



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Bundesamt für Umwelt BAFU
Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Bundesamt für Wohnungswesen BWO
Bundesamt für Gesundheit BAG
Bundesamt für Strassen ASTRA
Bundesamt für Sport BASPO

MODELLVORHABEN NACHHALTIGE RAUMENTWICKLUNG 2014–2018

WIRTSCHAFT IN FUNKTIONALEN RÄUMEN FÖRDERN



IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE),
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO),
Bundesamt für Umwelt (BAFU),
Bundesamt für Landwirtschaft (BLW)

Autoren

Christof Abegg, EBP
Katharina Weber, EBP

Begleitgruppe

Cyril Lyner (SECO), Sabine Kollbrunner (SECO),
Christina Hürzeler (ARE), Melanie Butterling (ARE),
Daniel Baumgartner (BLW), Giorgio Walther (BAFU)

Konzept und Gestaltung

Tisato und Sulzer GmbH, basierend auf Grundgestaltungskonzept

Titelbild

Lauwil, Foto Gerry Thönen

Die Fotos und Illustrationen sind – falls nicht anders
vermerkt – von den Projektträgern der Modellvorhaben
zur Verfügung gestellt.

Produktion

Rudolf Menzi, Kommunikation (ARE)

Zitierweise

Bundesamt für Raumentwicklung (ARE),
Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO),
Bundesamt für Umwelt (BAFU),
Bundesamt für Landwirtschaft (BLW)
(Hrsg.) (2018): Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014–2018:
Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern

Bezugsquelle

Vertrieb: BBL, Bundespublikationen, 3003 Bern
Art.-Nr. 812.113.d
www.bundespublikationen.admin.ch
In elektronischer Form: www.modellvorhaben.ch
Auch in Französisch und Italienisch erhältlich.

Bern, 8. August 2018

VORWORT

Die Aufgabe, die Lebensqualität sowie gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen trotz stetig steigender Ansprüche an die Raumnutzung zu erhalten und Ressourcen schonend zu nutzen, wird anspruchsvoller. Deshalb werden unverbrauchte und frische Herangehensweisen benötigt, die auch einmal neue Wege beschreiten. Genau hier setzt der Bund mit seinem Programm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» ein: Lokalen, regionalen und kantonalen Akteuren wird ein Anreiz geboten, innovative Lösungsideen zur Raumentwicklung zu entwickeln und vor Ort zu erproben.

MODELLVORHABEN ALS LABORATORIEN

2014 wurde die dritte Phase des Programmes gestartet. Diese dauerte bis 2018 und intensiviert die sektorenübergreifende Zusammenarbeit auf Bundesebene weiter. Sieben von 31 vom Bund geförderte Modellvorhaben stellten die Wirtschaftsförderung in funktionalen Räumen ins Zentrum. Sie nahmen die Herausforderung an, über Gemeindegrenzen hinaus nach Lösungen zu suchen. Das verspricht neue Einsichten, denn dort liegt noch Potenzial brach: Zwar ist unbestritten, dass sich die Wirtschaftsförderung analog zum wirtschaftlichen Geschehen immer weniger an administrativen Grenzen, sondern an funktionalen Räumen orientieren soll. Aber in der Umsetzung hapert es noch vielerorts. Also müssen neue Lösungen erprobt und ausgewertet werden.

IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG GRENZEN ÜBERWINDEN

Der vorliegende Vertiefungsbericht möchte einen Beitrag dazu leisten, diesen Anspruch einzulösen; er präsentiert innovative Herangehensweisen aus den Modellvorhaben. Daraus abgeleitet enthält er Impulse zur Entwicklung und Umsetzung von Projekten zur Regional- und Wirtschaftsförderung und bietet Lösungswege an, wie die Wirtschaftsentwicklung über geografische und administrative Grenzen hinweg erfolgreicher gefördert werden kann. Konkret ausgearbeitete Empfehlungen richten sich primär an die Akteure der Wirtschaftsförderung – aber nicht nur. Dank der breiten Perspektive auf die überkommunale Zusammenarbeit und die raumwirksamen Politiken des Bundes wird deutlich, dass die Wirtschaftsentwicklung in funktionalen Räumen von neuen Konstellationen und Zusammenarbeitsformen profitieren kann.

IN-WERT-SETZUNG DURCH EXTERNES KNOWHOW UND BUNDESINTERNE ZUSAMMENARBEIT

Das Autorenteam von EBP hat seine Untersuchung im Auftrag der am Schwerpunkt beteiligten Bundesstellen Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Bundesämter für Raumentwicklung (ARE), Umwelt (BAFU) und Landwirtschaft (BLW) durchgeführt. Die Erkenntnisse und Einschätzungen geben die Sicht der Verfasser wieder und sind nicht als Positionspapier des Bundes zu interpretieren.

INHALTSVERZEICHNIS



	Vorwort	3
1	Modellvorhaben: Labors für die Wirtschafts- förderung in funktionalen Räumen	6
2	Die sieben Modellvorhaben	8
3	Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern: Lösungsansätze der Modellvorhaben	10
4	Projekte zur Wirtschaftsförderung initiiieren und umsetzen	20
5	Was Sie aus den Modellvorhaben für Ihr eigenes Projekt lernen können	30
6	Erkenntnisse für die raumwirksamen Politiken des Bundes	32
7	Weiterführende Informationen	34



Technopark Winterthur

1 | MODELLVORHABEN: LABORS FÜR DIE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG IN FUNKTIONALEN RÄUMEN

Im Rahmen der Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung des Bundes (siehe Box) testeten regionale Akteure Lösungen zum Thema «Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern». Der Bedarf an innovativen Ansätzen ist vorhanden, denn obwohl in vielen Regionen Handlungsdruck besteht, zeigen sich in der Umsetzung von Projekten häufig Schwierigkeiten.

WIRTSCHAFT IN FUNKTIONALEN RÄUMEN FÖRDERN: WO DRÜCKT DER SCHUH?

Wenn die Wirtschaft gemeinde- und kantonsübergreifend tätig ist, kann eine wirkungsvolle Wirtschaftsförderung nicht an Grenzen Halt machen: Diese Erkenntnis ist mittlerweile weit verbreitet und kaum noch bestritten. Dennoch erweist sich die Zusammenarbeit in funktionalen Räumen häufig als Herausforderung. Immer wieder kommen gemeinsame Vorhaben über geografische und administrative Grenzen hinweg kaum voran oder scheitern gar. Woraus resultiert diese Diskrepanz zwischen Erkenntnis und konkreter Umsetzung? Und wie können Chancen genutzt und Hemmnisse überwunden werden? Hier setzt der Themenschwerpunkt «Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern» an.

VIELE WEGE FÜHREN NACH ROM

Innovative Lösungen sind gefragt! Diese können und müssen so vielfältig sein wie die spezifischen wirtschaftlichen Gegebenheiten in den einzelnen Teilräumen der Schweiz. Entsprechend breit ist der Themenschwerpunkt angelegt, thematisch wie räumlich. Ziel ist stets, die regionale Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Der Weg dorthin kann jedoch ganz unterschiedlich aussehen.

MODELLVORHABEN NACHHALTIGE RAUMENTWICKLUNG ALS LABORS

Mit den Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung unterstützt der Bund sektorübergreifende Projekte von lokalen, regionalen und kantonalen Akteuren, die neue Ansätze für die Umsetzung einer nachhaltigen Raumentwicklung erproben. Die Modellvorhaben wirken damit als anwendungsorientierte Laboratorien für innovative Lösungsideen und liefern Inputs für die Weiterentwicklung der Bundespolitiken. Dank ihres Pilotcharakters können Erfahrungen für andere Akteure nutzbar gemacht werden.

Eine erste Phase von Modellvorhaben 2002-2007 war auf die Agglomerationspolitik beschränkt. Aufgrund der positiven Ergebnisse wurde das Instrument der Modellvorhaben ausgedehnt. In der Periode 2007-2011 wurden unter Federführung des Bundesamtes für Raumentwicklung ARE 44 Modellvorhaben in neun Themenschwerpunkten unterstützt. Um die Wissensvermittlung zu stärken, wurden fünf thematische Vertiefungsberichte erstellt, einzelne Evaluationen erarbeitet sowie ein regelmässiger Erfahrungsaustausch der an den Modellvorhaben beteiligten Behörden und Fachleute durchgeführt.

Die dritte Phase des Programmes «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» wurde 2014 gestartet. Dabei wurde die sektorenübergreifende Zusammenarbeit auf Bundesebene weiter intensiviert. Acht Bundesämter beteiligen sich am Programm und unterstützen 31 Projekte in den fünf Themenschwerpunkten «Siedlungsentwicklung nach innen umsetzen», «Freiraumentwicklung in Agglomerationen fördern», «Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnraumangebot schaffen», «Natürliche Ressourcen nachhaltig nutzen und in Wert setzen» und «Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern».

GEMEINSAM MEHR ERREICHEN

Was die Modellvorhaben trotz individueller Ausgestaltung gemein haben, ist das Handeln in funktionalen Räumen. Funktionale Räume bezeichnen Gebiete, die wirtschaftlich, verkehrstechnisch, gesellschaftlich und kulturell eng verflochten sind. Die einzelnen Teile können sich gegenseitig ergänzen und unterstützen, indem sie gewisse Funktionen für den Gesamtraum übernehmen. Der Grundgedanke dabei: Wenn in einem Raum jeder seine spezifischen Stärken einbringt, kann gemeinsam mehr erreicht werden.

WIE SIE AUS DEN MODELLVORHABEN LERNEN KÖNNEN

Die Erfahrungen und Erkenntnisse der Modellvorhaben sollen auch anderen Akteuren zugutekommen. Wenn Sie in Ihrer Region ein Projekt zur Wirtschaftsförderung in Erwägung ziehen, finden Sie in dieser Publikation sowohl Inspiration als auch nützliche Hinweise zum Vorgehen.

- Kapitel 2 stellt die sieben Modellvorhaben vor.
- In Kapitel 3 lernen Sie innovative Ansätze kennen, welche die Modellvorhaben zur Förderung der Wirtschaft ausprobiert haben. Sie erhalten Hinweise, die Ihnen bei Ihren eigenen Projekten helfen können.
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein Projekt zur Förderung der Wirtschaft initiieren und erfolgreich umsetzen wollen? Kapitel 4 vermittelt Ihnen Erkenntnisse zu den einzelnen Projektschritten, illustriert mit Beispielen aus den Modellvorhaben.
- Wenn Sie erwägen, selbst ein gemeinde- oder regionsübergreifendes Projekt zur Wirtschaftsförderung zu starten, stellen Sie sich vermutlich grundsätzliche Fragen. Die übergeordneten Erkenntnisse aus den Modellvorhaben in Kapitel 5 können Ihnen helfen, diese zu beantworten.
- Die Modellvorhaben sollen auch Hinweise für die Anpassung und Weiterentwicklung der raumwirksamen Politiken des Bundes geben. Welche diesbezüglichen Erkenntnisse aus den Modellvorhaben gezogen werden können, zeigt Kapitel 6.
- Wenn Fragen offenbleiben, finden Sie in Kapitel 7 weiterführende Informationen und Kontaktmöglichkeiten.

KAPITEL 2

«Die sieben Modellvorhaben»

KAPITEL 3 Was wurde getan?

«Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern: Lösungsansätze der Modellvorhaben»

KAPITEL 4 Wie wurde es getan?

«Projekte zur Wirtschaftsförderung initiieren und umsetzen»

KAPITEL 5

«Was Sie aus den Modellvorhaben für Ihr eigenes Projekt lernen können»

KAPITEL 6

«Erkenntnisse für die raumwirksamen Politiken des Bundes»

KAPITEL 7

«Weiterführende Informationen»

2 | DIE SIEBEN MODELLVORHABEN

Die wirtschaftlichen Herausforderungen in den Teilräumen der Schweiz sind so vielfältig wie die Teilräume selbst. Dies widerspiegelt sich in den Zielen und Stossrichtungen der sieben Modellvorhaben. Gemeinsam ist ihnen, dass über Gemeindegrenzen hinweg neue Lösungen gesucht werden.

GEMEINSAME PERSPEKTIVEN IM BASELBIETER FRENKENTAL

Elf Baselbieter Gemeinden im «Hinteren Frenkental» verfolgten das Ziel, gemeinsam Vorstellungen zur Siedlungs- und Wirtschaftsentwicklung zu entwickeln und ihre regionale Zusammenarbeit zu überprüfen. Innovativ am Vorhaben war, dass das Instrument der Testplanung auf eine ganze Region angewendet wurde. Die daraus resultierenden Ideen und Ansätze bildeten die Basis für einen breit abgestützten regionalen Strategieprozess. Das erarbeitete Zukunftsbild beschreibt das Verständnis der Region, die zugehörigen Strategien bilden die Grundlage für die weiteren gemeinsamen Arbeiten.

GEWERBEZONE ALS ENTWICKLUNGSMOTOR IN DER VAL SCHONS

Die sechs Gemeinden in der Bündner Val Schons verfügen über eine gemeinsame regionale Gewerbezone mit drei Standorten. Ziel war es, mit dem Modellvorhaben die in der Region vorhandenen Ressourcen verstärkt als Basis für eine nachhaltige Standortentwicklung zu nutzen und so die Ansiedlung und Neugründung von Unternehmen zu fördern. Als Grundlage dafür diente unter anderem eine Analyse der Wertschöpfungsketten für die natürlichen Ressourcen. Mit den initiierten Pilotprojekten konnten insbesondere die Wertschöpfungsketten Holz und Tourismus gestärkt und besser lokal verankert werden. Die aus dem Modellvorhaben gebildete IG Nislas wird konkret einen der drei Standorte weiterentwickeln.

POTENZIALORIENTIERTE STANDORTENTWICKLUNG IM OBERTHURGAU

Die 13 Mitgliedsgemeinden der Regionalplanungsgruppe Oberthurgau strebten das Ziel an, die übergeordneten Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung gemeinsam zu gestalten. Als attraktive und einfach zugängliche Diskussionsgrundlage wurden ein Zukunftsbild der Region erarbeitet wie auch kommunale Positionsbilder entworfen. Mit einer abgestimmten Profilierung und Entwicklung bedeutsamer Areale, so der Gedanke des Modellvorhabens, gewinnt die Region insgesamt an Attraktivität und Anziehungskraft. Auf Basis einer Branchen- und Standortuntersuchung wurden mögliche Areale identifiziert und deren Eignung beurteilt. Daraus resultierende Standortprofile können nun in vielfältiger Weise für weitere Planungen genutzt werden.

POSITIONIERUNG DES METROPOLITANRAUMES ZÜRICH IM GESCHÄFTSTOURISMUS

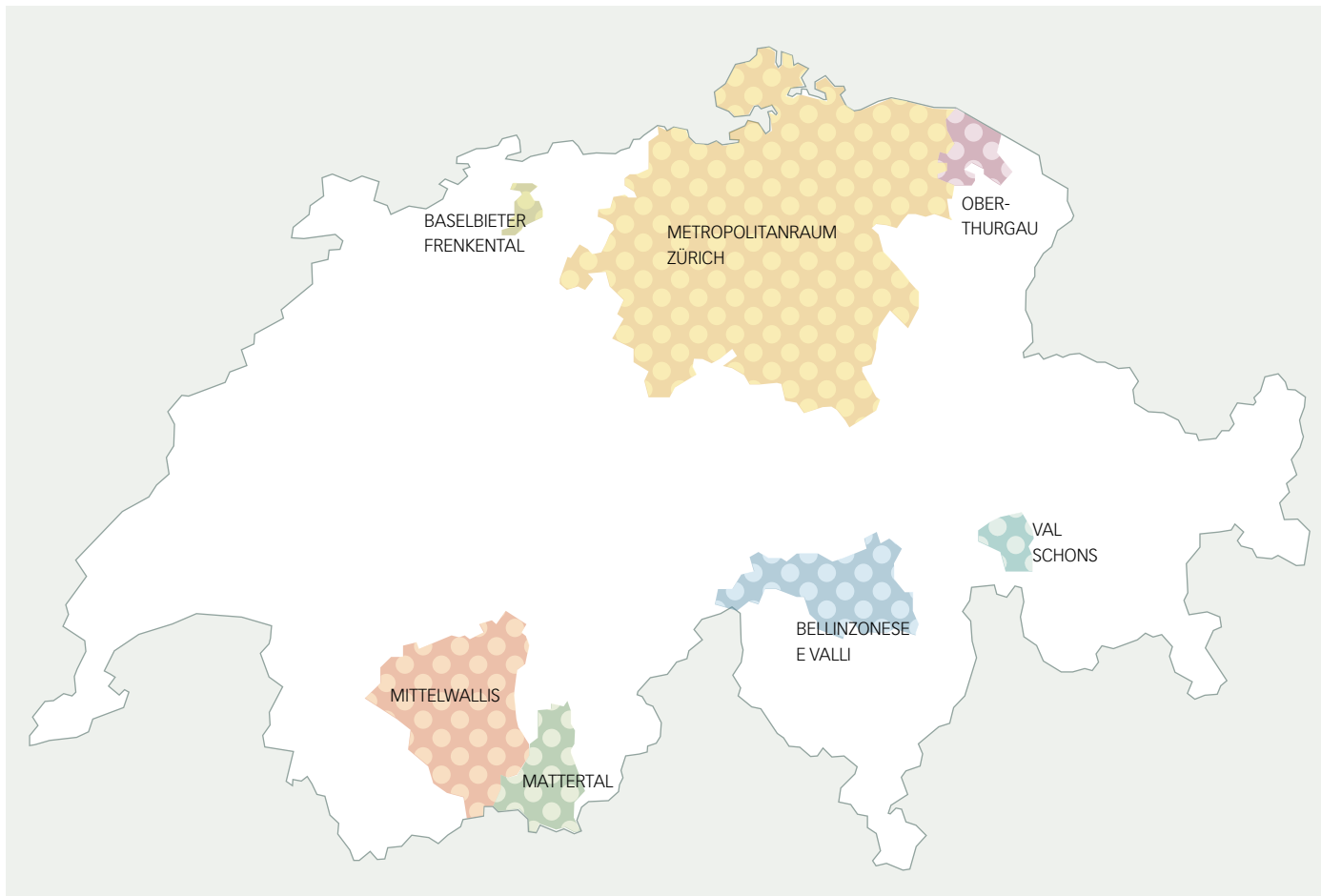
Der Metropolitanraum Zürich umfasst 130 Städte und Gemeinden in acht Kantonen. Als Destination für den Tagungs- und Geschäftstourismus steht die Region in einem nationalen und internationalen Wettbewerb. Mit dem Aufbau einer Netzwerkstruktur beabsichtigte der Metropolitanraum, die untereinander konkurrierenden regionalen Anbieter im Tourismussektor zu einer stärkeren partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu motivieren. So können Skalen- und Verbundeffekte genutzt werden. Als Ergebnis liegt ein Modell einer künftigen Organisationsform vor, welche die Positionierung stärkt und letztlich die gesamte Wertschöpfung im Metropolitanraum erhöht.

WERTSCHÖPFUNG DURCH GEOTOURISMUS IM MATTERTAL

Eine regionale Geotourismusstrategie rückt die Natur- und Kulturlandschaft in sechs Gemeinden des Walliser Mattertals ins Zentrum. Der Fokus lag dabei auf der touristischen Inwertsetzung der regionalen und natürlichen Ressourcen. In drei strategischen Themenfeldern wurden sechs konkrete touristische Produkte entwickelt, von der Gletscherwoche bis zum Dorfrundgang, und am Markt erprobt. Kennzeichnend für das Projekt war der ganzheitliche Ansatz, der neben einer (tourismus-)wirtschaftlichen Nutzung der regionalen Potenziale auch die soziale und ökologische Dimension der Nachhaltigkeit berücksichtigte.

BESSERE NUTZUNG VON ZWEITWOHNUNGEN IM BELLINZONESE E VALLI

In den Gemeinden im Tessiner Bleniotal und der oberen Leventina werden über 40 Prozent der Wohnungen nur zeitweise genutzt. Um das touristische Angebot und damit die Wertschöpfung in der Region zu fördern und die Ortskerne zu beleben, sollte das Potenzial dieser Zweitwohnungen besser ausgeschöpft werden. Mit einer schriftlichen Befragung der Eigentümerinnen und Eigentümer von Zweitwohnungen wurden zuerst deren Bedürfnisse erhoben. Im Projekt wurden Unterlagen aufgearbeitet und auf einer Website zugänglich gemacht, welche Eigentümerinnen und Eigentümer bei der Vermietung von Zweitwohnungen unterstützen.



A2 Schweizerkarte mit Verortung der Beispiele

ENTWICKLUNG ZWISCHEN BERGREGIONEN UND ZENTREN IM MITTELWALLIS

Die Région Valais central umfasst sowohl regionale Wirtschafts- und Tourismuszentren wie auch periphere Gebiete. Das Modellvorhaben Entwicklung zwischen Bergregionen und Zentren im Mittelwallis hatte zum Ziel, die Zusammenarbeit zwischen urbanen und ländlichen Regionen zu stärken. Besonderes Gewicht besaßen dabei komplementäre Funktionen der verschiedenen Gemeinden. Mit drei konkreten Massnahmen zielte das Modellvorhaben Entwicklung zwischen Bergregionen und Zentren im Mittelwallis darauf ab, Impulse zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region auszulösen und mehr Wertschöpfung in den peripheren Berggemeinden zu schaffen.

3 | WIRTSCHAFT IN FUNKTIONALEN RÄUMEN FÖRDERN: LÖSUNGSANSÄTZE DER MODELLVORHABEN

3.1 | VON DER ANALYSE ZU KONKRETEN AKTIVITÄTEN

Wer Wirtschaftsförderung in funktionalen Räumen betreiben will, braucht fundierte Grundlagen, muss Ziele formulieren und dazu passende konkrete Massnahmen umsetzen. Je nachdem wie etabliert die Zusammenarbeit in einem funktionalen Raum bereits ist, liegt der Schwerpunkt eines Projektes auf einer anderen Ebene.

Wo sollen wir ansetzen, um eine wirkungsvolle Wirtschaftsförderung zu betreiben? Um diese Frage zu beantworten, müssen Projektträger die folgenden drei Ebenen betrachten:

- **Analyse:** Bestehen bereits Grundlagen und Analysen über die Region? Sind die wirtschaftlichen Potenziale der Region bestimmt?
- **Zielformulierung:** Sind konkrete Vorstellungen hinsichtlich unserer künftigen Entwicklung definiert? Gibt es in der Region ein gemeinsam abgestütztes Zielbild?
- **Aktivitäten:** Wurden zweckmässige Massnahmen bereits bestimmt? Wird die wirtschaftliche Entwicklung mit konkreten Aktivitäten oder Produkten gefördert?

DIE DREI EBENEN IM ZUSAMMENSPIEL

Wirtschaftsförderung erfordert letztlich konkrete Produkte und Aktivitäten. Damit diese aber in den regionalen Kontext passen, Effekte auslösen und wenn möglich langfristige Wirkungen entfalten, ist einiges an Vorarbeit zu leisten. Entscheidend ist das Zusammenspiel der drei Ebenen, denn eine Analyse ohne daraus resultierende Massnahme ist ebenso wenig zweckmässig wie eine Aktivität mit unklarem Ziel. Die Betrachtung der Modellvorhaben zeigt, dass die Projektträger unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt haben. Die Wahl des Schwerpunktes ist abhängig von der

spezifischen Ausgangslage in einem Raum. Funktionale Räume, die mit einer Zusammenarbeit erst beginnen, dürften mehr Gewicht auf die Analyse legen. Bereits etablierte Regionen können hingegen auf Strukturen, Vorwissen und Erfahrungen zurückgreifen und den Fokus auf konkrete Aktivitäten legen.

WIEDERKEHRENDER ZYKLUS

Die Abfolge von Analyse, Zielformulierung und Aktivitäten ist kein linearer Vorgang, sondern ein wiederkehrender Zyklus. Wenn sich das Umfeld verändert, gilt es von Neuem, die Situation zu analysieren, Ziele anzupassen, Strukturen zu reorganisieren und neue Aktivitäten und Massnahmen in Angriff zu nehmen. All dies macht deutlich: Mit einem einzelnen Projekt ist ein funktionaler Raum nicht am Ziel. Die Förderung der Wirtschaft in einem funktionalen Raum ist ein langfristiger Prozess.

ABLEITEN VON HINWEISEN FÜR PROJEKTTRÄGER

Auf den folgenden Seiten werden für jede der drei Ebenen ausgewählte Elemente der Herangehensweisen der sieben Modellvorhaben beschrieben. Sie zeigen, welche für ihren funktionalen Raum passenden Lösungsansätze für die Wirtschaftsförderung die Projektträger genutzt haben. Daraus abgeleitet werden generelle Hinweise für potenzielle Projektträger formuliert.



MANI Holzbau in Andeer, Val Schons

3.2 | ANALYSE: AUSGANGSLAGE ERKENNEN UND HANDLUNGSORIENTIERT ZUSPITZEN

Modellvorhaben haben sich, mit unterschiedlichen Methoden und in unterschiedlicher Intensität, mit der Ausgangslage ihres Raumes auseinandergesetzt. Die Beispiele zeigen: Damit die Analyse als Grundlage dienen kann, muss sie gezielt ausgerichtet und nutzbar gemacht werden.

REGIONALE RESSOURCEN-SYSTEME SICHTBAR MACHEN

Das Modellvorhaben «Gewerbezone als Entwicklungsmotor in der Val Schons» zielte darauf ab, die in der Region vorhandenen natürlichen Ressourcen besser in Wert zu setzen. Als Basis dienten Systembilder, welche die Stoff- und Materialflüsse sowie die Produktions- und Wertschöpfungsketten für die Ressourcen «Holz», «Stein» und «Landwirtschaft» darstellen. Bei der Erarbeitung kamen sowohl partizipative wie auch analytische Methoden zum Tragen. Obwohl es sich angesichts der geringen Grösse der Region als schwierig erwies, quantitative Angaben zu machen, haben die Systembilder eine systematische Betrachtungsweise ermöglicht, die Zusammenhänge in den einzelnen Sektoren aufgezeigt und ein gemeinsames Verständnis über die vorhandenen Ressourcen geschaffen. Dies war die Basis, um in vertieften Diskussionen Ansatzpunkte für konkrete gemeinsame Aktivitäten zu erkennen.

BEDÜRFNISSE DER ZIELGRUPPEN ERHEBEN

Im Modellvorhaben «Bessere Nutzung von Zweitwohnungen im Bellinzonese e Valli» war das Ziel klar formuliert: das Potenzial der Zweitwohnungen aktivieren, das heisst, bisher nur privat genutzte Zweitwohnungen auf den Markt bringen. Zu Projektbeginn wurden deshalb die Bedürfnisse der Eigentümerinnen und Eigentümer von Zweitwohnungen mit einer schriftlichen Befragung erhoben. An der Befragung

nahm dank gezielter Kommunikationsmassnahmen rund die Hälfte der 3'400 angeschriebenen Eigentümerinnen und Eigentümer teil. Sie lieferte wichtige Erkenntnisse zur Vermietungsbereitschaft wie auch zu Gründen, die eine Vermietung erschweren. Daraus konnten die Projektträger den Schluss ziehen, dass eine «kritische Masse» zur Verfügung steht, die für eine verstärkte Nutzung ihrer Wohnungen offen ist. Neben dem Erkenntnisgewinn war die Befragung ein zentrales Instrument, um die Zweitwohnungsbesitzenden über das Projekt zu informieren und damit auch für die Thematik zu sensibilisieren.

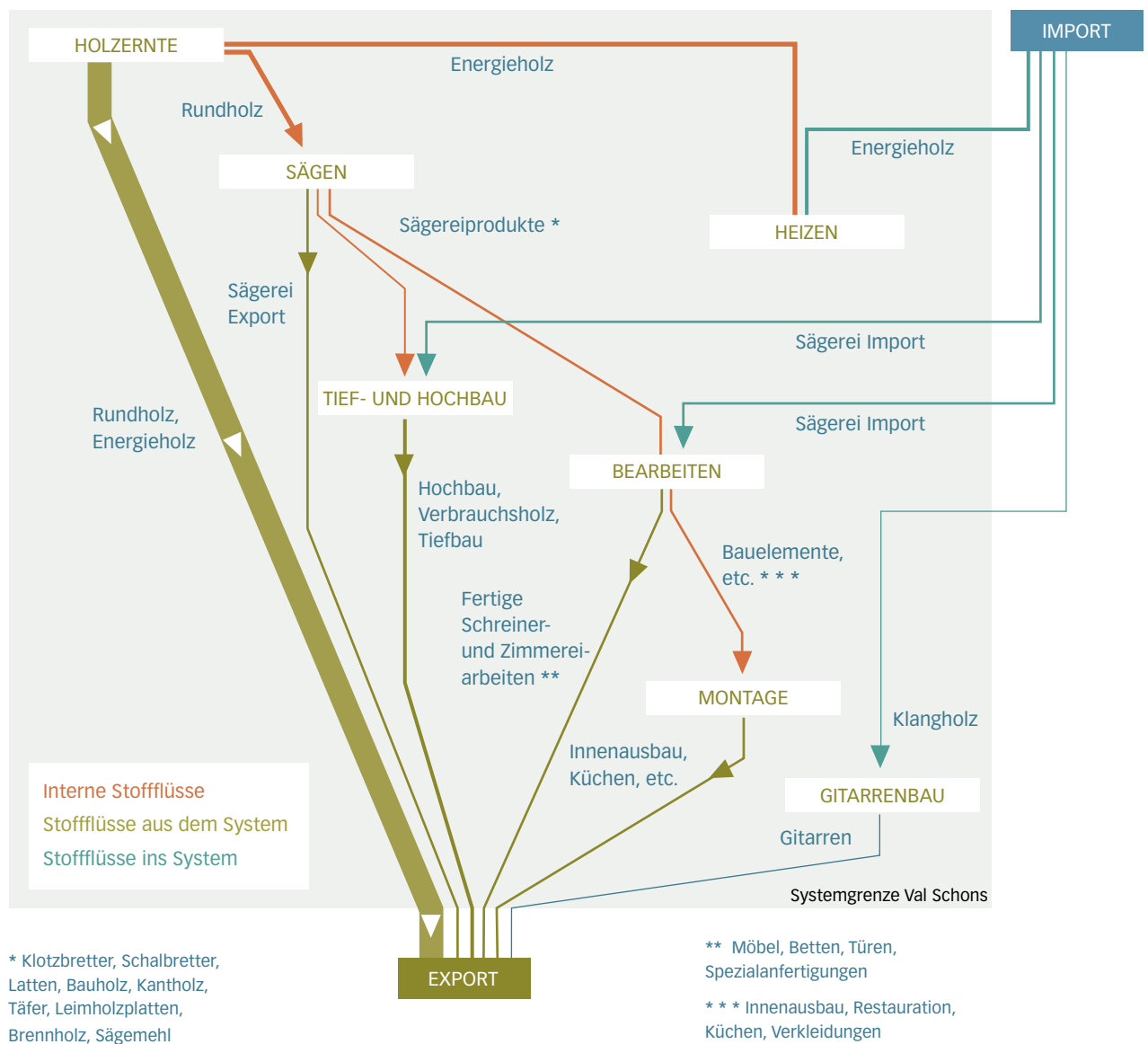
REGIONALE STAKEHOLDERANALYSE BINDET AKTEURE INS PROJEKT EIN

Im Modellvorhaben «Gemeinsame Perspektiven im Baselbieter Frenkental» arbeiteten die Gemeinden erstmalig in dieser Konstellation zusammen. Das Instrument einer regionalen Stakeholderanalyse war wichtig, um die Ausgangslage zu klären. Die Analyse hatte zum Ziel, durch Interviews mit den Gemeindepräsidentinnen und -präsidenten sowie Mitgliedern der Gemeinderäte die Interessen der beteiligten Gemeinden sichtbar zu machen. Die einzelnen Gemeinden wurden so in ihrer spezifischen Ausgangslage abgeholt und in den Prozess eingebunden. Erfahrungen, Einschätzungen wie auch Erwartungen und Befürchtungen zu verschiedenen Themen kamen auf diese Weise zu einem frühen Zeitpunkt «auf den Tisch».

EXTERNE ANALYSE LIEFERT ARGUMENTARIUM FÜR ZUSAMMENARBEIT UNTER KONKURRENTEN

Das Modellvorhaben «Positionierung des Metropolraumes Zürich im Geschäftstourismus» strebte eine bessere Positionierung der Region als Veranstaltungsort für Tagungen an. Eine Literatur- und Datenanalyse lieferte die Grundlagen. Neben einer begrifflichen Klärung enthält die von einem beauftragten Fachspezialisten erstellte Analyse in kompakter und verständlicher Form Kennzahlen und Einschätzungen zum Markt für Tagungen, zum Arbeitsmarkt sowie zu Netzwerken. Der Vergleich mit nationalen und

internationalen Konkurrenzstandorten ergänzte die Innenperspektive und machte den gemeinsamen Handlungsbedarf kenntlich – ein wichtiger Effekt in einem Projekt, das eine stärkere Zusammenarbeit zwischen konkurrierenden Standorten anstrebt. Um herauszufiltern, welche Verbesserungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette und in der Vernetzung der Anbieter angepeilt werden sollen, wurden die Erkenntnisse in einer SWOT-Analyse festgehalten. Diese Verdichtung der Erkenntnisse wurde auch in den Projektgremien diskutiert.



WAS PROJEKTRÄGER BEACHTEN SOLLTEN

DEN WIRTSCHAFTSRAUM VERSTEHEN

Die Analyse ist darauf auszurichten, die Region als Wirtschaftsraum mit seinen Potenzialen, Zusammenhängen und Akteuren zu verstehen. Gerade in funktionalen Räumen hat die Analyse der Ausgangslage eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Für den spezifischen Perimeter eines funktionalen Raumes sind, anders als etwa in Kantonen oder Gemeinden, meist nur wenige oder gar keine Datengrundlagen oder Studien vorhanden.

HANDLUNGSBEDARF ERKENNEN

Je nach Thema ergibt eine externe Unterstützung mit Fachexpertise Sinn. Gerade das Benennen der im Projekt zu lösenden Probleme kann jedoch nicht ausgelagert werden. Der Handlungsbedarf muss von den beteiligten Akteuren selbst erkannt werden.

METHODIK GEZIELT WÄHLEN

Das Rad muss nicht neu erfunden werden: Von Modellen über Befragungen bis zu Datenanalysen stehen unterschiedliche bewährte Methoden zur Verfügung, mit denen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Potenziale abgebildet und die funktionalen Zusammenhänge aufgezeigt werden können. Wenn klar ist, wo die Region mit ihrem Projekt ansetzen will und welche Grundlagen sie dazu benötigt, kann die geeignete Methode bestimmt werden.

ANALYSE HANDLUNGSORIENTIERT ANLEGEN

Die Analyse ist kein Selbstzweck. Weniger ist deshalb häufig mehr. Es kann schon helfen, wenn die «allgemeine Wahrnehmung», gerade auch aus Sicht der Wirtschaft, fundiert zu Papier gebracht wird und als Diskussions- und Arbeitsgrundlage dient. Zudem gilt es, die Analyse mit Blick auf das Projekt zuzuspitzen und möglichst unmittelbar einen Handlungsbedarf herauszuarbeiten und wirtschaftliche Potenziale zu erkennen.

DIE SPRACHE DER WIRTSCHAFT SPRECHEN

Die Analysen dienen nicht nur dem Erkenntnisgewinn. Wie verschiedene Modellvorhaben zeigen, sind die Ergebnisse auch ein wichtiges Instrument, um Akteure über das Projekt zu informieren und dafür zu sensibilisieren. Dabei gilt es, die Sprache der Zielgruppen zu sprechen, insbesondere auch der Wirtschaft.



Suone im Mattertal

3.3 | ZIELFORMULIERUNG: LANGFRISTIGE ENTWICKLUNGSRICHTUNG ALS GEMEINSAME BASIS

Die Modellvorhaben haben der Diskussion ihrer Ziele unterschiedliches Gewicht beigemessen: Die einen widmeten sich ihr umfassend, andere fokussierten sich bereits auf operative Aspekte. Für alle gilt aber: «Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden».

CHARTA ALS GRUNDLAGE FÜR DIE KÜNFTIGE ZUSAMMENARBEIT

Eine gemeinsame Vorstellung zur Siedlungs- und Wirtschaftsentwicklung zu gewinnen, stand im Zentrum des Modellvorhabens «Gemeinsame Perspektiven im Baselbieter Frenkental». Als Ergebnis eines intensiven Arbeits- und Beteiligungsprozesses liegt ein Zukunftsbild vor, das mit Begriffen wie «metropolitan», «naturnah» oder «gemeinsam» das Verständnis der Region beschreibt. Die zugehörigen Strategien konkretisieren diese Vorstellung und skizzieren den Weg dahin. Eine regionale Ergebniskonferenz lieferte erste Massnahmenvorschläge. Die Strategien werden so greifbar, ohne bereits verbindliche, und damit auch kontroverse, Festlegungen treffen zu müssen. Mit der Unterzeichnung einer Charta durch die beteiligten Gemeinden werden die Strategien zur Grundlage für die weiteren gemeinsamen Arbeiten.

ÜBERGEORDNETE PERSPEKTIVE MIT INDIVIDUELLEN ENTWICKLUNGSSPIELRÄUMEN VERBUNDEN

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte: Diesem Grundgedanken folgend wurde im Modellvorhaben «Potenzialorientierte Standortentwicklung im Oberthurgau» ein Zukunftsbild der Region erarbeitet. Es sollte keine planerisch scharfe Zielvorgabe festhalten, sondern als attraktive und einfach zu-

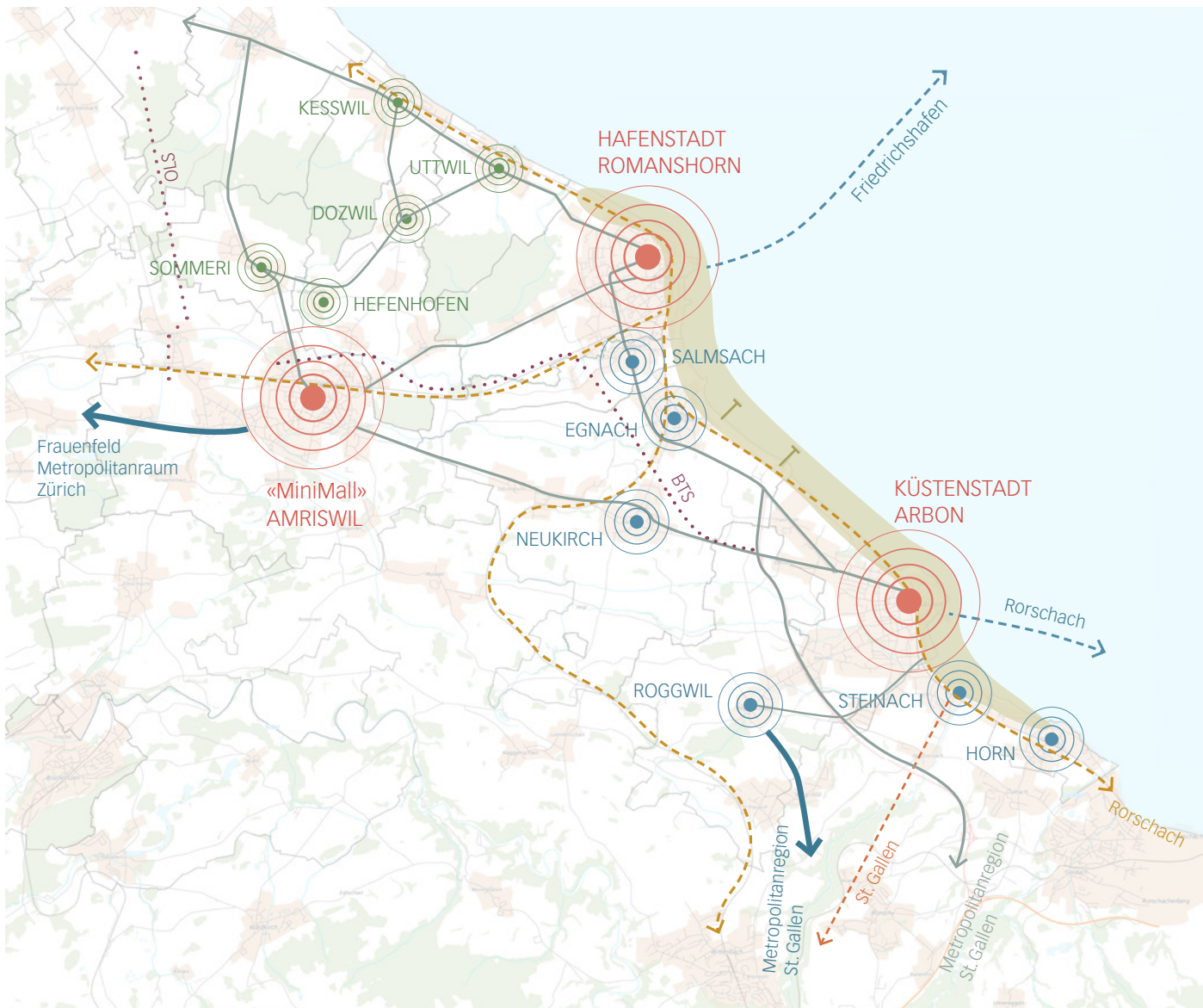
gängliche Diskussionsgrundlage sowie als Ausgangspunkt für konkrete Massnahmen dienen. Neben dieser übergeordneten Perspektive auf die wichtigen Teilräume und deren Funktion für die Gesamtregion wurden kommunale Positionsbilder entworfen und mit den einzelnen Gemeinden besprochen. Dadurch konnten diese ihre Einordnung in den funktionalen Raum klarer erkennen. Gleichzeitig wurden aber auch die individuellen Entwicklungsspielräume klarer ersichtlich.

KONKRETE PRODUKTIDEEN EINGEBETTET IN EINE ÜBERGEORDNETE STRATEGIE

Das Modellvorhaben «Wertschöpfung durch Geotourismus im Mattertal» setzte auf nachhaltigen Geotourismus und orientierte sich an der internationalen Geotourismus-Charta. Im Zentrum stand die touristische Inwertsetzung der regionalen und natürlichen Ressourcen. Die Ergebnisse einer Potenzialanalyse wurden zu drei strategischen Themenfeldern verdichtet: «Geotourismus als regionale Strategie – Natürliche Ressourcen und Biodiversität wirtschaftlich und touristisch in Wert setzen», «Kulturlandschaft – Kulturelle Potenziale in Szene setzen», «Alpwirtschaft – Vermarkten von Alpprodukten». Im Mittelpunkt standen und stehen aber die touristischen Produkte. So startete der Strategieprozess mit der Sammlung möglicher konkreter Produktideen.

LEGENDE

- | | | | |
|--|--------------------------------------|--|--|
| | Zentren Oberthurgau | | Steg Seeufer - Wasser |
| | Regionale Wohn- und Arbeitswelt | | Autobahn |
| | Lokale Wohn- und Erholungswelt | | wichtige Kantonsstrassen |
| | Bodensee Freizeit- und Erholungsraum | | geplante Umfahrungen:
Bodensee-Thurtalstrasse (BTS) und Oberlandstrasse (OLS) |
| | Bahn | | Projektidee Bahnverbindung Arbon – St. Gallen |
| | Verbindung Schiff | | |



WAS PROJEKTRÄGER BEACHTEN SOLLTEN

MOTIVIERENDE ZIELVORSTELLUNGEN ENTWICKELN

In funktionalen Räumen basiert die Zusammenarbeit zur Wirtschaftsförderung in der Regel auf Freiwilligkeit. Es fehlt eine «von oben» verordnete Pflichtaufgabe. Umso wichtiger ist es, dass gemeinsame Zielvorstellungen so attraktiv formuliert sind, dass sie die regionalen Akteure motivieren und zur gemeinsamen Arbeit anregen.

ZIELVORSTELLUNGEN IN DIE KÖPFE BRINGEN

So freiwillig die Zusammenarbeit, so wenig verpflichtend sind in den meisten Fällen auch die gemeinsamen Ziele. Ein minimales Mass an Verbindlichkeit ist immer anzustreben, etwa in Form von Absichtserklärungen oder einer gemeinsamen Charta. Wenn möglich sind dabei neben den Gemeinden auch Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter einzubinden. Noch wichtiger ist jedoch die Verankerung der Zielsetzung in den Köpfen, wie sie nur durch einen direkten Einbezug erreicht werden kann. Dies gilt in besonderem Masse auch für Akteure aus der Wirtschaft (> Projekte zur Wirtschaftsförderung initiieren und umsetzen, S. 20).

ZUM EINSTIEG «EINFACHE» THEMEN WÄHLEN

Das Fehlen von Vorgaben kann auch positiv genutzt werden. Die Zielvorstellungen dürfen durchaus einen Interpretationsspielraum offenlassen. Gerade funktionale Räume, die am Beginn einer Zusammenarbeit stehen, müssen sich das Leben nicht durch die Diskussion besonders kontroverser Themen zusätzlich erschweren.

WIRTSCHAFTLICHEN MEHRWERT GREIFBAR MACHEN

Zur Beteiligung angeregt werden Akteure dann, wenn sie einen wirtschaftlichen Mehrwert erkennen. Der Austausch alleine reicht gerade für Akteure aus der Wirtschaft als Motivation nicht aus. Ein Mehrwert wird dann erkennbar, wenn die Zielvorstellungen direkt auf mögliche Aktivitäten, Massnahmen oder Produkte abzielen, die den Akteuren einen direkten Nutzen versprechen. So können sprichwörtliche «Papiertiger» vermieden werden.

AN BESTEHENDE ZIELE ANKNÜPFEN

Funktionale Räume, in denen die Zusammenarbeit bereits etabliert ist, können und sollen auf bestehende Ziele und ein gemeinsames Verständnis zurückgreifen. Dabei helfen auch etablierte Netzwerke und Kontakte zwischen Politik und Wirtschaft. Es ist weder notwendig noch zweckmässig, in jedem Projekt eine Grundsatzdiskussion zu führen.

GEMEINSAME INTERESSEN HERAUSCHÄLEN

Die einzelnen Akteure eines Projektes bringen unterschiedliche Ausgangslagen mit ein. Die Interessen können etwa zwischen Gemeinden und Wirtschaft, aber auch innerhalb der einzelnen Gruppen deutlich auseinandergehen. Gerade in einem wirtschaftlichen Umfeld sind immer auch Konkurrenzsituationen vorhanden. Dies gilt es zu akzeptieren, das Projekt aber auf einen Mehrwert auszurichten, der nur gemeinsam erreicht werden kann.



Areal «Saurer WerkZwei» in Arbon, Oberthurgau

3.4 | AKTIVITÄTEN: KONKRETE NUTZEN GENERIEREN

Die Palette möglicher Aktivitäten und Massnahmen zur Förderung der Wirtschaft ist sehr breit. Je nach Thema resultierten aus den Modellvorhaben ganz unterschiedliche Aktivitäten – aber alle mit dem Fokus, konkrete Wirkung zu erzielen.

BESTEHENDE PLATTFORMEN NUTZEN STATT EINE NEUE AGENTUR AUFBAUEN

Das Modellvorhaben «Bessere Nutzung von Zweitwohnungen im Bellinzonese e Valli» berät Eigentümerinnen und Eigentümer von Zweitwohnungen bei deren Vermietung. Die im Projekt aufgearbeiteten Unterlagen werden auf einer Website zugänglich gemacht. In diesem Dossier finden die vermietungswilligen Eigentümerinnen und Eigentümer Links zu den massgeblichen Buchungsplattformen und Immobiliendienstleistern. Informationen, Tipps sowie die Unterstützung durch touristische Fachkräfte helfen ihnen, professionelle Unterlagen für die Vermietung aufzubereiten. Als zusätzlichen Anreiz für die Erstellung eines eigenen Dossiers erhalten sie eine kleine finanzielle Entschädigung von jeweils 200 Franken. Der ursprünglich geplante Aufbau einer neuen Vermietungsagentur wurde nach der Prüfung möglicher Businessmodelle verworfen.

STANDORTPROFILE ALS VIELFÄLTIG NUTZBARE PRODUKTE

Um das regionale Gewerbe zu stärken und neue Firmen anzusiedeln, braucht es passende Flächen. Mit einer abgestimmten Profilierung und Entwicklung bedeutsamer Areale, so der Gedanke des Modellvorhabens «Potenzialorientierte Standortentwicklung im Oberthurgau», gewinnt die Region insgesamt an Attraktivität und Anziehungskraft. Auf Basis einer Branchen- und Standortuntersuchung wurden

geeignete Areale identifiziert und anhand von Eignungskriterien bewertet. Anschliessend wurden die Verfügbarkeit von Parzellen abgeklärt und die Entwicklungsmöglichkeiten und Planungsabsichten mit den jeweiligen Standortgemeinden besprochen. Die Standortprofile können nun in vielfältiger Weise weiter genutzt werden: als Grundlage für regionale und kantonale Planungsprozesse, als Input für den Aufbau eines Arbeitszonenmanagements und nicht zuletzt natürlich für Planungsaktivitäten der Gemeinden sowie konkrete Entwicklungsvorhaben.

TOURISTISCHE PRODUKTE MIT REGIONALER BEDEUTUNG

Das Modellvorhaben «Wertschöpfung durch Geotourismus im Mattertal» hat sechs touristische Produkte in drei Themenfeldern entwickelt: Themenhütten, Forum, Gletscherwochen, Dorfrundgänge, Suonen und Alpwirtschaft. Die Produkte sind gut gestartet. Ihre Etablierung am Markt erfordert indessen Zeit und kontinuierliche Bewerbung. Auch müssen sie in eine touristische Wertschöpfungskette integriert sein, um eine kritische Masse an Gästen zu erreichen. Die Produkte bilden einen sicht- und erkennbaren Mehrwert, der die Akzeptanz des Projektes stärkt. Dennoch fällt es nicht immer leicht, die regionale Brille aufzusetzen: In einzelnen Gemeinden sind auch kritische Stimmen zu hören, die einen zu geringen Nutzen für die eigene Gemeinde beklagen.

NUTZUNGSDIEEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT HOCHSCHULE KONKRETISIERT

Im Modellvorhaben «Gewerbezone als Entwicklungsmotor in der Val Schons» wurden vertiefte Überlegungen zum Standort «Nislas» in der Gemeinde Zillis angestellt, einem von drei Standorten der regionalen Gewerbezone «Val Schons». Sie zielten darauf ab, den Ort zu einem Schaufenster bzw. Eingangstor in die Val Schons zu entwickeln. Die natürlichen Ressourcen als zentrale Lebens- und Wirtschaftsgrundlage sollen so sichtbar gemacht werden. Ein Nutzungskonzept diente als Grundlage für einen breit angelegten Diskussions- und Denkprozess. Eine Ausstellung mit 19 Projekten von Architekturstudierenden der HTW Chur zeigte unterschiedliche Möglichkeiten für eine bauliche Entwicklung auf und regte die Diskussion weiter an. Die Strategie- und Geschäftsentwicklung wird in einem NRP-Projekt (> Neue Regionalpolitik) weitergeführt (> Weiterführung: Über das Ende hinausdenken, S. 28).

DREI KONKRETE ANGEBOTE FÜR BEVÖLKERUNG, GEWERBETREIBENDE UND TOURISTEN

Mit drei konkreten Massnahmen zielte das Modellvorhaben «Entwicklung zwischen Bergregionen und Zentren im Mittelwallis» darauf ab, Impulse zur wirtschaftlichen

Entwicklung der Region auszulösen. Eine «Treuekarte» sollte ursprünglich Zweitwohnungsbesitzende zu lokaler Konsumation motivieren und damit das lokale Gewerbe stärken. Im Zuge der konkreten Ausarbeitung in der Gemeinde Anniviers soll sie nun für die gesamte Bevölkerung erhältlich sein. Für die Umsetzung werden heute weitere Gemeinden gesucht, um die Investitionskosten decken zu können. Das Teilprojekt «mobilski» will das hohe Verkehrsaufkommen im Wintertourismus positiv nutzen. Eine App soll es dem Nutzer ermöglichen, über eine Geolokalisation Informationen zu Angeboten in seiner Umgebung und entlang seiner Route zu erhalten. Das Ziel: Durchreisende Tagestouristen werden auf attraktive lokale Angebote aufmerksam, verweilen länger in der Region und erhöhen die Wertschöpfung. Mit dem Projekt «e-commerce» sollen digitale Absatzmärkte besser genutzt werden. Eine Bachelorarbeit hat konkrete Möglichkeiten auch für kleine Unternehmen aufgezeigt, etwa durch eine bessere Nutzung von Google Maps oder eine stärkere Präsenz beispielsweise über eine regionale Facebook-Seite. Im Rahmen von drei Ateliers, gemeinsam durchgeführt mit dem Walliser Handelsverband, wurden Gewerbetreibende des Val d'Hérens über mögliche Massnahmen informiert und bei der Umsetzung unterstützt.



Gewerbe im Mittelwallis: «Chez Mamie» in Sion

WAS PROJEKTRÄGER BEACHTEN SOLLTEN

WIRTSCHAFTLICHEN MEHRWERT KOMMUNIZIEREN

Erfolg gibt recht! Neben einer langfristigen Stärkung des Standortes sind auch rasche wirtschaftliche Effekte wichtig, die es aktiv zu kommunizieren gilt – denn konkrete Ergebnisse bestärken die engagierten Akteure, halten Kritiker in Schach und geben einem Projekt zusätzlichen Schub. Kleine konkrete Resultate stärken den regionalen Gedanken.

AKTIVITÄTEN VOM MARKT HER DENKEN

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, aber dennoch bedeutsam: Gerade in der Wirtschaftsförderung sind die Aktivitäten und Produkte vom Markt bzw. den Bedürfnissen der Zielgruppen her zu denken und zu entwickeln. Mit einer Projektorganisation, welche unterschiedliche Akteure und Fachwissen miteinbezieht, kann diese Perspektive ins Projekt eingebracht werden.

BESTEHENDE AKTIVITÄTEN ZUR WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ERGÄNZEN

Funktionale Räume haben keine definierten Aufgaben. Mit ihren Aktivitäten müssen sie deshalb eine Lücke finden und die bestehenden Angebote der Kantone, der Gemeinden sowie von Dritten zur Förderung der Wirtschaft sinnvoll ergänzen.

FÜR ALLE ETWAS ANBIETEN

Allem funktionalräumlichen Denken zum Trotz ist es für die politischen Akteure wichtig, für ihre eigene Gemeinde einen Mehrwert zu erkennen. Bis eine Region so weit ist, dass eine Aktivität als regionales Projekt wahrgenommen wird – gerade wenn es um die Finanzierung geht –, braucht es Zeit und einen intensiven Dialog. Dabei kann ein verstärkter Einbezug der Wirtschaft hilfreich sein, da diese ihr Denken und Handeln häufig weniger stark an Gemeindegrenzen festmacht.

WIRTSCHAFTLICHE TRAGFÄHIGKEIT REALISTISCH EINSCHÄTZEN

Die Versuchung ist gross, zur besseren Mobilisierung hohe Erwartungen zu wecken. Aber: Die (finanziellen) Bäume wachsen in funktionalen Räumen in den seltensten Fällen in den Himmel. Nur was wirtschaftlich funktioniert bzw. finanzierbar ist, wird langfristig tragfähig sein. Dazu gehört auch eine Trägerschaft, die über das einzelne Projekt hinauswirken kann.

4 | PROJEKTE ZUR WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG INITIIEREN UND UMSETZEN

4.1 | PROJEKTE IN FUNKTIONALEN RÄUMEN – EINFACH UND KOMPLEX ZUGLEICH

Am Anfang einer verstärkten Zusammenarbeit in funktionalen Räumen steht meist ein Projekt. In zeitlich und thematisch begrenztem Rahmen können so Formen und Inhalte der Zusammenarbeit erarbeitet werden. Auch wenn ein solches Projekt etablierten Abläufen folgt, birgt die Wirtschaftsförderung in einem funktionalen Raum in jedem Projektschritt besondere Herausforderungen.

Projekte zur Regional- und Wirtschaftsförderung sind einfach und komplex zugleich. Einfach deshalb, weil die Projekte, weitgehend unabhängig vom Thema, vergleichbaren Abläufen und Mustern folgen. Die Herausforderungen sind aus langjährigen Erfahrungen und einer Vielzahl von Projekten bekannt. Die Komplexität ergibt sich aus dem Zusammenspiel von zahlreichen Akteuren mit ihren jeweiligen Ausgangslagen, den inhaltlichen Verflechtungen und vielfältigen Wechselwirkungen und Interessen sowie aus einer Vielzahl von Vorgaben und Rahmenbedingungen, die es zu berücksichtigen gilt.

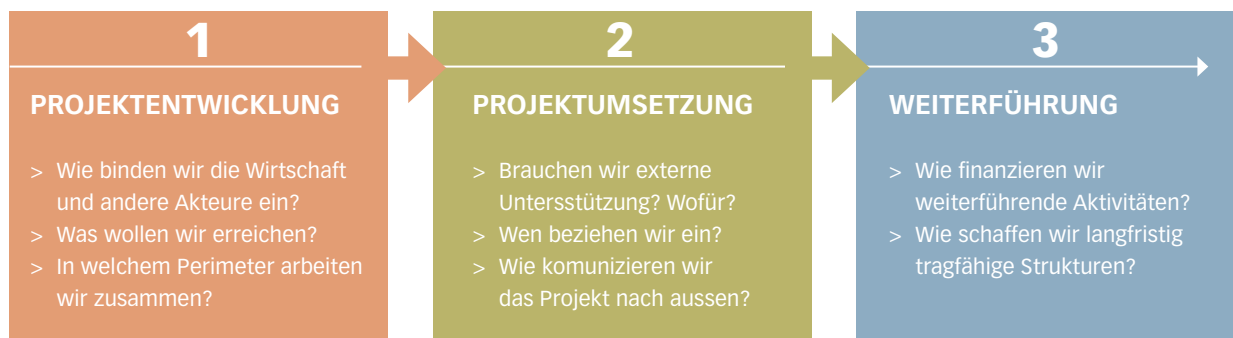
GENERELLE HINWEISE MIT BEISPIELEN ILLUSTRIERT

Ein Projekt umfasst grundsätzlich drei Schritte, von der Projektentwicklung über die Umsetzung bis zur Weiterführung. Im Folgenden werden für jeden der drei Schritte ausgewählte Erkenntnisse und Hinweise mit Blick auf die

Besonderheiten der Wirtschaftsförderung in funktionalen Räumen beschrieben. Beispiele aus den Modellvorhaben illustrieren, welche Überlegungen andernorts angestellt, welche Massnahmen getroffen wurden und nicht zuletzt natürlich, ob und wie sie gewirkt haben. Weitere und umfassendere Hilfestellungen sind an anderen Stellen zu finden, etwa im Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung (> Weiterführende Informationen, S. 34).

LERNPROZESS ALS TEIL DES PROJEKTES

Letztlich muss aber jede Trägerschaft individuelle Antworten auf die zentralen Fragen ihres Projektes finden. Eines ist dabei garantiert: Das Projekt wird nicht so verlaufen wie ursprünglich geplant – auch dies eine Erfahrung, die jedes Modellvorhaben gemacht hat. Der Lernprozess ist Teil des Projektes. Er führt dazu, dass die Verantwortlichen auf veränderte Bedingungen reagieren und bessere Lösungen finden.



A5 Darstellung «Aktivitäten»



Strategieforum Mattertal

4.2 | PROJEKTENTWICKLUNG: VIELE KÖCHE BEREICHERN DEN BREI

Gerade für die Wirtschaftsförderung in funktionalen Räumen ist es entscheidend, in der Phase der Projektentwicklung die relevanten Akteure – darunter namentlich die Wirtschaft – in geeigneter Form einzubeziehen. Können nicht alle gleich ins Boot geholt werden, muss das aber nicht zwingend das Ende des Projektes bedeuten.

DAS PROJEKT ZUM PROJEKT ALLER MACHEN

Die Initiative für ein Projekt geht in den allermeisten Fällen von wenigen Personen aus. Engagierte «Zugpferde» sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Die für den Projekterfolg massgeblichen Akteure aus Politik und Wirtschaft müssen bereits in die Ausarbeitung des Projektes eingebunden werden. Nur wenn sie ihre Interessen und Anliegen frühzeitig einbringen können, wird das Projekt auch zu ihrem Projekt, das sie mit ihrem Engagement mittragen. Es lohnt sich, Kraft und Zeit in die Mobilisierung dieser zentralen Akteure zu investieren. Die Ansprache von Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft erfordert diesbezüglich besondere Anstrengungen.

Im Modellvorhaben **«Wertschöpfung durch Geotourismus im Mattertal»** legten drei Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern der Trägergemeinden und weiteren interessierten Personen eine tragfähige gemeinsame Basis. Darin erfolgte die Definition der Geotourismusregion von der Identifizierung der natur- und kulturräumlichen Potenziale bis zur Strategie mit den daraus abgeleiteten Produkten und Dienstleistungen.

In der **Val Schons** wurde zu Beginn des Modellvorhabens ein Wirkungsmodell erarbeitet. Es sollte ein gemeinsames Verständnis der angestrebten Wirkungen schaffen. Dies gelang nur bedingt, das Modell blieb ein Instrument der Projektleitung. «Um das Denken in Wirkungszusammenhängen auch bei den Beteiligten zu verankern, wäre es sinnvoll gewesen, das Wirkungsmodell gemeinsam mit allen Beteiligten zu erarbeiten», lautet das Fazit der Projektverantwortlichen.

KONKRETE AKTIVITÄTEN UND DEREN

WIRTSCHAFTLICHE WIRKUNG INS ZENTRUM STELLEN

Der Mechanismus ist einfach: Wer sich von einem Projekt einen konkreten Nutzen verspricht, wird sich auch beteiligen. In der Ausformulierung des Projektes sollte deshalb die angestrebte wirtschaftliche Wirkung bereits möglichst präzise genannt werden. Erreicht werden kann dies, indem von Beginn an auf konkrete Aktivitäten, Massnahmen oder Produkte hingearbeitet wird (> Aktivitäten: Konkreten Nutzen generieren, S. 17). Sie machen den Nutzen greifbar. Neben dem individuellen Nutzen für einzelne Gemeinden oder Unternehmen muss auch der Mehrwert der Zusammenarbeit kenntlich gemacht werden, der aus der Komplexität der Beteiligten resultiert.

Wie ist das Tagungsgeschäft im **Metropolitanraum Zürich** zu positionieren, damit es sich stärker an den wichtigsten Branchenschwerpunkten des Metropolitanraumes orientieren und damit zu dessen wirtschaftlichem Erfolg beitragen kann? Zwei Elemente waren wichtig zur Beantwortung dieser Frage: eine fundierte Analyse (> Externe Analyse liefert Argumentarium für Zusammenarbeit unter Konkurrenten S. 12) sowie der umfassende Einbezug der Sichtweise und der Bedürfnisse der Anbieter. Die Herausforderung bestand darin, konkurrierende Mitbewerber aus der Tagungswirtschaft gemeinsam hinter einem Projekt zu versammeln. Dies konnte erreicht werden, indem der Fokus darauf ausgerichtet wurde, die Anbieter besser miteinander zu vernetzen und eine komplementäre Positionierung zu erreichen. Es wurde bewusst darauf abgezielt, die gesamte Wertschöpfung im Raum zu erhöhen, wovon wiederum alle Mitbewerber profitieren. Ausdrück fand diese Grundhaltung im Begriff der «Coopetition», eine bewusste Verknüpfung von Konkurrenz und Kooperation. Diese Absichtserklärung ist jedoch nur ein erster Schritt. Die angestrebte Kultur der Zusammenarbeit wird sich im gelebten Alltag erst bewähren und etablieren müssen.

KEINE FÖRDERUNG DER WIRTSCHAFT OHNE DEREN EINBEZUG

Regionalentwicklungsprojekte mit einem wirtschaftlichen Fokus erfordern zwingend den Einbezug einer wirtschaftlichen Sicht- und Denkweise. So naheliegend diese Feststellung auch ist, zeigen sich in der Umsetzung doch verschiedenen Herausforderungen. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass es «die Wirtschaft» gar nicht gibt. Die Interessenlage der Unternehmen kann stark divergieren. Grosse, allenfalls exportorientierte und kleine, auf die Region ausgerichtete Betriebe finden nicht zwingend einen gemeinsamen Nenner. Hilfreich ist die Fokussierung auf ein bestimmtes Wirtschaftssegment.

Ein Einbezug der Wirtschaft ist zu unterschiedlichen Zeitpunkten und auf verschiedene Weise möglich. Zum einen sollten wirtschaftliche Perspektiven, die durchaus von den politischen Perspektiven der Gemeinden abweichen, bereits in die Projektausarbeitung einfließen. Im Modellvorhaben «Gewerbezone als Entwicklungsmotor in der Val Schons» wurden beispielsweise bereits vor Projektbeginn Gespräche mit Unternehmen geführt, um deren Einschätzungen und Erfahrungen ins Projektdesign aufzunehmen.

Verschiedene Modellvorhaben haben Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen auch in die Projektstruktur eingebunden, vornehmlich über Begleit- oder Arbeitsgruppen. Dabei hat es sich bewährt, die Rollen sowie die gegenseitigen Erwartungen frühzeitig zu klären und damit auch die Verbindlichkeit der Beteiligung zu erhöhen. Die Absorbierung durch das Alltagsgeschäft und der Wunsch nach konkreten Aktivitäten machen es für Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter oftmals schwierig, ihr Engagement über eine längere Projektdauer aufrechterhalten zu können. Für Akteure aus der Wirtschaft bedeutet die Reflexion über ihre Rolle und ihre Beiträge für eine regionale Wirtschaftsentwicklung vielfach Neuland.

Auch der Einbezug von Unternehmen in die konkrete Projektarbeit setzt ein hohes Mass an Überzeugungsarbeit voraus. Bedeutsam ist dabei, dass den Unternehmen Ansprechpartner mit einem guten Wirtschaftsverständnis und einer Verankerung in der Unternehmenswelt zur Verfügung stehen. Gerade schwierige wirtschaftliche Situationen können trotzdem zu einer geringen oder fehlenden Kooperationsbereitschaft führen. So hat es sich im Mattertal als Herausforderung erwiesen, Akteure zu überzeugen, aktiv bei der Produktentwicklung und anschliessenden Leistungserstellung mitzumachen.

Im Modellvorhaben «**Bessere Nutzung von Zweitwohnungen im Bellinzonese e Valli**» bestand die Absicht, parallel zur Aktivierung des Zweitwohnungspotenzials auch die Zusammenarbeit mit der Beherbergungswirtschaft zu verbessern und damit die touristische Beherbergungsinfrastruktur insgesamt zu stärken. Dazu wurden zwei Workshops durchgeführt. Mangels Interesse und Kapazitäten der Gastronomie- und Hotelleriebetriebe wurde dieser Teil des Projektes jedoch nicht weiterverfolgt.

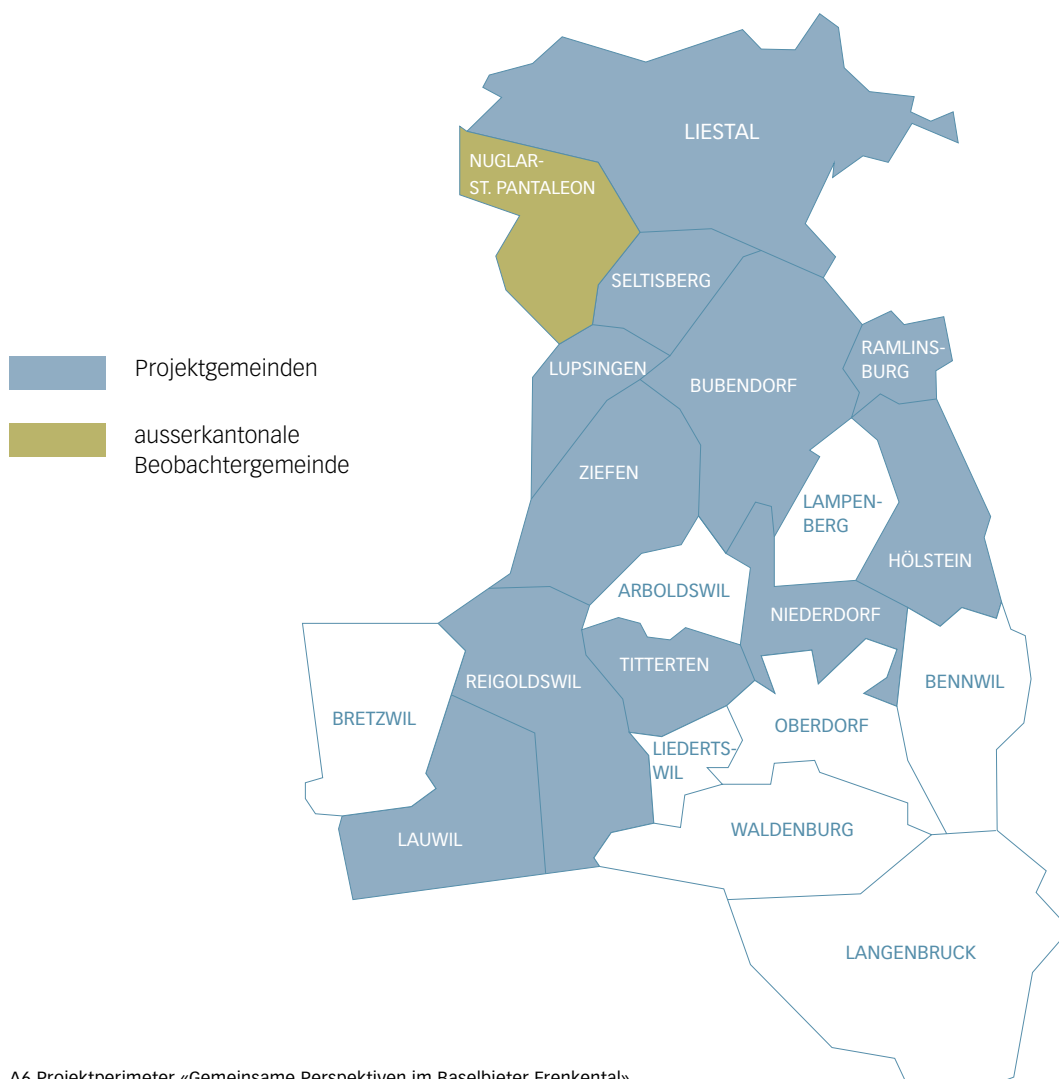
EIN FUNKTIONALER RAUM MUSS NICHT IMMER FUNKTIONAL SEIN

In jedem Projekt ist der Perimeter für die Zusammenarbeit zu klären. Im Idealfall wird der Raum über die relevante Funktion abgegrenzt. Dies bedeutet, dass die von einer spezifischen Fragestellung betroffenen Räume bzw. Gemeinden zusammenarbeiten. Man gelangt vom «Thema zum Raum». Eine geeignete Abgrenzung kann dabei nach unterschiedlichen Logiken erfolgen: über gemeinsame

Infrastrukturen, wirtschaftliche Wertschöpfungsketten oder morphologische Abgrenzungen, beispielsweise Talschaften. Die Modellvorhaben zeigen, dass funktionale Zusammenhänge auf sehr unterschiedlichen Massstabsebenen wirken können, vom Mattertal mit einer Handvoll Gemeinden bis zum Metropolitanraum Zürich, der sich über acht Kantone erstreckt.

Wie die Beispiele der Modellvorhaben illustrieren, kann die Bestimmung des Perimeters auch pragmatischer verlaufen. Im Metropolitanraum Zürich, in der Regionalplanungsgruppe Oberthurgau oder in der Ente Regionale per lo Sviluppo Bellinzonese e Valli (ERS-BV) gelangte man über den «Raum zum Thema». Auch in der Val Schons war der Projektperimeter über die bereits an der gemeinsamen Gewerbezone institutionell beteiligten Gemeinden klar bestimmt. In bestehenden Kooperationen fällt es grundsätzlich leichter, Projekte zu entwickeln. Im Idealfall decken diese Strukturen bereits eine Vielzahl funktionaler Zusammenhänge ab.

Wie aufwändig und schwierig die erstmalige Kooperation in einem funktionalen Raum sein kann, illustriert das Modellvorhaben **«Gemeinsame Perspektiven im Baselbieter Frenkental»**. Ausgehend von der Initiative einiger Gemeinderäte in der Region signalisierten verschiedene Seiten Interesse. In der Folge wurden alle Gemeinden zur Beteiligung eingeladen. Trotz Überzeugungsarbeit beteiligten sich jedoch nicht alle Gemeinden am Projekt. Auch im Projektverlauf blieb die Zusammensetzung dynamisch. Einerseits konnten weitere Gemeinden für die Mitarbeit gewonnen werden. Andererseits stiegen zwei Gemeinden aus dem Projekt aus, da der Souverän entsprechende Finanzmittel nicht bewilligte. Der resultierende «Flickenteppich» wurde akzeptiert und hat die Projektbearbeitung nicht beeinträchtigt. Man ist mit einer Koalition der «Willigen» gestartet, hat aber immer die Offenheit signalisiert, zu einem späteren Zeitpunkt weitere Akteure aufzunehmen.





Zukunftskonferenz Frenkental

4.3 | PROJEKTUMSETZUNG: MIT LANGEM ATEM UNTERWEGS

Um ein Projekt über längere Zeit erfolgreich am Laufen zu halten, braucht es Ressourcen und Leidenschaft. Externe Unterstützung kann sinnvoll sein, sie ersetzt aber in keinem Fall eine starke interne Projektleitung. Gerade wenn es um den Einbezug der regionalen Stakeholder und die Kommunikation des Projektes geht, sind Authentizität und Überzeugungskraft gefragt.

EXTERNER KNOW-HOW IST NÜTZLICH, INTERNE VERANKERUNG UNERLÄSSLICH

Die Abwicklung eines Regionalentwicklungsprojektes ist anspruchsvoll und aufwändig. Sie erfordert fachliches Wissen, Prozess- und Moderationserfahrung und ein Projektmanagement, das den Betrieb «am Laufen» hält. Gerade in funktionalen Räumen sind diese Kompetenzen kaum je umfassend vorhanden. Die vorhandenen personellen Ressourcen, sofern überhaupt vorhanden, reichen für zusätzliche Aufgaben oftmals nicht aus.

Alle Modellvorhaben haben in der einen oder anderen Form mit externen Partnern zusammengearbeitet, seien es weitere Organisationen, Forschungsinstitutionen oder private Büros. Externe Partner können unterschiedliche Aspekte einbringen: fachliche Expertise und Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten, ergänzende Perspektiven und kritische Impulse, Netzwerke und Kontakte, Moderationserfahrung oder Erfahrungen und Ressourcen in der Projektführung. Manchmal braucht es innerhalb des regionalen Interessengeflechts auch primär eine neutrale Aussen-sicht. Zusätzlich kann der Einbezug von wirtschaftsnaher

Expertise helfen, das Projekt stärker auf die Bedürfnisse von Unternehmen auszurichten.

Gerade für die Aufarbeitung von Grundlagen und Analysen wurden häufig externe Partner beigezogen (> Analyse: Ausgangslage erkennen und handlungsorientiert zuspitzen, S. 11). Bewährt hat sich ein enges Zusammenspiel von externer Fach- und Prozessunterstützung mit einer internen Projektleitung, wie es in den meisten Modellvorhaben praktiziert wurde. Eine starke interne Verankerung ist für die Akzeptanz des Projektes in der Region von entscheidender Bedeutung. Mit der Arbeit im Projekt und zunehmender Erfahrung kann eine «interne Schaltstelle» ihre Bedeutung hervorheben und an Ansehen und Akzeptanz gewinnen. Sie legitimiert damit ihre Rolle im Hinblick auf eine mögliche Weiterführung (> Weiterführung: Über das Ende hinausdenken, S. 28). Das Wissen muss letztlich in den Köpfen der regionalen Akteure verankert sein. Werden zu viele Aufgaben abgegeben, besteht die Gefahr, dass die Erkenntnisse nur konsumiert werden – und dann, so die Erfahrung, bleiben sie auf dem Papier.

Im Modellvorhaben **«Entwicklung zwischen Bergregionen und Zentren im Mittelwallis»** wurden in den drei durchgeführten Themenkonferenzen externe Fachinputs von verschiedenen Experten der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO Valais-Wallis) eingebracht. Die fachlichen Inputs wurden diskutiert, an den Bedürfnissen der regionalen Akteure gespiegelt und als Anregung für gemeinsame Projekte genutzt. Das Modellvorhaben fungierte damit als Plattform und als Bindeglied zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und praktischer Anwendung. Teilprojekte konnten bedürfnisorientiert entwickelt werden. Eine Bachelorarbeit zum Thema «e-commerce» bildete gar den Ausgangspunkt für ein Teilprojekt, in dem am Beispiel des Val d'Hérens konkrete Möglichkeiten auch für kleinere Unternehmen geprüft wurden. Gleichzeitig entstand dadurch auch ein vertieftes Verständnis für die regionalen Zusammenhänge.

Im Modellvorhaben **«Bessere Nutzung von Zweitwohnungen im Bellinzone e Valli»** waren neben dem Regionalmanagement externe Akteure direkt ins Projektteam involviert. Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB war Mitinitiatorin und treibende Kraft, hat das Gesamtprojekt intensiv begleitet und die Befragung der Zweitwohnungsbesitzenden federführend bearbeitet. Durch ihre Beteiligung konnten umfassende und langjährige Erfahrungen aus der Regionalentwicklung ins Projekt eingebracht werden. Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH hat die Arbeit mit ihrer fachlichen Expertise unterstützt, insbesondere was die finanziellen Aspekte der Beherbergungswirtschaft betraf.

Im Modellvorhaben **«Gemeinsame Perspektiven im Baselbieter Frenkental»** wurde mittels einer regionalen Testplanung eine breite Palette von Ideen und Ansätzen zur Regionalentwicklung generiert. Das Wissen von drei externen Planungsteams und die Beiträge eines Expertengremiums flossen zusammen mit den Einschätzungen der Akteure vor Ort ein. Dieses konsolidierte Wissen wiederum diente als Input für einen breiten Beteiligungsprozess in der Region.



Salon Oberthurgau

DAS FEUER NACH AUSSEN TRAGEN

Ein wirkungsvolles Projekt benötigt den Support und die Einbindung der massgeblichen politischen Akteure. Die Projektsteuerung muss verbindliche Entscheide treffen können. Dieser Tatsache wurde in allen Modellvorhaben über den Einbezug von Gemeindevertreterinnen und -vertretern in Steuerungs- oder Leitungsgremien Rechnung getragen.

Als deutlich grössere Herausforderung erwies es sich hingegen, die Entscheide aus den Projektgremien in die einzelnen Gemeinden zu tragen. In regionalen Projekten engagieren sich häufig «Enthusiasten», die bereits von der Bedeutung der regionalen Zusammenarbeit überzeugt sind. Sie investieren viel Zeit und Herzblut und durchlaufen innerhalb des Projektes einen intensiven Austausch- und Erkenntnisprozess. In ihren jeweiligen Gemeindebehörden sind sie aber bisweilen mit skeptischen Einschätzungen und einer auf die kommunalen Interessen fokussierten Sichtweise konfrontiert. Dies birgt Konflikt- und Frustrationspotenzial. Der Aufwand und Einsatz, den solche Vertreterinnen und Vertreter neben dem Alltagsgeschäft leisten, um das regionale Feuer nach aussen zu tragen, ist hoch und kann kräftezehrend sein. Ein weiteres Risiko: Hängt ein Projekt zu stark an einzelnen Akteuren, geht bei einem personellen Wechsel viel Wissen verloren.

DIE RICHTIGEN PERSONEN ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT AUF DIE RICHTIGE WEISE EINBEZIEHEN

Der Einbezug unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen oder Wirtschaftsunternehmen in den Prozess ist so projektspezifisch, dass kein gezielterer Ratschlag möglich ist. Was sich jedoch sagen lässt: Dem Einbezug der regionalen Akteure kann nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Motive sind dabei so unterschiedlich wie die Beteiligungsformen. Die Beteiligung ermöglicht den Einbezug von Wissen, ein gemeinsames Lernen oder die Sensibilisierung für ein Thema und regionale Zusammenhänge. Nicht zuletzt dient sie auch der Information und der Akzeptanz des Projektes. Ein frühzeitiges Durchdenken des Gesamtprozesses ist Pflicht, denn mit der Ansprache und dem Einbezug einzelner Gruppen werden auch Erwartungen geweckt, die im Laufe des Projektes zu erfüllen sind. In den Modellvorhaben hat es sich bewährt, möglichst konkrete Inhalte zur Diskussion zu stellen.

Das Geotourismusforum ist eines der im Modellvorhaben **«Wertschöpfung durch Geotourismus im Mattertal»** erarbeiteten Produkte. Die bislang zwei themenbezogenen Veranstaltungen zu den Themen «Wie alte Stadel zu neuem Leben erweckt werden» und «Das Sägeblatt erobert die Welt – 70 Jahre SCINTILLA AG» sind auf grosse Resonanz gestossen. Auch wenn die Foren nicht direkt zur touristischen



Themenkonferenz Mittelwallis

Wertschöpfung beitragen, zeigen sie dennoch einen vielfältigen Nutzen. Thema und Projekt sind in den Medien präsent, touristische Leistungsträger und Gemeinden werden für regionale Ansätze sensibilisiert und die Bevölkerung kommt gemeindeübergreifend miteinander ins Gespräch. Der regionale Gedanke wird erlebbar. Die Herausforderung besteht darin, auch in Zukunft immer wieder geeignete Themen zu finden.

Das Modellvorhaben **«Gewerbezone als Entwicklungsmotor in der Val Schons»** verfolgte das Ziel, mit einem Workshop zum Thema «Dableiben und mitreden. Meine Zukunft im Schams» explizit junge Erwachsene in der Region anzusprechen. Die Mobilisierung erwies sich als schwierig. Auch ist die jüngere Generation keineswegs eine homogene Gruppe und in ihren Grundhaltungen ähnlich heterogen wie die Gesamtbevölkerung. Die Diskussion ergab zwar spannende Einblicke. Die Absicht, über den Workshop jüngere Personen besser anzusprechen und in der Folge ins Projekt einzubinden, konnte hingegen nicht erreicht werden.

«Jammern bringt uns auch nicht weiter», lautete die Überschrift der Basler Zeitung zur Zukunftskonferenz im Modellvorhaben **«Gemeinsame Perspektiven im Baselbieter Frenkental»**. Dort wurden die Ergebnisse aus der Testplanung vorgestellt und mit den Vorstellungen von Bevölkerung und Entscheidungsträgern abgeglichen. In einer weiteren Ergebniskonferenz wurden die Inhalte mit konkreten Umsetzungsideen ergänzt und die weiteren Schritte besprochen. Das Ergebnis: Es wurde vereinbart, eine Charta auszuarbeiten, die von den beteiligten Gemeinden unterzeichnet und als Basis für die weitere Zusammenarbeit dienen soll.

«Ein Raum, viele Ideen, ein Ziel: Vorwärts kommen!» Unter diesem Titel wurde im Modellvorhaben **«Potenzialorientierte Standortentwicklung im Oberthurgau»** ein «Salon Oberthurgau» durchgeführt. Rund 80 Interessierte aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung diskutierten über vom Projektteam ausgearbeitete Zielbilder, brachten neue Ideen ein und formulierten Lösungsvorschläge. Dank der grossen Beteiligung konnte das Projekt einem breiteren Kreis bekannt gemacht werden. Der Salon wurde so terminiert, dass bereits erste Ergebnisse vorlagen, aber auch noch Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden waren. In das positive Fazit der Veranstaltung mischten sich aber auch kritische Töne. Die Verantwortlichen konstatierten bei verschiedenen Akteuren ein Verharren in der Komfortzone: «Unserer Gemeinde geht es gut, warum sollen wir etwas ändern?»

TUE GUTES UND SPRICH DARÜBER – AM BESTEN SELBST

Die Kommunikation des Projektes ist von zentraler Bedeutung, und zwar in zwei Richtungen: nach aussen zur Erzeugung von Aufmerksamkeit, nach innen zur Stärkung, in funktionalen Räumen vielfach erst zur Schaffung, einer regionalen Identität. Entsprechend ist die Kommunikation frühzeitig zu planen und auch mit Ressourcen zu versehen.

Kontakte zu und der Einbezug von regionalen Medien wurden in allen Modellvorhaben gepflegt. Attraktiv ist ein Auftritt dann, wenn nicht nur Absichtserklärungen, sondern greifbare Ergebnisse vorliegen. Zur Kommunikationsarbeit gehört auch eine attraktive Aufbereitung der Projektergebnisse. Wenig genutzt wurden hingegen spezifische Kanäle von Wirtschaftsorganisationen und -verbänden. Gerade sie würden sich für eine spezifische Ansprache und Information von Unternehmen jedoch besonders eignen.

Medienarbeit und Kommunikation kann und soll den direkten Kontakt zu wichtigen Stakeholdern ergänzen, kann ihn jedoch keinesfalls ersetzen. Eine Präsenz im Netz gehört zum Grundangebot. Einzelne Projekte haben zudem auch soziale Medien genutzt. Die direkte Resonanz fiel aber (noch) gering aus.

In einigen Modellvorhaben wurden auch externe Kommunikationsbüros beigezogen. Die Erfahrungen werden mehrheitlich kritisch beurteilt. Die Kommunikation mit ihren Feinheiten und Zwischentönen muss aus dem Projekt selbst kommen. Eine persönliche Kommunikation, die auch kritische Elemente aufgreift, ist authentischer als eine marketingorientierte «Hochglanzfassade». Positiv wirkte sich hingegen aus, wenn in bestehenden Organisationen auf Kompetenzen und Ressourcen in der Kommunikation und Medienarbeit zurückgegriffen werden konnte.

4.4 | WEITERFÜHRUNG: ÜBER DAS ENDE HINAUSDENKEN

Ist ein Projekt zu Ende, beginnt die Arbeit häufig erst. Damit sich die Zusammenarbeit im funktionalen Raum längerfristig etablieren kann und die inhaltliche Arbeit Früchte trägt, ist es wichtig, sich bereits frühzeitig Gedanken über eine mögliche Finanzierung sowie geeignete Strukturen über das Projektende hinaus zu machen.



Unterzeichnung der Charta für die Region Liestal Frenkentaler Plus

DIE WEITERBEARBEITUNG FINANZIEREN

Die Modellvorhaben haben in den Regionen einen Prozess und eine Dynamik in Gang gesetzt. Nach dem Ende der Projektlaufzeit ist jedoch kaum ein Modellvorhaben an einem definitiven Ziel angelangt. Verschiedene Aktivitäten sollen weitergeführt werden oder touristische Produkte sind noch nicht selbsttragend am Markt etabliert.

Die Abschlussphase eines Projektes wie der Modellvorhaben ist demnach eine wichtige Übergangsphase. Sind die weiteren inhaltlichen Aufgaben in vielen Fällen geklärt, stellt die Suche nach einer weiteren Finanzierung eine Herausforderung dar. «Selbsttragend» sind die Projekte nur in wenigen Fällen. Es besteht die Gefahr, dass fehlende Anschlusslösungen auch die bisher erreichten Erfolge gefährden und damit Hoffnungen und Erwartungen enttäuscht werden.

In den beiden Modellvorhaben **«Wertschöpfung durch Geotourismus im Mattertal»** und **«Gewerbezone als Entwicklungsmotor in der Val Schons»** wird beabsichtigt, mit einem Projekt der NRP die Arbeiten weiterzuführen und ausgewählte Themen weiterzuentwickeln.

Im Modellvorhaben **«Potenzialorientierte Standortentwicklung im Oberthurgau»** stehen eine breite politische Diskussion der Ergebnisse bei allen Gemeinden und ein Entscheid zum weiteren Vorgehen noch aus. Weiterführende Arbeiten sind noch offen. Die erarbeiteten Grundlagen können jedoch für Planungsprozesse auf kommunaler, regionaler und kantonaler Stufe genutzt werden.

Auch im Modellvorhaben **«Positionierung des Metropolitanraumes Zürich im Geschäftstourismus»** steht ein Entscheid der Gremien der Metropolitankonferenz zum erarbeiteten Lösungsmodell aus. Noch offen ist dabei neben der Organisation insbesondere die Finanzierung – und eine Frage, die in der Wirtschaftsförderung häufig im Raum steht: Wie stark beteiligen sich öffentliche Hand und/oder die Privatwirtschaft an gemeinsamen Aktivitäten?

Die im Modellvorhaben **«Bessere Nutzung von Zweitwohnungen im Bellinzonese e Valli»** erarbeiteten Unterlagen für Zweitwohnungsbesitzende werden weiterhin zur Verfügung gestellt. Die Thematik wird in der Region ebenfalls weiterverfolgt. Aktuell läuft ein Projekt im Rahmen des Programmes Innotour. Mit dem Fokus auf einer verstärkten Kooperation in der Beherbergungswirtschaft ergänzt es die Erkenntnisse und Resultate des Modellvorhabens.

HANDLUNGSFÄHIGE STRUKTUREN SCHAFFEN

Die Modellvorhaben haben in ihren Regionen wesentlich dazu beigetragen, Akteure in funktionalen Räumen zusammenzubringen. Wie nur schon die Modellvorhaben gezeigt haben, ist die überkommunale Zusammenarbeit in funktionalen Räumen sehr vielfältig organisiert. Ihre Handlungsfähigkeit ist jedoch in den meisten Fällen limitiert. Die Räume sind, wenn überhaupt, institutionell nur lose gefasst. Die Folge: oftmals ein eingeschränktes Aufgabengebiet, unklare Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie eingeschränkte Finanzmittel und geringe personelle Ressourcen.

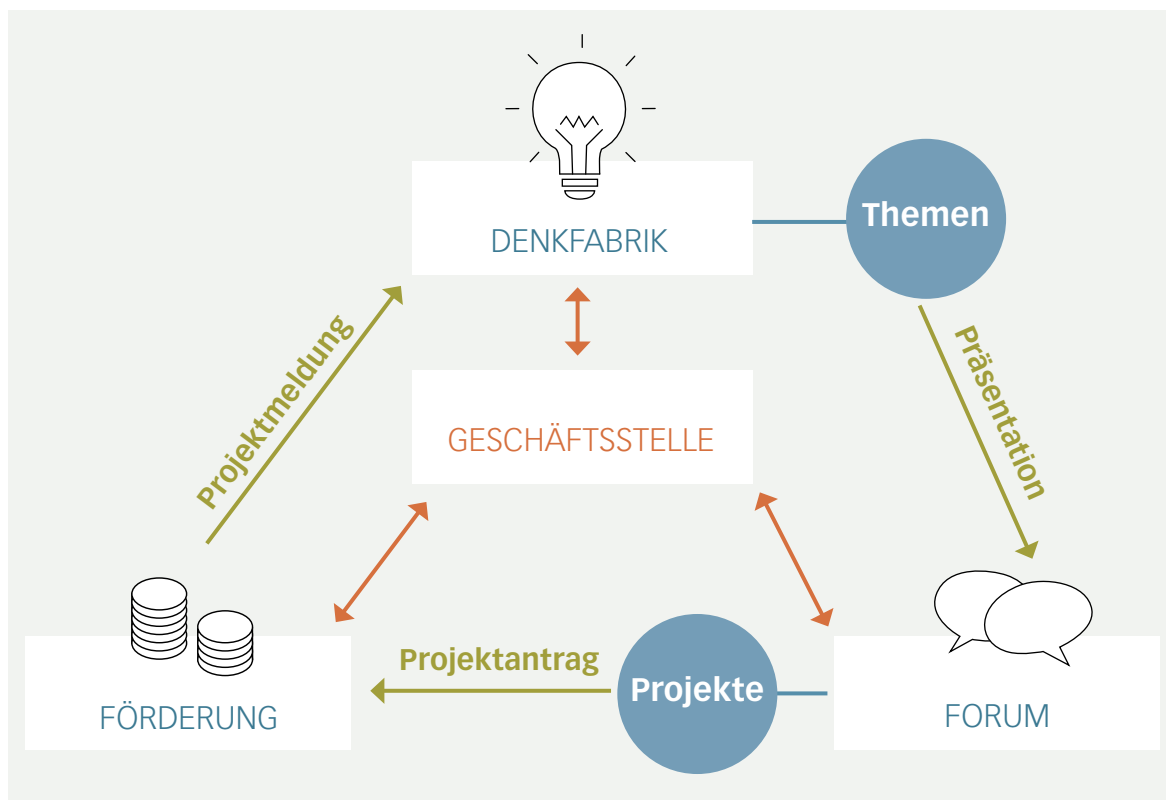
Spätestens mit einer weiterführenden Umsetzung von Projekten oder Produkten und dem Ausblick auf weitere Aktivitäten stellt sich die Frage nach der Handlungsfähigkeit eines funktionalen Raumes. Wie kann eine Projektorganisation in eine operativ tragfähige Struktur überführt werden? Anders gefragt, wer kümmert sich um den funktionalen Raum? Nach einer intensiven Projektarbeit steht damit nochmals eine herausfordernde und kontroverse Frage im Raum, zumal gerade bei den Schlüsselakteuren häufig eine gewisse Projektmüdigkeit festzustellen ist.

In der **«Positionierung des Metropolitanraumes Zürich im Geschäftstourismus»** stand die Ausarbeitung einer künftigen Organisationsform selbst im Zentrum des Modellvorhabens. Das erarbeitete Lösungsmodell sieht drei Gefässe vor: eine Denkfabrik, ein Forum sowie eine Unterstützung von Projekten im Sinne einer Clusterförderung. Als verbindendes und kontinuieritätswahrendes Organ soll eine Geschäftsstelle installiert werden. Um Synergien zu nutzen, ist beabsichtigt, dass mit Zürich Tourismus eine bestehende Organisation die Geschäftsstelle mit einem Leistungsauftrag übernimmt.

Im Modellvorhaben **«Potenzialorientierte Standortentwicklung im Oberthurgau»** bestand die Absicht, eine regionale Wirtschaftsplattform «Wirtschaft Netzwerk Oberthurgau» zu etablieren. Die Diskussionen im Verlaufe des Projektes haben gezeigt, dass die Schaffung neuer Strukturen gerade von Wirtschaftsvertreterinnen und -vertretern nicht

als notwendig erachtet wird. Vielmehr soll die Regionalplanungsgruppe als wichtiges Gefäss mit einem geeigneten Einbezug der Wirtschaft für die Kräftebündelung noch stärker genutzt werden.

Die Unterzeichnung einer gemeinsamen Charta durch die beteiligten Gemeinden im Modellvorhaben **«Gemeinsame Perspektiven im Baselbieter Frenkental»** bildet gleichzeitig den Schlusspunkt der bisherigen Arbeiten und den Start für eine vertiefte Zusammenarbeit in der Region. Der nächste Schritt ist bewusst als Zwischenphase gedacht. Mit einer Arbeitsgruppe aus allen Gemeinden sowie einer geschäftsführenden Agentur werden konkrete Kooperationsprojekte auf den Weg gebracht. Gleichzeitig hat die Arbeitsgruppe auch den Auftrag, Vorschläge für eine künftige regionale Institutionalisierung auszuarbeiten. Dabei ist sie auch in die kantonale Diskussion zur künftigen Bedeutung einer regionalen Ebene eingebettet.



A7 Lösungsmodell Netzwerkstruktur Tagungswirtschaft, Metropolitanraum Zürich

5 | WAS SIE AUS DEN MODELLVORHABEN FÜR IHR EIGENES PROJEKT LERNEN KÖNNEN

Jedes Wirtschaftsförderungsprojekt und jeder funktionale Raum ist individuell. Dennoch lassen sich aus den Modellvorhaben übergeordnete Erkenntnisse gewinnen, die wertvoll sind, wenn Sie erwägen, in Ihrem Raum ebenfalls ein wirtschaftsorientiertes Projekt zu initiieren.

WESHALB SOLLTEN WIR EINE ÜBERKOMMUNALE ZUSAMMENARBEIT IN ERWÄGUNG ZIEHEN?

Es ist davon auszugehen, dass auch Ihr Standort in einem verstärkten wirtschaftlichen Wettbewerb steht. Schlagworte wie die Digitalisierung oder der demografische Wandel sind Ausdruck von grundlegenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Dies stellt alle Teilräume der Schweiz vor neue Herausforderungen. Gleichzeitig ist die kommunale Handlungsfähigkeit bei knappen Mitteln zunehmend eingeschränkt. Es ist nicht mehr alles überall möglich. Um in der Wirtschaftsförderung Wirkung zu erzielen, ist eine kritische Masse nötig, an «Köpfen», Wirtschaftskraft, Ressourcen oder Wissen. Diese können Sie erreichen, indem Sie sich mit Ihren Nachbarn zusammenschliessen.

MIT WELCHEN ANSÄTZEN KÖNNEN WIR DIE WIRTSCHAFT IN UNSEREM FUNKTIONALEN RAUM FÖRDERN?

Eine erste Antwort liegt auf der Hand: mit denjenigen Ressourcen, die Sie in Ihrem Raum zur Verfügung haben. Die Modellvorhaben liefern dazu aufschlussreiche Beispiele (> Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern: Lösungsansätze der Modellvorhaben, S. 10). Schon die gemeinsame Suche nach einem eigenen Ansatzpunkt kann ein wichtiger erster Schritt sein. Der Tourismus ist und bleibt in vielen Regionen ein zentraler Wirtschaftsfaktor, gerade abseits der Agglomerationsräume. Auch wenn vielerorts bereits Kooperationen etabliert sind, ist es insbesondere abseits der Hauptdestinationen sinnvoll und nötig, die Kräfte zu bündeln. In anderen Regionen sind andere Stärken in Wert zu setzen. Wirtschaftliche Entwicklung braucht zudem immer Flächen. Mit einer regionalen Kooperation kann die Entwicklung auf die bestgeeigneten Flächen konzentriert werden. Wirtschaftliche und planerische Überlegungen müssen dabei Hand in Hand gehen. Die mögliche Palette an regionalen Themen ist natürlich noch breiter, gerade mit einer breiteren Perspektive über einzelne Sektoren und Branchen hinaus.

WELCHE WIRKUNGEN KÖNNEN WIR ERZIELEN?

Was ein einzelnes Projekt zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen kann, hängt natürlich von seinem Inhalt und Ausmass ab. Generell ist es möglich, mit gezielten Projekten Arbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern und die lokale bzw. regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Die

Bäume wachsen aber nicht in den Himmel: Viele Wirkungen sind schwierig messbar und wenn, dann kaum alleine auf ein einzelnes Projekt zurückzuführen. Sie sind zudem häufig erst längerfristig spürbar.

Die Modellvorhaben haben aber deutlich gemacht, dass «Nebenwirkungen» gemeinsamer Projekte mindestens so bedeutsam sind. Diese können vielfältiger Natur sein: Die Strukturen und Netzwerke eines Projektes werden zu einer Plattform, die auch für weitere Anliegen oder gemeinsame Aufgaben genutzt werden kann. Gemeinsame Haltungen stärken die Position im übergeordneten Kontext, gemeinsame Anliegen können wirkungsvoller eingebracht werden. Die Projekte wirken auch als Kommunikationsinstrument, indem sie Dynamik und Innovationskraft der Region sichtbar machen. Nicht zuletzt stärkt der Einstieg in die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit das gegenseitige Verständnis und Vertrauen und bildet damit die Basis für weitere Kooperationen.

LOHNT SICH DER START EINES EIGENEN PROJEKTES?

Zumindest die Einschätzung der Verantwortlichen für ihre Modellvorhaben ist eindeutig: Unbedingt! Mit dieser grundsätzlichen Empfehlung sind indessen zahlreiche «Aber» verbunden. Einige Illusionen werden Sie ablegen müssen, bevor Sie ein Projekt starten: dass Sie schnell zum Erfolg kommen, dass alle begeistert mitmachen werden oder dass Sie genau das erreichen werden, was Sie sich vornehmen. Sie sollten sich bewusst sein, dass Sie nicht nur in ein Projekt, sondern meist in einen längeren, kräftezehrenden und schwierig planbaren Prozess einsteigen. Der Aufwand dürfte jedoch eine Investition sein, die sich langfristig bezahlt macht.

WIE LEGEN WIR AM BESTEN LOS?

Wirtschaftsförderung in funktionalen Räumen funktioniert in erster Linie über engagierte Personen. Ideen für Projekte entstehen im Austausch, indem Sie Kontakt mit Gleichgesinnten suchen und vertiefen. In jedem Raum sind Voraussetzungen vorhanden, an die Sie anknüpfen können, seien es tatkräftige Organisationen oder Einzelpersonen, Ressourcen, Wissen oder Strukturen. Zögern Sie nicht, sich Unterstützung zu organisieren, gerade auch bei kantonalen Verantwortlichen. Und dann heisst es: Auch der weiteste Weg beginnt mit einem ersten Schritt.



Tagungsinfrastruktur im Metropolitanraum Zürich: KKL, Luzern

6 | ERKENNTNISSE FÜR DIE RAUMWIRKSAMEN POLITIKEN DES BUNDES



Ludiano, Gemeinde Serravalle (TI)

In den Modellvorhaben erproben regionale Trägerschaften neue Lösungsansätze für ihre spezifischen Herausforderungen. Als anwendungsorientierte Laboratorien liefern sie aber auch Hinweise zur Anpassung und Weiterentwicklung der raumwirksamen Politiken des Bundes.

FAZIT: GEMEINSAM EINEN SCHRITT WEITERGEKOMMEN

Die beteiligten Räume sind nach den Modellvorhaben bei den bearbeiteten Themen, den etablierten Strukturen und ihrer Kooperationskultur besser aufgestellt als zuvor. Dieses summarische Fazit lässt sich über alle Projekte hinweg ziehen. Alle Modellvorhaben haben Wirkungen erzielt und zur Förderung der Wirtschaft in ihrem funktionalen Raum beigetragen – wenn auch häufig nicht so umfassend oder konkret wie ursprünglich gedacht. Grundvoraussetzung dazu war neben der konkreten Ausgestaltung eines Projektes die Tatsache, dass überhaupt gemeinsame Anstrengungen in Angriff genommen und fassbare Resultate erzielt wurden. Eine Unterstützung durch den Bund scheint dabei wichtig, zum Teil ausschlaggebend gewesen zu sein.

VIelfÄLTIGE WIRTSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN

Die Modellvorhaben unterstreichen den Bedarf an einer Zusammenarbeit in funktionalen Räumen. Sie zeigen einen illustrativen Querschnitt durch die vielfältigen wirtschaftlichen

Herausforderungen in den Teilräumen der Schweiz: hoher Wettbewerbsdruck im Tourismus, Schwierigkeiten bei der Inwertsetzung natürlicher Ressourcen oder die Suche nach einer tragfähigen wirtschaftlichen Basis in periurbanen Räumen. Es erscheint daher sinnvoll, dass die raumwirksamen Politiken die Ebene der funktionalen Räume (stärker) berücksichtigen.

KONTEXT- UND PROZESSABHÄNGIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Die Modellvorhaben haben interessante Lösungsansätze gewählt (> Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern: Lösungsansätze der Modellvorhaben, S. 10). Die Erkenntnisse aus dem Projektverlauf der einzelnen Modellvorhaben unterstreichen, ergänzen, präzisieren und illustrieren bisherige Erfahrungen anderer Regionalentwicklungsprojekte (> Projekte zur Wirtschaftsförderung initiieren und umsetzen, S. 20). Mit Blick auf das Themenfeld «Wirtschaft» besonders aufschlussreich ist die Erkenntnis, dass der Einbezug der Wirtschaft in

Regionalentwicklungsprojekte mit Herausforderungen verbunden ist und deshalb besonderer Aufmerksamkeit und erhöhter Anstrengungen bedarf. Die gewählten Lösungsansätze und Vorgehensweisen waren nicht grundsätzlich neu, aber stets stark durch den individuellen Prozess der Modellvorhaben geprägt. Generelles Wissen muss immer auf den spezifischen regionalen Kontext angewendet werden (> Was Sie aus den Modellvorhaben für Ihr eigenes Projekt lernen können, S. 30). Die regionsspezifischen Unterschiede gilt es auch bei der Umsetzung und Weiterentwicklung raumrelevanter Bundespolitiken stets zu beachten.

ERKENNTNISSE AN DEN SCHNITTSTELLEN DER SEKTORALPOLITIKEN

Die Erkenntnisse aus den Modellvorhaben zum Themenschwerpunkt «Wirtschaft in funktionalen Räumen fördern» können in erster Linie für die Standortförderungs politik genutzt werden. Die Projekte vermittelten aus Sicht des Bundes aufschlussreiche Einblicke in die konkreten Herausforderungen und Vorgehensweisen vor Ort. Unmittelbare Schlussfolgerungen zur Konzeption der Standortförderungs politik, mit der Neuen Regionalpolitik und der Tourismuspolitik, können jedoch nicht gezogen werden. Aufschlussreich sind die Erfahrungen an den Schnittstellen der Sektoralpolitiken, insbesondere zwischen Wirtschaftsförderung und Raumplanung, in Bezug auf Flächenentwicklungen, sowie zwischen Landwirtschaft und Standortförderung, mit der Inwertsetzung von natürlichen Ressourcen und Kulturlandschaften. Auch die zentrale Bedeutung regionaler Kooperationsstrukturen wurde nochmals unterstrichen. Die Beispiele zeigen: Bestehende Organisationen können Projekte einfacher lancieren, wirkungsvoller umsetzen und mit höherer Wahrscheinlichkeit langfristig tragen. Die Stärkung regionaler Governance-Strukturen bildet ein wichtiges Element der Bundespolitik für die ländlichen Räume und Berggebiete.

HORIZONTALE UND VERTIKALE KOORDINATION RAUMWIRKSAMER POLITIKEN UNABDINGBAR

Die Begleitung der Modellvorhaben durch die Bundesämter hat einen konkreten, projektbezogenen Austausch zwischen Sektoralpolitiken ermöglicht und die Wichtigkeit dieses Ansatzes unterstrichen. Die horizontale Abstimmung raumrelevanter Politiken wurde dadurch weiter gestärkt. Daneben ist auch die vertikale Koordination zwischen Bund, Kantonen, Regionen und Gemeinden, welche in den Modellvorhaben programmbedingt weniger stark gepflegt wurde, von hoher Bedeutung für eine wirkungsvolle Wirtschaftsförderung: Die Modellvorhaben haben die zentrale Bedeu-

tung kantonaler Rahmenbedingungen für die funktionalräumliche Zusammenarbeit nochmals deutlich aufgezeigt.

REGIONALE AKTEURE AUF UNTERSTÜTZUNG ANGEWIESEN

Die Modellvorhaben haben deutlich gemacht: Die Entwicklung konkreter, nutzenstiftender und tragfähiger Projekte benötigt Zeit und einen grossen Einsatz. Dies stellt die regionalen Akteure vor vielfältige Herausforderungen. Ein Blick über alle Modellvorhaben hinweg macht ersichtlich, wo Unterstützung durch den Bund hilfreich ist.

- Der Handlungsdruck alleine führt nur bedingt zu gemeinsamen Aktivitäten. Der Kopf versteht die Bedeutung funktionaler Räume, der «Bauch» handelt aber häufig noch kleinräumig und lokal. Ein konkreter Impuls, beispielsweise die Ausschreibung für Modellvorhaben, hilft, vorhandene Projektideen anzugehen.
- Auch wenn es trivial klingt: Zusätzliche finanzielle Mittel sind ein wichtiger Katalysator. Eine Unterstützung durch den Bund stärkt auch die Legitimation des Vorhabens in der Region.
- Gerade beim Start einer regionalen Kooperation sind das Wissen und die Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten sehr hilfreich. Wissen und Kontakte sollten bestmöglich zugänglich gemacht werden, etwa über die Netzwerkstelle regiosuisse.
- Erfolgreiche Projekte zur Wirtschaftsförderung erfordern den Einbezug einer wirtschaftlichen Denk- und Sichtweise und die Beteiligung privater Unternehmen. Dieser Punkt kann noch stärker betont bzw. eingefordert werden.
- Eine Unterstützung bei der Etablierung und Stärkung handlungsfähiger Kooperationsstrukturen wirkt über die einzelnen Projekte hinaus. Sie bildet die Basis, um die Wirtschaft in funktionalen Räumen langfristig und wirkungsvoll zu fördern.

7 | WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Regiosuisse fördert im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) die Vernetzung und Zusammenarbeit der Personen, die sich in der Regionalentwicklung engagieren und motivieren, und unterstützt sie dabei, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen (www.regiosuisse.ch). Gewisse regiosuisse-Produkte werden vom Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) mitfinanziert.

Regiosuisse hat verschiedene Dokumentationen erarbeitet, welche Akteure aus der Praxis mit konkreten Informationen und Hinweisen unterstützen.

(<https://regiosuisse.ch/regionalmanagements-da-wird-ihnen-geholfen>)

- Praxisblatt «Regionalmanagement»: Das regiosuisse-Praxisblatt «Regionalmanagement» fasst Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse rund um das Thema «Regionalmanagement» zusammen.
- Praxisblatt «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung»: Dieses regiosuisse-Praxisblatt fasst aktuelles, praxisrelevantes Wissen zum Thema «Netzwerke und Kooperationen» zusammen und zeigt in kompakter Form auf, welchen konkreten Nutzen diese bringen, wie sie gegründet und gemanagt werden und wie die Zusammenarbeit gelingt.
- Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung: Die Publikation bietet einen Überblick über die Regionalentwicklung und die NRP, stellt die Akteurinnen und Akteure vor, die in die Umsetzung von Projekten involviert sind, und behandelt detailliert die einzelnen Prozessschritte.
- Ergebnisblatt «Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte»: Neben einer Übersicht zu den Hauptherausforderungen enthält es eine Werkzeugkiste, die Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteuren auf allen territorialen Ebenen wichtige Ansätze und Instrumente liefert, um die Projektgenerierung zu unterstützen.

In der Wissensgemeinschaft «Regionen» haben sich Vertreterinnen und Vertreter der Regionen mit der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) in den Regionen beschäftigt. Wichtige Themen waren die Klärung der Aufgaben und Rollen der Regionen sowie der Regionalmanagerinnen und -manager, aber auch der Wissensaustausch zu praxisrelevanten Werkzeugen und Instrumenten zur Umsetzung der NRP in den Regionen. Dabei wurden Ergebnisblätter zu verschiedenen Teilaspekten verfasst.

(<https://regiosuisse.ch/wissensgemeinschaft-regionen>)

Die Berichte zur Valorisierung der Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung finden sich unter www.modellvorhaben.ch. Von besonderem Interesse für die Wirtschaftsförderung in funktionalen Räumen sind folgende zwei Berichte:

- Regionale Zusammenarbeit im Stadt-Land-Kontext (2013)
- Zusammenarbeit auf grossregionaler Ebene (2013)

