

E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management

Gwen Schreiber

Nachhaltigkeit im deutschen Nordsee-Tourismus: Eine systemische Spannungsfeldanalyse

Masterarbeit

2017 | Nr. 2

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1 Zielsetzung.....	5
1.2 Vorgehensweise.....	5
2. Relevanz: Nachhaltiger Tourismus	7
2.1 Begriffserklärung und -entstehung	7
2.2 Trend: Nachhaltiger Tourismus.....	9
2.3 Grundspannung: Nachhaltiger Tourismus?	11
2.4 Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee	15
3. Methodische Analyse des Spannungsfeldes.....	20
3.1 Kognitive Beschränktheit	21
3.2 Qualitative Analyse des Spannungsfeldes.....	22
3.2.1 Methodik: Konstellationsanalyse.....	22
3.2.2 Anwendung der Konstellationsanalyse.....	24
3.3 Intuitive Analyse des Spannungsfeldes	31
3.3.1 Methodik: Systemaufstellung	31
3.3.2 Vorbereitung	36
3.3.3 Durchführung.....	39
3.3.4 Auswertung.....	51
3.3.5 Hypothesenbildung und -begutachtung	54
4. Empirische Überprüfung der Ergebnisse	58
4.1 Erhebungsinstrument: Qualitatives Experteninterview	58
4.2 Interview mit dem Eigentümer des Landhauses Rysumer Plaats.....	61
4.3 Interview mit Frau Dr. Gätje von der Nationalparkverwaltung SH	65
5. Zusammenfassung und Ausblick	70
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	70
5.2 Kritische Würdigung	73
5.3 Implikationen für die Forschung	74
5.4 Implikationen für die Praxis	75
Literaturverzeichnis.....	77
Anhang-Verzeichnis.....	V

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nachhaltigkeitsrelevanz Haupturlaubsreise	10
Abbildung 2: Dimensionen von Nachhaltigkeit.....	12
Abbildung 3: Grundkonstellation des nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee.....	25
Abbildung 4: Matrix der Erkenntnisprozesse des forschungsorientierten Lernens	32
Abbildung 5: Spannungsquadrat der Systemaufstellung	37
Abbildung 6: Anfangsbild der Systemaufstellung ohne die Elemente B & C, 04:30 Minute	40
Abbildung 7: Anfangsbild der Systemaufstellung inkl. der Elemente B & C, 18:36 Minute.....	43
Abbildung 8: Schlussbild der Systemaufstellung inkl. der Elemente B & C, 33:49 Minute	46
Abbildung 9: Schlussbild der Systemaufstellung - B wird erwachsen, 40:41 Minute.....	48
Abbildung 10: Schlussbild der Systemaufstellung – Insel, Minute 47:38 Minute.....	50
Abbildung 11: Auswertungsmaske der Systemaufstellung.....	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Positive Auswirkungen des Freizeitsektors auf die Nachhaltigkeitsdimensionen.....	14
Tabelle 2: Interesse an Naturschutzangeboten	17
Tabelle 3: Auswirkungen von Küstentourismus	18
Tabelle 4: Element-Typen.....	23
Tabelle 5: Relationstypen.....	24
Tabelle 6: Identifizierte Schlüsselsequenzen der Systemaufstellung.....	53

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CI	Conservation International
d.h.	das heißt
div.	diverse
DMO	Destinationsmanagementorganisation
DTV	Deutscher Tourismusverband
FUR	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
insb.	Insbesondere
ITB	Internationale Tourismus-Börse
NDS	Niedersachsen
NIT	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH
NT-Betriebe	Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
PROWAD	Trilaterale Kooperation zum Schutz des Wattenmeeres
RA	Reiseanalyse
SH	Schleswig-Holstein
sog.	so genannte
u.a.	unter anderem

UN	United Nations (Vereinte Nationen)
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development (Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung)
UNESCO	United Nations Education, Scientific and Cultural Organization (Vereinte Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur)
UNWTO	United Nations World Tourism Organization (Welttourismusorganisation)
u.v.m.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

November 2015, pünktlich zu der UN-Klimakonferenz in Paris, brachte das Bundesumweltministerium zwei Kurzfilme, welche Teil einer Serie von Filmen der Umweltorganisation „Conservation International“ (CI) sind, heraus. Zentrale Aussage der Kurzfilmproduktion: **Die Natur braucht den Menschen nicht – der Mensch braucht die Natur.**¹

Die Filme stoßen zum Nachdenken über die Bedeutung des Klimaschutzes für die Zukunft der Erde und des Menschen an. Bedauerlicherweise müssen derartige Projekte auch im 21. Jahrhundert immer noch in das Gedächtnis der Weltbevölkerung gerufen werden. Denn der Verbrauch von natürlichen, nicht-regenerierbaren Ressourcen steigt noch immer weiter an.² Während Rohstoffe und Wasser knapp werden, steigt das Müllvolumen und der Klimawandel ist allgegenwärtig.³

Doch, wie die Kurzfilme von CI eindrucksvoll vermitteln, ist der Mensch auf die Natur angewiesen. Aus der Natur zieht er seine wichtigsten Ressourcen, wie Luft, Wasser, Boden, Nahrungsmittel und div. Rohstoffe, die er zum Fortbestehen zwangsläufig benötigt.⁴

Diese Erkenntnis, welche hohen Stellenwert eine intakte Natur für den zukunfts-orientierten Menschen hat, ist aufgrund der zunehmenden physischen Wahrnehmbarkeit der Probleme, die sich aus der Übernutzung der Natur als Ressourcenquelle und „Müllkippe“ des menschlichen Wirtschaftens ergeben, in der breiten Öffentlichkeit angekommen.⁵ Doch das reine Umweltbewusstsein bzw. Umweltwissen reicht nicht aus und die Diskrepanz, zwischen Erkenntnis und Umweltverhalten der Bevölkerung scheint auch noch zuzunehmen.⁶

Nichtsdestotrotz erwecken Umweltbewusstsein und Wahrnehmung des Klimawandels den Wunsch nach sauberer Luft, intakter Umwelt, gesunder Ernährung und nachvollziehbaren politischen Strategien.⁷ Ein Wirtschaftszweig, der insbesondere von diesen Wünschen betroffen ist, ist der *Tourismussektor*. Aufgrund des steigenden Umweltbewusstseins hat der Wirtschaftszweig Tourismus Kritik hinnehmen müssen.⁸ Einige dieser Vorwürfe an die Reiseindustrie seien hier kurz skizziert: Verlust der soziokulturellen Identität von Zielländern, ökologische Belastungen aufgrund zu hohen Ressourcen- und Landschaftsverbrauchs, die Zerstörung von Landschaftsbil-

¹ Vgl. BMUB (2015), o.S.

² Vgl. Sonnenberg/Sietz/Wrenger (2008), S. 22

³ Vgl. Kietzmann (2016), S. 48

⁴ Vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997)

⁵ Vgl. Freimann (2013), S. 157 und vgl. Müller (2007), S. 39

⁶ Vgl. Müller (2007), S. 39

⁷ Vgl. Pardon (2016), S. 71

⁸ Vgl. Kuhnt (2015), S. 8

dem, die Emission von Treibhausgasen, sogar auch Missachtung von Menschenrechten, Beeinträchtigung der Artenvielfalt, zu hohe Dreckproduktion u.v.m.⁹ Weshalb die Bedienung der Reiselust des Massenmarktes und Reiseortwahl in besonders empfindliche Ökosysteme schwerwiegende Auswirkungen auf die Natur und Umwelt haben können.¹⁰ Dabei sind die negativen Auswirkungen nicht nur lokal zu spüren, sondern können auch zu globalen Umweltproblemen werden, z.B. aufgrund freizeit- und tourismusmotivierter Mobilität, welche häufig mit einem hohen Energieverbrauch einhergeht.¹¹ Angenommen, das touristische Angebot würde im Laufe der kommenden Jahre keinen Veränderungsprozess erleben, dann wäre möglicherweise sogar davon auszugehen, dass sich die Branche eigenständig ruiniert, denn langfristig könnten Schäden im ökonomischen (z.B. Preisdumping im Wettbewerb), ökologischen (z.B. Flugverkehr) und sozialen (z.B. Identitätsverlust in der Zielregion) Bereich zu groß sein.¹² Da viele Regionen und speziell ärmere Länder wirtschaftlich abhängig von der Tourismusindustrie sind, ist das jedoch keine Option.¹³ Das vorangestellte Problem erkannt, hat die Forschung die steigende Relevanz des Naturschutzes für den Tourismus als strategischen Erfolgsfaktor identifiziert.¹⁴ Mittlerweile hat sich ein natur- und sozialverträglicherer Tourismuszweig entwickelt, der sog. *Nachhaltige Tourismus*.¹⁵ Der Begriff beschrieb zunächst eine Marktnische und war lediglich für einige kleine Spezialveranstalter interessant, doch der nachhaltige Tourismus wird heute sogar als Trend bezeichnet.¹⁶ Den Betriebs- und Wirtschaftswissenschaftlern mag sich die Frage stellen, ob eine nachhaltigkeitsorientierte Betriebsführung kein Widerspruch in sich ist?¹⁷ Angenommen wird, dass zwischen Nachhaltigkeit und Tourismus eine Grundspannung herrscht, aber auch, dass die Natur das Kapital jeden Tourismusstandortes ist. Denn eine nachhaltige Entwicklung der Tourismusbranche fördert den Erhalt touristischer Ressourcen und schützt die Rahmenbedingungen. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass touristische Akteure und andere vom Tourismus betroffene Institutionen ein inhärentes Interesse an nachhaltigem Tourismus haben müssten, weil sich damit eine gute Chance für den Erhalt der Natur und eine Verbesserung der sozialen Gegebenheiten bietet.¹⁸ Die Frage, die sich einem als Betriebswirt somit stellt, ist, ob und wie Nachhaltiger Tourismus funktionieren kann? Denn die „neue Art zu Reisen“ läuft noch nicht ganz rund.¹⁹ Der Begriff

⁹ Vgl. Schmied, et al. (2009), S. 1 und vgl. Kuhnt (2015), S. 8

¹⁰ Vgl. BfN (1997), S. 1

¹¹ Vgl. Müller (2007), S. 6

¹² Vgl. Wassermann (2013), S. 264

¹³ Vgl. Pardon (2016), S. 71

¹⁴ Vgl. Kreisel (2007), S. 82, vgl. Job/Vogt (2007), S. 852 und vgl. Pulido-Fernández/Andradas-Caldito/Sánchez-Rivero (2015), S. 60

¹⁵ Vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997), S. 5

¹⁶ Vgl. FUR (2014), S. 1

¹⁷ Vgl. Freimann (2013), S. 155

¹⁸ Vgl. Strasdas (2015a), S. 15

¹⁹ Vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997), S. 5

„Nachhaltigkeit“ wird sehr unterschiedlich verstanden und ob das *Drei-Säulen-Modell* der Nachhaltigkeit (ökologische, ökonomische und soziale Dimensionen), welches von der Enquete-Kommission erarbeitet wurde für die Tourismus-Branche hinreichend ist, kann bisher auch nicht gesagt werden.²⁰ Doch angenommen Nachhaltiger Tourismus könne sich schlichtweg an drei Dimensionen der Nachhaltigkeit orientieren, dann gäbe es auch hier immer noch gegensätzliche Auffassungen über Charakteristika der einzelnen Säulen und Anzahl der potentiellen Handlungsfelder.²¹ Auch wenn es noch keinen allgemein gültigen Konsens über den Begriff „Nachhaltiger Tourismus“ und seine Inhalte gibt, ist die Branche als solche stetig am Wachsen. Die Anbieter modernisieren ihre Angebote und Reisende fragen nachhaltiges Reisen gezielt nach.²² Fehlender Konsens erschwert allerdings die Entwicklung so spricht man bereits von einem „Zertifikate-Dschungel“, denn insgesamt gibt es weltweit etwa 140 Siegel und Zertifikate für nachhaltigen Tourismus; das fördert Orientierungslosigkeit unter Tourismusanbietern und Verwirrung bei Kunden.²³ Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen finden sich bei den zahlreichen Verfahren, Orientierungsrahmen und Prüfungen nicht zurecht.²⁴ Es fehlt der doch noch jungen Branche an gut aufbereiteten und frei zugänglichen Informationen, um konkrete nachhaltig ausgestaltete Produkte auf den Markt bringen zu können.²⁵ Damit sich das zukünftig ändert, müssen verdeckte Hindernisse und Kernprozesse im nachhaltigen Tourismus identifiziert werden. Dann könnten auch tiefgreifende Lösungsstrategien entwickelt werden.²⁶ Allerdings sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass die Tourismusbranche sehr heterogen ist und eine entwickelte Lösungsstrategie bzw. Leitlinie somit immer u.a. an den Betrieb, seine Größe, sein Leistungsspektrum angepasst werden muss.²⁷ Unabhängig davon ist das 21. Jahrhundert geprägt durch eine *komplexe und ungewisse Welt*, kausale Ursache-Wirkungs-Ketten können aufgrund von Vielfalt, Vernetztheit, Dynamik und begrenztem Einfluss nicht mehr so einfach aufgestellt werden.²⁸ Auch die Tourismusbranche ist von mangelnder Überschaubarkeit betroffen, welche Interdependenzen, Energieflüsse und Interaktionen mit anderen Systemen einschließt.²⁹ Deshalb ist als Grundlage einer Lösungsstrategie für nachhaltigen Tourismus das Feld zunächst zu analysieren und vereinfacht darzustellen. Die Ana-

²⁰ Vgl. FUR (2014), S. 1 und vgl. Deutscher Bundestag (1998), S. 18

²¹ Vgl. Schmied, et al. (2009), S. 24

²² Vgl. Kuhnt (2015), S. 8

²³ Vgl. Kuhnt (2015), S. 10

²⁴ Vgl. Viest (2015), S. 78

²⁵ Vgl. DTV (2016), S. 6

²⁶ Vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 111

²⁷ Vgl. FUR (2014), S. 68

²⁸ Vgl. Faschingbauer (2013), S. 15

²⁹ Vgl. Weaver/Lawton (2010), S. 20

lyse dient dem tieferen Verständnis der nachhaltigen Tourismusbranche und die vereinfachte Darstellung des Spannungsfeldes soll dabei helfen, die Komplexität u.a. durch die zahlreichen Interdependenzen mit dem ökonomischen Umfeld, herunterzubrechen.³⁰

Eine gute Möglichkeit, um die vielfältigen Interdependenzen zu erfassen, bietet das systemisch-evolutionäre Denken.³¹ Geeignete Simulationsinstrumente, die das System systemisch-evolutionär erklären, sind Aufstellungsverfahren; daher bedient sich die vorliegende Arbeit einer Systemaufstellung, um die komplexen Zusammenhänge und Wechselwirkungen vereinfacht darzustellen.³² Die Methodik widmet sich dem vorliegenden Problem und den systemischen Ursachen des Problems, damit das System: Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee, in eine besser funktionierende Richtung verändert werden kann.³³

Hierzu orientiert sich die Arbeit an den nachhaltigen Tourismus-Betrieben, bzw. Betrieben, die diesen Weg einschlagen wollen; ihre Einbettung in das komplexe System ist der Untersuchungsgegenstand der systemischen Spannungsfeldanalyse.

Um die Komplexität weiter zu minimieren, ist es sinnvoll, sich auf eine Tourismusdestination zu konzentrieren. Daher ist für diese Arbeit das Wattenmeer, welches sich entlang der deutschen Nordseeküste erstreckt und die deutschen Nordseeinseln umschließt, gewählt worden. Mit seinem weltweit einzigartigen Lebensraum ist das Wattenmeer eine Destination mit besonders hoher natürlicher Attraktivität für Touristen. Touristen, die einerseits eine Gefahr für das empfindliche Ökosystem darstellen, aber andererseits den Hauptwirtschaftsfaktor in vielen Regionen darstellen.³⁴ Daher gilt es auch in diesem speziellen Gebiet, die Natur zu schützen. Hierzu sind die komplexen Strukturen und die Funktionsweise des Systems: Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee, zu analysieren.³⁵

Die Forschungsfrage ist daher wie folgt formuliert worden:

Wie stellt sich das Spannungsfeld bzgl. Nachhaltigkeit im deutschen Nordsee-Tourismus dar?

Neben der Forschungsfrage werden in dieser Arbeit die Nordseeinseln separat vom allgemeinen Nordsee-Tourismus näher betrachtet. Inseln sind definiert als kleine, in sich geschlossene Einhei-

³⁰ Vgl. Soteriou/Coccosis (2010), S. 203 und vgl. Eisenstein/Rosinski (2007), S. 805

³¹ Vgl. Göllinger (2012), S. 551

³² Vgl. Rosner (2007), S. 17 und vgl. Bierl (2006), S. 31

³³ Vgl. Sparrer (2009), S. 9 und vgl. Bierl (2006), S. 37

³⁴ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 4/46

³⁵ Vgl. BfN (1997), S. 190

ten, weshalb möglicherweise die Nordseeinseln empfindlicher auf äußere Einflüsse, wie den Tourismus, reagieren als die Nordseeküste.³⁶ Diese Annahme stützt sich auf den Anstieg des Meeresspiegels und zunehmender Sturmfluten auf der Insel Juist.³⁷

Die Unterfrage lautet daher:

Gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen Nordseeküste und den bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln?

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit und im Speziellen mit nachhaltigem Tourismus soll langfristig dazu beitragen, einen gemeinsamen Konsens für die Branche zu etablieren. Die Aufschlüsselung des Systems, um relevante Stellschrauben zu identifizieren, soll die Komplexität des Sachverhalts reduzieren und der Entwicklung von Handlungsempfehlungen bzw. Leitlinien dienen, damit die Branche weiter wächst und zukünftig intakt fortbesteht. Eingebettet in einen weitreichenden, sich über alle Branchen erstreckenden, Klimaschutz.

1.1 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit besteht darin, eine systemische Spannungsfeldanalyse der Nachhaltigkeit im deutschen Nordsee-Tourismus durchzuführen, um die Komplexität zu reduzieren, damit (auch durch weiterführende Forschung) ein gemeinsamer Konsens geschaffen werden kann, auf dessen Grundlage zukünftig Handlungsempfehlungen für nachhaltige Tourismuseinrichtungen gegeben werden können. Im Zuge der übergeordneten Zielsetzung wird eine deskriptive, analytische und pragmatische Zielsetzung verfolgt. Die deskriptive Zielsetzung wird die Relevanz des Themas und seine Problematik darlegen und erklären, um darauf aufbauend der analytischen Zielsetzung gerecht zu werden. Im analytischen Teil werden die relevanten Akteure im Nordseetourismus identifiziert und hinsichtlich ihrer Akteurs-Beziehungen untersucht. Die pragmatische Zielsetzung konfrontiert die Ergebnisse mit Stimmen aus der Praxis, um letztlich auch anhand der induktiven Schlussfolgerungen mögliche Ansätze und Bereiche für Handlungsempfehlungen in Praxis und Forschung auszusprechen.

1.2 Vorgehensweise

Zu Beginn der Arbeit wird in Kapitel 2 auf die Relevanz des Themas hingewiesen. Hierzu werden in Abschnitt 2.1 der Begriff „Nachhaltiger Tourismus“ und seine Entstehung erläutert. Danach soll

³⁶ Vgl. Lietsch (2016), S. 64

³⁷ Vgl. Lietsch (2016), S. 65

in Abschnitt 2.2 die zunehmende Relevanz des Nachhaltigen Tourismus anhand geeigneter Kennzahlen erklärt werden. Im Zuge der Problemanalyse wird dann in Abschnitt 2.3 analysiert, ob der Nachhaltigkeitsgedanke im Sinne des Ressourcenerhalts und Tourismus als Branche des Ressourcenverbrauchs einer generellen Grundspannung ausgesetzt sind. Darauf aufbauend widmet sich Abschnitt 2.4 der derzeitigen Situation der Nachhaltigkeit im deutschen Nordsee-Tourismus. Anschließend untersucht Kapitel 3 das Spannungsfeld. Hierzu wird in Abschnitt 3.1 zunächst die Notwendigkeit geeigneter Methoden zur Untersuchung komplexer Systeme aufgrund der menschlichen kognitiven Beschränktheit erklärt. Deshalb wird in Kapitel 3.2 zunächst auf die qualitative Analyse des Spannungsfeldes mittels Konstellationsanalyse zurückgegriffen. Hierzu wird die Methode in Abschnitt 3.2.1 dargestellt. Daraufhin können die Akteurs-Beziehungen in Abschnitt 3.2.2 untersucht werden. Aufbauend auf den Ergebnissen wird innerhalb Kapitel 3.3 das Spannungsfeld intuitiv unter der Verwendung einer Systemaufstellung analysiert. Dafür wird in Abschnitt 3.3.1 zunächst die Methodik erklärt. Danach folgen die Erläuterungen der Vorbereitung in Abschnitt 3.3.2, die Durchführung in Abschnitt 3.3.3 und die Auswertung in Abschnitt 3.3.4. Anhand der Auswertungsergebnisse können in Abschnitt 3.3.5 Hypothesen gebildet und auf ihre Neuartigkeit überprüft werden. Darüber hinaus werden geeignete Hypothesen für den weiteren Forschungsprozess ausgewählt, denn in Kapitel 4 sollen die Ergebnisse der Spannungsfeldanalyse anhand von Experteninterviews empirisch überprüft werden. Erläutert wird in Abschnitt 4.1 zunächst das Erhebungsinstrument Qualitatives Experteninterview, bevor in Abschnitt 4.2 die Interviewergebnisse mit Herrn Hartung vom Rysumer Plaats in Rysum und seiner Lebensgefährtin Frau Dr. Ulrike Büttner sowie in Abschnitt 4.3 die Interviewergebnisse mit Frau Dr. Christiane Gätje von der Nationalparkverwaltung Schleswig-Holstein und ihrem damaligen Praktikanten Herrn Frank Spanowsky wiedergegeben werden. Abschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit in Abschnitt 5.1 zusammengefasst und interpretiert, in Abschnitt 5.2 einer kritischen Würdigung unterzogen sowie Implikationen sowohl für die Forschung in Abschnitt 5.3 als auch für die Praxis in Abschnitt 5.4 herausgestellt.

2. Relevanz: Nachhaltiger Tourismus

Die Tourismusindustrie ist weltweit einer der größten und immer noch weiter wachsenden Wirtschaftszweige, wobei sie auf natürliche Ressourcen angewiesen ist.³⁸ Eingriffe in den natürlichen Haushalt der Natur stellen, wie eingangs anhand der aufgezählten potentiell negativen Begleiterscheinungen touristischen Wirtschaftens allerdings auch eine Gefährdung der Geschäftsgrundlage dar, weshalb touristische Akteure ein ökonomisches Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung der Branche haben.³⁹

Dieses Interesse der Wirtschaft, aber auch von Reisenden, an nachhaltigem Tourismus wird nachfolgend anhand geeigneter Kennzahlen dargestellt. Danach widmet sich dieses Kapitel dem Spannungsgefüge der nachhaltigen Tourismuswirtschaft, selbst wirtschaftlich erfolgreich zu sein und gleichzeitig einen positiven Effekt auf Umwelt und Gesellschaft zu haben.⁴⁰

Nachdem ein allgemeines Verständnis für die Relevanz des nachhaltigen Tourismus näher gebracht worden ist, wird die Bedeutung für die Region „deutsche Nordsee“ erläutert. Denn in dieser speziellen Region ist eine nachhaltige Entwicklung besonders wichtig.⁴¹

Doch zunächst werden der Begriff, „Nachhaltiger Tourismus“ und seine Entstehung zum besseren Verständnis des Sachverhaltes geklärt.

2.1 Begriffserklärung und -entstehung

Im Vorfeld einer näheren Auseinandersetzung mit dem zugrunde liegenden Sachverhalt sind der Begriff „Nachhaltiger Tourismus“ und verwandte bzw. berührende Begriffe zum besseren Verständnis näher zu erläutern.

Der Ausdruck „*Nachhaltigkeit*“ wurde zunächst im 19. Jahrhundert bei der Forstwirtschaft verwendet.⁴² Hintergrund waren die erkenntnistheoretische Vernunft und der gesunde Menschenverstand, dass nur so viel Holz geschlagen werden darf, wie die Wälder und die Umwelt pro Zeiteinheit verkraften können.⁴³ Dieses Wissen, dass der Ressourcenzufluss gesichert sein muss, damit Substanzerhaltung funktionieren kann, lässt sich heute als nachhaltig auch abseits der Forstwirtschaft definieren.⁴⁴ Erstmals ist der Erkenntnisstand zur Nachhaltigkeit um den Begriff „*Sustainable development*“ 1987 im Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und

³⁸ Vgl. Tisdell/Wilson (2012), S. 3, vgl. Müller (2007), S. 36 und vgl. WWF Deutschland (2013), S. 9

³⁹ Vgl. Schrader/Hoffmann (2015), S. 102, vgl. Schmied, et al. (2009), S. 1 und vgl. Müller (2007), S. 4

⁴⁰ Vgl. Strasdas (2015a), S. 18

⁴¹ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 17

⁴² Vgl. Müller (2007), S. 26

⁴³ Vgl. Müller (2007), S. 26 und vgl. Sonnenberg/Sietz/Wrenger (2008), S. 7

⁴⁴ Vgl. Müller-Christ (2014), S. 28

Entwicklung der Vereinten Nationen (UN) erweitert worden.⁴⁵ Eine nachhaltige Entwicklung bedeutet gemäß Brundtland-Bericht, dass die Befriedigung aktueller Bedürfnisse nicht die Fähigkeit der Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generation beeinträchtigen darf.⁴⁶ An den Brundtland-Bericht anknüpfend fand 1992 die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro statt. Zum ersten Mal verständigte sich die Weltgemeinschaft darauf, ihr politisches Handeln an dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zu orientieren.⁴⁷ Das Konzept ist global ganzheitlich durchdacht, zur Realisierung empfiehlt sich allerdings eine Möglichkeit der Konzentration auf einzelne Sachbereiche.⁴⁸ Hierfür wurden in Form der „Agenda 21“ konkrete Handlungsempfehlungen für Staaten und einzelne Bürger formuliert.⁴⁹ Für diese Arbeit relevant ist Kapitel 30, „Stärkung der Rolle der Wirtschaft“.⁵⁰ Denn nachhaltige Entwicklung spiegelt sich auch in einer neuen, ethischen und verantwortungsvollen Unternehmensführung wieder. Heutzutage wird gerne der „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR) Ansatz für die Idee der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung verwendet.⁵¹ Unter der Abkürzung CSR rückt das öffentliche Interesse den rein ökonomischen Erfolg von Unternehmen in den Hintergrund und erwartet, dass sie verantwortlich wirtschaften und so einen langfristigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.⁵² Das unternehmerische Gewinnstreben (business case) wird somit zunehmend ergänzt durch die Integration gesellschaftlicher Verantwortung (social case).⁵³ Der „social case“ umfasst gesellschaftliche, ökologische und ethische Themen, die mittels eines kontinuierlichen Dialogs mit Mitarbeitern, Stakeholdern und Akteuren der Wertschöpfungskette nachhaltig verbessert werden sollen.⁵⁴ CSR-Engagement ist auch in weiten Teilen der Tourismusbranche erkennbar.⁵⁵

„*Tourismus*“ umfasst den freiwilligen Aufenthalt abseits des Wohn- und Arbeitsortes mit dem Ziel der Erholung und alle Vorgänge, Erscheinungen und Beziehungen im weitesten Sinne, die mit einer Reise einhergehen.⁵⁶ Im Zuge des zunehmenden CSR-Engagements innerhalb der Tourismusbranche ist der Begriff „*Nachhaltiger Tourismus*“ entstanden, er umfasst sowohl Nischenprodukte, als auch massentouristische Angebote. Wie beim CSR-Ansatz ist auch der Nachhaltige

⁴⁵ Vgl. Gardizi (2009), o. S.

⁴⁶ Vgl. WCED (1987), S. 43

⁴⁷ Vgl. Gardizi (2009), o. S.

⁴⁸ Vgl. Becker/Job/Witzel (1996), S. 160

⁴⁹ Vgl. Gardizi (2009), o. S.

⁵⁰ Vgl. UNCED (1992), S. 296-299

⁵¹ Vgl. Müller-Christ (2014), S. 28

⁵² Vgl. Strasdas/Balàs (2015), S. 233

⁵³ Vgl. Strasdas/Balàs (2015), S. 231

⁵⁴ Vgl. Strasdas/Balàs (2015), S. 234

⁵⁵ Vgl. Kuhnt (2015), S. 10

⁵⁶ Vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997), S. 42

Tourismus dadurch definiert, dass er eine vernetzte Sichtweise verfolgt, d.h. es werden alle Anspruchsgruppen der jeweiligen Destination berücksichtigt. Diese Form des Tourismus zeichnet sich durch ein erhöhtes Prozessdenken aus, welches die kontinuierliche Optimierung der Situation erleichtert. Damit der nachhaltige Tourismus kontinuierlich optimiert werden kann ist der Ist-Zustand regelmäßig zu ermitteln, bspw. durch eine Erhebung der Kundenzufriedenheit. Möglichst optimale Rahmenbedingungen für eine langfristige Entwicklung werden durch politische und institutionelle Instanzen geschaffen.⁵⁷ Die United Nations Welttourismusorganisation (UNWTO) fasst den Begriff wie folgt zusammen:

„Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities.“⁵⁸

Verwandte Begriffe sind „*Sanfter Tourismus*“ und „*Ökotourismus*“, weil sie ebenfalls als ökologisch und sozialverträglich definiert sind.⁵⁹ Der sanfte Tourismus stimmt sinngemäß mit dem nachhaltigen Tourismus überein, denn er steht für einen ökologischen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Wertewandel im Tourismus, aber „Nachhaltiger Tourismus“ weist eine umfassendere Ausrichtung auf.⁶⁰

Die Auffassungen über Ökotourismus sind sehr verschieden und der Begriff wird zudem inflationär für jegliche Art von Reise, die Natur zum Ziel hat, gebraucht.⁶¹ Zum nachhaltigen Tourismus ist Ökotourismus insofern abzugrenzen, als das Letzterer in erster Linie die Beziehung zwischen Tourismus und lebendigen Dingen sowie deren Umwelt vermarktet. Mit anderen Worten wird den Touristen die Natur nahe gebracht, um auf diese Art und Weise, durch bewusstes Erleben und Aufklärung, die Natur zu schützen.⁶²

Für die Analyse des Spannungsfeldes zwischen Umwelt, Naturschutz und Tourismus ist daher der Begriff Nachhaltiger Tourismus im Sinne der UNWTO Definition die Grundlage der Forschung der vorliegenden Arbeit.

2.2 Trend: Nachhaltiger Tourismus

Spätestens seit der UNCED-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro ist Nachhaltigkeit ein präsent Thema und mittlerweile ein eindeutiger Megatrend.

⁵⁷ Vgl. DTV (2016), S. 5

⁵⁸ UNEP/UNWTO (2005), S. 12

⁵⁹ Vgl. Kreuz/von der Ruhren (2006), S. 106

⁶⁰ Vgl. BfN (2015), o. S und vgl. FUR (2014), S. 1

⁶¹ Vgl. Dickhut (2015), S. 105 und vgl. BfN (2015), o. S.

⁶² Vgl. Tisdell/Wilson (2012), S. 7 und vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997), S. 57

Im Rahmen der Reiseanalyse (RA) 2014, der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR) sind 70,3 Millionen repräsentativ ausgewählte Deutsche über vierzehn Jahren zu Ihren Reisegewohnheiten befragt worden.⁶³ Ein Ergebnis der Studie ist, dass 38% eine sozialverträgliche Reise und 31% der Befragten die ökologische Verträglichkeit ihrer Urlaubsreise wichtig sind.⁶⁴ Deshalb ist es auch der Tourismusbranche nicht mehr möglich diese Zielgruppe zu ignorieren. Insbesondere, weil Gäste, Investoren und Öffentlichkeit mehr Nachhaltigkeits-Engagement von den Tourismusverantwortlichen fordern, ist die Tourismusindustrie angehalten, verantwortungsvoll mit natürlichen und kulturellen Ressourcen umzugehen.⁶⁵ Nichtsdestotrotz handelt es sich bisher um einen Trend; das zeigt eine 2014 durchgeführte Online-Befragung von Destinationsmanagementorganisationen (DMO) aller Bundesländer, durch die mascontour GmbH in Kooperation mit der ITB (Internationale Tourismus-Börse).⁶⁶ Denn im Rahmen der Umfrage gaben lediglich 7% der Destinationen an, dass Nachhaltiger Tourismus bereits etabliert ist. Die Mehrheit, 66% ist der Meinung, dass Nachhaltiger Tourismus für die Reisenden nur von geringer Bedeutung ist.⁶⁷ Diese Zahlen decken sich mit den Ergebnissen der RA 2014:

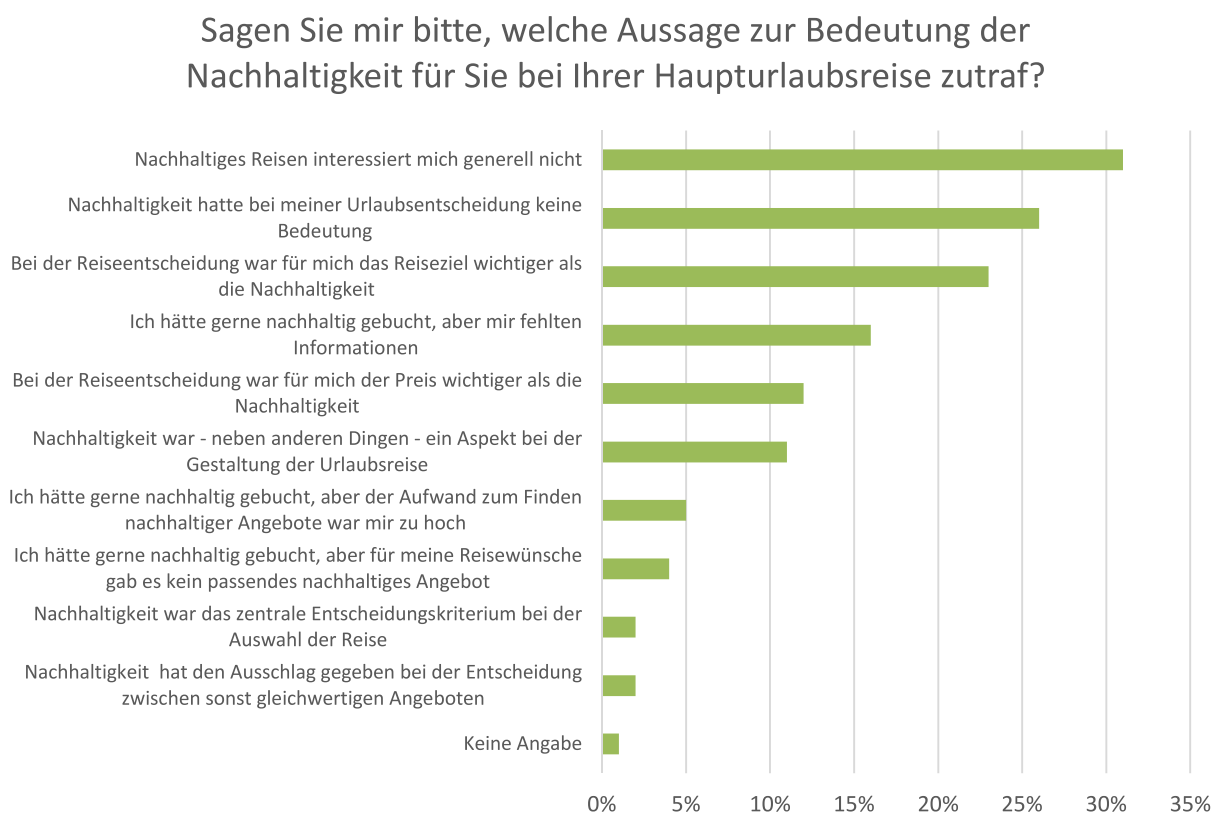


Abbildung 1: Nachhaltigkeitsrelevanz Haupturlaubsreise
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an FUR (2014), S. 59

⁶³ Vgl. FUR (2014), S. VI

⁶⁴ Vgl. FUR (2014), S. VI

⁶⁵ Vgl. DTV (2016), S. 4

⁶⁶ Vgl. mascontour (2015), S. 7

⁶⁷ Vgl. mascontour (2015), S. 12

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Fragestellung ist zu schließen, dass Nachhaltigkeit mehrheitlich keinen Einfluss auf die Reiseentscheidung hat. Tatsächlich gaben 23% der Befragten sogar an, dass Ihnen das Reiseziel wichtiger als der Aspekt der Nachhaltigkeit ist. Darüber hinaus geht aus der Befragung auch hervor, dass es eine Nachfrage für nachhaltige Angebote gibt, aber der Aufwand, um das richtige nachhaltige Angebot zu finden, als zu groß eingeschätzt wird oder kein passendes Angebot gefunden werden konnte. Teilweise könnte das auch daran liegen, dass mit nachhaltigem Tourismus am ehesten die ökologische Dimension assoziiert wird.⁶⁸

Obwohl die Reisenden die Bandbreite des nachhaltigen Tourismusangebotes noch nicht erkannt haben, ist festzuhalten, dass mit dem Begriff eine positive Art des Reisens verbunden wird.⁶⁹ Diese positive Grundeinstellung bietet Unternehmern u.a. eine Marketing-Profilierungsmöglichkeit.⁷⁰ Zum Beispiel brachte das Marriott International Hotelunternehmen 2014 einen „Sustainability Report“ heraus, in dem das Unternehmen das Ziel formuliert, das global führende Hotel in verantwortlichem Hotelmanagement für eine bessere Umwelt zu werden.⁷¹ Ein solches Zukunftsziel orientiert sich ganz klar an der Entwicklung des Trends, was zumindest die 86% der deutschen DMOs sagen würden, die dem nachhaltigen Tourismus für das Jahr 2019 eine (eher) große Bedeutung für den Tourismusmarkt prognostizieren.⁷²

Die Entwicklung des Nachhaltigkeitstrends übt nachweislich externen Druck auf die touristischen Akteure aus. Dabei erkennen manche auch Chancen, die eigene Geschäftsgrundlage langfristig zu sichern, durch einen verantwortungsvollen Ressourceneinsatz und einer klaren Differenzierung und Positionierung des eigenen Unternehmens im Wettbewerb.⁷³

2.3 Grundspannung: Nachhaltiger Tourismus?

Obwohl der im vorherigen Kapitel erläuterte externe Druck Tourismusunternehmen sukzessiv darin beeinflusst, das Thema Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensphilosophie aufzunehmen, hat der eine oder andere Geschäftsführer, wie im Rahmen der Einleitung hinsichtlich Betriebs- oder Wirtschaftswissenschaftlern bereits angemerkt, möglicherweise Bedenken hinsichtlich der Vereinbarkeit von Tourismus und Nachhaltigkeit. Denn, wie in jeder anderen Branche auch, ist das Spannungsgefüge von Nachhaltigkeit versus Effizienz auch in der Tourismusbranche existent.⁷⁴

⁶⁸ Vgl. FUR (2014), S. VII / 65

⁶⁹ Vgl. FUR (2014), S. 65

⁷⁰ Vgl. Müller (2007), S. 171

⁷¹ Vgl. Marriott International (2014), S. 27

⁷² Vgl. mascontour (2015), S. 19

⁷³ Vgl. Strasdas/Balás (2015), S. 243

⁷⁴ Vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 113

Das Streben der Branche nach mehr Effizienz führt bei falscher Organisation zu etlichen negativen Folgen.⁷⁵ Um einen Überblick der potentiellen negativen Folgen durch schlecht organisierten Tourismus zu geben, werden diese nachfolgend anhand der drei Nachhaltigkeitsdimensionen umrissen.

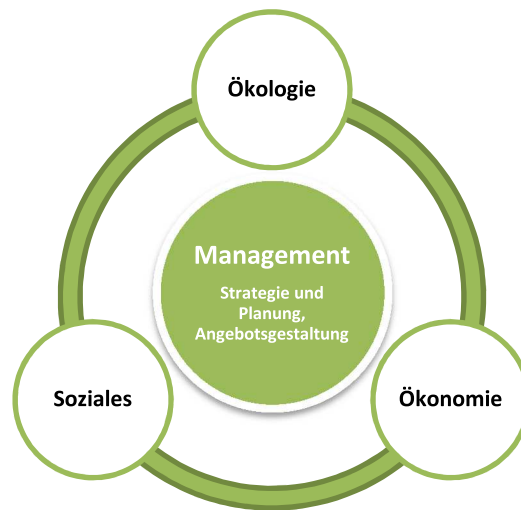


Abbildung 2: Dimensionen von Nachhaltigkeit

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an DTV (2016), S. 11

Das abgebildete Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit besagt, dass nachhaltiges Management sich an drei Dimensionen orientiert: Soziales, Ökologie und Ökonomie.⁷⁶

In Hinblick auf die Tourismusbranche wird die *soziale Dimension* in Bezug auf die Bevölkerung der Zielländer vernachlässigt. Die regionale Kunst und Kultur wird kommerzialisiert, die Freizeitinfrastruktur führt zu ästhetische Beeinträchtigungen und/oder die Einheimischen verlieren ihre soziokulturelle Identität.⁷⁷ Das führt zu sozialen Spannungen.⁷⁸ Darüber hinaus kann es zu Konflikten zwischen verschiedenen Nutzergruppen kommen und der Massentourismus bei den Touristen zu Freizeitstress und Krankheiten führen.⁷⁹

Die *ökologische Dimension* wird durch die wirtschaftliche Tätigkeit der Tourismusbetriebe stark beeinträchtigt, indem der natürliche Stoffhaushalt durch den Ressourcenverbrauch und die Abgabe modifizierter Stoffe in die Natur verändert wird.⁸⁰ Zum einen benötigt Tourismus neben der Basis-Infrastruktur, wie Ver- und Entsorgungseinrichtungen auch eine zusätzliche Freizeitinfrastruktur in Form von Wegen, Sportanlagen, Seilbahnen, Hotels u.v.m.⁸¹ Der Aufbau impliziert einen hohen Ressourcen- und Flächenverbrauch, dabei wird Wasser und Luft verschmutzt, Naturräume und

⁷⁵ Vgl. INVENT (2005), S. 3

⁷⁶ Vgl. Deutscher Bundestag (1998), S. 18

⁷⁷ Vgl. INVENT (2005), S. 3 und vgl. Stecker/Oldenbourg (2013), S. 30

⁷⁸ Vgl. Stecker/Oldenbourg (2013), S. 30

⁷⁹ Vgl. Stecker/Oldenbourg (2013), S. 30

⁸⁰ Vgl. Göllinger (2012), S. 214

⁸¹ Vgl. Dickhut (2015), S. 100 und vgl. Kolf (2006), S. 12

Vegetation gestört oder gar zerstört und damit die biologische Vielfalt bedroht.⁸² Darüber hinaus ist die Biodiversität auch durch die touristische Nutzung und die einhergehende unachtsame Verunreinigung von Naturräumen in Gefahr, bspw. durch Gewässerverunreinigung.⁸³ Nicht zu vernachlässigen sind Schädigungen des Klimas durch hohe Treibhausgasausstoße bei der An- und Abreise sowie vor Ort.⁸⁴ Der saisonale Wasser-, Energie-, und Bodenverbrauch sowie das Abfallaufkommen ist in Urlaubsgebieten außerordentlich hoch und die Entsorgung von Abfall und Abwasser nicht immer gut organisiert.⁸⁵

Eines der wichtigsten Reisemotive von Touristen ist das Erleben und Genießen von Natur, weshalb die genannten ökologischen Folgen speziell in der Tourismusindustrie zu weitreichenden Problemen innerhalb der *ökonomischen Dimension* führen.⁸⁶ Eine intakte Natur, außergewöhnliche Landschaften und die Vielfalt an Arten sind Teil des angebotenen Produktes und das Produkt ist die zentrale Geschäftsgrundlage jedes Unternehmens.⁸⁷ Eine merkliche Umweltbelastung beeinträchtigt somit die Attraktivität des Tourismusstandortes.⁸⁸ Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass nachhaltiges Handeln in der Tourismusbranche einen direkten wirtschaftlichen Nutzen bietet, nämlich eine Erhöhung der Einnahmen durch das gestiegene Nachfrageinteresse des Tourismusstandortes.⁸⁹ Dies legt die Annahme nahe, dass Tourismusunternehmen nachhaltigen Tourismus nicht nur, gemäß Kapitel 2.2, wegen des externen Drucks und der Marketing-Profilierungsmöglichkeit in ihre Geschäftstätigkeit aufnehmen, sondern auch, weil eine intakte Umwelt zu einem langfristigen ökonomischen Erfolg beiträgt.⁹⁰

Nachdem die negativen Folgen eines schlecht organisierten Tourismus entlang des Drei-Säulen-Modells erläutert wurden, sind nachfolgend die realisierbaren positiven Effekte aufgelistet:

⁸² Vgl. LKN-SH (2014), S. 30, vgl. Kolf (2006), S. 12, vgl. INVENT (2005), S. 3 und vgl. Kolf (2006), S. 12

⁸³ Vgl. WWF Deutschland (2013), S. 10

⁸⁴ Vgl. WWF Deutschland (2013), S. 10, vgl. Strasdas (2015b), S. 39 und vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997), S. 50/51

⁸⁵ Vgl. Kolf (2006), S. 12

⁸⁶ Vgl. DTV (2016), S. 42, vgl. Müller (2007), S. 7 und vgl. Dickhut (2015), S. 89

⁸⁷ Vgl. Dickhut (2015), S. 89

⁸⁸ Vgl. Müller (2007), S. 7

⁸⁹ Vgl. Kuhnt (2016), S. 59

⁹⁰ Vgl. INVENT (2005), S. 3 und vgl. DTV (2016), S. 42

Tabelle 1: Positive Auswirkungen des Freizeitsektors auf die Nachhaltigkeitsdimensionen

Positive Wirkungen	
Soziales	Informelles Lernen, Muße und Entschleunigung, Gesundheitsförderung, Integration/kultureller Austausch, Erhöhung der Lebens- und Erholungsqualität, Erhalt des regionalspezifischen Kulturerbes, Gemeinschaftsgefühl und soziale Kompetenz und Erhalt regionaler Kultur und Identität
Ökologie	Einsatz regenerativer Energien, Erhaltung der Biodiversität durch Schutz intakter Natur- und Kulturlandschaft, Erholung als kulturelle Ökosystemdienstleistung, Inwertsetzung des Naturerbes durch touristische Nutzung, Revitalisierung der Ökosysteme, Sensibilisierung und Bildung der Gesellschaft, Verbesserung der Energiebilanz, Umweltsensibilisierung und Naturschutz durch Naturerfahrungen/-erlebnisse
Ökonomie	Beitrag zum wirtschaftlichen Wohlstand, Einkommen und Arbeitsplätze, Multiplikatoreffekte auf andere Wirtschaftssektoren, Regionale Entwicklungsimpulse für Infrastrukturausbau und Ressourcenschonender Konsum

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stecker/Oldenbourg (2013), S. 30 und Adamowicz (2009), S. 41/42

Die Auflistung in Tabelle 1 macht deutlich, dass Tourismus trotz seines beschriebenen ambivalenten Verhältnisses zur Nachhaltigkeit einen Beitrag zum Erhalt und der Sicherung der Natur, der Gesellschaft und des Wohlstandes leisten kann.⁹¹

Die Mehrheit der Touristen entscheidet sich für einen Urlaubsstandort allerdings nicht, wie in Kapitel 2.2 aufgezeigt, um die Natur zu schützen oder die Arbeitsverhältnisse der Tourismusindustrie zu verbessern, sondern um die Ferien zu genießen.⁹² Bevor der Tourismusstandort also aufgrund der zu hohen Umweltbelastung an Attraktivität verliert, sind nachhaltige Produkte so zu gestalten, dass der Aufwand reduziert oder der Nutzen erhöht wird.⁹³ Konkret bedeutet das: gleiche Preise wie bei „normalen“ Urlauben, die Erfüllung übriger Urlaubswünsche des Reisenden, wenn nachhaltig möglich, leicht zu findende und verständlich aufbereitete Produkte, die auf das nachhaltige Angebot hinweisen.⁹⁴ Eine Schlüsselrolle kommt der zielgruppengerechten Vermarktung zu, denn

⁹¹ Vgl. Adamowicz (2009), S. 19 und vgl. DTV (2016), S. 42

⁹² Vgl. FUR (2014), S. 64

⁹³ Vgl. FUR (2014), S. VIII

⁹⁴ Vgl. FUR (2014), S. 64

unabhängig davon, ob sich die Kunden für Nachhaltigkeit interessieren oder nicht, kann sich Nachhaltigkeit im Massenmarkt, aufgrund seiner zahlreichen positiven Effekte für Umwelt und Betrieb, etablieren.⁹⁵ Der richtigen Organisation wird hierbei eine zentrale Rolle zuteil, weil Nachhaltiger Tourismus ganzheitlich betrachtet werden muss; keine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen darf zu Lasten einer anderen gehen.⁹⁶ Nachhaltige Tourismusbetriebe sind deshalb aufgefordert, einen gesamtstrategischen Managementansatz zu verfolgen, welcher die notwendige Balance von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft wahrt.⁹⁷ Wenn das gelingt, kann Tourismus ein wichtiger Kooperationspartner für mehr Nachhaltigkeit sein.⁹⁸

Von besonderer Wichtigkeit und zugleich Schwierigkeit ist eine solche Entwicklung in Regionen und Gebieten, die ökologisch wertvoll und sehr empfindlich sind; das UNESCO Weltnaturerbe Wattenmeer bietet daher erhebliches Konfliktpotential, das anschließend gesondert betrachtet wird.⁹⁹

2.4 Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee

Das marine- und tidegeprägte Ökosystem der Nordsee ist weltweit einzigartig;¹⁰⁰ im Besonderen aufgrund des Wattenmeers, welches sich entlang deutscher, dänischer und niederländischer Küsten erstreckt.¹⁰¹

Das Wechselspiel der Gezeiten, welches Salzwiesen, Wattflächen, Priele, Sandbänke und Dünen formt, bringt eine artenreiche Tier- und Pflanzenwelt hervor.¹⁰² Dadurch wird die Biomassenproduktion, z.B. in Form von Algen, gefördert.¹⁰³ So entsteht im Sand und Schlick ein besonderer Wohn- und Nahrungsmittelraum für zahlreiche wirbellose Tiere.¹⁰⁴ Entsprechend der Nahrungskette sind Fische (z.B. klassische Nordseefische wie Scholle, Hering und Seezunge), Brut- und Zugvögel (Millionen Watt- und Wasservögel), Seehunde und für einige Monate im Jahr Delphine und Wale in der Nordsee zuhause.¹⁰⁵ Die Sanddünen, welche durch die Dynamik von Sand, Wind und Wasser entstanden sind, tragen zum Schutz der Wattenmeer-Region bei.¹⁰⁶ Aufgrund dieser

⁹⁵ Vgl. INVENT (2005), S. 31 und vgl. FUR (2014), S. VIII

⁹⁶ Vgl. Stecker/Oldenbourg (2013), S. 29 und vgl. DTV (2016), S. 5

⁹⁷ Vgl. DTV (2016), S. 5

⁹⁸ Vgl. Pulido-Fernández/Andradas-Caldito/Sánchez-Rivero (2015), S. 59, vgl. Adamowicz (2009), S. 21 und vgl. Dickhut (2015), S. 89

⁹⁹ Vgl. Dickhut (2015), S. 102

¹⁰⁰ Vgl. Gätje/Babinsky (2008), S. 61

¹⁰¹ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 6

¹⁰² Vgl. BfN (1997), S. 79 und vgl. Gätje/Babinsky (2008), S. 63

¹⁰³ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 7

¹⁰⁴ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 7

¹⁰⁵ Vgl. BfN (1997), S. 90 und vgl. WWF Deutschland (2015), S. 6/7

¹⁰⁶ Vgl. BfN (1997), S. 78

Besonderheiten gelten der Küstenbereich, die Dünenlandschaften und das Wattenmeer als besonders empfindlich und deshalb gefährdet.¹⁰⁷

Aus diesem Grunde steht der ökologisch einmalige Charakter der Wattenmeer-Region heutzutage in Deutschland unter Schutz.¹⁰⁸ Zunächst ist 1985 der Nationalpark Schleswig-Holstein gegründet worden, danach folgten 1986 der Nationalpark Niedersachsen und 1990 der Nationalpark Hamburg.¹⁰⁹ Darüber hinaus ist das gesamte Wattenmeer im Juni 2009 mit der höchsten Auszeichnung für eine Naturlandschaft durch die Weltgemeinschaft, von der Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) als UNESCO-Weltnaturerbe ausgezeichnet worden.¹¹⁰

Die naturgegebenen Voraussetzungen führen dazu, dass die Küstenorte an der Nordsee, insbesondere für Gäste, die Wasser- und Strandaktivitäten bevorzugen, ein beliebtes Urlaubsziel sind.¹¹¹ Bezüglich des touristischen Interesses am Weltnaturerbe Wattenmeer und nachhaltigen Angeboten hat das Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH (NIT) im Jahr 2013 eine Gästebefragung unter 1.104 Übernachtungsgästen über 13 Jahren an der niedersächsischen Nordseeküste und in Schleswig-Holstein durchgeführt.¹¹² Der Urlaubsstandort gefällt den Gästen, die überwiegend aus Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen anreisen, wegen der geografischen Nähe zum Wohnort, dem Klima, der Luft, der Landschaft, der Natur und wegen des Strandes wie auch des Meeres.¹¹³

Die Nationalparks entlang des deutschen Wattenmeeres bieten demzufolge attraktive Naturlandschaften für Naturtourismus, weshalb in der NIT Befragung auch jeder Dritte Befragte angab, dort einen Natururlaub zu verbringen.¹¹⁴ Das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein beschreibt Natururlauber als Gäste, welche die Natur gerne aktiv und zugleich verantwortungsvoll erleben möchten und sich für typische regionale Speisen und kulturelle Sehenswürdigkeiten interessieren. Dabei handelt es sich überwiegend um Paare über 50 Jahre, für die der Preis eines Angebotes, neben der Qualität des Produktes nebensächlich ist.¹¹⁵

Die Großschutzgebiete bieten allerlei touristische Naturerlebnisaktivitäten, vom Spaziergehen, Wattwandern, Radfahren, Reiten bis hin zu Wassersport.¹¹⁶ Das Interesse der Gäste an solchen

¹⁰⁷ Vgl. BfN (1997), S. 77

¹⁰⁸ Vgl. Gätje/Babinsky (2008), S. 61

¹⁰⁹ Vgl. LKN-SH (2014), S. 11

¹¹⁰ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 6 und vgl. LKN-SH (2014), S. 12

¹¹¹ Vgl. Gätje/Babinsky (2008), S. 65 und vgl. BfN (1997), S. 44

¹¹² Vgl. PROWAD (2013), S. 4/5

¹¹³ Vgl. PROWAD (2013), S. 3

¹¹⁴ Vgl. PROWAD (2013), S. 11 und vgl. Job/Woltering/Harrer (2009), S. 1

¹¹⁵ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2014), S. 7

¹¹⁶ Vgl. Job/Woltering/Harrer (2009), S. 122

Angeboten ist groß, wie die Ergebnisse der NIT Umfrage in der nachfolgenden Tabelle bzgl. des Interesses an Naturschutzangeboten zeigt.

Tabelle 2: Interesse an Naturschutzangeboten

Naturerlebnisangebote	Nordsee SH und NDS
Ausflugsfahrt zu den Seehundbänken	41 %
Naturerlebnispfad	26%
Nationalpark-Informationszentrum	26%
Vogelkundliche Führungen	21%
Naturkundliche Vorträge	21%
Insel-/Halligtöörn mit Rangerbegleitung	19%
Salzwiesenführung	17%
Schiffstour mit Seetierfang mit Rangerbegleitung	16%
Meditative Naturerlebnisangebote	8%
Andere	6%

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an PROWAD (2013), S. 13, wobei n=1.104

Die in Tabelle 2 dargestellten Ergebnisse der Übernachtungsgästabefragung lassen ein großes Interesse, an einem Besuch der Seehundbänke erkennen (41%). Darüber hinaus möchten 26% der Befragten die Natur beim Begehen eines Naturerlebnispfades entdecken. Besonders interessant ist, dass sogar 26% angeben, das Nationalpark-Informationszentrum besuchen zu wollen, also in ihrem Urlaub etwas über die naturspezifischen Besonderheiten des Standortes lernen möchten.

Das große Interesse vieler Nationalpark-Wattenmeer-Urlauber an Naturschutzangeboten ist beachtlich, aber in der Regel reichen diese für die persönlich zufriedenstellende Gestaltung des Urlaubs nicht aus.¹¹⁷ Analog zu den in Kapitel 2.3 beschriebenen negativen Auswirkungen des Tourismussektors auf Natur, Gesellschaft und Wirtschaft, existieren auch im Küstentourismus zahlreiche Negativfolgen durch falsches touristisches Verhalten. Die Auslöser und Wirkfaktoren, die speziell das Ökosystem in Küstenregionen schädigen, können in der folgenden Tabelle nachvollzogen werden.

¹¹⁷ Vgl. PROWAD (2013), S. 11

Tabelle 3: Auswirkungen von Küstentourismus

Auslöser	Wirkfaktoren	Betroffene Ökosysteme
Spaziergänge, Fahrradausflüge, Picknicken	Hinterlassen von Müll, Fäkalien, Abbrechen von Pflanzen, physische Präsenz, Lärm	Sandstrand, Dünen
Schwimmen	Wasserverschmutzung durch Sonnenöl, Seife	Küstennahe Gewässer
Wassersport	Physische Präsenz, Bewegung, Aufwirbelung von Sedimenten, Lärm, Wellenschlag	Küstennahe Gewässer, Wattenmeer
Naturbeobachtungen	Physische Präsenz, Lärm	Sandbänke
Essen und Trinken	Überfischung, Abfall	Offenes Meer, küstennahe Gewässer, Meeresboden
Wege, Strandpromenaden, Plankenwege	Flächenverbrauch, Betonierung und Strandaufspülung	Strand, Dünen
Gebäude	Überbauung, Rodungsarbeiten, Trockenlegung, Gewinn von Baumaterialien	Strand, Dünen, Hinterland, küstennahe Gewässer, Wälder

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BfN (1997), S. 51/52

Besonders auffällig ist, dass eine empfindliche Region wie die Nordseeküste erheblich durch unverantwortliches menschliches Verhalten beeinträchtigt wird; beispielsweise hat sowohl unüberlegter Bau von Freizeitinfrastruktur als auch das unüberlegte Handeln von Touristen in der Natur den Rückgang der Sanddünenflächen zur Folge.¹¹⁸ Tabelle 3 widmet sich lediglich den ökologischen Gefahren, obwohl es auch zu sozialen und ökonomischen Folgen (vgl. hierzu Kapitel 2.3) kommen kann. Die sozialen Auswirkungen des Küstentourismus äußern sich bspw. in Form von psychischem und sozialem Druck auf Einheimische.¹¹⁹ Doch Reisende nehmen Umweltprobleme zunehmend wahr und eine intakte Naturlandschaft ist aufgrund der hohen Nachfrage an touristischen Naturerlebnisaktivitäten in der Wattenmeerregion essentiell für wirtschaftlichen Erfolg.¹²⁰ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass neben den klassischen Tourismusakteuren (Hotellerie, Ferienhäuser, Gastronomie, etc.) auch Handel und Dienstleister der Region (z.B. Fischerei und Baubranche) Nutznießer des Tourismussektors sind.¹²¹ Das macht den Tourismussektor in den Küstenländern Niedersachsen und Schleswig-Holstein zum Hauptwirtschaftsfaktor.¹²² Damit Urlauber sich also auch in Zukunft für eine Reise an die Nordsee entscheiden, müssen sich die Küstenregionen nachhaltig entwickeln und das sensible Ökosystem erhalten.¹²³ Eine langfris-

¹¹⁸ Vgl. BfN (1997), S. 113

¹¹⁹ Vgl. BfN (1997), S. 126

¹²⁰ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 20 und vgl. Kolf (2006), S. 15

¹²¹ Vgl. Homp/Schmidt/Seitz/Stellfeldt-Koch (2008), S. 1

¹²² Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 7

¹²³ Vgl. Homp (2008), S. 44/45 und vgl. Kolf (2006), S. 15

tige nachhaltige Planung fußt auf der Kooperation zwischen Nationalparks und Tourismuswirtschaft.¹²⁴ Unabdingbar ist die ausgeglichene Betrachtung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimension.¹²⁵

Aus den genannten Gründen arbeiten Deutschland, Dänemark und die Niederlande in einer „Trilateralen Kooperation zum Schutz des Wattenmeeres“ zusammen und haben im Rahmen des PRO-WAD-Projekts mittlerweile eine länderübergreifende Grundlage für nachhaltigen Tourismus in der Destination Weltnaturerbe Wattenmeer erarbeitet.¹²⁶

Das zeigt, dass die Tourismus-Branche seine negativen Begleiterscheinungen in einem Schutzgebiet wie dem Weltnaturerbe Wattenmeer minimieren und sogar zu der Erhaltung der einzigartigen Natur beitragen möchte und kann. Wenn dieses dem Tourismussektor nachhaltig gelingt, profitieren die Region und die Tourismusbetriebe.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Gätje/Babinsky (2008), S. 79 und vgl. LKN-SH (2014), S. 34

¹²⁵ Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2014), S. 15 und vgl. LKN-SH (2014), S. 36

¹²⁶ Vgl. WWF Deutschland (2015), S. 6 und vgl. PROWAD (2013), S. 4

¹²⁷ Vgl. Ellenberg/Scholz/Beier (1997), S. 6

3. Methodische Analyse des Spannungsfeldes

Nachdem Kapitel 2 die Bedeutung der gleichwertigen Berücksichtigung der drei Säulen der Nachhaltigkeit für Tourismusregionen im Allgemeinen und Tourismus an der deutschen Nordsee im Speziellen herausgestellt hat, ist als Nächstes zu erläutern, welche Untersuchungsmethode sich für eine integrative Betrachtungsweise am besten eignet.¹²⁸

Die Tourismusbranche als Querschnittsdisziplin unterliegt einer hohen Komplexität und deshalb ist für eine nachhaltig wirksame Veränderung des Nordsee-Tourismus ein Verständnis des gesamten Systems notwendig.¹²⁹ Aber, wer soll sich eigentlich wohin verändern?¹³⁰

Zum Umgang mit komplexen Systemen eignet sich die wissenschaftliche Disziplin der Systemtheorie, weil sie durch eine vernünftige Umweltbeziehung das Überleben des Systems fördert.¹³¹ Systemtheorien lösen sich von einzelnen Fachdisziplinen und bieten daher einen allgemeinen Bezugsrahmen, indem sich reale Systeme disziplinübergreifend darstellen und erklären lassen.¹³²

Systeme sind definiert als eine Menge in Wechselbeziehung stehender verschiedener Elemente, die zusammen eine funktionale Struktur bilden.¹³³ Da die Elemente Einfluss aufeinander ausüben und häufig auch miteinander agieren, kann das System solange nicht verstanden werden, wie die Systemelemente und deren Beziehungen nicht alle erkannt worden sind.¹³⁴ Relevante Systemelemente können bspw. Kapitalgeber, Mitarbeiter, Gesetzgeber oder Umweltschutzgruppierungen sein.¹³⁵

Zur Ermittlung der relevanten Systemelemente und Spannungsfelder im deutschen Nordsee-Tourismus wurde für diese Arbeit eine Konstellationsanalyse gewählt. Die Methode stellt bildlich und schriftlich die Vernetzungen des nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee dar. Da es sich bei der Konstellationsanalyse jedoch um ein statisches Strukturmodell handelt, ist das Modell hinsichtlich der Problemlösung um eine dynamische Methode zu ergänzen.¹³⁶ Eine geeignete Methode, welche komplexen Veränderungsprozessen gerecht wird, ist die Systemaufstellung.¹³⁷ Sie ermöglicht die Analyse des Systems über Bilder und Beziehungen und vergleicht dabei die Theorie

¹²⁸ Vgl. FUR (2014), S. 1

¹²⁹ Vgl. Müller (2007), S. 9

¹³⁰ Vgl. Müller-Christ (2007), S. 15

¹³¹ Vgl. Müller-Christ (2014), S. 216

¹³² Vgl. Göllinger (2012), S. 152

¹³³ Vgl. Weaver/Lawton (2010), S. 20, vgl. Rosner (2007), S. 22 und vgl. Müller (2007), S. 11

¹³⁴ Vgl. Müller (2007), S. 11 und vgl. Weaver/Lawton (2010), S. 20

¹³⁵ Vgl. Müller-Christ (2014), S. 212

¹³⁶ Vgl. Müller (2007), S. 18

¹³⁷ Vgl. Müller (2007), S. 19

mit der Realität.¹³⁸ Mit der Methode können zuvor aufgestellte Hypothesen überprüft und synchron neue generiert werden.¹³⁹ Die neuen Hypothesen können anschließend in Experteninterviews mit der Realität konfrontiert werden.

Zunächst wird in Kapitel 3.1 jedoch die kognitive Beschränktheit des Menschen erläutert, die eine Anwendung der Konstellationsanalyse und Systemaufstellung erforderlich macht. Danach wird die Vorgehensweise und die Durchführung der beiden Methoden in den Kapiteln 3.2 und 3.3 erklärt.

3.1 Kognitive Beschränktheit

In dem vorangegangenen Kapiteln ist bereits darauf eingegangen worden, dass Nachhaltiger Tourismus an der Nordsee ein komplexes System ist. Es stellt sich weiter die Frage des Grundes.

Ebenso komplex wie einzelne Systeme sind auch aktuelle Entwicklungen, die dazu beitragen, dass die gesamte Wirtschaft sich zunehmend mit einer komplexeren, unsicheren, unbeständigeren, widersprüchlicheren Welt konfrontiert sieht, in der mit verschiedensten unvorhersehbaren Trade-offs zu rechnen ist.¹⁴⁰ Für Unternehmen sind in diesem Zusammenhang speziell Umweltveränderungen, Globalisierung, technischer Fortschritt, Sättigung der Massenmärkte, Verschärfung des Wettbewerbs und zunehmende Störungsfälligkeiten durch Krisen und Katastrophen interessant.¹⁴¹ Die genannten Entwicklungen führen zu einer Fülle an Payoffs und Alternativen, welche unüberschaubar sind; in anderen Worten: Die Umwelt ist zu komplex für die kognitiven Fähigkeiten des Menschen.¹⁴² Mit der kognitiven Beschränktheit des menschlichen Gehirns lässt sich die Frage beantworten, wieso Menschen irrational handeln und eine optimale Anpassung an die Wirtschaft nicht gelingt. Dieses geschieht weder bewusst noch absichtlich, sondern ist eine Folge mangelnder Informationen und unzureichender Berechnungsmöglichkeiten; d.h. die Problemlösungsfähigkeit des Menschen ist der ungleich schneller ansteigenden Komplexität der Lebenswelt nicht mehr gewachsen.¹⁴³

Denn während bei einfachen Wechselwirkungen die unmittelbaren Folgen, wie z.B. dass das Auto in einen Graben fährt, abzusehen sind, werden in komplexen Systemen die Folgen einer Handlung meist erst Jahre später erkannt. Doch wirkt jeder Eingriff in ein vernetztes System, wie ein Beitrag des Tourismus zum Klimawandel, über kurz oder lang auf die Eingriffsstelle, bspw. in Form von

¹³⁸ Vgl. Müller-Christ/Hußmann (2015), S. 42

¹³⁹ Vgl. Müller-Christ/Hußmann (2015), S. 42

¹⁴⁰ Vgl. Müller-Christ/Hußmann (2015), S. 41

¹⁴¹ Vgl. Wimmer/Gebauer (2007), S. 218

¹⁴² Vgl. Dörenbach (1982), S. 79

¹⁴³ Vgl. Simon (2008), S. 3 und vgl. Göllinger (2012), S. 18

Hochwasser, zurück.¹⁴⁴ Aufgrund der kognitiven Fähigkeiten des Menschen werden Entscheidungen getroffen, die zunächst eine positive Wirkung erzielen, aber die mittel- bis langfristigen Auswirkungen sind nicht immer abzusehen, weshalb oft negative Rückkopplungen entstehen, die dann nicht mehr kontrollierbar sind.¹⁴⁵

Der Anspruch an eine nachhaltig wertvolle Wirtschaftsweise kombiniert, aufgrund der enormen Komplexität der modernen Welt, die drei Nachhaltigkeitsdimensionen miteinander. Darüber hinaus sind Strategien Öko-effizient, -konsistent und -suffizient auszuarbeiten.¹⁴⁶ Es stellt sich die Frage, wie ein solcher Anspruch vor dem Hintergrund einer komplexen und dynamischen Umwelt realisiert werden kann, denn der hohe Grad an Komplexität erfordert die Fähigkeit zu vernetztem Denken, den Willen, negative Rückkopplungen zu nutzen und eine dynamische Entscheidungsgrundlage.¹⁴⁷

Um der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes trotz kognitiver Beschränktheit des menschlichen Wesens gerecht zu werden, bedient sich die vorliegende Arbeit im Folgenden der Systemtheorie. Die Systemtheorie widmet sich komplexen Systemen, ihrer Dynamik und internen wie externen Beziehungsmustern.¹⁴⁸ Im Rahmen der Aufstellungsarbeit wird das Wesentliche des Systems sichtbar und kann von den handelnden Akteuren reflektiert werden.¹⁴⁹

3.2 Qualitative Analyse des Spannungsfeldes

Nachdem die Relevanz des Forschungsgegenstandes in Kapitel 2 ausführlich behandelt worden und die Notwendigkeit einer systemischen Betrachtungsweise spätestens in Kapitel 3.1 deutlich geworden ist, widmet sich Kapitel 3.2 der wissenschaftlichen Durchführung der Konstellationsanalyse.

3.2.1 Methodik: Konstellationsanalyse

Das Kapitel 3.1 hat auf die Relevanz einer vernetzten Denkweise im Umgang mit nachhaltigem Tourismus an der deutschen Nordsee aufgrund der zahlreichen Interdependenzen eines komplexen Systems hingewiesen. Ein Handwerkszeug für problemorientierte Nachhaltigkeitsforschung sind Konstellationsanalysen. Losgelöst von einzelnen Fachdisziplinen bietet die Konstellationsanalyse,

¹⁴⁴ Vgl. Müller (2007), S. 10

¹⁴⁵ Vgl. Müller (2007), S. 10/11 und 13/14

¹⁴⁶ Vgl. Göllinger (2012), S. 16/17

¹⁴⁷ Vgl. Müller (2007), S. 13/14 und vgl. Wimmer/Gebauer (2007), S. 224

¹⁴⁸ Vgl. Göllinger (2012), S. 133 und vgl. Rosner (2007), S. 20





¹⁴⁹ Vgl. Rosner (2007), S. 19

durch die Möglichkeit der Integration unterschiedlicher disziplinärer und praktischer Wissensbestände, die Analyse komplexer Sachverhalte.¹⁵⁰ Daher ist die Methode auch keiner speziellen wissenschaftlichen Theorie oder Disziplin zuzuordnen und eignet sich für die Nachhaltigkeitsforschung, die sowohl technische als auch soziale und ökologische disziplinäre Perspektiven miteinander verknüpft.¹⁵¹

Die Konstellationsanalyse setzt problemrelevante Elemente mit Hilfe einer visuellen Darstellung und einer allgemein verständlichen textlichen Beschreibung in Beziehung.¹⁵²

Im Rahmen der visuellen Darstellung ist zunächst der Untersuchungsgegenstand im Kern durch einen Kreis zu kennzeichnen.¹⁵³ Danach sind die entsprechenden problemrelevanten Elemente zu identifizieren.¹⁵⁴ In Zuge der Anordnung geht die Konstellationsanalyse davon aus, dass heterogene Elemente prinzipiell gleichrangig zusammenwirken.¹⁵⁵ Folgende Element-Typen werden unterschieden:

Tabelle 4: Element-Typen

Element- Bezeichnung	Gruppierung	Element- Kennzeichnung
Akteur	Soziale Akteure und Akteursgruppen, Stakeholder, Institutionen und Organisationen	
Zeichen	Ideen, Ideologien, Interessen, Normen, Gesetze, Preise, Programme und Konzepte, Diskurse, Leitbilder, institutionelle, rechtliche und ökonomische Faktoren	
Natürliches Element	Stoffe, Ressourcen, Umweltmedien, tierische und pflanzliche Lebewesen, die Landschaft sowie Naturphänomene (z.B. Klima); Entwicklungen in Natur und Umwelt	
Technisches Element	Artefakte, technische Einrichtungen und Verfahren	

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ohlhorst/Kröger (2015), S. 97

Die problemrelevanten Elemente werden einer Element-Bezeichnung zugeordnet und dementsprechend mit der zugehörigen Umrandung für dieses Element gekennzeichnet. Sie sind hinsichtlich

¹⁵⁰ Vgl. Ohlhorst/Kröger, (2015), S. 95

¹⁵¹ Vgl. Ohlhorst/Kröger, (2015), S. 95/96

¹⁵² Vgl. Bruns/Köppel/Ohlhorst/Schön (2007), S. 144 und vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 96/97/99

¹⁵³ Vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 98

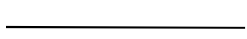
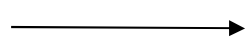



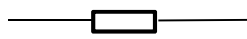
¹⁵⁴ Vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 98

¹⁵⁵ Vgl. Bruns/Köppel/Ohlhorst/Schön (2007), S. 144

ihrer Beziehungsnähe zu den anderen Elementen und dem Kern in der Konstellation räumlich nah oder fern zu positionieren.¹⁵⁶

Der nächste Arbeitsschritt bestimmt die Art der Beziehungen unter den Elementen. Im Rahmen dieser Arbeit stehen die Elemente in einfacher, gerichteter, ungewisser, konfliktärer, widerständiger und rückgekoppelter Beziehung zueinander. Die visuelle Darstellung der Beziehungsrelationen wird, in der visuellen Darstellung der Konstellation, durch entsprechende Linien oder Pfeiltypen (siehe Tabelle 5) dargestellt.¹⁵⁷

Tabelle 5: Relationstypen

Einfache Relation		Bspw. Lieferanten (Waren gegen Geld)
Gerichtete Relation		Bspw. Zielgruppen Identifikation
Ungewisse Relation		Es gibt derzeit keine oder sie ist nicht offensichtlich
Konfliktäre Relation		Bspw. Konkurrenten
Widerständige Relation		Bspw. einschränkende Gesetze
Rückgekoppelte Relation		Gegenseitiger Einfluss

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ohlhorst/Kröger (2015), S. 98

Nachdem die problemrelevanten Elemente identifiziert, zugeordnet, angeordnet und auf ihre Beziehung hin visuell abgebildet worden sind, folgt eine textliche Beschreibung, weil die Konstellation ansonsten nicht selbsterklärend wäre.¹⁵⁸

Die fertige Konstellation kann daraufhin noch in Hinblick auf ihre Charakteristika analysiert und interpretiert, als auch auf potenzielle Veränderungsprozesse geprüft und erforscht werden.¹⁵⁹ Allerdings ist für die vorliegende Forschung auf diese beiden Arbeitsschritte verzichtet worden, weil die Konstellation lediglich als Analyse relevanter Elemente des Forschungsobjektes und deren Verknüpfungspotential für die durchgeführte Systemaufstellung diene.

3.2.2 Anwendung der Konstellationsanalyse

Nach eingehender Beschäftigung mit dem System: Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee, sind die Akteurs-Beziehungen nachfolgend untersucht worden und in der nachfolgenden Grundkonstellation dargestellt.

¹⁵⁶ Vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 98

¹⁵⁷ Vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 98

¹⁵⁸ Vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 99

¹⁵⁹ Vgl. Ohlhorst/Kröger (2015), S. 99

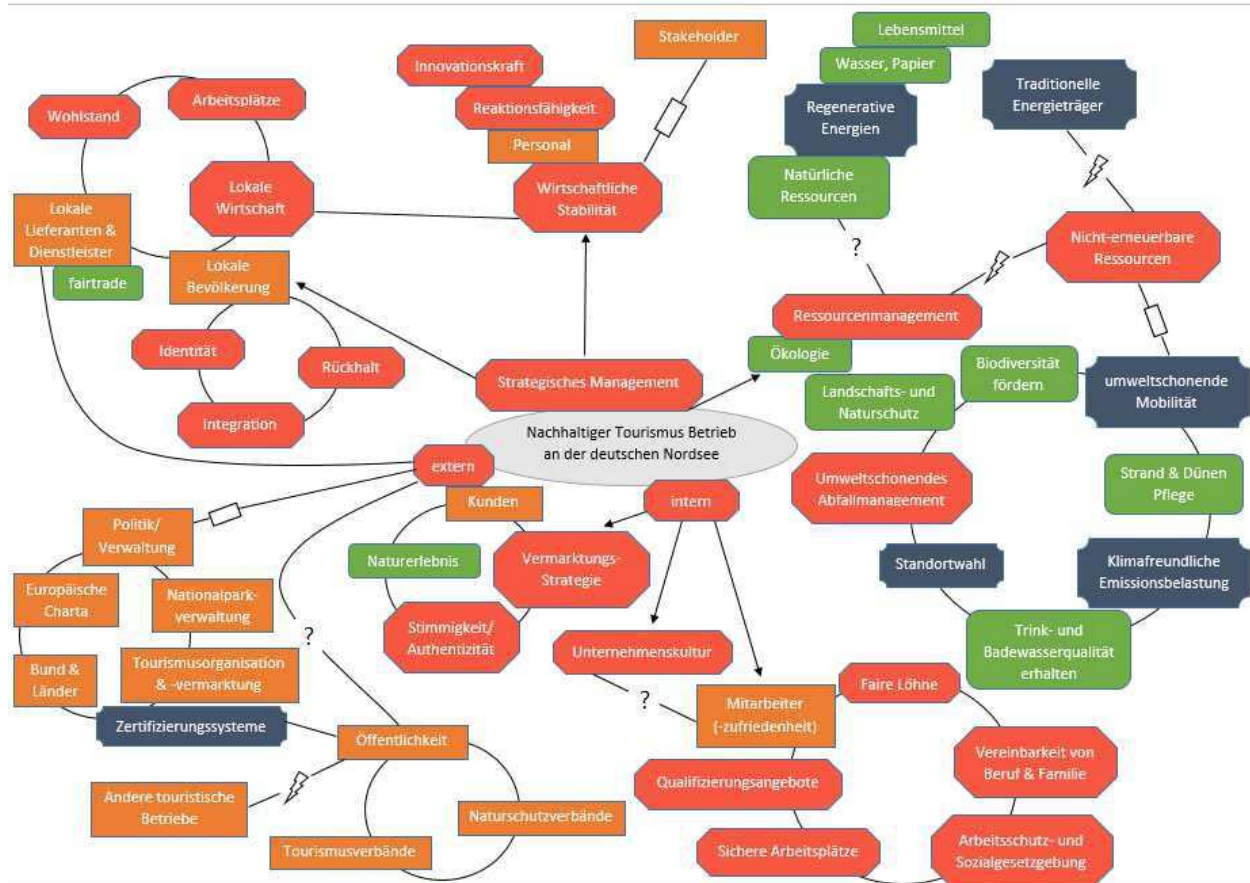


Abbildung 3: Grundkonstellation des nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee
Quelle: Eigene Darstellung

Textliche Beschreibung der Konstellation

Da es das Ziel dieser Arbeit ist, den nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee für nachhaltige Tourismus-Betriebe bzw. Betriebe, die diesen Weg einschlagen wollen, zu simplifizieren, damit sich das komplexe System in eine besser funktionierende Richtung verändern kann, bilden sie den Untersuchungsgegenstand der Konstellationsanalyse. Sie sind der Kern der Konstellation und durch einen grau hinterlegten Kreis gekennzeichnet.

Die thematischen Oberpunkte: Strategisches Management, interne (Voraussetzungen) und externe (Einflüsse) sind um den Kern herum angeordnet.

In der Tourismusindustrie sind für das **Strategische Management** die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (siehe Abbildung 2, in Kapitel 2.3): Ökologie, Ökonomie und Soziales, von Interesse.¹⁶⁰ Deshalb sind sie oberhalb des strategischen Managements unter den Begriffen: Ökologie, Wirtschaftliche Stabilität und lokale Bevölkerung dargestellt.

Die **Ökologie** umfasst, allgemein gesprochen, den Schutz von Natur und Landschaft sowie das richtige Ressourcenmanagement.¹⁶¹ Wie allgemein bekannt ist, sind die Ressourcen auf der Erde begrenzt. Deshalb sollten sie sparsam und effizient genutzt werden; aus diesem Grund umfasst das

¹⁶⁰ Vgl. Müller (2007), S. 35 und vgl. DTV (2016), S. 11

¹⁶¹ Vgl. DTV (2016), S. 11

Ressourcenmanagement eines nachhaltigen Tourismusbetriebes den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen- und nicht-erneuerbaren Ressourcen.¹⁶² Zum Schutz der natürlichen Ressourcen: Wasser, Boden, Luft und Rohstoffe, sind erneuerbare Energien, ein geschlossener Wasserkreislauf und schadstoffarme Produkte und Verfahren zu verwenden.¹⁶³ Zudem sollte auf den Einsatz von nicht-erneuerbaren Ressourcen möglichst verzichtet werden, um daraus entstehende Schäden an der Umwelt zu vermeiden (Stichwort: Atommüll). Konkrete Maßnahmen für ein nachhaltiges Ressourcenmanagement sind daher: Ökostrombezug, Wärmeerzeugung aus regenerativen Energieträgern, ein sparsamer Wasser-, Papier- und Energieverbrauch, die Verwendung regionaler Lebensmittel, die Reduzierung des Fleischangebots und der Verzicht auf Einweg- und Plastikgeschirr.¹⁶⁴ Im Rahmen des Landschafts- und Naturschutzes kann der nachhaltige Tourismusbetrieb zudem weitere Maßnahmen innerhalb seiner Geschäftstätigkeit treffen. Angefangen bei der Standortwahl; hierbei ist auf potenzielle Beeinträchtigungen betroffener Ökosysteme durch die touristische Nutzung zu achten.¹⁶⁵ Neben der Freizeitinfrastruktur stellen auch touristische Freizeitaktivitäten in der Natur eine Bedrohung für das Ökosystem dar. Die Beeinträchtigungen des Ökosystems im Meeres- und Küstentourismus können der Rückgang der Biodiversität, eine Verschlechterung der Trink- und Badewasserqualität sowie ein Rückgang von Strand- und Dünenflächen sein.¹⁶⁶ Vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Landschaftsnutzung sind die Freizeitinfrastruktur und das Aktivitäten-Angebot demnach angemessen zu planen.¹⁶⁷

Zudem sind der erhöhte Energieverbrauch und das Ausmaß des Abfallaufkommens im Urlaub zentrale Bereiche der Umweltthematik, weshalb eine klimafreundliche Emissionsbelastung und ein umweltschonendes Abfallaufkommen Teil des Landschafts- und Naturschutzes sein muss.¹⁶⁸

Eine weitere Stellschraube im Landschafts- und Naturschutz stellt das Mobilitätsverhalten der Touristen vor Ort und bei An- und Abreise dar.¹⁶⁹ Bisher werden Bahn und öffentliche Verkehrsmittel für zu teuer, unflexibel, unzuverlässig und nicht ausreichend vernetzt empfunden. Eine umweltfreundliche Mobilität kann allerdings einen großen Beitrag zum Naturschutz leisten.¹⁷⁰

Entlang des ökologischen Abschnitts der Konstellation ist zusammenfassend festzuhalten, dass ein sparsamer Umgang mit natürlichen Ressourcen (Wasser, Papier, Lebensmittel etc.), die Minimie-

¹⁶² Vgl. DTV (2016), S. 54

¹⁶³ Vgl. Kolf (2006), S. 14, vgl. Müller (2007), S. 117 ff. und vgl. Loske (2016), S. 92

¹⁶⁴ Vgl. DTV (2016), S. 62-64

¹⁶⁵ Vgl. DTV (2016), S. 44, vgl. Kolf (2006), S. 14 und vgl. Müller (2007), S. 73 ff.

¹⁶⁶ Vgl. Kolf (2006), S. 13, vgl. DTV (2016), S. 48, vgl. Müller (2007), S. 87/88 und vgl. Pumpa (2012), S. 57

¹⁶⁷ Vgl. Lietsch (2016), S. 68

¹⁶⁸ Vgl. Müller (2007), S. 36, 137 ff. und 146 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Pumpa (2012), S. 57

¹⁷⁰ Vgl. DTV (2016), S. 58-60

nung der Treibhausgasemissionen (erneuerbare Energien, umweltfreundliche Mobilität), ein umweltschonendes Abfallmanagement (keine Verwendung von nicht biologisch abbaubaren Stoffen) und eine nachhaltige Raumentwicklung (Standortwahl, Aktivitäten-Angebot) die Verfügbarkeit von Ressourcen und den Erhalt der Qualität von Natur und Landschaft sichert.¹⁷¹

Der *ökonomische Aspekt* umfasst die *wirtschaftliche Stabilität* des einzelnen Betriebes und der lokalen Wirtschaft.¹⁷² Gemäß des Gedankens der Gewinnmaximierung kann davon ausgegangen werden, dass jedes Unternehmen ein persönliches Interesse an einer optimalen, wirtschaftlichen Entwicklung hat. Das Gleiche gilt für die Stakeholder der Tourismusbranche.¹⁷³ Hochrangig am Unternehmenserfolg beteiligt sind Personal, Innovationskraft und Reaktionsfähigkeit. Doch der nachhaltige Tourismus geht einen Schritt weiter, denn ein Teil der Einnahmen aus seiner wirtschaftlichen Tätigkeit kommt der regionalen Wertschöpfung zugute.¹⁷⁴ Auf diese Weise trägt die Bevölkerung nicht nur durch den Tourismus entstehende externe Kosten in der Region, sondern profitiert mit, weshalb die Tourismusakzeptanz steigt.¹⁷⁵ Der Beitrag zum regionalen Wohlstand kann in Form von sicheren und fair entlohten Arbeitsplätzen für die lokale Bevölkerung oder regionale Lieferantenverträge umgesetzt werden.¹⁷⁶

Die *soziale Dimension* bezieht sich auf Vorteile, die der *lokalen Bevölkerung* durch den nachhaltigen Tourismus zugutekommen.¹⁷⁷ Denn ein positiver Rückhalt aus der Bevölkerung für den regionalen Tourismus, trägt maßgeblich zu einer qualitativ hochwertigen und langfristigen Tourismusentwicklung bei.¹⁷⁸ Bevor es durch den Tourismus also zur Verdrängung der Bevölkerung oder zu deren Identitätsverlust kommt, beabsichtigt nachhaltiger Tourismus die Lebensqualität vor Ort zu verbessern.¹⁷⁹ In dem Zusammenhang kann die lokale Bevölkerung in die Tourismusplanung durch eine transparente Arbeitsweise der nachhaltigen Tourismus-Betriebe und Beteiligung an Entscheidungen der Entscheidungsträger integriert werden.¹⁸⁰ Eine derartige Beteiligung verhindert auch einen Eingriff in die regionalspezifische Ästhetik des Kulturrums.¹⁸¹ Denn die kulturellen Werte, Sitten und Gepflogenheiten der vor Ort lebenden Bevölkerung sind durch nachhaltige Tourismus-Betriebe zu respektieren und Belastungen, die für sie aus dem Tourismus entstehen, gering zu halten. In Hinblick auf die Beschäftigung lokaler Mitarbeiter ist, wie unter dem

¹⁷¹ Vgl. WWF (2013), S. 17 und vgl. ARE (2012), S. 109

¹⁷² Vgl. DTV (2016), S. 11

¹⁷³ Vgl. DTV (2016), S. 16

¹⁷⁴ Vgl. Adamowicz (2009), S. 17

¹⁷⁵ Vgl. DTV (2016), S. 36

¹⁷⁶ Vgl. Pumpa (2012), S. 57 und vgl. ARE (2012), S. 109

¹⁷⁷ Vgl. DTV (2016), S. 11

¹⁷⁸ Vgl. DTV (2016), S. 70

¹⁷⁹ Vgl. Kolf (2006), S. 13, vgl. Müller-Christ (2014), S. 40 und vgl. DTV (2016), S. 70

¹⁸⁰ Vgl. Pumpa (2012), S. 57

¹⁸¹ Vgl. Müller-Christ (2014), S. 40

ökonomischen Gesichtspunkt dieses Kapitels bereits angemerkt wurde, die Entlohnung fair zu entrichten und eine angemessene Arbeitsschutz- und Sozialgesetzgebung einzuhalten.¹⁸²

Der Oberpunkt „*intern*“ befasst sich mit unternehmensinternen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit der Tourismusbetrieb innerbetrieblich sozialverträglich und in sich schlüssig ist. Die internen Voraussetzungen sind zentral, wenn ein erfolgreiches, nachhaltiges Unternehmenskonzept nach außen getragen werden soll. Zentrale Herausforderungen sind daher die Mitarbeiterzufriedenheit und eine klare und einheitlich transportierte Unternehmensleitlinie, bzw. Unternehmenskultur. Der Stellenwert der personellen Ressourcen, als Voraussetzung für einen qualitativen, hochwertigen und stabilen Tourismus, ist im strategischen Management bereits mehrfach deutlich geworden. Nachhaltige Beschäftigungsmaßnahmen sind faire Arbeitsbedingungen (faire Löhne, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Anwendung der Arbeitsschutz- und Sozialgesetzgebung, Qualifizierungsangebote) und sichere Arbeitsplätze.¹⁸³ Darüber hinaus schafft eine einheitliche Unternehmenskultur gemeinsam gelebte Werte, Denkweisen und Verhaltensmuster, was unter der Belegschaft zu der Identifikation mit den Unternehmenszielen führt.¹⁸⁴

Der dritte und letzte Oberpunkt dieser Konstellation bezieht sich auf den in Kapitel 2.2 behandelten, steigenden *externen* Druck auf die Tourismusverantwortlichen, mehr nachhaltiges Engagement zu zeigen.¹⁸⁵

In der Konstellation sind die externen Einflüsse in vier Subgruppen eingeteilt worden: Kundenanspruch- und Kommunikation, Öffentlichkeit, Zulieferer/Dienstleister und Politik/Verwaltung. Gewünscht von Seiten der *Kunden* ist die Schaffung authentischer Naturerlebnissangebote (Tabelle 2 in Kapitel 2.4). Darüber hinaus ist das gesamte Angebot nachhaltig stimmig zu gestalten und dementsprechend zu vermarkten.¹⁸⁶ Für ein ganzheitlich harmonisches Bild sind die Maßnahmen des zuvor beschriebenen strategischen Managements und die internen Voraussetzungen zu erfüllen.

Der Punkt *Öffentlichkeit* in der Konstellation bezieht sich auf die Erwartungen und Vorgaben von Naturschutz- und Tourismusverbänden und den Einfluss anderer touristischer Akteure gegenüber den nachhaltigen Tourismusbetrieben. In Hinblick auf die anderen touristischen Akteure sei einerseits auf den kontinuierlichen Konkurrenzdruck mit anderen Regionen, anderen nachhaltigen Betrieben und Tourismusanbietern außerhalb des Nachhaltigkeitssektors (Gefahr: Preisdumping), aber auch auf das Kooperationspotenzial hingewiesen.¹⁸⁷

¹⁸² Vgl. Pumpa (2012), S. 57

¹⁸³ Vgl. DTV (2016), S. 32/40

¹⁸⁴ Vgl. Wien/Franzke (2014), S. 1/21

¹⁸⁵ Vgl. DTV (2016), S. 4

¹⁸⁶ Vgl. DTV (2016), S. 27 und vgl. Müller (2007), S. 171

¹⁸⁷ Vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 113 und vgl. Wassermann (2013), S. 264

Kooperationspartner können auch lokale *Lieferanten und Dienstleister* sein. Eine derartige regionale Orientierung ist authentisch und wird von den Touristen als hochwertiger eingestuft, als andere Produkte.¹⁸⁸ Allerdings ist darauf zu achten, dass die Produkte neben der Herkunft auch ökologisch und sozio-kulturell (Stichwort: fairtrade) mit der eigenen nachhaltigen Unternehmensstrategie vereinbar sind.¹⁸⁹

Die *Politik und Verwaltungsebene* stellt die Regularien für nachhaltigen Tourismus auf; in diesem Zusammenhang sind sowohl europäische Richtlinien, Vorgaben des Bundes und der Länder sowie örtliche Tourismusorganisationen, die regionale Tourismusvermarktung und die Nationalparkverwaltungen zu berücksichtigen.¹⁹⁰

Weitere Regularien können durch Zertifizierungssysteme entstehen, die bei der richtigen Umsetzung nachhaltiger Konzepte hilfreich sein können und ein eindeutiges Signal an potenzielle Kunden sind.¹⁹¹

Die Konstellation verdeutlicht, dass Politik, Unternehmen und Verbraucher die elementaren Akteure in einer nachhaltigen Entwicklung des Tourismus sind.¹⁹²

Die **Beziehungsrelationen** sind in der Konstellation gemäß der in Kapitel 3.2.1 vorgestellten Linien- und Pfeiltypen im Ermessen der Autorin und den Informationen aus vorangegangenen Kapiteln beurteilt und gekennzeichnet worden.

Eine *einfache Relation* ist in drei Beziehungen zu beobachten: (1) Eine fluktuierende lokale Wirtschaft steigert die Attraktivität der Region, weshalb der nachhaltige Tourismus-Betrieb mehr Gäste hat, wirtschaftlich erfolgreicher ist und seinen Erfolg in die lokale Wirtschaft, bspw. in Form von Arbeitsplätzen und Dienstleistungsaufträgen, zurückfließen lässt. (2) Die externen Lieferanten verkaufen (fairtrade) Waren gegen Geld an die nachhaltigen Tourismus-Betriebe. (3) Die Zertifizierungssysteme gelten in der Öffentlichkeit als Anreiz für mehr Umweltverträglichkeit, Marketing-Profilierungsmöglichkeiten und als gutes Bewertungskriterium, bspw. für die Unterkunftssuche.¹⁹³

Gerichtete Relationen existieren in der Konstellation sechs: (1) Um eine große Tourismusakzeptanz zu erreichen, bezieht das Strategische Management gezielt die lokale Bevölkerung in die Unternehmenstätigkeit mit ein. (2) Die Handlungen des strategischen Managements erfolgen in Hinblick auf die Schaffung wirtschaftlicher Stabilität. (3) Das strategische Management versucht bewusst ökologisch zu handeln. (4) Das Unternehmen möchte gezielt seine Mitarbeiter motivieren. (5) Die Unternehmenskultur wird von der Unternehmensführung eindeutig propagiert und weitergetragen. (6) Die Zielgruppe wird gezielt in der Vermarktung vom Unternehmen angesprochen.

¹⁸⁸ Vgl. DTV (2016), S. 37

¹⁸⁹ Vgl. DTV (2016), S. 38

¹⁹⁰ Vgl. Garbe/Pröbstl/Meyer/Räth (2005), S. 78, vgl. DTV (2016), S. 13-15 und vgl. Müller (2007), S. 181 ff.

¹⁹¹ Vgl. Kuhnt (2015), S. 10 und vgl. Müller (2007), S. 171

¹⁹² Vgl. Kuhnt (2015), S. 8

¹⁹³ Vgl. Müller (2007), S. 171

In drei Beziehungen herrscht eine ungewisse Relation: (1) Inwiefern jeder einzelne nachhaltige Betrieb an der Nordsee natürliche Ressourcen (sparsam) nutzt, ist individuell zu betrachten. (2) Dasselbe gilt für die Umsetzung der Unternehmenskultur innerhalb jedes einzelnen Betriebes und (3) den Einfluss der Öffentlichkeit auf den nachhaltigen Tourismus-Betrieb an der Nordsee.

Eine *konfliktäre Relation* ist in drei Beziehungen festgestellt worden: (1) Ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Ressourcenmanagement nutzt keine nicht-erneuerbaren Ressourcen, weshalb auch (2) traditionelle Energieträger, wie Öl, Kohle oder Erdgas, welche der Natur nicht-erneuerbare Ressourcen entnehmen, nicht in Frage kommen sollten. (3) Zwischen der Öffentlichkeit und anderen touristischen Betrieben besteht, aus Sicht des nachhaltigen Tourismus-Betriebes, eine konfliktäre Beziehung, weil es sich um ein Konkurrenzprodukt handelt, das im schlechtesten Fall überdies nicht nachhaltig ist.

Widerständige Relationen gibt es in der Konstellation drei: (1) Die verschiedenen Stakeholder schränken die nachhaltigen Tourismus-Betriebe an der Nordsee in ihrer Strategie und Tätigkeit ein, dies kann Einfluss auf die wirtschaftliche Stabilität haben. (2) Bisher ist die umweltschonende Mobilität, insbesondere zur Überbrückung von großen Distanzen, in der breiten Masse zu unbeliebt, weshalb immer wieder auf nicht-erneuerbare Ressourcen zurückgegriffen wird (z.B. an der Nordsee die beliebte Anreise mit dem PKW). (3) Die nachhaltigen Tourismus-Betriebe sind durch Gesetze und Vorgaben der Politik und Verwaltung einschränkt.

Der Großteil, sieben der Beziehungen, sind *rückgekoppelte Relationen*: (1) Arbeitsplätze für die lokale Bevölkerung und Arbeitsaufträge für lokale Lieferanten und Dienstleister verbessern das regionale wirtschaftliche Kapital, was wiederum in der Region zu allgemeinem Wohlstand führt; (2) diese Integration der lokalen Bevölkerung und die Stärkung ihrer Identität führt wiederum zu einem stärkeren Rückhalt aus der Bevölkerung für touristischen Betriebe. (3) Die einzelnen Landschafts- und Naturschutz-Maßnahmen: Biodiversität fördern, umweltschonende Mobilität, Strand & Dünen-Pflege, klimafreundliche Emissionsbelastung, Trink- und Badewasserqualität erhalten, Standortwahl, umweltschonendes Abfallmanagement, sind, weil die einzelnen Segmente sich gegenseitig beeinflussen, ganzheitlich und gleichwertig zu realisieren. (4) Das Gleiche gilt für die Umsetzung gerechter Arbeitsbedingungen (faire Löhne, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Anwendung der Arbeitsschutz- und Sozialgesetzgebung, Qualifizierungsangebote) und einen sicheren Arbeitsplatz, um die Mitarbeiterzufriedenheit sicherzustellen. (5) In Hinblick auf die Gunst der Kunden ist ein authentisches Urlaubsangebot mit Naturerlebnissen zu schaffen und als solches zu vermarkten. Unstimmigkeiten in den drei Aspekten schmälern die Kundenzufriedenheit. (6) Eine weitere gegenseitige Beeinflussung liegt in den einzelnen Behörden der Politik und Verwaltung vor. Die einzelnen Institutionen (Europa, Bund & Länder, regionale Tourismusorganisationen & -

vermarktung, Nationalparkverwaltungen sowie Zertifizierungssysteme) orientieren sich aneinander und kontrollieren sich gegenseitig. (7) Das Gleiche gilt für die öffentliche Wahrnehmung. Denn einerseits beobachten sich Naturschutz- und Tourismusverbände gegenseitig und andererseits suchen sie den Dialog und Kooperationschancen.

Mit Hilfe der Konstellationsanalyse sind die relevanten Systemelemente identifiziert und die verschiedenen Akteurs-Beziehungen verdeutlicht worden. Anhand der erarbeiteten Erkenntnisse kann die Entwicklung des Spannungsfelds Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee mittels Systemaufstellung in seiner Dynamik weiter untersucht werden.

3.3 Intuitive Analyse des Spannungsfeldes

Nachdem mit Hilfe der Konstellationsanalyse die relevanten Elemente des Forschungsobjektes und deren Verknüpfungspotential untersucht worden sind, kann der nachhaltige Tourismus an der deutschen Nordsee im Rahmen einer Systemaufstellung aufgestellt werden.

3.3.1 Methodik: Systemaufstellung

Die Methodik der Systemaufstellung zählt zu den systemischen Aufstellungsverfahren, welche auf Grundlage einer vorliegenden Problemsituation das System abbilden, um Lösungen sichtbar zu machen.¹⁹⁴ Hierzu werden die im System herrschenden Kräfte räumlich dargestellt, damit Beziehungsmuster und verborgene Zusammenhänge sichtbar und nachvollziehbar werden.¹⁹⁵ Die Methode eignet sich deshalb hervorragend für die Analyse komplexer Fragestellungen, wie hier vorliegend.¹⁹⁶

Mit Aufstellungen ist es möglich jedes System abzubilden.¹⁹⁷ Beispielsweise können ganze Branchen zum Thema Nachhaltigkeit, welches wesentlich zum Überleben des Systems beiträgt (siehe hierzu Kapitel 2), aufgestellt werden.¹⁹⁸ Gerade auch hierzu liefert die Systemaufstellung neue Fragen und Hypothesen über das Entwicklungspotenzial der Branche.¹⁹⁹

¹⁹⁴ Vgl. Bierl (2006), S. 34/37

¹⁹⁵ Vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 111, vgl. Bierl (2006), S. 34 und vgl. Varga von Kibéd/Sparrer (2003), S. 98

¹⁹⁶ Vgl. Bierl (2006), S. 31

¹⁹⁷ Vgl. Bierl (2006), S. 36

¹⁹⁸ Vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 113 und vgl. Müller-Christ (2014), S. 149

¹⁹⁹ Vgl. Müller-Christ/Klein/ Limberg-Strohmaier (2015), S. 113

Die Fähigkeit der Systemaufstellung, sowohl Hypothesen zu überprüfen als auch neue Hypothesen zu generieren, ermöglicht eine kombinierte wissenschaftliche Forschung im Begründungs- und Entdeckungszusammenhang.²⁰⁰ Erkenntnistheoretisch wird in der systemischen Forschung daher abduktiv und intuitiv gearbeitet.²⁰¹

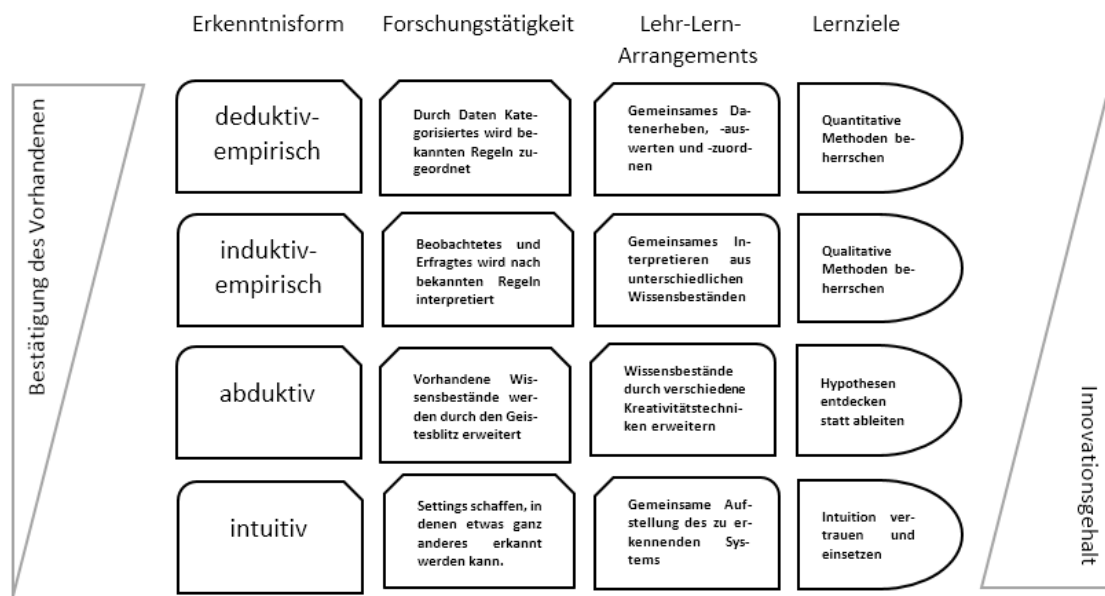


Abbildung 4: Matrix der Erkenntnisprozesse des forschungsorientierten Lernens

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Müller-Christ (2016), S. 5

Die vorangestellte Abbildung listet die vier Erkenntniswege in der Forschung auf und erläutert das individuelle Vorgehen. Darüber hinaus sind der Entdeckungsgrad des Neuen und die Bestätigungskraft jedes einzelnen Erkenntnisprozesses abgebildet. Die Systemaufstellung bringt zahlreiche überraschende Erkenntnisse (abduktiv) hervor und erfordert das Vertrauen in die eigene Intuition des Forschenden, bzw. Themengebers und der Stellvertreter/innen (intuitiv).

Stellvertreter/innen oder Repräsentanten/innen werden in Systemaufstellungen die Menschen genannt, die im Raum für die Elemente des Systems stehen.²⁰² Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Stellvertreter/innen buchstäblich im Raum aufgestellt werden; die Beziehungsmuster der Elemente des Systems werden so visuell räumlich-szenisch dargestellt.²⁰³ Da sie während der Aufstellung hinsichtlich ihrer Körperempfindungen und Gefühle befragt werden, sind sie als Resonanzkörper des impliziten Wissens im System zu verstehen.²⁰⁴

²⁰⁰ Vgl. Müller-Christ (2016), S. 2

²⁰¹ Vgl. Müller-Christ (2016), S. 5

²⁰² Vgl. Müller-Christ/Klein/ Limberg-Strohmaier (2015), S. 111 und vgl. Sparrer (2010), S. 75

²⁰³ Vgl. Müller-Christ/Hußmann (2015), S. 42

²⁰⁴ Vgl. Rosner (2007), S. 18 und vgl. Varga von Kibéd/Sparrer (2003), S. 98/99

Das Sprachrohr der Elemente eines fremden Systems bildet somit die *repräsentierende Wahrnehmung* der Stellvertreter/innen.²⁰⁵ Die implizite Funktionsweise des Systems wird im Rahmen der Aufstellung durch das menschliche Hineinfühlen explizit und transparent.²⁰⁶

„Das System fängt im wahrsten Sinne des Wortes an zu sprechen.“²⁰⁷

Die, durch die repräsentierte Wahrnehmung hervorgerufenen, verbalen und nonverbalen, Äußerungen der Stellvertreter/innen bringen neue Erkenntnisse, indem sie Verborgenes sichtbar machen und neue Perspektiven eröffnen.²⁰⁸ Deshalb sind sowohl die ausgesprochenen Körperempfindungen als auch die Abstände und Winkel, in denen sich die Stellvertreter/innen zu anderen Elementen positionieren, erkenntnisrelevant.²⁰⁹ Wesentlich ist, dass die Stellvertreter sich auf ihre Empfindungen einlassen und nicht nachdenken.²¹⁰

Deshalb gibt es die Möglichkeit der sog. „*verdeckten*“ *Aufstellungsarbeit*, bei der die Stellvertreter/innen nur wenige Informationen über das aufzustellende System erhalten und nicht wissen, welche Elemente sie und die anderen Repräsentanten/innen verkörpern (sie entscheiden sich lediglich eigenständig für einen Buchstaben oder eine Ziffer ohne zu wissen, welches Systemelement oder welcher Pol sich dahinter verbirgt).²¹¹ Der Wegfall des inneren Konfliktes zwischen Wissen und Wahrnehmung führt zu einer stärker ausgeprägten repräsentierenden Wahrnehmung, welche die Macht besitzt, das unbekannte System stimmig darzustellen.²¹² In der Wissenschaft wird es als „wissendes Feld“ oder „morphogenetisches Feld“ erklärt, in welchem die Stellvertreter/innen intuitiv existierende Energien im System wahrnehmen und wiedergeben.²¹³ Denn innerhalb des Systems, und somit auch in der Systemaufstellung, wirken verschiedene Kräfte, die das System dynamisch machen.²¹⁴ Durch die Aufstellungsarbeit lassen sich diese Dynamiken und Energien bzw. Kräfte räumlich darstellen und werden durch Raum-Metaphern („Jemand steht mir nahe“ oder „Er stärkt mir den Rücken“), die zum Erklären von Beziehungen gerne genutzt werden, greifbarer.²¹⁵

Die nachfolgende Erläuterung des Ablaufs bezieht sich gänzlich auf den für diese Arbeit relevanten Forschungsprozess einer verdeckten Systemaufstellung.

²⁰⁵ Vgl. Rosner (2007), S. 14

²⁰⁶ Vgl. Müller-Christ/Hußmann (2015), S. 42 und vgl. Rosner (2007), S. 19

²⁰⁷ Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 111

²⁰⁸ Vgl. Polt/Rimser (2011), S. 91

²⁰⁹ Vgl. Rosner (2007), S. 18 und vgl. Müller-Christ/Hußmann (2015) S. 42

²¹⁰ Vgl. Müller-Christ (2016), S. 6

²¹¹ Vgl. Zimmermann (2007), S. 83

²¹² Vgl. Rosner (2007), S. 14 und vgl. Sparrer (2009), S. 151/152

²¹³ Vgl. Bierl (2006), S. 48

²¹⁴ Vgl. Bierl (2006), S. 47

²¹⁵ Vgl. Rosner (2007), S. 17 und vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 111

Die Grundstruktur des Forschungsprozesses beginnt (1) mit der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema und der Festlegung des Forschungsdesigns; (2) sollte im Zuge dessen eine Problemstellung, wie z.B. unklare Beziehungsmuster, festgestellt werden, ist eine geeignete Forschungsfrage zu formulieren; (3) anhand dieser ist die Systemaufstellung durchzuführen; (4) die Ergebnisse sind zu transkribieren und im letzten Schritt (5) werden neue Hypothesen aus den Ergebnissen der Aufstellung formuliert.²¹⁶

Zwischen der zweiten und dritten Ablaufphase der Grundstruktur sind die systemrelevanten Elemente zu identifizieren und das Spannungsgefüge, in dem die Systemaufstellung ablaufen soll, festzulegen.

Die systemrelevanten Elemente werden in der vorliegenden Arbeit mit Hilfe einer Konstellationsanalyse (siehe Kapitel 3.2) bestimmt. Da es sich bei der Aufstellungsarbeit i.d.R. um äußerst umfangreiche Systeme handelt, sind anschließend einige identifizierte Systemelemente für die Systemaufstellung zu einem Element zusammenzufassen; das reduziert die Komplexität.²¹⁷

Die vier Pole (in der Strukturaufstellungsarbeit „Orte“ genannt), die das Spannungsgefüge der Systemaufstellung definieren, werden wie die Achsen eines Koordinatensystems im Raum aufgestellt; sie behalten durchgehend ihre Position.²¹⁸ Wenn eine Branche bspw. hinsichtlich Konkurrenz versus Kooperation und Nachhaltigkeit versus Effizienz untersucht werden soll, würden sich Konkurrenz und Kooperation auf der x-Achse und Nachhaltigkeit und Effizienz auf der y-Achse während der gesamten Systemaufstellung gegenüberstehen.²¹⁹ Es ist explizit darauf hinzuweisen, dass es bei diesem Arbeitsschritt kein richtiges oder falsches, sondern nur ein, in Bezug auf die Forschungsfrage, angemessenes oder unangemessenes Spannungsgefüge gibt.²²⁰

Ein weiterer Bestandteil der Systemaufstellung ist das freie Element, welches während des gesamten Aufstellungsprozesses seinen Bewegungsimpulsen folgen kann und sich zu Änderungen im System jederzeit äußern darf.²²¹

Die dritte Ablaufphase befasst sich mit der Systemaufstellung. Zunächst ist eine Videokamera zu Dokumentationszwecken im Raum so zu platzieren, dass der gesamte Ablauf der Aufstellung in Ton und Bild aufgenommen wird. Dann wird den Stellvertreter/innen, in einem Moment der Ruhe, ihr repräsentiertes Element lautlos, durch das Handauflegen, übergeben bzw. fühlbar gemacht. Danach stellt der Aufstellungsleiter zunächst das Spannungsgefüge im Raum auf und weist dann

²¹⁶ Vgl. Müller-Christ (2016), S. 12

²¹⁷ Vgl. Sparrer (2009), S. 154

²¹⁸ Vgl. Kolodej (2016), S. 81/82

²¹⁹ Vgl. Varga von Kibéd/Sparrer (2003), S. 100/101 und vgl. Müller-Christ/Klein/Limberg-Strohmaier (2015), S. 113

²²⁰ Vgl. Varga von Kibéd/Sparrer (2003), S. 100/101

²²¹ Vgl. Wensing (2015), S. 30/31

die anderen Stellvertreter/innen an, sich in diesem einen Platz zu suchen. Nachdem die Stellvertreter/innen ein Anfangsbild durch ihre Platzsuche im Spannungsfeld geschaffen haben, werden sie durch den Aufstellungsleiter mehrfach abwechselnd hinsichtlich ihrer Wahrnehmung befragt und animiert, Bewegungsimpulsen nachzugehen.²²² Erst wenn kein Mitteilungs- und Bewegungsbedürfnis bei den Stellvertreter/innen mehr vorliegt, also ein für alle Elemente befriedigender Zustand erreicht ist, wird die Systemaufstellung beendet.²²³ Die Stellvertreter/innen werden entrollt (indem sie sich lockern und drehen), über ihr repräsentiertes Element aufgeklärt und erhalten die Möglichkeit, in einer Nachbesprechung weitere aufkeimende Aspekte zu ergänzen.²²⁴

Im Nachgang an die Systemaufstellung ist gemäß Ablaufphase vier ein Transkript der Systemaufstellung anzufertigen. Diesbezüglich wird in der vorliegenden Arbeit eine Partitur angefertigt, die sich an der Hermeneutisch-wissenssoziologischen Videoanalyse, nach REICHERTZ UND ENGLERT 2011, orientiert.²²⁵ Hierbei handelt es sich um ein formalisiertes Protokoll im Format eines Arbeitsblattes, das die einzelnen Sequenzen des Videomaterials schrittweise dokumentiert und analysiert.²²⁶ Dadurch wird eine parallele Betrachtung der einzelnen Komponenten ermöglicht, also Dynamik und Verzahnung des Systems berücksichtigt.²²⁷

Nach CHRISTINE MORITZ werden Videodaten anhand der Forschungsfrage kalibriert und in Sinneinheiten, sog. Codes, eingeteilt.²²⁸ Da es sich hier um das Video einer Systemaufstellung und damit um die Analyse bestimmter Beziehungsmuster handelt, ist das Video in größere Sinnabschnitte und kleinere Interaktions- und Kommunikations- Zeitintervalle gegliedert.

Danach folgt die Frame-by-Frame-Analyse des Videomaterials, also die Aneinanderreihung von Einzelbildern, in Hinblick auf die Anordnung der Elemente und verbale und nonverbale Ausdruckskomponenten der Stellvertreter/innen.²²⁹ Darüber hinaus sind neben der Videoanalyse auch überraschende Sequenzen und Intuitionen der Experten, der Stellvertreter/innen, des Aufstellungsleiters und des Themengebers sowie Selbstbeobachtungen des Themengebers in die Partitur mit aufzunehmen.²³⁰

Die überraschenden Sequenzen der Systemaufstellung sind im darauffolgenden Schritt in Hypothesen zu übersetzen. Abschließend sind die generierten Hypothesen, bspw. anhand von Literatur,

²²² Vgl. Rosner (2007), S. 17

²²³ Vgl. Rosner (2007), S. 17

²²⁴ Vgl. Rosner (2007), S. 37

²²⁵ Vgl. Reichertz/Englert (2011), S. 33

²²⁶ Vgl. Moritz (2011), S. 64 und vgl. Reichertz/Englert (2011), S. 33

²²⁷ Vgl. Moritz (2011), S. 63

²²⁸ Vgl. Moritz (2011), S. 64, 71/72

²²⁹ Vgl. Moritz (2011), S. 72-75

²³⁰ Vgl. Reichertz/Englert (2011), S. 33

auf ihre Neuartigkeit und den bisherigen Stand der Forschung hinsichtlich ihrer Bestätigung oder Falsifizierung zu prüfen (Ablaufphase 5).²³¹

3.3.2 Vorbereitung

Anhand der Erkenntnisse aus der Konstellationsanalyse sind im Vorfeld der Aufstellung, von dem Aufstellungsleiter und der Autorin, elf relevante Systemelemente definiert und einem Buchstaben oder einer Ziffer zugeordnet worden:

Zuordnung der Systemelemente:

A Nordseeküste/Nordseeinsel	(freies Element)
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	(Untersuchungsgegenstand)
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	
D Lokale Bevölkerung	
E Lokale Wirtschaft	
F Tourist Nordseeküste/Nordseeinsel	
G Tourismusinstitutionen	
1 Einkommen	(Pol)
2 Naturschutz	(Pol)
3 Ressourceneinsparung	(Pol)
4 Ressourcenreproduktion	(Pol)

Mit Rücksicht auf die Überschaubarkeit ist die Anzahl der Systemelemente möglichst gering gehalten worden.²³² Diesbezüglich sind ein paar der in der Konstellationsanalyse identifizierten Elemente für die Systemaufstellung zu einem/einer Stellvertreter/innen zusammengefasst worden.

Eines ist E, die lokale Wirtschaft, welches sämtliche Hersteller von Produkten (z.B. Marmeladen, Schmuck, Souvenirs), Dienstleister jeglicher Art (z.B. Klempner, Fahrradverleih, Gärtner) und Landwirte umfasst. Ausgenommen sind Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen, weil sie den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit darstellen, werden sie separat durch einen eigenen Stellvertreter betrachtet. Das andere ist G, die Tourismusinstitutionen. Der Begriff fasst sämtliche Akteure der Politik und Verwaltung zusammen, die sich mit Tourismus und nachhaltigem Tourismus beschäftigen und deren Entscheidungen und Regularien das Handeln der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen an der Nordsee in irgendeiner Art und Weise beeinflussen. Darüber hinaus veranschaulicht die Auflistung der einzelnen Zuordnungen, dass die Elemente A und F im Zuge der Systemaufstellung zwei unterschiedliche Orte bzw. Touristen repräsentieren

²³¹ Vgl. Müller-Christ (2016), S. 9

²³² Vgl. Rosner (2007), S. 34

werden; die Nordseeküste und die Nordseeinsel sowie deren jeweilige Touristen. Zudem bietet es sich an, A als freies Element zu bestimmen. Durch die intuitive Positionierung, der Nordseeküste bzw. der Nordseeinsel im Verlauf der dynamischen Systemaufstellung, kann kontrolliert werden, ob sich das System in eine für die Umgebung positivere Richtung verändert.

Im Zuge der Zuordnung der einzelnen Pole zu ihren Ziffern ist zudem geklärt worden, dass die Nachhaltige-Tourismus-Branche hinsichtlich Einkommen versus Naturschutz und Ressourceneinsparung versus Ressourcenreproduktion untersucht werden wird.

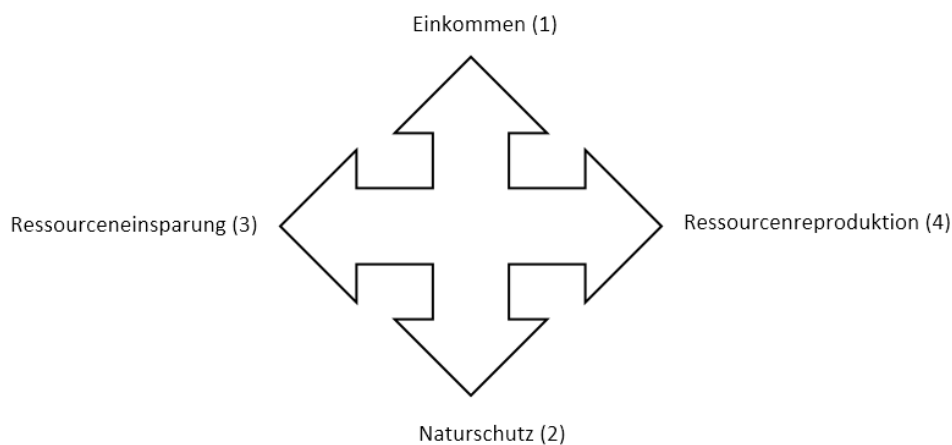


Abbildung 5: Spannungsquadrat der Systemaufstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Das Spannungsfeld, in dem sich die einzelnen Stellvertreter/innen später in der Aufstellung bewegen, bildet somit eine stark praxis orientierte y-Achse und eine forschungsrelevante x-Achse.

Die ressourcenbezogene Spannungsachse bezieht sich auf das Problem der Ressourcenknappheit und die Frage, inwieweit erneuerbare Rohstoffe im Zentrum des Interesses des nachhaltigen Tourismussektors an der deutschen Nordsee stehen. Die Pole Einkommen und Naturschutz knüpfen an die veraltete, aber immer noch aktuelle, Auffassung an, dass Investition in den Naturschutz zu Lasten des Einkommens geht.

Darüber hinaus ist der Ablauf der Systemaufstellung geplant und in die folgenden fünf Abschnitte unterteilt worden:

Abschnitte der Systemaufstellung:

- I Einführung der Elemente D - G
- II Einführung der Elemente B & C
- III Entwicklung von B
- IV Transformation in Inselregion
- V Auflösung

Nachdem sich die Stellvertreter/innen eigenständig für einen Buchstaben oder eine Ziffer entschieden haben, wird ihnen ihr Element, im Sinne einer verdeckten Aufstellung, durch Handauflegen still übermittelt. Das System befindet sich jetzt geografisch an der Nordseeküste.

Nachdem die vier Pole vom Aufstellungsleiter positioniert worden sind, dürfen sich in Abschnitt I zunächst die vier Elemente: lokale Bevölkerung, lokale Wirtschaft, Tourist Nordseeküste und Tourismusinstitutionen, einen Platz im Spannungsgefüge suchen. Diese Aufteilung ist der Übersichtlichkeit geschuldet und wurde entsprechend der externen und internen Unternehmenssicht vorgenommen. Das entstandene Anfangsbild wird durch verschiedene Impulse des Aufstellungsleiters nach und nach in einen Zustand überführt, der für die Stellvertreter/innen als besser oder zumindest gleichbleibend empfunden wird.²³³ Nach dieser ersten Dialog- und Interventionsphase sind in Abschnitt II die Stellvertreter/innen der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen und deren Mitarbeiter aufgefordert, sich einen Platz zwischen den anderen Elementen im Spannungsgefüge zu suchen. Da das Hinzukommen neuer Elemente für die bereits aufgestellten Stellvertreter/innen eine Unterbrechung darstellt, werden erneut alle Systemelemente, inkl. B und C, ausführlich zu ihren Empfindungen befragt.²³⁴

Da den zentralen Untersuchungsgegenstand der Spannungsfeldanalyse nach wie vor die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen darstellen, wird ihr Entwicklungspotential in Abschnitt III überprüft. Der Aufstellungsleiter lässt B durch Handauflegen erwachsen werden.

Im weiteren Verlauf der Aufstellung (Abschnitt IV) wird das gesamte System in die bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln transformiert. Erneut werden die Systemelemente und Pole zu ihren Wahrnehmungen und Empfindungen befragt.

Die Systemaufstellung schließt mit einer Auflösungsphase (Abschnitt V) ab, in der die Stellvertreter/innen erfahren, welches Element sie repräsentieren. Daraufhin erhalten die Stellvertreter/innen die Möglichkeit, ein Schlusstatement abzugeben. Danach werden sie entrollt.

Nach einer kurzen Pause folgt eine Nachbesprechung, in der Überraschungen und Erkenntnisse besprochen und erste Interpretationen und Vermutungen aufgestellt werden können.²³⁵

Auf Grund der Tatsache, dass der Aufstellungsleiter, die Stellvertreter/innen und die Themengeberin (die Autorin) keinen direkten praktischen Bezug zu dem Thema Nachhaltigkeit im deutschen Nordsee-Tourismus aufweisen können, ist es sinnvoll, Experten zu der Systemaufstellung einzuladen. Deshalb sind, im Zuge der Bitte um ein Experteninterview, offizielle Einladungen in Form eines elektronischen Flyers, an nachhaltige Tourismus-Betriebe entlang der Nordsee, die Natio-

²³³ Vgl. Rosner (2007), S. 37

²³⁴ Vgl. Rosner (2007), S. 36

²³⁵ Vgl. Rosner (2007), S. 37

nalpark Wattenmeer Verwaltungen und den Deutschen Tourismusverband (DTV) verschickt worden. Ungeachtet der unflexiblen Terminierung konnten Herr Hermann Hartung vom Landhaus HC Rysumer Plaats und seine Lebensgefährtin Frau Dr. Ulrike Büttner als Beobachter und Expertenstimmen für die Systemaufstellung begeistert werden.

3.3.3 Durchführung

Die Systemaufstellung der vorliegenden Forschungsarbeit ist am 30. Juni 2016 in den Räumlichkeiten der Universität Bremen unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Müller-Christ durchgeführt worden. Als Stellvertreter/innen für die Elemente standen erfahrene Studierende des Masterstudiengangs „Wirtschaftspsychologie“ der Universität Bremen und Frau Dr. Ulrike Büttner zur Verfügung.

Im Folgenden werden die Beobachtungen der Systemaufstellung ohne Interpretationen dargestellt. Damit die Beobachtungen nachvollzogen werden können, ist in Klammern der jeweilige Zeitabschnitt dokumentiert und im unteren Seitenbereich eine Legende zu den einzelnen Systemelementen notiert worden.

Zu Beginn der Systemaufstellung sind die Stellvertreter/innen vom Aufstellungsleiter darüber informiert worden, dass Nachhaltigkeit kein „Selbstläufer“ ist und sich Menschen, Institutionen, Unternehmen und ganze Systeme schwer damit tun, sich in eine vernünftige Richtung zu entwickeln. Damit Systeme sich dennoch ein Stück „nachhaltiger“ entwickeln, gibt es die Methodik der Systemanalyse, welche zwei Ebenen beinhaltet: Das Spannungsfeld (den systemischen Grund) und die Systemelemente, deren Akteurs-Beziehungen sich in dem Spannungsfeld bewegen. Die Systemanalyse kann unterschiedliche Bereiche betrachten; die Stellvertreter/innen befinden sich in der Tourismusregion: Nordseeküste (Assoziationen: Wattenmeer, Deich, usw.).

Da es sich im Folgenden um eine verdeckte Aufstellung handelt, haben die Stellvertreter/innen nur eine kurze Einführung und nur wenig Kontext erhalten. Sie kennen nicht die Forschungsfrage und wissen auch nicht, mit welchen Spannungsfeldern und Systemelementen gearbeitet wird.

Als Nächstes waren die Stellvertreter/innen gleichzeitig gebeten worden, den Buchstaben oder die Ziffer auszuwählen, welche ihnen am meisten zusagt. Anschließend haben sich die Stellvertreter/innen in ihr zu repräsentierendes Systemelement durch das Handauflegen der Autorin hineingefühlt.

Als Nächstes hatte der Aufstellungsleiter das Spannungsfeld gemäß Abbildung 5 in Kapitel 3.3.2, als Rahmen für die Positionierung der anderen Elemente symmetrisch im Raum aufgestellt.

Abschnitt I

Der erste Abschnitt der Systemaufstellung hat eine Länge von 17:02 Minuten. Nachdem der Aufstellungsleiter die Elemente B und C gebeten hat, sich zunächst im Stuhlkreis zu setzen (03:20), sind die Elemente D, E, F und G eingeladen, ihren Platz im Spannungsraum zu finden (03:40).

Das freie Element beobachtet zunächst die vier Elemente bei ihrer Platzsuche, bevor es seinen Platz im Spannungsraum ebenfalls sucht (03:57). Nach 50 Sekunden ist die Platzsuche der Elemente A und D – G vorerst beendet. Das entstandene Anfangsbild ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Zur besseren Übersicht sind die Pole grau hinterlegt und das freie Element an einer orangenen-Umrandung auf den ersten Blick erkennbar. Die Öffnungen der Kreise stellen die Blickrichtungen der Stellvertreter/innen bildlich dar.

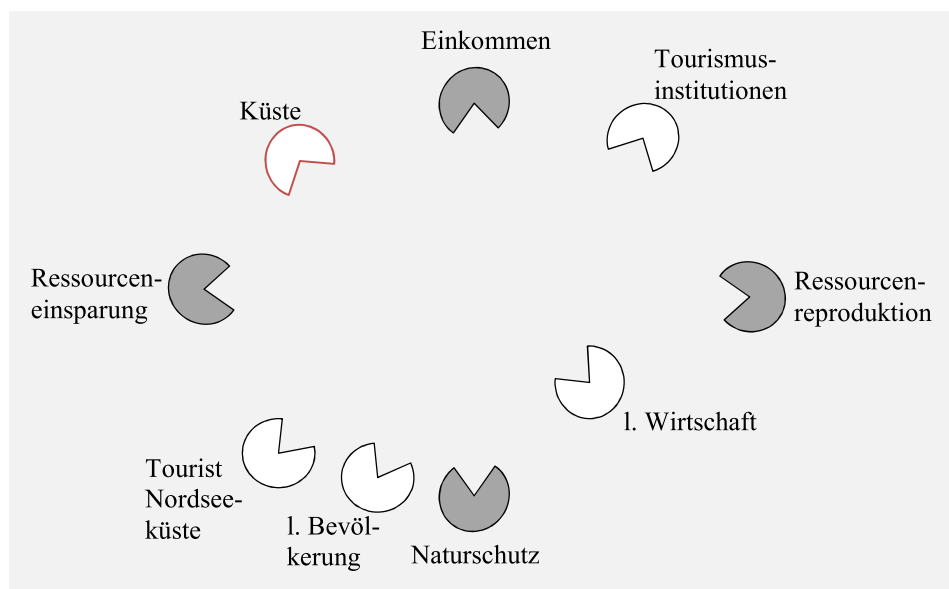


Abbildung 6: Anfangsbild der Systemaufstellung ohne die Elemente B & C, 04:30 Minute
Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung des ersten Anfangsbildes (ohne die Elemente B & C) zeigt, dass sich der Tourist Nordseeküste, die lokale Bevölkerung und die lokale Wirtschaft stärker zum Naturschutz als zum Einkommen orientieren. Die Tourismusinstitutionen positionierten sich neben dem Einkommen. Entlang der ressourcenbezogenen Spannungsachse stellten sich der Tourist Nordseeküste und die lokale Bevölkerung auf der Ressourceneinsparungsseite auf. In Richtung Ressourcenreproduktion orientieren sich die Tourismusinstitutionen und die lokale Wirtschaft.

Das freie Element findet seinen Platz zwischen den Polen Einkommen und Ressourceneinsparung. Die Küste richtet ihren Blick in Richtung Naturschutz und somit auf die Elemente D, E und F.

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

Die Mitte des Spannungsfeldes ist im ersten Anfangsbild leer gelassen worden. Am stärksten in das System eingerückt, steht die lokale Wirtschaft.

Die nachfolgende Dialogphase hat eine Länge von 07:14 Minuten. Zunächst fragt der Aufstellungsleiter die Elemente, wie sicher sie ihren Platz im System, auf einer Skala von 1-10, wobei 1 = recht unsicher und 10 = sehr sicher ist, gewählt haben (04:52). Die Elemente E, F und G wählen eine sieben und D eine acht.

Daraufhin werden die Elemente einzeln zu ihrer Wahrnehmung befragt. Der Pol 1 vergleicht das System mit einer Zirkusarena, weil die Mitte des Spannungsfeldes leer gelassen worden ist (06:00). Der Naturschutz ergänzt, dass er die Elemente lieber in der Mitte sehen würde, als sie direkt neben sich stehen zu haben: „Also, ich habe so ein paar Mal das Gefühl gehabt, dass mir was zu nah auf die Pelle rückt und auch jetzt finde ich, öhm, schwierig, dass hier neben mir direkt etwas ist, was ich gar nicht im Blick habe. Ich würde mir wünschen, auch aus meiner Position, dass ich das Geschehen hier mehr in der Mitte sehen könnte.“ (06:30). Außerdem nimmt die Ressourceneinsparung das System als aggressiv war (07:00), wohingegen die Ressourcenreproduktion ihre Enttäuschung darüber ausdrückt, dass sich das System entlang der Achse der Pole 1 und 2 abzuspielen scheint (07:28). Die lokale Bevölkerung erklärt, sich selbst in der Mitte unwohl gefühlt zu haben (08:28). Ganz im Gegensatz zum Tourist Nordseeküste, welcher sich zutrauen würde, in die Mitte zu gehen, auch wenn er nicht weiß, was ihn dort erwartet (09:41). Die lokale Bevölkerung steht am weitesten in die Systemmitte eingerückt, ganz hineingewagt hat sie sich alleine aber nicht (10:10). Die Tourismusinstitutionen stellen sich bezüglich der leeren Mitte die Fragen: „Warum? Was ist da?“ (10:49).

Als Nächstes fragt der Aufstellungsleiter das freie Element, mit welchem anderen Element es sich am meisten verbunden fühlt. Das freie Element glaubt, dass es am meisten mit F verbunden ist (11:39).

Nachdem alle Elemente ihren Wunsch nach mehr Aktion in der Mitte des Spannungsfeldes geäußert haben, gibt der Aufstellungsleiter der lokalen Wirtschaft den Impuls, sich weiter in die Systemmitte zu stellen. Auf die Rückfrage des Aufstellungsleiters, wie sich E mit seiner neuen Position fühlt, entgegnet die lokale Wirtschaft: „Ja, doch ich würde schon sagen, dass es o.k. ist und ich würde denken, dass das jetzt sozusagen ein Anfang ist und das danach vielleicht auch noch andere, also das ich das machen muss, dann wird das System vielleicht ein bisschen lebendiger.“ (12:06). Im nächsten Schritt soll die lokale Wirtschaft eine Blickrichtung festlegen. Daraufhin

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

dreht sie sich um die eigene Achse. Auffällig ist, dass alle Systemelemente den Blickkontakt mit E suchen, lediglich die lokale Bevölkerung vermeidet den Blickkontakt und senkt den Blick sogar zum Boden. Letztlich entscheidet die lokale Wirtschaft, den Blick auf G zu richten. (12:42)

Auf die Rückfrage des Aufstellungsleiters, für wen die neue Position von E einen großen Unterschied macht, melden sich die Elemente 1, 4, A und F (13:10). Das Einkommen und die Ressourcenreproduktion empfinden die neue Position von E als positiv: „ganz schön“ (1 in 13:32Minute) und „ehrllich“(4 in 14:07 Minute). Allerdings deutete die Ressourcenreproduktion auch an, dass „[...] E da nur einen Platz vielleicht vorbereitet für ein anderes Element“ (14:07). Eine andere Wahrnehmung als 1 und 4, hat das freie Element: „Fühlt sich nicht richtig an [...] es ist nicht so, dass das System dafür ausgelegt ist, dass da einer so einen Fokus bekommt, sondern es sollte dynamischer sein.“ (13:16). Der Tourist Nordseeküste sagt, dass er besser geeignet ist als E und er den Drang verspürt, E zu unterstützen (15:35).

Auf die Nachfrage des Aufstellungsleiters hinsichtlich einer Reaktion von 2, merkt der Naturschutz an, dass er das Bedürfnis hat, sich in irgendeiner Art und Weise zu bewegen (14:35).

Zuletzt gibt das freie Element zu bedenken, dass es bisher wie Krisenbewältigung wirkt, in der die Verantwortung an E abgeschoben wird und es auf die Art kein langlebiges System sein wird (16:39).

Abschnitt II

Der gesamte zweite Abschnitt hat eine Länge von 16:50 Minuten. Zunächst bittet der Aufstellungsleiter die Elemente B und C, sich einen Platz im Spannungsraum zwischen den anderen Elementen zu suchen (17:02). Im Zuge der Platzsuche lächeln die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen (im weiteren Verlauf nur als „Mitarbeiter“ bezeichnet) das Einkommen und die Tourismusinstitutionen freundlich an, bevor sie sich zwischen den Tourismuseinrichtungen und der Ressourcenreproduktion positionieren (18:07). Die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen (im weiteren Verlauf nur als „NT-Betriebe“ bezeichnet) brauchen etwa eine halbe Minute länger, bis sie ihren Platz im Spannungsfeld vor der lokalen Wirtschaft, mit ihren Mitarbeitern im Rücken, gefunden haben (18:36).

Das entstandene Anfangsbild, mit allen Elementen der Systemaufstellung, ist nachfolgend erneut visuell abgebildet.

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

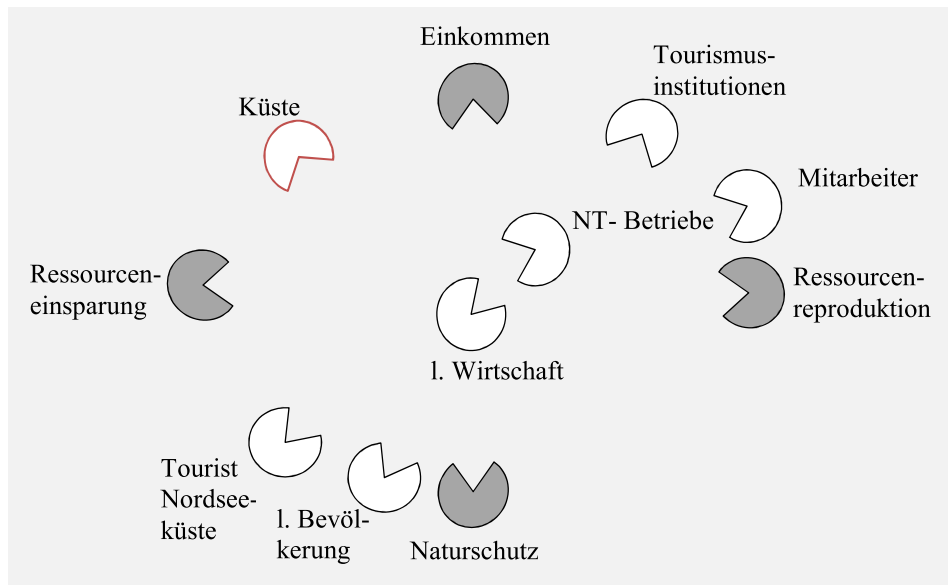


Abbildung 7: Anfangsbild der Systemaufstellung inkl. der Elemente B & C, 18:36 Minute
 Quelle: Eigene Darstellung

Auf die Frage des Aufstellungsleiters, wie sicher B und C ihren Platz im System, auf einer Skala von 1-10 gewählt haben, beantworten beide Elemente die Frage mit neun (18:46).

In der nachfolgenden Dialogphase befragt der Aufstellungsleiter zunächst B zu seiner Wahrnehmung des Systems. Die NT-Betriebe sagen, dass sie bei der Platzsuche den Blickkontakt mit allen Elementen gesucht haben, aber viele den Blicken ausgewichen sind. Deshalb fühlt es sich für sie wie ein Lehrer-Schüler-Verhältnis an: „[...] ich habe mich so ein bisschen gefühlt, wie weiß ich auch nicht, wie so ein Lehrer, der es hier mit irgendwelchen Schülern zu tun hat, die irgendwas versucht haben und das aber irgendwie gründlich in den Sand gesetzt haben [...]“. Während der Ausführungen von B guckt die Ressourcenreproduktion in Richtung Decke und plusterte, mit nach unten gerichteten Mundwinkeln, seine Wangen auf. Die lokale Bevölkerung stemmt selbstbewusst die Arme in die Seite und hebt die Nase. (18:59)

Das freie Element hat den Impuls, die Elemente B und E mit Gladiatorenkämpfern zu vergleichen, welche vielleicht nicht kämpfen wollen, aber von der Umwelt dazu angestiftet werden (19:40). Daraufhin sagt der NT-Betrieb, dass er sich in keinem Konflikt mit E sieht (20:06).

Als Nächstes befragt der Aufstellungsleiter die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Wahrnehmung des Systems. Aus Mitarbeitersicht ist 4 der sympathischste Pol, außerdem empfinden sie D und F, neben 2 als äußerst stimmig. Die stärkste Verbindung spüren die Mitarbeiter zu den NT-Betrieben, allerdings ist die Beziehung negativ belastet: „[...] Wie soll ich sagen, Unwohlsein; also ich habe

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

das Gefühl, B bringt negative Energie mit oder ist irgendwie so ein Unruhestifter und eigentlich steht mir B auch zu nah, aber das ist schon noch gut, dass ich hinter ihm stehe“. Die Aussage der Mitarbeiter nehmen die NT-Betriebe mit Blick zur Decke, leicht angegriffen, aber auch nachdenklich entgegen. (20:31) Auf die Rückfrage des Aufstellungsleiters, ob sie denken, dass B das schaffen kann, was er sich vorgenommen hat, entgegnet die Mitarbeiter: „Ehm, was heißt schaffen. Ich habe Angst, dass er gern was kaputt macht. Also das er das Falsche schafft“ (21:37).

Nachdem die ersten Eindrücke von B und C eingeholt worden sind, fragt der Aufstellungsleiter, welcher der Pole und Elemente einen großen Unterschied durch den Eintritt von B und C in das System wahrnimmt. Es zeigen 1, 2, 3, D und G auf. (22:12) Das Einkommen findet es gut, dass B sich in der Systemmitte positioniert hat; die Auffassung, dass B und E Gegner sind, kann das Einkommen nicht teilen; es sieht in ihnen Partner, die zusammenarbeiten (22:23). Eine gegenteilige Wahrnehmung äußert der Naturschutz: „Also, ich habe es vorher schon als träge und zähflüssig erlebt und hab dann gedacht, wenn jetzt jemand reinkommt, dass sich das zum Positiven wendet, aber ich empfinde es als noch zäher und träger.“ (24:35). Die Ressourceneinsparung stimmt C zu, dass B ein Unruhestifter ist; sie differenziert allerdings zwischen positiver und negativer Unruhe. Darüber spekulieren, ob B gute oder schlechte Absichten hat, möchte sie nicht. Darüber hinaus erklärt die Ressourceneinsparung, dass sie eine Abneigung gegenüber Element C verspürt und dieses Element am liebsten von sich abstoßen möchte. (26:01).

Die Tourismusinstitutionen stimmen (ebenfalls) mit C darüber ein, dass B ein Unruhestifter sei. Zudem gefällt ihnen die Position von C. (22:45) Einen neuen Aspekt bringt die lokale Bevölkerung ein, welche das Gefühl hat, dass sich durch den Eintritt der zwei neuen Elemente jetzt zwei Fronten gebildet haben. Auf der einen Seite stünden B, C und G, auf der anderen Seite D, E und F. Ihrer Meinung nach hat das System nicht angemessen auf die neue Entwicklung reagiert. (24:51)

Nachdem die Pole und Elemente befragt wurden, die einen großen Unterscheid durch den Eintritt von B & C wahrgenommen haben, fragt der Aufstellungsleiter als Nächstes die anderen nach ihren Wahrnehmungen. Die Ressourcenreproduktion beschreibt die Aussage der NT-Betriebe, dass sie in alle Gesichter geschaut haben, als schlichtweg falsch: „[...] also in mein Gesicht hat er nicht geschaut.“ Deshalb fällt es der Ressourcenreproduktion schwer, die Absichten von B einzuschätzen. Und selbst wenn die Absichten gut wären, führt die Art und Weise der Umsetzung dazu, dass die NT-Betriebe auf der (ressourcenorientierten) x-Achse nicht weit kommen werden. (23:02) Ein ähnliches Empfinden äußert der Tourist Nordseeküste, welcher nicht ganz einschätzen kann, was

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

er von den NT-Betrieben halten soll. Deshalb möchte der Tourist Nordseeküste sich nach wie vor gerne selber mehr beteiligen. (25:36)

Daraufhin merkt das freie Element an, dass das Spannungsfeld entlang der Pole mittlerweile eine zweitrangige Bedeutung zu spielen scheint und die Beziehungen unter den Systemelementen sehr viel stärker im Fokus stehen. Aus diesem Grund verspürt das freie Element einen Bewegungsimpuls und stellt sich schräg links hinter F mit dem Hinweis, dass diese Seite es mittlerweile mehr anspricht. (26:36 und 27:17).

Nachdem sich das freie Element neu positioniert hat, bittet der Aufstellungsleiter die Pole auf das Element zu zeigen, welches sich ihrer Meinung nach noch bewegen soll. Das Einkommen zeigt daraufhin auf die Mitarbeiter, der Naturschutz auf die Nordseeküste, die Ressourceneinsparung auf den Tourist Nordseeküste und die Ressourcenreproduktion auf die Tourismusinstitutionen. (27:32)

Als Nächstes sollen die Systemelemente auf das Element zeigen, dass sich ihrer Meinung nach bewegen soll: Die Nordseeküste und die lokale Wirtschaft zeigen auf die Tourismusinstitutionen, die NT-Betriebe und die lokale Bevölkerung auf die Mitarbeiter, die Mitarbeiter und Tourismusinstitutionen auf die NT-Betriebe und der Tourist Nordseeküste deutet auf sich selbst. (28:27)

Daraufhin fragt der Aufstellungsleiter die Systemelemente, wer einen eigenen Bewegungsimpuls verspürt. Sowohl die lokale Wirtschaft als auch der Tourist Nordseeküste melden sich. (29:21)

Nachdem der Tourist Nordseeküste bereits zu Beginn gesagt hatte, dass er sich zutrauen würde, in die Systemmitte zu gehen und diesen Bewegungsimpuls auch jetzt, nach dem Eintritt von B und C noch verspürte, bittet der Aufstellungsleiter ihn, dem Bewegungsimpuls zu folgen. Daraufhin stellt sich der Tourist Nordseeküste neben die lokale Wirtschaft und vor die Ressourceneinsparung. (29:28) Der Aufstellungsleiter fragt den Tourist Nordseeküste, ob sich in der Selbstwahrnehmung ein signifikanter Unterschied zu der vorherigen Positionierung feststellen lässt. „Ich wollte mich da unbedingt bewegen, aber nicht weil ich den Platz nicht mochte, sondern weil ich was machen wollte“. (30:30)

Der Aufstellungsleiter bittet die Elemente und Pole sich zu melden, für die der Bewegungsimpuls des Tourist Nordseeküste einen Unterschied darstellt. Es zeigen 2, 4, A, B und D auf. (30:44) Dem freien Element und dem Naturschutz gefällt die Entwicklung (30:49 und 32:23), wohingegen die Ressourcenreproduktion und die lokale Bevölkerung sich mit der neuen Positionierung von F nicht wohl fühlen (31:01 und 31:32). Die NT-Betriebe stellen bei sich weder eine negative noch eine

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

positive Empfindung fest. Lediglich eine Bestätigung darin, dass das System äußerst träge ist (32:02).

Anschließend möchte der Aufstellungsleiter von den Mitarbeitern erfahren, wieso die neue Position des Tourist Nordseeküste im System für sie keinen Unterschied macht. Die Mitarbeiter erklären, dass ihre gesamte Aufmerksamkeit auf B ruht (32:17).

Anders stellt es sich bei der lokalen Wirtschaft dar. Für sie hat die neue Position des Tourist Nordseeküste einen Bewegungsimpuls ausgelöst: „[...] Ich hatte das Gefühl, jetzt kommt F und ich habe vorher die Arbeit geleistet, die aber nicht ganz meine Aufgabe war und ich könnte mich jetzt [...] ein bisschen zurück ziehen. [...]“; die lokale Wirtschaft geht einen Schritt zurück. (32:49) Der Bewegungsimpuls von E ist für den Tourist Nordseeküste „o.k.“ (33:36). Das Schlussbild des Abschnitts II ist nachfolgend dargestellt:

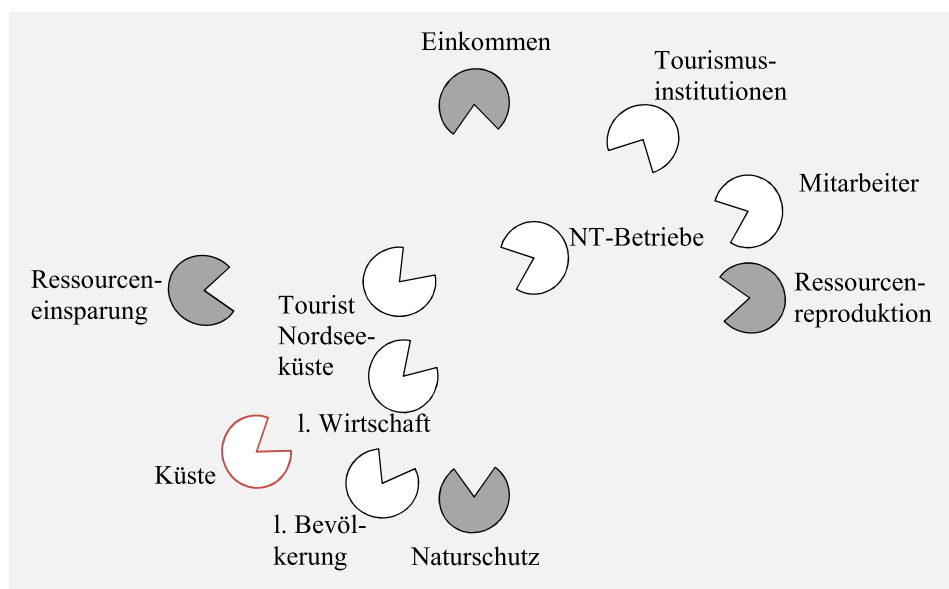


Abbildung 8: Schlussbild der Systemaufstellung inkl. der Elemente B & C, 33:49 Minute
Quelle: Eigene Darstellung

Abschnitt III

Der dritte Abschnitt hat eine Länge von 12:40 Minuten und beginnt damit, dass der Aufstellungsleiter den NT-Betrieben die Hand auflegt und dem gesamten System mitteilt, dass B jetzt erwachsen geworden ist. B sieht jetzt sehr klar, was seine Aufgabe ist und welche Möglichkeiten er hat. Die NT-Betriebe sind aufgefordert, einem neuen Bewegungsimpuls zu folgen. Nachdem die NT-Betriebe auf der Seite der Ressourcenreproduktion zwischen Einkommen und Naturschutz eine

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

Weile auf und ab gegangen sind, bleiben sie im Spannungsgefüge von 2 und 4, mit leichten Tendenzen zu Pol 2, stehen: „B schafft das nicht alleine.“ (33:52) Der Aufstellungsleiter fragt die NT-Betriebe, welche Elemente sie zur Unterstützung benötigen würden. Zunächst weisen sie auf den Pol 4, das Element G und das freie Element A hin, aber: „irgendwas stimmt doch mit den Polen nicht. Ich weiß auch nicht warum, das ist ganz komisch.“ (35:19)

Um den NT-Betrieben zu helfen, folgt das freie Element einem Bewegungsimpuls und stellte sich direkt hinter die NT-Betriebe. Mit der Aussage: „Na, wahrscheinlich täte ihm das nicht so gut gefallen, wenn ich direkt hinter ihn trete“, machte es noch einen Schritt seitwärts in Richtung Ressourcenreproduktion. (35:56)

Die Mitarbeiter können die neue Position der NT-Betriebe besser ertragen. Zuvor hatten sie das Gefühl, B kontrollieren zu müssen oder ihm irgendwas sagen zu müssen, aber das erwachsen gewordene B empfinden sie als Erleichterung. (36:24)

Als Nächstes sollen sich die anderen Elemente und Pole melden, für die ein gereiftes B einen signifikanten Unterschied macht. Es melden sich 3, 4 und D. (36:49) Die Ressourceneinsparung hat keine ungewisse Einstellung mehr gegenüber den NT-Betrieben: „[...] nachdem B dann erwachsen geworden ist, hatte ich schon das Gefühl, dass er jetzt recht klar weiß, was er will, aber ich weiß nicht, ob er es im System auch umsetzen kann [...]“ (38:30). Ein anderes Bild der NT-Betriebe hat hingegen die Ressourcenreproduktion. Sie findet, diese verhalten sich wie ein erwachsenes Kind, das ihr viel Arbeit bereitet. Gesteht aber auch ein, dass die NT-Betriebe hinsichtlich der Ressourcenreproduktion viel bewirken könnten, aber dazu müssten sie einem anderen Element dienen. (36:54) Auf die Rückfrage des Aufstellungsleiters, welchem Element die NT-Betriebe dienen sollen, nennt die Ressourcenreproduktion die lokale Wirtschaft und den Tourist Nordseeküste (37:48). Aus Sicht der lokalen Bevölkerung stellen die erwachsen gewordenen NT-Betriebe eine positive Entwicklung dar. Die lokale Bevölkerung weist allerdings darauf hin, dass ihr aufgefallen ist, dass sie selbst bei ihren Ausführungen egoistisch ist. (38:01) Auch die Tourismusinstitutionen empfinden die neuen NT-Betriebe als positive Entwicklung: „Also, seitdem B erwachsen geworden ist, ist die Unruhe weg.“ (39:03). Sie würden sich gerne zwischen die Küste und die NT-Betriebe stellen (39:12).

Bevor G seinem Bewegungsimpuls folgen kann, fragt der Aufstellungsleiter die NT-Betriebe, ob sie noch etwas zu ihrem Entwicklungsprozess sagen möchten. Doch den NT-Betrieben fällt es einfach schwer ein Bezugselement zu finden, das ihnen alles geben kann, was sie benötigen. Daraufhin sagen die Mitarbeiter: „Ich habe das Bedürfnis zu sagen, dass B einfach von Natur aus ein

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

sehr schwieriger Charakter ist und das man den Umgang mit ihm erst lernen muss. [...] Er ist mit Vorsicht zu genießen“ (39:23) Damit die Aussage der Mitarbeiter richtig eingeordnet werden kann, fragt der Aufstellungsleiter nach, ob es sich um eine Art mütterlichen Instinkt handelt, B helfen zu wollen oder ob C eine Widerstandshaltung gegenüber B ausdrücken wollen? Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass sie die NT-Betriebe sehr viel besser verstehen, als die anderen Elemente es tun. Daraufhin entgegnen die NT-Betriebe, dass die Mitarbeiter erfahrener sind. Hinsichtlich der Mitarbeiter Ausführungen verspürt der Tourist Nordseeküste den Impuls, dem System mitzuteilen: „Also ich muss sagen, ich war wirklich froh, dass B erwachsen geworden ist, weil ich dann das Gefühl hatte, ich kann mit B endlich was anfangen, weil ich vorher nicht so richtig wusste, was das soll.“ (39:09)

Sodann weist der Aufstellungsleiter die Tourismusinstitutionen an, ihrem zuvor angesprochenen Bewegungsimpuls zu folgen (40:41). Das somit entstandene Schlussbild des dritten Abschnitts kann in der nachfolgenden Abbildung dargestellt werden:

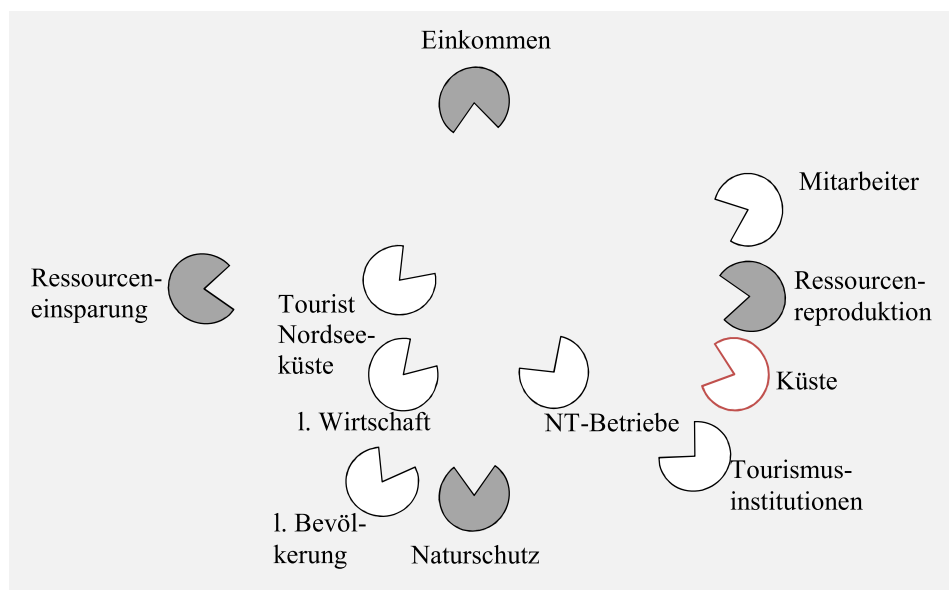


Abbildung 9: Schlussbild der Systemaufstellung - B wird erwachsen, 40:41 Minute
Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich ihrer neuen Position werden die Tourismuseinrichtungen gefragt, welchen Unterschied sie zu ihrer alten Position verspüren. Den Tourismuseinrichtungen gefällt es, dass sie den NT-Betrieben „jetzt besser über die Schulter gucken können“. (41:19)

Als Nächstes fragt der Aufstellungsleiter die anderen Elemente und Pole, für wen die neue Position der Tourismusinstitutionen, einen großen Unterschied macht. Es melden sich 1, 2, 4, A, C und F.

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

Als eine positive Entwicklung empfinden es die Ressourcenreproduktion und das freie Element (42:39 und 43:28). Laut der Ressourcenreproduktion können die Tourismusinstitutionen einen sinnvollen Beitrag leisten und die NT-Betriebe unterstützen (42:39). Eine gegenteilige Wahrnehmung teilen der Naturschutz und die Mitarbeiter. Während der Naturschutz sich durch die nahe Ansammlung vieler Elemente bedrängt fühlt (43:45), schätzen die Mitarbeiter den entstandenen starken Fokus auf die NT-Betriebe als falsch ein (42:19). Ohne positives oder negatives Empfinden gibt das Einkommen zu verstehen, dass die Pole unwichtig zu sein scheinen (42:00).

Zum Ende des dritten Abschnitts möchte der Aufstellungsleiter von den Elementen und Polen, die sich zuvor nicht gemeldet hatten, eine Einschätzung zum Schlussbild haben. Hinsichtlich der Ansammlung von Elementen im Spannungsgefüge von 2 und 4 nehmen die NT-Betriebe ein Machtgerangel wahr. Sie haben an Macht verloren und müssen sich beweisen. (43:45) Diese Einschätzung teilt die lokale Bevölkerung. Sie selber fühlt sich allerdings ausgeschlossen, ist damit aber zufrieden. (43:58) Der Tourist Nordseeküste empfindet es nicht als Machtgerangel. Er verfügt mit den erwachsenen NT-Betrieben und den Tourismusinstitutionen endlich über starke Kooperationspartner im System (45:42). Die lokale Wirtschaft nimmt das entstandene System sogar so kräftig wahr, dass sie ihre Aufgabe darin nicht mehr sieht und sich auch weiter zurückziehen könnte (44:35). Die Ressourceneinsparung merkt an, dass die obere Hälfte des Spannungsfeldes jetzt sehr leer ist, aber so gefällt es ihr ganz gut (45:08).

Abschnitt IV

Im vierten Abschnitt der Systemaufstellung wird das freie Element in ein anderes Element und in eine andere Region versetzt. Die Systemelemente sind jetzt Akteure einer anderen Region und wenn sie einen Bewegungsimpuls verspüren, dürfen sie sich jetzt bewegen. Das Ergebnis der Transformation kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden:

A Nordseeküste	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeküste	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

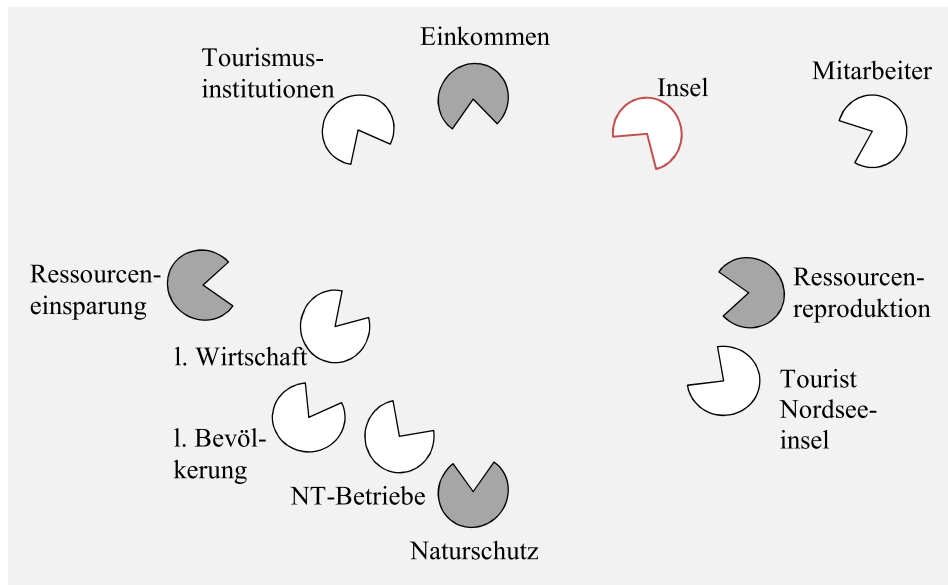


Abbildung 10: Schlussbild der Systemaufstellung – Insel, Minute 47:38 Minute

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem jedes Element mit seiner Position zufrieden ist, fragt der Aufstellungsleiter nacheinander die Pole und Elemente, wo für sie der Unterschied zur vorherigen Region ist. Das Einkommen empfindet sich nach der Transformation als wichtiger für das System (47:44). Der Naturschutz freut sich, dass er jetzt mehr Luft hat (48:18). Die Ressourceneinsparung nimmt das System jetzt allerdings als langweilig, leer und ähnlich zum Anfangsbild in der anderen Region wahr (48:24). Die Ressourcenreproduktion hebt es als besonders hervor, dass der Tourist Nordseeinsel sich in ihrer Nähe positioniert hat. Allerdings vermisst sie die Mitarbeiter. (48:44) Das freie Element bezeichnet das neue System als lebendiger: „[...] Auf jeden Fall kann man leichter was ändern. Mit mehr Kräften, die aber leichter zu kombinieren als zu koordinieren sind. [...]“ (49:35). Die NT-Betriebe sehen in der neuen Region jedoch keine Motivation, etwas zu verrichten, weil sie das als sehr aufwendig wahrnehmen (50:23). Hinsichtlich der Transformation hatten die Mitarbeiter zunächst das Bedürfnis, sich vom System abzuwenden: „Also, zuerst hatte ich den Impuls, mich umzudrehen und die Wand anzugucken. Also irgendwie ist das nicht mehr meins, also ich fühle mich da auch nicht gut so. Ich will mich eigentlich nur abwenden.“ (50:40). Diesbezüglich beschreibt die lokale Bevölkerung das System in der neuen Region als angenehm langweilig und deshalb dürfen die Mitarbeiter ihrem Bewegungsimpuls auch nicht nachgeben, weil das wieder eine unangenehme Spannung bringen würde. Darüber hinaus wünscht sich die lokale Bevölkerung, dass die NT-Betriebe sich wieder mehr in der Systemmitte einbringen. (51:01) Hinsichtlich

A Nordseeinsel	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeinsel	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

der Frage der Systemzugehörigkeit ist sich auch die lokale Wirtschaft in der neuen Region nicht ganz sicher. Zunächst wollte sie auch das System, wie die Mitarbeiter, verlassen. Dann hat sich die lokale Wirtschaft aber doch entschieden, ein Teil des Systems bleiben zu wollen und zwar am gleichen Platz wie auch schon in der alten Region. (51:45) Die Tourismusinstitutionen wollten neben dem Einkommen und dem Tourist Nordseeinsel stehen, jetzt haben sie Sorge, den Tourist Nordseeinsel vom Einkommen weggetrieben zu haben. Darüber hinaus machen sie sich Sorgen um die Mitarbeiter und sind ratlos, was sie in der Situation tun können. (52:27) Zuletzt sagt der Tourist Nordseeinsel, dass er in der neuen Region nicht das Bedürfnis verspürt etwas zu bewegen (52:45).

Abschnitt V

In der Auflösungsphase erklärt der Aufstellungsleiter den Stellvertreter/innen, welchen Pol oder welches Systemelement sie repräsentiert haben (53:14). Hinsichtlich der Selbstwahrnehmung fällt dem Naturschutz jetzt auf, dass sein Bedürfnis, die Elemente sehen zu können, im Umkehrschluss ja auch bedeutet, dass er von allen gesehen werden will. Für die Ressourceneinsparung erklärt sich jetzt das Gefühl, dass die Pole nicht so eine große Bedeutung für die Systemelemente zu haben schienen. Denn bei dem Spannungsfeld handelt es sich nicht um zu drastische Gegensätze. Etwas Ähnliches sagt die Ressourcenreproduktion: „Es macht jetzt auch Sinn, dass diese Achse, die ja [...] eigentlich eher was nicht Alltagsübliches ist. Das würde ich jetzt eher so in die Richtung Wissenschaft & Forschung stecken [...] gar nicht so, so wichtig [war] [...].“ Darüber hinaus erklärte sich für die lokale Bevölkerung ihre egoistische Sichtweise und warum sie die lokale Wirtschaft gerne in ihrer Nähe hatte und den Blick zum Einkommen während der Systemaufstellung nicht einmal außer Acht gelassen hat. (55:51)

Nach 56:41 Minuten beendete der Aufstellungsleiter die Systemaufstellung und die Stellvertreter/innen drehten sich aus ihren Rollen.

3.3.4 Auswertung

Im Anschluss an die Systemaufstellung wurden die Beobachtungen aus dem Videomaterial, wie in Kapitel 3.3 Methodik Systemaufstellung angedeutet, mit Hilfe einer Partitur transkribiert und analysiert. Als Auswertungsmaske ist das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel genutzt worden:

A Nordseeinsel	D Lokale Bevölkerung	1 Einkommen
B Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	E Lokale Wirtschaft	2 Naturschutz
C Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen	F Tourist Nordseeinsel	3 Ressourceneinsparung
	G Tourismusinstitutionen	4 Ressourcenreproduktion

	A	AP	AQ	AR
1	Aufstellungspartitur			
2	Aufstellungsbild			
3	Zeit	18:36	18:46	18:59
4	Abschnitt	II	II	II
5	Phase	Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase
6	Schlüsselsequenz			Die Ressourcenreproduktion wird von B nicht ausreichend beachtet
7	Aufstellungsleiter (GMC)	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter fragt die Elemente B & C, wie klar Sie auf einer Skala von 1-10 ihren Platz gewählt	Der Aufstellungsleiter fragt, was für B wichtig ist an diesem Platz
8	Einkommen (1)			
9	Naturschutz (2)			
10	Ressourceneinsparung (3)			
11	Ressourcenreproduktion (4)			Als B von den ausweichenden Blicken spricht guckt 4 richtung Decke, macht die Mundwinkel nach unten und plustert
12	Küstenregion/Insel (A)			Meldet sich, als B sagt, die "Schüler haben was falsch gemacht"
13	Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen (B)	Schaut sich die Elemente Z, D, F & 3 nochmal genau an. Geht dann an seine vorherige Position im	9	Also ah, als ich in dieses System eingetreten bin, da habe ich irgentwie in viele ratlose Gesichter geblickt hatte
14	Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen (C)		9	
15	lokale Bevölkerung (D)			Stellt sich Selbstbewusst hin, Arme in die Hüfte, Nase hoch, als B sich als Lehrer und die anderen Elemente als
16	lokale Wirtschaft (E)	Guckt B in die Augen		
17	Nordseeküste/Nordseeinsel (F)			Blick wieder gesenkt, als von den ausweichenden Blicken die Rede ist
18	Tourismusinstitutionen (G)			
19	Überraschungsfeld	Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen wollen die lokale Wirtschaft sehr genau im Blick Die nachhaltigen		Die Ressourcenreproduktion fühlt sich von den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen nicht womöglich haben die nachhaltigen
20	Intuitionsfeld	Tourismuseinrichtungen sind sich der Relevanz der lokalen Wirtschaft für das Ist die Beziehung zwischen lokaler		Tourismuseinrichtungen schon die richtigen Ansätze, aber in der
21	Selbstbeobachtung	Wirtschaft und nachhaltiger Tourismuseinrichtungen angespannt		Ist der nachhaltige Tourismus an der Nordseeküste ein Kreislauf oder überwiegt bisher das Engagement zur

Abbildung 11: Auswertungsmaske der Systemaufstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Die analysierten Einheiten sind anhand des Anfangszeitpunktes des Zeitintervalls in der ersten Zeile der Auswertungsmaske abgetragen. Die Zeitintervalle orientieren sich an den einzelnen Sequenzen, die durch einen Positionswechsel oder eine kommunikative Aussage voneinander abgegrenzt worden sind. Die beiden Zeilen darunter definieren den dazugehörigen Abschnitt der Systemaufstellung (die Abschnitte sind in Kapitel 3.3.1 festgelegt worden) und in welcher Phase (Platzsuche, Dialog-, Entwicklungs-, Transformations- oder Auflösungsphase) sich die Aufstellung zu diesem Zeitpunkt befindet.

Darunter bietet die Auswertungsmaske die Möglichkeit, erkenntnisrelevante Schlüsselsequenzen zu markieren. Als erkenntnisrelevant gelten in dieser Arbeit Sequenzen, die von der Autorin aufgrund ihres Vorwissens und den Ausführungen in Kapitel zwei in dieser Form nicht erwartet worden sind.

Nachfolgend bildet die Auswertungsmaske die einzelnen Systemelemente und den Aufstellungsleiter ab. Hier sind alle Beobachtungen farblich zu transkribieren: Aussagen in Rot, Bewegungen/Veränderungen der Position in Lila, Veränderungen der Körperhaltung in Blau und Mimik/Gesichtsdruck/Augen in Grün. Darüber hinaus sind Aussagen oder Bewegungen, die zu anschlussfähigen Reaktionen bei anderen Elementen geführt haben, durch eine kursive Schrift in der Aufstellungspartitur hervorgehoben.

Die überraschenden Beobachtungen und intuitive Erkenntnisse sind in den letzten zwei Zeilen der Partitur zu notieren. Ihr Inhalt bildet die Grundlage zur Identifizierung der Schlüsselsequenzen. Deshalb sind an dieser Stelle, neben den angestellten Überlegungen der Autorin, auch geäußerte Überraschungen und Intuitionen des Aufstellungsleiters, der Stellvertreter/innen und der Experten zu berücksichtigen. In der letzten Zeile ist die Selbstwahrnehmung der Autorin notiert.

Insgesamt dauerte die durchgeführte Systemaufstellung (vom Übertragen bis zum Entrollen der Stellvertreter/innen) 56:41 Minuten. Im Zuge der Erstellung der Aufstellungspartitur ergaben sich für den gesamten Aufstellungszeitraum 122 Sequenzen, wobei 16 Sequenzen überraschend und irritierend waren. Die erkenntnisrelevanten Sequenzen sind in der nachfolgenden Tabelle inkl. Abschnittszugehörigkeit und Zeitintervall notiert:

Tabelle 6: Identifizierte Schlüsselsequenzen der Systemaufstellung

Abschnitt	Schlüsselsequenzen	Minute
I	1. Der Naturschutz möchte die Elemente lieber sehen als spüren.	06:30
II	2. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen lächeln das Einkommen und die Tourismusinstitutionen an.	18:07
	3. Die Ressourcenreproduktion wird von den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen nicht ausreichend beachtet.	18:59
	4. Die lokale Wirtschaft und die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen kämpfen miteinander.	19:40
	5. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen haben kein Vertrauen in ihren Betrieb.	21:37
	6. Die Tourismusinstitutionen empfinden die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen als Unruhestifter.	22:45
	7. Der Wille der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen ist gut, aber an der Umsetzung hapert es.	23:02
	8. Der Tourist Nordseeküste weiß nicht, was er von den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen halten soll.	25:36
	9. Der Tourist Nordseeküste möchte etwas im Spannungsgefüge unternehmen.	30:30
	10. Den Tourismusinstitutionen sind Entwicklungen der Nachfrage egal.	32:42

III	11. Die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen finden sich im System nur schwer zurecht.	35:19
	12. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen finden die Positionierung der Tourismusinstitutionen hinter den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen nicht gut.	42:19
IV	13. Die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen empfinden Veränderungen auf der Insel schwieriger umzusetzen als auf dem Festland.	50:23
	14. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen fühlen sich dem System auf der Insel nicht zugehörig.	50:40
	15. Die Tourismusinstitutionen sind sich unsicher, wie sie auf der Insel für die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen da sein und Nähe zum Tourist Nordseeinsel aufbauen können.	52:27
	16. Der Tourist Nordseeinsel hat, im Gegensatz zum Tourist Nordseeküste, nicht das Bedürfnis, im System etwas zu bewegen.	52:45

Quelle: Eigene Darstellung

Im nächsten Schritt sind Hypothesen zu den Schlüsselsequenzen aus Tabelle 6 gebildet worden. Die gesamte Aufstellungspartitur, inkl. weiterer Intuitionen, entnehmen Sie bitte dem Anhang.

3.3.5 Hypothesenbildung und -begutachtung

Nachdem mit Hilfe der Aufstellungspartitur 16 Schlüsselsequenzen identifiziert werden konnten, sind diese im nächsten Schritt in Hypothesen zu übersetzen. Aus Übersichtlichkeitsgründen wurde die Anzahl der gebildeten Hypothesen auf maximal zwei pro Schlüsselsequenz begrenzt und mit den Buchstaben a und b gekennzeichnet.

Es würde über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen, alle aufgestellten Hypothesen mit der Realität zu konfrontieren. Deshalb sind zehn der aufgelisteten Hypothesen für den weiteren Forschungsprozess ausgewählt und zur besseren Übersicht fett gedruckt worden.

1. Der Naturschutz möchte die Elemente lieber sehen als spüren.
 - a. Der Naturschutz möchte von allen Elementen ehrlich und verantwortungsvoll beachtet werden.
 - b. Der Naturschutz möchte, dass auch alle Nachhaltigkeitsaspekte im Gesamten Beachtung finden.
2. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen lächeln das Einkommen und die Tourismusinstitutionen an.
 - a. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen haben keine intrinsische Motivation für den Naturschutz und das Thema Nachhaltigkeit.

- b. Die Unternehmenskultur der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen kann nicht an ihre Mitarbeiter weitergegeben werden.
- 3. Die Ressourcenreproduktion wird von den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen nicht ausreichend beachtet.
 - a. **Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste fokussieren sich auf die Ressourceneinsparung und vernachlässigen die Ressourcenreproduktion.**
 - b. Die Praxis kann mit der ressourcenbasierten Achse nicht viel anfangen.
- 4. Die lokale Wirtschaft und die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen kämpfen miteinander.
 - a. Die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen an der Nordsee führen intensive Verhandlungsgespräche über die Konditionen und Preise mit der lokalen Wirtschaft.
 - b. Die lokale Wirtschaft und die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen haben eine unterschiedliche Vorstellung vom nachhaltigen Tourismus an der Nordsee.
- 5. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen haben kein Vertrauen in ihren Betrieb.
 - a. Es existiert eine Störung in der internen Unternehmenskommunikation zwischen den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen und ihren Mitarbeitern.
 - b. Die Beweggründe für das Vorgehen der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen sind für ihre Mitarbeiter zu undurchsichtig.
- 6. Die Tourismusinstitutionen empfinden die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen als Unruhestifter.
 - a. Die Tourismusinstitutionen erkennen bisher nicht den Sinn des nachhaltigen Tourismus.
 - b. Die Mitarbeiter der Tourismusinstitutionen empfinden nachhaltigen Tourismus als finanzielles und zeitintensives Vorhaben.
- 7. Der Wille der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen ist gut, aber an der Umsetzung hapert es.
 - a. **Den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen fehlt das kompetente Wissen für ihre Branche.**
 - b. Der nachhaltige Tourismus weist einen Mangel an generierten Referenzdaten oder allgemein bewährten Stoßrichtungen auf.
- 8. Der Tourist Nordseeküste weiß nicht, was er von den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen halten soll.

- a. Die Touristen sind noch nicht für das Thema Nachhaltigkeit an der Nordseeküste sensibilisiert.
 - b. Nachhaltiger Tourismus bietet für die Touristen keinen Mehrwert.**
- 9. Der Tourist Nordseeküste möchte etwas im Spannungsgefüge unternehmen.
 - a. Der Tourist Nordseeküste ist bereit für Veränderungen.
 - b. Die Nordseeküstentouristen sind sich der Relevanz des Naturschutzes in ihrer Urlaubsregion bewusst.**
- 10. Den Tourismusinstitutionen sind Entwicklungen der Nachfrage egal
 - a. Politische Tourismus Entscheidungen sind angebotsorientiert.**
 - b. Die Tourismusinstitutionen haben aufgrund bürokratischer Vorgaben und langwieriger verwaltungstechnischer Abläufe zu spät auf die Nachfrageentwicklung nach nachhaltigem Tourismus reagiert.
- 11. Die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen finden sich im System nur schwer zurecht
 - a. Die Marktnische „Nachhaltiger Tourismus“ bietet noch keinen allgemeinen Konsens.**
 - b. Den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste fehlt es an klaren Vorgaben und Umsetzungsmöglichkeiten.
- 12. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen finden die Positionierung der Tourismusinstitutionen hinter den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen nicht gut
 - a. Die Tourismusinstitutionen nehmen einen zu großen Einfluss auf die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen.
 - b. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen wünschen sich eine dezente Zusammenarbeit zwischen ihrem Betrieb und den Tourismusinstitutionen.
- 13. Die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen empfinden Veränderungen auf der Insel schwieriger umzusetzen als auf dem Festland.
 - a. Nachhaltiger Tourismus ist auf den Nordseeinseln schwieriger umzusetzen als an der Nordseeküste**
 - b. Auf den Nord- und Ostseeinseln herrscht eine allgemeine Angst vor Veränderungen.
- 14. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen fühlen sich dem System auf der Insel nicht zugehörig

- a. Die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen arbeiten auf den Nordseeinseln unter erschwerten Lebensbedingungen, weil es sich um Saisonarbeit handelt und Wohnraum teuer ist.
 - b. Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen auf den Nordseeinseln unternehmen im Bereich Soziales noch nicht genug für Ihre Mitarbeiter.**
15. Die Tourismusinstitutionen sind sich unsicher, wie sie auf der Insel für die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen da sein und Nähe zum Tourist Nordseeinsel aufbauen können.
- a. Die Situation für die Tourismusinstitutionen ist auf der Nordseeinsel schwieriger zu bewältigen als an der Nordseeküste.**
 - b. Auf der Nordseeinsel liegen den Tourismusinstitutionen vor allem die Mitarbeiter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen und die Touristen am Herzen.
16. Der Tourist Nordseeinsel hat, im Gegensatz zum Tourist Nordseeküste, nicht das Bedürfnis, im System etwas zu bewegen.
- a. Den Nordseeinseltouristen ist das Thema Nachhaltigkeit und Naturschutz nicht wichtig.**
 - b. Auf den Nordseeinseln funktioniert der nachhaltige Tourismus besser als an der Nordseeküste.

Wie in Kapitel 3.3.1 bereits angesprochen, sind die neu generierten Hypothesen auf ihre Neuartigkeit und den bisherigen Stand der Forschung, hinsichtlich ihrer Bestätigung oder Falsifizierung, zu überprüfen (Ablaufphase 5). Diesbezüglich sind die ersten zwei Hypothesen (1. a. und 1. b.) anhand der Ausführungen in Kapitel 2.3 zu bestätigen, während das Interesse der Tourismusinstitutionen an nachhaltigem Tourismus in den Hypothesen 6. a, 6. b. und 10. b. anhand der in Kapitel 2.1 und 2.2 genannten, frühen Bemühungen der politischen Gremien zu falsifizieren ist. Darüber hinaus legen die Daten in Kapitel 2.3 eine zielgruppenorientierte Unterscheidung der Sensibilisierung der Touristen für nachhaltigen Tourismus nahe, weshalb die regionsspezifischen Unterscheidungen der Hypothesen 8. a, 9. a, 9. b. und 16. a. aufgrund der mangelnden Allgemeingültigkeit falsifiziert werden müssen.

Von den ausgewählten (fett gedruckten) Hypothesen wird erwartet, dass sie gehaltvolle und aussagekräftige Informationen zur Beantwortung der vorliegenden Forschungs- und Unterfrage bereithalten. Darüber hinaus ist bei der Auswahl darauf geachtet worden, dass die Interviewpartner im Rahmen der empirischen Überprüfung zu den Hypothesen hinreichend Auskunft geben konnten.

4. Empirische Überprüfung der Ergebnisse

Für die empirische Überprüfung der ausgewählten Hypothesen sind Anbieter, Verbände und Verwaltungen der Tourismus- und Naturschutzbranche mit Bezug zur deutschen Nordsee, angesprochen worden. Für ein Gespräch gewonnen werden konnten erfreulicherweise zwei sehr unterschiedliche Experten: (1) Herr Herman Hartung, Geschäftsführer des UNESCO-Biosphärenreservatspartners Landhaus HC Rysumer Plaats in Rysum, Niedersachsen und Frau Dr. Christiane Gätje, welche beim Landesbetrieb für Küstenschutz, Nationalpark und Meeresschutz Schleswig-Holstein für die Kommunikation mit den touristischen Nationalpark-Partnern zuständig ist.

Die aus der Systemaufstellung gewonnenen Hypothesen sind somit einerseits aus Sicht eines Anbieters einer nachhaltigen Tourismuseinrichtung (Herrn Hartung) und andererseits aus Sicht von Tourismusinstitutionen (Frau Dr. Gätje, als Angestellte einer Nationalparkverwaltung und damit laut Definition in Kapitel 3.3.2 den Tourismusinstitutionen zuzuordnen) überprüft worden. Interessant ist weiter, dass die Experten in unterschiedlichen Bundesländern tätig sind, weshalb Herr Hartung sein Wissen zum nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee in Niedersachsen und Frau Dr. Gätje ihres zum nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee in Schleswig-Holstein einfließen lassen kann.

Bevor sich dieses Kapitel den Interviewinhalten und der Hypothesenüberprüfung widmet, wird nachfolgend die Methodik des qualitativen Experteninterviews erklärt.

4.1 Erhebungsinstrument: Qualitatives Experteninterview

Qualitative Experteninterviews gehören zu dem induktiven Erkenntnisprozess (siehe Abbildung 4 in Kapitel 3.3.1), also zur Strukturierung und Präzisierung des Forschungsfeldes.²³⁶ Deshalb eignen sie sich zum Nachvollziehen sozialer Situationen oder Prozesse und bieten zudem die Möglichkeit des besseren Verständnisses bestimmter Wirkungsmechanismen eines Feldes.²³⁷

Dem qualitativen Experteninterview kommt, was durchaus üblich ist, in dieser Arbeit eine ergänzende Rolle zu.²³⁸ Der Forschungsgegenstand soll in erster Linie durch das Expertenwissen systematisiert werden; d.h., dass nach der Analyse des Systems: Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee, die Experteninterviews zu der Überprüfung und Erklärung einzelner, durch die Systemaufstellung generierter, Hypothesen beitragen sollen.

Es wird dabei davon ausgegangen, dass ein Experte aufgrund langjähriger Erfahrung, über bereichsspezifisches Wissen verfügt, weshalb er neben subjektivem Betriebswissen i.d.R. auch über die allgemeinen Regeln des behandelten Feldes Auskunft geben kann.²³⁹ Als Interviewpartner

²³⁶ Vgl. Wassermann (2015), S. 53

²³⁷ Vgl. Wassermann (2015), S. 54/65

²³⁸ Vgl. Wassermann (2015), S. 65

²³⁹ Vgl. Wassermann (2015), S. 53 und vgl. Mieg/Brunner (o. J.), S. 6

kommen deshalb Experten in Betracht, die über alle relevanten Dimensionen des Systems Auskunft geben können. Die Auswahl der Gesprächsteilnehmer orientiert sich deshalb stark am Untersuchungsgegenstand und der Forschungsfrage.²⁴⁰ Das Gleiche gilt für die Anzahl der befragten Experten: Es reichen wenige Interviews aus, wenn die Ergebnisse eines anderen Forschungsdesigns lediglich mit dem objektiven Expertenwissen verglichen oder um dieses ergänzt werden sollen.²⁴¹

Der Aspekt der Objektivität ist in Experteninterviews durch folgende Aspekte einzuhalten: Leitfadenorientierung, Zweckorientierung, Offenheit, Transparenz, Sachlichkeit, Vertraulichkeit, Neutralität und hinreichende Sachkenntnis.²⁴² Darüber hinaus sind die Inhalte auf Plausibilität und Validität zu überprüfen, also hinsichtlich offensichtlicher (logischer) Widersprüche und ggf. anhand anderer Dokumente und Statistiken.²⁴³

Aus den zuvor genannten Gründen ist der *Interviewleitfaden* spätestens eine Woche vor dem Interview den Experten zukommen zu lassen.²⁴⁴ Der Interviewleitfaden ist das Erhebungsinstrument des bevorstehenden Gespräches.²⁴⁵ Inhaltlich skizziert der Interviewleitfaden die Problemstellung des Untersuchungsgegenstandes, während seine Struktur die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen definiert.²⁴⁶ Da es sich allerdings lediglich um eine Art Fragengerüst handelt, bietet der Interviewleitfaden dem Interviewer, im Vergleich zum standardisierten Fragebogen, stets die Möglichkeit, variabel mit der Reihenfolge und der Art der Fragestellung umzugehen.²⁴⁷ Deshalb gibt es bezüglich der Ausformulierung der Fragestellungen im Interviewleitfaden unterschiedliche Ansichten.²⁴⁸ In der vorliegenden Arbeit ist auf eine Ausformulierung der Fragen zu Gunsten der Gesprächsfreiheiten verzichtet worden. Darüber hinaus ist davon ausgegangen worden, dass Experten i.d.R. eine (teil-)strukturierte Gesprächssituation gewohnt sind.²⁴⁹

Die Struktur des Interviewleitfadens gibt den Gesprächspartnern die Möglichkeit, sich thematisch einzufinden, indem zunächst allgemeinere Fragen und schrittweise konkretere Aspekte behandelt werden.²⁵⁰ Darüber hinaus wird zugunsten der Übersichtlichkeit der Gesamthemenkomplex in thematische Teilkomplexe zerlegt.²⁵¹ (I.) Der Gesprächseinstieg beinhaltet eine kurze Vorstellung des Interviewers und die Darlegung der Ziele der Befragung sowie erste Fragen zur Person und

²⁴⁰ Vgl. Kaiser (2014), S. 72

²⁴¹ Vgl. Wassermann (2015), S. 56

²⁴² Vgl. Brink (2007), S. 136

²⁴³ Vgl. Brink (2007), S. 141

²⁴⁴ Vgl. Brink (2007), S. 138

²⁴⁵ Vgl. Wassermann (2015), S. 57

²⁴⁶ Vgl. Kaiser (2014), S. 52

²⁴⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 142

²⁴⁸ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 144

²⁴⁹ Vgl. Wassermann (2015), S. 60

²⁵⁰ Vgl. Kaiser (2014), S. 53

²⁵¹ Vgl. Brink (2007), S. 139

des Unternehmens/Instituts des Interviewpartners. (II.) Der zweite Teilkomplex beschäftigt sich mit der gegebenen Situation: Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee, im Allgemeinen und für das Unternehmen/Institut im Speziellen. (III.) Teilkomplex drei konfrontiert die Praxis mit zehn generierten Hypothesen aus der Systemaufstellung und (IV.) Teilkomplex vier wagt den Blick in die Zukunft. (V.) Der Gesprächsabschluss sieht den Dank an den Experten vor und lässt Raum für weitere Aspekte, die dem Experten auf dem Herzen liegen (die Interviewleitfäden können im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden).

Bei der Konzipierung des Interviewleitfadens ist darauf geachtet worden, dass die in den Interviews gewonnen Daten später wieder auf die Forschungsfrage bezogen werden können, also einen Beitrag zum Forschungsvorhaben liefern. Hierzu sind die Interviewfragen systematisch anhand des Forschungsproblems abgeleitet worden.²⁵² Es wurde, abgesehen von Abschnitt III. (Abfrage der Hypothesen) in dem es nicht möglich war, die Fragestellung umzuformulieren, darauf geachtet, dass die Interviewfragen nicht mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können.²⁵³ Alle Fragen sind leicht verständlich formuliert und auf Rückfrage, nur in anderen Worten gestellt worden (Rückfragen müssen gemäß des Grundsatzes der Offenheit stets möglich sein).²⁵⁴ Darüber hinaus sind Erzählanregungen und Detailfragen gegeben worden. Abschnitt III. und IV. beinhalten Fragen nach persönlichen Meinungen und hypothetischen Spekulationen, um die Experten dazu zu bringen, eine persönliche Wertung der dargelegten Forschungsergebnisse, hinsichtlich Praxisrelevanz und Forschungspotential abzugeben.²⁵⁵

Der Interviewleitfragen dient jedoch nicht nur der Strukturierung der Fragen und der Orientierung während der Interviewsituation, er trägt auch dafür Sorge, dass für die Evaluation alle wichtigen Fragen abgefragt werden und das Interview nicht zu stark vom Untersuchungsgegenstand abweicht.²⁵⁶

Die Interviewevaluierung sieht ein umfassendes Gesprächsprotokoll bzw. ein Transkript vor, mit allen Fragen und Antworten sowie den relevanten Informationen zu den Rahmenbedingungen und der Gesprächssituation des Interviews.²⁵⁷ Damit dieses nachvollziehbar und wörtlich analysiert werden kann, ist zu Beginn des Interviews die Erlaubnis einzuholen, das Gespräch akustisch aufnehmen zu dürfen.²⁵⁸

Da es für die Transkription von Experteninterviews keine allgemein gültige Verfahrensvorschrift gibt, orientiert sich diese Arbeit an neun, aus den Veröffentlichungen von Kuckartz, Dresing,

²⁵² Vgl. Kaiser (2014), S. 53

²⁵³ Vgl. Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer (2007), S. 21

²⁵⁴ Vgl. Kaiser (2014), S. 53 und vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 145

²⁵⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 145

²⁵⁶ Vgl. Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer (2007), S. 21

²⁵⁷ Vgl. Brink (2007), S. 141 und vgl. Wassermann (2015), S. 61

²⁵⁸ Vgl. Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer (2007), S. 27/28

Rädiker & Stefer, 2007 und Kaiser 2014, zusammengetragenen und für diese Arbeit als stimmig empfundenen Richtlinien: (1) die Transkripte sind wortwörtlich niedergeschrieben, (2) Fragen und Antworten sind deutlich durch die Kodierung I: (Interviewer) und B: (Befragter) sowie durch ihre Kennnummer gekennzeichnet, (3) Sprache und Interpunktion sind leicht geglättet, (4) Gesprächspausen sind entsprechend ihrer Länge durch Auslassungspunkte markiert, (5) betonte Begriffe sind unterstrichen, (6) zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen des Interviewers sind nicht mit transkribiert, (7) Einwürfe anderer Gesprächsteilnehmer sind in Klammern gesetzt, (8) Lautäußerungen der befragten Personen (z.B. Lachen), sind in Klammern notiert und (9) für die Übersichtlichkeit sind die Zeilen des Transkriptes durchnummeriert worden.²⁵⁹

Bevor das Transkript für die Forschungsarbeit verwendet werden kann, ist es dem Experten mit der Bitte um Autorisierung vorzulegen.²⁶⁰ Danach können die gewonnenen Daten aus den Interviews hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes analysiert und interpretiert werden.²⁶¹

Die Transkripte können, in der durch die Interviewpartner genehmigten Form, im Anhang nachgelesen werden.

4.2 Interview mit dem Eigentümer des Landhauses Rysumer Plaats

Das erste Experteninterview fand am 29. Juli 2016 statt. Der Eigentümer des Landhauses Rysumer Plaats in Rysum, Herr Hermann Hartung und seine Lebensgefährtin Frau Dr. Ulrike Büttner, teilten ihre Erfahrungen als Betreiber eines nachhaltigen Tourismus-Betriebes, in den privaten Räumlichkeiten von Frau Dr. Büttner in Hinblick auf die Ergebnisse der Systemaufstellung mit.²⁶²

Herrn Hartungs Betrieb besteht aus einem Handelsbereich extern und einem Restaurant.²⁶³ Als er den Rysumer Plaats vor elf Jahren übernahm, entschied er sich, neben dem bestehenden À-la-carte-Restaurant auch ein Event- und Cateringgeschäft in das Unternehmen einzugliedern.²⁶⁴

Bereits 2011 war der Rysumer Plaats als Partner des Nationalparks und Biosphärenreservates Niedersächsisches Wattenmeer als einer der sechs ersten Betriebe von der Nationalparkverwaltung Niedersächsisches Wattenmeer ausgezeichnet worden.²⁶⁵ Diese Auszeichnung erhalten Betriebe aus Gastronomie und Beherbergung, welche den Schutz und Erhalt der Wattenmeerregion in ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen haben.²⁶⁶ Im Fall des Rysumer Plaats werden die eingesetzten Nahrungsmittel und Kreisläufe für jeden übersichtlich und transparent gestaltet. Deshalb besitzt Herr Hartung eigene Tiere, welche so weit wie möglich verwertet werden und kauft kein externes

²⁵⁹ Vgl. Kaiser (2014), S. 97/98 und vgl. Kuckartz/Dresing/Rädiker/Stefer (2007), S. 27/28

²⁶⁰ Vgl. Brink (2007), S. 141

²⁶¹ Vgl. Kaiser (2014), S. 114/115

²⁶² Vgl. Hartung (2016), Zeile 3-5

²⁶³ Vgl. Hartung (2016), Zeile 4/5

²⁶⁴ Vgl. Hartung (2016), Zeile 8/9 und 59

²⁶⁵ Vgl. Hartung (2016), Zeile 9/10 und vgl. Nationalpark Wattenmeer (2011), o. S.

²⁶⁶ Vgl. Nationalpark Wattenmeer (2011), o. S.

Fleisch zu; in der Küche wird täglich frisch gekocht, alle Produkte werden regional eingekauft und die Gäste werden mittels Speisekarten und in Gesprächen für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert.²⁶⁷

Mit seiner Geschäftsphilosophie spricht Herr Hartung eine breite Masse (Menschen aus allen sozialen Schichten und Altersgruppen, Touristen, regionale Bevölkerung und selbst Menschen des öffentlichen Lebens) mit verschiedener Herkunft (Europäer, insb. Holländer und Österreicher, Chinesen, Afrikaner, z.B. Marokkaner,) an.²⁶⁸ Allerdings ist Herr Hartung nicht der Meinung, dass seine Kunden speziell wegen des Nachhaltigkeitsaspekts in den Rysumer Plaats kommen, sondern wegen des kulinarischen Angebots.²⁶⁹ Wobei die Durchsetzung der Speisekarte zunächst die größte Hürde des nachhaltig wirtschaftenden Restaurants darstellte, weil Menschen spezielle Vorstellungen haben, welche in der Regel nicht regional oder nachhaltig sind.²⁷⁰

Im dritten Abschnitt des Interviews sind Herrn Hartung und Frau Dr. Büttner die zehn in Kapitel 3.3.5 ausgewählten Hypothesen vorgestellt worden. Die Stellungnahmen und Begründungen sind nachfolgend im Wesentlichen zusammengefasst worden:

H1: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen auf den Nordseeinseln unternehmen im Bereich Soziales noch nicht genug für Ihre Mitarbeiter.

Da es sich auf den Nordseeinseln mehrheitlich um Saisonarbeit handelt, welche mit langen Arbeitszeiten und Mehrbettzimmerunterkünften einhergeht, würde Herr Hartung dieser Hypothese zustimmen.²⁷¹ Selbst nachhaltige Tourismus-Betriebe können ihren Mitarbeitern auf den Nordseeinseln keine besseren Unterkünfte bieten, weil es nicht genügend Wohnraum gibt.²⁷²

H2: Den Nordseeinseltouristen ist das Thema Nachhaltigkeit und Naturschutz nicht wichtig. Diesbezüglich hat Herr Hartung den Tourist Nordseeinsel in verschiedene Zielgruppen aufgeschlüsselt, weil bspw. Kegelclubreisen eine andere Nachfrage haben als Familien mit Kindern.²⁷³ Den Kegelclubreisenden ist Naturschutz nicht wichtig. Anders sehen das Familien mit Kindern, welche in erster Linie zwar Badespaß genießen wollen, aber dort, wo Kinder inmitten

²⁶⁷ Vgl. Hartung (2016), Zeile 12-23, 28/29, 33 und 474/476

²⁶⁸ Vgl. Hartung (2016), Zeile 93-122

²⁶⁹ Vgl. Hartung (2016), Zeile 128-136

²⁷⁰ Vgl. Hartung (2016), Zeile 138-150, 162-173 und 206-234 und vgl. Büttner (2016), Zeile 151, 160/161, 196-205 und 269-275

²⁷¹ Vgl. Hartung (2016), Zeile 315-322

²⁷² Vgl. Hartung (2016), Zeile 326-328

²⁷³ Vgl. Hartung (2016), Zeile 339-346

der erlebbaren Natur auch ein Bewusstsein für die Einzigartigkeit ihrer Umgebung entwickeln.²⁷⁴ Speziell ist das Bewusstsein für gesunde Ernährung und verantwortungsbewusster Umgang mit der Natur allerdings in Familien mit bronchial erkrankten Familienmitgliedern (auf den Nordseeinseln aufgrund des Hochseeklimas eine wichtige Zielgruppe) ausgeprägt. Auf den Nordseeinseln gibt es nach Herrn Hartung und Frau Dr. Büttner somit besser und schlechter aufgeklärte Touristen.²⁷⁵

H3: Die Nordseeküstentouristen sind sich der Relevanz des Naturschutzes in ihrer Urlaubsregion bewusst.

Den Tourist Nordseeküste empfindet Herr Hartung tatsächlich zum Thema Nachhaltigkeit und Naturschutz besser aufgeklärt als den Tourist Nordseeinsel (ausgenommen Inseltouristen mit Gesundheitsaspekt).²⁷⁶

H4: Nachhaltiger Tourismus bietet für die Touristen keinen Mehrwert.

Obwohl Nachhaltiger Tourismus einige indirekte Vorteile für die Touristen bietet, ist bspw. bei der Buchung einer Reise für den Touristen kein direkter offensichtlicher Mehrwert erkennbar.²⁷⁷

H5: Politische Tourismus Entscheidungen sind angebotsorientiert.

Generelle Tourismus Entscheidungen sind Herrn Hartungs Meinung nach angebotsorientiert, aber nachhaltige Tourismus Entscheidungen orientieren sich bisher an der Nachfrage.²⁷⁸

H6: Die Situation für die Tourismusinstitutionen ist auf den Nordseeinseln schwieriger zu bewältigen als an der Nordseeküste.

Dass die Tourismusinstitutionen es auf den Nordseeinseln schwerer haben, nachhaltigen Tourismus umzusetzen, denkt Herr Hartung nicht. Tatsächlich würde er sagen, dass es an der Nordseeküste schwieriger ist, weil in dieser Region die Nachfrage geringer ist, weshalb u.a. mehr Marketingarbeit betrieben werden muss.²⁷⁹

²⁷⁴ Vgl. Hartung (2016), Zeile 348-355

²⁷⁵ Vgl. Büttner (2016), Zeile 356-365

²⁷⁶ Vgl. Hartung (2016), Zeile 379/380 und 386-389

²⁷⁷ Vgl. Hartung (2016), Zeile 391-397

²⁷⁸ Vgl. Hartung (2016), Zeile 399-405

²⁷⁹ Vgl. Hartung (2016), Zeile 414-421

H7: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste fokussieren sich auf die Ressourceneinsparung und vernachlässigen die Ressourcenreproduktion.

Aufgrund seiner Erfahrungen deutete Herr Hartung an, dass die Ressourcenreproduktion natürlicher Ressourcen teilweise, speziell im gastronomischen Bereich, gar nicht so einfach ist. Im Rysumer Plaats werden im Sinne der Wiederverwertung alle Reste vom Buffet verkocht und an die Tiere verfüttert.²⁸⁰ In Hinblick auf die Ressource Personal findet jedoch nur einmal im Jahr ein Betriebsausflug statt.²⁸¹

H8: Nachhaltiger Tourismus ist auf den Nordseeinseln schwieriger umzusetzen als an der Nordseeküste.

Der Hypothese acht konnten weder Herr Hartung noch Frau Dr. Büttner zustimmen.²⁸²

H9: Die Marktnische „Nachhaltiger Tourismus“ bietet noch keinen allgemeinen Konsens.

Bereits zu Beginn des Interviews umschrieb Herr Hartung den Begriff „Nachhaltigkeit“ als Modewort, das jeder Betrieb gerne in seiner Werbung verwendet. Denn obwohl eigentlich keiner genau weiß, was z.B. Nachhaltiger Tourismus bedeutet, werden positive Assoziationen damit verbunden.²⁸³ Trotz Herrn Hartungs Meinung, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ schwer zu definieren ist, glaubt er, dass Leitlinien, wie sie das Partnerschaftsprogramm im Biosphärenreservat Wilhelmshaven vorgibt, Unternehmen dabei helfen können, die richtige Richtung zu finden und so langfristig ein gemeinsamer Konsens geschaffen wird.²⁸⁴

H10: Den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen fehlt das kompetente Wissen für ihre Branche.

Bisher trifft die Hypothese vermutlich auf viele Betriebe zu, weil noch kein allgemeiner Konsens existiert. Er selber sieht seine Kompetenzen darin, aus intrinsischer Motivation heraus etwas durchgeführt zu haben, das sich als richtig erwiesen hat. Frau Dr. Büttner beschrieb ihn diesbezüglich als verantwortungsbewussten Unternehmer, der sein Betriebsumfeld, unabhängig vom Marktgeschehen, den eigenen Vorstellungen entsprechend anpasst.²⁸⁵

²⁸⁰ Vgl. Hartung (2016), Zeile 437-441

²⁸¹ Vgl. Hartung (2016), Zeile 443-445

²⁸² Vgl. Hartung (2016), Zeile 449 und vgl. Büttner (2016), Zeile 450

²⁸³ Vgl. Hartung (2016), Zeile 85-90

²⁸⁴ Vgl. Hartung (2016), Zeile 460-467, 484-487 und 565

²⁸⁵ Vgl. Hartung (2016), Zeile 491-495 und vgl. Büttner (2016), Zeile 496-500

Im Anschluss an die Stellungnahme zu den Hypothesen ist Herr Hartung zu seiner persönlichen Wertung der dargelegten Forschungsergebnisse hinsichtlich Praxisrelevanz und Forschungspotential befragt worden. Seiner Meinung nach orientieren sich die zehn Hypothesen beinahe gut an der Wirklichkeit.²⁸⁶ Darüber hinaus empfindet er die zehn Hypothesen für seine zukünftige Weiterarbeit als überaus hilfreich, weil sie ihn in seiner bisherigen Arbeit bestätigen.²⁸⁷ Seine Wahrnehmung des Spannungsfeldes Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee hat sich im Zuge des Interviews zwar nicht verändert, aber ihm die Relevanz seiner Arbeit noch bewusster gemacht.²⁸⁸

Zum Schluss des Interviews wies Frau Dr. Büttner darauf hin, dass sie die Herausforderung, die sich aus dem Spannungsfeld ihrer Meinung nach ergibt darin sieht, die Verflechtung zwischen wirtschaftlichem Nutzen und menschlicher Verantwortung in ein Gleichgewicht zu überführen.²⁸⁹

4.3 Interview mit Frau Dr. Gätje von der Nationalparkverwaltung SH

In der Woche darauf, am 03. August 2016, sind die zehn Hypothesen ein zweites Mal mit der Realität konfrontiert worden. In den Büroräumen der Nationalparkverwaltung Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer in Tönning äußerten sich Frau Dr. Christiane Gätje, promovierte Biologin, welche seit 1992 für die Nationalparkverwaltung tätig ist und ihr damaliger studentischer Praktikant Herr Frank Spanowsky, zu den Ergebnissen der Systemaufstellung.²⁹⁰

Die Nationalparkverwaltung SH ist einer von vier Geschäftsbereichen des Landesbetriebes für Küstenschutz, Nationalpark und Meeresschutz. Innerhalb der Nationalparkverwaltung existieren die folgenden vier Fachbereiche: (1) Umweltbeobachtungen und Planungsgrundlagen, (2) Schutz und Entwicklungsplanung, (3) Fachbereich Bildung und (4) Kommunikation und Nationalpark-Partner.²⁹¹ Sie sollen dazu beitragen, möglichst alle Zielgruppen, die im Nationalpark oder in der Nationalparkregion leben und arbeiten (auch Touristen) mit der Nationalparkidee vertraut zu machen.²⁹²

Die Gesprächspartnerin Frau Dr. Gätje ist seit vielen Jahren schwerpunktmäßig mit dem Thema „Nachhaltiger Tourismus, Weltnaturerbe und sozioökonomisches Monitoring“ im Fachbereich Kommunikation und Nationalpark-Partner beschäftigt.²⁹³ Denn seit das Wattenmeer als UNE-

²⁸⁶ Vgl. Hartung (2016), Zeile 531

²⁸⁷ Vgl. Hartung (2016), Zeile 535-541

²⁸⁸ Vgl. Hartung (2016), Zeile 545/546

²⁸⁹ Vgl. Büttner (2016), Zeile 586-588

²⁹⁰ Vgl. Gätje (2016), Zeile 3-8

²⁹¹ Vgl. Gätje (2016), Zeile 44-53

²⁹² Vgl. Gätje (2016), Zeile 55-58

²⁹³ Vgl. Gätje (2016), Zeile 4-9, und vgl. Nationalpark Wattenmeer – sh (o.J.), o.S.

SCO-Weltnaturerbe ausgezeichnet worden ist, werden im Auftrag des UNESCO-Welterbekomitees Strategien für nachhaltigen Tourismus erarbeitet.²⁹⁴ Dazu gehört die seit 2003 existierende Nationalpark-Partnerschaft.²⁹⁵ Hierbei handelt es sich um Kooperationen zwischen der Nationalparkverwaltung und touristischen Betrieben oder Kommunen zum Schutz des schleswig-holsteinischen Wattenmeeres.²⁹⁶ Aktuell gibt es 150 Nationalparkpartner, eingeteilt in 16 Kategorien. Von der größten Gruppe, der Watt- und Gästeführer/innen, über diverse Beherbergungsbetriebe (Hotels, Ferienwohnungen, kleinere Pensionen, Gruppenunterkünfte, Campingplätze), bis hin zu Galerien und Museen als auch Reedereien, Bahnbetrieben, Fahrradverleihen, freizeittouristischen Attraktionen und Naturschutzverbänden.²⁹⁷ Bewerben um eine Nationalpark-Partnerschaft kann sich jeder touristische Betrieb, der in der Nationalparkregion Schleswig-Holstein tätig ist. Hierzu sind Bewerbungsunterlagen auszufüllen, die von zwei externen Agenturen („inspektour“ mit Sitz in Hamburg und das „NIT“ in Kiel) geprüft werden. Danach folgt ein vor-Ort-Besuch und letztlich entscheidet der Vergaberat.²⁹⁸

Frau Dr. Gätje erklärt die Bemühungen der Nationalparkverwaltung zur Förderung nachhaltiger Tourismusangebote damit, dass es nicht möglich ist, die Touristen aus der Nationalparkregion auszuschließen, aber man das touristische Angebot so umgestalten kann, dass die Naturwerte nicht beschädigt oder zerstört werden.²⁹⁹

Bisher ist die Resonanz zum Nationalpark und den Nationalpark-Partnerschaften, die Frau Dr. Gätje in Gesprächen und durch gezielte Umfragen erhält, überwiegend positiv. Denn die Mehrheit der Nationalpark-Partnerschaft-Interessenten möchte von sich heraus etwas für den Schutz des Nationalparks tun. Zudem ist die Akzeptanz innerhalb der lokalen Bevölkerung sehr groß und die Touristen möchten wissen, dass die Natur an ihrem Urlaubsort geschützt wird.³⁰⁰ Hier und da gibt es allerdings auch Hürden, die Kompromisse erfordern, z.B. die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Ortes vom Tourismus, weshalb bspw. Tourismusorganisationen Feuerwerke direkt am Wattenmeer veranstalten, obwohl sie Nationalpark-Partner sind.³⁰¹

Im dritten Abschnitt des Interviews sind Frau Dr. Gätje und Herrn Spanowsky die gleichen zehn Hypothesen wie im ersten Interview mit Herrn Hartung und Frau Dr. Büttner vorgelesen worden. Die Stellungnahmen und Begründungen sind nachfolgend im Wesentlichen zusammengefasst worden:

²⁹⁴ Vgl. Gätje (2016), Zeile 16-21

²⁹⁵ Vgl. Gätje (2016), Zeile 12-14

²⁹⁶ Vgl. Gätje/Babinsky (2008), S. 72

²⁹⁷ Vgl. Gätje (2016), Zeile 68-75

²⁹⁸ Vgl. Gätje (2016), Zeile 107-135

²⁹⁹ Vgl. Gätje (2016), Zeile 25-34

³⁰⁰ Vgl. Gätje (2016), Zeile 83-90, 177-208, 228-232 und 244

³⁰¹ Vgl. Gätje (2016), Zeile 155-172

H1: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen auf den Nordseeinseln unternehmen im Bereich Soziales noch nicht genug für Ihre Mitarbeiter.

Frau Dr. Gätje weist darauf hin, dass es in der Gesamtheit sehr viele soziale Probleme gibt. Im Inseltourismus sind das sicherlich die Bezahlung, Arbeitszeiten, fehlende Unterkünfte und teilweise schlechte Zugverbindungen. Obwohl die nachhaltigen Tourismusbetriebe aufgefordert sind, auch im sozialen Bereich nachhaltig zu handeln, ist zu beachten, dass es sich hierbei auf den Inseln um strukturelle Probleme handelt.³⁰²

H2: Den Nordseeinseltouristen ist das Thema Nachhaltigkeit und Naturschutz nicht wichtig.

In diesem Zusammenhang würde Frau Dr. Gätje nicht zwischen Insel- und Küstentouristen trennen. Denn Gästebefragungen der Nationalparkverwaltung haben ergeben, dass beide Touristengruppen sich für das Thema interessieren.³⁰³

H3: Die Nordseeküstentouristen sind sich der Relevanz des Naturschutzes in ihrer Urlaubsregion bewusst.

Siehe Hypothese 2.

H4: Nachhaltiger Tourismus bietet für die Touristen keinen Mehrwert.

Für Frau Dr. Gätje stellen verschiedene Aspekte einen direkt erkennbaren Mehrwert für den Touristen dar. Zum Beispiel verwenden nachhaltige Betriebe keine giftigen oder schädlichen Putz- und Holzschutzmittel, bieten einen kostenlosen Shuttle Service vom Bahnhof an, verleihen umsonst Fahrräder und, zumindest die Nationalpark-Partner, stellen ihren Gästen viele Informationen zum Nationalpark, Naturerlebnisangeboten und umweltfreundlicher Mobilität zur Verfügung.³⁰⁴ Herr Spanowsky wiederum äußerte sich in diesem Punkt kritischer, er denkt, dass die Touristen einige der Aspekte als Service-Leistungen und nicht primär als erkennbaren nachhaltigen Mehrwert wahrnehmen. Darüber hinaus müssen die Touristen das passende Bewusstsein haben, um z.B. den zukunftsfähigen Erhalt der Urlaubsregion zu erkennen.³⁰⁵

³⁰² Vgl. Gätje (2016), Zeile 260-263 und 265-268

³⁰³ Vgl. Gätje (2016), Zeile 286-294

³⁰⁴ Vgl. Gätje (2016), Zeile 302-309 und 552-546

³⁰⁵ Vgl. Spanowsky (2016), Zeile 539-567

H5: Politische Tourismus Entscheidungen sind angebotsorientiert.

Da erstmalig 2014 das Wort „Nachhaltigkeit“ in der Tourismusstrategie des Landes Schleswig-Holstein aufgetaucht ist, argumentierte Frau Dr. Gätje, dass politische Tourismus Entscheidungen nachfrage- und nicht angebotsorientiert sind.³⁰⁶

H6: Die Situation für die Tourismusinstitutionen ist auf den Nordseeinseln schwieriger zu bewältigen als an der Nordseeküste.

Hinsichtlich der Hypothese sechs erklärte Frau Dr. Gätje, dass die Nordseeinseln bei den Gästen von Natur aus beliebter sind. Deshalb müssen die Tourismusinstitutionen am Festland einen größeren marketingtechnischen Aufwand betreiben und besondere Attraktionen und Angebote schaffen, wohingegen auf den Inseln ein stark frequentiertes Tourismusaufkommen bewältigt werden muss.³⁰⁷

H7: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste fokussieren sich auf die Ressourceneinsparung und vernachlässigen die Ressourcenreproduktion.

Wenn Frau Dr. Gätje die Ressourcenreproduktion als Ressourcenschutz und -erhalt definiert, dann wird diese ihrer Meinung nach hinsichtlich der natürlichen Ressourcen nicht vernachlässigt. Bezüglich der Ressource Personal ist die Hypothese sieben allerdings differenzierter zu betrachten. Es gibt sicherlich Betriebe, die sich der Relevanz ihrer Mitarbeiter für den nachhaltigen Unternehmenserfolg bewusst sind, während andere die Ressourcenreproduktion in diesem Punkt noch vernachlässigen.³⁰⁸

H8: Nachhaltiger Tourismus ist auf den Nordseeinseln schwieriger umzusetzen als an der Nordseeküste.

Hypothese acht kann Frau Dr. Gätje nicht unterstützen. Sie ist der Meinung, dass, sobald sich ein Betrieb entschließt, nachhaltig zu wirtschaften, er dies überall an der Nordsee gleichermaßen durchführen kann.³⁰⁹ Allerdings sind Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen auf den Inseln grundsätzlich auf die Nutzung von Schiffen angewiesen, weshalb, nach Herrn Spanowsky, ein ganzheitlich umgesetzter nachhaltiger Tourismus auf den Inseln laufend schwerer zu gestalten sein wird als auf dem Festland.³¹⁰

³⁰⁶ Vgl. Gätje (2016), Zeile 322-327 und 334-337

³⁰⁷ Vgl. Gätje (2016), Zeile 346-349 und 351-353

³⁰⁸ Vgl. Gätje (2016), Zeile 368-383

³⁰⁹ Vgl. Gätje (2016), Zeile 389-393 und 397-399

³¹⁰ Vgl. Spanowsky (2016), Zeile 533-539

H9: Die Marktnische „Nachhaltiger Tourismus“ bietet noch keinen allgemeinen Konsens.

In diesem Zusammenhang gab Herr Spanowsky sein persönliches Empfinden bezüglich der unterschiedlichen Auslegungen des Begriffes wieder, dass man das Gefühl hat, keiner weiß, wo fängt Nachhaltiger Tourismus eigentlich an und wo hört er auf?³¹¹ Laut Frau Dr. Gätje befindet sich die Branche diesbezüglich aber gerade im Wandel.³¹² Neben der Aufnahmerichtlinien der Nationalpark-Partnerschaft, die zur Schaffung eines allgemeinen Konsens beitragen können, kommen Maßnahmen, die auch Betriebe erreichen, die sich nicht unbedingt für eine Nationalpark-Partnerschaft interessieren (z.B. das Fortbildungsprogramm: Werde Nachhaltigkeits- und EE-Scout im nordsee*-Tourismus!)³¹³, diesbezüglich zukünftig eine besondere Bedeutung zu.³¹⁴

H10: Den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen fehlt das kompetente Wissen für ihre Branche.

Frau Dr. Gätje ist der Meinung, dass speziell diese über ein weitreichendes Wissen ihrer Branche verfügen, weil sie sich für ihre Umwelt interessieren, sich informieren und Fortbildungsprogramme besuchen,³¹⁵

Im Anschluss an die Stellungnahme zu den Hypothesen ist Frau Dr. Gätje bezüglich ihrer persönlichen Wertung der dargelegten Forschungsergebnisse, hinsichtlich Praxisrelevanz und Forschungspotential befragt worden. Ihrer Meinung nach orientieren sich die zehn Hypothesen nur teilweise an der Wirklichkeit.³¹⁶ Dennoch konnten die Ergebnisse bei ihr keine neuen Blickrichtungen oder vernachlässigte Bereiche aufdecken, weil die Hypothesen ihrer Meinung nach keine neuen Informationen beinhalten.³¹⁷ Ihre Wahrnehmung des Spannungsfeldes Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee hat sich somit im Zuge des Interviews nicht verändert.³¹⁸ Allerdings merkte Frau Dr. Gätje an, dass die angestellten Überlegungen interessant sind und ihr und ihren Kollegen/innen in dieser Weise in der alltäglichen praktischen Arbeit nicht begegnen, weshalb sie sich vorstellen kann, dass die Forschungsergebnisse für die Nationalpark-Partner hilfreiche Punkte beinhalten.³¹⁹

³¹¹ Vgl. Spanowsky (2016), Zeile 567-574

³¹² Vgl. Gätje (2016), Zeile 403-406

³¹³ Vgl. Dithmarschen Tourismus e.V. (2016), o.S.

³¹⁴ Vgl. Gätje (2016), Zeile 416-418 und 422-427

³¹⁵ Vgl. Gätje (2016), Zeile 435-461

³¹⁶ Vgl. Gätje (2016), Zeile 469/470

³¹⁷ Vgl. Gätje (2016), Zeile 474-479

³¹⁸ Vgl. Gätje (2016), Zeile 483

³¹⁹ Vgl. Gätje (2016), Zeile 487-491

5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen des Schlusskapitels werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit zusammengefasst und interpretiert. Darüber hinaus werden die Stärken und Schwächen der gesamten Arbeit innerhalb der kritischen Würdigung erörtert. Zum Schluss werden Implikationen für Forschung und Praxis dargelegt.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, anhand einer Spannungsfeldanalyse zum nachhaltigen Tourismus an der deutschen Nordsee die Komplexität des nachhaltigen Tourismus zu reduzieren, damit aufbauend auf den Ergebnissen dieser Arbeit ein gemeinsamer Konsens und Handlungsempfehlungen durch weiterführende Forschung geschaffen werden können.

Denn vor dem Hintergrund zunehmender globaler Umweltprobleme ist die Tourismusbranche einerseits durch externen Druck und andererseits zur Sicherung der eigenen Geschäftsgrundlage aufgefordert, sich zu wandeln. Trotz des ambivalenten Verhältnisses zwischen Tourismus und Nachhaltigkeit sollte die Branche im Rahmen ihrer Aktivitäten daher stets als Verbündeter des Naturschutzes auftreten und in dieser Rolle einen wichtigen Beitrag zum Erhalt und der Sicherung von Natur, Gesellschaft und Wohlstand leisten. Insbesondere in ökologisch wertvollen Regionen, wie dem Wattenmeer, können durch eine kluge Tourismusplanung und ein abgestimmtes Besuchermanagement die ökologischen Belastungserscheinungen des Tourismus kontrollierbar bleiben.³²⁰

Die Tourismusbranche wurde disziplinübergreifend hinsichtlich allgemeiner Bezugsrahmen, ihrer Dynamik und internen wie externen Beziehungsmustern analysiert. Denn die Problemlösungsfähigkeit des Menschen ist den modernen Entwicklungen in der Branche aufgrund diverser Interdependenzen und einer Fülle an Payoffs nicht gewachsen. Dieses erfordert die Fähigkeit zum vernetzten Denken, den Willen, negative Rückkopplungen zu nutzen und Entscheidungen anhand einer dynamischen Grundlage zu treffen. Damit nachhaltige Tourismusbetriebe in Zukunft Entscheidungen unter diesen drei Aspekten treffen können, bediente sich die Arbeit der Systemtheorie. Die Ermittlung der relevanten Systemelemente und Spannungsfelder im deutschen Nordsee-Tourismus hat im Zuge der Konstellationsanalyse ergeben, dass Politik, Unternehmen und Verbraucher die elementaren Akteure einer nachhaltigen Entwicklung sind. Darüber hinaus hat die Kons-

³²⁰ Vgl. DTV (2016), S. 42

tellationsanalyse gezeigt, dass die Branche durch zahlreiche gerichtete- und rückgekoppelte Akteurs-Beziehungen gekennzeichnet ist. Das lässt darauf schließen, dass die Akteure innerhalb des Nordsee-Tourismus permanent direkt und indirekt Einfluss aufeinander ausüben.

Die Ergebnisse der Systemaufstellung legen nahe, dass an der Nordseeküste Skepsis gegenüber dem Vorgehen der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen seitens ihrer Mitarbeiter, Gästen und den Tourismusinstitutionen herrscht. In diesem Zusammenhang war zudem interessant zu beobachten, dass die Ressourcenreproduktion sich von den Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen bisher vernachlässigt fühlt. Die Intervention des Aufstellungsleiters, die Anbieter reifen zu lassen, relativierte die allgemeine Skepsis, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass die geäußerte gegenwärtige Orientierungslosigkeit der Anbieter und die mangelnde Beachtung der Ressourcenreproduktion, Zweifel unter den anderen Elementen hervorruft. Sobald die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen selbstsicherer und umfangreicher in ihren Handlungen werden, steigt auch ihre Akzeptanz unter den Mitarbeitern, Gästen und Tourismusinstitutionen. Interessanterweise ist den Tourismusinstitutionen die Entwicklung der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen zwar wichtig gewesen, aber nicht die Positionsveränderung der Touristen. In diesem Zusammenhang lässt die Systemaufstellung auf angebotsorientierte Politikentscheidungen schließen. Hinsichtlich der Akteurs-Beziehung zwischen der lokalen Wirtschaft an der Nordseeküste und den ansässigen Anbietern nachhaltiger Tourismuseinrichtungen sehen die anderen Elemente eine Konkurrenzsituation. Diesbezüglich könnte es sich um unterschiedliche Auffassungen über die Nachhaltigkeitsrelevanz oder gegenwärtig laufende Verhandlungsgespräche, um die Nachhaltigkeit in die Geschäftsbeziehungen einzuarbeiten, handeln. Hinsichtlich der Touristen- aufklärung ließ die Systemaufstellung erkennen, dass der Tourist Nordseeküste ein gesundes Umweltbewusstsein besitzt und sein Umweltverhalten an der Nordseeküste gerne aktiv verbessern möchte. Anders sah das in der Systemaufstellung bei dem Touristen Nordseeinsel aus. Denn die Systemaufstellung konnte, durch die Transformation der Nordseeküste auf die bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln, Unterschiede zwischen den beiden Orten herausstellen. Zum einen legten die Äußerungen der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen und der Tourismusinstitutionen die Vermutung nahe, dass Nachhaltiger Tourismus, bzw. Veränderungen im Generellen, auf den Nordseeinseln schwieriger durchzuführen ist/sind. Darüber hinaus verließen die Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen beinahe das System, weil sie sich scheinbar auf den Nord- und Ostfriesischen Inseln nicht wohlfühlen. Und der Tourist Nordseeinsel ist möglicherweise ähnlich aufgeklärt wie der Tourist Nordseeküste, möchte an seinem Umweltverhalten aber nichts verändern.

Darüber hinaus wurde durch die Äußerungen des Naturschutzes in der Systemaufstellung deutlich, dass alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen (Ökonomie, Ökologie, Soziales) gleichwertig Beachtung finden müssen.

Nachdem die Systemaufstellung das Wesentliche des Systems sichtbar gemacht hatte, sind zehn der generierten Hypothesen durch zwei reale Akteure des Systems überprüft und erklärt worden. Dabei ist deutlich geworden, dass die soziale Dimension bisher vernachlässigt wird. Speziell auf den Nord- und Ostfriesischen Inseln fällt es den nachhaltigen Betrieben aufgrund allgemeiner struktureller Probleme (u.a. fehlender Wohnraum, Saisonarbeit, lange Arbeitszeiten) schwer, die personellen Ressourcen hinreichend zu bewahren. Darüber hinaus ist es sinnvoll, das Umweltwissen und Umweltverhalten der Touristen nicht regionspezifisch zu betrachten, sondern eine zielgruppenorientierte Unterscheidung vorzunehmen, weil aktuell ein offensichtlicher Mehrwert nachhaltiger Tourismusangebote nur für Gäste mit dem nötigen Bewusstsein erkennbar ist (z.B. Gesundheitsaspekt). Hinsichtlich der Bewältigungsfähigkeit kann wiederum zwischen Nordseeküste und –insel unterschieden werden. Denn die Nord- und Ostfriesischen Inseln sind touristisch attraktiver als das Festland. Deshalb muss dort ein stärker frequentiertes Tourismusaufkommen bewältigt werden, wohingegen an der Nordseeküste mehr Marketing betrieben werden muss.

Während sich die Experten darüber einig sind, dass es bisher noch keinen allgemeinen Konsens hinsichtlich nachhaltigem Tourismus gibt, sind sie sich uneinig darüber, ob die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen bereits über das kompetente Wissen ihrer Branche verfügen.

Besonders interessant ist, dass die Experten politische Tourismusentscheidungen als nachfrageorientiert empfinden, während die Systemaufstellung angebotsorientierte Politikentscheidungen vermuten lässt. Da Frau Dr. Gätje ihre Empfindung damit begründete, dass erst 2014 das Wort „Nachhaltigkeit“ in der Tourismusstrategie Schleswig-Holsteins auftauchte, kann daraus geschlossen werden, dass die Experten nur die politischen Entscheidungen, welche sie unmittelbaren berühren, wahrnehmen. Denn seit der UNCED-Konferenz 1992 in Rio de Janeiro wird versucht, das politische Handeln an dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zu orientieren. Dass die globale Verständigung allerdings bspw. erst 2014 inhaltlich in der Tourismusstrategie Schleswig-Holsteins Beachtung findet, lässt lange und mühsame Verwaltungswege vermuten.

Zusammenfassend kann bezüglich der Forschungsfrage festgehalten werden, dass Politik, Unternehmen und Verbraucher gleichermaßen in der Pflicht stehen. Der Tourismus an der deutschen Nordsee befindet sich im nachhaltigen Wandel. Den einzelnen Systemakteuren ist die Notwendigkeit zur Kooperation und Koordination bereits bewusst, aber sie sind mit der Komplexität und

Dynamik noch überfordert. Durch die durchgeführte vereinfachte Darstellung des Systems: Nachhaltiger Tourismus an der deutschen Nordsee, konnte die vorliegende Arbeit insbesondere drei bisher vernachlässigte Bereiche herausarbeiten. Mehr Beachtung finden müssen zukünftig das Betriebliche Gesundheitsmanagement, das Umweltverhalten der breiten Masse und die transparente und unkomplizierte Kommunikation des nachhaltigen Angebots.

In Bezug auf die Unterfrage, ob es einen signifikanten Unterschied zwischen Nordseeküste und den bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln gibt, stellte die Arbeit teilweise eine andere Situation des nachhaltigen Tourismus auf den Inseln als an der Küste fest. Es wird davon ausgegangen, dass diese Unterschiede sich auf die allgemeine Heterogenität der Tourismusbranche zurückführen lassen. Da jede Destination einzigartig ist, beanspruchen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit keine allgemeine Gültigkeit. Jeder Ort muss separat erforscht werden; hierzu kann das verwendete Forschungsdesign übertragen werden.

5.2 Kritische Würdigung

Nachfolgend sollen das Vorgehen und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit differenziert betrachtet werden.

Zunächst sei positiv darauf hingewiesen, dass diese Forschungsarbeit ein aktuelles und auch zukünftig hochgradig relevantes Themenfeld adressiert. Eine nachhaltige Entwicklung in allen Bereichen stellt gegenwärtig und für zukünftige Generationen eine notwendige Entwicklung da, weil natürliche, nicht-regenerierbare Ressourcen knapp werden, das Müllvolumen steigt und der Klimawandel allgegenwärtig ist. Die Tourismusbranche stellt in diesem Zusammenhang eine ganz brisante Wahl des Untersuchungsobjektes dar, weil sie natürlich Mitverursacher ist, aber zugleich auch potentieller wichtiger Kooperationspartner für mehr Nachhaltigkeit sein kann.

Bei der Durchführung des Forschungsdesigns ist darauf geachtet worden, die methodischen Vorgaben einzuhalten und das alle hinzugezogenen Informationen belegt sind. Nichtsdestotrotz ist das Forschungsobjekt sehr komplex und im Rahmen dieser Arbeit nur von einer Person (mit begrenzter kognitiver Fähigkeit) analysiert worden. Darüber hinaus ist die Methodik der Systemaufstellung dafür bekannt, nicht in gleicher Art und Weise wiederholt werden zu können. Im Rahmen des vorgegebenen Umfangs sind die Ergebnisse zwar geprüft worden, aber aus den genannten Gründen wird von einer allgemeinen Gültigkeit abgesehen.

Gerade auch deshalb sind die Entstehung der Konstellationsanalyse und die qualitative Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Systemaufstellung ausführlich und schrittweise erklärt und somit offen gestaltet worden. Für eine bessere Repräsentativität sind die Ergebnisse des For-

schungsdesigns mit zwei Experten der Branche durchgesprochen worden. Die Objektivität der Interviews ist durch die zweckorientierte Verwendung von Interviewleitfäden, einem hohen Grad an Transparenz, dem Hinweis auf die Möglichkeit der Anonymisierung und die Einwilligung zur Verwendung der Inhalte des Interview Transkriptes gewahrt worden. Zudem sind die Inhalte auf Plausibilität und Validität geprüft und in Rücksprache mit den Experten angepasst worden. Da es sich bei der empirischen Überprüfung der Ergebnisse lediglich um einen objektiven Vergleich und die Möglichkeit von Ergänzungen des vorangestellten Forschungsdesigns durch Experten handelt, sind zwei Interviews ausreichend. Allerdings wären die Vergleiche in Hinblick auf die Unterfrage möglicherweise noch aussagekräftiger, wenn auch ein Experte der Nord- oder Ostfriesischen Inseln gewonnen hätte werden können.

Unabhängig davon, dass vielleicht eine größere Anzahl an Forschenden und mindestens ein weiterer Interviewpartner zu allgemeiner Gültigkeit und besseren Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Arbeit beigetragen hätten, verfolgt das Forschungsdesign eine klare und nachvollziehbare Argumentationslinie. Die einzelnen Abschnitte bauen aufeinander auf, die Inhalte werden durch Quellen belegt und Forschungs- und Unterfrage konnten beantwortet werden.

Die Spannungsfeldanalyse konnte die Komplexität des Sachverhalts reduzieren und vernachlässigte Aspekte der Nachhaltigkeit im deutschen Nordsee-Tourismus aufdecken. Als Nächstes ist es die Aufgabe weiterführender Forschung, unter anderem anhand der Ergebnisse dieser Arbeit, Handlungsempfehlungen und Leitlinien zu entwickeln, damit in der Praxis ein gemeinsamer Konsens entsteht. Hierbei gilt es die Homogenität und Dynamik der Branche zu beachten.

5.3 Implikationen für die Forschung

Da diese Arbeit ein Spannungsfeld untersucht und zahlreiche neue Hypothesen generiert hat, bieten die Ergebnisse viele Implikationen für die weitere Forschung.

Zunächst sollte überprüft werden, wieso die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen bisher die Ressourcenreproduktion, zumindest hinsichtlich der Ressource Personal, vernachlässigen. Liegt das tatsächlich an strukturellen Problemen oder sind sie sich der Relevanz ihrer Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg nicht bewusst? Sofern es sich um strukturelle Probleme handelt, die vom einzelnen Betrieb nicht behoben werden können, stellt sich die Frage, wer in der Pflicht steht und was nötig ist, um eine langfristige Verbesserung zu erreichen. Sollten die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen ihrer Verantwortung nicht nachkommen, wäre zu prüfen, wie man sie für das Thema sensibilisieren und motivieren kann.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Erkenntnisse der Systemaufstellung als nicht offensichtlich hilfreich bzw. lediglich als Bestätigung des eigenen Wissens empfunden wurden.

Diesbezüglich könnte es von Interesse sein, eine breit aufgestellte Umfrage unter nachhaltigen Betrieben der deutschen Nordsee durchzuführen, um die gesamte Branche auf Reflexionskompetenz zu prüfen. Hierzu könnte zunächst nach einer Selbsteinschätzung gefragt werden; danach könnten die Hypothesen vorgestellt und daraufhin erneut nach einer Selbsteinschätzung gebeten werden.

Da sich die befragten Experten uneinig darüber sind, ob die Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen über ein hinreichendes kompetentes Wissen ihrer Branche verfügen, sollte dieses ebenfalls, bspw. durch einen Online-Test, erforscht werden. Ein ähnliches Forschungsdesign könnte hilfreich in Bezug auf den Aufklärungsstand der Reisenden sein. Denn erst wenn die Kenntnisdefizite der Anbieter und der Kunden bekannt sind, können zielgerichtete Aufklärungsprogramme in Gang gesetzt werden.

Weiterhin ergibt sich Forschungsbedarf hinsichtlich des Spannungsfeldes in anderen Regionen. Denn die Unterfrage der vorliegenden Arbeit hat gezeigt, dass jede Region individuell betrachtet werden muss.

Im Rahmen der Politikwissenschaften kann die Umsetzung der globalen Verständigung im Zuge der UNCED-Treffen auf Landes- und Branchenebene hinsichtlich Mangelhaftigkeit und Umständlichkeit untersucht werden.

Schlussendlich sollte weiterführende Forschung stets die Entwicklung von Handlungsempfehlungen bzw. Leitlinien verfolgen, um Verwirrung unter den Akteuren zu reduzieren und dazu beizutragen, einen allgemeinen Konsens zu schaffen.

5.4 Implikationen für die Praxis

Eine wichtige Erkenntnis für die Praxis ist es, dass eine Spannungsfeldanalyse nichts verändert! Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen, worin die Lösung des Problems bestehen kann, aber gelöst wird jedes Problem in der täglichen Praxis.³²¹

Deshalb sind die Betriebe und Institutionen im deutschen Nordsee-Tourismus aufgefordert, sich abseits des alltäglichen Geschäftsbetriebs für die Hypothesen zu öffnen und die eigenen Handlungen zu reflektieren.

Im Speziellen sind Veränderungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Umweltverhalten der breiten Masse und der transparenten und unkomplizierten Kommunikation des nachhaltigen Angebots in der Praxis vorzunehmen. Politik und Unternehmen müssen Lösungen für ein besseres Mitarbeitermanagement finden und dieses konsequent umsetzen. Darüber hinaus ist bei

³²¹ Vgl. Bierl (2006), S. 37

den Kunden ein Bewusstsein für das Privileg des Reisens zu entwickeln, das an ein verantwortungsvolles Umweltverhalten appelliert.³²² Denn schon durch die Sensibilisierung der Reisenden für das Thema können negative Auswirkungen von Tourismus vermieden oder zumindest minimiert werden.³²³ Bis sich die Allgemeinheit für nachhaltige Angebote interessiert, sollten Betriebe ihr Angebot zielgruppengerecht ausbauen und kommunizieren.

³²² Vgl. Becker/Job/Witzel (1996), S. 165

³²³ Vgl. Kirstges (1995), S. 128

Literaturverzeichnis

- Adamowicz, J. (2009): Naturschutz und Tourismus - eine Kooperation mit Zukunft im Rahmen nachhaltiger Regionalentwicklung, Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- ARE - Bundesamt für Raumentwicklung (2012): Tourismus und Nachhaltige Entwicklung - Gute Beispiele und Aktionsmöglichkeiten, BBL Vertrieb Publikationen, Bern.
- Becker, C., Job, H., Witzel, A. (1996): Tourismus und nachhaltige Entwicklung - Grundlagen und praktische Ansätze für den mitteleuropäischen Raum. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- BfN - Bundesamt für Naturschutz (1997): Biodiversität und Tourismus - Konflikte und Lösungsansätze an den Küsten der Weltmeere, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg.
- BfN - Bundesamt für Naturschutz (2015): Sanfter Tourismus, URL, http://www.bfn.de/0323_itiesanft.html, Abruf vom 12. September 2016
- Bierl, J. (2006): Balance-orientiertes Vertriebscoaching - Mit der systemischen Aufstellungsmethode mehr Erfolg für Finanzverkäufer, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
- BMUB - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2015): Hannelore Elsner und Hannes Jaenicke leihen ihre Stimme der Natur, URL, <http://www.bmub.bund.de/presse/pressemitteilungen/pm/artikel/hannelore-elsner-und-hannes-jaenicke-leihen-ihre-stimme-der-natur/>, Abruf vom 09. September 2016
- Brink, A. (2007): Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten - Im Bachelor-, Master- und Diplomstudium, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Bruns, E., Köppel, J., Ohlhorst, D., Schön, S. (2007): Konstellationsanalysen als Brückenkonzept für die Innovationsforschung, in: Hof, H., Wengenroth, U. (Hrsg.): Innovationsforschung - Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven, LIT Verlag Dr. W. Hopf, Hamburg, S. 143 -159.
- Büttner, D. (2016): Interview mit dem Verfasser am 29. Juli 2016 in Emden.
- Deutscher Bundestag (1998): Abschlußbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung, URL, <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>, Abruf vom 01. September 2016
- Dickhut, H. (2015): Tourismus und Biodiversität, in: Rein, P., Strasdas, P. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München, S. 89-126.
- Dithmarschen Tourismus e.V. (2016): Werde Nachhaltigkeits und EE-Scout im nordsee* - Tourismus!, URL, http://tourismuscluster-sh.de/wAssets/docs/veranstaltungen/Weiterbildungsbroschuere_Nachhaltigkeits-_und_EE-Scouts_01.pdf, Abruf 29. Oktober 2016
- Dörenbach, W. (1982): Bounded Rationality, Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

- DTV - Deutscher Tourismusverband e.V. (2016): Praxisleitfaden - Nachhaltigkeit im Deutschlandtourismus Anforderungen I Empfehlungen I Umsetzungshilfen, DTV - Deutscher Tourismusverband e.V. (Hrsg.), Berlin.
- Eisenstein, B., Rosinski, A. (2007): Ökonomische Effekte des Tourismus, in: Becker, C., Hopfinger, H., Steinecke, A.(Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus - Bilanz und Ausblick, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 805-814.
- Ellenberg, L., Scholz, M., Beier, B. (1997): Ökotourismus - Reisen zwischen Ökonomie und Ökologie, Spektrum Akademischer Verlag GmbH, Heidelberg/Berlin/Oxford.
- Faschingbauer, M. (2013): Effectuation - Wie erfolgreiche Unternehmen denken, entscheiden und handeln, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft . Steuern . Recht GmbH Stuttgart.
- Freimann, J. (2013): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit - wie geht denn das?, in: BMUB - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.): Jahrbuch 2013|2014 Nachhaltige Ökonomie - Im Brennpunkt: Nachhaltigkeitsmanagement, Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, Marburg, S. 155-174.
- FUR - Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (2014): Abschlussbericht zu dem Forschungsvorhaben: Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus im Rahmen der Reiseanalyse, in: RA - Reiseanalyse, Berichtsstand September 2014, Kiel.
- Garbe, C., Pröbstl, U., Meyer, M., Räth, B. (2005): Natura 2000 und nachhaltiger Tourismus in sensiblen Gebieten - Empfehlungen zum Management des Tourismus, in Natura 2000 - Gebiete im Sinne einer nachhaltigen Tourismusedwicklung, BfN - Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.), Bonn.
- Gardizi, F. (2009): Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit, URL, <https://www.unesco.de/bildung/bis-2009/geschichte-der-nachhaltigkeit.html>, Abruf 12. September 2016
- Gätje, C. (2016): Interview mit dem Verfasser am 03. August 2016 in Tönning.
- Gätje, C., Babinsky, M. (2008): Nationalpark Wattenmeer und Tourismus - Erfolgreiche Kooperation für Mensch und Natur, in: Eilzer, C., Eisenstein, B., Arlt, W. G. (Hrsg.): National Parks and Tourism - Answers to a Global Question from the International Competence Network of Tourism Management (ICNT), Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung, München, S. 59-82.
- Gläser, D. J., Laudel, D. G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Göllinger, T. (2012): Systemisches Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement, Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH, Marburg.
- Hartung, H. (2016): Interview mit dem Verfasser am 29. Juli 2016 in Emden.

- Homp, C. (2008): Allgemeine Trends im touristischen Angebot am Beispiel von Schleswig-Holstein, in: von Rohr, G. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee - Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Landes- und Regionalentwicklung, VSB Verlagsservice Braunschweig GmbH, Hannover, S. 28-40.
- Homp, C., Schmidt, C., Seitz, A., Stellfeldt-Koch, C. (2008): Küstentourismus in Norddeutschland - Daten und Fakten, in: von Rohr, G. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee - Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Landes- und Regionalentwicklung, VSB Verlagsservice Braunschweig GmbH, Hannover, S. 1-17.
- Job, H., Vogt, L. (2007): Freizeit/Tourismus und Umwelt - Umweltbelastungen und Konfliktlösungsansätze, in: Becker, A., Hopfinger, H., Steinecke, C. (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus - Bilanz und Ausblick, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 851-864.
- INVENT - Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt (2005): Traumziel Nachhaltigkeit, Verbundpartner INVENT (Hrsg.), o. O.
- Job, H., Woltering, M., Harrer, D. B. (2009): Regionalökonomische Effekte des Tourismus in deutschen Nationalparks, in: BfN - Bund für Naturschutz (Hrsg.): Reihe Naturschutz und Biologische Vielfalt 76, Landwirtschaftsverlag, Bonn.
- Kaiser, R. (2014): Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Kietzmann, A. (2016): "Wenn es mehr kostet, ist es nicht nachhaltig", in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 01, S. 48-50.
- Kirstges, P. (1995): Sanfter Tourismus - Chancen und Probleme der Realisierung eines ökologieorientierten und sozialverträglichen Tourismus durch deutsche Reiseveranstalter, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag GmbH, München.
- Kolf, C. (2006): Meeres- und Küstentourismus, EUCC - Die Küsten Union Deutschland e. V. (Hrsg.), Usedom.
- Kolodej, C. (2016): Strukturaufstellungen für Konflikte, Mobbing und Meditation, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kreisel, W. (2007): Trends in der Entwicklung von Freizeit und Tourismus, in: Becker, A., Hopfinger, H., Steinecke, C. (Hrsg.): Geographie der Freizeit und des Tourismus - Bilanz und Ausblick, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 74-85.
- Kreus, A., von der Ruhren, N. (2006): Freizeitgestaltung im Spannungsfeld von Landschaftszerstörung und -bewahrung: Beispiel Alpentourismus, in: Kreuz, A., von der Ruhren, N. (Hrsg.): TERRA Erdkunde - Räume und Strukturen, Klett Verlag, o.O., S. 102-109.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., Stefer, C. (2007): Qualitative Evaluation - Der Einstieg in die Praxis, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Kuhnt, S. (2015): Reisen mit Herz und Verstand - "Faireisen" geht nur gemeinsam, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 01, S. 8-11.
- Kuhnt, S. (2016): Ferien zwischen Roggen und Radieschen, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 02, S. 58-63.
- Lietsch, F. (2016): Reif für die Insel? - Traumurlaub mit gutem Gewissen, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider Magazin, Quartal 01, S. 62-68.
- LKN-SH - Landesbetrieb für Küstenschutz, Nationalpark und Meeresschutz Schleswig-Holstein (2014): Mehrwert Natur - Ein Gewinn für alle: Nationalpark, Weltnaturerbe und Tourismus, LKN-SH / Nationalparkverwaltung (Hrsg.), o. O.
- Loske, R. (2016): Wie neue Lebensstile die Umwelt entlasten - Wachstum oder Resilienz?, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 01, S. 92-93.
- Marriott International (2014): 2014 Sustainability Report, Bethesda: Marriott International Inc. (Hrsg.), o.O.
- mascontour GmbH (2015): Untersuchung deutscher Tourismusdestinationen zum Nachhaltigen Tourismus - Gesamtstudie, mascontour GmbH (Hrsg.), Berlin.
- Mieg, H., Brunner, B. (o. J.): Experteninterviews (MUB Working Paper 6) - Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen, ETH Zürich, Zürich.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (2014): Tourismusstrategie Schleswig-Holstein 2025, Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Technologie des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.): o. O.
- Moritz, C. (2011): Die Feldpartitur - Multikodale Transkription von Videodaten in der Qualitativen Sozialforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Müller, H. (2007): Tourismus und Ökologie - Wechselwirkungen und Handlungsfelder, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Müller-Christ, G. (2007): Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Managementrationalitäten, in: Müller-Christ, G., Arndt, L., Ehnert, A. (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche - Eine Managementperspektive, LIT Verlag, Hamburg, S. 13-57.
- Müller-Christ, G. (2014): Nachhaltiges Management - Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten, 2. Aufl., Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Müller-Christ, G. (2016): Wie kann das Neue anders in die Welt kommen? Systemaufstellungen in der universitären Lehre, in: Weber, G., Rosselet, C. (Hrsg.): Organisationsaufstellungen - Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg, S. 285-299.
- Müller-Christ, P., Hußmann, G. (2015): Forschendes Lehren und Lernen mithilfe von Systemaufstellungen und systemischen Visualisierungen im Bachelorstudiengang

- Betriebswirtschaftslehre, in: Resonanz - Magazin für Lehre und Studium an der Universität Bremen, SoSe 2015, S. 41 - 45.
- Müller-Christ, P., Klein, P., Limberg-Strohmaier, S. (2015): Unsichtbare Hindernisse mit Systemaufstellungen erkennen und begegnen, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 01, S. 110-113.
- Nationalpark Wattenmeer (2011): Neue Partner für das Wattenmeer, URL, <http://www.nationalpark-wattenmeer.de/node/1485>, Abruf vom 06. Oktober 2016
- Nationalpark Wattenmeer - sh (o.J.): Kontakt, URL, <http://www.nationalpark-wattenmeer.de/schleswig-holsteinisches-wattenmeer/service/kontakt>, Abruf am 09. Oktober 2016
- Ohlhorst, D., Kröger, M. (2015): Konstellationsanalyse: Einbindung von Experten und Stakeholdern in interdisziplinäre Forschungsprojekte, in: Niederberger, M., Wassermann, S. (Hrsg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Springer VS, Wiesbaden, S. 95 - 116.
- Pardon, K. (2016): Reisen Sie Sinn-voll? - Kai Pardon, Pionier des sanften Reisens. (F. Lietsch, Interviewer), in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 01, S. 70/71.
- Polt, W., Rimser, D. (2011): Aufstellungen mit dem Systembrett - Interventionen für Coaching, Beratung und Therapie, 3. Aufl., Ökotopia Verlag, Münster.
- PROWAD - Protect & Prosper Sustainable Tourism in the Wadden Sea (2013): Gästebefragung "Weltnaturerbe Wattenmeer und nachhaltiger Tourismus" 2013 - Zusammenfassung der Ergebnisse, Nationalparkverwaltung Niedersächsisches Wattenmeer und LKN-SH / Nationalparkverwaltung (Hrsg.), Wilhelmshaven und Tönning.
- Pulido-Fernández, J. I., Andradas-Caldito, L., Sánchez-Rivero, M. (2015): Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? - Evidence from an international empirical study, in: Journal of Sustainable Tourism, Vol. 23 No. 1, S. 47-64.
- Pumpa, K. (2012): Urlaub und Meer: Die Kreuzfahrt im Spannungsfeld von Trendreisen und nachhaltigem Tourismus: Eine betriebswirtschaftliche Studie, Diplomica Verlag, Hamburg.
- Reichertz, J., Englert, C. J. (2011): Einführung in die qualitative Videoanalyse, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Rosner, S. (2007): Systemaufstellung als Aktionsforschung - Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven, Rainer Hopp Verlag, München und Mehring.
- Schmied, M., Götz, K., Kreilkamp, E., Buchert, M., Hellwig, T., Otten, S. (2009): Traumziel Nachhaltigkeit - Innovative Vermarktungskonzepte nachhaltiger Tourismusangebote für den Massenmarkt, Physica-Verlag, Heidelberg.

- Schrader, D., Hoffmann, A. (2015): Für Unternehmen und Natur - Firmengelände als Hort der Vielfalt, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften, Quartal 01, S. 100-102.
- Simon, H. A. (2008): Introductory Comment, in: Simon, H. A., Egidi, M., Viale, R., Marris, R. (Hrsg.): Economic, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution, Edward Elgar Publishing, Cheltenham und Northampton, S. 3-7.
- Sonnenberg, D., Sietz, P., Wrenger, P. (2008): Nachhaltigkeit, Wissenschaftlicher Verlag Harri Deutsch GmbH, Frankfurt am Main.
- Soteriou, E. C., Coccossis, H. (2010): Integrating Sustainability into the Strategic Planning of National Tourism Organizations, in: Journal of Travel Research, 49(2), S. 191-205.
- Spanowsky, H. (2016): Interview mit dem Verfasser am 03. August 2016 in Tönning.
- Sparrer, I. (2009): Systemische Strukturaufstellungen - Theorie und Praxis, 2. Aufl., Carl-Auer Verlag, Heidelberg.
- Sparrer, I. (2010): Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen, 2. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.
- Sparrer, I., Varga von Kibéd, M. (2010): Klare Sicht im Blindflug - Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.
- Stecker, B., Oldenbourg, C. (2013): Freizeit und Nachhaltigkeit - Duell oder Duett?, in: Freericks, R., Brinkmann, D. (Hrsg.): Lebensqualität durch Nachhaltigkeit? - Analysen . Perspektiven . Projekte, Institut für Freizeitwissenschaft und Kulturarbeit e.V., Bremen, S. 15-36.
- Strasdas, W. (2015a): Einführung Nachhaltiger Tourismus, in: Strasdas, W., Rein, H. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München, S. 11-24.
- Strasdas, W. (2015b): Herausforderungen an den nachhaltigen Tourismus, in: Strasdas, W., Rein, H. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München, S. 39-88.
- Strasdas, P. D., Balàs, M. (2015): Nachhaltiges Tourismusmanagement, in: Strasdas, W., Rein, H. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München, S. 231-272.
- Tisdell, C., Wilson, C. (2012): Nature-based Tourism and Conservation - New Economic Insights and Case Studies, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham und Northampton.
- UNCED - United Nations Conference on Environment and Development (1992): Agenda 21 - Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung, UNCED (Hrsg.), Rio de Janeiro.

- UNEP and UNWTO - United Nations Environment Programme and United Nations World Tourism Organization (2005): Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers, United Nations Environment Programme (Hrsg.), Paris.
- Varga von Kibéd, M., Sparrer, I. (2003): Ganz im Gegenteil - Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen, 4. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg.
- Viest, D. (2015): Die Gemeinwohlbilanz - Innovationsschub für Unternehmen und Gemeinschaft, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften - Das Entscheider-Magazin, Quartal 01, S. 78-83.
- von Rohr, G. (2008): Nachhaltige Tourismusentwicklung als Anforderung an Landes- und Regionalplanung - das Beispiel der deutschen Nordsee- und Ostsee, in: von Rohr, G. (Hrsg.): Nachhaltiger Tourismus an Nord- und Ostsee - Steuerungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten der Landes- und Regionalplanung, VSB Verlagsservice Braunschweig GmbH, Hannover, S. VI-VIII.
- Wassermann, D. (2013): Sozialökologische Verantwortung von Freizeitunternehmen am Beispiel eines Reisekonzerns?!, in: Freericks, R., Brinkmann, D. (Hrsg.): Lebensqualität durch Nachhaltigkeit? - Analysen . Perspektiven . Projekte, Institut für Freizeitwissenschaft und Kulturarbeit e.V., Bremen, S. 263-276).
- Wassermann, S. (2015): Das qualitative Experteninterview., in: Niederberger, M., Wassermann, S. (Hrsg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 51 - 67.
- WCED - World Commission on Environment and Development (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford University Press, Oxford.
- Weaver, D., Lawton, L. (2010): Tourism Management, 2. ed., John Wiley & Sons Australia Ltd, Milton Qld.
- Wensing, J. (2015): Systemik, Achtsamkeit und Demut: Notwendige Denkweisen für eine nachhaltige Entwicklung?, in: Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.): Bremen: E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management, Nr. 2., Bremen.
- Wien, A., Franzke, N. (2014): Unternehmenskultur - Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Wimmer, R., Gebauer, A. (2007): Potenziale der Aufstellungsarbeit aus Sicht der systemischen Organisationsberatung, in: Groth, T., Stey, G. (Hrsg.): Potenziale der Organisationsaufstellung - Innovative Ideen und Anwendungsbereiche, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg, S. 209-229.
- WWF Deutschland (2013): Nachhaltiger Tourismus - Natur erleben und schützen, WWF Deutschland (Hrsg.), Berlin.

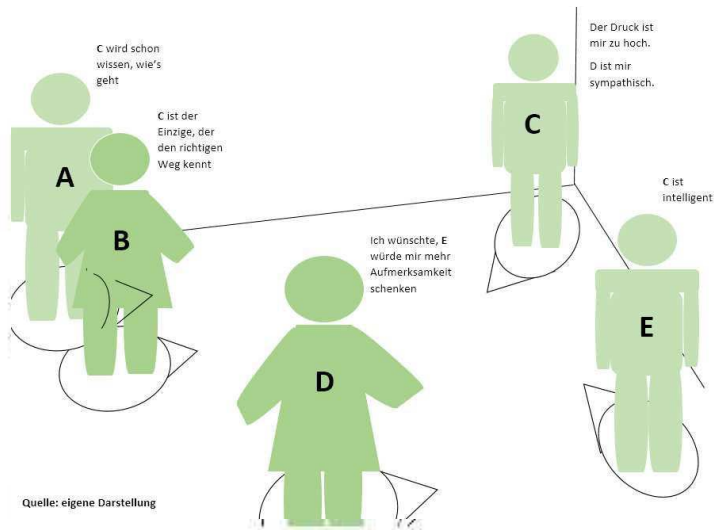
WWF Deutschland (2015): Lernwerkstatt Weltnaturerbe - Nachhaltiger Tourismus im Wattenmeer, WWF Deutschland (Hrsg.), Berlin.

Zimmermann, W. (2007): "Ach so groß ist der Markt", in: Rosner, S. (Hrsg.): Systemaufstellung als Aktionsforschung - Grundlagen, Anwendungsfelder, Perspektiven, Rainer Hampp Verlag, München und Mehring.

Anhang-Verzeichnis

Anhang 1: Elektronischer Flyer „Einladung zur Systemaufstellung“	1
Anhang 2: Aufstellungspartitur der Systemaufstellung	3
Anhang 3: Interviewleitfaden Herr Hartung (und Frau Dr. Büttner)	42
Anhang 4: Interviewleitfaden Frau Dr. Gätje (und Herr Spanowsky)	45
Anhang 5: Transkript des Interviews mit Herrn Hartung (und Frau Dr. Büttner)	48
Anhang 6: Transkript des Interviews mit Frau Dr. Gätje (und Herrn Spanowsky)	49
Anhang 7: Einwilligungserklärung	50

Anhang 1: Elektronischer Flyer „Einladung zur Systemaufstellung“



30. JUNI 2016

NACHHALTIGER TOURISMUS AN DER DEUTSCHEN NORD- UND OSTSEEKÜSTE

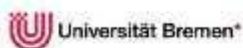
Eine Systemaufstellung als Orientierungshilfe

Das Spannungsgefüge von Tourismus = Verbrauch \neq Nachhaltigkeit, u. a. als Chance für die Biodiversität in der Norddeutschen Küstenregion?

Die Komplexität und Dynamik des Systems erfordert die Kommunikation und Koordination aller beteiligten touristischen Akteure und den Blick auf relevante, nicht menschliche Elemente.

Diesen Sachverhalt möchte ich visualisieren, um neue Blickwinkel zu eröffnen, überraschende Erkenntnisse zu gewinnen und Orientierungshilfen für touristische Betriebe an der deutschen Nord- und Ostseeküste zu generieren.

Seien Sie Beobachter der dreidimensionalen Darstellung im Raum, steuern Sie Ihren Input zu der Ergebnisinterpretation bei und Entdecken auch Sie, wie vielfältig sich die Elemente des Systems eigentlich verhalten können.



DONNERSTAG
09:30-13:00 UHR

WILHELM-HERBST-STR.
28359 BREMEN

IM RAHMEN DES
MASTERSTUDIENGANG
'WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE'
DER FB 07 & 11
DER UNIVERSITÄT
BREMEN

WISSENSCHAFTLICHE
DATENERHEBUNG IM
RAHMEN EINER
MASTERARBEIT

BEI INTERESSE
KÜNDIGEN SIE SICH
BITTE ÜBER DIE UNTEN
AUFGEFÜHRTE E-MAIL
ADRESSE AN

GWEN SCHREIBER

Kontaktinfor-
mationen
hier entfernt

www.wiwi.uni-bremen.de/gmc/systemaufstellung.html

Anhang 2: Aufstellungspartitur der Systemaufstellung

Beschreibung der Elemente:

Einkommen:

Das Einkommen bezeichnet die Höhe der erwirtschafteten Erträge auf Landes-, Bundes-, Regions- und Betriebsebene.

Naturschutz:

Mit Naturschutz ist das nachhaltige Handeln zur Förderung der Biodiversität, Erhaltung natürlicher Ressourcen, Beibehaltung der Trink- und Badewasserqualität sowie die Pflege von Strand- und Dünen gemeint.

Ressourceneinsparung:

Ressourceneinsparung beinhaltet den Einsatz und die sparsame Nutzung von natürlichen und personellen Ressourcen (z. B. Regenerative Energien, ökologische Lebensmittel, Wasser, Papier) und die Minimierung des Einsatzes von Nicht-natürlichen Ressourcen (z. B. Ökostrom, umweltschonende Mobilität).

Ressourcenreproduktion:

Die Ressourcenreproduktion legt Wert darauf, dass Ressourcen wie eine Art Kreislauf behandelt werden. Verbrauch und Wiederaufbau von Ressourcen bildet eine Art Vernetzung (Bspw. Wiederverwertung von Altpapier, Anbau von Obst- und Gemüse, Kläranlagen, Betriebliches Gesundheitsmanagement).

Küstenregion/Insel:

Die Küste und später die Insel, steht für die deutsche Nordseeküste und die bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln.

Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen:

Nachhaltige Tourismuseinrichtungen sind Bio-Hotels, Nachhaltige Campingplätze, nachhaltige Natur- und Erlebnisanbieter, ökologisch verträgliche Pauschalreiseanbieter, umweltschonende Mobilität, regional und ökologisch kochende Restaurants etc.

Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen:

Alle Angestellten einer nachhaltigen Tourismuseinrichtung

Lokale Bevölkerung:

Die Menschen, die an der deutschen Nordseeküste oder auf einer der bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln leben.

Lokale Wirtschaft:

Mit lokaler Wirtschaft ist jegliche Art von Dienstleistern, Einzelhändlern oder Lieferanten die wirtschaftlich an der deutschen Nordseeküste oder auf einer der bewohnten Nord- und Ostfriesischen Inseln ansässig und aktiv sind gemeint.

Tourist Nordseeküste/Nordseeinsel:

Als relevante Touristen für die Nordseeküste und -inseln zählen unter dem Begriff "Tourist Nordseeküste und Tourist Nordseeinsel" der 1) Badetourist, 2) Wassertourist, 3) Gesundheitstourist, 4) Campingtourist, 5) Radtourist, 6) Landurlauber und 7) Tagesausflügler

Tourismusinstitutionen:

Die Tourismusinstitutionen in der Systemaufstellung umfasst Politik und Verwaltung, Tourismusorganisationen & -marketing der Region, Bund & Länderregularien, Europäische Charta, Zertifizierungssysteme, Verbände (Tourismus und Naturschutz) und Destinationsmanagementorganisationen (DMO).

Dynamische Kalibrierung:

Bei jeder Bewegungen/Veränderung der Position

Bei jeder Aussage

Körperhaltung/Veränderung von Körperteilen

Mimik/Gesichtsausdruck/Augen



Zeilenbeschriftung:

Aufstellungspartitur
Aufstellungsbild
Zeit
Abschnitt
Phase
Schlüsselsequenz
Aufstellungsleiter (GMC)
Einkommen (1)
Naturschutz (2)
Ressourceneinsparung (3)
Ressourcenreproduktion (4)
Küstenregion/Insel (A)
Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen (B)
Mitarbeiter der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen (C)
lokale Bevölkerung (D)
lokale Wirtschaft (E)
Tourist
Nordseeküste/Nordseeinsel (F)
Tourismusinstitutionen (G)
Überraschungsfeld
Intuitionsfeld
Selbstbeobachtung

02:26	03:01	03:20	03:40	03:57
I	I	I	I	I
Übertragungsphase	Übertragungsphase	Übertragungsphase	Platzsuche	Platzsuche
Aufstellungsleiter stellt 1,2,3 & 4 symmetrisch im Raum auf.	Aufstellungsleiter überträgt A die Aufgabe des freien Elementes. A darf sich immer frei bewegen und sich melden, wenn Sie etwas sagen möchte. Wenn's geht außen rum, aber wenn das Bedürfnis besteht sich mitten rein zustellen ist das auch o.k.	Aufstellungsleiter bittet B und C sich zunächst im Stuhlkreis hinzusetzen.	Aufstellungsleiter lädt die Elemente D, E, F & G ein, sich im Spannungsraum einen Platz zu suchen.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.
xxx			Beobachtet zunächst die anderen Elemente, ehe Sie sich in Richtung 4 orientiert	Testet den Platz zwischen 1 & 4 aus
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	Positioniert sich deutlich neben 2, mit Tendenzen zur 3	Entfernt sich von 2, sucht die Nähe zur 3 und dem Spannungsgefüge zwischen 1 & 3
xxx	xxx	xxx	Positioniert sich mittig, mit Tendenzen zur 4	Orientiert sich weg von der 4, näher zu 1 & 3, nachdem G seine Position verändert hat
xxx	xxx	xxx	Orientiert sich zunächst nah an 1, geht dann aber näher auf 4 zu	Positioniert sich neben 2, mit Tendenzen zur 3. Nachdem D diesen Platz verlassen hat.
xxx	xxx	xxx	Positioniert sich deutlich neben 3, mit Tendenzen zur 1	Positioniert sich zwischen 2 & 4

04:10	04:14	04:30	04:52	06:00
I	I	I	I	I
Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter fragt die Elemente D - G, wie klar Sie auf einer Skala von 1 - 10 Ihren Platz gefunden haben. A wird nach einem ersten Impuls gefragt, ob es irgendein Bild im Kopf hat, welche Haltung A im Augenblick hat.	Der Aufstellungsleiter fragt, wie das Bild für 1 aussieht
				Ja, also kann ich genauso wiedergeben wie A gesagt hat. Also es waren öfters mal Elemente mehr in der Mitte und dann hatte ich so das Gefühl 'Oh, es bewegt sich hier was' das fand ich auch viel harmonischer. Und jetzt ist es sehr, als würden alle warten bis Sie nun so in die Zirkusarena so rein dürfen und irgendwas fehlt noch, dass Sie rein dürfen.
Testet den Platz zwischen 1 & 3 aus, nachdem D diesen Platz verlassen hat.	Orientiert sich zunächst zur 3, geht dann aber weiter zur 2. Geht wieder zwei Schritte, in Richtung 3, von 2 weg.	Positioniert sich zwischen 1 & 3	Verwunderung, also ich hätte definitiv das Geschehen mehr in der Mitte vermutet und äh energetischer, nicht so zurückhaltend.	
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Positioniert sich zwischen 1 & 4	Geht einmal die waagrecht von 4 zu 3 entlang, bis Sie sich schließlich, mit Tendenzen zur 3, zwischen 2 & 3 positioniert.	Positioniert sich wieder deutlich neben 2, zwischen 2 & 3	8	
Geht einen Schritt vor und gleich wieder einen Schritt zurück, als F sich bewegt	Geht auf die Position von G zu, als dieser die Position verlässt. Hält jedoch inne als F sich im Spannungsgefüge von 2 & 4 positioniert. Dann macht E einen Schritt nach rechts, womit Sie im Spannungsgefüge von 1 & 4 leicht mittig steht.	Geht einen Schritt näher zur Mitte, will dann wieder zurück gehen, aber weil G sich bereits zwischen 1 & 4 gestellt hat hält Sie inne und findet Ihren Platz leicht mittig, im Spannungsgefüge von 2 & 4.	7	
Entfernt sich von der 2. Orientiert sich stärker zur 3	Geht in Richtung 3, kehrt allerdings sofort um als auch A zur 3 geht. Stellt sich leicht vor die 2, nachdem A Ihr zur 2 gefolgt ist. Als E ein Schritt i.d.R. des Spannungsgefüges von 1 & 4 macht positioniert Sie sich zwischen 2 & 4.	Stellt sich zunächst vor D, als D sich dann neben 2 positioniert geht Sie zwei Schritte zurück um links neben D zu stehen.	7	
Geht zwei Schritte auf die 4 zu	Geht zurück in das Spannungsgefüge von 1 & 3, mit starker Tendenz zur 1	Positioniert sich zwischen 1 & 4	7	

	Hartung: Ganz interessant sind hier G und 1. Beide haben eine gleiche Fokussierung. Denn G ist darauf gepolt und hat ein Problem mit nicht reifen, sich in der Entwicklung befindenden Elementen (B)			
	Es würde mich interessieren, welchen Stellenwert das Thema Nachhaltigkeit heute für Tourismusinstitutionen hat			

06:30	07:00	07:28	08:28	09:25
I	I	I	I	I
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Naturschutz möchte die Elemente lieber sehen, als Sie zu spüren				
Der Aufstellungsleiter fragt 2, wie es ganz intuitiv das wahrgenommen hat.	Der Aufstellungsleiter fragt, wie das für 3 aussieht.	Der Aufstellungsleiter fragt, wie 4 das Bild sieht.	Der Aufstellungsleiter fragt nach der Selbstwahrnehmung von D.	Der Aufstellungsleiter fragt D, ob das Elemente was Ihrer Meinung nach in die Mitte soll schon da ist.
<i>Also, ich habe so ein paar Mal das Gefühl gehabt, dass mir was zu nah auf die Pelle rückt und auch jetzt finde ich, ähm, schwierig, dass hier neben mir direkt etwas ist, was ich gar nicht im Blick habe. Ich würde mir wünschen auch, aus meiner Position, dass ich das Geschehen hier mehr in der Mitte sehen könnte.</i>				
	<i>Also, ich kann mich den Anderen anschließen, ich hätte auch die ganzen Elemente eher so mittig vermutet. Ehm, ich habe jetzt grade so ein bisschen das Gefühl, dass Alle sich so außen positioniert haben und nur darauf warten, dass ein Neues Element in die Mitte kommt, auf das sich dann alle stürzen können. Also ich habe eher so, eher so negative Energie ehm gespürt oder nehme ich hier grade war und auch eher so etwas aggressiv.</i>			
		<i>Hmmmm, also eher harmonisch. Ehm, aber harmonisch zwischen den Polen 1 & 2, ist so mein Eindruck. Ehm, also irgendwie spielt sich das auf der Achse ab gestikuliert mit den Händen, zwischen den Polen 1 & 2 und ich hatte äh gehofft, dass hier mehr auf dieser gestikuliert mit den</i>		

		Händen zwischen Pol 3 und sich Achse passiert. Und ähm, als F und G hier standen. Das ausgetestet haben konnte ich ganz gut diese Nähe vertragen. Das war angenehm, aber komischer Weise ist äh, obwohl E ganz nah dran steht, oder am nächsten zu Pol 4, ist da nicht so die Verbundenheit. Ja, also ich weiß zwar nicht genau, also mich irritiert, warum E da steht. Das halte ich noch nicht für so richtig stimmig.		
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Guckt kurz verlegen zur Seite, als 2 in Zusammenhang mit der Position von D, dass Adjektiv "schwierig" verwendet			Ehm, also ich fühle mich eigentlich ganz wohl. Ich war auch überrascht über diese Kreisform, quasi. Ich habe auch erwartet, dass Leute in die Mitte gehen, äh aber ich habe mich in der Mitte total unwohl gefühlt und habe dann sofort gemerkt, o.k. ich muss mich irgendwie zu einem Pol stellen. Da geht es mir besser. Ehm, hatte erst überlegt, also entweder bei Pol 2 oder bei Pol 3. Habe mich da eigentlich auch bei beiden ganz gut gefühlt und habe mich dann aber nochmal, in letzter Sekunde dafür entschieden, obwohl ich schon bei Pol 3 Stand zu Pol 2 zu gehen und bin jetzt hier eigentlich ganz zufrieden. Eigentlich wollte ich am liebsten weg von F zu Beginn, als wir dann so standen habe ich gemerkt, dass ist eigentlich so ganz gut. Ich fühle mich ganz stark, so umrandet von 2 und F. Ehm, äh genau, also ich fühle mich so gut am Rand, hätte aber eigentlich lieber, dass andere Elemente in der Mitte sind irgendwie.	Ehm, dass weiß ich nicht. Also ich habe da jetzt kein bestimmtes Element.
	Wendet den Blick von 3 ab, als 3 von negativer Energie spricht	signalisiert Nachdenklichkeit, indem die Augen kurz vom Gesicht von 4 abschweifen und der Mund zur Seite gezogen wird.		
	Guckt zum Boden, als 3 sich bzgl. Ihrer Vermutung zum Geschehen in der Mitte äußert.			
Der Naturschutz möchte die Elemente nicht so nah bei sich haben, weil er Sie dort nicht sieht. Was heißt in diesem Zusammenhang nicht nah bei sich haben? Was möchte der Naturschutz genau sehen?		Die Elemente orientieren sich stärker an der 1 & 2 Achse	Der lokalen Bevölkerung ist die Nähe zum Naturschutz sehr wichtig	
Das der Naturschutz sich schnell von einzelnen Elementen bedrängt gefühlt hat, könnte damit zusammenhängen das Nachhaltigkeit eine Art		Pijetlovic: 3 & 4 ist eher Wissenschaft und Forschung und damit kann die Praxis nicht viel anfangen?	Hartung: Bevölkerung und Nachhaltigkeit sind kein Widerspruch. Das wird manchmal so dargestellt, ist aber sehr polarisierend, weil nur	

Trend ist auf den viele Akteure versuchen aufzuspringen, doch laut Frau Büttner ist das Interesse am Naturschutz noch kein Garant dafür, dass die Umsetzung funktioniert. Dass der Naturschutz die Elemente im Blick haben möchte heißt für Frau Büttner auch, dass er von allen Elementen beachtet werden will.			ein Teil der Bevölkerung (Bauerntum/Landwirtschaft) nicht mit dem Naturschutz einhergeht. (Gänse, an der Nordseeküste fallen zweimal im Jahr ein und fügen den Bauern wirtschaftlichen Schaden zu	
Ist Nachhaltigkeit ein überhasteter Trend?		Mich würde das Verhältnis von Ressourceneinsparung : Ressourcenreproduktion in nachhaltig agierenden Tourismuseinrichtungen interessieren	Ist das an der Nordsee wirklich prozentual die Mehrheit der Bevölkerung?	

09:41	10:10	10:49	11:10	11:39
I	I	I	I	I
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt nach der Selbstwahrnehmung von F	Der Aufstellungsleiter fragt nach der Selbstwahrnehmung von E	Der Aufstellungsleiter fragt nach der Selbstwahrnehmung von G	GMC sagt, dass dies schon mal eine interessante Sache ist, dass alle erwarten eigentlich, dass irgendjemand sich in die Mitte stellt. Es will aber keiner tun in dem Fall. Gibt es eine Reaktion von A?	Der Aufstellungsleiter fragt A, mit wem A denn am meisten verbunden ist.
		schmunzelt, weil G nicht testen will was in der Mitte ist		
			Ja, ich denke das hört sich an, als wenn irgendjemand in die Mitte geht. Ich könnte das auch, aber ich glaube das wird nicht von mir verlangt.	Ich glaub mit F
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
		lacht, weil G nicht testen will was in der Mitte ist		
	Hmmm, also mich hat es auch gewundert, dass alle außen stehen und ich bin ja auch noch, bis relativ am Ende, darin rumgelaufen. Hätte, wäre auch, hätte mich in die Mitte gestellt, aber wollte dann nicht alleine stehen. Als sich dann diese Form gestikuliert mit Ihren Händen eine Art Kreis so ergeben hat,			

	dann war es für mich so, als wäre jetzt dieser letzte freie Platz, als müsste ich hier hin. Obwohl das gar nicht so zwangsläufig für mich so wäre. Also ich würde durchaus auch in die Mitte gehen. Ich wollte nur nicht in der Mitte stehen, weil ich dann das Gefühl hab, dass ich so auf dem Präsentierteller bin und alle sich so auf mich konzentrieren. <i>gestikuliert mit Ihren Händen, wie von außen alles auf die Mitte einwirkt. Und dann war es für mich, als müsste ich hier auf diesen letzten freien Platz gehen.</i>			
Also ich wollte gern zu Pol 2, aber das war irgendwie nicht so richtig gut, bis dann D dazukam und ehm, dadurch das D jetzt direkt neben Pol 2 steht, stehe ich hier jetzt richtig gut. Ich hatte auch irgendwie direkt so das Bild im Kopf, dass wir alle so um das Wasser herumstehen und irgendwie ist es nicht so cool da reinzuspringen, aber ich könnte das.				
		<i>Ich bin verwundert und skeptisch zu gleich, warum sich jetzt niemand in das System hingestellt hat. Ich stelle mir die Frage 'Warum?' 'Was ist da?' Aber ich selber würde das jetzt auch nicht gerne testen</i>		
Der Nordsee Tourist sucht die Nähe zum Naturschutz		Die Tourismusinstitutionen sind noch skeptisch, was den nachhaltigen Tourismus angeht.		Die Küste fühlt sich mit den Touristen der Nordseeküste am stärksten verbunden
Der Nordsee Tourist ist gut aufgeklärt und weiß, dass es seinen Urlaubsort zu schützen gilt		Den Tourismusinstitutionen ist der wirtschaftliche Erfolg, durch Tourismus, der Region überaus wichtig. Die Region muss interessant und attraktiv für die Touristen sein. Das 'Neue' wird zunächst misstrauisch beäugt, bevor bspw. neue Verordnungen, festgelegte Abläufe oder vorhandene Auflagen geändert werden.		Die Küste muss sich der wirtschaftlichen Abhängigkeit von den Touristen, für die Region, bewusst sein.
Ist der Standard Nordseetourist aufgeklärt? Wie viel Zeit und Geld wird in die Aufklärung der Touristen investiert? Gibt es Zahlen, die ein Wachstum der Nachfrage an nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordsee belegen?		Ich frage mich, ob Tourismusinstitutionen auf Dynamiken, wie einen neuen Trend, möglicherweise wegen ihrer zahlreichen Regularien und langer betriebsübergreifende Kommunikationswege, nicht schnell genug reagieren können.		

11:50	12:06	12:42	13:10	13:16
I	I	I	I	I
Dialogphase	Platzsuche/Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt die Pole, ob Sie noch einen Impuls haben zu dem was gesprochen worden ist.	Der Aufstellungsleiter schiebt E ein Stück weiter in die Mitte und Fragt E, wie es sich dabei fühlt.	Der Aufstellungsleiter fordert E auf, die beste Blickrichtung in der Mitte für sich zu finden.	Der Aufstellungsleiter fragt, für wen es einen großen Unterschied macht, wenn E in die Mitte geht	Der Aufstellungsleiter fragt, was die neue Position von E mit A macht.
Kein Impuls	Guckt E an	Sucht den Blickkontakt mit E	Meldet sich, allerdings erst nachdem A sich gemeldet haben.	
Kein Impuls	Guckt E an	Sucht den Blickkontakt mit E		
Kein Impuls	Guckt E an	Sucht den Blickkontakt mit E		
Kein Impuls	Guckt E zunächst auch an, legt dann aber den Kopf zur Seite und blickt links an E vorbei	Sucht den Blickkontakt mit E	Meldet sich.	
	Guckt E an	Sucht den Blickkontakt mit E	Meldet sich, allerdings erst nachdem F sich gemeldet hat.	Fühlt sich nicht richtig an. Also da sollte was passieren, aber es ist nicht so, dass das System dafür ausgelegt ist, dass da einer so einen Fokus bekommt, sondern es sollte dynamischer sein.
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
	Guckt E an	D schaut einen Augenblick zum Boden, vermeidet den Blickkontakt, als E Sie das zweite Mal in Ihren Blick nimmt.		
	Geht in die Mitte des Systems Schaut sich ringsherum um. Ja, doch ich würde schon sagen, dass es o.k. ist und ich würde denken, dass das jetzt sozusagen ein Anfang ist und das danach vielleicht auch noch andere, also das ich das machen muss, weil dann kommen hinterher auch noch andere und dann wird das System vielleicht ein bisschen lebendiger.	E schaut sich ringsherum um Ich kann es nicht so genau sagen, aber diese Blickrichtung fand ich schon ganz gut. E schaut zu G, der zwischen den Polen 1 & 4 steht.		
	Guckt E an	Sucht den Blickkontakt mit E	Meldet sich, allerdings erst nachdem 4 sich gemeldet hat.	
	Guckt E an	Sucht den Blickkontakt mit E		
	E fühlt sich von den anderen Elementen in die Rolle des zuerst aktiv werdenden Elementes gedrückt	Sobald die lokale Wirtschaft aktiv wird und für Veränderungen bereit ist scheut die Bevölkerung den Blickkontakt.		Die Küste möchte nicht, dass die lokale Wirtschaft alleine in der Mitte steht.
	Solange sich keiner traut in den "Pool" zu springen und noch keine nachhaltigen Tourismuseinrichtungen im System existieren sieht sich die lokale Wirtschaft verpflichtet mit dem Thema Nachhaltigkeit umzugehen. Möglicherweise weil die lokale Wirtschaft den Trend zur Nachhaltigen Entwicklung im Rest von Deutschland als erstes mitbekommt (Veränderung der Nachfrage).	Möglicherweise führen veränderte Preise, Produkte oder Abläufe bei der Bevölkerung zunächst zu Unmut. Sie müssen sich noch daran gewöhnen, jetzt bspw. beim Bäcker um die Ecke einen Aufschlag für nicht genmanipulierte Weizenprodukte zu zahlen.		Die Küste kennt Ihre dynamische Mentalität und weiß, dass es mehr als die lokale Wirtschaft braucht um mit Ihr nachhaltig verträglich umzugehen.

--	--	--	--	--

13:32	13:53	14:07	14:35	14:57
I	I	I	I	I
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt, was die neue Position von E mit 1 macht.	Der Aufstellungsleiter fragt G, ob sich das richtige Element in die Mitte gestellt hat	Der Aufstellungsleiter fragt, was die neue Position von E mit 4 macht.	Der Aufstellungsleiter fragt 2, ob es eine Reaktion gibt.	Der Aufstellungsleiter fragt, was es mit D macht.
Ich finde das ganz schön und es war so ein bisschen, als E sich so bewegt hat macht kreisförmige Bewegungen mit dem Finger, so ein buhlen, wo guckt E jetzt hin. Also jeder - habe ich jetzt so empfunden - hat E angelächelt und wollte, dass E jetzt stehen bleibt. Ich finde es schön, dass E jetzt hier so zu uns dreien guckt. Deutet auf G, 4 und sich				
			Ja, ich denke die ganze Zeit darüber nach, ob ich jetzt hier auf dieser Stelle stehen bleiben muss. Oder ob ich mich nicht bewegen kann oder darf. Impuls sich verändern oder bewegen zu wollen	
		Ähm, ich finde das vollkommen ehrlich und richtig. Das ist jetzt für mich jetzt so eine Art ehm, ja Entwicklungsprozess von E. E ist ehrlich sich selbst gegenüber und ist bereit eine Entwicklung zu gehen. Äh, aber ich glaube, dass E da nur einen Platz vielleicht vorbereitet für ein anderes Element.		
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
				Also ich finde es ganz gut. Für mich persönlich, als Element, macht jetzt nicht so den großen Unterschied. Deswegen habe ich mich eben auch nicht gemeldet. Ehm, ich merk natürlich, dass es für das System einen Unterschied macht und äh, ich bin eigentlich ganz zufrieden damit. Auch, dass Sie in die Richtung guckt E zeigt von sich weg, in Richtung G

				finde ich auch eigentlich ganz gut so. Ich habe dann eher so das Gefühl, dass wir zeigt auf 2, F und sind so als dreier Einheit hinter Ihr stehen, also im positiven Sinne. Ehm, aber dennoch ist für mich diese Seite hier zeigt wieder auf 2, F und sich ganz zentral und deswegen macht es für mich an sich nicht so viel ausgemacht.
		E guckt 4 bei seiner Aussage die ganze Zeit in die Augen		
	Ich find's o.k. Es hätte sich bestimmt auch jedes andere Element in die Mitte stellen können.			
			Der Pol 2 möchte sich gerne inhaltlich verändern.	
			Hartung: Der Naturschutz hat sich schon verändert. Das dogmatische ist weg gegangen, in das pragmatische. Man sperrt nicht mehr aus. Man zieht keine Zäune mehr. Sondern man versucht durch Aufklärung, den Touristen, aber auch der Bevölkerung den Naturschutz nahe zu bringen (Verständnis für Wattwurm; brütende Vögel stören)	
			Ich frage mich, ob die Naturschutz Optionen an der Nordseeküste bereits ausgeschöpft sind oder gebe es da wissenschaftlich noch viel mehr entdecken?	

15:35	15:48	16:10	16:39	17:02
I	I	I	I	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Platzsuche
Der Aufstellungsleiter fragt, was die neue Position von E mit F macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, was 3 zu der neuen Position von E sagt	Der Aufstellungsleiter fragt, E wo der Unterschied zwischen dem E, das in der Mitte steht und dem E auf der alten Position, ist.	Der Aufstellungsleiter fragt das freie Element A, was es für einen Impuls hat.	Der Aufstellungsleiter bittet die Elemente B & C sich einen Platz im System zu suchen
	Ja, also für hat es auch schon so einen positiven Unterschied gemacht. Also ich freue mich jetzt irgendwie drauf. Ich habe das Gefühl, es ist ein Anfang für irgendwas oder ich habe eher das Gefühl, dass es in eine positive Richtung geht. Ich bin aufgeregt, was jetzt kommt.			
		Meldet sich, als E davon spricht, dass es glaubt, dass noch andere Elemente in die Mitte kommen.	Ich sehe es nicht als vorausschauendes System an, es wirkt irgendwie wie Krisenbewältigung, 'o.k., jetzt haben wir ein Problem. O.k. E ist im Fokus, E regelt das irgendwie und die Anderen schieben die Verantwortung an E ab. Ja, es ist kein vorausschauendes äh langlebiges System, wie es jetzt ist.	
xxx	xxx	xxx	xxx	Geht sehr zielstrebig in das Spannungsgefüge zwischen 1 & 4, mit Blick auf E. Fixiert E lange mit seinen Augen
xxx	xxx	xxx	xxx	Stellt sich im Spannungsgefüge von 2 & 4 auf.
			Schaut auf Ihre Füße, als A sagt, dass E von den anderen Elementen als Krisen-Bewältiger gesehen wird.	
		Hmm, ich würde sagen es hat sich ein Prozess in Gang gesetzt, aber ich würde auch nicht sagen, dass hier mein endgültiger Platz ist. Ich glaube schon, dass ich später noch wo anders hingehen werde, dass vielleicht noch andere Elemente reinkommen werden und ich mich dadurch automatisch bewegen werde.	guckt A nicht an	

Ich glaube, dass ich das besser aushalten kann, als E und ich glaub ich könnte E auch unterstützen, also wenn ich mich hinter E stelle.		Senkt den Kopf, als E davon spricht, dass es glaubt, dass noch andere Elemente in die Mitte kommen werden.	Senkt den Kopf noch ein Stück stärker, als A sagt, dass E von den anderen Elementen als Krisen-Bewältiger gesehen wird.	Gesenkter Kopf, ab und an Blick auf C - hält dem Blick aber nicht stand
Die Touristen der Nordseeküste möchten die lokale Wirtschaft nicht mehr alleine mit der Aufgabe des Aktivwerdenden alleine lassen.			Die Küste empfindet das System nicht als langelig	
Die Touristen der Nordseeküste haben sich noch etwas weiterentwickelt. Zunächst waren sie aufgeklärt, jetzt sind Sie auch bereit selbst aktiv an einer neuen Gestaltung ihrer Urlaubsdestination teilzunehmen.			Die Küste braucht mehr aktiv werdende Elemente, damit der nachhaltige Erfolg von Maßnahmen gewährleistet ist.	
Der Trend wächst. Daten/Fakten			Ich frage mich, wie wichtig eine weitreichende Kommunikation und Koordination der einzelnen Akteure an der Nordseeküste ist, um langfristig ein nachhaltiges Wirken an der Nordseeküste, trotz Tourismus, zu haben.	

17:29	17:43	17:52	18:07	18:20
II	II	II	II	II
Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche	Platzsuche
			Die Mitarbeiter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen lächeln das Einkommen und die Tourismusinstitutionen an	
Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.
	Guckt nur B an, beachtet C nicht.		Lächelt zu C zurück	
				Senkt den Kopf, als B zu ihr rüber schaut.
Lässt den Blick nicht von E ab. Geht einige Schritte nach hinten, bis er schräg links hinter G, etwas abseits des Systems steht.	Bewegt sich wieder in das System, auf die zuvor verlassene Stelle. Beobachtet zunächst flüchtig 1, dann wieder E bis der Blick abschweift zu 1 & A	Schaut G, 1 & A in die Augen, bis der Blick sich der anderen Seite des Systems widmet (2, D & F). Mit Fixierung der anderen Systemseite orientiert sich B in das Spannungsgefüge von 1 & 3, mit Blick auf 2, D & F	Guckt 3 kurz an. Orientiert sich wieder zu E. Schaut zwischen C's neuer Position und E hin und her. Stellt sich zwischen 1 & E, dabei lässt er E nicht aus den Augen	Stellt sich seitlich zwischen 1 & E auf. Guckt sich nochmal um, von A zu 1 zu G zu E und dann nochmal rüber zu 2, wieder zu 3 und zu A. Geht in das Spannungsgefüge von 2 & 4

Bewegt sich langsam vom Spannungsgefüge 2 & 4 weg, in das Spannungsgefüge von 2 & 3. Mustert zunächst 2, D & F, dann 1, G & 3 und zuletzt wendet Sie den Blick zu E & 4	Entfernt sich langsam aus dem Spannungsgefüge von 2 & 3, in das Spannungsgefüge von 1 & 3. Guckt, was B macht und beobachtet dann zuerst 1 und dann A mit den Augen.	Geht noch einen Schritt auf B zu. Schaut sich E und 1 an, bis Sie ganz schnell zurück geht in das Spannungsgefüge von 2 & 4. Auf dem Weg in das Spannungsgefüge von 2 & 4 wird keines der Elemente eines Blickes gewürdigt.	Ein kurzer letzter Blick zu 2, D & F, dann Stellt Sie sich zwischen G und 4. <i>Lächelt G und 1 an</i>	
		Guckt B nicht in die Augen		
Guckt B nicht in die Augen	Geht den Blicken von B wieder aus dem Weg.		Dreht den Kopf zur rechten Seite, als B genau vor ihr steht.	
Gesenkter Kopf, Blick nach unten	Gesenkter Kopf, Blick nach unten	Gesenkter Kopf, Blick nach unten		Gesenkter Kopf, aber schaut B ab und an in die Augen
			Lächelt zu C zurück	
			Die Mitarbeiter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen sympathisieren mit Einkommen und Tourismusinstitutionen.	
			Bei den Mitarbeitern des nachhaltigen Betriebes ist der Nachhaltigkeitsgedanke möglicherweise noch nicht ganz angekommen. Sie sehen gerne die Branche und das Einkommen.	
			Ich frage mich, wer sich auf Stellen in nachhaltigen Tourismuseinrichtungen bewirbt und wie die Unternehmenskultur an die Mitarbeiter heran getragen wird.	

18:36	18:46	18:59	19:40	20:06
II	II	II	II	II
Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
		Die Ressourcenreproduktion wird von B nicht ausreichend beachtet	Die lokale Wirtschaft und der Anbieter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen kämpfen mit einander	
Der Aufstellungsleiter sitzt als Beobachter im Stuhlkreis der Zuschauer.	Der Aufstellungsleiter fragt die Elemente B & C, wie klar Sie auf einer Skala von 1 - 10 Ihren Platz gewählt haben.	Der Aufstellungsleiter fragt, was für B wichtig ist an diesem Platz	Der Aufstellungsleiter fragt A, was es sagen möchte zu B's Aussage	Der Aufstellungsleiter überlässt B das Wort, der einen Impuls zu A's Aussagen hat
				lacht
		Als B von den ausweichenden Blicken spricht guckt 4 Richtung Decke, macht die Mundwinkel nach unten und plustert die Wangen auf - nachdenklich und überrascht zugleich		

		Meldet sich, als B sagt, die "Schüler haben was falsch gemacht"	<i>Mir kommt es vor wie ein Gladiatorenkämpfer, der aber nicht wirklich Lust hat zu kämpfen, sondern von der Umwelt dazu angeregt wird kämpfen zu müssen und auch E ist nicht wirklich kampfbereit, aber irgendwie wirkt das so, als sollte das jetzt ausgetragen werden.</i>	
Schaut sich die Elemente 2, D, F & 3 nochmal genau an. Geht dann an seine vorherige Position im Spannungsgefüge von 1 & 4, jetzt schräg zwischen G/C und 1, mit Blick auf E	9	Also äh, als ich in dieses System eingetreten bin, da habe ich irgendwie in viele ratlose Gesichter geblickt hatte ich das Gefühl. <i>Auch viele ausweichende Blicke habe ich bemerkt</i> , also man hat mir nicht wirklich in die Augen geguckt. Ich habe mich so ein bisschen gefühlt, wie weiß ich auch nicht, <i>wie so ein Lehrer, der es hier mit irgendwelchen Schülern zu tun hat, die irgendwas versucht haben und das aber irgendwie gründlich in den Sand gesetzt haben. lacht</i> und jetzt irgendwie ratlos sind und auch ein bisschen, weiß ich auch nicht, das Wissen haben, dass Sie irgendwas falsch gemacht haben. <i>So kommt mir das vor lacht</i>	lächelt A an	Wobei ich sagen muss, also für mich ist, also ich habe überhaupt keinen Konflikt mit E, als solches. Überhaupt nicht. Für mich ist E eher sowas. <i>'Sie ist noch die Einzige, die es probiert hat' so zu sagen.</i>
	9			
		Stellt sich Selbstbewusst hin, Arme in die Hüfte, Nase hoch, als B sich als Lehrer und die anderen Elemente als Schüler bezeichnet.		
Guckt B in die Augen			guckt A gelangweilt an	
		Blick wieder gesenkt, als von den ausweichenden Blicken die Rede ist		
Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen wollen die lokale Wirtschaft sehr genau im Blick behalten.		Die Ressourcenreproduktion fühlt sich von den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen nicht hinreichend beachtet.	Die Küste denkt, dass die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen mit der lokalen Wirtschaft kämpfen, wie Gladiatorenkämpfer. Sie wollen nicht mit einander kämpfen, aber die Problematik des Systems drängt sie dazu.	
Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen sind sich der Relevanz der lokalen Wirtschaft für das eigene Geschäft und die nachhaltige Entwicklung der Region bewusst.		Womöglich haben die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen schon die richtigen Ansätze, aber in der Umsetzung hapert es noch. Der Blick für die Ressourcenreproduktion fehlt ihnen noch.	Den Kampf zwischen den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen und der lokalen Wirtschaft kann ich mir nur in den Ansprüchen an einander erklären und vielleicht abweichender Auffassungen von Nachhaltigkeit und was sie kosten darf.	
Ist die Beziehung zwischen lokaler Wirtschaft und nachhaltiger Tourismuseinrichtungen angespannt oder freundschaftlich?		Ist der nachhaltige Tourismus an der Nordseeküste ein Kreislauf oder überwiegt bisher das Engagement zur Ressourceneinsparung?	Kann die lokale Wirtschaft, mit Ihren Produkten und Dienstleistungen angemessen auf die Ansprüche der nachhaltigen Tourismuseinrichtungen reagieren? Und wenn ja, gibt es zwischen den Beiden an der Nordseeküste lange Konditionsverhandlungen?	

20:19	20:31	21:37	21:54	22:12
II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
		Die Mitarbeiter haben kein Vertrauen in den Betrieb		
Der Aufstellungsleiter überlässt 3 das Wort, die einen Impuls zu B's Aussagen hat	Der Aufstellungsleiter fragt, wie C das wahrnimmt	Der Aufstellungsleiter fragt C, ob B das schaffen wird, was er vorhat.	Der Aufstellungsleiter überlässt B das Wort	Der Aufstellungsleiter fragt die Pole und Elemente, für wen es einen großen Unterschied macht, dass B & C gekommen sind
				Meldet sich
				Meldet sich nach G
Für mich ist es auch eher so ein Theater. Also so stellt es sich mir jetzt grade da. Also kein Gladiatorenkampf, aber halt schon so was. Aber eher ein Theater				Meldet sich nach 2
	Als C Ihn als Unruhestifter bezeichnet hebt er den Kopf, schaut an die Decke und wirkt leicht angegriffen, aber in erster Linie nachdenklich	lächelt über C's Aussage	Mir ist da grade auch etwas in den Kopf, Ich fühle mich irgendwie wie die klassische Führungskraft, die äh jetzt, weiß ich auch nicht. Die systemische Führung irgendwie, ja in die systemische Führung intervenieren muss, weil es systemisch nicht geklappt hat. So fühle sich das für mich an.	
	Also, ich habe gemerkt, dass 4 für mich der sympathischste Pol ist. Ich habe diese Position gewählt, weil 1 & 2 - ich diese Achse sehr gut im Blick habe. Sieht man ja eigentlich alles sehr gut von hier. Die drei Damen deuten auf 2, D & F finde ich sehr stimmig da hinten. Also find ich auch sehr gut, dass ich Sie gut sehen kann. Dann die stärkste Verbindung ist eigentlich zu B. Das habe ich auch schon gemerkt, als wir noch saßen und es ist eher. Wie soll ich das sagen 'Unwohlsein'. Also ich habe das Gefühl B bringt negative Energie mit oder ist irgendwie so ein Unruhestifter und eigentlich steht mir B auch zu nah, aber das ist schon noch gut, dass ich hinter Ihm stehe.	Ehm, was heißt schaffen. Ich habe Angst, dass er gern was kaputt macht. Also, dass er das falsche schafft.		
	Lächelt, als Ihre Verbindung mit 2 & F als sehr stimmig bezeichnet wird			Meldet sich

				Meldet sich nach 1 & D
	Den Mitarbeitern gefällt das Konzept der Ressourcenreproduktion. Mit ihrem Betrieb fühlen sie sich zwar verbunden, aber sie empfinden ihn als Unruhestifter.	Die Mitarbeiter haben Sorge, dass ihr Betrieb dem System eher Schaden zufügt, als den Schaden zu beheben.		
	Die Mitarbeiter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste haben bereits das Bewusstsein dafür, dass Ressourceneinsparung nicht ausreicht. Möglicherweise haben sie auch deswegen noch eine skeptische Haltung gegenüber ihrem Betrieb. Hier fallen mir zwei Möglichkeiten ein 1. Die Mitarbeiter sind im Denkprozess schon weiter als der Betrieb, werden aber nicht angehört Bottom-up oder 2. Die innerbetriebliche Kommunikation Top-down funktioniert nicht.	Das Vertrauen der Mitarbeiter in den Betrieb ist noch nicht gegeben. Hier fehlt womöglich 1. eine klare Unternehmensstrategie, -kultur oder ein Selbstsicheres Auftreten von B, bei der Umsetzung seiner nachhaltigen Maßnahmen oder 2. die Unternehmenskommunikation ist noch zu dürftig, so dass die Mitarbeiter den Sinn der Maßnahmen nicht nachvollziehen können oder 3. der Betrieb spart nur Ressourcen ein, sorgt sich aber nicht um die Reproduktion wodurch er dem System langfristig weiter Schaden zufügen wird		
	Wird der Mitarbeiter als Kapital gesehen? Wie sieht das Unternehmensleitbild der nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordsee aus und wie wird es in der Unternehmenskultur gelebt?	Wie sieht eine gute Kommunikation in einem nachhaltigen Tourismusbetrieb aus?		

22:23	22:45	23:02	24:07	24:35
II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	Die Tourismusinstitutionen empfinden die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen als Unruhestifter	Der Wille der nachhaltigen Tourismuseinrichtungen ist gut, aber an der Umsetzung hapert es		
Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für 1	Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für G	Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für 4	Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für E	Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für 2
<i>Also ich war richtig aufgeregt, als B & C kamen und ich hatte auch hohe Erwartungen. Ich finde es gut, dass B in der Mitte steht. Ich sehe B und E auch nicht als Gegner, sondern mehr das Sie zusammen arbeiten und ja, ich habe die Hoffnung, dass sich noch mehr tut</i>				
				<i>Also, ich habe es vorher schon als träge und zähflüss-</i>

				sig erlebt und hab dann gedacht, wenn jetzt jemand reinkommt, dass sich das zum positiven wendet, aber ich empfinde es als noch zäher und träger
		<p>Ehm, also im Gegensatz zu E, also ich finde ja E ist ein total ehrliches Element, also sich irgendwie so klar und B sagte "Er hätte halt irgendwie in die Gesichter geschaut", also in mein Gesicht hat er nicht geschaut.</p> <p>Ähm und ja, da frage ich mich so 'Warum erzählt B das' Also was spielt B, was versucht B, also was will B damit in Gang setzen. Ich glaube, dass die Absicht vielleicht gut ist von B, aber die Art und Weise wie er es macht ruft bei mir Widerstände hervor, wo ich denke 'O.k., meine Energie oder mein Feld nicht. Also dann kommst du hier, auf dieser Achse auch nicht weit' gestikuliert zwischen Pol 3 und sich War mein Impuls, ich äh und C dagegen empfinde ich als total stark, also weise</p>		
Guckt senkrecht hoch an die Decke, als 1 von Ihren Erwartungen an B & C spricht	schließt die Augen, als er wieder als Unruhestifter bezeichnet wird.	gesenkter Kopf, als 4 sagt, dass B Ihm nicht in das Gesicht geschaut hat. Rollt die Augen, als 4 von B's Absichten spricht		
		lacht über die Aussage 'In mein Gesicht hat er nicht geschaut'	Also, ich habe C von Anfang an sehr stark wahrgenommen. Als C hier stand deutet schräg rechts hinter sich, also im Spannungsgefüge von 2 & 4, da war eine sehr große Spannung da und da hatte ich sehr den Impuls hier rüber zu gehen deutet schräg links vor sich, also in das Spannungsgefüge von 1 & 3. Aber seit dem C da steht deutet auf C's aktuelle Position überhaupt nicht mehr. Also, dass ist so auf den richtigen Platz für mich gegangen. Und ich empfinde B auch nicht als Gegner, sondern finde es eigentlich ganz gut, dass er da steht. Ich würde vielleicht einen Schritt noch nach hinten gehen um das Ganze so ein bisschen hier zu öffnen.	
		senkt den Kopf, nachdem B seinen gesenkt hat		
	Ich hatte dieselbe Wahrnehmung wie C, also ich denke auch, dass B ein Unruhestifter ist. Dennoch finde ich es gut, dass C hier steht, weil das ist die Verbindung zwischen 4 & 1			

Das Einkommen will, dass die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen mit der lokalen Wirtschaft zusammenarbeiten, anstelle mit einander zu kämpfen.	Die Tourismusinstitutionen sehen die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen auch als Unruhestifter.	Die Ressourcenreproduktion glaubt an die guten Absichten der nachhaltigen Tourismuseinrichtungen, aber die Umsetzung erscheint noch unreif.		
Das Einkommen riecht bereits die wirtschaftlichen Möglichkeiten der neuen Branche	Die Tourismuseinrichtungen sind bisher nicht mit dem Trend gegangen und die Menschen in diesen Einrichtungen sehen vielleicht nur den finanziellen und zeitintensiven Aufwand, der durch eine Anpassung an den Trend aufkommen wird.	Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen sind selber mit der Nische noch nicht vertraut. Es gibt einfach noch keine Referenz Daten oder allgemeingültige Stoßrichtungen.		Der nachhaltige Küstentourismus ist zäh und träge
Kann nachhaltiges Handeln einer Wirtschaft langfristig zu höheren Einnahmen führen, bzw. sichert es die Beständigkeit besser als das herkömmliche Geschäftsmodell?		Ich frage mich, ob es ein geteiltes Bild des nachhaltigen Tourismus überhaupt schon gibt und wenn ja, wie sieht dieses konkret aus?		

24:51	25:36	26:01	26:36	27:17
II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase/Platzsuche	Dialogphase
	Der Nordseetourist weiß nicht, was er von den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen hält			
Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für D	Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für F	Der Aufstellungsleiter fragt nach dem Unterschied für F	Der Aufstellungsleiter fragt ob es noch einen Impuls von A gibt	Der Aufstellungsleiter fragt A, ob die neu gewählte Position besser, schlechter oder gleich geblieben ist.
		Also bei B bin ich mir noch nicht ganz sicher. Ich stimme den Anderen zu, dass es ein Unruhestifter ist. Das er ja schon so auch ein bisschen Energie mit reinbringt. Ich weiß aber noch nicht, was die Absichten dahinter sind. Also ob es gute oder eher schlechte Absichten sind. Ehm, und mit C. Ich weiß nicht, als Sie in das System gekommen ist. Also ich habe irgendwie so eine Abneigung. Ich wollte Sie am liebsten Abstoßen so als Pol und wollte Sie eigentlich nicht so gern nah bei mir haben. Also da hinten ist Sie kein		

		Problem für mich. Ich sehe Sie auch nicht so gut. Deswegen darf Sie da ruhig stehen bleiben. Aber zu mir soll Sie eigentlich nicht näher kommen		
			Ich habe den Eindruck, dass das Feld in dem wir uns bewegen ein bisschen aus dem Fokus geraten ist. Sondern die Elemente untereinander ehm, dass sich da dazwischen viel mehr abspielt, als die Pole an sich. Also es ist geladen zwischen den Elementen und gibt ein sehr unklares Bild. Ich habe einen Bewegungsimpuls. A stellt sich schräg links hinter F	Ich stehe gut, ja. Das liegt auch mehr an den Elementen, als an den Polen. Ich habe eben auch schon gesehen, dass diese Seite deutet mit Ihrem Kopf die Seite der 3 auf der waagerechten Achse an. Mich anspricht.
Also ich finde jetzt haben sich irgendwie so Fronten gebildet. Zwischen uns dreien (2, D & F) und E und dann halt die andere Front, mit B quasi als Vordermann und der Halbkreis Drumherum als eben diese Front. Aber ich glaube das ist jetzt nicht unbedingt die "Schuld" von B. Ich finde es eigentlich ganz gut, dass B sich in die Mitte gestellt hat, sondern dass das System da nicht angemessen drauf reagiert hat. Ich weiß jetzt nicht ob Ihr Bewegungsimpulse verspürt, aber für mich wäre es dann besser gewesen, damit dieses Frontengefühl nicht mehr da ist, wenn sich diese Front eben, hinter B, sich ein bisschen auflösen würde, eben diese Mauer.				
	Als F sagt, dass Sie gerne mehr für F machen würde dreht sich E zum ersten Mal mit dem ganzen Oberkörper einmal um, um F anzugucken.			
	Also, ich finde immer noch, dass E ziemlich alleine da steht und ich würde gerne mehr machen. Also, ich würde auf jeden Fall gerne mehr machen. Ich weiß nur noch nicht so genau, wie ich B finde. Also es ist nicht so das er mir störend vorkommt und C hat sofort den richtigen Platz gefunden. Und es kommt mir vor, als bringt C auch ein bisschen Ruhe rein.		Schaut nach unten als A kommt	

	Der Tourist weiß noch nicht, wie er die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordsee findet	Ressourceneinsparung will nichts mit den Mitarbeitern zu tun haben und anders rum	Das Spannungsfeld wird von den Elementen als unerheblich wahrgenommen. Die Beziehungen unter den Elementen stehen viel stärker im Fokus	Die Küste steht hinter der lokalen Bevölkerung und den Touristen.
	Hier fehlt möglicherweise noch eine weitreichende Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit und/oder der Mehrwert, für den Tourist, ist entweder noch nicht eindeutig kalkulierbar oder wird schlichtweg nicht ausreichend nach außen transportiert und kommuniziert.	Den Mitarbeitern ist ein Ressourcenkreislauf wichtiger, als jede Art von Ressourcenverbrauch	Die Elemente versuchen sich, in Hinblick auf nachhaltigen Tourismus an der Nordsee, erstmal untereinander zu koordinieren und Kooperationen zu beginnen. Dabei vernachlässigen sie erstmal die Höhe des Einkommens, die Ausprägung des Naturschutzes und das wie.	Die Küste lebt von ihren Einwohnern (Urgesteinen) und den Touristen (wirts. Aspekt).
	Welchen Mehrwert bietet Nachhaltiger Tourismus den Touristen? Wird dieser Mehrwert in den betriebenen Marketingmaßnahmen deutlich?		Kann nachhaltiger Tourismus nur mit allen Beteiligten an der Nordseeküste wirklich funktionieren?	Ich frage mich: "Was wäre die Nordsee ohne Campingplätze, Krabbenpulende Urlauber in Strandkörben und badende Kinder"

27:32	28:27	29:21	29:28	29:56
II	II	II	II	II
Bewegungsimpuls	Bewegungsimpuls	Bewegungsimpuls	Dialogphase/Platzsuche	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter bittet die Pole, auf das Element zu zeigen, dass sich Ihrer Meinung nach bewegen soll	Der Aufstellungsleiter bittet die Elemente, auf das Element zu zeigen, dass sich Ihrer Meinung nach bewegen soll	Der Aufstellungsleiter fragt, wer einen Bewegungsimpuls hat	Der Aufstellungsleiter gewährt F, sich eine andere Position zu suchen	Der Aufstellungsleiter fragt E, wie Sie sich mit F's neuer Position fühlt.
zeigt auf C				
zeigt auf A				
zeigt auf F				
zeigt auf G				
	G			
	C			
	B			
	C			
	G	Meldet sich	Guckt von F weg.	Hm, also ne. Es fühlt sich nicht schlecht an. Ich habe die ganze Zeit schon damit gerechnet, dass Sie zu mir kommt, weil Sie das öfter schon gesagt hat und ich fand das eigentlich auch ganz gut. Ich hätte nur gedacht, dass F sich noch ein bisschen mehr nach da stellt zeigt schräg links hinter sich ein bisschen weiter hinten bleibt, aber an sich ist es nicht schlecht.
	F	Meldet sich.	Das geht jetzt ja auch besser als vorher, weil A dazugekommen ist. F stellt neben E, vor 3	

	B		
			Die Touristen an der Nordsee stärken der lokalen Wirtschaft den Rücken
			Hartung: Die Touristen haben einen großen Einfluss, obwohl Sie selber das Thema 'Nachhaltigkeit' noch nicht ganz durchschaut haben. Nachfrage vorhanden, aber unstimmige Signale aufgrund von Unwissenheit.
			Wissen die Touristen eigentlich was sie wollen?

30:19	30:30	30:44	30:49	31:01
II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
	Die Touristen wollen was unternehmen			
Der Aufstellungsleiter fragt F, was der Unterschied für F an der neuen Position ist.	Der Aufstellungsleiter fragt F, ob es in der Selbstwahrnehmung einen signifikanten Unterschied zwischen dem neuen und dem alten Platz von F gibt	Der Aufstellungsleiter fragt die Pole und Elemente, für wen die neue Position von F einen Unterschied macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für A macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für A macht.
		meldet sich		
		meldet sich		
		meldet sich	Definitiv eine positive Entwicklung, obwohl ich dachte, dass es ein wenig frontaler sein würde und nicht so nebeneinander, sondern eher zwischen B und E	
		meldet sich zögernd		
		meldet sich		Für mich ist es eher eine negative Entwicklung, weil ich mich hier jetzt so ein bisschen alleine fühle neben 2 und ich habe jetzt auch eher einen Bewegungsimpuls - zwischen 3 und A stellen wollen würde und ich glaube, damit wäre es okay, dass F dann weg ist. Dann wäre es auch gut für das System. Nicht nur für mich, sondern auch fürs System
Das ich das Gefühl habe, ich mache was und das ich weiß, dass ich E ein bisschen unterstützen kann. Es ist nicht gut, wenn E so alleine vorne steht	Ich wollte mich da unbedingt bewegen, aber nicht, weil ich den Platz nicht mochte, sondern weil ich was machen wollte			

Der Tourist will wissen, dass er was für die Region, in die er so gerne reist, tut	Ich dachte, die wären nicht genug aufgeklärt, würden für Ihren Urlaub nicht mehr bezahlen wollen und können nicht pauschalisiert werden			
	Der Nordseetouristen ist mehrheitlich bereit für Veränderungen.			
	Mich würde interessieren, ob die Mehrheit der Nordseetouristen nachhaltige Angebote gut finden und dafür auch mehr ausgeben würden.			

31:23	31:32	32:02	32:17	32:42
II	II	II	II	II
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
				Den Tourismusinstitutionen sind Entwicklungen der Nachfrage egal
Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für 2 macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für 4 macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für B macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für C macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für G macht.
Also ich hatte ja vorher schon gesagt, dass ich A nicht so gut finde auf Ihrer neuen Position. Das ist jetzt weg				
	Äh, für mich ist es eher negativ. Ich habe den Eindruck, dass F jetzt die Arbeit von E übernimmt. Als Bild hatte ich so im Kopf, jetzt kommt der Meister zum Werk Tisch. Schubst so den Lehrling weg und sagt ' Ich äh, zeig dir das mal. Wie man so einen Schraubenschlüssel benutzt'. Und ehm, F raubt, von meiner Wahrnehmung, E die Möglichkeit sich zu entwickeln			
		Ne, dass zeigt mir eigentlich nur: Wie träge das Ganze immer noch ist. Selbst wenn F hier in	B dreht seinen Oberkörper zu C um, als Sie sagt, dass Sie nur mit B beschäftigt ist, so das er Sie angucken kann	

		die Mitte kommt, es bewegt sich einfach nichts. Es ändert sich nichts wirklich.		
			Kaum. Also F steht jetzt vor dem Pol 3, was vielleicht ganz gut ist, weil ich dem Pol auch nicht sehr sympathisch gegenüber stehe. Aber ansonsten muss ich sagen, dass mir B einfach, total äh, er zieht meine Aufmerksamkeit einfach total auf sich, dass ich mich auf gar nichts anderes konzentrieren kann. <i>Ich bin nur hier mit B beschäftigt</i>	
				Nein
	Meister-Lehrling-Beziehung' von den Touristen zu der lokalen Wirtschaft	Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen denken nicht, dass die Touristen viel beitragen können.	Die Mitarbeiter haben keinen Blick für andere Elemente, weil Sie so mit dem Betrieb beschäftigt sind	Die geänderten Kundenansprüche sind den Tourismusinstitutionen egal
	Die lokale Wirtschaft wird durch die geänderte Nachfrage auf das Thema Nachhaltigkeit aufmerksam	Die Nachfrage der Kunden hat keinen großen Einfluss auf die Entwicklung des nachhaltigen Küstentourismus.	Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen rauben Ihren Mitarbeitern womöglich die Möglichkeit zur kreativen Entfaltung?	Die Tourismusinstitutionen reagieren womöglich zu wenig oder nur schleppend auf geänderte Kundenansprüche oder ist ihnen die Nachfrage nicht so wichtig (Angebotsorientierte Wirtschaftspolitik)?
	Ändert sich in den Betrieben wirklich nur was, wegen einer geänderten Nachfrage (Nachfrageorientiert) oder steckt doch mehr dahinter (Angebotsorientiert)?		In wie Fern sind die Mitarbeiter der nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an den nachhaltigen Prozessen inhaltlich beteiligt?	Sind politische Entscheidungen im Tourismus angebotsorientiert?

32:47	32:49	33:36	33:52	35:19
II	II	II	III	III
Dialogphase	Dialogphase/Platzsuche	Dialogphase	Entwicklungsphase/Platzsuche	Dialogphase
				Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen finden sich im System nur schwer zurecht
Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied es für 1 macht.	Der Aufstellungsleiter überlässt E das Wort	Der Aufstellungsleiter fragt, was das mit F macht, wenn E sich bewegt	Der Aufstellungsleiter verändert B, B ist jetzt erwachsen geworden und weiß sehr klar, was seine Aufgabe ist und was seine Möglichkeiten sind. B darf einem Bewegungsimpuls folgen	Der Aufstellungsleiter fragt B, wen er als Unterstützung braucht
Nein				

			Geht auf der Seite der Ressourcenreproduktion, zwischen Einkommen und Nachhaltigkeit auf und ab. Kommt im Spannungsgefüge von 2 & 4, näher zu 2, zum Stehen. B schafft das nicht alleine	Ich weiß nicht, den Pol 4, das Element G und das Element A. Sind so meine, ich weiß auch nicht - irgendwie, dass kam mir schon zweimal der Gedanke, irgendwas stimmt doch mit den Polen nicht. Ich weiß auch nicht warum, das ist ganz komisch.
meldet sich	Ehm, Ja also bei mir war es so, D hat eben gesagt, dass wäre hier sowie zwei Fronten und da habe ich gedacht 'hm, dass kann schon sein, aber ich fühle mich nicht zugehörig zu einer der Fronten' Ich stehe nicht zwischen den Fronten, sondern ich bin einfach irgendwie dabei und gehöre nicht so richtig dazu. Als 4 jetzt gesagt hat, F würde jetzt quasi so als Meister an den Tisch kommen und mich jetzt verdrängen. Ich hatte so ein ähnliches Gefühl. Ich hatte das Gefühl, jetzt kommt F und ich habe vorher die Arbeit geleistet, die aber gar nicht ganz meine Aufgabe war und ich könnte mich jetzt, also ich habe immer noch den gleichen Bewegungsimpuls. <i>Ich könnte mich jetzt ein bisschen zurückziehen. Also ich würde einen Schritt nach hinten gehen, glaube ich</i> <i>Geht einen Schritt zurück</i>			
	Gesenkter Kopf	Das ist o.k. F kann da alleine stehen bleiben.		
			Der nachhaltige Betrieb wird immer Naturschutz bewusster - ist aber durch Unsicherheit geprägt	Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen findet das Spannungsfeld komisch
			Der nachhaltige Betrieb gibt sich wirklich große Mühe etwas zu verändern, aber er spürt auch, dass er es alleine nicht schaffen kann. Hartung: Auf dem Festland eine Menge Dynamik	Die nachhaltigen Tourismusbetriebe finden sich alleine in ihrer Nische noch nicht zu Recht.
			Sind die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordsee überfordert?	Gibt es Ansätze oder Ideen, die den nachhaltigen Tourismusbetrieben bei der Umsetzung ihres Vorhabens helfen können?

35:56	36:24	36:49	36:54	37:48
III	III	III	III	III
Dialogphase/Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt die Pole und Elemente, wer das Gefühl hat, er könnte B helfen	Der Aufstellungsleiter fragt C, was die neue Position von B mit Ihr macht	Der Aufstellungsleiter fragt die Elemente und Pole, für wen ein gereiftes B einen großen Unterschied macht.	Der Aufstellungsleiter fragt, was das gereifte B, mit 4 macht	Der Aufstellungsleiter fragt 4, ob der, dem B dienen soll sich schon im System befindet
		Meldet sich		
		Meldet sich	Ehm, ich hab als aller erstes, als dies erwachsene B übertragen wurde, habe ich Kopfschmerzen bekommen. Boah, hoffentlich stellt er sich nicht hier her, dann habe ich Zuviel mit Ihm irgendwie zu tun. Also er ist auf jeden Fall jemand, der hier bei mir bei diesem Pol viel machen könnte, was - womit ich dann hier an dieser Stelle viel beschäftigt wäre - mit B. Ehm, allerdings war dann so meine Hoffnung, als er dann hier so rumging, mein Impuls, er muss oder B sollte sich irgendwo andocken, damit B irgendjemanden hier, ja ich sag mal 'dienen kann' so war so mein Impuls. Also B muss glaube ich jemanden dienen. Obwohl B jetzt erwachsen ist verhält er sich wie ein erwachsenes Kind, also er verhält sich nicht erwachsen	Ich glaube ja, genau. Also es ist meiner Meinung nach wieder E oder F
Meldet sich. Ich könnte es mal versuchen, indem ich hinter Ihn trete. Verlässt Ihre Position, um sich zwischen die Pole 2 & 4, direkt hinter B stellt Na, wahrscheinlich täte Ihm das nicht so gut gefallen, wenn ich direkt hinter Ihn trete geht noch einen Schritt seitwärts, bis Sie links von Pol 4 steht				
Guckt nicht, wo genau sich A positioniert	Guckt C an		Guckt zum Boden. Blickt zu 4 auf, als 4 davon spricht, dass B Ihn viel Arbeit kosten würde, wenn B näher an vier steht	
	Ehm, es ist wie eine Last einfach entfallen, dadurch das er jetzt erwachsen geworden ist. Vorher habe ich es als meine Aufgabe angesehen, Ihn zu kontrollieren, oder irgendwas sagen zu müssen und jetzt ist er gereift und er kann das alleine machen und ich bin meine Aufgabe so zu sagen los. Das finde ich sehr schön. Und ich habe jetzt auch eine stärkere Beziehung zu E, seitdem B hier weg ist.			
		Meldet sich nach 3 & 4		

Die Küste möchte den Betrieben des nachhaltigen Tourismus bei ihrer Mission helfen.	Die Mitarbeiter haben nicht mehr das Bedürfnis ihren Betrieb kontrollieren und leiten zu müssen.			
Die Küste empfindet die Intention der Betriebe als gut.	Je selbstbewusster die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen in ihren Handlungen werden umso mehr vertrauen ihnen die Mitarbeiter und lassen sich auf das Ganze ohne skeptisches hinterfragen ein. Sie können sich jetzt ganz auf das Wohlergehen der Touristen konzentrieren (was ja ihr eigentlicher Job ist)			

38:01	38:30	39:03	39:12	39:23
III	III	III	III	III
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt, was das gereifte B, mit D macht	Der Aufstellungsleiter fragt, was das gereifte B, mit 3 macht	Der Aufstellungsleiter fragt, was das gereifte B, mit G macht und ob G irgendwie an dem ganzen Prozess beteiligt ist?	Der Aufstellungsleiter fragt G, ob er einen Bewegungsimpuls verspürt	Der Aufstellungsleiter fragt, ob B noch was zu dem Entwicklungsprozess sagen möchte
	Hm, also am Anfang wusste ich ja nicht, was für ein Spiel B so richtig treibt. Ähm, ich dachte mir dann auch 'o.k., vielleicht weiß er es auch selber nicht so richtig. Ehm, nachdem B dann erwachsen geworden ist hatte ich schon das Gefühl, dass er jetzt recht klar weiß, was er will, aber ich weiß nicht, ob er es im System auch so umsetzen kann oder will und ich glaube eben auch, dass er noch Unterstützung dazu braucht. Ähm und ansonsten finde ich fühlt es sich eigentlich ganz schön so an. Aber immer noch nicht abgeschlossen. Also es ist gesünder als vorher, aber gesund noch nicht			

				Es ist einfach unheimlich schwierig für mich dieses eine Bezugsselement herauszufiltern, weil ich das Gefühl habe, dass keines der Elemente, als einziges Element, mir das geben kann was ich brauch
				Ich habe das Bedürfnis zu sagen, dass B einfach von Natur aus ein sehr schwieriger Charakter ist. Äh, und das man den Umgang mit ihm erst lernen muss. Also, dass die Anderen Elemente jetzt nicht zu ihm stehen sollen, nur weil er erwachsen geworden ist. Er ist mit Vorsicht zu genießen.
Also, ich finde es total gut. Ich habe irgendwie das Gefühl, dass System ist jetzt gesünder als vorher. Ich bin aber auch die ganze Zeit am überlegen, ob ich das vielleicht auch aus einer sehr egoistischen Perspektive grade sage, weil mir das bei all meinen Aussagen aufgefallen ist, dass ich immer nur von meinen Wünschen ausgehe und immer denke 'o.k., aber für das System könnte es anders sein'				
				meldet sich, auf C's Aussage gegenüber B, hin
		Also, seitdem B erwachsen geworden ist, ist die Unruhe weg.	Also ich könnte mich mal zwischen A und B stellen. Das ist mein Impuls	
Die lokale Bevölkerung denkt egoistisch			Die Tourismusinstitutionen haben ihre Bedenken abgelegt und wollen die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen nun in Ihrem Vorhaben unterstützen	Die Mitarbeiter der nachhaltigen Tourismuseinrichtungen weisen darauf hin, dass der Umgang mit den nachhaltigen Tourismusbetrieben an der Nordseeküste erst gelernt werden muss.
Gute Unterscheidung. Was für ein einzelnes Element gut ist muss für das System nicht auch gut sein.			Selbstsichere nachhaltige Tourismuseinrichtungen können auf die Unterstützung und Hilfestellung der Tourismusinstitutionen bauen.	Dies zeigt, dass der nachhaltige Tourismus an der Nordseeküste noch in den Startlöchern steht und keiner so genau weiß, wie die ersten nachhaltigen Tourismuseinrichtungen zu Hand haben sind.
Was mich interessieren würde ist, wie man diese egoistischen Beweggründe bei Verhandlungen zum Allgemeinwohl bewältigen kann.				Welche allgemeine Stimmung wird den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste entgegen gebracht?

40:09	40:41	41:19	41:51	42:00
-------	-------	-------	-------	-------

III	III	III	III	III
Dialogphase	Entwicklungsphase/Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt C, ob das eine Art Mütterlicher Instinkt ist, weil C das Bedürfnis hat B zu helfen oder ob es eine Widerstandshaltung gegenüber B ist	Der Aufstellungsleiter bittet G, seinem Bewegungsimpuls zu folgen	Der Aufstellungsleiter fragt G, wie der Unterschied zwischen seinem alten Platz neben 1 und dem neuen Platz gegenüber ist	Der Aufstellungsleiter fragt, für wen der Elemente und Pol die neue Entwicklung einen Unterschied macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für 1 macht
			Meldet sich verzögert	Also ich habe einfach das Gefühl, dass gar nicht die Verbindung zu den Polen besteht. Ich könnte mir vorstellen, die Pole könnten auch gehen und es würde trotzdem alles so stehen bleiben. Es ist nicht dieses Spannungsfeld, welches ich sonst als Problem finde
			Meldet sich	
			Meldet sich	
			Meldet sich	
Bei dir würde mir auch wieder dieser Begriff 'Erfahrung' in den Kopf kommen. Du hast irgendwie die Erfahrung oder so				
Ne, das glaube ich schon, dass ich ihn verstehe. Ihn viel besser verstehe, als die Anderen			Meldet sich	
Also, ich muss sagen ich war richtig froh, dass B erwachsen geworden ist, weil ich dann das Gefühl hatte ich kann mit B endlich was anfangen, weil ich vorher nicht so richtig wusste, was das soll			Meldet sich verzögert	
	G verlässt das Spannunggefüge von 1 & 4, er gesellt sich zwischen A und B, in das Spannunggefüge von 2 & 4. Dabei steht er leicht hinter B. Hier ist es ganz gut	Also, ich kann jetzt B viel besser über die Schulter schauen. Um B über die Schulter schauen zu können, würde sich G bewegen. Ansonsten hat G jetzt nur 3 besser im Blick		
Der Tourist kann mit den gewachsenen nachhaltigen Tourismuseinrichtungen jetzt was anfangen				
Die Kommunikation zu den Touristen gelingt einem gereiften Betrieb besser. Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen holen den Touristen mit ihrer Leidenschaft ab.				

Ist ein Anstieg der Nachfrage, nach nachhaltigen Freizeit- und Unterbringungsmöglichkeiten erkennbar?				
---	--	--	--	--

42:19	42:39	43:28	43:31	43:45
III	III	III	III	III
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Den Mitarbeitern finden die Positionierung der Tourismusinstitutionen hinter den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen nicht gut				
Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für C macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für 4 macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für A macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für B macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für 2 macht
				Für mich ist es noch auffälliger, als jetzt vorher auf der Seite gestikuliert mit den Händen links von sich die Ansammlung. Ich fühle mich bedrängt und habe was nicht im Blick, wo die neben mir stehen
	<i>Also G ist jetzt ehm, also für mich hat eigentlich G jetzt diesen erwachsen werdenden Prozess vollzogen. Mehr als B und ähm, G - ich finde es gut das G da steht. Ich habe das Gefühl ehm, dass G B helfen kann, unterstützen kann hier irgendwas Sinnvolles beizutragen. Also ich glaube G hat seine Bestimmung irgendwie schon auch mit erkennt oder weiß, was es bewegen kann. Weiß seinen richtigen Platz. Wobei auch, also so ein bisschen Unruhe kommt hier rein, weil die Seite gestikuliert mit den Händen die Einkommenseite jetzt sehr sehr, also es kippt so rüber. Das System kippt</i>			
		wunderbar		
Wendet den Blick von C ab, schräg geneigter Kopf nach unten. -Enttäuschung	Gesenkter Kopf, Blick auf die Füße		Es ist ein kleinbisschen so ein Machtgerangel, quasi ich verlieren ein bisschen Macht oder ich muss mich beweisen	
Ehm, ich habe das Gefühl, G hat jetzt meine Rolle übernommen. Also dieses ich muss B was ins Ohr flüstern oder hinter ihm stehen und ich weiß nicht, ob das gut				

ist, dass sich da so fokussiert wird. Also B nimmt zu viel Energie				
Die Mitarbeiter finden es nicht gut, dass die Tourismusinstitutionen den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen jetzt unter die Arme greifen.				
Möglicherweise haben die Mitarbeiter Sorge, dass die Tourismusinstitutionen für Sie neue Regularien o.ä. bringen				
Gibt es Verwaltungstechnische Nachteile o.ä. für die Mitarbeiter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen im Gegensatz zu Mitarbeitern anderer Tourismusbetriebe.				

43:58	44:35	45:08	45:42	46:19
III	III	III	III	III
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für D macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für E macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für 3 macht	Der Aufstellungsleiter fragt, welchen Unterschied die Bewegung von G für F macht	Der Aufstellungsleiter fragt, ob eines der Elemente oder Pole noch einen Bewegungsimpuls hat
		Also, als G von seiner Position weggegangen ist war es irgendwie sehr leer dahinten, aber da konnte ich mich ziemlich schnell dran gewöhnen und so gefällt es mir jetzt auch eigentlich ganz gut. Ehm, ich fühle mich auch so als Achse, so sehr stark, obwohl die Elemente ja gar nicht bei mir alle stehen, sondern eher so in die andere Richtung, aber trotzdem freue ich mich, dass es sich jetzt eben eher um die Achse		

		rumgruppiert. Am Anfang hat mich das gar nicht so gestört, aber jetzt ist es trotzdem ein positives Gefühl		
Guckt zum Boden				
Ich fühle mich jetzt so ein bisschen außen vor, weil sich jetzt so ein Kreis genau vor mir geschlossen hat. Das ist aber nicht schlimm. Ich fühle mich trotzdem immer noch ganz wohl hier. Äh, aber dieses Macht Gerangel, dass B eben erwähnt hat, das kann ich da irgendwie auch ganz gut beobachten, weil irgendwie hatte ich das Gefühl, dass eigentlich zwischen A und B gar nicht mehr so viel Platz ist und B sich da so ein bisschen reingedrängelt hat und deswegen sind die da jetzt alle so ein bisschen auf einem Haufen. Also eher so chaotisch und wenn Sie sich da so ein bisschen mehr systematischer arrangieren würden, wäre es für mich glaube ich schöner				
	Hm, also erstmal finde ich, dass was 1 gesagt hat stimmt irgendwie 'Das die Pole gar nicht so wichtig sind' Ich habe auch nicht so einen Bezug zu den Polen. Ehm, ich finde es auf dieser Seite (Nachhaltigkeitsseite) relativ voll jetzt, aber es ist eigentlich auch gar nicht so schlimm. Ich weiß nur nicht genau, was meine Aufgabe ist. Ich habe so ein bisschen das Gefühl, vielleicht könnte ich mich auch zurückziehen oder sowas. Ich bin nicht ganz sicher, ob ich hier noch so eine richtige Aufgabe habe			
			Also ich habe das Gefühl, mit dem gewachsenen B und G sind Leute zu mir in die Arena gekommen, mit denen es auch gut passieren kann. Also nicht Leute, die ich beschützen muss oder ähnliches, wie ich vorher bei E dachte. Und ich finde immer mehr, dass A und C sehr sanftmütige Elemente sind. Also die hätten hier auf jeden Fall nichts verloren, aber es ist gut, dass die außerhalb dieser Arena sozusagen sind und ehm, so als wüssten die noch ein bisschen mehr, wüssten besser was hier vor sich geht so zu sagen. Als wären die weise	
Guckt an die Decke				

Die Tourismusinstitutionen haben sich zwischen den Betrieb und die Küste gedrängt				
Möglicherweise verfolgen die Tourismusinstitutionen noch andere Ziele, als das Wohl der Küste, die sie den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen einimpfen wollen.				
Welche Interessen verfolgen Tourismusinstitutionen primär?				

46:32	47:26	47:38	47:44	48:18
IV	IV	IV	IV	IV
Transformationsphase	Platzsuche	Platzsuche	Dialogphase	Dialogphase
Der Aufstellungsleiter setzt die Küstenregion (A) in eine andere Region und jedes der Elemente ist aufgerufen einem Bewegungsimpuls zu folgen	Der Aufstellungsleiter nimmt im Stuhlkreis der Zuschauer platz	Der Aufstellungsleiter nimmt im Stuhlkreis der Zuschauer platz	Der Aufstellungsleiter fragt 1, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt 2, was der Unterschied zu der Region vorher ist
			Also, ich bin viel wichtiger geworden. Ich habe plötzlich Elemente bei mir stehen. Die bin ich gar nicht gewöhnt. Ja, das finde ich gut	
				Ich habe mehr Luft
Geht zwischen C und 1				
	Geht auf E zu, dreht sich um und dann noch einen Schritt zurück. Steht nun einen Schritt näher zur Mitte, zwischen 2 und D, mit Blickrichtung zu C			
		Geht drei Schritte aus dem System		
geht zwei Schritte nach links. Kommt rechtsseitig von 3 zum stehen				
	geht einen Schritt zurück			
Stellt sich zwischen die Pole 2 & 4, nachdem G zu ihr übergekommen ist	Orientiert sich näher zu 4			
Stellt sich zwischen die Pole 1 & 3	Orientiert sich näher zu 1			
	Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen bleiben zunächst sehr lange auf ihrer Stelle stehen und bewegen sich dann auch nur leicht		Das Einkommen ist auf der Insel wichtiger geworden.	
Hartung: Insel-Dasein 1:1 getroffen.	Hartung: B bietet auf den Inseln keine großen alternativen Sachen an, die es sonst nicht gibt		Auf den Inseln herrschen andere Preise, als auf dem Festland, bspw. für Wohnraum, darum ist die Höhe des Einkommens hier stärker im Fokus	

			Zahlen/Daten/Fakten, dass das Leben auf der Insel teurer ist als auf dem Festland	
--	--	--	---	--

48:24	48:44	49:35	50:23	50:40
IV	IV	IV	IV	IV
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase
			Die Anbieter empfinden Veränderungen auf der Insel schwerer	Die Mitarbeiter fühlen sich dem System auf der Insel nicht zugehörig
Der Aufstellungsleiter fragt 3, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt 4, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt A, was der Unterschied in der Selbstwahrnehmung von A zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt B, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt C, was der Unterschied zu der Region vorher ist
Ja, ich hatte am Anfang auch mehr Luft und habe mich darüber gefreut. Jetzt sind zwei Elemente allerdings doch näher. Was aber jetzt ganz o.k. ist, aber so an sich ist es irgendwie etwas leer oder langweilig. Das erinnert mich sehr ans erste Bild, auch wenn die Elemente ein bisschen anders stehen				
	Ich glaube die Region ist jetzt älter, mit den Akteuren. Es hat sich organischer so hingestellt. Also ich finde das sehr angenehm. So auch jetzt mit F, ich hatte den Eindruck, dass mit F hier jemand steht, der bewusster den Platz hier gewählt hat und das macht auf mich einen klareren Eindruck. Wobei äh, ich merk auch, dass C fehlt und das, weiß ich nicht, warum C fehlt. Ist irgendwie, keine Ahnung, für mich jetzt schade, C eh, könnte ruhig hier drin sein, aber vielleicht kommt C ja noch			
		Also älter hätte ich jetzt gar nicht so gedacht, ich hätte eher so lebendiger gedacht. Auf jeden Fall kann man leichter was verändern. Mit mehr Kräften, die aber leichter zu kombinieren, als zu koordinieren sind. Aber die Selbstwahrnehmung ist so ein bisschen ein passendes Ele-		

		ment, also es ist eher so ein bisschen ausgerichtet auf die anderen Elemente. Irgendwie ganz stark		
			B hat irgendwie keine Lust, in dieser Region jetzt Arbeit zu verrichten. Das ist irgendwie, glaube ich, sehr aufwendig	
				Also, zuerst hatte ich den Impuls mich umzudrehen und die Wand anzugucken. Also irgendwie ist das nicht mehr meins, also ich fühle mich da auch nicht gut so. Ich will mich eigentlich nur abwenden. C kommt im System nicht vor
	Die Touristen auf der Insel wünschen sich einen Fokus auf die Ressourcenreproduktion	Auf der Insel kann man leichter was verändern. Die Elemente sind leichter zu kombinieren	Die nachhaltigen Tourismusanbieter sehen eine Veränderung auf der Insel als sehr schwierig an	Die Mitarbeiter verlassen das System
	Auf einer Insel muss man mit den Ressourcen schonender umgehen	Möglicherweise wegen kürzerer Kommunikationswege	Jeder kennt Jeden-, Angst vor Veränderungen- & Traditions-Mentalität auf der Insel	Hartung: Verhältnis C und B, dass C raus geht ist klar, dass ist das letzte was man da machen möchte als Mitarbeiter: Unter nicht Menschenwürdigen Verhältnissen hausen die dort für 6-7 Monate um Geld zu machen und müssen wieder weg, weil Wohnraum nicht bezahlbar ist
	Ist die Ressourcenreproduktion auf den Inseln von größerer Bedeutung, als auf dem Festland?			Mich würde interessieren, ob die Intuition auf Mitarbeiter nachhaltiger Tourismuseinrichtungen auch zutrifft, weil ein Aspekt der Nachhaltigkeit ist ja das soziale Wohl

51:01	51:45	52:27	52:45	53:14
IV	IV	IV	IV	V
Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Dialogphase	Auflösungsphase
		Die Tourismusinstitutionen wollen, dürfen aber nicht, den Mitarbeitern und Touristen auf der Insel zur Seite stehen.	Auf den Inseln bringen sich die Touristen nicht mehr ein	
Der Aufstellungsleiter fragt D, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt E, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt G, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter fragt F, was der Unterschied zu der Region vorher ist	Der Aufstellungsleiter klärt die Pole und Elemente darüber auf, dass Sie sich jetzt auf einer Nordseeinseln sind.
Also ich finde es eigentlich ganz cool so. Die Arena ist jetzt zwar wieder leer, aber ich finde das nicht schlimm und ehm, wie schon gesagt wurden ist, es ist langweiliger und das stimmt auch, ich finde es auch langweiliger als vorher, aber das finde ich auch nicht schlimm. Ich finde es eigentlich ganz angenehm die Langeweile, in diesem Kontext zumindest und ich finde es auch schön, dass E vor mir steht. Ich finde das irgendwie gut. Ich finde es gut, dass C sich nicht zur Wand dreht, dass Sie Ihrem Bewegungsimpuls nicht nachgegangen ist, weil sonst würde das glaube ich plötzlich wieder Spannung reinbringen und für meinen Geschmack könnte B auch noch ein bisschen weiter nach vorne. Ein bisschen weiter				

rein, er steht irgendwie grade so auf halb Acht habe ich irgendwie das Gefühl				
	Hm, ich war irgendwie ein bisschen ratlos. Alle wussten so genau, wo Sie hingehen sollten und es sah so aus, als würde sich jetzt wieder diese Kreisform bilden. Wo ich dann gedacht hab 'huch, jetzt geht es wieder von vorne los'. Hm, ich weiß noch nicht so genau, ob ich in dieses System gehöre, was hier mein Platz ist. Als ich gesehen habe, dass C rausgegangen ist habe ich kurz überlegt, ob ich das auch machen soll, aber ich dachte irgendwie ja, ist der alte Platz irgendwie noch der beste, aber ich weiß nicht genau, ob ich wirklich hier rein gehöre, also ob ich hier dazu gehöre.			
		lächelt	Ehm, ich hab nicht so das Bedürfnis jetzt da was zu bewegen, in dem System. Also ich bin nicht unruhig oder so, sondern mein Platz ist klar und es ist für mich jetzt aber auch keine Arena mehr sondern es ist jetzt eher eine Bühne und es ist insgesamt einfach so ein bisschen ruhiger, also da wo wir uns befinden so zu sagen. Es ist nicht so aufgekratzt wie eben	
		Also ich war recht zielsicher, ich wusste, dass ich zwischen F und 1 stehen würde, aber plötzlich ist dann F weggehuscht und dann habe ich mir gedacht, 'was habe ich denn nun gemacht' und auch C, dass C sich so ein bisschen versucht hat hinter A zu verstecken. Ich bin so ein bisschen ratlos, was ich da jetzt ausgelöst habe		
	Die lokale Wirtschaft fühlt sich, auf der Insel, nicht als starker Akteur	Die Tourismusinstitutionen wollen auf der Insel gerne für die Touristen und die Mitarbeiter da sein, aber diese lassen sich nicht helfen. Das macht die Tourismusinstitutionen ratlos	Auf der Insel haben die Touristen nicht das Gefühl sich noch groß für den Nachhaltigen Tourismus stark machen zu müssen	
	Die lokale Wirtschaft auf der Insel hat weniger Sinn für nachhaltigen Tourismus als an der Küste	Die Tourismusinstitutionen wissen auf den Inseln nicht ganz weiter	Die Touristen empfinden die Nachhaltige Tourismus Situation an der Küste als Spannungsgeladener, als auf der Insel. Das könnte so sein, weil 1) den Touristen auf den Inseln der nachhaltige Tourismus nicht so sehr am Herzen liegt, wie an der Küste oder 2) der nachhaltige Tourismus auf den Inseln bereits erfolgreicher und strukturierter umgesetzt wird, so dass die Touristen nichts mehr zu einer Veränderung beitragen müssen.	

	Ist der nachhaltige Gedanke in der Wirtschaft an der Küste stärker ausgeprägt, als auf der Insel?	Ist die Situation auf den Inseln verzwickter, als auf dem Festland?	Bieten die Inseln ein gutes Vorbild für die Küste, weil sie in ihrem Prozess bereits weiter entwickelt sind?	
--	---	---	--	--

55:51	56:41
V	V
Auflösungsphase	Auflösungsphase
Der Aufstellungsleiter fragt die Pole und Elemente nach Ihrer Selbstwahrnehmung, ob sich ein Unterschied ergibt, jetzt wo sie wissen, wen Sie repräsentieren	Der Aufstellungsleiter beendet die Systemaufstellung. Die Elemente drehen sich aus Ihrer Rolle heraus
Jetzt wo ich weiß, dass ich für den Naturschutz gestanden habe, ich hatte immer das Gefühl, ich möchte alle im Blick haben, was ja aber im Umkehrschluss auch bedeutet, dass die mich alle im Blick haben	
Also ich fand es ganz schön, dass wir nicht so komplette Gegensätze sein mussten. Sondern es war ganz schön, dass ganz viele aufgegriffen haben 'die Pole, irgendwas stimmt da nicht' und auch ich hatte jetzt nicht das Gefühl, dass wir vier ein riesiges Spannungsfeld aufbauen. Und irgendwie finde ich den Gedanken ganz schön, dass es nicht alles so ganz weit auseinander gezogen ist	
Es macht jetzt auch Sinn, dass diese Achse, die ja für mich eigentlich so Ressourceneinsparen und reproduzieren ja eigentlich eher was nicht Alltagsübliches ist. Das würde ich jetzt eher so in die Richtung Wissenschaft & Forschung stecken und deswegen macht es für mich auch Sinn, dass die Akteure, die auf der anderen Achse sind mit dieser gar nichts anfangen konnten. Das Spielte sich zwischen Einkommen und Nachhaltigkeit ab und 3 & 4 waren gar nicht so, so wichtig. In dem Sinne. Oder man konnte sich, so hatte ich zumindest das Gefühl gehabt, so ein bisschen unverstanden zu sein von den Elementen und das ergibt jetzt auch Sinn	
Für mich macht es jetzt Sinn, dass ich selber gemerkt habe, dass ich egoistisch war. Das passt zu meinem Weltbild von so einer Bevölkerung, die an einem Touristenort wohnt. Dass sie die Touristen nicht so, na, was heißt nicht mögen, aber das sie auf jeden Fall dann lieber auf Ihren eigenen Vorteil wertlegen und das ich auch ganz gerne E immer vor mir hatte, also in beiden Situationen. E, die Wirtschaft, die beim ersten Richtung Einkommen geguckt hat. Ich war zwar weit weg vom Einkommen, aber ich wollte die Wirtschaft haben, die sich ums Einkommen kümmert und jetzt hier auf der Insel ähm, dass ich so bei E und 3 bin macht für mich sehr viel Sinn	

Anhang 3: Interviewleitfaden Herr Hartung (und Frau Dr. Büttner)

Experteninterview mit Herrn Hartung vom Landhaus HC Rysumer Plaats und seiner Lebensgefährtin Frau Dr. Ulrike Büttner

Themen	Inhalt der Fragen
I. Gesprächseinstieg	
Kurze Vorstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung (Name, Universität, Masterarbeit) ▪ Darlegung der Ziele der Befragung ▪ Tonband Verwendung? ▪ Anonymität?
Kurze Vorstellung der Interviewpartnerin und des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angaben zur Person ▪ Aufgabenbereich ▪ Verständnis des Nachhaltigkeitskonzeptes ▪ Persönliche Meinung und Einstellung gegenüber der Nachhaltigkeitsthematik
Kurze Vorstellung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Platz ▪ Angebot ▪ Leitbild ▪ Kunden
II. Situation: Nachhaltiger Tourismus an der Nordsee	
Rysumer Plaats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitäten/Bereiche ▪ Beweggründe ▪ Umsetzung ▪ Schwierigkeiten
Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resonanz ▪ Marketing/Aufklärung ▪ Erfahrungen
III. Überraschende & Irritierende Sequenzen aus der Systemaufstellung	
Mitarbeiter	Hypothese 1: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen auf den Nordseeinseln unternehmen im Bereich Soziales noch nicht genug für Ihre Mitarbeiter.
Touristen	Hypothese 2: Den Nordseeinseltouristen ist das Thema Nachhaltigkeit und Naturschutz nicht wichtig. Hypothese 3: Die Nordseeküstentouristen sind sich der Relevanz des Naturschutzes in ihrer Urlaubsregion bewusst.
Tourismusinstitutionen	Hypothese 4: Nachhaltiger Tourismus bietet für die Touristen keinen Mehrwert. Hypothese 5: Politische Tourismus-Entscheidungen sind angebotsorientiert.

<p>Betriebe</p>	<p>Hypothese 6: Die Situation für die Tourismusinstitutionen ist auf den Nordseeinseln schwieriger zu bewältigen als an der Nordseeküste.</p> <p>Hypothese 7: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen an der Nordseeküste fokussieren sich auf die Ressourceneinsparung und vernachlässigen die Ressourcenreproduktion.</p> <p>Hypothese 8: Nachhaltiger Tourismus ist auf den Nordseeinseln schwieriger umzusetzen als an der Nordseeküste.</p> <p>Hypothese 9: Die Marktnische „Nachhaltiger Tourismus“ bietet noch keinen allgemeinen Konsens.</p> <p>Hypothese 10: Den nachhaltigen Tourismuseinrichtungen fehlt das kompetente Wissen für ihre Branche.</p>
<p>IV. Zukunft: Nachhaltiger Tourismus an der Nordsee</p>	
<p>Rysumer Plaats</p>	<p>Orientieren sich, und wenn ja, wie stark orientieren sich die vorgestellten Hypothesen an Ihrer eigenen Wahrnehmung des Nachhaltigen Tourismus an der Nordsee auf einer Skala von 1-10 (wobei 1=gar nicht und 10=sehr stark ist)?</p> <p>Wie hilfreich sind, Ihrer Meinung nach, die Hypothesen für Ihre zukünftige Weiterarbeit auf einer Skala von 1-10 (wobei 1=gar nicht hilfreich und 10=sehr hilfreich ist)?</p> <p>Haben die Hypothesen etwas an Ihrer bisherigen Wahrnehmung des Nachhaltigen Tourismus an der Nordsee geändert, und wenn ja, was hat sich geändert?</p>
<p>V. Gesprächsabschluss</p>	
<p>Wir haben nun allgemein über die nachhaltigen Bemühungen Ihres Unternehmens, Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung sowie Ihre Erwartungen an die nachhaltige Entwicklung des Tourismus an der Nordsee gesprochen. Gibt es noch etwas, das wir nicht angesprochen haben, Ihnen aber am Herzen liegt?</p>	

Anhang 4: Interviewleitfaden Frau Dr. Gätje (und Herr Spanowsky)

Experteninterview mit Frau Dr. Christiane Gätje vom Landesbetrieb für Küstenschutz, Nationalpark und Meeresschutz Schleswig-Holstein - Nationalparkverwaltung FB Kommunikation und Nationalpark-Partner und ihrem Praktikanten Herrn Frank Spanowsky

Themen	Inhalt der Fragen
I. Gesprächseinstieg	
Kurze Vorstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung (Name, Universität, Masterarbeit) ▪ Darlegung der Ziele der Befragung ▪ Tonband Verwendung? ▪ Anonymität?
Kurze Vorstellung der Interviewpartnerin und des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angaben zur Person ▪ Aufgabenbereich ▪ Verständnis des Nachhaltigkeitskonzeptes ▪ Persönliche Meinung und Einstellung gegenüber der Nachhaltigkeitsthematik
Kurze Vorstellung des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivitäten ▪ Beweggründe ▪ Umsetzung ▪ Schwierigkeiten
II. Situation: Nachhaltiger Tourismus an der Nordsee	
Nationalpark-Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer ▪ Beweggründe der Partner ▪ Vorbereitung der Partner ▪ Förderung ▪ Behinderungen/Schwierigkeiten
Situation Nachhaltiger Tourismus Nordsee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereiche ▪ Resonanz ▪ Marketing/Aufklärung ▪ Erfahrungen
III. Überraschende & Irritierende Sequenzen aus der Systemaufstellung	
Mitarbeiter	<p>Hypothese 1: Die nachhaltigen Tourismuseinrichtungen auf den Nordseeinseln unternehmen im Bereich Soziales noch nicht genug für Ihre Mitarbeiter.</p>
Touristen	<p>Hypothese 2: Den Nordseeinseltouristen ist das Thema Nachhaltigkeit und Naturschutz nicht wichtig.</p> <p>Hypothese 3: Die Nordseeküstentouristen sind sich der Relevanz des Naturschutzes in ihrer Urlaubsregion bewusst.</p> <p>Hypothese 4: Nachhaltiger Tourismus bietet für die Touristen keinen Mehrwert.</p>

Anhang 5: Transkript des Interviews mit Herrn Hartung (und Frau Dr. Büttner)

-- aus Datenschutzgründen wurde das Interview Transkript in der E-Schriftenreihe entfernt --

Anhang 6: Transkript des Interviews mit Frau Dr. Gätje (und Herrn Spanowsky)

-- aus Datenschutzgründen wurde das Interview Transkript in der E-Schriftenreihe entfernt --

Anhang 7: Einwilligungserklärung

Diese Erklärungen sind in jedes Exemplar der Abschlussarbeit mit einzubinden.

Name: _____ Matrikel-Nr.: _____

Urheberrechtliche Erklärung

Erklärung gem. § 10 (10) Allgemeiner Teil der MPO vom 27.10.2010

Hiermit versichere ich, dass ich meine Masterarbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe, und dass ich keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quellen als solche kenntlich gemacht.

Die Masterarbeit darf nach Abgabe nicht mehr verändert werden.

Datum: _____ Unterschrift: _____

Erklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten

Bitte auswählen und ankreuzen:

- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit nach 30 Jahren (gem. §7 Abs.2 BremArchivG) im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
- Ich bin nicht damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Datum: _____ Unterschrift: _____