vor Prozessbeginn klären, welche Ergebnisse sie erwartet. Es kann sich dabei um konkrete Massnahmen, um Visionen, Leitbilder, Projektideen oder Rahmenbedingungen handeln. Wichtig ist, dass der Stellenwert der Ergebnisse geklärt ist.

Sicherung der Umsetzung
Es sollte von Anfang an klar sein, was mit den Ergebnissen des Beteiligungsverfahrens geschieht. Die Beteiligten sollten dabei Wertschätzung für ihre Teilnahme erfahren. Die Umsetzung der Ergebnisse soll von den entsprechenden Entscheidungsträger/innen geklärt werden. Ziel sollte es sein, dass das entsprechende Gremium eine verbindliche Umsetzung der Ergebnisse beschliesst. Ansonsten sollte nachvollziehbar begründet werden, wenn dies nicht möglich ist. Umsetzungsbeschlüsse sollten klare Termine wie auch Angaben zur Finanzierung beinhalten. Es sollte bereits im Vorfeld die Finanzierungsmöglichkeiten durch Sponsoren geprüft werden.

Evaluation und Erfolgskontrolle
Die Steuerungsgruppe sollte prüfen, ob der Prozess wie gewünscht verläuft. Zur Überprüfung, ob die Ergebnisse auch umgesetzt werden, sollte eine Stelle bezeichnet werden. Diese Stelle ist auch mit der Öffentlichkeitsarbeit beauftragt.

3.2.3 Typen von Partizipation

Es existiert eine Vielzahl von Methoden, um Partizipation zu gestalten. Im Folgenden werden Typen von Partizipations-Verfahren vorgestellt. Die verschiedenen Typen können oft nicht trennscharf voneinander unterschieden werden (Stadtentwicklung Zürich, 2008, S.19ff):

Aktivierende Prozesse
Bei aktivierenden Verfahren geht es darum, nicht genutzte Potenziale freizusetzen und neue Ideen auszulösen. Ost geht diesen Methoden eine konkrete Problemsituation oder Fragestellung voraus. Das Ergebnis ist neben der eigentlichen Aktivierung neue Netzwerke und neue Zukunftsvorstellungen mit den Betroffenen zu entwickeln.

Ideengenerierung
Die Methoden zur Ideenentwicklung stehen am Beginn eines Entwicklungsprozesses. Die Problem- oder Fragestellung ist oft abstrakt oder übergeordnet. Grundsätzlich geht es darum, das Interesse für ein Thema zu wecken und verschiedene Ideen für eine Fragestellung zu finden.

Dialog- und Vermittlungsprozesse
Diese Art von Methodik dient dazu, ein Kommunikationsdefizit zu decken und Konflikte zu lösen. Es kann in festgefahrenen Situationen angewendet werden. Die Ergebnisse von Dialogprozessen sind oft Leitsätze oder in ein Schlussbericht mit Konsens und Dissens festgehalten.

Tabelle 2: Typen von partizipativen Verfahren

Typ	Anlass	Ziele	Methoden-Beispiele
Aktivierende Prozesse	- Vorbereitungsphasen - Analysephasen - Regionalentwicklung	- Ressourcen erschliessen - Empowerment - Lernprozesse initiieren - Engagement fördern - Aktivierung der Betroffenen	- Aktivierende Befragung - Planning for Real - Szenariotechniken - REPLY-Methode
Ideengenerierung	- Zu Beginn eines Entwicklungsprozesses	- Finden von gemeinsamen Ideen - Kreative Entwicklung - Interesse der Betroffenen wecken - Verschiedene Optionen für ein Gebiet entwickeln und diskutieren	- Ideenwettbewerb - Planning Day - Zukunftskonferenz - Open Space - World Café
Dialog- und Vermittlungsprozesse	- Blockierte Situation - offensichtliche Kommunikationsdefizite - drohende oder offene Konflikte	- Dialog, Kommunikation verbessern - Verständnis schaffen, handlungsfähig werden - direkte Kommunikationswege schaffen - Netzwerke pflegen	- Informationsveranstaltung - Ausstellung - Runder Tisch - Zukunftskonferenz

Quelle: Stadtentwicklung Zürich, 2008, S.20 und Hochschule für Soziale Arbeit Luzern [HSLU], 2011

3.2.4 Akteure in partizipativen Prozessen

An einem partizipativen Prozess sind verschiedene Akteure beteiligt. Bereits bei der Auswahl der TeilnehmerInnen ist darauf zu achten, an wen sich der Prozess richtet und wer von den Ergebnissen des Prozesses besonders betroffen ist (siehe Erfolgsfaktoren). Das Angebot einer Veranstaltung alleine muss nicht notwendigerweise zu Beteiligung führen. Oft ist es nötig, bestimmte Kreise aktiv zur Beteiligung zu ermutigen. Insgesamt ist es sinnvoll, vor dem Prozess eine Analyse vorzunehmen. Es kann hilfreich sein, sich zu überlegen, welche Akteure (ecos&Uni Bern, 2007, S.30f):

- den Prozessverlauf oder die Umsetzung von Ergebnissen blockieren könnten (BlockiererInnen),
- den Prozessverlauf oder die Umsetzung von Ergebnissen vorantreiben könnten (Promotorinnen und Promotoren),
- aufgrund ihrer Ressourcen einen wertvollen Beitrag zum Prozess leisten können (Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten),
- sonst nicht oder nicht aktiv am politischen Leben beteiligt sind,
- gut mit anderen Personen vernetzt und angesehen sind (Multiplikatoren und -innen) oder
- innovative und unkonventionelle Ideen haben (QuerdenkerInnen).

Wenn es sich um eine grosse Anzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen und Ansichten handelt, lohnt es sich, eine Akteur-Analyse vorzunehmen. Folgende Systematik könnte für dafür benutzt werden:

Tabelle 3: Systematik zur Akteur-Analyse

Staat	**Bildung**	Bildungseinrichtungen
	Verwaltung	kommunale Verwaltung
		kantonale Verwaltung
	Politik	kommunale Behörden
		kantonale Behörden
Wirtschaft	**KMUs**	Landwirtschaft
		Gewerbe
	Medien	Medien
Gesellschaft	**organisierte Öffentlichkeit**	Vereine
		ökologische Verbände
		Kirchen
	unorganisierte Öffentlichkeit	informelle Gruppen
		Einzelpersonen
	Interessen-vertretungen	Berufsverbände
		Gewerbeverbände
		Tourismusorganisationen

Quelle: ergänzt nach LEADER, 1997b, S.12

Ziel der Analyse ist es, alle Aspekte, Ansichten und Meinungen festzuhalten und auszuleuchten. Dadurch können mögliche Motivationen und Erwartungen abgeklärt und für den Prozess nutzbar gemacht werden. Entschliesst man sich für ein Verfahren mit beschränkter Teilnahme, ist es wichtig, die Kriterien und das Vorgehen für die Auswahl transparent und nachvollziehbar zu begründen und zu kommunizieren (Simmen&Walter, 2007, S.81 und ecos&Uni Bern, 2007, S.31).

3.2.5 Partizipation im regionalen Kontext

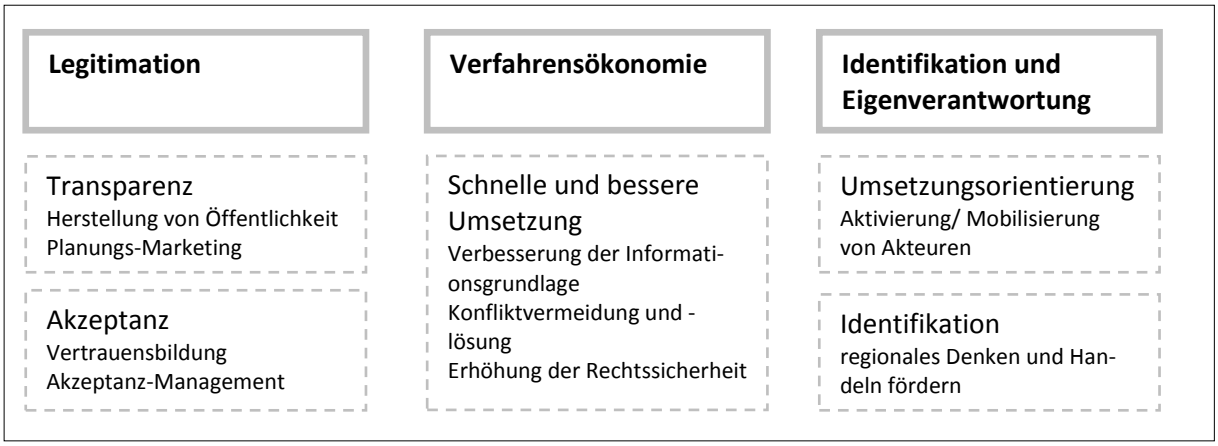
Die Region als Konstrukt ist für die BewohnerInnen relativ abstrakt. Das gesellschaftliche und politische Leben findet auf Ebene der Gemeinde oder des Kantons statt. Zschocke (2007, S.53ff) geht für Partizipation im regionalen Kontext deshalb von drei Zielen aus, welche verfolgt werden:

Legitimation
Partizipation trägt dazu bei Entscheidungen auf regionaler Ebene zu legitimieren. Dies geschieht, indem Transparenz über das Wirken und dadurch Akzeptanz hergestellt wird.

Verfahrensökonomie
Wenn Akteure frühzeitig eingebunden werden, kann dies zur Konfliktvermeidung bzw. -lösung führen. Die Beteiligten sind zudem in ihren Möglichkeiten eingeschränkt, gegen den selbst erstellten Plan zu arbeiten.

Identifikation und Eigenverantwortung
Durch eine breite Beteiligung erhalten regionale Konzepte zusätzliches Gewicht. Die Akteure sind potenzielle Umsetzungsbeobachter und im Idealfall werden sie zu "Anwältinnen und Anwälten" ihres Konzepts.

Abbildung 11: Ziele von Partizipation auf regionaler Ebene



Quelle: Zschocke, 2007, S.80

3.2.6 Erfolgsfaktoren von Partizipation

Damit Partizipation gelingt, sollten gewisse Bedingungen beachtet werden. Zschocke (2008, S.65ff) beschreibt dabei fünf Erfolgsfaktoren:

Transparenz
Transparenz bezieht sich auf das Beteiligungsverfahren an sich. Dies beinhaltet die Offenlegung des Modus für die Teilnehmer/innen-Auswahl sowie die Nachvollziehbarkeit des Verfahrens und der Entscheidungsfindung. Dabei muss nicht jede Veranstaltung öffentlich sein, die Ergebnisse sollten jedoch mindestens der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Fairness
Wichtig ist, dass die Interessen der Betroffenen ausreichend vertreten sind. Die Prozessstruktur (Ziel und Zeitraum) muss den Beteiligten offengelegt werden. Um die Gleichberechtigung aller Teilnehmer/innen zu sichern, sollten die Gesprächs- und Entscheidungsregeln gemeinsam festgelegt und danach eingehalten werden.

Kompetenz
Insbesondere bei kontroversen Themen sind die verschiedenen Fachmeinungen aufzuzeigen und allen zugänglich zu machen. Das Wissen von Laien wie auch von Expertinnen und Experten ist gleichermassen zu nutzen. Die Einbindung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern erhöht die Entscheidungskompetenz der Verfahrens und die Chance zur Umsetzung der Ergebnisse. Dabei sind Kommunikationsformen zu beachten.

Effizienz
Der Zeitaufwand für die Teilnehmenden sollte dem Thema und Ziel angemessen und im Vorfeld abschätzbar sein. Wichtig ist zudem eine zielorientierte Vorgehensweise, die trotzdem genügend Freiraum für Anpassungen an die Situation.

Legitimation
Die externe Legitimation meint eine verbindliche Umsetzung der Ergebnisse, welche durch eine Koppelung an die Öffentlichkeit gewährleistet werden kann. Für die interne Legitimation ist die Rückbindung an die Ausgeschlossene, die aber durch Verfahrensbeteiligte vertreten sind, notwendig. Dies kann durch Öffentlichkeitsarbeit, bei sensiblen Themen jedoch direkt passieren.

Tabelle 4: Erfolgsfaktoren von partizipativen Prozessen

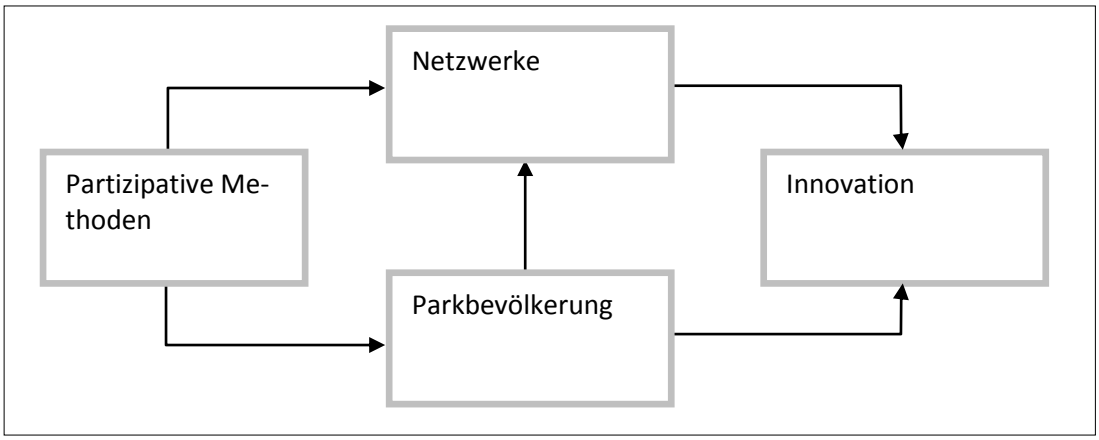
Transparenz	TeilnehmerInnen-Auswahl	- Offenlegung des Auswahlmodus
	Verfahrenstransparenz	- Thema/Methodik/Ziele klären und kommunizieren - Bekanntheit des Prozesses und der Ergebnisse in der Öffentlichkeit - Vereinbarung über Verwendung/ Veröffentlichung der Ergebnisse - Ablauf bekannt - Zeitaufwand klar
	Entscheidungsabläufe	- Klarheit über Stellung der Partizipation im gesamten Entscheidungsprozess - Transparenz politischer Prozesse - Klarheit über Grenzen des Partizipationsangebots
Fairness	TeilnehmerInnen-Auswahl	- Fairer Auswahlmodus (je nach Beteiligungsziel) - Angemessene Repräsentation der Betroffenen
	Prozessstruktur	- Ziel, Zeitplan, Regelwerk - Gleiche Rechte für alle Beteiligten im Prozess - Ungehinderter Informationszugang - Objektive Information - Zeit zur Aufnahme und Verarbeitung der Informationen im Prozess
Kompetenz	Sachebene	- Qualitativ gute Ergebnisse - alle notwendigen/ bekannten Informationen eingebracht - Anerkennung verschiedener Wissensarten
	Entscheidungskompetenz	- Einbindung von und Diskussionsmöglichkeiten mit Entscheidungsträger/innen
Effizienz	Auswand und Ertrag im positiven Verhältnis	- Knappe Ressourcen aller Beteiligten beachten (Finanzen, Personal, Zeit) - Zielorientierte Vorgehensweise
Legitimation	Verfahrensorganisation	- Anbindung an (politischen) Entscheidungsprozess (mindestens Ergebnis) und Öffentlichkeit - Wirksame Trennung zwischen Aushandlungs- und formellen Entscheidungsprozess
	Subjektive Überzeugung	- Rückkoppelung mit Nicht-Beteiligten - Gerechte Verfahrensbedingungen

Quelle: Zschocke, 2008, S.69f.

3.3 Innovationsförderung durch Partizipation

Grundlage für Innovation ist eine gemeinsam erarbeitete Strategie. Dies wird in Kapitel 3.1.7 eingehend dargelegt. Die Beteiligung der Parkakteure ist dabei einer der Kernprozesse zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie. Die vorangegangenen Ausführungen haben zudem gezeigt, dass sich Innovation in verschiedenen Ergebnissen äussern kann (Kapitel 3.1.8). Die mobilisierende Innovation meint dabei die grundsätzliche Sensibilisierung und Aktivierung der Bevölkerung sowie die Schaffung eines innovativen Milieus. Dies kann mitunter dazu führen, dass Akteure für die Mitarbeit in Netzwerken gewonnen werden können. Strukturierende und darauf die konsolidierende Innovationen entstehen in Netzwerken. Abbildung 12 zeigt dies schematisch auf.

Abbildung 12: Möglichkeiten zur Innovationsförderung durch Partizipation



Quelle: eigene Darstellung

Partizipation und partizipative Methoden können also in unterschiedlicher Weise zur Innovationsförderung genutzt werden.

3.3.1 Nutzung partizipativer Methoden im Naturpark

Partizipative Methoden können also sowohl in den verschiedenen Phasen von Innovationsprozessen in Netzwerken wie auch zur Mitwirkung der Parkbevölkerung eingesetzt werden. Anhand der Typologie aus Kapitel 3.2.3, welche zwischen aktivierenden Prozessen, Prozessen der Ideengenerierung und Dialogverfahren unterscheidet, wird eine mögliche konkrete Umsetzung aufgezeigt:

Partizipative Methoden in Netzwerken

Die drei Partizipationstypen eignen sich nicht für alle Phasen des Innovationsprozesses. Für die Aktivierung, die Phasen der Ideen- und Produktfindung (Netzwerkaufbau) und innerhalb der Arbeit des Netzwerkes in Konfliktphasen sind sie geeignet. In der Phase der Produktvermarktung geht es dann vor allem um Public Relation.

Partizipation und partizipative Methoden zur Mitwirkung der Parkbevölkerung

Neben dem Aufbau und Betrieb von Netzwerken, ist es ebenfalls entscheidend in einem Regionalen Naturpark ein entsprechend innovationsförderndes Milieu zu schaffen (mobilisierende Innovation). Partizipation kann somit umfassend verstanden werden. Aufgrund der Zielsetzung von Partizipation im regionalen Kontext (Kapitel 3.2.5) lässt sich dies noch deutlicher erläutern:
Zielsetzung regionaler Partizipation ist die Schaffung von Legitimation, eine verbesserte Verfahrensökonomie und die Förderung von Identifikation und Eigenverantwortung.

Tabelle 5: Übersicht der Partizipationstypen und Anwendungsformen im Naturpark

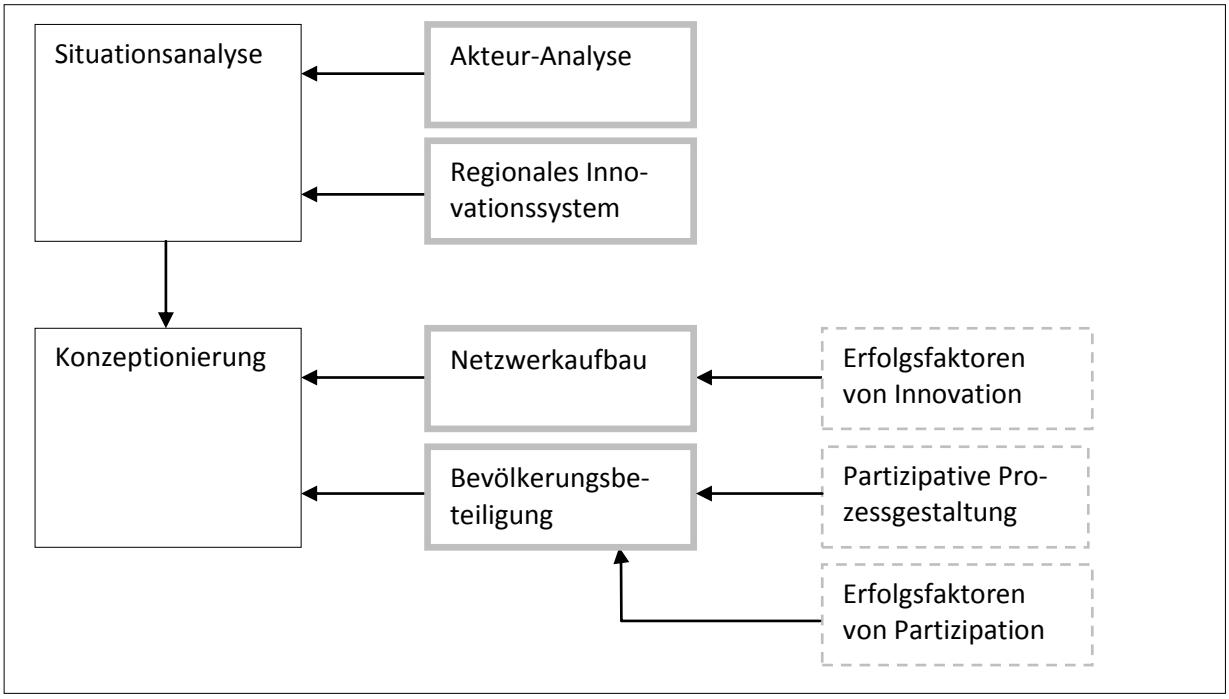
	Netzwerke	**Parkbevölkerung**
Aktivierende Prozesse	Aktivierende Prozesse helfen (neue) Impulse für ein Netzwerk zu geben oder es zu reaktivieren. Steffen (2011) relativiert jedoch auch: *"Manchmal braucht es auch Mut ein Netzwerk einzustellen, wenn niemand mehr bereit ist Zeit zu investieren."*	Aktivierende Prozesse können einerseits dazu eignen eine gemeinsame Innovationsstrategie zu erarbeiten und andererseits dafür BewohnerInnen im Parkgebiet für die Mitarbeit im Netzwerk zu gewinnen. *"Wichtig ist es eine Aktivierung der Menschen zu erreichen. Dies kann ganz formell mit Veranstaltungen geschehen [...] (Kellenberger, 2011)."*
Ideengenerierung	Auch dieser Methodentyp eignet sich dafür,, innovative Ideen für die Netzwerkarbeit zu finden. Insbesondere in brachenübergreifenden Netzwerken (brachenübergreifende Innovationen) oder für einzelne internen Ideenworkshops ist dieser Methodentyp geeignet.	Wettbewerbsartige Formen von Partizipation schaffen Anreize, innovative Ideen zu entwickeln. Steffen (2011) dazu: *"Wir lancieren auch 'Ideenspaziergänge'. Beispielsweise zum Thema Kräuter, dabei besprechen wir mögliche Ideen und entwickeln diese weiter. Das machen wir auch grundsätzlicher beispielsweise mit der Entwicklung von Nebenerwerbsideen."*
Dialog- und Vermittlungsprozesse	In Netzwerken oder grundsätzlich zwischen Akteuren und/oder Organisationen im Parkgebiet kann es zu Konflikten kommen. Die Aussagen von Steffen (2011) verdeutlichen dies: *"In der Netzwerkarbeit kann es zu Konkurrenzsituationen im Verlaufe des Projekts kommen. Hier gilt es die Konflikte auf den Tisch zu bringen und diese zu diskutieren."* Konsensverfahren oder Vermittlungsprozesse können einen Beitrag leisten, innovative Lösungen in solchen Konflikten zu finden.	Grundsätzlich sollte Partizipation das Ziel verfolgen Konflikte verhindern, indem die Parkbevölkerung frühzeitig einbezogen wird. In Konfliktsituationen können Dialog- und Vermittlungsprozesse jedoch einen Beitrag zur Lösungserarbeitung bringen.

Quelle: eigene Darstellung

3.3.2 Modell zur Konzeptumsetzung

Aufgrund der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapitel wird nun aufgezeigt, wie vorgegangen wird, um ein Konzept zur Innovationsförderung aufzubauen. Das Konzept beinhaltet eine Situationsanalyse im Naturpark Schaffhausen. Dies beinhaltet die Beschreibung des regionalen Innovationssystems und einer Analyse der Akteure. Daraus lassen sich weitere Erkenntnisse ableiten. Darauf basierend wird aufgezeigt, welche Netzwerke im Naturpark aufgebaut werden sollen und wie die Parkbevölkerung beteiligt werden soll, dies mit der Zielsetzung eine gemeinsame Innovationsstrategie zu entwickeln.

Abbildung 13: Anwendung der erarbeiteten Theorieelemente zur Innovationsförderung



Quelle: eigene Darstellung

Situationsanalyse
Die Situationsanalyse umfasst folgende Elemente:

Akteur-Analyse (Kapitel 3.2.4)
Der im Theorieteil vorgestellte Raster kann diesen Auswahl-Prozess strukturieren. Zudem keine Bewertung der möglichen Akteure vorgenommen werden.

Regionales Innovationssystem (Kapitel 3.1.3)
Das regionale Innovationssystem zeigt die Beziehungen und Einflussfaktoren in einer Region auf. Es kann als Grundlage für eine Situationsanalyse dienen und dadurch wichtige Hinweise liefern.

Konzeptionierung
Die Konzeptionierung umfasst folgende Elemente:

Partizipative Prozessgestaltung (Kapitel 3.2.2)
Unabhängig von der konkreten Partizipationsmethode lassen sich gewisse Phasen definieren. Innerhalb dieser Phasen gilt es Erfolgsfaktoren zu beachten, welche im Prozess berücksichtigt werden sollen. Zudem können auch standardisierte Partizipationsmethoden gemischt oder verändert werden.

Erfolgsfaktoren von Partizipation (Kapitel 3.2.6)
Die Erfolgsfaktoren geben eine Anleitung dafür, was es in partizipativen Prozessen zu beachten gilt. Diese Erkenntnisse können innerhalb der Partizipations-Methode wie auch für die Netzwerk-Arbeit genutzt werden.

Erfolgsfaktoren von Innovation (Kapitel 3.1.9)
Neben den Erfolgsfaktoren zur Netzwerk-Steuerung gibt es ergänzende Faktoren, die beim Aufbau von Netzwerken und der Umsetzung von innovativen Projekten beachtet werden sollten.

4 Konzept zur Innovationsförderung im Regionalen Naturpark Schaffhausen

Das Konzept zur Innovationsförderung setzt sich aus drei Teilen zusammen. Dazu wird im Kapitel 4.1 die spezifische Ausgangslage im Regionalen Naturpark Schaffhausen dargelegt. Dies umfasst den Parkperimeter, die Organisation als auch die für den Parkbetrieb vorgeschlagenen Projekte in verschiedenen Handlungsfeldern. Diese Angaben sind dem Managementplan entnommen (zhaw, 2011). Dieser dient der zukünftigen Parkträgerschaft als Grundlage für den Parkbetrieb ab 2012.

Auf Basis dieser Ausgangssituation und des daraus gezogenen Fazits wird die in Kapitel 3.3.2 vorgeschlagene Konzeptionierung umgesetzt. Dies beinhaltet vor allem eine mögliche Aufbaustruktur und Vorgehensweise.

4.1 Ausgangslage

In der Ausgangslage soll ein möglichst breites Bild des Naturparks und die spezifischen Bedingungen vor Ort aufgezeigt werden. Dazu dienen die Angaben aus dem Managementplan (zhaw, 2011) sowie der Machbarkeitsstudie (zhaw, 2010).

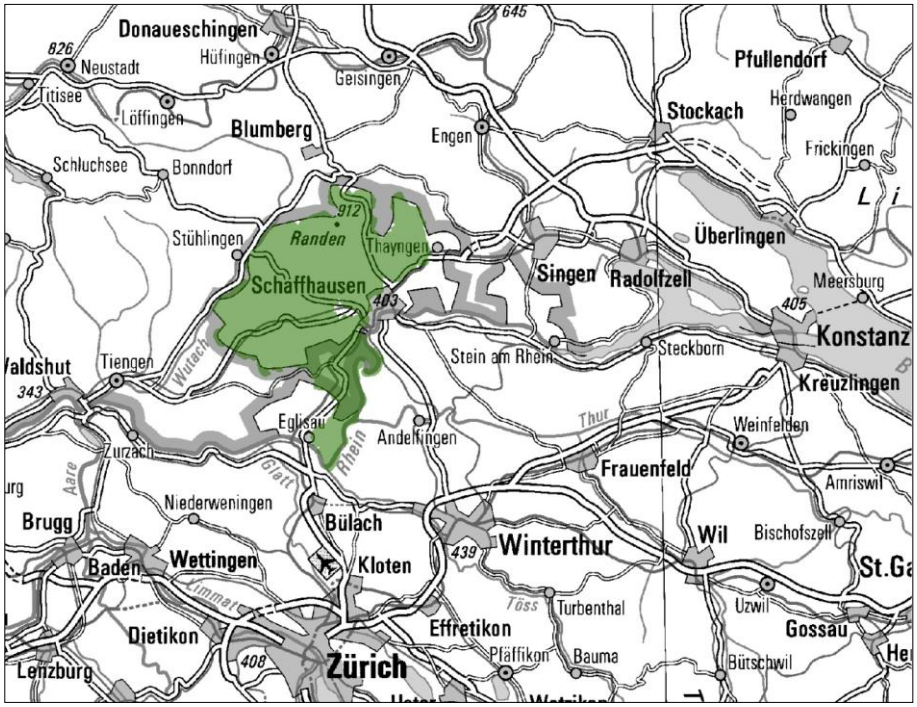
4.1.1 Parkgebiet

Der Kanton Schaffhausen und insbesondere der ländliche Raum ist von einer produzierenden Landwirtschaft geprägt. Dieses sind im schweizerischen Vergleich grosse und marktfähige Betriebe. Getreideanbau und Weinkulturen stehen dabei im Vordergrund. Schaffhausen ist aber auch vor allem in den Agglomerationsgebieten und in der Stadt Schaffhausen ein moderner Industrie- und Technologiestandort. Der Tourismus konzentriert sich momentan auf die Attraktionspunkte Rheinfall, Stein am Rhein, die Stadt Schaffhausen und die Stromlandschaft des Rheins. Neben dem Nachbar des Grossraums Zürich hat sich Schaffhausen auch zu einem starken Wohnkanton entwickelt. Die intakte Kulturlandschaft bietet viele Erholungsräume. Diese Ausgangslage bietet deshalb Möglichkeiten für touristische Angebote, für die Land- und Forstwirtschaft neue Absatzkanäle in der Produktion von Spezialitäten und das ansässige Gewerbe (zhaw, 2011, S.III).

Perimeter

Aufgrund der Machbarkeitsstudie (zhaw, 2010) wurde entschieden die Maximal-Variante weiterzuverfolgen. Dies umfasst die nordöstlichen Kantonsteil den Reiat, die Agglomerationsgemeinden rund um die Stadt Schaffhausen sowie der ländliche Teil der Stadt. Im Nord-Westen sind dies die ländlichen Gebiete Klettgau und der Randen. Zudem sind die deutschen Gemeinden Jestetten und Lotstetten integriert, welche ein Brücke zum unteren kantonsteil und den Gemeinden Buchberg und Rüdlingen bilden. Die gesamte Fläche entspricht 258 km^2 und deckt damit rund drei Viertel der gesamten Kantonsfläche ab (zhaw, 2011, S.III).

Abbildung 14: Perimeter des Naturparks Schaffhausen



Quelle: zhaw, 2011, S.12

Das Parkgebiet umfasst folgende Teile, die einerseits topografisch wie auch von ihrer Identität her voneinander getrennt betrachtet werden können:

Unterer Kantonsteil
Im südlichen kantonsteil befinden sich die beiden Gemeinden Buchberg und Rüdlingen. Sie sind vom restlichen Kanton abgetrennt und bilden praktisch eine Enklave. Im Norden grenzen sie an deutsches Gebiet, ansonsten sind sie umgeben vom Nachbarkanton Zürich.

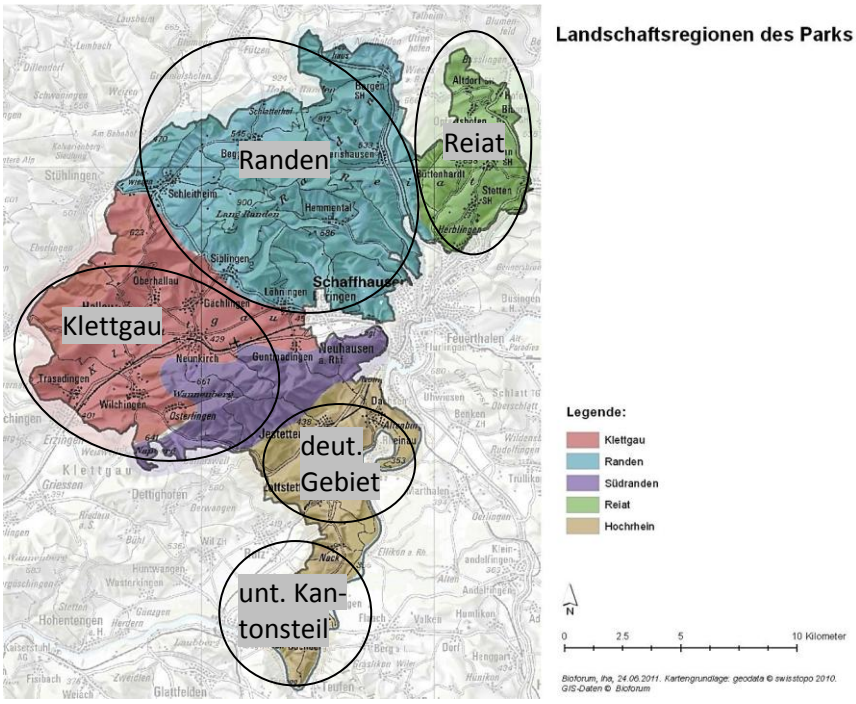
Jestetten und Lotstetten (deutsches Gebiet)
Im Maxi-Perimeter gelegen sind die beiden deutschen Gemeinden Jestetten und Lotstetten. Sie bilden die Brücke zum unteren Kantonsteil.

Klettgau
Der Klettgau bildet das grösste zusammenhängende Gebiet. Es wird gebildet durch die Gemeinden Trasadingen, Wilchingen-Osterfingen, Neunkirch, Oberhallau, Hallau, Gächlingen, Siblingen, Löhningen und Guntmadingen.

Randen
Im Gebiet Randen liegen die Gemeinden Schleitheim, Beggingen, Bargen, Merishausen und Hemmental, welches politisch zur Stadt Schaffhausen gehört und als dessen ländlicher Teil zum Parameter zählt.

Reiat
Im Kantonsteil Reiat liegen die Gemeinden Stetten, Lohn, Büttenhard und die Ortsteile Altdorf, Hofen, Bibern und Opfertshofen, welche politisch zur Gemeinde Thayngen gehören. Der Kernbereich der Gemeinde Thayngen ist jedoch nicht im Parkperimeter.

Abbildung 15: Teil-Gebiete im Parkperimeter

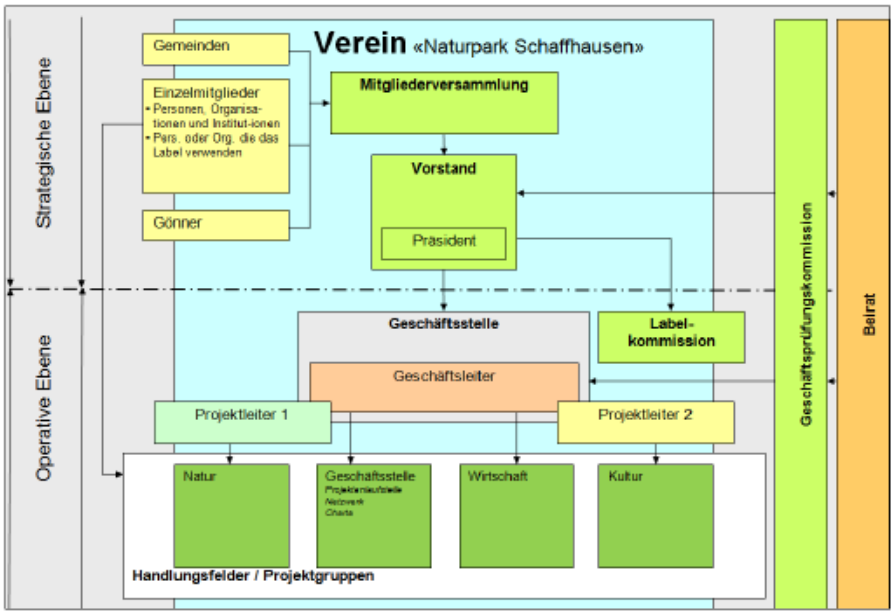


Quelle: ergänzt nach zhaw, 2011, S.8

4.1.2 Organisation

Für die Trägerschaft des Naturparks Schaffhausen wird ein Verein gegründet. Die Gemeinden sind in diesem Verein so genannte Hoheitsmitglieder mit einem Stimmenanteil der sich auch der Einwohnerzahl und der Gesamtfläche zusammensetzt. Der Verein besteht aus einer Delegiertenversammlung, einem Vorstand und einer Geschäftsstelle. Die Geschäftsstelle baut die Projektorganisation auf. Es ist vorgesehen, dass entsprechend den Handlungsfeldern und Projekten themenübergreifende Arbeitsgruppen eingesetzt werden. Dabei ist es wichtig, dass alle Gruppen und damit auch die Projekte sektorübergreifend zusammengesetzt und aufgebaut sind. Damit soll vermieden werden, dass jeder Sektor für sich Projekte entwirft und Ziele verfolgt (zhaw, 2011, S.98)

Abbildung 16: Organigramm des Trägervereins Naturpark Schaffhausen



Quelle: zhaw, 2010, S.99

4.1.3 Strategische Positionierung

Die Positionierung des Naturparks Schaffhausen hat eine hohe Bedeutung, da es um dessen Wahrnehmung durch spezifische Merkmale oder die Besetzung eines attraktiven Themas geht. Folgende Positionierung und strategische Ausrichtung ist der den Naturpark vorgesehen (zhaw, 2011, S.97):

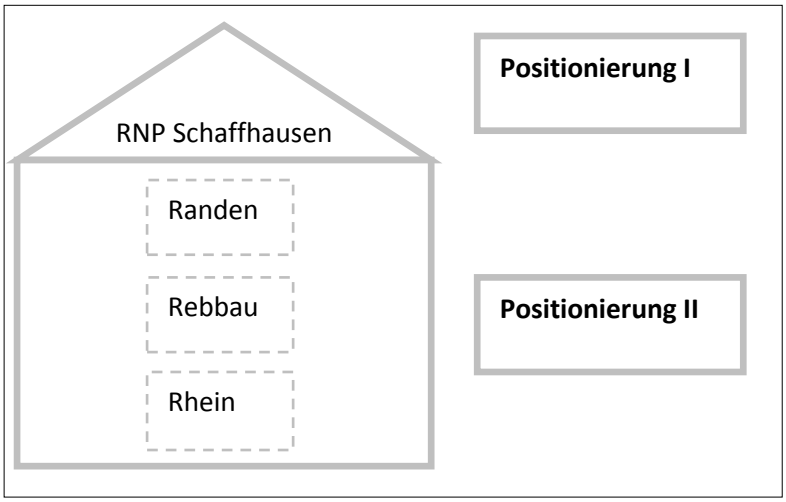
Positionierung 1:
Im Vordergrund stehen Überlegungen Die Dachmarke Naturpark Schaffhausen durch Marketing und Tourismus zu positionieren. Dabei sollen bestehende Absatzkanäle genutzt werden, also die Zusammenarbeit mit bestehenden Tourismusorganisationen und Standortmarketings (innerhalb und ausserhalb der Perimeters).

Positionierung 2:
An erster Stelle können der Rebbau und die Weinproduktion genannt werden. Als weitere interessante Positionierungen sind der Rhein (Attraktionspunkt Rheinfall als sehr gut besuchtes "Fenster" zum Park) und die Kulturlandschaft im Randengebiet zu nennen. Der Weinbau bietet einen Einstieg für potenzielle Gäste, die den Naturpark "erleben" möchten, sowie für Konsumenten von Park-Produkten aus der Landwirtschaft und dem Gewerbe. Zudem wird das Thema Weinbau bereits als touristische Positionierung unter dem Begriff "Blauburgunderland" vermarktet und weitere laufende Projekte verfolgen ähnliche Strategien.
Im Positionierungsbereich Randen bieten sich zahlreiche Möglichkeiten für die Land- und Forstwirtschaft. Auch für das Gewerbe, bzw. Handwerk bieten sich Entwicklungschancen in diesem Zusammenhang an. Weiter sind mit der Kulturlandschaft auf dem Randen Entwicklungsmöglichkeiten aus dem Tourismus und der Naherholung gegeben (beispielsweise Langsamverkehr).
Der Rhein bietet mit dem an den Untersuchungsperimeter angrenzenden "Parkfenster" Rheinfall, der Flusslandschaft und allgemein dem Erlebnis "Wasser" zahlreiche Chancen und Möglichkeiten zur Entwicklung und Profilbildung.

Weitere strategische Überlegungen:
Der Naturpark Schaffhausen möchte sich gezielt positionieren und stellt dabei folgende Aspekte in der Vordergrund:

- Erhöhung der Sichtbarkeit auf dem Markt; regionale Wertschöpfung durch Kooperation
- Glaubwürdigkeit durch Aufwertung der Natur- und Kulturlandschaft
- Gesellschaftliches Parkbewusstsein gegen Innen ("Wertschöpfung durch Wertschätzung")

Abbildung 17: Positionierung des Naturparks Schaffhausen



Quelle: zhaw, 2011, S.97

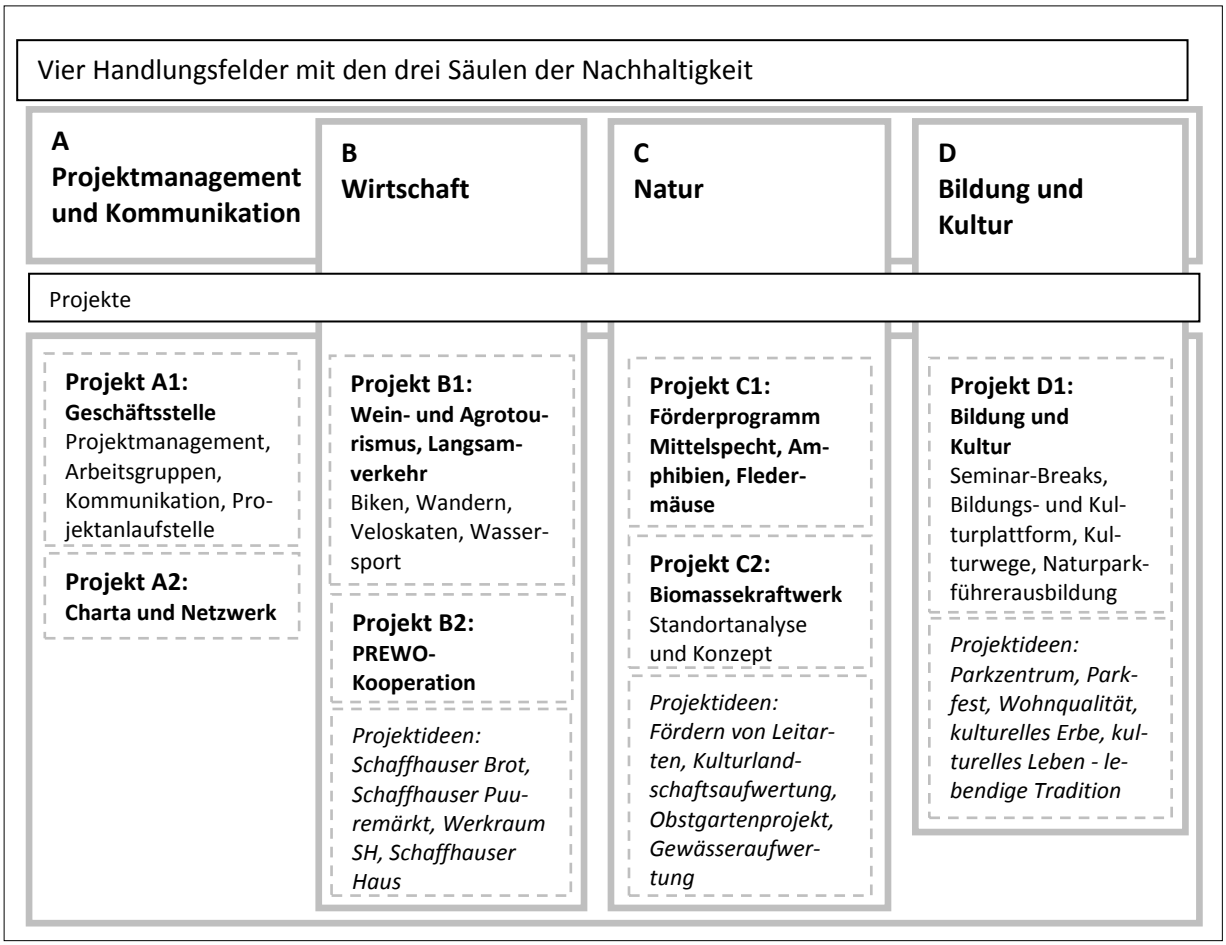
4.1.4 Managementplan

Der Managementplan für die gesamte Einrichtungsphase dient der Trägerschaft eines Naturparks für das Management des Parkprojekts und erlaubt Kanton und Bund die Beurteilung im Hinblick auf eine mögliche Förderung. Der Managementplan umfasst alle für die Einrichtung eines Naturparks notwendigen Grundlagen. Dies umfasst folgende Bereiche (zhaw, 2011):

- **Parkgebiet**
  In diesem Kapitel wird das vorgesehene Gebiet umschrieben. Aufgrund einer Analyse der Stärken und Schwächen folgt daraus die Positionierung.
- **Parkmanagement**
  In den Ausführungen soll die Trägerschaft und Struktur aufgezeigt werden. Zudem soll die Zusammenarbeit mit Akteuren und Gemeinden inner- und ausserhalb des Parks ausgezeigt werden.
- **Planung**
  Hier wird die gesamte Einrichtung geplant. In diesem muss aufgrund von Projektblättern detailiert Auskunft über konkrete Themen und Vorhaben gegeben werden.
- **Budget und Finanzierung**
  Auf den konkreten Projekte basiert die Budgetierung. Finanzierung und Finanzierungsquellen müssen aufgezeigt werden.

Folgende Abbildung zeigt, welche konkreten Projektideen im Naturpark Schaffhausen vorgesehen sind. In den jeweiligen Projektblättern sind auch die vorgesehenen ProjektpartnerInnen aufgeführt.

Abbildung 18: Übersicht der geplanten Projekte



Quelle: zhaw, 2011, S.135

Die Projekte werden in vier Handlungsfelder eingeteilt. Dies beinhaltet zum einen das Projektmanagement und die Kommunikation. Darin enthalten ist der Aufbau einer Geschäftsstelle, welche für die Umsetzung der Projekte zuständig ist und welche als Anlaufstelle für Projektideen dient. Ebenfalls ist darin das Projekt zur Erarbeitung einer Charta enthalten. Die anderen drei Handlungsfelder orientieren sich am Konzept der nachhaltigen Entwicklung, welche die Handlungsfelder Wirtschaft, Natur und Bildung und Kultur enthält. Im Managementplan (zhaw, 2011, S.137ff) sind die einzelnen Projekte beschrieben und aufgelistet, welche Akteure jeweils beteiligt werden sollen.

4.1.5 Fazit

Aufgrund der Ausgangslage und Analyse lässt sich folgendes Fazit ziehen, welches als Grundlage zur Konzeptentwicklung dient.

- **Perimeter und Teilregionen**
  Der Naturpark erstreckt sich über ein Gebiet, welche durch topografische Gegebenheiten getrennt und durch eigene lokale Identitäten charakterisiert werden. Zudem befinden sich zwei deutsche Gemeinden im Park-Perimeter. Es gilt also aus diesen unterschiedlichen Voraussetzungen eine Einheit und eigene Naturpark-Identität aufzubauen. Altemeyer-Bartscher (2009, S.35) beschreibt diesen Umstand als Komplexität, in welcher es die Einheit als Vielfalt und zum anderen die Vielfalt als Einheit zu verstehen gilt.

- **Positionierung**
  Die Positionierung des Naturparks ist klar (Randen, Rebbau, Rhein). Sie ist als identitätsstiftendes Element geeignet und muss sich nun in der Kommunikation gegen innen und aussen widerfinden.

- **Organisation**
  Der Naturpark wird als Verein organisiert und beinhaltet die entsprechenden Organe. In diesem Zusammen wird zur Umsetzung der Projekte von den drei Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit geredet. Aus Sicht der vorliegenden Arbeit sind darunter Netzwerke zu verstehen. Diese müssen sich nicht zwingend nach den diesen drei Handlungsfeldern richten. In diesen sollen nicht nur die jetzt vorhandenen konkreten Projektideen umgesetzt werden, sondern die dadurch geknüpften Beziehungen und Kooperationen sollen längerfristig weitergeführt werden.
  Ein geeignetes Instrument ist der Beirat, in welchem Persönlichkeiten als Promotorinnen und Promotoren für den Park als solchen oder für konkrete Projekte einstehen können. Auch die Organisation als Verein ermöglicht es, den Naturpark allen zugänglich zu machen und durch Mitgliedschaften die Bevölkerung einzubeziehen und zu binden.

- **Einbezug der Bevölkerung**
  Die Mitwirkung der Bevölkerung ist ein zentraler Punkt eines Naturparks. Dies ist nicht nur aus der theoretischen Betrachtungsweisen ersichtlich. Konkret wird dies am Beispiel der Erarbeitung einer Park-Charta. Dieses Element wird vom BAFU vorgegeben, sollte jedoch gleich als Chance genutzt werden, eine allgemeine Diskussion zur Entwicklung der Region auszulösen und dadurch eine gemeinsame Innovationsstrategie (siehe Kapitel 3.1.7) zu entwickeln.

- **Zeitlicher Einbettung**
  Die Strukturen im Naturpark Schaffhausen werden von neu aufgebaut. Vorgesehen ist ein Aufbau ab dem Jahr 2012. Dies ist eine grosse Chance, um von Beginn an die geeigneten Strukturen im Park zu schaffen und die Bevölkerung gleich von Beginn an zu beteiligen.

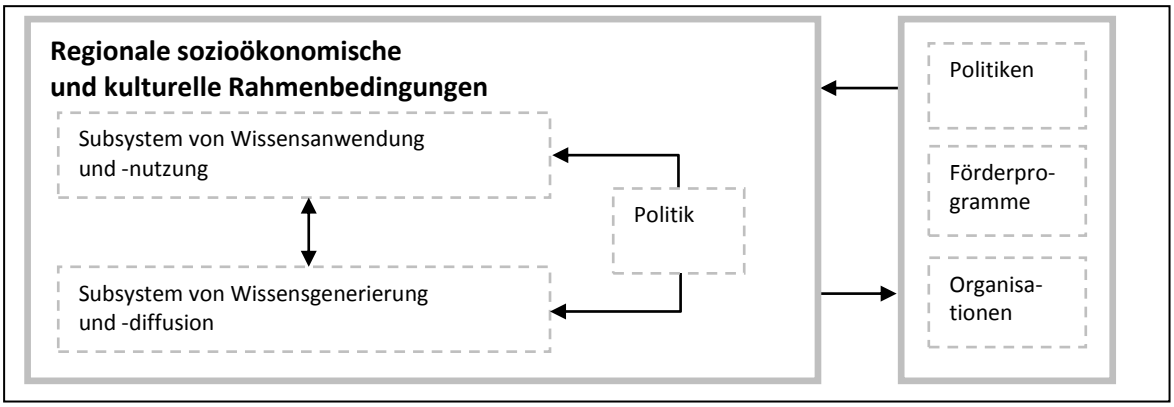
4.2 Situationsanalyse

Aufgrund der beschriebenen Ausgangslage wird nun eine Situationsanalyse durchgeführt. Diese umfasst die beiden Analysen des regionalen Innovationssystems und der Parkakteure.

4.2.1 Regionales Innovationssystem

In den theoretischen Ausführungen wurde erläutert, dass Innovation im regionalen Kontext in regionalen Innovationssystemen dargestellt werden kann (Kapitel 3.1.3). Diese zeigt die spezifischen Bedingungen und Einflussfaktoren in der Region. Der Naturpark lässt sich anhand eines regionalen Innovationssystems darstellen und daraus Erkenntnisse für das Konzept ableiten.

Abbildung 19: Vereinfachte Darstellung eines regionalen Innovationssystems



Quelle: Autio, 1998, S.134 in Maier et al., 2006, S.117

Folgende Elemente des regionalen Innovationssystem des Naturparks Schaffhausen sollen näher betrachtet werden:

Regionale sozioökonomische und kulturelle Rahmenbedingungen

Im Managementplan (zhaw, 2011, S.38ff) wird eine eingehende sozioökonomische Situationsanalyse vorgenommen. An dieser Stelle soll nur zusammenfassend einzelne wichtige Bereiche beschrieben werden:

Landwirtschaft

Im Parkperimeter gab es im Jahr 2009 rund 550 Landwirtschaftsbetriebe bei einer landwirtschaftlichen Nutzfläche von 140 km^2 bzw. 47.4% der gesamten Perimeterfläche. Die Landwirtschaft ist deshalb einer der wichtigsten Bereiche des Naturparks. Verbesserte Absatzmärkte können durch Synergien über regionale Absatzketten d.h. Verkauf und Verwendung der Produkte im regionalen Detailhandel und Gastronomie entstehen. Auch der Bereich Agrotourismus ist ausbaufähig.

Wald- und Holzwirtschaft

Mit rund 40% Wald ist der Anteil an der Gesamtfläche des Parks hoch. Damit ist der Wald für den Naturpark sehr prägend. Auffällig für den Schaffhauser Wald ist der grosse Eichenbestand. Durch die Vermarktung der Forstprodukte soll die Wertschöpfung vergrössert werden.

Gewerbe

Der Dienstleistungssektor wird im Kanton Schaffhausen immer stärker. Der Wandel im Parkperimeter verläuft aber im Vergleich zum gesamten Kanton bedeutend langsamer. Das Gewerbe ist nach wie vor stark von Handwerksbetrieben geprägt.

Tourismus

Die Natur- und Kulturlandschaft ist für das ländliche Schaffhausen ein wichtiger touristischer Wert. Speziell der Randen und die Rheinlandschaft können hervorgehoben werden. Die touristische Infra-

struktur im möglichen Perimetergebiet ist jedoch leider gering. In den Regionen Reiat, Randen oder Klettgau sind die Einnahmen aus dem Tourismus klein.

Subsystem von Wissensanwendung und -nutzung
Wie schon mehrfacht betont wurde, ist es für das Entstehen neuer Innovationen entscheidend Netzwerke zu bilden. Wichtig ist hier, mögliche Akteure einer Wertschöpfungskette zusammen zu bringen. Neben den Unternehmen, welche schlussendlich Innovationen entwickeln, sollten Kundschaft, Konkurrenz, AuftragnehmerInnen und KooperationspartnerInnen in die Netzwerkarbeit mit einbezogen werden. Steffen (2011) betont dies: *"Wir organisieren auch Treffen zwischen Produzentinnen/Produzenten und Partnerinnen/Partnern [...]und entwickeln Projektideen."*

Subsystem von Wissensgenerierung und -diffusion
Das nicht-lineare Innovationsmodell in Kapitel 3.1.1 zeigt, dass Innovation Forschungs- und Wissens-Impulse von aussen benötigt. Ganz grundsätzlich sind in diesem Subsystem Organisationen gemeint, die auf Produktion, Vermittlung und Verbreitung von Wissen spezialisiert sind. In der Akteur-Analyse wird näher auf mögliche PartnerInnen eingegangen.

Politik
Die Politik baut eine Brücke zwischen den beiden Subsystem. Übertragen auf die Bedingungen des Naturparks übernimmt diese Rolle der Vermittlung die Parkträgerschaft. Entweder auf strategischer Ebene durch Schlüsselpersonen (PolitikerInnen) im Vorstand oder Beirat oder direkt durch die operative Ebene der Geschäftsführung beispielsweise in der konkreten Umsetzung oder Begleitung von Forschungsarbeiten. Auch das kann in der nachfolgenden Analyse der Akteure verdeutlicht werden.

Organisationen und Förderpolitiken
Beeinflusst wird der Naturpark durch verschiedene nationale oder internationale Faktoren. Dies sind einerseits die nationalen Förderpolitiken wie der Pärkepolitik und der damit direkt verbundenen Fördergelder und dem Parklabel. Aber auch die NRP, in dessen Perimeter das Park-Gebiet liegt. Zudem gibt es zahlreiche andere Sektoralpolitiken (siehe Kapitel 2.1), wie beispielsweise PREWO, welches durch das Bundesamt für Landwirtschaft gefördert wird. Mit dem Projekt B2 im Managementplan wird diesem Umstand bereits Rechnung getragen. Auch mit der Agglomerationspolitik des Bundes gibt es Schnittmengen. Im Fazit in Kapitel 2.4 wird darauf hingewiesen, dass eine Abstimmung zwischen den verschiedenen Förderpolitiken sinnvoll ist. Hier kann der Naturpark eine koordinierende Rolle einnehmen und die Mittel möglichst effizient einsetzen
Es bestehen zudem wichtige Beziehungen zu Programmen oder Institutionen über die Landesgrenze hinaus. Das Interreg IV-Programm bietet Möglichkeiten für gemeinsame Projekte oder einen Wissensaustausch. Hierzu zählt auch das LEADER-Programm der EU. Forschungserkenntnisse aus diesem Programm können ebenfalls für den Naturpark genutzt werden.

4.2.2 Akteur-Analyse
Die Akteure im Naturpark spielen die tragende Rolle bei der Entwicklung von Innovation. Aufgrund der Rasters im Theorieteil Partizipation (Kapitel 3.2.4) wurde die im Naturpark tätigen und in den entsprechenden Projekten involvierten und vorgeschlagenen ProjektpartnerInnen aus dem Managementplan (Kapitel 4.2.4) eingeordnet. Mit der Übersicht soll einerseits gezeigt werden, welche Akteure aus welchen Bereichen stammen und in die jeweiligen Projekte involviert sind und andererseits in welchen Projekten es Überschneidungen von Akteuren gibt. Daraus folgend soll abgeleitet werden, welche Akteure einen Beitrag zur Innovationsförderung leisten und wie sie beteiligt werden könnten.

Tabelle 6: Übersicht der Park-Akteure in den Projekten

			A1	A2	B1	B2	C1	C2	D1
Staat	Bildung	Pädagogische Hochschule							
		Kantonsschule							
		Schulen im Parkgebiet							
	Verwaltung	kantonale Stellen							
	Behörden	Gemeinderäte							
		PREWO							
Wirtschaft	Landwirtschaft	Landw.betriebe aus der Region							
	Gewerbe	Gewerbebetriebe							
	Medien	Radio, Zeitung, TV							
Gesellschaft	Vereine	Schaffhauser Wanderwege							
		Naturpark Südschwarzwald							
	ökol. Verbände	Naturschutz-Organisationen							
	informelle Gruppen	BewohnerInnen							
	Einzelpersonen								
	Interessenverbände	BlauburgunderLand							
		Netzwerk Schweizer Pärke							
		Schweiz mobil							
	Gewerbeverbände	Kantonaler Gewerbeverband							
		Gewerbeverband Reiat							
		Gewerbeverband Klettgau							
	Tourismusorganisation	Schaffhauserland Tourismus							
		Schweizer Tourismus							
		Stein am Rhein Tourismus							
		Wilchingen Tourismus							
		Hallau Tourismus							
		Tourismus Randental							

Quelle: eigene Darstellung

Ebene Staat

Schulen
Schülerinnen und Schüler aus der Volksschule sind als mögliche ParkbesucherInnen wichtig. Die pädagogische Hochschule wie auch die Kantonsschule können zum Subsystem Wissensgenerierung gezählt werden. Sie bieten die Möglichkeit im Rahmen von Arbeiten und Exkursionen neue Impulse und innovative Ideen einzubringen. Die Zusammenarbeit mit weiteren (Fach)Hochschulen ausserhalb der Region müsste ebenfalls angestrebt werden.

Verwaltung
Die kantonale Verwaltung kann mit ihren Ressourcen (Wissen, Zugang zu Finanzen) einen wichtigen Beitrag zur Innovationsförderung leisten.

Behörden
Die Gemeinden leisten einen finanziellen Beitrag an den Park und sind alleine deshalb wichtige ParternInnen. Behördenmitglieder fungieren zudem als Promotorinnen und Promotoren für den Park und konkrete Projekte.

Ebene Wirtschaft
Das Handlungsfeld Wirtschaft mit dem Projekte B1 ist sehr umfassend und alle wichtigen Akteure aus dem Naturpark sind darin vertreten. Ein solch grosses Netzwerk dürfte schwer zu steuern ist. Es ist sinnvoll kleinere entlang der Wertschöpfungsketten gelegene Netzwerke zu bilden. Dies bestätigt Sandra Steffen (2011): *"Wir bauen Netzwerke entlang der Wertschöpfungsketten auf. Das bedingt, dass wir auch gezielt Personen einladen und einbinden."*

Landwirtschaft
Die Akteure aus der Landwirtschaft sind in praktisch allen Handlungsfeldern vertreten und sind deshalb wichtige Akteure. Sie tragen einen Grossteil zur Innovationsförderung bei.

Gewerbe
Gewerbebetriebe (KMUs) sind wichtige Akteure in der Innovationsentwicklung (siehe dazu Kapitel 2.4). Nach Kellenberger (2011) ist es wichtig mit solchen Akteuren möglichst konkrete Ideen zu entwickeln und diese umzusetzen: *"Die Leute, welche in den Projekten mitarbeiten, müssen einen konkreten Nutzen und ein Ziel in der Arbeit sehen. Wenn ein Thema zu abstrakt wird, springen viele ab."*

Medien
Öffentlichkeitsarbeit und die Berichterstattung über Projekte und Aktivitäten im Park ist ein wichtiger Bestandteil der Innovationsarbeit. Ein guter Kontakt und positive Berichterstattung ist deshalb entscheidend.

Ebene Gesellschaft

Umweltverbände
Umweltverbände sind wichtige PartnerInnen bei der Entwicklung neuer Ideen. Sie erreichen mit ihren Aktivitäten viele Mitglieder.

Unorganisierte Öffentlichkeit
Die unorganisierte Bevölkerung wird bei der Charta-Erarbeitung einbezogen. Sie können mit unkonventionellen Ideen einen Beitrag zur Innovationsförderung leisten.

Organisierte Öffentlichkeit
Im Bereich der organisierten Öffentlichkeit bestehen bereits sehr viele Gruppierungen (Interessenverbände, Gewerbeverbände, Tourismusorganisationen). Diese gilt es einzubinden und von ihrem Netzwerk zu profitieren. Gerade im Bereich Tourismus sind zahlreiche innovative Ideen vorhanden. Mit SchaffhauserLand Tourismus besteht zudem bereits ein Netzwerk der Tourismusorganisationen, welches zur Entwicklung innovativer Ideen genutzt werden kann.

Aufgrund der Analyse der einzelnen Bereiche lässt sich ein Raster erstellen und die einzelnen Akteure bewerten. Die Einteilung erfolgt aufgrund des Schemas in Kapitel 3.2.4. Für die vorliegende Analyse wird eine Einteilung in die Kategorien Multiplikatorinnen/Multiplikatoren, QuerdenkerInnen, Ressourcenlieferantinnen/Ressourcenlieferanten und Promotorinnen/Promotoren gemacht.

Tabelle 7: Bewertung der Akteure in Bezug auf ihren Beitrag zur Innovationsförderung

Institution	Bewertung/Zuteilung
Schulen	Multiplikatorinnen und Multiplikatoren QuerdenkerInnen
Verwaltung	Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten
Behörden	Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten Promotorinnen und Promotoren
Landwirtschaft	Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten

Gewerbe	Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten
Medien	Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
Umweltverbände	Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren
Unorganisierte Öffent-lichkeit	QuerdenkerInnen
Interessenverbände	Promotorinnen und Promotoren
Gewerbeverbände	Promotorinnen und Promotoren
Tourismusorganisationen	Promotorinnen und Promotoren Ressourcenlieferantinnen und -lieferanten

Quelle: eigene Darstellung

4.3 Konzept zur Innovationsförderung im Naturpark Schaffhausen

Das Konzept besteht aus den beiden Elementen Netzwerkaufbau und Charta-Erarbeitung.

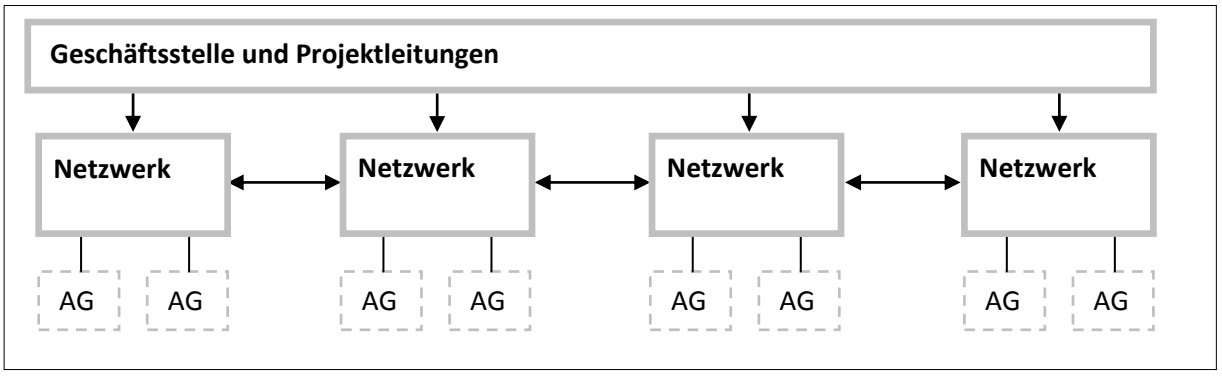
4.3.1 Aufbau von Netzwerken

Der Aufbau von Netzwerken ist das zentrale Element der Innovationsförderung. Grundsätzlich gilt es diese aufzubauen und zu steuern. Zur Netzwerksteuerung werden in Kapitel 3.1.5 eingehende Ausführungen gemacht.

Organisation

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass es sinnvoll ist Netzwerk entlang der Wertschöpfungskette zu bilden. Für den Naturpark Schaffhausen gibt es die Möglichkeit in verschiedenen Brachen Netzwerke zu bilden. Hier gilt es auch die Positionierung des Naturparks (Randen, Rebbau, Rhein) zu berücksichtigen. Grundsätzlich sind Landwirtschaft, (Agro)tourismus, Gewerbe (z.B. Holzwirtschaft), Kultur oder Umweltbildung mögliche Netzwerke.

Abbildung 20: Mögliche Aufbauorganisation der Netzwerke im Naturpark Schaffhausen



Quelle: eigene Darstellung

Netzwerkleitung

Die jeweiligen Netzwerke sollten von anerkannten Fachpersonen und Persönlichkeiten geleitet werden. Die Geschäftsstelle leistet dabei Entlastung für die Netzwerk-Akteure. Dies ganz im Sinne des von Kellenberger (2011) angesprochenen "Werkzeugkastens". Beim ersten Zusammentreffen der Netzwerk-TeilnehmerInnen macht es Sinn eine Auslegeordnung vorzunehmen. Konkrete Projekte, welche sich zu Kooperationen verdichten, können in Arbeitsgruppen (AGs) weiterentwickelt werden. Das übergeordnete Netzwerk bleibt jedoch immer auch nach dem Abschluss von Projekten bestehen.

Wissensmanagement

Neben der Arbeit in den brancheninternen Netzwerken benötigt es einen regelmässigen Austausch über die Branchengrenzen hinaus. Die kann in halbjährigen Leitungstreffen gemacht werden. Hier werden die aktuellen Projekte ausgetauscht und vor allem Projekte besprochen, die zwischen den

Branchen entwickelt werden könnten. Möglich ist beispielsweise auch regelmässige branchenübergreifende Ideen-Workshops zwischen den Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmern. Ebenfalls wichtig ist es den Netzwerken immer wieder neue Impulse zu verleihen. Neuste Forschungsarbeiten oder Erkenntnisse aus anderen Pärken oder Förderprogrammen sollten den Netzwerk-Teilnehmerinnen und -teilnehmern zur Verfügung gestellt werden.

Öffentlichkeitsarbeit und Inszenierung
Die Arbeit in Netzwerken sollte der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dies kann durch Berichterstattungen mit eigenen Mitteln (Homepage, Newsletter etc.) oder durch die hiesigen Medien sein. Wichtig ist auch die Inszenierung der Arbeit mit Exkursionen oder öffentlichen Anlässen. Hier sollten die Promotorinnen und Promotoren genutzt werden und die Gefässe bestehender Organisationen:

- **Behörden**
  Die Möglichkeit sich mit Politikerinnen und Politikern zu vernetzen und sich gegenseitig aus erster Hand zu informieren ist nützlich. Die kann am Treffen der Gemeindepräsidenten und -präsidentinnen sein oder wenn am Netzwerktreffen ein Regierungsratsmitglied ein Impulsreferat hält.

- **Interessenverbände/Gewerbeverbände/Tourismusorganisation**
  Die verschiedenen Organisationen haben oft Gefässe wie Vorstandstreffen, Generalversammlungen oder informelle Anlässe, welche durch die Netzwerke genutzt werden könnten.

4.3.2 Erarbeitung einer Charta

Der Prozess der Charta-Erarbeitung wird von jeden Naturpark gefordert. Die Charta ist Grundlage für den Parkbetrieb für die nächsten Jahre. In den folgenden Ausführungen werden deshalb Aussagen zur Zielsetzung gemacht, eine mögliche Organisation wie auch ein möglicher Ablauf vorgestellt:

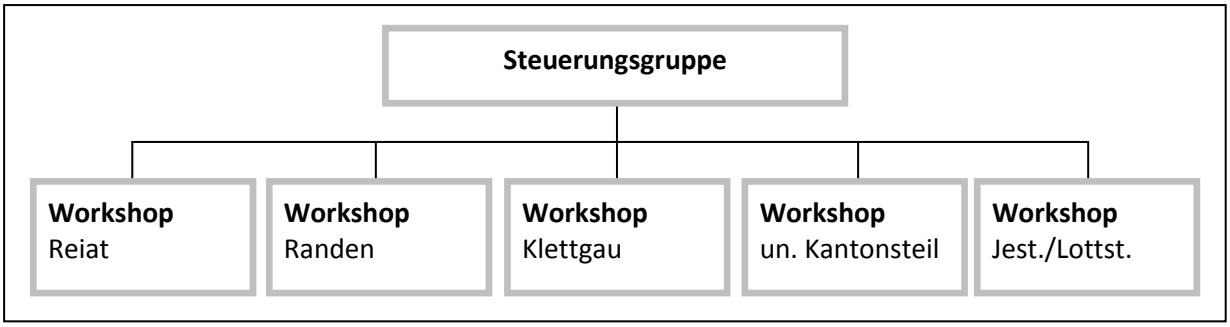
Ziele
Mit dem Charta-Prozess können verschiedene Zielsetzungen verfolgt werden (siehe dazu Kapitel 3.2.5):

- Durch den Prozess der Charta-Erarbeitung wurde die Legitimation (Akzeptanz, Transparenz) aufgezeigt, die Grundlagen für ein optimale Verfahrensökonomie gelegt und die Identifikation der BewohnerInnen mit dem Park gestärkt.
- Durch die Mobilisierung und Aktivierung der Parkbevölkerung wurde der Anstoss zur Schaffung eines innovativen Milieus gegeben. Diese Aktivierung wird weitergeführt und den Parkbewohnerinnen und -bewohnern Möglichkeiten zur Partizipation gegeben.
- Gemeinsam mit der Parkbevölkerung ist eine Innovationsstrategie entwickelt worden. Erste innovative Ideen wurden gesammelt und können neue Impulse für den Naturpark bringen.

Organisation
Die Vorgaben für den Charta-Inhalt sind vom BAFU vorgegeben und teilweise komplex. Ein Projektsteuerungsteam sollte sich deshalb überlegen, welche Teile der Charta sinnvollerweise mit der Parkbevölkerung zusammen erarbeitet werden und welche Themenfelder zusätzlich im Rahmen der Charta-Erarbeitung thematisiert werden. Thematisiert werden sollten die acht Schlüsselbereiche der Innovationsstrategie, welche gemeinsam mit der Bevölkerung analysiert und dazu innovative Ideen entwickelt werden können (siehe dazu 3.1.7). Eine Herausforderung für den Charta-Prozess wird es sein, die verschiedenen Teil-Regionen im Parkgebiet zusammenzubringen und eine gemeinsame Identität zu schaffen. Hier wird sich auch zeig en, ob die im Managementplan vorgeschlagene Positionierung (Kapitel 4.1.3) mit Rhein, Randen und Rebbau bei der Bevölkerung akzeptiert wird oder ob sich die Parkbevölkerung anders definiert.

Um den Prozess aufzugleisen und zu begleiten sollte Steuerungsgruppe aufgebaut werden. Diese definiert den Ablauf und den Inhalt des Partizipationsverfahrens. Die Methodik des Verfahrens wird durch die Steuerungsgruppe festgelegt. Aufgrund der Zielsetzung dürfte es eine Mischform aus einem Aktivierungsprozess- und Prozess der Ideengenerierung sein. Die jeweiligen "Workshops" sollten in den jeweiligen Teil-Regionen durchgeführt werden. Die Steuerungsgruppe wiederrum ist aus Persönlichkeiten der Teilregionen zusammengesetzt. Diese kennen die jeweiligen Gebiet und verfügen über die nötige Vernetzung. Die Workshops an sich werden durch eine professionelle Moderation und den jeweiligen Steuerungsgruppen-Mitglieder durchgeführt.

Abbildung 21: Mögliche Organisation zu Erarbeitung der Park-Charta



Quelle: eigene Darstellung

Ablauf

Unabhängig von der genauen Methodik kann für die Charta-Erarbeitung ein Ablauf definiert werden, welcher in eine Vorbereitungs-, Durchführungs- und Umsetzungsphase unterteilt werden kann:

Vorbereitung	Die Geschäftsstelle stellt eine Steuerungsgruppe zusammen. Diese konstituiert sich und plant alle für den Charta-Prozess nötigen Vorkehrungen (Zeitplan, Vorgehensweise, Methodenwahl, Moderation, Finanzen). Bei den Vorbereitungen (TeilnehmerInnen-Auswahl, Umgang mit den Ergebnissen) gilt es die Erfolgsfaktoren (Kapitel 3.2.6) zu berücksichtigen, welche wichtige Hinweise zum Vorgehen geben. Bei der Bekanntmachung der Veranstaltung gilt es die Steuerungsgruppen-Mitglieder gezielt bei der Rekrutierung möglicher TeilnehmerInnen einzubinden. Sie verfügen über Kontakte und können als Mutiplikatorinnen und Multiplikatoren fungieren.
Durchführung	Die effektive Durchführung der "Workshops" erfolgt aufgrund der Methodenauswahl. Wichtig ist hierbei die Prozessorganisation und die Regelung der Verantwortlichkeiten sowie die Organisation der Kommunikation nach innen wie auch gegen aussen (Öffentlichkeitsarbeit).
Umsetzung	Der Sicherstellung und Dokumentation der Ergebnisse kommt eine wichtige Aufgabe zu. Hier gilt es auch Möglichkeiten zu schaffen wie eine weitere Mitarbeit von interessierte Personen sichergestellt werden kann. Dies kann in Form der Mitarbeit in Netzwerken oder Verein sein. Zudem gilt es aber auch, weiterführende Formen (siehe Kapitel 3.3.1) anzubieten. Kellenberger weist in diesen Zusammenhang auf die Erfahrungen im Naturpark Beverin hin: *"Wir haben uns entschieden Ideenwerkstätten regional aufzubauen, da die Leute Vertrautheit benötigen. Das ist wichtiger als ein gemeinsames Thema oder Branche."*

5 Schlussfolgerungen

Zum Abschluss der Arbeit wird auf die der Masterarbeit zugrunde liegenden Fragestellungen eingehen und ein Fazit gezogen, in welchem die Ergebnisse kritisch gewürdigt werden.

5.1 Fragestellungen

Die Erkenntnisse aus der Literatur haben sehr schnell gezeigt, dass Innovation in einer Region bzw. in einem Naturpark eng an Partizipation und partizipative Methoden gebunden ist. Ohne die Beteiligung der Bevölkerung und wichtiger Akteure kann in einem Naturpark keine Innovation erzeugt werden. Innovation wiederrum kann sich auf verschiedene Arten zeigen. Es beinhaltet nicht nur das Entwickeln neuer Produkte und Methoden oder die Erweiterung auf neue Absatzmärkte, sondern durch neue Formen der Zusammenarbeit und den Austausch der Menschen in einer Region findet auch eine Veränderung in den Köpfen der Menschen statt. Erst so wird ein innovationsfreundliches Milieu geschaffen.

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass zur Innovationsförderung im regionalen Kontext Netzwerke aufgebaut werden müssen. Hierzu lassen sich eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren finden. Diese zeigen auf, was beim Aufbau von Netzwerken und beim Entwickeln von Projekten beachtet werden muss. Auch hat die Literaturarbeit aufgezeigt, dass partizipative Instrumente zur Beteiligung der Parkbevölkerung im Parkgebiet wie auch zur Arbeit in Netzwerken genutzt werden können. Hilfreich war hier der Blick über die Landesgrenzen hinaus. Das europäische LEADER-Programm stellt eine Reihe von interessanten Unterlagen zur Verfügung. Hier kann es sich lohnen auch in Zukunft vermehrt die Instrumente und Erfahrungen dieses Programms zu nutzen. Jedoch immer im Wissen darum, dass sie den Schweizer Verhältnissen und den spezifischen Zielsetzungen eines Naturparks angepasst werden müssen.

Die Erfahrungen aus anderen Naturpärken haben gezeigt, dass der Aufbau von innovationsfördernden Strukturen wie Netzwerken oder Ideenwerkstätten mit viel Aufwand verbunden ist. Oft lassen sie sich nicht eins zu eins übertragen. Es ist nötig die örtlichen Rahmenbedingungen und Befindlichkeiten in die Planung mit einzubeziehen. Grundsätzlich gilt es bei den Akteuren in einem Naturpark Akzeptanz für seine Anliegen zu schaffen und ihnen den Mehrwert eines solchen Parks aufzuzeigen. Dies gelingt, wenn sich die verantwortlichen Personen in der Parkträgerschaft nahe an den Bedürfnissen der Menschen bewegen. Hier soll nochmals stellvertretend der von Remo Kellenberger von Naturpark Beverin benutzte Begriff des "Werkzeugkastens" erwähnt werden.

Der Konzept in Kapitel 4 gibt der zukünftigen Parkträgerschaft eine Handhabe, was sie zur Innovationsförderung im Naturpark unternehmen und wie sie die Akteure dafür einbinden kann. Aber auch die Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln eignen sich, um sich immer wieder über die Möglichkeiten der Innovationsförderung wie auch Partizipation ins Bild zu setzen.

Verschiedentlich wurde auf die Wichtigkeit der Koordination der verschiedenen Sektoralpolitiken hingewiesen. Dadurch können die Zielsetzungen aufeinander abgestimmt und die Gelder zur Innovationsförderung besser eingesetzt werden. Die Frage wie das gelingt und welche Aufgabe dem Naturpark zukommt, konnte nicht beantwortet werden. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf. Für den Naturpark Schaffhausen besonders relevant ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Dies betrifft einerseits die Integration der beiden deutschen Gemeinden Lotstetten und Jestetten in den Naturpark. Und andererseits die Zusammenarbeit mit Netzwerken und Programmen in der Grenzregion. Erwähnenswert sind hier das Interreg-IV-Programm, der Naturpark Südschwarzwald oder auch die Bodenseekonferenz.

5.2 Fazit

In zahlreichen Master-Unterrichtseinheiten wurde auf die verschiedenen Herausforderungen der ländlichen Regionen eingegangen. Der Wegzug von gut gebildeten Personen aus dem ländlichen

Raum ("Brain-Drain") wird auch zukünftig eine grosse Herausforderung für die Schweiz und die betroffenen Räume darstellen. Hier sind die Fachpersonen aus der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung gefragt und gefordert.

Innovation ist eine mögliche Antwort wie der ländliche Raum an Wirtschaftskraft und dadurch hoffentlich auch an Attraktivität gewinnen kann. In einem ländlichen Raum, in welchen immer weniger innovative Menschen leben, ist es deshalb umso wichtiger Menschen und allem voran QuerdenkerInnen zusammen zu bringen. Die Leute sollen ihren Lebensraum in Wert setzen und einen Beitrag dazu leisten ihre eigene Umgebung lebenswert(er) zu machen.

Der Bund fördert unter anderem mit seiner Pärke- und Regionalpolitik die Innovation im ländlichen Raum. Naturpärke sind ein absolut geeignetes Mittel, um die Wertschöpfung in einer Region zu erhöhen. Wo Fördergelder vorhanden sind, benötigt es aber auch entsprechend ausgebildete Fachleute, die wissen, wie das Geld eingesetzt wird. Die Ausführungen in der Masterarbeit haben aber auch ebenso gezeigt, dass Fachleute aus der GSR neben dem fachlichen Rüstzeug, Persönlichkeiten mit Sozialkompetenz sein müssen. Der Umgang mit Menschen, das Zuhören und gemeinsame Umsetzen von Ideen kann nur gelingen, wenn die Betroffenen aktiviert und eingebunden werden können.

Der Naturpark Schaffhausen ist erst am Entstehen. Die Parkträgerschaft hat darum die einmalige Möglichkeit, diesen Prozess von Beginn richtig aufzugleisen und den effektiven Mehrwert eines Naturparks Schaffhausen zu nutzen.

Quellenverzeichnis

Altemeyer-Bartscher, Daniel (2009): Region als Vision in: Hey, Marissa, Engert, Kornelia (2009): Komplexe Regionen - Regionenkomplexe. Wiesbaden: VS-Verlag

Baecker, Dirk (2009): Region als Vision in: Hey, Marissa, Engert, Kornelia (2009): Komplexe Regionen - Regionenkomplexe. Wiesbaden: VS-Verlag

Bauer-Wolf, Stefan; Payer, Harald; Scheer, Günter [Hrsg.] (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien: Springer-Verlag

Bundesamt für Umwelt [BAFU]: Homepage zur Pärkepolitik des Bundes. Zugriff: 15.Mai 2011, unter: http://www.bafu.ch

Elliott, Janice; Heesterbeek, Sara; Lukensmeyer, Carolyn; Slocum, Nikki (2005): Leitfaden partizipativer Verfahren. Ein Handbuch für die Praxis. Wien: Österreichische Akademie der Wissenschaften.
http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/DE/PUB_1609_Partizipativer_Verfahren.pdf Zugriff: 20. Juli 2011

Geissendörfer, Manfred (2000): Erarbeitung einer Methodik zur Beurteilung des lokalen und regionalen Innovationsbedarfs zur praxisgerechten Anwendung in Form eines Beraterleitfadens. Triesdorf: Fachhochschule Weihenstephan
http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/fileadmin/sites/ELER/Dateien/01_Hintergrund/Themen/Evaluierung/engpassanalyse_lang.pdf; Zugriff: 15. Mai 2011

Heeb, Johannes; Bellwald, Sebastian; Allemann, Hans (2008): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Bern&Wolhusen: Staatssekretariat für Wirtschaft
http://www.regiosuisse.ch/docs/publikationen-publications-pubblicazioni/praxisleitfaden-guide-guida/Anleitung170408.pdf; Zugriff: 15. Mai 2011

Hochschule für Soziale Arbeit Luzern [HSLU] (2011): Handout Typologien von Partizipationsverfahren. Luzern

Infras (2007): Evaluation der Pilotprojekte neue Regionalpolitik. Zürich: SECO

Kellenberger, Remo [Geschäftsführer Naturpark Beverin] (2011). Gesprächsnotiz basierend auf einem Telefonat, geführt vom Verfasser. Schaffhausen, 23. August 2011

Klaering, Claudia; Hachmann, Verena; Hassink, Robert (2009): Die Steuerung von Innovationspotenzialen - die Region als Handlungsebene. Informationen zur Raumentwicklung. Heft Nr. 5. Berlin: Bundesinstitut für Bau- Stadt- und Raumforschung
http://www.wigeo.uni-kiel.de/hassinkklaerdinghachmann; Zugriff: 20. Juli 2011

Kleidenweis, Helmut; Steincke, Willi (2006): Wissensmanagement. Baden-Baden: Nomos-Verlag

Knoepfel, Peter (Hrsg.) (2005): Starke Dörfer – gesunde Wirtschaft – intakte Landschaften: Strategien für die ländliche Schweiz. Bern: Eidgenössisches Personalamt

Koschatzky, K., (2002): Innovationsorientierte Regionalentwicklungsstrategien: Konzepte zur regionalen Technik- und Innovationsförderung. Karlsruhe: Frauenhofer Institut

LEADER (1997a): Innovation und ländliche Entwicklung. Brüssel
http://www.fao.org/sard/static/leader/de/biblio/innovation.pdf; Zugriff: 10. Februar 2011

LEADER (1997b): Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften. Brüssel
http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-de/biblio/parten/parten.pdf; Zugriff: 10. Februar 2011

Maier, Gunther; Tödtling, Franz; Trippl, Michaela (2006): Regional- und Stadtökonomie 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik. 3. Auflage. Wien: Springer

Müller, Bernhard; Wiechmann, Thorsten; Scholl Wolfgang; Bachmann, Thomas;, Habisch, André. (2002): Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken. Münschen; Mering: Rainer Hampp

Nachhaltige Entwicklung für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft [ecos] und Uni Bern (2007): ProzessKompass. Qualitätssicherung und Beteiligungsverfahren im Rahmen lokaler Nachhaltigkeitsprozesse. Bern.

Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (2011): OECD Territorialexamen: Schweiz 2011. Brüssel
http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/21879.pdf; Zugriff: 20. Juli 2011

Simmen, Helen; Walter, Felix (2007): Landschaft gemeinsam gestalten: Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Zürich: vdf Hochschulverlag

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2011): Zwischenbewertung Neue Regionalpolitik (NRP) des SECO.
http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00496/index.html?lang=de&download=NHzLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCFe357g2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--
Zugriff: 20. Juli 2011

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2008): Die Regionalpolitik des Bundes. Bern

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2007): Schlussevaluation Regio Plus. Evaluation der Wirkungen. Bern

Stadtentwicklung Zürich (2008): Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse. Arbeitshilfe für die Stadtverwaltung. Zürich

Steffen, Sandra [Präsidentin Förderverein Biosphäre Entlebuch; Projektleiterin Marke Entlebuch] (2011). Gesprächsnotiz basierend auf einem Telefonat, geführt vom Verfasser. Schaffhausen, 25. August 2011

Tippelt, Rudolf; Reupold, Andrea; Strobel, Claudia; Kuwan, Helmut (Hrsg.) (2009): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag

Zschocke, Dorothee (2007): Regionalisierung und Partizipation. Eine Untersuchung am Beispiel der Städteregion Ruhr und Region Braunschweig. Bonn: Stiftung Mitarbeit

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [zhaw] (2010): Machbarkeitsstudie für einen Regionalen Naturpark im Kanton Schaffhausen. Schaffhausen: Verein Agglomeration Schaffhausen
http://www.sh.ch/fileadmin/Redaktoren/Dokumente/Aussenbeziehungen/Naturpark/MBS_RNP_gesamt.pdf; Zugriff: 20. Juli 2011

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [zhaw] (2011): Managementplan für den Regionalen Naturpark im Kanton Schaffhausen (unveröffentlicht). Schaffhausen: Verein Agglomeration Schaffhausen