

M

O



Integrale Entwicklungs- strategien fördern

V

**Modellvorhaben (MoVo)
2020–2024**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

O

Inhalt

Seite 5	EDITORIAL Darum geht es bei den Modellvorhaben
Seite 6	Erkenntnisse aus den Modellvorhaben «Integrale Entwicklungsstrategien fördern»
Seite 8	REPORTAGE Das «Grüne Band»: Wie Gemeinden in Bern gemeinsam einen Landschaftsraum gestalten
Seite 14	Alle Projekte in der Übersicht
Seite 20	INTERVIEW Caroline Gasser und Peter Streckeisen über das Finden einer gemeinsamen Identität nach einer Gemeindefusion
Seite 26	Erfolgsfaktoren für Ihr Projekt

DIE MODELLVORHABEN NACHHALTIGE RAUMENTWICKLUNG (MOVO) 2020-2024 SIND EIN PROGRAMM VON

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

«Wir wollen nicht
nur die Behörden
einbeziehen,
sondern auch die
Menschen.»

Adrian Kräuchi, Planungsbüro Landplan,
zum Modellvorhaben «Grünes Band»



↑ Schnaus, einst eine eigene Gemeinde, gehört seit der Gemeindefusion von 2014 zu Ilanz/Glion (GR).

Liebe Leserin, lieber Leser

«Man muss Ideen die Chance geben, sich zu verwirklichen», schrieb einst der Erfinder und Unternehmer Thomas Alva Edison. Er wusste, wovon er sprach. Edison meldete über 1000 Erfindungen zum Patent an, darunter die erste massentaugliche Glühbirne oder das erste elektrische Abstimmungssystem fürs Parlament. Seine Werkstatt war zu seiner Zeit das grösste Forschungslabor der Welt.

Was hat Thomas Alva Edison mit den Modellvorhaben für nachhaltige Raumentwicklung zu tun? Auch der Bund versteht die Modellvorhaben als grosses Labor; ein Labor der Raumentwicklung, das Ideen eine Chance gibt. Die Ansprüche an den Raum nehmen zu, Gemeinden und Regionen stehen vor neuen Herausforderungen, wenn es darum geht, Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dafür braucht es Ideen und Menschen, die sie umsetzen. Hier setzt der Bund mit den Modellvorhaben an: Er ermöglicht es, Ideen vor Ort zu testen und zu entwickeln – mit dem Ziel, dass andere Gemeinden und Regionen sie aufgreifen und bei sich realisieren.

31 Projekte hat der Bund in den letzten vier Jahren in seinem «Labor» gefördert, gruppiert in fünf Schwerpunkte. In diesem Magazin wollen wir, die beteiligten Bundesämter, Ihnen einen Einblick geben in den Schwerpunkt «Integrale Entwicklungsstrategien fördern». Wir zeigen Ihnen, wie nach der Fusion der Bündner Gemeinde Ilanz/Glion mit den umliegenden Orten ein Projekt die Identifikation und die Solidarität stärkt. Wir erzählen Ihnen, wie die Stadt Bern und neun Nachbargemeinden ihre offenen Landschaften zu einer grünen Oase werden lassen. Wir bringen Ihnen näher, wie Berggemeinden im Oberwallis ihre Kräfte bündeln und wie der Grossraum Zürich und das Zürcher Weinland gesamtheitlich ihre Region weiterentwickeln.

Entstanden sind dabei sektorübergreifende Konzepte und Strategien, die überall in der Schweiz dazu beitragen können, den Raum nachhaltig zu entwickeln. Sie liefern aber auch uns als Bund wertvolle Erkenntnisse für unsere Arbeit.

Wir danken allen Menschen, die in den Kantonen, Gemeinden, Regionen und bei uns in der Bundesverwaltung zum Gelingen der Projekte beigetragen haben. Gemeinsam haben wir Ideen die Chance gegeben, sich zu verwirklichen. —

Stephan Scheidegger, stellvertretender Direktor Bundesamt für Raumentwicklung ARE / **Erwin Wieland**, Vizedirektor Bundesamt für Strassen ASTRA / **Katrin Schneeberger**, Direktorin Bundesamt für Umwelt BAFU / **Anne Lévy**, Direktorin Bundesamt für Gesundheit BAG / **Sandra Felix**, stellvertretende Direktorin Bundesamt für Sport BASPO / **Bernard Belk**, Vizedirektor Bundesamt für Landwirtschaft BLW / **Martin Tschirren**, Direktor Bundesamt für Wohnungswesen BWO / **Eric Jakob**, Geschäftsleitungsmitglied Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Durch integrale Entwicklung zu mehr Lebensqualität

Der Weg ist das Ziel. Das gilt auch für die Modellvorhaben: Sie trugen dazu bei, dass sich Gemeinden derselben Region und mit ähnlichen Herausforderungen zusammenfanden. Statt isoliert nach Lösungen zu suchen, entwickelten sie Instrumente, um die Probleme gemeinsam und ungeachtet der politischen Grenzen anzupacken.

Gemeinsam statt einsam – dass es so besser funktioniert, liegt auf der Hand. Das gilt vor allem dann, wenn es um den Raum geht: Denn hier treffen die Anliegen, Bedürfnisse, Wünsche und Zwänge vieler Beteiligten aufeinander. Auf der wirtschaftlichen Ebene stellt sich die Frage, wofür der Raum genutzt werden soll. Politisch gesehen steht die Entwicklung der einzelnen Sektoralpolitiken im Mittelpunkt. Und in gesellschaftlicher Hinsicht sind Bedürfnisse wie Ruhe, Erholung, Freizeitgestaltung zentral. Gleichzeitig liegt es in der Natur des Föderalismus, dass Entwicklungskonzepte nicht von einer oberen Staatsebene verordnet werden. Vielmehr sollen, wenn immer möglich, die Direktbetroffenen aus Zivilgesellschaft, Behörden und Wirtschaft ihre Positionen einbringen können.

Dass ein Entwicklungskonzept integral sein soll, ergibt deshalb Sinn. Der Begriff «integrale Entwicklungsstrategien» lässt sich abgekürzt wie folgt beschreiben:

- Die verschiedenen Akteurinnen und Akteure identifizieren gemeinsam die Besonderheiten und Potenziale ihrer Region.
- Sie einigen sich auf eine gemeinsame Vision und legen Entwicklungsziele fest.
- Dadurch stärken sie die regionale Identität, bündeln Ressourcen und Potenziale und setzen öffentliche Fördergelder gezielt und effizient ein.

In den fünf Projekten geht es auch um die Begriffe «Koordination», «Kohärenz» und «Integration». Klar ist, dass eine integrale Entwicklungsstrategie mehrere Ebenen berücksichtigen muss: Um Erfolg zu haben und nicht neue Hemmnisse aufzubauen, muss sie die Akteurinnen und Akteure unterschiedlicher Politikfelder einbinden. Weiter gilt es, die verschiedenen Ebenen des föderalen Systems zu beachten. Und schliesslich ist es unerlässlich, die Zivilgesellschaft frühzeitig einzubeziehen. Gemeindegrenzen verlieren an Bedeutung, funktionale Räume hingegen werden immer wichtiger.

Dem tragen die Modellvorhaben im Themenschwerpunkt «Integrale Entwicklungsstrategien fördern» Rechnung. Die fünf Projekte umfassen jeweils einen geografischen Raum mit mehreren Gemeinden. In einem Fall sind es ehemalige Gemeinden. Zwei der Projekte sind in grossen Agglomerationen verankert, drei in der Peripherie, aber sie alle verbinden städtische Zentren mit ihrem jeweiligen Umland.

Verschiedene Instrumente führen zum Ziel

Die fünf Modellvorhaben wählten unterschiedliche Instrumente und Methoden, um die Strategie zu erarbeiten. Die «Integrale Strategie 2050 Zürich und Umgebung» setzte auf Diskussionsrunden mit Fachleuten, zu denen verschiedene Anspruchsgruppen eingeladen wurden. Die daraus abgeleiteten Ziele wurden anschliessend mit internationalen Expertinnen und Experten gespiegelt. Zudem suchte man den Kontakt zu jungen Erwachsenen, die eine Gruppe mit besonderen Ansprüchen bilden.

In Ilanz/Glion machten Interviews und Beobachtungen in der neu fusionierten Gemeinde sowie eine Analyse zu Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken den Anfang. Anschliessend organisierte die Gemeinde mehrere neue Formate, um die inhaltlichen und strategischen Ziele der Gemeindeentwicklung zu diskutieren. Diese Gesprächsplattformen waren bewusst offen gehalten, um innovative Ideen und Initiativen zuzulassen.

Allein schon aufgrund der Grösse des Projektgebiets wählte man im Zürcher Weinland einen anderen Ansatz: Hier standen Grossveranstaltungen im Zentrum. Sie dienten dazu, zuerst Leitbilder und Entwicklungsleitsätze auszuarbeiten und dann ihre Umsetzung zu planen. Dabei war ein wichtiger Bestandteil der Arbeiten, die drei regional tätigen Organisationen im Bereich Planung auf eine gemeinsame Entwicklung auszurichten.

Das «Grüne Band» um Bern setzte auf eine neu gegründete Interessengemeinschaft, suchte den Austausch mit etablierten Interessengruppierungen und öffnete sich der Bevölkerung: Entlang der Radwanderoute 888 stehen zahlreiche «Plouderpföschte», also Informationspfosten, die über das Projekt informieren und umgekehrt Meinungen von interessierten Privatpersonen abholen.

In der Region Oberwallis schliesslich wurde ein externes Beratungsbüro beauftragt, um für vier Gemeinden eine Resilienzanalyse durchzuführen. Basis dafür waren Gespräche mit lokalen Akteurinnen und Akteuren sowie die Analyse statistischer Daten. Die Resultate der Analysen wurden mit lokalen und regionalen Anspruchsgruppen diskutiert. Zudem wurden Massnahmen entwickelt und als eigenständige Projekte umgesetzt.

Vielfältiger Mehrwert dank der Entwicklungsstrategie

Jedes der fünf Modellvorhaben hatte eine andere thematische Ausrichtung und bediente sich unterschiedlicher Instrumente. Dennoch zeigt sich in allen fünf Projekten ein Mehrwert in folgenden Bereichen:

→ **VERNETZUNG:** Erarbeitet eine Region eine sektorübergreifende regionale Strategie, fördert die Vernetzung der wichtigen Akteurinnen und Akteure. Die intensivere Zusammenarbeit verbessert die Koordination auch für die Zukunft – innerhalb der Region und staats-ebenenübergreifend zwischen Bund, Kanton und Gemeinden. Das schafft die Grundlagen dafür, dass sich Räume, die dieselben Voraussetzungen und Herausforderungen haben, gemeinsam entwickeln.

→ **NEUES DENKEN:** Der Ansatz der integralen Entwicklungsstrategie trägt dazu bei, dass sich die Denk- und Arbeitsweise verändert: Die verschiedenen öffentlichen, wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteure werden motiviert, das ihnen bekannte Umfeld zu verlassen. Dieses buchstäblich grenzüberschreitende Denken erleichtert es, Herausforderungen gemeinsam anzugehen und Potenziale zu nutzen.

→ **REGIONALE IDENTITÄT:** Der Ansatz, Entwicklungsstrategien regional statt kommunal zu planen, unterstützt die einzelne Gemeinde dabei, ihren Blick über die politischen Grenzen hinaus zu richten. Das wiederum stärkt die regionale Identität. Wenn eine Region mit einer Stimme spricht, bekommt sie kantonal und auf Bundesebene mehr Gewicht.

→ **LEUCHTTURM-PROJEKTE:** Schon während der Umsetzung erster Projekte entwickeln sich Leuchttürme, die den Wert der Strategie zeigen. Das schafft Akzeptanz für die Entwicklungsstrategie insgesamt und erhöht das Engagement der Bevölkerung.

→ **WISSENSTRANSFER:** Integrale Entwicklungsstrategien verlangen danach, Wissen und Erfahrungen zu teilen – unter den Gemeinden und gegenüber dem Kanton. Das Modellvorhaben leistet daher einen wichtigen Beitrag, den Wissenstransfer zu fördern. —



↑ Eine von vielen Etappen im «Grünen Band»: das Feuchtbiotop im Köniztal (BE)

AB INS GRÜNE

TEXT: Pieter Poldervaart

Ein Wald als Klimaanlage, Birnen namens «Schweizerhosen» und Pfosten, die zum Plaudern anregen: Im grünen Gürtel rund um Bern lässt sich allerlei entdecken. Das Modellvorhaben «Grünes Band» unterstützt die Stadt Bern und neun Agglomerationsgemeinden dabei, ihre Entwicklung aufeinander abzustimmen.

«Die Landschaft hält sich nicht an Gemeindegrenzen.»

Adrian Kräuchi, Planungsbüro Landplan



↑ Infotafeln entlang der Veloroute geben Auskunft über die Landschaft.

Drei magere Linden ragen aus dem Asphalt, über den Wurzeln schützen grüne Bewässerungssäcke die Bäumchen vor Trockenheit; dazu gesellen sich ein halbes Dutzend Pflanztröge. Sonst gleicht der Südausgang des Bahnhofs Bern Wankdorf einer Betonwüste: Mehrere moderne Bildungszentren, ein eher schäbiges Baumateriallager – viel ist hier definitiv nicht zu sehen von einem grünen Band. So nennt sich jener Gürtel, der laut der gleichnamigen Interessengemeinschaft die Stadt Bern und ihre Agglomeration umfasst und den Übergang der städtischen Gemeinden zum ländlichen Raum markiert.

Just dieses grüne Band – oder zumindest 30 Kilometer davon – wollen wir heute erkunden, bei perfektem Ausflugswetter und bequem per E-Bike. Und tatsächlich: Nach den ersten zwei Kilometern über vielbefahrene Hauptstrassen verlassen wir die Verkehrsachse und finden uns plötzlich in einer Welt wieder, die Ruhe und Erholung ausstrahlt. Die ebenso hektische wie heisse Bundesstadt ist weit weg.



↑ Die Trockensteinmauer in Ittigen wurde zu einem Symbol für dieses Projekt.

Unter uns knirscht heller Mergel, über uns taucht ein lichter Buchenmischwald den Weg in angenehmen Halbschatten. Ein paar Minuten Fahrt wieder hinaus aus dem «Schärmenwald» und wir stoppen in einer Landschaft, die wir so nah am Verkehrsgewusel nicht für möglich gehalten hätten.

Hochstämme mit Vatikanbezug

An einer idyllischen Wegkreuzung lassen wir die E-Bikes ins hohe Gras sinken und suchen Schatten unter einem alten Nussbaum. Vom nahen Gehege beobachtet uns interessiert ein Quartett Lamas, während wir uns den Bau und den Nutzen der 150 Meter langen Trockensteinmauer erklären lassen, die einem Kiesweg entlangführt. Früher war hier nur eine Grasböschung. Doch trocken verlegte Steine bieten wertvolle Nischen für Reptilien wie die Zauneidechse, Unterschlupf für Wildbienen und damit wiederum Futter für Vögel wie den Gartenrotschwanz. Dazu kommen Stein- und Holzhaufen für Amphibien. Hin-



↑ An der Aare wie hier beim Wohlensee wird das «Grüne Band» zum blauen Band.

ter der bis zu anderthalb Meter hohen Mauer wurden 2022 sieben Hochstämme gepflanzt: Ihren Namen «Schweizerhosen» hat die Birnensorte von ihrem gestreiften Äusseren, das an die Beinkleider der Schweizer Gardisten im Vatikan erinnert.

3400 Stunden Fronarbeit

Nicht immer war die Landschaft so idyllisch wie heute. «Wir haben kräftig investiert», erklärt Heidi Schlosser. Die Fachbereichsverantwortliche Umwelt bei der Gemeinde Ittigen berichtet von der Entwicklung der letzten 15 Jahre: Hier, bloss 40 Meter von der Stadtberner Grenze entfernt, setzte die wachsende Siedlung der Kulturlandschaft zu. Gleich von drei Seiten nahm der Wohnungsbau die immer knapper werdenden Flächen in die Zange.

Da beschloss die Gemeinde im Jahr 2008, die damalige Zone für die Friedhoferweiterung in eine Naturschutzzone umzuwandeln und so langfristig für die Erholung zu



↑ Wald, Landwirtschaft, Siedlung: Die Route führt durch eine abwechslungsreiche Landschaft.

reservieren. Die Trockensteinmauer entwickelte sich dabei zum Gemeinschaftsprojekt. Schulklassen, Firmen, Institutionen und Privatpersonen aus der Gemeinde leisteten insgesamt 3400 ehrenamtliche Arbeitsstunden für den Bau.

Entwicklung über die Gemeindegrenzen hinaus

Jeweils Mitte Juni wird zum ersten Mal gemäht, damit die Gräser und Blumen Zeit haben, sich zu versamen. Zehn Prozent der Fläche bleiben als Rückzugsstreifen für Insekten jedes Jahr stehen.

So wurde die Trockensteinmauer zu einem Symbol für eine Landschaft, wie sie Ittigen, aber auch die anderen neun Gemeinden anstreben, die sich in der «IG Grünes Band» zusammengeschlossen haben. Beteiligt sind auch Köniz, Kehrsatz, Muri, Ostermundigen, Bolligen, Bremgarten, Kirchlindach, Wohlen und die Stadt Bern. In diesen Gemeinden wohnt ein Viertel der Berner Kantonsbevölkerung. Sie alle wollen die Biodiversität in der Kulturlandschaft, in



↑ Daniel Gilgen (links) und Adrian Kräuchi vom Modellvorhaben «Grünes Band»

Siedlungen und im öffentlichen Raum fördern, attraktive Naherholung ermöglichen und mit der Landwirtschaft das Kulturland aufwerten.

Bei der Planung des Modellvorhabens wurde bald klar, dass sich engstirnig verstandene Gemeindeautonomie nur schwer mit diesen Zielen verträgt. «Die Landschaft hält sich nicht an Gemeindegrenzen», sagt Adrian Kräuchi, der beim Planungsbüro Landplan die Fäden für das Modellvorhaben zusammenhält. Viel sinnvoller sei es, die Entwicklung gemeindeübergreifend abzustimmen. «Dabei wollen wir nicht nur die Behörden einbeziehen, sondern auch die Menschen», erklärt Kräuchi. So wurden 2020 entlang der beliebten Radwanderoute 888 «Grünes Band Bern» sogenannte «Plouderpföschte» installiert. Jeder dieser Pfosten liefert Bilder, Texte und Tondokumente und animiert dadurch zum Nachdenken, zur Diskussion und zum Abgeben eigener Ideen.

Frischlucht als neue Waldfunktion

Der Mergelweg führt weiter unter lockerem Baumbestand, dann dem Flüsschen Worble entlang. Zwischendurch weicht die Idylle der wirtschaftlichen Realität. Gleich nach den «Blumen zum Selberpflücken» wirbt ein weitläufiges Gartencenter für Kompostbeschleuniger, Heckenetzlinge und Hochleistungsschredder. Die Tour ist für Zweiräder hervorragend ausgeschildert, auch die Schussfahrt hinunter bis fast zur stillgelegten Kartonfabrik Deisswil. Wo früher tonnenweise Altpapier zu neuen Schachteln verarbeitet wurde, dominieren im heutigen «Bernapark» Wohnen, Gewerbe und Freizeitangebote. Kurz vorher biegen wir scharf rechts ab und nehmen eine Anhöhe in Angriff, dank Elektromotor überraschend elegant.

Trotzdem tut die Trinkpause beim Vereinslokal der Kleinkaliber- und Armbrustschützen Muri-Gümligen gut. Der Blick geht auf die Gantrisch-Kette. Dabei lassen wir uns von Daniel Gilgen weitere Aspekte erklären, die in die Strategie eingeflossen sind. Der Leiter der Abteilung Umwelt und Landschaft Köniz ist einer der Initianten des Modellvorhabens «Grünes Band» und führt aus, dass die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden auch mal ungewohnte Themen betrifft.

«Neu ist etwa, dass der Wald der Agglomeration als Frischluftlieferant der Stadt betrachtet wird.» Die Idee: In den heissen Sommermonaten soll die kühle Luft von den bewaldeten Hügeln hinunter in die Stadt Bern fliessen. «Dafür braucht es natürlich eine gemeinsame Planung der jeweiligen Gemeinden», sagt Gilgen. «Die Stadt muss solche Frischluftkorridore in ihre Planung aufnehmen. Die Waldbewirtschaftung wiederum muss der neuen Funktion des Walds Rechnung tragen, indem sie alte Baumbestände, die viel zur Kühlung beitragen, stehen lässt.»

Äcker, Solarstrom und Trockenstandorte

Bei der Weiterfahrt in Richtung Aare prägen Äcker die Landschaft. Auch hier möchten die Gemeinden mit den Landwirtinnen und Landwirten neue Akzente setzen: Wo heute schon kommunale Instrumente den ökologischen Ausgleich fördern, wollen sie die finanziellen Mittel in Zukunft noch wirkungsvoller für die Biodiversität und das Landschaftserlebnis einsetzen. So sollen entlang der Feldwege zum Beispiel wieder mehr Mohn und andere hier typische Blumen blühen.

Mit der Fahrt entlang der Aare wird das grüne zum blauen Band. Familien und Gruppen von Jugendlichen aus der Stadt kühlen sich ab und pumpen ihre Gummiboote auf. Daneben rufen Tafeln zu einem behutsamen Umgang mit der Natur auf. Diese Nutzungskonflikte will die «IG Grünes Band» entschärfen und mit einer Trägerschaft begleiten. Im Umgang mit Konflikten zeigt sich eine Stärke der integralen Entwicklungsstrategie. Das gemeinsame Projekt –

«Der Wald wird neu als Frischluftlieferant der Stadt betrachtet. Dafür braucht es eine gemeinsame Planung der Gemeinden.»

Daniel Gilgen, Abteilung Umwelt und Landschaft Köniz



↑ Das Hochmoor Büsselimoos im Norden von Bern

in diesem Fall das «Grüne Band» – unterstützt nämlich die einzelnen Gemeinden darin, eine Lösung zu finden. Einen potenziellen Konflikt in Grossformat treffen wir gleich auf der Weiterfahrt Richtung Belp an. Hier wurden beim Flughafen Belp Pflanzenstandorte von nationaler Bedeutung identifiziert. Der Energieversorger BKW will aber an diesem Ort die grösste Freiflächensolaranlage der Schweiz bauen.

Erklären, wie man Natur erleben kann

Doch vorerst geniessen wir im Köniztal nochmals ein Naturbijou. Schon vor 50 Jahren hatten die Naturfreunde Köniz die Reste der damaligen Entwässerung von Sumpf zu Acker- und Weideland zu einem Feuchtbiotop gestaut, Holzstege gezimmert und einen Naturlehrpfad eingerichtet. Als Projekt im Rahmen der «IG Grünes Band» hat die Gemeinde die Infrastruktur aufgefrischt, ein Baumstamm-Bänkli platziert und Infotafeln aufgestellt. Eine grüne Stele lädt zum Quiz und fragt die acht wichtigsten



↑ Auch die Stadt Bern ist Teil des «Grünen Bandes».

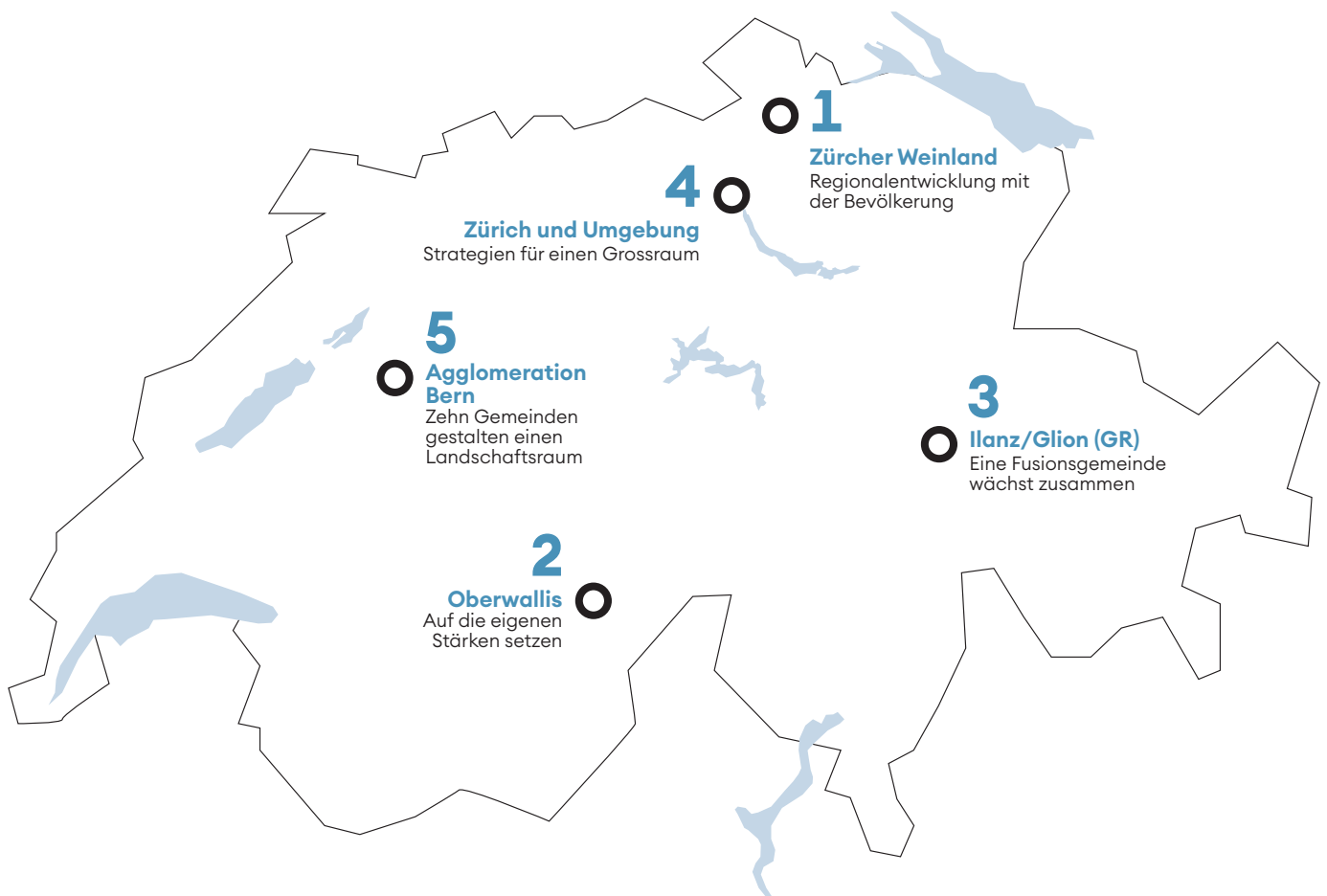
Baumarten des Kantons Bern ab. Die Erneuerung des Naturlehrpfads im Köniztal ist ein Beispiel dafür, wie das Modellvorhaben nicht nur auf Planungsebene, sondern ganz praktisch gewirkt hat.

«Solche Angebote, verknüpft mit der Radwanderoute 888, erlauben es, den Besucherinnen und Besuchern auf angenehme Art zu erklären, was man hier in der Natur erleben kann – und dass die Landschaft auch Ansprüche von Gewerbe oder Landwirtschaft erfüllen muss», erklärt der Mitinitiant des Modellvorhabens Daniel Gilgen.

Die Velotour beschliessen wir mit einem Umtrunk im Hof des Kultur-Schlusses Köniz. Gereicht werden Süssmost und lokale Käsespezialitäten – Beweise dafür, wie wichtig die Landwirtschaft für die Agglomerationsgemeinden nach wie vor ist. Die Tour durchs grüne Band zeigt auch, dass man die Produkte der Landwirtschaft selbst geniessen und die Landschaft selbst erfahren muss, damit einem ihr Wert bewusst wird. —

Kräfte bündeln für die Zukunft

Fünf Projekte wurden im Rahmen der «Integralen Entwicklungsstrategien» gefördert. Sie waren nicht nur in verschiedenen Regionen angesiedelt, sondern auch in jeweils anderen Strukturen. Mal ging es um eine einzelne Gemeinde, in anderen Fällen um die Zusammenarbeit mehrerer Kommunen oder Verbände. Alle Projekte aber hatten dasselbe Ziel: eine gesamtheitliche, auf die Region zugeschnittene Entwicklungsstrategie.



1

Zürcher Weinland: Regionalentwicklung mit der breiten Bevölkerung

Das Zürcher Weinland ist ländlich geprägt, gleichzeitig profitiert es von der Nähe zu den Wirtschaftsräumen Zürich und Winterthur. Trotz dieser guten Standortqualitäten stagniert die Zahl der Einwohnerinnen und Einwohner und der Arbeitsplätze. Besonders abgeschiedene Gemeinden beklagen sich darüber, punkto Verkehr zu wenig gut an die Zentren angeschlossen zu sein. Dazu kommt die Herausforderung einer alternden Bevölkerung.

Die integrale Entwicklungsstrategie fokussierte auf die Themenfelder Landwirtschaft, Wohnen, Mobilität, Arbeit und Tourismus. Eingebunden waren alle 22 Gemeinden des Bezirks Andelfingen.

Im Projektraum gibt es mit der Regionalkonferenz, dem Verein Pro Weinland und der Zürcher Planungsgruppe Weinland (ZPW) drei regional tätige Organisationen. Die integrale Entwicklungsstrategie zielte darauf, diese etablierten Organisationen einzubinden, und setzte auf Mitwirkungsprozesse, um die eigenen Stärken besser zu nutzen. Unter anderem Grossveranstaltungen mit der Bevölkerung dienten dazu, die Strategie zu erarbeiten. Sie soll die Entwicklung in der Region bis 2040 vorzeichnen. Die so formulierten Leitsätze sollen auf der Basis des sogenannten Holocracy-Ansatzes umgesetzt werden: An die Stelle der bisherigen Hierarchie treten Transparenz und Partizipation. Ziel des integralen Ansatzes war es, die Aktivitäten der drei bestehenden Organisationen auf einen gemeinsamen Entwicklungspfad auszurichten, der sowohl von peripheren Gemeinden getragen wird, als auch von jenen Kommunen, die mit der S-Bahn hervorragend an die Zentren angebunden sind.

KONTAKT

→ Dominique Erdin, Zürcher Planungsgruppe Weinland
dominique.erdin@sapartners.ch, 044 515 25 24

WEB

Projektträger:

↗ www.miswyland2040.ch

Bund:

↗ www.tinyurl.com/WeinlandZH

2

Oberwallis: Auf die eigenen Stärken setzen

Naturgefahren, Klimawandel, Abwanderung und demografischer Wandel: In Bergregionen wie dem Oberwallis akzentuieren sich verschiedene Herausforderungen, mit denen die ganze Schweiz konfrontiert ist. In den vier Gemeinden Mörel-Filet, Blatten, Kippel und Wiler kommen der zunehmende Wettbewerb im Tourismus, Fragen der Grundversorgung und knappe finanzielle und personelle Ressourcen dazu. Ziel des Projekts war es, festzustellen, wie resilient die vier Gemeinden sind und wie sie ihre Widerstandskraft erhöhen können.

Basis war eine Analyse der bestehenden Stärken sowie ihrer Widerstands- und Anpassungsfähigkeit. Nebst dem aktuellen Zustand der Gemeinden wurde auch die Zukunftsfähigkeit betrachtet. Die Resilienz-Analyse war thematisch breit angelegt und umfasste Energie-, Land- und Forstwirtschaft, institutionelle Kompetenzen, gesellschaftliche Stabilität, soziale Sicherheit, Grundversorgung, Sicherheit, Tourismus, Gewerbe, Wohnen und Finanzen.

Als Grundlage für die Resilienz-Analysen dienten Interviews und Workshops zu den verschiedenen Themen. Daraus wurden gemeinsam lokale Massnahmen identifiziert und Stossrichtungen formuliert, um die eigenen Kräfte zu bündeln, regionale Potenziale besser zu nutzen und die Wertschöpfung im Tal zu erhöhen. Bei jedem Schritt wurden die lokalen und regionalen Akteurinnen und Akteure eingebunden.

KONTAKT

→ Tamar Hosennen, RW Oberwallis AG
tamar.hosennen@rw-oberwallis.ch, 076 435 07 20

WEB

Projektträger:

↗ www.rw-oberwallis.ch/projekte

Bund:

↗ www.tinyurl.com/oberwallis



↑ Ilanz/Glion (GR) hat 2014 mit ihren Nachbargemeinden fusioniert.

3 Ilanz/Glion (GR): Eine Fusionsgemeinde wächst zusammen

Gemeindefusionen haben viele Vorteile. Doch zwei negative Entwicklungen waren nach der Fusion von 13 Gemeinden der Region Surselva 2014 zu beobachten: Weil erstens die politischen Kleinstrukturen wegfielen, nahm das Interesse an politischer Teilhabe ab. Die Bevölkerung zog sich tendenziell vom Dorfleben ins Private zurück. Zweitens entwickelte sich in der Peripherie ein gewisser Abwehrreflex gegenüber dem Zentrum Ilanz. Im Mittelpunkt des Projekts stand deshalb die Pflege und Weiterentwicklung des Gemeinschaftsgefühls in der noch jungen Gemeinde. Daneben wurden aber auch Sektoralpolitiken wie Wirtschaft, Kultur, Raumplanung und Soziales angesprochen.

Um in der neuen politischen Gemeinde Ilanz/Glion das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken, schlug die integrale Entwicklungsstrategie «Reunion» mehrere Instrumente vor. Neben einer SWOT-Analyse, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken gegeneinander abwägt, wurde eine Bevölkerungskonferenz geplant. Ausserdem wurden offene



↑ Animiert zum Nachdenken und Diskutieren: ein «Plouderpfoschte» im «Grünen Band» um Bern

Formate unter den Bezeichnungen «Forum Reunion» und «Reunion en acziun» durchgeführt. Sie dienten der Koordination und waren ein Katalysator für neue Projektideen. Die Region Surselva hat ein reiches Vereinsleben. Dieses und andere bestehende Strukturen sollen dazu beitragen, dass in Zukunft nicht nur die immergleichen Akteurinnen und Akteure der Zivilgesellschaft zu Wort kommen. Vielmehr sollen neben diesen bestens eingeführten Vertreterinnen und Vertreter auch Personen ihre Bedürfnisse einbringen können, die sich bisher kaum geäussert haben.

KONTAKT

→ Peter Streckeisen, Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe, Dep. Soziale Arbeit, ZHAW, peter.streckeisen@zhaw.ch, 058 934 86 17

WEB

Projektträger:

➤ www.ilanz-glion.ch

Bund:

➤ www.tinyurl.com/IlanzGlion

4

Zürich und Umgebung: Strategien für einen Grossraum

Die Schweiz wächst, in Zürich ganz besonders: Bis 2040 wird dem urbanen Grossraum mit aktuell einer Million Einwohnerinnen und Einwohnern ein Wachstum von 50 Prozent vorausgesagt. Diese Bevölkerungszunahme muss überwiegend im bebauten Raum erfolgen. Das macht es umso wichtiger, zu koordinieren und zu kooperieren. Im Zentrum stehen deshalb die Themen Umwelt und Landschaft, Wirtschaft, Raumentwicklung und Mobilität.

Der Planungsdachverband der Region Zürich und Umgebung (RZU) will seinen Mitgliedern, den sieben Planungsregionen, Orientierung zu mehreren Megatrends geben: kurzfristig mit Pilotprojekten in den Bereichen Mobilität und Freiraumplanung, langfristig zu Fragen rund um Digitalisierung, Aktualisierung der Richtpläne und Infrastrukturplanung. Eine Strategie soll zeigen, wie die Herausforderungen unter Einbezug des gesamten Grossraums Zürich anzugehen sind. Am Projekt beteiligt sind – neben der Stadt Zürich – 67 Gemeinden der Regionen Furttal, Glattal, Knonaueramt, Limmattal, Pfannenstiel und Zimmerberg.

Innovative und praxisnahe Verfahren dienen als Mittel, um auf Herausforderungen wie Innenentwicklung, Wachstum und Klimaanpassung zu reagieren. Geplant ist eine integrale Entwicklungsstrategie, die sich an Schlüsselthemen orientiert. Dabei werden die vier Gremien Konvent, Delegiertenversammlung, Impulsgruppe und Prozesssteuerung einbezogen und schon im Voraus so befragt, dass möglichst präzise Rückmeldungen zu erwarten sind. Ein besonderer Akzent liegt auf jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 Jahren. Im Rahmen eines Workshops können sie ihre Anliegen formulieren und Ideen in den Strategieentwicklungsprozess einbringen.

KONTAKT

→ Angelus Eisinger, Planungsdachverband Region Zürich und Umgebung, angelus.eisinger@rzu.ch, 044 387 10 45

WEB

Projektträger:

↗ www.rzu.ch/vorausdenken-und-informieren#strategie-rzu-gebiet-2050

Bund:

↗ www.tinyurl.com/ZuerichUmgebung

5

Agglomeration Bern: Zehn Gemeinden gestalten einen Landschaftsraum

Der Übergang zwischen Stadt und Agglomeration einerseits und ländlichem Gebiet andererseits ist ein besonderer Raum: Hier kann man sich hervorragend erholen, gleichzeitig stossen die Nutzungen von Siedlung und Landwirtschaft aufeinander. Immer deutlicher wird zudem, dass dieser Übergangsbereich eine wichtige Rückzugszone für die Biodiversität ist. Um die Stadt und die Agglomeration Bern ist dieser Bereich besonders ausgeprägt und wird deshalb als «grünes Band» bezeichnet. Das gleichnamige Modellvorhaben tangiert die Sektoralpolitiken Land- und Forstwirtschaft, Wirtschaft, Umwelt und Landschaft, Tourismus und Naherholung.

Im Jahr 2007 verwendete die Gemeinde Köniz, die selbst in diesem Landschaftsraum liegt, erstmals den Begriff «Grünes Band» in ihrem kommunalen Raumentwicklungskonzept. In der Folge nahmen alle Berner Agglomerationsgemeinden die Bezeichnung auf; 2011 wurde sie im «Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzept» verankert.

Um den Raum auch öffentlich sichtbar zu machen, ein gemeinsames Bewusstsein für ihn zu schaffen und die Art seiner Nutzung zu thematisieren, schlossen sich die Stadt Bern und neun Vorortsgemeinden zur «IG Grünes Band» zusammen. Es sind dies: Köniz, Kehrsatz, Muri, Ostermundigen, Bolligen, Ittigen, Bremgarten, Kirchlindach und Wohlen. Sie sind alle auch am Modellvorhaben beteiligt.

Daraus ergibt sich eine kollaborative Raumplanung, die dafür sorgt, dass weiterhin alle Anspruchsgruppen diesen beliebten Grünraum nutzen können. Entsprechend wichtig ist die gemeindeübergreifende und integrale Raumplanung.

KONTAKT

→ Daniel Gilgen, Interessensgemeinschaft «Grünes Band» daniel.gilgen2@koeniz.ch, 031 970 94 43;

→ Adrian Kräuchi, Interessensgemeinschaft «IG Grünes Band», adrian.kraeuchi@landplan.ch, 031 809 19 50

WEB

Projektträger:

↗ www.gruenesband.ch

Bund:

↗ www.tinyurl.com/gruenesbandBE

Vertiefung → Was können Bund und Kantone zur Erarbeitung und Umsetzung integraler Entwicklungsstrategien in den Regionen beitragen? Diese Frage steht im Zentrum des Berichts der BHP Raumplan AG, der im Auftrag von SECO, ARE, BAFU und BLW erarbeitet wurde. Der Bericht analysiert die Erkenntnisse aus den Modellvorhaben und stellt diese in einen grösseren Kontext. Er zeigt, welche Möglichkeiten Bund und Kantone haben, die Regionen bei der Initialisierung, Erarbeitung, Realisierung und Evaluation sektorübergreifender Entwicklungsstrategien zu unterstützen.

↗ www.tinyurl.com/IntegraleEntwicklung



↑ Urbanität im alpinen Raum: Fussballplatz in einer Wohnsiedlung von Ilanz/Glion (GR)



«Viele waren sich
nicht bewusst,
dass es auch
nach der Fusion
ein politisches
Leben gibt.»

Caroline Gasser Curschellas, Mitglied des Gemeindevorstandes Ilanz/Glion



«Fusionen sind oft mit Versprechungen verbunden, die später in Enttäuschungen münden», sagt der Gemeindeforscher Peter Streckeisen. Bei der Fusion von Ilanz/Glion mit ihren Nachbargemeinden im Jahr 2014 war es nicht anders. Der neuen Grossgemeinde fehlt noch eine gemeinsame Identität. Die Unzufriedenheit der Bevölkerung sei aber auch eine Chance, erklärt Caroline Gasser Curschellas, Mitglied des Gemeindevorstandes. Das Modellvorhaben «Reuniun» hatte das Ziel, diese Chance zu nutzen und die Gemeinschaft zu stärken.

INTERVIEW: Karin Salm

Frau Gasser, auf einer Skala von 1 bis 10: Wie zufrieden sind Sie als Mitglied des Gemeindevorstandes mit der Fusion?

Caroline Gasser Curschellas: Als Vorstandsmitglied kann ich nicht zu pessimistisch sein. In einigen Bereichen sind wir sehr gut unterwegs, in anderen weniger. Mit der Fusion haben wir eine Chance zur Weiterentwicklung gepackt, sind aber noch längst nicht am Ziel. Meine Zufriedenheit liegt irgendwo zwischen fünf und acht. In Form einer Note würde ich unserem Prozess ein Genügend bis Gut geben.

Und was sagen Sie als Gemeindeforscher, Herr Streckeisen?

Peter Streckeisen: Ich würde lieber keine Note geben, da es in einem Fusionsprozess immer harte und weiche Faktoren gibt. Ich nenne das die Pflicht und die Kür. Zur Pflicht gehören die Finanzen, die Verwaltung und die Baugesetze. Hier stelle ich objektiv eine Professionalisierung fest. Zur Kür zählen die Gestaltung des Zusammenlebens und soziokultureller Aspekte wie Identität und Zugehörigkeit. Dort ist die Fusion noch weniger gelungen, aber das braucht eben auch mehr Zeit.

Inwiefern ist die Fusion in diesem Bereich noch nicht gelungen?

Gasser: Ich kann das anhand einer Geschichte erläutern: In einer der ehemaligen Gemeinden hat eine Frau vor der Fusion ohne eigentlichen Auftrag und ohne Entgelt Arbeiten auf dem Friedhof geleistet. Jetzt macht sie das nicht mehr. Das heisst: Vorher war es ein freiwilliger Beitrag ans Dorf, weil man vielleicht stolz war auf sein Dorf. Mit der Fusion ist eine übergeordnete Struktur entstanden, und die Aufgabe wird delegiert. Die Gemeinde muss sich fragen, was sie für den Erhalt der Vereine und Organisationen längerfristig tun kann. Es braucht eine Neuerfindung der Orts- teile oder Fraktionen, wie wir sie hier nennen. Gleichzeitig ist auch das Zentrum gefordert, den Fraktionen die nötige Aufmerksamkeit zu schenken und sie bei der Pflege der Eigenheiten zu stärken.

Die Fusion hat also eine professionelle Verwaltung gebracht, die das Milizsystem entlastet. Aber neue zivilgesellschaftliche Initiativen sind nicht entstanden.

Gasser: Viele waren sich nicht bewusst, dass es auch nach der Fusion ein politisches Leben gibt, Probleme verhandelt werden müssen und dass man sich auch in einer Grossgemeinde um das Gemeinwesen kümmern muss. Vielleicht ist es gar nicht schlecht, wenn hier Unzufriedenheit entstand und die Bevölkerung einen Einbezug forderte.

Sie haben daher 2020 das Projekt «Reuniun» gestartet, um das Potenzial der dörflichen Nachbarschaft zu aktivieren. Es wurde vom Bund als Modellvorhaben für nachhaltige Raumentwicklung unterstützt. Kam dieses Projekt nicht zu spät?

Streckeisen: Nein, mit den weichen Faktoren kann man keine Fusion beginnen. Das Thema Identität ist Fluch und Segen zugleich. Es ist toll, dass viele Leute in den Dörfern eine stark ausgeprägte Identifikation haben. Diese Verbundenheit ist eine enorme Ressource. Gleichzeitig ist es ein Fluch, weil es schwieriger ist, Fusionen umzusetzen. Es entsteht rasch ein Gegeneinander, viele hängen am Lokalen fest. Es müsste gelingen, starke lokale Identifikationen mit grossräumigeren Identifikationen zu verknüpfen. Das ist die Herausforderung. Bei Fusionen im Mittelland zum Beispiel sind die lokalen Identifikationen weniger stark auszumachen.

Wie soll es gelingen, diese Identifikation zu stärken?

Streckeisen: Es geht unter anderem um die Teilhabe und das Mitbestimmen. Eine Idee von «Reuniun» ist, dass nicht

immer die «üblichen Verdächtigen» in Gremien gewählt werden. Mitmachen sollen auch Angehörige von Personengruppen, die in Politik und Zivilgesellschaft bisher wenig vertreten sind wie die Jugend, Personen ausländischer Nationalität oder sogenannte «Zweitheimische», also Menschen, die hier eine Zweitwohnung besitzen. Da Identität mit Identifikation zu tun hat, sollten wir also darauf achten, Personen in Gremien zu berufen, mit denen sich unterschiedliche Bevölkerungsgruppen identifizieren können. Identifikation läuft über Personen. In den Dörfern haben die Leute die Gemeindepräsidentin oder den Gemeindepräsidenten persönlich gekannt, und es war klar, wo ich mit meinem Anliegen anklopfen kann.

Gasser: Als wir knapp zehn Jahre nach der Fusion ein Kultugesetz geschaffen haben, haben wir dazu einen partizipativen Prozess durchgeführt und Vertretungen aus allen 13 Fraktionen einbezogen. So haben wir das Konzept, das Kultugesetz und dann die Verordnung erarbeitet. Dabei war die Frage zentral, wie die Vereine und Kulturschaffenden einer Fraktion innerhalb der Grossgemeinde unterstützt und gefördert werden können.

Streckeisen: Fusionen bedeuten weitreichende Veränderungen. Denn letztlich stellt sich die Frage, ob Politik etwas ist, das von meiner Nachbarin oder meinem Nachbarn gemacht wird und vor meiner Haustür passiert, oder ob Politik delegiert wird an gewählte Gremien und an eine professionelle Verwaltung.

« Identifikation läuft über Personen. In den Dörfern haben die Leute die Gemeindepräsidentin oder den Gemeindepräsidenten persönlich gekannt, und es war klar, wo ich mit meinem Anliegen anklopfen kann.»

Peter Streckeisen, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften



Seit 2020 zeichnet die Gemeinde herausragende Freiwilligenarbeit mit einem Preis, dem «Premi Reunion», aus. Welcher Gedanke steckt dahinter?

Streckeisen: Früher haben sich Ehrenamtliche in den Fraktionen eingesetzt mit der Motivation, vieles autonom entscheiden zu können. Diese Belohnung fällt nun in einer Grossgemeinde zunehmend weg. Jetzt stehen mit der professionalisierten Verwaltung Ressourcen bereit, und es entstehen Erwartungen. Dieses Zusammenspiel muss sich neu entwickeln. Die Weiterentwicklung und Belebung der Fraktionen brauchen eine bewusste Förderung. Die Gemeinde könnte dafür Ressourcen zur Verfügung stellen. Auch mit begrenzten Mitteln lässt sich ein Zeichen der

Wertschätzung setzen. Grössere Städte haben dafür schon lange Konzepte erarbeitet. Sie kennen beispielsweise Quartierbudgets.

Ich habe mit einigen Parlamentsmitgliedern über ihre Erwartungen an die Fusion gesprochen. Mir ist aufgefallen, dass mehrere von ihnen die Gemeindefusion mit der Fusion von Firmen verglichen haben und von der Annahme ausgegangen sind, dass man damit Kosten spart oder für das gleiche Geld mehr bekommt.

Gasser: Mit diesem Bild wurde am Anfang tatsächlich kommuniziert. Viele hatten die Hoffnung, dass es mit der Fusion einfacher, professioneller und günstiger wird. Das

Caroline Gasser Curschellas

ist Mitglied des Gemeindevorstandes Ilanz/Glion und Gemeindevice-präsidentin. Sie betreut die Ressorts Kultur und Handel/Gewerbe. Seit 2005 führt sie in Ilanz das Architekturbüro Curschellas & Gasser.

Peter Streckeisen

ist Professor am Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaft ZHAW. Zusammen mit dem Gemeindepräsidenten Marcus Beer leitet er das Projekt «Reunion», das durch den Bund und den Kanton Graubünden als Modellvorhaben für nachhaltige Raumentwicklung 2020–2024 unterstützt wird.

war ein eher naiver Gedanke und eine falsche Hoffnung. Bei der Fusion von Firmen geht es tatsächlich in erster Linie um Geld und Markt. Bei der Fusion von Gemeinden hingegen geht es um das Gemeinwohl, wobei auch hier der haushälterische Umgang mit den Finanzen wichtig ist.

Streckeisen: Vor 20 Jahren habe ich Fusionen in der chemischen Industrie untersucht und dort hat sich gezeigt: Identitätsfragen waren immer zentral. Als Sandoz und Ciba-Geigy fusionierten, prallten Welten aufeinander. Die Identifikation mit der Firma war fast so stark wie in den Dörfern hier. Fusionen sind oft mit Versprechungen verbunden, die dann in Enttäuschungen münden. Gerade das Versprechen, Geld zu sparen, geht praktisch nie auf. Aber trotzdem wird es immer wieder gegeben.

Wie erklären Sie sich das?

Streckeisen: Projekte müssen verkauft werden. Solche Versprechen kommen gut an. Aber Untersuchungen zeigen, dass die finanzielle Optimierung fast nie eintritt, weil neue Herausforderungen hinzukommen. Bei der Fusion von kleinen Gemeinden werden Verwaltung und Politik professionalisiert. Vorher haben die Menschen wie schon erwähnt viel ehrenamtliche Arbeit im Dienst des Gemeinwohls geleistet, also Arbeit, die nicht oder nur zum Teil bezahlt wurde. Das heisst: Die Professionalisierung in kleinen Dörfern ist ein Kostentreiber. Wenn es aber gelingt, dafür die Dienstleistungsqualität zu verbessern, profitieren die Leute davon.

Was können andere fusionswillige Gemeinden vom Ilanzer Fusionsprozess lernen?

Gasser: Es ist vor der Fusion enorm wichtig, mit möglichst vielen Menschen zu sprechen, um zu erfahren, was sie erwarten. Denn für die Verwaltung sieht auf dem Papier alles recht übersichtlich und strukturiert aus. Und: Die Gemeinde braucht bei Fusionsprozessen unbedingt einen Input von aussen.

Streckeisen: Es war mutig, diese Fusion zu wagen – davon können andere lernen. Unabdingbar ist die Begleitung durch den Kanton, und zwar nicht nur vom Bürotisch aus, sondern immer wieder vor Ort, damit der Kanton die Zwischentöne und Konflikte wahrnimmt. Der Kanton sollte nicht nur finanzielle Anreize setzen, damit Gemeinden fusionieren, sondern Gemeinden bei der Bearbeitung der weichen Faktoren unterstützen.

Am 18. Juni 2023 hat die Bevölkerung von Ilanz in einer Abstimmung Ja gesagt zu einer Totalrevision der Verfassung. Im Zentrum steht die Frage, ob das Gemeindeparlament ganz abgeschafft und durch eine Gemeindeversammlung ersetzt oder ob es verkleinert werden soll. Kann man das als Fortsetzung der Fusion verstehen?

Gasser: Dass Leute wieder zur Gemeindeversammlung zurückwollen, zeigt deutlich, dass wir noch kein Format für die Beteiligung der Bevölkerung haben. Ich sehe das als Chance, sich mit wichtigen Themen wie politische und gesellschaftliche Teilhabe auseinanderzusetzen. Alle können mitdenken, wie in der neuen Grossgemeinde politische Entscheide in Zukunft erarbeitet und gefällt werden. Ich wäre aber unglücklich, wenn wir die Gemeindeversammlung wieder einführen. —

Erfolgsfaktoren für Ihr Projekt

Modellvorhaben sind Versuchslabore für die Schweiz. Was in den fünf Projekten der integralen Entwicklungsstrategien funktioniert hat, kann auch in anderen Gemeinden und Regionen zum Erfolg beitragen. Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick.

Auf Vorhandenem aufbauen

Es ist zeitraubend, eine neue Struktur zu erstellen. Doch ein stabiles Netzwerk trägt oft während Jahrzehnten. Auf die Lancierung von integralen Entwicklungsstrategien übertragen bedeutet das: Bevor Sie aufwendig ein neues Instrument entwickeln, um das Projekt aufzugleisen, sollten Sie in Ruhe prüfen, welche integralen Denkweisen in den betroffenen Gemeinden und Regionen bereits existieren. Auf der Führungsebene sollten Sie bestehende Kontakte und Netzwerke nutzen – so machen Sie den Strategieerarbeitungsprozess effizienter. Dabei sind grosse Gemeinden mit eingespielter, gut ausgestatteter Verwaltung nicht unbedingt im Vorteil. In kleinen, ländlichen Gemeinden ist häufig dieselbe Person für mehrere Aufgaben zuständig. Das verbessert die Voraussetzungen, dass integral gedacht und gehandelt wird.

TIPP

Investieren Sie im Vorfeld genügend Zeit, um zu recherchieren, welche Strukturen und Netzwerke schon vorhanden sind und wie Sie diese allenfalls nutzen könnten. Informieren Sie sich auch über die Vorgeschichte, die in der Region in Bezug auf die regionale Zusammenarbeit besteht.

Neue Gruppen ansprechen

Meist können Sie im Handumdrehen eine Liste mit Personen zusammenstellen, die «von Amtes wegen» zu einem Projekt eingeladen werden

sollten. Doch ein Innehalten ist klug: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist nämlich, über das politisch-administrative System hinauszudenken und Akteurinnen und Akteure einzubinden, die aus verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens stammen und verschiedene Altersgruppen vertreten. So stellen Sie sicher, dass vielfältige Sichtweisen zu den Entwicklungsfragen einfließen.

TIPP

Gehen Sie bewusst planungsfremde Bevölkerungsgruppen an: Jugendliche, Seniorinnen, Menschen mit Migrationshintergrund und Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft. So identifizieren Sie potenzielle neue Anspruchsgruppen.

Projekte früh umsetzen

Je konkreter ein Projekt ist, desto einfacher finden Sie Interessierte, die sich dafür in ihrer Freizeit engagieren wollen. Natürlich braucht es den theoretischen Überbau einer Strategie. Doch je lebendiger und anschaulicher sie wird – eben durch Projekte, die der Bevölkerung am Herzen liegen –, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Menschen für eine integrale Entwicklungsstrategie interessieren und Zeit für Sitzungen investieren. Noch attraktiver wird es, wenn Sie es ermöglichen, selbst neue Teilprojekte einzubringen.

TIPP

Warten Sie mit einem Pilotprojekt nicht zu, bis die Strategie unter Dach und Fach ist, sondern denken Sie die Umsetzung von Anfang an mit und kommunizieren Sie sie.

Kontakt zum Kanton sicherstellen

Eine partnerschaftliche Mitwirkung des Kantons ist wichtig. Er vertritt nicht nur die eigenen Interessen und verfügt über Möglichkeiten, die regionale Strategie zu unterstützen, sondern ist häufig auch Scharnier zum Bund. Ideal ist, wenn eine Kontaktperson seitens Kanton für Fragen rund um die Strategie zur Verfügung steht.

TIPP

Bestehen Sie darauf, dass der Kanton Ihnen möglichst nur eine Kontaktperson zuweist, die dann die nötigen Kontakte auf Kantons- und Bundesebene für Sie herstellt.

Flexibilität zulassen

Integrale Entwicklungsstrategien sind kein starres Modell, sondern eignen sich für verschiedenste Probleme. Die vorliegenden fünf Projekte zeigen das exemplarisch. Sehr unterschiedlich sind auch die organisatorischen Voraussetzungen: Während in der einen Region bereits ein Netzwerk besteht und mit kleinen Anpassungen genutzt werden kann, müssen Sie in der anderen die Zusammenarbeit erst strukturieren. Es ist wichtig, sich dieser unterschiedlichen Ausgangspunkte bewusst zu sein.

TIPP

Sprechen Sie es offen an, falls Sie den Eindruck haben, dass die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen zur jeweiligen integralen Entwicklungsstrategie haben. Arbeiten Sie früh

darauf hin, dass eine gemeinsame Problemwahrnehmung entsteht, auf der Fokus und Zielsetzungen der Strategie aufbauen können.

Über politische Grenzen hinausdenken

Die drei Staatsebenen Bund, Kanton und Gemeinde sind uns wohl bekannt. Die Region hingegen ist kein fester Bestandteil der föderalen Kultur. Dabei wird sie immer bedeutender, denn das Denken in starren politischen Grenzen ist überholt. Häufig existieren zwar Planungsdachverbände. Doch sie sind nicht zwingend deckungsgleich mit der Region, welche die integrale Entwicklungsstrategie abdeckt. Daher ist es wichtig, dass Sie die Region vor dem Start klar definieren und festschreiben, wer in der Verantwortung ist. Berücksichtigen Sie aber, dass eine Region keine rechtsverbindliche Stimme hat und rechtlich nur eingeschränkt handlungsfähig ist.

TIPP

Verweisen Sie auf abgeschlossene, möglichst erfolgreiche Fallbeispiele von integralen Entwicklungsstrategien, die zeigen, wie man auf der Ebene der Region erfolgreich mit Herausforderungen umgehen kann.

Milizstrukturen nicht überfordern

Der Input der Zivilgesellschaft verleiht einer integralen Entwicklungsstrategie eine besondere Qualität. Er bereichert sie mit bisher zu kurz Gekommenem und bindet Bevölke-

rungsgruppen ein, die sich im traditionellen politischen Prozess nicht äussern. Doch nach der ersten Euphorie brauchen integrale Entwicklungsstrategien einen langen Atem. Es ist anspruchsvoll, sich während Jahren in ein Projekt einzubringen. Für Privatpersonen ist das Engagement zeitlich anspruchsvoll, wenn sie stark von ihrem Beruf oder ihrer Ausbildung absorbiert sind. An ihre Grenzen kommen auch kommunale Milizpolitikerinnen und -politiker, die neben Beruf, Familie und dem angestammten politischen Amt in ein weiteres Projekt involviert sind. Jugendliche bekunden häufig Mühe, einem abstrakten Thema wie integralen Entwicklungsstrategien langfristig die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

TIPP

Binden Sie Akteurinnen und Akteure über konkrete Projekte ein und zeigen Sie so, was die Entwicklungsstrategie bewirken soll.

Aktiv mitmachen statt passiv sitzen

Wer sich selbst einbringen kann, statt nur Referate über sich ergehen zu lassen, ist motivierter, im Prozess dabeizubleiben. Bieten Sie deshalb Formate an, die darauf angelegt sind, alle Beteiligten zum Mitmachen zu bewegen. Bewährt hat sich, die involvierten Personen zu ermutigen, den Blickwinkel anderer Mitwirkender einzunehmen.

TIPP

Organisieren Sie einen geführten Spaziergang, Workshops oder eine Exkursion, die helfen, die Sicht des Gegenübers besser zu verstehen.

Frühzeitig Strukturen schaffen

Natürlich soll es nicht bei der feierlichen Verabschiedung einer integralen Entwicklungsstrategie bleiben. Es sollen auch Projekte daraus hervorgehen. Praxisnahe Arbeit ist viel lustvoller, als Theorie zu wälzen. Doch auf diese Weise besteht die Gefahr, dass sich der Prozess plötzlich auf ein Sammelsurium von einzelnen Projekten beschränkt, die nicht mehr in der Strategie eingebettet sind. Sie können das verhindern, indem Sie Prozessen eine Struktur geben und eine gewisse Institutionalisierung vorantreiben. Je nach Kontext können Sie schon bestehende Plattformen oder Organisationen nutzen, die Sie gegebenenfalls sanft anpassen. Fehlt eine angemessene Institutionalisierung auf regionaler Ebene, laufen Sie Gefahr, dass zwar einzelne Projekte einen erfolgreichen Abschluss finden, die Strategie als Ganzes aber unzureichend umgesetzt wird.

TIPP

Diskutieren Sie bereits bei der Strategie-Initialisierung, welche Art der Institutionalisierung für die Strategiearbeit und deren Umsetzung angemessen ist.

Sichtbar werden

Erarbeiten Sie die integrale Entwicklungsstrategie nicht im kleinen Kreis, sondern seien Sie bemüht um Öffentlichkeit. Informieren Sie transparent und leben Sie die Strategie, dann erleichtern Sie ihre Verwirklichung.

TIPP

Ein Mittel für mehr Bekanntheit in der Region ist die Visualisierung, etwa durch einen eingängigen Schriftzug, Slogan oder ein Logo.



↑ Adrian Kräuchi von der Interessengemeinschaft «Grünes Band» in Bern

Rechtzeitig an die Finanzen denken

Für alle Beteiligten sind nicht die Strategie, sondern die Projekte das eigentliche Ziel ihres Engagements. Eine Knacknuss sind häufig die Finanzen. Ermitteln Sie im Strategieerarbeitungsprozess, was die einzelnen Vorhaben kosten werden. Meist sind in diesem Prozess auch jene Personen involviert, die auf kommunaler, regionaler und kantonaler Ebene Informationen zu Fördergeldern haben.

TIPP

Traktandieren Sie regelmässig das Thema der Umsetzung von Projekten, listen Sie mögliche Förderinstrumente auf und klären Sie frühzeitig die Fristen für die Einreichung entsprechender Anträge ab.



↑ Eine Bergstadt wächst: Bauarbeiten in Ilanz/Glion (GR)

«Letztlich stellt sich die Frage, ob Politik etwas ist, das von meiner Nachbarin oder meinem Nachbarn gemacht wird und vor meiner Haustür passiert, oder ob Politik delegiert wird an gewählte Gremien und an eine professionelle Verwaltung.»

Peter Streckeisen, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, zum Modellvorhaben «Reuniun»

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Produktion

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Redaktion

Kommunikation ARE

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe

Pieter Poldervaart, Basel; Karin Salm, Winterthur

Fotografie

© Pascal Mora, Zürich (Seite 4, 10 links, 12, 16 links, 18, 19, 21, 24, 29, Rückseite);
© Bern Welcome (Titelseite, Seite 8, 10 rechts, 11, 13, 16 rechts)

Grafisches Konzept und Gestaltung

Susanne Krieg SGD, Basel

Druck

Länggass Druck AG, Bern

1

NETZWERK AUFBAUEN

Eine gute Vernetzung inner- und ausserhalb der Verwaltung ist essenziell. Falls diese Vernetzung fehlt, lohnt es sich, zu Beginn des Projekts in diesen Bereich zu investieren.

2

PARTIZIPATION SICHERSTELLEN

Eine gute Partizipation zeichnet sich dadurch aus, jene Personen an die Veranstaltungen zu bringen, die üblicherweise unterrepräsentiert sind.

→ Fünf Tipps zum Schluss



3

KANTON EINBEZIEHEN

Um über die Aktivitäten und – finanziellen – Angebote des Kantons und vor allem des Bundes informiert zu sein, empfiehlt sich ein enger Kontakt zu den Ansprechpersonen auf Kantonebene.

4

VORAUSDENKEN

Damit eine Strategie langfristig wirkt, ist es sinnvoll, schon während des Prozesses Rollen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen zu klären.

5

BEISPIELE SCHAFFEN

Pilotprojekte, Leuchttürme und gute Beispiele helfen, den häufig theoretischen Ansatz einer Strategie mit Leben zu füllen – das motiviert Bevölkerung und Wirtschaft.