

# Externe Evaluation Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“

Schlussbericht, 22. März 2012  
Zürich / Genf



## **Bericht zuhanden des Bundesnetzwerks Ländlicher Raum**

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Bundesamt für Landwirtschaft BLW

Bundesamt für Umwelt BAFU

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

### **Autoren**

Ernst Basler + Partner AG

Mühlebachstrasse 11

8032 Zürich

Telefon +41 44 395 11 11

info@ebp.ch

[www.ebp.ch](http://www.ebp.ch)

Dr. Christof Abegg

Mark Sturzenegger

evaluanda

Rue Hugo-de-Senger 3

1205 Genève

+41 22 705 11 50

info@evaluanda.ch

[www.evaluanda.ch](http://www.evaluanda.ch)

Eric Zellweger

Jérôme Mabillard

Der Bericht gibt die Auffassung der Autoren wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen des Auftraggebers übereinstimmen muss.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ .....	1
1.3 Aufgabenstellung und Ziele der Evaluation .....	2
2 Methodik .....	4
2.1 Wirkungsmodell.....	4
2.2 Evaluationsfragen .....	5
2.3 Empirisches Vorgehen .....	6
2.4 Aufbau des Berichtes .....	7
3 Untersuchung der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ .....	9
3.1 Konzept .....	9
3.2 Projektauswahl .....	15
3.3 Umsetzung .....	20
3.4 Ergebnisse und Wirkungen auf Projektebene.....	27
3.5 Ergebnisse und Wirkungen auf Programmebene.....	38
3.6 Weitervermittlung der Erkenntnisse.....	41
4 Bilanzierende Beurteilung .....	43
4.1 Relevanz und Kohärenz des Konzeptes .....	43
4.2 Umsetzung und Lernprozess.....	44
4.3 Erkenntnisgewinn in den Regionen .....	46
4.4 Erkenntnisgewinn auf Bundesebene .....	48
5 Empfehlungen zur Weiterentwicklung .....	50

## Anhänge

- A1 Übersicht Modellvorhaben
- A2 Interviewpartner
- A3 Dokumentation Erfahrungsaustausch vom 10. November  
2011

## Zusammenfassung

### Ausgangslage und Ziele

Das Bundesnetzwerk Ländlicher Raum, zusammengesetzt aus dem Bundesamt für Raumentwicklung ARE, dem Bundesamt für Umwelt BAFU, dem Bundesamt für Landwirtschaft BLW und dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, hat 2007 die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ lanciert. Sie sind, zusammen mit den Modellvorhaben „Agglomerationspolitik“ und den Modellvorhaben „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“, Bestandteil der Modellvorhaben „Nachhaltige Raumentwicklung“.

Die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ dienen dem Hauptziel, Erkenntnisse für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone zu gewinnen. Mit modellhaften Projekten sollen neue und innovative Ansätze der sektorübergreifenden Zusammenarbeit erprobt werden. Die Absicht ist es, daraus verallgemeinerbare Rückschlüsse auf Verbesserungen bei der Koordination der Sektoralpolitiken zu erhalten.

Die Evaluation soll Aufschluss darüber geben,

- wie die Modellvorhaben umgesetzt wurden,
- ob die Zielsetzung der Modellvorhaben, das Gewinnen von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone, erreicht wurde,
- ob aus den Modellvorhaben verallgemeinerbare Handlungsansätze für den Vollzug und die gesetzlichen Grundlagen in den Sektoralpolitiken gewonnen werden konnten,
- wie die Modellvorhaben zweckmässig weiter entwickelt werden können.

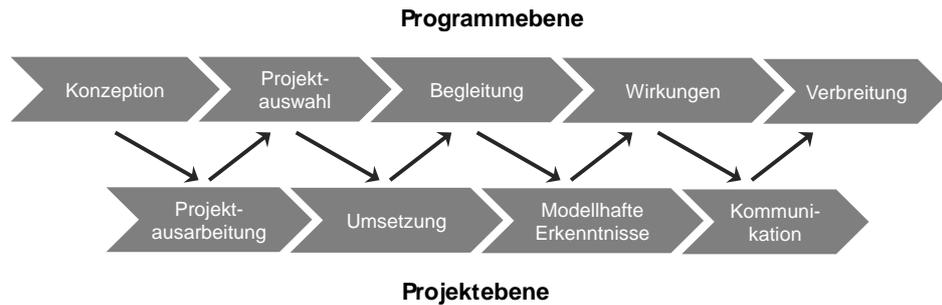
### Methodik

Die Konzeption des Programmes mit einer starken Prozessorientierung sowie dem Fokus auf modellhaften Einzelansätzen bestimmt die Evaluationsmethodik. Der Evaluationsansatz stellt primär auf eine qualitative, prozessorientierte Analyse ab.

Der Erkenntnisprozess, wie er als Ziel der Modellvorhaben genannt ist, spielt auf zwei Ebenen: Auf der Projektebene dienen die Modellvorhaben dazu, in einzelnen Regionen innovative Ansätze zur Nutzung von Synergien zwischen verschiedenen im ländlichen Raum wirksamen Bundespolitiken beispielhaft umzusetzen und deren Chancen und Risiken auszuloten. Die Projekte bilden auch die Grundlage, anhand derer auf der übergeordneten Programmebene generalisierbare Rückschlüsse gezogen und Handlungs-

ansätze für die Koordination der Sektoralkonzepte und Empfehlungen für eine verbesserte Abstimmung formuliert werden können.

Die Evaluationsfragen sind entsprechend auf zwei Ebenen angesiedelt, der Programm- sowie der Projektebene. Die beiden Ebenen werden jedoch in ihrem engen Wechselspiel betrachtet. Als Analyseraster dient dabei folgendes Wirkungsmodell.



Das Konzept, die Umsetzung und die Wirkungen der Modellvorhaben werden auf der Basis von folgenden empirischen Elementen beurteilt:

- Analyse der relevanten Dokumente des Programmes (Ausschreibungen, ERFA-Protokolle, Dokumente des Bundesnetzwerks Ländlicher Raum) sowie der 13 Modellvorhaben (Projektanträge, Controllingformulare)
- Dokumentenanalyse weiterer Modellvorhaben: Modellvorhaben Agglomerationspolitik, Modellvorhaben Nachhaltige Siedlungsentwicklung, Projets urbains
- Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der vier Bundesämter des Bundesnetzwerks, mit den Projektträgern und den federführenden Begleitpersonen der Bundesämter aller 13 Modellvorhaben sowie mit den Programmverantwortlichen der Modellvorhaben „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ als auch den Verantwortlichen für die Evaluation der Neuen Regionalpolitik (NRP)

### **Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“**

Die Modellvorhaben wurden in zwei Runden ausgeschrieben. 2007 in der ersten Runde mit vier Themenschwerpunkten, 2008 in der zweiten Runde kamen zwei weitere Themenschwerpunkte hinzu. Insgesamt wurden 13 Modellvorhaben ausgewählt: Sechs davon in der ersten, sieben in der zweiten Ausschreibungsrunde. Für das Programm standen über die gesamte Laufzeit insgesamt zwei Millionen Franken aus den Budgets der vier beteiligten Bundesämter zur Verfügung. Die einzelnen Projekte erhielten Beiträge zwischen 25'000 Franken und 200'000 Franken.

Folgende 13 Modellvorhaben in sechs Themenschwerpunkten wurden realisiert. Ein Projekt konnte dabei auch zwei Themenschwerpunkten zugeordnet sein. Mit Ausnahme der Projekte „Aufwertung BLN-Objekt Bel-

chen-Passwang“ und „Espace rural jurassien“ konnten die Modellvorhaben Ende 2011 abgeschlossen werden.

---

**Koordination raumplanerischer Tätigkeiten / Landmanagement**

Entre-deux Lacs  
Microrégion Haute-Sorne  
Espace rural jurassien

---

**Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme**

Entre-deux Lacs  
Vocation territoriales (VOTERR)

---

**Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft**

Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell  
Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang  
Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung  
Microrégion Haute-Sorne

---

**Erneuerbare Energien**

Energieregion Goms  
Potentiel bois-énergie en pâturage boisé  
Biogasanlage Val Müstair

---

**Regionalzentren und ihre Funktion für umliegende ländliche Räume  
(Zusatzthema 2. Ausschreibung)**

Bad Zurzach und Umgebung

---

**Nachhaltiger ländlicher Tourismus (Zusatzthema 2. Ausschreibung)**

INSCUNTER  
Walsерweg Graubünden

---

**Beurteilung der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“****Relevanz und Kohärenz des Konzeptes**

Die Beurteilung des Konzepts der Modellvorhaben fällt positiv aus. Das Konzept ist in sich schlüssig und kohärent. Die Ausarbeitung war sorgfältig durchdacht und das Vorgehen mit der Bestimmung der Themenschwerpunkte, der Methodik in der Projektauswahl, der Projektbegleitung und der Programmsteuerung durch das Bundesnetzwerk wirkungsvoll konzipiert. Das Programm entspricht dem inhaltlichen und politischen Bedürfnis, eine kohärentere Politik für den ländlichen Raum zu betreiben.

Das Instrument der Modellvorhaben selbst hat sich für die angestrebten Ziele grundsätzlich bewährt und sich in seiner offenen Ausgestaltung als zweckmässig erwiesen. Durch diese Offenheit konnten innovative Ansätze geprüft werden. Im Sinne eines Lernlabors war es möglich, neue, auf die Bedürfnisse der Regionen ausgerichtete Erfahrungen zu sammeln. Mit dem

flexiblen Instrument der Modellvorhaben und der Ausrichtung auf die thematischen Schnittstellen zwischen den Sektoralpolitiken hat das Programm seine Position gefunden. Es wirkt als kleiner, aber dennoch wichtiger Baustein innerhalb der schweizerischen Raumentwicklungspolitik.

In die Konzeption des Programmes waren die Kantone kaum integriert. Der Einbezug der kantonalen Ebene in die Modellvorhaben war im Wesentlichen vom Projektinhalt und der Projektorganisation abhängig. Insgesamt erfolgte der Einbezug der Kantone aber nicht in systematischer Weise. In dieser Hinsicht besteht sicherlich noch Nachholbedarf, zumal eine verbesserte Koordination der Sektoralpolitiken auf Kantonsebene eine wichtige Voraussetzung für eine kohärente Politik darstellt.

### **Umsetzung und Lernprozess**

In den Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass der Lernprozess in der Umsetzung an verschiedenen Stellen mit Herausforderungen verbunden ist.

- In der Konzeption des Programmes ist der Grundgedanke des Erkenntnisgewinns gut verankert. Die einzelnen Elemente mit den Themenschwerpunkten, den Selektionskriterien und der Projektbegleitung spielen in der Konzeption gut ineinander.
- Die Themenschwerpunkte haben für den ländlichen Raum relevante Fragestellungen aufgegriffen. Die breit angelegten Themenschwerpunkte erschweren jedoch fokussierte Erkenntnisse, es fehlen Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Projekten.
- Die Projektauswahl erfolgte systematisch und anhand gut gewählter Kriterien. Eine höhere Zahl an interessanten Projekteingaben hätte den Wettbewerb in der Projektauswahl gestärkt und es möglich gemacht, die „Messlatte“ hinsichtlich des Innovationsgehaltes der Projekte höher anzusetzen.
- Der Innovationsgehalt der Projekte war sehr unterschiedlich. Das Modellhafte in den Projekten wurde wenig konkret benannt, das Lernpotenzial nicht kenntlich gemacht.
- Eine aktive Begleitung ist mit einem hohen Aufwand verbunden, den die Begleitpersonen in den meisten Fällen nicht ausreichend leisten konnten. Die Rolle der Projektbegleitung wurde nicht klar definiert und entsprechend unterschiedlich interpretiert. Der Austausch im Begleiteteam der verschiedenen Bundesämter sowie mit den Projektträgern verlief je nach Projekt unterschiedlich, über alle Projekte hinweg betrachtet aber wenig intensiv.
- Das Bundesnetzwerk Ländlicher Raum hat als Steuerungsorgan gut funktioniert. Die zentrale Programmführung durch das ARE verlief effizient. Es hat seine unbestrittene Rolle als Primus inter pares zum Nutzen des Netzwerks wirkungsvoll eingesetzt. Die schlanke und effiziente

Administration machte es den Projektträgern möglich, sich auf die Projektarbeit zu konzentrieren.

- Die Veranstaltungen des Erfahrungsaustauschs förderten einen Austausch zwischen den Projekten und ermöglichten den Bundesvertretern einen kompakten Überblick über alle Projekte. Aufgrund der geringen Anzahl an Veranstaltungen und der thematischen Vielseitigkeit der Projekte sind die Wirkungen hinsichtlich des Erkenntnisprozesses beschränkt.
- Das Projektcontrolling verlief effizient und zielgerichtet. Damit konnte sichergestellt werden, dass die Projekte termingerecht umgesetzt wurden. Es blieb aber im Wesentlichen auf ein Vollzugscontrolling beschränkt, ein Wirkungscontrolling wurde kaum vorgenommen.
- Die Projektauswertungen, die Zusammenführung aus Programmsicht und die Weitervermittlung der Erkenntnisse sind noch ausstehend. Bislang ist jedoch festzustellen, dass die Projektauswertungen wenig systematisch verlaufen und bezüglich des Vorgehens bei den Projektverantwortlichen wie auch den Begleitpersonen Unklarheiten vorhanden sind.

### **Erkenntnisgewinn in den Regionen**

Das Fazit zum Erkenntnisgewinn auf der Ebene der Projekte bzw. Regionen fällt überwiegend positiv aus. Es konnten in verschiedenen Projekten zahlreiche sektorübergreifende Ansätze erprobt und neue Erfahrungen gesammelt werden. In den Regionen ist es gelungen, vielfältige horizontale und vertikale Kooperationen anzustossen. In jeder der beteiligten Regionen war ein mehr oder weniger grosser Erkenntnisgewinn hinsichtlich der verbesserten sektorübergreifenden Zusammenarbeit zu verzeichnen, sei dies durch eine erhöhte Sensibilisierung bei den regionalen Akteuren, eine verbesserte Austausch- und Zusammenarbeitskultur innerhalb der Region oder durch ganz konkrete Projektergebnisse.

Mit den Modellvorhaben wurden relevante Fragenstellungen im Hinblick auf die Koordination der Sektoralpolitiken aufgegriffen wurden, teilweise mit klarem Fokus auf den ländlichen Raum, teilweise mit Bedeutung darüber hinaus. Für eine thematische Bündelung der Erkenntnisse liegen die Fragestellungen der Projekte in einzelnen Themenfeldern zum Teil jedoch weit auseinander, eine gemeinsame thematische Klammer ist nicht immer eindeutig gegeben. Die Bedeutung der Erkenntnisse im Sinne der Modellhaftigkeit fällt für die einzelnen Themenfelder unterschiedlich aus. Dies insbesondere im Bereich der regionalplanerischen Themen oder des nachhaltigen Tourismus, wo aus anderen Programmen bereits vielfältige Erfahrungen vorhanden sind.

Als besonders erkenntnisreich erscheinen Projekte mit „Experimentalcharakter“ und möglichst vielschichtigen Herausforderungen, wie sie sich etwas im Bereich des Nutzen-Lasten-Ausgleichs häufig zeigen. Daraus ergibt

sich aber auch ein potenzielles Spannungsfeld zwischen Programm- und Projektebene. Aus Sicht des Programms steht der Erkenntnisgewinn im Vordergrund, für die Projektträger zählt letztlich der erfolgreiche Projektabschluss.

### **Erkenntnisgewinn auf Bundesebene**

Die überwiegend positive Einschätzung zum Erkenntnisgewinn auf der Ebene der Regionen kann auf Bundesebene nicht in gleicher Weise vorgenommen werden. Das in den Modellvorhaben liegende Erkenntnispotenzial zur Verbesserung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit auf übergeordneter Ebene konnte noch nicht ausgeschöpft werden.

Positiv bewährt hat sich die informelle Zusammenarbeit zwischen den Ämtern im Bundesnetzwerk. Das Bundesnetzwerk hat dabei von seiner personellen Kontinuität profitiert. Die Zusammenarbeit konnte an langjährige Erfahrungen anknüpfen. Das gegenseitige Vertrauen hat ein konstruktives und kontinuierliches Arbeiten ermöglicht und hat sich positiv auf die konkrete Arbeit in der Konzeption und Umsetzung der Modellvorhaben ausgewirkt.

Durch die Modellvorhaben konnten generelle Erkenntnisse zur sektorübergreifenden Zusammenarbeit gewonnen werden: Herausforderungen und Bedürfnisse im ländlichen Raum konnten besser erkannt und die Sensibilisierung für die Bedeutung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit gestärkt werden. Es ist mehrheitlich gelungen, die Kooperationskultur zu verbessern, und dies auf verschiedenen Ebenen: horizontal auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene, aber auch vertikal zwischen Gemeinden und Kanton bzw. Bund.

Es hat sich als schwierig herausgestellt, aus den Projekten allgemeingültige Schlussfolgerungen und Erkenntnisse ziehen zu können. Aus Sicht des einzelnen Projektes wurde ein wertvoller Erkenntnisprozess durchlaufen. Aus übergeordneter Sicht waren der Modellcharakter und der Innovationsgehalt der Projekte deutlich unterschiedlich. Teilweise wurden für die Region neuartige, insgesamt jedoch weitgehend bekannte Herangehensweisen gewählt.

Rückschlüsse auf generelle Verbesserungen bei der Koordination der Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone sind bislang noch kaum erkennbar. Die Ziele des Programmes erscheinen nachträglich als sehr hoch gesteckt. Zur Erreichung der Ziele stehen zudem nur bescheidene Mittel zur Verfügung, sowohl finanziell als auch hinsichtlich der personellen Ressourcen, die für eine wirkungsvolle Projektbegleitung und -auswertung notwendig wären.

### **Empfehlungen zur Weiterentwicklung**

Der Bedarf nach einer Abstimmung der Sektoralpolitiken im ländlichen Raum ist und bleibt gross. Das Programm erfüllt in dieser Hinsicht eine wichtige Funktion, indem es thematische Schnittstellen benennt und konkrete Lösungsansätze aufzeigt. Unter diesen Vorzeichen erscheint eine Weiterführung der Modellvorhaben als sinnvoll.

Anhand der Beurteilung in der Evaluation werden jedoch zwei Punkte ersichtlich, die es bei einer Weiterentwicklung zu klären gilt.

- Wie kann es gelingen, auf Programmebene modellhafte Erkenntnisse besser herausarbeiten und Rückschlüsse für die Optimierung der im ländlichen Raum wirksamen Sektoralpolitiken gewinnen zu können?
- Wie können die Erkenntnisse weitervermittelt und in möglichst vielen Regionen zusätzliche Impulse zur Verbesserung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit gesetzt werden?

Bei der Weitervermittlung der Erkenntnisse stossen die Modellvorhaben aufgrund der finanziellen Ausstattung und der Programmkonzeption an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Für die Weitervermittlung können und müssen künftig andere Kanäle und Gefässe stärker genutzt werden.

Die Evaluation hat gezeigt, dass ein wesentlicher Schwachpunkt des Programmes in der Umsetzung des Erkenntnisprozesses liegt. Soll die Wirkungskraft bei einer neuen Auflage der Modellvorhaben erhöht werden, ist in diesem Punkt anzusetzen. Basierend auf der Analyse und der Beurteilung können folgende Empfehlungen formuliert werden.

- Die Themenschwerpunkte sind präziser zu benennen und auf klar eingegrenzte Fragestellungen zum Schnittstellenmanagement zwischen Sektoralpolitiken zu fokussieren.
- Projekte, die sich mit derselben Fragestellung auseinandersetzen, können in Projektclustern zusammengefasst werden. Dies ermöglicht direkte Projektvergleiche und macht es einfacher, generelle Erkenntnisse aus ihrem projektspezifischen Kontext zu extrahieren.
- Die Anforderungen hinsichtlich der Qualität und des Innovationsgehaltes der Projekte sollten erhöht werden.
- Für jedes Projekt sollten vor Projektstart in Absprache zwischen Projektträgern und Bundesämtern operationalisierte Erkenntnisziele festgehalten werden.
- Das Programm sollte wissenschaftlich begleitet, beobachtet und ausgewertet werden. Eine externe Evaluation soll von Beginn weg begleitend aufgebaut sein.
- Der Erfahrungsaustausch ist zu verstärken, insbesondere im Austausch innerhalb der thematischen Projektcluster. Dabei kann der Teilneh-

merkreis mit weiteren Behörden- und Praxisvertretern, Wissenschaft oder Verbänden ergänzt werden.

- Die finanziellen Mittel für die einzelnen Projekte sind zu erhöhen. Der Mehraufwand, den die Projektträger zu Gunsten des Programmes erbringen müssen, ist ausreichend zu entschädigen.
- Für die Projektbegleitung sind ausreichend personelle Ressourcen einzuplanen. Um eine einheitlichere Projektbegleitung sicherzustellen, sollten das Anforderungsprofil dieser Aufgabe definiert und die erwarteten Leistungen im Sinne eines Handbuchs oder einer Checkliste festgehalten werden.
- Die projektbezogene Zusammenarbeit der begleitenden Bundesämter ist zu intensivieren und konsequent auf eine inhaltliche Diskussion zu den Schnittstellen auszurichten.
- Neben einem Vollzugscontrolling ist stärker auch ein laufendes Wirkungscontrolling zu pflegen und bei den Projektträgern einzufordern.
- Die Auswertung der Projekte kann innerhalb der Projektcluster mit breit abgestützten Begleitgruppen erfolgen. In diese Auswertung sind auch die Kantone stärker einzubeziehen. Die Projektergebnisse, die modellhaften Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Sektoralpolitiken sind stärker zu formalisieren.
- Mit einer Einbindung in das bestehende Wissenssystem Regionalentwicklung von regionsuisse können Synergien nutzbringend ausgeschöpft werden.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Der ländliche Raum ist sehr vielfältig; der eine homogene ländliche Raum mit einheitlicher Ausgangs- und Problemlage existiert nicht. So unterteilt etwa das Bundesamt für Raumentwicklung den ländlichen Raum in einen periurbanen ländlichen Raum, alpine Tourismuszentren und den peripheren ländlichen Raum.

Vielfältige ländliche Räume

Der ländliche Raum steht vor grossen Herausforderungen. Die Internationalisierung der Wirtschaftsverflechtungen und die Öffnung der Märkte setzen besonders die peripheren Räume unter Druck. Der wirtschaftliche Strukturwandel wiederum trifft stark agrarisch und industriell geprägte Regionen. Auf der anderen Seite unterliegen zahlreiche periurbane ländliche Räume einem hohen Siedlungsdruck, mit all den damit verbundenen Konsequenzen für das Landschaftsbild, Verkehrs- und Umweltbelastungen. So vielfältig wie die Themen im ländlichen Raum sind, sind auch die dort wirksamen Sektoralpolitiken. Die für den ländlichen Raum besonders relevanten Politikbereiche wie die Agrar-, Forst-, Regional- oder Verkehrspolitik unterlagen oder unterliegen immer noch einem hohen Reformdruck.

Grosse Herausforderungen für den ländlichen Raum

Das Anliegen, die raumwirksamen Sektoralpolitiken stärker aufeinander abzustimmen, steht schon seit längerem auf der bundespolitischen Agenda. Unter anderem hat der Bund für eine verbesserte Koordination bei der Ausgestaltung der unterschiedlichen Sektoralpolitiken im ländlichen Raum das „Bundesnetzwerk ländlicher Raum“ geschaffen. Mit der Lancierung der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ beabsichtigte das Bundesnetzwerk, die Mittel in der Zusammenarbeit der Bundesämter zu bündeln, auf konkrete Projekte zu fokussieren und die Abstimmung der Sektoralpolitiken im ländlichen Raum gemeinsam einen Schritt weiter zu bringen.

Verbesserte Koordination raumwirksamer Tätigkeiten im ländlichen Raum

## 1.2 Die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“

Die konzeptionellen Grundlagen der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ sind im Rahmen der beiden Ausschreibungsrunden 2007 und 2008 festgehalten. Dort sind Ziel und Zweck, die thematischen Schwerpunkte, die Auswahlkriterien sowie prozessuale und administrative Anforderungen an die Modellvorhaben aufgeführt.

Konzeptionelle Grundlagen

Die Umsetzung der Modellvorhaben erfolgte mit folgenden Meilensteinen:

Meilensteine in der Umsetzung

- 2006: Konzeption der Modellvorhaben
- 2007: Erste Ausschreibung (vier Themenschwerpunkte)
- 2008: Zweite Ausschreibung (sechs Themenschwerpunkte)

Hauptziel und Teilziele der Modellvorhaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: Abschluss der Modellvorhaben</li> <li>• 2011/2012: Evaluation</li> </ul> <p>Für die Modellvorhaben wurde bei der Ausschreibung im Jahr 2007 folgendes Hauptziel formuliert: „Gewinn von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone“. Ergänzend wurden folgende Teilziele bestimmt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach Ansätzen für ein kohärenteres, effektiveres und effizienteres Vorgehen verschiedener im ländlichen Raum wirksamen Bundespolitiken</li> <li>• Ausloten der Chancen und Risiken für ihre Anwendung</li> <li>• Umsetzen von innovativen Koordinationsansätzen in einzelnen Regionen zur Nutzung von Synergien</li> <li>• Formulieren von Handlungsempfehlungen für die bessere Abstimmung von gesetzlichen Grundlagen und Vollzugsprozessen in den Sektoralpolitiken</li> </ul>
--	--

### 1.3 Aufgabenstellung und Ziele der Evaluation

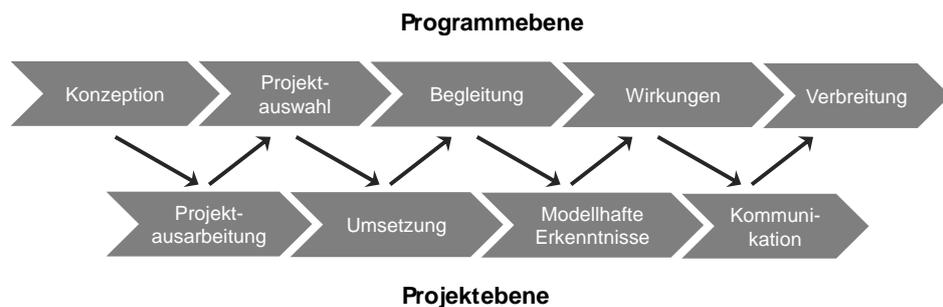
Aufgabenstellung	<p>Mit den Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ sollten neue Wege beschritten werden, um die Kohärenz zwischen den Sektoralpolitiken im ländlichen Raum weiter zu stärken. Die Modellvorhaben liefen auf Ende 2011 aus. Daraus ergibt sich für die Evaluation eine doppelte Aufgabenstellung. Einerseits soll mit dem Blick zurück nach einer ersten Periode von vier Jahren Bilanz gezogen werden: Wie wurden die Modellvorhaben umgesetzt? Welche Wirkungen haben sie entfaltet? Inwieweit konnten die gesetzten Ziele erreicht werden? Andererseits leistet die Evaluation mit dem Blick nach vorne einen Beitrag zur Weiterentwicklung. Im Hinblick auf eine lernfähige Politik werden Schlussfolgerungen aus den bisherigen Erfahrungen gezogen. Basierend auf den Evaluationsergebnissen sind Empfehlungen im Hinblick auf eine Weiterentwicklung der Modellvorhaben zu formulieren.</p>
Ziele der Evaluation	<p>Die Evaluation soll Aufschluss darüber geben,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wie die Modellvorhaben umgesetzt wurden,</li> <li>• ob die Zielsetzung der Modellvorhaben, das Gewinnen von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone, erreicht wurde,</li> <li>• ob aus den Modellvorhaben verallgemeinerbare Handlungsansätze für den Vollzug und die gesetzlichen Grundlagen in den Sektoralpolitiken gewonnen werden konnten,</li> </ul>

- wie die Modellvorhaben zweckmässig weiter entwickelt werden können.

## 2 Methodik

### 2.1 Wirkungsmodell

Erkenntnisprozess auf zwei Ebenen	Der Erkenntnisprozess, wie er als Ziel der Modellvorhaben genannt ist, spielt auf zwei Ebenen: der Projektebene sowie der Programmebene. Der Begriff des „Programms“ ist dabei nicht im Sinne eines politischen Programms zu verstehen. Er bezeichnet vielmehr den konzeptionellen Überbau bzw. die Gesamtheit aller Modellvorhaben.
Projektebene	Die Modellvorhaben dienen dazu, in einzelnen Regionen innovative Ansätze zur Nutzung von Synergien zwischen verschiedenen im ländlichen Raum wirksamen Bundespolitiken beispielhaft umzusetzen und deren Chancen und Risiken auszuloten.
Programmebene	Die Projekte bilden auch die Grundlage, anhand derer auf der übergeordneten Programmebene generalisierbare Rückschlüsse gezogen und Handlungsansätze für die Koordination der Sektoralpolitiken und Empfehlungen für eine verbesserte Abstimmung formuliert werden können.
Horizontale und vertikale Kooperation	<p>Das Programm bzw. die einzelnen Projekte bewegen sich in einem Spannungsfeld von zwei Dimensionen: der Dimension der verschiedenen Sektoralpolitiken sowie der unterschiedlichen politischen Ebenen. Dabei spannen sich drei Kooperationsstränge auf, die es in der Betrachtung zu berücksichtigen gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikal zwischen Bund, Kantonen und Regionen bzw. Gemeinden</li> <li>• Horizontal in der intersektoralen und verwaltungsinternen Zusammenarbeit</li> <li>• Horizontal in einer verwaltungsexternen Zusammenarbeit zwischen den regionalen Stakeholdern</li> </ul>
Projekt- und Programmebene im Wechselspiel	Die beiden Ebenen von Programm und Projekten sind in einem engen Wechselspiel zu sehen. Sie können nur in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten adäquat analysiert werden. Als Analyseraster dient dabei folgendes Wirkungsmodell.



Auf der Programmebene liegen mit der Konzeption, der Projektauswahl und der Begleitung in der Umsetzung die inhaltliche und die prozessuale Steuerung der Modellvorhaben. Die einzelnen Modellvorhaben generieren die spezifischen Inhalte und setzen die Konzeption auf Projektebene um. Aus den Projekten sollen sich modellhafte Erkenntnisse generieren lassen. Damit bilden die Modellvorhaben den zentralen empirischen Erfahrungsschatz des Programmes. Die projektbezogenen Erfahrungen werden generalisiert und bilden die Basis für die programmbezogenen Wirkungen. Mit Kommunikationsmassnahmen und der Verbreitung der Erkenntnisse werden die Erfahrungen schwergewichtig auf der Programm- aber auch auf der Projektebene weiter vermittelt.

Wirkungsmodell der  
Modellvorhaben

## 2.2 Evaluationsfragen

Die konkreten Evaluationsfragen basieren auf dem Pflichtenheft der Evaluation und leiten sich aus dem Wirkungsmodell der Modellvorhaben ab. Entsprechend sind die Evaluationsfragen auf zwei Ebenen angesiedelt, der Programm- sowie der Projektebene.

Evaluationsfragen auf  
zwei Ebenen

### Evaluationsfragen auf Programmebene

- Wie ist die Relevanz des Konzepts zu beurteilen? Inwieweit war das Konzept, u.a. mit den Themenschwerpunkten empirisch abgestützt? War das Konzept auf die Sektorpolitiken des Bundes und die Politik der Kantone abgestimmt?
- Wurden alle relevanten Akteure in die Konzeption einbezogen? Wurde das Konzept von allen Akteuren mitgetragen?
- Wie wurden mögliche Projektpartner angesprochen? Wie erfolgte der Selektionsprozess? Aufgrund welcher Kriterien wurden die Projekte ausgewählt?
- Welche Resonanz konnte mit den Ausschreibungen erzielt werden? Welche Akteure wurden aktiv? Welche nicht?
- War die zur Ausschreibung und Begleitung gewählte Organisation im Bundesnetzwerk zweckmässig? Welche Leistungen wurden von den einzelnen Akteuren erbracht? Wie sind diese Leistungen zu beurteilen? Waren die Umsetzungsprozesse effizient? Verfügt der Bund über ausreichend personelle und finanzielle Mittel in der Umsetzung?
- In welcher Form erfolgte die Sammlung, Auswertung und Aufbereitung der Erfahrungen? Welche Wirkungen lassen sich erkennen?
- Welchen Beitrag konnten die Modellvorhaben zur Erreichung der Ziele leisten? Inwieweit konnten konkrete Handlungsansätze für den Vollzug oder die gesetzlichen Grundlagen in den Sektorpolitiken abgeleitet werden?

Konzeption

Projektauswahl

Umsetzung

Ergebnisse und Wirkungen

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Weitervermittlung | • Welche Erkenntnisse lassen sich weiter vermitteln? Welche Kanäle werden dazu eingesetzt?                   |
| Gesamtbeurteilung | • Wie ist das Programm der Modellvorhaben insgesamt zu beurteilen? Welches sind seine Stärken und Schwächen? |
| Weiterentwicklung | • Welche Empfehlungen ergeben sich für die Weiterentwicklung des Programmes?                                 |

### Evaluationsfragen auf Projektebene

Auf der Projektebene gilt es zwei Perspektiven zu unterscheiden: die Erfahrungen im spezifischen Projekt sowie die grundsätzlichen Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Programmziele.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| Projektauswahl           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus welchen Gründen wurden Modellvorhaben erarbeitet? Wer hat die Initiative ergriffen?</li> <li>• Wie sind die Modellvorhaben zu charakterisieren? Wie ist die Qualität der Vorhaben zu beurteilen?</li> </ul>  |
| Umsetzung                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wurde das Projekt umgesetzt? Welche Akteure waren beteiligt? Wie wird die Prozessbegleitung durch den Bund von den verschiedenen Akteuren auf Projekt- und Bundesebene beurteilt?</li> <li>• Welche Faktoren fördern, welche hemmen die Erarbeitung und die Umsetzung von Modellvorhaben?</li> </ul>   |
| Ergebnisse und Wirkungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Leistungen wurden erbracht? Welche (erwarteten und nicht erwarteten) Wirkungen konnten bislang festgestellt werden? Wurden die gesetzten Ziele erfüllt?</li> <li>• Worin liegt der Innovationsgehalt des Projektes? Welche verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen können gezogen werden?</li> </ul> |
| Weitervermittlung        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Bedeutung hatte die Kommunikation im Projekt? Welche Ergebnisse können auf andere Regionen übertragen werden?</li> </ul>  |

### 2.3 Empirisches Vorgehen

Qualitative und prozessorientierte Analyse

Die Konzeption des Programmes mit seiner starken Prozessorientierung sowie dem Fokus auf modellhaften Einzelansätzen bestimmt auch die Evaluationsmethodik. Die Evaluation stellt primär auf eine qualitative, prozessorientierte Analyse ab. Die Beurteilung der Modellvorhaben muss sich entsprechend des Wirkungsmodells auf die Analyse von Programm- und Projektebene stützen.

Empirische Arbeiten auf Programmebene

Im Zentrum der Untersuchung stehen die Zielsetzungen der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ bzw. die aus den Modellvorhaben re-

sultierenden generellen Schlussfolgerungen. Auf der Programmebene werden deshalb die Absichten hinsichtlich der erwarteten Prozesswirkungen eruiert. Dabei werden die, allenfalls auch unterschiedlichen, Sichtweisen und Erwartungen der vier beteiligten Bundesämter sichtbar gemacht. Zudem werden Umsetzung, Prozessbegleitung, Auswertung und Weitervermittlung im Rahmen des Bundesnetzwerks betrachtet. Die Beurteilung basiert auf folgenden empirischen Arbeiten:

- Dokumentenanalyse: Ausschreibungen, Beurteilungsgrundlagen, Dokumente des Netzwerks, Tagungen, Dokumentationen Erfahrungsaustausch, sektoralpolitische Dokumente mit Bezug zu den Modellvorhaben
- Persönliche qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der vier im Bundesnetzwerk vertretenen Bundesämter.

Auf der Projektebene wird in allen 13 Projekten eine summarische Beurteilung der Umsetzung, der Ergebnisse, der Wirkungen, des Modellcharakters und der Übertragbarkeit vorgenommen. Die Beurteilung wird anhand folgender empirischer Arbeiten vorgenommen:

Empirische Arbeiten auf Projektebene

- Analyse relevanter Dokumente: Projektanträge/Budgettabellen, Zwischen-/Schlussberichte, Controllingformulare, Reportingberichte, Erfahrungsberichte
- Interviews mit den Projektträgern und den federführenden Begleitpersonen der Bundesämter aller 13 Projekte (Anhang A2)

Die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ sind Teil der Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung. In einer explorativen Betrachtung wurden Erfahrungen aus anderen vergleichbaren Modellvorhaben abgeholt. Sie dienen zum einen zur Schärfung der Analyse, zum anderen sind sie in die Formulierung der Empfehlungen eingeflossen. Die Auswertung basiert auf folgenden empirischen Arbeiten:

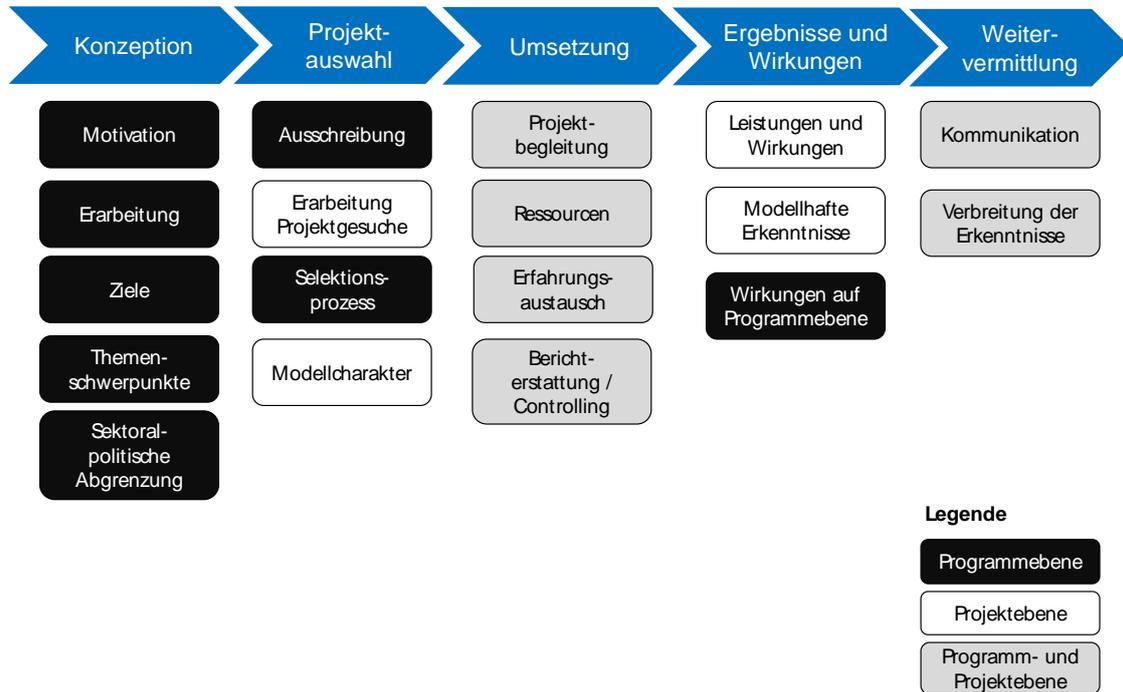
Analyse von vergleichbaren Programmen

- Dokumentenanalyse: Evaluation Agglomerationspolitik, Evaluation Projets urbains, Zwischenevaluation NRP
- Zwei Interviews mit Programmverantwortlichen der „Modellvorhaben Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ sowie den Verantwortlichen für die Evaluation der NRP

## 2.4 Aufbau des Berichtes

Die Gliederung von Kapitel 3 folgt den einzelnen Schritten des Wirkungsmodells: Mit dem Konzept, der Projektauswahl, der Umsetzung, den Projektergebnissen und -wirkungen sowie der Weitervermittlung der Erkenntnisse. Programmebene und Projektebene werden dabei in ihrem wechselseitigen Zusammenspiel betrachtet. In einzelnen Punkten werden die beiden Sichtweisen der Projekte bzw. des Gesamtprogrammes auch direkt zusammengeführt.

Aufbau anhand der Schritte des Wirkungsmodells



#### Beurteilung und Empfehlungen

In Kapitel 4 wird im Sinne einer Gesamtbetrachtung das Programm in Bezug auf das avisierte Hauptziel beurteilt, den Gewinn von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone. Basierend auf den Erkenntnissen der Evaluation werden in Kapitel 5 Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Modellvorhaben formuliert.

### 3 Untersuchung der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“

#### 3.1 Konzept

##### 3.1.1 Motivation

Die Anstrengungen zur Koordination der Sektoralpolitik im ländlichen Raum besitzen eine längere Vorgeschichte: mit der Verordnung über die raumordnungspolitische Koordination der Bundesaufgaben von 1998, der Raumordnungskonferenz des Bundes (ROK) als verwaltungsinterne Koordinationsplattform, dem Rat für Raumordnung (ROR) als ausserparlamentarische Kommission, welcher den Bundesrat berät und auch einen Koordinationsauftrag innehält oder auch mit der Neuen Regionalpolitik (NRP). Von aussen wurde verschiedentlich der Vorwurf an den Bund herangetragen, seine Sektoralpolitiken im ländlichen Raum nicht ausreichend zu koordinieren. Ende 2002 beschloss die Raumordnungskonferenz des Bundes (ROK) die Schaffung eines Bundesnetzwerks für den ländlichen Raum. In der Kerngruppe nahmen Vertreterinnen und Vertreter des Bundesamtes für Landwirtschaft (BLW), des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), des Bundesamtes für Umwelt, Wald und Landschaft (BAFU) sowie des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) Einsitz. Die Federführung liegt beim ARE. Als Ziel des Netzwerks wurden das Leisten von Beiträgen zur Diskussion der zukünftigen räumlichen Entwicklung und das Hinwirken auf eine kohärente Politik im ländlichen Raum formuliert.

Schaffung eines Bundesnetzwerks für den ländlichen Raum

Der vom Bundesnetzwerk erstellte Werkstattbericht „Politik des ländlichen Raumes“ aus dem Jahr 2005 hat im Sinne einer Auslegeordnung den Handlungsbedarf einer kohärenten Politik im ländlichen Raum deutlich gemacht. Der Bericht hat Ziele, Strategien und Massnahmen formuliert sowie Vorschläge zur Umsetzung festgehalten. Mit dem Bericht wurde auch ersichtlich, dass die bisherigen Instrumente alleine nicht ausreichend waren und Bedarf nach neuen Möglichkeiten der sektorübergreifenden Kooperation im ländlichen Raum bestand. Der Werkstattbericht wird von den Mitgliedern des Bundesnetzwerks als gutes Grundlagenpapier eingeschätzt. Konkrete Umsetzungsschritte blieben jedoch aus. Die Lancierung von Modellvorhaben wurde vom Bundesnetzwerk als Möglichkeit gesehen, die Mittel in der Zusammenarbeit zu bündeln, auf konkrete Projekte zu fokussieren und die Thematik gemeinsam einen Schritt weiter zu bringen.

Konkretisierung der Koordination anhand von Projekten

Mit den Modellvorhaben stand ein Instrument zur Verfügung, das sich in der Agglomerationspolitik bereits bewährt hatte. Die positiven Ergebnisse und Erfahrungen aus der Agglomerationspolitik führten dazu, dass unter dem Dach der „Nachhaltigen Raumentwicklung“ mit den Bereichen „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ und „Synergien im ländlichen Raum“ zwei weitere Themen aufgegriffen wurden. Erhofft wurde ein gegenseitiger Erfahrungsaustausch zwischen diesen drei Pfeilern. Während die Verantwortung für die beiden weiteren Modellvorhaben allein beim ARE lag, zeichnet

Modellvorhaben als bewährtes Instrument

das Bundesnetzwerk mit den vier beteiligten Ämtern für die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“, unter Federführung des ARE, gleichberechtigt verantwortlich.

Vom Informationsaustausch zur  
Zusammenarbeit

Die vergleichsweise offenen Anwendungsmöglichkeiten des wenig vorbestimmten Instrumentes sollten dazu genutzt werden, eine neue Intensitätsstufe der sektorübergreifenden Zusammenarbeit zu erreichen. Um auf der strategischen Ebene weiter voranzukommen, sollten Bottom-up-Prozesse initiiert werden. Beabsichtigt war, die bisherige Kooperation im Sinne des Informationstausches hin zu einer Koordination im Sinne der aktiven Zusammenarbeit zu entwickeln. Die Umsetzbarkeit einer verstärkten Koordination kann anhand von konkreten Projekten auf der kleinstmöglichen Masstabebene bundesamtübergreifend geprüft werden.

Konkrete Erfahrungen als  
Grundlage für strategisches  
Handeln

Ein weiteres Argument für die Modellvorhaben war die Tatsache, dass die Bundesämter die Möglichkeit erhalten, stärker „vor Ort“ aktiv werden zu können. Mit der politisch gewünschten stärkeren Aufgabentrennung zwischen Bund und Kantonen spüren die Bundesämter teilweise einen Verlust an konkretem Know-how und letztlich auch an Glaubwürdigkeit. Konkrete Erfahrungen werden als wertvoll erachtet, um auf der strategischen Ebene adäquat agieren zu können. Das Programm sollte es möglich machen, ein Stimmungsbild zu den Herausforderungen und Problemen im ländlichen Raum zu erhalten.

Ländlicher Raum und  
Agglomerationen auf gleicher  
Ebene

Das Programm hat nicht zuletzt eine politische Dimension. Im Raumentwicklungsbericht 2005 des ARE wurde die Raumentwicklung in der Schweiz als „nicht nachhaltig“ bezeichnet. Diese Aussage machte es aus Sicht des ARE erforderlich, die Bedürfnisse des ländlichen Raumes generell stärker zu berücksichtigen und in der Umsetzungspraxis neue Ansätze und Anreize zu prüfen. Mit der Agglomerationspolitik wurde ein schlagkräftiges Instrumentarium zu Gunsten des urbanen Raumes entwickelt. Für den ländlichen Raum sollten vergleichbare Anstrengungen unternommen werden.

### 3.1.2 Erarbeitung

Konzeption als  
Gemeinschaftswerk

Das Bundesnetzwerk Ländlicher Raum als etabliertes Organ besitzt die Zuständigkeit für die Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“. Die Konzeption und Ausarbeitung des Programmes erfolgte gemeinsam innerhalb der Kerngruppe des Netzwerks. Die Führungsrolle in der Erarbeitung lag beim ARE, welches inhaltlich wie organisatorisch viel Verantwortung übernahm. Dies wurde von den weiteren Ämtern sehr geschätzt. In der Erarbeitung galt es, die verschiedenen Anliegen unter einen Hut zu bringen. Innerhalb der Kerngruppe wurde die Zusammenarbeit als offen und konstruktiv erlebt. Auf Stufe der jeweiligen Direktionen war das Programm jedoch unterschiedlich stark verankert. Aus Sicht des SECO erfolgte die Konzeption zu einem ungünstigen Zeitpunkt. Zur gleichen Zeit lag die Neue Regionalpolitik (NRP) zur Verabschiedung beim Parlament. Da das Pro-

gramm aufgrund der direkten Projektfinanzierung durch den Bund an die „alte Regionalpolitik“ erinnert, wollte man Missverständnisse vermeiden und die Verabschiedung der NRP nicht gefährden.

Für die Modellvorhaben wurde vom Bundesnetzwerk ein bundesämterübergreifender Fördertopf geschaffen. Die Zustimmung der einzelnen Bundesämter zum jeweiligen Budget wurde als wichtiger Schritt der Unterstützung gewertet, als finanzielles aber auch inhaltliches Bekenntnis zur gemeinsamen Arbeit. Die Kosten für die Projekte werden partnerschaftlich finanziert. Alle Ämter beteiligen sich somit finanziell gleichermassen an allen Projekten.

Partnerschaftliche Finanzierung

### 3.1.3 Ziele der Modellvorhaben

In der Ausschreibung von 2007 ist das Hauptziel der Modellvorhaben genannt. Es liegt im Gewinn von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone.

Erkenntnisgewinn als Hauptziel

Die Themen der sektoralpolitischen Programme entstammen der jeweiligen Sachlogik. Von verschiedenen Seiten wird das Fehlen eines übergreifenden Ansatzes zur Entwicklung des ländlichen Raumes bemängelt. Projekte, die auf einer sektorübergreifenden Thematik ansetzten, drohten in den bestehenden Programmen „zwischen Stuhl und Bank“ zu fallen. Die Modellvorhaben zielten nun darauf ab, die thematischen Schnittstellen der Sektoralpolitiken zu identifizieren, bestehende Grenzen zu überschreiten und damit die Lücken zwischen den Programmen abzudecken.

Schnittstellen identifizieren,  
Grenzen überschreiten und  
Lücken schliessen

Mit den Modellvorhaben wollte man Pionierarbeit leisten und ein Versuchslabor schaffen. Gemeinsame Themen an den Schnittstellen der Bundesämter sollten auf die Projektebene herunter gebrochen und in praxisnaher Weise konkret ausgeleuchtet werden. Beabsichtigt war, den Erkenntnisgewinn aus der Anwendung neuer Zusammenarbeitsformen wieder für die einzelnen Sektoralpolitiken nutzbar zu machen. Entscheidend ist dabei das modellhafte Lernen in den Projekten. Aus Sicht der Bundesämter liegt der Nutzen eines Modellvorhabens mindestens so sehr im Lerneffekt, der durch ein Projekt generiert wird, wie in einer erfolgreichen Umsetzung der Projektidee selbst. Die Modellvorhaben müssen somit eine doppelte Zielsetzung auf Projekt- und Programmebene erfüllen.

Aus konkreten  
Projekterfahrungen lernen

Die Ziele des Programmes richten sich gegen innen und gegen aussen. Mit den Modellvorhaben sollte die Kooperation zwischen den Bundesämtern auf eine neue Stufe gebracht werden, vom generellen Informationsaustausch zur konkreten Zusammenarbeit. Gleichzeitig wird mit den Modellvorhaben ein gemeinsamer und einheitlicher Auftritt der verschiedenen Bundesämter gegen aussen angestrebt.

Die horizontale Zusammenarbeit  
auf eine neue Stufe bringen

Nur impliziter Bezug zu Zielen der räumlichen Entwicklung

Die Konzeption des Programmes zielt auf die Optimierung in der Kooperation. Ziele der räumlichen Entwicklung werden im Programm keine genannt. In einem Entwurf des Ausschreibungstextes sind solche noch aufgeführt: mit der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und der Lebensqualität der ländlichen Räume oder dem Erhalt und der haushälterischen Nutzung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ressourcen in diesen Räumen. Die Ziele der räumlichen Entwicklung wurden jedoch letztlich bewusst weggelassen. Diese Tatsache wird von den Beteiligten unterschiedlich bewertet. Zum einen entging man damit der Gefahr, sich allzu stark in die Ziele der einzelnen Sektoralpolitiken einzumischen. Es wird aber auch angeführt, dass klare Entwicklungsziele für ein kongruentes Auftreten in den Regionen von wesentlicher Bedeutung wären. Mit den Überlegungen zum ländlichen Raum, wie sie im Raumentwicklungsbericht von 2005 genannt sind, bestand indessen implizit eine konsensfähige inhaltliche Grundlage.

### 3.1.4 Themenschwerpunkte

Schrittweise Eingrenzung der Themenschwerpunkte

Mit dem Programm wurde das Ziel verfolgt, die „weißen Flecken“ im Schnittbereich der verschiedenen Sektoralpolitiken abzudecken. Konkurrenzsituationen zu bereits bestehenden Programmen, Themen und Projekten der Bundesämter sollten vermieden werden. Bei der Themenfindung wurden seitens der Bundesämter mögliche Themen genannt. Diese wurden innerhalb des Bundesnetzwerks in einem schrittweisen Vorgehen auf ihre Schnittstellen hin analysiert, eingegrenzt und inhaltlich fokussiert. Ausgewählt wurden für die Ausschreibung von 2007 letztlich die folgenden vier Themenschwerpunkte:

- Koordination raumplanerischer Tätigkeiten: Landmanagement
- Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme
- Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft: Schwerpunkt Aufwertung BLN und Pärke von nationaler Bedeutung
- Erneuerbare Energien: Gezielte Nutzung regionaler Potenziale

Ergänzung um zwei Themenschwerpunkte

Von Seiten des SECO wurde kritisch angeführt, dass wirtschaftlichen Themen wenig Platz eingeräumt wurde. In der zweiten Ausschreibungsrunde von 2008 wurden deshalb zusätzlich zwei neue Themen eingebracht: Nachhaltiger ländlicher Tourismus und Regionalzentren und ihre Funktion für den umliegenden ländlichen Raum. Im Gegensatz zur Agglomerationspolitik, wo das Thema der Zusammenarbeit und der Bildung von Träger-schaften im Vordergrund stand, wurde im ländlichen Raum gezielt eine starke Umsetzungsorientierung angestrebt.

Breite Abdeckung bei klarem Themenfokus angestrebt

Die Zielsetzung in der Themenfindung war eine Doppelte. Mit den Themenschwerpunkten sollte einerseits eine möglichst breite Abstützung über verschiedene Sektoralpolitiken erreicht werden. Auf der anderen Seite

wollte man durch eine beschränkte Auswahl von Themenschwerpunkten die Vielfalt der im ländlichen Raum relevanten Themen gezielt auf interessante Fragestellungen lenken.

Die Themen wurden inhaltlich bewusst sehr offen formuliert. Das Bundesnetzwerk wollte den Projektträgern möglichst wenig vorschreiben und Platz lassen für unkonventionelle Ideen. Durch den gewährten Spielraum erhoffte man sich eine grössere Anzahl an Projektanträgen und aussergewöhnliche, modellhafte und innovative Projektideen. Die breite Themensetzung wird von den Beteiligten überwiegend als notwendig und sinnvoll erachtet. Einerseits um die inhaltliche Breite der Herausforderungen im ländlichen Raum abzudecken, andererseits aber auch zur Steigerung der Akzeptanz innerhalb der Bundesverwaltung. Einzelne Stimmen mahnen aber auch an, dass eine stärkere thematische Fokussierung im Hinblick auf den Erkenntnisgewinn hilfreich gewesen wäre. Zumal die finanziellen Mittel und damit auch die Anzahl der realisierbaren Projekte limitiert waren.

Offene Formulierung der Inhalte

### 3.1.5 Sektorpolitische Abgrenzung

Die beteiligten Bundesämter sind der Ansicht, dass es durch die gezielte und systematische Suche nach «weissen Flecken» gelungen ist, die Modellvorhaben effektiv zwischen den verschiedenen Sektorpolitiken zu platzieren. Dennoch stellt sich die Frage nach dem Bezug beziehungsweise der Abgrenzung zu den einzelnen Sektorpolitiken.

Modellvorhaben zwischen den Sektorpolitiken platziert

Thematische Überschneidungen werden mit der Neuen Regionalpolitik NRP ausgemacht, insbesondere mit der Ausrichtung 2. Diese zielt auf eine verbesserte Abstimmung der Regionalpolitik auf die Tätigkeiten von Bundesämtern, die sich ebenfalls mit Anliegen des ländlichen Raums befassen. Als wichtigster Partner der NRP wurden die Innovations-, Bildungs-, Agrar-, Umwelt-, Energie-, Tourismus- und KMU-Politik sowie die Standortförderung identifiziert. Innerhalb der Ausrichtung 2 können vom SECO Gelder direkt auf Projektstufe gesprochen werden. Im Verständnis des Bundesnetzwerks nehmen die Modellvorhaben eine thematisch breitere und integrale Sicht auf den ländlichen Raum ein, während die NRP stärker auf eine wertschöpfungsorientierte Sichtweise abstützt. Auch aus Sicht des SECO stellen die Modellvorhaben eine sinnvolle Ergänzung zur NRP dar.

Thematische Überschneidungen zur Neuen Regionalpolitik (NRP)

Berührungspunkte bestehen ebenfalls mit den vom BLW unterstützen Projekten zur regionalen Entwicklung (PRE). Seit 1. Januar 2007 können Projekte zur regionalen Entwicklung und zur Förderung von einheimischen und regionalen Produkten mit Beiträgen unterstützt werden, sofern die Landwirtschaft vorwiegend beteiligt ist. Die Projekte sollen die branchenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und landwirtschaftsnahen Sektoren stärken, namentlich Gewerbe, Tourismus, Holz- und Forstwirtschaft. Die beiden Ausschreibungen der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ und der PRE werden trotz inhaltlichen Ähnlichkeiten nicht als Konkurrenz, sondern eher als Ergänzung gesehen.

Thematische Überschneidungen zu den Projekten zur regionalen Entwicklung (PRE)

Klärung von Grenzfällen im Einzelfall	<p>Im Weiteren werden geringfügige Überschneidungen bei den Themen der Pärke und der Waldpolitik des BAFU ausgemacht. Die Abgrenzung der Modellvorhaben wird von den beteiligten Bundesämtern aber insgesamt als nicht problematisch eingeschätzt. Befindet sich eine Projekteingabe an einer Schnittstelle, wird die Klärung der Zuordnung auf der Einzelfallebene vorgenommen. Doppelfinanzierungen sind ausgeschlossen, d.h. mit den Modellvorhaben werden keine Projekte unterstützt, die bereits von anderen Fördergeldern profitieren.</p>
<p><b>3.1.6 Beurteilung des Konzeptes</b></p>	
Lancierung der Modellvorhaben aus vielfältigen Motiven	<p>Die Lancierung der Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“ resultierte aus einem längeren Prozess, verschiedenen Motiven der beteiligten Bundesämter und nicht zuletzt aus der Tatsache, dass mit den Modellvorhaben ein bewährtes, praktikables und ausreichend offenes Gefäss zur Verfügung stand. Die Offenheit der Herangehensweise ist gut darauf ausgerichtet, neue Erkenntnisse in einem komplexen Themenfeld gewinnen zu können. Das Programm widerspiegelt in seiner Konzeption den gemeinsamen Nenner der beteiligten Bundesämter und umreisst in pragmatischer Weise das politisch Machbare.</p>
Gemeinsame Erarbeitung und Finanzierung als erster Erfolg	<p>Die gemeinsame Erarbeitung des Programmes im Bundesnetzwerk und die Sicherstellung einer partnerschaftlichen Finanzierung stellen bereits einen ersten Erfolg der Zusammenarbeit dar. Im Dialog innerhalb der Kerngruppe ist es gelungen, die verschiedenen Anliegen und Bedürfnisse zusammen zu führen. Das ARE übernahm dabei eine wichtige und geschätzte Führungsfunktion.</p>
Immanentes Spannungsfeld zwischen Projekt- und Programmebene	<p>Die Ziele des Programmes sind klar: thematische Lücken identifizieren, in Projekten konkrete Erfahrungen sammeln und daraus Erkenntnisse für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone erzielen. In der Zielsetzung des Programmes ist jedoch auch ein doppeltes Spannungsfeld zwischen Programm- und Projektebene angelegt. Auf der einen Seite ist bei den Modellvorhaben eine möglichst grosse inhaltliche Offenheit erwünscht, auf der anderen Seite sollen sie mit fokussierten Fragestellungen auf den Gewinn von möglichst konkreten Erkenntnissen ausgerichtet werden. Ein zweites Spannungsfeld ergibt sich durch die zwei Ziele, denen die Modellvorhaben gleichzeitig gerecht werden müssen: Zum einen der Erreichung der konkreten Projektziele, wie sie für die Projektträger im Vordergrund stehen, zum anderen dem Ziel des übergeordneten Erkenntnisgewinns zur Optimierung der Koordination der Sektoralpolitiken, wie er für die Bundesämter im Vordergrund steht.</p>
Kein Bezug zu Zielen der räumlichen Entwicklung	<p>Das Programm nimmt keinen Bezug auf Zielvorstellungen der räumlichen Entwicklung im ländlichen Raum. Dieser fehlende Bezug zu räumlichen Zielen ist aus dem politischen Kontext heraus verständlich; er hätte zu Doppelspurigkeiten führen und damit die sektoralpolitische Abgrenzung</p>

zusätzlich erschweren können. Es wird implizit davon ausgegangen, dass eine verbesserte Zusammenarbeit der Sektoralpolitiken im ländlichen Raum per se zu einer Verbesserung der räumlichen Entwicklung führt. Damit fehlt aber auch ein klarer Orientierungspunkt. Es besteht die Herausforderung, die Zusammenarbeit nicht zum Selbstzweck werden zu lassen, sondern sie für die Diskussion um die Ziele der künftigen Entwicklung des ländlichen Raumes nutzbar zu machen.

Die Themenschwerpunkte beschreiben den inhaltlichen Kern des Programmes. Die Themenfindung im Bundesnetzwerk verlief in einem transparenten, systematischen und nachvollziehbaren Prozess. Bedingt durch den bewusst gesetzten Schnittstellencharakter des Programms erfolgte die Themenfindung aus einer sektoralen Logik und in einer „Negativabgrenzung“. Durch das Zusammenfügen von einzelnen thematischen Lücken besteht die Gefahr, dass dem Gesamtprogramm eine inhaltliche Kohärenz fehlt, und die Modellvorhaben ohne gemeinsame Klammer allzu isoliert sind. Die breite Setzung von Schwerpunktthemen ist in Anbetracht der umfassenden inhaltlichen Herausforderungen aber auch der bundesinternen Akzeptanz nachvollziehbar. Die thematische Offenheit lässt auch Raum für innovative Ideen. Mit Blick auf einen gezielten Lernprozess sind diese Breite und die wenig präzise Formulierung von thematischen Fragestellungen jedoch wenig geeignet.

(Zu) viele und (zu) breite Themenschwerpunkte

Die systematische Eingrenzung der Themenschwerpunkte hat die Lücken aber auch die Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den bestehenden im ländlichen Raum wirksamen Sektoralpolitiken aufgezeigt. Das Programm bewegt sich zwischen den Sektoralpolitiken in einer sehr schmalen und schwierig definierbaren «Lücke». Wesentliche thematische Überschneidungen bestehen zur Neuen Regionalpolitik und zu den Projekten zur regionalen Entwicklung (PRE), auch wenn sich die Programme aufgrund ihrer Konzeption und der unterschiedlichen Mittelausstattung nicht direkt miteinander vergleichen lassen. Die nicht klar definierten Abgrenzungen erklären sich auch aus der beinahe zeitgleichen Konzeption von Modellvorhaben, NRP und PRE. Die nicht vollständig geklärte Frage illustriert die Herausforderung, wie eine allfällige Politik für den ländlichen Raum zu konzipieren wäre. Für das Programm der Modellvorhaben haben sich die Überschneidungen zu anderen Programmen aufgrund einer pragmatischen Handhabung und einer Zuordnung im Einzelfall nicht als hinderlich erwiesen.

Schmale und schwierig definierbare Lücken zwischen den Sektoralpolitiken

## 3.2 Projektauswahl

### 3.2.1 Ausschreibung

Die beteiligten Bundesämter haben die Zielgruppen bewusst nicht zu stark eingeschränkt. Bezüglich möglicher Projektträgerschaften war man sehr offen. Angeschrieben wurden Bundesstellen, Forschungsinstitute, kantonale Fachstellen, Verbände und private Büros. Die Ansprechpartner wurden

Zielgruppen bewusst offen gehalten

auf einer gemeinsamen Liste zusammengetragen. Für die Kommunikation in den einzelnen thematischen Zielgruppen zeichneten die jeweils zuständigen Bundesämter verantwortlich. Besondere von allen beteiligten Bundesämtern gemeinsam getragene Anstrengungen, das Programm bekannt zu machen, wurden keine unternommen. Aus Sicht des SECO war der Zeitpunkt für die Ausschreibung ungünstig. Da die Kantone und Regionen zeitgleich mit der Vorbereitung der Umsetzungsprogramme zur NRP beschäftigt waren, sah das SECO die Gefahr, durch die zeitliche Ausschreibung der Modellvorhaben Unklarheiten auszulösen.

Die Projektträger haben auf verschiedenen Kanälen vom Programm erfahren: in den meisten Fällen durch die Direktansprache der Bundesämter oder kantonaler Ämter, aber auch über berufliche Netzwerke oder zufällig auf dem Internet.

### 3.2.2 Erarbeitung der Projektgesuche

Projekte an bestehende Ideen  
anknüpfen

Der „Ball“ wurden in den Regionen in den meisten Fällen von bereits etablierten Akteuren und Organisationen aufgenommen. Auf dieser Basis war es den Projektträgern möglich, trotz einer von ihnen als kurz eingeschätzten Eingabefrist, Projekte zu konzipieren. Zudem konnten viele Projekte an bereits vorhandene Ideen oder Projektskizzen anknüpfen. In den meisten Fällen wurden mit einem Modellvorhaben Themen oder Ideen aufgegriffen, die bereits seit längerem „unter den Nägeln brannten“. Neue Ideen wurden nur in ganz wenigen Projekten generiert, so etwa bei den „Landwirtschaftlichen Ökonomiebauten“ im Appenzell.

Zweckmässige  
Ausschreibungsunterlagen

Die Ausschreibungsunterlagen werden von den Projektträgern als verständlich und hilfreich für die Ausarbeitung der Gesuche betrachtet. Die in der Ausschreibung festgelegten Anforderungen waren aus ihrer Sicht zweckmässig, auch wenn etwa bei der Benennung der Synergieeffekte oder des Innovationsgehaltes vereinzelt Unsicherheiten vorhanden waren. So hat ein Projektträger hervorgehoben, dass man gezwungen war, das Projekt breit abzustützen, was sich im Nachhinein als sehr wertvoll erwiesen habe.

Knapper Zeitraum für  
Projektfinanzierung

Für die Bereitstellung der finanziellen Kostenbeteiligung erwies sich die knappe Eingabefrist als sehr herausfordernd. Die politische Verabschiedung eines Budgets, gerade in gemeindeübergreifenden Organisationen, benötigt ausreichend zeitlichen Vorlauf. Die finanzielle Unterstützung durch das Programm wird als sehr wichtiger Impuls und als entscheidend für die Realisierung beurteilt. Verschiedene Projektideen wären wohl auch ohne das Programm vorangetrieben und realisiert worden. Dies aber zeitlich verzögert, in einer einfacheren Form und finanziell reduziert. Zudem merken die meisten Projektträger an, dass sie ansonsten alternative Finanzierungsquellen hätten prüfen müssen. Einzelne Projektträger haben bereits in der Projektierungsphase Finanzierungen durch andere Förderprogramme geprüft. In einem Fall wurde gar ein externes Büro damit beauf-

trägt, denkbare Finanzierungsmöglichkeiten im Rahmen von Förderprogrammen und deren Auflagen gezielt zu prüfen.

### 3.2.3 Selektionsprozess

In der ersten Ausschreibung von 2007 wurden 23 Projektideen eingereicht. Die Ämter des Bundesnetzwerks waren mit der Resonanz der Projekteingaben nur bedingt zufrieden. Man hatte sich eine grössere Anzahl Projekte erhofft. Nach Einschätzung der Beteiligten haben verschiedene Faktoren dazu beigetragen. Als wichtigster Grund wurde die kurze Frist von nur drei Monaten zwischen Ausschreibung und Projekteingabe genannt. Diese Frist war aufgrund der Abstimmung mit den anderen Modellvorhaben der „Nachhaltigen Raumentwicklung“ und der Abhängigkeit von der Jahresbudgetierung des Bundes vorgegeben. Die Bundesvertreter gehen ausserdem davon aus, dass die eher geringe Resonanz darauf zurückzuführen ist, dass die Anforderungen insbesondere an die breite Abstützung der Projektorganisation sehr hoch waren, ein hoher Eigenmittelanteil erforderlich war und die Anreize in Form von finanzieller Unterstützung im Vergleich zu anderen Förderprogrammen gering waren. Aufgrund von Nachfragen seitens regionaler Akteure wurde 2008 eine zweite Ausschreibungsrunde gestartet, mit zwei zusätzlichen Themen: Regionalzentren und Nachhaltiger ländlicher Tourismus. Insgesamt wurden in der zweiten Ausschreibungsrunde 20 Projekte eingereicht. Die Resonanz für die zwei neuen Themen war aber gering.

Eher geringe Resonanz bei den Projekteingaben

Die Einschätzungen zur Qualität der eingegangenen Gesuche fallen innerhalb des Bundesnetzwerks unterschiedlich aus. Zum einen wird darauf hingewiesen, dass verschiedene interessante Projektideen vorgelegt wurden. Andere Einschätzungen weisen auf die geringe Ausbeute an guten Projekten hin. Verschiedene Projekteingaben waren überhaupt nicht auf die sektorübergreifenden Anforderungen des Programms ausgerichtet und erschienen als reine „Subventionsjäger“. Teilweise wurden auch Mehrfacheingaben in unterschiedlichen Programmen vorgenommen. Für einige spannende Themen wie etwa den Nutzen-Lasten-Ausgleich, in denen die Bundesvertreter gerne mehr Erkenntnisse gewonnen hätten, erfolgten nur wenige Projekteingaben. Dies aber auch deshalb, weil der Nutzen-Lasten-Ausgleich gleichzeitig einer von zwei Themenschwerpunkten der Modellvorhaben „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ war und dort entsprechende Projekte eingegeben wurden.

Unterschiedliche Beurteilungen zur Qualität

Für die Beurteilung und Auswahl der Projekte wurde ein Kriterienraster entwickelt. Die Kerngruppe des Bundesnetzwerks unterzog jeden Projektantrag einer Bewertung. Für jedes der folgenden Kriterien wurde eine Beurteilung auf einer Skala von 1 (sehr tief) bis 5 (sehr hoch) vorgenommen und daraus eine Gesamtsumme gebildet.

Umfassendes Kriterienraster zur Beurteilung

- Sektorübergreifende Thematik
- Input zur verbesserten Koordination der Politiken

- Innovationspotenzial
- Praxisbezogenheit, Umsetzungsorientierung
- Dauerhaftigkeit der Wirkung
- Politischer Prozess
- Unterstützung der nachhaltigen Entwicklung
- Beteiligung von Kanton, evtl. Gemeinden
- Besonderheiten, Extras

Zusätzlich wurde eine Einschätzung zum Realisierungsstand, zur Plausibilität des Budgets sowie zur Sicherstellung der Finanzierung vorgenommen. Auf dieser Basis wurde eine Empfehlung zur Annahme oder Ablehnung an das Leitungsgremium formuliert.

Sorgfältiger und zielgerichteter  
Auswahlprozess

Die Vertreterinnen und Vertreter haben das Kriterienaset als sehr zweckmässig erlebt. Die Auswahlkriterien bilden aus ihrer Sicht einen wichtigen Grundstein für die Zielerreichung der Modellvorhaben. Der Selektionsprozess konnte dadurch sorgfältig und zielgerichtet durchgeführt werden. Die Entscheidungen für die Auswahl fielen deutlich aus, die Mitglieder des Bundesnetzwerks stimmten in ihren Projekteinschätzungen überein. Der Entscheid für die Auswahl der Projekte und die Finanzierungsbeiträge wurde durch das Leitungsgremium des Netzwerks getroffen, gestützt auf Empfehlungen der Kerngruppe. Insgesamt wurden 13 Modellvorhaben ausgewählt: Sechs davon in der ersten, sieben in der zweiten Ausschreibungsrunde. Eine Beschreibung der Modellvorhaben findet sich in Anhang A1.

---

#### **Koordination raumplanerischer Tätigkeiten / Landmanagement**

Entre-deux Lacs

Microrégion Haute-Sorne

Espace rural jurassien

---

#### **Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme**

Entre-deux Lacs

Vocation territoriales (VOTERR)

---

#### **Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft**

Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell

Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang

Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung

Microrégion Haute-Sorne

---

#### **Erneuerbare Energien**

Energierregion Goms

---

---

Potentiel bois-énergie en pâturage boisé

Biogasanlage Val Müstair

---

### **Regionalzentren und ihre Funktion für umliegende ländliche Räume**

Bad Zurzach und Umgebung

---

### **Nachhaltiger ländlicher Tourismus**

INSCUNTER

Walserweg Graubünden

---

Die Ausschreibung der Modellvorhaben hat eine wichtige Anlaufstelle geschaffen, bei welcher verschiedenste Projektideen platziert werden konnten, die Ansätze zur horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit beinhalteten. Gewisse Projekte konnten auch an die betroffenen Bundesämter weitergeleitet werden und gegebenenfalls in anderen Programmen unterstützt werden.

Vermittlung von Projekten an andere Programme

#### **3.2.4 Modellcharakter der Projekte**

Mit Blick auf das Gesamtprogramm ist das Innovationspotenzial ein entscheidender Erfolgsfaktor. Mit dem Ziel neue Erkenntnisse zu gewinnen, sollen die einzelnen Projekte einen Modellcharakter aufweisen. Für die jeweiligen Projektträger ist jedes der Projekte neuartig. Eine übergeordnete Einschätzung vorzunehmen fällt den beteiligten Bundesvertretern angesichts der Vielschichtigkeit des Innovationsbegriffs deutlich schwerer. Aus Sicht des ARE soll nicht das Thema als solches, sondern der Ansatz zur Umsetzung eine Einzigartigkeit aufweisen. Im Grundsatz wird in dieser Hinsicht allen Projekten ein gewisser Innovationsgehalt zugesprochen. Dies auch wenn einzelne Beteiligte darauf hinweisen, dass angesichts der vergleichsweise geringen Zahl an Anträgen die „Messlatte“ hinsichtlich des Innovationsgehaltes nicht so hoch angelegt werden konnte wie erwünscht. Es fällt den Beteiligten häufig schwer, das Innovationspotenzial klar zu benennen. Hingewiesen wird auf einzelne, teilweise umfassende, teilweise aber auch nur geringfügig neuartige Ideen und Ansätze. So etwa hinsichtlich der Grundidee, des angestrebten Produktes, des gewählten Arbeitsprozesses, der Themen- oder Akteurskonstellation, einer spezifischen Betrachtungsweise oder Analysemethodik.

Innovationsgehalt als entscheidender Erfolgsfaktor schwierig zu benennen

#### **3.2.5 Beurteilung der Projektauswahl**

Die Modellvorhaben wurden bei den relevanten Zielgruppen, den Regionen, Kantonen, Verbänden oder privaten Büros, bekannt gemacht. Die Ausschreibung erfolgte jedoch ohne grosse Werbung und direkte Ansprachen von potenziellen Projektträgern. Es ist anzunehmen, dass die Resonanz der Projekteingaben aus verschiedenen Gründen hinter den Erwartungen zurück blieb: dies aufgrund von «Programmkonkurrenz», vergleichsweise hohen Anforderungen und geringen Anreizen sowie der knappen Eingabefrist. Zum Aufbau einer neuen Projektorganisation, der Konzipierung neuer

Knappe Frist führte zu einer Vorselektion von Projektideen

Projektideen und der Beschaffung zusätzlicher Finanzmittel war die Eingabefrist aber sehr kurz angesetzt. Insbesondere der Aufbau einer neuen Organisationsstruktur, welche lokal stark verankert sein musste, dürfte sich in dieser kurzen Zeit als schwierig erweisen haben. Um ein Projekt eingeben zu können, mussten die Regionen institutionell bereits gut „aufgestellt“ sein und sich mit konkretisierten Projektideen auch inhaltlich am „richtigen Punkt“ befinden. Mit diesem Bias werden tendenziell bestehende Strukturen gestärkt und es ergibt sich ein gewisses Risiko für Mitnahmeeffekte, was im Sinne eines Lernprogrammes aber nicht negativ zu bewerten ist.

Selektionsprozess als Basis des  
Programmerfolgs

Der Selektionsprozess war sehr zweckmässig: die Auswahl war gut konzipiert und wurde sorgfältig durchgeführt. Die Beurteilungskriterien ermöglichten eine systematische Betrachtung. Sie schliessen in einer umfassenden Beurteilung die für den Programmerfolg relevanten Punkte ein. Durch die unter den Erwartungen liegende Anzahl an Projekteingaben konnte der Qualitätsstandard aber nicht so hoch angesetzt werden, wie dies wünschbar gewesen wäre. Angesichts der vergleichsweise geringen Finanzierungsbeiträge liess sich jedoch eine selektivere Projektauswahl nur beschränkt rechtfertigen.

Modellcharakter und  
Lernpotenzial wenig explizit  
herausgearbeitet

Innovationsgehalt und Modellcharakter der Projekte sind die zentralen Erfolgsfaktoren für das Programm. Der Innovationsgehalt der Projekteingaben wurde pauschal bewertet, die modellhaften Elemente aber nicht konkreter benannt, was angesichts der Offenheit vieler Modellvorhaben auch nur eingeschränkt möglich war. Das Lernpotenzial in den einzelnen Projekten war vorgängig nicht klar herausgearbeitet worden. Denkbar wäre etwa gewesen, im Sinne eines wissenschaftlichen Zugangs, die projektspezifischen thematischen Schnittstellen zwischen den Sektoralpolitiken als „Untersuchungsgegenstand“ präziser zu benennen. Thesenartig hätten konkrete Erkenntnisziele benannt und anschliessend in der Umsetzung überprüft werden können. Im Projekt „VOTERR“ hätten etwa folgende Hypothesen formuliert werden können: „Die Umsetzbarkeit und der Erfolg eines Nutzen-Lasten-Ausgleichssystems ist wesentlich vom finanziellen Anreiz für die beteiligten Stakeholder abhängig“.

### 3.3 Umsetzung

Umsetzung aus Programmsicht

In Kapitel 3.3 steht die Umsetzung aus Programmsicht im Vordergrund. In einer Querschnittsbetrachtung werden die Erfahrungen in der Projektbegleitung, in den ERFA-Veranstaltungen sowie aus Berichterstattung und Controlling beleuchtet. Die konkrete Umsetzung in den einzelnen Projekten ist nicht Gegenstand der Betrachtung.

### 3.3.1 Projektbegleitung

Jedem Projekt wurde ein federführendes Amt beziehungsweise eine federführende Begleitperson zugeordnet. Daneben waren jeweils weitere „mitinteressierte Ämter“ beteiligt. Neben den im Bundesnetzwerk vertretenen Ämtern waren das BFE und das ASTRA in einzelnen Projektbegleitungen eingebunden. Die Zuteilung der federführenden Personen erfolgte anhand der fachlicher Kompetenzen, persönlicher Interessen, thematischer oder geographischer Zuständigkeiten sowie sprachlicher Überlegungen. Während beim ARE die im Bundesnetzwerk vertretenen Personen in der Projektbegleitung tätig waren, wurden beim BLW, beim BAFU und beim SECO die verschiedenen Projekte durch unterschiedliche Mitarbeitende ausserhalb des Netzwerks wahrgenommen. Die Mitglieder des Bundesnetzwerks haben nicht alle die Kapazitäten, um die Modellvorhaben selbst begleiten zu können.

Projektbegleitung durch ein federführendes Amt

Die federführende Person war in der Projektbegleitung dafür zuständig eine Kontrollfunktion wahrzunehmen und eine inhaltliche Betreuung zu gewährleisten. Ausgegangen wird von einer jährlichen schriftlichen Beurteilung sowie einem Gespräch vor Ort. Die Interpretation ihrer Rolle hat bei verschiedenen federführenden Personen Unsicherheiten ausgelöst. Dies insbesondere bei den nicht im Bundesnetzwerk beteiligten Mitarbeitenden. Die Projektbegleitung wurde zum Teil als schwierig empfunden, da Rollenverständnis, Funktion und Kompetenzen nicht festgehalten und ausreichend klar definiert waren.

Funktion und Aufgaben der Projektbegleitung nicht klar definiert

Es bleibt grundsätzlich der jeweiligen Person überlassen, wie aktiv sie sich im Projekt einbringen will. Mit dieser offenen und somit für einzelne auch unklaren Ausgangslage wurde die Projektbegleitung sehr individuell gehandhabt. Die einzelnen Begleitpersonen haben ihre Rolle unterschiedlich interpretiert: als Schnittstelle zum Bundesnetzwerk und zum ARE, als Fachexperten, als „Critical Friend“, als Motivatoren oder als Vertretung einer distanzierten Aussensicht. Daneben wurde die Projektbegleitung durch die unterschiedliche Art der Projekte geprägt. Fachlich orientierte Projekte waren tendenziell einfacher zu begleiten. In stärker prozessorientierten Projekten erwies es sich häufig als schwierig, hinter die „regionalen Kulissen“ zu blicken. Verschiedene Projektbegleitende monieren, dass sie von den Projektträgern nicht ausreichend informiert und involviert wurden und dadurch eine adäquate Unterstützung nicht möglich war. Als erschwerender Faktor kamen verschiedene Personalwechsel in der Projektbegleitung hinzu. Dies erschwerte eine Kontinuität in der Begleitung und war jeweils mit einem beträchtlichen Wissensverlust verbunden. In Modellvorhaben mit Themen, für welche die Kantone zuständig sind, agierte die Projektbegleitung bewusst sehr zurückhaltend.

Projektbegleitung unterschiedlich interpretiert

Die Hauptschwierigkeit in der Projektbegleitung liegt aus Sicht der federführenden Personen in zu knappen Zeitressourcen. Der Aufwand für die Projektbegleitung wurde klar unterschätzt. Da die Aufgaben vorab schwierig abschätzbar waren, wurden für die Projektbegleitung kaum Ressourcen

Hoher Aufwand in der Projektbegleitung

ingeplant. Zahlreiche Begleitpersonen merken selbstkritisch an, dass für eine wirkungsvollere Begleitung mehr Aufwand nötig gewesen wäre, gerade mit mehr Kontakten vor Ort. Im Alltagsgeschäft gerieten die Modellvorhaben in der Fülle an Aufgaben vielfach in den Hintergrund. Dies insbesondere bei unproblematischen Projekten.

Geringer interdisziplinärer Austausch in der Projektbegleitung

Neben dem federführenden Amt waren jeweils weitere mitinteressierte Ämter in die Projektbegleitung involviert. Der interdisziplinäre Austausch innerhalb dieser „Begleitteams“ war in den meisten Fällen sehr gering, die Kontakte waren, wenn überhaupt, häufig auf eine gemeinsame Präsenz vor Ort beschränkt. Die Hauptverantwortung wird ganz klar dem federführenden Amt zugeschrieben, das Engagement der weiteren Ämter war, auch hier mit unterschiedlichen Interpretationen ihrer Rolle, häufig entsprechend gering. Diese starke Fokussierung auf das federführende Amt wird durch die Sicht der Projektträger bestätigt. In den meisten Fällen war der Austausch einzig auf die federführende Person ausgerichtet. Die übrigen involvierten Bundesämter wurden kaum wahrgenommen. Einzelne Projektträger weisen darauf hin, dass für sie auf Seiten des Bundes keine interdisziplinäre Zusammenarbeit spürbar war.

Projektbegleitung als wenig intensiv wahrgenommen

Die unterschiedliche Handhabung der einzelnen Projektbegleitungen widerspiegelt sich auch in den Einschätzungen der Projektträger. Das Verhältnis zu den federführenden Personen wird unterschiedlich dargestellt, von rege, offen und wohlwollend bis zu uninspiriert und quasi inexistent. In der Mehrzahl der Projekte wird jedoch erwähnt, dass die Begleitung wenig intensiv war und die Bundesvertreterinnen und -vertreter eher zurückhaltend agiert haben. Die Anzahl der direkten Kontakte war in vielen Projekten sehr beschränkt. Die Begleitung war aus Sicht der Projektträger hauptsächlich informativer Art. Konkrete inhaltliche Inputs blieben die Ausnahme. Besonders positiv hervorgehoben wird in verschiedenen Projekten, dass das ARE in kritischen Momenten, innerhalb des Projektes aber auch im Verhältnis zu kantonalen Stellen, konsequent und gezielt interveniert und sich für das Gelingen der Modellvorhaben stark gemacht hat.

Unterschiedliche Erwartungen der Projektträger an die Bundesvertreter

Die Beurteilung der Projektbegleitung durch die Projektträger ist je nach Projekt und Erwartungshaltung unterschiedlich. Verschiedene Projektträger haben den in den meisten Fällen gewährten Spielraum als angemessen betrachtet und geschätzt. Die Freiheiten in der Projektbearbeitung wurden als ideale Voraussetzung bezeichnet. In einzelnen Projekten wird darauf hingewiesen, dass eine intensivere Beteiligung des Bundes störend oder gar kontraproduktiv gewesen wäre. Es gibt jedoch auch Projektträger, die sich eine intensivere Begleitung und Unterstützung gewünscht hätten. Bemängelt werden in einzelnen Fällen die knappe Verfügbarkeit der Projektbegleitenden, mangelndes inhaltliches Interesse und fehlende inhaltliche Rückmeldungen. In einem Projekt wurde dem Bund aber auch eine zu starke Begleitung vorgeworfen.

### 3.3.2 Ressourcen

Für das Programm standen über die gesamte Laufzeit insgesamt 2 Mio. Franken aus den Budgets der vier beteiligten Bundesämter zur Verfügung. Die einzelnen Projekte erhielten Beiträge zwischen 25'000 Franken und 200'000 Franken. Aus Sicht der Mitglieder des Bundesnetzwerks sind die gesprochenen finanziellen Mittel eher knapp bemessen. Dies wird jedoch nicht als einschränkend beurteilt. Das Programm wollte mit finanziellen Beiträgen den Modellcharakter der Projekte honorieren, die Unterstützung des Bundes zum Ausdruck bringen und dadurch neue Impulse auslösen. Es sollte bewusst nicht als dauerhaftes Subventionsinstrument gehandhabt werden.

Mit knappen Mitteln  
Impulse setzen

Die finanziellen Ressourcen werden auch von den Projektträgern als knapp, wenn auch in den meisten Fällen als ausreichend betrachtet. Die rein finanzielle Unterstützung wird als wichtig, aber nicht entscheidend beurteilt. Der Erfolg der Projekte hängt vielmehr von der Motivation und dem Engagement der am Projekt beteiligten Akteure ab, die – neben ihren sonstigen Tätigkeiten – einen hohen zeitlichen Aufwand geleistet haben.

Finanzielle Unterstützung  
wichtig aber nicht entscheidend

### 3.3.3 Erfahrungsaustausch

Im Verlaufe des Programms wurden drei Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch (ERFA) durchgeführt.

Durchführung von drei ERFA-  
Veranstaltungen

- Am 11.9.2008, Erfahrungsaustausch zu den Modellvorhaben „Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme“, zusammen mit den Modellvorhaben „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“
- Am 3.11. 2009 Erfahrungsaustausch zu den Modellvorhaben "Synergien im ländlichen Raum"
- Am 10.11.2011, Erfahrungsaustausch zu den Modellvorhaben "Synergien im ländlichen Raum", mit Themenfokus „Übertragbarkeit / Zusammenarbeit Sektorpolitiken“

Der Erfahrungsaustausch wurde, verglichen etwa mit der Agglomerationspolitik oder den Projets urbains, weniger intensiv gepflegt. Dies insbesondere aufgrund der knappen personellen und finanziellen Ressourcen. An den Veranstaltungen stand der Wissensaustausch im Vordergrund. Die Einladungen erfolgten breit. Aufgrund von Absenzen waren einzelne Projektträger letztlich aber gar nicht oder nur durch Stellvertretungen eingebunden. Für die Vertreterinnen und Vertreter aus peripheren Regionen ist die Beteiligung mit einem grossen zeitlichen Aufwand verbunden. Aber auch auf Seiten der Bundesämter konnten verschiedene federführende Personen an den Veranstaltungen nicht teilnehmen.

ERFA mit vergleichsweise  
geringer Intensität

Der Grundtenor der Beteiligten von Bund und Projekten zu den ERFA-Veranstaltungen ist positiv: Sie werden fast ausnahmslos als informativ, wertvoll und bereichernd dargestellt. Besonders hervorgehoben wird die

ERFA-Veranstaltungen  
ermöglichen einen guten  
Überblick

Funktion als Informationsbörse. Dadurch konnten die Beteiligten, insbesondere von Bundesseite, in komprimierter Form einen guten Überblick über die vielfältigen Projekte und Themen gewinnen. Für die Projektträger ergab sich die Möglichkeit, sich mit den Bundesvertretern auszutauschen und untereinander kennen zu lernen. Die Veranstaltungen haben auch als Motivationspritze gewirkt, indem im Austausch mit anderen innovativen Projektträger interessante Diskussionen möglich waren.

Kaum Rückschlüsse für das eigene Projekt möglich

Die breite Projektpalette ermöglichte den Teilnehmenden interessante Einblicke in unterschiedliche Themen des ländlichen Raumes. Auf der anderen Seite erwies sich die Zahl von 13 inhaltlich heterogenen Projekten als hemmender Faktor für den Erfahrungsaustausch. Die geringen inhaltlichen Überschneidungen liessen nach Einschätzung der Projektträger kaum greifbare verallgemeinerbare Erkenntnisse zu. Konkrete inhaltliche Rückschlüsse für die eigene Projektarbeit konnten die Teilnehmenden kaum mitnehmen. In dieser Hinsicht wurde die themenspezifische Veranstaltung zu Nutzen-Lasten-Ausgleichssystemen geschätzt, bei der auch Projekte aus den Modellvorhaben „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ beteiligt waren. Gemeinsamkeiten ergaben sich hingegen auf der Prozessebene, wo die Projektträger häufig mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert waren.

### 3.3.4 Berichterstattung und Controlling

Berichterstattung über Controllingformular

Für das jährliche Controlling mussten die Projektträger ein einheitliches Formular ausfüllen. Das Formular dokumentiert den inhaltlichen und finanziellen Stand des Projektes. Sie sollten durch die einheitliche Aufarbeitung als Grundlage dienen, um zu einem späteren Zeitpunkt eine Evaluation durchführen zu können. Ergänzend wird durch die federführende Person eine Beurteilung des Projektstandes vorgenommen. Die administrative Verantwortung für das Projektcontrolling läuft zentral über das ARE. Für die Kommunikation mit der Projektträgerschaft ist hingegen die federführende Person zuständig. Nur in problematischen Fällen sucht das ARE aktiv den Dialog mit den Projektträgern.

Berichterstattung als angemessene Form der Projektdokumentation

Innerhalb des Bundesnetzwerks wird die administrative Führung der Berichterstattung durch das ARE sehr geschätzt. Die Administration zur Begleitung der Modellvorhaben konnte insgesamt sehr schlank gehalten werden. Dies wurde auch von den Projektträgern bestätigt. Aus ihrer Sicht ist der Aufwand für die Berichterstattung gering und angesichts knapper Ressourcen angemessen. Einzelne Projektträger haben angemerkt, dass die Berichtserstellung für sie eine gute Gelegenheit war, den aktuellen Projektstand zusammenzufassen und das Vorgehen zu reflektieren.

Unterschiedliche Handhabung des Austausches

Das Controllingformular gibt in einer sehr kompakten Form einen Überblick über den Projektstand. Verschiedene Akteure von Bund und Projekten äussern jedoch die Einschätzung, dass das Controlling im Sinne eines „Überwachungsinstrumentes“ stark auf die administrative Seite der Projekte konzentriert war. Wie verschiedene Akteure auf Bundesseite anmerken,

war ein vertieftes Projektverständnis alleine aufgrund der Informationen im Controllingformular nicht möglich. Oder wie eine federführende Person formuliert hat: „Das Formular motiviert zur Kontaktaufnahme mit den Projektleitenden“. Wie bereits die Projektbegleitung wurde auch die Berichterstattung zwischen den Projekten sehr unterschiedlich gehandhabt. Im Projekt „Energierregion Goms“ wurde etwa jährlich ein Gespräch mit der Projektträgerschaft und den drei betroffenen Bundesämtern (BFE, ARE, BAFU) durchgeführt, die auch protokolliert wurden. In anderen Projekten haben die Projektträger kritisiert, dass sie seitens des Bundes nie ein Feedback auf das eingereichte Formular erhalten hätten.

Nicht alle der federführenden Personen in den Bundesämtern haben gleichzeitig Einsitz im Bundesnetzwerk Ländlicher Raum. Dies betrifft insbesondere das BLW sowie das BAFU. Der Informationsfluss von diesen Personen ins Bundesnetzwerk verlief, abgesehen von der obligatorischen schriftlichen Einschätzung des Projektstandes, unterschiedlich. Grundsätzlich lief die Kommunikation über die jeweiligen Abteilungsleitenden. Der direkte Austausch wird von den einzelnen federführenden Personen unterschiedlich wahrgenommen, von sehr intensiv bis beinahe nicht existent.

Informationsfluss beim Bund

Innerhalb des Bundesnetzwerks wird an den Sitzungen informell über den Projektstand und allfällige Schwierigkeiten in den Projekten informiert und diskutiert. Daneben werden jährlich alle Projektberichte durchgegangen. Bei diesen Besprechungen stand das Projektmanagement im Vordergrund. Der Projektstand wurde diskutiert, am geplanten Vorgehen gemessen und mögliche Anpassungen besprochen. Zwangsläufig standen dabei die schwierigen Projekte im Fokus. Über inhaltliche Erkenntnisse in den einzelnen Projekten wurde nicht diskutiert. Die Zusammenarbeit im Bundesnetzwerk wird von den Beteiligten übereinstimmend als offen und zweckmässig beurteilt. Den einzelnen Beteiligten fiel es schwer, die Übersicht über alle Projekte zu behalten. Die einzelnen Kerngruppenmitglieder fokussieren sich tendenziell auf die ihnen thematisch naheliegenden Projekte.

Vollzugscontrolling innerhalb  
des Bundesnetzwerks

Eine Programm- und Projektevaluation wurde schon bei der Konzeption mitgedacht, entsprechende Finanzmittel von Beginn an reserviert. Eine Zwischenevaluation war nicht vorgesehen. Die Evaluation sollte auf Programm-, Projekt- und Themenebene ansetzen.

Evaluation von Beginn an  
geplant

### 3.3.5 Beurteilung der Umsetzung

Die Projektbegleitung besitzt eine zentrale Funktion für den Erkenntnisprozess. Den federführenden Personen kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie sind es, die durch eine laufende Begleitung letztlich gemeinsam mit den Projektträgern Schlussfolgerungen ziehen und diese auf eine generelle Ebene übertragen sollen. Es hat sich gezeigt, dass eine aktive Begleitung aufwändig ist. Nach einhelliger Einschätzung der Begleitpersonen wurde

Aktive Projektbegleitung mit  
hohem Zeitaufwand

der Zeitbedarf vorgängig unterschätzt und es stand häufig zu wenig Zeit zur Verfügung.

Schlüsselfunktion der Projektbegleitung sehr unterschiedlich gehandhabt

Als kritisch beurteilen wir die unterschiedliche Handhabung der Projektbegleitung. Da kaum Vorgaben bestanden, wurde diese Rolle sehr unterschiedlich interpretiert und gelebt. Die Heterogenität wird noch durch die Tatsache verstärkt, dass beim BLW und beim BAFU verschiedene weitere Personen ausserhalb des Netzwerks Projektbegleitungen übernahmen. Aber auch die Projektträger hegen unterschiedliche Erwartungen. Für die einen war es zu viel, für die anderen zu wenig Begleitung durch die Bundesämter. Innerhalb der sektorübergreifenden Begleitemas mit dem federführenden beziehungsweise den mitinteressierten Ämtern fand in den meisten Projekten nur ein minimaler projektbezogener Austausch statt. Das Potenzial der horizontalen Kooperation auf Bundesebene wurde themenspezifisch in den einzelnen Modellvorhaben kaum genutzt.

Erfahrungsaustausch war den Modellvorhaben angemessen

Die vergleichsweise geringe Intensität des Erfahrungsaustauschs war der Charakteristik des Programmes angemessen. Die grosse thematische Heterogenität lässt nicht viel mehr zu als einen generellen Austausch, konkrete projektbezogene Rückschlüsse sind kaum zu erwarten. Eine Netzwerkbildung ist aufgrund der geringen Intensität kaum möglich. Dies ist aber auch nicht unbedingt erforderlich, verfügen doch die meisten der Projekte über ihre eigenen themen- oder raumbezogenen Netzwerke. Die Veranstaltungen boten vor allem den Mitgliedern des Bundesnetzwerks eine gute Gelegenheit, einen kompakten Überblick über die aktuellen Projektstände zu erhalten. In inhaltlicher Hinsicht hat sich die themenspezifische Veranstaltung bewährt. Denkbar wäre auch gewesen, noch weitere kleinere Veranstaltungen im Kreis der einzelnen Themenschwerpunkte durchzuführen.

Effizientes Vollzugscontrolling unterstützt Projektabwicklung

Die Berichterstattung mittels des Controllingformulars und die zentrale Handhabung durch das ARE verlief sehr effizient, der administrative Aufwand konnte klein gehalten werden. Die Controllingformulare bilden die Grundlage für die Prüfung innerhalb des Bundesnetzwerks. Schwierige Situationen wurden im Netzwerk besprochen und es konnte gezielt interveniert werden, um die Projekte auf Kurs zu halten bzw. zu bringen. Diese wirkungsvolle Steuerung hat wesentlich dazu beigetragen, dass die Projekte erfolgreich und weitgehend planmässig abgeschlossen werden konnten. Die Steuerung erfolgte bislang fast ausschliesslich vollzugs- und kaum erkenntnisorientiert. Die Anforderungen an die Projektträger hinsichtlich eines Wirkungscontrollings waren minimal. Im Controllingformular war zwar eine Kategorie „Lessons Learned“ enthalten, in der zusammenfassende Erfahrungen sowie Verbesserungsvorschläge zur Koordination der Bundespolitiken vermerkt werden konnten. Die Ausführungen hierzu waren aber in den meisten Fällen sehr knapp und allgemein gehalten. Es wurde kaum je vertieft auf Inhalte oder Projekterkenntnisse eingegangen. Eine einheitliche Qualitätssicherung oder ein Nachfassen bei den Projektträgern fand nicht statt. Im Sinne einer regelmässigen Standortbestimmung kann das Formular als zweckmässig bezeichnet werden. Es bildet eine wertvolle Grundlage für einen direkten Austausch zwischen Projektträgern und Pro-

jektbegleitung. Für sich alleine ist es hingegen kaum ausreichend, um einen vertieften Einblick in die Projekte zu erhalten. Der direkte Kontakt mit den Projektträgern, als wesentliche Erkenntnis- und Steuerungsmöglichkeit, wurde unterschiedlich intensiv gepflegt.

Die Programm- und Projektevaluation wurde vorausschauend bereits frühzeitig vorgesehen und konzipiert. Sie kann wertvolle Hinweise für eine mögliche Weiterentwicklung des Programmes liefern. Für Anpassungen im Lernprozess aufgrund erster Erfahrungen in der Projektabwicklung ist die ex-post Evaluation jedoch zu spät. Hier hätte eine begleitende Evaluation während der Umsetzung Hinweise für eine kurzfristige Justierung der Vorgehensweise und des Lernprozesses liefern können. Die bislang eingesetzten Auswertungsinstrumente (Projektcontrolling, Projektbegleitung) sind insgesamt eher beschränkt nutzbar, um eine vertiefte Auswertung der einzelnen Projekte vornehmen zu können und daraus lehrreiche Schlüsse ziehen zu können. Besonders einschränkend ist der Umstand, dass bei den externen Projektpartnern bzw. den jeweiligen Zielgruppen (Gemeindeverwaltungen, Unternehmen, etc.) nicht systematisch Informationen eingeholt worden sind, womit die Datenlage für die Evaluation beschränkt bleibt.

Begleitende Evaluation mit möglichen Hinweisen auf Verbesserungsmöglichkeiten

### 3.4 Ergebnisse und Wirkungen auf Projektebene

#### 3.4.1 Leistungen und Wirkungen auf Projektebene

Mit Ausnahme der Projekte „Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“ und „Espace rural jurassien“ wurden alle Modellvorhaben Ende 2011 abgeschlossen. In einer summarischen Bewertung ziehen die Beteiligten ein positives erstes Fazit. In einer Eigeneinschätzung anlässlich der ERFA-Veranstaltung vom 10. November 2011 sehen praktisch alle Modellvorhaben ihre Projektziele mehr oder weniger erfüllt (Anhang 3).

Erste summarische Bewertung der Projekte fällt überwiegend positiv aus

Die Leistungen, wie sie gemäss Projektplanungen vorgesehen waren, konnten in den meisten Fällen erbracht werden. In verschiedenen Projekten ergaben sich kleinere Anpassungen am Projektinhalt oder Verzögerungen im Zeitplan, die aber gut aufgefangen werden konnten. Mit wesentlichen Problemen waren nur wenige Projekten konfrontiert. So wurde etwa das Projekt „Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“ aufgrund einer vorübergehenden Sistierung durch den Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft zeitlich wesentlich verzögert. Das Projekt „Vocation territoriale“ wurde aufgrund von Schwierigkeiten in der Umsetzung im Projektverlauf auf Intervention des Bundes redimensioniert und stärker anwendungsorientiert ausgerichtet.

Modellvorhaben konnten ergebnisorientiert abgewickelt werden

Die Projektziele wurden mehrheitlich erreicht oder sind auf gutem Wege dazu. In verschiedenen Projekten, wie etwa bei den Modellvorhaben „Vocation territoriale“ oder „Bad Zurzach und Umgebung“, stehen noch wichtige Umsetzungsschritte an. Als einziges Projekt hat das Modellvorhaben „Biogasanlage Val Müstair“ sein Ziel verfehlt. Die geplante Biogasanlage konnte

Projektziele mehrheitlich erreicht

nicht realisiert werden, da für den Betrieb nicht ausreichend Hofdünger zugesichert wurde. Im Sinne eines Lernprozesses kann das Projekt dennoch zumindest teilweise als erfolgreich bezeichnet werden, da aus den umfangreichen Abklärungen interessante und hilfreiche Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Im Modellvorhaben „Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell“ konnte zwar ein Modellstall realisiert werden. Das Ziel, dies mit geringeren Investitionskosten realisieren zu können, wurde jedoch nicht erreicht. Die grundsätzliche Problematik von betriebswirtschaftlichen Zwängen bei der Realisierung von raumverträglicheren landwirtschaftlichen Ökonomiebauten bleibt weiterhin offen. In der „Energie-region Goms“ wurde das Ziel, eine energieautarke Region zu werden, fallen gelassen. Dies einerseits aus Gründen der Machbarkeit, andererseits aufgrund des Begriffes selbst, der Missverständnisse wecken kann.

Kritische Erfolgsfaktoren der Modellvorhaben

Aus den Gesprächen mit den Projektträgern sowie aus den Schlussfolgerungen, wie sie aus dem Erfahrungsaustausch Modellvorhaben „Synergien im ländlichen Raum“, vom 3. November 2009 gezogen wurden, lassen sich Hinweise auf Erfolgsfaktoren von Modellvorhaben gewinnen.

- Gemeinsame, klar definierte Ziele mit einem greifbaren Mehrwert
- Führung eines partizipativen Prozesses, in dem Betroffene zu Beteiligten gemacht und Projektentscheide breit abgestützt werden
- Kommunikation mit einem offenen und transparenter Informationsfluss und hoher Mobilisierungskraft
- Engagierte und unermüdliche Führungspersonen, mit dem Risiko einer starken Personenabhängigkeit
- Hoher zeitlicher Einsatz, Geduld und Durchhaltevermögen angesichts der oft langwierigen Prozesse
- Ausreichende Ressourcen und eine zumindest minimale Institutionalisierung und Professionalisierung im Projektmanagement

Bislang hauptsächlich „weiche“ Projektwirkungen spürbar

Als erkennbare Projektwirkungen werden von den Projektträgern etwa eine erhöhte Sensibilisierung der Akteure, eine generelle Verbesserung der Zusammenarbeit, die Schaffung von neuen Mentalitäten oder die Stärkung einer gemeinsamen Identität genannt. Solche „weichen“ Effekte wurden in fast allen Projekten konstatiert. So konnten etwa die Landwirte des Val Müstair, trotz Scheitern des Projektes, hinsichtlich der Vorteile einer Biogasanlage und eines Weiterverarbeitung des Dungmaterials sensibilisiert werden. Mit dem Projekt „Walserweg Graubünden“ ist es gelungen, eine Aufbruchstimmung zu generieren, die Identität der Region nach innen zu stärken und die Region nach aussen gleichzeitig stärker in Erscheinung treten zu lassen. Auch die Region Goms konnte mit dem Label der Energie-region an Aufmerksamkeit gewinnen und eine Stärkung ihrer Ausstrahlungskraft erreichen. In den Projekten „INSCUNTER“ und „Espace rural jurassien“ wurde der Aufbau von Vertrauen und einer Zusammenbeitskultur bewusst gepflegt.

In den Projekten konnten indessen gemäss den Projektträgern auch vielfältige, konkret greifbare Wirkungen erreicht werden. Das Modellvorhaben „Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell“ hat etwa im Kanton Appenzell Innerrhoden dazu geführt, dass bei den Erstbegehungen im Rahmen von Finanzierungsgesuchen von Ökonomiegebäuden immer auch ein Vertreter der Raumplanung anwesend ist. Damit können mögliche Konfliktpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich einer raumverträglichen Gestaltung frühzeitig besprochen werden. Im Rahmen der Energieregion Goms konnte verschiedene konkrete Energieprojekte realisiert werden, beispielsweise Photovoltaik-Anlagen auf Dächern, eine Holzschnitzelanlage oder ein Mobilitätsangebot mit Elektroautos im Sommer (alpmobil). In der Region Haute-Sorne ist es gelungen, eine Konkurrenzsituation zwischen den Gemeinden zu vermeiden und sich auf einen Einkaufsstandort in der Region zu einigen. Im Projekt „INSCUNTER“ konnte eine Stiftung gegründet werden, die zur Vernetzung der Akteure in der Region beiträgt (Pro Terra Engiadina).

Verschiedene konkrete Verbesserungen erreicht

Da die Projekte erst gerade abgeschlossen wurden, können die Projektträger noch kaum längerfristige Wirkungen in den Projekten benennen. Die Umsetzung ist in vielen Fällen erst angelaufen. Auch stehen in einzelnen Fällen noch politische Entscheidungen bevor.

Längerfristige Wirkungen noch kaum fassbar

### 3.4.2 Modellhafte Erkenntnisse auf Projektebene

Welche modellhaften Erkenntnisse können aus den einzelnen Projekten gezogen und für andere Regionen nutzbar gemacht werden? Diese für das Programm zentrale Frage kann erst ansatzweise beantwortet werden. Ein Prozess zur Auswertung der Erkenntnisse wurde in den meisten Projekten noch nicht durchgeführt. Projektträger und Bundesämter sind sich einig, dass dies in den Projekten noch gemeinsam erfolgen muss.

Auswertungsprozess vielfach noch ausstehend

Am Erfahrungsaustausch vom 10. November 2011 äussern alle Projektträger die Einschätzung, dass ihre Projekte für weitere Regionen nutzbare Erkenntnisse generiert haben. Möglichkeiten zur Übertragbarkeit werden hauptsächlich in folgenden häufig prozessbezogenen Punkten ausgemacht.

Prozessbezogene Erkenntnisse übertragbar

- Fragestellung und Grundidee der einzelnen Modellvorhaben
- Vorgehensweise, Prozessgestaltung und Projektorganisation: beispielsweise mit den breiten regionalen Partizipationsprozessen wie sie etwa in den Projekten „Bad Zurzach und Umgebung“ oder „Energieregion Goms“ durchgeführt wurden oder mit der Gestaltung interkantonalen Zusammenarbeitsprozess im Projekte „Espace rural jurassien“
- Methoden und Instrumente zur Analyse: etwa die im Rahmen des Modellvorhabens „Potential bois-énergie en pâturage boisé“ entwickelte Methoden zur Potenzialabschätzung und zur Rentabilitätsrechnung oder die Ansätze zur Landschaftsbewertung im Projekt „Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“

- Art der Produkte: wie beispielsweise das Handbuch für einen Modellstall Innerrhoden oder die Ausarbeitung einer regionalen Charta in der Region Zurzach
- Kommunikationsaktivitäten: beispielsweise mit einem Videofilm zur Erstellung des Modellstalls im Projekt „Landschaftliche Ökonomiebauten Appenzell“

Thematische Erkenntnisse  
schwierig herauszuarbeiten

In thematischer Hinsicht fällt es den Beteiligten in den Projekten und beim Bund schwerer, modellhafte Erkenntnisse zu benennen. Bei der Bündelung der Ergebnisse bieten die ursprünglich konzipierten Themenschwerpunkte nur eine eingeschränkte Hilfestellung. Selbst innerhalb der Schwerpunkte liegen die einzelnen Projekte mit ihren Fragestellungen thematisch vielfach ziemlich weit auseinander. Einzelne Projekte liegen nicht „im Kern“ ihres Themenschwerpunktes. Entsprechend stehen ihre Erkenntnisse weitgehend isoliert und leisten nur einen geringen Beitrag zum jeweiligen Themenfeld. Im Folgenden können auf Basis der Projektauswertungen dennoch erste generelle Erkenntnisse zu den einzelnen Themenschwerpunkten formuliert werden. „Bad Zurzach und Umgebung“ als einziges Modellvorhaben des ursprünglichen Themenschwerpunktes „Regionalzentren und ihre Funktion für umliegende ländliche Räume“ wird im Schwerpunkt „Koordination raumplanerischer Tätigkeiten“ integriert. Die Inhalte und Erkenntnisse des Projektes zielen ebenfalls schwergewichtig auf raumplanerische Themen. Ansonsten wurde die Zuteilung der Modellvorhaben zu den Themenschwerpunkten übernommen, wie sie vom Bundesnetzwerk bei der Projektauswahl vorgenommen wurde. Ein Projekt konnte dabei auch zwei Themenschwerpunkten zugeordnet sein.

---

#### **Koordination raumplanerischer Tätigkeiten**

Entre-deux-Lacs

Microrégion Haute-Sorne

Espace rural jurassien

Bad Zurzach und Umgebung (im ursprünglichen Themenschwerpunkt „Regionalzentren und ihre Funktion für umliegende ländliche Räume“)

---

#### **Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme**

Entre-deux-Lacs

Vocation territoriales (VOTERR)

---

#### **Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft**

Aufwertung BLN Belchen-Passwang

Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung

Landwirtschaftliche Ökonomiebauten Appenzell

---

#### **Erneuerbare Energien**

Energierregion Goms

Potentiel bois-énergie en pâturage boisé

Biogasanlage Val Müstair

---

---

**Nachhaltiger ländlicher Tourismus**

INSCUNTER

Walsерweg Graubünden

---

### **Koordination raumplanerischer Tätigkeiten**

Bei den Projekten im Bereich der Koordination raumplanerischer Tätigkeiten wurden insbesondere „klassische“ Themen der Regionalplanung behandelt, wie eine gemeinsame Strategieentwicklung oder eine Funktions- teilung in der Region. Das Beispiel von Bad Zurzach hat gezeigt, dass ein regionaler Kooperationsprozess durch gute analytische Grundlagen wesentlich unterstützt werden kann. Zum einen können die erarbeiteten Zusammenhänge in die planerische Umsetzung einfließen. Zum anderen stärkt die gemeinsame Bearbeitung auch das gegenseitige Verständnis, schärft den Blick auf die regionalen Zusammenhänge und fördert eine gesamtregionale Denkweise. Denn häufig muss bei den Gemeinden erst die Erkenntnis reifen, dass sie gemeinsam mehr erreichen können.

Die Projekte haben auch deutlich gemacht, dass die Steuerung und Koordination regionaler Prozesse einen sehr grossen, häufig unterschätzten Einsatz erfordert. Innerhalb von Milizstrukturen ist dieser Aufwand für grössere Projekte, zusätzlich zum Tagesgeschäft, kaum zu leisten. Eine schlanke und handlungsfähige Projektorganisation und ein straffes, mit ausreichend Ressourcen ausgestattetes Projektmanagement sind wesentliche Garantien für eine zielgerichtete Projektabwicklung. Interkommunale Planung ist häufig ein Prozess, der nur in kleinen Schritten vorankommt. Über erste kleinere Erfolge der Zusammenarbeit wird es leichter, Vertrauen aufzubauen und eine stärkere Kooperationskultur zu entwickeln. Denn Veränderungsprozesse lösen Ängste aus, insbesondere wenn es für die Gemeinden gilt Aufgaben oder Funktionen zu Gunsten einer regionalen Lösung abzugeben. Umso bedeutsamer ist deshalb eine aktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Sie stärkt die Verankerung in der Region und das Verständnis für regionale Zusammenhänge. Im Hinblick auf die Umsetzung muss eine gewisse Verbindlichkeit geschaffen werden, sei dies über einen Regionalplan, eine Charta und letztlich auch Projekt- bzw. Finanzierungsvereinbarungen. In der Umsetzung, aber auch schon vorher, kommt dem Kanton eine zentrale Rolle zu. In den Projekten wurde deutlich, dass ohne eine unterstützende und aktive Haltung des Kantons keine tragfähigen Lösungen entwickelt werden können.

### **Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme**

Die Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme wurden in zwei Projekten erprobt, im Projekt „Vocations territoriales“ im Waadtland und im Projekt „Entre-deux-Lacs“ in Neuenburg. In beiden Fällen sollte in einer ersten Untersuchungs- und Planungsphase ein regionaler, interkommunaler Masterplan entstehen und auf kommunaler und kantonaler Ebene politisch abgesegnet werden. Gegenstand einer zweiten Umsetzungsphase, die nicht Bestandteil der Bundesfinanzierung war, ist die konkrete Ausgestaltung eines Kompensationsmechanismus von Nutzen und Lasten zwischen den involvierten Parteien. Unterschiede bestehen hingegen hinsichtlich der Funktionen (Wohnbauzone bzw. Gewerbezone) der betroffenen Räume.

In einer übergreifenden Betrachtung lassen sich verschiedene gemeinsame Lehren ziehen, die sicherlich auch in Fragen der interkommunalen Planung ihre Bedeutung haben.

In beiden Modellvorhaben hat die theoretische Ausarbeitung von verschiedenen Entwicklungsszenarien klar aufgezeigt, dass ein interkommunaler Ansatz wirtschaftliche und ökologische Vorteile aufweisen kann, die auch für jede beteiligte Gemeinde konkret messbar sind. Die Gemeinden stehen hier vor einem klassischen Allmende-Dilemma, in dem mittels einer Kooperation zwischen Partnern eine für alle Parteien gewinnbringende Lösung gefunden werden kann, diese aber nur durch die Beteiligung aller zustande kommt. Eine entsprechende Informations- und Sensibilisierungsarbeit aller Stellen (Bevölkerung, Politiker, Verwaltung) ist von zentraler Bedeutung, sie wurde in den beiden Modellvorhaben jedoch unterschiedlich intensiv betrieben. Die Kurzlebigkeit politischer Entscheide auf Gemeindeebene stellt eine besondere Herausforderung dar und hat in Neuenburg letztlich zur Sistierung des interkommunalen Vorgehens beigetragen.

Weiter lässt sich aus den Projekterfahrungen ableiten, dass die Relevanz und Machbarkeit von Nutzen-Lasten-Ausgleichssystemen stark von der Zonenzugehörigkeit abhängig ist. Die vorwiegend aus Landwirtschaftszonen bestehenden Regionen erweisen sich als wenig geeignet zur Einführung eines interkommunalen Nutzen-Lasten-Ausgleichssystems. Die Gesetzgebung auf Bundesebene hat diesbezüglich bereits Ausgleichsmechanismen vorgesehen, welche die finanziellen und bodenrechtlichen Fragen in Zusammenhang mit Umzonungen regelt. Wohnbauzonen werden ihrerseits – besonders im ländlichen Raum – von privaten Einzelakteuren begehrt, deren Einbindung in Ausgleichsmechanismen vermutlich schwieriger zu erreichen ist.

Auch lässt sich erkennen, dass der Projekterfolg nur in Folge eines Zusammenspiels verschiedener Akteurguppen eintreten kann, mit jeweils unterschiedlicher Bedeutung und Interessen in den einzelnen Projektphasen. In der Planungsphase sind vordergründig die Gemeinden involviert, die gegenseitige Konzessionen machen müssen. Hier gilt es, einen politischen Konsens um ein bestimmtes Ausgleichsmodell (Planungsmodell) zu finden und gleichzeitig die Eigeninteressen aller Parteien aufzuzeigen.

Die Gemeinden müssen sich aber auch an den kantonalen Richtplan halten, mit dem regionale Entwicklungsszenarien nicht zwingend in Einklang stehen. Der Kanton muss somit in den verschiedenen Phasen involviert werden, dessen mangelnde Unterstützung kann, wie im Fall Neuenburg, für den Projektverlauf ausschlaggebend sein. Bei der konkreten Umsetzung schliesslich müssen die Grundbesitzer für das Projekt gewonnen werden. Die ihnen zugrunde liegenden Interessen und Verhaltensmuster konnten in den Modellvorhaben nicht untersucht werden.

Von grosser Bedeutung ist das Problem der mangelnden finanziellen Anreize zur Umsetzung von Nutzen-Lasten-Ausgleichssystemen im ländlichen Raum aufgrund tiefer Landpreise und geringer Anreize für die Wirtschaft. In dieser Hinsicht stehen die zwei untersuchten Modellvorhaben an einem ganz anderen Punkt. Die Region Entre-deux-Lacs liegt im Einzugsgebiet urbaner Wohnzentren, was sie für Promotoren von Einkaufszentren attraktiv macht. Diese Ausgangslage liefert genügend finanzielle Argumente, um eine Gemeindeexekutive zu einem Alleingang und dem Verzicht auf eine interkommunale Lösung zu bewegen. Anders sieht es in der ländlicheren Region des waadtländischen Modellvorhabens aus, wo eine Kooperation, die nur bedingt wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt, kaum spontan stattfindet, und von aussen stimuliert werden muss. Im Fall VOTERR steht der Nachweis noch aus, ob diese Initialzündung von aussen zum erhofften Erfolg führt.

### **Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft**

Die Projekte des Themenschwerpunktes, und dabei insbesondere das Modellvorhaben „Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“, bilden gute Beispiele, um den Bedarf nach sektorübergreifender Zusammenarbeit zu illustrieren, vereinigen sie doch verschiedenste Bereiche: Umweltschutz, Raumplanung, Land- und Forstwirtschaft und Regionalentwicklung. Auch die Zusammenarbeit über Gemeindegrenzen hinweg ist in fast allen Projekten eine Notwendigkeit. Im Zentrum der Projekte steht die Frage der Abwägung von Schutz- und Nutzungsinteressen. In einem Aushandlungsprozess gilt es für divergierende Interessen einen Konsens zu finden. Gerade im Projekt „Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“ wurde deutlich, dass Projekte, welche Schutz- und Nutzungsaspekte in einer differenzierteren Sichtweise betrachten wollen, auf Widerstände stossen. Vielfach schwingen in den Auseinandersetzungen auch grundsätzliche, teilweise ideologisch geprägte Argumentationen mit. Auf der einen Seite werden allzu starke Einschränkungen durch Schutzziele befürchtet. Auf der anderen Seite steht die Angst, dass der Einstieg in einen Aushandlungsprozess der Beginn eines schleichenden Prozesses zur Aufweichung klarer Schutzziele sein kann. Mit einer klaren Trennung von Schutz- und Nutzungsgebieten können beide Seiten häufig besser umgehen. Ein solcher Prozess erfordert deshalb von allen Seiten eine ausreichende Offenheit. Umso entscheidender ist deshalb eine transparente und aktive Prozessführung, welche die Akteure frühzeitig einbindet und ihnen Beteiligungsmöglichkeiten bietet. Als weiteren Punkt gilt es zu bedenken, mit welchen planerischen Instrumenten eine Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft am zweckmässigsten festgehalten und umgesetzt werden kann.

### **Erneuerbare Energien**

Das Themenfeld befasst sich mit den Nutzungsmöglichkeiten unterschiedlicher erneuerbarer Energien, wie Biomasse oder Holz.

Im Themenschwerpunkt Erneuerbare Energien wurden drei sehr unterschiedliche Projekte unterstützt. Im Projekt „Energierregion Goms“ sollte mit der Inwertsetzung der endogenen Energiepotenziale (Wind, Biomasse, Sonne, Wasser) durch Kleinprojekte die lokale Wertschöpfung erhöht, Arbeitsplätze geschaffen und neue Einkommensquellen für die lokale Bevölkerung erschlossen werden. Im Val Müstair beabsichtigte man die Schaffung und wirtschaftliche Betreibung einer Biogasanlage aus Kuhdüngungen der lokalen Landwirtschaft und im neuenburgischen Jura einer Wärmegegewinnungsanlage aus Holz aus den Waldweiden.

Das bindende Element zwischen diesen Projekten ist die Herausforderung, die in diesem Raum in genügender Menge verfügbaren nachhaltigen Energieressourcen innerhalb eines wirtschaftlich tragbaren Modells mit einer lokalen Wertschöpfung zu nutzen. Wie sich in verschiedenen Projekten gezeigt hat, entstehen die rentabelsten Vorhaben aus einem Zusammenschluss von Grundeigentümern oder Unternehmen, um eine kritische Masse zu erreichen. In den Fällen vom Val Müstair und Neuenburg, wo die Energiegewinnung aus Biomasse mit massiven Investitionskosten verbunden war, steht und fällt der Erfolg mit der Kooperationsbereitschaft dieser Akteure.

Wie einzelne Kleinprojekte aus dem Goms aufzeigen, ist die Rentabilität von lokaler Energiegewinnung oftmals sehr gering und die Koordinations- und Sensibilisierungsarbeiten vor Ort durch die Projektleitung können nicht ohne Freiwilligenarbeit und Drittmittel geleistet werden. Das Goms hat deshalb neue Wege zur Projektfinanzierung beschritten, indem unter dem gemeinsamen Label „Energierregion Goms“ verschiedene Kleinprojekte zusammengefasst worden sind und das Label zur Mittelbeschaffung bei den Gemeinden erfolgreich eingesetzt werden konnte. Hier konnte über die partikulären Interessen zur Energiebewirtschaftung auch ein kollektives Interesse zur Stärkung des Images und des Selbstbewusstseins dieser Taltschaft geweckt und so neue Finanzierungsquellen erschlossen werden.

Die Schnittstellenthematik der verschiedenen Sektoralpolitiken ist in den drei Projekten dieses Themenschwerpunkts unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie stellt vor allem im Modellvorhaben „Potentiel bois-énergie en pâturages boisés“ eine Herausforderung dar, weil hier mögliche Nutzungskonflikte in den Waldweiden (Forstwirtschaft, Natur- und Landschaftschutz) entstehen können. In diesem Projekt wurden allerdings Nutzungskonflikte nur am Rand hervorgerufen.

### **Nachhaltiger ländlicher Tourismus**

Die beiden Projekte im Themenschwerpunkt „Nachhaltiger ländlicher Tourismus“, INSCUNTER und Walsenweg Graubünden, illustrieren sehr gut den Bedarf und die Vorteile einer sektorübergreifenden Zusammenarbeit. Das Projekt „Walsenweg Graubünden“ hat deutlich gemacht, dass es gerade im ländlichen Raum notwendig ist, die Potenziale aus verschiedenen Bereichen – Tourismus, Landwirtschaft, Landschaft, Kultur – zusammenzubringen. Erst die Bündelung ergibt eine kritische Masse, um ein sichtbares und

marktfähiges touristisches Angebot schaffen zu können. Der Hotellerie kommt bei der touristischen Vermarktung und der Schaffung von Wertschöpfung in der Region eine Schlüsselfunktion zu. Bedeutsam ist dabei die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft. Mit der Vermarktung regionaler Produkte kann die Wertschöpfungskette gestärkt und für die Landwirtschaftsbetriebe wichtige Nebenerwerbsmöglichkeiten geschaffen werden.

Die Vernetzung der Angebote macht es erforderlich, eine Vielzahl von touristischen Leistungserbringern und weiteren regionalen Akteuren zusammenzubringen und zu überzeugen, was ein hohes Engagement und eine aktive Vernetzungstätigkeit erfordert. Mit dem Thema des Walserwegs konnte eine gemeinsame Klammer geschaffen werden, welche auch gegen aussen den lokalen Bezug hervorhebt und gegen innen eine verstärkte Identifikation schaffen kann. Eine ausreichende kritische Masse ist auch für das Marketing unabdingbar. Nur so kann auf verschiedenen Kanälen Aufmerksamkeit erlangt werden. Durch den unmittelbaren Marktbezug ist es wichtig, das Angebot stetig zu optimieren und neu zu gestalten. Das Produkt muss immer wieder neue Facetten aufzeigen, damit es auf dem Markt bestehen kann. Eine enge Verbindung ergibt sich gerade in peripheren Regionen zur Verkehrserschließung. Hier können touristische Nutzungen dazu beitragen, die Auslastung zu erhöhen und die Angebote langfristig zu sichern.

### 3.4.3 Beurteilung der Ergebnisse und Wirkungen auf Projektebene

Herausforderungen und  
Erfolgsfaktoren in der  
Umsetzung

Die Projekte haben ihre Ziele weitgehend erreicht, die meisten Modellvorhaben konnten erfolgreich abgeschlossen werden. In den Projekten waren in der Umsetzung Herausforderungen und Schwierigkeiten zu bewältigen, wie sie für diese Art von Regionalentwicklungsprojekten zu erwarten sind. Auch die Erfolgsfaktoren im Prozess, wie sie sich im Verlaufe des Programmes herauskristallisiert haben, sind weitgehend deckungsgleich mit Erfahrungen, wie sie in der Regionalpolitik gemacht wurden.

„Weiche“ und „harte“  
Projektwirkungen

Die Modellvorhaben haben in den Regionen etwas ausgelöst und in Bewegung gebracht. Ein wesentliches Ergebnis liegt im Lerneffekt vor Ort. Solche „weichen“ Effekte, wie eine erhöhte Sensibilisierung der Akteure oder eine Verbesserung der Kooperationskultur, sind naturgemäss schwierig greifbar. Nichtsdestotrotz bilden sie eine wichtige Basis für die weitere Entwicklung der Region. Daneben haben die Modellvorhaben in den meisten Fällen konkrete Verbesserungen gebracht, auch wenn sich die längerfristigen Wirkungen noch kaum abschätzen lassen.

Motivation stärken und  
Identifikation erhöhen

Durch die Modellvorhaben konnten in den Regionen eine zusätzliche Entwicklungsdynamik geschaffen werden. Einzelne Projektträger merken an, dass es gelungen ist, eine Aufbruchstimmung zu generieren und die Eigeninitiative der regionalen Akteure zu stimulieren. Als wichtiger Nebeneffekt konnte die regionale Identität gegen innen gestärkt und das Image der Region gegen aussen verbessert werden. Die Projektträger sind einhellig der

Meinung, dass die Unterstützung des Bundes diesbezüglich sehr wertvoll war. Sie hat, neben der finanziellen Unterstützung, den Projekten und den Projektträgern eine grössere Sichtbarkeit und Legitimität verliehen.

Bei der Einschätzung, welche modellhaften Erfahrungen und Erkenntnisse sich auf andere Regionen übertragen lassen, muss ein zweigeteiltes Fazit gezogen werden. Prozessbezogene Erfahrungen lassen sich vergleichsweise gut verallgemeinern. Die im Rahmen der Modellvorhaben gewonnenen Erfahrungen decken sich diesbezüglich mit den Erkenntnissen, wie sie bereits seit längerem in Regionalentwicklungsprojekten gewonnen wurden, etwas im Rahmen des früheren Investitionshilfegesetzes für die Berggebiete IHG, RegioPlus Projekten oder neu auch der Neuen Regionalpolitik.

Prozessbezogene Erfahrungen  
vergleichsweise gut  
verallgemeinerbar

Allgemein übertragbare themenbezogene Erkenntnisse konnten bislang erst ansatzweise gewonnen werden. Dabei hat sich gezeigt, dass nicht alle der ursprünglichen Themenschwerpunkte als zweckmässig im Sinne eines Lernprogrammes bezeichnet werden können. Der Themenschwerpunkt „Koordination raumplanerischer Tätigkeiten: Landmanagement“ ist sehr weit gefasst und entspricht in vielen Teilen den klassischen Themen der regionalen Planung. Der Themenschwerpunkt „Regionalzentren und ihre Funktion für umliegende ländliche Räume“ mit nur einem Modellvorhaben kann aufgrund der konkreten Umsetzung ebenfalls der Koordination raumplanerischer Tätigkeiten zugeordnet werden. Die Einschätzung zur Eignung der Themenschwerpunkte fällt unterschiedlich aus.

Themenschwerpunkte  
unterschiedlich zweckmässig zur  
Gewinnung neuer Erkenntnisse

Die Thematik der Koordination raumplanerischer Tätigkeiten ist für die Entwicklung des ländlichen Raumes von Bedeutung. Aus der langjährigen Praxis der Regionalplanung, der Regionalentwicklung im Rahmen des IHG bzw. der NRP oder von Projekten zu Gemeindekooperationen bzw. – fusionen sind jedoch bereits zahlreiche und fundierte Erkenntnisse vorhanden.

Koordination raumplanerischer  
Tätigkeiten

Die Thematik des Nutzen-Lasten-Ausgleichs besitzt für die Regionalentwicklung in der Schweiz eine sehr hohe Bedeutung. Die Fragestellungen sind spannend und herausfordernd. Da erst wenige konkrete Erfahrungen vorhanden sind, können die Modellvorhaben wichtige neue Erkenntnisse liefern. Die Thematik ist jedoch nicht auf den ländlichen Raum beschränkt, wie die Ausschreibung im Rahmen der Modellvorhaben „Nachhaltige Siedlungsentwicklung“ zeigt.

Nutzen-Lasten-  
Ausgleichssysteme

Die Thematik der erneuerbaren Energien ist aktuell und relevant, auch aber nicht nur für den ländlichen Raum. Der Begriff der „Erneuerbaren Energien“ bildet jedoch nur eine schwache Klammer für unterschiedliche und häufig sehr spezifische Fragestellungen bzw. Schnittstellen, wie sie sich bei den einzelnen Energieträgern ergeben.

Erneuerbare Energien

Die Aufwertung und Inwertsetzung von Natur und Landschaft ist für die künftige Entwicklung des ländlichen Raumes von zentraler Bedeutung. Die Thematik ist jedoch sehr breit, die Umsetzung in den Projekten entsprechend inhaltlich ziemlich heterogen. Verbindungen zeigen sich zur Debatte

Aufwertung und Inwertsetzung  
von Natur und Landschaft

um die Schaffung eines weiteren Nationalparks sowie regionaler Naturpärke.

Nachhaltiger ländlicher  
Tourismus

Die Thematik des nachhaltigen Tourismus besitzt für den ländlichen Raum eine hohe Bedeutung. Dazu wurden in anderen Gefässen, wie der NRP bzw. von regionsuisse, von INNOTOUR, INTERREG oder den Projekten zur regionalen Entwicklung des BLW bereits vielfältige Projekterfahrungen gemacht und zusammengetragen. Dies etwa in der Wissensgemeinschaft „Koordination NRP-Sektoralpolitiken – Landwirtschaft, Tourismus und Lebensraum“ die ihre Erfahrungen in einem Ergebnisblatt „Agrotourismus – Erwartungen von Landwirtschaft und Tourismus“ festgehalten hat.

### 3.5 Ergebnisse und Wirkungen auf Programmebene

#### 3.5.1 Wirkungen auf Programmebene

Systematischer  
Erkenntnisgewinn noch  
ausstehend

Aufgabe der Modellvorhaben ist es, einen Beitrag zum Erfahrungsgewinn auf Programmebene zu leisten. Ihr Hauptziel liegt im Gewinn von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone. Die Evaluation wirft einen ersten Blick auf die einzelnen Modellvorhaben. Eine systematische Auswertung der einzelnen Projektergebnisse und ein Zusammenzug auf Programmebene steht jedoch noch aus. Eine Gesamtschau der Schlussfolgerungen liegt bislang nicht vor.

Gliederung der Erkenntnisse  
nach zwei Dimensionen

Im Folgenden werden, basierend auf den Einschätzungen der Interviewpartner, die Erkenntnisse auf Programmebene zusammengetragen. Sie werden nach zwei Dimensionen differenziert betrachtet: Zum einen nach generellen Erkenntnissen hinsichtlich einer sektorübergreifenden Zusammenarbeit im ländlichen Raum, zum anderen nach themenspezifischen Erkenntnissen und Schlussfolgerungen.

#### Generelle Erkenntnisse zur sektorübergreifenden Zusammenarbeit

Herausforderungen und  
Bedürfnissen im ländlichen  
Raum erkennen

Die Modellvorhaben haben es den Bundesämtern ermöglicht, besser zu erkennen, wo „der Schuh drückt“. Die Projektanträge haben signalisiert, welche Bedürfnisse im ländlichen Raum im Vordergrund stehen. Durch die Begleitung der Projekte konnten dahingehend Erfahrungen gesammelt werden, welche Herausforderungen in der konkreten sektorübergreifenden Zusammenarbeit bestehen. Als wesentlich werden die Bereitschaft zu einem sektorübergreifenden Denken und eine frühzeitige Kommunikation über die einzelne Sektoralpolitik hinaus eingeschätzt. Als wichtige Wirkung werden die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem ländlichen Raum und die Identifikation gemeinsamer Themen genannt.

Das Fazit der Beteiligten von Bundes- und Projektseite ist einhellig: Die konkrete Zusammenarbeit in den Projekten stärkt bei allen beteiligten Akteuren auf Bundes- und Projektebene die Sensibilisierung für die Bedeutung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit im ländlichen Raum. Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Sektoralbereichen werden anhand von konkreten Problemstellungen deutlich vor Augen geführt. Dies spielt zum einen zwischen den Bundesämtern, zum anderen werden die Akteure in den Regionen sensibilisiert und für eine Zusammenarbeit motiviert.

Sensibilisierung für die Bedeutung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit

Die Beteiligten weisen darauf hin, dass durch die Zusammenarbeit in den Projekten der Austausch verbessert und die Vertrauensbasis zwischen den Akteuren gesteigert werden konnte. Zwischen den Bundesämtern wird das Netzwerk gestärkt, Vertrauen aufgebaut und die Anliegen bzw. Perspektiven der anderen Ämter können besser verstanden werden. Die gemeinsame Arbeit konnte versachlicht und vereinfacht werden. Durch diesen Austausch wird die Sensibilisierung der Mitarbeitenden der verschiedenen Bundesämter erhöht, die Koordination gefördert und es können Lösungen erarbeitet werden, die von allen Bundesämtern getragen werden. Dieser Effekt der Schaffung einer gegenseitigen Vertrauensbasis wird auch auf weiteren Ebenen angeführt. Je nach Ausrichtung der einzelnen Projekte konnte die horizontale Zusammenarbeit kantonaler Fachstellen, die Zusammenbeitskultur über die Gemeindegrenzen hinweg, aber auch der Einbezug weiterer Akteure aus der Region gestärkt werden. Wie ein Projektträger anmerkt: Im ländlichen Raum braucht es häufig ein Projekt, damit die Leute überhaupt zusammensitzen. Ebenfalls positive Wirkungen stellen die Beteiligten in der vertikalen Zusammenarbeit fest. In verschiedenen Projekten konnte die Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Kanton sowie zwischen Gemeinden und Bund intensiviert bzw. überhaupt erst etabliert werden.

Verbesserung des Austauschs und Etablierung einer Kooperationskultur auf verschiedenen Ebenen

Durch die Zusammenarbeit in den Modellvorhaben sind die Bundesämter stärker vor Ort präsent und können ein kohärenteres Auftreten in den Regionen erreichen. Der „Bund“ wird in den ländlichen Räumen unmittelbar als wichtiger Akteur wahrgenommen. Die Modellvorhaben mit ihren innovativen Ansätzen wirken damit als „Werbung“ für den Bund bzw. das Bundesnetzwerk Ländlicher Raum.

Imagepflege für die Bundesämter

### **Themenspezifische Hinweise zur Verbesserung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit**

Ziel der Modellvorhaben ist es, Handlungsempfehlungen für die bessere Abstimmung von gesetzlichen Grundlagen und Vollzugsprozessen in den Sektoralpolitiken zu formulieren. In verschiedenen Fällen hat das Modellvorhaben zu einer Anpassung von Verfahren und Prozessen vor Ort geführt, die auf eine bessere und frühzeitigere Abstimmung der Sektoralpolitiken abzielen. Direkte Wirkungen oder Lerneffekte für die eigene Sektoralpolitik können von den beteiligten Bundesämtern hingegen noch kaum benannt werden. Es sind jedoch vereinzelte Beispiele erkennbar, in denen

Rückschlüsse für die Sektoralpolitiken noch kaum zu benennen

die Modellvorhaben zu Rückschlüssen in einzelnen Sektoralpolitiken bzw. deren Koordination geführt haben. So wird beim BFE unter anderem aufgrund des Modellvorhabens „Energierregion Goms“ geprüft, wie das Instrument „Label“ (Energistadt) mit Fördermitteln als Anreize auch für ländliche Gebiete oder Regionen einsetzen eingesetzt werden kann. Das Modellvorhaben „Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung“ konnte wichtige Erkenntnisse für die Revision des Pachtrechts liefern.

Anspruchsvoll formulierte  
Zielsetzung

Die Bundesvertreter weisen darauf hin, dass man vielfach in den bestehenden Strategien bestätigt wurde. Allerdings noch ohne einen systematischen Auswertungsprozess ist es den beteiligten Bundesämtern kaum möglich, einen direkten Nutzen für ihre Tätigkeit abzuleiten. Die Zielsetzung einer Anpassung von Gesetzen, wie sie im Programm formuliert ist, erscheint den Beteiligten nachträglich etwas hoch gegriffen.

### 3.5.2 Beurteilung der Ergebnisse und Wirkungen auf Programmebene

Konzeption einer zweistufigen  
Auswertung noch vorzunehmen

Die Hauptarbeit des Auswertungsprozesses ist noch zu leisten. Die Auswertung wird dabei in zwei Schritten erfolgen müssen. Zum ersten innerhalb der einzelnen Modellvorhaben, in einem gemeinsamen Austausch zwischen dem Projektträger und den begleitenden Bundesämtern. Zum zweiten, zur Zusammenführung und Generalisierung der Erkenntnisse, innerhalb der im Bundesnetzwerk beteiligten Ämtern. Für die Auswertung ist eine klare Konzeption festzulegen, die eine einheitliche Betrachtung ermöglicht und die Zusammenführung der Projekterkenntnisse unterstützt. In Anbetracht der Tatsache, dass die meisten Projekte bereits abgeschlossen sind, hätte es eine frühzeitige Konzeption ermöglicht, die Projektträger unmittelbarer einzubinden und einen direkteren Anschluss an die Projekterarbeitung sicherzustellen.

Wirkungen stark  
projektgebunden

Mit Hilfe der Projekte ist es gelungen, die Sensibilisierung für die Bedeutung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit zu stärken und die Kooperationskultur zu verbessern. Diese Wirkungen sind jedoch direkt projektgebunden. Die Wirkung beschränkt sich auf den Akteurskreis, der den Prozess selbst durchlaufen hat. Versucht man daraus eine allgemeine Quintessenz zu formulieren, beispielsweise hinsichtlich eines frühzeitigen Einbezugs der Öffentlichkeit oder der Bedeutung einer offenen Kommunikation, bleibt diese vielfach nur sehr oberflächlich.

Rückschlüsse für  
Sektoralpolitiken noch kaum  
möglich

Themenspezifische Wirkungen sind erst ansatzweise erkennbar und bedürfen noch einer vertieften Auswertung. Das ambitioniert formulierte Ziel, Handlungsempfehlungen für die bessere Abstimmung von gesetzlichen Grundlagen und Vollzugsprozessen in den Sektoralpolitiken formulieren zu können, konnte nur ganz punktuell erreicht werden. Generelle Rückschlüsse auf die Sektoralpolitiken konnten bislang keine formuliert werden. Es fehlt eine Identifikation von handlungsrelevanten Schlüssen, die auf eine spezifische thematische Schnittstelle abzielen. Im Wesentlichen tragen

zwei Ursachen dazu bei. Zum einen fehlt eine vorgängige Operationalisierung der Erkenntnisziele, allenfalls auch mit Thesen zu möglichen Lerneffekten, die im Projekt geprüft werden können. Zum anderen fehlen durch die thematische Heterogenität der Projekte Vergleichsmöglichkeiten. Die Modellvorhaben sind weitestgehend Einzelfälle. Eine Abstraktion von Erkenntnissen aus dem spezifischen Kontext heraus fällt schwer.

### 3.6 Weitervermittlung der Erkenntnisse

#### 3.6.1 Kommunikation

Die Projektträger haben der Kommunikation in den Modellvorhaben häufig ein grosses Gewicht beigemessen. In einzelnen Projekten wurden eigene Kommunikationskonzepte erstellt. Häufig wurde die Lokalpresse gezielt ins Projekt einbezogen. Mitteilungsblätter, Websites oder Informationsveranstaltungen dienten als weitere Kommunikationskanäle. Die Kommunikationsanstrengungen waren fast ausschliesslich nach innen gerichtet, d.h. auf Bevölkerung und Politik vor Ort fokussiert. Die Projektträger erachten es als entscheidend, dass das Projekt in der Region bekannt und präsent ist. Dies schafft die Akzeptanz für weitere Unterstützung bei Bevölkerung und Politik und ist unabdingbar, um die teilweise durchaus auch umstrittenen Entscheide vorbereiten und letztlich auch umsetzen zu können. Je nach Thema und Charakter sind die einzelnen Projekte unterschiedlich gut zu kommunizieren. Einzelne Projekte, wie etwa „Energierregion Goms“, waren auch gegen aussen stark präsent. Die generelle Thematik der Nutzung von Synergien und der sektorübergreifenden Zusammenarbeit stösst dann auf Interesse, wenn sie anhand von konkreten Massnahmen oder Ergebnissen dargestellt werden kann.

Kommunikation in den Projekten überwiegend nach innen

Das Bundesnetzwerk hat in der Kommunikation bislang bewusst sehr zurückhaltend agiert. Angesichts des Modellcharakters der Projekte wollte man bewusst vorzeigbare Ergebnisse abwarten, die nach aussen getragen werden können. Nach der ersten und nach der zweiten Ausschreibung wurde jeweils eine kurze Pressemitteilung publiziert. Ansonsten wurden keine weiteren Kommunikationsmassnahmen getroffen, mit Ausnahme eines Auftrittes an der OLMA 2009, an dem das Bundesnetzwerk und die Modellvorhaben anhand von zwei Beispielprojekten (INSCUNTER, Walserweg Graubünden) in einem kurzen Filmbeitrag dargestellt wurden. Die einzelnen Mitglieder des Bundesnetzwerks versuchen indessen über ihre eigenen Kanäle die Modellvorhaben nach aussen zu tragen.

Bislang bewusst zurückhaltende Kommunikation im Programm

#### 3.6.2 Verbreitung der Erkenntnisse

Da der Auswertungsprozess auf Projekt- und Programmebene erst am Anfang steht, können die Beteiligten des Bundesnetzwerks noch kaum abschätzen, wie die Schlussfolgerungen weiter getragen und in anderen Regi-

Konzept zur Weitervermittlung noch in Erarbeitung

onen nutzbar gemacht werden können. Ein Konzept, in dem die Strategien, Zielgruppen und Kanäle der Weitervermittlung definiert werden, ist in Erarbeitung.

Modellvorhaben mit  
Signalwirkung

Die befragten Bundesvertreterinnen und -vertreter sind überzeugt, dass aus allen Projekten innovative und interessante Rückschlüsse möglich sind, die sich lohnen würde weiter zu tragen. Die Schwierigkeiten bei der Herausarbeitung der modellhaften Erkenntnisse haben aber deutlich gemacht, dass eine direkte Übertragbarkeit von Schlussfolgerungen auf weitere Projekte bzw. Regionen nur sehr eingeschränkt möglich ist. Der Prozess innerhalb eines Projektes ist eine wesentliche Voraussetzung der Erkenntnisbildung. Weitere Regionen müssen ihre eigenen Schlussfolgerungen ziehen können, angepasst auf ihren spezifischen Kontext. Verschiedene Beteiligte sehen die Möglichkeit, dass andere Regionen durch die Vermittlung von Projektergebnissen und -erfahrungen motiviert werden können, ebenfalls eigene Initiativen zu entwickeln. Erfolgreiche Modellvorhaben können eine Signalwirkung für andere Regionen haben.

Weitervermittlung als Aufgabe  
des Bundesnetzwerks

Die Weitervermittlung der Modellvorhaben beruht bislang auf der Eigeninitiative einzelner Projektträger. Meistens auf Anfrage wurden Projektergebnisse auf Tagungen, Veranstaltungen oder in politischen Gremien präsentiert. Die Projektträger sind grundsätzlich motiviert, ihre Erfahrungen weiter zu tragen. Dies ist für sie jedoch mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden, den sie innerhalb ihres oft vielfältigen Aufgabengebietes nicht leisten können. Das Bundesnetzwerk sowie die Projektträger erachten es als Aufgabe des Bundes, die Erkenntnisse über alle Projekte hinweg nach aussen zu vermitteln.

### 3.6.3 Beurteilung der Weitervermittlung

Kommunikation nach innen und  
nach aussen

In zahlreichen Projekten besass die Kommunikation einen hohen Stellenwert. Für die Akzeptanz der Projekte vor Ort war die nach innen gerichtete Kommunikation, vielfach verbunden auch mit Partizipationsmöglichkeiten, von zentraler Bedeutung. Die für den Programmserfolg wesentliche Aufgabe der Übertragung und Verbreitung der Erkenntnisse nach aussen steht noch aus. Ein Konzept, in dem Strategien, Zielgruppen und Kanäle der Weitervermittlung definiert werden, ist erst in Erarbeitung. Die Kommunikation ist abhängig von den Inhalten, die vermittelt werden sollen. Zum einen können mehr oder weniger greifbare Erkenntnisse aus den Modellvorhaben transportiert werden. Mindestens so bedeutsam ist es aber, die Bedeutung des Prozesses und die Impulswirkung der einzelnen Projekte aufzuzeigen. Dadurch kann die Motivation in anderen Regionen gestärkt werden, selbst ähnliche Themen anzupacken. Der Erkenntnisprozess ist in den einzelnen Regionen zu durchlaufen. Auch wenn die Weitervermittlung grundsätzlich eine Aufgabe des Bundes ist, kommt den Projektträgern eine wichtige Rolle zu. Sie wirken als begeisterte und überzeugende Botschafter ihrer Modellvorhaben.

## 4 Bilanzierende Beurteilung

In den Kapiteln 3.1 bis 3.6 wird jeweils zum Schluss eine Beurteilung der einzelnen Schritte entlang des Wirkungsmodells aus Sicht der Evaluatoren vorgenommen. In Kapitel 4 wird im Sinne einer Gesamtbetrachtung das Programm in Bezug auf das avisierte Hauptziel beurteilt, den Gewinn von Erkenntnissen für eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone. Die Beurteilung erfolgt in vier Punkten: hinsichtlich der Relevanz und Kohärenz des Konzeptes, der Umsetzung im Sinne eines Lernprozesses, des Erkenntnisgewinns in den Regionen sowie des Erkenntnisgewinns auf Bundesebene.

Integrale Gesamtbetrachtung des Programms

### 4.1 Relevanz und Kohärenz des Konzeptes

Die Beurteilung des Konzeptes der Modellvorhaben fällt positiv aus. Das Konzept ist in sich schlüssig und kohärent. Die Ausarbeitung war sorgfältig durchdacht und das Vorgehen mit der Bestimmung der Themenschwerpunkte, der Methodik in der Projektauswahl, der Projektbegleitung und der Programmsteuerung durch das Bundesnetzwerk wirkungsvoll konzipiert. Die Grundmotivation ist eindeutig, die grundsätzliche Notwendigkeit unbestritten: Das Programm entspricht dem inhaltlichen und politischen Bedürfnis, eine kohärentere Politik für den ländlichen Raum zu betreiben.

Programm entspricht einem inhaltlichen und politischen Bedürfnis

Die Überlegung, Ideen vor Ort und Fachwissen des Bundes zusammenzuführen, gemeinsam neue Erfahrungen zu sammeln und kohärente Lösungen zu suchen, hat sich bewährt. Mit den Modellvorhaben ist es gelungen, interessante und für den ländlichen Raum relevante Fragestellungen anzugehen, die sich an den Schnittstellen der verschiedenen Sektoralpolitiken befinden. Die Breite der Modellvorhaben illustriert die Vielfalt der Herausforderungen im ländlichen Raum.

Grundüberlegung der Modellvorhaben hat sich bewährt

Das Instrument der Modellvorhaben selbst hat sich für die angestrebten Ziele grundsätzlich bewährt und sich in seiner offenen Ausgestaltung als zweckmässig erwiesen. Es hat den Projektträgern einen grossen Gestaltungsspielraum belassen und Freiräume für neue Erfahrungen geschaffen. Durch diese Offenheit konnten innovative Ansätze geprüft werden. Im Sinne eines Lernlabors war es möglich, neue, auf die Bedürfnisse der Regionen ausgerichtete Erfahrungen zu sammeln.

Modellvorhaben als zweckmässiges Instrument

Mit dem flexiblen Instrument der Modellvorhaben und der Ausrichtung auf die thematischen Schnittstellen zwischen den Sektoralpolitiken hat das Programm seine Position gefunden. Es wirkt als kleiner, aber dennoch wichtiger Baustein innerhalb der schweizerischen Raumentwicklungspolitik.

Positionierung in der Schweizer Raumentwicklungspolitik

Wohin geht die Politik für den ländlichen Raum?

Die Thematik einer „Politik für den ländlichen Raum“ schwingt bei den Modellvorhaben immer mit. Dies obwohl das Programm keine expliziten Ziele für die Entwicklung des ländlichen Raumes benennt. Der Stellenwert des Programmes bleibt dabei unklar. Für die einen ist es ein erster Schritt auf dem Weg zu einer umfassenden Politik für den ländlichen Raum, für die anderen ein kleiner ergänzender Baustein neben den bestehenden Sektoralpolitiken. Im ländlichen Raum besteht die Befürchtung, gegenüber der umfassenden und ressourcenstarken Agglomerationspolitik benachteiligt zu werden. Als Zeichen für die Wahrnehmung des ländlichen Raumes auf Bundesebene sind die Modellvorhaben sehr bedeutsam. Sie geben der Politik für den ländlichen Raum ein Gesicht. Durch die Präsenz des Bundes vor Ort – und durch die Namensgebung des Programmes – wird die Politik für die Regionen direkt greifbar.

Kantone nur punktuell eingebunden

Die Kantone waren in den Modellvorhaben in unterschiedlichen Rollen involviert: als Projektträger, Finanzpartner, in Steuerungs- und Begleitorganen, als Berater oder als Beobachter. Der Einbezug des Kantons war im Wesentlichen vom Projektinhalt und der Projektorganisation abhängig. Insgesamt erfolgte der Einbezug der Kantone nicht in systematischer Weise. In die Konzeption des Programmes waren die Kantone kaum integriert. In dieser Hinsicht besteht sicherlich noch Nachholbedarf, zumal in der Zielsetzung des Programmes explizit eine Optimierung der Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone genannt ist. So bestehen verschiedenste Schnittstellen zu kantonalen Politiken, gerade in der Raumentwicklung oder bei der NRP. In dieser Hinsicht ist auch eine verbesserte Koordination der Sektoralpolitiken auf Kantonesebene eine wichtige Voraussetzung für eine kohärente Politik, wenn es gilt die Umsetzung der Sektoralpolitiken – von Bund und Kantonen – vor Ort besser aufeinander abzustimmen.

## 4.2 Umsetzung und Lernprozess

Lernprozess entscheidend für den Erkenntnisgewinn

Der Lernprozess innerhalb des Programms ist für den Erkenntnisgewinn und damit für den Erfolg oder Misserfolg der Modellvorhaben insgesamt der entscheidende Faktor. In den Modellvorhaben hat sich gezeigt, dass der Lernprozess, wie er sich anhand des Wirkungsmodells erkennen lässt, in der Umsetzung an verschiedenen Stellen mit Herausforderungen verbunden ist. Im Folgenden wird deshalb die Umsetzung des Programmes im Sinne eines Lernprozesses über die verschiedenen Schritte des Wirkungsmodells hinweg betrachtet.

Gesamtkonzeption

In der Konzeption des Programmes ist der Grundgedanke des Erkenntnisgewinns gut verankert. Die einzelnen Elemente spielen in der Konzeption gut ineinander: mit der Bestimmung von ausgewählten Themenschwerpunkten, einem fundierten Beurteilungsraster in der Projektauswahl, der Projektbegleitung durch ein federführendes Bundesamt, dem Controlling-

formular und der Programmsteuerung durch das Bundesnetzwerk sowie den Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch.

Die Themenschwerpunkte haben für den ländlichen Raum relevante Fragestellungen aufgegriffen. Die breit angelegten Themenschwerpunkte erschweren jedoch fokussierte Erkenntnisse. Aufgrund des geringen Besatzes in den einzelnen Themenfeldern fehlen Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Projekten, anhand derer allgemeine Punkte besser herausgearbeitet werden können.

Themenschwerpunkte

Die Projektauswahl erfolgte systematisch und anhand gut gewählter Kriterien. Die Projektauswahl benötigt eine ausreichende Zahl an innovativen Projektgesuchen. Eine höhere Zahl an interessanten Projekteingaben hätte den Wettbewerb in der Projektauswahl gestärkt und es möglich gemacht, die „Messlatte“ hinsichtlich des Innovationsgehaltes der Projekte höher anzusetzen.

Projektauswahl

Der Innovationsgehalt der Projekte ist sehr unterschiedlich. Zudem wurde das Modellhafte in den Projekten wenig konkret benannt. Das Lernpotenzial ex-ante wurde nicht kenntlich gemacht. Für die einzelnen Modellvorhaben stehen die eigentlichen Projektziele im Vordergrund. Ein Herunterbrechen der Programmziele auf das einzelne Projekt im Sinne von Erkenntnis-hypothesen wurde nicht vorgenommen.

Modellcharakter

Die federführende Person in der Projektbegleitung nimmt eine Schlüsselrolle ein. Eine aktive Begleitung ist mit einem hohen Aufwand verbunden, den die Begleitpersonen kaum ausreichend haben leisten können. Die Rolle der Projektbegleitung ist zudem nicht klar definiert und wird entsprechend unterschiedlich interpretiert. Der Austausch innerhalb des Begleitemas, in welchem die verschiedenen Bundesämter vertreten waren, sowie zwischen dem Begleitema und den Projektträgern verlief je nach Projekt unterschiedlich, über alle Projekte hinweg betrachtet aber wenig intensiv. Die Tatsache, dass verschiedene Projekte von Personen ausserhalb des Bundesnetzwerks federführend begleitet wurden, war grundsätzlich zweckmässig. Der Informationsfluss in das bzw. aus dem Bundesnetzwerk hat jedoch nicht in allen Fällen optimal funktioniert.

Projektbegleitung

Das Bundesnetzwerk Ländlicher Raum hat als Steuerungsorgan gut funktioniert. Die zentrale Programmführung durch das ARE verlief effizient. Es hat seine unbestrittene Rolle als Primus inter pares zum Nutzen des Netzwerks wirkungsvoll eingesetzt. Die schlanke und effiziente Administration machte es den Projektträgern möglich, sich auf die Projektarbeit zu konzentrieren.

Programmsteuerung

Die Veranstaltungen des Erfahrungsaustauschs förderten einen Austausch zwischen den Projekten und ermöglichten den Bundesvertretern einen kompakten Überblick über alle Projekte. Aufgrund der geringen Anzahl an Veranstaltungen sind die Wirkungen hinsichtlich des Erkenntnisprozesses beschränkt.

Erfahrungsaustausch

Projektcontrolling	Das Projektcontrolling verlief effizient und zielgerichtet. Es blieb aber im Wesentlichen auf ein Vollzugscontrolling beschränkt. Obwohl im Controllingformular angelegt, wurde in den laufenden Projekten kaum ein Wirkungscontrolling vorgenommen. Hierbei fehlte eine einheitliche Qualitätssicherung.
Auswertung	Die Projektauswertungen und die Zusammenführung aus Programmsicht sind noch ausstehend. Eine abschliessende Einschätzung dieses Schrittes ist nicht möglich. Bislang ist jedoch festzustellen, dass die Projektauswertungen wenig systematisch verlaufen und bezüglich des Vorgehens Unklarheiten vorhanden sind.
Weitervermittlung	Die konzeptionellen Überlegungen zur Weitervermittlung der Erkenntnisse werden zurzeit ausgestaltet. Für eine zielgerichtete Kommunikation hätte die Weitervermittlung bereits früher angedacht und vorbereitet werden müssen.

### 4.3 Erkenntnisgewinn in den Regionen

Überwiegend positives Fazit auf Projektebene	Das Fazit zum Erkenntnisgewinn auf der Ebene der Projekte bzw. der Regionen fällt überwiegend positiv aus. Es konnten interessante Projekte im ländlichen Raum realisiert und fast durchgehend erfolgreich abgeschlossen werden, die ohne das Programm nicht in dieser Art möglich gewesen wären. Insgesamt konnten dadurch mit den Modellvorhaben, bei bescheidenen finanziellen Mitteln, Impulse gesetzt und sektorübergreifende Projekte initiiert werden, welche den ländlichen Raum weiter vorangebracht haben.
Bedarf nach sektorübergreifender Zusammenarbeit bestätigt	Wenn es noch einer Bestätigung bedurft hätte, so bleibt mit Blick auf die Modellvorhaben eine Aussage festzuhalten: Der Bedarf nach einer verstärkten sektorübergreifenden Zusammenarbeit im ländlichen Raum ist offensichtlich unbestritten. Die Modellvorhaben haben nochmals konkretes Anschauungsmaterial dahingehend geliefert, wo die Möglichkeiten aber auch die Grenzen der Zusammenarbeit liegen. Es hat sich bestätigt, dass überkommunale Plattformen und Zusammenarbeitsmöglichkeiten notwendiger sind denn je.
Wichtiger Erkenntnisprozess in den Regionen	In den Regionen ist es gelungen, neue Impulse zu setzen und vielfältige horizontale und vertikale Kooperationen anzustossen. In jeder der beteiligten Regionen war ein mehr oder weniger grosser Erkenntnisgewinn hinsichtlich der verbesserten sektorübergreifenden Zusammenarbeit zu verzeichnen, sei dies durch eine erhöhte Sensibilisierung bei den regionalen Akteuren, einer verbesserten Austausch- und Zusammenarbeitskultur innerhalb der Region oder durch ganz konkrete Projektergebnisse. Der verbesserte Austausch über die Sektorgrenzen hinweg bildet eine wertvolle Basis für weitere Kooperationen in den einzelnen Regionen.
Projekte mit unterschiedlicher Qualität	Der Programmerfolg steht und fällt mit den Modellvorhaben. Der für die Bundesämter resultierende Nutzen ist stark abhängig von den Projektideen

und deren Umsetzung in tragfähigen Projektstrukturen. Nur wenn nach dem Bottom-up-Prinzip von den regionalen Akteuren aus eine ausreichende Anzahl an innovativen Projekten eingereicht wird, sind auch neue und spannende Erkenntnisse für die beteiligten Bundesämter möglich. Mit einer höheren Anzahl an Projekteingaben hätte der Wettbewerb zwischen den Projektideen besser spielen und die Qualität der Projekte noch gesteigert werden können.

Mit den Modellvorhaben wurden relevante Fragenstellungen im Hinblick auf die Koordination der Sektoralpolitiken aufgegriffen wurden, teilweise mit klarem Fokus auf den ländlichen Raum, teilweise mit Bedeutung darüber hinaus. Für eine thematische Bündelung der Erkenntnisse liegen die Fragestellungen der Projekte in einzelnen Themenfeldern zum Teil jedoch weit auseinander, eine gemeinsame thematische Klammer ist nicht immer eindeutig gegeben. Die Bedeutung der Erkenntnisse im Sinne der Modellhaftigkeit fällt für die einzelnen Themenfelder unterschiedlich aus. Dies insbesondere im Bereich der regionalplanerischen Themen oder des nachhaltigen Tourismus, wo aus anderen Programmen bereits vielfältige Erfahrungen vorhanden sind.

Thematische Bündelung der Erkenntnisse schwierig vorzunehmen

Als besonders erkenntnisreich erscheinen Projekte mit „Experimentalcharakter“ und möglichst vielschichtigen Herausforderungen, wie sie sich etwas im Bereich des Nutzen-Lasten-Ausgleichs häufig zeigen. Daraus ergibt sich aber auch ein potenzielles Spannungsfeld zwischen Programm- und Projektebene. Aus Sicht des Programms steht der Erkenntnisgewinn im Vordergrund, für die Projektträger zählt letztlich der erfolgreiche Projektabschluss. Ersichtlich wird diese Ambivalenz etwa am Beispiel des Modellvorhabens „Vocation territoriales“. Weil es im Projektverlauf mit verschiedenen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte, konnten gerade daraus spannende Erkenntnisse auch für die Bundesebene gewonnen werden.

Spannungsfeld zwischen Programm- und Projektebene

Sehr viele Faktoren sind stark kontext- und projektspezifisch geprägt. Unterschiedliche Ausgangslagen, Akteurskonstellationen, Pfadabhängigkeiten oder Ressourcenmöglichkeiten erschweren generalisierbare Rückschlüsse. Die Erkenntnisse sind stark an den Prozess beziehungsweise einzelne Personen gebunden. Um sie über den Kreis der direkt Beteiligten hinaus nutzbar zu machen, müssen sie zuerst formalisiert werden, d.h. in schriftlicher Form festgehalten werden können.

Erkenntnisse stark kontext-, prozess- und personengebunden

Bei den Modellvorhaben ist grundsätzlich keine Sukzession vorgesehen. Die Modellvorhaben sollen nach Abschluss selbsttragend sein können und grundsätzlich nicht in eine Folgefinanzierung überführt werden. Es sollte mit den Modellvorhaben explizit kein neues, dauerhaftes Förderinstrument geschaffen werden. In verschiedenen Projekten stellt sich die Frage, wie die bislang erreichten Ergebnisse gesichert und weitergeführt werden können. Da sich die Projekte an den thematischen Schnittstellen bewegen, fehlen klar definierte Finanzierungskanäle zur Sicherung der regionalen Aktivitäten. Projekte, die nicht in bereits etablierten institutionellen Strukturen

Notwendigkeit tragfähiger Strukturen für die Weiterführung

operieren, stehen vor der Herausforderung tragfähige Grundlagen für die Weiterführung zu schaffen.

#### 4.4 Erkenntnisgewinn auf Bundesebene

Die überwiegend positive Einschätzung zum Erkenntnisgewinn auf der Ebene der Regionen kann auf Bundesebene nicht in gleicher Weise vorgenommen werden.

Bewährte Zusammenarbeit im Bundesnetzwerk

Positiv bewährt hat sich die informelle Zusammenarbeit zwischen den Ämtern im Bundesnetzwerk, in einzelnen Projekten noch ergänzt durch das BFE. Das Bundesnetzwerk hat dabei von seiner personellen Kontinuität profitiert. Die Zusammenarbeit konnte an langjährige Erfahrungen anknüpfen. Die Sensibilisierung der Mitglieder im Netzwerk bezüglich der Notwendigkeit einer Koordination der Bundespolitiken kann als weit fortgeschritten bezeichnet werden. Das gegenseitige Vertrauen hat ein konstruktives sowie kontinuierliches Arbeiten ermöglicht und hat sich positiv auf die konkrete Arbeit in der Konzeption und Umsetzung der Modellvorhaben ausgewirkt.

Möglichkeiten und Grenzen der horizontalen Kooperation

Das Bundesnetzwerk wirkt als multilaterale Plattform. Eine gezielte und vertiefte Zusammenarbeit stösst dabei zwangsläufig an Grenzen. Das Netzwerk kann aber als Plattform dienen, die eine bilaterale Zusammenarbeit erleichtert. Die Erfahrungen im Bundesnetzwerk lassen ebenfalls erkennen, dass die Zusammenarbeit auf der Arbeitsebene einer starken „amtspolitischen Verankerung“ bedarf. Auf der Lenkungsebene ist eine sektorielle Sicht- und Denkweise stärker präsent. Die Zusammenarbeit stösst insbesondere dann an Grenzen, wenn politische Gewichtungen ins Spiel kommen. In dieser Hinsicht kann das Netzwerk eine Koordinationsfunktion übernehmen, seine Steuerungskraft ist aber beschränkt. Der Prozess hin zu einer verstärkten sektorübergreifenden Zusammenarbeit ist lang, die Modellvorhaben können dazu einen Beitrag leisten.

Sensibilisierung und Verbesserung der Kooperationskultur

Aufgrund der heute vorliegenden Daten sind die generellen Erkenntnisse zur sektorübergreifenden Zusammenarbeit positiv zu beurteilen: Herausforderungen und Bedürfnisse im ländlichen Raum konnten besser erkannt und die Sensibilisierung für die Bedeutung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit gestärkt werden. Es ist mehrheitlich gelungen, die Kooperationskultur zu verbessern, und dies auf verschiedenen Ebenen: horizontal auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene, aber auch vertikal zwischen Gemeinden und Kanton bzw. Bund.

Aus übergeordneter Sicht nicht alle Projekte mit hohem Innovationsgehalt

Das Herausarbeiten von modellhaften Erkenntnissen über das einzelne Projekt hinaus ist nur beschränkt gelungen. Es hat sich als schwierig herausgestellt, allgemeingültige Schlussfolgerungen und Erkenntnisse für eine verbesserte Koordination der Sektoralpolitiken ziehen zu können. Aus Sicht des einzelnen Projektes wurde ein wertvoller Erkenntnisprozess durchlaufen. Für die Regionen haben alle Projekte einen Mehrwert ge-

bracht. Aus übergeordneter Sicht waren der Modellcharakter und der Innovationsgehalt der Projekte deutlich unterschiedlich. Teilweise wurden für die Region neuartige, insgesamt jedoch weitgehend bekannte Herangehensweisen und Inhalte gewählt.

Das Erkenntnispotenzial aus der Summe der Modellvorhaben konnte aufgrund von Schwachstellen in der Umsetzung, wie in Kapitel 4.2 dargelegt, nicht optimal ausgeschöpft werden. Rückschlüsse auf generelle Verbesserungen bei der Koordination der Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone sind bislang noch kaum erkennbar. Die Ziele des Programmes erscheinen nachträglich als sehr hoch gesteckt. Anhand von einzelnen beispielhaften Projekten die Bundespolitiken zu beeinflussen, ist ein sehr hoher Anspruch. Zur Erreichung der Ziele stehen zudem nur bescheidene Mittel zur Verfügung, sowohl finanziell als auch hinsichtlich der personellen Ressourcen, die für eine wirkungsvolle Projektbegleitung und -auswertung notwendig wären.

Hoher Anspruch bei  
bescheidenen Mitteln

## 5 Empfehlungen zur Weiterentwicklung

Laufendes Programm  
konsequent zu Ende führen

Bevor eine detaillierte Weiterentwicklung ausgearbeitet werden kann, ist das laufende Programm abzuschliessen. Mit der Auswertung der einzelnen Modellvorhaben, der Zusammenführung der Ergebnisse auf Programmebene und der Vermittlung der Erkenntnisse auf Bundes-, Kantons- und Regionsebene stehen wichtige Schritte noch aus. Diese zentralen Elemente sind zur Sicherung des Programmerfolgs konsequent zu planen und mit ausreichend Ressourcen umzusetzen.

Abstimmungsbedarf bleibt gross

Der Bedarf nach einer Abstimmung der Sektoralpolitiken im ländlichen Raum ist gross. Diese Feststellung wurde durch die Modellvorhaben bestätigt. Das Programm erfüllt in dieser Hinsicht eine wichtige Funktion, indem es thematische Schnittstellen benennt und konkrete Lösungsansätze aufzeigt. Entfällt das Programm, entsteht diesbezüglich eine Lücke. Ein alternativer Wegfall würde auch im ländlichen Raum nicht verstanden und als Zeichen einer mangelnden Wertschätzung und Aufmerksamkeit aufgefasst.

Zwei zentrale Fragen bei der  
Weiterentwicklung

Aufgrund dieser Vorzeichen erscheint eine Weiterführung der Modellvorhaben als sinnvoll. Anhand der Beurteilung in der Evaluation werden jedoch zwei Punkte ersichtlich, die es bei einer Weiterentwicklung zu klären gilt.

- Verbesserung des Erkenntnisprozesses: Wie kann es gelingen, auf Programmebene modellhafte Erkenntnisse besser herauszuarbeiten und Rückschlüsse für die Optimierung der im ländlichen Raum wirksamen Sektoralpolitiken zu gewinnen?
- Weitervermittlung von Erkenntnissen: Wie können die Erkenntnisse weitervermittelt und in möglichst vielen Regionen zusätzliche Impulse zur Verbesserung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit gesetzt werden?

Weitervermittlung über andere  
Kanäle

Bei Punkt 2 steht die Aufgabe im Zentrum, die Erkenntnisse aus den Modellvorhaben zu übertragen und die sektorübergreifende Zusammenarbeit in den Regionen anzuregen. Die Modellvorhaben stossen hierbei an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Um weiterhin den Erkenntnisprozess im Fokus zu halten, erscheint es nicht sinnvoll, diese Impulsgebung über eine Erhöhung der Anzahl Modellvorhaben zu erreichen. Für die Weitervermittlung können und müssen andere Kanäle und Gefässe genutzt werden, insbesondere die NRP bzw. das Wissensnetzwerk regiosuisse.

### Verbesserung des Erkenntnisprozesses

Die Evaluation hat gezeigt, dass ein wesentlicher Schwachpunkt des Programmes in der Umsetzung des Erkenntnisprozesses liegt. Soll die Wirkungskraft bei einer neuen Auflage der Modellvorhaben erhöht werden, ist in diesem Punkt anzusetzen. Im Zentrum steht die Aufgabe, greifbare und handlungsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen, wie die Koordination zwischen den im ländlichen Raum wirkenden Sektoralpolitiken des Bundes und der Kantone verbessert werden kann. Im Folgenden sind verschiedene Empfehlungen benannt, die zu einer Verbesserung des Erkenntnisprozesses beitragen können. Sie schliessen an die Ausführungen in Kapitel 4.2 an, wo im Konkreten gezeigt wurde, an welchen Stellen der Programmsteuerung heute Schwächen geortet und Verbesserungen vorgenommen werden können.

Die thematische Breite der Modellvorhaben kann beibehalten, die Themenschwerpunkte sollten jedoch deutlicher benannt werden. Das Programm müsste stärker auf klar eingegrenzte, top-down bestimmte Fragestellungen zum Schnittstellenmanagement zwischen Sektoralpolitiken begrenzt werden. Die relevanten Fragestellungen werden durch Vorstudien identifiziert. Aus den ersten Erfahrungen in den Projekten der ersten Programmphase etwa lassen sich nutzbringend konkrete Fragestellungen ableiten.

Fokussierung der Themenschwerpunkte

Neben der Auswahl von Projekteingaben können weitere Projekte auch gezielt top-down ausgesucht werden. Interessante Projektträger können eventuell gar gezielt für eine Teilnahme angefragt werden. Dafür sollte die nötige Zeit einberechnet werden.

Projektauswahl

Mehrere Projekte sollten sich in durchaus unterschiedlichen Perspektiven mit derselben Fragestellung auseinandersetzen. Diese Bildung von Projektclustern ermöglicht direkte Projektvergleiche, welche für den Erkenntnisgewinn von zentraler Bedeutung ist. Generelle Erkenntnisse können somit besser aus ihrem projektspezifischen Kontext extrahiert werden.

Bildung von Projektclustern

Der Innovationsgehalt der einzelnen Projekte ist entscheidend. Die Beurteilungskriterien sollten deshalb noch konsequenter angewendet, die „Messlatte“ hinsichtlich Qualität und Innovation müssen entsprechend hoch angesetzt werden. Qualität muss klar vor Quantität stehen; im Zweifelsfall werden die Mittel auf weniger Projekte fokussiert.

Anforderungen an den Innovationsgehalt

Für jedes Projekt sollten vor Projektstart in Absprache zwischen Projektträgern und Bundesämtern operationalisierte Ziele festgehalten, in denen klar festgehalten wird, welche konkreten Fragestellungen untersucht werden. Diese zielen darauf ab, die hypothetischen Lerneffekte im Projekt gezielt zu prüfen.

Operationalisierung der Erkenntnisziele

Das Programm sollte wissenschaftlich begleitet, beobachtet und ausgewertet werden. Dies soll auf zwei Ebenen stattfinden. Einerseits sollen die Projekte in eigener Sache und mit entsprechenden Mitteln Daten zu ihrem Projekt sammeln und auswerten. Andererseits soll das Bundesnetzwerk, nach

Wissenschaftliche Begleitung

Vorbild etwa der Projets urbains, über die gesamte Programmdauer von einem externen Evaluationsteam begleitet werden (begleitende Evaluation), das im Rahmen von Zwischenauswertungen Optimierungsvorschläge für den Vollzug machen soll und die Qualität der Projektbeurteilungen und des Controlling sichert.

#### Erfahrungsaustausch

Zur Steigerung des Erkenntnisgewinns ist der Erfahrungsaustausch zu verstärken. Neben einem generellen Austausch unter allen Modellvorhaben, der mit etwa derselben Häufigkeit wie bis anhin durchgeführt werden kann, ist insbesondere der Austausch innerhalb der thematischen Projektkluster deutlich zu intensivieren. In diesen Erfahrungsaustausch können neben den Projektträgern auch weitere Praxisvertreter, Wissenschaft oder Verbände einbezogen werden, die zu den jeweiligen Themen Beiträge liefern können. Daraus können Wissensgemeinschaften entstehen, wie sie etwa auch bei regionsuisse aktiv sind. Ein Einbezug der Kantone in diese Austauschgefässe wäre ebenfalls nutzbringend.

#### Finanzmittel

Wie bis anhin leisten die finanziellen Mittel des Bundes einen Beitrag zum Projektbudget. Die Unterstützung durch den Bund hat für die Projekte eine hohe Symbolkraft. Da die Anforderungen an die Projekte höher anzusetzen sind, besonders was die wissenschaftliche Projektbegleitung anbelangt, sind entsprechend auch die finanziellen Mittel zu erhöhen. Der Mehraufwand, den die Projektträger zu Gunsten des Programmes erbringen müssen, ist ausreichend zu entschädigen.

#### Projektbegleitung

Angesichts der Schlüsselfunktion der Projektbegleitung sind hierfür ausreichend personelle Ressourcen einzuplanen. Eine aktive und erkenntnisorientierte Projektbegleitung erfordert eine intensivere Auseinandersetzung mit den Projektinhalten und eine höhere Intensität und Regelmässigkeit im Kontakt mit den Projektträgern. Die Begleitpersonen der Bundesämter müssen sich dabei nicht auf eine beobachtende Rolle beschränken, sondern können und sollen sich dabei durchaus auch inhaltlich aktiv einbringen. Um eine einheitlichere Projektbegleitung sicherzustellen, sollten das „Anforderungsprofil“ dieser Aufgabe definiert und die erwarteten Leistungen im Sinne eines Handbuchs oder einer Checkliste festgehalten werden. Eine punktuelle Unterstützung dieser Projektbegleitung durch das Evaluationsteam kann zu deren Vereinheitlichung und Strukturierung beitragen.

#### Zusammenarbeit der Bundesämter

Die hauptsächliche Projektbetreuung durch ein federführendes Amt ist sicherlich sinnvoll. Die mitinteressierten Ämter sind jedoch enger in die Projektbegleitung einzubinden. Die projektbezogene Zusammenarbeit der begleitenden Bundesämter ist zu intensivieren und konsequent auf eine inhaltliche Diskussion auszurichten. In Form von eigentlichen Projektgruppen können und müssen die modellhaften Erkenntnisse herausgearbeitet und die Rückschlüsse für die Sektoralpolitiken abgeleitet werden. Diese Aufgabe wird das Bundesnetzwerk in der Abschlussphase des aktuellen Programms bereits erwarten.

Neben einem Vollzugscontrolling ist stärker auch ein laufendes Wirkungscontrolling zu pflegen. Diesbezüglich sind im Sinne der Qualitätssicherung die Beiträge der Projektträger sowie der Begleitpersonen zum Projektcontrolling termingerecht und in ausreichender inhaltlicher Tiefe einzufordern. Das eingesetzte Evaluationsteam kann hier Hilfestellung leisten.

Projektcontrolling

Die Auswertung der Projekte kann innerhalb der Projektcluster mit breit abgestützten Begleitgruppen erfolgen. In diese Auswertung sind auch die Kantone stärker einzubeziehen. Die Projektergebnisse, die modellhaften Erkenntnisse und Schlussfolgerungen für die Sektoralpolitiken sind stärker zu formalisieren. Hierzu sind sie auch schriftlich festzuhalten, wie dies etwa bei regiosuisse in Form von Ergebnisblättern erfolgt. Gerade in Hinblick auf eine Weitervermittlung der Projekterfahrungen muss frühzeitig darüber kommuniziert werden. Die Projets urbains haben interessante Ansätze der Weitervermittlung entwickelt, wie etwa Newsletter, regelmässige Publikationen oder punktuelle Vertiefungsstudien.

Auswertung und Inwertsetzung

Das Programm könnte in das bestehende Wissenssystem Regionalentwicklung von regiosuisse nutzbringend eingebunden werden. Modellvorhaben und NRP stehen in vielen Fragen der regionalen Entwicklung vor vergleichbaren Herausforderungen. Durch die Zusammenführung können Ressourcen gebündelt und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Der Stellenwert des Wissenssystems als eine von drei Säulen innerhalb der NRP macht deutlich, dass ein Lernprozess auch ausreichende Ressourcen und einen gewissen Grad der Institutionalisierung und Professionalisierung benötigt.

Verknüpfung zum  
Wissenssystem  
Regionalentwicklung



## **A1 Übersicht Modellvorhaben**

### **Verbesserung der Raumverträglichkeit landwirtschaftlicher Ökonomiebauten**

Der Kanton Appenzell I. Rh. entwickelt im Rahmen der Modellvorhaben ein modulartiges Handbuch „Modellstall Innerrhoden“ mit Empfehlungen zur Gestaltung und Einpassung landwirtschaftlicher Ökonomiebauten in das Siedlungs- und Landschaftsbild. Steigende Betriebsgrößen, neue Aufstallungssysteme, zunehmende Mechanisierung der Betriebsabläufe, Vorschriften des Gewässer- und des Tierschutzes sowie der Lebensmittelhygiene führen dazu, dass neue landwirtschaftliche Ökonomiebauten in der Landschaft immer wichtiger in Erscheinung treten. Das Modellvorhaben will Mittel und Wege aufzeigen, wie betriebstechnisch optimal organisierte und kostengünstige Bauten besser in die Landschaft und das Ortsbild eingefügt werden können. Weitere Ziele sind die Optimierung des Planungs- und Bewilligungsverfahrens, Sensibilisierung und Wissenstransfer.

### **Système de répartition des fonctions, des charges et bénéfices pour la Région Entre-deux-Lacs**

Die Region Entre-deux-Lacs (5 Gemeinden: Cornaux, Cressier, Enges, La Landeron und Lignières) ist einerseits durch die Schwerindustrie geprägt, weist andererseits aber auch touristisches Potenzial auf. Im Rahmen des Modellvorhabens soll aufgezeigt werden, wie die Region mit dieser Herausforderung umgehen kann und wie sie anhand der Verteilung der Funktionen unter den Gemeinden, mittels regionalem Richtplan und einem wirkungsvollen Nutzen-Lasten-Ausgleichssystem eine bessere und dynamischere Entwicklung der Region gewährleisten kann.

### **Microrégion Haute-Sorne: Intercommunalité et aménagement du territoire**

Die sechs Gemeinden Bassecourt, Boécourt, Glovelier, Saulcy, Soulce und Undervelier möchten ihre Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen verstärken mit dem langfristigen Ziel der Fusion, indem sie als Mikroregion (Microrégion Haute-Sorne) einen gemeinsamen regionalen Richtplan erarbeiten. Die Umsetzung eines gemeindeübergreifenden Richtplans im Bereich der Raumplanung wird von den sechs Gemeinden gutgeheissen und beinhaltet die Schaffung einer überkommunalen Industrie- und Gewerbezone, gemeinsames raumplanerisches Management mit Nutzung von Industriebrachen und die Erhaltung der traditionellen Bausubstanz. Weitere Projekte, die im Rahmen des Modellvorhabens realisiert worden sind, befassten sich mit der besseren Erschliessung durch den öffentlichen Verkehr und dem ausserschulischen Betreuungsangebot.

### **Energieregion Goms**

Die lokale Trägerschaft "unternehmenGOMS" hat die Vision, die Region Goms als erste Energieregion der Alpen zu positionieren. Eine nachhaltige, dezentrale und lokale Energiegewinnung in Kombination mit Aktivitäten zur Verbesserung der Energieeffizienz werden gefördert, so dass Produktion, Umwandlung und Konsum von Energie in der Region Goms unter Minimierung der Transporte erfolgen kann. Um dieses Ziel zu erreichen, will unternehmenGOMS zusammen mit initiativen Leuten aus der Region Leuchtturmprojekte ausarbeiten, die auf lokalem Wissen und Erfahrung der Bevölkerung beruhen. Zudem soll die Bevölkerung motiviert, sensibilisiert und für die Vision gewonnen werden.

### **Gestion intégrée de l'espace rural jurassien**

Das Projekt bezweckt, die interkantonal koordinierte Umsetzung der wichtigsten Massnahmen des Bundes im Bereich des integrierten Managements des ländlichen Raums im Arc jurassien zu entwickeln und zu stärken.

- **Nutzen der Erkenntnisse und der allgemeinen Empfehlungen** aus der koordinierten Umsetzung der Bundespolitik im Bereich der Bewirtschaftung von Waldweiden und der Bauten ausserhalb der Bauzone im Jurabogen (Fallstudie).
- **Erarbeitung eines gemeinsamen operativen Konzepts** der koordinierten Umsetzung der Bundespolitik im Bereich der Bewirtschaftung von Waldweiden und der Bauten ausserhalb der Bauzone im Jurabogen (Koordination).
- **Aushandlung einer formellen Vereinbarung zwischen den betroffenen kantonalen Stellen betreffend ein gemeinsames, harmonisiertes Konzept** der koordinierten Umsetzung der Bundespolitik im Bereich der Bewirtschaftung von Waldweiden und der Bauten ausserhalb der Bauzone im Jurabogen (Harmonisierung).
- **Zugänglichmachung der Vorschläge des Projekts auf nationaler Ebene** auf Basis der im ländlichen Raum des Kantons Jura gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse (Verbreitung).

### **Potentiel bois-énergie en pâturage boisé**

Waldweiden weisen ein grosses, wenig bekanntes und zu wenig genutztes Holzenergiepotenzial auf. Das Projekt will beurteilen, unter welchen Bedingungen die Nutzung des Holzes der Waldweiden welchen Anteil an Holzenergie bereitstellen kann und auf welche Probleme man am häufigsten trifft. Die Ergebnisse werden es ermöglichen, Menge und Kosten dieser Energie zu beziffern. Aufgrund des operativen Charakters des Projektes muss ein genauer Perimeter festgelegt werden. Für das Projekt wurden die „Montagnes Neuchâtelaises“ ausgewählt. Die entwickelte und getestete Methodik wird jedoch auch für andere Regionen anwendbar sein.

**Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang**

Wie könnte die künftige Entwicklung einer Landschaft von nationaler Bedeutung aussehen, wenn diese Landschaft in ihrer Schönheit und in ihrer Qualität erhalten und aufgewertet werden soll, ohne moderne Nutzungsansprüche und Entwicklungspotenziale von vorneherein zu unterbinden? Unter Partizipation lokaler, regionaler und nationaler Interessens- und Politikbereiche soll eine koordinierte Gesamtstrategie vorgeschlagen werden, welche die Entwicklung des BLN-Objektes Belchen-Passwang für die nächsten 20-30 Jahre umsetzungsorientiert lenken könnte. Strukturelle Defizite in der Umsetzung sollen erfasst und effizientere Koordinationsansätze erarbeitet werden.

**Bad Zurzach und Umgebung**

Das Modellvorhaben verfolgt folgende Ziele:

- Erkenntnisse über die Bedeutung des Regionalzentrums Bad Zurzach für die nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung der gesamten Region Zurzibiet
- Ermittlung der Erfolgsfaktoren des Zentrums
- Optimierung der Aufgabenteilung zwischen Zentrum und Umland, Ermittlung möglicher Wertschöpfungsnetze
- Ermittlung der unterschiedlichen funktionalen Räume im Zurzibiet
- Entwicklung Vision Zurzibiet (räumliche Entwicklungsvorstellungen für gesamte Region und ihre Teilräume) als Leitlinie für das langfristige Handeln in der Region
- Schaffung einer gemeinsamen Wahrnehmung und Identität
- Intraregionale Verknüpfung und Verstärkung der regionsinternen Zusammenarbeit

Die Resultate sollen ihre Wirkung langfristig und in der gesamten Region entfalten und das gezielte und enge Zusammenwirken der unterschiedlichen auf den Raum wirkenden Sektoralpolitiken fördern.

**INSCUNTER - Tourismus, Forst- und Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz auf gemeinsamen Wegen**

Das Projekt fokussiert auf die Förderung und Vernetzung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit und Koordination laufender und geplanter Projekte im Schnittbereich zwischen Land-, Forstwirtschaft, Landschafts- und Naturschutz sowie Tourismus. Es beinhaltet den Aufbau eines Netzwerkes, das alle Akteure zusammenführt, integriert und die entstehenden Synergien für zukünftige Projekte nutzbar macht und um eine Koordination der Sektoralpolitiken zu gewährleisten. Anhand von 5 Teilprojekten mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten soll die Entwicklung und Überprüfung der operativen Abläufe untersucht werden. Ein Mehrwert im Bereich integrealem Landschaftsschutz und naturnaher Tourismus wird generiert und langfristig durch die Stiftung Pro Terra Engiadina gesichert.

### **Vocation territoriales et systèmes de compensation**

In drei verschiedenen Testgebieten der Region Nord Vaudois werden Studien zu nachfolgenden Themen durchgeführt und entsprechende Strategien für Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme entwickelt: Balcon du Jura (Tourismus), Orbe-Vallorbe-Vallon du Nozon (Wohnen), Jurafuss (Management von Naturräumen). Die Zielsetzungen des kantonalen Richtplans sollen umgesetzt werden, dies bedingt differenzierte Handlungsmaßnahmen. Im Modellvorhaben werden entsprechende Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme gemäss den territorialen Entwicklungspotenzialen entwickelt, um das Landmanagement zu erleichtern und die jetzigen Differenzen zu mindern.

### **Walserweg Graubünden**

Unter Nutzung der Walser Kultur wird ein wandertouristisch attraktives und nachhaltiges Tourismusangebot für Graubünden geschaffen: eine kulturelle Weitwanderoute „z’hinderscht dür“ zu peripheren hochgelegenen Walser Siedlungen. Im Weiteren werden in ausgewählten Etappenorten, in Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung, nachhaltige Schwerpunktprojekte initiiert. Der Weg soll nicht nur Wandergäste in die Walser Regionen bringen, sondern auch Entwicklungsimpulse in den durch den Weg vernetzten Orten und Regionen auslösen.

### **Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung als Instrument zur Landschaftsaufwertung**

Das Modellvorhaben soll die organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Aspekte einer freiwilligen Bewirtschaftungsarrondierung aufzeigen, damit dieser Ansatz sich als ein neues, effizientes und praxistaugliches Instrument unter besonderen Rahmenbedingungen zu einer nachhaltigen Aufwertung der Landschaft einsetzen lässt. Das Hauptziel des Projektes ist die Verbesserung von schwierigen Bewirtschaftungsverhältnissen für die Landwirtschaft innerhalb eines Gebietes.

### **Biogasanlage Val Müstair**

Im Val Müstair gibt es rund 30 bis 40 landwirtschaftliche Betriebe. Das Hofdüngervorkommen mit 10'000 t/a Rindergülle und 4'500 t/a Rindermist bietet eine gute Ausgangslage, um eine Biogasanlage zu betreiben. Co-Substrate sind in der Region kaum vorhanden. Im Rahmen des Modellvorhabens soll aus organischen Reststoffen Ökostrom produziert werden, indem eine Biogasanlage in Müstair gebaut wird (30-40 landwirtschaftliche Betriebe liefern Gülle und Gastronomiebetriebe Abfälle). Eine ganze Taltschaft kann mit dem notwendigen Ökostrom und Wärmezeugung aus ökologischer Produktion versorgt werden.

## A2 Interviewpartner

<i>GesprächspartnerIn</i>	<i>Modellvorhaben</i>	<i>Funktion im Projekt</i>	<i>Organisation</i>
Ralph Etter	Landwirtschaftliche Ökonomiebauten	Projektträger	Leiter Amt für Raumentwicklung Kanton
Henri Erard	Microrégion Haute-Sorne	Projektträger	Erard Sàrl
Maria Vivone, Dominique Turberg	Entre-deux-Lacs	Projektträger	Association RUN
Roland Perrin	Potentiel bois-énergie en pâturage boisé	Projektträger	Xylon SA
Dionys Hallenbarter	Energierregion Goms	Projektträger	unternehmenGOMS
Laurent Thévoz	Gestion intégrée de l'espace rural jurassien	Projektträger	Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT) / EPFL
Christine Leu	Vocation territoriales et systèmes de compensation (VOTERR)	Projektträger	ADNV
Niggi Hufschmid	Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang	Projektträger	Amt für Raumplanung des Kantons Basel-Landschaft
Robert Wernli	Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung	Projektträger	Vermessung- und Ingenieurbüro Ackermann Wernli
Hansjörg Weber	Biogasanlage Val Müstair	Projektträger	Amt für Wald Kanton Graubünden
Felix Binder	Bad Zurzach und Umgebung	Projektträger	Präsident Regionalplanung
Angelika Abderhalden	INSCUNTER	Projektträger	Büro aniras environment
Irene Schuler	Walsерweg Graubünden	Projektträger	Walservereinigung
Bruno Guggisberg	Energierregion Goms, Biogasanlage Val Müstair	Projektbeteiligung	BFE
Hans Peter Kistler	Walsерweg	Projektbeteiligung	ASTRA
Toni Brauchle		ehem. Leiter Netzwerk	ehemals ARE
Samuel Brunner	Landwirtschaftliche Ökonomiebauten	Federführendes Amt	BLW
Claire-Lise Sutter	Potentiel bois-énergie en pâturage boisé	Federführendes Amt	BAFU
Benoit Magnin	Gestion intégrée de l'espace rural jurassien	Federführendes Amt	BAFU
Maria Senn	Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang	Federführendes Amt	BAFU
Markus Wildisen	Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung	Federführendes Amt	BLW
Johnny Fleury	Biogasanlage Val Müstair	Federführendes Amt	BLW
Giorgio Walther	INSCUNTER	Federführendes Amt	BAFU
Melanie Butterling	Microrégion Haute-Sorne, Entre-deux-Lacs, Vocation territoriales et systèmes de compensation (VOTERR)	Federführendes Amt	ARE
Regula Egli	Bad Zurzach und Umgebung	Federführendes Amt	Seco
Annette Christeller	Walsерweg Graubünden	Federführendes Amt	Seco
Reto Camenzind	Energierregion Goms	Federführendes Amt	ARE



## A3 Dokumentation Erfahrungsaustausch vom 10. November 2011

Zusammenfassung der Ergebnisse, Suzanne Michel, 15. November 2011

### 1. Teilnehmer

#### Projektverantwortliche

Ralph Etter (Landwirtschaftliche Ökonomiebauten), Kt. AI Bau- und Umweltdepartement

Henri Erard (Microrégion Haute-Sorne), Association régionale Jura

Roland Perrin (Potential bois-énergie en pâturage boisé), Xylon SA

Laurent Thévoz (Espace rural jurassien), CEAT - EPFL- Inter-Enac

Christine Leu (Vocation territoriale), Association pour le Développement du Nord vaudois

Alexandre Repetti (Vocation territoriale), Repetti sàrl

Niggi Hufschmid (Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang), Kt. BL Amt für Raumplanung

Christa Dähler (Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung), Ackermann+Wernli AG

Hansjörg Weber (Biogasanlage Val Müstair) Kt. GR Amt für Wald und Naturgefahren

Dunja Kovari-Binggeli (Bad Zurzach und Umgebung), spartners

Christine Neff (INSCUNTER), Stiftung Landschaftsschutz Schweiz (SL)

Angelika Abderhalden (INSCUNTER), ARINAS environment AG

Irene Schuler (Walserweg), Walserweg Graubünden

#### Bundesvertreter

Martin Vinzens (ARE)

Maria-Pia Gennaio (ARE)

Reto Camenzind (ARE)

Andreas Stalder (BAFU)

Giorgio Walther (BAFU)

Claire-Lise Suter (BAFU)

Thomas Maier (BLW)

Markus Wildisen (BLW)

Regula Egli (SECO)

Annette Christeller (SECO)

Bruno Guggisberg (BFE)

#### Moderation, Zusammenfassung

Suzanne Michel (Michel Kommunikation)

#### Evaluationsteam

Christof Abegg (EBP)

Eric Zellweger (evaluanda)

**2. Programm**

10.00-10.10	Begrüssung, Einführung
10.10-10.30	Einstiegsreferate zur Übertragbarkeit: Bad Zurzach und Umgebung, Bois-énergie en pâturage boisé
10.30-11.30	Kurzpräsentationen der restlichen Projekte zur Übertragbarkeit
11.30-12.15	Plenumsdiskussion zur Übertragbarkeit und Verbreitung
12.15-12.25	Feedbacks des Evaluationsteams
12.30-13.50	MITTAGESSEN IM RESTAURANT MARZILIBRÜCKE
13.50-14.00	Einführung in den Nachmittag
14.00-14.20	Einstiegsreferate zur Zusammenarbeit der Sektorialpolitiken: INSCUNTER, Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang
14.20-15.10	Diskussion der Auswirkungen auf die Zusammenbeitskultur in 3 Gruppen: Tourismus + Landschaft, Energie, Ausgleichsmechanismen + Landmanagement
15.10-15.45	Präsentation der Ergebnisse im Plenum Diskussion zu den Folgerungen für die Sektorialpolitiken und für das Programm Modellvorhaben
15.40-15.50	Feedbacks des Evaluationsteams
15.50-16.00	Ausblick und Verabschiedung

Projekt	Ziele erreicht	Zukunft gesichert	Nutzbarkeit	Was geht?	Was nicht?	Nachahmer	Motor Wissenstransfer	Handlungsempfehlungen an Nachahmerregionen
<b>Bad Zurzach und Umgebung</b>	Ja, Umsetzung folgt	Auf gutem Weg	Ja	Regionale Partizipation	Spezifische Entwicklungsstrategie	Unbekannt	Weitere Projekte in Planung	Regionale Partizipation, Bündeln der Kräfte, Schwerpunkte setzen, Stärkung Regionalzentren, Erarbeitung regionale Entwicklungsstrategie
<b>Bois-énergie en pâturage boisé</b>	Ja	Ja	Ja	Methode Potenzial-abschätzung, Kosten-rechnung, Integration Produktionslinie	Regional unterschiedliche Wachstumsbedingungen	Ja Kt. NE	Zuständige Person fehlt, Bericht auf Web	Verbreitung von Anfang an definieren Konstante Projektleiterfunktion
<b>Walsерweg</b>	Ja	Ja finanziell teilweise	Ja	Idee Kultur- und Wanderweg Verknüpfung von Weg-und Impulsprojekten	„Aufhänger“ Walser	Ja	Aktiv und auf Anfrage, In- und Ausland	Identifikation mit dem Projekt Klare Projekt- und Marketingstrategie Transparente Kommunikation, Partizipation
<b>INSCUNTER</b>	Ja, im Prinzip	Ja finanziell teilweise	Ja	Zusammenarbeits-strategie (Organisationen, Ämter, etc.)	Konkrete Zusammensetzung Akteure	Interessenten	Auf Anfrage Stiftung Pro Terra Engadina Projekt econnect	Breite Abstützung der Koordinationsstelle Konkrete, gemeinsame Projekte lancieren
<b>Aufwertung BLN-Objekt Belchen Passwang</b>	Teilweise*	Ja	Ja	Ansätze Landschafts-bewertung, Raumkonzeptbildung, Vertrauen und Identitätsbildung über Partizipation	Ansatz, Art und Weise der Partizipation	?	Auf Anfrage	Bei BLN: Angebotsplanung statt Umsetzungsauftrag Partizipation und Einbezug verschiedenster Akteure
<b>Landwirtschaftliche Ökonomiebauten</b>	Teilweise**	Ja	Ja	Abstimmung der Verfahren (Betriebs-beratung Baubewillig.) Kommunikation	Architektur, Formen	?	Wettbewerb RPG-NO Auf Anfrage	Adressatengerechte Kommunikation (Bauernvideo!) Einbezug der Hauptakteure Realisierter Stall für Diskussion wichtig
<b>Biogasanlage Val Müstair</b>	Nein***	Nein	Ja	Vernetzungsgedanke: Landwirte, Tourismus	Wirtschaftlichkeitsberatung Akteure	Nein	Auf Anfrage	Rechtzeitiger Projektabbruch, wenn Erfolgsaussichten nicht gegeben sind
<b>Energieregion Goms</b>	Ja	Ja finanziell teilweise	Ja	Vorgehensweise, Methoden, Mitwirkungsprozesse	Potenziale, konkrete Projekte	Ja	Auf Anfrage , In- und Aus-land	Schlanke handlungsfähige Trägerschaft, geteilte Verantwortung Mehrere Finanzierungsquellen Akteure gewinnen für Realisierungen Nachhaltigkeitstool für Konflikte
<b>Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung</b>	Ja, kurz vor Abschluss	Ja	Ja	Verfahren (Freiwilligkeit), Partizipation Wegleitung	-	Ja	Auf Anfrage Landw. Planungen	Genügend Ressourcen Intensive Kommunikation
<b>Microrégion Haute-Sorne</b>	Ja	Hängt ab von Abstimmung zu Fusion	Ja	Förderung des politischen Willens, Information, Nutzen über konkrete Projekte	Mentalität der Bevölkerung	?	Auf Anfrage Interesse Studenten	Politischer Wille = zentrale Voraussetzung Budget für Koordination und Kommunikation einplanen
<b>Vocation territoriale (VOTERR)</b>	Ja, Umsetzung folgt	Ja	Ja	Vorgehensweise, Methoden (Partizipation), Indikatoren, Nutzen-Lasten-Ausgleich	Konkrete Indikatoren	?	Aktive Info anderer Regionen, Forschungsmarkt	Vertrauen aufbauen, Bedürfnisse berücksichtigen, klares vom Kanton bestätigtes schrittweises Vorgehen, Engagement halten
<b>Espace rural jurassien</b>	Zu erwarten	Ja	Ja	Idee und Gestaltung interkant. Zusammenarbeitsprozess Konkrete Handlungs-empfehlungen	Organisations-struktur	Einbezug weitere Kt. angedacht	Noch zu früh auf Anfrage. C.E.A.T.	Vertrauensaufbau braucht Zeit Politik und Verwaltung ticken unterschiedlich Externe Ereignisse (Fukushima → Windenergie) können stören

\* Projektverzögerung durch Parkprojekt (inzwischen gescheitert) und Sistierung (damaliger Regierungsrat)

\*\* Höhere Kosten des Modellstalls

\*\*\* Biogasanlage wurde nicht gebaut

## 4. Interessante Aspekte aus den Kurzpräsentationen

### Zielerreichung und Zukunft der Modellvorhaben

- Praktisch alle Modellvorhaben sehen ihre Projektziele mehr oder weniger erfüllt. Diverse Projekte haben aber eine dauerhafte Verbesserung der Zusammenarbeit oder längerfristige Umsetzungen zum Ziel, hier kann die Bilanz erst eine vorläufige sein.
- Besonders erfolgreich sind Projekte in denen es gelingt, eine ganze Wertschöpfungskette zu integrieren wie z.B. „Potentiel bois-énergie en pâturage boisé“ (Methode zur Potenzialberechnung, faire Preisberechnung, Rentabilitätsrechnung und Realisierung Holzheizwerk) oder der Walsерweg. Die Biogasanlage Val Müstair ist möglicherweise wegen solcher Inkohärenzen gescheitert. Beim Modellstall könnten bei der künftigen Umsetzung höhere Investitionskosten zum Pferdefuss werden. Oftmals ist es aber vor allem der gemeinsame Weg, der einen Fortschritt gebracht hat (bessere Vernetzung, Stärkung des Bewusstseins), ohne dass dies direkt von aussen sichtbar ist.
- Konkrete Projekte sind wertvoll und erzeugen Aufbruchsstimmung („Micro-région Haute-Sorne“, u.a.). Wichtig sind rasch erkennbare erste Erfolge („Energierégion Goms“). Konkrete Projekte müssen nicht Eintagsfliegen sein, sondern können bei einer guten Kombination von Leadprojekt und Impulsprojekten über längere Zeit wirken („Walsерweg“).
- Dennoch ist der Weg über das konkrete Projekt nicht der alleinseelig machende „Königsweg“. Wo die Voraussetzungen stimmen (=ähnliche Interessenlage aller wichtigen Akteure), ist auch der Weg über die Schaffung einer Institution / Plattform erfolgversprechend und begünstigt anschliessend die Nutzung von Synergien in konkreten Projekten (INSCUNTER).
- Grundsätzlich muss für die Beteiligten eine Win-win-Situation entstehen, z.B. durch Projekte, welche ein Akteur / eine Gemeinde alleine nicht umsetzen kann (VOTERR, „Micro-région Haute-Sorne“). Interessante Themen sind Energie, Tourismus, Bildungs- und Betreuungsangebote, gemeinsame Entwicklungszonen, etc.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor sind die Opinion Leaders verschiedener Bereiche (Landwirte, Hotelliers, Gemeindepolitiker) Das persönliche Netzwerk der Projektträger ist wichtig, ebenso wie eine klare Projekt- und Marketingstrategie („Walsерweg“, VOTERR).
- Die Zielerreichung oder Umsetzung kann von Einzelpersonen abhängen (z.B. RR-Entscheid Belchen, Abgang wichtiger Botschafter („Potentiel bois-énergie en pâturage boisé“).

### Partizipation und Identifikation

Die Partizipation spielt praktisch in allen Modellvorhaben eine wichtige Rolle und hat vielfältige Funktionen und Wirkungen (Diskussion):

- Die Modellvorhaben sind ohne die Zusammenarbeit mehrerer Akteure nicht umsetzbar, da Einzelakteure im ländlichen Raum für ein Projekt oft zu schwach sind (Regionalentwicklungsprojekte).
- Die Partizipation erlaubt es, das regional vorhandene kreative Potenzial zu nutzen („Walsерweg“) und eine von allen geteilte Begrifflichkeit zu schaffen („Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“).
- Projektentscheide müssen breit abgestützt werden (Stossrichtungen, Mitteleinsatz, etc.) („Bad Zurzach und Umgebung“).

- Die Partizipation bringt Akteure zusammen, hilft Vorurteile abzubauen, Netzwerke zu schaffen.
- Ein wichtiger Nebeneffekt der Partizipation ist die Stärkung der regionalen Identität über verbindende Elemente wie historische Wurzeln oder das gemeinsame Zentrum („Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“, „Microrégion Haute-Sorne“, „Bad Zurzach und Umgebung“).
- Im ländlichen Raum sind Fragen des Landschaftsschutzes und -erhalts vielerorts wichtig. Identifikation mit der Region und Wertschätzung sind zentrale Voraussetzungen für rücksichtsvollen Umgang mit der Landschaft. Die Modellvorhaben können folglich diesen Prozess begünstigen („Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“).
- Partizipation muss aber auch sehr gezielt eingesetzt werden. Wenn das notwendige Bewusstsein nicht vorhanden ist, müssen in einem ersten Schritt die Betroffenen/Stakeholders sensibilisiert werden bevor weitere Kreise einbezogen werden.

### **Konsensbildung und -sicherung**

- Wo verschiedene Akteure zusammenarbeiten, liegen Interessenkonflikte in der Natur der Sache. In verschiedenen Projekten wird dies präventiv angegangen mittels Charta („Bad Zurzach und Umgebung“, „Microrégion Haute-Sorne“), Nachhaltigkeitskriterien („Energierégion Goms“) oder den bewussten Aufbau von Vertrauen und Zusammenarbeitskultur (INSCUNTER, „Espace rural jurassien“).
- Das Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Interessen ist aber relativ labil. Ereignisse wie Fukushima und damit der Ruf nach Förderung von Energie- und Wasserkraft können das Gleichgewicht empfindlich stören und Interessenabwägungen und Kräfteverhältnisse massiv in Frage stellen („Aufwertung BLN-Objekt Belchen-Passwang“, „Espace rural jurassien“). Sie können aber auch neue Chancen bieten („Energierégion Goms“).
- Konstellationen, in denen einzelne Akteure das ganze Resultat gefährden können, sind heikel und anfällig für Blockierungen („Freiwillige Bewirtschaftungsarrondierung“).

### **Institutionalisierung**

- In den meisten Modellvorhaben steckt sehr viel Engagement und zusätzliche Gratisarbeit, ihr Erfolg ist eng an einzelne Personen geknüpft. Dieses Engagement kann nicht auf ewig geleistet werden. Das Überführen der Modellvorhaben in eine gesicherte und professionelle Zukunft ist zentral und braucht Unterstützung.
- Die freiwillige Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und damit verbundene Erfolgserlebnisse in konkreten Projekten können Gemeindefusionen erleichtern, können aber ebenso gut auch die Voraussetzungen zur Selbständigkeit verbessern („Bad Zurzach und Umgebung“, „Microrégion Haute-Sorne“, Diskussion).

### **Übertragbarkeit und Verbreitung**

- Praktisch alle Modellvorhaben sind anregend und innovativ, haben somit das Potenzial zu Vorbildprojekten und sollten entsprechend verbreitet werden. Erfolgreiche Modellvorhaben können eine Signalwirkung für andere Regionen haben.
- Übertragbarkeit: Die Projektverantwortlichen beurteilen mehrheitlich die Methoden, die Prozesse und die Grundideen der einzelnen Modellvorhaben als übertragbar auf anderen Regionen. Nicht übertragbar sind hingegen die

konkrete Gestaltung der Prozesse und die Resultate, die stark von den geographischen Gegebenheiten und Akteurskonstellationen abhängen.

- Die Projektverantwortlichen haben nicht die Ressourcen, systematisch für die aktive Verbreitung ihres Projektes zu sorgen. Das Bundesnetzwerk muss das Thema der Weitervermittlung gezielt angehen, sonst werden die wertvollen Erfahrungen brach liegen.
- Die Modellvorhaben sind ausserordentlich vielfältig. Entsprechend unterschiedliche Verbreitungschanäle drängen sich auf. Eine Marketingstrategie muss dieser Vielfalt gerecht werden, unterschiedlichste Netze und Förderprogramme des Bundes nutzen und dabei auch Verbreitungshindernisse im Auge haben (z.B. können Förster ein GIS-Tool nutzen?)
- Die Projektverantwortlichen sind begeisterte und überzeugende Botschafter für ihr Modellvorhaben. Sie sollten in die Weitervermittlung einbezogen werden und hierfür entsprechend entschädigt werden.
- Vereinzelt wurden bereits wertvolle und zielgruppengerechte Informationsmittel entwickelt (Modellstall: Video mit Bauern als Botschafter). Auch diese finden nicht einfach so den Weg zum Adressaten.

## **5. Gruppendiskussionen zur Zusammenarbeit der Sektorialpolitiken**

### **Zusammenfassung Diskussion Gruppe Tourismus + Landschaft**

#### *Horizontale und vertikale Zusammenarbeit*

- Von aussen gesehen erscheinen die im Bereich Tourismus und Landschaft relevanten Bundes- und Kantonspolitiken unzureichend koordiniert.
- Die Bundesvertreter sind zu weit von den konkreten Projekten entfernt.
- Auch innerhalb von Verbundaufgaben Bund – Kanton wäre eine verstärkte Koordination und Zusammenarbeit nötig, wobei die verschiedenen Sektorialpolitiken unterschiedlich kohärent sind.
- Auch die Kommunikation zwischen Kanton und Gemeinden ist verbesserungswürdig.
- Unklar und je nach Kanton unterschiedlich ist die Rolle der Regionen, die naturgemäss bei Modellvorhaben im ländlichen Raum eine wichtige Rolle spielen könnten.
- Das starke Engagement des Bundes in den Modellvorhaben birgt die Gefahr, dass sich die Kantone zu wenig engagieren.

#### *Verbesserungsmöglichkeiten Modellvorhaben und generell Sektorialpolitiken*

- Breite Ausschreibung der Modellvorhaben beibehalten
- Häufiger Erfahrungsaustausch, Präsentation der Resultate
- Schlankes Controlling (wie gehabt)
- Freiheit in der Projektentwicklung (wie gehabt)
- Bessere Information über Förderinstrumente
- Unspezifizierte Fördermittel mit Leistungsvereinbarungen sektorübergreifend festlegen

## **Zusammenfassung Diskussion Gruppe Energie**

### *Empfehlungen zu Sektorialpolitiken*

- Nationale Strategien berücksichtigen (z.B. Biomasse-Strategie).
- Landwirtschaft: Mittel für Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) sind besser einsetzen.
- Die Themen Holzenergie und Luftreinhaltung bieten Synergien, die aber nicht von allen Betroffenen gleichermaßen wahrgenommen werden.
- Instrument „Label“ (Energistadt) mit Fördermitteln als Anreize auch für ländliche Gebiete oder Regionen einsetzen → Geld als Motor. Ist bereits beim BFE im Gang.
- Gute Beispiele sind für die Motivation zentral.

### *Empfehlungen zu den Modellvorhaben*

- Modellvorhaben weiterführen, aber die Rolle des Bundes klären.
- Transfer: Bund und Projektträger müssen eine Rolle übernehmen.

## **Zusammenfassung Diskussion Gruppe Ausgleichsmechanismen + Landmanagement**

### *Politikbereiche und Akteure, Koordinationsmängel*

- In den Modellvorhaben sind viele Politikbereiche (Raumplanung, Landschaft, Landwirtschaft, Regionalpolitik, Waldpolitik) und Akteure (Regionalverbände, Wirtschaftsforen, Regionen, Schutzorganisationen, Gemeinden) involviert.
- Daraus resultieren unterschiedliche Ziele und Beurteilungskriterien und entsprechende Konflikte.
- Das Zusammenwirken der Politiken ist komplex. Oft ist es schwierig abzuschätzen, welche Wirkungen resultieren und wer im Endeffekt profitiert oder verliert.

### *Empfehlungen*

- Es braucht für den ländlichen Raum ein neues (ganzheitliches) Instrument, um Perspektiven zu entwickeln. Wichtige Elemente sind:
  - Anreizsysteme und Fördermittel
  - Unterstützung der vorhandenen Potenziale
  - Schaffen einer regionale Dynamik
- Wichtig sind zudem Visionen für die Entwicklung ländlicher Regionen
- Neben den Modellvorhaben in der Agglomeration und im ländlichen Raum sollte eine dritte Schiene mit „Stadt-Land-Modellvorhaben“ entwickelt werden.

## 6. Zusammenfassung der Schlussdiskussion

**In der Schlussdiskussion wurden folgende Fragen aufgeworfen und diskutiert:**

*Gibt es inzwischen ein Wirrwarr von Förderprogrammen im ländlichen Raum: NRP-Projekte, PRE (Projekte zur regionalen Entwicklung), Naturpärke, Energie Schweiz, etc.? Wo ist darin der Platz der Modellvorhaben? Ist die thematische Breite der Modellvorhaben im ländlichen Raum angesichts der zahlreichen anderen Programme gerechtfertigt?*

Die Vielfalt an Förderprogrammen liegt in der Geschichte der jüngsten Bundespolitik. Mit den Modellvorhaben wurde versucht, eine Lücke bei den entsprechenden Schnittstellen zu schliessen.

Die Modellvorhaben haben aber einen Sonderstatus, es geht nicht primär um das Verteilen von Fördermitteln. Die Innovation („Spielwiese“) steht im Vordergrund. Auch aus einem Scheitern eines Projekts lassen sich interessante Schlüsse ziehen.

Die Modellvorhaben erlauben Rückschlüsse auf die Sektoralpolitiken, da sich viele Fragen / Inkohärenzen erst bei der konkreten Anwendung im Schnittbereich mit anderen Sektoralpolitiken zeigen.

Die Modellvorhaben sind auch aus demokratischer Sicht bezüglich des Zusammenspiels der verschiedenen Staatsebenen (Bund-Kanton-Gemeinden) und für Public-Private-Partnership interessant.

Die offene Formulierung unterscheidet die Modellvorhaben von anderen Bundesprogrammen und erlaubt es, interessante und wertvolle Projekte zu unterstützen, die sonst möglicherweise zwischen Stuhl und Bank fallen würden. Dies ist vor allem auch für Projekte von Heimat- und Naturschutzorganisationen wichtig.

Die Modellvorhaben regen zur Innovation an. Eine flächendeckende Umsetzung im Sinne einer „Politik“ ist kein Ziel. Es geht um die Stärkung und Belohnung von Eigeninitiative, welche aber auch wertvolle Rückschlüsse zur Zusammenarbeit oder Anwendung von Bundespolitiken gibt.

*Umsetzung durch den Bund?*

Das Thema wird im Bundesnetzwerk intensiv diskutiert werden. Für konkrete Aussagen ist es noch zu früh.