



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Bundesamt für Landwirtschaft BLW

Strukturverbesserungen

WEGLEITUNG
ENTWICKLUNGSPROZESS LÄNDLICHER RAUM (ELR)

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Landwirtschaft BLW

Projektleitung

Petra Hellemann
Bundesamt für Landwirtschaft BLW

Autoren

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

Lektorat

Urs Steiger; steiger texte konzepte beratung, Luzern

Titelfoto

Fraubrunnen, adobe stock

Illustrationen

Nadja Stadelmann, Luzern

Zitierung

Rabe S.-E., Celio E., Grêt-Regamey A. 2022: Wegleitung Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR). Bundesamt für Landwirtschaft (Hrsg.), Bern.

Bezug

www.blw.admin.ch -> Instrumente -> Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR)

Diese Publikation ist auch in französischer und italienischer Sprache erhältlich.

©BLW 2022

Inhaltsverzeichnis

ÜBERSICHT	7
1. Einführung	8
1.1. Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR): ein freiwilliges Koordinationsinstrument	8
1.2. Auslöser eines ELR	8
1.3. Der ELR schafft generelle und konkrete Mehrwerte	10
1.4. Die Finanzierung eines ELR.....	10
2. Merkmale des ELR.....	11
3. Einbettung des ELR	12
4. Prozessüberblick und Mindestanforderungen	14
PROZESSELEMENTE IM DETAIL	17
5. Initiierung	18
6. Koordinationsforum ELR	19
6.1. Aufgaben des Koordinationsforums.....	19
6.2. Gründung des Koordinationsforums	20
6.3. Zusammenarbeit.....	20
7. Wirkungsanalyse, Evaluation und Lernen	22
7.1. Vorgehen.....	23
7.1.1. Prozessqualität.....	23
7.1.2. Gültigkeit der Ziele	24
7.1.3. Wirkungsanalyse der Massnahmen	25
7.1.4. Strategische Beurteilung der Wirkung des ELR auf das Umfeld	26
7.2. Lernen und Herausforderungen der Wirkungsanalyse	27
8. Analysieren.....	28
8.1. Vorgehen.....	28
9. Visionieren.....	30
9.1. Vorgehen.....	30
10. Ziele und Stossrichtungen	32
10.1. Vorgehen.....	32
11. Vertiefen und Massnahmen entwickeln	35
11.1. Vorgehen.....	36
11.2. Kurzfristig realisierbare Massnahmen	38
12. Umsetzung der Massnahmen	38

Liebe Leserinnen, liebe Leser

Der ländliche Raum ist reich an Qualitäten – aber auch an Herausforderungen. Die standortangepasste landwirtschaftliche Nutzung, der Schutz der natürlichen Ressourcen, gesellschaftliche Veränderungen und die Vielfalt der Akteurinnen und Akteure sind besonders augenfällig. Im ländlichen Raum treffen zudem viele unterschiedliche und oft gegensätzliche Interessen aufeinander. Für die Weiterentwicklung einer Region ist es daher essentiell, alle relevanten Interessenvertreter zusammenzubringen, um in einem definierten Prozess gemeinsam eine Vision für die Weiterentwicklung der Region zu diskutieren und Massnahmen partizipativ festzulegen, um diese Entwicklung zu realisieren.

Beim ELR (Entwicklungsprozess ländlicher Raum) geht es nicht prioritär um die Interessen der Landwirtschaft, obwohl diese im ländlichen Raum natürlich die grösste Präsenz hat. Zur Findung einer breit akzeptierten Lösung müssen im Prozess alle Interessenvertretungen ausgewogen miteinbezogen sein. Der ELR bietet eine Vorgehensweise an, um partizipativ zusammen Ziele und Massnahmen festzulegen. Als wichtige Grundlage wird zuerst eine gemeinsame Vision erarbeitet und die weiteren Schritte richten sich jeweils nach dieser. So kann erreicht werden, dass die Massnahmen eine breite Zustimmung in der Region erhalten und sie auch tatsächlich umgesetzt werden.

Der ELR bietet die Chance, eine Region nach einer Standortbestimmung ausgerichtet auf breit abgestützten Zielen nachhaltig weiterzuentwickeln. So können die eingesetzten finanziellen Mittel ihre optimale Wirkung entfalten.

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

Bernard Belk, Vize-Direktor Bundesamt für Landwirtschaft

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 und Industrie; 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.

Koordination der Interessen

Der «Entwicklungsprozess ländlicher Raum (ELR)» ist ein Instrument, das diese Koordination unterstützt. Er ist als partizipativer Prozess aufgebaut, 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.

Regionale Sichtweise

Der ELR bezieht sich in der Regel auf eine Region und strebt gezielt die Abstimmung mit weiteren regionalen Prozessen und verschiedenen Akteursgruppen an. Er berücksichtigt in der Analyse, in der Vision 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.

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

Der ELR ist ein informelles Instrument. Die Inhalte und der Ablauf können daher flexibel ausgestaltet werden (vgl. Kapitel 4: [Prozessüberblick und Mindestanforderungen](#)) und der ELR selbst hat keine unmittelbar rechtsverbindlichen Folgen wie bspw. Eingriffe ins Eigentum oder in die Bewirtschaftung.

1.2. Auslöser eines ELR

Unterschiedliche Akteure können einen ELR initiieren. Typischerweise geschieht dies durch regional verankerte Akteure, die den Raum, die Landschaft oder die Region gestalten, beispielsweise Verbände,

Vereine oder Vertreterinnen und Vertreter der Gemeinde. Wichtig ist, dass schliesslich die verschiedenen Interessengruppen der Region im ELR angemessen vertreten sind (vgl. Kapitel 6: Koordinationsforum ELR).

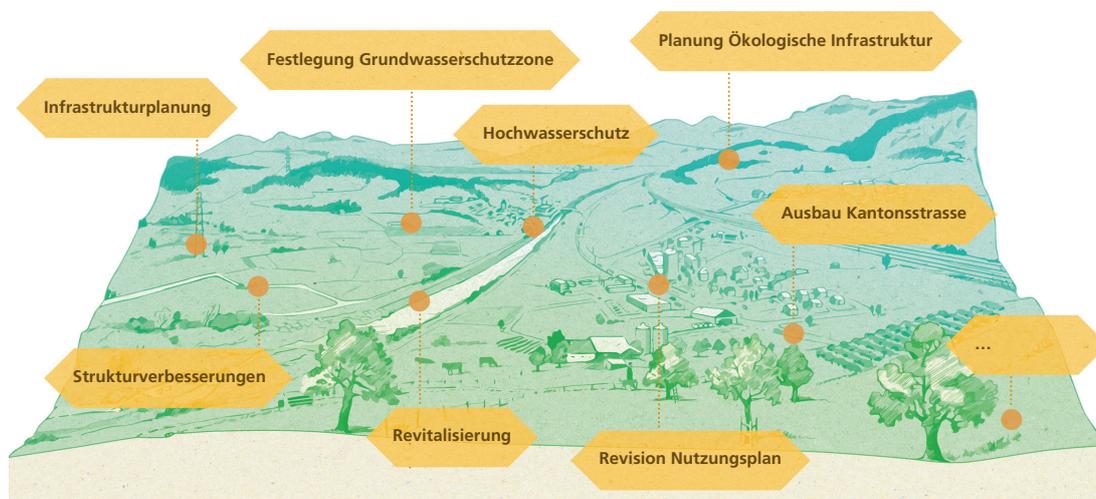


Abbildung 2: Unterschiedliche Vorhaben, Entwicklungen und Herausforderungen können der Auslöser für einen ELR sein.

Der ELR ist ein flexibles Instrument und 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:

Konkrete Vorhaben

- **Bau oder Sanierung von Bauten und Anlagen** (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 Grundwasserschutz-zonen, die Planung von Revitalisierungsprojekten, Speziallandwirtschaftszonen oder einer ökologischen Infrastruktur

Auch kann der Bedarf für eine strategische Neuausrichtung einer Region 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:

Strategische Neuausrichtung

- Erarbeitung der Grundlagen hinsichtlich künftiger Änderungen der **Agrar-, Energie- oder Regionalpolitik** (abgestimmte Anpassung von Projekten und Konzepten)
- 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

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, beispielsweise:

Raumbedeutsame Grossprojekte

- der **Nationalstrassenbau/-ausbau** mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Bewirtschaftung, die Erholung und Naturwerte
- **Richt- oder Nutzungsplanrevisionen**, die die Chance bieten, die Interessen in einer Region räumlich abzustimmen und langfristig planerisch zu sichern

1.3. Der ELR schafft generelle und konkrete Mehrwerte

Gemeinsamer Lernprozess

Über alle Themengebiete hinweg stimmt der ELR in einer Region die oft gegensätzlichen Interessen der verschiedenen Akteure des ländlichen Raumes aufeinander ab. Indem die einzelnen Anliegen aufgezeigt, kommuniziert und diskutiert werden, wachsen gegenseitiges Verständnis (Lernprozess) 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 die gemeinsamen Zielvorstellungen in die Folgeprozesse integriert werden. Siehe dazu auch die Vorgaben in [Kapitel 2 Merkmale des ELR](#) und [Kapitel 7 Wirkungsanalyse, Evaluation und Lernen](#).

Mehrwerte für Einzelbereiche

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

1.4. Die Finanzierung eines ELR

Finanzierung gemäss SVV

Bund und Kanton können einen ELR als Strukturverbesserungsmassnahme gemäss der Strukturverbesserungsverordnung (SVV) unterstützen. Die Beiträge liegen gemäss dieser Verordnung für Kanton und Bund in der Regel bei jeweils zwischen 27 und 33 Prozent der beitragsberechtigten Kosten. Die kantonalen Vorschriften 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. Ist ein übergeordnetes Projekt Auslöser des ELR, können Teilbeträge gegebenenfalls auch über dieses finanziert werden.

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 Finanzierungsmitteln Ausschau zu halten, etwa themenspezifischen Finanzierungsquellen aus den Bereichen Waldwirtschaft, Wasserbau, Schutz vor Naturgefahren oder Natur- und Landschaftsschutz.

2. Merkmale des ELR

Der ELR findet auf regionaler Ebene 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.

Regionale Ausrichtung

Der ELR ist ein ergebnisoffener Prozess. In diesem Rahmen lassen sich nicht vorab definierte, spezifische Projekte ausarbeiten. Ziel ist es, auf strategischer Ebene aufzuzeigen, wie sich die zentralen Themenfelder einer Region gemeinsam bearbeiten lassen.

Ergebnisoffener, strategischer Prozess

Der ELR ist als iterativer Prozess angelegt (vgl. [Übersicht in Kapitel 4: Prozessüberblick und Mindestanforderungen](#)). So kann Gelerntes zurück in den Prozess einfließen. Das Koordinationsforum spielt dabei eine zentrale Rolle. Es sollte auch über die finanzierte Projektperiode hinaus diese Koordinations- und Abstimmungsrolle in der Region übernehmen können.

Kontinuität



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

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

Breite Beteiligung

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. In einer gemeinsam erarbeiteten Charta legen die Beteiligten dazu die Spielregeln der Zusammenarbeit fest.

Hohe Prozessqualität

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.

Partizipation

Mindestinhalte

Der ELR umfasst festgelegte Prozesselemente. Für eine Unterstützung gemäss Strukturverbesserungsverordnung (SVV) müssen bestimmte Mindestinhalte erarbeitet werden (vgl. Kapitel 4: Prozessüberblick und Mindestanforderungen). Im Verlauf des ELR werden mehrere Resultate und Produkte erarbeitet. Dies sind mindestens:

- Gemeinsam getragene **Vision** als Orientierung für den Prozess und die Umsetzung von Massnahmen
- **Bericht** mit einer Dokumentation des Vorgehens und der Resultate der verschiedenen Arbeitsschritte und Elemente
- **Massnahmenblätter** mit Beschreibung des Vorgehens für die konkrete Umsetzung von Massnahmen, inkl. klarer Verantwortlichkeiten und Zeitplan
- Resultate der **Wirkungsanalyse** als Grundlage für die Weiterentwicklung der Region

3. Einbettung des ELR

Zusammenspiel mit anderen Instrumenten

Im ländlichen Raum steht bereits eine Vielzahl formeller und informeller Planungsinstrumente und Vorgehensweisen unterschiedlicher Sektoralpolitiken und zu unterschiedlichen Themen zur Verfügung. Der ELR interagiert mit einigen dieser Instrumente und trägt dazu bei, die verschiedenen Interessengruppen zusammenzubringen. Abbildung 4 gibt eine schematische Einbettung dieser Interaktionen wieder:

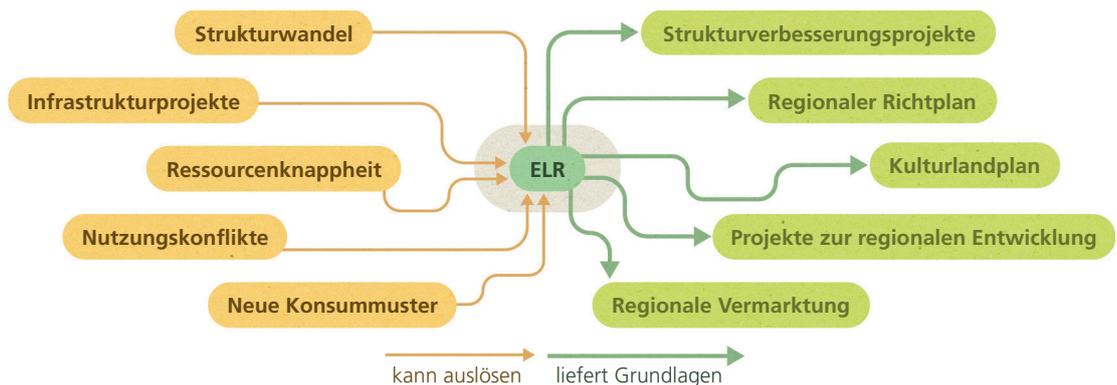


Abbildung 4: Diverse Entwicklungen unterschiedlicher Themenbereiche können den ELR erforderlich machen – die im ELR erarbeiteten Grundlagen fliessen in weitere Instrumente ein.

Die nachfolgende Auswahl beschreibt im ländlichen Raum üblicherweise eingesetzte Instrumente, die Verbindungen oder Ähnlichkeiten mit dem ELR aufweisen:

Landschaftsentwicklungskonzept

Ein **Landschaftsentwicklungskonzept (LEK)** zeigt Möglichkeiten auf, wie die Landschaft nachhaltig genutzt sowie naturschutzfachlich aufgewertet und gestaltet werden kann. Es skizziert die wünschenswerte Entwicklung eines Landschaftsraumes auf kommunaler oder regionaler Ebene. In einem partizipativen Prozess erarbeiten Akteure verschiedener Bereiche Ziele, Massnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten. Die Ergebnisse sind zunächst unverbindlich. Im prozesshaften, partizipativen Erarbeiten ähnelt das LEK dem ELR. Im Gegensatz dazu bestehen beim LEK keine inhaltlichen Mindestanforderungen. Es unterscheidet sich ausserdem in den einzelnen Arbeitsschritten, in der thematischen Fokussierung sowie in der rechtlichen Verankerung beziehungsweise dem Finanzierungsmechanismus.

Kantonale Landschaftskonzeption

Die **kantonale Landschaftskonzeption** dient dazu, auf kantonaler und/oder regionaler Ebene Landschaftsziele zu erarbeiten und in raumplanerischen Instrumenten (insbesondere im kantonalen Richtplan) zu verankern. Sie deckt den gesamten Perimeter eines Kantons ab und bezieht sich auf die gesamte Landschaft und ihre Funktionen. Ausgangspunkt sind die flächendeckende Erfassung charakteristischer

Landschaftstypen und die Bestimmung ihrer Qualitäten und Entwicklungsziele. Die Kantone haben eine Landschaftskonzeption im Rahmen der Leistungsvereinbarungen mit dem Bund (NFA-Programmvereinbarung «Landschaft») zu erstellen. Vom ELR unterscheidet sie sich vor allem in der Breite der berücksichtigten Themen: Der ELR ist deutlich breiter aufgestellt und misst der Partizipation grössere Bedeutung zu – insbesondere mit der gemeinsam getragenen Vorstellung einer wünschenswerten Zukunft.

Die **regionale Richtplanung** ist – wie ihr Pendant auf kantonaler Ebene – ein stark strukturiertes, formelles Verfahren mit dem Ziel, kantonale Vorgaben für den regionalen Kontext zu konkretisieren. Sie legt im Rahmen ihrer Möglichkeiten fest, wie sich die Region mittel- und langfristig räumlich entwickeln soll. Im Vordergrund stehen die räumliche Abstimmung und zeitliche Koordination verschiedener Nutzungen wie Verkehr, Abbau, Deponien und Tourismus, sowie von Aspekten der Landschaftsentwicklung und der Landwirtschaft. Geeignete Massnahmen sollen dazu beitragen, die regionalen Zielsetzungen zu erreichen. Die behördenverbindliche Richtplanung ist deutlich stärker formalisiert als der ELR und weniger stark partizipativ ausgerichtet.

Regionale / kantonale Richtplanung

Die **kommunale Nutzungsplanung** ist das zentrale Instrument der Gemeinden in der Raumentwicklung. Sie dient dazu, die privaten und öffentlichen Interessen aufeinander abzustimmen und Nutzungen grundeigentümergebunden zu regeln. Sie ermöglicht es einer Gemeinde, die beispielsweise in einer lokalen Strategie erarbeiteten Ziele der räumlichen Entwicklung umzusetzen. Der Bauzonenplan und der **Kulturlandplan** legen im Siedlungs- beziehungsweise im Nicht-Siedlungsgebiet fest, welche Nutzungen gemäss der zugehörigen Bau- und Nutzungsordnung zulässig sind. Der Entwurf der Nutzungspläne erfolgt in der Regel durch den Gemeinderat unter Einbezug der Bevölkerung, der Beschluss durch die Gemeindeversammlung oder die Gemeindeabstimmung.

Nutzungsplanung / Kulturlandplan

Die **kantonale Nutzungsplanung** regelt – wie die kommunalen Nutzungsplanungen – eigentumsverbindlich, welche Nutzung in einer bestimmten Zone zulässig ist. Sie besteht aus einem Plan und den zugehörigen Nutzungsbestimmungen. Kantonale Nutzungsplanungen werden in der Regel nur für Teile des Kantons erlassen und fokussieren sich auf bestimmte Gebietstypen (z. B. Schutz- oder Abbaugebiete) oder definierte Themenbereiche. Der ELR kann Grundlagen und Ideen für die Nutzungsplanung liefern. Durch die Aufnahme in die Nutzungsplanung lassen sich im ELR definierte Ziele grundeigentümergebunden umsetzen.

Gemeinden sind für verschiedene Themenbereiche der ländlichen Entwicklung (z. B. Verkehr, Siedlungsentwicklung, Nutzungsplanung, soziale Dienstleistungen) zuständig und besitzen in diesen Bereichen hohe Entscheidungskompetenz. Daher ist es vielfach zweckmässig, dass Gemeinden **lokale Strategien zur ländlichen Entwicklung** erarbeiten, um eine Orientierung in der Kommunalentwicklung zu schaffen. Solche lokalen Strategien sind in der Regel nicht oder nur für die Gemeindeverwaltung verbindlich. Sie können beispielsweise die Grundlage für eine kommunale Richt- oder Nutzungsplanung darstellen. Ihr Erarbeitungsprozess ist nicht vordefiniert und kann von Gemeinde zu Gemeinde variieren. Sie unterscheiden sich vom ELR dadurch, dass sie für jede Gemeinde individuell erarbeitet werden und so spezifisch auf die Bedürfnisse einer einzelnen Gemeinde eingehen. Der Perimeter ist also klein, eine regionale Abstimmung und Einbettung der Strategie fehlt in der Regel.

Kommunale Strategie

Mit **Projekten zur regionalen Entwicklung (PRE)** fördert die Schweizer Agrarpolitik die Wertschöpfung in der Landwirtschaft und die Entwicklung in den Regionen. Das Instrument fokussiert darauf, Projektinitiativen mit landwirtschaftlichem Hintergrund von der Planung bis zur Realisierung zu unterstützen. PRE erfordern starke lokale oder regionale Trägerschaften mit gut vernetzten Akteuren. Im Gegensatz zum ELR zielen die PRE neben der regionalen Zusammenarbeit vor allem auf die Wertschöpfung in der Landwirtschaft. ELR sind geeignet, den Anstoss für PRE zu geben, indem sie Grundlagen bereitstellen und die relevanten Akteure zusammenbringen.

Projekt zur regionalen Entwicklung

Die **landwirtschaftliche Planung** ist die Vorläuferin des ELR, der diese ablöst. Sie ist stärker linear strukturiert, nutzt die Partizipation lokaler Akteure und fokussiert sich auf landwirtschaftliche Interessen. Der ELR ist fachlich breiter angelegt und zeichnet sich durch einen stetig aktualisierten, iterativen Ablauf aus.

Landwirtschaftliche Planung

Landwirtschaftliche Vorplanung

Die **landwirtschaftliche Vorplanung** dient insbesondere im Rahmen von Gesamtmeliorationen dazu, entscheidungsrelevante Grundlagen im Hinblick auf das Generelle Projekt mit dem Ziel zu erarbeiten, das weitere Vorgehen zu bestimmen und beispielsweise das optimale Arrondierungsverfahren zu ermitteln. In diesem Rahmen wird oft auch eine landwirtschaftliche Einzelbetriebsplanung als Grundlage des Neuzuteilungsentwurfs durchgeführt. Die landwirtschaftliche Vorplanung ist damit ein informelles und unverbindliches Instrument der Grundlagenbeschaffung im Hinblick auf ein definiertes Verfahren. Sie wird vor allem dazu eingesetzt, die Ansprüche der Landwirtschaft zu erfassen, damit diese in raumplanerische Instrumente Eingang finden. Im Gegensatz zum ELR fokussiert sich die landwirtschaftliche Vorplanung einzig auf die Landwirtschaft.

Gesamtmelioration

Gesamtmeliorationen sind gesamtheitliche Projekte zur Erhaltung, Gestaltung und Förderung des ländlichen Raumes mit Fokus auf die Landwirtschaft. Sie umfassen bautechnische Massnahmen zur Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastrukturanlagen, der naturschutzfachlichen Werte und des Wasserhaushalts sowie planerische Massnahmen zur Neuordnung des Eigentums und der Pachtverhältnisse. Bei Meliorationen handelt sich um formelle Verfahren mit der Möglichkeit, ins Grundeigentum einzugreifen. Der informelle ELR kann die Grundlage für eine Melioration bilden, mit der konkrete, im ELR erarbeitete Massnahmen realisiert werden. Insbesondere eignet sich der ELR dazu, Gesamtmeliorationen, die den Anforderungen an «moderne Meliorationen» nicht genügen, zu optimieren.

Bezüge zu weiteren Themen

Der ELR greift unterschiedliche Themenbereiche auf (vgl. Kapitel 8.1.A: Festlegen der Themenbereiche). Welche für eine Region relevant sind, zeigt sich oft erst im Verlauf des Prozesses und lässt sich vorab nicht abschliessend festlegen. Entsprechend können weitere themenspezifische Instrumente zur Anwendung kommen, die hier nicht explizit aufgeführt werden.

4. 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 fortentwickelt (siehe Abbildung 5). Daraus folgt, dass nach einem Durchlauf des Prozesses eine erneute (ggf. spezifischere) Analyse erfolgen kann, die Vision und die Ziele erneut überprüft werden und neue Massnahmen entwickelt werden können. Voraussetzung ist, dass die Beteiligten diesen Prozess langfristig tragen.

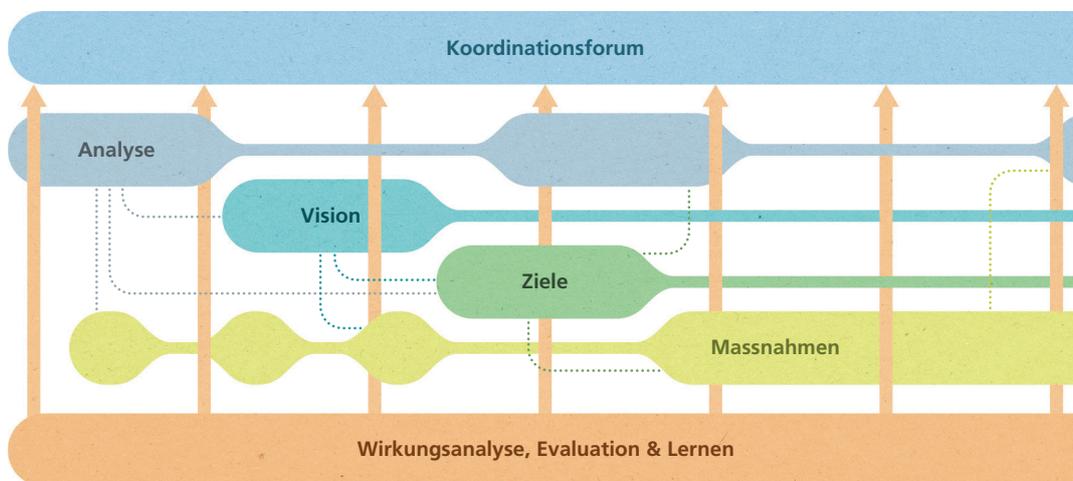


Abbildung 5: Die zentralen Inhalte des ELR als schematischer Ablauf.

Der ELR besteht aus den acht nachfolgend aufgeführten Elementen (Erläuterungen vgl. Kapitel 8–13). Die Ausgestaltung der einzelnen Elemente hängt vom Kontext des ELR ab und kann den Anforderungen der Region angepasst werden. Diese methodische Freiheit ermöglicht es, flexibel auf die lokalen Verhältnisse und Bedürfnisse zu reagieren.

Damit ein ELR gemäss Strukturverbesserungsverordnung (SVV) unterstützt wird, müssen die einzelnen Prozesselemente mit bestimmten Mindestinhalten enthalten sein.

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 gewinnen. Aus allen zu beteiligenden Themenbereichen sollten Akteure und insbesondere integrative Persönlichkeiten 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.

Initiieren

Mindestanforderung: Der Akteureinbindung liegt eine dokumentierte Stakeholderanalyse zugrunde. Das Auftragsverständnis ist geklärt und die zu behandelnden Themen sind festgelegt.

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.

Koordinationsforum

Mindestanforderung: Es ist ein Koordinationsforum zusammengestellt. Die relevanten Akteure / Stakeholder sind daran beteiligt.

Ein Monitoring/eine Evaluation überprüft laufend den Prozess, die Massnahmen und die Wirkung des ELR auf die Region und schafft die Möglichkeit, daraus zu lernen. Die kontinuierliche Wirkungsanalyse ist frühzeitig zu implementieren. Die Resultate sind den Beteiligten zugänglich und werden im Prozess für den Lernprozess genutzt.

Wirkungsanalyse und Lernen

Mindestanforderung: Das Monitoring / die Evaluation von Prozess, Massnahmen und Wirkung ist etabliert. Die Resultate sind zugänglich und werden in den Prozess eingebracht.

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 oder erweitert werden. Damit ist sichergestellt, dass entscheidungsrelevante Informationen in der angemessenen Tiefe verfügbar sind.

Analysieren

Mindestanforderung: Die aktuelle Situation und die voraussichtlichen Entwicklungen sind zur Standortbestimmung analysiert. Die verwendete Methodik und die Resultate sind dokumentiert.

Anschliessend an die Analyse entwickeln die beteiligten Akteure eine gemeinsame Vision – eine wünschenswerte, anzustrebende Entwicklung der Region. Die Vision wird in mehreren Durchgängen konkretisiert und daraus eine gemeinsame Zielvorstellung mit Aussagen zu den verschiedenen Themenbereichen des Raumes gewonnen. Diese dient als Orientierungshilfe im ELR und als gemeinsame Basis der Zusammenarbeit.

Visionieren

Mindestanforderung: Eine gemeinsame sektorübergreifende Haltung und Perspektive zur gewünschten künftigen Entwicklung ist erarbeitet. Das Vorgehen und das Resultat sind dokumentiert.

Ziele und Stossrichtungen

Wünsche bestehen oft schon zu Beginn des Prozesses. Konkrete Absichten ergeben sich allerdings erst aufbauend auf Analyse und Vision. 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.

Mindestanforderungen: Basierend auf Vision und Analyseresultaten sind Ziele und Stossrichtungen festgelegt. Diese und das Vorgehen sind dokumentiert.

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. Im Gegensatz dazu können kurzfristig realisierbare Massnahmen (Sofortmassnahmen), die nicht auf den gesamten ELR-Zyklus angewiesen sind, frühzeitig innerhalb des ELR umgesetzt werden. Insbesondere langfristig zu realisierende, weiterführende Massnahmen erfordern jedoch Folgeprojekte.

Mindestanforderungen: Zur Erreichung der definierten Ziele sind Massnahmen ausgearbeitet und dokumentiert. Das Vorgehen ist dokumentiert. Das Budget des ELR enthält eine Kostenstelle 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: Es ist aufgezeigt und dokumentiert, mit welchen Strategien die Umsetzung der Massnahmen(-bündel) eingeleitet wird und welche nachfolgenden Schritte erforderlich sind.

**PROZESS-
ELEMENTE
IM DETAIL**

5. Initiierung

Gemeinsames Verständnis als Startpunkt

Die Initiierung ist ein einmaliger Vorgang zum Start des ELR. Die Idee für einen ELR und seine Initiierung kann 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 Fragen¹:

- 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 Wirkungsanalyse und kurzfristig realisierbare Massnahmen budgetiert?

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 Akteursanalyse und die eingangs genannten Überlegungen können dabei unterstützend wirken.

Bearbeitungsperimeter festlegen

Der ELR bezieht sich auf eine konkrete Region. Dieser Raum muss sich nicht mit dem Perimeter bestehender Gemeindeverbände decken, auch wenn dies organisatorisch hilfreich sein kann. Der ELR-Perimeter soll eine räumlich-funktionale Einheit abdecken, die 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 von Massnahmen ist die Koordination mit angrenzenden Gebieten und/oder der nächsthöheren Planungsebene förderlich.

Finanzierung

Um mit dem ELR starten zu können, müssen die finanzierenden Stellen ihre Zusage erteilen. Meist wird dies in folgenden Schritten erreicht:

- Informelle Kontaktaufnahme für ein Erstgespräch mit dem kantonalen Amt für Landwirtschaft
- Gegebenenfalls fachliche Unterstützung durch Fachbüros einholen
- Sicherung der Kofinanzierung durch Gemeinden oder Region
- Einreichung des Antrags an den Kanton mit einer Projektskizze
- Einreichung des Gesuchs beim BLW (durch den Kanton)²

Für eine effiziente Koordination und Kommunikation ist dem BLW und der kantonalen Fachstelle eine Kontaktstelle anzugeben, die das Koordinationsforum vertritt.

Kommunikation

Der ELR ist als informelles, partizipatives Instrument stark auf die öffentliche Resonanz angewiesen. Ein wesentlicher Aspekt des ELR ist daher die strategische 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.

¹ Bundesamt für Landwirtschaft BLW, Suissemelio, und Geosuisse (2009): Wegleitung Landwirtschaftliche Planung. Position und Entwicklung der Landwirtschaft im Zusammenhang mit raumrelevanten Vorhaben. 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. 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>

² Gemäss Strukturverbesserungsverordnung, Art 25; vgl. auch [Kreisschreiben 2/2019](#)

In der Regel werden die Initiantinnen und Initianten des ELR Unterstützung durch Fachpersonen benötigen. Deren Aufgabe ist beispielsweise die Organisation, Leitung und Moderation des Prozesses. Entsprechend müssen sie über Erfahrung in der Moderation derartiger Prozesse und Expertise im Themenbereich der ländlichen Entwicklung verfügen. Weitere Aufgaben sind die fachliche Bearbeitung in verschiedenen Prozessphasen, 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, insbesondere die Themen Landwirtschaft, Natur, Landschaft, natürliche Ressourcen, Vermarktung, Kommunikation, Tourismus und Raumentwicklung.

Fachliche Unterstützung und Expertise

BEGRIFFSERKLÄRUNG

Akteur: Person oder Gruppe, die selbst im Raum aktiv ist oder Nutzen daraus zieht und diesen dadurch beeinflusst oder verändert

Stakeholder oder Interessensvertreterin/Interessensvertreter: Person oder Gruppe, die Interessen vertritt

Forum: Ort und/oder Personenkreis, der eine sachverständige Diskussion und Erörterung der Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten sicherstellt. Das Forum zeichnet sich aus durch einen konstanten Rahmen und Personenkreis und ist offen für Neuerungen und personelle Neuzugänge

6. Koordinationsforum ELR

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. Die Zusammenarbeit im Forum stärkt die Identität als gemeinsam wirkendes Gremium und damit das Verantwortungsbewusstsein, an gemeinsam getragenen Lösungen zu arbeiten.

Regional verankert – gemeinsam getragen

Ein Koordinationsforum des ELR kann unterschiedliche Namen tragen, Multi-Stakeholder-Forum, Regionen-Partnerschaft, Landschaftspartnerschaft, Regionalrat usw.

Es empfiehlt sich, dass die Initiatoren vorgängig eine fundierte Stakeholderanalyse durchführen, um alle relevanten Akteure integrieren zu können. Im Laufe des Prozesses ist diese idealerweise in Bezug zu den Projektzielen durch die Projektleitung laufend zu wiederholen.

6.1. 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.

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

Ebenenübergreifende Arbeit

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.

6.2. Gründung 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 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 obgenannten Schlüsselpersonen in die Einladung und die Startveranstaltung einzubeziehen.
Start und Motivation	Es ist sinnvoll, den Startpunkt des ELR mit einer konkreten Herausforderung (z. B. anstehenden Planungen) zu verknüpfen. Damit lässt sich der Initialaufwand der Teilnahme einfach 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. Sofern die Verantwortlichkeit der Organisation definiert und legitimiert ist, ist auch eine informelle Organisationsform möglich.

6.3. Zusammenarbeit

Spielregeln/Charta	Um die Zusammenarbeit im Koordinationsforum konstruktiv zu gestalten, kann es erforderlich sein, Regeln zu definieren, insbesondere um festzulegen, <ul style="list-style-type: none">• wie Entscheidungen gefällt werden,• was gute Entscheidungen ausmacht,• wie miteinander kommuniziert wird,• welche Abmachungen eingehalten werden müssen, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten und• wie Kritik geäußert und mit ihr umgegangen wird.
---------------------------	--

Diese Spielregeln können in einer Charta niedergeschrieben werden.

Es ist zu vermeiden, dass innerhalb des Koordinationsforums ein Machtgefälle zwischen den Akteuren besteht. Es sind alle Sichtweisen einzubeziehen und ernst zu nehmen. Als Instrumente, die dies sicherstellen, 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. Nur so gelingt es, ein gegenseitiges Verständnis aufzubauen, damit Konsensentscheide möglich werden. Vor allem zu Beginn des ELR ist viel Zeit für Diskussionen und Aussprachen einzuplanen.

Im Koordinationsforum sollen Entscheidungen auf Konsensbildung beruhen und nicht durch Mehrheiten herbeigeführt werden. Auch dieser Prozess erfordert viel Zeit für Diskussionen und Flexibilität in der Organisation, da Diskussionen und Entscheidungen gegebenenfalls vertagt werden müssen.

Konsens statt Mehrheitsentscheide

Regelmässige Treffen des Koordinationsforums ermöglichen es, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen. Sie sind rein bedarfsorientierten Treffen vorzuziehen. Im Verlauf eines ELR kann die Beteiligung variieren, so dass nicht alle Personen über den gesamten Zeitraum gleichermaßen mitwirken. Es ist aber darauf zu achten, dass das Koordinationsforum dauerhaft die unterschiedlichen Interessenslagen abdeckt. Bei Bedarf ist der Kreis an Personen deshalb zu erweitern. Um wichtige Prozessschritte breiter zu verankern, ist es angezeigt, den Personenkreis für ausgewählte Anlässe, beispielsweise die Visionierung, zu vergrössern.

Kontinuität der Zusammenarbeit



Abbildung 6: Das Koordinationsforum arbeitet in unterschiedlichen Formaten zusammen und tauscht sich aus: beispielsweise am runden Tisch, bei Flurbegehungen und in Fachbeiträgen.

Die Zusammenarbeit in einem Koordinationsforum wird bewusst gestaltet. Sie kann sich von Phase zu Phase in ihrer Intensität unterscheiden und von reiner Information bis zur Kollaboration reichen, bei der alle Teilnehmenden gleichberechtigt und für den Prozess verantwortlich sind³.

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.

Zusammenarbeit mit Dritten

Die Arbeit im Koordinationsforum soll die Beteiligten immer wieder neu motivieren und für diese zu einer Selbstverständlichkeit werden. 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

Erfolgreiche Partizipation

³ 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>

das gegenseitige Verständnis. Weiter hilft es, wenn das Koordinationsforum vorwärtsblickend agiert und individuellen Beiträgen gegenüber offen ist und es so ermöglicht, aktiv mitzuwirken⁴.

Das gemeinsame Weiterkommen durch die Zusammenarbeit (soziales Lernen) stärkt das Gemeinschaftsgefühl und das Selbstverständnis ebenso wie die Lösungsfindung. Entsprechend bedeutend ist es, dass die erarbeiteten Massnahmen zeitnah realisiert werden⁵.

BEISPIEL «FREUNDE DER WAUWILER EBENE»

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 Nachtessen 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.⁶

7. Wirkungsanalyse, Evaluation und Lernen

Wirkungsanalyse, Evaluation und Lernen als Schlüsselemente

Die kontinuierliche Qualitätsüberprüfung und Wirkungsanalyse sowie das ständige Lernen daraus sind Kernelemente eines ELR. Mit ihnen werden

- die Prozessqualität und der -fortschritt begutachtet,
- die Gültigkeit der festgelegten Ziele geprüft,
- die Umsetzung von Massnahmen überprüft und ihre Wirkung analysiert und
- die Wirkung des ELR in der Region beurteilt.

Die Resultate aus diesen Prozessschritten stehen allen am ELR Beteiligten zur Verfügung. Sie liefern objektive Informationen, mit denen die Akteure ausweisen können, welchen Effort sie leisten und welche Wirkung sie erzielen. Damit werden die Ergebnisse der Wirkungsanalyse zu Grundlagen für die wissenschaftsbasierte Kommunikation.

⁴ 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 Reed M.S., Evel, A.C., Cundill G., Fazey I.R.A., Glass J., Laing A., Newig J., Parrish B., Prell C., Raymond C., Stringer L. (2010): What is social learning? Ecology and Society, 15(4). <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/resp1/>

Rist S., Chiddambaranathan M., Escobar C., Wiesmann U. (2006): «It was Hard to Come to Mutual Understanding ...» – The Multidimensionality of Social Learning Processes Concerned with Sustainable Natural Resource Use in India, Africa and Latin America. Systemic Practice and Action Research, 19(3), 219–237. doi.org/10.1007/s11213-006-9014-8

⁶ Vielen Dank an Patrik Affentranger, Vorstandsmitglied des Vereins «Freunde der Wauwiler Ebene» für die Auskünfte und Informationen.

Für eine erfolgreiche Gestaltung des ELR müssen die Daten zu den quantitativen und qualitativen Indikatoren nicht nur erfasst, sondern die gesammelten Informationen auch laufend interpretiert und kommuniziert werden. Das Ergebnis kann entweder das bisherige Vorgehen bestätigen oder auf notwendige Veränderungen im Prozess und Korrekturen von Massnahmen hinweisen. Im Koordinationsforum werden mögliche Gründe für die Situation und die entsprechenden Reaktionen diskutiert.

**Überprüfung,
Analyse,
Korrekturen**

7.1. Vorgehen

Evaluation, Wirkungsanalyse und Lernen erfolgen in folgenden Bereichen:

- Prozessqualität
- Überprüfung der Ziele
- Wirkung der Massnahmen
- Langfristige Wirkung des ELR (meist auf regionaler Ebene)

BEGRIFFSERKLÄRUNG

Monitoring: fortlaufender Prozess, der sich auf die systematische Erhebung von Daten festgelegter Indikatoren stützt, um Hinweise zum Ausmass des Fortschritts und zur Zielerreichung sowie zum Fortschritt bei der Verwendung der zugewiesenen Mittel zu gewinnen.

Evaluation: systematische und objektive Bewertung eines laufenden oder abgeschlossenen Projekts, einer Massnahme, eines Programms oder einer Politik, ihrer Konzeption, Umsetzung und Ergebnisse. Ziel ist es, die Relevanz und Erfüllung der Ziele, die Effizienz, die Wirksamkeit und die Auswirkungen zu bestimmen.

Lernen: Nutzen früherer Erfahrungen, um Ziele und Prozesse anzupassen. Im Hinblick auf ergebnisorientiertes Management bedeutet Lernen in der Praxis, dass die Ergebnisse der Bewertung in die Entscheidungsfindung einfließen.

Definitionen nach: OECD (2010): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management

7.1.1. Prozessqualität

Die Qualität des ELR umfasst verschiedene Aspekte, die es laufend zu überprüfen gilt. Im Vordergrund stehen drei Fragen:

- Genügt die Prozessgestaltung den Anforderungen?
- Wie schätzen die beteiligten Personen die Möglichkeiten und Grenzen des ELR und ihre eignen Mitwirkungsmöglichkeiten ein?
- Wie sind die Interessensgruppen eingebunden und wie interagieren sie miteinander?

**Die Sicht der
Beteiligten**

Zur Beurteilung der Prozessqualität bietet es sich an, regelmässig zu überprüfen, ob folgende Aussagen zutreffen:

- Der Prozess wird kontinuierlich (ohne Unterbrüche) fortgeführt.
- Der Prozess folgt den Zielen, die zu Beginn festgelegt wurden.
- Der Prozess folgt übergeordneten Zielen (Richtplan, Leitbild usw.).
- Der Prozess ist dokumentiert.
- Die Termine und Orte für die Treffen sind so gewählt, dass sie Hindernisse für die Teilnahme minimieren.
- Das Projektmanagement ist unabhängig und tendiert zu keiner Interessengruppe.
- Die Verantwortlichkeiten sind definiert und werden umgesetzt.

- Die Grenzen des Prozesses sind den Teilnehmenden klar.
- Das Vorgehen des Prozesses ist transparent.
- Die Teilnehmenden verstehen die verwendeten Informationen und Argumentationen.
- Die Teilnehmenden können die Argumentationen nachvollziehen.
- Die Teilnehmenden sind sich ihrer Funktion bewusst und verstehen, was sie tun müssen.
- Die Teilnehmenden können über den Ausgang des Prozesses und dessen Inhalte entscheiden.
- Die Beteiligten haben den Prozess mitinitiiert.
- Die Teilnehmenden sind bereit, einen Konsens einzugehen.
- Die Teilnehmenden glauben, dass die anderen Teilnehmenden bereit sind, einen Konsens einzugehen.
- Die Teilnehmenden verfügen über den Zugang zu den notwendigen Informationen, um entscheiden zu können. Die Teilnehmenden vertrauen dem Prozessmanagement.
- Der Prozess ist ausgeglichen. Keine Interessengruppe dominiert den Prozess.
- Alle Teilnehmenden haben die gleichen Chancen, berücksichtigt zu werden, und verfügen über dieselben Mittel.
- Die ganze Breite der Meinung der potenziell Betroffenen ist im Prozess vertreten.



Abbildung 7: 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 Gesprächsrunden ebenso wie ein standardisierter, strukturierter Fragebogen. Wichtig ist, die aufgeführten Aspekte frühzeitig und regelmässig abzufragen, um Unstimmigkeiten rechtzeitig aufzudecken und konstruktiv zu bearbeiten.

7.1.2. Gültigkeit der Ziele

Vielfalt an Zielen

Im Rahmen der Zieldefinition und Massnahmenentwicklung werden Ziele auf unterschiedlichen Flughöhen festgelegt: strategische Ziele werden zu spezifischen Zielen konkretisiert, die schliesslich zu Stossrichtungen gebündelt werden. Massnahmen sollen eine bestimmte Wirkung entfalten, sind also wiederum auf konkrete Umsetzungs- und Wirkungsziele ausgerichtet.

Zielüberprüfung

Mit der Zielüberprüfung wird beurteilt, ob die angestrebten Ziele aller Hierarchiestufen weiterhin gültig, angemessen und zweckmässig sind, insbesondere wenn sich Rahmenbedingungen geändert haben. Die zentrale Bezugsgrösse stellt dabei die gemeinsame Vision dar. Zentral ist also die Frage: Sind die Ziele weiterhin für die Erreichung der Vision zweckmässig und gewünscht?

7.1.3. Wirkungsanalyse der Massnahmen

Die Erarbeitung von Massnahmen und einer Wirkungsanalyse verlaufen Hand in Hand. Jede Massnahme dient dazu, ein oder mehrere Ziele zu erreichen. Indem die Wirkungszusammenhänge aufgezeigt werden, wird dargelegt, wie eine Massnahme ihre Wirkung entfalten soll. Auf diese Weise lässt sich nachvollziehbar begründen, warum eine Massnahme umsetzungswürdig ist und wie sie zur Erreichung der gesetzten Ziele beiträgt. Zur Darlegung von Wirkungszusammenhängen gehört auch die Darstellung der aktuellen Situation, an der die Massnahmen ansetzen sollen.

Wirkungsanalyse und Wirkungskontrolle

Bei der Wirkungskontrolle der Massnahmen steht die Frage im Zentrum, ob durch die Massnahmen die gewünschten und angenommenen Änderungen erreicht werden. Ist dies nicht der Fall, müssen Ursachen gesucht und es muss darauf reagiert werden. Die Wirkungsanalyse geht darüber hinaus: Sie untersucht, welche Wirkung von einer Massnahme ausgeht, auch im Zusammenspiel mit weiteren Massnahmen. Die Untersuchung dieser Wirkungszusammenhänge ermöglicht es, Massnahmen zu optimieren.



Abbildung 8: Massnahmen werden in Bezug auf die Erreichung der angestrebten Ziele und auf ihre darüber hinausgehende Wirkung beurteilt.

Die drei Dimensionen «Ziele», «Massnahmen» und «Wirkung» sind untrennbar miteinander verbunden. Eine Anpassung der einen hat Auswirkungen auf die anderen. Verbindendes Element sind die eingesetzten beziehungsweise die einsetzbaren Ressourcen (finanzielle Mittel, Zeit, Arbeitskraft). Kann beispielsweise im Rahmen einer Massnahme mit den vorhandenen Mitteln eine Wirkung nicht erreicht werden, so erfordert dies entweder eine Anpassung der Massnahme oder aber eine Anpassung der gesetzten Ziele. Eine Analyse erlaubt nur dann, Korrekturen und Optimierungen klar zu benennen, wenn diese Dimensionen gemeinsam betrachtet werden.

Ziele, Massnahme, Wirkung und Ressourcen

Inwieweit Massnahmen den gewünschten Erfolg erbringen, lässt sich insbesondere anhand der Kriterien Wirksamkeit, Effizienz und Zweckmässigkeit erfassen.

BEGRIFFSERKLÄRUNG

Wirksamkeit: Die zentrale Frage lautet: Werden die formulierten Umsetzungs- und Wirkungsziele erreicht und in welchem Grad? Dies lässt sich qualitativ und quantitativ beschreiben. Die Wirksamkeit kann sich sowohl auf die Wirkung einer einzelnen Massnahme als auch auf die Wirkung eines Massnahmenbündels beziehen.

Effizienz: Um den Bezug zu den eingesetzten Ressourcen herzustellen, stellt sich die Frage: Wie gross ist der Bedarf an Ressourcen, um eine Massnahme umzusetzen beziehungsweise um ein Ziel zu erreichen?

Zweckmässigkeit: Um die Zweckmässigkeit zu beurteilen, stellt sich die Frage: Sind die geplanten Massnahmen und eingesetzten Ressourcen unter sich ändernden Rahmenbedingungen (z. B. ändernde Ziele) angemessen?

Indikatoren für die Evaluation

Indikatoren sind Merkmale, deren Ausprägung überprüfbar ist. Sie dienen dazu, Veränderungen einer Situation anzuzeigen. Unterschieden werden quantitative und qualitative Indikatoren. Quantitative können objektiv erhoben werden; sie lassen sich messen und mittels Zahlen beschreiben. Qualitative oder deskriptive Indikatoren werden mittels Einschätzungen beziehungsweise Beschreibungen erfasst; sie bilden Aspekte ab, die sich mit quantitativen Indikatoren nicht erfassen lassen. In beiden Fällen ist eine Interpretation erforderlich.

BEISPIELE FÜR LEITFRAGEN ZUR KONTROLLE DER MASSNAHMEN UND ZIELE

*Fragen für die **quantitative** Evaluation:*

- Wie viele Massnahmen werden/wurden umgesetzt?
- Welches Investitionsvolumen wird dafür eingesetzt?
- An welchen Orten werden die Mittel eingesetzt?
- Wie viele Personen haben von einer Massnahme profitiert?

*Fragen für die **qualitative/deskriptive** Evaluation:*

- Welche Massnahmen werden/wurden umgesetzt?
- Was ist das konkrete Resultat? Wie ist es beschaffen?
- Welche kurz- und langfristige Wirkung wird erwartet/kann beobachtet werden?
- Welche Interessengruppen beteiligen sich an Massnahmen?
- Wer übernimmt/übernahm die Verantwortung?

7.1.4. Strategische Beurteilung der Wirkung des ELR auf das Umfeld

Neben der unmittelbar durch die Massnahmen erreichten Wirkung hat ein Prozess wie der ELR auch gesamthaft Auswirkungen auf eine Region. Oft lassen sich diese nicht eindeutig bestimmten Ursachen zuweisen, da die Region durch verschiedene Faktoren zugleich beeinflusst wird.

Impact des ELR

Um gewünschte langfristige Veränderungen zu erreichen, können viele Schritte zwischen den Aktivitäten und der gewünschten Wirkung liegen. Mit der Wirkungskette (Abbildung 9) werden diese Schritte in überschaubare Stufen unterteilt. Wirkungsmodelle dieser Art sind hilfreich, um die Wirkung geplanter und getätigter Aktivitäten systematisch zu strukturieren und zu veranschaulichen.

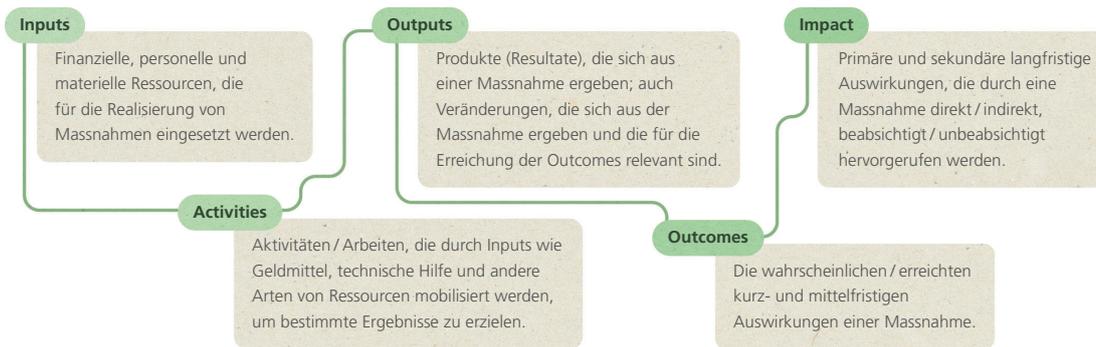


Abbildung 9: Wirkungsketten dienen als Strukturierungshilfe um die Abschätzung von Wirkungen zu systematisieren. Basierend auf: OECD (2010). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. OECD, 2002, re-printed in 2010

Die Beurteilung der Wirkung des ELR auf das Umfeld fokussiert sich auf die Wirkungsebenen «Outcome» und «Impact». Es wird also eine Wirkung beurteilt, die sich gegebenenfalls erst über einen längeren Zeitraum hinweg einstellt und mit anderen Wirkungen interagiert. Eine Beurteilung kann sich an den Funktionen des ländlichen Raumes («Wirtschaft & Produktion», «Lebensraum & Wohnen», «Natürliche Lebensgrundlagen», «Ressourcenbereitstellung & Umwelt», «Kulturlandschaft & kulturelles Erbe», «Gesellschaft», «Freizeit & Erholung»)⁷ orientieren.



Abbildung 10: In der Region sind die direkten, indirekten und kurz- bis längerfristigen Wirkungen des ELR und seiner Massnahmen zu erfassen.

7.2. Lernen und Herausforderungen der Wirkungsanalyse

Die grösste Herausforderung bei der Durchführung von Wirkungsanalysen und der Einleitung von Lernprozessen ist es, die nötige Zeit und die erforderlichen finanziellen Mittel aufzubringen. Die Wirkungsanalyse ist ein fester Bestandteil des ELR. Sie ist oft nicht Kerninhalt eines Projekts, darf deswegen aber nicht vernachlässigt werden. Um ihr Potenzial auszuschöpfen, müssen sich die Beteiligten aktiv mit ihr und den daraus gewonnenen Ergebnissen auseinandersetzen.

⁷ 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.

8. Analysieren

Wissensbasis schaffen

Der ELR integriert verschiedene 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 11: *Vertiefen und Massnahmen entwickeln*).

8.1. Vorgehen

A. Festlegen der Themenbereiche

Die Grundlagen sind zielgerichtet für jene Themenbereiche zu erarbeiten, die das Koordinationsforum definiert hat. In der Regel sind Analysen zu den nachfolgenden Themenbereichen zweckmässig. Die Liste kann im Laufe des Prozesses bewusst erweitert oder modifiziert werden:

- Landwirtschaftliche Struktur(-entwicklung) und Arbeitskräfte
- Landwirtschaftliche Infrastrukturen und Digitalisierung
- Produktions-, Verarbeitungs-, und Vermarktungsstrukturen (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

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 dienlich sein:

- Welche konkreten Zielvorgaben und rechtliche 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 bilden einen Teil der notwendigen Transparenz.

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

D. Methoden

Für den ELR sind keine Standardmethoden vorgegeben (vgl. Kapitel 2: Merkmale des ELR). Die gewählten Methoden müssen der guten fachlichen Praxis entsprechen, wissenschaftlichen Standards genügen und replizierbar und nachvollziehbar sein. Idealerweise wird die Methodik bei der Projekteingabe beschrieben. Dabei kann unterschieden werden, ob die Methode dazu dient, einen Überblick zu schaffen, oder ob sie sich auf spezifische Themenbereiche fokussiert.

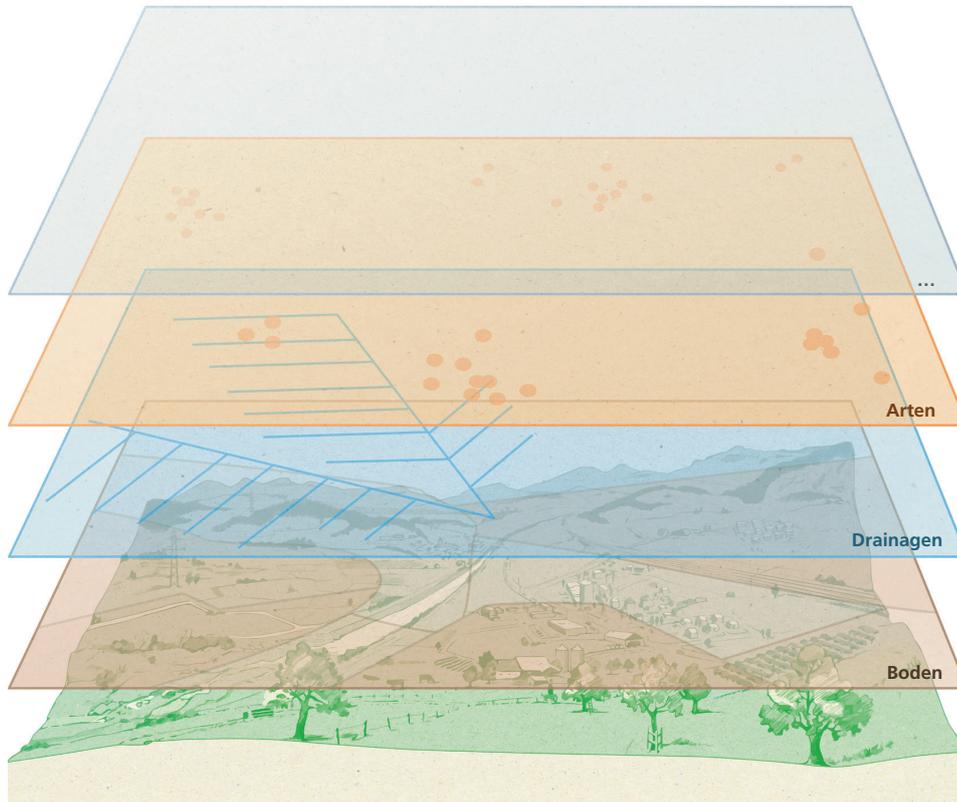


Abbildung 11: Die im Rahmen der Analyse zu erfassenden Themenbereiche sind vielfältig. Die Analyseergebnisse sind wesentliche Grundlagen für den weiteren Verlauf des ELR.

BEISPIEL DER ANALYSE AUSGEWÄHLTER THEMENBEREICHE

Aus der regionalen landwirtschaftlichen Strategie Glarnerland:

Landwirtschaftliche Infrastrukturen lassen sich in Unterbereiche unterteilen. 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.

9. Visionieren

Orientierung für den Prozess

Bei der Erarbeitung einer Vision werden Bedürfnisse, Sichtweisen und Wünsche und insbesondere Ideen für eine wünschenswerte Zukunft der Region zusammengetragen. Ziel ist es, damit ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten zu schaffen und die Wertsysteme und unterschiedlichen Perspektiven offenzulegen. Deshalb erarbeiten die beteiligten Akteure die Vision gemeinsam. Die Vision 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 dient die Vision im weiteren Verlauf des ELR dazu, Ziele und Stossrichtungen zu erarbeiten.

9.1. Vorgehen

Die Erarbeitung der Vision gliedert sich in drei Schritte:

A. Inspiration und Sammlung

Zunächst gilt es, eine breite Beteiligung an der Visionserarbeitung 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 Herausforderungen 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 (sketchtool.ch) 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 Vision zu entwickeln. Dieser Prozess ist wichtig, weil auf diese Weise Werte und Interessen zur Sprache kommen. Um die Sichtweisen ausgewogen zu einer Vision 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
- ein «World-Café» durchzuführen, um Aspekte mit Konsens und solche mit Widersprüchen zu identifizieren und Lösungen für divergierende Interessen zu finden.

C. Verabschiedung der Vision

Die erarbeitete, konsolidierte und ausgewogene Vision formell zu verabschieden bildet einen wichtigen Bestandteil des ELR. 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 Vision 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.

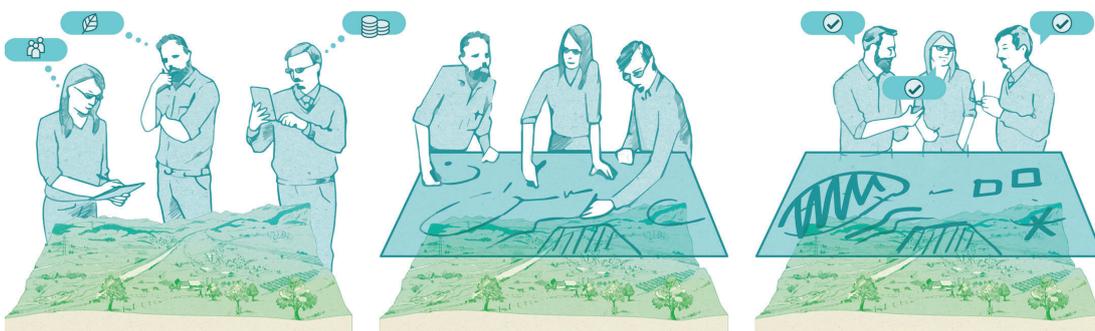


Abbildung 12: In der Visionierung formulieren die Beteiligten ihre wünschenswerte Zukunft, diskutieren diese mit den anderen Beteiligten, um schliesslich eine konsolidierte Vision zu entwickeln, die als gemeinsam getragenes Zukunftsbild ein zentrales Element des ELR bildet.

10. Ziele und Stossrichtungen

Konkretisierung von Vision und übergeordneten Zielen

Visionen und übergeordnete Ziele sind in der Regel allgemein formuliert und lassen Raum für Interpretationen und Konkretisierungen. Es gilt, diese zu konkretisieren und fassbar zu machen⁸. 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 Vision zu konkretisieren, um eine gesicherte Basis für die Entwicklung von Massnahmen (vgl. Kapitel 11: *Vertiefen und Massnahmen entwickeln*) 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 7: *Wirkungsanalyse, Evaluation und Lernen*). Entsprechend sind die Ziele so konkret zu formulieren, dass eine Überprüfung der Zielerreichung möglich ist.

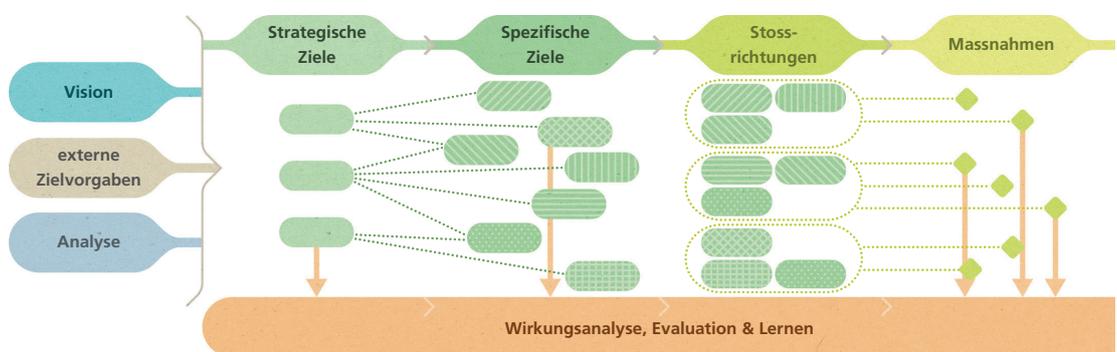


Abbildung 13: Aus der Vision, externen Zielvorgaben und basierend auf der Analyse werden strategische Ziele abgeleitet, die sich in spezifische Ziele differenzieren lassen. Diese können zu thematischen Stossrichtungen gruppiert werden, die die Grundlage für die Entwicklung von Massnahmen darstellen. Die Wirkungsanalyse überprüft die Massnahmen schliesslich auf Grundlage der gesetzten Ziele.

10.1. Vorgehen

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

A. Ziele bestimmen

Strategische Ziele

Aus der Vision, 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 Raumes.⁹ Dabei können die Themen vollständig oder nur teilweise abgedeckt, ergänzt oder spezifiziert werden. Eine möglichst gleichmässige Verteilung über alle Themenbereiche hinweg verdeutlicht den Beteiligten, dass alle Aspekte gleichermaßen berechtigt sind und entsprechend berücksichtigt werden.¹⁰

⁸ Umsetzungs- und Wirkungsziele werden erst im Zuge der Massnahmendefinition definiert. Dort werden auch die Indikatoren definiert, um die relevanten Ziele in die Wirkungsanalyse aufnehmen zu können (vgl. Kapitel 7.1.3 *Wirkungsanalyse der Massnahmen*).

⁹ 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.

¹⁰ 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.

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 8. Analysieren](#)) herausgearbeitet wurden. Sie können qualitativer oder quantitativer Natur sein.

Spezifische Ziele

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

Zielsystem

BEISPIELE FÜR STRATEGISCHE ZIELE

(abgeleitet aus einer Vision):

- «Die landwirtschaftliche Struktur ist darauf ausgerichtet, standortangepasste Landwirtschaft betreiben zu können.»
- «Unter Berücksichtigung der standortangepassten Landwirtschaft gilt der Umgang mit der Emission von Klimagasen aus der Landwirtschaft als schweizweites Vorbild.»
- «Die Landschaftsqualität wird gesteigert, indem die landschaftlichen Stärken aktiv erhalten und die landschaftlichen Schwächen aktiv verbessert werden.»

BEISPIELE FÜR KONKRETISIERUNG IN SPEZIFISCHE ZIELE

- «Die Landnutzung ist reich an unterschiedlichen Kulturen und vielfältig in der Fruchtfolge. Der Hochstammobstbestand in der landwirtschaftlichen Nutzfläche ist gegenüber 2020 nicht reduziert.»
- «Die Emission von Lachgas aus der Landwirtschaft ist gegenüber dem Jahr 2020 um 50 Prozent reduziert.»
- «Die Region kommt ohne Zufuhr von Futtermitteln von ausserhalb der Region aus.»
- «Die Hänge mit einer Neigung von mehr als 35 Prozent werden extensiv und kleinstrukturiert bewirtschaftet.»

Strategische und spezifische Ziele sollen nicht als konkrete Massnahmen formuliert werden: Im Vordergrund steht, was erreicht werden soll, 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:

Anforderungen an Ziele

- **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 gehen: 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.

B. 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 zwei Arten¹¹ erfolgen und unterschiedlich interpretiert werden.

- **Relative Gewichtung:** Die strategischen Ziele werden jeweils untereinander und die spezifischen Ziele innerhalb ihres Themenbereichs gewichtet. Es können beispielsweise 100 Punkte unter den strategischen Zielen und anschliessend jeweils 100 Punkte unter den spezifischen Zielen pro Themenbereich verteilt werden.
- **Absolute Gewichtung** über alle spezifischen Ziele hinweg: Für jedes spezifische Ziel werden zwischen 0 und 100 Punkte vergeben.

Die beiden Gewichtungsarten können auch miteinander verglichen werden. Als Hilfestellung für die Fortsetzung der Arbeiten können das Punktetotal pro Ziel, die Anzahl der hohen oder tiefen Bewertungen pro Ziel sowie Auswertungen nach thematischen Gruppen der Ziele oder den beteiligten Interessensvertretern dargestellt werden.

C. Stossrichtungen ableiten und definieren

Stossrichtungen dienen dazu, mehrere stark gewichtete Ziele zu bündeln und für diese Zielbündel Massnahmen abzuleiten. 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.

¹¹ 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.

BEISPIELE FÜR STOSSRICHTUNGEN

Die Stossrichtung **«Nachhaltige und zweckmässige Nutzung des Bodens»** setzt sich unter anderem 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 steht zur Verfügung.
- ...

11. Vertiefen und Massnahmen entwickeln

Die gewichteten Ziele und die Stossrichtungen bilden die Basis für die Entwicklung von weiterführenden Massnahmen. Sie geht einher mit einer vertieften Analyse der zu bearbeitenden Stossrichtung. Die erste Analyse (vgl. [Kapitel 8: 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.

Vertiefte Analyse

BEISPIELE FÜR VERTIEFENDEN 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?

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, Umsetzungs- und realistische Wirkungsziele festgelegt. Dies ist notwendig, um die Wirkung von Massnahmen bereits vor der Umsetzung bestmöglich beurteilen zu können (vgl. [Kapitel 7.1.2](#)). Damit lassen sich folgende Fragen beantworten:

Verbessertes Systemverständnis für Umsetzungs- und Wirkungsziele

- 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?

11.1. 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 (deduktiv) Lösungsideen für die festgelegten Stossrichtungen entworfen werden. Diese werden konkretisiert, indem Massnahmen in Varianten ausgearbeitet, angepasst und verworfen werden. Zur Erarbeitung der Lösungsideen und Varianten bieten sich verschiedene gleichwertige Techniken an, etwa analytische Techniken wie bspw. die Attribut-Listen-Methode und die morphologische Analyse oder Techniken der freien Assoziation wie bspw. Brainstorming und Expertenbefragung.

Stossrichtung und Verantwortung

Um die spätere Realisation von Massnahmen sicherzustellen, ist es von Vorteil, bei der Entwicklung sowohl die Stossrichtung 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 Realisation.

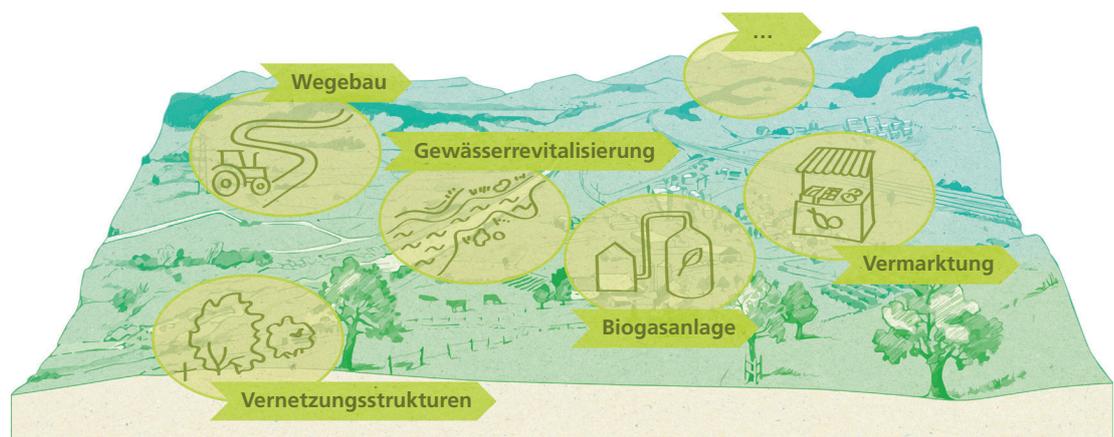


Abbildung 14: Je nach vorliegenden Zielen lassen sich im Rahmen des ELR vielfältige Massnahmen für die Entwicklung des ländlichen Raums anstossen.

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

- Lösung von Konflikten zwischen Erholung und Landwirtschaft

Spezifische Ziele

- Entflechtung von landwirtschaftlichem und Erholungsverkehr
- Angemessene Infrastruktur für Erholung
- Zweckmässige Wegeinfrastruktur für Landwirtschaft

Massnahmen

- Erarbeitung Naherholungskonzept
- Überarbeitung Planungsgrundlagen Langsamverkehr
- Optimierung des Wegenetzes und Sanierung einzelner Wege/Strassen

Beispiel 3

Strategisches Ziel

- Stärken einer nachhaltig produzierenden Landwirtschaft, mit zukunftsfähiger Produktion und Beitrag zur regionalen Wertschöpfung.

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

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, Etappierung, Kostenschätzung, Finanzierung und Wirkungsanalyse 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.

11.2. 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 parallel zum 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.

12. 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 gehört 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 8: 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.

Strukturverbesserungsprojekte

Zu den typischen Folgeprojekten gehören solche, die als Strukturverbesserungen finanzierbar sind¹²:

- 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)

¹² Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), Suissemelio (2020): Strukturverbesserungen im ländlichen Raum. Gesamtübersicht

Finanzhilfen und fachliche Unterstützung bietet auch der Bereich Regionalentwicklung¹³. Dazu gehören insbesondere:

- Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE)
- Interreg A und B
- Programm «EnergieSchweiz»
- Förderung von Qualität und Nachhaltigkeit (QuNaV)
- Nachhaltige Ressourcennutzung (Ressourcenprogramm)
- Neue Regionalpolitik (NRP)
- Programm «Agglomerationsverkehr»
- Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung
- Förderprogramm Nachhaltige Entwicklung
- ProKilowatt
- Innosuisse Innovationsprojekte
- Pilot-, Demonstrationsprogramm (P+D)
- Schweizer Berghilfe
- Berggebiete und ländlicher Raum (PSRM)

Regionale Entwicklungsprojekte

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
- Projektförderung Klimabildung
- Umwelttechnologieförderung
- Finanzhilfen gemäss Umweltschutzgesetz (USG), Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG), Waldgesetz (WaG), Gewässerschutzgesetz (GSchG), Jagdgesetz (JSG) und Fischereigesetz (BGF)
- Aktionsplan Holz
- Fonds Landschaft Schweiz (FLS)
- Revitalisierungsplanung
- Gewässerschutzprogramm

Umwelt-, Natur- und Landschaftsprojekte

Darüber hinaus bestehen weitere Instrumente, in deren Rahmen Massnahmen realisiert werden können¹⁴:

- Bewirtschaftungs- und Pflegeverträge
- Landschaftsqualitätsprojekte (LQP)
- Vernetzungsprojekte
- Hochwasserschutzprojekte
- 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 Realisation der weiterführenden Massnahmen auch nach aussen kommuniziert werden, um allen Beteiligten des ELR die Resultate ihres Prozesses mitzuteilen.

¹³ regiosuisse, 2022: Finanzhilfen für die Regionalentwicklung: <https://regiosuisse.ch/finanzhilfen-fuer-die-regionalentwicklung>

¹⁴ Steiger U. (2016): Den Landschaftswandel gestalten. Überblick über landschaftspolitische Instrumente. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Wissen Nr. 1611

