

## Praxisbeispiel



## «Kompromisse einzugehen, liegt in der Natur der Sache»

**Wie in vielen Regionen der Schweiz bestehen auch im Oberwallis unterschiedliche Ansprüche an den Raum. Ein neutraler Koordinator, Kompromissbereitschaft und der Wille gemeinsam und sektorübergreifend nach Lösungen zu suchen, helfen dabei, Interessens- und Nutzungskonflikte zu reduzieren. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven, Bedürfnisse und Ideen eröffnet oftmals neue, vielversprechende Möglichkeiten. Auch wenn es darum geht, vorhandene Potenziale zu erschliessen und weiterzuentwickeln, ist Zusammenarbeit über herkömmliche Grenzen hinweg ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.**

### Was bedeutet kohärente Raumentwicklung?

Bevölkerung und Wirtschaft in der Schweiz wachsen und beanspruchen immer mehr Raum. Zugleich gilt es, vielfältige Landschaften, die Biodiversität und bedeutende Bauten zu erhalten. Damit die verschiedenen Ansprüche an den Raum koordiniert werden können, müssen Gemeinden, Städte, Regionen, Kantone und Bundesämter ihre Politiken, Programme und Massnahmen aufeinander abstimmen und gemeinsam, zusammen mit Privaten, auf eine kohärente Raumentwicklung hinwirken. Voraussetzung dafür bildet ein gemeinsames Handlungsverständnis. Dieses orientiert sich an fünf **Leitideen**:

- Raumwirksame Politiken aufeinander abstimmen
- Synergien nutzen – Konflikte reduzieren
- Zentren und Umland vernetzen
- In funktionalen Räumen denken und handeln
- Regionale Stärken fördern

Die **Praxisbeispiele «Kohärente Raumentwicklung»** illustrieren, wie diese Leitlinien in Regionen der Schweiz umgesetzt werden.

Weitere Informationen auf der [regiosuisse-Website](http://regiosuisse.ch/kore): [www.regiosuisse.ch/kore](http://www.regiosuisse.ch/kore)

## Die Region Oberwallis in Kürze

Das Oberwallis liegt mitten in den Alpen. Es umfasst ländliche Räume, Berggebiete, Agglomerationen und touristische Zentren. Von den 262'103 Hektaren Gesamtfläche sind lediglich 2 Prozent Siedlungsfläche. Hier leben in insgesamt 63 Gemeinden gut 80'000 Personen, knapp ein Viertel der gesamten Walliser Bevölkerung. Mit einer nominalen Bruttowertschöpfung von 4'634 Mio. Franken erwirtschaftete das Oberwallis im Jahr 2016 26 Prozent des kantonalen BIP. Die Industrie, insbesondere die LONZA AG, ist ein wesentlicher wirtschaftlicher Treiber. Zwei Drittel der Wirtschaftsleistung stammen aus dem Dienstleistungssektor. Dieser wird neben klassischen Dienstleistungsbranchen wie Handel und Verkehr sehr stark vom Tourismus geprägt.

---

**262'103 ha Fläche —  
Siedlungsfläche 5'273 ha (2 %)**

---

**63 Gemeinden**

---

**82'844 Einwohnerinnen/Einwohner<sup>1</sup>**

---

**Anteil Arbeitnehmende (VZÄ)<sup>2</sup>:  
Sektor I 4 % — Sektor II 28 % —  
Sektor III 68 %**

---

<sup>1</sup> Stand 2016. <sup>2</sup> Vollzeitäquivalent, Stand 2015.

Viele Naturschutzgebiete wie etwa der Pfywald oder der Aletschwald, aber auch der Landschaftspark Binnthal liegen in der Region. Sie sind nicht zuletzt wegen ihres Landschaftsbildes wichtig für den Tourismus. Gleichzeitig ist die wirtschaftliche Nutzung dieser Gebiete eingeschränkt. Unterschiedliche Ansprüche an denselben Raum können immer wieder zu Raumnutzungskonflikten führen. Es braucht deshalb eine kohärente Raumentwicklung, bei der die verschiedenen Akteurinnen und Akteure ihre raumrelevanten Politiken, Programme und Projekte bestmöglich aufeinander abstimmen.

Die 2008 gegründete Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO AG) trägt als Kompetenzzentrum für die regionale Entwicklung des Oberwallis zu einer kohärenten Raumentwicklung

bei. Sie unterstützt Innovationen, initiiert Kooperationen und fördert den Wissenstransfer. Projektmanagement zählt zu den Kernkompetenzen. Die Aufteilung des Aktionariats auf die Oberwalliser Gemeinden, den Kanton und Wirtschaftsunternehmen erleichtert es der RWO AG, die tägliche Arbeit zu entpolitisieren und interessen- und sektorübergreifend zu agieren.

## Raumwirksame Politiken aufeinander abstimmen

Ein anschauliches Beispiel, wie unterschiedliche Politikbereiche und Interessen erfolgreich koordiniert werden können, ist die «Bahnhofplanung Brig/Naters».

Der Bahnhofplatz Brig wird von der Matterhorn Gotthard Bahn, von PostAuto Wallis, von Fussgängern, Velofahrerinnen und Taxiunternehmen genutzt. Eine Entflechtung und konsequentere Lenkung dieser verschiedenen Nutzer am Bahnhof wird von unterschiedlichen Seiten gefordert. Das ursprüngliche Vorhaben, die Matterhorn Gotthard Bahn die Gleise 1 und 2 des SBB-Bahnhofs nutzen zu lassen, liess sich nicht umsetzen – zu stark stiegen die Frequenzen im öffentlichen Verkehr nach der Eröffnung des NEAT Lötschberg-Basistunnels.

Ziel des Projekts «Bahnhofplanung Brig/Naters» ist es, eine erkennbare Ordnung herzustellen und gleichzeitig die städtebauliche Qualität am Bahnhof zu erhöhen – angesichts der knappen Platzverhältnisse kein einfaches Unterfangen. Da jeder Nutzer des Bahnhofplatzes seine Ansprüche in den Vordergrund stellt, resultieren Interessens- und Nutzungskonflikte. Um trotz dieser Ausgangslage eine breit akzeptierte Lösung herbeizuführen, musste für die Projektleitung ein neutraler Koordinator gefunden werden. Als Regionalentwicklungsstelle, die gleichzeitig die Geschäftsführung der Agglomeration Brig-Visp-Naters übernimmt, konnte die RWO AG diese Funktion glaubwürdig übernehmen.

Neben den Interessen der Nutzenden mussten bei der Planung am Bahnhof Brig auch weitere Anforderungen berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden: etwa die Zufahrt zu Immobilien

### Herausgeberin und Autorin

regiosuisse – Netzwerkstelle  
Regionalentwicklung  
Hofjistrasse 5  
CH-3900 Brig  
info@regiosuisse.ch  
+41 27 922 40 88  
www.regiosuisse.ch



Das Projekt «Linie» von Luigi Snozzi gibt dem Bahnhofplatz ein neues Gesicht.

Visualisierung Siegerprojekt aus dem Jurybericht

der SBB, raumplanerische Auflagen, städtebauliche Ansprüche, touristische Nutzung und Inwertsetzung oder die Bedürfnisse des Gewerbes. Die Diskussionen und Erkenntnisse bei der Aufarbeitung dieser Themen zeigten, dass eine doppelt so grosse Fläche wie das Bahnhofareal notwendig wäre, um alle Interessen zu berücksichtigen. Dass sich nach erfolgter Testplanung alle Partner auf einen gemeinsamen Rahmenplan einigen konnten, war ein zentraler Meilenstein. Eine wichtige Änderung gegenüber der Ausgangslage stellte die Bereitschaft der Matterhorn Gotthard Bahn dar, auf ihre Gleise auf dem Bahnhofplatz zu verzichten. Dies unter der Bedingung, dass die Gleise vom Westen in den Norden des Bahnhofs verlegt werden. Damit entsteht eine Art Vorbahnhof und die Massnahme schafft gleichzeitig Platz für ein neues Wohn- und Geschäftsquartier im Westen von Brig. Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, dass die unterschiedlichen Politikbereiche und Interessen bei der Bahnhofplanung erfolgreich koordiniert und aufeinander abgestimmt werden können:

- Ein Koordinator, der politisch und wirtschaftlich unabhängig, legitimiert und glaubwürdig ist: Er kann seine Arbeit unabhängig von politischen sowie sektoralen Interessen auf eine optimale regionale Entwicklung ausrichten und so hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten und Betroffenen erreichen.

- Ein Koordinator, der über die notwendigen Kompetenzen verfügt, um solch komplexe Projekte zu leiten: Neben Know-how in den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement sowie Wissenstransfer sind auch fachspezifische Kompetenzen gefragt.

- Die ausgezeichnete regionale Vernetzung des Koordinators: Dazu zählen die Verankerung in der Region sowie die Nähe zu den Wirtschaftsakteuren und weiteren Interessengruppen. Der Koordinator muss über die Aktivitäten, Probleme und Herausforderungen verschiedenster Akteurinnen und Akteure informiert sein und die jeweiligen fachspezifischen Ansprechpartner kennen.

- Das Einhalten der Governance-Strukturen: Dabei geht es vor allem darum, die unterschiedlichen Prozesse der Entscheidungsfindung zu respektieren. Bei der SBB etwa ist ein anderer Prozess einzuhalten als bei der Stadtgemeinde Brig-Glis. Ausserdem ist zu beachten, dass die Mitglieder einer Steuerungsgruppe meist nicht alle mit derselben Entscheidungskompetenz ausgestattet sind. Der Prozess muss deshalb transparent gestaltet werden und sämtliche Unterlagen müssen jederzeit für alle Interessengruppen zugänglich sein.

- Der gewählte methodische Ansatz: Unter Beizug von Fachexperten haben die verschiedenen Interessenvertreter gemeinsam eine Lösung entwickelt. Dieser «Entwickleransatz» bringt vielleicht nicht immer die optimale Lösung, aber auf jeden Fall eine Lösung, die für alle akzeptabel und somit auch umsetzbar ist. Der Ansatz ist aufwendiger als beispielsweise der «Berateransatz», bei dem oft die optimale Lösung vorgegeben wird – unabhängig von der (politischen) Umsetzbarkeit. Die zusätzlich aufgewendeten Ressourcen können in späteren Phasen meist eingespart werden, weil alle die erarbeitete Lösung mittragen.

## In funktionalen Räumen denken und handeln

Der geeignete Aktionsradius für die Umsetzung von Projekten und Massnahmen entspricht oftmals nicht den politisch-administrativen Grenzen.



Mountainbiker in Zermatt.

©Valais/Wallis Promotion -  
Pascal Gertschen

Er hängt vielmehr von den Wirtschaftsbeziehungen, Verkehrsverflechtungen, sozialen Aktivitäten, anstehenden Herausforderungen usw. ab.

Weil im Oberwallis ein regionaler Koordinator fehlte, der sich um die destinationsübergreifende Tourismusentwicklung kümmerte, entschied man sich, diese Lücke zu schliessen. Entstanden ist das STRATOS-Netzwerk. Eines seiner Hauptziele ist es, neue destinationsübergreifende touristische Produkte zu entwickeln. Entsprechend fördert das STRATOS-Netzwerk bewusst die destinationsübergreifende Zusammenarbeit und trägt damit zur touristischen Entwicklung der Region bei. In das Netzwerk eingebunden sind fast alle Oberwalliser Tourismusdestinationen, die Matterhorn Gotthard Bahn, PostAuto Wallis und Valais/Wallis Promotion. Bei Bedarf werden weitere Destinationen und Leistungserbringer inner- und ausserhalb des Wallis in Projekte miteinbezogen. Funktionale Verflechtungen im Tourismus lassen sich so berücksichtigen.

Die RWO AG als Regionalentwicklungsstelle führt die Geschäftsstelle des Netzwerks im Mandat. Damit die funktionalen Verflechtungen innerhalb des Oberwallis bei der Umsetzung von Projekten möglichst gut berücksichtigt werden können, orientiert sich die RWO AG bei ihrer Tätigkeit für das STRATOS-Netzwerk an folgenden zwei Grundsätzen:

- Bedürfnisorientierte Projektperimeter: Projekte sollten «bottom up», beispielsweise aus einem Bedürfnis der (Tourismus-)Wirtschaft heraus entstehen. In vielen Fällen resultiert aus diesem «Bottom-up-Ansatz», dass sich Wirkungssperimeter und relevanter funktionaler Raum entsprechen.

- Klare Definition und Einbindung der Nutznießenden: Die initiierten Projekte haben trotz der destinationsübergreifenden Optik nicht den Anspruch, immer der gesamten Region zugute zu kommen. Vielmehr sollen primär diejenigen profitieren, die ein Projekt anstossen und mitfinanzieren.

Die konkreten Projektideen werden während Treffen und Workshops der Netzwerkmitglieder entwickelt. So können die Ideen und die Innovationskraft der verschiedenen touristischen Leistungserbringer im Raum Oberwallis gezielt genutzt werden.

Ein konkretes Projektbeispiel, das durch das STRATOS-Netzwerk angestossen wurde, ist «Bike Valais/Wallis» (siehe auch «Das meint die Praxis»). Das Projekt, an dem sich neun Oberwalliser und zwei Unterwalliser Destinationen (Regionen) beteiligen, hat zum Ziel, destinationsübergreifende Bike-Erlebnisse zu entwickeln und das Wallis als eine Top-Bike-Destination aufzustellen. Grundlagen hierzu bilden SWOT-Analysen der lokalen Gegebenheiten in den beteiligten Destinationen. Zusätzlich wurden touristische Angebotsanalysen und raumplanerische Abklärungen (Beschaffenheit des Geländes, Berücksichtigung von Schutzgebieten usw.) vorgenommen. Das Projekt wird von Bund und Kanton mit NRP-Geldern unterstützt und von den Destinationen mitfinanziert.

**Mehr zu den Projekten:**

[www.rw-oberwallis.ch/projekte/](http://www.rw-oberwallis.ch/projekte/)

# Das meint die Praxis

**Das aus dem STRATOS-Netzwerk entstandene Projekt «Bike Valais/Wallis» ist destinationsübergreifend konzipiert und betrifft verschiedenste raumrelevante Themengebiete. David Caliesch, zuständiger Projektleiter der RWO AG, und Marcelline Kuonen, bis Mitte 2018 Leiterin Erlebnis- und Marktmanagement Valais/Wallis Promotion, erzählen, wie dabei vorgegangen wurde. Ihre Antworten sind nachfolgend zusammengefasst.**

## **Welche Rolle spielte die RWO AG im Projekt?**

Die Gesamtprojektleitung für die Umsetzung liegt bei Valais/Wallis Promotion. Die RWO AG und die Antenne Région Valais romand (ARVR) sind zuständig für zwei Teilprojekte – «Infrastruktur und Finanzierung» sowie «Qualifizierung und Befähigung». Die Rolle der RWO ist durch die Teilprojekte klar definiert. Auf der operativen Ebene hat die RWO AG dabei die primäre Aufgabe, die Gemeinden zusammenzubringen und dementsprechend die Projektträgerschaften zu formieren (z. B. im Rahmen einer interkommunalen Vereinbarung in Anlehnung an das Gemeindegesetz).

Im Verlauf des Projekts wurde zudem auf kantonaler Ebene eine Strategie zur Entwicklung eines lokalen Velo- und Bike-Angebots erarbeitet. Damit die Strategie umgesetzt werden kann, wurde ein vom Staatsrat ernanntes und von der kantonalen Dienststelle für Wirtschaftsentwicklung geführtes «Comité de Pilotage» eingesetzt, an dem auch die RWO AG beteiligt ist. Es hat zum Ziel, verbindliche Qualitätskriterien zu bestimmen und die Ausführung der Strategie zwischen den Projektträgern zu koordinieren.

## **Welche Politikbereiche beziehungsweise welche raumrelevanten Themen tangiert das Projekt?**

Betroffen sind verschiedene raumrelevante Themen wie die Raumplanung, die Tourismuspolitik oder der Umweltschutz. Entsprechend sind auch die zuständigen Institutionen, beispielsweise kantonale Dienststellen, Umweltverbände, Wildhüter/Jäger, die Tourismusorganisationen, die Gemeinden und letztlich alle Dienstleistungsanbieter entlang der Wertschöpfungskette innerhalb der Destinationen involviert. Die Herausforderung im Projekt ist, all diese Anspruchsgruppen in das Projekt einzubeziehen und ihnen gerecht zu werden, während die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden im Zentrum steht. Interessenskonflikte gilt es zu adressieren und Lösungen zu finden, wie zum Beispiel die Koexistenz-Frage in Sachen Wandern und Biken.

## **Wie wurde mit den unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen umgegangen?**

Wichtig ist, dass auf der politischen Ebene der Weg bereitet wird, damit die Umsetzung so reibungslos wie möglich erfolgen kann. Die Verantwortlichen in der Umsetzung, namentlich Valais/Wallis Promotion, die RWO AG und die ARVR, müssen sich laufend mit den Projektträgern und den anderen

Interessengruppen absprechen und koordinieren. Dass dabei Kompromisse einzugehen sind, liegt in der Natur der Sache. Wichtig ist Informationstransparenz und die Aufklärung aller Beteiligten. Dafür wurden Kommunikationsmassnahmen definiert und in regelmässigen Abständen finden auch Informationsanlässe statt. Bei Bedarf wird beispielsweise an Gemeinderatssitzungen über das konkrete Vorgehen informiert. Letztlich muss eine Abwägung der Interessen zwischen den verschiedenen Akteuren erfolgen (zum Beispiel Tourismus vs. Schutz von Wildtieren).

Für die konkrete Umsetzung von Lösungen spannen in der Regel einzelne Gemeinden und die damit verbundenen Destinationen zusammen. Hier ist eine aktive Betreuung der Projektträgerschaften im gesamten Prozess zielführend. Fragen sind zu klären, die gesetzlichen Grundlagen zu beachten und neue Lösungen zu erarbeiten.

Damit Konflikte frühzeitig erkannt und korrekt angegangen werden können, wurden zudem Vormeinungen zum Projekt von verschiedenen Institutionen wie dem WWF Oberwallis, der kantonalen Dienststelle für Wald, Flussbau und Landschaft, der Dienststelle für Raumentwicklung oder von Valais/Wallis Promotion eingeholt.



Marcelline Kuonen, Leiterin  
Erlebnis- und Marktmanagement  
Valais/Wallis Promotion



David Caliesch, Projektleiter  
RWO AG

#### **Wie wurde der Projektperimeter beziehungsweise wie wurden die teilnehmenden Gemeinden/Destinationen bestimmt?**

Im Rahmen der Erarbeitung des Grobkonzepts wurden für das gesamte Wallis 19 Regionen definiert. Elf davon beteiligten sich schliesslich am Projekt. Für den Teil Oberwallis konnten die teilnehmenden Destinationen (Regionen) des STRATOS-Netzwerks übernommen werden.

#### **Kontakt**

**Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG**

**info@rw-oberwallis.ch**

**Tel. +41 27 921 18 88**

**www.rw-oberwallis.ch**