



BERG- UND TALGEMEINDEN MIT ZUKUNFT

Leitfaden erarbeitet anhand des NRP-Projekts
«Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel
der Gemeinde Luthern» im Kanton Luzern.

IMPRESSUM

Herausgeber:

REGION LUZERN WEST
Menznauerstrasse 2, 6110 Wolhusen
Telefon 041 490 02 80
info@regionwest.ch, www.regionwest.ch

Auftraggeber des Leitfadens:

Steuerungsgruppe Gemeindeentwicklung Luthern
Gemeindehaus Wölfen, 6156 Luthern
gemeindeentwicklung@luthern.ch
www.luthern.ch → Gemeindeentwicklung

Text:

Prof. Dr. Dominik Siegrist
Institut für Landschaft und Freiraum
HSR Hochschule für Technik Rapperswil

Reto Martinelli
Projektleiter NRP-Pilotprojekt Gemeindeentwicklung
am Beispiel der Gemeinde Luthern

Fotos:

Pius Häfliger, 6156 Luthern
Reto Martinelli, Projektleiter

Layout und Druck:

Carmen-Druck AG, 6242 Wauwil
info@carmendruck.ch
www.carmendruck.ch

© Copyright 2012 REGION LUZERN WEST und
Steuerungsgruppe Gemeindeentwicklung Luthern,
1. Auflage (700 Exemplare)

INHALTSVERZEICHNIS

Ausgangslage & Ziele	4
Von der guten Projektidee	5-7
Innovative Köpfe und einzigartige Projektideen	5
Gemeinsames Projektverständnis, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Transparenz.....	6
Nachfrage, Markt, Trends	7
Zusammenarbeit.....	7
... zum erfolgreichen Projekt.....	8-11
Rahmen, Zielorientierung	8
Leadership	8-9
Externe Moderation und Fachberatung.....	10-11
Lernen und Innovation.....	11
Anhang 1: Projekt-Erfolge.....	12
Teilprojekte im Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern	
Anhang 2: Projekt in Kürze.....	13
Facts zum NRP-Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern	
Anhang 3: Nachgefragt.....	14-15
Interview von Jürg Inderbitzin mit dem externen Projektbegleiter Prof. Dr. Dominik Siegrist	

Ausgangslage & Ziele

Kleine Berg- und Talgemeinden in der Schweiz besitzen eine Reihe von Stärken und Potenzialen, haben aber oft auch mit für sie typischen Schwierigkeiten zu kämpfen. Sie leiden unter einer geringen und manchmal abnehmenden Bevölkerungszahl, oft auch unter Überalterung. Die Erreichbarkeit ist aufgrund der Randlage und trotz regelmässiger Postautoverbindungen vielmals ungenügend. Der Service Public (Dorfladen, Post, Schule, Arzt...) ist oft gefährdet oder bereits reduziert. Es fehlt an attraktiven Arbeitsplätzen vor Ort und die typischen Branchen wie Landwirtschaft, Gewerbe und extensiver Tourismus sind wenig produktiv.

Mit diesem Hintergrund besitzen kleine Berg- und Talgemeinden hinsichtlich Regionalentwicklung eine besondere Ausgangslage. Sie sind auf Kooperationen mit starken Partnern angewiesen und bedürfen der finanziellen Unterstützung durch staatliche und private Stellen. Hierfür stehen die Instrumente der Neuen Regionalpolitik, der Landwirtschaftspolitik, der Tourismuspolitik und der Natur- und Heimatschutzpolitik des Bundes und der Kantone, aber auch private Institutionen wie die Schweizer Berghilfe und die Schweizer Patenschaft für Berggemeinden zur Verfügung.

Kleine Berg- und Talgemeinden stehen vor der Herausforderung, ihre eigenen Ressourcen zu mobilisieren. Damit sind besonders die ansässige Bevölkerung, die lokale Wirtschaft und die Dauergäste angesprochen. Diese Akteurguppen haben die Chance, das Schicksal ihrer Gemeinde in die eigene Hand zu nehmen und damit die Zukunft aus eigenen Kräften zu gestalten.

Ziel dieser Broschüre ist es, den Prozess in kleinen Berg- und Talgemeinden am Beispiel der Ergebnisse des Pilotprojekts Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthertal zu dokumentieren. Das soll anderen Gemeinden mit vergleichbarer Ausgangslage bei ähnlichen Vorhaben als Hilfestellung und Ideengeber dienen. Die Broschüre bezieht sich dabei auf den Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte des SECO.¹

¹ Vgl. J. Heeb, S. Bellwald, H. Allemann. Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte. Hrsg. vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern & Wolhusen 2008. www.regiosuisse.ch/news-agenda-de/news/praxisleitfaden-fuer-erfolgreiche



«natürlich LUTHERTAL» DIE MARKE

Die Marke «natürlich LUTHERTAL» wurde zur gemeinsamen Vermarktung von regionalen Produkten, Dienstleistungen und touristischen Angeboten aus dem Luthertal geschaffen. Neben gemeinsamen Drucksachen ist die Marke auch im Internet und auf verschiedenen sozialen Netzwerken präsent.

Von der guten Projektidee ...

Innovative Köpfe und einzigartige Projektideen

Oft sind es innovative Einzelpersonen («Köpfe»), die für erfolgreiche regionale und lokale Initiativen stehen. Die Entwicklung von kleinen Berggemeinden ist auf solch innovative Persönlichkeiten angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige Projektideen zu entwickeln. In der ganzen Schweiz und im Alpenraum gibt es eine Reihe guter Beispiele dafür. Gefragt ist «Weitwinkeldenken» (Bruno Schmid), um einen einseitigen Blickwinkel zu verhindern und das gesamte Potential möglicher Projektideen und Projektvarianten nutzbar zu machen.

Fragen

Was können innovative Einzelpersonen bewirken?

Sie sind oft in der Lage, innovative und erfolgversprechende Projektideen vorzuschlagen. Damit können neue Wertschöpfungspotentiale und Zukunftsperspektiven für die Gemeinde erschlossen werden.

Was bewirken solche Projektideen?

Sie bilden nicht nur eine Chance für die künftige wirtschaftliche Entwicklung, sondern wirken auch als Leuchtturm-Projekte und machen die Initiativen einer Gemeinde über die Region hinaus bekannt.

Was bringt das den Betroffenen?

Es ist wichtig, von den Bedürfnissen der Bevölkerung auszugehen, «Win-Win-Situationen» zu schaffen und damit möglichst viele Betroffene zu Interessierten (Beteiligten) zu machen.

Wie soll das geschehen?

Wichtig ist eine frühzeitige regionale Verankerung der Projektidee mit Workshops und Öffentlichkeitsarbeit. Sonst läuft das Vorhaben Gefahr, keine genügende Unterstützung zu erhalten und schon in der Anfangsphase ins Abseits zu laufen.

Welche Voraussetzungen muss eine Gemeinde dafür mitbringen?

Es braucht keine besonderen Voraussetzungen, ausser einer gewissen Offenheit, auf Neues zugehen zu wollen.

Das Beispiel Luthern

Angesichts der vorhandenen Potentiale und weil sich Luthern nicht auf regionale Vorhaben stützen kann, sondern seine Zukunft mit eigenen Initiativen gestalten muss, hat sich der Gemeinderat Luthern mit privaten Kreisen und der RegioHER (NEU REGION LUZERN WEST) an einen Tisch gesetzt. Diese Gespräche führten zum Beschluss, im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) das Pilotprojekt «Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern» zu lancieren und dazu eine Steuerungsgruppe ins Leben zu rufen. Zu dieser Entscheidung beigetragen hat auch das Fehlen von Erkenntnissen und Erfahrungen bezüglich Prozess, Aufbau und Organisation der Gemeindeentwicklung in ähnlich gelagerten Gemeinden und Regionen. Das NRP-Pilotprojekt Luthern ist breit abgestützt. Neben der Gemeinde Luthern nahmen auch private Kreise und Organisationen finanziell und organisatorisch am NRP-Projekt teil.

In der Folge beteiligten sich zwischen Juni 2008 und Dezember 2011 über 100 Luthertalerinnen und Luthertaler, aber auch interessierte Auswärtige, an verschiedenen Teilprojekten, um das Luthertal zum Blühen zu bringen. Das grosse Engagement zeigt, dass viele innovative Köpfe in der Gemeinde vorhanden sind. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung gegeben, damit die Ideen nicht nur auf dem Papier bleiben. Privatpersonen, Organisationen oder Gewerbebetriebe die ein Vorhaben realisieren möchten, werden von der Gemeindeentwicklung unterstützt. Dabei ist es wichtig, dass der Antrieb und das finanzielle Risiko bei den jeweiligen Privatpersonen, Organisationen oder Gewerbebetrieben liegen. Die Gemeindeentwicklung Luthern kann Hilfestellungen erbringen, aber keine Teilprojekte selber realisieren. Dafür ist immer ein Betreiber zuständig. Damit wird auch sichergestellt, dass es nicht heisst: «Das ist eine gute Idee, die Gemeinde soll es jetzt umsetzen». So wird gewährleistet, dass nur Teilprojekte angepackt werden, die auch von Köpfen (als mögliche Betreiber) vorangetrieben werden.

Gemeinsames Projektverständnis, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Transparenz

Entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist das gemeinsame Verständnis der Beteiligten zum Projektvorhaben. Zu Beginn eines neuen, vielleicht auch ungewöhnlichen Projektes ist es wichtig, dass das Vertrauen zur Bevölkerung hergestellt werden kann. Basis hierfür bildet die Glaubwürdigkeit der Projektinitianten und ihrer Ideen. Dies kann durch lokal oder regional anerkannte Persönlichkeiten unterstützt werden. Auch die Transparenz im Projektprozess trägt zur Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit bei. Wichtig ist bei der Projektkommunikation, von den Informationsansprüchen der regionalen Akteure sowie auch der Betroffenen auszugehen.

Fragen

Warum ist ein gemeinsames Projektverständnis wichtig?

Damit der Handlungsbedarf genauer festgelegt und das Projekt breiter abgestützt werden kann.

Wieso ist Vertrauen zwischen Projektinitianten und Bevölkerung wichtig?

Damit die Projektidee glaubwürdig erscheint, von der Bevölkerung unterstützt wird und die Projektträgerschaft aufgebaut werden kann.

Warum braucht es Transparenz?

Damit sich die Öffentlichkeit und die Betroffenen informieren und sich eine Meinung bilden können.

Das Beispiel Luthern

Im Interesse einer möglichst grossen Beteiligung wurde in Luthern eine breit abgestützte Steuerungsgruppe geschaffen. Diese hatte die strategische Leitung des Projekts inne. In den regelmässigen Diskussionen über den Fortgang des Projektes entstand ein gemeinsames Verständnis für das Vorhaben. Für das Präsidium der Steuerungsgruppe konnte eine politische Schlüsselperson aus Luthern gewonnen werden. Dank der Berücksichtigung aller Gruppen steigerte sich in der Bevölkerung die Akzeptanz für das Projekt deutlich.

Um alle Interessierten einbeziehen zu können und den Ideenfächer so gross wie möglich zu halten, wurde eine zweitägige Zukunftskonferenz organisiert. Dies förderte die Glaubwürdigkeit und Transparenz des Projektes und brachte viele gute Ideen zutage, die im Rahmen des späteren Projektverlaufes z.T. umgesetzt werden konnten.

Wichtig für den Erfolg des Projekts war auch die Tatsache, dass alle Interessierten sich an den verschiedenen Teilprojekten beteiligen konnten. So wurden die Vorhaben in mehreren Arbeitsgruppen gemeinsam geplant und umgesetzt. Im Projektverlauf wurde somit auch den anfänglichen Skeptikern klar, dass nur jene Ideen verfolgt wurden, die von Einzelpersonen, Unternehmungen oder Organisationen auch tatsächlich unterstützt und selber vorangetrieben wurden.



Ende September 2009 bezog eine Herde Holzschafe ihre Weide hinter dem Gemeindehaus zur Wölfen. Damit entstand ein einzigartiger und sehr attraktiver Spielplatz. Zudem wurde der Weg zum bestehenden Spielplatz kinderwagentauglich gemacht.

**SPIELPLATZ
«SCHAFE BEI DER WÖLFEN»**

Nachfrage, Markt, Trends

Der Erfolg vieler Projekte hängt von den späteren «Kunden» ab. Es ist daher sinnvoll, eine Marktab-schätzung durchzuführen. Wichtig ist dabei, die Bewertung der Projektidee im Rahmen schon existierender oder sich im Aufbau befindlicher überregionaler Vermarktungsstrategien vorzunehmen. Eine eigentliche Marktanalyse ist aufgrund der vorwettbewerblichen Positionierung vieler Projekte zu diesem Zeitpunkt allerdings nur in den wenigsten Fällen möglich und sinnvoll. Ebenso sollte das Projekt in eine übergeordnete «Projekt- und Strategielandschaft» eingebettet werden, um Querbezüge und Synergien zu allgemeinen Trends und zu anderen Entwicklungsvorhaben in der eigenen und in anderen Regionen zu schaffen.

Fragen

Warum sollte eine Marktab-schätzung durchgeführt werden?

Damit die Realisierungs- und Erfolgchancen des Vorhabens abgeschätzt werden können.

Warum soll das eigene Projekt mit anderen verglichen werden?

Um von bestehenden Erfahrungen zu lernen und um bekannte Fehler zu vermeiden.

Das Beispiel Luthern

Um die Erfahrungen aus anderen Gemeinden nutzen zu können, zog die Projektgruppe in Luthern frühzeitig einen externen Projektbegleiter bei. Dieser konnte im Projektverlauf Erfahrungen und konkrete Beispiele aus anderen Regionen einbringen. Von Vorteil war, dass auch der Projektleiter aus einem anderen Berggebiet der Schweiz stammte. Da der Projektleiter nicht aus Luthern kam, aber schon seit längerem mit der Gemeinde verbunden war, brachte dieser die Aussensicht mit ein, womit eine gewisse «Betriebsblindheit» verhindert werden konnte. Gemeinsam mit den lokalen Branchenkennern konnten dann auch die verschiedenen Vorhaben analysiert werden. Wo solche Experten fehlten, holten sich die Projektverantwortlichen das Know-how von externen Stellen.

Zusammenarbeit

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist eine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Projekt-trägern und den betroffenen regionalen Akteuren von entscheidender Bedeutung. Der Aufbau eines Beziehungsnetzwerks zwischen den Projektverantwortlichen und den vom Projekt betroffenen Akteuren (insbesondere der Schlüsselakteure) sollte so rasch als möglich sichergestellt werden. Wichtige Kooperationspartner können auch die Gemeinden, private Organisationen und Einzelakteure, die Region und der Kanton sein.

Fragen

Warum ist die Zusammenarbeit auf allen Ebenen so wichtig?

Weil dadurch alle Interessierten und Betroffenen ihre Anliegen einbringen und am Projekt mitwirken können.

Welches sind die wichtigsten Kooperationspartner?

Das hängt vom Projekt ab, aber oft ist eine enge Zusammenarbeit der Projektträger mit der Gemeinde und privaten Organisationen vor Ort sehr wichtig.

Das Beispiel Luthern

In Luthern wurde von Anfang an darauf geachtet, dass alle relevanten Kreise in der Projekt-trägerschaft vertreten sind. Träger sind neben der Gemeinde das Gewerbe Luthern, die Max und Marlis Galliker Stiftung, der Verein Pro Willisau-Wiggertal und die REGION LUZERN WEST. Die Steuergruppe des Projektes wurde personell so zusammengesetzt, dass alle relevanten Kreise und Gruppierungen in der einen oder anderen Form vertreten sind.

Zudem wurden auch die bestehenden Vereine und Organisationen vor Ort während des gesamten Projektverlaufs einbezogen. Damit konnte eine gemeinsame Vision geschaffen werden, um vereint das Luthertal vorwärts zu bringen. Dabei entstand ein neues Verständnis für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Nicht gegen sondern miteinander wurden die Teilprojekte vorangetrieben.

... zum erfolgreichen Projekt

Rahmen, Zielorientierung und Finanzierung

Ein passender institutioneller Rahmen mit realistischem Finanzierungskonzept ist sehr wichtig. Dies gilt für den Start als auch für die Realisierungsphase des gesamten Projekts. Eine konsequente Zielorientierung bildet das Rückgrat jeder erfolgreichen Projektdurchführung. Ohne finanzielle Startunterstützung durch die öffentliche Hand oder durch Private schaffen regionale Projektideen nur selten den Durchbruch. Finanzielle Unterstützung ist in der Regel auch für die Projektdurchführung selbst notwendig. Beim Aufbau der Projektträgerschaft soll nach dem Motto «so breite Abstützung wie notwendig – so kleine Trägerschaft wie möglich» vorgegangen werden.

Zu grosse Trägerschaften machen ein Vorhaben träge, zu kleine von Einzelpersonen abhängig. Wo notwendig und sinnvoll entstehen Schnittstellen zu bestehenden Interessensgruppen oder Netzwerken. Die rechtliche Organisation orientiert sich an den Zielen des Vorhabens, an den Mitwirkungsmöglichkeiten der Beteiligten sowie am Stand des Projekts. Bei der Wahl der Rechtsform sollten insbesondere folgende Aspekte beachtet werden:

- Möglichkeit der Einbindung unterschiedlicher Partner ins Vorhaben
- Vernetzung mit geeigneten Kreisen
- Festlegung der unterschiedlichen Rollen innerhalb des Projektes
- Regelung der finanziellen Beteiligung der Partner

Fragen

Warum braucht es klare Projektziele?

Weil nur so zielorientiert und effizient gearbeitet werden kann.

Gibt es unterschiedliche Arten von Zielen?

Ja, es gibt Projektziele auf der strategischen und auf der operativen Ebene, beide Ebenen sind wichtig und sollten voneinander unterschieden werden.

Braucht es eine rechtliche Struktur?

Nicht zwingend. Manchmal kann das Projekt an eine bestehende Struktur angegliedert werden.

Warum braucht es eine finanzielle Unterstützung von aussen?

Weil sonst die meisten Projekte nicht starten können und drohen, unprofessionell geführt zu werden.

Wofür wird das Geld eingesetzt?

Zum Beispiel für ein professionelles Projektmanagement, für die Öffentlichkeitsarbeit oder für die Suche nach weiteren Geldgebern.

Das Beispiel Luthern

Die Finanzierung des Pilotprojekts Luthern (2008 – 2011) setzte sich aus eigenen Mitteln der Gemeinde Luthern (CHF 48'000) und der anderen Träger (CHF 35'000), sowie aus finanziellen Mitteln des Kantons Luzern (NRP) zusammen (CHF 130'000). Dank diesen Geldern konnte ein professioneller Projektleiter angestellt werden, ohne den die Initiative wohl rasch wieder versandet wäre.

Leadership

Unter dem Begriff «Leadership» wird eine Leitung verstanden, die das Projekt mit Unterstützung anderer zielorientiert führt. Kennzeichnend sind ein motiviertes, engagiertes und professionelles Projektmanagement, aber auch Flexibilität in der Projektführung. Klare Strukturen innerhalb des Gesamtprojektes und der Teilprojekte sind zentral. Ein guter Mix von fachlichen, sozialen und methodischen Managementfähigkeiten der verantwortlichen Personen ist wichtig.

Für eine erfolgreiche Projektabwicklung von besonderer Bedeutung sind:

- Eine zielorientierte und verlässliche Ressourcen-, Finanz- und Zeitplanung
- der Aufbau eines Projektcontrollings
- die Förderung der Kommunikation
- die Kooperation zwischen Projektträgerschaft, operativem Projektmanagement und beteiligten Akteurnetzwerken.

Spezifische Aufgaben der Projektleitung:

- Logistische und administrative Unterstützung der Projekt-Steuergruppe, Umsetzung der Beschlüsse
- Animation und Moderation von Initiativen und Projektgruppen aus der Gemeinde, Lösen allfälliger Konflikte
- Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation nach innen und aussen, Vorbereitung von Veranstaltungen, Medienkontakte
- Knüpfen und Pflege von Kontakten nach aussen (Region/Kanton/Bund, potentielle Sponsoren, verwandte Projekte, Medien, weitere Interessierte...)

Fragen

Was umfasst eine effektives Leadership?

Besonders wichtig sind eine starke Trägerschaft unter guter Führung sowie eine professionelle Projektleitung.

Warum braucht es einen professionellen Projektleiter?

Nur wenn der Projektleiter oder die Projektleiterin einen hohen Grad an Kompetenz, Motivation, Engagement und Überzeugungskraft in das Projekt einzubringen vermag, bestehen gute Erfolgsaussichten.

Was braucht ein Projektleiter für fachliche Kompetenzen?

Gute Vorkenntnisse zum Beispiel in den Bereichen Tourismus und Landschaft, sowie Kommunikation sind sehr nützlich, sollten aber unbedingt durch Managementenerfahrungen ergänzt werden.

Braucht es ein Pflichtenheft für den Projektleiter?

Ja, es ist sinnvoll, wenn die Projektträgerschaft die Aufgaben- und Rollenteilung in einem Pflichtenheft klärt, dieses periodisch überprüft und wenn nötig anpasst.



Wer mit Schneeschuhen seine Spuren ziehen will, findet seit 2009 auch in Luthern Bad einen Wegweiser zu zwei beschilderten Touren. Diese konnten dank der Unterstützung des Fördervereins Luthern Bad, den Restaurants Hirschen, Ober-Badegg, Napf und der Raiffeisenbank Luthern realisiert werden.

BESCHILDERETE SCHNEESCHUHTOUREN

Das Beispiel Luthern

In Luthern wurde das Projekt von einer Projektgruppe aufgegleist, die dann in eine Trägerschaft mit Steuerungsgruppe übergeführt wurde. Diese wurde von einer in Luthern bekannten und von der Gemeinde unabhängigen politischen Persönlichkeit geleitet. Die Steuerungsgruppe suchte daraufhin mit Unterstützung des externen Projektbegleiters einen geeigneten Projektleiter. Dieser fand sich in der Person eines Unterengadiners, der die Gemeinde seit mehreren Jahren kannte.

Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe steckte der Projektleiter in regelmässigen Zeitabständen die Ziele und Aufgaben ab und überprüfte diese kontinuierlich. Der Präsident der Steuerungsgruppe war dabei die wichtigste Bezugsperson des Projektleiters. Neben den regelmässigen Sitzungen berieten sich die Mitglieder der Steuerungsgruppe auch zwischendurch mit dem Projektleiter, um projektbezogene Massnahmen einzuleiten und durchzuführen.

Sehr wichtig war auch die klare Rollenverteilung zwischen Projekt- und Gemeindeaufgaben. Dazu fanden regelmässige Besprechungen zwischen Gemeindevertretern und Projektverantwortlichen statt. Um die Aufgabenverteilung zwischen Gemeinde und dem Projekt abschliessend zu definieren, wurde eine Matrix erarbeitet, die mit dem Gemeinderat besprochen und vom Gemeindepräsidenten unterschrieben wurde.

Anhand der Reportings mit dem regionalen Entwicklungsträger (REGION LUZERN WEST) wurde zudem quartalsweise der Projektfortschritt besprochen und die Rollenverteilung im überregionalen Rahmen festgelegt.

Externe Moderation und Fachberatung

In vielen Fällen ist die Unterstützung des operativen Projektmanagements durch eine externe Moderation und Fachberatung nicht nur hilfreich, sondern notwendig. Eine Moderation durch eine aussenstehende Fachperson ist insbesondere dann sinnvoll, wenn in der Gemeinde gegenläufige Interessen aufeinander prallen. In diesem Fall kann es sehr nützlich sein, wenn der Prozess von aussen moderiert wird. Sobald die offenen Fragen geklärt sind, kann die Moderation wieder an die Projektträger zurückgehen.

In der Startphase von Projekten hat sich die Durchführung von Zukunftskonferenzen als gewinnbringend erwiesen. Die Zukunftskonferenz wird von einer aussenstehenden Person vorbereitet und moderiert. Diese Moderationsmethode erlaubt es, Beteiligte und Interessierte zu motivieren und gemeinsam neue Projektideen zu entwickeln. Ebenso ermöglicht die Zukunftskonferenz, dass sich Interessierte aus der Bevölkerung am weiteren Projektverlauf beteiligen.

Auch eine externe Fachberatung (nicht zu verwechseln mit einer externen Moderation) kann in vielen Fällen sehr nützlich sein. In der Startphase eines Projektes betrifft die Beratung vor allem den Prozess und das Management. Je weiter das Projekt fortschreitet, desto mehr ist Fachberatung mit spezifischem Expertenwissen gefragt. Dies betrifft zum Beispiel rechtliche Fragen der Raumplanung und des Bauens, des Tourismus und von Natur und Landschaft. Gerade bei der Umsetzung können Aufgaben vom Projektteam manchmal nicht mehr allein und ohne fachliche Beratung gelöst werden.



Die Idee eines Jurtendorfes im Luthertal wurde 2009 an die Projektverantwortlichen herangetragen. Um das Vorhaben zu prüfen, wurde ein Ausschuss gebildet. Dieser evaluierte die Machbarkeit und unterstützte die Betreiberin, Andrea Weibel, bei der Suche nach möglichen Standorten.

JURTENDORF IM UNDER NIESPEL

Fragen

In welchen Fällen ist eine externe Moderation zielführend?

Eine externe Moderation kann in der Anfangsphase eines Gemeindeentwicklungsprojektes anregend und motivierend wirken. Methoden wie die Zukunftskonferenz, mit denen die Bevölkerung einbezogen wird, haben sich sehr bewährt.

Ist auch eine externe Fachbegleitung sinnvoll?

Ja, wenn auf lokaler Ebene das Fachwissen fehlt. Aber auch in Konfliktsituationen, bei komplexen Projekten und in der Phase der Umsetzung.

Führt der Einbezug externer Fachleute nicht zu einer Fremdbestimmung?

Nein. Eine gute Projektleitung muss sicherstellen, dass die Steuerung immer durch die eigene Trägerschaft erfolgt.

Das Beispiel Luthern

Im Pilotprojekt Luthern setzte die externe Moderation und Fachbegleitung auf zwei Ebenen an: Nach einer ersten grundsätzlichen Klärung der Projektziele engagierten die Projektinitianten einen externen Moderator. In Vorgesprächen einigte man sich auf die Durchführung einer zweitägigen Zukunftskonferenz, zu der alle Interessierten aus der Bevölkerung eingeladen wurden. Diese Veranstaltung war ein Erfolg und führte zu einer Reihe von innovativen Ideen. Nach der Zukunftskonferenz bildeten sich mehrere Arbeitsgruppen, welche diese Ideen zu konkreten Teilprojekten weiterentwickelten.

Der Moderator der Zukunftskonferenz konnte auch als externer Fachbegleiter gewonnen werden. Er beteiligte sich insbesondere an der Erarbeitung der Projektziele und -inhalte und an der Auswahl eines geeigneten Projektleiters. In der Folge stand der Fachbegleiter für Fragen der Steuerungsgruppe und des Projektleiters zur Verfügung, blieb aber im Hintergrund. Dank dem Mitwirken verschiedener Fachleute aus dem Luthertal konnten viele Abklärungen bis hin zur Realisation einzelner Teilprojekte ohne Einbezug von externen Fachberatern sichergestellt werden. Wo nötig zog die Projektleitung aber auch die Hilfe externer Fachleute (Landschaftsarchitekt, Künstler, Hochschule Luzern usw.) bei. Dabei bestand nie die Gefahr, dass es zu einer

Fremdbestimmung kam und die Steuergruppe die Kontrolle über das Projekt verlor. Der Projektleiter war auch dafür besorgt, dass nie der Blick für das Gesamtprojekt verloren ging. So konnten mögliche Konfliktsituationen zwischen den Teilprojekten und deren Akteuren von vornherein verhindert werden.

Lernen und Innovation

Im Rahmen von Regional- und Gemeindeentwicklungsprojekten werden an alle Beteiligten hohe Anforderungen bezüglich Kompetenzen und Lernfähigkeit gestellt. Zur Förderung dieser Kompetenzen können solche Projekte als «lernende Organisationen» verstanden und gestaltet werden. Damit ist gemeint, dass mit jedem Projekt auch Lernprozesse der Beteiligten verbunden sind. Diese Lernprozesse können in der Gemeinde zu neuem Wissen führen, was wiederum neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Dieses Entwicklungspotential sollte durch Flexibilität und Offenheit aller Projektakteure nutzbar gemacht werden.



Der erste NORDIC/FITNESS TRAIL der Zentralschweiz in Luthern besteht seit 2010. Er vereint das Ausdauertraining Nordic Walking mit einem abwechslungsreichen und effizienten Muskel- und Koordinationstraining. Dieses Projekt konnte dank der Unterstützung vom Verein Pro Luthertal realisiert werden.

1. NORDIC/FITNESS TRAIL IN DER ZENTRALSCHWEIZ

Frage

Wie kann der Lernprozess für alle Projektbeteiligten gefördert werden?

Indem eine innovations- und entwicklungsfördernde Projektkultur gepflegt wird, bei der Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch eine wichtige Rolle spielt.

Was bedeutet dies konkret?

Etwas Neues lernen soll Teil der Projektarbeit sein. Dazu gehört auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Gemeinden, die ähnliche Projekte verfolgen.

Das Beispiel Luthern

In Luthern wurde von Anfang an proaktiv kommuniziert. Dies führte dazu, dass auch nicht am Projekt Beteiligte frühzeitig über das Projekt informiert waren. Dies hatte die positive Folge, dass aus der Bevölkerung immer wieder neue Ideen an die Projektverantwortlichen herangetragen und in neu gebildeten Arbeitsgruppen umgesetzt wurden. Dank der intensiven Kommunikation wurden zudem externe Personen mit Projektideen auf Luthern aufmerksam und verwirklichten diese dann im Luthertal (z.B. ganzjähriges Jurtendorf, Elektrovelos FLYER).

An regelmässigen Treffen wurden die einzelnen Arbeitsgruppen laufend über die anderen Projekte informiert. Damit wurden Doppelspurigkeiten vermieden und mögliche Stolpersteine eliminiert.

Die Projektverantwortlichen unterstützten die Arbeitsgruppen sowohl personell wie auch bei projekttechnischen Fragen. So waren an den Treffen der Arbeitsgruppen immer ein Mitglied der Steuerungsgruppe oder der Projektleiter anwesend, um diese zu unterstützen. Die Projektverantwortlichen haben früh erkannt, dass nur jene Projekte zielführend sind, die durch ein persönliches Interesse getrieben sind. Darum wurden Projektideen, die zwar vielversprechend klangen aber nicht von Einzelnen oder von Gruppen vorangetrieben wurden, zurückgestellt.

Die Steuerungsgruppe wurde auch von den Gemeindebehörden als sehr hilfreich wahrgenommen. Dank ihrer Unabhängigkeit von der Gemeinde konnte sie bei Problemen vermitteln.

Anhang 1: Projekt-Erfolge

Teilprojekte im Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern

- Marke «natürlich LUTHERTAL» zur gemeinsamen Vermarktung von Produkten, Dienstleistungen und touristischen Angeboten aus dem Luthertal
- Bessere Vernetzung und Vermarktung von touristischen Angeboten aus Luthern
- Kinderspielplatz «Schafe bei der Wölfen»
- Beschilderte Schneeschuhtouren ab/bis Luthern Bad
- Neue Grillstelle bei der Schachen Pinte (Grillbauwettbewerb von Baukader Schweiz und SAB)
- Positionierung des Gasthofes Krone als Bike-Hotel inkl. Miet- und Akkuwechselstation für Elektrofahräder der Marke FLYER
- Gruppenangebote für Elektrofahräder der Marke FLYER
- Running-Kurse für Gruppen
- Einrichten des ersten Zentralschweizer «Nordic Fitness Trail»
- Lancierung eines überregionalen Projekts im Bereich spiritueller Tourismus (Wallfahrt, Pilgern, Kraftorte, Kultur), ausgehend vom Wallfahrtsort Luthern Bad
- Schaffung von Time-out Plätzen für verhaltensauffällige Jugendliche (Zusammenarbeit mit der Stiftung JUVENAT der Franziskaner Flüeli-Ranft)
- Einführung des Luthertaler AKTIVTAGs (jeweils im September) mit beschilderten Bike-, Running- und Nordic Walking-Strecken – www.aktivtag.ch
- Anstoss zur FLYER-Karte mit verschiedenen Routen im Raum Willisau-Wiggertal (Regionales Verkehrsbüros Willisau-Wiggertal)
- Luthern Bad wurde vom Verantwortlichen des NRP-Projekts «Weiterentwicklung Grenzpfad Napfbergland» als Ausgangspunkt des ersten Grenzpfadtipps gewählt
- Unter der Marke «natürlich LUTHERTAL» werden Drucksachen der touristischen Angebote erstellt
- Erstellung der Website www.natuerlich-luthertal.ch
- Per 1. Juli 2011 wurde in Luthern die Kurtaxe eingeführt
- Im Juni 2012 wurde im Luthertal das erste ganzjährige Jurtendorf eröffnet – www.jurte.ch
- Digitalisierung der Tonbildschau «Luthern – Dorf am Napf»
- Erarbeitung des Tourismuskonzepts Luthern
- Einrichtung eines Besucherleitsystems für das Luthertal
- Erstellung von neuen Rundwanderwegen im Luthertal
- Verleihung der Auszeichnung «Engagement natürlich LUTHERTAL»
- Nach Abschluss des Pilotprojektes Überführung des Projektmanagements in eine Dauerlösung
- Der ganze Prozess wurde im Leitfaden BERG-UND TALGEMEINDEN MIT ZUKUNFT dokumentiert, damit er anderen Gemeinden in ähnlichen Verhältnissen als Modell dienen kann.



Ohne Zeitnahme, ohne Wettkampfstress - einfach in einer wunderbaren und intakten Natur sportlich aktiv sein und dabei Spass haben, das ist das Motto des Luthertaler AKTIVTAGs. Er wurde erstmalig im 2010 durchgeführt und findet jeweils im September statt.

**LUTHERTALER AKTIVTAG –
Us luther Freud a de Bewegig**

Weitere Informationen zum NRP-Projekt «Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern» finden Sie unter:

- www.luthern.ch → Gemeindeentwicklung
- www.natuerlich-luthertal.ch

Anhang 2: Projekt in Kürze

Facts zum NRP-Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern

Projektidee

Die Gemeinde Luthern befindet sich in einer besonderen Randlage, am südlichen Ende des Kantons Luzerns und des Luzerner Hinterlandes. Die zentral im Herzen der Schweiz liegende und dennoch am Fusse des Napf in einer Sackgasse abgelegene Gemeinde leidet unter chronischer Abwanderung, defizitären Gemeindefinanzen und der höchsten Pro-Kopf-Verschuldung aller Luzerner Gemeinden. Der revidierte Finanzausgleich, der verschärfte Standortwettbewerb und der Strukturwandel haben die Lage in den letzten Jahren deutlich verschärft.

Das Projekt verfolgte folgende Stossrichtungen:

- Durch Nutzung der vorhandenen Potentiale und Infrastruktur mehr Wertschöpfung erzielen
- Einen attraktiven Lebensraum und ein positives Image haben
- Die Abwanderung verlangsamen bzw. stoppen und somit Luthern zum Blühen zu bringen

Das Vorhaben ist ein Pilotprojekt der Neuen Regionalpolitik mit Modellcharakter. Der Prozess und die gewonnenen Erkenntnisse sollen gut dokumentiert und andern Gemeinden zugänglich gemacht werden.

Trägerschaft

Das Pilotprojekt Luthern ist ein PPP-Projekt (PPP public private partnership) mit folgenden Trägern:

- Gemeinde Luthern
- Gewerbe Luthern
- Max und Marlis Galliker Stiftung
- Verein Pro Willisau-Wiggertal
- RegioHER (jetzt REGION LUZERN WEST)



Daniela und Alex Peter-Portmann begrüssen seit 2010, dank der Unterstützung der Arbeitsgruppe Fitnesstal, neue Gäste. Mit dem Know-how der Arbeitsgruppe konnten alle Voraussetzungen erfüllt werden, um den Gasthof Krone zu einem Bike-Hotel inkl. einer FLYER-Miet- und Akkuwechselstation zu verwandeln.

BIKE-HOTEL GASTHOF KRONE

Projektziele

1. Vorschläge für Prozess, Organisation und Instrumente einer professionellen Gemeinde-Entwicklung erarbeiten
2. Organisatorisches Konzept in der Praxis operativ anwenden und erproben
3. Ergebnisse des Pilotprojektes in eine Dauerlösung überführen
4. Den Prozess so durchführen und dokumentieren, dass er andern Gemeinden in ähnlichen Verhältnissen als Modell dienen kann

Unterstützung durch die Neue Regionalpolitik (NRP)

Das Projekt wurde von der NRP mit à fonds perdu Beiträgen von total CHF 130'000 in den Jahren 2008 bis 2011 unterstützt.

Anhang 3: Nachgefragt

Interview von Jürg Inderbitzin mit dem externen Projektbegleiter Prof. Dr. Dominik Siegrist

Die Interviewfragen wurden von Jürg Inderbitzin, Projektleiter Regionalökonomie am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft, im Rahmen des Projekthearings betreffend NPR-Pilotprojekt «Gemeindeentwicklung, am Beispiel der Gemeinde Luthern» vom 12. Januar 2010 gestellt.

Jürg Inderbitzin: Inwiefern bzw. in welchen Situationen ist es erfolgsversprechend, dass eine ausstehende (neutrale) Person oder Institution die Koordination und Initiierung von Aktivitäten zur Gemeindeentwicklung übernimmt. Kann damit mehr erreicht werden, als wenn dies von Jemandem aus der Gemeinde selber wahrgenommen wird?

Prof. Dr. Dominik Siegrist: Es ist zu unterscheiden zwischen der reinen Koordination im Rahmen eines Gemeindeentwicklungsprojektes und der Moderation von Prozessen. Bezüglich Koordination bzw. Leitung eines Projektes zeigt es sich, dass die Nähe zur Bevölkerung und das persönliche Netzwerk vor Ort oft ein grosser Vorteil darstellt. Zusätzlich muss die Koordinationsperson aber über Voraussetzungen verfügen, die für eine erfolgreiche Projektkoordination unabdingbar sind: Sozial- und Kommunikationskompetenz, Organisationstalent, zeitliche Belastbarkeit. Eine übergeordnete Projektleitung kann natürlich auch auf der Ebene Region angesetzt werden.

Bei der Moderationsperson ist es nicht so wichtig, dass sie aus der Gemeinde selber kommt oder mit dieser sehr vertraut ist. Manchmal ist es sogar von Vorteil, wenn die Moderation von jemandem übernommen wird, der in der Gemeinde über keine persönlichen Beziehungen verfügt. Dadurch kann diese Aufgabe viel unabhängiger und neutraler gelöst werden. Der Moderator bevorzugt dann ob bewusst oder unbewusst - keine einzelnen Interessengruppen.

Ji: Ist eine solche Organisationsform v.a. in einer Startphase erfolgsversprechend oder ist dies ein Modell, das auch in einer längerfristigen Perspektive Sinn machen kann?

DS: Die externe Moderation von Gemeindeentwicklungsprozessen ist v.a. in der Startphase sinnvoll und nützlich. Dadurch wird der Blick geweitet und die Beteiligten werden in die Lage versetzt, sich von den oft engen, lokalen Problemstellungen auf eine allgemeinere Fragestellung einzulassen. Dies hilft dann mit, die konkreten Projekte präziser und realistischer zu formulieren. Zusätzlich kann anlässlich bestimmter Meilensteine oder am Schluss des Projektes eine weitere externe Moderation eingeplant werden. Dabei ist es wichtig, dass die Ziele der externen Moderation vorab klar definiert werden. Beim Projektstart kann dies zum Beispiel die Entwicklung von Projektideen und die Einbindung von Interessierten sein, bei späteren Moderationen beispielsweise die Durchführung einer partizipativen Selbstevaluation mit dem am Projekt Beteiligten.

Ji: Wie ist dieses Modell unter dem Gesichtspunkt der Governance-Diskussionen zu sehen? Wenn Gemeindeentwicklung als Governance-Aufgabe gesehen wird, stellt sich tatsächlich die Frage, ob der Lead hierzu bei den Gemeindebehörden selber oder bei einer eigens hierfür geschaffenen Stelle liegen soll (vergleichbare Diskussionen ergeben sich auch bei den Regionalmanagements)?

DS: In der Governance-Diskussion wird zwischen endogenen und exogenen Kräften und Treibern der Gemeinde- und Regionalentwicklung unterschieden, wobei beide Dimensionen wichtig sind. Exogene Treiber helfen mit, das Projekt fachlich breiter abzustützen und wichtige Aspekte zu berücksichtigen, die von den Projektträgern auf lokaler Ebene als nicht prioritär angesehen werden. Sie können auch dazu beitragen, blinde Flecken in der Projektentwicklung zu vermeiden und können helfen, auf grundsätzliche Schwächen hinzuweisen. Endogene Treiber sind demgegenüber meist besser in der Lage, Signale aus der Bevölkerung auf-



Im Rahmen des NRP-Projekts hatte der Wallfahrtsort Luthern Bad eine zentrale Bedeutung. Darum wurde die IG Vernetzung Pilgerorte gebildet. Diese hat wertvolle Vorarbeiten für die Lancierung des interkantonalen NRP-Projekts «Sakrallandschaft Innerschweiz – Touristische Inwertsetzung» geleistet.

VERNETZUNG SAKRALLANDSCHAFT DER INNERSCHEWIZ

zunehmen und den Prozess in der Gemeinde gut und breit abzustützen.

Dies hat Konsequenzen für die Art und Weise, wie die Projektleitung organisiert wird. Allein durch auswärtige Projektleitungen geführte Projekte (z.B. durch ein externes Büro) sind ebenso wenig zielführend wie ausschliesslich lokale Projektleitungen (z.B. durch den Gemeindepräsidenten). Vielmehr ist ein sinnvolles Zusammenspiel von exogener und endogener Projektsteuerung anzustreben. Im Rahmen der Projektführung durch eine Steuergruppe hat es sich bewährt, auch Akteure und Fachpersonen zu beteiligen, die nicht direkt aus der Gemeinde kommen. Eine wichtige Rolle spielt zudem der durch die Steuergruppe geführte Projektleiter,

der ein gutes Verhältnis zur Bevölkerung pflegen sollte.

J1: Welche Rolle / Aufgabe käme einer solchen ausgelagerten Stelle für Gemeindemanagement zu, wenn eine Gemeinde mit einem Geschäftsführermodell arbeiten würde? Könnte der Geschäftsführer einen Teil dieser Aufgaben übernehmen?

DS: Der Vorteil einer ausgelagerten Projektleitungsstelle eines Regionalmanagement liegt darin, dass diese sich – unabhängig von den Tagesgeschäften der Gemeinde – den im Rahmen der Gemeindeentwicklung vereinbarten Zukunftsaufgaben widmen kann. Dies sollte natürlich in enger Zusammenarbeit erfolgen.

Personen - vorgestellt



Jürg Inderbitzin

Projektleiter Regionalökonomie am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern – Wirtschaft.



Prof. Dr. Dominik Siegrist

Leiter des Instituts für Landschaft und Freiraum der HSR Hochschule für Technik Rapperswil. Er war externer Begleiter im Pilotprojekt in Luthern.



Kleine Berg- und Talgemeinden in der Schweiz besitzen eine Reihe von Stärken und Potenzialen, haben aber oft auch mit für sie typischen Schwierigkeiten zu kämpfen.

Ziel dieses Leitfadens ist es, den Prozess in kleinen Berg- und Talgemeinden am Beispiel der Ergebnisse des NRP-Projekts «Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern» auf zu zeigen. Er soll anderen Gemeinden mit vergleichbarer Ausgangslage bei ähnlichen Vorhaben als Hilfestellung und Ideengeber dienen.

**«DIE ZUKUNFT ERKENNT MAN
NICHT, MAN SCHAFFT SIE»**

STANISLAW BRZOZOWSKI



Gemeinde Luthern



Gemeindeentwicklung

REGION WEST
LUZERN 
INCEBVE
ENTLEBUCH ROTTAL WILLISAU WIGGERTAL

REGION LUZERN WEST ist ein Mehrzweckverband für die Entwicklung des ländlichen Raums und deckt fast die gesamte westliche Hälfte des Kantons Luzern ab. Als Kompetenzzentrum für die Landschaft ist er der regionale Entwicklungsträger und somit Partner des Bundes und des Kantons bei der Umsetzung seiner Regionalpolitik.