



Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR)

Strukturverbesserung und Regionalentwicklung

Wegleitung



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Office fédéral de l'agriculture OFAG
Ufficio federale dell'agricoltura UFAG
Uffizi federal d'agricultura UFAG



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Secrétariat d'État à l'économie SECO
Segreteria di Stato dell'economia SECO
Secretariat da stadi per l'economia SECO

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Landwirtschaft BLW
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Projektleitung

Petra Hellemann; Bundesamt für Landwirtschaft BLW
David Kramer, Delphine Rime; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Autoren

Aktuelle, überarbeitete Fassung: Sven-Erik Rabe, Enrico Celio; incolab

Erste Fassung: Sven-Erik Rabe, Enrico Celio, Adrienne Grêt-Regamey; PLUS (Planung von Landschaft und Urbanen Systemen), ETH Zürich

Lektorat

Erste Fassung: Urs Steiger; steiger texte konzepte beratung

Titelfoto

Märwil (TG), incolab 2024

Illustrationen

Nadja Stadelmann

Zitierung

Rabe S.-E., Celio E. 2026: Wegleitung Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR). Bundesamt für Landwirtschaft, Staatssekretariat für Wirtschaft (Hrsg.), Bern.

Bezug

www.blw.admin.ch/publikationen

<https://regiosuisse.ch/entwicklungsprozess-laendlicher-raum-elr>

Diese Publikation ist auch in französischer und italienischer Sprache erhältlich.

© BLW und SECO 2026 (31.03.2026)

Übersicht

1	Einführung	6
1.1	Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR): ein freiwilliges Koordinationsinstrument.....	6
1.2	Auslöser eines ELR	8
1.3	Angestrebte Mehrwerte durch den ELR	10
1.4	Die Finanzierung eines ELR.....	11
2	Merkmale des ELR.....	13
3	Prozessüberblick und Mindestanforderungen	15

Prozesselemente im Detail

4	Initiierung.....	19
5	Koordinationsforum ELR.....	21
5.1	Aufgaben des Koordinationsforums.....	22
5.2	Gründung und Verstetigung des Koordinationsforums.....	23
5.3	Zusammenarbeit.....	23
6	Evaluation und Lernen.....	26
6.1	Prozessqualität des ELR.....	26
6.2	Zielerreichung und Wirkungen	26
7	Analysieren	29
7.1	Vorgehen.....	29
8	Zukunftsvorstellung.....	32
8.1	Vorgehen.....	32
9	Ziele und Stossrichtungen.....	34
9.1	Vorgehen.....	34
9.2	Ziele konsolidieren und gewichten	36
10	Vertiefen, Massnahmen entwickeln und umsetzen	38
10.1	Vorgehen.....	39
10.2	Kurzfristig realisierbare Massnahmen	41
11	Umsetzung der Massnahmen.....	42

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Ländliche Gebiete – inklusive ihrer urbanen Räume wie kleiner Stadtzentren – sind reich an Qualitäten. Sie stehen aber auch vor grossen Herausforderungen. Die standortangepasste landwirtschaftliche, touristische, industrielle und gewerbliche Nutzung, der Schutz der natürlichen Ressourcen (insbesondere der Landschaft und der Biodiversität), gesellschaftliche Veränderungen und die Vielfalt der Akteurinnen und Akteure sind besonders augenfällig. Im ländlichen Raum treffen zudem viele unterschiedliche und oft gegensätzliche Interessen aufeinander. Funktionale Räume des ländlichen Gebiets umfassen oft sowohl regionale Zentren als auch ihre umliegenden, peripheren Bereiche.

Für die Weiterentwicklung einer Region ist es essenziell, alle relevanten Interessengruppen zusammenzubringen. Ein klar strukturierter Prozess macht es möglich, gemeinsam eine Zukunftsvorstellung und Ziele für die Weiterentwicklung der Region zu diskutieren. Damit können prioritäre Massnahmen partizipativ festgelegt werden, um die gewünschte Entwicklung zu realisieren.

Beim **Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR)** geht es nicht prioritär um die Interessen eines bestimmten Sektors wie z.B. der Landwirtschaft, dem Gewerbe, der Industrie oder dem Tourismus. Dies, obwohl in vielen Räumen thematische Schwerpunkte vorhanden sind. Um eine breit akzeptierte Lösung zu finden, müssen im Prozess alle Interessenvertretungen ausgewogen einbezogen sein. Der ELR bietet eine Vorgehensweise an, um mit den relevanten Akteurinnen und Akteuren Ziele und Massnahmen festzulegen. Als wichtige Grundlage wird zuerst eine gemeinsame Zukunftsvorstellung erarbeitet, nach der sich die weiteren Schritte richten. So kann erreicht werden, dass die Massnahmen eine breite Zustimmung in der Region erhalten und effektiv umgesetzt werden.

Der ELR bietet die Möglichkeit, eine Region auf Grundlage einer fundierten Standortanalyse und gemeinsam festgelegter Ziele zu entwickeln. So können die eingesetzten finanziellen Mittel bestmöglich wirken.

In der vorliegenden Wegleitung finden Sie die nötigen Informationen zur Vorgehensweise, um diesen Prozess erfolgreich durchzuführen.

Bernard Belk, Vize-Direktor, Leiter des Direktionsbereichs Direktzahlungen und Ländliche Entwicklung, Bundesamt für Landwirtschaft

Martin Saladin, Vize-Direktor, Leiter der Direktion für Standortförderung, Staatssekretariat für Wirtschaft

Übersicht

1 Einführung

1.1 Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR): ein freiwilliges Koordinationsinstrument

Vielfältige Nutzungen und Funktionen prägen den ländlichen Raum – hier finden sich die Landwirtschaft ebenso wie Erholungssuchende, Gewerbe, Industrie und der Tourismus; er bietet Wohnraum für die Bevölkerung und Lebensraum für Flora und Fauna. Die verschiedenen Akteure haben unterschiedliche, nicht selten gegensätzliche Interessen. Zielkonflikte sind ein Ausdruck davon. Um den ländlichen Raum langfristig konstruktiv zu entwickeln, sind diese Interessen aufeinander abzustimmen.

Dabei gewinnen auch die Beziehungen zwischen urbanen Zentren des ländlichen Gebiets und den umliegenden nichturbanen ländlichen Räumen an Bedeutung: Interaktion, Komplementarität und Synergien können dazu beitragen, die funktionalen Räume gesamthaft zu stärken – sei es durch wirtschaftliche Verflechtungen, arbeitsteilige Funktionen oder die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Leistungen.

Koordination der Interessen

Der «Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR)» ist ein Instrument, das diese Koordination unterstützt. Er ist ein partizipativer Prozess, mit dem Lösungen für Probleme und langfristig wirksame Massnahmen erarbeitet werden. Der ELR dient dazu, die verschiedenen Akteure zusammenzubringen und eine Region themenübergreifend zu entwickeln.

Ziele des ELR

Das Hauptziel des ELR besteht darin, Regionen in ihrer nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen, indem sektorübergreifende Interessen koordiniert, bestehende Strategien gebündelt und konkrete Massnahmen partizipativ erarbeitet werden. Der ELR zielt darauf ab, funktionale Räume zu stärken, die regionale Wertschöpfung zu fördern, Nutzungskonflikte konstruktiv zu bearbeiten und Synergien zwischen Akteuren zu nutzen. Durch eine gemeinsame Zukunftsvorstellung, klare Ziele und eine wirkungsorientierte Umsetzung soll eine kohärente, zukunftsfähige Entwicklung des Raumes ermöglicht werden.

Im ELR werden die spezifischen Herausforderungen, Bedürfnisse und Potenziale eines Raumes berücksichtigt. In Regionen, in denen bislang wenige Strategien oder Planungen vorhanden sind, kann ein ELR dazu dienen, eine neue Entwicklungsstrategie zu erarbeiten. In vielen Fällen existiert aber bereits eine Vielzahl an Konzepten auf Gemeinde-, Regional- oder Kantonsebene – etwa zur Wirtschaftsentwicklung, Landwirtschaft, nachhaltigen Entwicklung oder dem Klimawandel. Hier bietet der ELR den Rahmen, um diese bestehenden Grundlagen zusammenzuführen, gemeinsam zu reflektieren und konkrete Umsetzungsschritte abzuleiten. Das Ergebnis ist dann nicht zwingend ein neues Strategiedokument, sondern bspw. eine partizipativ erarbeitete und breit abgestützte Prioritätenliste mit konkreten Massnahmen und Projekten.

Regionale Sichtweise

Der ELR bezieht sich in der Regel auf einen funktionalen Raum – also eine Region, die durch enge wirtschaftliche, soziale oder infrastrukturelle Verflechtungen verbunden ist. Der ELR strebt gezielt die Abstimmung mit weiteren regionalen Prozessen und verschiedenen Akteursgruppen an. Er berücksichtigt in der Analyse, in der Zukunftsvorstellung und in der Erarbeitung von Zielen und Massnahmen die regionalen Besonderheiten und geht auf die Anforderungen und Möglichkeiten des jeweiligen Standorts ein.



Abbildung 1: Der ländliche Raum ist vielfältig. Der ELR koordiniert die vorhandenen Interessen.

Entstehung und Weiterentwicklung des ELR

Der ELR entstand 2020 durch die Weiterentwicklung der «Landwirtschaftlichen Planung (LP)», die stark auf landwirtschaftliche Interessen konzentriert war, und löste diese ab. Die Landwirtschaft nahm zunächst auch im ELR eine zentrale Bedeutung ein, wobei die vielfältigen Interessen weiterer Akteure bewusst gleichwertig mit denjenigen der Landwirtschaft berücksichtigt wurden.

Im Juni 2024 hat der Bundesrat die Agglomerationspolitik (AggloPol) und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) und damit seinen Beitrag für eine kohärente Raumentwicklung für die Periode 2024–2031 in einem Bericht neu ausgerichtet¹. Die beiden erwähnten Politiken werden durch einen Aktionsplan konkretisiert. Eine Massnahme dieses Aktionsplans ist die Weiterentwicklung des ELR, welche die überarbeitete Neuauflage dieser Wegleitung ausgelöst hat.

Aus der Massnahme des Aktionsplans resultiert im Wesentlichen die Möglichkeit zur Durchführung auch ausserhalb der Strukturverbesserungsverordnung, was ein breiteres Themenfeld und eine noch stärker sektorübergreifende Ausrichtung des ELR erlaubt. Zudem eröffnet sich eine erweiterte Finanzierungsbasis – insbesondere durch die Neue Regionalpolitik (NRP)².

Charakter des ELR

Der ELR ist ein informelles Instrument. Die Inhalte und der Ablauf können daher methodisch flexibel ausgestaltet werden (vgl. Kapitel 3: Prozessüberblick und Mindestanforderungen) und der ELR selbst hat keine unmittelbar rechtsverbindlichen Folgen wie

¹ **Bundesrat (2024)**, Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete: Beitrag des Bundes für eine kohärente Raumentwicklung 2024–2031, <https://regiosuisse.ch/kohaerente-raumentwicklung-gemeinsames-handlungsverstaendnis>.

² <https://regiosuisse.ch/programme/nrp>.

bspw. Eingriffe ins Eigentum oder in die Bewirtschaftung. Er stellt auch keine zusätzliche, formelle Planungsebene dar.

Ohne strategische Ausrichtung kein ELR

Der ELR ist keine Finanzierungsmöglichkeit für konkrete infrastrukturelle oder andere umsetzungsorientierte Vorhaben (wie bspw. eine Tourismusstrategie oder den Aufbau einer Wertschöpfungskette). Falls die strategische Ausrichtung einer Region bereits erfolgt ist und konkrete Umsetzungspläne vorhanden sind, müssen andere Instrumente der landwirtschaftlichen oder regionalen Entwicklung genutzt werden.

1.2 Auslöser eines ELR

Unterschiedliche Akteure können einen ELR initiieren, weil sie erstmals eine Strategie für ein Themenfeld erarbeiten möchten oder eine Weiterentwicklung, Konkretisierung, Zusammenführung oder Priorisierung bestehender Strategien anstreben. Typischerweise geschieht dies durch regional verankerte Akteure, die den Raum, die Landschaft oder die Region gestalten, beispielsweise Verbände, Vereine oder eine Gemeinde. Wichtig ist, dass schliesslich die verschiedenen Interessengruppen der Region im ELR angemessen vertreten sind (vgl. Kapitel 5: Koordinationsforum ELR).

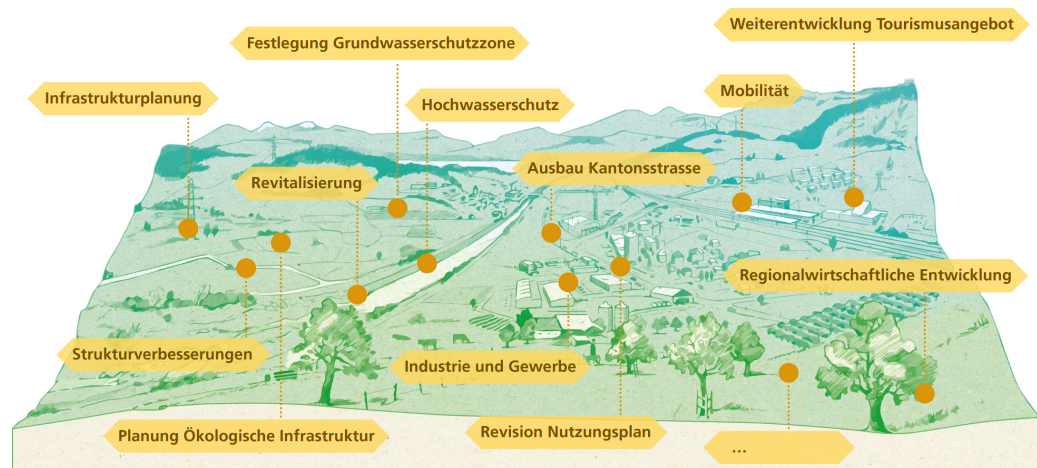


Abbildung 2: Unterschiedliche Vorhaben, Entwicklungen und Herausforderungen können der Auslöser für einen ELR sein.

Konkrete Vorhaben

Der ELR ist für die Lösung einer Vielzahl von Aufgaben zweckmässig. Typische Auslöser sind konkrete bauliche und planerische Vorhaben in der Region, die mehrere Nutzergruppen des ländlichen Raums zugleich tangieren und daher Konfliktpotenzial in sich bergen:

- **Bau oder Sanierung von Bauten und Anlagen** wie z. B. Strassenbau, Bauten ausserhalb der Bauzone, technische Infrastrukturen
- **Vorhaben des Landmanagements** wie Gesamtmeliorationen oder Landumlegungen, die thematisch ausgeweitet und breiter abgestützt werden sollen
- **Planerische Vorgaben** wie die Festlegung von Gewässerräumen oder Grundwasserschutzzonen, die Planung von Revitalisierungsprojekten, Speziallandwirtschaftszonen oder einer ökologischen Infrastruktur

- **Entwicklung von Mobilitätsnetzen** wie z.B. die Schaffung eines Rad- oder Fussgängernetzes, das den Einbezug von Akteurinnen und Akteuren aus Tourismus und Landwirtschaft erfordert
- **Entwicklung touristischer Infrastrukturen** in etablierten oder noch nicht etablierten Destinationen
- **Projekte der wirtschaftlichen Entwicklung** wie z. B. öffentliche Investitionen in Grundstücke für industrielle Zwecke

Raumbedeutsame Grossprojekte

Konkrete übergeordnete und/oder **raumbedeutsame Projekte** können es erforderlich machen, innerhalb der Region zu reagieren und mit dem ELR einen Umgang mit den Projekten zu finden:

- Nationalstrassenbau/-ausbau mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Bewirtschaftung, die Erholung und Naturwerte
- Hochwasserschutzprojekte insbesondere der grossen Alpenflüsse wie Rhein oder Rhone, die viele verschiedene Bedürfnisse tangieren – von ökologischen Aspekten, über die Landwirtschaft bis zur Trinkwasserversorgung
- Umsetzung von Richtplänen, die ländliche Räume dazu verpflichten, ihre Gewerbeflächen zu verkleinern, was strategische Überlegungen darüber erfordert, wie Wertschöpfung und Beschäftigung in der Region gefördert werden können.

Intersektorale strate- gische Ausrichtung

Der Bedarf für eine strategische Weiterentwicklung oder Neuausrichtung einer Region kann der Auslöser eines ELR sein. Ein ELR ist auch sinnvoll, um in der Region die Basis für die Umsetzung neuer oder geänderter Instrumente von Sektoralpolitiken zu schaffen:

- Erarbeitung der Grundlagen hinsichtlich künftiger Änderungen der Agrar-, Energie- oder Regionalpolitik (abgestimmte Anpassung von Projekten und Konzepten, wie bspw. den Agglomerationsprogrammen)
- Stärkung des Tourismus und der regionalen Attraktivität im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung touristischer Infrastrukturen und Verbesserung der touristischen Wertschöpfung
- Auseinandersetzung mit Fragen der regionalen Identität, der sozialen Kohäsion und der Wohn- und Freizeitqualität durch gemeinsames Gestalten («co-creation») verschiedener Akteure
- Abstimmung und Vorbereitung von Massnahmen der landwirtschaftlichen Strukturverbesserung
- Verbesserung der Wertschöpfungsketten in der Region und sektorübergreifende Entwicklung der regionalökonomischen Situation, beispielsweise im Zusammenhang mit der Kreislaufwirtschaft
- Erarbeitung von Grundlagen, Strategien und Massnahmen, um auf Entwicklungen reagieren zu können, die durch externe Faktoren ausgelöst werden und eine Anpassung der Region erforderlich machen, wie bspw. der Strukturwandel in der Landwirtschaft oder der Klimawandel

Falls bspw. eine Impuls-Landschaftsberatung³ stattgefunden hat, kann auch dies ein Auslöser für einen ELR sein. Weiter kann der Auslöser für einen ELR durchaus aus einem sektoralen Interesse entstehen. Im Rahmen des ELR müssen diese Themen dann zusammen mit den weiteren Themen der Region sektorübergreifend unter Einbezug der verschiedenen Akteure bearbeitet werden.

1.3 Angestrebte Mehrwerte durch den ELR

Gemeinsamer Lernprozess

Über alle Themengebiete hinweg stimmt der ELR in einer Region die oft gegensätzlichen Interessen der verschiedenen Akteure des ländlichen Raumes aufeinander ab. Der ELR bietet die Möglichkeit, Interessenkonflikte offenzulegen, zur Kenntnis zu nehmen und Synergien zu suchen. Indem die einzelnen Anliegen aufgezeigt, kommuniziert und diskutiert werden, wachsen gegenseitiges Verständnis und Vertrauen unter den Beteiligten.

Im Laufe des ELR entwickeln und initiieren die Beteiligten konkrete Massnahmen. Kleinere, rasch umsetzbare Massnahmen lassen sich bereits während des ELR realisieren, aufwändigere und langfristig ausgerichtete wie bspw. Gesamtmeliorationen, der Bau von Infrastrukturanlagen oder Nutzungsänderungen erfordern jedoch Folgeprozesse.

Aufgabe des ELR und der daran beteiligten Personen ist es, diese Prozesse nicht nur anzustossen, sondern auch sicherzustellen, dass diese finanziert werden und die gemeinsamen Zielvorstellungen in die Folgeprozesse integriert werden. Siehe dazu auch die Vorgaben in Kapitel 2 und Kapitel 6 sowie die Hinweise in Kapitel 11.

Mehrwerte für die einzelnen Sektoren

Auch aus sektorieller Sicht bietet der ELR Mehrwerte:

- Die **Landwirtschaft** erhält mit einem ELR Klarheit über ihre Entwicklungsmöglichkeiten unter sich ändernden Rahmenbedingungen, ihre Interessen werden besser in die Raumentwicklung integriert und mit anderen Interessen koordiniert. Mit einem ELR lassen sich auch Strukturverbesserungen anstossen.
- Die **Raumentwicklung** profitiert davon, dass im Rahmen eines ELR der haushälterische Umgang mit dem Boden und der Schutz der Lebensgrundlagen verstärkt und integral berücksichtigt werden und sich durch die regionale Betrachtung ein grösseres Potenzial an Lösungsmöglichkeiten ergibt als allein auf lokaler Ebene. Darüber hinaus kann sie im partizipativen Prozess raumrelevante Interessen mit einer Optimierung von Funktionen und Nutzungen abstimmen.
- Für den **Natur- und Umweltschutz** bietet der ELR die Möglichkeit, verschiedene Aufwertungsmassnahmen, Massnahmen des Landschaftskonzepts Schweiz oder die ökologische Infrastruktur regional zu koordinieren und mit den Nutzungen des Raums abzustimmen und so Natur- und Kulturlandschaften zu erhalten und zu fördern. Die regionale Betrachtung schafft auch bessere Voraussetzungen für die Biodiversitätsförderung.

³ <https://www.bafu.admin.ch/de/landschaftsberatung>.

- Aus Perspektive der **Regionalentwicklung** liegen die Mehrwerte eines ELR bei der Optimierung regionaler Wertschöpfungsketten und der Stärkung der regionalen Zusammenarbeit.

Beitrag an die kohärente räumliche Entwicklung der Schweiz

Das Konzept des ELR basiert auf den Leitideen der Kohärenten Raumentwicklung⁴. ELR helfen den Regionen, die Entwicklungsziele der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) zu erreichen:

- Der ELR fördert gezielt die **Zusammenarbeit über administrative Grenzen hinweg** und die Stärkung der funktionalen Räume durch Kooperation zwischen regionalen Zentren und ihren peripheren Räumen.
- Durch die Förderung von Wertschöpfungsketten, Innovation und nachhaltigem Tourismus unterstützt der ELR die **wirtschaftliche Entwicklung in ländlichen Räumen**.
- **Koordination und Bündelung bestehender Strategien und Programme**: Der ELR schafft partizipative Prozesse, um verschiedene sektorale Planungen (z. B. Klima-, Energie-, Landwirtschafts- und Wirtschaftsentwicklungsstrategien) zusammenzuführen und auf regionaler Ebene umsetzbar zu machen. Mit dieser **Koordination und Bündelung bestehender Strategien und Programme** trägt er zur angestrebten Kohärenz in der Raumentwicklung bei.

1.4 Die Finanzierung eines ELR

Bei der Kofinanzierung durch den Bund muss der Standortkanton ebenfalls entsprechende Beiträge leisten. Es kann – je nach thematischem Fokus – eine der beiden Varianten verfolgt werden:

Finanzierung gemäss SVV

Bund und Kanton können einen ELR als **Strukturverbesserungsmassnahme** gemäss der Strukturverbesserungsverordnung (SVV) unterstützen, wenn das landwirtschaftliche Interesse nachgewiesen ist. Die Beiträge liegen gemäss dieser Verordnung für Kanton und Bund in der Regel jeweils zwischen 27 und 33 Prozent der beitragsberechtigten Kosten. Die kantonalen Regelungen zum Ablauf der Unterstützung unterscheiden sich von Kanton zu Kanton. Es empfiehlt sich deshalb, die kantonalen Stellen frühzeitig zu kontaktieren. Die verbleibenden Kosten tragen die Gemeinden, eine Trägerschaft oder weitere Akteure gemeinsam. Neben der kantonalen Landwirtschaftsfachstelle können auch andere kantonale Fachstellen zur Mitfinanzierung der Restmittel beigezogen werden. Ist ein übergeordnetes Projekt wie der Ausbau einer Nationalstrasse Auslöser des ELR, können Teilbeträge gegebenenfalls auch über diese Projektmittel finanziert werden.

Finanzierung über die NRP

Das Bundesgesetz über Regionalpolitik und die Verordnung über Regionalpolitik bilden die rechtlichen Grundlagen für die Umsetzung der **Neuen Regionalpolitik (NRP)**. Mit diesem wirtschaftspolitischen Instrument investieren Bund und Kantone gemeinsam in Projekte, mit denen die wirtschaftliche Entwicklung in ländlichen Räumen, Berggebieten und Grenzregionen angestossen wird. Über die NRP können A-Fonds-Perdu-Beiträge oder Darlehen gewährt werden. In der Phase von 2026–2027 können ELR auch über die

⁴ Informationen zur Kohärenten Raumentwicklung: <https://regiosuisse.ch/kohaerente-raumentwicklung-gemeinsames-handlungsverstaendnis>.

NRP mitfinanziert werden. Dabei gibt es keine Beschränkung auf exportorientierte Projekte, und es wird ein konsequent transversaler Ansatz verfolgt. Interessierte Projektträger wenden sich direkt an das SECO, welches den Beitrag aus dem Fonds für Regionalentwicklung sicherstellt. Dieser Bundesbeitrag deckt maximal 35% der beitragsberechtigten Kosten ab. Der Projektträger stellt eine kantonale Mitfinanzierung via ein interessiertes kantonales Fachamt sicher. Im Hinblick auf eine allfällige Weiterführung ab 2028 wird das SECO mit den kantonalen NRP-Fachstellen klären, wie die Antragstellung und NRP-Finanzierung künftig abgewickelt werden sollen. Das gleichzeitige Beziehen von finanziellen Mitteln aus Strukturverbesserung und dem Fonds für Regionalentwicklung ist in der Phase 2026–2027 nicht möglich.

**Ergänzende
Finanzierungsquellen**

Der ELR ist als informelles Instrument auch ausserhalb der beschriebenen Finanzierungsmechanismen einsetzbar. In solchen Fällen können auch andere Akteure für die Finanzierung in Frage kommen. Zudem ist es sinnvoll, auch nach ergänzenden Finanzierungen Ausschau zu halten, etwa themenspezifische Finanzierungsquellen aus den Bereichen Waldwirtschaft, Wasserbau, Schutz vor Naturgefahren oder Natur- und Landschaftschutz.

**Eigenleistungen des
Projektträgers**

Der Projektträger beteiligt sich an der Finanzierung eines ELR mit einer finanziellen Eigenleistung von mindestens 10% aus seinem eigenen Budget. Darüber hinaus können weitere Eigenleistungen ausgewiesen werden (z.B. Arbeitsstunden).

Falls ein ELR abgebrochen wird, müssen die bereits zum Projekt transferierten Mittel entsprechend den geleisteten und offenen Arbeitspaketen zurück an die finanzierenden Stellen überwiesen werden. Es sollen Mittel eingesetzt werden, um die Gründe für den vorzeitigen Abbruch des Prozesses zu analysieren. Diese Analyse soll den finanzierenden Stellen als Teil des Abschlussberichts zur Verfügung gestellt werden.

2 Merkmale des ELR

Ausrichtung auf funktionale Räume

Ein ELR findet auf regionaler Ebene in funktionalen Räumen statt. Eine Einschränkung des Perimeters auf eine kleinere Raumeinheit, etwa das Gebiet einer einzelnen Gemeinde (ohne regionalen Charakter), verunmöglicht es, Fragen zu thematisieren, die eine regionale Perspektive erfordern, beispielsweise Fragen zur Standortangepasstheit der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung, zu ökologischen Vernetzungen, zu Tourismus- und Verkehrskonzepten und regionalen Wertschöpfungsketten.

Ergebnisoffener, strategischer Prozess

Der ELR ist ein ergebnisoffener Prozess. Ziel ist es, auf strategischer Ebene aufzuzeigen, wie sich die zentralen Themenfelder einer Region gemeinsam bearbeiten lassen. Im Prozess werden Lösungen und Synergien bspw. zwischen Aktionsplänen unterschiedlicher Sektoren erarbeitet.

Kontinuität

Der ELR ist als iterativer Prozess angelegt (vgl. Übersicht in Kapitel 3: Prozessüberblick und Mindestanforderungen). So kann Gelerntes zurück in den Prozess einfließen. Das Koordinationsforum spielt dabei eine zentrale Rolle. Es kann auch über die finanzierte Projektperiode hinaus diese Koordinations- und Abstimmungsrolle in der Region übernehmen.



Abbildung 3: Die aktive Mitwirkung der Beteiligten ist ein zentraler Aspekt des ELR.

Breite Beteiligung

Der ELR bindet alle relevanten Akteure/Stakeholder der Region ein und bleibt offen, weitere Akteure/Stakeholder in einer späteren Phase in das Koordinationsforum aufnehmen zu können oder anderweitig zu beteiligen.

Hohe Prozessqualität

Die Qualität des Prozesses nimmt in einem ELR einen hohen Stellenwert ein. Daher unterliegt er einer kontinuierlichen Evaluation. Zu einem hochwertigen partizipativen Prozess gehören auch die Formen des Umgangs der Akteure untereinander. Die Beteiligten legen dazu die gemeinsam erarbeiteten Spielregeln der Zusammenarbeit fest.

- Partizipation** Der ELR ist ein partizipativer Prozess. Die Form der Partizipation ist in einem sorgfältigen Abwägungsprozess zu wählen und die Entscheidung dazu klar zu kommunizieren. So kann es sich bspw. anbieten, Analysen durch Fachpersonen erarbeiten zu lassen und die Resultate durch die lokalen Stakeholder validieren zu lassen, in anderen Prozessabschnitten ist dagegen eine breite Kollaboration der beteiligten Personen die angemessene Beteiligungsform. Je nachdem, ob und welche strategischen Grundlagen in einer Region bereits (partizipativ) erarbeitet wurden, kann die Partizipation unterschiedlich ausgestaltet werden.
- Zusammenspiel mit anderen Instrumenten** Im ländlichen Raum steht bereits eine Vielzahl formeller und informeller Planungsinstrumente und Vorgehensweisen unterschiedlicher Sektoralpolitiken zu unterschiedlichen Themen zur Verfügung. Dies sind bspw. der regionale Richtplan, Agglomerationsprogramme oder Landschaftskonzeptionen. Der ELR interagiert mit einigen dieser Instrumente, indem er sie aufgreift oder Inhalte für ihre Überarbeitung liefert.

3 Prozessüberblick und Mindestanforderungen

Iterativer Prozess

Der ELR ist keine lineare Abfolge einzelner Schritte, sondern läuft in Iterationen ab und ermöglicht einen Lernprozess. Der gesamte Ablauf wird von den Beteiligten kontinuierlich weitergetragen und entwickelt (vgl. Abbildung 4). Daraus folgt, dass Prozesselemente wieder aufgenommen werden können. Bspw. kann eine vertiefte Analyse und daraufhin eine Anpassung der Zukunftsvorstellung und Ziele angezeigt sein. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten diesen Prozess langfristig tragen.

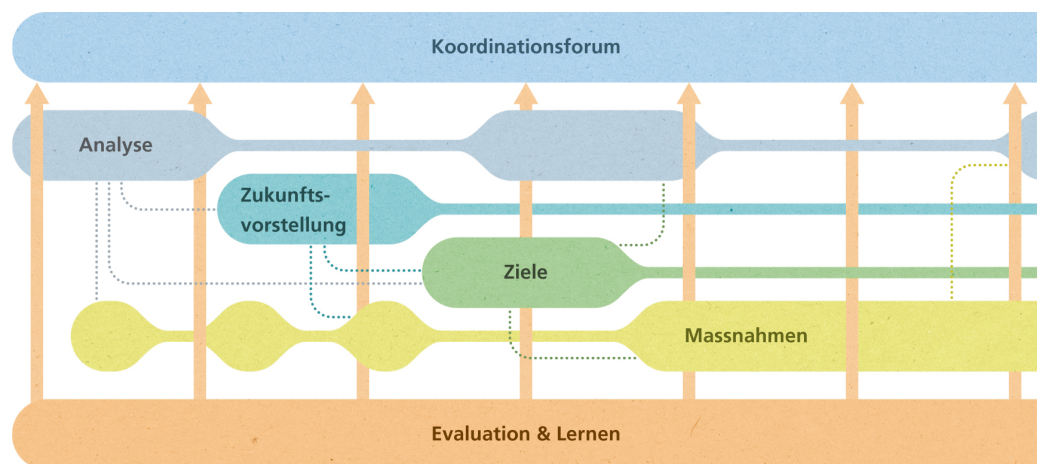


Abbildung 4: Die zentralen Inhalte des ELR als schematischer Ablauf.

Der ELR besteht aus den acht nachfolgend aufgeführten Elementen (Erläuterungen vgl. Kapitel 4–11). Die methodische Ausgestaltung der einzelnen Elemente hängt vom Kontext des ELR ab und kann den Anforderungen der Region angepasst werden.

Damit ein ELR finanziell unterstützt wird, müssen die einzelnen Prozesselemente bestimmte im Folgenden aufgeführte Mindestinhalte berücksichtigen. Diese werden im Projektantrag beschrieben und im ELR umgesetzt.

Initiieren

Unterschiedliche Akteure können den ELR initiieren. Es gilt, möglichst früh und offen über die Idee des ELR zu informieren und Schlüsselpersonen für den Prozess zu identifizieren und zu gewinnen. Aus allen zu beteiligenden Themenbereichen sollten Akteure frühzeitig einbezogen werden. In dieser frühen Phase des ELR sind der Perimeter und die Finanzierungsmöglichkeiten zu klären. Es bietet sich an, bereits in dieser Phase eine Kommunikationsplanung zu entwickeln.

Mindestanforderung: eine dokumentierte Stakeholderanalyse liegt vor und ist öffentlich zugänglich. Die Partizipation wird zweckmässig durchgeführt.

Koordinationsforum	<p>Das Koordinationsforum ist das zentrale und entscheidende Gremium für den gesamten Prozess. Hier laufen alle Informationen zusammen und finden die Abstimmung der Akteure sowie die Abwägungen statt, die den Verlauf des ELR bestimmen. Das Forum übernimmt die ideelle Verantwortung für den ELR. Die Installation dieses Gremiums gehört deshalb zu den ersten Prozessschritten.</p> <p><i>Mindestanforderung: Es ist ein Koordinationsforum zusammengestellt. Die relevanten Akteure/Stakeholder sind daran beteiligt.</i></p>
Evaluation und Lernen	<p>Die Prozessqualität sowie die Umsetzung und Wirksamkeit der Massnahmen werden überprüft. Diese Evaluation schafft die Möglichkeit, zu lernen und Verbesserungen einzuleiten. Die Resultate sind den Beteiligten zugänglich und werden im Prozess für den Lernprozess genutzt.</p> <p><i>Mindestanforderung: Die Vorgehensweise zur Evaluation von Prozess und Massnahmen ist etabliert. Die Resultate sind zugänglich und werden in den Prozess eingebracht, um daraus zu lernen.</i></p>
Analysieren	<p>Die Analyse hat die Aufgabe, das ELR-Gebiet fundiert zu beschreiben. Sie schafft eine valide Informationsgrundlage für den gesamten Prozess und erfolgt in mehreren Iterationen. Eine erste Stufe schafft eine breite Übersicht, aus der einzelne Themen vertieft werden. Liegen bereits Analysen des Raumes und gegebenenfalls darauf aufbauende Strategien vor, so können diese direkt genutzt werden. In diesem Fall kann das Zusammenführen von bestehenden Strategien und Aktionsplänen ein zentraler Inhalt des ELR sein.</p> <p><i>Mindestanforderung: Die aktuelle Situation und die voraussichtlichen Entwicklungen sind zur Standortbestimmung analysiert. Die verwendete Methodik und die Resultate sind dokumentiert.</i></p>
Zukunftsvorstellung erarbeiten	<p>Anschliessend an die Analyse entwickeln die beteiligten Akteure eine gemeinsame Zukunftsvorstellung – eine wünschenswerte, anzustrebende Entwicklung der Region. Die Zukunftsvorstellung dient als Orientierungshilfe im ELR und als gemeinsame Basis der Zusammenarbeit.</p> <p><i>Mindestanforderung: Eine gemeinsame sektorübergreifende Zukunftsvorstellung zur gewünschten künftigen Entwicklung ist erarbeitet. Das Vorgehen und das Resultat sind dokumentiert.</i></p>
Ziele und Stossrichtungen	<p>Wünsche bestehen oft schon zu Beginn des Prozesses. Konkrete Absichten ergeben sich allerdings erst aufbauend auf Analyse und Zukunftsvorstellung. Aus ihnen werden Ziele entwickelt und Stossrichtungen ausgearbeitet, um den angestrebten künftigen Zustand zu erreichen. An den Zielen lässt sich schliesslich der Erfolg der Massnahmen messen.</p> <p><i>Mindestanforderungen: Basierend auf Zukunftsvorstellung und Analyseresultaten sind Ziele und Stossrichtungen festgelegt. Diese und das Vorgehen sind dokumentiert.</i></p>

**Vertiefung und
Massnahmen**

In der Vertiefungsphase werden konkrete, weiterführende Massnahmen entwickelt und priorisiert. Sie dienen dazu, die identifizierten Herausforderungen systematisch anzugehen und die gesetzten Ziele zu erreichen. Ergänzend dazu können kurzfristig realisierbare Massnahmen (Sofortmassnahmen), die nicht auf den gesamten ELR-Zyklus angewiesen sind, frühzeitig innerhalb des ELR umgesetzt werden.

Mindestanforderungen: Zur Erreichung der definierten Ziele sind Massnahmen ausgearbeitet und dokumentiert. Das Vorgehen ist dokumentiert. Das Budget des ELR enthält einen Budgetposten für die Initiierung kurzfristig realisierbarer Massnahmen.

**Umsetzung der
Massnahmen**

Die Ziele des ELR zu erreichen, ist eine langfristige Aufgabe. Sie erfordert unter anderem ein aktives Forum, das koordiniert und begleitet. Um festgelegte Massnahmen erfolgreich zu realisieren, müssen Zuständigkeiten, Finanzierung und die nächsten Schritte konkret definiert sein.

Mindestanforderungen: Das Vorgehen und Zuständigkeiten zur Umsetzung der Massnahmen sind festgelegt und ihre Umsetzung wird angestossen.

Prozesselemente im Detail

4 Initiierung

Gemeinsames Verständnis als Startpunkt

Die Initiierung ist ein einmaliger Vorgang zum Start des ELR. Die Idee für einen ELR und seine Initiierung können von unterschiedlichen Akteuren stammen. Die Initiantinnen und Initianten des ELR erarbeiten ein erstes Verständnis der Ausgangslage und gestalten den Beginn des Prozesses. Als Hilfestellung dienen die folgenden Fragen^{5;6;7}:

- Warum braucht es einen ELR? Was sind Anlass und Auslöser?
- Für wen soll der ELR durchgeführt werden?
- Wer ist direkt und indirekt am ELR beteiligt? Wer profitiert? Wer muss über Anreize an Bord geholt werden?
- Wie lässt sich das Koordinationsforum organisieren?
- Wie können unterstützende Personen oder Organisationen gewonnen werden?
- Wann soll der ELR stattfinden? Wie gestaltet sich der zeitliche Ablauf und die Koordination?
- Wie ist die Finanzierung sichergestellt? Sind alle Phasen, die Administration des Koordinationsforums, die Evaluation und kurzfristig realisierbare Massnahmen budgetiert?
- Welche Strategien, Konzepte und Aktionspläne sind bereits vorhanden und müssen koordiniert werden?

Unterstützung gewinnen

In den ELR werden unterschiedliche Themenbereiche integriert. Dies bringt es mit sich, dass oft Gruppierungen mit entgegengesetzten Interessen gleichermassen für den Prozess zu motivieren sind. Dabei ist es hilfreich, möglichst früh und offen über die Idee des ELR zu informieren und gezielt Schlüsselpersonen aus den einzelnen Bereichen zu gewinnen, die über das Potenzial verfügen, weitere Personen zur Mitwirkung im ELR zu begeistern. Eine Stakeholderanalyse wird durchgeführt. Die oben genannten Überlegungen können dabei unterstützend wirken.

Bearbeitungsperimeter festlegen

Der ELR bezieht sich auf eine konkrete Region, welche auch regionale Zentren oder Agglomerationen beinhalten kann. Dieser Raum muss sich nicht mit dem Perimeter bestehender Gemeindeverbände decken, auch wenn dies organisatorisch hilfreich sein kann. Der ELR-Perimeter soll einen funktionalen Raum abdecken, der geeignet ist, um darin die zentralen Fragestellungen zweckmässig zu behandeln. Die Bearbeitung einzelner Themenbereiche – insbesondere der Analyse – kann allenfalls auch für einen erweiterten Perimeter erfolgen. Auch für die Festlegung von Zielen und Massnahmen ist die Koordination mit angrenzenden Gebieten und der nächsthöheren Planungsebene förderlich.

⁵ **Bundesamt für Landwirtschaft BLW, Suissemelio, und Geosuisse** (2009): Wegleitung Landwirtschaftliche Planung. Position und Entwicklung der Landwirtschaft im Zusammenhang mit raumrelevanten Vorhaben.

⁶ **Ecoplan, Sofies-Emac** (2020): Weiterentwicklung des Instruments der Landwirtschaftlichen Planung zum Umgang mit Trockenheit. Konzeptionelle Grundlagen und Testanwendung. Auftraggeber: Bundesamt für Landwirtschaft, Fachbereich Meliorationen. Bern.

⁷ **Celio E., Rabe S.-E., Grêt-Regamey A.** (2020): Weiterentwicklung der Landwirtschaftlichen Planung zum Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR), Schlussbericht des Projekts «Weiterentwicklung der Landwirtschaftlichen Planung zur Stärkung der sektor- und gemeindeübergreifenden Planung», Zürich, <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000411641>.

Gesuchstellung	<p>Um mit dem ELR starten zu können, müssen die finanzierenden Stellen ihre Zusage erteilen. Meist wird dies in folgenden Schritten erreicht:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formierung einer Gruppe auf Ebene der Region mit Vertreterinnen und Vertretern von Gemeinde(n), externer fachlicher Unterstützung und allenfalls kantonaler Fachstelle• Informelle Kontaktaufnahme für ein Erstgespräch mit dem kantonalen Amt für Landwirtschaft oder dem SECO• Mit Unterstützung von Fachbüros die inhaltlichen Aspekte erarbeiten und in einem Antrag darstellen (Vorbereitungsarbeiten können – falls Antrag genehmigt – über das Projektbudget in einem gewissen Rahmen finanziert werden; siehe unten)• Sicherung der Kofinanzierung durch Gemeinden oder Region• Einreichung des Antrags an den Kanton bzw. an das SECO mit einer Projektskizze• Aufgrund einer Rückmeldung allenfalls Überarbeitung des Antrags• Einreichung des Gesuchs beim BLW durch den Kanton⁸ oder direkt beim SECO <p>Bei allfälligen Unsicherheiten zum thematischen Fokus oder bei bewusst überlagernden Themenfeldern von regionaler und landwirtschaftlicher Entwicklung, koordinieren sich die kantonalen Fachstellen für die Eingabe und die Bundesstellen für die Beurteilung des Antrags. Die antragsstellende öffentliche Körperschaft muss diese Koordination nicht übernehmen und kann entweder in Kontakt mit der kantonalen Fachstelle Landwirtschaft oder dem SECO sein.</p>
Finanzierung der Vorbereitungsarbeiten	<p>Wird das Gesuch bewilligt, so können auch die erfolgten Vorbereitungsarbeiten finanziert werden. Dazu gehören die Stakeholderanalyse, die Startgespräche sowie das Zusammentragen der für die Einreichung erforderlichen Grundlagen. Hierzu ist der Nachweis zu erbringen, dass die Kosten tatsächlich entstanden sind. Die finanzierbaren Vorleistungen sind auf max. CHF 15'000 und max. 10% des Projektvolumens begrenzt.</p>
Kommunikation	<p>Der ELR ist als informelles, partizipatives Instrument stark auf die öffentliche Resonanz angewiesen. Ein wesentlicher Aspekt des ELR ist daher die Kommunikationsplanung, die frühzeitig in den Prozess einbezogen werden sollte. Eine kompetente, kommunikative Begleitung des Prozesses ist die Voraussetzung dafür, dass er seine Wirkung optimal entfalten kann und den Wissenstransfer unterstützt.</p>
Fachliche Unterstützung und Expertise	<p>In der Regel werden die Initiantinnen und Initianten des ELR Unterstützung durch Fachpersonen benötigen. Deren Aufgabe ist bspw. die Organisation, Leitung und Moderation des Prozesses. Entsprechend müssen sie über Erfahrung in der Moderation derartiger Prozesse und über Expertise im Themenbereich der ländlichen Entwicklung verfügen. Weitere Aufgaben sind die fachliche Bearbeitung in verschiedenen Prozessphasen, die Beratung des Koordinationsforums, die Erarbeitung von Plänen und Berichten sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Angesichts der Themenvielfalt eines ELR bietet es sich an, ein Team aus Fachpersonen zusammenzustellen, das die unterschiedlichen Themenbereiche abdecken kann.</p>

⁸ Gemäss Strukturverbesserungsverordnung; vgl. auch [Kreisschreiben 2/2019](#).

5 Koordinationsforum ELR

Regional verankert – gemeinsam getragen

Das Koordinationsforum ist ein in der Region verankertes Gremium, in dem alle relevanten Akteure und Stakeholder vertreten sind. In diesem Rahmen können sie sich vertrauensvoll und gleichberechtigt mit den Herausforderungen und Entwicklungen ihrer Region befassen und Aktivitäten initiieren. Das Forum zeichnet sich durch einen konstanten Rahmen und Personenkreis aus und ist offen für Neuerungen und personelle Neuzugänge.

Ein Koordinationsforum des ELR kann unterschiedliche Namen tragen: Multi-Stakeholder-Forum, Regionen-Partnerschaft, Landschaftspartnerschaft, Regionalrat usw. Existierende Arbeitsgruppen, Arbeitskreise, Planungskommissionen o.ä. können als Koordinationsforum genutzt werden, wenn die relevanten Stakeholder vertreten sind. Um keine Doppelspurigkeiten zu schaffen, kann auch ein existierendes Gremium für den ELR erweitert werden. Ein neues (zusätzliches) Gremium kann vorteilhaft sein, wenn damit ein Neuanfang signalisiert werden kann.

Es empfiehlt sich, dass die Initiatoren vorgängig eine Stakeholderanalyse durchführen, um alle relevanten Akteure integrieren zu können. Es ist eine Herausforderung, die nicht-organisierten Stakeholder (z.B. Bewirtschaftende, Eigentümer:innen, Konsumierende) in den Prozess einzubeziehen. Eine breite Information und das Selektieren über bestimmte Merkmale helfen die Auswahl möglichst transparent zu gestalten. Um die Verbindung aus der Region zu den kantonalen Fachstellen sicherzustellen, empfiehlt es sich meist, auch kantonale Vertreter:innen ins Forum einzubeziehen.

Zusammenarbeit

Regelmässige Treffen des Koordinationsforums ermöglichen es, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Sie sind rein bedarfsorientierten Treffen vorzuziehen. Im Verlauf eines ELR kann die Beteiligung variieren, sodass nicht alle Personen über den gesamten Zeitraum gleichermassen mitwirken. Es ist aber darauf zu achten, dass das Koordinationsforum dauerhaft die unterschiedlichen Interessen abdeckt. Um wichtige Prozessschritte breiter zu verankern, kann es angezeigt sein, den Personenkreis für ausgewählte Anlässe, beispielsweise die Erarbeitung der Zukunftsvorstellung, zu vergrössern.



Abbildung 5: Das Koordinationsforum arbeitet in unterschiedlichen Formaten zusammen und tauscht sich aus: beispielsweise am Runden Tisch, bei Flurbegehungen und in Fachbeiträgen.

Die Intensität der Zusammenarbeit in einem Koordinationsforum wird bewusst gestaltet. Sie kann sich von Phase zu Phase unterscheiden und von reiner Information bis zur Kollaboration reichen, bei der alle Teilnehmenden gleichberechtigt und für den Prozess verantwortlich sind.⁹

Zusammenarbeit mit Dritten

Ein Koordinationsforum ist ein offenes Forum, das die Vernetzung mit weiteren Partnerinnen und Partnern anstrebt. Es pflegt deshalb die Offenheit, beispielsweise indem es noch nicht vertretene Organisationen einlädt. Im Sinne der Transparenz und der kontinuierlichen Information über die Tätigkeit und Fortschritte tauscht sich das Koordinationsforum frühzeitig und proaktiv mit Dritten, insbesondere mit den Medien, aus.

Erfolgreiche Partizipation

Das Forum ist erfolgreich, wenn die Teilnehmenden ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln, auf Augenhöhe miteinander arbeiten und eine Lern- und Fehlerkultur pflegen. Themenbezogene Anlässe wie Begehungen oder Exkursionen tragen wesentlich dazu bei und vertiefen das gegenseitige Verständnis. Weiter hilft es, wenn das Koordinationsforum vorwärtsblickend agiert und individuellen Beiträgen gegenüber offen ist und es so ermöglicht, aktiv mitzuwirken.¹⁰

5.1 Aufgaben des Koordinationsforums

Das Koordinationsforum trägt den Prozess, regelt die Zusammenarbeit und nimmt im ELR eine zentrale Rolle ein. Es greift die im ländlichen Raum zahlreichen und oftmals divergierenden Nutzungsinteressen auf und stimmt sie aufeinander ab.

Ebenenübergreifende Arbeit

Nutzungskonflikte machen sich auf lokaler Ebene bemerkbar, ihre Auslöser liegen jedoch oft bei grossräumigen Entwicklungen und Trends, beispielsweise bei politischen Entscheidungen, klimatischen oder technologischen Veränderungen. Das Koordinationsforum dient als Plattform, um den Entwicklungen sachgerecht zu begegnen.

Konstanz

Rahmenbedingungen einer Region und auch Zuständigkeiten unterliegen kurzfristigen, politischen Zyklen. Das Koordinationsforum ist die konstante Institution, die langfristig die Verantwortung für den Raum und seine Akteure wahrnimmt und nicht allein vom Engagement einzelner Personen abhängig ist.

Langfristigkeit

Das Koordinationsforum übernimmt die Aufgabe, den ELR-Prozess fortzuführen. Iterationen ermöglichen es, gewonnenes Wissen und Verständnis in den Prozess zu integrieren: Die Evaluation der gemeinsam getragenen Aktivitäten hilft, Erkenntnisse für die weitere Arbeit zu gewinnen.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Koordinationsforum wird die Öffentlichkeitsarbeit abgestimmt und dadurch eine breite und zugleich gezielte Information der Öffentlichkeit sichergestellt.

⁹ **Stauffacher M., Flüeler T., Krütli P., Scholz R.** (2008): Analytic and Dynamic Approach to Collaboration: A Transdisciplinary Case Study on Sustainable Landscape Development in a Swiss Prealpine Region. *Systemic Practice and Action Research*, 21(6), 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11213-008-9107-7>.

¹⁰ **Hutter S.** (2021): «Frequent Practices» in der Prozessgestaltung - Partizipation in der Prozessgestaltung und deren Umsetzung in den Pilotprojekten der Regionalen Landwirtschaftlichen Strategien (RLS) (p. 94) [Seminararbeit]. ETH Zürich - IRL - PLUS.

5.2 Gründung und Verstetigung des Koordinationsforums

Gastgeberin/ Gastgeber	Es kann für den Erfolg des ELR entscheidend sein, wer zum Koordinationsforum einlädt. Oft ist dies abhängig von den anstehenden Herausforderungen. Es lohnt sich zu reflektieren, ob mehrere Fachstellen oder Organisationen gemeinsam als Gastgeberinnen auftreten. Auch ein eigens gegründeter Verein kann diese Rolle übernehmen und gegebenenfalls später selbst als Koordinationsforum fungieren. In Frage kommt auch eine unabhängige Organisation, die nicht in frühere Prozesse involviert war. Um die breite Unterstützung zu demonstrieren, sind die Schlüsselpersonen in die Einladung und die Startveranstaltung einzubeziehen.
Start und Motivation	Der Startpunkt des ELR muss mit einer konkreten Herausforderung (z. B. anstehenden Planungen) verbunden sein. Damit lässt sich der Initialaufwand der Teilnahme einfacher rechtfertigen. Damit sich Stakeholder aus allen Themengebieten für die Mitwirkung im Koordinationsforum begeistern lassen, muss das Potenzial des ELR für die verschiedenen Themenbereiche sichtbar werden. Es ist entscheidend, dass die Teilnehmenden den Nutzen der Teilnahme am ELR und am Koordinationsforum für ihre Tätigkeit erkennen und diesen auch Vorgesetzten oder ihren Entscheidungsgremien (z. B. Vereinsvorstand) kommunizieren können. Zudem ist es motivierend, die eigene Wirkung auf den Prozess zu sehen. Daher muss transparent sein, auf welche Weise sich jede und jeder Einzelne in den Prozess einbringen kann.
Organisations- und Rechtsform	Je nach Rahmenbedingungen können unterschiedliche Organisations- und Rechtsformen für ein Koordinationsforum zweckmässig sein. Da dieses keine wirtschaftlichen Interessen verfolgt, bieten sich insbesondere die Rechtsformen «Verein» oder «einfache Gesellschaft» an. Auch eine informelle Organisationsform ist möglich.
Verstetigung	Das Koordinationsforum kann sich nach dem Ende der ELR-Projektphase auflösen. Es bietet sich aber an, die eingespielte Zusammenarbeitsform weiterzupflegen und zu nutzen, um anstehende Herausforderungen anzugehen. Das Koordinationsforum kann auch die Rolle einer Überprüferin der Massnahmenumsetzung einnehmen (vgl. Kapitel 11: Umsetzung der Massnahmen).

5.3 Zusammenarbeit

Regeln der Zusammenarbeit	Um die Zusammenarbeit im Koordinationsforum konstruktiv zu gestalten, kann es hilfreich sein, Regeln für die Zusammenarbeit zu definieren. Diese können in einer Zusammenarbeitsvereinbarung festgehalten werden. Es lassen sich vier Themenbereiche mit folgenden beispielhaften Inhalten unterscheiden:
----------------------------------	---

A. Zusammenarbeit im Forum

- Grundregeln der Interaktion, bspw. Teilnehmende ausreden lassen
- Grundregeln der Teilnahme an den Forumssitzungen, bspw. die regelmässige Teilnahme, die Sicherung einer Vertretung, die Klärung der Rückbindung zu Vorständen, Ausscheiden erst nach einem gemeinsamen Gespräch und nicht zwischen den Sitzungen

- Allparteilichkeit der externen Prozessunterstützung
- Aufbereitung und Bereitstellung von Grundlagen, Nachbereitung der Sitzungen

B. Regeln der Entscheidungsfindung und Rollenklärung

- Klärung, der Form zur Entscheidungsfindung, bspw. Abstimmungen, Konsent- oder Konsensprinzip
- Klärung, wer in welcher Rolle teilnimmt und welches die Betroffenenheiten und Steuerungsmöglichkeiten sind

C. Klärung von Vertraulichkeit, Kommunikation und Legitimation

- Gemeinsame Haltung zur Wahrung der Vertraulichkeit und Klärung, wer bspw. wegen hierarchischen Strukturen informiert werden muss und wie damit umgegangen wird
- Art und Weise, wie welche Informationen nach aussen kommuniziert werden.
- Festhalten, wer als Delegierte:r am Koordinationsforum teilnimmt (Legitimation)

D. Inhaltliche Grundsätze für den spezifischen ELR

- Anerkennen, dass externe Grundlagen wie bspw. Gewässerräume, ökologische Infrastruktur oder Fruchtfolgeflächen in die Lösungsfindung einbezogen werden müssen
- Anzustrebende Lösungen sind bspw. solche, die Synergien nutzen und die mehrere Interessen bedienen

Ein allfälliges Machtgefälle zwischen den Akteuren innerhalb des Koordinationsforums ist offenzulegen und aktiv in die Prozessgestaltung einzubeziehen. Die Prozessleitung hat die Aufgabe, alle Sichtweisen einzubeziehen und ernst zu nehmen, aber auch allfällige Hierarchiestrukturen zu klären und bei Entscheidungen zu wahren. Als Instrumente, um dies sicherzustellen, eignen sich etwa die Dokumentation von Diskussionen, Workshops und das Aufgreifen von Rückmeldungen zu Resultaten. Trotz des Ziels, den Prozess effizient und schlank zu halten, müssen alle Beteiligten ausreichend Zeit erhalten, sich mit den Resultaten einzelner Arbeitsschritte und den Anliegen anderer zu befassen. Vor allem zu Beginn des ELR ist viel Zeit für Diskussionen und Aussprachen einzuplanen.

Beispiel «Freunde der Wauwiler Ebene»¹¹

Als Beispiel eines Koordinationsforums können die «Freunde der Wauwiler Ebene (FWE)» dienen. Sie waren Gastgeber für den Prozess «Landwirtschaftliche Planung +» im Jahr 2019. Der Verein wurde im Juni 2016 gegründet und bezweckt, die Identität der Wauwiler Ebene im Kanton Luzern als Lebens- und Wirtschaftsraum zu stärken. Seine fünf Vorstandsmitglieder sind in der Region gut vernetzt. Die Gründungsmitglieder wurden umsichtig gewählt und stellen eine breite Abstützung sicher. In der Gründungsphase konnte in zwei Workshops mit Nachbarn der gemeinsame Zweck des Vereins bestimmt werden. 2021 zählte der Verein 50 Mitglieder. Weiterhin werden wichtige Stakeholder – Gemeinden, Umweltverbände, Landbesitzer, Tourismusverantwortliche, kantonale Dienststellen usw. – systematisch kontaktiert und dazu ermuntert, sich als Vereinsmitglied zu engagieren. Der Vorstand trifft sich drei- bis viermal, mit entsprechenden zusätzlichen Projektsitzungen bis zu zehnmal pro Jahr.

Der Verein bringt die gemeinsamen Interessen aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt zusammen und kann sich entsprechend Gehör verschaffen.

Ziel des Vereins ist es, die qualitative Wahrnehmung für die Landschaft und den Lebensraum bei den Bewohnerinnen und Bewohnern, Besuchern und Beschäftigten zu steigern und eine gemeinsame Identität zu schaffen. Dabei ist die grösste Herausforderung, das Tun und Wirken des Vereins für den gemeinsamen Landschaftsraum immer wieder zu erklären.

¹¹ Vielen Dank an Patrik Affentranger, Vorstandsmitglied des Vereins «Freunde der Wauwiler Ebene» für die Auskünfte und Informationen.

6 Evaluation und Lernen

Bestandteil des ELR ist die kontinuierliche Überprüfung einerseits der Prozessqualität und andererseits der Umsetzung und Wirkung von Massnahmen.

6.1 Prozessqualität des ELR

Die Sicht der Beteiligten

Die Qualität des ELR umfasst verschiedene Aspekte, die kontinuierlich überprüft werden müssen. Dabei ist insbesondere zu prüfen, ob die folgenden Punkte erfüllt sind:

- Der Prozess ist kontinuierlich, Rückhalt der Beteiligten ist vorhanden.
- Die Beteiligten arbeiten im ELR konstruktiv zusammen.
- Der ELR folgt kommunizierten und verständlichen Zielen.
- Die Rollen und Aufgaben der Beteiligten sind klar, die Möglichkeiten des ELR bekannt und die erforderlichen Informationen sind für die Beteiligten verfügbar.
- Das Vorgehen ist transparent und wird für die Beteiligten zugänglich dokumentiert.
- Die Projektleitung und das Vorgehen im ELR sind akzeptiert.
- Im ELR sind die verschiedenen Interessen angemessen vertreten und alle Beteiligten haben die gleichen Möglichkeiten, sich einzubringen.



Abbildung 6: Die Qualität des Prozesses wird regelmässig überprüft. Die Wahrnehmung der Beteiligten steht dabei im Vordergrund

Die Art, wie die Prozessqualität erhoben wird, ist abhängig vom jeweiligen Prozess. Möglichkeiten sind neben einem standardisierten Fragebogen auch Gesprächsrunden. Wichtig ist, die aufgeführten Aspekte frühzeitig und regelmässig abzufragen, um Unstimmigkeiten rechtzeitig aufzudecken und konstruktiv zu bearbeiten.

6.2 Zielerreichung und Wirkungen

In jedem ELR werden Ziele definiert, die mittels verschiedener Massnahmen möglichst effektiv erreicht werden sollen. Bestandteil des ELR ist somit auch zu überprüfen, ob die Massnahmen umgesetzt wurden und ob die erarbeiteten Massnahmen den gewünschten Effekt erzielen.

Um die Zielerreichung zu überprüfen, hilft es, Resultate (erbrachte Leistungen; Outputs) und langfristige Wirkungen (veränderte Wahrnehmung der Stakeholder; Veränderung des Handelns der Stakeholder; Outcomes) zu unterscheiden (vgl. auch Abbildung 7).

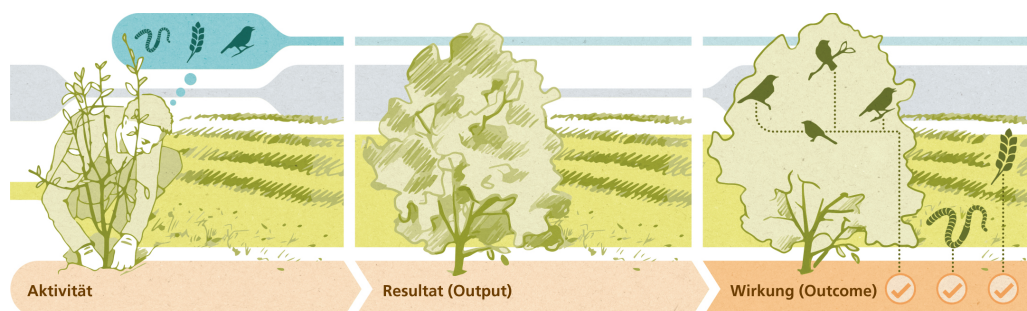


Abbildung 7: Massnahmen werden in Bezug auf die Erreichung der angestrebten Resultate und auf ihre darüberhinausgehende Wirkung beurteilt.

Ziele sollten zwischen den direkt angestrebten Resultaten und den gewünschten langfristigen Wirkungen unterscheiden. Die untenstehenden Beispiele zeigen ein mögliches Schema auf.

Beispielhafte Differenzierung der Ziele zwischen Resultaten und Wirkungen

Beispiel 1

Resultate:

- Erwartung: Mit dem Massnahmenpaket wird auf den 3.5 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche die Bodenqualität kartiert und die Bodenkarte publiziert.
- Zeitraum: Innerhalb von 12 Monaten
- Reporting: Durch die Fachstelle Boden des Kantons

Wirkung:

- Erwartung: Mit dem Massnahmenpaket wird erreicht, dass die Bewirtschaftenden ihre Wahrnehmung der Bodenqualität mit objektivierten Daten ergänzen.
- Zeitraum: Innerhalb von 18 Monaten
- Reporting: Durch die Fachstelle Boden des Kantons

Beispiel 2

Resultate:

- Erwartung: Mit dem Massnahmenpaket wird das touristische Angebot der Weideställe definiert, umgesetzt und kommuniziert.
- Zeitraum: Innerhalb von 18 Monaten
- Reporting: Durch den regionalen Entwicklungsträger

Wirkung:

- Erwartung: Mit dem Massnahmenpaket wird erreicht, dass Tourist:innen das Angebot wahrnehmen und das Angebot in der Pilotphase genutzt sowie ausgewertet wird.
- Zeitraum: Innerhalb von 24 Monaten
- Reporting: Durch den regionalen Entwicklungsträger

Regelmässige Beurteilungen qualitativer und quantitativer Indikatorwerte helfen, die langfristige Wirkung des ELR einzuschätzen und die Entwicklung zu steuern. Der ELR berücksichtigt explizit auch Wirkungen, die sich gegebenenfalls erst über einen längeren Zeitraum hinweg einstellen. Um die Wirkungen strukturiert zu beurteilen, bietet es sich an, die Funktionen des ländlichen Raumes systematisch zu betrachten («Wirtschaft & Produktion», «Lebensraum & Wohnen», «Natürliche Lebensgrundlagen», «Ressourcenbereitstellung & Umwelt», «Kulturlandschaft & kulturelles Erbe», «Gesellschaft», «Freizeit & Erholung»)¹².



Abbildung 8: In der Region sind die Wirkungen des ELR und seiner Massnahmen zu erfassen.

¹² Suter, S., Mattman, M., Bachmann, T., Hänni, E., & Hochuli, A. (2016). Beitrag der Landwirtschaft und der Agrarpolitik zur Vitalität und Attraktivität des ländlichen Raums. Ecoplan.

7 Analysieren

Wissensbasis schaffen Der ELR integriert diverse Themenbereiche, zu denen unterschiedliches Wissen vorhanden ist und Informationen von unterschiedlicher Aktualität und Qualität vorliegen. Die Analyse dient dazu, eine Wissensgrundlage zu schaffen, die die einzelnen Themenbereiche des ELR abdeckt. Sie umfasst Informationen zum Zustand und zu Entwicklungstendenzen. Im Verlauf des ELR werden einzelne Themen iterativ vertieft und neue Themen hinzugefügt (vgl. Kapitel 10: Vertiefen, Massnahmen entwickeln und umsetzen). Liegen bereits Analysen oder fundierte Strategien vor, so reduziert sich der Aufwand. Da Strategien oftmals für einzelne Themenfelder erarbeitet werden, sind in der Analysephase die weiteren Themen bei Bedarf zu ergänzen.

7.1 Vorgehen

A. Festlegen der Themenbereiche

Die Grundlagen sind zielgerichtet für die im ELR-Gebiet relevanten Themenbereiche zu erarbeiten. Hierzu muss offengelegt werden, in welchen Themenbereichen Wissenslücken vorliegen und welches Wissen vorhanden ist und zusammengetragen werden muss. In der Regel sind Analysen zu den nachfolgenden Themenbereichen zweckmässig. Die Liste kann im Laufe des Prozesses bewusst erweitert oder modifiziert werden und ist damit nicht abschliessend.

- Landwirtschaftliche / industrielle / touristische / etc. Struktur, Arbeitskräfte und Infrastrukturen
- Digitalisierung und weitere technologische Innovationen
- Produktions-, Verarbeitungs-, und Vermarktungsstrukturen bspw. von regionalem Gewerbe (Wertschöpfungsketten)
- Nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen und Umweltziele (Boden, Wasser)
- Klimawandel (Minderung, Anpassung)
- Biodiversität und Vernetzung
- Landschaftsqualität/Landschaftsbild
- Raumplanung und -entwicklung
- Erholung und Tourismus
- Planerische und gesetzliche Vorgaben
- Forst, Holz, Holzverarbeitung

B. Umfang der Analyse

Um die Analysetiefe zu bestimmen, ist es wichtig, sich über Zeithorizont, Perimeter und Methoden klar zu werden. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Welche konkreten Zielvorgaben und rechtlichen Anforderungen existieren zu dem jeweiligen Themenbereich?
- Bei welchen Themen gibt es Schnittstellen zu weiteren Planungen oder Projekten?
- Welche Datengrundlagen liegen bereits vor?

- Gibt es Räume mit besonderem Konfliktpotenzial oder besonderen Funktionen?
- Sollen bestimmte Methoden und Instrumente eingesetzt werden?
- Gibt es Vorgaben für den zeitlichen Ablauf?
- Welche funktionalen Räume sind zu berücksichtigen?

C. Transparenz und Dokumentation

Ein transparentes Vorgehen bei der Analyse und insbesondere bei der Dokumentation der Methoden und der Resultate ist ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit des Vorgehens und der Weiterentwicklung des Prozesses. Das Vorgehen vorab zu erläutern und die Dokumentation am Schluss zur Verfügung zu stellen, sind Teil der notwendigen Transparenz.

Der Bericht zum ELR soll einen Methodenteil enthalten, der die Methoden transparent darstellt (vgl. Kapitel 2: Merkmale des ELR).

D. Methoden

Für den ELR sind keine Methoden vorgegeben (vgl. Kapitel 2: Merkmale des ELR). Die gewählten Methoden müssen der guten fachlichen Praxis entsprechen, wissenschaftlichen Standards genügen und damit nachvollziehbar sowie replizierbar sein. Idealerweise wird die Methodik bei der Projekteingabe beschrieben.

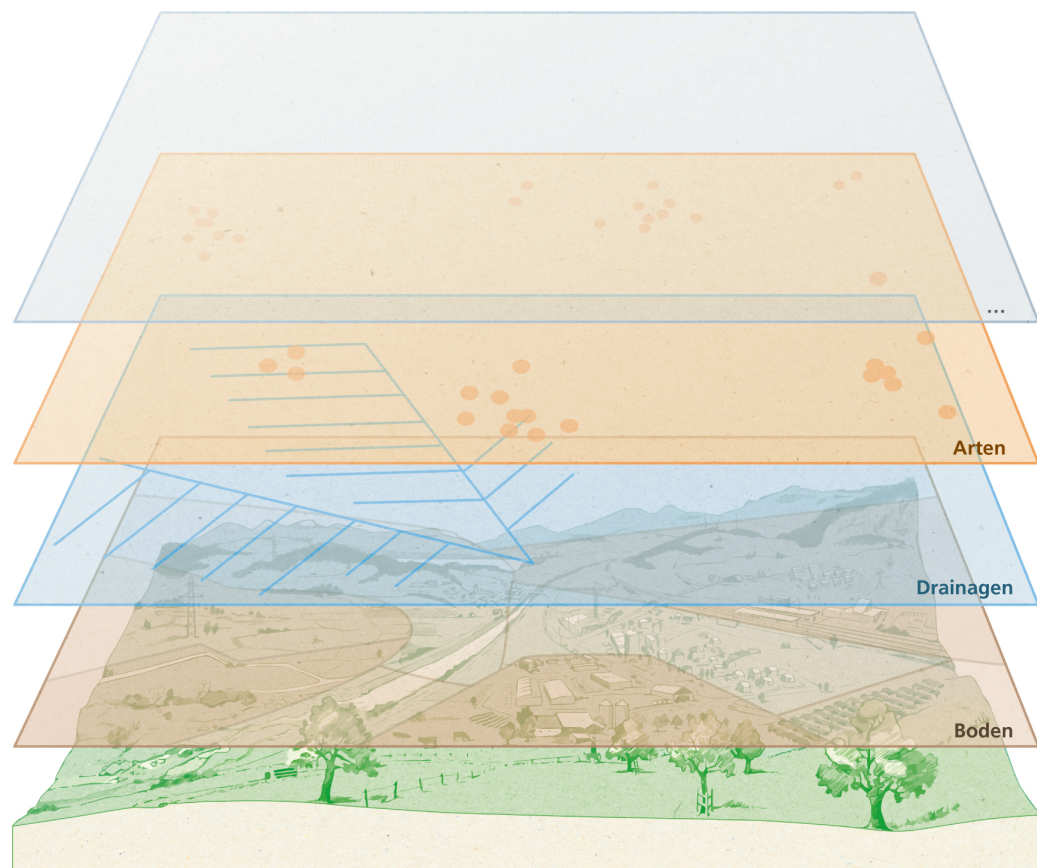


Abbildung 9: Die im Rahmen der Analyse zu erfassenden Themenbereiche sind vielfältig. Die Analyseresultate sind wesentliche Grundlagen für den weiteren Verlauf des ELR.

Beispiel der Analyse ausgewählter Themenbereiche

Landwirtschaftliche Infrastrukturen lassen sich in Unterbereiche gliedern. Einer davon ist der Werkbestand der Drainagen.

Mit Hilfe alter Planungs- und Genehmigungsunterlagen sowie anhand von Begehungen und Probeschachtungen wurde der Bestand kartiert und in einem GIS erfasst. Für das drainierte Gebiet ist nun klar nachvollziehbar, welchen Typ die Leitungen haben (Sauger- oder Sammelleitung), aus welchem Material sie gefertigt sind (Ton, Beton, Kunststoff, Guss), in welcher Tiefe sie liegen, wie alt sie sind und in welchem Zustand sie sich befinden.

Lebensräume werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst, beispielsweise durch Nährstoffeinträge aus der Luft. Auf nährstoffarmen Lebensräumen wie Mooren, aber auch in Wäldern kann der Ammoniak eintrag schädigend wirken.

Basierend auf den Tierhaltungszahlen, der Bestossung der landwirtschaftlichen Nutzfläche und des Sömmerungsgebietes sowie mittels Befragung zum Hofdüngermanagement wurden die Ammoniakemissionen flächendeckend modelliert. Durch die Kombination der Emissionsgebiete mit den sensiblen Lebensräumen unter Berücksichtigung der Ausbreitung von Ammoniak wurden die wahrscheinlichen Belastungen ermittelt.

8 Zukunftsvorstellung

Orientierung für den Prozess

Bei der Erarbeitung einer Zukunftsvorstellung werden Bedürfnisse, Sichtweisen und Wünsche und insbesondere Ideen für eine wünschenswerte Zukunft der Region zusammengetragen. Ziel ist es, damit ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten für die zukünftige Entwicklung zu schaffen und die Wertsysteme und unterschiedlichen Perspektiven offenzulegen. Deshalb erarbeiten die beteiligten Akteure die Zukunftsvorstellung gemeinsam. Sie kann die als relevant eingestuften Themen aus der Analyse aufgreifen, kann sich jedoch auch davon lösen. Sie dient als Orientierungshilfe (Leitidee) für den Prozess und hat – wie der gesamte ELR – keine verbindliche Wirkung. Sie bildet jedoch eine Grundlage, um im Verlauf des Prozesses und bei möglichen Konfliktsituationen das gemeinsame Ziel im Auge zu behalten. Zudem unterstützt die Zukunftsvorstellung im weiteren Verlauf des ELR die Erarbeitung der Ziele und Stossrichtungen.

8.1 Vorgehen

Die Erarbeitung der Zukunftsvorstellung kann sich in drei Schritte gliedern:

A. Inspiration und Sammlung

Zunächst gilt es, eine breite Beteiligung für die Erarbeitung der Zukunftsvorstellung herzustellen, um eine grosse Vielfalt an Ideen zusammenzutragen, verschiedene Perspektiven wahrzunehmen und damit die Grundlage für die nächsten Schritte zu schaffen. Dazu werden die Beteiligten aus der Alltagsroutine herausgeholt: Sie sollen sich kreativ und weitgehend losgelöst von aktuellen Rahmenbedingungen mit einem künftigen Idealzustand befassen. Um dies zu erleichtern, bietet es sich an, ungewohnte Zugänge wie Bilder, Kunstwerke, eigenes Ausprobieren mittels haptischer Materialien («Bastelmaterial») und/oder kreative technische Hilfsmittel zu nutzen.

Zur Inspiration bieten sich folgende Ansätze an:

- Texte und Bilder bestehender Zukunftsvorstellungen einbringen und ergänzen oder modifizieren
- Relevante Megatrends zugänglich machen und ihre Auswirkung auf die Region thematisieren
- Anhand von Leitfragen Gedanken zur Zukunft anregen: Wo und wie will ich in zehn Jahren leben? Mit wem will ich zusammenarbeiten und welcher Lohnarbeit nachgehen? Wie möchte ich arbeiten und wie meine Freizeit gestalten? Worauf bin ich stolz? Was freut mich? Was ist mir am wichtigsten?

B. Konsolidierung und erste Konkretisierung

Aus den möglicherweise sehr unterschiedlichen Ideen und Wünschen ist eine gemeinsame Zukunftsvorstellung zu entwickeln. Dieser Prozess ist wichtig, weil auf diese Weise Werte und Interessen zur Sprache kommen. Um die Sichtweisen ausgewogen zu einer Zukunftsvorstellung zusammenzubringen, wird diese in mehreren Durchgängen konkretisiert. So wächst eine gemeinsame Zielvorstellung mit Aussagen zu den im Raum relevanten Themenbereichen.

Für die Zusammenführung bietet es sich beispielsweise an,

- die gesammelten Ideen/Vorstellungen/Wünsche mittels Punktvergabe oder Paarvergleichen zu bewerten,
- Gruppendiskussionen mit bewusster, abwechselnder Zusammenstellung von unterschiedlichen beziehungsweise ähnlichen Interessensvertretern durchzuführen und/oder
- Aspekte mit Konsens und solche mit Widersprüchen zu identifizieren und Lösungen für divergierende Interessen zu finden.

C. Verabschiedung der Zukunftsvorstellung

Die erarbeitete, konsolidierte und ausgewogene Zukunftsvorstellung formell zu verabschieden, kann einen wichtigen Bestandteil des ELR bilden. Damit demonstrieren die Beteiligten, dass sie sich über die grundsätzliche Ausgestaltung der wünschenswerten Zukunft ihrer Region einig geworden sind. Das Resultat kann nach aussen getragen und der breiten Bevölkerung kommuniziert werden.

Die Verabschiedung der Zukunftsvorstellung kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass

- die Beteiligten das Resultat symbolisch unterzeichnen,
- ein Gruppenfoto mit dem Produkt erstellt wird,
- eine Präsentationsveranstaltung organisiert wird oder
- eine offizielle Medienmitteilung/Publikation herausgegeben wird.

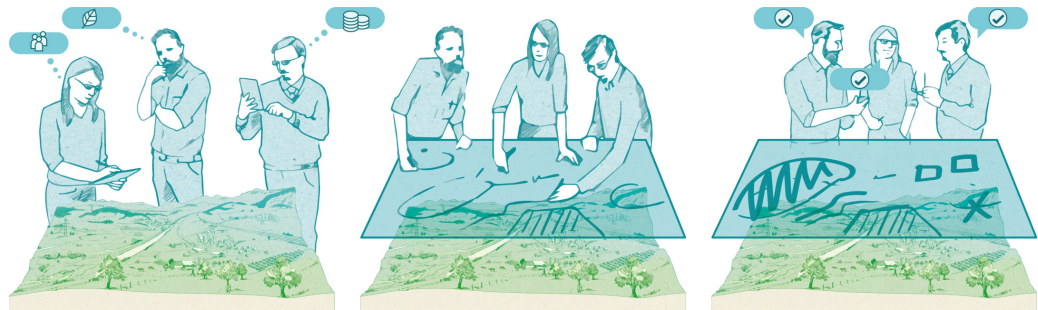


Abbildung 10: Für die Erarbeitung der Zukunftsvorstellung formulieren die Beteiligten ihre wünschenswerte Zukunft, diskutieren diese mit den anderen Beteiligten, um schliesslich eine konsolidierte Vorstellung zu entwickeln, die ein zentrales Element des ELR bildet.

9 Ziele und Stossrichtungen

Konkretisierung von Zukunftsvorstellung und übergeordneten Zielen

Zukunftsvorstellung und übergeordnete Ziele sind in der Regel allgemein formuliert und lassen Raum für Interpretationen und Konkretisierungen. Es gilt, diese zu konkretisieren und fassbar zu machen¹³. Zudem werden sie in einem thematisch-hierarchisch gegliederten Zielsystem erfasst und zu Stossrichtungen zusammengeführt. Stossrichtungen geben für die einzelnen Themenbereiche Richtungen und Schwerpunkte der Entwicklung vor. Es ist notwendig, die hohe Flughöhe der Zukunftsvorstellung zu konkretisieren, um eine gesicherte Basis für die Entwicklung von Massnahmen (vgl. Kapitel 10: Vertiefen, Massnahmen entwickeln und umsetzen) zu schaffen. Diese macht den Prozess nachvollziehbar, glaubwürdig und legitim.

Konkrete Ziele sind zudem erforderlich, um die Wirkung von Massnahmen in der Evaluation beurteilen zu können (vgl. Kapitel 6: Evaluation und Lernen). Entsprechend sind die Ziele so konkret zu formulieren, dass eine Überprüfung der Zielerreichung möglich ist.

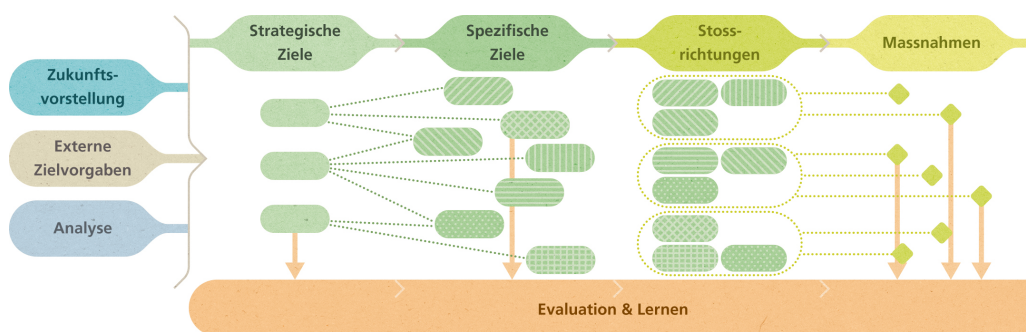


Abbildung 11: Aus der Zukunftsvorstellung, externen Zielvorgaben und den Analysen werden strategische Ziele abgeleitet, die sich in spezifische Ziele differenzieren lassen. Diese können zu thematischen Stossrichtungen gruppiert werden, die die Grundlage für die Entwicklung von Massnahmen darstellen. Die Evaluation überprüft die Massnahmen schliesslich auf Grundlage der gesetzten Ziele.

9.1 Vorgehen

Der Weg von der Zieldefinition bis zu konkreten Stossrichtungen gliedert sich in folgende Schritte:

A. Ziele bestimmen

Strategische Ziele

Aus der Zukunftsvorstellung, der Analyse und basierend auf externen Zielvorgaben lassen sich strategische Ziele für den ELR ableiten. Sie haben grundlegenden Charakter und zeigen auf hoher Flughöhe die angestrebte Entwicklung für einzelne Themenbereiche auf, beispielsweise für die Funktionen des ländlichen Raumes¹⁴. Dabei können die Themen vollständig oder nur teilweise abgedeckt, ergänzt oder spezifiziert werden. Eine möglichst gleichmässige Verteilung über alle Themenbereiche hinweg verdeutlicht den

¹³ Umsetzungs- und Wirkungsziele werden erst im Zuge der Massnahmendefinition definiert. Dort werden auch die Indikatoren definiert, um die relevanten Ziele in die Evaluation aufnehmen zu können (vgl. Kapitel 6 Evaluation und Lernen).

¹⁴ Suter S., Mattman M., Bachmann, T., Hänni E., Hochuli A. (2016): Beitrag der Landwirtschaft und der Agrarpolitik zur Vitalität und Attraktivität des ländlichen Raums. Ecoplan.

Beteiligten, dass alle Aspekte gleichermaßen berechtigt sind und entsprechend berücksichtigt werden¹⁵.

Spezifische Ziele

Spezifische (operative) Ziele gliedern jeden Themenbereich, der in den strategischen Zielen behandelt wird, in fassbare Vorgaben. Sie sind auf die Region zugeschnitten, aber nicht auf einzelne Bewirtschaftende oder Akteure. Allenfalls greifen die spezifischen Ziele auch Themen oder Anliegen auf, die in der Analysephase (vgl. Kapitel 7.1) herausgearbeitet wurden. Sie können qualitativer oder quantitativer Natur sein.

Zielsystem

In einem Zielsystem werden die spezifischen Ziele den strategischen Zielen zugeordnet.

Beispiele für strategische Ziele

- Die landwirtschaftliche Struktur ist darauf ausgerichtet, standortangepasste Landwirtschaft betreiben zu können.
- Die Landschaftsqualität wird gesteigert, indem die landschaftlichen Stärken aktiv erhalten und die landschaftlichen Schwächen aktiv verbessert werden.
- Die Arbeitsplätze im Tourismus werden vermehrt von Menschen mit Wohnsitz in der Region besetzt.

Beispiele für die Konkretisierung in spezifische Ziele

- Die Landnutzung ist reich an unterschiedlichen Kulturen und vielfältig in der Fruchtfolge. Der Hochstammobstbestand in der landwirtschaftlichen Nutzfläche ist 2030 gegenüber 2020 nicht reduziert.
- Die Emission von Lachgas aus der Landwirtschaft ist bis 2030 gegenüber dem Jahr 2020 um 50 Prozent reduziert.
- Die Region kommt 2030 ohne Zufuhr von Futtermitteln von ausserhalb der Region aus.
- Die Hänge mit einer Neigung von mehr als 35 Prozent werden 2030 extensiv und kleinstrukturiert bewirtschaftet.
- Service-Arbeitsplätze für die Parahotellerie sind 2030 um 10 Prozent gegenüber 2025 gestiegen.
- Die Hotels in der Region beschäftigen 2030 gegenüber 2025 die gleiche Anzahl Vollzeitäquivalente.
- 60% der Mitarbeitenden im Tourismus (Hotellerie, Parahotellerie, Bergbahnen, Gastronomie) haben 2030 ihre Schriften in der Region hinterlegt.

¹⁵ **Arbeitsgemeinschaft Fritsch-Lüscher-Wernli** (2009): Wegleitung Landwirtschaftliche Planung. Fachlicher Teil. Bundesamt für Landwirtschaft BLW, Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung suisselemio, Schweizerischer Verband für Geomatik und Landmanagement geosuisse.

Anforderungen an Ziele

Strategische und spezifische Ziele sollen nicht als konkrete Massnahmen formuliert werden: Im Vordergrund steht, was erreicht, nicht wie es erreicht werden soll. Unklar formulierte Ziele lassen vielfältige Interpretationsmöglichkeiten zu und führen zu Missverständnissen und Konflikten. Daher ist – bei spezifischen Zielen noch stärker als bei strategischen Zielen – auf die Einhaltung bestimmter Anforderungen zu achten. Die SMART-Regel beschreibt fünf Kriterien, die ein Ziel erfüllen muss:

- **Spezifisch:** Das Ziel ist klar und eindeutig formuliert.
- **Messbar:** Das Ziel bezieht sich auf messbare Grössen; wenn nicht messbar, so ist die Erreichung zumindest überprüfbar.
- **Attraktiv/Akzeptiert:** Das «A» hat zwei Bedeutungen, die in die gleiche Richtung weisen: Das Ziel wird von den Beteiligten als sinnvoll und motivierend wahrgenommen, da seine Erreichung attraktiv ist und es als zweckmässig angesehen wird.
- **Realistisch:** Das Ziel ist gegebenenfalls ambitioniert, aber seine Erreichung realistisch.
- **Terminiert:** Das Ziel hat eine Angabe, in welchem Zeitraum es erreicht werden soll. Dieses Kriterium trifft nicht zwingend auf alle Ziele zu. Insbesondere für dauerhafte Ziele ohne Enddatum wie bspw. das Einhalten eines Budgets oder rein technische Ziele hat es keine Bedeutung.

9.2 Ziele konsolidieren und gewichten

Konsolidierung

Für ein konsistentes Zielsystem müssen die strategischen und spezifischen Ziele konsolidiert werden. Zweckmässig ist die Überprüfung mit folgenden Fragen:

- Sind die Ziele vollständig, um die zu behandelnden Themenbereiche abzudecken?
- Bestehen inhaltliche Widersprüche oder Konflikte zwischen den Zielen?
- Bestehen inhaltliche Überschneidungen zwischen den Zielen?
- Bestehen zwischen den Zielen Konflikte um Ressourcen?
- Resultiert aus der Erreichung der spezifischen Ziele die Erreichung der strategischen Ziele?

Ein Zielsystem muss nicht zwingend umfassend und völlig überschneidungs- und konfliktfrei sein. Jedoch sollten die enthaltenen Lücken, Überschneidungen und Konflikte identifiziert und so weit wie möglich bereinigt werden.

Gewichtung

Die Erfahrungen zeigen, dass die individuelle Gewichtung der Ziele durch die Teilnehmenden eine wichtige Grundlage für die spätere Massnahmenerarbeitung darstellt. Die Gewichtung kann auf verschiedene Arten erfolgen.

B. Stossrichtungen ableiten und definieren

Stossrichtungen dienen dazu, mehrere stark gewichtete Ziele zu bündeln. Räumliche und/oder thematische Zusammenhänge zwischen den Zielen können genutzt werden, um Stossrichtungen für Teilbereiche des Zielsystems zu formulieren. Die Bündelung der Ziele zu Stossrichtungen kann sich positiv auf die Zusammenarbeit innerhalb der Region auswirken und die Koordination von Massnahmen verbessern.

Beispiele für Stossrichtungen

Die Stossrichtung «Nachhaltige und zweckmässige Nutzung des Bodens» setzt sich u.a. aus folgenden Zielen zusammen:

- Die Bodentypen, -eignungen und -qualitäten sind kartiert.
- Die zueinander in Konflikt stehenden Bodennutzungen sind räumlich-funktional entflochten, beispielsweise durch Arrondierungen und/oder unterstützende Planwerke.
- Der Boden ist auf den Fruchtfolgeflächen qualitativ aufgewertet.

Die Stossrichtung «Regionale Wertschöpfungsketten und Vermarktung von regionalen Produkten» setzt sich u. a. aus folgenden Zielen zusammen:

- Ein regionales Label ist eingeführt, mindestens 25 Produkte sind bis 2035 entsprechend zertifiziert.
- Potenziale der regionalen Wertschöpfungsketten im Bereich Landwirtschaft sind analysiert.
- Vertriebsketten sind vorhanden.
- Ein Beratungsangebot für Anträge an die NRP steht zur Verfügung.

Die Stossrichtung «Wertschöpfung in der Region stärken» setzt sich u.a. aus folgenden Zielen zusammen:

- Dienstleistungsangebote für Co-Working (bspw. für digital nomads) schaffen.
- Verarbeitungsbetriebe für landwirtschaftliche Primärprodukte erhalten (Käserei, Metzgerei).
- «Signature Dishes» und «Signature Erlebnisse» für die Region aufbauen und vermarkten.

10 Vertiefen, Massnahmen entwickeln und umsetzen

Vertiefte Analyse

Die gewichteten Ziele und die Stossrichtungen bilden die Basis für die Entwicklung von weiterführenden Massnahmen. Sie geht meist mit einer vertieften Analyse der zu bearbeitenden Stossrichtung einher. Die erste Analyse (vgl. Kapitel 7: Analysieren) hatte zum Ziel, die Ausgangslage der Region zu verstehen und eine Grundlage für die Arbeit zu schaffen. Um die Stossrichtungen in konkrete Massnahmen zu überführen, ist in den meisten Fällen eine vertiefte Analyse erforderlich.

Beispiele für vertiefende Analysefragen

- Nach welchen Kriterien kann die Lage von Gewässerräumen festgelegt werden und welche Flächen sind dafür geeignet?
- Welche Futtermittelzukäufe werden in der Region getätigt und wie können die regional verfügbaren Ressourcen dafür vorrangig genutzt werden?
- In welchem Zustand sind die Drainagen, welche müssen saniert werden und in welchen Gebieten ist eine Sanierung aufgrund von Bewirtschaftungsalternativen nicht erforderlich?
- Welche Wertschöpfungsketten sind in Zukunft für die Landwirtschaft und den Tourismus von Bedeutung, wie gross ist deren Potenzial und welche Betriebe können dieses nutzen?

Verbessertes Systemverständnis für Umsetzungs- und Wirkungsziele

Die vertiefte Analyse trägt dazu bei, das Systemverständnis zu verbessern und somit Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen und für jede Massnahme transparent zu machen. Die erwartete und angestrebte Wirkung der Massnahmen und deren angenommenen langfristigen Folgen werden aufgezeigt sowie Umsetzungs- und Wirkungsziele festgelegt. Dies ist notwendig, um die Wirkung von Massnahmen bereits vor der Umsetzung bestmöglich beurteilen zu können (vgl. Kapitel 6.2: Zielerreichung und Wirkungen). Damit lassen sich folgende Fragen beantworten:

- Sind die Massnahmenvorschläge geeignet, die Ziele der Stossrichtungen zu erreichen?
- Lassen sich die Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel) und die geplanten Aktivitäten den angestrebten Wirkungen zuordnen?
- Ist der Einsatz der Ressourcen verhältnismässig und zweckmässig hinsichtlich der erwarteten Wirkungen?
- Lässt sich eine Massnahme in das bestehende System – beispielsweise laufende Programme in der Region, aktuell wirksame Planungsinstrumente – integrieren oder sind Anpassungen der Rahmenbedingungen erforderlich?
- Welche Schnittstellen zu übergeordneten Systemen (Politiken, Märkten, Trends) sind vorhanden? Wie wirkt die vorgeschlagene Massnahme mit diesen zusammen?

10.1 Vorgehen

Vom Generellen ins Detail

Im Rahmen der Vertiefung laufen die Erarbeitung von Massnahmen und die Analyse parallel oder iterativ ab, bis zweckmässige Massnahmen vorliegen. Dieses iterative Vorgehen führt dazu, dass stufenweise vom Generellen ins Detail Lösungsideen für die festgelegten Stossrichtungen entworfen werden. Diese werden konkretisiert, indem Massnahmen in Varianten ausgearbeitet, angepasst und verworfen werden.

Stossrichtung und Verantwortung

Um die spätere Umsetzung von Massnahmen sicherzustellen, ist es von Vorteil, bei der Entwicklung sowohl die Stossrichtungen als auch die Verantwortlichkeit für jede Massnahme zu berücksichtigen: Die Stossrichtungen sind der fachliche Startpunkt der Massnahmenentwicklung. Die zentrale Frage lautet hier: Welche Massnahmen sind konkret erforderlich, um die Stossrichtungen umzusetzen?

Zur Umsetzung von Massnahmen sind Verantwortliche erforderlich, die idealerweise durch die Massnahme ihre Situation verbessern können. Daher sind Projektträgerinnen und Projektträger gesucht, die sich der Stossrichtungen und Massnahmen als «Kümmerer» annehmen. Sie legen die Massnahmen fest und bringen sie im Koordinationsforum zur Diskussion. Diese Auseinandersetzung stellt sicher, dass die Abstimmung zu anderen Interessen erfolgt.

Schliesslich wählt das Koordinationsforum wirkungsvolle Massnahmen aus und bringt sie zur Umsetzung.

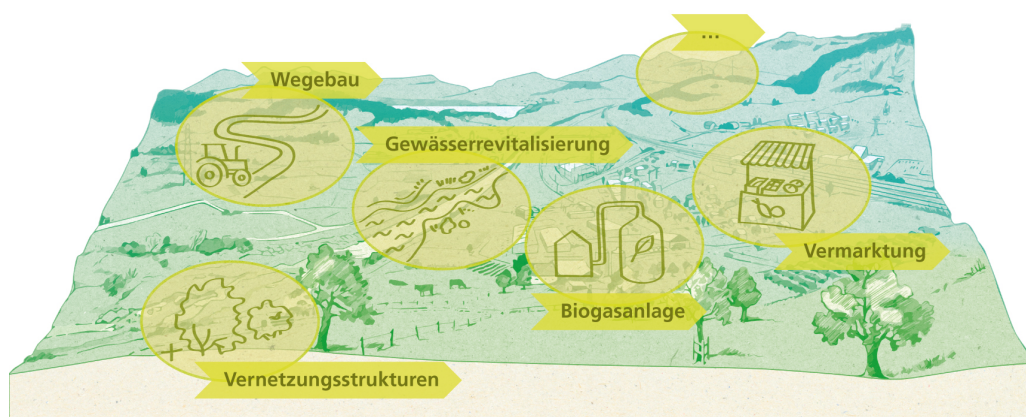


Abbildung 12: Je nach vorliegenden Zielen lassen sich im Rahmen des ELR vielfältige Massnahmen für die Entwicklung des ländlichen Raums anstossen.

Beispiele der Massnahmenentwicklung

Beispiel 1

Strategisches Ziel:

- Ressourcenschonende, multifunktionale Landwirtschaft

Spezifische Ziele:

- Zusatzeinkommen für Landwirtschaft generieren
- Stoffkreisläufe effizienter gestalten
- Klimagasemissionen mindern
- Nährstoffauswaschungen mindern

Massnahmen:

- Gründung des Vereins «EneRegio» zur Interessensvertretung
- Bau einer regionalen Biogasanlage zum Anschluss an ein Blockheizkraftwerk
- Verträge zur Lieferung von Gülle und Abnahme von Gärgülle durch Landwirtschaftsbetriebe

Beispiel 2

Strategisches Ziel:

- Steigerung der touristischen Wertschöpfung unter Wahrung des historischen Ortsbildes

Spezifische Ziele:

- Übernachtungszahlen moderat steigern
- Dem Leerstand begegnen
- Denkmäler in Kulturlandschaft in Wert setzen
- Einkommen in der Gastronomie und Hotellerie generieren

Massnahmen:

- Inventar der leerstehenden Gebäude erarbeiten
- Gemeinsame Vermarktungsstruktur aufbauen

Beispiel 3

Strategisches Ziel:

- Stärken einer nachhaltig produzierenden Landwirtschaft, mit zukunftsfähiger Produktion

Spezifische Ziele:

- Wissensbasis für nachhaltige Bewirtschaftung schaffen
- Flächenbewirtschaftung optimieren

Massnahmen:

- Aktualisierung der Bodeneignungskarte durch Beprobungen
- Projekt zur Prüfung und Durchführung von Bodenverbesserungen und zur Optimierung des Wasserhaushalts
- Landumlegungsverfahren zur Verbesserung der standortangepassten Bewirtschaftung

Umsetzungsplanung Eine differenziert ausgearbeitete Umsetzungsplanung ist Teil der Massnahmenerarbeitung. Oft zeigt sich erst bei diesem Arbeitsschritt, ob eine Massnahme tatsächlich wie angedacht realisierbar ist. In der Umsetzungsplanung sind Verantwortlichkeiten, Etapierung, Kostenschätzung, Finanzierung und Evaluation festzulegen. Ebenfalls festzulegen ist, wie weitere Akteure sowie die Öffentlichkeit über eine bestimmte Massnahme informiert werden können. Wird eine Massnahme als eigenständiges Projekt aus dem ELR ausgekoppelt, so ist zu klären, wie die Koordination mit dem Koordinationsforum weitergeführt wird.

10.2 Kurzfristig realisierbare Massnahmen

Sofortmassnahmen Anders als bei der beschriebenen systematischen und analytischen Erarbeitung der weiterführenden Massnahmen kann es zweckmässig sein, einfach und kurzfristig realisierbare Sofortmassnahmen zu bestimmen, die bereits früher im Prozess angestossen und realisiert werden. Sofortmassnahmen können dazu dienen, Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im ELR zu schaffen, beispielsweise in Form von Informationsanlässen oder Weiterbildungen. Sofortmassnahmen helfen auch dabei, den Beteiligten des ELR schnell erste, ermutigende Erfolge zu vermitteln. Werden einzelne Massnahmen von allen Beteiligten als offensichtlich zweckmässig und wünschenswert angesehen, kann es sich lohnen, diese vorzuziehen. So kann eine sofortige Wirkung erzeugt und der Prozess auf weitere Herausforderungen fokussiert werden.

Sofortmassnahmen können verschiedene weitere positive Effekte generieren:

- Der ELR erfährt als umsetzungsorientiertes Instrument eine Akzeptanzsteigerung.
- Die Beteiligten können die ersten Massnahmen als Identifikationselemente wahrnehmen.
- Der ELR erhält durch die Umsetzung eine gesteigerte Wahrnehmung über die aktiv Beteiligten hinaus, was sich wiederum positiv auf die Beteiligung auswirken kann.
- Die Kombination von Sofortmassnahmen und weiterführenden Massnahmen hilft, den Übergang von der Planung in die Realisierung dynamischer zu gestalten.

Der finanzielle Rahmen für Sofortmassnahmen liegt meist in der Grössenordnung von 5 bis 10% der Gesamtkosten des ELR.

11 Umsetzung der Massnahmen

Kurzfristig realisierbare Massnahmen können aus den Mitteln und innerhalb des Rahmens des ELR realisiert werden. Weiterführende Massnahmen sind in der Regel vom ELR entkoppelt und bedürfen zusätzlicher finanzieller Mittel.

Zu den Kernaspekten des ELR gehören der iterative Charakter und die Kontinuität des Koordinationsforums. Dies erlaubt es, weiterführende Massnahmen im ELR zu entwickeln und mit anderen Instrumenten und Finanzierungsmechanismen zu realisieren. Die Begleitung durch das Koordinationsforum des ELR bleibt erhalten.

Die Themenbereiche des ELR sind breit gefächert (vgl. Kapitel 7: Analysieren) und daher auch die Massnahmen, die diese abdecken. Entsprechend vielfältig sind die Möglichkeiten zur Umsetzung der Massnahmen. Die Wahl des passenden Instrumentariums ist abhängig von der jeweiligen Massnahme und den ihr zugrundeliegenden Zielsetzungen. Aufgabe der Fachpersonen, die den ELR begleiten, ist es, aktiv Finanzierungsmöglichkeiten für die nachfolgenden Prozesse zu identifizieren¹⁶ und die Projekte entsprechend vorzubereiten, um die Finanzierung sicherzustellen.

Strukturverbesserungsprojekte

Zu den typischen Folgeprojekten gehören solche, die als Strukturverbesserungen finanzierbar sind¹⁷:

- Neubau und (periodische) Wiederherstellung von Infrastrukturanlagen (z. B. Güterwegen, Wasserversorgungen, Brücken, Transportseilbahnen)
- Bodenverbesserung (z. B. Drainagen, Bodenaufwertungen)
- Aufwertung von Natur und Landschaft (z. B. Aufwertung von Kleingewässern, Trockensteinmauern)
- Gesamtmeliorationen, Landumlegungen sowie Pachtlandumlegung oder landwirtschaftliche Vorplanung
- Bau landwirtschaftlicher Ökonomiegebäude (z. B. von mobilen Geflügelställen, Alpgebäuden)
- Bauliche Massnahmen zur Erreichung ökologischer Ziele (z. B. Siloabdeckungen zur Ammoniakreduktion)
- Bauten und Anlagen zur Verarbeitung, Lagerung und Vermarktung regionaler Produkte
- Diversifizierung in landwirtschaftsnahen Tätigkeiten (z. B. Agrotourismus, Direktvermarktung, Biogasanlage)
- Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) (z. B. Marketing, Produktverarbeitung)
- Förderung der Übernahme landwirtschaftlicher Betriebe durch zinslose Investitionskredite
- Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit (z. B. Gründung bäuerlicher Selbsthilfeorganisationen, fachliche Begleitung bei Start neuer Kooperationen, Investitionskredite für Bauten und Anlagen)

¹⁶ Einen Überblick über die aktuell verfügbaren Förderungen für Projekte im Bereich Regionalentwicklung gibt das Finanzhilfe-Tool von regionsuisse: <https://regionsuisse.ch/projekte/finanzhilfen>.

¹⁷ **Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), Suissemelio** (2020): Strukturverbesserungen im ländlichen Raum. Gesamtübersicht.

- Neue Regionalpolitik (NRP)** Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) unterstützt das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) Initiativen, Programme und Projekte, die die regionale Wertschöpfung fördern und die Wettbewerbsfähigkeit der ländlichen Räume verbessern¹⁸. Dazu gehören unter anderem
- Regionale Innovationssysteme
 - Vorhaben zur Entwicklung von innovativen Produkten und Angeboten im Tourismus, Finanzierung von Infrastrukturen
 - Projekte der Digitalisierung respektive die digitale Transformation
- Regionale Entwicklungsprojekte** Finanzhilfen und fachliche Unterstützung bietet auch der Bereich Regionalentwicklung¹⁹. Dazu gehören insbesondere:
- Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) (Bundesamt für Landwirtschaft)
 - Förderung von Qualität und Nachhaltigkeit (QuNaV) (Bundesamt für Landwirtschaft)
 - Nachhaltige Ressourcennutzung (Ressourcenprogramm) (Bundesamt für Landwirtschaft)
 - Interreg A und B
 - Programm «EnergieSchweiz» (Bundesamt für Energie)
 - Förderprogramm «ProKilowatt» (Bundesamt für Energie)
 - Pilot-, Demonstrationsprogramm (P+D) (Bundesamt für Energie)
 - Programm «Agglomerationsverkehr» (Bundesamt für Raumentwicklung)
 - Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung (mehrere Bundesämter)
 - Förderprogramm Nachhaltige Entwicklung (Bundesamt für Raumentwicklung)
 - Pärke von regionaler oder nationaler Bedeutung (Bundesamt für Umwelt)
 - Innosuisse Innovationsprojekte
 - Schweizer Berghilfe
- Umwelt-, Natur- und Landschaftsprojekte** Im Bereich Umwelt, Natur und Landschaft bieten sich folgende Instrumente und Förderungen an, um die Massnahmen zu unterstützen und zu realisieren:
- Finanzhilfen gemäss Programmvereinbarungen im Umweltbereich (Bundesamt für Umwelt)
 - Projektförderung Klimabildung (Bundesamt für Umwelt)
 - Umwelttechnologieförderung (Bundesamt für Umwelt)
 - Finanzhilfen gemäss Umweltschutzgesetz (USG), Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG), Waldgesetz (WaG), Gewässerschutzgesetz (GSchG), Jagdgesetz (JSG) und Fischereigesetz (BGF)
 - Aktionsplan Holz
 - Fonds Landschaft Schweiz (FLS)
 - Hochwasserschutzprojekte und Revitalisierungsplanung (kantonale Umsetzung)
 - Gewässerschutzprogramm (Bundesamt für Landwirtschaft)

¹⁸ https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik/nrp.html.

¹⁹ **regiosuisse**, (2022): Finanzhilfen für die Regionalentwicklung: <https://regiosuisse.ch/finanzhilfen-fuer-die-regionalentwicklung>.

Darüber hinaus bestehen weitere Instrumente, in deren Rahmen Massnahmen realisiert werden können²⁰:

- Bewirtschaftungs- und Pflegeverträge
- Landschaftsqualitätsprojekte (LQP)
- Vernetzungsprojekte
- Waldentwicklungsplanungen
- Kommunale und regionale Richtplanung
- Nutzungspläne, Bau- und Zonenordnung
- Individuelle und kombinierte Finanzierung von Einzelmassnahmen durch weitere Partner (Private wie z. B. Industrie, Kraftwerke)

Massnahmen, die im Rahmen des ELR entwickelt wurden, sollten auch dann durch das Koordinationsforum längerfristig begleitet werden, wenn sie sich zu eigenständigen Projekten gewandelt haben. Es empfiehlt sich, die regionale Expertise des Koordinationsforums zu nutzen, um Synergien zwischen Projekten schaffen zu können. Zudem sollte die Realisierung der weiterführenden Massnahmen auch nach aussen kommuniziert werden, um allen Beteiligten des ELR die Resultate ihres Prozesses mitzuteilen.

Anchieben der Massnahmen

Die Projektorganisation eines ELR bringt es mit sich, dass nach der Erarbeitung der Massnahmen, der ELR als abgeschlossen betrachtet wird, die Umsetzung der Massnahmen allerdings noch nicht begonnen wurde. Damit kann sich eine Lücke zwischen diesem vermeintlichen Ende und dem Start der definierten Massnahmen ergeben, welche die vorhandene Dynamik des Prozesses reduziert. Daher ist im Zeitplan und im Budget des ELR eine Übergangsphase vorzusehen, in der die Prozessleitung für das Anstossen der Massnahmen finanziert werden kann. Allenfalls müssen auch weitere finanzielle Ressourcen zur Projektumsetzung akquiriert oder das Koordinationsforum für eine weitergehende Begleitung der Massnahmen organisiert werden. Nur mit entsprechend eingeplanten Ressourcen und Verantwortlichkeiten können die Massnahmen angemessen begleitet werden.

²⁰ **Steiger U.** (2016): Den Landschaftswandel gestalten. Überblick über landschaftspolitische Instrumente. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Wissen Nr. 1611.

