B S S

Volkswirtschaftliche
Beratung

Bericht

Wirkungsanalyse Modellvorhaben «Nachhaltige Raumentwicklung 2014-2018»

Basel | 16.05.2022

Impressum

Wirkungsanalyse Modellvorhaben «Nachhaltige Raumentwicklung 2014-2018»
16.05.2022

Auftraggeberinnen: ARE, ASTRA, BAFU, BAG, BASPO, BWO, BLW und SECO
Autoren: Niclas Meyer, Michael Lobsiger, Etienne Mounir, Christopher Huddleston

Kooperationspartner: SEREC

Projektleitung seitens Auftraggeberinnen: Melanie Gicquel
Projektleitung seitens Auftragnehmer: Niclas Meyer

BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG
Aeschengraben 9
4051 Basel
T +41 61 262 05 55
contact@bss-basel.ch

www.bss-basel.ch

Gendern: Nach Möglichkeit nutzen wir sowohl die weibliche als auch die männliche Form. Dort, wo dies den Lesefluss unterbrechen könnte, verzichten wir auf die männliche und nennen lediglich die weibliche Form.

© 2022 BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG

Inhalt

Tabellen **4**

Abbildungen **5**

Abkürzungen **7**

Zusammenfassung **8**

1. Einleitung **1**

2. Konzeptionelle und methodische Herangehensweise **2**

2.1 Wissenstransferverständnis 2
2.2 Wirkungsmodell 3
2.3 Methodische Herangehensweise 3

3. Wirkungen auf Projektebene **5**

3.1 Ergebnisse («Outputs») der Projekte 6
3.2 Langfristige Verstetigung der Projekte 7
3.3 Wirkungen auf die direkten Projektbeteiligten 12
3.4 Wirkungen auf die Zielgruppen der einzelnen MoVo 13
3.5 Fazit zu den Wirkungen auf Projektebene und Empfehlungen 16

4. Wirkungen und Resonanz bei Dritten **17**

4.1 Direkte Wirkungen und Wissenstransfer 17
4.2 Erreichung der Zielgruppen 19
4.3 Fazit zu den Wirkungen auf Dritte in anderen Regionen und Empfehlungen 21

5. Wirkungen auf Bundesebene **22**

5.1 Direkte Wirkungen 22
5.2 Wissenstransfer 23
5.3 Erwartungen 24
5.4 Stärkung der vertikalen Zusammenarbeit 25
5.5 Stärkung der horizontalen Zusammenarbeit 27
5.6 Zwischenfazit zu den Wirkungen auf Bundesebene und Empfehlungen 28

6. Schlussfolgerungen **31**

6.1 Prozess 31
6.2 Outputs 32
6.3 Outcomes 32
6.4 Impact 33

7. Empfehlungen **33**

A. Übersicht der einzelnen Vorhaben der dritten Programmphase **37**

B. Auswertung der digitalen Fussabdrücke 44

C. Auswertung der Zielgruppenbefragung 48

D. Interviewleitfäden 54

D.1 Explorative Interviews 54
D.2 Befragung der Projektträgerinnen und Projektträger 54
D.3 Befragung der Begleitgruppenmitglieder 56
D.4 Zielgruppenbefragung 56

E. Interviewees 57

F. Auswahl von Projekten früherer Phasen 58

Tabellen

Tabelle 1: Erhebungsmethoden 3
Tabelle 2: Gesprächspartnerinnen- und Partner: explorative Interviews und GKM 57
Tabelle 3: Auswahl von Projekten früherer Phasen 58

Abbildungen

Abbildung 1: Wirkungsmodell 3
Abbildung 2: Outputs: Welche Projektergebnisse wurden erzielt? 6
Abbildung 3: Formen der Verstetigung 8
Abbildung 4: Faktoren für Gelingen (Nicht-Gelingen) einer Verstetigung 11
Abbildung 5: Zielgruppen 14
Abbildung 6: Involvierung der Zielgruppen 14
Abbildung 7: Veränderungen bei den Zielgruppen 16
Abbildung 8: Ist Ihnen das Förderprogramm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» bekannt? 20
Abbildung 9: Sind Ihnen einzelne Projekte bekannt, die im Rahmen des Programms durchgeführt worden sind? 20
Abbildung 10: Wie bewerten Sie den Bedarf für ein derartiges Programm? 21
Abbildung 11: Wirkungsmodell: Welche Annahmen haben sich bestätigt? 31
Abbildung 12: Verteilung der Nennungen nach Kategorien 44
Abbildung 13: Verteilung der Nennungen im Zeitverlauf 45
Abbildung 14: Verteilung der Nennungen auf Sektoren 45
Abbildung 15: Nennungen im öffentlichen Sektor differenziert nach Staatsebene 46
Abbildung 16: Nennungen auf Bundesebene 46
Abbildung 17: Nennungen im privaten Sektor 47
Abbildung 18: Nennungen in den Medien 47
Abbildung 19: In welchem Bereich sind Sie tätig? 48
Abbildung 20: Ist Ihnen das Förderprogramm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» bekannt? 49
Abbildung 21: Wie bewerten Sie den Bedarf für ein derartiges Programm? 49
Abbildung 22: Sind Ihnen einzelne Projekte bekannt, die im Rahmen des Programms durchgeführt worden sind? 50
Abbildung 23: Wissen Sie, zu welchen Ergebnissen diese Projekte gekommen sind? 50
Abbildung 24: Inwiefern helfen Ihnen diese Ergebnisse in Ihrer Arbeit? 51
Abbildung 25: Waren Sie bereits an einem Modellvorhaben beteiligt? 51
Abbildung 26: Würden Sie gerne mehr über die Modellvorhaben erfahren? 52

Abbildung 27: Haben Sie eine Projektidee, eine Fragestellung oder ein Problem, die/das sich potentiell für ein Modellvorhaben eignen könnte? 52

Abbildung 28: Könnten Sie sich vorstellen, künftig einen Projektantrag einzureichen? 53

Abkürzungen

ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BASPO	Bundesamt für Sport
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
GK	Gesamtkoordinationsgruppe
MoVo	Modellvorhaben (einzelne Projekte/Vorhaben)
MoVo-Programm	Programm Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft

Zusammenfassung

Wirkungen auf Projektebene

Die Ergebnisse der vorliegenden Wirkungsmessung deuten auf eine hohe Wirkungsentfaltung auf Projektebne hin. Die Projekte konnten mehrheitlich die geplanten Ergebnisse erreichen und die relevanten Zielgruppen einbinden. Zudem konnten fast alle Projekte in ihrem unmittelbaren Umfeld mittel- bis langfristig verankert werden. Darin sehen wir einen der grössten Erfolge des MoVo-Programms und einen Beleg für die lokale Relevanz der einzelnen Projekte. Mit dem Vorteil eines etwas grösseren zeitlichen Abstands kommen wir somit zu einer anderen Schlussfolgerung als die letzte Evaluation. Diese nannte es noch als Schwäche, dass nur punktuell Wirkungen in den Projekten erzielt werden konnten.

Wirkungen auf Dritte in anderen Regionen

Unsere Untersuchungsergebnisse liefern keine eindeutigen Hinweise darauf, dass die Ergebnisse der einzelnen MoVo von Dritten ausserhalb des jeweiligen Projektperimeters direkt aufgegriffen wurden, wenngleich in Einzelfällen konkretes Interesse von Dritten aus anderen Regionen gezeigt wurde. Wir sehen hierin eine potentielle Schwäche des MoVo-Programms, die bereits in der letzten Evaluation benannt worden ist. Die geringe Wirkungsentfaltung ausserhalb des Projektperimeters mag insbesondere daran liegen, dass die meisten MoVo von ihrer Anlage und ihren Zielen her nicht darauf ausgerichtet waren, Wirkungen auf Dritte ausserhalb des Projektperimeters zu erzielen. Stakeholder aus anderen Regionen waren meist nicht in den MoVo involviert. Andere Regionen standen meist auch nicht im Fokus der Ergebniskommunikation.

Wirkungen auf Bundesebene

Auf Bundesebene scheinen die Wirkungen der einzelnen MoVo und des MoVo-Programms unter den Erwartungen der Befragten GK-Mitglieder geblieben zu sein. Zwar wurde dem MoVo-Programm und einzelnen MoVo-Projekten teils indirekte Wirkungen auf Strategien zugestanden. Die befragten GK-Mitglieder vermissten jedoch häufig direkte Wirkungen auf der Ebene von Gesetzen und politischen Massnahmen. Ein Grossteil der Befragten sah eine Herausforderung darin, die Erkenntnisse aus den MoVo in allgemeingültiger Form aufzubereiten. Als weitere Hindernisse wurden zudem die unzureichende Einbindung von Entscheidungsträgern genannt, sowie eine mangelnde Offenheit für experimentelle Herangehensweisen in den Bundesämtern. Zudem zeigen unsere Untersuchungen, dass der Wissenstransfer in die Bundesämter in vielen Projekten gar nicht als Ziel angelegt war.

Gleichzeitig stellen wir fest, dass das MoVo-Programm eindeutig zu einer Verbesserung der horizontalen Zusammenarbeit zwischen den Sektoralpolitiken beigetragen hat. Das MoVo-Programm

bietet ein Gefäss, in dem sich die Vertreterinnen und Vertreter der unterschiedlichen Bundesämter intensiv austauschen, gemeinsame Interessensbereiche identifizieren oder Anliegen bei anderen platzieren können.

Schliesslich trägt das MoVo-Programm auch zu einer Stärkung der vertikalen Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Bundesstellen, den Kantonen und den Gemeinden bei. So erhalten die involvierten Bundesämter Einblicke in die Funktionsweisen der Raumentwicklung auf der Ebene, auf der sie tatsächlich umgesetzt wird. Sie lernen so die tatsächlichen Bedürfnisse der Gemeinden zu verstehen. Das MoVo-Programm eröffnet den Bundesämtern neue Möglichkeiten, Themen zu platzieren, Strategien und Massnahmen zu erläutern, Stakeholder zu sensibilisieren und auf diese Weise, den Vollzug bestehender Massnahmen zu verbessern.

Empfehlungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten auf eine hohe Wirksamkeit des MoVo-Programms hin. Deshalb empfehlen wir grundsätzlich – wie bereits die Autorinnen und Autoren der letzten Evaluation –, das MoVo-Programm weiterzuführen. Aus den Analysen haben sich einige Empfehlungen für Optimierungen des Programms ergeben:

Projektebene:

1. In der Projektauswahl und –begleitung wird auch künftig darauf geachtet, dass die MoVo überzeugende Konzepte für die Einbindung der für das einzelne Vorhaben relevanten Stakeholder und Zielgruppen aufweisen können.
2. Die Verstetigung des MoVo nach Projektende wird bereits im Projekt angelegt und vorbereitet.
3. Die Projektträgerinnen und –träger sind in der Lage, den Handlungsdruck der jeweiligen Zielgruppen zu erkennen und das Vorhaben auf diesen Handlungsdruck auszurichten. Denn der Handlungsdruck der Zielgruppen wurde als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Verstetigung der Projekte identifiziert.
4. Wir empfehlen weiterhin in die Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse zu investieren (Siehe Empfehlung 10).

Ebene Regionen und Wirkungen auf Dritte ausserhalb des Projektperimeters:

5. Hinsichtlich des Wissenstransfers in andere Regionen empfehlen wir zudem relevante Multiplikatoren zu identifizieren und verstärkt einzubinden. Es könnte bspw. verstärkt der Kontakt zu Weiterbildungsinstitutionen (u.a. Fachhochschulen) gesucht werden. Gelingt es, die Erkenntnisse der MoVo in die Weiterbildungspläne dieser Anbieter zu integrieren, kann das generierte Wissen effektiv an die künftigen Akteure der Raumpolitik vermittelt werden.
6. Wir empfehlen, die Rolle der Kantone im MoVo-Programm zu klären. Die Kantone treten bislang lediglich vereinzelt als Projektträger auf. Zudem werden sie über die MoVo informiert und müssen ihre Zusage für die Durchführung der MoVo geben. Gilt es Ergebnisse aus den MoVo in andere Regionen zu übertragen, sind die Kantone jedoch häufig wichtige Stakeholder und Multiplikatoren. Ihre Rolle im MoVo-Programm scheint aber noch zu unscharf.

Ebene Bund:

7. Wir empfehlen die Erwartungen an das MoVo-Programm zu reflektieren und zu konkretisieren. Soll das MoVo-Programm als Innovations- oder als Subventionsprogramm verstanden werden? Wie ist der explorative und experimentelle Charakter des Programms mit der Erwartung direkter Veränderungen auf Bundesebene zu vereinen? Eine Schärfung der übergeordneten Programmziele wurde bereits in der letzten Evaluation empfohlen (Interface, 2018, S. 50).
8. *Risikofreudigkeit beibehalten:* Wir empfehlen den experimentellen und den Laborcharakter der MoVo auf allen Stufen zu erhalten und zu stärken. Wir empfehlen bewusst eine Balance zwischen eher experimentellen Projekten mit einem höheren Risiko und weniger experimentellen Projekten, die ein geringeres Risiko zu scheitern aufweisen, auszuwählen. Die Begleitpersonen könnten die Projektträger zu einer höheren Risikofreudigkeit ermuntern. Den Begleitpersonen müssten dafür aber auch die Ressourcen und das Mandat gegeben werden, auf Ebene der Bundesämter zu erklären und zu rechtfertigen, dass Projekte möglicherweise ihre Ziele und das Vorgehen ändern, sollte sich herausstellen, dass die ursprüngliche Projektidee nicht funktioniert. Scheitern Projekte, sollte auch künftig gut dokumentiert werden, woran ein Projekt gescheitert ist, damit Lehren aus dem Scheitern gezogen werden können.
9. *Austauschformate weiterentwickeln:* Zur Stärkung des Wissenstransfers empfehlen wir, zu prüfen, welche bestehenden Formate genutzt und welche Formate gestärkt werden könnten, um die Ergebnisse der MoVo zu kommunizieren. Bereits in der letzten Evaluation wurde empfohlen ein stärkeres Augenmerk auf den Wissenstransfer in die Bundesämter zu legen (Interface, 2018, S. 56). Auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse können wir diese Empfehlung noch etwas konkretisieren.
    - 9.1 Wir empfehlen, die bestehenden Plattformen beizubehalten, [1] aber die Rollen der verschiedenen Akteure hinsichtlich des MoVo-Programms und den Platz des MoVo-Programms in den strategischen Überlegungen und Programmen der Bundesämter zu klären. Aufgrund ihres sektorübergreifenden und ihres experimentellen Charakters sowie der Vielfalt an Praxisbeispielen für gelungene Raumentwicklung, die in den einzelnen MoVo generiert werden, dürften die MoVo von grossem Interesse für eine grosse Zielgruppe auf Bundesebene sein.
    - 9.2 Um die Wirkung auf die Bundesämter und den Wissenstransfer aus den MoVo in die Bundesämter zu stärken, empfehlen wir, die verschiedenen strategischen Organe der Bundesämter stärker in die Auswahl der Themenschwerpunkte einzubinden, um sicherzustellen, dass die Themenschwerpunkte zu den strategischen Ausrichtungen der Bundesämter passen. So empfehlen wir bspw. verstärkt die Schwerpunkte der AggloPol und der P-LRB etc. mit dem MoVo-Programm abzugleichen. Auch empfehlen wir die Direktionen der Bundesämter stärker in die Auswahl der Themenschwerpunkte einzubeziehen. So kann auch die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Lösungen, die in den MoVo entwickelt werden, zu den Problemen und dem Handlungsdruck passen, der in den Bundesämtern bestehen mag.
    - 9.3 Begleitkommission: Eine weitere Möglichkeit zur Stärkung des Wissenstransfers ist, Aussenstehende und potentielle Transferpartner und Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Staatsebenen in die Begleitgruppen einzubeziehen. Diese können

[1] Bestehende Formate sind: ROK (Raumordnungskonferenz), KoRE (Bundesnetzwerk Kohärente Raumentwicklung Stadt-Land), ROR (Rat für Raumordnung), Informationsschreiben an die Mitarbeitenden der Amtsstellen, die Mid-Term-Konferenzen wie auch die Direktionskonferenzen und die Themenschwerpunktsitzungen.

helfen, die Erkenntnisse aus den MoVo an die relevanten Stellen im Bund, den Kantonen und Gemeinden weiterzutragen.

10. *Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse*: Wir empfehlen weiterhin in die Aufbereitung der Projektergebnisse zu investieren.

    10.1 Die Kommunikation sollte Zielgruppenspezifisch erfolgen und es sollten auch neue Formate wie bspw. Filme genutzt werden.[2] Zudem empfehlen wir verstärkt auf die Medien zuzugehen, wie bspw. Wissenschaftsjournale im Radio, DOK-Sendungen im SRF. Auf Projektebene empfehlen wir insbesondere auch den Kontakt zu den lokalen Medien zu suchen.

    10.2 Bei der Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse sehen wir insbesondere die beteiligten Bundesämter in der Pflicht. Denn von den Projektträgerschaften wird bereits viel erwartet. Den Projektträgerinnen und –trägern ist es nach Projektende häufig nicht möglich, auf eigene Kosten die Ergebniskommunikation voranzutreiben. Auf Ebene der Bundesämter besteht zudem der Vorteil, dass die Erkenntnisse auf Themen- und Programmebene aufbereitet werden und an die relevanten Stakeholder in den Bundesämtern weitergeleitet werden können. Die GK-Mitglieder in den Bundesämtern sind auch eher dazu in der Lage, die Projektergebnisse mit einem konkreten Handlungsdruck in Verbindung zu bringen, der in einem der Bundesämter bestehen mag. Dazu sind die Projektträgerschaften nicht in der Lage.

    10.3 Zudem empfehlen wir die Möglichkeit einer weiteren Anschubfinanzierung für die Ergebniskommunikation zu prüfen. In einem Wettbewerb könnten bspw. kreative Ideen für die Ergebniskommunikation gesammelt werden und ein Mandat an diejenigen mit den überzeugendsten Ansätzen vergeben werden.

11. Wir empfehlen das Ziel des Wissenstransfers in die Bundesämter aber auch die Regionen/Kantone stärker in den MoVo zu verankern. Denn die befragten Projektträgerinnen und –träger sahen es gar nicht als Ziel, Einfluss auf die Bundespolitik zu erzielen. In den Projektanträgen und dem Projektdesign könnte hingegen bereits auf konkrete Bereiche und Herausforderungen der Bundespolitik eingegangen werden. Auch könnten Projektressourcen dafür vorgesehen werden, relevante Entscheidungsträger auf Ebene Bund, Kantone und Regionen zu identifizieren.

12. Wir empfehlen, mehr Ressourcen für die Begleitung der MoVo durch die Begleitpersonen aus den Bundesämtern bereitzustellen. Sowohl die befragten Begleitpersonen als auch die Projektträgerinnen und –träger sahen in der Begleitung einen Mehrwert. Für eine wirklich kritische Begleitung der Projekte fehlt den Begleitpersonen aber die notwendige Zeit. Aktuell können sich die Begleitpersonen fast nur auf das Projekt-Monitoring im engen Sinne fokussieren. Mit mehr Ressourcen könnten sie erstens die Projekte aktiver begleiten, zweitens die Ergebniskommunikation unterstützen und drittens Kontakte zu interessierten Stellen in den Bundesämtern herstellen, um den Wissenstransfer in die Bundesämter zu stärken. In diesem Zusammenhang empfehlen wir auch zu berücksichtigen, dass von den Projektträgerschaften bereits viel erwartet wird. So erscheint es wünschenswert, dass die Begleitpersonen die Projektträgerschaften im Bereich des Wissenstransfers entlasten. So empfehlen wir die Mittel für die Projektbegleitung zu erhöhen. Falls keine zusätzlichen Mittel mobilisiert werden können, empfehlen wir notfalls weniger Vorhaben zu fördern aber dafür mehr Mittel für die Projektbegleitung vorzusehen.

[2] Das BAG hat bspw. einen Film über die Erkenntnisse aus dem MoVo in Château-d'Oex «Kulturlandschaften der Region für Seniorinnen und Senioren aufwerten» erstellt.

1. Einleitung

Die Bundesämter ARE, ASTRA, BAFU, BAG, BASPO, BWO, BLW und SECO haben BSS Volkswirtschaftliche Beratung und SEREC beauftragt, eine Wirkungsanalyse des Programms «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» der Periode 2014-2018 durchzuführen. In dem vorliegenden Bericht präsentieren wir die Ergebnisse der Wirkungsanalyse.

Mit dem Programm Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung sollen innovative Methoden, Ansätze und Verfahren auf ihre Eignung hin erprobt werden, eine nachhaltige Raumentwicklung voranzutreiben. Die Modellvorhaben sollen Policy-Learning ermöglichen und die gesammelten Erfahrungen sollen schliesslich allen Akteuren zugutekommen, die raumwirksame Politiken betreiben.

Das Programm ist bereits in der vierten Förderphase. Der Fokus der vorliegenden Wirkungsmessung liegt auf den Vorhaben der Periode 2014-2018, wobei auch einige Projekte aus früheren Phasen betrachtet werden. Im Jahr 2018 wurde die Förderphase 2014-2018 bereits evaluiert (Interface, 2018). Mit dem zeitlichen Abstand von fast drei Jahren seit Ende der Förderphase 2014-2018 gilt es nun, die mittel- bis langfristigen Wirkungen der Modellvorhaben zu messen. In der Evaluation damals wurde angemerkt, dass es noch zu früh sei, viele der erwarteten Wirkungen zu messen.

Im Zentrum der Wirkungsmessung stehen folgende Fragen:

1. Wurden die Ziele erreicht und die Erwartungen erfüllt?
2. Welche Wirkungen konnten erzielt werden?
   - 2.1 insbesondere mittel- bis langfristige Wirkungen
   - 2.2 Wirkungen in den Regionen
   - 2.3 Wirkungen auf Ebene Bund
3. Wie könnte das Programm weiterentwickelt werden, um künftig die Wirksamkeit und Zielerreichung des Programms zu steigern?

Der Bericht richtet sich in erster Linie an die Gesamtkoordinatoren des Programms aus den beteiligten Bundesämtern, sowie an die interessierte Fachöffentlichkeit.

Wir strukturieren den vorliegenden Bericht folgendermassen:

- In Abschnitt 2 beschreiben wir den theoretischen Hintergrund sowie das Wirkungsmodell, von dem die Wirkungsmessung ausgeht, und stellen die methodische Herangehensweise dar.
- In Abschnitt 3 präsentieren wir die Untersuchungsergebnisse zu den Wirkungen, die wir auf Projektebene feststellen konnten.
- In Abschnitt 4 beschreiben wir die Wirkungen auf Dritte in anderen Regionen und ausserhalb des jeweiligen Projektperimeters.
- In Abschnitt 5 erläutern wir die Wirkungen des MoVo-Programms auf Bundesebene.
- In Abschnitt 6 fassen wir die Ergebnisse und Empfehlungen in einem Fazit zusammen.

2. Konzeptionelle und methodische Herangehensweise

2.1 Wissenstransferverständnis

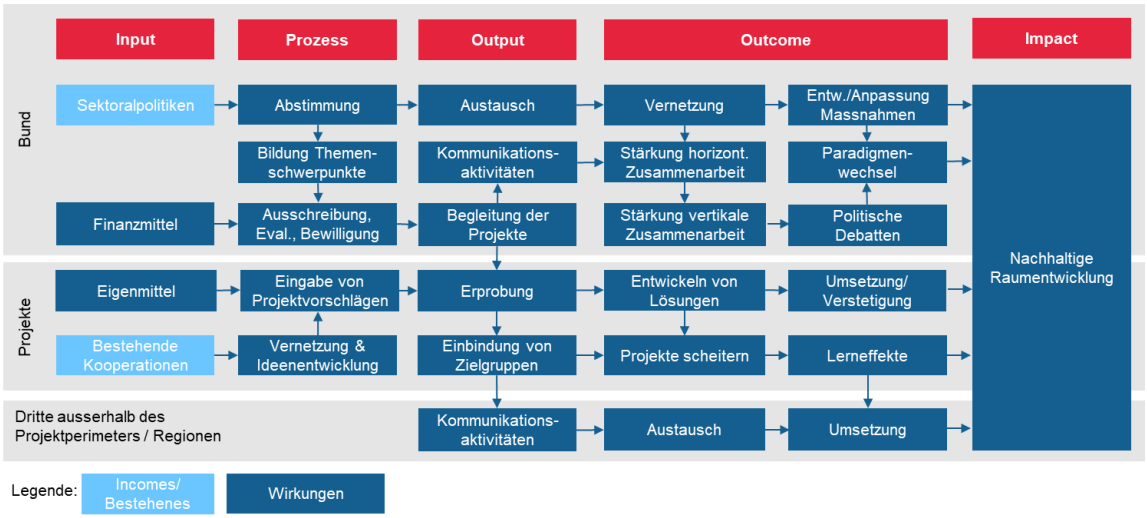
Unser Verständnis davon wie Wissenstransfer im Bereich des MoVo-Programms beruht auf drei zentralen Annahmen:

1. *Innovation als Rekombination*: Gemäss Schumpeter, dem Begründer der Innovationstheorie, sind Innovationen immer auf eine Rekombination existierender «Produktionsfaktoren» zurückzuführen. Im Bereich der sozialen Innovation, in dem wir uns mit den Modellvorhaben befinden, sind es allerdings nicht «Produktionsfaktoren». Stattdessen werden existierende Erkenntnisse und Herangehensweisen rekombiniert. Demnach lässt sich die Innovationswahrscheinlichkeit erhöhen, indem heterogene Akteure zusammengebracht werden, die dann neue Rekombinationsmöglichkeiten identifizieren können, welche dann zu Innovationen führen können. Genau darauf ist das Programms «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» ausgerichtet. Es zielt darauf ab, heterogene Akteure aus unterschiedlichen Sektoralpolitiken, Staatsebenen, Themenbereichen und Regionen zusammenzubringen.
2. *Lösungen allein reichen nicht:* In der Organisationssoziologie wird davon ausgegangen, dass es für organisationale Veränderungen mehr als nur Lösungen bedarf. Zusätzlich bedarf es auch zur jeweiligen Lösung passende Probleme und Entscheidungsträgerinnen und –träger. In der Organisationssoziologie wird angenommen, dass Lösungen und Problemwahrnehmungen unabhängig voneinander entstehen. Cohen, March und Olsen (1972) beschreiben Organisationen als Ansammlungen von Entscheidungen, die nach Problemen suchen; von Lösungen, die nach Problemen suchen, für die sie eine Antwort sein könnten; und von Entscheidungsträgern, die nach Aufgaben suchen. Das heisst, dass sich Organisationen erst dann verändern, wenn Lösungen, Probleme und Entscheidungsträger zusammenkommen, die zueinander passen. Laut Cohen, March und Olsen bestimmt der Zufall, ob zueinander passende Lösungen, Probleme und Entscheidungsträger zueinanderfinden. Analog zu Punkt 1 kann die Wahrscheinlichkeit, dass passende Probleme, Lösungen und Entscheidungsträgerinnen und -träger zueinanderfinden gesteigert werden, indem die Anzahl der Möglichkeiten erhöht wird, in denen Probleme, Lösungen und Entscheidungsträger aufeinandertreffen können.
3. *Nichtlineare Wissenstransferprozesse*: In den seltensten Fällen wird in einem Forschungsprojekt eine Lösung auf ein konkretes Problem entwickelt, die dann direkt von der Politik umgesetzt wird. Ein derart linearer Wissenstransfer aus der Forschung in die Politik ist im Bereich der sozialen Innovationen untypisch. In den meisten Fällen sind nichtlineare Transferprozesse zu erwarten: Forschungsprojekte stossen politische Debatten an bzw. tragen zu Debatten bei, welche wiederum mittelfristig zu politischen Veränderungen – oder gar Paradigmenwechseln – führen.

2.2 Wirkungsmodell

Das oben erläuterte Wissenstransferverständnis fliesst auch in das Wirkungsmodell ein, in welchem wir die diversen Wirkungshypothesen, die dem Programm zugrunde liegen, zusammenfassen. In den folgenden Abschnitten nehmen wir immer wieder Bezug auf das Wirkungsmodell.

Abbildung 1: Wirkungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Methodische Herangehensweise

Die Wirkungsmessung basiert auf einem breiten Methodenmix, der aus folgenden Elementen besteht:

- Halbstandardisierten Interviews mit Projektträgerinnen und -trägern und GK-Mitgliedern
- Dokumenten- und Datenanalyse (Erstellung des Mengengerüsts)
- Erfassung und Auswertung der digitalen Fussabdrücke
- Zielgruppenbefragung per Online-Befragung
- Validierungsworkshop mit aktuellen und ehemaligen Mitgliedern der Gesamtkoordinationsgruppe

Die folgende Tabelle präsentiert die einzelnen Schritte der Datenerhebung in der Übersicht.

Tabelle 1: Erhebungsmethoden

Arbeitsschritte	Zweck und Inhalt	Methoden, Quellen
1. Erstellung des Mengengerüsts	Quantifizierung und Kodierung der wichtigsten Eckdaten *Ergebnis:* Tabellarische Darstellung	– Fortschrittsformulare

Arbeitsschritte	Zweck und Inhalt	Methoden, Quellen
		– Dokumente des ARE – Web-Recherche
2. Explorative Interviews	– Befragung von 5 für das Programm verantwortlichen Akteuren *Ziel*: Verständnis der Ziele vertiefen und Überlegungen nachvollziehen, die dem Programmdesign zugrunde liegen	– Halb-standardisierte, telefonische Interviews
3. Befragung der Projektträgerinnen	– Mindestens eine Person pro Modellvorhaben der dritten Phase (3 Standen nicht für ein Gespräch zur Verfügung) und 5 Projekte frühere Phasen – Befragung zur Zielerreichung, Nachhaltigkeit, mittel- und langfristigen Wirkungen sowie Fragen zu förderlichen und hinderlichen Faktoren, Aktivitäten im Anschluss (z.B. Nachfolgeprojekte)	– Halbstandardisierte, dreisprachige, telefonische Befragung
4. Befragung Gesamtkoordinationsmitglieder (GKM)	– Befragung zu Wirkungen der Projekte bzw. der Syntheseergebnisse aus den Projekten auf Bundespolitik und zum – Wissenstransfer	– Halbstandardisierte, telefonische Befragung
5. Erfassung & Auswertung der digitalen Fussabdrücke	– Erfassung, Kodierung und Auswertung der Fussabdrücke – Alle 31 Modellvorhaben sowie des Programms	– Web-Zensus
6. Zielgruppenbefragung	Befragung der Zielgruppe zur: – Bekanntheit des Programms und der einzelnen Modellvorhaben – Bewertung des Modellcharakters – Eignung als Vorbild für weitere Massnahmen – Einfluss auf die Tätigkeiten der Befragten	– Kurze, Dreisprachige Online-Befragung – Schneeball-Sample
7. Validierungsworkshop	Workshop mit den Gesamtkoordinationsgruppenmitgliedern sowie ausgewählten Projektträgerinnen – Validierung der Ergebnisse – Entwicklung von Handlungsempfehlungen	– moderierter Workshop

2.3.2 Interviews und Zielgruppenbefragung

Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt und dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Die Interviewleitfäden befinden sich im Anhang. Die Kriterien für die Auswahl von Projekten früherer Phasen erläutern wir ebenfalls im Anhang.

Für die Zielgruppenbefragung haben wir eine Online-Befragung eingesetzt. Das Ziel war, diejenigen Akteure zu befragen, die potentiell von den Erfahrungen und Erkenntnissen der Modellvorhaben profitieren oder selbst Projekte durchführen könnten. Dazu zählen prinzipiell alle Akteure, die raumwirksame Politik machen. Dazu zählen insbesondere Akteure auf der strategischen Ebene in den Ämtern des Bundes, der Kantone, Gemeinden und Regionen, Städten, Agglomerationen, Agglomerationsprogramme, Regionale Entwicklungsträger, Landschaftspärke, Vereine, Hochschulen und Private. Ebenfalls zur Zielgruppe eines Projektes zählen die Verantwortlichen

anderer Modellvorhaben sowie all jene, die einen Projektvorschlag eingereicht haben, inkl. jener, deren Vorschläge nicht gefördert wurden.

Es war uns allerdings nicht möglich, alle relevanten Akteure zu identifizieren, zu kontaktieren und repräsentativ zu befragen. Dazu ist die Zielgruppe zu gross und heterogen. So haben wir stattdessen auf eine kurze Online-Befragung gesetzt, die wir per Schneeballsystem in der Zielgruppe verbreiteten. Die Befragungseinladungen haben wir mittels der Newsletter und E-Mail-Verteiler vom ARE für die Modellvorhaben, regiosuisse, Fachverband Schweizer Raumplaner (FSU) und EspaceSuisse versandt. An der Befragung haben 110 Personen teilgenommen.

2.3.3 Messung der digitalen Fussabdrücke

Die Messung digitaler Fussabdrücke ist eine neue Methode, die einer Erläuterung bedarf. Wir gehen davon aus, dass viele Aktivitäten im sozialen Raum digitale Fussabdrücke hinterlassen. Wird beispielsweise eine Konferenz durchgeführt, auf der Dritte über die Projektarbeiten informiert werden, tauchen Traktanden- und Teilnehmerinnenlisten häufig im Internet auf, teilweise berichten auch die Medien. Häufig veröffentlichen die Projektträger selbst Berichte auf eigenen Internetseiten oder in sozialen Medien, Zeitungen berichten über die Projekte, wissenschaftliche Studien verweisen auf die Projekte, Programme oder Massnahmen werden in parlamentarischen Vorstössen oder Debatten genannt und Papiere von Ämtern der öffentlichen Hand (Bund, Kantone, Gemeinden) beziehen sich auf das Programm oder einzelne Projekte.

Wir erfassen, kodieren und analysieren die digitalen Fussabdrücke der 31 Modellvorhaben. Dazu setzen wir eine Methode ein, die auch Web-Zensus genannt wird. [3]

1. Wir geben den Namen (und ggf. weitere Namen, falls vorhanden) eines Modellvorhabens in verschiedenen Suchmaschinen ein. Generell beginnen wir mit dem offiziellen Projektnamen in Anführungszeichen. Danach weiten wir die Suche sukzessive aus. Zunächst entfernen wir die Anführungszeichen, und nutzen mögliche alternative Projekttitel als weitere Suchbegriffe (wiederum mit und ohne Anführungszeichen).
2. In einer Excel-Tabelle halten wir alle relevanten Ergebnisse fest, die wir tatsächlich auf das jeweilige Projekt zurückführen können.
3. Jedes Ergebnis wird anhand eines vorab definierten Schemas kodiert.

Auf diese Weise können wir die Resonanz messen, die die Modellvorhaben in den diversen Zielgruppen finden. Die Ergebnisse der Auswertung stellen wir in Tabellen bzw. Abbildungen dar.

3. Wirkungen auf Projektebene

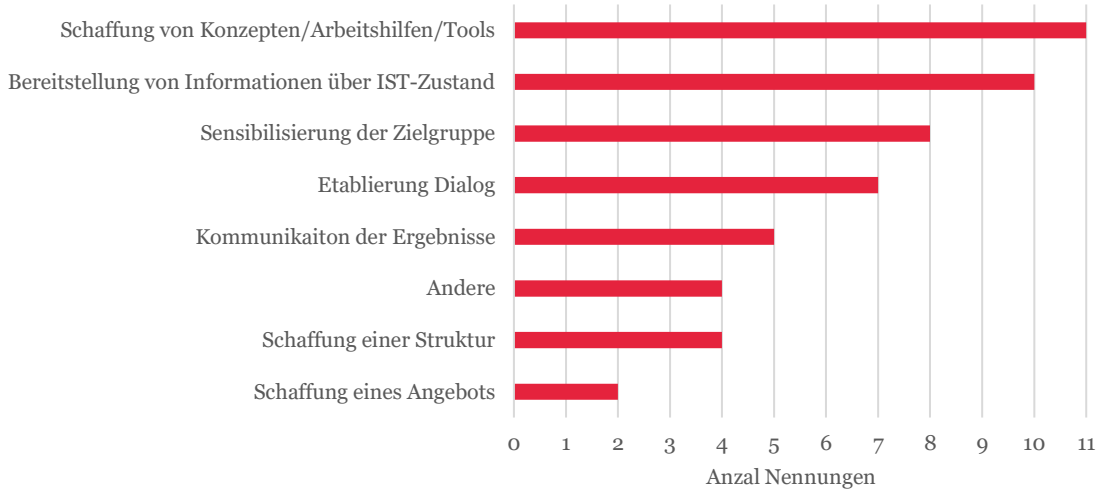
Im vorliegenden Abschnitt untersuchen wir die Wirkungen auf Ebene der einzelnen MoVo. Im Anhang führen wir die einzelnen MoVo auf, die während der dritten Phase des MoVo-Programms gefördert wurden.

[3] Bastow, S., Dunleavy, P., & Tinkler, J. (2014). Measuring the impact of social science research in UK central government policy making. In *political studies Association Annual Conference, Manchester, UK. Available at: https://www. researchgate. net/publication/261596726*.

3.1 Ergebnisse («Outputs») der Projekte

In diesem Abschnitt fokussieren wir auf die Output-Phase des Wirkungsmodells (vgl. Wirkungsmodell in Abbildung 1). Unter «Outputs» verstehen wir direkte Projektergebnisse, die unmittelbar aus den MoVo-Projekten hervorgehen. In der folgenden Abbildung zeigen wir, welche Ergebnisse aus den MoVo-Projekten heraus entstanden sind.

Abbildung 2: Outputs: Welche Projektergebnisse wurden erzielt?



Quelle: Interview mit Projektträgerinnen und Projektträgern, Frage zur Verstetigung des MoVo (n = 28), Mehrfachnennungen möglich. [3 Projektträger wollten keine Auskunft erteilen.]

Als Ergebnis am häufigsten genannt wurde einerseits die Schaffung von Konzepten, Arbeitshilfen und Tools. So wurde bspw. im Rahmen des MoVo «Integrale Freiraumentwicklung im Raum Schaffhausen» die Arbeitshilfe «Zur Stärkung der Freiräume in der Planung»[4] erarbeitet [2.2][5]. Ein weiteres Beispiel bietet der Leitfaden «Urbanisation et Agriculture» des MoVo-Projekts «Landwirtschaft und Siedlung im Norden Lausannes» [4.21].

Fast so häufig wurde als Ergebnis die Bereitstellung von Informationen zum IST-Zustand genannt. Genannte Beispiele sind:

- Eine Machbarkeitsanalyse für eine Holztrocknungsanlage (MoVo «Regionale Gewerbezone Val Schons» [4.12])
- einer Marktanalyse zur Identifikation von Branchenclustern, die in Bezug auf den Geschäftstourismus noch Potenzial aufweisen (MoVo «Positionierung metropolitane Tourismusregion» [3.5])
- einer Bedarfsanalyse für Büro-, Gewerbe- und Produktionsflächen («ArealPlus» [1.35]).

[4] Vgl. http://sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Verwaltung/Baudepartement/Planungs--und-Naturschutzamt-3592-DE.html (zuletzt besucht: 21.12.2021).
[5] In Eckigen Klammern verweisen wir jeweils auf das MoVo. Die Tabelle im Anhang A bietet einen Überblick über die MoVo der dritten Programmphase.

Eine weitere Kategorie an Ergebnissen, die häufig genannt wurden, ist die Ergebniskommunikation selbst. Beispiele:

- Der Bericht über Bestand und Entwicklungspotenziale mit Interessenabwägung von Siedlungen der Wohnbaugenossenschaften auf dem Boden der Stadt Biel (MoVo «Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschaftssiedlungen» [5.20]): Dieser Bericht dient bis heute als Referenzwerk, auf das sich die involvierten Parteien beziehen.
- Die Ergebnisse aus dem MoVo «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» wurden anlässlich von Fachveranstaltungen einem interessierten Kreis von Expertinnen und Experten präsentiert [1.45].

Weitere Projektergebnisse:

- Schaffung einer *Struktur*: bspw. Gründung einer Interessengemeinschaft (IG) im MoVo «Regionale Gewerbezone Val Schons» [4.12]
- Sensibilisierung der Zielgruppen: Im MoVo «Bezahlbare Erstwohnungen für die Tourismusregion Zermatt» [5.8] wurden bspw. Bevölkerung und Politik für das Thema bezahlbarer Wohnraum sensibilisiert
- *Etablierung eines Dialogs:* Im MoVo «Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschaftssiedlungen» [5.20] wurde bspw. ein Dialog zwischen Stadt und Wohnbaugenossenschaften aufgebaut
- *Einarbeitung in Gesetze, Reglemente und Vorschriften:* Im MoVo «Räumliche Entwicklung Brig-Glis» [1.6] wurde der Zonennutzungsplan verändert
- Schaffung eines *Angebots:* Im MoVo «Attraktives Wohnen zwischen Gotthard und Reussebene» [5.6] wurde ein Tool zur Hausanalyse entwickelt.

Einige dieser Ergebnisse wurden auch nach Ende der Förderung durch MoVo-Projekte verankert, wie wir im nächsten Abschnitt erläutern.

3.2 Langfristige Verstetigung der Projekte

Unter «Verstetigung» verstehen wir, dass ein MoVo-Projekt nach Ende der Förderphase entweder als (Nachfolge-)Projekt fortgesetzt oder dessen Ergebnisse in einer anderen Form im jeweiligen Umfeld verankert werden konnten. Die Verstetigung umfasst somit neben der Weiterführung des Projekts auch die Weiterverbreitung der Ergebnisse (in der Region oder darüber hinaus). Das Thema «Verstetigung» ordnen wir der Outcomes-Phase im Wirkungsmodell zu (vgl. Abschnitt 2.2).

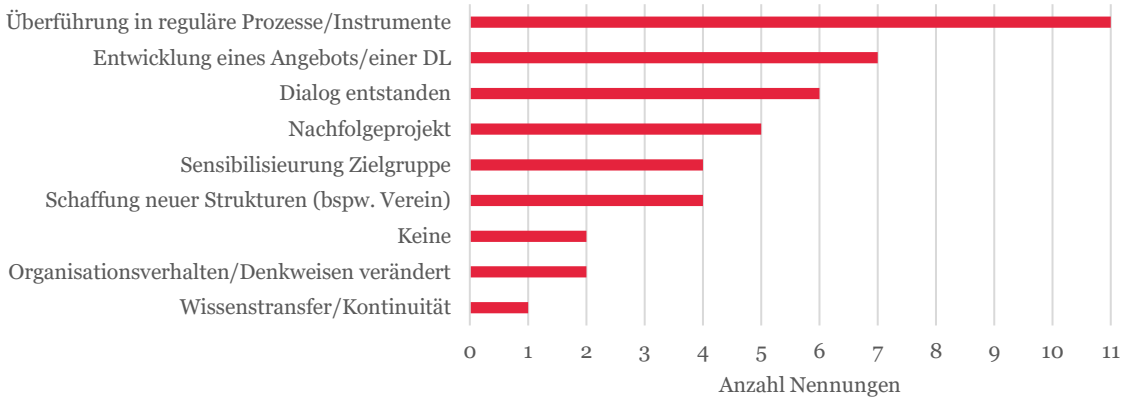
Alle bis auf drei Projekte konnten verstetigt werden.[6] In der Form der Verstetigung sehen wir allerdings grosse Unterschiede, die wir im Folgenden aufzeigen.

[6] In drei [3.5 «Positionierung metropolitane Tourismusregion», 4.15 «Finanzierung von IEM-Massnahmen», 4.4 «Nutzung von Biomasse im Entlebuch»] Fällen haben wir keine Hinweise auf eine Verstetigung gefunden.

3.2.1 Formen der Verstetigung

Zusammenfassend konnten wir folgende Formen der Verstetigung feststellen (vgl. Abbildung 3):

Abbildung 3: Formen der Verstetigung



Quelle: Interview mit Projektträgerinnen und Projektträgern, Frage zur Verstetigung des MoVo (n = 28), Mehrfachnennungen möglich.

Überführung in reguläre Prozesse/Instrumente: Darunter verstehen wir die Überführung der MoVo-Projekte oder Projektergebnisse in die bestehenden Prozesse und Instrumente der Raumplanung (wie bspw. kantonale Richtpläne, kommunale Nutzungspläne). Beispiele:

- Die Erkenntnisse aus dem MoVo «Integrale Freiraumentwicklung im Raum Schaffhausen» flossen in den kantonalen Richtplan (kommunale Siedungsentwicklungsstrategie / Nutzungsplanung) ein. So wurden die Erkenntnisse aus dem MoVo-Projekt verankert und verbindlich gemacht [2.2].
- Erkenntnisse aus dem MoVo-Projekt «Parco del Laveggio» flossen in den kantonalen Masterplan und in das Agglomerationsprogramm der dritten Generation ein [2.6].
- Im MoVo «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» konnten blockierte Innenentwicklungsprozesse auf Gemeindeebene mit informellen partizipativen Verfahren deblockiert werden. Diese Projekte konnten anschliessend in reguläre Prozesse überführt werden. Diese mündeten u.a. in rechtsverbindliche Instrumente (bspw. Ortsplanungsrevision) [1.45].

Mehrere Interviewpersonen erwähnten, dass die Verstetigung häufig von einzelnen Personen abhängt. Wechseln diese Personen ihre Stelle oder gehen in Ruhestand, findet sich häufig niemand, der das Projekt oder die Erkenntnisse daraus weiterträgt. Unserer Einschätzung nach löst die Institutionalisierung die Projekte aus ihrer Abhängigkeit zu einzelnen Personen und erleichtert so die Verstetigung (vgl. auch *Wissenstransfer/Kontinuität*).

Entwicklung eines Angebots (Produkte und Dienstleistungen): Häufig wurden zudem Angebote geschaffen, die auch nach Ende der finanziellen Förderung noch verfügbar sind. Unter Angeboten verstehen wir auch Hilfsmittel wie Broschüren, Filme und Leitfäden, die einem interessierten Publikum entgeltlich oder unentgeltlich zur Verfügung gestellt wurden/werden. Beispiele:

- Es konnten bspw. im Nachgang zum MoVo «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» die Erkenntnisse, die im Rahmen des MoVo-Projekts gewonnen wurden, auf der Metaebene in Form einer Broschüre und eines Films gesichert werden.[7] Die Broschüre ist heute Teil einer Fortbildung, die von EspaceSuisse angeboten wird und sich an Behördenmitglieder richtet, die sich in Bezug auf das Thema «Innenentwicklung» weiterbilden möchten. [1.43]
- Der Leitfaden «Urbanisation et Agriculture», der im MoVo-Projekts «Landwirtschaft und Siedlung im Norden Lausannes» entwickelt wurde, wird weiterhin von den Stakeholdern vor Ort genutzt [4.21].

Entstehung von Dialogen: Die MoVo-Projekte haben teils dazu beigetragen, dass neue Dialoge zwischen Akteuren entstanden sind, die auch nach Ende der Förderphase aufrechterhalten und gepflegt wurden/werden. So diente bspw. das MoVo «Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschaftssiedlungen» als Mittel zum Aufbau eines Dialogs zwischen Projektträgerin (Stadt) und der Zielgruppe (Wohnbaugenossenschaften auf städtischem Boden), der auch heute noch rege und konstruktiv geführt wird [5.20].

Schaffung neuer Strukturen (bspw. Verein): Im Rahmen der MoVo-Projekte wurden neue Strukturen geschaffen, die nach Ende der finanziellen Förderung weiter Bestand hatten/haben. So besteht bspw. seit 2017 der Verein «Region Liestal Frenkentäler plus».[8] Der Verein umfasst 11 Gemeinden (EW beider Frenkentäler, Liestal, Arisdorf) und hat zum Ziel, die langfristige Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden zu stärken [3.14].

Nachfolgeprojekt: Auf ein MoVo-Projekt folgt ein Nachfolgeprojekt. In den Jahren 2018-2021 im Rahmen eines Nachfolgeprojekts der im MoVo «ArealPlus» entwickelte Prototyp um weitere Aspekte der Innenentwicklung ergänzt/ausgebaut. Beteiligt waren die FH OST und ein Wirtschaftspartner. Das Nachfolgeprojekt wurde durch innosuisse finanziert. Heute fehlt noch ein Proof of Concept. Dafür ist noch ein weiteres Nachfolgeprojekt geplant [1.35].

Organisationsverhalten/Denkweise verändert: MoVo-Projekte konnten verschiedentlich die Denkweise und das Verhalten von Organisationen verändern. So konnte bspw. die Dynamik des MoVo «Regionale Gewerbezone Val Schons» genutzt werden, um die Zusammenarbeit unter den lokalen KMUs zu stärken. Unter Beteiligung der lokalen KMUs konnte auf dem Gebiet der Gewerbezone eine neue Sägerei aufgebaut werden. Der Beitrag des MoVo kann in diesem Fall im Vertrauensaufbau zwischen den Betrieben gesehen werden. [4.12].

3.2.2 Förderliche und hinderliche Faktoren

Für das Gelingen oder Nicht-Gelingen einer Verstetigung können eine Reihe von Faktoren aufgeführt werden (Abbildung 4):

- *Einbezug zentraler Akteure*: Als Erfolgsfaktor mit Abstand am häufigsten erwähnt wurde der Einbezug von zentralen Akteuren in die MoVo-Projekte. Beispielsweise durch den Einbezug der lokalen KMUs und der Bevölkerung, sowie im MoVo-Projekt «Regionale Gewerbezone Val

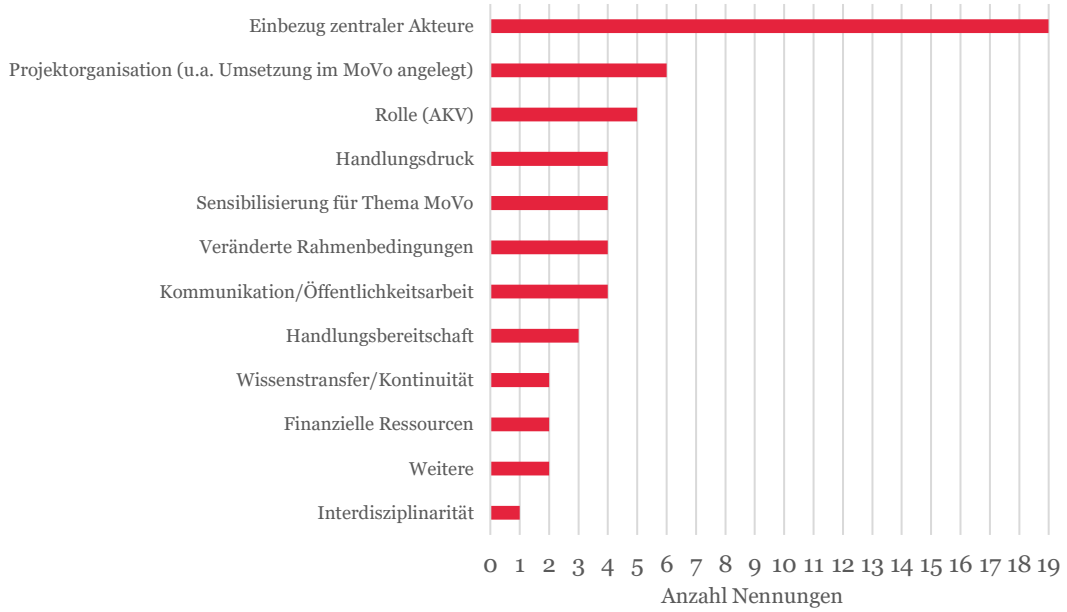
[7] Broschüre und Film können über https://www.densipedia.ch/wissen-werkzeuge/wie-entwickeln/arbeitshilfen bezogen werden.
[8] Vgl. https://rlfp.ch/

Schons». Die Verstetigung geschieht über lokale Trägerschaften und kann nicht von aussen herbeigeführt werden [4.12]. Sind zentrale Akteure nicht eingebunden, wirkt dies negativ. Zwei Projektträger [1.44, 3.16] erwähnten bspw., dass die Bevölkerung während der Projektphase zu wenig integriert wurde, was sich letztlich hinderlich hinsichtlich der Verstetigung auswirkte. Insbesondere die Einbindung von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus der Politik und lokalen Behörden wird häufig von den Projektträgerinnen und -trägern als wichtig eingeschätzt. Dieser Erfolgsfaktor wurde auch von den BK-Mitgliedern bestätigt.

- *Projektorganisation*: Die Projektorganisation spielt ebenfalls eine zentrale Rolle. Für die Verankerung besonders hilfreich war dabei, wenn die Umsetzung bereits im Rahmen des Projekts angelegt war. So war bspw. die Umsetzung im MoVo «Landschaft für eine Stunde» im Projekt bereits angelegt, was für die konkrete Umsetzung in den Gemeinden eine wichtige Rolle spielte [2.29].
- *Rolle der Projektträgerschaft*: Für die Verstetigung ist weiter die der Trägerschaft zugedachte Rolle bzw. der damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) in der Organisation des MoVo-Projekts von Bedeutung. So sei bspw. der Trägerschaft im MoVo «Positionierung metropolitane Tourismusregion» die Aufgabe der Initiierung des Projekts zugedacht gewesen. Keine Aufgabe sei hingegen die Umsetzung gewesen [3.5].
- *Sensibilisierung für Thema des MoVo*: Für die Verstetigung förderlich ist eine Sensibilisierung für das jeweilige Thema bei den relevanten Entscheidungsträgerinnen und -trägern und Zielgruppen. Diese kann einerseits im Rahmen des MoVo-Projekts erreicht worden sein oder unabhängig vom MoVo-Projekt in den Zielgruppen (oder zumindest Teilen davon) auch unabhängig vom MoVo-Projekt bereits bestanden haben. So zeigte sich bspw. im MoVo-Projekt «Integrale Freiraumentwicklung im Raum Schaffhausen», dass gerade Landgemeinden kein Bedarf für das Anliegen zeigten, da die Natur ja schon in der Nähe sei [2.2].
- *Handlungsdruck*: Verstetigt wurde häufig nur, wenn der Handlungsdruck bei den Zielgruppen ausreichend gross war. So zeigten sich bspw. in der Gemeinde Zermatt Auswirkungen der Umsetzung des Zweitwohnungsgesetzes: Da keine Zweitwohnungen mehr gebaut werden durften, habe sich der Druck auf altrechtliche Erstwohnungen verlagert. Diese seien teilweise zu Zweitwohnungen ungenutzt worden. Die verloren gegangenen Erstwohnungen hätten dann für die Bevölkerung/die Beschäftigten der Unternehmen vor Ort gefehlt. Auf diese Herausforderung sei u.a. mit dem MoVo reagiert worden (Verankerung u.a. über reguläre Prozesse und Instrumente: Überarbeitung des kommunalen Reglements über den Erst- und Zweitwohnungsbau) [5.8]. Dies spiegelt sich in dem eingangs erläuterten Verständnis, dass Lösungen allein nicht ausreichen. Es braucht ebenfalls Probleme, die zu den Lösungen passen. Die Befragten beschrieben eindrücklich, wie Lösungen und Probleme unabhängig voneinander entstanden. In einigen Fällen entstand der notwendige Handlungsdruck erst viel später.
- *Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit*: Über Ergebnisse der MoVo muss gesprochen werden. So sei bspw. eine Erkenntnis in Bezug auf die Verstetigung aus dem MoVo «Integrale Freiraumentwicklung im Raum Schaffhausen», dass über das Thema immer wieder gesprochen werden müsse. Es brauche eine professionelle Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, welche mit entsprechenden Kosten verbunden sei [2.2]. Im Rahmen des MoVo «Landschaft für eine Stunde» sei es gelungen der Zielgruppe aufzuzeigen, dass das entwickelte Konzept funktioniere [2.29].
- *Veränderte Rahmenbedingungen*: Die Rahmenbedingungen können sich während oder nach dem MoVo-Projekt zugunsten oder zuungunsten einer Verankerung des MoVo verändern. So

wurden zentrale thematische Überlegungen und Diskussion beim MoVo-Projekt «Guide "Urbanisation et Agriculture" du Nord lausannois» vor dem neuen Raumplanungsgesetz durchgeführt. Nach Inkrafttreten des neuen Raumplanungsgesetzes liessen sich gewisse Ansätze nicht mehr wie angedacht umsetzen [4.21].

Abbildung 4: Faktoren für Gelingen (Nicht-Gelingen) einer Verstetigung



Quelle: Interview mit Projektträgerinnen und Projektträgern, Frage zur Verstetigung des MoVo (n = 28), Mehrfachnennungen möglich.

- *Handlungsbereitschaft*: Neben dem «Handlungsdruck» wird auch die «Handlungsbereitschaft» als (Erfolgs-)Faktor genannt. So war die Wohnraumthematik zum Zeitpunkt der Realisierung des MoVo-Projekts «Objectif logements Riviera / Vers une charte intercommunale du logement pour la Riviera» noch nicht so wichtig wie dies heute der Fall ist [5.9]. Ähnliches gilt für das MoVo-Projekt «Aktivierung des Nutzungspotenzials von Zweitwohnungen». Auch hier war das Interesse für die Nutzung von Zeitwohnungen vor 5 Jahren nicht so gross wie heute und musste auf Eis gelegt werden. Demgegenüber besteht heute ein grosses Interesse, das Thema könnte (aus politischer und wirtschaftlicher Hinsicht) erneut angegangen werden. [1.24].
- *Kontinuität*: Einige Interviewpersonen wiesen auf die Herausforderung hin, dass massgeblich am Projekt beteiligte Personen die Stelle gewechselt haben und das MoVo (oder die Ergebnisse daraus) nicht mehr mit dem gleichen Elan weiterverfolgt wurden. Gleichzeigt scheint uns der Stellenwechsel von zentralen Personen aber auch eine Chance darzustellen, da diese Personen die Erkenntnisse an der neuen Stelle auch einbringen können (Wissenstransfer durch Köpfe). Einige Interviewpersonen wiesen in diesem Zusammenhang auf die Herausforderung hin, dass gerade in Gemeinden die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger wechseln (Wahlen) und damit a) Know-how verloren geht und b) Verständnis für Anliegen wieder neu aufgebaut werden muss (vgl. Erfolgsfaktoren unten).
- *Finanzielle Ressourcen*: Als Hinderungsgrund für eine Verankerung wurden in zwei Gesprächen die finanziellen Ressourcen genannt. Unserer Einschätzung nach hängt dieser Erfolgsfaktor mit anderen genannten (Erfolgs-)Faktoren zusammen: Bspw. ist eine professionelle

Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit mit Kosten verbunden. Auch die unter «Schlüsselpersonen» genannten Aspekte wie «Nachsorge» sind mit einem (finanziellen) Aufwand verbunden.

3.3 Wirkungen auf die direkten Projektbeteiligten

Die überwiegende Mehrheit der befragten Projektträgerinnen und -träger gab an, dass sie oder ihre Organisation (die Trägerschaft) die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem MoVo-Projekt bis heute nutzen:

- Häufig werden die Ergebnisse als *Informationsgrundlage* genutzt. Ein Grundlagenbericht aus dem MoVo «Entwicklungspotenziale Bieler Genossenschaftssiedlungen» dient allen Beteiligten als Referenzdokument. Der Bericht erlaubt es u.a., die Ziele der Stadt besser zu vermitteln [5.20]) und *Argumentarium* ([2.2])
- *Fach-, Methoden- und Prozesswissen*
  - *Fachwissen*: Das MoVo «Bezahlbare Erstwohnungen für die Tourismusregion Zermatt» hat u.a. dazu beigetragen, Wissen in Bezug auf die Umsetzung des Raumplanungsgesetzes (RPG) aufzubauen [5.8].
  - *Methodenwissen*: Das MoVo «Landschaft für eine Stunde» hat einen Ansatz erprobt, der auch auf andere Problemstellungen angewendet werden kann [2.29].
  - *Prozesswissen*: Das MoVo «Attraktives Wohnen zwischen Gotthard und Reussebene» hat aufgezeigt, was sich in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden bewährt hat und welche Grundvoraussetzungen für das Gelingen einer Zusammenarbeit gegeben sein müssen [5.6]).
- *Netzwerk* (so hat das MoVo «Bezahlbare Erstwohnungen für die Tourismusregion Zermatt» bspw. die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden gestärkt [5.8])[9]

Denkstrukturen in der Organisation der Trägerschaft haben sich nur in Einzelfällen verändert.

Vereinzelt wurde berichtet, dass neue Diskussionen entstanden oder es neue Fragestellungen und Herausforderungen im Rahmen der MoVo identifiziert worden wären.

- Im Rahmen des MoVo «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» hat sich bspw. gezeigt, dass die interdisziplinäre Herangehensweise (Raumplanung und Soziokultur) einen bedeutenden Mehrwert schafft. Diese Erkenntnis hat u.a. zur Gründung des interdisziplinären Themenclusters «Raum und Gesellschaft»[10] an der Hochschule Luzern (HSLU) beigetragen [1.43].
- Beim MoVo «Bezahlbare Erstwohnungen für die Tourismusregion Zermatt» stand am Anfang die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum im Fokus. Rasch wurde aber erkannt, dass dies nicht ausreicht, sondern auch ein qualitativ hochstehender Lebensraum geschaffen werden muss, um die Herausforderungen in Bezug auf die Wohnraumsituation der lokalen Bevölkerung anzugehen. So floss das Thema «Lebensqualität» u.a. in die neue Destinationsstrategie von Zermatt ein [5.8].

[9] Vgl. auch Beispiele zur Vernetzung weiter unten.
[10] https://sites.hslu.ch/itc/raum-gesellschaft/ (zuletzt besucht: 22.12.2021)

– Im MoVo «Attraktives Wohnen zwischen Gotthard und Reussebene» zeigte sich, dass die Hausanalyse sinnvollerweise durch weitere Massnahmen ergänzt werden sollte (z.B. längere Begleitung der Hauseigentümerinnen und Hauseigentümer, allenfalls zusätzliche Förderung). Zur Formulierung von weiteren Massnahmen wären u.a. auch nähere Informationen über die genauen Beweggründe von Haueigentümerinnen und Hauseigentümern, ihr Haus zu sanieren, wichtig gewesen [5.6].

Teilweise wurden für das MoVo-Projekt neue Kooperationen eingegangen (*Erweiterung Netzwerk*).

– Bspw. konnte im Rahmen des MoVo «Landschaft für eine Stunde» das fachliche Netzwerk durch Planungsbüros, die für die Umsetzung der (Teil-)Projekte verantwortlich waren, erweitert werden [2.29].
– Im Rahmen des MoVo «Integrale Freiraumentwicklung im Raum Schaffhausen» entstand eine Vernetzung mit der kantonalen Jugendförderung. Hätte der Kontakt bereits vor dem Start des MoVo bestanden, wäre die kantonale Jugendförderung von Anfang an in das MoVo-Projekt integriert worden [2.2].

Einige Projektträger haben nach Ende MoVo-Projekts mit den beteiligten Projektpartnern weitergearbeitet (*verstärkte Zusammenarbeit*). Sei dies im Rahmen der Verstetigung der MoVo-Projekte bzw. der Ergebnisse daraus oder im Rahmen von neuen Projekten.

3.4 Wirkungen auf die Zielgruppen der einzelnen MoVo

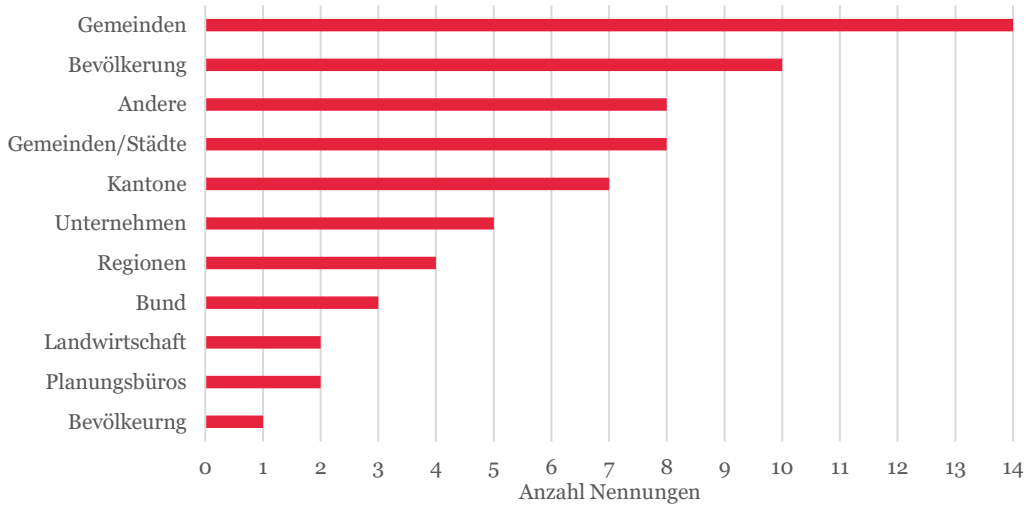
Im vorliegenden Abschnitt untersuchen wir die Wirkungen auf die jeweiligen Zielgruppen der einzelnen MoVo.

3.4.1 Welche Zielgruppen werden adressiert und involviert?

Die direkte Einbindung der Zielgruppen wurde bereits in der letzten Evaluation des MoVo-Programms festgestellt (Interface, 2018, S. 48). Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Zielgruppen der untersuchten MoVo-Projekte der Förderperiode 2014-2018. Mit Abstand am häufigsten gehörten Gemeinden zur Zielgruppe, gefolgt von Kantonen, der Bevölkerung, Unternehmen, den Regionen (Raumplanungsregion, Tourismusregion, nicht weiter bestimmt), dem Bund (Bundesämter), Planungsbüros und der Landwirtschaft. Weiter haben wir unter der Kategorie «Andere» Wohnbaugenossenschaften, Landbesitzer, Hauseigentümer, Vereinsmitglieder, Werke der Wasserversorgung und Wasseraufbereitung, Interessengruppen und interkommunale Organisationen zusammengefasst. Bei den Gemeinden und den Kantonen sind sowohl die politische wie auch Verwaltungsebene gemeint.

Die Akteure der oben genannten Zielgruppe wurden in den MoVo-Projekten unterschiedlich eingebunden (vgl. Abbildung 6). Dabei waren die häufigsten Formen der Einbindung partizipative Prozesse (vornehmlich Workshops) und Begleitgruppen. Weiter wurden die Akteure der Zielgruppen über Gespräche/Interviews und einen Informationsanlass eingebunden.

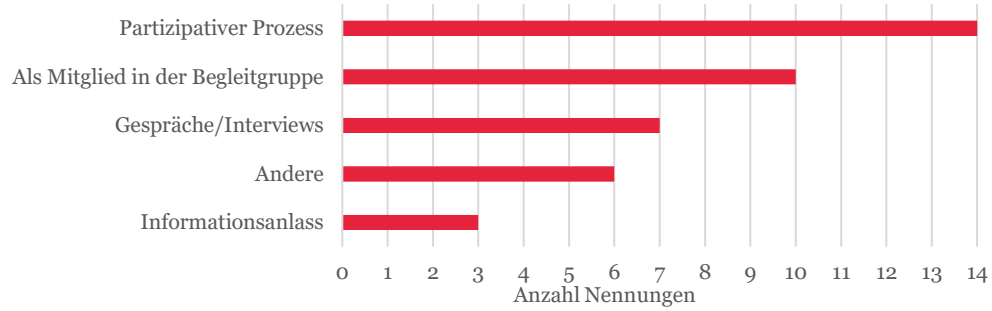
Abbildung 5: Zielgruppen



Quelle: Interview mit Projektträgerinnen und Projektträgern, Frage zur Verstetigung des MoVo (n = 28), Mehrfachnennungen möglich.

Wie sich bei den Erfolgsfaktoren der langfristigen Verstetigung gezeigt hat, ist die Einbindung von relevanten Akteuren ein wichtiger Faktor für die Verstetigung der MoVo-Projekte bzw. deren Ergebnisse. Wie die Ergebnisse aus den Interviews mit den Projektträgerinnen und Projektträgern zeigen, wurden die Zielgruppen aktiv in die MoVo-Projekte eingebunden.

Abbildung 6: Involvierung der Zielgruppen



Quelle: Interview mit Projektträgerinnen und Projektträgern, Frage zur Verstetigung des MoVo (n = 28), Mehrfachnennungen möglich.

3.4.2 Konnten die Zielgruppen von den MoVo profitieren?

Inwieweit die Akutere der verschiedenen Zielgruppen tatsächlich von den Ergebnissen der MoVo-Projekte profitiert haben, kann in vielen Fällen nicht eindeutig beantwortet werden.

Gemäss Auskunft der befragten Interviewpersonen haben die Zielgruppen der MoVo mehrheitlich vom jeweiligen Vorhaben profitieren können. Interessant ist dabei, dass in einigen Fällen nicht alle Akteure aus der Zielgruppe profitiert haben. So hat eine Interviewperson bemerkt, dass Direktbeteiligte aus der Zielgruppe stärker profitiert hätten als nicht direkt am Projekt beteiligte [2.34]. Gemäss Aussagen von drei weiteren Interviewpersonen [4.12, 2.2, 5.6] hätten vor allem

jene Akteure aus der Zielgruppe von den Ergebnissen profitiert, die für das Thema des MoVo-Projekts bereits sensibilisiert waren bzw. ein Vorinteresse am Projektthema mitgebracht haben. Die übrigen Akteure konnten im Rahmen des MoVo nicht oder weniger gut aktiviert werden. Gemäss Einschätzung eines GK-Mitglieds sei das MoVo-Projekt «Freiraum Freiburg» [2.28] zwar kleiner angelegt gewesen, die Menschen vor Ort hätten aber konkret davon profitiert.

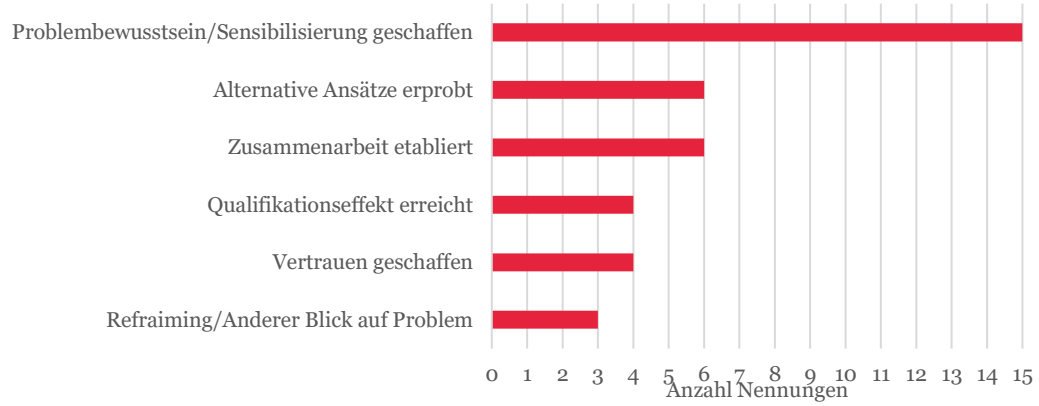
Dabei gilt es zu bemerken, dass nicht immer alle Zielgruppen in den MoVo-Projekten auch involviert werden konnten: So waren im MoVo-Projekt «Aktivierung des Nutzungspotenzials von Zweitwohnungen» die Zweitwohnungsbetreiber durch eine Umfrage zwar integriert, jedoch zeigten diese nur ein beschränktes Interesse an der Umsetzung [1.24]. Eine Erkenntnis aus dem MoVo «Sillon rural: tisser un lien fort plaine-montagne et valoriser le sillage laissé dans l'espace rural traversé» ist, dass die Zielgruppen zu generell definiert wurden. Dies war für die Umsetzung und Verstetigung nicht förderlich. Die Zielgruppen hätten klarer abgegrenzt werden sollen [3.16].

3.4.3 Welche Veränderungen sind bei den Zielgruppen zu verzeichnen?

Gemäss Einschätzungen der Interviewpersonen können bei den Akteuren der Zielgruppen aufgrund des MoVo-Projekts teils Veränderungen der Problemwahrnehmung, der Arbeitswesen und der Prozesse beobachtet werden (vgl. Abbildung 7).

- *Schaffung eines Problembewusstseins*: Wie bereits bei der Abbildung der Ergebnisse der MoVo-Projekte (Abbildung 2) und der Verstetigung der Projekte (vgl. Kapitel 0) aufgezeigt, konnten die betrachteten MoVo-Projekte das Problembewusstsein schaffen und schärfen bzw. für das Thema sensibilisieren. Im Rahmen des MoVo «Integrale Freiraumentwicklung im Raum Schaffhausen» konnte bspw. mittels Visualisierungen die Sicht auf ein bekanntes Problem erneuert werden (Perspektivenwechsel) [2.2] (dies gilt auch für die MoVo-Projekte «Modellvorhaben zur qualitätsvollen Verdichtung, Erhaltung und Entwicklung der Baukultur und zum Schutz unverbauter Landschaften in ländlichen Gebieten des Kantons Wallis am Fallbeispiel Landschaftspark Binntal» [1.44] und «Aktivierung des Nutzungspotenzials von Zweitwohnungen» [1.24]).
- *Alternative Ansätze erproben*: Im Rahmen der MoVo-Projekte wurden alternative Ansätze zur Lösung eines Problems/der Bewältigung einer Herausforderung erprobt und bekannt gemacht. Beispiel: Durch das MoVo «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» wurden neue Verfahrenselemente (informelle Partizipationsprozesse) bekannt gemacht, auf die in ähnlich gelagerten Fällen, aber auch in anderen Situationen, zurückgegriffen werden kann [1.43].
- *Vertrauen schaffen*: Vertrauen zwischen Akteuren schaffen: Beispiel: Durch das MoVo «Regionale Gewerbezone Val Schons» konnte das Vertrauen zwischen den lokalen KMUs gestärkt werden. Obwohl Konkurrenten, wuchs die Einsicht, dass alle am gleichen Stick ziehen müssen, um die Herausforderungen in der Region anzugehen [4.12].
- *Zusammenarbeit etablieren*: Weiter konnte in gewissen MoVo-Projekten die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der Zielgruppen etabliert werden. So konnte das MoVo-Projekt «Gemeinsame Perspektive im Baselbieter Frenkental» die Wichtigkeit der regionalen Zusammenarbeit aufzeigen. Dies Zusammenarbeit wurde dann durch die Schaffung einer Struktur (Verein) langfristig verankert (vgl. Kapitel 0) [3.14]. Teilweise wurde schon als Erfolg gewertet, dass sich Akteure gemeinsam an einen Tisch gesetzt haben.
- Auch hat sich die Bereitschaft erhöht, Hilfe von Fachpersonen in Anspruch zu nehmen [1.43].

Abbildung 7: Veränderungen bei den Zielgruppen



Quelle: Interview mit Projektträgerinnen und Projektträgern, Frage zur Verstetigung des MoVo (n = 28), Mehrfachnennungen möglich.

Weitere:

- Gemäss Interviewperson konnte im MoVo «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» in kleinen Gemeinden mit Milizpersonal ein Qualifikationseffekt beobachtet werden [1.43]. [Input EM noch aufnehmen.]

Gewisse Veränderungen stossen auch auf Grenzen (Rahmenbedingungen). Bspw. MoVo «Regionale Gewerbezone Val Schons»: Das Problem ist erkannt, aber kann auf lokaler Ebene nicht gelöst werden (bspw. Trend zu «just-in-time» Lieferungen im Holzgewerbe, bevorteilt grosse Betriebe, die sich Lager/Kapazitäten leisten können).

Zwei GK-Mitglieder merkten an, dass bereits der Prozess (vgl. Wirkungsmodell in 2.2) einen Einfluss auf die Zielgruppen haben kann. Dies einerseits auf Ebene Bund: Die beteiligten Bundesämter müssen sich über die Themenschwerpunkte verständigen. Andererseits auch auf Projektebene: Für die Eingabe von Projektvorschlägen müssen sich verschiedene Akteure bereits mit den Themenschwerpunkten befassen und werden für diese Themen entsprechend sensibilisiert.

Wirkung wurde bereits mit der Lancierung der 3. Runde MoVo erzielt. Es wurde kommuniziert, welche Themen dem Bund wichtig sind. Die Akteure in den Regionen setzten sich für die Projekteingabe zusammen, dies hat bereits einen Denkprozess in Gang gesetzt. Die Einbeziehung von Gemeinden und Kantonen wurde (zum Teil) eingefordert. D.h. Zusammenarbeit über politische Ebenen hinweg Teil der MoVo, auch Sektor übergreifend.

3.5 Fazit zu den Wirkungen auf Projektebene und Empfehlungen

Auf Projektebene konnten wir insgesamt eine hohe Wirkungsentfaltung feststellen. In den einzelnen MoVo wurden vielfältige Ergebnisse generiert, die von Arbeitshilfen, Erfassungen des Ist-Zustands bis zur Sensibilisierung von Zielgruppen und vielen weiteren reichen. Insofern kommen wir mit einem etwas grösseren zeitlichen Abstand zu der Förderphase zu einer anderen Schluss-

folgerung als die letzte Evaluation. Dort wurde es noch als Schwäche identifiziert, dass nur punktuell Wirkungen in den Projekten erzielt werden konnten (Interface, 2018, S. 48). Die allermeisten MoVo konnten zudem nach Projektende auf die eine oder andere Weise verstetigt werden. Darin liegt vermutlich eine der grössten Stärken des MoVo-Programms. Dieser Befund unterstreicht die hohe Relevanz des Programms und der einzelnen Vorhaben für die Projektträgerschaften und deren Zielgruppen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Verstetigung waren der direkte Einbezug der relevanten Stakeholder, die Vorbereitung der Verstetigung in der Projektanlage und –planung sowie das Bestehen eines ausreichenden Handlungs- bzw. Leidensdruck bei den Betroffenen.

Ferner konnten die MoVo grösstenteils ihre jeweiligen Zielgruppen erreichen. Inwiefern diese Zielgruppen tatsächlich von den Ergebnissen der MoVo profitieren konnten, lässt sich aus unseren Untersuchungsergebnissen nicht eindeutig schliessen. Laut Angaben der befragten Projektträgerinnen und –träger profitierten die Zielgruppen am häufigsten durch eine Sensibilisierung für neue Themen sowie die Schaffung eines neuen Problembewusstseins.

Empfehlungen

1. In der Projektauswahl und –begleitung wird auch künftig darauf geachtet, dass die MoVo überzeugende Konzepte für die Einbindung der für das einzelne Vorhaben relevanten Stakeholder und Zielgruppen aufweisen können.
2. Die Verstetigung des MoVo nach Projektende wird bereits im Projekt angelegt und vorbereitet.
3. Die Projektträgerinnen und –träger sind in der Lage, den Handlungsdruck der jeweiligen Zielgruppen zu erkennen und das Vorhaben auf diesen Handlungsdruck auszurichten. Denn der Handlungsdruck der Zielgruppen wurde als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Verstetigung der Projekte identifiziert.
4. Wir empfehlen weiterhin in die Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse zu investieren (Siehe Empfehlung 10).

4. Wirkungen und Resonanz bei Dritten

In diesem Absatz analysieren wir, inwieweit Lösungen, die in den einzelnen MoVo entwickelt wurden, von Dritten bspw. in anderen Regionen aufgegriffen wurden.

4.1 Direkte Wirkungen und Wissenstransfer

Wie die Auswertungen in den vorangehenden Kapiteln (v.a. Kapitel 3.2 über die langfristige Verstetigung der Projekte bzw. deren Ergebnisse) gezeigt haben, konnten in den Regionen, in welchen die MoVo-Projekte durchgeführt wurden, bedeutende Wirkungen erzielt werden. Mehrfach genannt wurde bspw. die Aufnahme von Projektergebnissen in den Agglomerationsprogrammen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass gewisse Formen der Verstetigung das Potenzial haben, die Erkenntnisse der MoVo-Projekte über die Grenzen des Projekts bzw. der Region, in welcher das

MoVo-Projekt eingebettet war, hinauszutragen und auch in anderen Regionen oder bei Dritten Wirkungen zu entfalten. Der Transfer von in einem MoVo-Projekt erprobten Methode etc. in eine andere Region wäre gemäss Aussage eines GK-Mitglieds gerade auch wünschenswert.

Grossmehrheitlich sind den befragten Projektträgerinnen und -trägern allerdings keine Akteure bekannt, die Grundideen, Herangehensweisen oder Erkenntnisse der MoVo-Projekte (direkt) aufgegriffen hätten. Entsprechend wurden auch keine Wirkungen in anderen Regionen festgestellt.

Vereinzelt kann dennoch davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse aus einzelnen MoVo-Projekten bei Dritten in anderen Regionen Resonanz gefunden haben. So wurde teilweise Interesse an Ergebnisse signalisiert, in Einzelfällen wurden die Ergebnisse auch in einer anderen Übungsanlage übernommen.

- So hätten bspw. zehn weitere Gemeinden *Interesse* am Vorgehen aus dem MoVo-Projekt «Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung» gezeigt, allerdings habe nur eine Gemeinde das Angebot auch tatsächlich in Anspruch genommen. Ein Grund für diese Zurückhaltung mag sein, dass nach Abschluss des MoVo-Projekts die Kosten von den Gemeinden selber hätten getragen werden müssen [1.43].
- Weiter hat ein *fachlicher Austausch* über die MoVo-Projekte und deren Ergebnisse stattgefunden. Dieser vornehmlich im Rahmen von bestehenden Austauschgefässen (bspw. MoVo-Projekt «Potenzialorientierte Standortentwicklung im Oberthurgau», Austausch mit Leitern anderer Regionalplanungsgruppen des Kantons Thurgau [3.1]). Oder aber auch über die Präsentation des MoVo-Projekts und der Ergebnisse anlässlich von Fachtagungen (bspw. Grenchner Wohntage [5.20, 5.6], andere Fachtagungen [1.43]).
- Weiter gab es *Austausch mit Architektur- und Planungsbüros* ([2.2, 2.29]), die nicht direkte am Projekt beteiligt waren.[11]
- Schliesslich sind auch die *involvierten Schlüsselpersonen* zu erwähnen, die über das MoVo-Projekt bestimmte Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen) entwickeln konnten, die für gleichgelagerte aber auch andere Herausforderungen nützlich sein können. So haben zwei Interviewpersonen gesagt, dass sie durch das MoVo im jeweiligen Themenbereich zu Expertinnen geworden seien und diese Expertise heute noch nachgefragt werde [1.43, 2.38].

Dass nur in Einzelfällen eine Resonanz bei Dritten mitgeteilt wurde, bedeutet nicht, dass es keinen Wissenstransfer zu Dritten ausserhalb des Projektperimeters gab und anderswo keine Wirkungen entstanden wären. Auf Grundlage der Informationen, die uns für diese Wirkungsmessung zur Verfügung stehen, ist es nicht möglich, solche Wirkungen abzubilden. Theoretisch ist es möglich, dass Wirkungen aufgetreten sind, die wir in unserer Wirkungsmessung nicht identifizieren konnten. Dennoch möchten wir dieses Ergebnis nicht allein auf Messprobleme zurückführen. In unseren Untersuchungen hat sich der Eindruck verdichtet, dass die einzelnen MoVo nur geringe Wirkungen ausserhalb des direkten Kreises der Projektbeteiligten und der direkten Zielgruppen erzielt haben. Dieser Eindruck fusst primär darauf, dass viele der Erfolgsfaktoren fehlen, die den hohen Wirkungsgrad auf Projektebene erklären: Die MoVo waren von ihrer Anlage und ihren Zielen her nicht darauf ausgerichtet, Wirkungen auf Dritte und in anderen Regionen zu erzielen.

[11] In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass an der Umsetzung der MoVo-Projekte teilweise auch Architektur- und Planungsbüros beteiligt waren, die die Erkenntnisse grundsätzlich in die tägliche Arbeit einbringen können. Dies abzubilden ist im Rahmen dieser Wirkungsanalyse allerdings nicht möglich.

Stakeholder aus anderen Regionen waren nicht in den MoVo involviert. Zudem standen andere Regionen nicht im Fokus der Ergebniskommunikation. Die befragten Projektträgerinnen und Projektträger sowie die GK-Mitglieder erwähnten zudem, dass folgende Hindernisse den Transfer der Projektergebnisse erschwerten:

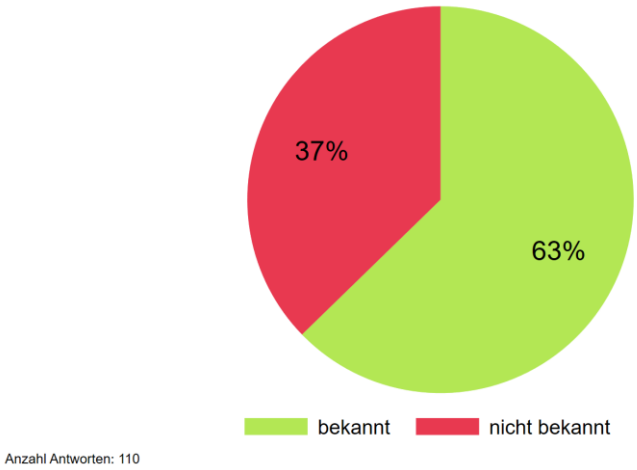
- Dass die Erkenntnisse nur vereinzelt Verbreitung über den Rahmen der MoVo-Projekte gefunden haben, hängt möglicherweise auch mit bereits genannten Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 0) zusammen: Fehlende Kommunikation, fehlender Leidensdruck in anderen Regionen etc..
- Ob und in welchem Ausmass Erkenntnisse aus einem MoVo-Projekt im Kanton aufgegriffen und weiterverfolgt werden, hängt gemäss Aussagen eines GK-Mitglieds und eines Projektträgers auch davon ab, wie stark die Gemeindeautonomie verankert sei. Gemäss unserer Einschätzung hat dies auch einen Effekt auf die Verbreitung der Erkenntnisse. Der Support einer übergeordneten Stelle / Ebene kann massgeblich zum Wissenstransfer beitragen. Fehlt dieser Support, liegt es an den involvierten Akteuren, die Erkenntnisse über die Projektgrenzen hinauszutragen.
- Gemäss Einschätzung eines GK-Mitglieds sei es schwierig, die Ergebnisse eines Projekts auf andere Situationen zu übertragen. Es müssten lokale Gegebenheiten berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang sei auch zu beachten, dass die Mittelbeschaffung sehr projektspezifisch sei (Bund, Kanton, Gemeinde), was die Übertragbarkeit auf andere Situationen ebenfalls erschwere.
- Schliesslich wurde die geringe Resonanz bei Dritten auch mit den vergleichbar geringen Mitteln in Zusammenhang gebracht, die den einzelnen MoVo zur Verfügung stehen. Eine Projektträgerin wies darauf hin, dass in anderen Programmen des Bundes deutlich mehr Mittel zur Verfügung stehen. Es gilt hier allerdings auch anzumerken, dass das MoVo durch seinen experimentellen Charakter und der Möglichkeit, dass Projekte auch scheitern können, mit deutlich geringeren finanziellen Mitteln auskommen muss.

4.2 Erreichung der Zielgruppen

Im Zusammenhang der Wirkungen auf Dritte ausserhalb des jeweiligen Projektperimeters stellt sich zudem die Frage, ob das MoVo-Programm überhaupt hinreichend bekannt ist und ob es die potentiellen Zielgruppen überhaupt erreicht.

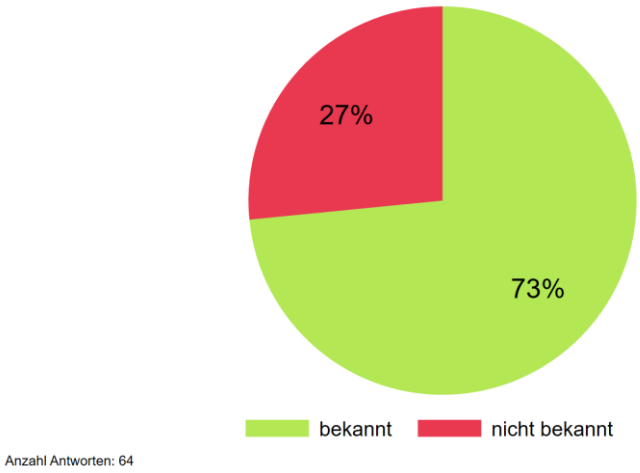
Auf den ersten Blick deuten die Ergebnisse der Zielgruppenbefragung auf eine hohe Bekanntheit des MoVo-Programms hin. 63% der Befragten haben angegeben, dass sie das MoVo-Programm kennen. Und von denjenigen, denen das MoVo-Programm bekannt ist, kennen 73% ebenfalls einzelne MoVo. Auf die Grundgesamtheit der Teilnehmenden gerechnet bedeutet dies, dass 43% der Befragten einzelne Projekte kennen (Abbildung 8).

Abbildung 8: Ist Ihnen das Förderprogramm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» bekannt?



Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

Abbildung 9: Sind Ihnen einzelne Projekte bekannt, die im Rahmen des Programms durchgeführt worden sind?

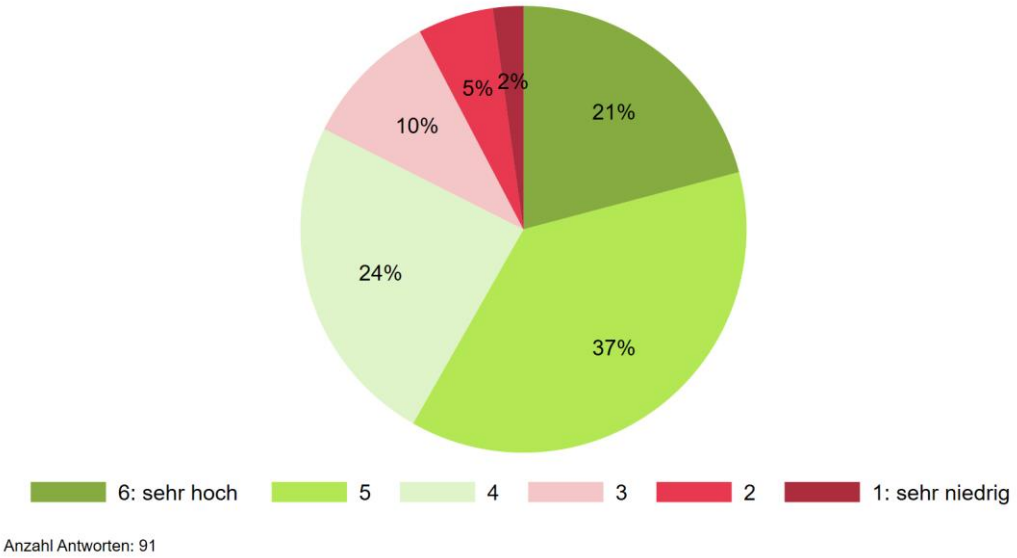


Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

Zu welchen Ergebnissen die Projekte gekommen sind, ist allerdings nur eine Minderheit bekannt: 32% der Befragten, die das MoVo-Programm kennen, wissen auch über die Ergebnisse einzelner Projekte (siehe Abbildung 9). Das sind insgesamt 17% der Befragungsteilnehmenden. Das ist ein recht kleiner Anteil, wenn wir berücksichtigen, dass die Befragungseinladung erstens nur an eine interessierte Fachöffentlichkeit adressiert war und zweitens tendenziell eher diejenigen an der Befragung teilgenommen haben, die mindestens eine Grundaffinität für das Thema haben.

Möglicherweise besteht also noch Potential die Zielgruppenerreichung durch entsprechende Kommunikationsmassnahmen zu verbessern. Dieses Potential belegt auch das folgende Ergebnis: Die grosse Mehrheit der Befrangungsteilnehmenden sieht einen Mehrwert im MoVo-Programm (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Wie bewerten Sie den Bedarf für ein derartiges Programm?



Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

4.3 Fazit zu den Wirkungen auf Dritte in anderen Regionen und Empfehlungen

Unsere Untersuchungsergebnisse liefern keine eindeutigen Hinweise darauf, dass die Ergebnisse der einzelnen MoVo von Dritten ausserhalb des jeweiligen Projektperimeters direkt aufgegriffen worden sind, wenngleich in Einzelfällen konkretes Interesse von Dritten aus anderen Regionen gezeigt wurde. Wir sehen hierin eine der grössten Schwächen des MoVo-Programms. Diese wurde bereits in der letzten Evaluation benannt (Interface, 2018, S. 48).

Zudem deuten die Ergebnisse der Zielgruppenbefragung drauf hin, dass die Bekanntheit des MoVo-Programms bei den relevanten Stakeholdern und Zielgruppen möglicherweise noch verstärkt werden können.

Empfehlungen

4. Um die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Wissenstransfers zu erhöhen, empfehlen wir weiterhin an der Kommunikation der Ergebnisse zu arbeiten und gezielter auf andere Regionen und die Ebene der Kantone auszurichten. In Abschnitt 5.6 vertiefen wir diesen Punkt.
5. Hinsichtlich des Wissenstransfers in andere Regionen empfehlen wir zudem relevante Multiplikatoren zu identifizieren und verstärkt einzubinden. Es könnte bspw. verstärkt der Kontakt zu Weiterbildungsinstitutionen (u.a. Fachhochschulen) gesucht werden. Gelingt es, die Erkenntnisse der MoVo in die Weiterbildungspläne dieser Anbieter zu integrieren, kann das generierte Wissen effektiv an die künftigen Akteure der Raumpolitik vermittelt werden.
6. Wir empfehlen, die Rolle der Kantone im MoVo-Programm zu klären. Die Kantone treten bislang lediglich vereinzelt als Projektträger auf. Zudem werden sie über die MoVo informiert und müssen ihre Zusage für die Durchführung der MoVo geben. Gilt es Ergebnisse aus den MoVo in andere Regionen zu übertragen, sind die Kantone jedoch häufig wichtige Stakeholder und Multiplikatoren. Ihre Rolle im MoVo-Programm scheint aber noch zu unscharf.

5. Wirkungen auf Bundesebene

Die befragten Projektträgerinnen und Projektträger und die GK-Mitglieder bescheinigten den MoVo-Projekten zwar einen teils hohen Einfluss auf kommunaler Ebene. Auf Bundesebene sind die Wirkungen der MoVo allerdings häufig unter den Erwartungen der Befragten geblieben. Zwar wurde dem MoVo teils indirekte Wirkungen auf Strategien zugestanden. Die befragten GK-Mitglieder vermissten jedoch häufig direkte Wirkungen auf der Ebene von Gesetzten und politischen Massnahmen. Allerdings sahen die befragten GK-Mitglieder teils einen Einfluss der MoVo-Projekte in politischen Debatten, die dann zu politischen Veränderungen führten (vgl. Abschnitt 5.1). Von den Projektträgerinnen und Projektträger wurden diese Wirkungen nicht wahrgenommen, was aber vermutlich daran liegt, dass ihr Einblick in Diskussionen auf Bundesebene begrenzt ist.

So beginnen wir in Abschnitt 5.1 mit den direkten Wirkungen sowie den Wissenstransfer in die Bundesämter in Abschnitt 5.2. In Abschnitt 5.3 kontrastieren wir diese mit den Erwartungen der Befragten. Ferner analysieren wir die indirekten Wirkungen in Form einer Stärkung der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit (Abschnitte 5.4 und 5.5).

5.1 Direkte Wirkungen

In den Interviews mit den GK-Mitgliedern wurden mehrere Fälle genannt, in denen vermutet wurde, dass das MoVo potentiell einen Einfluss auf die Bundespolitik hatte.

- Dem MoVo-Projekt zur Aktivierung des Zweitwohnungspotentials aus der zweiten Förderphase wurde von unterschiedlichen Vertretern auf Bundesebene attestiert, einen Einfluss auf die Debatten gehabt zu haben, die schliesslich zur Verabschiedung des Zweitwohnungsgesetztes führten. Diese Einschätzung wurde von den Projektträgern allerdings nicht geteilt. Sie sahen keinen Einfluss. Auf Ebene des Bundes wurde das MoVo-Projekt aber immer wieder als Beispiel genannt.

- Das Projekt Energieregion Goms habe das Bundesamt für Energie (BFE) zur Einführung des Programms Energieregionen inspiriert. Auch in diesem Fall bezweifelten die Projektträgerin, dass ihr Projekt einen direkten Einfluss gehabt hätte. Ausschliessen lässt sich jedoch nicht, dass das MoVo-Projekt in den Überlegungen eine Rolle spielte, die zur Einführung des Programms Energieregionen geführt haben. Mit den damals verantwortlichen beim BFE konnten wir nicht sprechen.

- Das MoVo-Projekt zur Siedlungsentwicklung nach innen habe einen Einfluss auf die Überlegungen und Diskussionen gehabt, die zur Raumplanungsgesetzrevision geführt haben.

- Aus dem Austausch zwischen dem ARE und dem BAFU im Rahmen des MoVo sei zudem die Idee für ein «grünes Agglomerationsprogramm» entstanden, die allerdings nicht weiterverfolgt wurde.

Im Rahmen dieser Wirkungsanalyse konnten wir diese Wirkungsvermutungen leider nicht abschliessend belegen. Insbesondere dann, wenn die Wirkungspfade über Debatten führen, lässt sich eine direkte Wirkung nur schwer belegen. Auch dann, wenn es neben dem MoVo noch andere Einflüsse gab, ist ein Nachweis schwierig. Dabei empfehlen wir jedoch zu berücksichtigen, dass «absence of evidence» nicht mit «evidence of absence» zu verwechseln ist.

5.2 Wissenstransfer

Der Wissenstransfer der Erkenntnisse aus den MoVo-Projekten in die Bundesämter wurde von zahlreichen Befragten als Schwachstelle genannt. Trotz Wissenstransfer-Erfolgen auf Projektebene und auf Gemeindeebene gaben die Befragten an, dass der notwendige Wissenstransfer in die Bundesämter häufig scheiterte. Zwar haben die direkt betroffenen Vertreterinnen und Vertreter der Bundesämter vom MoVo-Programm profitiert. Es sei jedoch schwierig, so die Befragten, Ergebnisse weiter in die Bundesämter hineinzutragen. Die Bundesverwaltungen scheinen sich schwer zu tun, Konkretes aus den Projekten zu lernen. In vielen Ämtern bleibt das MoVo ein Nischenthema.

Auf der einen Seite berichten die Befragten, dass die MoVo ihnen geholfen haben, innerhalb ihrer Ämter zu veranschaulichen, was nachhaltige Raumentwicklung konkret bedeutet. Wie bereits oben erwähnt, spielen die MoVo eine wichtige Rolle als Beispiele. Auf der anderen Seite zeigten sich einige der Befragten enttäuscht, dass es nicht gelungen sei, die Ergebnisse der MoVo in den Bundesämtern umzusetzen und für Politikveränderungen zu nutzen.

Als Grund für die fehlende Umsetzung in den Bundesämtern sahen einige der Befragten die Schwierigkeit, die Erkenntnisse aus den MoVo in allgemeingültiger Form aufzubereiten, um sie dann in die Bundesämter hineintragen zu können. Hier stellt sich allerdings erneut die Frage, ob

die Erwartung realistisch ist, dass sich mit den Erkenntnissen aus einzelnen MoVo direkte Politikveränderungen erzielen lassen. Selbst dann, wenn es gelingt, die Ergebnisse in allgemeingültiger Form darzustellen, scheint dies unrealistisch. Denn Wissenstransferprozesse in die Politik sind grundsätzlich als nicht-linear zu verstehen (siehe Abschnitt 2.13).

Der Wissenstransfer in die Bundesämter wird laut der Befragten aufgrund folgender Faktoren häufig erschwert:

- Die Budgets für die Sicherung der Ergebnisse aus den MoVo-Projekten sind begrenzt und stehen nur während der Laufzeit der MoVo zur Verfügung.
- Innerhalb der Ämter wird häufig eine bereichsspezifische Expertensicht eingenommen. Um Ideen für eine nachhaltige Raumentwicklung aufzunehmen und umzusetzen bräuchte es jedoch eine ganzheitlichere, disziplinenübergreifende Perspektive. Die Expertensicht ist hier teils hinderlich, denn sie ist darauf ausgerichtet, das zu tun, was auf Basis der verfügbaren Erkenntnisse am besten ist. Eine nachthaltige Raumentwicklung hingegen erfordert, Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammenzubringen und Kompromisse zu finden.
- Zudem berichteten die Befragten, dass es innerhalb stark regulierten Bereiche wie bspw. der Landwirtschafts- oder Umweltpolitik teils an der notwendigen Offenheit für experimentelle Herangehensweisen mangelte. Und die juristische Vollzugslogik aus der Regulierung sei nur schwer mit der Entwicklungslogik des MoVo zu vereinbaren, so die Befragten.

Es wurden auch förderliche Faktoren genannt:

- Allen voran wurde die Einbindung der Direktionen genannt. Je interessierter sich die Direktionen für das MoVo zeigten, desto leichter sei es mit den Ergebnissen aus den MoVo-Projekten Resonanz in den Bundesämtern zu finden. Denn in der Regel reiche es nicht aus, offene Ohren zu finden. Für den Transfer und die Umsetzung seien Ressourcen notwendig. Und diese müssten bewilligt werden. Dafür helfe die Unterstützung der Direktionen.
- Die Offenheit für experimentelle Herangehensweise und
- die gezielte Nutzung der internen Kommunikationsmittel wurden als weiterer Erfolgsfaktor genannt.
- Schliesslich scheint es in kleineren Bundesämtern einfacher zu sein, das MoVo bekannt zu machen. Dies trifft auch auf grössere Bundesämter zu, in denen die Raum- und Regionalpolitik ein klar abgegrenzter Bereich ist.

5.3 Erwartungen

Die befragten GK-Mitglieder sowie die Projektträgerinnen und Projektträger scheinen das Wirkungspotential insgesamt realistisch einzuschätzen. Die GK-Mitglieder erwarten eine Verbesserung der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit und einen Wissenstransfer in die Bundesämter. Die befragten Projektträger hingegen haben keine Erwartungen in dieser Hinsicht, denn ihr Ziel war es, Wirkungen im jeweiligen Projektperimeter zu erzielen.

Von ausserhalb – insbesondere auf Direktionsebene der Bundesämter – scheint teils jedoch erwartet zu werden, dass in den MoVo Lösungen entwickelt werden, die den Bundesämtern von direktem Nutzen sind. Aus drei Gründen ist diese Erwartung möglicherweise zu hoch. Erstens ist

das Budget der einzelnen Projekte und des Programms verglichen mit anderen Programmen relativ klein. Es ist unrealistisch, dass mit den begrenzten Mitteln eine grosse Wirkung erzielt wird. Diesbezüglich darf das MoVo-Programm bspw. nicht mit den Agglomerationsprogrammen verglichen werden. Zweitens wird der experimentelle Charakter der Modellvorhaben häufig verkannt.[12] Materielle Veränderungen der Bundespolitik zu erwarten, scheint im Lichte des explizit experimentellen Charakters der MoVo unrealistisch. Wie wir einleitend erläutert haben, ist davon auszugehen, dass der Wissenstransfer aus den MoVo in die Bundespolitik nicht-linear zu verstehen ist (vgl. Abschnitt 2.13). Es ist nicht davon auszugehen, dass es zu einer Politikveränderung kommt (neue Gesetzte, Verordnungen), weil in einem MoVo eine gute Idee entwickelt wurde. Bis es zu Politikveränderungen kommt, müssen Debatten in unterschiedlichen Kreisen stattfinden und ein politischer Konsens gefunden werden.

Drittens fragen wir uns, ob nicht teils die falschen Erwartungen an die MoVo gestellt werden, da von einem allzu linearen Wissenstransfer- und Politikverständnis ausgegangen wird (vgl. Abschnitt2.1). Auf Gemeindeebene ist es in den MoVo nicht selten gelungen, die politischen Entscheidungsträger direkt anzusprechen oder gar direkt in die Projekte zu involvieren. Im Abschnitt 3.2.2 haben wir dies als Erfolgsfaktor definiert. In vielen Fällen ist es auf Gemeindeebene gelungen, auf diese Weise direkt auf die Kommunalpolitik zu wirken. Auf Bundesebene besteht diese Möglichkeit nicht. Denn die Zahl der Entscheidungsträger, die in politische Veränderungen auf Gesetzesebene involviert wären, ist deutlich grösser und heterogener als auf kommunaler Ebene. So ist von den MoVo nicht zu erwarten, eine ausreichende Zahl an Entscheidungsträgern auf Bundesebene zu adressieren oder direkt zu involvieren. Wahrscheinlich wäre dies aber notwendig, um direkte Wirkungen auf Bundesebene zu erzielen.

Für realistisch halten wir es jedoch, dass auf Ebene der Themenschwerpunkte, die Erkenntnisse aus den Einzelprojekten zusammengefasst, ämterübergreifend diskutiert und als Impulse in die Entwicklung neuer Konzepte und Strategien eingebracht werden. So mögen die Projektergebnisse auch für Anpassungen und Optimierungen des Vollzugs bestehender Massnahmen genutzt werden. In diesem Kontext sind auch die Befunde zur Stärkung der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit zu werten, die wir in den folgenden Abschnitten beschreiben.

5.4 Stärkung der vertikalen Zusammenarbeit

Das MoVo führte zu einer Stärkung der vertikalen Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Bundesstellen, den Kantonen und den Gemeinden. Die Zusammenarbeit wurde im Rahmen der MoVo von allen Befragten für gut befunden. Dies haben sowohl die Vertreterinnen und Vertreter der involvierten Bundesämter als auch die Projektbeteiligten bestätigt. In anderen Sektoralpolitiken mag dies anders sein, aber im Bereich der Raumpolitik ist es institutionell eigentlich nicht vorgesehen, dass Bund und Gemeinden sowie Regionen sich direkt austauschen. Denn für die Umsetzung der Raumentwicklung sind formal die Kantone und Gemeinden zuständig. Der Bund

[12] Aus den Zielen der dritten Periode geht der experimentelle Charakter klar hervor: 1. Innovative Ansätze zum Umgang mit den Herausforderungen für eine nachhaltige Raumentwicklung unterstützen; 2. Staatsebenenübergreifende Erkenntnisse zur Weiterentwicklung raumrelevanter Politiken gewinnen; 3. Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen (Städte und Gemeinden, Regionen, Kantone, Bund) stärken; 4. Erfahrungsaustausch und den Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Politikbereichen und den betroffenen Akteuren fördern; 5. Erkenntnisse, die für andere Städte, Gemeinden, Regionen und Kantone sowie für den Bund von Nutzen sind, herausarbeiten und verbreiten.

prüft und genehmigt die von den Kantonen entwickelten Richtpläne, mitentwickeln kann der Bunde selten. Die MoVo bieten somit die Möglichkeit für einen vertikalen Austausch zwischen der Staatsebene Bund und der Staatsebene Gemeinden. Dieser Austausch wird von beiden Seiten geschätzt.

Für den Bund bzw. die involvierten Bundesämter bietet der Austausch mit den Gemeinden und Regionen folgende Vorteile:

- Sie erhalten Einblicke in die Funktionsweisen der Raumentwicklung auf der Ebene, auf der sie tatsächlich umgesetzt wird. Die befragten Bundesvertreterinnen und –vertreter sprachen von «wichtigen Feedbacks» und «Erkenntnisgewinnen». Sie lernen die tatsächlichen Bedürfnisse der Gemeinden kennen, sowie Herausforderungen und Chancen. Auch konnten Staatsebenen überspannende Netzwerke entwickelt werden. Im Bereich der Landwirtschaft wurde bspw. berichtet, dass aus einem MoVo-Projekte für das BLW-Kontakte zu Gewässerschutzexperten aus kantonalen Ämtern und Laboren entstanden, die sich ohne das MoVo-Projekt nicht ergeben hätten.
- Zudem bietet das MoVo die Möglichkeit, die Umsetzung und den Vollzug auf der Bundespolitik auf Gemeindeebene zu verbessern. Die Projekte bieten den Bundesämtern Gelegenheiten Themen zu platzieren, Strategien und Massnahmen zu erläutern und Stakeholder zu sensibilisieren. Ein BASPO-Vertreter berichtete bspw., dass es zum Thema Bewegungsräume bereits einen etablierten Austausch mit den Kantonen gab. Zu den Gemeinden gab es bis dahin kaum Kontakte. Der Austausch mit Gemeinden im Rahmen des MoVo-Projektes wurde als thematische Bereicherung der bestehenden Diskussionen wahrgenommen.
- Die MoVo-Projekte halfen teils, alle relevanten Akteure zu einem Thema «auf dem kurzen Dienstweg» an einen Tisch zu bringen. Im ASTRA wurde bspw. die Erfahrung gemacht, dass es häufig schwerfällt, die Renaturierung von Gewässern und die Planung von Velowegen miteinander zu vereinen. Als Ursache wurde das Problem ausgemacht, dass die relevanten Entscheidungsträger häufig nicht miteinander sprachen. Ein Austausch scheiterte häufig bereits daran, dass unklar war, wer auf kantonaler und auf Gemeindeebene zuständig ist. Ein MoVo-Projekt brachte das ASTRA schliesslich auf die Idee, eine Arbeitsgruppe zum Thema Gewässer und Velowege zu gründen, in der die relevanten Entscheidungsträger und Fachleute aus anderen Bundesämtern, aus Kantonen und Gemeinden versammelt wurden. Die Verantwortlichen lernten sich kennen, Strukturen des Austauschs wurden etabliert, sodass Konflikte leichter verhindert bzw. schneller überwunden werden konnten.

Auf Ebene der Gemeinden wurde der Austausch mit dem Bund ebenfalls geschätzt. Die Befragten waren der Ansicht, dass die MoVo-Projekte ihnen die Gelegenheit boten, ihre Herausforderungen zu verdeutlichen und Anliegen auf Bundesebene platzieren zu können. Ein weiterer Nutzen lag darin, dass es im Rahmen der MoVo-Projekte gelang, mit dem Etikett «vom Bund unterstützt» mehr Gewicht und Aufmerksamkeit auf regionaler Ebene zu erlangen.

Der vertikale Austausch hat jedoch Grenzen. Er scheint sich auf die MoVo-Projekte zu beschränken und scheint auf den Kreis der in die Projekte involvierten Personen begrenzt zu sein. Ausserhalb der MoVo-Projekte scheint der Einfluss auf die vertikale Zusammenarbeit begrenzt, so die Befragten. Hier ist insbesondere an die Kantone zu denken, die nur selten direkt involviert sind. Dabei sind langfristige und grösser angelegte Veränderungen vermutlich kaum ohne eine Involvierung der Kantone möglich.

5.5 Stärkung der horizontalen Zusammenarbeit

Das MoVo scheint zudem einen Beitrag zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Sektoralpolitiken geleistet zu haben. Dafür gibt es einige Hinweise. Die Befragten GK-Mitglieder bemängeln zwar, dass nach wie vor zu stark in sektoralen Silos gedacht wird. Das MoVo hat jedoch gemäss den Befragten dazu beigetragen, sektorale Grenzen zu überwinden und zu einem gesamtheitlicheren Verständnis von Raumentwicklung unter den Beteiligten beizutragen. Im Rahmen des MoVo tauschen sich die Bundesvertreterinnen und -vertreter in regelmässigen Workshops aus und sie begleiten gemeinsam die MoVo-Projekte. Dabei hat der Austausch sogar schon vor dem eigentlichen Beginn der MoVo-Projekte begonnen, nämlich schon während der Konzeption der Förderphase.

Einige der befragten Vertreterinnen und Vertreter von Bundesämtern sahen in der Möglichkeit zum sektorübergreifenden Austausch gar den grössten Nutzen der MoVo. Die Befragten beschrieben den Nutzen der horizontalen Zusammenarbeit folgendermassen:

- Es konnten Schnittstellen ausgelotet und gemeinsame Interessensbereiche identifiziert werden, die anschliessend gemeinsam bearbeitet werden konnten. Zwischen dem BAFU und ARE wurde bspw. die Idee eines «grünen» Agglomerationsprogramms entwickelt, welche dann allerdings nicht weiterverfolgt wurde.
- Im persönlichen Austausch haben die Beteiligten gelernt, wie andere Ämter funktionieren und wie diese über Themen sprechen.
- Häufig genannt wurde auch der Nutzen, Anliegen platzieren zu können. Das ASTRA konnte das Anliegen platzieren, den Fuss- und Veloverkehr zu berücksichtigen. Das BASPO konnte die anderen Bundesämter für die Notwendigkeit sensibilisieren, Bewegungsräume zu schaffen. Das BWO bspw. konnte auf die Bedeutung des Themas Wohnen in der Raumentwicklung hinweisen. So spielt das Thema Wohnen bspw. im Umweltbericht des BAFU einen grösseren Raum ein.

Das MoVo-Programm stellt allerdings lediglich eine zusätzliche Plattform des horizontalen Austauschs dar. Es gibt auch andere: Die Raumordnungskonferenz oder das Bundesnetzwerk KoRE (kohärente Raumentwicklung) bieten ebenfalls Austauschmöglichkeiten. Im Kontext der KoRE werden ebenfalls Ideen generiert. Das MoVo-Programm wird von den Befragten Vertreterinnen und Vertreter der Bundesstellen allerdings als das Gefäss gesehen, in dem Themen ausprobiert und umgesetzt werden können, die im Rahmen der KoRE identifiziert werden. Das MoVo-Programm ist deutlich experimenteller und flexibler als die anderen Bundesprogramme.

Allerdings hat auch der horizontale Austausch Grenzen. Denn er scheint sich grösstenteils auf die Gruppe derjenigen zu begrenzen, die direkt in das MoVo involvierten waren. Zudem werden die Möglichkeiten der horizontalen Zusammenarbeit durch die unterschiedlichen Vorgaben und politischen Interessen der Bundesämter begrenzt. Die Befragten gaben zu bedenken, dass die horizontale Zusammenarbeit nicht immer unproblematisch ist und dass sie teils zu Reibungsverlusten führt, denn die notwendigen Perspektivwechsel einzunehmen, sei häufig schwierig, so die Befragten.

Wir bewerten diese Schwierigkeiten jedoch erstens als einen Beleg dafür, dass die beteiligten sich tatsächlich und intensiv austauschen. Und wären die Perspektiven nicht verschieden, würde zweitens kein Bedarf für einen Austausch bestehen.

5.6 Zwischenfazit zu den Wirkungen auf Bundesebene und Empfehlungen

Auf Bundesebene konnten wir feststellen, dass MoVo-Programm zu einer Stärkung der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit beigetragen hat. Direkt Belege für einen Wissenstransfer in die Bundesämter konnten wir nur wenige eindeutige Belege finden. Einzelne, anekdotische Hinweise deuten auf vereinzelte Einflüsse auf die Bundespolitik hin. Wir konnten diese jedoch nicht lückenlos belegen. Diesbezüglich müssen wir jedoch anmerken, dass es sich vermutlich um ein methodisches Messproblem handelt und entsprechend *nicht* geschlossen werden kann, dass die untersuchten MoVo keine Wirkungen auf Bundesebene erzielt hätten.

Möglicherweise werden jedoch auch zu hohe Erwartungen an die Wirkungen des MoVo-Programms auf die Bundespolitik gestellt. Wir haben den Eindruck, dass der experimentelle Charakter des MoVo-Programms dabei häufig verkannt wird und von einem zu linearen Wissenstransfer-Verständnis ausgegangen wird. So halten wir es grundsätzlich für unrealistisch und unwahrscheinlich, dass es zu einer Politikveränderung kommt (neue Gesetzte, Verordnungen), weil in einem einzelnen MoVo eine gute Idee entwickelt wurde. Bis es zu Politikveränderungen kommt, müssen Debatten in unterschiedlichen Kreisen stattfinden und ein breiter politischer Konsens gefunden werden.

Für realistisch halten wir es jedoch, dass auf Ebene der Themenschwerpunkte, die Erkenntnisse aus den Einzelprojekten zusammengefasst, ämterübergreifend diskutiert und als Impulse in die Entwicklung neuer Konzepte und Strategien eingebracht werden. So mögen die Projektergebnisse auch für Anpassungen und Optimierungen des Vollzugs bestehender Massnahmen genutzt werden.

Empfehlungen

7. Wir empfehlen die Erwartungen an das MoVo-Programm zu reflektieren und zu konkretisieren. Soll das MoVo-Programm als Innovations- oder als Subventionsprogramm verstanden werden? Wie ist der explorative und experimentelle Charakter des Programms mit der Erwartung direkter Veränderungen auf Bundesebene zu vereinen? Eine Schärfung der übergeordneten Programmziele wurde bereits in der letzten Evaluation empfohlen (Interface, 2018, S. 50).
8. *Risikofreudigkeit beibehalten:* Wir empfehlen den experimentellen und den Laborcharakter der MoVo auf allen Stufen zu erhalten und zu stärken. Wir empfehlen bewusst eine Balance zwischen eher experimentellen Projekten mit einem höheren Risiko und weniger experimentellen Projekten, die ein geringeres Risiko zu scheitern aufweisen, auszuwählen. Die Begleitpersonen könnten die Projektträger zu einer höheren Risikofreudigkeit ermuntern. Den Begleitpersonen müssten dafür aber auch die Ressourcen und das Mandat gegeben werden, auf Ebene der Bundesämter zu erklären

und zu rechtfertigen, dass Projekte möglicherweise ihre Ziele und das Vorgehen ändern, sollte sich herausstellen, dass die ursprüngliche Projektidee nicht funktioniert. Scheitern Projekte, sollte auch künftig gut dokumentiert werden, woran ein Projekt gescheitert ist, damit Lehren aus dem Scheitern gezogen werden können.

9. *Austauschformate weiterentwickeln:* Zur Stärkung des Wissenstransfers empfehlen wir, zu prüfen, welche bestehenden Formate genutzt und welche Formate gestärkt werden könnten, um die Ergebnisse der MoVo zu kommunizieren. Bereits in der letzten Evaluation wurde empfohlen ein stärkeres Augenmerk auf den Wissenstransfer in die Bundesämter zu legen (Interface, 2018, S. 56). Auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse können wir diese Empfehlung noch etwas konkretisieren.

   9.1 Wir empfehlen, die bestehenden Plattformen[13] beizubehalten, aber die Rollen der verschiedenen Akteure hinsichtlich des MoVo-Programms und den Platz des MoVo-Programms in den strategischen Überlegungen und Programmen der Bundesämter zu klären. Aufgrund ihres sektorübergreifenden und ihres experimentellen Charakters sowie der Vielfalt an Praxisbeispielen für gelungene Raumentwicklung, die in den einzelnen MoVo generiert werden, dürften die MoVo von grossem Interesse für eine grosse Zielgruppe auf Bundesebene sein.

   9.2 Um die Wirkung auf die Bundesämter und den Wissenstransfer aus den MoVo in die Bundesämter zu stärken, empfehlen wir, die verschiedenen strategischen Organe der Bundesämter stärker in die Auswahl der Themenschwerpunkte einzubinden, um sicherzustellen, dass die Themenschwerpunkte zu den strategischen Ausrichtungen der Bundesämter passen. So empfehlen wir bspw. verstärkt die Schwerpunkte der AggloPol und der P-LRB etc. mit dem MoVo-Programm abzugleichen. Auch empfehlen wir die Direktionen der Bundesämter stärker in die Auswahl der Themenschwerpunkte einzubeziehen. So kann auch die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Lösungen, die in den MoVo entwickelt werden, zu den Problemen und dem Handlungsdruck passen, der in den Bundesämtern bestehen mag.

   9.3 Begleitkommission: Eine weitere Möglichkeit zur Stärkung des Wissenstransfers ist, Aussenstehende und potentielle Transferpartner und Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Staatsebenen in die Begleitgruppen einzubeziehen. Diese können helfen, die Erkenntnisse aus den MoVo an die relevanten Stellen im Bund, den Kantonen und Gemeinden weiterzutragen.

10. *Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse*: Wir empfehlen weiterhin in die Aufbereitung der Projektergebnisse zu investieren.

   10.1 Wichtige Instrumente zur Kommunikation der Projektergebnisse sind erstens die zweimal jährlichen Newsletter, in denen über die laufenden Projekte berichtet wird, zweitens die Valorisierungsberichte pro Themenschwerpunkt und drittens die Abschlussveranstaltungen.

   10.2 Die Kommunikation sollte Zielgruppenspezifisch erfolgen und es sollten auch neue Formate wie bspw. Filme genutzt werden.[14] Zudem empfehlen wir verstärkt auf die Medien zuzugehen, wie bspw. Wissenschaftsjournale im Radio,

[13] Bestehende Formate sind: ROK (Raumordnungskonferenz), KoRE (Bundesnetzwerk Kohärente Raumentwicklung Stadt-Land), ROR (Rat für Raumordnung), Informationsschreiben an die Mitarbeitenden der Amtsstellen, die Mid-Term-Konferenzen wie auch die Direktionskonferenzen und die Themenschwerpunktsitzungen.

[14] Das BAG hat bspw. einen Film über die Erkenntnisse aus dem MoVo in Château-d'Oex «Kulturlandschaften der Region für Seniorinnen und Senioren aufwerten» erstellt.

DOK-Sendungen im SRF. Auf Projektebene empfehlen wir insbesondere auch den Kontakt zu den lokalen Medien zu suchen.

10.3 Bei der Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse sehen wir insbesondere die beteiligten Bundesämter in der Pflicht. Denn von den Projektträgerschaften wird bereits viel erwartet. Den Projektträgerinnen und –trägern ist es nach Projektende häufig nicht möglich, auf eigene Kosten die Ergebniskommunikation voranzutreiben. Auf Ebene der Bundesämter besteht zudem der Vorteil, dass die Erkenntnisse auf Themen- und Programmebene aufbereitet werden und an die relevanten Stakeholder in den Bundesämtern weitergeleitet werden können. Die GK-Mitglieder in den Bundesämtern sind auch eher dazu in der Lage, die Projektergebnisse mit einem konkreten Handlungsdruck in Verbindung zu bringen, der in einem der Bundesämter bestehen mag. Dazu sind die Projektträgerschaften nicht in der Lage.

10.4 Zudem empfehlen wir die Möglichkeit einer weiteren Anschubfinanzierung für die Ergebniskommunikation zu prüfen. In einem Wettbewerb könnten bspw. kreative Ideen für die Ergebniskommunikation gesammelt werden und ein Mandat an diejenigen mit den überzeugendsten Ansätzen vergeben werden.

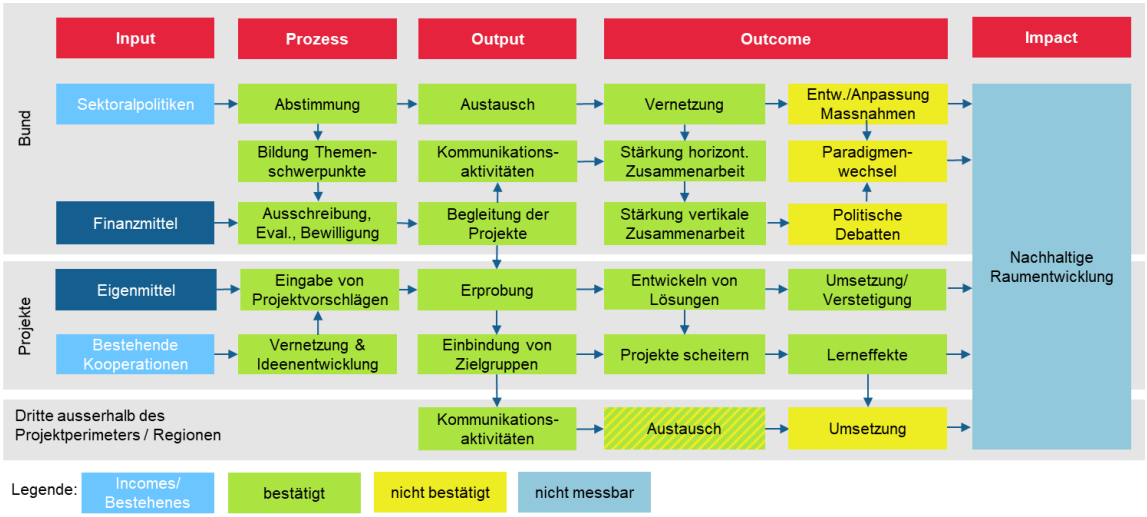
Die oben genannten Empfehlungen wurden im Abschlussworkshop gemeinsam mit den GK-Mitgliedern erarbeitet. Ferner ergeben sich folgende Empfehlungen aus der Studie:

11. Wir empfehlen das Ziel des Wissenstransfers in die Bundesämter aber auch die Regionen/Kantone stärker in den MoVo zu verankern. Denn die befragten Projektträgerinnen und –träger sahen es gar nicht als Ziel, Einfluss auf die Bundespolitik zu erzielen. In den Projektanträgen und dem Projektdesign könnte hingegen bereits auf konkrete Bereiche und Herausforderungen der Bundespolitik eingegangen werden. Auch könnten Projektressourcen dafür vorgesehen werden, relevante Entscheidungsträger auf Ebene Bund, Kantone und Regionen zu identifizieren.
12. Wir empfehlen, mehr Ressourcen für die Begleitung der MoVo durch die Begleitpersonen aus den Bundesämtern bereitzustellen. Sowohl die befragten Begleitpersonen als auch die Projektträgerinnen und –träger sahen in der Begleitung einen Mehrwert. Für eine wirklich kritische Begleitung der Projekte fehlt den Begleitpersonen aber die notwendige Zeit. Aktuell können sich die Begleitpersonen fast nur auf das Projekt-Monitoring im engen Sinne fokussieren. Mit mehr Ressourcen könnten sie erstens die Projekte aktiver begleiten, zweitens die Ergebniskommunikation unterstützen und drittens Kontakte zu interessierten Stellen in den Bundesämtern herstellen, um den Wissenstransfer in die Bundesämter zu stärken. In diesem Zusammenhang empfehlen wir auch zu berücksichtigen, dass von den Projektträgerschaften bereits viel erwartet wird. So erscheint es wünschenswert, dass die Begleitpersonen die Projektträgerschaften im Bereich des Wissenstransfers entlasten. So empfehlen wir die Mittel für die Projektbegleitung zu erhöhen. Falls keine zusätzlichen Mittel mobilisiert werden können, empfehlen wir notfalls weniger Vorhaben zu fördern aber dafür mehr Mittel für die Projektbegleitung vorzusehen.

6. Schlussfolgerungen

Abschliessend gleichen wir die Befunde mit den Annahmen des Wirkungsmodells ab. Annahmen, die wir bestätigen konnten, haben wir grün eingefärbt. Gelb eingefärbt sind Annahmen, die wir nicht bestätigen konnten. Die Annahme, dass das MoVo-Programm unter Outcomes zu einer Stärkung der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit beiträgt finden wir bspw. bestätigt. Deshalb haben wir diese grün eingefärbt. Die Annahme, dass Ergebnisse der MoVo durch Dritte ausserhalb des jeweiligen Projektperimeters aufgegriffen würden, können wir nicht bestätigten. Deshalb haben wir diese Annahme gelb im Wirkungsmodell eingefärbt.

Abbildung 11: Wirkungsmodell: Welche Annahmen haben sich bestätigt?



Quelle. Eigene Darstellung

6.1 Prozess

Bezüglich der Prozessphase des Wirkungsmodells bestätigen unsere Befunde, dass das MoVo-Programm gut organisiert ist. Bereits vor der Bewilligung und Durchführung von MoVo-Projekten, kann das MoVo eine mobilisierende Wirkung entfalten. Es werden Denkanstösse gegeben, Diskussionen geführt und Netzwerke gebildet, die es ohne das MoVo nicht geben würde – und zwar, sowohl auf Ebene der Bundesämter als auch der Ebene der Antragstellenden. Die Konzepte der nachhaltigen Raumentwicklung werden verinnerlicht, es werden Ideen generiert und Projektanträge eingereicht. Diese Wirkungen beschränken sich nicht allein auf diejenigen Antragsteller, deren Projekte letztlich bewilligt wurden. Auch bei denjenigen, deren Projekte nicht bewilligt wurden, hat vermutlich eine mobilisierende Wirkung stattgefunden.

Die Definition der Themenschwerpunkte wird von den GK-Mitgliedern jedoch teils als eine Herausforderung gesehen. Es scheint teils nicht klar zu sein, welche Wirkungen erwartet werden und wie diese in den Bundesämtern aufgenommen werden sollen. Die Themenauswahl stellt einen politischen Kompromiss dar, der von den beteiligten Bundesämtern ausgehandelt wird. Wirkungspotentiale und -hindernisse scheinen teils nicht hinreichend berücksichtigt.

6.2 Outputs

Auch in der Output-Phase des Wirkungsmodells können wir die eingangs definierten Wirkungsannahmen grösstenteils bestätigen. Die Projekte wurden planmässig abgeschlossen. Es wurden kreative Lösungen entwickelt und Netzwerke zwischen den relevanten Stakeholdern aufgebaut.

Die Begleitung der Projekte durch die Bundesämter bewerten die Projektträgerinnen und -träger als gut. Laut Aussagen der Projektbegleitungen selbst, stehen jedoch häufig zu wenige Ressourcen zur Verfügung, um die Projekte kritisch zu begleiten oder dabei zu unterstützen, den Wissenstransfer in die Bundesämter oder in andere Regionen anzulegen.

Zudem konnten wir zahlreiche und effektive Kommunikationsaktivitäten feststellen. Die Ergebnisse unserer Analyse der digitalen Fussabdrücke deuten darauf hin, dass die Kommunikationsaktivitäten Resonanz ausserhalb der MoVo und bei den potentiellen Zielgruppen gefunden haben.

6.3 Outcomes

Hinsichtlich der Outcomes konnten wir auf Ebene der Projekte feststellen, dass Projektergebnisse umgesetzt und die relevanten Zielgruppen eingebunden werden konnten. Die allermeisten Projekte konnten zudem in ihrem unmittelbaren Umfeld mittel- bis langfristig verankert werden konnten. Darin sehen wir einen der grössten Erfolge des MoVo-Programms. Allerdings haben wir nur wenige Hinweise dafür gefunden, dass die in den MoVo-Projekten erarbeiteten Lösungen in andere Gemeinden oder Regionen ausserhalb des Projektperimeters transferiert wurden. Zudem scheint der Wissenstransfer in andere Gemeinden oder in die Bundesämter häufig nicht in den Projekten angelegt gewesen zu sein.

Unsere Befunde deuten ebenfalls darauf hin, dass das MoVo einen Beitrag zur Stärkung der vertikalen Zusammenarbeit (über die Staatsebenen) und horizontalen Zusammenarbeit (über die Sektoralpolitiken) geleistet hat. Allerdings scheinen diese Wirkungen auf den Kreis der Akteure begrenzt zu sein, der direkt ins MoVo involviert war.

Nur selten scheint es zu gelingen, die Ergebnisse aus den MoVo-Projekten tiefer in die Bundesämter hineinzutragen. Häufig gelingt es nicht, die Ergebnisse der MoVo-Projekte so aufzubereiten, dass Veränderungen in den Bundesämtern angestossen werden können. Dieser Befund deckt sich mit dem in Abschnitt 2.1 vorgestellten organisationssoziologischen Verständnis, dass Lösungen und Problemwahrnehmungen unabhängig voneinander und von den relevanten Entscheidungsträgerinnen und –trägern entstehen. Zu organisationalen Veränderungen kommt es aber erst dann, wenn zueinander passende Lösungen, Probleme und Entscheidungsträgerinnen und –trägern aufeinandertreffen. Im Lichte dieses Verständnisses lassen sich auch die Aussagen mehrerer Befragter interpretieren, dass der Leidensdruck fehlte, um ihre Ergebnisse umzusetzen bzw., dass sie erst umgesetzt wurden, nachdem ein Leidensdruck endstanden ist. Ein befragtes GK-Mitglied beschrieb den Wissenstransfer passenderweise als «iterativen Prozess, der an einem Ort angestossen wird. Ein Impuls geht nach aussen, kommt irgendwann wieder zurück und plötzlich ergibt sich eine Opportunität: Um diese nutzen zu können, muss man allerdings vorbereitet sein. Man muss sagen können, geht doch dieses oder jenes Projekt anschauen, dort wurde das gut gelöst.» Aus der beschriebenen organisationssoziologischen Perspektive lässt sich also ableiten, dass es grösstenteils ausserhalb des Einflusses des MoVo liegt, ob die Erkenntnisse der MoVo in

den Bundesämtern aufgegriffen werden. Im MoVo werden lediglich Lösungen entwickelt. Dafür, dass diese aufgegriffen werden, müssen passende Probleme und Entscheidungsträger zueinander finden.

Dabei zeigen die MoVo-Projekte auf Ebene der Gemeinden und Regionen, wie der Wissenstransfer gelingen kann. Stakeholder und Zielgruppen werden teils von Beginn an in die Projekte eingebunden oder es werden Workshops mit den Zielgruppen durchgeführt. Wie weiter oben beschrieben, ist die Einbindung der Zielgruppen ein Erfolgsfaktor. Auch die Stärkung der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit basiert auf einem engen Austausch zwischen den Verantwortlichen. Auf Bundesebene scheint es jedoch keine institutionalisierten Formate des Austauschs zu geben, welche den Wissenstransfer aus den MoVo-Projekten in die Bundesämter vorantreiben könnte.

Auch die Frage, ob und inwieweit das MoVo die Entwicklung neuer Massnahmen anstossen konnte, konnten wir nicht abschliessend klären. Teils wurden Ergebnisse der MoVo-Projekte in den Agglomerationsprogrammen verankert. Auf Bundesebene konnten wir eindeutige Wirkungen auf die Entwicklung neuer Massnahmen nicht abschliessend nachweisen.

6.4 Impact

Hat das MoVo zu einer nachhaltigeren Raumentwicklung beigetragen? Im Rahmen einzelner MoVo konnten wir positive Impacts für einzelne Gemeinden und Regionen feststellen. Es wurden konkrete Lösungen entwickelt, welche die Raumentwicklung nachhaltiger gemacht haben.

Direkte Impacts auf Dritte in anderen Regionen oder auf die Bundespolitik konnten wir nicht belegen. Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, dass derartige Impacts kausal schwer nachzuweisen sind. Es bestehen erhebliche Attributionsprobleme. Wir halten es jedoch für plausibel, dass mit dem MoVo-Programm ein positiver Beitrag für eine nachhaltige Raumentwicklung geleistet wurde, denn es wurden wichtige Grundlagen gelegt, wie bspw. durch die Stärkung der vertikalen und horizontalen Zusammenarbeit.

7. Empfehlungen

Die Befunde der Studie zeigen, dass wichtige Wirkungen erzielt werden konnten. So empfehlen wir grundsätzlich – wie bereits die Autorinnen und Autoren der letzten Evaluation (Interface, 2018, S. 50) –, das MoVo-Programm weiterzuführen. Aus den Analysen haben sich einige Empfehlungen für Optimierungen des Programms ergeben, die wir an dieser Stelle noch einmal zusammenfassen:

Projektebene:

1. In der Projektauswahl und –begleitung wird auch künftig darauf geachtet, dass die MoVo überzeugende Konzepte für die Einbindung der für das einzelne Vorhaben relevanten Stakeholder und Zielgruppen aufweisen können.

2. Die Verstetigung des MoVo nach Projektende wird bereits im Projekt angelegt und vorbereitet.
3. Die Projektträgerinnen und –träger sind in der Lage, den Handlungsdruck der jeweiligen Zielgruppen zu erkennen und das Vorhaben auf diesen Handlungsdruck auszurichten. Denn der Handlungsdruck der Zielgruppen wurde als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Verstetigung der Projekte identifiziert.
4. Wir empfehlen weiterhin in die Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse zu investieren (Siehe Empfehlung 10).

Ebene Regionen und Wirkungen auf Dritte ausserhalb des Projektperimeters:

5. Hinsichtlich des Wissenstransfers in andere Regionen empfehlen wir zudem relevante Multiplikatoren zu identifizieren und verstärkt einzubinden. Es könnte bspw. verstärkt der Kontakt zu Weiterbildungsinstitutionen (u.a. Fachhochschulen) gesucht werden. Gelingt es, die Erkenntnisse der MoVo in die Weiterbildungspläne dieser Anbieter zu integrieren, kann das generierte Wissen effektiv an die künftigen Akteure der Raumpolitik vermittelt werden.
6. Wir empfehlen, die Rolle der Kantone im MoVo-Programm zu klären. Die Kantone treten bislang lediglich vereinzelt als Projektträger auf. Zudem werden sie über die MoVo informiert und müssen ihre Zusage für die Durchführung der MoVo geben. Gilt es Ergebnisse aus den MoVo in andere Regionen zu übertragen, sind die Kantone jedoch häufig wichtige Stakeholder und Multiplikatoren. Ihre Rolle im MoVo-Programm scheint aber noch zu unscharf.

Ebene Bund:

7. Wir empfehlen die Erwartungen an das MoVo-Programm zu reflektieren und zu konkretisieren. Soll das MoVo-Programm als Innovations- oder als Subventionsprogramm verstanden werden? Wie ist der explorative und experimentelle Charakter des Programms mit der Erwartung direkter Veränderungen auf Bundesebene zu vereinen? Eine Schärfung der übergeordneten Programmziele wurde bereits in der letzten Evaluation empfohlen (Interface, 2018, S. 50).
8. *Risikofreudigkeit beibehalten:* Wir empfehlen den experimentellen und den Laborcharakter der MoVo auf allen Stufen zu erhalten und zu stärken. Wir empfehlen bewusst eine Balance zwischen eher experimentellen Projekten mit einem höheren Risiko und weniger experimentellen Projekten, die ein geringeres Risiko zu scheitern aufweisen, auszuwählen. Die Begleitpersonen könnten die Projektträger zu einer höheren Risikofreudigkeit ermuntern. Den Begleitpersonen müssten dafür aber auch die Ressourcen und das Mandat gegeben werden, auf Ebene der Bundesämter zu erklären und zu rechtfertigen, dass Projekte möglicherweise ihre Ziele und das Vorgehen ändern, sollte sich herausstellen, dass die ursprüngliche Projektidee nicht funktioniert. Scheitern Projekte, sollte auch künftig gut dokumentiert werden, woran ein Projekt gescheitert ist, damit Lehren aus dem Scheitern gezogen werden können.
9. *Austauschformate weiterentwickeln:* Zur Stärkung des Wissenstransfers empfehlen wir, zu prüfen, welche bestehenden Formate genutzt und welche Formate gestärkt werden könnten, um die Ergebnisse der MoVo zu kommunizieren. Bereits in der letzten Evaluation wurde empfohlen ein stärkeres Augenmerk auf den Wissenstransfer in die Bundesämter zu legen (Interface, 2018, S. 56). Auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse können wir diese Empfehlung noch etwas konkretisieren.

9.1 Wir empfehlen, die bestehenden Plattformen beizubehalten, [15] aber die Rollen der verschiedenen Akteure hinsichtlich des MoVo-Programms und den Platz des MoVo-Programms in den strategischen Überlegungen und Programmen der Bundesämter zu klären. Aufgrund ihres sektorübergreifenden und ihres experimentellen Charakters sowie der Vielfalt an Praxisbeispielen für gelungene Raumentwicklung, die in den einzelnen MoVo generiert werden, dürften die MoVo von grossem Interesse für eine grosse Zielgruppe auf Bundesebene sein.

9.2 Um die Wirkung auf die Bundesämter und den Wissenstransfer aus den MoVo in die Bundesämter zu stärken, empfehlen wir, die verschiedenen strategischen Organe der Bundesämter stärker in die Auswahl der Themenschwerpunkte einzubinden, um sicherzustellen, dass die Themenschwerpunkte zu den strategischen Ausrichtungen der Bundesämter passen. So empfehlen wir bspw. verstärkt die Schwerpunkte der Agglo-Pol und der P-LRB etc. mit dem MoVo-Programm abzugleichen. Auch empfehlen wir die Direktionen der Bundesämter stärker in die Auswahl der Themenschwerpunkte einzubeziehen. So kann auch die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass Lösungen, die in den MoVo entwickelt werden, zu den Problemen und dem Handlungsdruck passen, der in den Bundesämtern bestehen mag.

9.3 Begleitkommission: Eine weitere Möglichkeit zur Stärkung des Wissenstransfers ist, Aussenstehende und potentielle Transferpartner und Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Staatsebenen in die Begleitgruppen einzubeziehen. Diese können helfen, die Erkenntnisse aus den MoVo an die relevanten Stellen im Bund, den Kantonen und Gemeinden weiterzutragen.

10. *Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse*: Wir empfehlen weiterhin in die Aufbereitung der Projektergebnisse zu investieren.

10.1 Die Kommunikation sollte Zielgruppenspezifisch erfolgen und es sollten auch neue Formate wie bspw. Filme genutzt werden.[16] Zudem empfehlen wir verstärkt auf die Medien zuzugehen, wie bspw. Wissenschaftsjournale im Radio, DOK-Sendungen im SRF. Auf Projektebene empfehlen wir insbesondere auch den Kontakt zu den lokalen Medien zu suchen.

10.2 Bei der Aufbereitung und Kommunikation der Projektergebnisse sehen wir insbesondere die beteiligten Bundesämter in der Pflicht. Denn von den Projektträgerschaften wird bereits viel erwartet. Den Projektträgerinnen und –trägern ist es nach Projektende häufig nicht möglich, auf eigene Kosten die Ergebniskommunikation voranzutreiben. Auf Ebene der Bundesämter besteht zudem der Vorteil, dass die Erkenntnisse auf Themen- und Programmebene aufbereitet werden und an die relevanten Stakeholder in den Bundesämtern weitergeleitet werden können. Die GK-Mitglieder in den Bundesämtern sind auch eher dazu in der Lage, die Projektergebnisse mit einem konkreten Handlungsdruck in Verbindung zu bringen, der in einem der Bundesämter bestehen mag. Dazu sind die Projektträgerschaften nicht in der Lage.

10.3 Zudem empfehlen wir die Möglichkeit einer weiteren Anschubfinanzierung für die Ergebniskommunikation zu prüfen. In einem Wettbewerb könnten bspw. kreative Ideen für die Ergebniskommunikation gesammelt werden und ein Mandat an diejenigen mit den überzeugendsten Ansätzen vergeben werden.

---

[15] Bestehende Formate sind: ROK (Raumordnungskonferenz), KoRE (Bundesnetzwerk Kohärente Raumentwicklung Stadt-Land), ROR (Rat für Raumordnung), Informationsschreiben an die Mitarbeitenden der Amtsstellen, die Mid-Term-Konferenzen wie auch die Direktionskonferenzen und die Themenschwerpunktsitzungen.

[16] Das BAG hat bspw. einen Film über die Erkenntnisse aus dem MoVo in Château-d'Oex «Kulturlandschaften der Region für Seniorinnen und Senioren aufwerten» erstellt.

11. Wir empfehlen das Ziel des Wissenstransfers in die Bundesämter aber auch die Regionen/Kantone stärker in den MoVo zu verankern. Denn die befragten Projektträgerinnen und –träger sahen es gar nicht als Ziel, Einfluss auf die Bundespolitik zu erzielen. In den Projektanträgen und dem Projektdesign könnte hingegen bereits auf konkrete Bereiche und Herausforderungen der Bundespolitik eingegangen werden. Auch könnten Projektressourcen dafür vorgesehen werden, relevante Entscheidungsträger auf Ebene Bund, Kantone und Regionen zu identifizieren.
12. Wir empfehlen, mehr Ressourcen für die Begleitung der MoVo durch die Begleitpersonen aus den Bundesämtern bereitzustellen. Sowohl die befragten Begleitpersonen als auch die Projektträgerinnen und –träger sahen in der Begleitung einen Mehrwert. Für eine wirklich kritische Begleitung der Projekte fehlt den Begleitpersonen aber die notwendige Zeit. Aktuell können sich die Begleitpersonen fast nur auf das Projekt-Monitoring im engen Sinne fokussieren. Mit mehr Ressourcen könnten sie erstens die Projekte aktiver begleiten, zweitens die Ergebniskommunikation unterstützen und drittens Kontakte zu interessierten Stellen in den Bundesämtern herstellen, um den Wissenstransfer in die Bundesämter zu stärken. In diesem Zusammenhang empfehlen wir auch zu berücksichtigen, dass von den Projektträgerschaften bereits viel erwartet wird. So erscheint es wünschenswert, dass die Begleitpersonen die Projektträgerschaften im Bereich des Wissenstransfers entlasten. So empfehlen wir die Mittel für die Projektbegleitung zu erhöhen. Falls keine zusätzlichen Mittel mobilisiert werden können, empfehlen wir notfalls weniger Vorhaben zu fördern aber dafür mehr Mittel für die Projektbegleitung vorzusehen.

A. Übersicht der einzelnen Vorhaben der dritten Programmphase

Thema	Projekt-nummer	Projekttitel	Projektbeschrieb	Projektträgerschaft
1_Siedlungsent-wicklung nach in-nen	1_6	Räumliche Entwicklung Brig-Glis: Auszonungen, Nichteinzonungen und Verdichtung gleichzeitig – ohne Ver-lierer?	Vise à développer une image de développement cohérente pour BrigGlis et les communes adjacentes dans le cadre d'un Nutzungsplanung. Gérer le re-dimmensionnement de la zone à bâtir et développer un instrument permet-tant de procéder et de gérer les Aus und Umzonungen. Produits : Neues Planungsverfahren zur Handhabung mit Bauzonen, sensibilisation et dia-logue, qualité de l'urbanisation.	Stadtgemeinde Brig-Glis
1_Siedlungsent-wicklung nach in-nen	1_11	Intégration urbaine des zones indus-trielles et artisanales en périmètre d'agglomération	Vise à mettre en place un concept global pour ces zones, qui sera repris dans les documents de planification directrice et d'affectation communaux : P'DCom, PG£A, PPA, PQ et PDL, de manière coordonnée au PALM. Les produits seront l'identification des types de mseures à mettre en place (requ-laification simple, desnification en zone pôle d'emplois, densification en zone mixité fonctionnelle avec services et logements).	Région Morges
1_Siedlungsent-wicklung nach in-nen	1_20	Co-citoyenneté : une intégration inno-vante et ambitieuse de la population pour une urbanisation durable réussie	Vise à mettre en œuvre l'urbanisation vers l'intérieur en anticipant/gérant les conflits liés au redé-ploiement des zones à construire/ sensibiliser la popula-tion yc écoliers/développer la participation citoyenne et de nouveaux instru-ments. Produits : PD communal (non obligatoire) et PAL (zones à bâtir).	Conseil communal de la commune de Val-de-Ruz, par sa délégation "Développement régional et ave-nir"
1_Siedlungsent-wicklung nach in-nen	1_24	Aktivierung des Nutzungspotenzials von Zweitwohnungen	Die Gemeinden des Bleniotals und in der oberen Leventina haben viele leer-stehende od. nur zeitweise genutzte Gebäude und leiden unter den Folgen der Abwanderung. Das Projekt sieht vor das Nutzungspotentail der Zweit-wohnungen innerhalb der Bauzonen zu aktivieren indem bestehende Zweit-wohnungen bewirtschaftet werden und die Hotellerie die Dienstleistungsfunk-tion (Schlüsseldienst, Gästeempfang, Catering...) für die Bewirtschaftung der Zweitwohnungen übernehmen soll und eine Vermietungsgesellschaft aufge-baut werden soll. Desweiteren sollen neue touristische Angebite entwickelt werden auch in Hinblick auf die neue Gotthard-Bergstrecke mit SBB od. SOB.	Ente Regionale per lo Sviluppo Bellinzona e Valli (ERS-BV)

1_Siedlungsentwicklung nach innen	1_35/1_39	ArealPlus: Entscheidungshilfesystem für eine wirtschaftlich orientierte Raumplanung mit Fokus auf Büro-, Produktions- und Gewerbeflächen	Développer une méthode qualitative et quantitaive permettant d'optimiser l'utilisation des bâtiments et des secteurs sous-utilisés dans le domaine bureaux/production/artisanat. Mettre en place les conditions cadres nécessaires pour le développement des zones d'activités en Suisse orientale.	ZHAW Institut für Wirtschaftsinformatik, Team Real Estate Information Management
1_Siedlungsentwicklung nach innen	1_39	REAREA: Entscheidungshilfesystem für die Revitalisierung von Arealen mit Umnutzungspotential	Le PM vise à tester un prototype d'aide à la décision dans la phase stratégique de projets de revitali-sation d'aires sous-utilisées. C'est un outil visant à une meilleure moibilisation des réserves internes de zones à bâtir.	ZHAW, Institut für Wirtschaftsinformatik, Team Real Estate Information Management
1_Siedlungsentwicklung nach innen	1_43	Netzwerk kooperative Umsetzungsverfahren in der Innenentwicklung	Mobilisation des réserves de zone à bâtir dans différents types de communes OFS Praxistest mit 8 Fallstudien-Gemeinden; situationsspezifische Lösungen; typische Problemstellugen; Newtzwerk Innenentwicklung; Handlunsempfehlungen; Multiplikatoreneffekte. Produits: Wissenspool, Methodenpool, Netzwerk mit Expertenpool, Handlungsempfehlungen für verschieden Zielgruppen.	Hochschule Luzern
1_Siedlungsentwicklung nach innen	1_44	Modellvorhaben zur qualitätsvollen Verdichtung, Erhaltung und Entwicklung der Baukultur und zum Schutz unverbauter Landschaften in ländlichen Gebieten des Kantons Wallis am Fallbeispiel Landschaftspark Binntal	Projet basé sur l'ensemble du périmètre du parc régional naturel Binntal. Aborde la problématique de l'application de la RPG dans l'espace rural avec zone à bâtir généreuse versus pas de croissance significative. PM qui aborde les thématiques de la qualité de l'urbanisation, le la Baukutltur, de la la protection de patrimoine non bâti et bâti (ISOS). Le PM se base sur les résultats d'un KTI-Forschungsprojekt. Il vise à développer des solutions exemplaires pour la mise en œuvre de l'urbanisation vers l'intérieur (qualitative) aussi bien au niveau conceptionnel, organisationnel qu'au niveau des isntruments. Le projet vise également à ancrer les résultats au niveau institutionnel et dans les instruments de planification contraignants.	Landschaftspark Binntal (Regionaler Naturpark von nationaler Bedeutung)
2_Freiraumentwicklung	2_2	Modellvorhaben Integrale Freiraumentwicklung Kernagglomeration Schaffhausen	Schwerpunkt Wohnumgebung/Siedlungsverdichtung: Modellhafte Erarbeitung von Instrumenten um umfassende Freiraumqulitäten und Potenziale im Ansatz Raum+ zu ermittlen _Gemeindeübergreifende Freiraumentwicklung in der Agglomeration (nicht beschränkt auf die Kernstadt) _Integraler thematischer Ansatz _ Zusammenarbeit Agglomeration / Kanton / Interesse weiterer Kantone	Verein Agglomeration Schaffhausen Fachausschuss Siedlung und Verkehr

			_ Vorhandene Methode und Grundlagen werden verwendet / weiterentwickelt (Praxisorientiert) _ Realistischer Arbeits- und Zeitplan _ Befragung der Nutzerinnen _ Erfahrene Experten: Kantonsplanerin, Stadtplaner, Stadtgärnter, erfahrenes externes Büro (quadra gmbh)	
2_Freiraument-wicklung	2_4	Dall'Europa all'Africa lungo una golena	Im Projekt wird der Umgang mit verschiedenartigen Grünräumen in der Agglomeration Locarno im Zusammenarbeit verschiedener Institutionen (Kanton, Gemenden, regionale und Tourismus-Organisationen) themtatisiert und prioritäre Projekte ermittelt.	Ente Regionale per lo sviluppo del Locarnese e Vallemaggia (ERS-LVM)
2_Freiraument-wicklung	2_6	Parco del Laveggio	Im Mendrisotto entlang des Flusses Laveggio soll das Bewusstsein für den „Parco del Laveggio“ gefördert werden. Es handelt sich um einen dicht bebauten Raum in der Umgebung. Das Modellvorhaben hat zum Ziel, für die Natur- und Landschaftswerte, die Landwirtschaftsgebiete und den Erholungsraum zu sensiblisieren um die noch unüberbauten Teile zu erhalten. Der Praco del Laveggio befindet sich im Perimeter der Agglomeraiton Mendrisotto. Er ist dort nicht als „urbaner Park“ ausgeschieden, aber es gibt eine Massnahmen im Agglomerationsprogramm, welche die Aufwertung des Raumes zum Ziel hat.	Cittadini per il territorio
2_Freiraument-wicklung	2_7	2007-2017 : la portée des Plans Paysage : retour d’expérience de l’Arve, rivière transfrontalière, 10 ans après	Ausgehend von einem grossen Druck auf die Landwirschaft, soll ein Landschaftskonzept für den Raum Arve erarbeitet werden, in dem es auch hohe Biodiversitätswerte gibt. Mesures concrètes de mise en oeuvre sur la base de stratégies existantes (plan paysage du projet d’agglomération Grand Genève)	Etat de Genève – Département de l’Environnement, des Transports et de l’Agriculture, Direction de la Nature et du Paysage
2_Freiraument-wicklung	2_9	Region Sursee-Mittelland – Raum für Bewegung, Sport, Freizeit und Gesundheit	Umfassender Ansatz zur Gesundheits- und Bewegungsförderung in einer Region, der zielgruppenorientiert ist und bei dem die Kommunikation eine wichtige Rolle spielt.	Regionaler Entwicklungsträger Sursee-Mittelland
2_Freiraument-wicklung	2_28	Freiraum Freiburg	Es geht um öffentliche Freiräume aber auch um den Aussenraum von Wohnsiedlungen in einer mittler Agglomeration (zweisprachig). Nutzerinnen und Nutzer sollen von Anfang einbezogen werden. Vorerst wird eine Vision erstellt (Naturraum, Mobilität). Einige besonders positive Aspekte: _Gemeindeübergreifende Freiraumentwicklung in der Agglomeration (nicht beschränkt auf die Kernstadt).	Agglomeration Freiburg

			_Integraler thematischer Ansatz insb. im Bereich Wohnumfeld / Plätze, wobei auch neue Aspekte wie Biodiversität oder Bewegung eine Rolle spielen. _Zusammenarbeit Agglomeration / Kanton / Private. _Zweisprachigkeit. _Realistischer Arbeits- und Zeitplan (Fokussierung auf 5 Projekte). _Innovative Ansätze zur Mitwirkung verschiedenster Bevölkerungsgruppen._Erfahrene Experten (Pilotprojekt Fröschmatt Bern)	
2_Freiraumentwicklung	2_29	Landschaft für eine Stunde: Aufwertung und Gestaltung der Übergangsräume von Siedlung zu Landschaft	Im Fokus steht die Aufwertung der Siedlungsränder und zwar im Übergang zwischen den Aussenräumen der Siedlung und der umliegenden Naherholungsgebiete. Eine Zusammenarbeit zwischen Privaten und öffentlicher Hand ist dabei vorgesehen.	Agglomerationsprogramm St.Gallen / Arbon - Rorschach
2_Freiraumentwicklung	2_34	Attraktive Erschliessungen der siedlungsnahen Erholungsräume mit Langsamverkehrsnetzen als Elemente der Lebens- und Standortqualität. Entwicklung von Hilfsmitteln für eine integrale Planung von Freiräumen mittels Langsamverkehrsnetzen	Im Metropolitanraum Zürich wird in zwei bis drei überkommunalen Gebieten ein interdisziplinäres Projekt durchgeführt (Velo-/Fussgängerverkehr) und die Ergebnisse sollen behördenverbindlich gesichert werden.	Verein Metropolitanraum Zürich: Trägerschaft aus 8 Kantonen sowie rund 130 Städten und Gemeinden
2_Freiraumentwicklung	2_38	Freiräume im Spannungsfeld der Akteursinteressen: Baugesetzliche Instrumente und Beteiligungsprozesse für eine akteursgruppenorientierte Freiraumentwicklung	Entwicklung von qualitativ hochwertigen Aussenräumen ausgerichtet auf verschiedenste Akteurengruppen. Zielgruppenorientierte Betrachtung der Freiraume und deren Umsetzung in planungs- und baurechtliche Instrumente im öffentlichen und halböffentlichen Bereich.	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Soziale Arbeit, Abteilung Forschung und Entwicklung
3_Wirtschaft in funktionalen Räumen	3_1	Übergeordnete Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung gemeinsam gestalten	Die 13 Mitgliedsgemeinden der Regionalplanungsgruppe Oberthurgau wollen die Zusammenarbeit intensivieren indem sie einen regionalen Richtplan und eine gemeinsame potentialorientierte Standortentwicklung vorantreiben und eine regionale Wirtschaftsplattform etablieren. Hierfür soll das Potenital der Flächen und Standorte Oberthurgaus analysiert und eine entsprechende regionale Strategie zur Wirtschaftsentwicklung entwickelt werden. Ein Bewertungstool zur Bemessung der investiven und operativen Kosten für die Standortentwicklung und nachgelagerte Folgekosten für den kommunalen Finanzhaushalt wird dabei erarbeitet und getestet.	Regionalplanungsgruppe Oberthurgau (RPO)

3_Wirtschaft in funktionalen Räumen	3_5	Positionierung metropolitane Tourismusregion		Verein Metropolitanraum Zürich: Trägerschaft aus 8 Kantonen sowie 130 Gemeinden und Städten
3_Wirtschaft in funktionalen Räumen	3_14	Infras AG, SKK Landschaftsarchitekten, Ernst Basler + Partner AG, Gemeindepräsidenten, thoenen regionalmanagement GmbH, Experten	Die Gemeinden des "Hinteren Frenkentals" möchten eine gemeinsame Entwicklungsperspektive für die Bereiche Siedlungs- und Wirtschaftsentwicklung erarbeiten und anhand einer Testplanung mögliche Entwicklungsszenarien und die regionale Zusammenarbeit prüfen. Dabei wird auch die zweckmässige Organisationsform für die Zusammenarbeit gesucht.	Gemeinden des Hinteren Frenkentals
3_Wirtschaft in funktionalen Räumen	3_16	Sillon rural: tisser un lien fort plaine-montagne et valoriser le sillage laissé dans l'espace rural traversé	Das Projekt möchte die administrativen Grenzen bewusst überschreiten und sieht eine Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes für die Region vor welches die Berg-Tal und Stadt-Land Komplementarität stärken soll und die "Zwischenräume" in Wert setzt (Zentren, Tourismuszentren, lädnliche Räume) indem die funktionalen Zusammenhänge (Erschliessung/Mobilität, Tourismus, Wirtschaft, Leistungen der ländlichen Räume) untersucht und neue Formen von touristischen Angeboten geschaffen werden. Die raumrelevanten Ergebnisse werden im kant. Richtplan und Nutzungsplanung verankert.	AggloSion, agglomération de la région de Sion
4_Natürliche Ressourcen	4_4	Zentrum für nachhaltige Biomassenutzung	Das Projekt möchte ein Zentrum zur nachhaltigen und biosphärengerechten Nutzung der Biomasse schaffen als auch eine Umsetzung einer verbindlichen, regionalen Biomassestrategie bewirken. Hierzu wird eine Inventur und viesuelle Darstellung der regionalen Biomassebestände und deren heutige Nutzung erarbeitet und die optimale und biosphäregerechte Verwertung der Biomasse aufgezeigt. Die Biomassestrategie soll in den reg. Richtplan verankert werden. Das Kopetenzzentrum klärt auf, sensibilisiert und bietet Bildungsangebot an.	ENERGIERAMA
3_Wirtschaft in funktionalen Räumen	4_10	Geotouristische Nachhaltigkeitsregion Mattertal VS: Inwertsetzung der Natur- und Kulturlandschaften durch neue Produkte und Dienstleistungen	Es soll eine nachhaltige Geotourismusregion geschaffen werden im Mattertal, wobei Zermatt mit den eher extensiv genutzten Gemeinden des Matttertals zusammenarbeitet. Das Ziel ist die Wertschöpfung in den umliegenden Gemeinden von Zermatt zu steigern und die Belegung zu erhöhen indem die Kultur- und Naturwerte aufgewertet werden um somit der Abwanderung entgegenzuwirken. Es soll eine Trägerschaft gebildet werden und reg. Produkte vermarktet unter der Marke Wallis.	Gemeinde Grächen

3_Wirtschaft in funktionalen Räumen	4_12	Regionale Gewerbezone Val Schons – Nachhaltige und innovative Standortentwicklung auf der Basis des regionalen Wirtschafts- und Ressourcensystems in der Val Schons	Es soll eine Strategie zur nachhaltigen und innovativen Standortentwicklung in einem potentialarmen Gebiet erarbeitet werden mit durchgehendem Mitwirkungsprozess, indem die natürlichen Ressourcen (Holz, Wasser, Stein, Landschaft und Biodiversität) in Wert gesetzt werden und die Ressourcen- und Wertschöpfungsketten erweitert und regional verankert werden. Durch die Erweiterung und Vernetzung der Ressourcen-Wertschöpfungsketten sollen für die Landwirtschaft, das Gewerbe und die Dienstleistungsbetriebe vor Ort neue wirtschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten entstehen.	Gemeinden Andeer, Casti-Wergenstein, Ferrera, Lohn, Mathon, Zillis-Reischen
4_Natürliche Ressourcen	4_15	Finanzierung von IEM-Massnahmen	Anhand 3 konkreter Beispiele soll aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten für die org.- und sektorübergreifende Finanzie-rung von integralen Einzugsmanagement Massnahmen beste-hen, so dass keine Gewinner/Verlierer entstehen. Das Projekt leistet einen Beitrag zur Umsetzung des integralen Einzugsgebeittsmanagement (IEM) und zeigt die Hürden auf als auch wie diese überwunden werden können. Die Ergebnisse bezügl. Finanzierungsmöglichkeiten könnten Eingang finden bei der Praxisanleitung des BAFU IEM in Kap. 9. Der Fokus liegt auf der finanziellen Entschädigung.	Kanton Bern Amt für Wasser und Abfall, Tiefbauamt, Amt für Naturförderung, Fischereiinspektorat
4_Natürliche Ressourcen	4_17	Integrales Wassermanagement im Einzugsgebiet Seeland-Broye (IWM-SB)	Das Projekt hat ein integrales Wassermanagement (3 Kantone: BE, VD und FR und deren kant. Stellen) im Einzugsgebiet Seeland-Broye (IWM-SB) zum Ziel. Es sollen Grundlagen, Varianten und Modelle für ein überkantonales IWM-SB erarbeitet werden als auch Entscheidungsmechanismen (Priorisierungs- und Handlungsabläufe für kurz-, mittel und langfristige Ergebnisse) und konkrete Handlungsanweisungen, welche in einem Pilotprojekt auch umgesetzt werden sollen. Die Resultate dieses Prozesses sind die Basis für die Planung und Einführung von bedarfsgesteuerten, wasser-, energie- und umweltschonenden Bewässerungstechnologien sowie von nachhaltigen Wasserversorgungssystemen.	Pro Agricultura Seeland
4_Natürliche Ressourcen	4_21	Guide "Urbanisation et Agriculture" du Nord lausannois	Es soll ein Leitfaden erarbeitet werden, welcher den Raumpla-nern hilft die landwirtschaftlichen Belange ebenfalls zu berücksichtigen. Der Druck besonders in Agglos ist hoch auf die LW-Flächen. Mittels Workshops und Begehungen sollen alle relevanten Akteure involviert werden und mögliche Konflikte und Lösungen an anderen Orten angegangen. Raumpl. Massnahmen sollen abgeleitet werden wo die LW mitberücksichtigt wird.	Schéma Directeur du Nord Lausannois (SDNL)

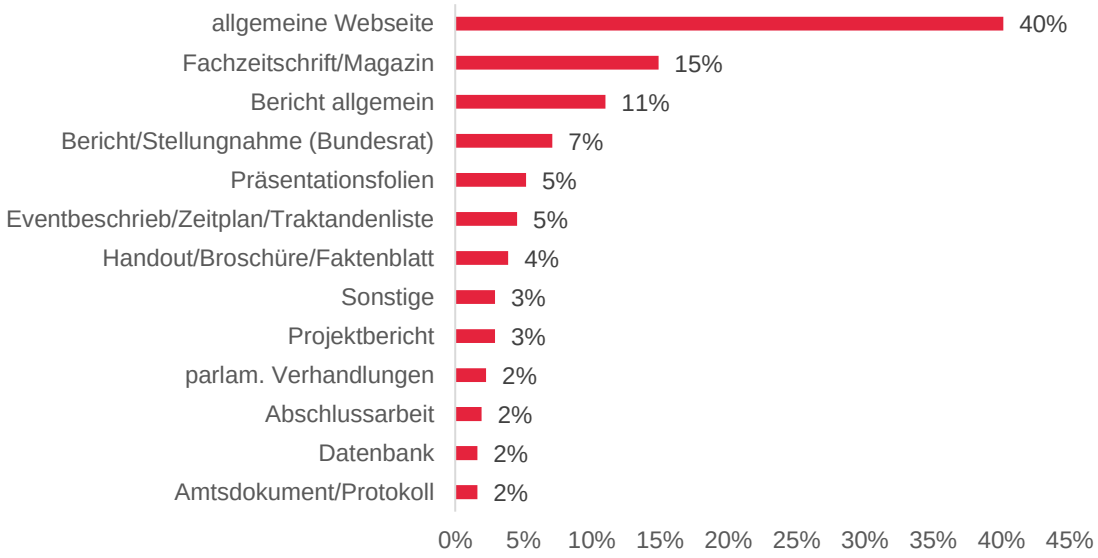
5_Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnangebot schaffen	5_6	Wohnraumförderung oberes Reusstal / Urserntal		Justizdirektion des Kantons Uri
5_Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnangebot schaffen	5_8	Partizipative Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen zur Förderung von bezahlbarem Wohnraum für Ortsansässige in ausgeprägter Tourismusdestination		Einwohnergemeinde Zermatt
5_Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnangebot schaffen	5_9	Objectif logements Riviera / Vers une charte intercommunale du logement pour la Riviera		Municipalités (exécutifs) des dix communes de la Riviera, représentées par les dix syndics au travers de la Conférence des syndics de la Riviera (CSD)
5_Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnangebot schaffen	5_17	Laboratorio sperimenale Morenal – Riposizionamento di un quartiere fortemente segregato nell'agglomerato bellinzonese		Morenal SA
5_Ausreichendes und bedürfnisgerechtes Wohnangebot schaffen	5_20	Abstimmung von Liegenschaftserneuerung und Stadtentwicklung		Stadt Biel

B. Auswertung der digitalen Fussabdrücke

Die MoVo haben zahlreiche Spuren im Internet hinterlassen. Um diese Spuren systematisch auszuwerten, haben wir wie bereits oben beschreiben in Internet-Suchmaschinen nach den einzelnen MoVo gesucht und die so identifizierten Nennungen (Hits) kodiert. Insgesamt haben wir 292 Nennungen der MoVo der Phase 2014-2018 gefunden.[17] Insgesamt 39% der Nennungen wurden von den direkten Projektbeteiligten selbst erstellt, 61% von Dritten.

Abbildung 12 zeigt die unterschiedlichen Arten von Nennungen, die wir auf diese Weise identifizieren konnten. In den meisten Fällen handelt es sich um allgemeine, nicht weiter klassifizierbare Webseiten, auf denen wir verweise auf die MoVo gefunden haben. Am zweithäufigsten tauchen Verweise in Fachzeitschriften auf. Weitere Kategorien sind Folien von Präsentationen, Traktandenlisten, Projektberichte, Handouts etc. Im Folgenden werden wir auf die einzelnen Kategorien noch eingehen.

Abbildung 12: Verteilung der Nennungen nach Kategorien

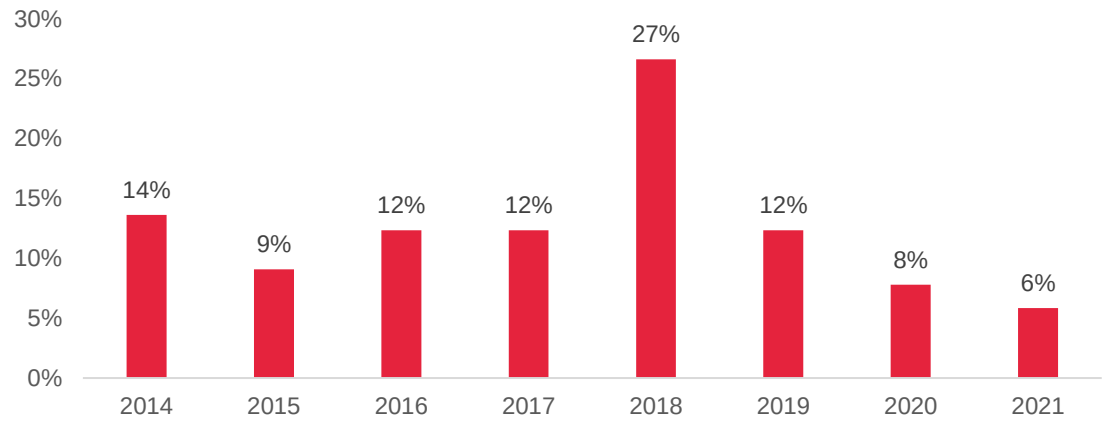


Quelle: Webzensus, eigene Darstellung. Hinweis: N=309

In der folgenden Abbildung zeigen wir die die Verteilung der Nennungen im Zeitverlauf. Die meisten Nennungen registrieren wir im Jahr 2018, dem Jahr, in dem die MoVo-Projekte der dritten Phase abgeschlossen wurden. Zu diesem Zeitpunkt werden Projektberichte verfasst und Ergebnisse präsentiert. Alle diese Aktivitäten haben Spuren im Internet hinterlassen. Jedoch auch in den Jahren danach wurde weiter über die Projekte berichtet.

[17] Nicht in der Analyse enthalten sind Nennungen in sozialen Netzwerken wie Twitter, LinkedIn, Facebook etc.

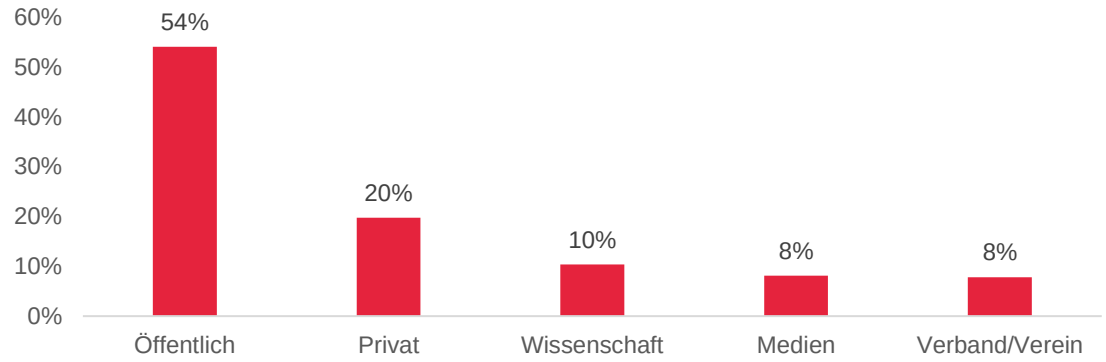
Abbildung 13: Verteilung der Nennungen im Zeitverlauf



Quelle: Webzensus, eigene Darstellung. Hinweis: N=154.

Abbildung 14 zeigt, in welchem Sektor (Öffentlich, Privatwirtschaft, Wissenschaft, Medien, Vereine/Verbände), die MoVo genannt wurden. In rund der Hälfte der Fälle wurden die MoVo auf Internetseiten genannt, die Organisationen des öffentlichen Sektors zuzuordnen sind. Es folgen Nennungen auf Internetseiten der Privatwirtschaft. Interessant ist, dass 10% der Nennungen auf den wissenschaftlichen Sektor zurückzuführen sind. Dies deutet auf eine starke Fundierung in der Wissenschaft hin. Dieser Befund überrascht insofern, als dass die MoVo in den meisten Fällen eine hohe Anwendungsnähe aufweisen und sich deshalb weniger gut für klassische grundlagenorientierte Forschung eignen. Auch lassen sich Ergebnisse anwendungsorientierter häufig schlechter in referierten Fachzeitschriften veröffentlichen. Nur 9% der Verweise sind auf den Sektor Medien zurückzuführen. Dieser Sektor ist wichtig, denn die Medien erreichen häufig grössere Zielgruppen als die übrigen Sektoren. Die Medien sind somit potentiell ein wichtiger Multiplikator für die MoVo. In diesem Lichte empfehlen wir, zu prüfen, welche weiteren Schritte unternommen werden können, um die Resonanz in den Medien zu erhöhen.

Abbildung 14: Verteilung der Nennungen auf Sektoren

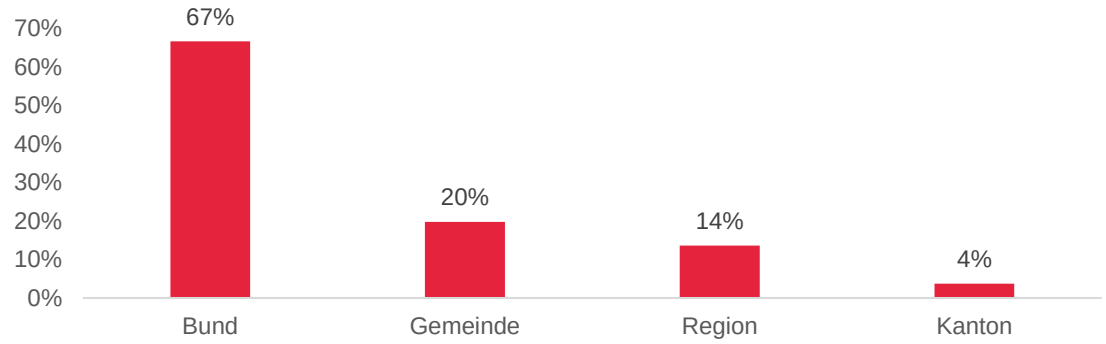


Quelle: Webzensus, eigene Darstellung. Hinweis: N=309

In den restlichen Abschnitten dieses Kapitels analysieren wir die Nennungen in den einzelnen Sektoren vertieft. Wir beginnen mit dem öffentlichen Sektor: Innerhalb des öffentlichen Sektors sind 61% der Nennungen auf Internet-Seiten des Bundes zurückzuführen. Dabei handelt es sich

um die diversen Kommunikationsaktivitäten der direkt involvierten Bundesämter, wie wir in der folgenden Darstellung im Detail aufschlüsseln. Es folgen die Gemeinden, was nicht überrascht, sind doch die meisten MoVo auf Probleme auf Gemeindeebene ausgerichtet. Am wenigsten Nennungen sind auf Seiten der Kantone zu finden. Dieser Befund spiegelt vermutlich wider, dass Kantone nur selten in die MoVo eingebunden sind.

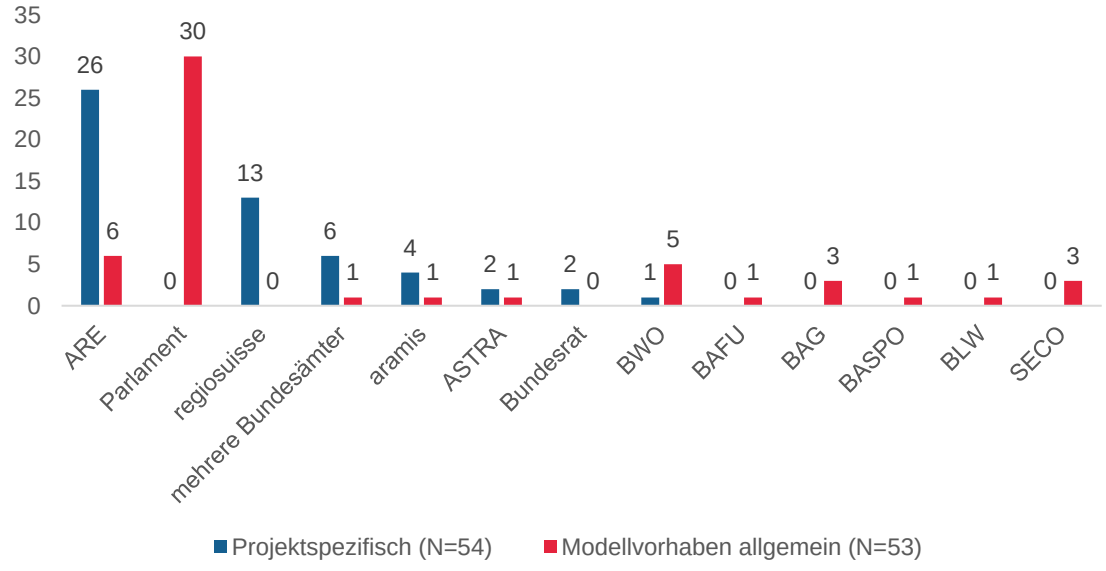
Abbildung 15: Nennungen im öffentlichen Sektor differenziert nach Staatsebene



Quelle: Webzensus, eigene Darstellung. Hinweis: N=162

Die Nennungen auf Bundesebene entfallen am häufigsten auf die Kommunikationsaktivitäten des ARE (Abbildung 16). Die übrigen am MoVo beteiligten Bundesämter folgen mit einigem Abstand. Gehen wir davon aus, dass jedes Bundesamt unterschiedliche Zielgruppen hat, lässt sich die Kommunikation potentiell weiter stärken, indem auch die übrigen Bundesämter häufiger über die MoVo kommunizieren.

Abbildung 16: Nennungen auf Bundesebene

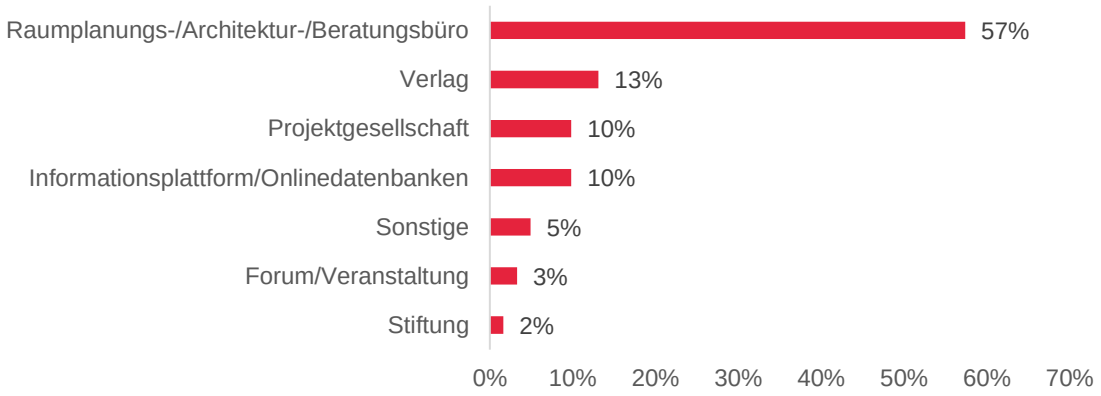


Quelle: Webzensus, eigene Darstellung.

Am häufigsten werden die MoVo auf den Seiten des Parlaments genannt – zumindest was Nennungen der Modellvorhaben im Allgemeinen betrifft. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Antworten auf parlamentarische Vorstösse in denen der Bundesrat auf das Programm der Modellvorhaben verweist.

Im privaten Sektor (Abbildung 17) kommunizieren die Raumplanungs-, Architektur- und Beratungsbüros mit Abstand am häufigsten über die MoVo. Dies unterstreicht die wichtige Rolle dieser Akteure als Multiplikatoren. Als zweites folgen Verlage und als drittes Projektgesellschaften, die teils von den Projektbeteiligten für die Durchführung der MoVo gegründet wurden.

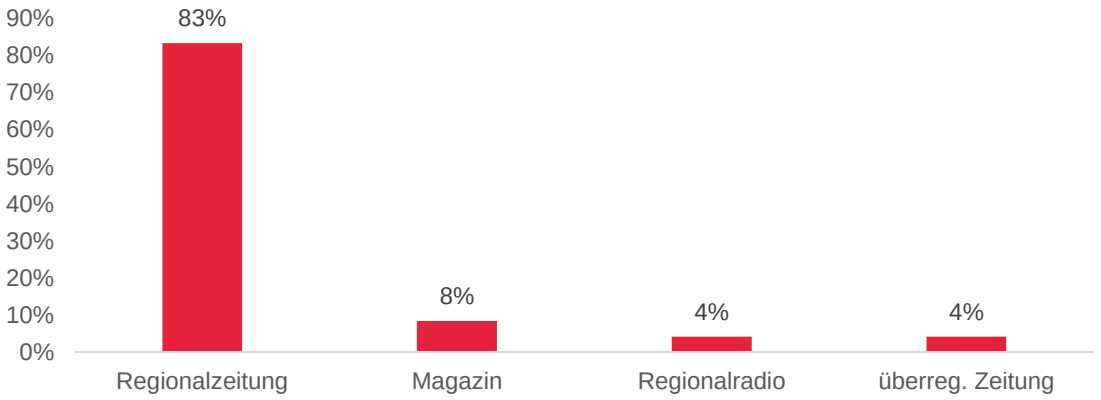
Abbildung 17: Nennungen im privaten Sektor



Quelle: Webzensus, eigene Darstellung. N=61.

Im Sektor Medien (Abbildung 18), werden die MoVo am häufigsten in Lokal- und Regionalzeitungen genannt. Auch dieser Befund überrascht nicht und deutet auf die starke lokale Verankerung der MoVo hin.

Abbildung 18: Nennungen in den Medien



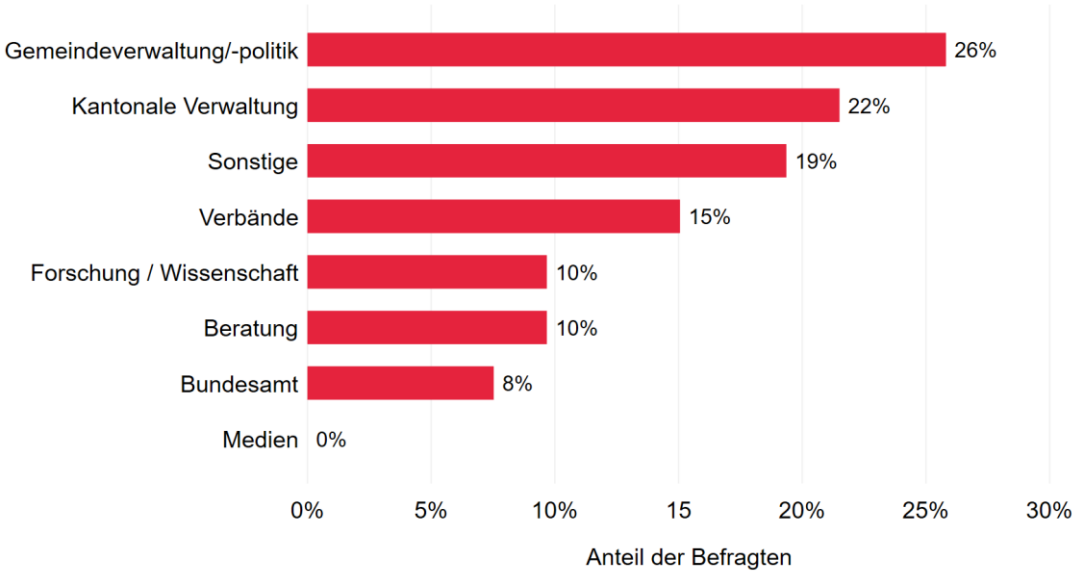
Quelle: Webzensus, eigene Darstellung. N=24.

Zwischenfazit: Die Auswertung der digitalen Fussabdrücke weist auf umfangreiche Kommunikationsaktivitäten hin – und zwar sowohl durch die Projektträger selbst als auch durch die begleitenden Bundesämter. Auch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die MoVo eine hohe Resonanz bei den unterschiedlichen Zielgruppen gefunden haben.

C. Auswertung der Zielgruppenbefragung

Im Folgenden fassen wir die Ergebnisse der Zielgruppenbefragung zusammen.

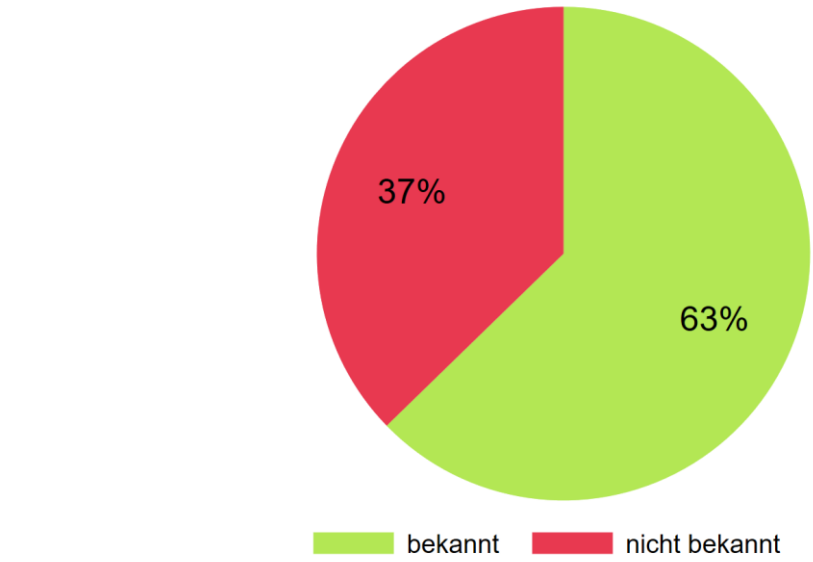
Abbildung 19: In welchem Bereich sind Sie tätig?



Anzahl Antworten: 93

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

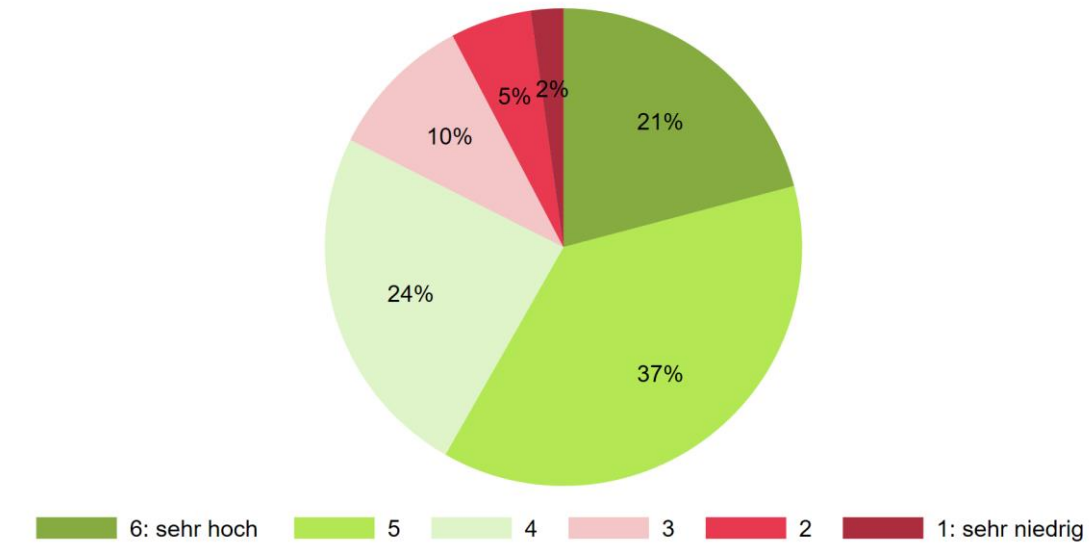
Abbildung 20: Ist Ihnen das Förderprogramm «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung» bekannt?



Anzahl Antworten: 110

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

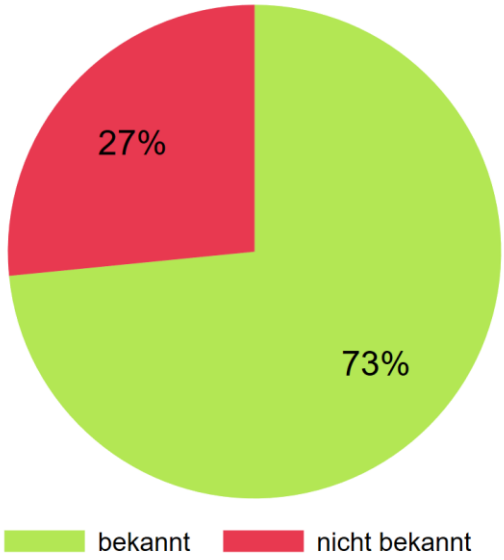
Abbildung 21: Wie bewerten Sie den Bedarf für ein derartiges Programm?



Anzahl Antworten: 91

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

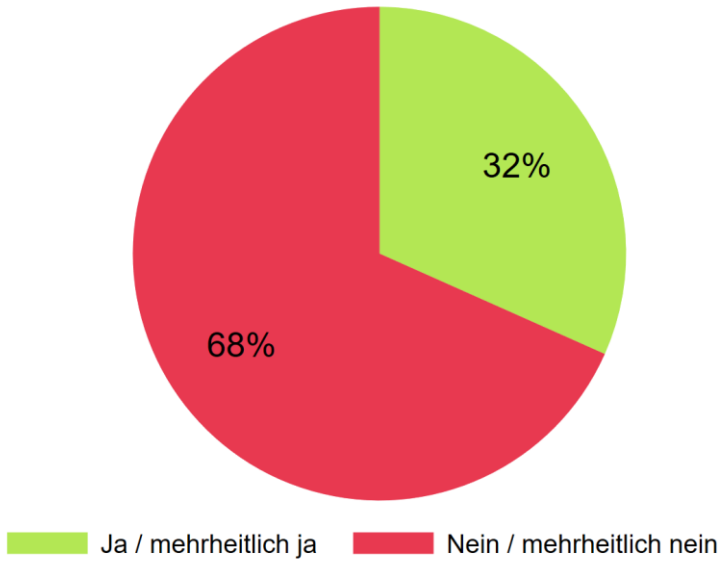
Abbildung 22: Sind Ihnen einzelne Projekte bekannt, die im Rahmen des Programms durchgeführt worden sind?



Anzahl Antworten: 64

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

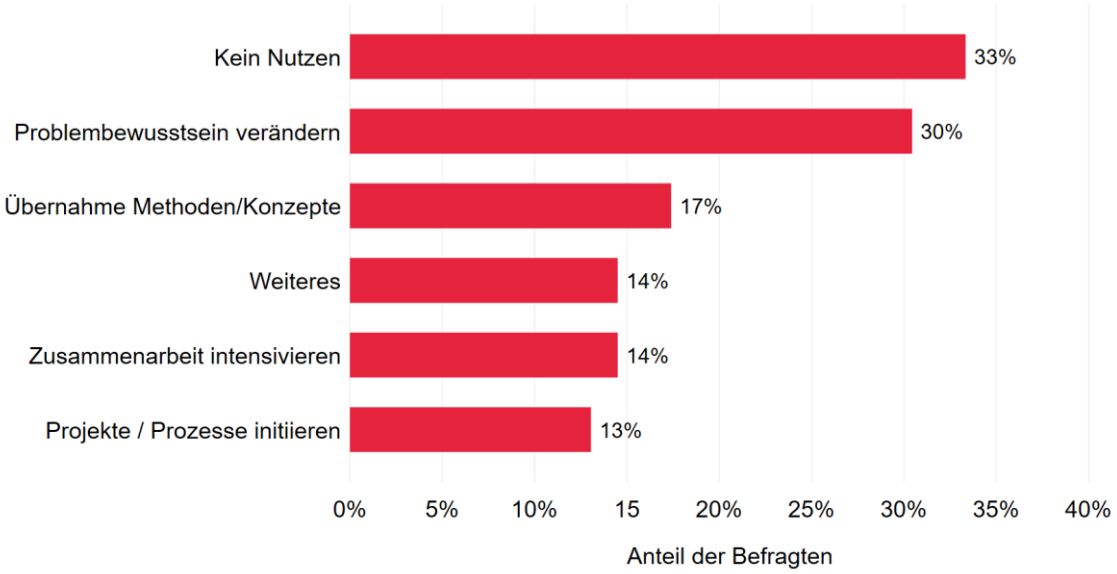
Abbildung 23: Wissen Sie, zu welchen Ergebnissen diese Projekte gekommen sind?



Anzahl Antworten: 60

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

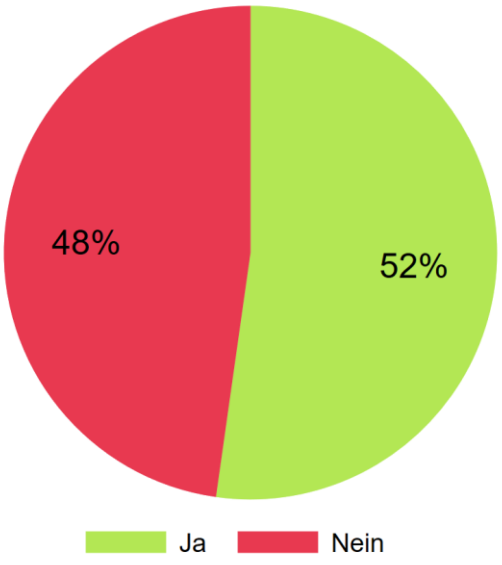
Abbildung 24: Inwiefern helfen Ihnen diese Ergebnisse in Ihrer Arbeit?



Anzahl Antworten: 69

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

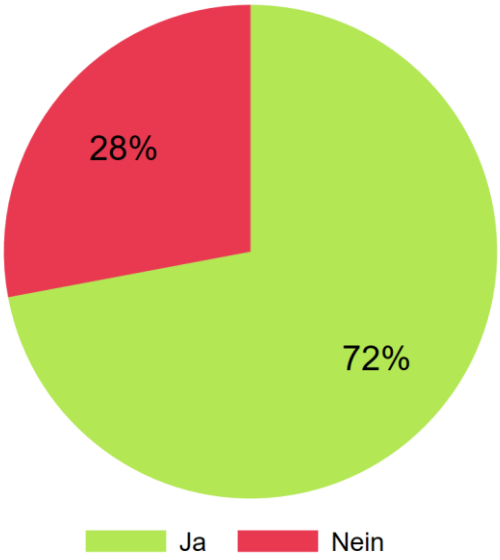
Abbildung 25: Waren Sie bereits an einem Modellvorhaben beteiligt?



Anzahl Antworten: 67

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

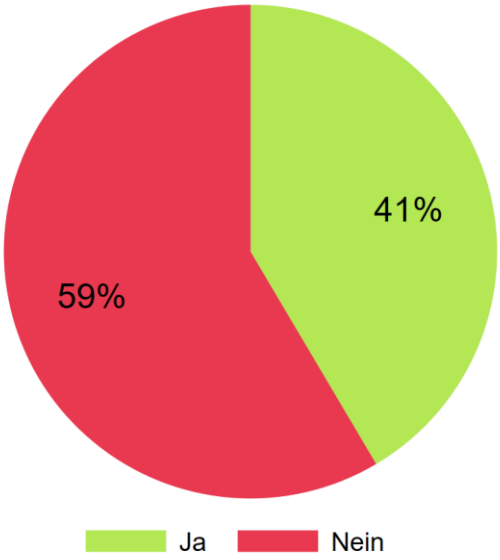
Abbildung 26: Würden Sie gerne mehr über die Modellvorhaben erfahren?



Anzahl Antworten: 93

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

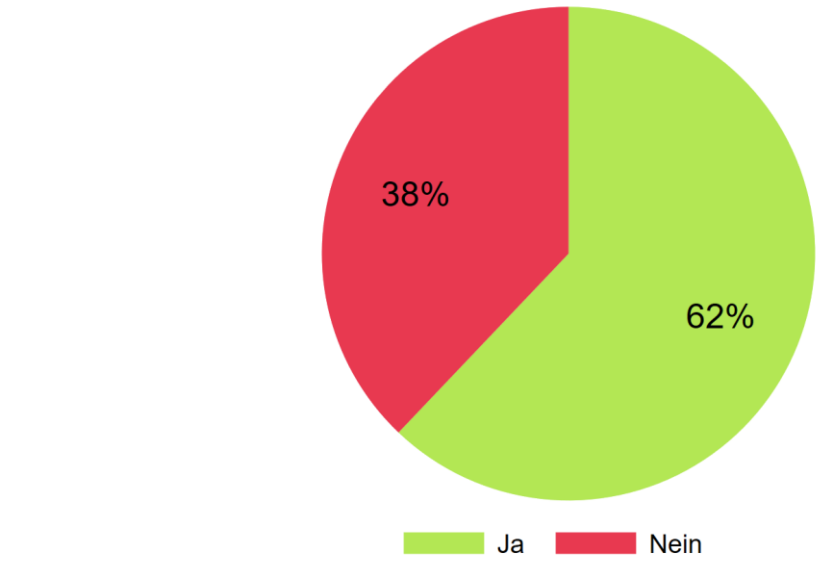
Abbildung 27: Haben Sie eine Projektidee, eine Fragestellung oder ein Problem, die/das sich potentiell für ein Modellvorhaben eignen könnte?



Anzahl Antworten: 94

Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

Abbildung 28: Könnten Sie sich vorstellen, künftig einen Projektantrag einzureichen?



Quelle: Zielgruppenbefragung BSS

D. Interviewleitfäden

D.1 Explorative Interviews

Es wurde kein Leitfaden entwickelt. Stattdessen wurden die folgenden Ziele mit den Gesprächspartnerinnen geteilt:

13. Wir wollen die Überlegungen und Umstände verstehen, die dem Design des Programms zugrunde liegen.
14. In den Gesprächen werden wir auch versuchen, mögliche Stärken und Schwächen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu identifizieren.
15. Wir möchten mögliche Wirkungspfade identifizieren, um dieses dann im Wirkungsmodell als Hypothesen zu formulieren und anschliessend empirisch zu überprüfen.

D.2 Befragung der Projektträgerinnen und Projektträger

Langfristige Verankerung

1. Unseren Informationen nach, konnten Sie ihr Projekt nicht/auf folgende Weise weiterführen: [...]
   - 1.1 Was ist seit 2017 geschehen? Besteht das Nachfolgeprojekt nach wie vor? Oder haben Sie einen (neuen) Weg gefunden, das Projekt fortzusetzen?
   - 1.2 Welche Faktoren waren ausschlaggebend dafür, dass sie das Projekt verankern/nicht verankern konnten? [Mit "Verankern" meinen wir, dass ein Projekt fortgesetzt und die im Projekt geschaffenen Strukturen im jeweiligen Umfeld so verankert werden konnten, dass das Projekt langfristig fortgeführt werden kann.]
   - 1.3 In welcher Form konnten Sie das Projekt verankern (bspw. als Verein)?
   - 1.4 Wie finanziert sich das Projekt heute (bspw. NRP, eigene Mittel etc.)?

Wirkungen auf die Zielgruppe

2. Welche Ergebnisse wurden erzielt?
3. Was war die Zielgruppe ihres Projektes? Wem sollten die Ergebnisse zugutekommen?
4. Inwieweit waren diese Akteure in das Modellvorhaben involviert und, wenn ja, wie?
5. Inwieweit haben diese Akteure letztlich tatsächlich von den Projektergebnissen profitiert? (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar nicht, 6 = stark)
6. Welche Veränderungen bei ihren Zielgruppen würden sie auf Ihr Projekt zurückführen? Haben sich bspw. Problemwahrnehmungen, Arbeitsweisen und Prozesse verändert?
7. Sind ihnen sonstige Akteure bekannt (bspw. in anderen Regionen), die die Grundideen, Herangehensweisen oder Erkenntnisse ihres Projektes aufgegriffen haben?

Wirkung auf die eigene Arbeit und Organisation

8. Inwiefern und auf welche Weise haben Sie bzw. ihre Organisation die Ergebnisse ihres Projektes bis heute genutzt?
   - 8.1 Welche Erkenntnisse haben Sie nutzen können?
   - 8.2 Inwieweit haben sich die Denkstrukturen in ihrer Organisation durch das Projekt verändert? (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar nicht, 6 = stark) Können Sie konkrete Beispiele nennen?
   - 8.3 Hat ihr Modellvorhaben innerhalb ihrer Organisation neue Diskussionen angeregt? (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar nicht, 6 = zahlreiche) Können Sie konkrete Beispiele nennen?
   - 8.4 Wurden in ihrem Projekt neue Fragestellungen und Herausforderungen identifiziert? Welches sind diese und wurden diese im Nachhinein weiterverfolgt? Falls ja, wie?
9. Welche Netzwerke, die im Rahmen des Projektes entstanden sind, nutzen Sie noch heute?
   - 9.1 Sind sie mit den Projektbeteiligten seit Projektende neue Projekte oder Kooperationen eingegangen? Hätten Sie dies auch ohne das Modellvorhaben getan?
   - 9.2 Inwiefern haben Sie mit den am Projekt beteiligten Akteuren bereits vorher zusammengearbeitet?

Wirkung auf Bundes- und Sektoralpolitiken

10. Inwiefern und auf welche Weise hatte ihr Projekt Einfluss auf die Politik (alle Staatsebenen, alle Sektoralpolitiken)?
    - 10.1 Hat ihr Projekt bspw. neue Diskussionen angestossen oder zu bestehenden Diskussionen beigetragen? Wie viel Resonanz hat Ihr Projekt in der öffentlichen Debatte gefunden?
    - 10.2 Können Sie Veränderungen in der Politik nennen, die auf ihr Vorhaben zurückzuführen sind – und sei es nur indirekt? (bspw. Einfluss auf Gesetzgebung, Strategien etc.)

D.3 Befragung der Begleitgruppenmitglieder

1. Aus Sicht ihres Bundesamtes, was sind (und waren) die Erwartungen an die Wirkungen der Modellvorhaben?
   - 1.1 Inwieweit konnten die Erwartungen erfüllt werden?
   - 1.2 Sind diese Erwartungen realistisch?
2. Welche Modellvorhaben hatten eine besonders starke Wirkung? Was waren das für Wirkungen?
   - 2.1 Wurden vor Ort (Gemeinde, Region) Veränderungen angestossen?
   - 2.2 Ist ihnen bekannt, dass Projektergebnisse in anderen Regionen genutzt wurden?
   - 2.3 Wurden politische Debatten angestossen oder ein Beitrag zu diesen geleistet?
   - 2.4 Sind Projektergebnisse in politische Massnahmen eingeflossen?
   - 2.5 Haben sich die Art und Weise verändert, wie raumwirksame Politik gedacht und gemacht wird?
3. Welche Resonanz haben die Projektergebnisse innerhalb ihres Bundesamtes gefunden? (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar keine, 6 = starke)
4. Haben sich die Denkstrukturen in ihrer Organisation oder in den anderen Bundesämtern/Sektoralpolitiken durch das Projekt verändert?
5. Welche Faktoren haben sich förderlich bzw. hinderlich auf die Wissensdiffusion innerhalb ihres Bundesamtes ausgewirkt?
6. Was bräuchte es, um den Wissenstransfer aus den Projekten in die Politik weiter zu verbessern?
7. Inwieweit hat der ämterübergreifende Austausch dazu geführt,
   - 7.1 dass in den anderen Bundesämtern heute mehr Verständnis für Ihre Arbeit (Sektoralpolitik) besteht? (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar nicht, 6 = stark)
   - 7.2 dass sich Ihr Verständnis für die anderen Sektoralpolitiken verbessert hat (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar nicht, 6 = stark)
8. Inwiefern hat sich die Zusammenarbeit mit Akteuren der Ebenen Kanton, Region, Gemeinden verbessert? Inwieweit konnten die Modellvorhaben zu einer ganzheitlicheren, sektorübergreifenderen Raumpolitik beitragen? (Auf einer Skala von 1 bis 6, wobei 1 = gar nicht, 6 = stark)

D.4 Zielgruppenbefragung

1. Ist Ihnen das Programm Modellvorhaben bekannt? (ja/nein) --> Filter
   - 1.1 (Falls ja) Haben Sie bereits einen Projektantrag eingereicht?
   - 1.2 (Falls nein) Könnten Sie sich vorstellen künftig einen Projektantrag einzureichen?
   - 1.3 (Falls nein) Würden Sie gerne mehr über die Modellvorhaben erfahren?

2. (Falls ja zu 1.) Sind ihnen Ergebnisse einzelner Modellvorhaben bekannt? (ja, nein, wenn, ja, welche – offenes Textfeld)
    2.1 Wie bewerten Sie den Nutzen dieser Ergebnisse? (Schulnotenskala)
    2.2 Können sie diese für eigene Aktivitäten nutzen? (Ja, eher ja, eher nein, nein)
3. Das Programm Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung verfolgt die folgenden Ziele. Wie bewerten Sie die Bedeutung dieser Ziele? (gross, eher gross, eher gering, gering)
    3.1 Ziele nennen
4. Fallen Ihnen weitere Ziele, die vom Programm Modelvorhaben aufgegriffen werden sollen?
5. Das Programm Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung setzt folgende thematische Schwerpunkte. Wie bewerten Sie die Bedeutung dieser Schwerpunkte? (gross, eher gross, eher gering, gering)
    5.1 Themenschwerpunkte nennen
6. Fallen Ihnen weitere Themen ein, die vom Programm Modelvorhaben aufgegriffen werden sollen?

E. Interviewees

Tabelle 2: Gesprächspartnerinnen- und Partner: explorative Interviews und GKM

Name	Bundesamt
1. Melanie Gicquel 2. Maria-Pia Gennaio Franscini 3. Matthias Howald 4. Reto Camenzind	ARE
5. Doris Sfar	BWO
6. Sabine Kollbrunner	SECO
7. Daniel Baumgartner	BLW
8. Hans-Jörg Birrer	BASPO
9. Gisèle Jungo	BAG
10. Daniel Arn	BAFU
11. Gabrielle Bakels	ASTRA

F. Auswahl von Projekten früherer Phasen

Das Ziel war, über einen grösseren Zeitraum langfristige Wirkungen beobachten zu können. Es werden Projekte ausgewählt, die langfristig weitergeführt wurden. Der Fokus liegt dabei nicht nicht auf der Wirkung per se, sondern auf dem Prozess (förderlichen und hinderlichen Faktoren), der bislang unbekannt ist. Die Ergebnisse der Analyse unterliegen also keinem Selection-Bias. Die Frage ist also, wie die beobachteten Wirkungen erreich wurden, und nicht, ob die beobachteten Wirkungen erreicht wurden.

Zur Auswahl stehen folgende Projekte, welche im Gespräch mit der Auftraggeberin bzw. den explorativen Interviews identifiziert wurden. Wir nutzen die weiteren explorativen Interviews sowie die Interviews mit den GKM, um diese Liste ggf. zu erweitern. So gelangen wir zu einer Long-List auf deren Basis schliesslich fünf Projekte ausgewählt werden. Auswahlkriterien sind:

1. potentieller Erkenntnisgewinn
2. Abdeckung aller Landesteile
3. Abdeckung unterschiedlicher Themenbereich und Wirkungspfade

Tabelle 3: Auswahl von Projekten früherer Phasen

Name	Phase	Untersuchungsschwerpunkt
1. Ein Bild der Region Bern, Ideenkonkurrenz; BernPlus	2002-2007 2007-2011	Beitrag zur Erarbeitung des Raumkonzept Schweiz
2. Goms Zweitwohnungen	2007-2011	Einfluss auf die Zweitwohnungsinitiative
3. Auf Walserspuren quer durch Graubünden	2007-2011	Touristische Wertschöpfung
4. Energieregion Goms	2007-2011	Einfluss auf BFE-Energieregionen
5. Förderung des Wohnens in historischen Zentren im Jura	2007-2011	Kantonale Wirkung, Leuchtturmwirkung fürs ARE, EspaceSuisse? Einfluss auf die RPG-Revision
6. IBA Basel 2020: Lancierungsphase	2007-2011	Einfluss Bund und trinationaler Raum, Einfluss auf Debatten zu stadt-landübergreifenden, funktionalen Räumen

BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG | Aeschengraben 9 | 4051 Basel
T +41 61 262 05 55 | contact@bss-basel.ch | www.bss-basel.ch