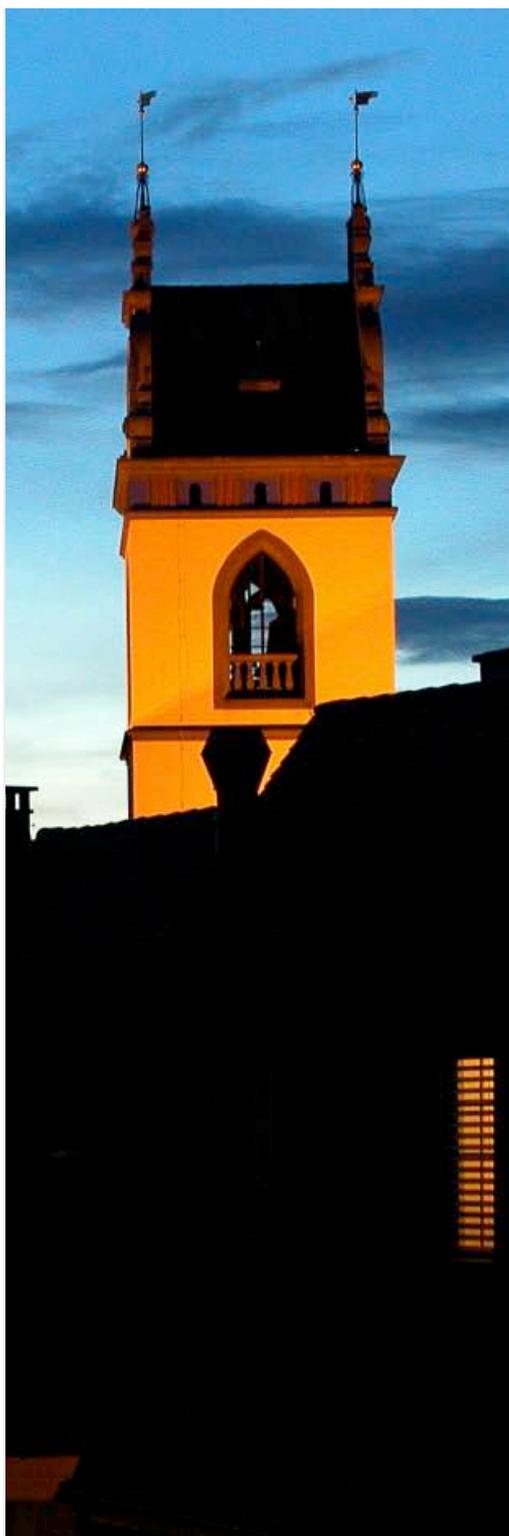


## Ergebnisblatt #01

WiGe Koordination NRP-  
Sektoralpolitiken: Landwirt-  
schaft, Tourismus, Lebensraum



# Erste Sitzung und Themenfindung

## INHALT

<b>1. Informationen zur Veranstaltung</b>	<b>2</b>
<b>2. Programm &amp; Ziele</b>	<b>3</b>
Programmpunkte	3
Ziele der ersten Sitzung	3
<b>3. Themenfindung</b>	<b>3</b>
Themenfindung Gruppe 1	4
Themenfindung Gruppe 2	5
Themenfindung Gruppe 3	6
Themenfindung Gruppe 4	7
Zusammenfassung der Themen	7
<b>4. Praxisfenster</b>	<b>8</b>
Was ist das «Praxisfenster»?	8
Was ist die RegioHer?	8
Hauptaufgaben und Schwerpunkte der RegioHER	8
Projekteingabe und Controlling in der RegioHER	9
Projektbeispiele in der RegioHER	9
Erfahrungen und offene Fragen	10
Fragen und Antworten zur RegioHER	10
Ausblick	10
<b>5. Austauschfenster</b>	<b>10</b>
Was ist das «Austauschfenster»?	10
NRP-Umsetzungsprogramm Kanton Uri	11
<b>6. Literaturtipps</b>	<b>11</b>

## Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt hat den Stellenwert eines aufgearbeiteten und bearbeiteten Protokolls. Es soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wissensgemeinschaft helfen, wichtige Ideen, Gedanken, und Arbeitsschritte festzuhalten, ist aber klar als Teil eines noch nicht abgeschlossenen Arbeitsprozesses zu verstehen. Alle Seiten werden deshalb mit einem «work in progress»-Stempel gekennzeichnet.

Das Ergebnisblatt macht das in den Wissensgemeinschaften erarbeitete Wissen der gesamten Regionalentwicklungs-Community zugänglich. Es richtet sich somit an alle Akteurinnen und Akteure im Regionalentwicklungsbereich, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben.

## 1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Koordination NRP-Sektoralpolitiken: Landwirtschaft, Tourismus, Lebensraum»

### Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 1. Sitzung

### Ort & Datum

Gasthof zum Schützen, Aarau, 9. Dezember 2008

### Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

### Teilnehmende

Kristin Bonderer, regiosuisse  
 Barbara Dürr, kantonaler Bäuerinnenverband St. Gallen  
 Pauline Gigandet, Fondation rurale interjurassienne  
 Rebecca Göpfert, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fachstelle Tourismus und nachhaltige Entwicklung Wergenstein  
 Ueli Grob, BAK Basel Economics  
 Marcus Gschwend, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden  
 Tilman Holke, Amt für Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation (rawi), Kanton Luzern  
 Tamar Hosennen, Schweizerischer Bauernverband  
 Bernhard Imoberdorf, Geschäftsführer Region Goms  
 Gustav Munz, Bundesamt für Landwirtschaft, Fachbereich ländliche Entwicklung  
 Pierre Praz, AGRIDEA Lausanne  
 Peter Reinhard, AGRIDEA Lindau  
 Bruno Schmid, Geschäftsführer RegioHER  
 Hanspeter Schneider, ViaStoria  
 Martin Spilker, Journalist «Entlebucher Anzeiger»  
 Andreas Thommen, Forschungsinstitut für biologischen Landbau FiBL  
 Gabriel Weber, Region Glarner Hinterland-Sernftal  
 Rolf Zimmerli, unabhängig  
 Julia Zuberbühler, Schweizerischer Bauernverband

### Download des Dokuments

[www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/](http://www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/)

### Titelbild

Kirchturm in Aarau, Foto Alexander Umbricht.



Mitglieder der Wissensgemeinschaft «Koordination NRP-Sektoralpolitiken: Landwirtschaft, Tourismus, Lebensraum» am 9. Dezember 2009 in Aarau.



## 2. PROGRAMM & ZIELE

### Programmpunkte

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** regiosuisse-Wissensgemeinschaften bearbeiten konkrete Fragestellungen und Probleme – wo immer möglich anhand realer Fallbeispiele aus dem Kreis der Teilnehmenden. Drei bis viermal jährlich finden Treffen statt; die Lebensdauer der Wissensgemeinschaften wird durch die Mitarbeitenden selbst bestimmt.
- **Arbeitsblock 1:** Identifikation zentraler Arbeitsthemen für die Wissensgemeinschaft.
- **Arbeitsblock 2:** Priorisierung der am Morgen identifizierten Arbeitsthemen.
- **«Austauschfenster»:** Offener Austausch von Problemen, Erfahrungen, Ideen, Instrumenten und Methoden, mit Möglichkeit für Kurzpräsentationen der Teilnehmenden.
- **«Praxisfenster»:** Bruno Schmid, RegioHER: Projektentwicklungen in der Region Luzerner Hinterland, Entlebuch, Rottal. Das Praxisfenster bietet die Möglichkeit, ein NRP-Projekt (NRP: Neue Regionalpolitik) konkret zu analysieren, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, aber auch Probleme zu diskutieren und Fragen zu beantworten.

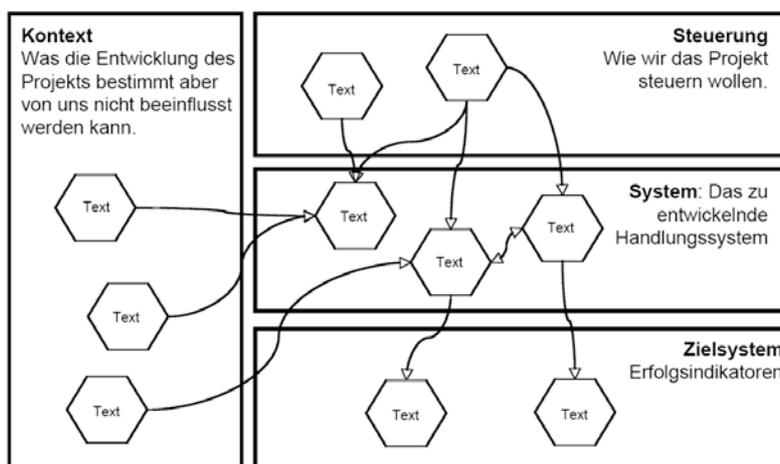
### Ziele der ersten Sitzung

- Festlegen der Arbeitsmethodik und Arbeitsform
- Definition von zukünftigen Arbeitsthemen der Wissensgemeinschaft
- Gegenseitiges Kennenlernen der einzelnen Mitglieder der Wissensgemeinschaft

## 3. THEMENFINDUNG

Zur Findung der zukünftigen Arbeitsthemen der Wissensgemeinschaft haben sich die Teilnehmenden der regiosuisse-Wissensgemeinschaft zuerst in verschiedene Kleingruppen unterteilt, welche mit sogenannten Prozesskarten oder mentalen Modellen verschiedene Themen identifiziert haben.

Strukturierung der mentalen Modelle. Die Akteurinnen und Akteure gliedern ihre Vorstellungen über ihr



Handlungssystem nach Kontext, Steuer-, System- und Kontrollgrößen. (aus: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN [2008]: Praxisleitfaden Regionalentwicklung. Bern und Wolhusen) Download: [www.regiosuisse.ch/download/publikationen](http://www.regiosuisse.ch/download/publikationen).



Themenfindung Gruppe 1



Prozesslandkarte der Gruppe 1

**1 NRP-Umfeld**

Die NRP muss gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich verankert werden. Wie kann/muss ein professionelles NRP-Projektmanagement aufgebaut und (institutionell) getragen werden, damit Projekte erfolgreich umgesetzt werden?  
 → Die NRP stellt einen Paradigmenwechsel dar; es muss erst wieder neu definiert werden, wer in diesem Prozess welche Rollen übernimmt.

**2 Zusammenarbeit Landwirtschaft und Tourismus**

Die Interessen und Zielsetzungen von Landwirtschaft und Tourismus sind teilweise verschieden. Wie kann die sektorenübergreifende Zusammenarbeit verbessert werden; wie können kompatible Zielsetzungen erreicht werden?

**3 Personalrekrutierung / Brain Drain / weiche Standortfaktoren**

Was können die ländlichen Räume nebst Wohn- und Lebensqualität bieten? Wie können hochqualifizierte Leute/Kaderleute in die Regionen gebracht / in den Regionen gehalten werden?  
 → Dieses Thema hat sehr viel mit Bildung und (Weiter-)Bildungsangeboten im ländlichen Raum zu tun. Kaderleute (und Unternehmen) können oft nur dann erfolgreich angesiedelt werden, wenn sich in der Region nebst Arbeitsplätzen auch hochstehende/internationalen Bildungsangebote und Schulen befinden (Bestandteil der weichen Standortfaktoren).



Themenfindung Gruppe 2



Prozesslandkarte der Gruppe 2

**1 Lernende Regionen: Was braucht es dazu?**

Vernetzung Landwirtschaft, Tourismus und Landschaft:

- «Gefässe» oder Plattformen für gemeinsame Treffen schaffen.
- Gemeinsame Interessen finden und sichtbar machen.
- Gleichgewicht zwischen touristischer, landwirtschaftlicher und landschaftlicher Entwicklung finden.
- Das Thema Landschaft, Tourismus und Lebensraum «emotional verwurzeln».
- Tourismusbewusstsein in den Regionen verbessern.
- Landwirtschaftliche und touristische Entwicklung braucht einen Motor: sie kann am besten an konkreten Projekten aufgehängt werden.

Befähigung / Wissen / Können:

- Informationsstellen und «one-stop-shops» (z.B. für Projektträgerinnen und Projektträger) schaffen (in Bezug auf NRP, Regionalentwicklung, wirtschaftliche Entwicklung etc.).

**2 Innovative Produkte**

Wie können innovative Produkte aus der Landwirtschaft mit dem Tourismus verknüpft werden? Wie werden Innovationen gefördert, wie werden wirkliche Innovationen geschaffen?

**3 Landschaft und Tourismus**

Bei allen Tourismusprojekten soll der Grundsatz gelten: Der Tourismus passt sich der Landschaft an, nicht umgekehrt. Landschaft darf nicht unbegrenzt verbraucht werden. Landschaft, Landwirtschaft und Tourismus sollen sich im Gleichgewicht und nachhaltig entwickeln.



Themenfindung Gruppe 3



Prozesslandkarte der Gruppe 3

**1 Einbindung von Unternehmen, Landwirtinnen und Landwirten, Touristifachleuten; Schaffung gemeinsamer Plattformen**

Schaffung gemeinsamer Plattformen und Netzwerke zwischen Landwirtschaft, Tourismus und Fachpersonen im Bereich Landschaftsentwicklung.

**Zentrale Fragen:** Was motiviert einzelne Akteurinnen und Akteure, zur regionalen Entwicklung beizutragen? Welche Unternehmen sollen eingebunden werden? Wie können sie eingebunden werden? Wie können sie dazu gebracht werden, unternehmerisches Risiko zur Stärkung der Region zu übernehmen?

Kernaussagen zum Thema:

- Eine Plattform soll eine gemeinsame Arbeitsbasis schaffen und zur Erarbeitung von Entwicklungsvisionen und ev. Marketingkonzepten dienen.
- Der «unternehmerische Geist» der Landwirtinnen und Landwirte ist eine Voraussetzung für Regionalentwicklungsprojekte im Bereich Landwirtschaft, Tourismus und Lebensraum.
- Als Grundlage muss eine Entwicklungsvision für die Region vorhanden sein; das Entwicklungspotenzial einer Region muss klar definiert werden. Die Zielsetzung dabei ist es, durch eine verbesserte Zusammenarbeit der oben genannten Akteurinnen und Akteure die Wertschöpfung in der Region zu steigern und Landwirtschaft, Tourismus und Landschaft im Gleichgewicht zu entwickeln. Dabei wird das unternehmerische Risiko von den Unternehmen (Basis) getragen; deren wirtschaftliche Interessen müssen berücksichtigt werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer (auch aus der Landwirtschaft etc.) müssen nicht erst mit Ideen konfrontiert werden, sondern schon von Beginn weg bei der Visionsentwicklung für die Region dabei sein (Bildung eines «Kernteam der Regionalentwicklung»).





## Themenfindung Gruppe 4

Prozesslandkarte der Gruppe 4

### 1 Strukturen

Welche Strukturen braucht es, damit Grenzen zwischen verschiedenen sektoralen Ansätzen überwunden werden können und Kooperationsprojekte entstehen? Wie können die unterschiedlichen Denkweisen von Tourismus, Landwirtschaft und Gewerbe eingebunden werden? Partizipation und Animation sind dazu Hilfsmittel.

### 2 Transparenz

Wenn das Projektmanagement nicht von Anfang an transparent arbeitet, ist es schwierig, Projekte zu lancieren und weiterzubringen.

Es ist schwierig, Akteurinnen und Akteure zu motivieren, wenn nicht ein direkter Nutzen im Projekt gesehen wird. Für eine transparente Arbeitsweise muss klar deklariert sein, wie die Erträge in der Wertschöpfungskette aufgeteilt werden, und wie die Wertschöpfung konkret umgesetzt wird. Die regionale Entwicklungsstrategie muss transparent kommuniziert werden, damit entsprechende Projekte lanciert werden.

### 3 Regionales Potenzial

Wie können die endogenen Kräfte in der Region, die Potenziale und USPs (unique selling propositions) identifiziert werden? Wie können diese in ländlichen Regionen vermarktet werden? Wie können nicht-monetäre Werte valorisiert werden?

### 4 Finanzierung von Landwirtschaft, Lebensraum & touristischer Attraktivität

Die Werte von Landwirtschaft, Lebensraum/Landschaft und touristischer Attraktivität sind teilweise nicht monetär und werden momentan oft vom Bund finanziert. Welche anderen Möglichkeiten gäbe es, diese zu finanzieren?

## Zusammenfassung der Themen

### 1 Zusammenarbeit Landwirtschaft und Tourismus

Die Wissensgemeinschaft erachtet die verbesserte Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft, Tourismus und Unternehmen als zentral für die regionale

Entwicklung. Damit die Interessen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure besser zum Ausdruck und zur Übereinstimmung gebracht werden können, und damit funktionierende, sektorenübergreifende Regionalentwicklungsprojekte initiiert werden können, werden gemeinsame Arbeitsplattformen als sehr wichtig angesehen. Die verschiedenen Akteurinnen und Akteure sollen von Anfang an in regionale Entwicklungsprojekte eingebunden werden (Kernteam zur regionalen Entwicklung) und nicht mit «fixfertigen» Entwicklungsplänen konfrontiert werden.

## **2 Attraktivität ländlicher Räume, identifizieren von lokalen Potenzialen**

Die ländlichen Räume haben zwar einiges an Lebensqualität zu bieten, dennoch ist es schwierig, dem Brain Drain entgegenzuwirken. Neben der hohen Lebensqualität müssen weitere Standortfaktoren sowie lokale Potenziale identifiziert und gefördert werden. Dazu sind innovative Ansätze notwendig.

## **3 Finanzierungsmechanismen für Landwirtschaft, touristischer Attraktivität und Lebensraum**

Die Werte von Landwirtschaft (Landschaftsgestaltung), touristischer Attraktivität und von intaktem Lebensraum sind zum Teil nicht monetär bewertet. Heute werden sie oft direkt durch den Bund finanziert. Welche anderen, innovativen Möglichkeiten gäbe es, diese zu finanzieren?

## **4 Lernende Regionen, nachhaltige Entwicklung von Landwirtschaft, Landschaft und Tourismus**

Schaffung von Plattformen («Gefässen») welche es ermöglichen, dass sich Landwirtschaft, Landschaft und Tourismus nachhaltig und im Gleichgewicht entwickeln können, und welche die Lernfähigkeit der Region stärken und fördern.

## **4. PRAXISFENSTER**

### **Was ist das «Praxisfenster»?**

Das «Praxisfenster» dient dazu, einen Praxisbezug für die Akteurinnen und Akteure der NRP herzustellen. Abwechselnd werden unterschiedliche NRP-Projekte vorgestellt, wenn immer möglich mit einem direkten Bezug zur Region, in welcher die Wissensgemeinschaftssitzung stattfindet. So können Erfolgsfaktoren sowie Fragen und Probleme konkret analysiert und diskutiert werden. Zusätzlich erhalten die präsentierenden Akteurinnen und Akteure die Möglichkeit, konkret ihre Projekte vorzustellen und sich Feedback zu ihren Projekten und Projektideen von erfahrenen Teilnehmenden zu holen. In dieser Sitzung wurden Projektentwicklungen in der RegioHER (Luzerner Hinterland, Entlebuch, Rottal) präsentiert und diskutiert.

### **Was ist die RegioHer?**

Präsentation durch Bruno Schmid, Geschäftsführer RegioHER

Die NRP unterstützt im Kanton Luzern die ländlichen Entwicklungsräume Luzerner Hinterland, Entlebuch und Rottal, sowie das Seetal (siehe dazu Ergebnisblatt 1 der Wissensgemeinschaft «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene, zur «idee seetal» unter [www.regiosuisse.ch/wissen](http://www.regiosuisse.ch/wissen)).

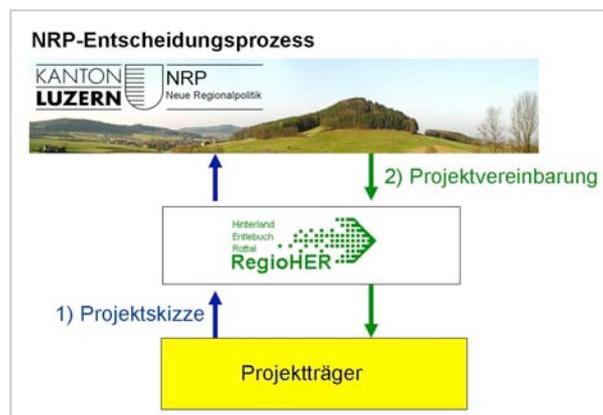
Die RegioHER ist ein Mehrzweckverband, welcher regionaler Entwicklungsträger und somit Partner des Bundes und des Kantons bei der Umsetzung der NRP ist. Er erlässt die regionalen Richtpläne für die Subregionen, nimmt die regionalen Interessen wahr und vertritt sie gegenüber den anderen Regionen, Verbänden oder sonstigen Organisationen und gegenüber Kanton und Bund.

### **Hauptaufgaben und Schwerpunkte der RegioHER**

- Raumplanung und -management (Leistungsvereinbarung mit Kanton)
- Marketing für den ländlichen Raum (Lobbying, Innen- und Aussenarbeit, Kommunikation)
- Raumentwicklung und Wirtschaftsförderung (NRP, Innovation, Bestandspflege, etc.).

### Schwerpunkte innerhalb der NRP

- 1 Unternehmensentwicklung
  - Unterstützung der Unternehmen im überbetrieblichen und vorwettbewerblichen Bereich
- 2 Neugründungen von Unternehmen
  - Förderung von Unternehmertum im handwerklichen und landwirtschaftsnahen Bereich
- 3 Natürliche Ressourcen nutzen
  - Erneuerbare Energien, biologische Nahrungsmittel, Holz, Holzbau (Baustoff)
- 4 Tourismus
  - Inwertsetzung bestehender Potenziale, «grüne Lunge im Herzen der Schweiz»
- 5 Napf
  - Regionalentwicklung, regionale Identität



### Projekteingabe und Controlling in der RegioHER

NRP-Entscheidungsprozess in der RegioHER

Projektträgerinnen und -träger gelangen mit einer Idee an die RegioHER. Diese unterstützt und bearbeitet die NRP-Projekteingabe. Bei einem positiven kantonalen Entscheid kommt es zu einer Projektvereinbarung zwischen Kanton und RegioHER, welche wiederum eine Projektvereinbarung mit der Projektträgerin oder dem Projektträger abschliesst.

Bezüglich Controlling überwacht die RegioHER die zielorientierte Umsetzung der Projekte und erstellt jährliche Zwischenberichte für die einzelnen Projekte für den Kanton Luzern. Die Projektträgerschaften berichten und besprechen vierteljährlich den Projektstand mit der RegioHER. Dieser Ablauf garantiert eine

Projektziel bzw. Berichtspunkt	Tendenz	Status aktuell	Bemerkungen	Handlungsbedarf
Projektziel 1	↗	😊		
Berichtspunkt A	→	😞		

zielgerichtete und Erfolg versprechende Projektimplementierung.

Beispiel (schematisch) für die vierteljährliche Bewertung von Projektfortschritten in der RegioHER

### Projektbeispiele in der RegioHER

- Tropenhaus Wolhusen
- Nationales Pferdesportzentrum in Ruswil
- Machbarkeitsstudie Waldholzpellets RegioHER

- Kompetenznetzwerk energieeffizientes Bauen mit Holz in der RegioHER
- Integrierte Biomasse-Nutzung
- *Aentlebuch.ch* - neue Nutzungspotenziale für die Region
- Pilotprojekt Gemeindeentwicklung; am Beispiel der Gemeinde Luthern
- Maximierung der Wertschöpfung aus Biomasse

#### **Erfahrungen und offene Fragen**

- Der Strategiewechsel zur Regionalentwicklung (NRP) erfordert neue Vorgehensweisen (Netzwerke zu Unternehmungen).
- Die Aufgaben der Gemeinden verändern sich mit der NRP.
- Kurze, einfache Entscheidungswege fördern die Innovation. Beim Projektablauf innerhalb der RegioHER können innert 5-6 Wochen nach Projekteingabe erste Finanzierungsbeiträge gesprochen werden.
- Wann ist die Innovation erschöpft? Wird es 2009 auch noch so viele Projekte geben wie 2008?
- Entsprechen die Ergebnisse der Erwartungshaltung von der Politik gegenüber der NRP?
- Erfüllen Basisprojekte langfristig die Zielsetzungen der NRP?
- Erfüllen die NRP-Projekte die Erwartungen der Regionen?
- Landwirtschaft und NRP – Konkurrenz oder gemeinsame Entwicklung?

#### **Fragen und Antworten zur RegioHER**

**Haben die bewilligten Projekte tatsächlich eine Zukunftsperspektive?** *Bruno Schmid:* Bei den Projekten innerhalb der RegioHER handelt es sich um Projekte, hinter welchen konkrete Unternehmen mit ihren realen Ideen stecken. Die Projekte funktionieren nicht ausschliesslich über die Finanzierung durch die öffentliche Hand. Durch ein genaues Controlling versucht man von Anfang an sicherzustellen, dass Projekte gut laufen.

**Wie viele Projekte wurden abgelehnt?** *Bruno Schmid:* Durchschnittlich wird etwa die Hälfte der Projekte abgelehnt. Darunter sind viele Projekte zur einzelbetrieblichen Förderung, welche durch die NRP nicht gefördert werden. Ein Grund, weshalb es in der RegioHER so viele Projekte gibt, ist sicher, dass Workshops zur Projektgenerierung mit lokalen Unternehmen und Gemeinden durchgeführt wurden.

**Arbeitet man in der RegioHER mit dem Kanton Aargau zusammen?** *Bruno Schmid:* Ja, sowohl «idee seetal» als auch RegioHER arbeitet mit Nachbarkantonen zusammen, z.B. beim Projekt Napfpark (mit Bern).

#### **Ausblick**

Im 2009 liegt der Fokus in der RegioHER auf:

- Kommunikation
- Weiterentwicklung der NRP
- Projekte in Bearbeitung:
  - Weiterentwickeln und Entscheid herbeiführen
- Bestehende Projekte:
  - In Umsetzung begleiten, Reporting, Jahresberichte, Projekt-Evaluation
  - Vernetzen und unterstützen
- Neue Projekte:
  - Neue Projekte können laufend eingegeben werden.
  - Neue Projekte initiieren, beraten, begleiten
  - Neue Projekte: Bei Potential und NRP-Fähigkeit: zum Durchbruch verhelfen

| Mehr Informationen: Siehe [www.regioher.ch/](http://www.regioher.ch/).

## 5. AUSTAUSCHFENSTER

### **Was ist das «Austauschfenster»?**

Das «Austauschfenster» gibt den Teilnehmenden der Wissensgemeinschaft die Möglichkeit, rasch und unkompliziert Probleme und Fragen aus dem eigenen Arbeitsalltag zu diskutieren, Erfahrungen zu analysieren, oder Ideen auszutauschen. Die Themenfelder werden bewusst offen gelassen. Das Austauschfenster bietet den Teilnehmenden auch die Möglichkeit, kurze Präsentationen zu halten, falls dies zur Klärung eines Anliegens notwendig ist, oder um andere Teilnehmende auf eine bestimmte Thematik aufmerksam zu machen.

machen.

### **NRP-Umsetzungsprogramm Kanton Uri**

Der Kanton Uri hat momentan zwei Entwicklungspole: Tourismus im Süden, rund um die Region Andermatt, sowie Industrie und Gewerbe im Norden. Dabei sind die Entwicklungen in der Peripherie, d.h. in den Räumen zwischen diesen Entwicklungspolen, problematisch.

Das Umsetzungsprogramm der NRP im Kanton Uri sieht vor, dass ein Regionalentwicklungsverband zusammen mit den Gemeinden in den Räumen zwischen den Urner Entwicklungspolen einen Prozess anstösst, so dass auch diese Gemeinden regionale Entwicklungsprojekte initiieren können. In einem ersten Schritt werden in einem Potenzialkatalog Ideen generiert, und daraus in einem zweiten Schritt mit den lokalen Gemeinden mit einem bottom-up Ansatz NRP-Projekte entwickelt.

## 6. LITERATURTIPPS

- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2000): Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York: Campus. ISBN: 3-593-35324-5.  
| → Klassiker zum Thema Veränderungsmanagement.
- FREY, R. L. (2008): Starke Zentren – Starke Alpen. Wie sich die Städte und ländlichen Räume der Schweiz entwickeln können. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung. ISBN 978-3-03823-463-0.

René L. Frey analysiert die Kräfte, welche die schweizerischen Städte, Agglomerationen und Metropolregionen, die ländlichen Räume und die Alpen beeinflussen. Er leitet daraus pointierte Empfehlungen zuhanden der Politik ab. Die Metropolregionen und die touristischen Topdestinationen der Schweiz sind im globalen Standortwettbewerb gut positioniert. Diese Trümpfe gilt es zu bewahren. Gefahren lauern in der Zersiedlung des Landes, der Übernutzung des Alpenraums und den Wohlstandsunterschieden von Stadt und Land.

- OSTERHOLD, G. (2000): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmerkultur. Niederhausen: Falken. ISBN: 3-8068-2582-3.
- SIMMEN, H., WALTER, F. (2007): Landschaft gemeinsam gestalten. Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Thematische Synthese zum Forschungsschwerpunkt III «Zielfindung und Gestaltung» des Nationalen Forschungsprogramms 48 «Landschaften und Lebensräume der Alpen» des Schweizerischen Nationalfonds SNF. Altdorf, Bern: vdf. ISBN: 978-3-7281-3113-3.
- STOLZENBERG, K. & HEBERLE, K. (2006): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. Heidelberg : Springer. ISBN: 978-3-540-32637-3

Während meist die Frage im Fokus steht, wie eine Veränderung fachlich-strukturell durchgeführt werden muss, scheitern viele Veränderungsprojekte daran, dass grundlegende soziale Faktoren nicht bedacht werden. Dieses praxisbezogene Buch zweier erfahrener Organisationsentwickler zeigt in vier zentralen Schritten wie Veränderungen fachlich und psychologisch erfolgreich gestaltet werden: Vision und Ziele, Kommunikation, Beteiligung sowie Qualifizierung. Das Buch ist ein Werkzeugkasten voller Materialien, Methoden und Tools.

