

Wegleitung Landwirtschaftliche Planung

Position und Entwicklung der Landwirtschaft im
Zusammenhang mit raumrelevanten Vorhaben

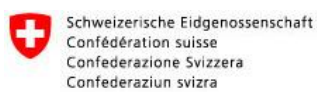


Wegleitung Landwirtschaftliche Planung

Fachlicher Teil

Die Wegleitung im Detail

Überarbeitung vom 10.10.2008; ergänzt März 2009



Bundesamt für Landwirtschaft BLW



geosuisse

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Landwirtschaft (BLW)
Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung (suissemelio)
Schweiz. Verband für Geomatik und Landmanagement (geosuisse)

Fachliche Begleitgruppe

Myriam Charollais, agridea, Lausanne
Gerhard Schmid, Mörel
Hanspeter Rüedi, Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Kanton Graubünden, Chur
Philippe Sandoz, Amt für Landwirtschaft Kanton Freiburg, Givisiez
Andreas Schild, BLW, Bern

Beauftragte

Arbeitsgemeinschaft Fritsch-Lüscher-Wernli

Gesamtleitung

Kommission Bodenverbesserungen der suissemelio,
Präsident Alfred Bollinger, Amt für Landschaft und Natur Kanton Zürich

Bildnachweis

Alle Abbildungen: m.fritsch • emac, Zürich

Bezug und weitere Informationen

Suissemelio, Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung:
Bundesamt für Landwirtschaft, Ländliche Entwicklung, 3003 Bern:

www.meliorationen.ch
www.blw.admin.ch

Inhaltsverzeichnis Wegleitung

AUFBAU UND ANWENDUNG DER WEGLEITUNG	8
Gesamtaufbau	8
Die fünf Module in der Übersicht	9
Einheitlicher Aufbau der Module	9
Ein flexibel anzuwendendes Instrument	10
Die drei auslösenden Fälle einer LP	11
Partizipation: Grundsätze der Mitwirkung	16
Trägerschaft, Kosten und Finanzierung	17
Orientierungshilfe zur Anwendung des Fachteils und der Anhänge	19
Modul 1: AUFTRAG und ANALYSE.....	20
1.1 Übersicht.....	20
1.1.1 Auslöser einer Landwirtschaftlichen Planung	21
1.1.2 Ansatz und Resultate	21
1.2 Das Vorgehen im Einzelnen	23
1.2.1 WARUM: Anlass und Auslöser	23
1.2.2 Für WEN: Zielgruppen	25
1.2.3 WAS: Inhalte und Sachfragen	26
1.2.4 WER: Trägerschaft, Akteure, Projektteam.....	28
1.2.5 WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente	31
1.2.6 WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination	32
1.2.7 WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter	32
Modul 2: STRATEGIE	33
2.1 Übersicht.....	33
2.1.1 Warum eine Strategie?	33
2.2 Das Vorgehen im Einzelnen	35
2.2.1 Schritt 1: Bestimmung des Referenzzustandes	35
2.2.2 Schritt 2: Zusammenstellung und Bewertung von Entwicklungsszenarien	36
2.2.3 Schritt 3: Strategie zur Umsetzung des optimalen Szenarios	37
2.3 Von der Strategie zu den Zielen	39
Modul 3: ZIELSYSTEM und INDIKATOREN	40
3.1 Übersicht.....	40
3.1.1 Ziele und Indikatoren	41
3.1.2 Ansatz und Resultate	41
3.2 Das Vorgehen im Einzelnen	42
3.2.1 Schritt 1: Aufbau und Auswahl eines Zielsystems	42
3.2.2 Schritt 2: Durchführung der Zielgewichtung.....	45
3.2.3 Schritt 3: Auswertung der Zielgewichtung, Bestimmung der Kernziele und Indikatoren	47
Modul 4: MASSNAHMENKONZEPTE	50
4.1 Übersicht.....	50
4.2 Das Vorgehen im Einzelnen	51
4.2.1 Schritt 1 : Bestimmung der Massnahmen.....	51

4.2.2	Schritt 2: Bewertung der Massnahmen.....	53
4.2.3	Schritt 3: Generelle Massnahmenkonzepte und Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung.....	54
4.3	Hinweise zur weiteren Planung und Projektierung.....	54
4.3.1	Von der Planung zur Projektierung.....	54
4.3.2	Die Umsetzungsmöglichkeiten aus landwirtschaftlicher Sicht.....	55
4.3.3	Die fallspezifische Projektierung.....	56
Modul 5: PROJEKTBEGLEITUNG		59
5.1	Übersicht.....	59
5.2	Das Vorgehen im Einzelnen	60
5.2.1	Controlling	60
5.2.2	Die Projektevaluation.....	64

Inhaltsverzeichnis Anhänge

Anhang Modul 1: Auftrag und Analyse		70
Anhang 1A:	Checkliste Fragestellungen zum Ablauf.....	70
	WARUM: Anlass und Auslöser	70
	Für WEN: Zielgruppen	71
	WAS: Inhalte und Sachfragen.....	72
	WER: Trägerschaft	73
	WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente.....	74
	WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination	75
	WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter	76
Anhang 1B	Checkliste Erhebungen zur Grundlagenbeschaffung	77
	Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion	77
	Bereich 2: Technische Ressourcen	78
	Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen	79
	Bereich 4: Natürliche Ressourcen.....	80
	Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung.....	81
Anhang 2A:	Bestimmung und Gruppierung der Akteure.....	83
Anhang 2B:	Die Zusammensetzung der Akteure am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau)	85
Anhang 2C:	Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenz-Zustandes.....	86
Anhang 2D:	Elemente zur Szenariobeschreibung	87
Anhang 2E:	Methoden zur Szenarioentwicklung und Strategiefindung	88
	SWOT-Analyse	88
	Portfolio-Analyse.....	90
Anhang 2F:	Überprüfung übergeordneter Strategien	92
Anhang 2G:	Berücksichtigung wichtigsten nationalen Gesetzgebungen	93
Anhang 3A:	Dreiteiliges und mehrteiliges Zielsystem.....	94
	Variante A: Standardaufbau eines dreiteiligen Zielsystems	94
	Variante B: Mehrteiliges Zielsystem mit 4-5 Hauptzielen und 3 Zielebenen	95
	Variante C: Vereinfachtes mehrteiliges Zielsystem mit 5 Hauptzielen und 2 Zielebenen.....	96
Anhang 3B:	Beispiel eines dreiteiligen Zielsystems inklusive Indikatorenset	98

Anhang 3C: Zielkonfliktmatrix zur Evaluation von Zielkonflikten und Synergien	101
Anhang 3D: Die Anwendung von zwei Methoden zur Zielgewichtung	103
Anhang 3E: Fragebogen zur Zielgewichtung	104
Anhang 3F: Fallbeispiel für die Auswahl von Kernzielen (siehe auch Abb. M3/5).....	114
Anhang 3G: Fallbeispiel der Auswertung einer Zielgewichtung	115
Anhang 4A: Beispiele möglicher Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem	118
Bereich Landwirtschaft: Teilziele T1 - T9	118
Bereich Natur & Landschaft: Teilziele T10 - T18	119
Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen: Teilziele T19 - T27.....	120
Anhang 4B: Die Bestimmung der Indikator- und Zielwerte	121
Anhang 4C: Checklisten zur gesamten Landwirtschaftlichen Planung.....	127
Anhang 4D: Beispiel eines Massnahmenkonzepts	1
Anhang 5A: Schlüsselindikatoren der Projektevaluation	3

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis Wegleitung

Abb. T2/1: Der Gesamtaufbau der Wegleitung	8
Abb. T2/2: Die fünf Module in der Übersicht	9
Abb. T2/3: Ablaufschema eines Moduls mit einheitlicher Farbgebung für die verschiedenen Arbeitsschritte	10
Abb. T2/4: Fall 1 - Die fünf Module der LP als aktive Vorbereitung umfassender landwirtschaftlicher Strukturverbesserungen und gemeinschaftlicher Projektinitiativen.	12
Abb. T2/5: Fall B – Die fünf Module der LP als Begleitung zur Planung und Realisierung eines grossen, raumrelevanten Infrastrukturprojektes. (Abkürzungen: GM Gesamtmelioration, PRE Projekt zur Regionalen Entwicklung, GPI Gemeinschaftliche Projektinitiativen)	14
Abb. M1/1: Kernelemente und Ablauf des Analysemoduls	20
Abb. M1/2: Die fünf Bereiche und Beziehungen zur Gliederung und Strukturierung des Ist- und Soll-Zustandes.....	27
Tab. M1/3: Zusammensetzung Trägerschaft einer LP je nach auslösendem Fall.....	29
Abb. M2/1: Arbeitsschritte zur Strategieentwicklung und -bewertung	33
Abb. M2/2: Der Übergang von Modul 2 zu Modul 3 - von der Strategie zu den Zielen	39
Abb. M3/1: Arbeitsschritte für den Aufbau des Zielsystems, die Definition von Indikatoren, die Durchführung der Zielgewichtung und Bestimmung der Kernziele	40
Abb. M3/2: Hierarchischer und symmetrischen Aufbau am Beispiel eines dreiteiligen Standard-Zielsystems (Variante A, siehe Anhang 3A).....	42
Abb. M3/3 und 3/4: Beispiel Gemeinde Thierrens, Kanton VD: Links Zielgewichtung (Juli 2004) und rechts Workshop zur Zielbildung (April 2004) im Rahmen des Projektes "Planification et évaluation d'une amélioration foncière intégrale".	46
Tab. M3/1: Beispiel Gemeinde Thierrens, Kanton VD: Zusammensetzung der an der Gewichtung beteiligten Interessengruppen und deren Zuordnung als Vertreter von privaten oder öffentlichen Interessen.	46

Abb. M3/5: Bestimmung der Kernziele am Beispiel der Integralmeliorationen zur Integration der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006). Die Liste der Kernziele befindet sich im Anhang 3F.....	48
Abb. M4/1: Ablaufschema Modul 4	50
Abb. M4/2: Beispiel LP Oberes Goms – Am Workshop vom 30.08.2007 erarbeitete Massnahmen.....	52
Abb. M4/3: Beispiel LP Oberes Goms – Umsetzung der Zielgewichtung in Massnahmenkonzepte	52
Tab. M4/1: Die Umsetzungsmöglichkeiten der LP in Abhängigkeit des auslösenden Falles	55
Tab. M4/2: Zusammenstellung der wichtigsten Finanzierungsmöglichkeiten für die Planung einer LP und deren Umsetzung, gegliedert nach den drei auslösenden Fällen.	58
Abb. M5/1: Ablaufschema Modul 5	59
Abb. M5/2: Zyklischer Prozess des Controllingkonzepts	61
Abb. M5/3: Der detaillierte Controllingprozess von der Projektplanung und -umsetzung zur Projektüberwachung und Projektsteuerung.	63
Abb. M5/4: Bestandteile des Evaluationsprozesses	65
Abb. M1/A1: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WARUM: Anlass und Auslöser.....	70
Abb. M1/A2: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – Für WEN: Zielgruppen.....	71
Abb. M1/A3: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WAS: Inhalte und Sachfragen	72
Abb. M1/A4: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WER: Trägerschaft	73
Abb. M1/A5: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente.....	74
Abb. M1/A6: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination	75
Abb. M1/A7: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter	76
Abb. M1/A8: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion.	77
Abb. M1/A9: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 2: Technische Ressourcen.	78
Abb. M1/A10: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen.	79
Abb. M1/A11: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 4: Natürliche Ressourcen.	80
Abb. M1/A15: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung.	82
Tab. M2/A1: Beispiel einer Checkliste für die Bestimmung der Akteure. Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006). Abkürzungsverzeichnis und Anmerkungen siehe unten.....	83
Tab. M2/A2: Abkürzungsverzeichnis zu Tab. M2/A1	84
Tab. M2/B1: Zusammensetzung der Akteure auf den vier Stufen der Mitwirkung am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau, 2006).....	85
Tab. M2/C1: Mögliche Zeitpunkte und Arten zur Bestimmung des Referenz-Zustandes.....	86
Tab. M2/D1: Vorgehen bei der Szenarioerstellung inkl. Beispiel aus der 3. Rhonekorrektur – Integralmeliorationen Visp	87
Tab. M2/E1: Prinzip der SWOT-Analyse.....	89

Tab. M2/E2: Beispiel einer SWOT-Analyse. Die Stichworte sind als Beispiele für Themen anzusehen, die es innerhalb einer solchen Analyse zu berücksichtigen gilt.	90
Abb. M2/E1: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbs-Positions-Matrix zur Portfolio-Analyse.....	91
Tab. M2/F1: Checkliste zur inhaltlichen Überprüfung und Anwendung bestehender Strategien nach Raum- und Themenbezug (*= für die LP zu beachten).	92
Tab. M2/F2: Checkliste am Beispiel der Vorplanung zur Modernen Melioration Küttigen, Kanton Aargau (*= für die LP zu beachten).	92
Tab. M2/G1: Übersicht zu den wichtigsten nationalen Gesetzgebungen, die bei einer LP allenfalls zu berücksichtigen sind.	93
Abb. M3/A1: Beispiel für den hierarchischen und symmetrischen Aufbau eines dreiteiligen Standard-Zielsystems.....	94
Abb. M3/A2: Aufbau eines breiteren Zielsystems mit 4-5 Hauptzielen entsprechend den 5 Bereichen der Analyse	95
Abb. M3/A3: Oberziel und Hauptziele im Zielsystem der LP "Oberes Goms".....	96
Tab. M3/A1: Unterziele der LP "Oberes Goms"	97
Tab. M3/B1a: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Landwirtschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006.....	98
Tab. M3/B1b: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Natur & Landschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006.....	99
Tab. M3/B1c: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich öffentliche und privatrechtliche Anliegen) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006	100
Tab. M3/C1: Beispielausschnitt einer Zielkonflikt-/Zielkonsistenzmatrix	101
Abb. M3/D1: Vorgehen bei der relativen Gewichtung.....	103
Abb. M3/D2: Die Gewichtungsskala der absoluten Gewichtung.....	103
Abb. M3/G1: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die drei Hauptziele H1-H3 für die an der Gewichtung beteiligten Interessengruppen.	115
Abb. M3/G2: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die neun Unterziele U1 (unten)-U9 (oben).	115
Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27	116
Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen.....	116
Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27	117
Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen.....	117
Tab. M4/A1: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Landwirtschaft.	118
Tab. M4/A2: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Natur & Landschaft.....	119
Tab. M4/A3: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Öffentlich-Rechtliches.....	120
Abb. M4/B1: Vorgehen zur Bestimmung der Indikatorwerte für den Massnahmen- und Variantenvergleich.....	121
Abb. M4/B2: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen.....	123
Abb. M4/B3: Lineare Transformationsfunktionen mit Schwellenwerten	123

Abb. M4/B4: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen.....	125
Tab. M4/B1: Beispiel Integralmelioration Visp-Baltschieder-Raron, Indikator- und Zielwerte für Teilziel " Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur"	125
Abb. M4/B5: Verteilung der Zielwerte für die Teilziele T1-T27 für die drei Szenarien "Vor R3" (= Abb. A oder blaue Linie), "Mit R3" (= Abb. B oder rote Linie), "R3 mit IM " (= Abb. C, schwarze Linie).....	126
Tab. M4/C1a: Checkliste für Analyse (Modul 1) und Organisation (Modul 2, erster Teil)	127
Tab. M4/C1b: Checkliste für Planung (Modul 2, zweiter Teil und Modul 3).....	128
Tab. M4/C1c: Checkliste für Massnahmenkonzepte (Modul 4).	129
Tab. M4/C1d: Checkliste für Projektierung (Modul 4).	129
Tab. M4/C1e: Checkliste für Projektbegleitung (Modul 5)	130
Tab. M5/B1: Tabelle der Schlüsselindikatoren.....	3

AUFBAU UND ANWENDUNG DER WEGLEITUNG

Gesamtaufbau

Die Wegleitung ist in zwei Teile gegliedert (Abb. T2/1), wobei der erste Teil auch als separate Broschüre verfügbar ist. Dieser einleitende Teil ist an ein breiteres Publikum gerichtet und beschreibt zusammenfassend den Stellenwert sowie die Aufgaben einer nachhaltigen und multifunktionalen Landwirtschaft und deren Behandlung in einer LP. Damit wird die LP in das breitere politische und raumplanerische Umfeld gestellt. Der zweite Teil beinhaltet die eigentliche Wegleitung im Detail. Sie beinhaltet als erstes eine Übersicht zum Aufbau und zur Anwendung. Der eigentliche Kern der Wegleitung sind die anschließenden fünf Module. Zu jedem dieser Module gehört im letzten Teil ein Anhang.

Teil 1: Broschüre zur Wegleitung

(auch als separates Dokument erhältlich)

- Wozu eine Wegleitung – an wen richtet sie sich?
- Begründung und Umfeld
- Inhalt und Ablauf

Teil 2: Die Wegleitung im Detail

Aufbau und Anwendung der Wegleitung

- Übersicht zum Gesamtaufbau
- Die LP als flexibles Instrument
- Die Auslöser einer LP
- Partizipation: Grundsätze der Mitwirkung
- Trägerschaft, Kosten und Finanzierung
- Vereinfachte Checkliste

Die Wegleitung in 5 Modulen

Modul 1: **Analyse**

Modul 2: **Strategie**

Modul 3: **Ziele**

Modul 4: **Massnahmen**

Modul 5: **Projektbegleitung**

Anhänge zu den 5 Modulen

- Verfahren, Instrumente, Methoden, Checklisten

Abb. T2/1: Der Gesamtaufbau der Wegleitung

Die fünf Module in der Übersicht

Modul 1	ANALYSE → 7 Grundfragen → 5 Bereiche → IST-Zustand
Modul 2	STRATEGIE → Referenzzustand → Szenarien → Optimalszenario → Strategien
Modul 3	ZIELSYSTEM und INDIKATOREN → Ziele → Zielsystem → Zielgewichtung → Kernziele → Indikatoren
Modul 4	MASSNAHMENKONZEPT → Massnahmen → Bewertung → Zielerreichung → Massnahmenkonzept
Modul 5	PROJEKTBEGLEITUNG → Projektbegleitung: Controlling → Projektbewertung: Evaluation

Abb. T2/2: Die fünf Module in der Übersicht

Einheitlicher Aufbau der Module

Jedes Modul ist nach demselben Prinzip aufgebaut. Am Anfang steht eine Übersichtsgaphik, welche zur Orientierung im Gesamtablauf der LP dient und in wenigen Stichworten die wichtigsten Inhalte wiedergibt (Abb. T2/2).

Anschliessend sind in einem Übersichtskapitel die Arbeitsschritte und Resultate zusammengefasst und in einem Ablaufschema dargestellt. Die Farbgebung der Schemas ist einheitlich und unterscheidet dadurch die allgemeinen Arbeiten (gelb), Entscheidungen (rot) sowie die Planungsschritte mit Partizipation der verschiedenen Akteure (grün). Stellvertretend ist nachfolgend das Ablaufschema für Modul 2 abgebildet (Abb. T2/3).

Dem Übersichtskapitel folgt die Beschreibung der Planungs- und Arbeitsschritte im Einzelnen. Alle weiteren Informationen zu den angewendeten Verfahren und Methoden sowie erläuternde Beispiele befinden sich im jeweiligen Anhang zu den fünf Modulen.

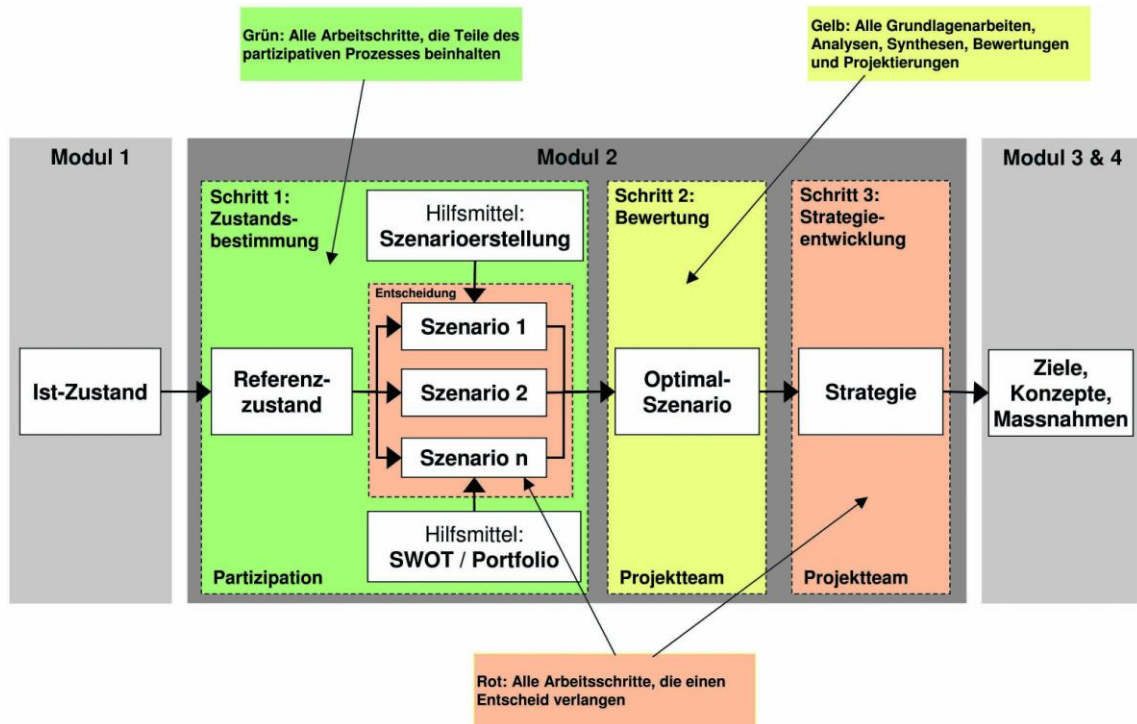


Abb. T2/3: Ablaufschema eines Moduls mit einheitlicher Farbgebung für die verschiedenen Arbeitsschritte

Ein flexibel anzuwendendes Instrument

Dank der Gliederung in fünf in sich abgeschlossene Module lässt sich die Wegleitung LP sehr flexibel und angepasst auf die jeweilige Situation anwenden. Dies betrifft sowohl die sachliche Abgrenzung und den Detaillierungsgrad als auch den Zeitpunkt der Durchführung in Abhängigkeit des auslösenden Falles (siehe nachfolgendes Kapitel). Zudem besteht auch methodisch eine hohe Flexibilität, wenn es um die fallspezifische Ausgestaltung des partizipativen Prozesses oder der Projektbewertung geht.

Individuelle Anpassungen

Die Anpassung richtet sich sowohl nach der Komplexität der Problemstellung als auch nach der Aufgabe, welche eine LP bezüglich des auslösenden Falles zu erfüllen hat. Vereinfacht lassen sich drei Anpassungsstufen abgrenzen: Für die einfacheren Fälle besteht die Möglichkeit, sich auf die klassische Abfolge Analyse – Strategie – Ziele – Massnahmenkonzepte zu beschränken. Etwas weiter gefasst können z.B. vor der Definition einer Strategie die Bildung von Szenarien hinzugenommen oder eine Zielgewichtung durchgeführt werden. Die komplexen Fälle können schliesslich noch mit der Bewertung der Zielerreichung, einer Nutzwertanalyse sowie gemäss Modul 5 mit einem Projektcontrolling und einer Projektevaluation ergänzt werden. (siehe dazu Orientierungshilfe S. 19)

Die drei auslösenden Fälle einer LP

Die Frage der flexiblen Anwendung ist direkt mit dem Fall bzw. der Situation gekoppelt, welche eine LP auslösen kann. Grundsätzlich lassen sich drei Fälle unterscheiden, welche die unterschiedlichen Funktionen einer LP aufzeigen. Die nachfolgenden Abbildungen T2/4 und T2/5 zeigen, wie die LP in Abhängigkeit der drei möglichen Auslöser angewendet werden kann.

Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung (Abb. T2/4)

Die LP wird als Vorbereitung und Grundlage umfassender landwirtschaftlicher Strukturverbesserungen, wie z.B. einer grösseren Gesamtmelioration, einem Projekt zur regionalen Entwicklung oder weiteren gemeinschaftlichen Projektinitiativen durchgeführt.

Grössere Gesamtmelioration: *Die LP wird meist vor der eigentlichen Beschlussfassung (Gründung der Trägerschaft) begonnen und oft durch die kantonale Behörde in Auftrag gegeben. Das 4. Modul (Massnahmenkonzept) kann in diesem Fall die Funktion einer sog. Vorstudie übernehmen, die anschliessend (je nach Kanton nach der Beschlussfassung) zu einem Vorprojekt weiterentwickelt wird.*

Projekt zur regionalen Entwicklung (PRE) gemäss Art. 93 Abs. 1 Bst. c LwG: *Die Resultate einer LP bilden eine geeignete Basis für die Vorabklärung eines PRE, mit der die einzelnen Teilprojekte und Umsetzungsinstrumente konkretisiert werden. Eine positiv beurteilte Vorabklärung ist Voraussetzung, damit anschliessend die Projektierung, die Vereinbarung zwischen Bund und Kanton sowie die eigentliche Umsetzung folgen kann.*

Weitere gemeinschaftliche Projektinitiativen: *Sollen konkrete Teile des Massnahmenkonzepts (Modul 4) mit weiteren Instrumenten, wie die vom BLW definierten gemeinschaftlichen Projektinitiativen¹, umgesetzt werden, so liefert die LP auch dazu die Grundlagen, um eine Vorabklärung gemäss Art. 136 LwG durchzuführen.*

*Für alle drei Umsetzungsmöglichkeiten gilt, dass mit den Modulen 1-4 der LP die Frage nach der langfristigen landwirtschaftlichen und ländlichen Entwicklung angegangen wird. Die Resultate erlauben, auf neue Entwicklungen und Randbedingungen zu reagieren, die sich z.B. aus der Umsetzung der schweizerischen Agrar- und Regionalpolitik ergeben. Das Ziel ist, die Situation der Landwirtschaft **aktiv** zu verbessern, ihre Position zu stärken, Potenziale auszuloten und dazu die geeigneten Massnahmen und Umsetzungsinstrumente zu wählen.*

*Wird der Entscheid über die Wahl des Umsetzungsinstrumentes bereits frühzeitig gefällt, so kann die LP, z.B. im Falle einer Gesamtmelioration, im Sinne einer Vorstudie deren Ausrichtung und Schwerpunkte festlegen. Liegen zu Beginn des Prozesses vorerst keine konkreten Projektideen vor und ist die Wahl der Umsetzungsinstrumente noch offen bzw. von den geplanten Massnahmen abhängig, übernimmt die LP die Funktion einer "**Navigationshilfe**" zur Standortbestimmung und Lösungssuche.*

¹ Neben den Projekten zu regionalen Entwicklung (Art. 93-1-c LwG) gelten folgende Instrumente ebenfalls als gemeinschaftliche Projektinitiativen: Regionale Absatzförderungsprojekte (Art. 12 LwG), Projekte zur Gewässersanierung (Art. 62a GSchG), Vernetzungsprojekte nach ÖQV (Art. 76 LwG), Projekte zur Erhaltung pflanzen- und tiergenetischer Ressourcen (Nationaler Aktionsplan zur Erhaltung und nachhaltigen Nutzung pflanzengenetischer Ressourcen, Konzept zur Erhaltung der Rassenvielfalt bei den landwirtschaftlichen Nutztieren in der Schweiz), Programme für die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen (Art. 77a und 77b LwG).

Im Weiteren leitet die LP den **partizipativen Prozess** ein, indem die verschiedenen Akteure und Interessengruppen in den Planungs- und Projektierungsprozess eingebunden werden. Die LP ermöglicht und organisiert deren aktive Mitwirkung mit dem Ziel, das eigentliche Projekt breit abzustützen sowie die Planung und Projektierung der Strukturverbesserung zu optimieren.

Optional kann durch die LP eine vom Umsetzungsinstrument unabhängige **Projektbegleitung** organisiert werden (Modul 5). Die Vorgaben für das Controlling und die Projektevaluation fließen in die jeweiligen Auflageprojekte und dort insbesondere in die Projektorganisation ein.

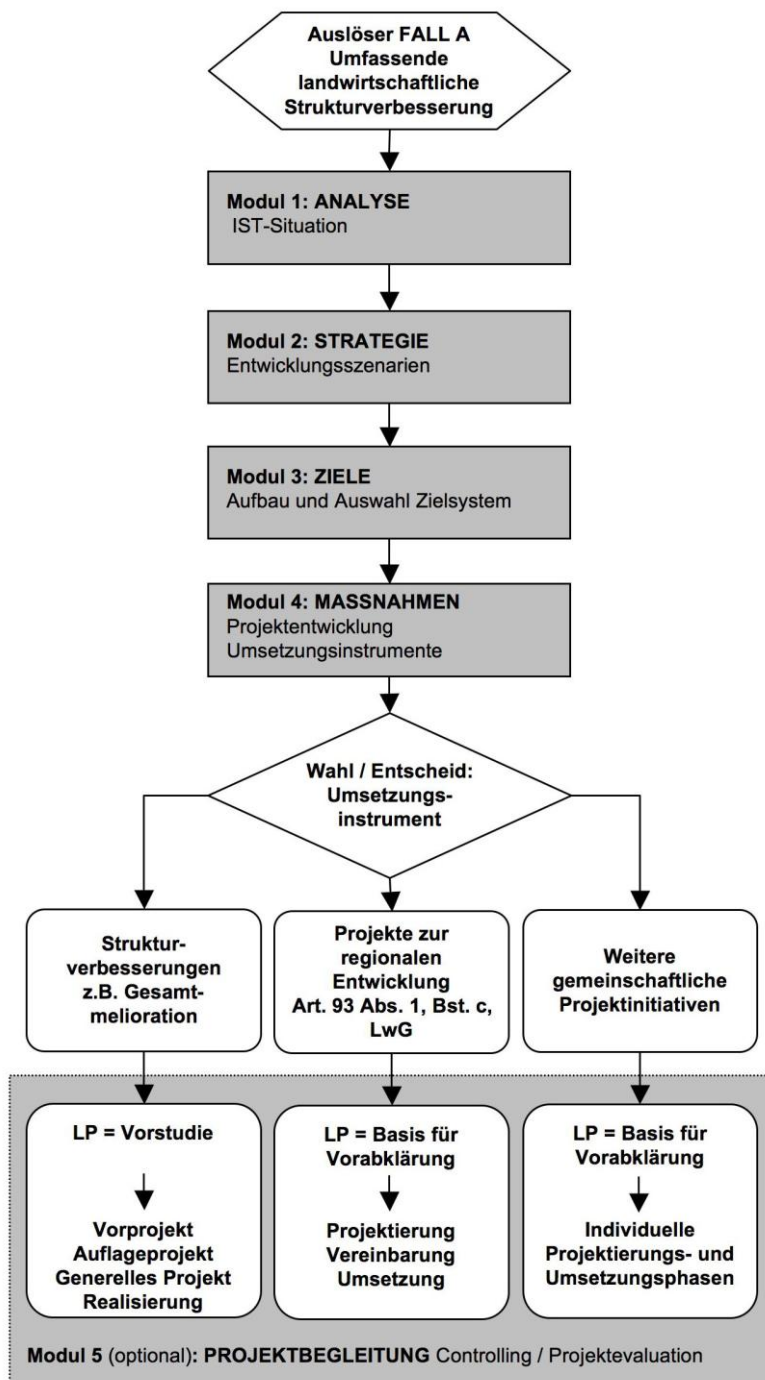


Abb. T2/4: Fall 1 - Die fünf Module der LP als aktive Vorbereitung umfassender landwirtschaftlicher Strukturverbesserungen und gemeinschaftlicher Projektinitiativen.

Fall B: Grosses, raumrelevantes Infrastrukturprojekt (Abb. T2/5)

Die Realisierung von Bahntrassees, Strassen, Industriekomplexen, touristischen Anlagen oder Flussbauprojekten beansprucht Flächen, die sehr oft zu Lasten des ländlichen Raums und der Landwirtschaft gehen. In diesen Fällen hilft die LP der Landwirtschaft ihre Position zu klären, ihre Bedürfnisse einzubringen und sich als Partner anzubieten.

Je früher die LP begleitend zu einem Infrastrukturprojekt einsetzt (z.B. auf Stufe der Machbarkeitsstudie), desto aktiver kann die Landwirtschaft agieren und desto mehr Zeit steht für eine Optimierung und Koordination zur Verfügung.

Idealerweise werden die Abläufe von Infrastrukturprojekt und LP aufeinander abgestimmt, sodass die ersten Planungsvorgaben des Infrastrukturprojektes in das Analyse-Modul der LP einfließen und umgekehrt die Ergebnisse des Strategie- und Zielmoduls der LP in die Projektziele bzw. das Vorprojekt des Infrastrukturprojektes aufgenommen werden. So können die im Modul 4 entwickelten Massnahmen bereits mit dem Vor- oder Auflageprojekt koordiniert werden.

Wie in der Abbildung T2/5 dargestellt kann der Beginn einer LP zeitlich variieren. Eine LP sollte jedoch nicht später als die Vorprojektierung des Infrastrukturprojekts starten, damit es noch möglich ist, die Ergebnisse der LP mit der Umsetzung und der dazugehörenden Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) abzustimmen.

*Zweck der LP ist es, auf die Veränderungen, welche durch grosse Projekte zu erwarten oder aus der Sicht der lokalen Akteure zu befürchten sind, zu reagieren. Auch für diesen Fall dient die LP zur Standortbestimmung, um die zukünftige Stellung und Bedürfnisse der Landwirtschaft (und des ländlichen Raumes) zu klären und diese gegenüber einem Infrastrukturprojekt zu vertreten. In diesem Sinne geht die LP hier einen Schritt weiter, indem sie die Funktion einer eigentlichen **"Landwirtschaftsverträglichkeitsprüfung"** übernimmt, welche mit der UVP des auslösenden Projektes gut abzustimmen ist. Sie ermittelt und berücksichtigt die landwirtschaftlichen Aspekte und Bedürfnisse in systematischer Weise und stellt damit die Kooperation zwischen Landwirtschaft und Infrastrukturprojekt über die Frage des reinen Landerwerbs.*

Auch wenn in diesem Fall die LP aus einer Reaktion entspringt, bietet sie mehr als nur die Vertretung der landwirtschaftlichen Interessen. Über die sachliche Analyse und Darstellung von Auswirkungen, Synergien und Konflikten zwischen Betroffenen, Planungen und Projekten, kann die LP insbesondere durch den partizipativen Ansatz wesentlich zur Konsensfindung zwischen allen Beteiligten beitragen. Die LP ist somit auf der einen Seite Grundlage zur lokalen/regionalen Einbettung des übergeordneten Projekts und auf der anderen Seite ein Instrument zur Optimierung und Anpassung des Projekts an die lokalen/regionalen Bedürfnisse.

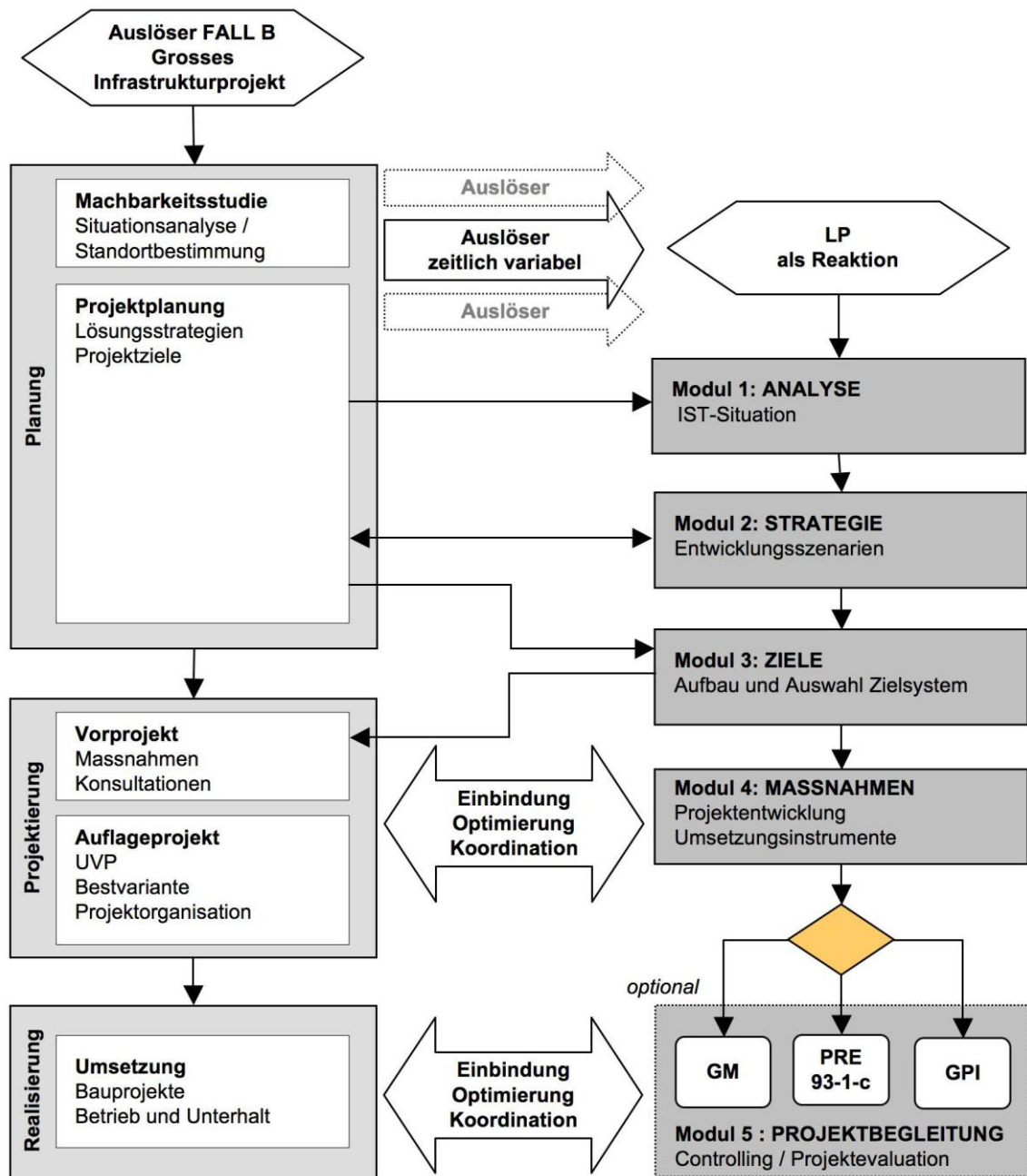


Abb. T2/5: Fall B – Die fünf Module der LP als Begleitung zur Planung und Realisierung eines grossen, raumrelevanten Infrastrukturprojektes. (Abkürzungen: GM Gesamtmelioration, PRE Projekt zur Regionalen Entwicklung, GPI Gemeinschaftliche Projektinitiativen)

Fall C: Übergeordnetes Planungsvorhaben

Eine LP wird analog zum Fall B ausgelöst und übernimmt entsprechend eine ähnliche Aufgabe. Sie ist das Instrument und das Verfahren, um einerseits die Position und Bedürfnisse der Landwirtschaft in das Planungsvorhaben einzubringen und zu vertreten.

Andererseits bietet die LP auch hier die Möglichkeit, dass die Landwirtschaft eine solche Planung zum Anlass nimmt, ihre zukünftige langfristige Entwicklung systematisch und partizipativ aufzuarbeiten. Dazu gelten grundsätzlich die gleichen Überlegungen wie für den Fall A.

Zeitlich ist die LP möglichst früh mit dem Planungsablauf zu koordinieren. Der Startpunkt kann aber wie im Fall B zeitlich stark variieren. Wie die beiden Abläufe am besten zu kombinieren sind, hängt letztlich von den Sachfragen ab, die mit dem Planungsvorhaben zu lösen sind.

Die LP kann auch hier dank dem partizipativen Vorgehen einen wichtigen Beitrag zur Konkretisierung und Umsetzung der Planung leisten, insbesondere wenn es um die nachhaltige Nutzung und Gestaltung des ländlichen Raums geht. Die ersten vier Module der LP brechen die übergeordnete Planung auf die lokale/regionale Situation herunter. Dadurch werden die Optionen und Anforderungen für die Einbettung der übergeordneten Planung in den ländlichen und landwirtschaftlichen Kontext formuliert.

Ziel der LP ist, die Verbesserung der übergeordneten Planung durch die gegenseitige Einbindung, Optimierung und Koordination zu erreichen. Im weiteren Verlauf wird durch die LP der Entscheid über das weitere Vorgehen und die dafür geeigneten Instrumente vorbereitet (vgl. auch Fall 1).

Das optionale Modul 5 mit der Projektbegleitung kann in diesem Fall zur Überwachung der übergeordneten Planung aus der individuellen Sicht der LP und/oder zur Eigenkontrolle genutzt werden.

Der Zeitpunkt einer LP und die sich überschneidenden Auslöser

Für die drei auslösenden Fälle unterscheiden sich sowohl die Start- und Endpunkte als auch der Ablauf und die Koordination einer LP in Bezug auf die jeweilige Situation und Problemstellung (siehe auch Modul 1, Kap. 1.2.1 und Modul 2, Tab. M2/2).

Wie erwähnt, können die Start- und Endpunkte einer LP auch innerhalb der drei Fälle variieren. Dies gilt insbesondere für die Auslöser B und C, d.h. für diejenigen Fälle, für welche die LP mit einem übergeordneten Projekt oder Planung gekoppelt ist. Wann genau eine LP anzusetzen ist, muss fallspezifisch mit einer entsprechenden Projektorganisation und -koordination festgelegt werden.

Zusätzlich können sich die Fälle auch überschneiden oder ergänzen: Infrastrukturvorhaben mit einer langen Projektdauer von 20 und mehr Jahren lösen in der Regel eine Reihe von übergeordneten Planungen aus, welche auch der Landwirtschaft Impulse geben. Für die Landwirtschaft besteht in solchen Fällen die Wahl, entweder auf die Auswirkungen eines Infrastrukturprojektes zu warten oder proaktiv eine LP durchzuführen, um vorausschauend ihre Position zu verbessern. Letzteres Vorgehen würde dem Fall A entsprechen, jedoch im Wissen über allfällige Konflikte und Synergien, die durch das geplante Infrastrukturprojekt zu erwarten sind und die es zu lösen bzw. zu nutzen gilt.

Beispiel Dritte Rhonekorrektur: Neben dem zentralen Hochwasserschutz und der ökologischen sowie sozio-ökonomischen Aufwertung des Rhoneflussraums, versteht sich die 3. Rhonekorrektur im Sinne ihres dritten Hauptziels als Ausgangspunkt für eine nachhaltige Entwicklung des gesamten Talbodens. Zur Umsetzung dieser drei Hauptziele wendet die R3 einen integrierten Ansatz an, der räumlich auf drei Ebenen wirkt. Der unmittelbare Wirkungsbereich der R3 wird durch den so genannten Sachplan R3 und anschliessend durch das generelle Projekt (GP-R3) vorgegeben. Die übergeordnete, räumliche, zukünftige Entwicklung des Talbodens wird durch so genannte Concepts de Développement de la Plaine (CDP) bzw. für den Abschnitt Brig-Salgesch durch ein Landschaftsentwicklungskonzept (LEK) festgelegt. Für den obersten Abschnitt - das Goms mit einem sehr ländlichen Charakter - wurde diese Aufgabe durch eine LP übernommen.

Für die eigentliche Umsetzung der räumlichen Neuordnung, die sich aus dem Projekt R3 und den ausgelösten regionalen Planungen ergibt, sind für eine Reihe von Teilabschnitten Gesamtmeliorationen vorgesehen und teils bereits in der Projektierungsphase. Im Falle der R3 werden diese Gesamtmeliorationen als Integralmeliorationen bezeichnet. Sie wurden bereits nach dem modularen Prinzip der vorliegenden Wegleitung vorbereitet - entsprechend dem Vorgehen für den Fall B. Für das Obere Goms geschieht die Umsetzung im Rahmen eines Projektes zur regionalen Entwicklung nach Art. 93-1-c LwG.

Partizipation: Grundsätze der Mitwirkung

Die Mitwirkung, ein unverzichtbarer Bestandteil

Die Mitwirkung der beteiligten Akteure, Betroffenen und Interessengruppen ist bei jeder landwirtschaftlichen Planung ein wichtiger und unverzichtbarer Bestandteil. Die Landwirtschaft erfüllt heute eine multifunktionale Rolle, die sie stark in das öffentliche Interesse rückt. Dies führt dazu, dass eine LP vermehrt mit anderen auch nicht-landwirtschaftlichen Interessen in Berührung kommt. Diese Verknüpfungen, ob als Synergien oder Konflikte, erfordern das gegenseitige Abstimmen der jeweiligen Strategien, Ziele und Massnahmen. Eine Einbindung der landwirtschaftlichen wie auch der nicht-landwirtschaftlichen Interessensgruppen in die LP gestattet das frühzeitige Erkennen von gemeinsamen Interessen und Konflikten und fördert das gegenseitige Verständnis.

Der partizipative Prozess als Planungsgrundlage:

Grundlage dieses partizipativen und interdisziplinären Prozesses ist die Bereitstellung geeigneter Verfahren und Instrumente, die allen Beteiligten die Mitwirkung an der LP erlauben. Moderierte Workshops, Zielgewichtungen usw. sollen sicherstellen, dass sowohl die betroffenen Akteure als auch die beteiligten Fachdisziplinen von Beginn weg zusammenkommen, eine gemeinsame Sicht auf die Problemstellung erarbeiten und ihre jeweiligen Anliegen in den Planungsprozess einbringen können (siehe Module 2-4).

Um die Rollen der Beteiligten klar und transparent festzulegen erfolgt die Mitwirkung auf vier verschiedenen Stufen, die sich in der Intensität der Mitwirkung, dem Grad der Mitverantwortung sowie in der organisatorischen Projekteinbindung unterscheiden: **Information - Konsultation - Kooperation - Entscheidung.**

Die LP ist nicht obligatorisch und basiert allein auf der freiwilligen Mitarbeit

Die Durchführung einer LP ist in keinem Gesetz und keiner Verordnung vorgeschrieben, sondern beruht vollständig auf der freiwilligen Teilnahme der verschiedenen Akteure. Behörden können eine LP lediglich anstossen – Verlauf, Ausgestaltung und Ergebnisse der LP liegen dann in der Hand der direkt Beteiligten. Indem die Planungsaufgabe unmittelbar von der Basis aus ihre Wirkung entfaltet (Bottom-up-Ansatz), ist die LP nicht als zusätzliches Erschwernis oder Verzögerungsinstrument zu verstehen, sondern erleichtert die Umsetzung von räumlich bedeutsamen und eingreifenden Projekten, indem sie die wichtigsten Partner einbezieht und aufzeigt, wie deren Interessen berücksichtigt werden können. Damit ist sie ein Mittel, das zur Optimierung von Projekten und damit zur Steigerung der Akzeptanz eingesetzt werden darf.

Trägerschaft, Kosten und Finanzierung

Der Auslöser bestimmt die Trägerschaft

Im Vorfeld einer LP muss die Frage nach der Trägerschaft geklärt werden (siehe Modul 1). Sie definiert sich durch den jeweiligen Auslöser der LP:

Fall A: Da die LP als Vorbereitung und Grundlage umfassender landwirtschaftlicher Strukturverbesserungen, wie z.B. einer grösseren Gesamtmelioration, meist vor der eigentlichen Beschlussfassung (Gründung der Meliorationsträgerschaft) durchgeführt wird, braucht es für die LP bis zur Gründung der Projektträgerschaft (z.B. Meliorationsgenossenschaft) eine eigene Trägerschaft. Dabei spielen die Gemeinden und Kantone eine zentrale Rolle, da die LP sehr oft durch die kantonale Behörde in Auftrag gegeben und durch die Gemeinden finanziell unterstützt wird.

Gleiches gilt für den Fall, wenn aus der LP ein Projekt zur regionalen Entwicklung oder eine gemeinschaftliche Projektinitiative entsteht. Falls vorhanden und geeignet, kann die Trägerschaft für die LP auch durch eine bereits bestehende bäuerliche Organisation übernommen werden. Erste Erfahrungen haben gezeigt, dass es vorteilhaft ist, wenn die LP vorerst durch den Kanton und die Gemeinden (auch finanziell) getragen wird und sich zur operationellen Durchführung eine kleinere und aktive Projektgruppe, bestehend vorwiegend aus Vertretern der Landwirtschaft, formiert. Aus dieser Projektgruppe können sich anschliessend für die jeweiligen Umsetzungsinstrumente eigene Trägerschaften entwickeln.

Fall B und C: Die Durchführung einer LP kann in diesem Fall durch die Trägerschaft des auslösenden Projektes oder der auslösenden Planung entweder direkt übernommen oder zumindest finanziell unterstützt werden. Die andere Möglichkeit besteht darin, dass eine eigenständige Trägerschaft gebildet wird, deren Zusammensetzung fallspezifisch erfolgt. In der Regel umfasst diese Vertreter des auslösenden Projektes, der betroffenen Gemeinden und Regionen, der Landwirtschaft sowie der zuständigen kantonalen Behörden.

Allen drei Fällen gemeinsam ist die Möglichkeit, verschiedene Aufgaben und Funktionen der Trägerschaft zu delegieren oder durch die direkte Beteiligung verschiedener Interessengruppen auf mehrere Schultern zu verteilen. Mit der Vergabe des Durchführungsauftrags an ein spezialisiertes Ingenieur- oder Planungsbüro wird die Trägerschaft in Bezug auf fachspezifische Kompetenz, Organisation und Moderation ergänzt.

Kosten und Finanzierung

Die Kosten für eine LP sind insbesondere abhängig von der fallspezifischen Komplexität, der Verfügbarkeit der Grundlagen, dem Umfang des partizipativen Prozesses sowie der Bearbeitungstiefe der einzelnen Module.

Klar abgegrenzt sind die Kosten für die Umsetzung der Massnahmen. Die LP hat einen Planungsauftrag zu erfüllen.

Die Finanzierung ist wiederum vom auslösenden Fall abhängig. Folgende Akteure können sich an der Finanzierung beteiligen:

- Fall A:**
- Gemeinden und Regionen
 - Kantonale Behörden
 - Landwirtschaft: Private, landwirtschaftliche Organisationen
 - Im Hinblick auf die landwirtschaftlichen Strukturverbesserungen: Bund und Kanton zur Finanzierung eines Grundlagenprojektes für die Projektierung.
- Fall B und C:**
- Auslösendes Projekt / auslösende Planung: Bund, Kantone
 - Kantonale Behörden für Landwirtschaft
 - Gemeinden
 - Landwirtschaft: Landwirtschaftliche Organisationen

Orientierungshilfe zur Anwendung des Fachteils und der Anhänge

Übersicht zu Aktivitäten und Hilfsmittel der Landwirtschaftlichen Planung							
Schritt	Aktivitäten	Beschreibung			Bearbeitungstiefe h = hoch, m = mittel, v = vereinfacht		
		Bezug zum Haupttext (Kap.)	Hilfsmittel / Anhänge (Nr.)	Zuständig	Fall A Strukturverbesserung	Fall B Infrastrukturprojekt	Fall C Planungsvorhaben
Modul 1 Auftrag und Analyse							
1.1	Auftrag analysieren: 7 Grundfragen abklären	1.2	1A		h	h	h
1.2	Grundlagen erheben und beurteilen (5 Sachbereiche):	1.2.3	1B		h	h	h
	- Landwirtschaftliche Produktion		1B		h	h	h
	- Technische/Personelle Ressourcen		1B		h	h	h
	- Gemeinwirtschaftliche Leistungen		1B		v	m	h
	- Natürliche Ressourcen		1B		v	m	h
	- Raumordnung und Bodennutzung		1B		v	m	h
Modul 2 Strategie							
2.1	Referenzzustand bestimmen	2.2.1					
	- Bestimmen der Akteure		2A+B		v	m	h
	- Zeitpunkt zur Bestimmung		2C		v	m	h
2.2	Szenarien entwickeln und beurteilen	2.2.2	2D+E		-	m	h
2.3	Strategie entwickeln	2.2.3					
	- SWOT- oder Portfolio-Analyse		2E		v	m	h
	- Strategie überprüfen		2F+G		m	m	h
Modul 3 Zielsysteme und Indikatoren							
3.1	Zielsystem wählen	3.2.1	3A		v	h	h
	- Ziele formulieren		3B+C		m	h	h
3.2	Ziele gewichten	3.2.2	3D+E		m	h	h
	- Kernziele bestimmen		3F+G		m	h	h
3.3	Indikatoren definieren	3.2.3			v	h	h
Modul 4 Massnahmenkonzept							
4.1	Massnahmen auswählen	4.2.1	4A		h	h	h
	- Massnahmenausprägung bestimmen				m	h	m
	- Massnahmenkoordination bestimmen				v	h	m
4.2	Massnahmen bewerten	4.2.2	4B		v	h	m
	- Varianten vergleichen				v	h	m
4.3	Massnahmenkonzept aufstellen	4.2.3	4C+D		h	h	h
	- Umsetzung planen				h	h	h
Modul 5 Projektbegleitung							
5.1	Controlling	5.2.1					
	- Controllingkonzept				m	h	m
	- Datenbeschaffung und -aufbereitung				h	h	m
	- Massnahmenprüfung und -anpassung				h	h	m
5.2	Evaluation	5.2.2	5A				
	- Evaluationskonzept				m	h	m
	- Evaluationsziele				h	h	m
	- Projektbewertung und Evaluationszeitpunkte				h	h	m

Modul 1: AUFTRAG und ANALYSE

Modul 1	ANALYSE → 7 Grundfragen → 5 Bereiche → IST-Zustand
Modul 2	STRATEGIE
Modul 3	ZIELSYSTEM und INDIKATOREN
Modul 4	MASSNAHMENKONZEPT
Modul 5	PROJEKTBEGLEITUNG

1.1 Übersicht

Der Einstieg in die Landwirtschaftliche Planung (LP) erfolgt über sieben Grundfragen, mit denen der spezifische Fall einer systematischen Analyse unterzogen wird. Kernpunkt ist die Frage nach dem "WAS", das heisst nach den Inhalten und Sachfragen der LP. Dieser Teil wird in fünf Sachbereiche gegliedert. Zusammengefasst ergibt sich aus der Beantwortung der sieben Grundfragen und der Analyse der fünf Bereiche der **Ist-Zustand** als eigentliche Basis der LP (Abb. M1/1).

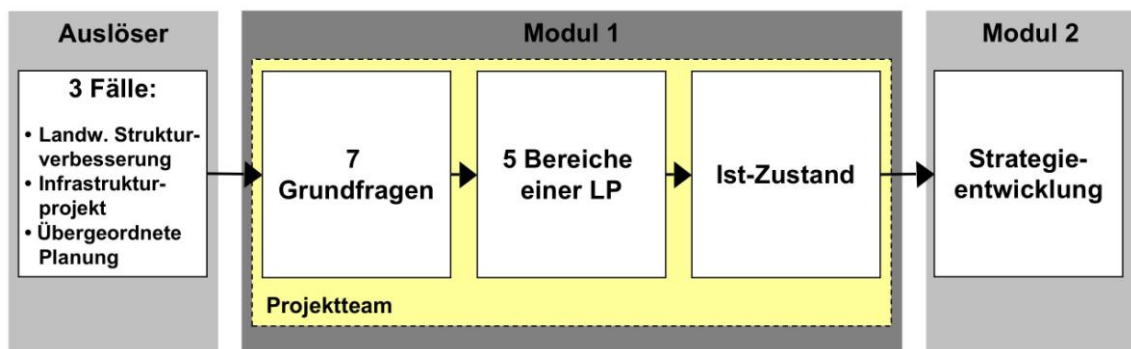


Abb. M1/1: Kernelemente und Ablauf des Analysemoduls

Die Erhebung und Analyse der Ausgangslage stellt zudem eine wichtige Weichenstellung für den gesamten weiteren Ablauf dar, die Schwerpunkte der LP werden massgebend vorbestimmt. Im nachfolgenden Modul 2 wird zusätzlich überprüft, ob alle an der LP beteiligten Akteure den Ist-Zustand gleich wahrnehmen und dieselben Schwerpunkte erkennen. Damit wird aus dem Ist- der Referenzzustand bestimmt.

1.1.1 Auslöser einer Landwirtschaftlichen Planung

Der Auftrag für eine LP wird durch einen der drei bereits im Kapitel "Aufbau und Anwendung" erwähnten Fälle ausgelöst. In Abhängigkeit dieser drei möglichen Auslöser nimmt die LP eine proaktiv vorangehende, aktiv begleitende oder reaktiv nachfolgende Haltung ein. Start- und Endpunkte, Ablauf und Koordination der LP werden entsprechend dem Auslöser flexibel angepasst (siehe auch Modul 2, Tab. M2/2 und Modul 4, Tab. M4/1):

Die drei auslösenden Fälle einer LP:

Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung: Die LP wird als Vorbereitung und Grundlage umfassender landwirtschaftlicher Strukturverbesserungen, wie z.B. einer grösseren Gesamtmelioration, einem Projekt zur regionalen Entwicklung oder weiteren gemeinschaftlichen Projektinitiativen durchgeführt.

Fall B: Grosses, raumrelevantes Infrastrukturprojekt (aus den Bereichen Bahn, Strasse, Industrien, Tourismus und Flussbau): Zweck der LP ist es, die zukünftige Stellung und Bedürfnisse der Landwirtschaft zu klären und diese gegenüber einem Infrastrukturprojekt zu vertreten. In diesem Sinne übernimmt die LP die Funktion einer "Landwirtschaftsverträglichkeitsprüfung". Sie ermittelt und berücksichtigt die landwirtschaftlichen Aspekte und Bedürfnisse in systematischer Weise und stellt damit die Kooperation zwischen Landwirtschaft und Infrastrukturprojekt über die Frage des reinen Landerwerbs.

Fall C: Übergeordnetes Planungsvorhaben: Eine LP wird analog zum Fall B ausgelöst und übernimmt entsprechend eine ähnliche Aufgabe. Sie ist das Instrument und das Verfahren, um einerseits die Position und Bedürfnisse der Landwirtschaft in das Planungsvorhaben einzubringen und zu vertreten. Andererseits bietet die LP auch hier die Möglichkeit, dass die Landwirtschaft eine solche Planung zum Anlass nimmt, ihre eigene langfristige Entwicklung systematisch und partizipativ aufzuarbeiten. Dazu gelten grundsätzlich die gleichen Überlegungen wie für den Fall A.

1.1.2 Ansatz und Resultate

Das Vorgehen beruht auf zwei Komponenten, nämlich der Beantwortung von sieben Grundfragen zur Feststellung des Ist-Zustands und die Erhebung der Grundlagen, gegliedert nach 5 Sachbereichen (siehe auch Checklisten in Anhang 1A und 1B).

Sieben Grundfragen:

Zu Beginn des offenen und noch wenig definierten Planungsprozesses können die folgenden Fragen als Einstieg und zur ersten Übersicht dienen.

- **WARUM** braucht es eine LP? Was sind Anlass und Auslöser, welche Ziele, Visionen und Erwartungen werden damit verbunden?
- Für **WEN** soll die LP durchgeführt werden, wer sind die Zielgruppen?
- **WAS** beinhaltet die landwirtschaftliche Planung? Welche Inhalte und Sachfragen müssten abgedeckt werden?
- **WER** ist direkt und indirekt an der LP beteiligt und könnte die Trägerschaft übernehmen?
- **WIE** soll die LP vorbereitet, durchgeführt und umgesetzt werden? Mit welchen Methoden und Instrumenten wird gearbeitet?

- **WANN** soll die landwirtschaftliche Planung zeitlich durchgeführt werden? Wie sollen der zeitliche Ablauf und die Koordination aussehen?
- **WO**, d.h. für welchen Perimeter soll die LP durchgeführt werden?

Abgestimmt auf den auslösenden Fall ergeben sich die folgenden wichtigsten Resultate:

- Analyse des (landwirtschaftlichen) Ist-Zustands mit **Lage- und Potenzialbeurteilung**, wobei auch die Frage nach dem **Soll-Zustand** gestellt werden kann.
- Analyse der notwendigen **Datenerhebungen**.
- Angaben zu den **Zielgruppen** und zur möglichen **Trägerschaft**.
- Konzeption einer ersten **Ablaufplanung** (entsprechend dem Vorgehen in den Modulen 2-5).
- Festlegung des **sachlichen und geographischen Umfangs** der LP.
- **Zeitplan** und **Koordinationsbedürfnisse**.

Verwendung der Checklisten in Anhang 1A und 1B:

Die Checklisten zur Bestimmung des Ist-Zustands und der Grundlagenbeschaffung geben einen Überblick zu den wesentlichsten Themen, die in einer Landwirtschaftlichen Planung zu bedenken und allenfalls zu berücksichtigen sind. Diese Listen sind jedoch nicht abschliessend und sind auf den jeweiligen Fall abzustimmen und anzupassen.

Sie dienen zur Unterstützung bei der Einschätzung der Ausgangslage und werden in der praktischen Anwendung wahlweise im Sinne eines Fragebogens an die einzelnen Beteiligten abgegeben und anschliessend diskutiert oder gemeinsam in einem Projektteam bearbeitet.

Sie zeigen insbesondere auf, welche relevanten Grundlagen und Daten vorhanden sind und wo noch Erhebungs- und Erarbeitungsbedarf im Rahmen der Analyse und allenfalls in den anschliessenden Modulen besteht.

Die Listen richten sich einerseits nach den 7 Grundfragen (Anhang 1A) bzw. nach den 5 Sachbereichen (Kap. 1.2.3 und Anhang 1B). Im Einzelnen sind die Listen wie folgt aufgebaut:

Spalte 1 Auflistung von Ausgangsfragen oder Stichworten zu den jeweiligen Themenbereichen, welche auf den individuellen Fall anzupassen sind.

Spalte 2-6 Bewertung der Stichpunkte nach ihrer Relevanz, ihrem Bezug zur Wegleitung (nur Anhang 1A), der Informationsverfügbarkeit und -qualität (nur Anhang 1B).

1.2 Das Vorgehen im Einzelnen

Die sieben Grundfragen werden im Folgenden aufgeschlüsselt, stichwortartig ein konkretes Vorgehen dargestellt und die anzustrebenden Resultate aufgeführt:

1.2.1 WARUM: Anlass und Auslöser

Ausgangsfragen:

Fall A: Die LP als Vorbereitung für eine umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung:

- Sind die Vorstellungen über die Umsetzungsinstrumente bereits soweit vorhanden, dass die LP die Grundlagen und die konkrete Vorbereitung z.B. für eine Gesamtmeioration (als Vorstudie) oder für ein Projekt zur Regionalen Entwicklung gemäss Art. 93-1-c LwG (als Vorabklärung) liefert?
- Oder ergibt sich das Bedürfnis für eine LP mehr aus der Frage nach der zukünftigen landwirtschaftlichen Entwicklung, ohne dass dabei schon die eigentlichen Umsetzungsinstrumente feststehen (siehe auch Abb. T2/4)?
- Wenn die Massnahmen und Umsetzungsinstrumente noch offen sind: Wird die LP aus Eigeninitiative der Landwirtschaft durchgeführt und als "Navigationshilfe" zur Standortbestimmung und Lösungssuche eingesetzt? Soll mit einer proaktiven Anwendung der LP die Situation der Landwirtschaft analysiert, nachhaltig verbessert, ihre Position langfristig gestärkt und Potenziale ausgelotet werden, bevor die geeigneten Massnahmen und Umsetzungsinstrumente zu wählen sind?
- Oder erfordern gar neue Entwicklungen und Randbedingungen, die sich z.B. aus der Umsetzung der schweizerischen Agrar- und Regionalpolitik ergeben, eine proaktive Vorgehensweise und Anwendung der LP zur Umsetzung innovativer Ideen oder die Überwindung lokale Hemmnisse innerhalb der Landwirtschaft?

Fall B: LP ausgelöst durch ein grösseres, raumrelevantes Infrastrukturprojekt:

- Müssen raumrelevante Grossprojekte (z.B. Strassen, Eisenbahnen, Flussaufweitungen oder Hochwasserschutzkonzepte) umgesetzt, d.h. in den ländlichen Raum integriert und die entsprechenden Flächen bereitgestellt werden?
- Ergibt sich daraus die Notwendigkeit, dass mittels einer LP die zukünftige Stellung und Bedürfnisse der Landwirtschaft geklärt und gegenüber einem Infrastrukturprojekt vertreten werden? Übernimmt die LP in diesem Fall die Funktion einer eigentlichen "Landwirtschaftsverträglichkeitsprüfung"?
- Schafft die LP die Möglichkeit, die Kooperation zwischen der Landwirtschaft und dem Infrastrukturprojekt über die Frage des reinen Landerwerbs zu stellen? Kann die LP insbesondere durch den partizipativen Ansatz, die sachliche Analyse und Darstellung von Auswirkungen, Synergien und Konflikten zur Konsensfindung zwischen allen Beteiligten beitragen?
- Kann die LP auf der einen Seite Grundlage zur lokalen/regionalen Einbettung des übergeordneten Projekts und auf der anderen Seite ein Instrument zur Optimierung und Anpassung des Projekts an die lokalen/regionalen Bedürfnisse sein?

Fall C: LP ausgelöst durch eine übergeordnete Planung:

- Wo liegen die räumlichen und sachlichen Schwerpunkte einer übergeordneten Planung (auf kommunaler, regionaler oder kantonaler Ebene)? Inwieweit geht es um landwirtschaftliche Fragen bzw. um Fragen der ländlichen Entwicklung?

- Welche Rolle kann die Landwirtschaft spielen? Welche Erwartungen werden an die Landwirtschaft gestellt?
- Kann die LP dazu dienen, für Planungen wie z.B. Landschaftsentwicklungskonzepte oder regionale Entwicklungspläne, die zu einem grossen Teil den ländlichen Raum und damit auch die Landwirtschaft betreffen, die geeigneten Umsetzungsinstrumente zu identifizieren und vorzubereiten?
- Kann die LP mit ihrem partizipativen Ansatz eine koordinative Rolle zwischen allen Beteiligten aus Planung und Landwirtschaft übernehmen?

Vorgehen:

Entsprechend der flexiblen Anpassung der LP an den auslösenden Fall, unterscheidet sich auch das Vorgehen bei der Ausarbeitung und die generelle Zielsetzung der LP (siehe auch Checkliste in Anhang 1A):

Fall A: Die Wahl der Umsetzungsinstrumente ist bereits getroffen:

Das Vorgehen der LP konzentriert sich auf zwei Bereiche: Zum einen sind die Resultate der LP bereits darauf auszurichten, dass sie die Grundlagen für die vorgesehenen Projekte bilden (z.B. Gesamtmelioration, Projekt zur Regionalen Entwicklung). Zum anderen nimmt die LP eine ganzheitliche Betrachtungsweise vor. Ziel ist, dass ein Strukturverbesserungsvorhaben in den generellen Kontext der landwirtschaftlichen und ländlichen Entwicklung gestellt wird. Mit der LP wird zudem der partizipative Prozess eingeleitet. Dieser sollte so ausgestaltet sein, dass er auch für das nachfolgende Projekt weitergeführt werden kann.

Die Wahl der Umsetzungsinstrumente ist noch offen:

Die LP dient als "Navigationshilfe" und wird als Instrument zur Standortbestimmung und Strategiefindung eingesetzt. Entsprechend offen und breit sollen auch die Module 1 und 2 ausgestaltet werden. Erst mit dem Modul 3 (Zielsystem) und Modul 4 (Massnahmenkonzepte) erfolgt eine Fokussierung auf bestimmte Lösungen. Die Frage mit welchem konkreten Instrument die Umsetzung am besten erreicht werden kann, sollte erst am Schluss von Modul 4 beantwortet werden. Dabei ist festzulegen, welchen Auftrag die LP an diesem Punkt zu erfüllen hat. Es bestehen zwei Möglichkeiten: Die LP liefert nur die Grundlagen und Vorschläge für eine Umsetzung. Der Entscheid ist nicht mehr Teil der LP und wird z.B. zu einem späteren Zeitpunkt durch die kommunalen und/oder kantonalen Behörden getroffen. Wenn dagegen die Wahl eines Umsetzungsinstruments bewusst ein Teil der LP ist, sind die Resultate mit einer abschliessenden Synthese aufzuarbeiten, damit sie als Projektgrundlage verwendet werden können.

Fall B: Die Vertretung Landwirtschaftlicher Interessen:

a) Im Vordergrund steht einerseits die Umsetzung des Infrastrukturprojektes unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Interessen der Landwirtschaft. Da es in der Regel um die Bereitstellung von Flächen für Trassees, Infrastrukturen, Bauten, Kompensationsmassnahmen, Materialdeponien etc. geht, spielen Gesamtmeliorationen eine wichtige Rolle, indem mit diesem Planungs- und Umsetzungsinstrument die Fragen des Landmanagements (Flächenbereitstellung, Nutzungskoordination) in einem ganzheitlichen Ansatz, bis auf die Ebene der Grundeigentümer, geregelt werden kann. Andere Umsetzungsinstrumente sollten jedoch als Alternativen oder als Ergänzungen ebenfalls überprüft werden. Die Strukturverbesserungsmassnahmen sollen auch dazu dienen, die durch das auslösende Projekt bedingten negativen Auswirkungen auf die Landwirtschaft zu mindern und zu kompensieren.

b) Im Sinne der "Landwirtschaftsverträglichkeitsprüfung" sollte das Vorgehen sich darauf konzentrieren, die zukünftige Stellung der Landwirtschaft zu klären und diese gegenüber einem Infrastrukturprojekt zu vertreten. In allen Modulen geht es nicht alleine um ein reines Flächenmanagement, sondern um die systematische Berücksichtigung aller landwirtschaftlichen Aspekte und Bedürfnisse.

Die Integration eines Infrastrukturprojektes in den ländlichen Raum:

Andererseits kann die LP auch für das Infrastrukturprojekt eine wichtige koordinative Funktion übernehmen. Insbesondere im Rahmen des partizipativen Ansatzes kann die LP zur Konsensfindung und zur Integration eines Grossprojektes in den ländlichen Raum beitragen. Entsprechend sind in den Modulen 1 bis 3 die Auswirkungen des Infrastrukturprojektes auf den ländlichen Raum möglichst vollständig zu erfassen und die davon betroffenen Interessengruppen und Akteure in den partizipativen Prozess einzubinden.

Fall C: Die Vertretung Landwirtschaftlicher Interessen:

Das Vorgehen ist analog zum Fall B. Bei übergeordneten Planungen auf kommunaler, regionaler oder kantonaler Ebene sind die Fragestellungen zur Auswirkung auf die Landwirtschaft meist noch offen. Die Landwirtschaft gerät unter Zugzwang, auf diese extern ausgelösten Planungen zu reagieren. Deshalb übernimmt die LP auch hier die Aufgabe, einerseits die Stellung der Landwirtschaft im Planungsprozess zu klären und ihre Interessen darin zu vertreten. Dazu müssen im Analysemodul 1 die räumlichen und sachlichen Fragen zur landwirtschaftlichen und ländlichen Entwicklung geklärt und abgegrenzt werden. Andererseits ist eine übergeordnete Planung auch ein geeigneter Anlass, um – ähnlich wie im Fall A – mit der LP eine grundsätzliche Standortbestimmung und Strategiefindung für die Landwirtschaft vorzunehmen.

Umsetzung und Koordination: Analog zum Fall B kann die LP auch hier die Umsetzungsinstrumente zur Verfügung stellen und über den partizipativen Prozess eine Integrations- und Koordinationsaufgabe übernehmen, wie z.B. bei der Umsetzung eines Landschaftsentwicklungskonzeptes (LEK).

Resultate:

- Systematische Erfassung des auslösenden Falls einer LP und der damit verbundenen Faktoren und Fragestellungen.
- Definition des weiteren Vorgehens zur Ausarbeitung des Analysemoduls.

1.2.2 Für WEN: Zielgruppen

Ausgangsfragen:

- Welche Zielgruppen können als Direktbetroffene (z.B. Landwirte, Grundeigentümer usw.) und welche als weitere Interessengruppen (z.B. Umweltorganisationen, Vertreter von Naherholung & Tourismus, Behörden, breitere Öffentlichkeit usw.) bezeichnet werden?
- In welcher Beziehung stehen die weiteren Interessengruppen zur Landwirtschaft und welche Bedeutung haben sie für die Entwicklung einer LP? Welches Verhältnis besteht zwischen den Interessen einer breiten Öffentlichkeit und denjenigen der Landwirtschaft sowie der Entwicklung des ländlichen Raumes?
- Welche Behörden benötigen für ihre weiteren Entscheidungen eine LP?

Vorgehen:

- Übersicht über die potenziellen Zielgruppen und deren lokale Schlüsselpersonen gewinnen und diese kontaktieren (siehe auch Checkliste in Anhang 1A). Dabei in Schritten vorgehen und eine ganzheitliche Betrachtungsweise beachten, d.h. auch Personen ausserhalb der Landwirtschaft mit einbeziehen (vgl. Modul 2, Kap. 2.2.1).
- Querverbindungen herstellen und Vernetzungen identifizieren.
- Die Frage nach weiteren Zielgruppen stellen und entsprechende Schlüsselpersonen kontaktieren.
- Geeignete Formen der Partizipation abklären und vorbereiten.

Resultate:

- Erste Übersicht über potenzielle Zielgruppen und erste Kontaktnahme mit lokalen Schlüsselpersonen.
- Vorleistungen zur Einleitung des partizipativen Prozesses (Sensibilisieren und Vorbereiten der Betroffenen; siehe Module 2 u. 3).

1.2.3 WAS: Inhalte und Sachfragen

Ausgangsfragen:

- Welches ist der heutige Zustand in der Landwirtschaft, bzw. im Perimeter (Ist-Zustand) und welche Kernfragen ergeben sich daraus für die Landwirtschaft?
- Welches sind die Entwicklungspotenziale, bzw. welche Sach- und Entwicklungsfragen stellen sich, um einen Soll-Zustand für die zukünftige Situation der Landwirtschaft angeben zu können?
- Welches sind die Themen und Schnittstellen zu anderen Bereichen, wie z.B. Natur- & Landschaftsschutz, Naherholung, Kommunalplanungen, Verkehr, Naturgefahren usw.
- Welche weiteren Informationen und Daten werden für die Bearbeitung der LP benötigt und wie sind diese Informationen verfügbar?
- In welcher Form sollen die späteren Resultate der LP vorliegen (Pläne, Berichte, Workshops)?

Vorgehen:

- Zur Erarbeitung der Inhalte und Sachfragen einer LP kann zunächst von einer generellen Gliederung in fünf Sachbereiche ausgegangen werden, die dann dem konkreten Fall entsprechend vereinfacht oder verfeinert wird:
- **Fünf Sachbereiche:** Sie ergeben sich aus den drei Hauptaufgaben der Landwirtschaft gemäss Verfassungsauftrag (Art. 104), kombiniert mit den landwirtschaftlichen Markt-, Produkt- und Dienstleistungen, sowie den notwendigen natürlichen oder technischen Ressourcen (Abb. M1/2):

Die fünf Sachbereiche einer LP:

- Bereich 1: **Landwirtschaftliche Produktion**
- Bereich 2: **Technische Ressourcen**
- Bereich 3: **Gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen**
- Bereich 4: **Natürliche Ressourcen**
- Bereich 5: **Raumordnung und Bodennutzung**

	Auftrag 1: Versorgung mit Nahrungsmitteln	Auftrag 2: Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und Pflege der Kulturlandschaft	Auftrag 3: Dezentrale Besiedlung
Markt Produkte Dienstleistungen	Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsgrundlagen • Bewirtschaftungsformen • Marktsituation / -position 	Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen <ul style="list-style-type: none"> • Ökologische Leistungen • Landschaftspflege • Weitere öffentl. Leistungen 	Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung <ul style="list-style-type: none"> • Raumbedarf (Besiedlung) • Flächenschutz (Zersiedlung) • Flächennutzung (Produktion) • Ressourcenschutz (Pflege)
Ressourcen Umwelt	Bereich 2: Technische Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsmittel • Infrastrukturen • Personelle Ressourcen 	Bereich 4: Natürliche Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Wasser • Luft • Boden • Landschaft • Biodiversität 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturwandel • Naturgefahren • Sozial-kultureller Beitrag

Abb. M1/2: Die fünf Bereiche und Beziehungen zur Gliederung und Strukturierung des Ist- und Soll-Zustandes

- Die Abklärungen zu Inhalten und Sachfragen (Grundlagenbeschaffung) können anhand von Checklisten (siehe Anhang 1B) und parallel zu den Vorarbeiten zur Strategiefindung (Modul 2) erfolgen.
- Auch bei der weiteren Bearbeitung der LP spielen die fünf Sachbereiche immer wieder eine wichtige Rolle: Sie können, je nach Fall und Fragestellung, für die Gliederung einer Strategie zur landwirtschaftlichen Entwicklung (Modul 2), für die Definition der Hauptziele im Zielsystem (Modul 3) oder für die Zusammenstellung von Massnahmenkonzepten (Modul 4) beigezogen werden.

Resultate:

- Checklisten zum Ist-Zustand (siehe auch Anhang 1A), zusammengestellt für die sieben Grundfragen.
- Checklisten für die entsprechenden Datenerhebungen für die fünf Sachbereiche und die entsprechenden Querbezüge (siehe auch Anhang 1B).
- Erste Aussagen zum landwirtschaftlichen Entwicklungspotenzial bzw. zum Soll-Zustand einer zukünftigen Landwirtschaft.
- Pflichtenhefte für zusätzliche Datenerhebung und Grundlagenbeschaffung.

1.2.4 WER: Trägerschaft, Akteure, Projektteam

Ausgangsfragen:

- Wer ist Auftraggeber?
- Welches sind die Akteure für die LP und deren spätere Umsetzung?
- Gibt es geeignete bestehende Organisationen oder Behörden für die Trägerschaft einer LP?
- Welche Vertreter der Landwirtschaft sind zur Ausarbeitung der LP einzubeziehen?
- Welche nicht-landwirtschaftlichen Interessengruppen könnten sich an der Ausarbeitung beteiligen?
- Wie gut sind diese Interessengruppen im Hinblick auf die Mitwirkung an der LP organisiert?
- Welches sind die notwendigen Kompetenzen für eine aktive Mitarbeit?
- Wie setzt sich das Projektteam zusammen, welches die LP bearbeiten wird? Wer wäre von Seite der Behörden wie auch beauftragter Ingenieur- und Planungsbüros federführend?
- Wie müssen sich Trägerschaft und Projektteam organisieren?

Vorgehen:

- **Definition der Trägerschaft:** Die Trägerschaft definiert sich nicht zuletzt durch den Auslöser der jeweiligen LP. Für alle drei auslösenden Fälle erteilt die verantwortliche Projektträgerschaft dann den Auftrag zur Durchführung einer LP (siehe Tab. M1/3). Als Grundsatz gilt, dass in der Trägerschaft diejenigen Akteure vertreten sein müssen, die auch auf der Entscheidungsebene an der LP mitarbeiten und damit über die Ausgestaltung und Umsetzung der LP bestimmen. Als Auftraggeber unterhält die Trägerschaft eine enge Zusammenarbeit mit dem Projektteam (Auftragnehmer).

Auslöser	Zusammensetzung der Trägerschaft
<p>Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung</p>	<p>Die Initianten oder die Behörden, welche die LP angestossen haben, allenfalls ergänzt durch zuständige Fachbehörden, betroffene Gemeinden und entsprechend organisierte Interessengruppen.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <p>Kanton Graubünden: Auftraggeber/Trägerschaft: Auf Aufforderung des Amtes für Landwirtschaft und Geoinformation des Kantons Graubünden (ALG) und in enger Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) sowie der Gemeinde. Projekt: Landwirtschaftliche Planung als Bestandteil der modernen Melioration Breil/Brigels (2003).</p> <p>Kanton Aargau: Auftraggeber/Trägerschaft: Gemeinde Küttigen. Projekt: Vorplanung Moderne Melioration Küttigen (2007) Diese Vorplanung entspricht in diesem Fall einer LP.</p>
<p>Fall B: Grosses raumrelevantes Infrastrukturprojekt</p>	<p>Je nach kantonaler Gesetzgebung: Die verantwortliche Behörde auf Stufe Kanton ergänzt durch kommunale Behörden oder betroffene Gemeinde in Zusammenarbeit mit zuständiger kantonaler Fachbehörde und den zuständigen Bundesbehörden.</p>

	<p><u>Beispiele:</u></p> <p>Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektio: Auftraggeber/Trägerschaft: Departement für Verkehr, Bau und Umwelt des Kantons Wallis in enger Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Landwirtschaft sowie dem Bundesamt für Umwelt, Sektion Gefahrenprävention. Projekt: Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integralmeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektio im Raum Visp (2006).</p> <p>Kantone Aargau, Bern und Solothurn, Bahn 2000: Auftraggeber/Trägerschaft: Zuständige kantonale Behörden der drei Kantone. Projekte: 1994 Anordnung von insgesamt 12 Landumlegungen (Kanton Bern 8, Kanton Solothurn 3, Kanton Aargau 1).</p>
<p>Fall C: Übergeordnetes Planungsvorhaben</p>	<p>Die verantwortliche Trägerschaft des Projektes, allenfalls ergänzt durch die zuständigen Fachbehörden und betroffene Gemeinden oder delegiert an eine zuständige Fachbehörde.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <p>Kanton St. Gallen, Linth 2000: Auftraggeber/Trägerschaft: Linthverwaltung in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Melioration des kantonalen Landwirtschaftsamtes und der Abteilung Strukturverbesserungen des Bundesamtes für Landwirtschaft (BLW). Projekt: Landwirtschaftliche Vorplanung "Hänggelgiessen-Grynau" zur Integration und Umsetzung des Hochwasserschutzkonzeptes Linth 2000 im Rahmen der Sanierung des Linthkanals (2003).</p> <p>Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektio: Auftraggeber/Trägerschaft: Departement für Verkehr, Bau und Umwelt des Kantons Wallis in enger Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Landwirtschaft sowie dem Bundesamt für Umwelt, Sektion Gefahrenprävention. Projekt: Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung für ein Projekt zur Regionalen Entwicklung gemäss Art. 93-1-c für das Obere Goms.</p>

Tab. M1/3: Zusammensetzung Trägerschaft einer LP je nach auslösendem Fall

- **Identifikation der Akteure, Betroffenen und Interessengruppen:** Ausgehend von den Eingangs gestellten Fragen nach den Akteuren und Zielgruppen muss geklärt werden, welche Gruppen und Personen davon direkt oder indirekt von einer LP betroffen sind, wer einen Beitrag leisten kann und welche weiteren Interessen durch die Planungen tangiert werden.

Zum partizipativen Prozess – Wer sind die Akteure einer LP?

Als Akteure sind alle privaten oder der Öffentlichkeit zugehörigen Personen, Gruppen oder Organisationen zu bezeichnen, welche direkt oder indirekt von einer LP betroffen sind, in einer offiziellen Funktion auftreten oder deren Interessen im Zusammenhang mit der Entwicklung der Landwirtschaft und des ländlichen Raumes stehen. Die Akteure können in folgende Gruppen gegliedert werden:

- *Direkt betroffene Landwirte und Grundeigentümer;*
- *Direkt betroffene weitere Personen oder Gruppen, die im Perimeter einer LP leben und somit einen direkten Raumbezug haben;*
- *Behörden auf Stufe Gemeinde, Kantone und Bund (direkt zuständig oder nur mitwirkend);*

- *Interessengruppen: Personen oder Gruppen, die nicht direkt im Perimeter einer LP leben, deren Interessen mit der Landwirtschaft und dem ländlichen Raumes verbunden sind und die u.U. indirekt von der LP betroffen sind;*
- *Spezielle Interessengruppen: Vertreter grösserer Infrastrukturprojekte oder übergeordneter Planungen als Auslöser einer LP, z.B. aus den Bereichen Strassen-, Eisenbahn- oder Flussbau;*
- *Organisationen: Nicht-staatliche Organisationen, die sich für die unterschiedlichen Interessen im ländlichen Raum einsetzen;*
- *Kommissionen, Planungsgruppen oder Fachexperten.*

Das detaillierte Vorgehen zur Gruppierung der Akteure sowie die Zusammensetzung der Akteure am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau) sind im Anhang 2A und 2B aufgeführt.

- **Bestimmung der Mitwirkung der Akteure:** Nicht alle Akteure können gleichermassen an einer LP mitwirken. Es gibt unterschiedliche Abstufungen der Mitwirkung, die sich nach Rolle, Betroffenheit, Verantwortlichkeit und den Interessen sowie bis zu einem gewissen Grad auch nach dem Organisationsgrad einer bestimmten Akteurgruppe richten. Dieser Mitwirkungsgrad bestimmt die partizipative Einbindung einer Gruppe. Je grösser die Mitwirkung ist, desto besser müssen die Mitwirkenden organisiert und auch bereit sein, sich aktiv in einer LP zu engagieren. Insgesamt werden vier Stufen der Mitwirkung unterschieden.

Die Mitwirkung auf 4 Ebenen sicherstellen:

1. Information: *Personen oder Gruppen werden über den Stand und Fortschritt einer LP regelmässig informiert, arbeiten jedoch nicht konkret an der LP mit. Dies betrifft in der Regel alle Akteursgruppen. Die Anzahl Personen ist offen und in der Regel gross. Der Organisationsgrad ist unterschiedlich und reicht von gering bis gross.*

2. Konsultation: *Zusätzlich zur reinen Information werden Personen oder Gruppen um eine Stellungnahme zur LP gebeten, die im weiteren Projektverlauf berücksichtigt wird. Die Anzahl Personen ist geringer, weil die Ansprechpersonen gezielter ausgesucht werden und der Organisationsgrad strukturierter ist.*

3. Kooperation: *Auf dieser Ebene kommt es zur konkreten Zusammenarbeit mit bestimmten Akteuren. Es wird für bestimmte Themen ein gemeinsamer Konsens erarbeitet, der durch die Beteiligten aktiv getragen und vertreten wird. Die Anzahl Personen kann variieren. Die Kooperationsstufe verlangt einen höheren Organisationsgrad.*

4. Entscheidung: *Die beteiligten Akteure werden aktiv in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Sie bestimmen mit, wie die LP gestaltet wird. Zudem werden zu den Planungen Vernehmlassungen durchgeführt, bevor es zu Entscheidungen kommt. Anzahl Personen: beschränkt auf ausgewählte Personen, die entsprechend gut organisiert sind.*

- **Sicherstellung des Informationsflusses:** Bei der Abstufung der Mitwirkung ist darauf zu achten, dass für die beteiligten Akteure die jeweils tiefere Mitwirkungsstufe gewährleistet ist. Beispiel: Alle Akteure, die auf der 3. Ebene der Kooperation mitwirken, werden vorgängig informiert (1. Ebene) und ebenso konsultiert (2. Ebene). Ein gut strukturierter und transparenter Informationsfluss ist die Voraussetzung, dass eine abgestufte Mitwirkung funktionieren kann (Kommunikationskonzept).

- **Einrichtung des Projektteams:** Durch die zuständige Behörde und/oder potenzielle Projektträgerschaft wird ein Anforderungsprofil und Pflichtenheft mit den fachlichen Schwerpunkten in den Bereichen Kulturtechnik, Projektmanagement und Moderation (besonders auch im Hinblick auf die partizipative Mitwirkung) erstellt. Die Vorgaben zur Zusammensetzung des Projektteams werden festgelegt. Falls externe Experten oder Ingenieurbüros beigezogen werden, dienen die Grundlagen zur Vorbereitungen der Auftragserteilung.

Resultate:

- Die Vorabklärung der möglichen an der Trägerschaft beteiligten Gruppen und Personen liegt vor, abgestimmt auf den auslösenden Fall bezüglich Planungs- und Ausführungsphase.
- Ein Projektteam ist bestimmt und einsatzbereit.
- Weitere Partner (Behörden, Grossprojekte) sind eingebunden.
- Die zukünftige Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen den Beteiligten sind im Pflichtenheft aufgezeichnet.
- Der Informationsfluss und die Entscheidungsabläufe sind festgelegt.

1.2.5 WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente

Ausgangsfragen:

- Welche Arbeitsschritte ergeben sich aus der Analyse von Auslöser, Zielgruppen, Inhalten / Sachfragen und Ist-Zustand?
- Wie wird der partizipative Prozess organisiert?
- Welche Methoden und Instrumente kommen in welchem Umfang zum Einsatz?

Vorgehen:

- Das Vorgehen sollte von vornherein entsprechend dem Ablauf der 5 Module geplant werden.
- Der erforderliche Umfang und die Bearbeitungstiefe der flexibel einsetzbaren LP sind abzuschätzen.

Resultate:

- Abklärung der nächsten Arbeitsschritte und Aufstellung einer ersten Konzeption zu Ablauf und Umfang der LP, entsprechend den Vorgaben in den Modulen 2-5.
- Dazu liegt ein erster Projektbeschrieb mit Pflichtenheften für weitere Datenerhebungen und Grundlagenbeschaffungen vor.

1.2.6 WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination

Ausgangsfragen:

- Wann müssen die einzelnen Teilschritte (Module) der LP durchgeführt werden? Welche Arbeitsschritte stehen in Beziehung zueinander, bauen aufeinander auf oder stehen in einer sonstigen zeitlichen Abhängigkeit?
- Mit welchen anderen Vorhaben und gemäss welchen zeitlichen Vorgaben müssen die Planungen koordiniert werden?

Vorgehen:

- Berücksichtigung der Vorgaben übergeordneter Planungen und Projekte.
- Ablaufplanung zur LP, in der die Reihenfolge der geplanten Arbeitsschritte festgelegt und auf das zur Verfügung stehende Zeitfenster bezogen wird.

Resultate:

- Zeitbezogene Ablaufplanung zur Durchführung der LP (Meilensteine) gemäss den Modulen 2-5.
- Planung und Auftragsvergabe von weiteren Datenerhebungen und Grundlagenbeschaffungen.
- Zeitliche Koordination mit anderen Planungen und Projekten.

1.2.7 WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter

Ausgangsfragen:

- Gibt es ein eigentliches Kerngebiet, auf das sich die landwirtschaftliche Planung bezieht? Sind Unterperimeter erforderlich?
- Muss dieses Kerngebiet mit einem erweiterten Bezugsperimeter ergänzt werden?

Vorgehen:

- Wichtig ist eine gesamtheitliche Betrachtung, indem nicht nur die landwirtschaftlich relevanten Flächen und Räume sondern alle Flächen einbezogen werden, die zur Berücksichtigung der festgestellten Bedürfnisse notwendig sind.
- Die Entscheidung für einen Perimeter sollte sich aus den Ergebnissen des Analysemoduls und insbesondere der Beschreibung des Ist-Zustands sowohl ableiten wie auch begründen lassen.

Resultate:

- Perimeter, Unterperimeter und erweiterte Bezugsperimeter sind definiert.
- Die räumliche Koordination mit anderen Planungen oder Grossprojekten ist sichergestellt.

Modul 2: STRATEGIE

Modul 1	ANALYSE
Modul 2	STRATEGIE → Referenzzustand → Szenarien → Optimalszenario → Strategien
Modul 3	ZIELSYSTEM und INDIKATOREN
Modul 4	MASSNAHMENKONZEPT
Modul 5	PROJEKTBEGLEITUNG

2.1 Übersicht

Das Modul 2 umfasst die Schritte von der Analyse des Ist-Zustands bis zur Festlegung einer Strategie für die weitere Entwicklung der Landwirtschaft, zugeschnitten auf den konkreten Fall.

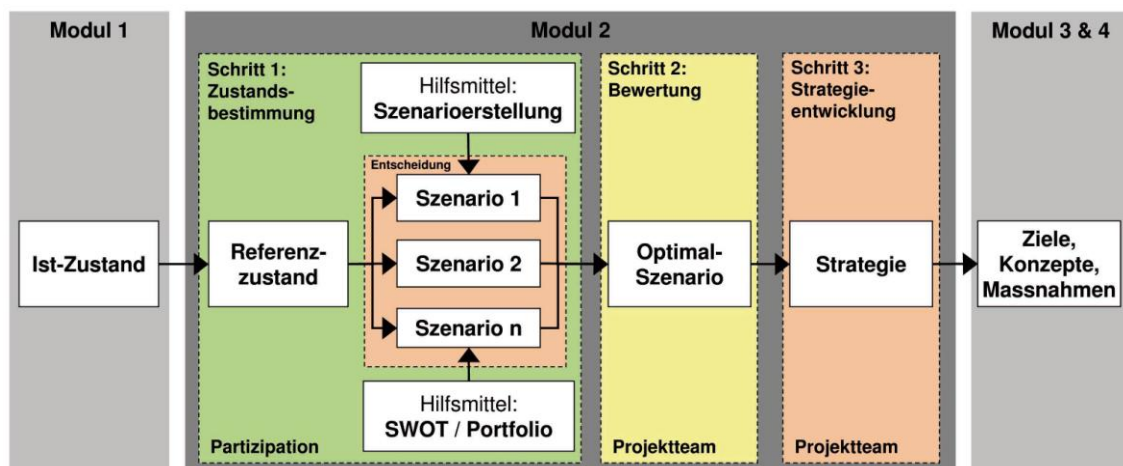


Abb. M2/1: Arbeitsschritte zur Strategieentwicklung und -bewertung

2.1.1 Warum eine Strategie?

Um sich den laufend neuen Anforderungen zu stellen, muss sich die Landwirtschaft auch auf lokaler und regionaler Ebene immer die Frage stellen, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und wie die Zukunft aussehen soll. Die Beantwortung dieser Frage ist ein unverzichtbarer Teilschritt für grössere und komplexe Planungen wie auch für kleinere Projekte. Die Strategie beschreibt den Weg von der Problemstellung zur Problemlösung mit den dazu notwendigen Massnahmen.

2.1.2 Ansatz und Resultate

Das Modul konzentriert sich auf die Beantwortung der drei nachfolgend aufgeführten Ausgangsfragen und liefert daraus drei wichtige Teil-Resultate einer LP. Die Methoden und Arbeitsschritte sind dabei so ausgelegt, dass sie für grössere wie auch für kleinere Projekte mit jeweils unterschiedlicher Vertiefung und Detaillierung angewendet werden können:

1. Bestimmung eines Referenzzustandes: Wo steht die Landwirtschaft heute und welches sind die wesentlichen Problemstellungen?

Ausgehend von der Situationsanalyse (Modul 1) wird mit allen Beteiligten eine gemeinsame Sicht auf die Problemstellung als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen erarbeitet (Referenzzustand). Dies kann mittels eines Workshops oder durch direkte Gespräche mit den einzelnen Landwirten und Behörden geschehen. Damit wird gleichzeitig der partizipative Prozess eingeleitet und die Mitwirkung organisiert. Das Modul zeigt auf, wie die Beteiligten als Akteure, direkt oder indirekt Betroffene oder als Interessengruppen ausgewählt und angesprochen werden und wie sie auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich stark mitwirken können. Im Weiteren muss die Trägerschaft der LP geklärt und festgelegt werden (vgl. Kap. 2.2.2 sowie Anhänge 2C und 2D).

Resultat: Referenzzustand als gemeinsamer Ausgangspunkt für die weitere Planung.

2. Zusammenstellung von Entwicklungsszenarien für die Landwirtschaft: Wie soll diese in Zukunft aussehen und welche Wege führen dorthin?

Je nach angenommenen Tendenzen, Potenzialen und Randbedingungen bestehen für die Landwirtschaft unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten, welche jeweils ein Szenario darstellen. Die wichtigsten Aussagen je Szenario werden zusammengestellt und auf Grund des Referenzzustandes beurteilt. Bei der Formulierung, Diskussion und Beurteilung ist die partizipative Mitwirkung ein wichtiges Element. Je nach Umfang und Komplexität einer Planung können Szenarien auf sehr einfache Art, im direkten Gespräch mit den Landwirten und Behörden diskutiert, oder - bei komplexeren Projekten - mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) oder einer Portfolio-Analyse im Rahmen von Workshops und Arbeitsgruppen beziehungsweise durch Experten erarbeitet werden. Es handelt sich bei diesen Methoden um einfache Arbeitsinstrumente, die es erlauben, Szenarien in übersichtlicher und systematischer Weise zu erarbeiten und einander gegenüberzustellen (vgl. Kap. 2.2.1 sowie Anhänge 2A und 2B)

Resultat: Entwicklungsszenarien und die Grundlagen zur Wahl eines optimalen Szenarios.

3. Bestimmung des optimalen Szenarios und Entwicklung einer Strategie zu dessen Umsetzung.

Das aus der Sicht der Beteiligten optimale Szenario ergibt sich aus der Bewertung. Die Grundlage für diese Bewertung lassen sich aus den genannten Analysen sowie aus einer systematischen Beurteilung der Entwicklungstendenzen, der landwirtschaftlichen Potenziale, der notwendigen Massnahmen sowie der inneren und äusseren, durch eine LP nicht veränderbaren Faktoren ableiten. Die Szenario-Bewertung kann sich je nach Bedarf auf eine kurze prägnante und summarische Beurteilung beschränken oder mehr ins Detail gehen. Im Weiteren werden bestehende Strategien mitberücksichtigt und auf ihre Übertragbarkeit überprüft. Der Weg und die Mittel, mit denen das optimale Szenario umgesetzt werden soll, umschreiben letztlich die Strategie, nach welcher sich die LP ausrichtet. Die Erfahrung zeigt, dass die Bewertung der Szenarien und die anschliessende Übersetzung in eine Strategie durch das Kernteam einer LP erfolgen sollte. Dabei können zu einzelnen Teilfragen bestimmte Akteure oder Interessengruppen konsultiert werden (vgl. Kap. 2.2.3 sowie Anhänge 2E und 2F).

Resultat: Die Umschreibung der Strategie, nach welcher sich die Landwirtschaft entwickeln soll und wie das optimale Szenario umgesetzt wird.

2.2 Das Vorgehen im Einzelnen

2.2.1 Schritt 1: Bestimmung des Referenzzustandes

Zur Bestimmung des Referenzzustandes gehören als erstes die Einleitung und der Aufbau einer partizipativen Mitwirkung der verschiedenen Akteure, Betroffenen und Interessengruppen. Der erste Arbeitsschritt gliedert sich deshalb in drei Teile:

Validierung der Akteure, Betroffenen und Interessengruppen

Aufbauend auf der im Modul 1 gestellten Fragen nach den Zielgruppen wird geklärt, welche Gruppen und Personen direkt oder indirekt von einer LP betroffen sind, wer daran einen Beitrag leisten kann und welche weiteren Interessen durch die Planungen tangiert werden (siehe Modul 1, Kap. 1.2.4). Die potenziellen Interessengruppen werden in diesem Schritt direkt zur LP konsultiert, so dass im Ergebnis festgestellt werden kann, ob eine Interessengruppe den Erwartungen gemäss von der LP betroffen ist, Interesse an der LP zeigt und letztlich direkt an der LP beteiligt werden kann.

Bestimmung des Referenzzustandes

Die Erfassung des Ist-Zustandes ist eines der wichtigsten Ergebnisse des Moduls 1 und entspricht einer Grundlagen- und Problemerkhebung. Es ist entscheidend, dass alle Akteure in Bezug auf den Ist-Zustand von einem gemeinsamen Verständnis ausgehen. Dazu muss der Ist-Zustand abschliessend beurteilt und durch die Akteure verabschiedet werden. Daraus ergibt sich der Referenzzustand, der den gemeinsamen Start- und Ausgangspunkt für die weiteren Planungsschritte markiert. Diese Bestimmung kann, je nach Auslöser, Projektgrösse, Komplexität und den verfügbaren Mitteln, zu verschiedenen Zeitpunkten, auf verschiedenen Mitwirkungsstufen sowie unter Verwendung verschiedener Methoden geschehen. Der Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenzzustands ist abhängig vom auslösenden Fall einer LP und wird im Anhang 2C tabellarisch dargestellt.

Für das Vorgehen zur Bestimmung des Referenzzustandes bestehen zwei Möglichkeiten: Die Durchführung eines Workshops oder die summarische Beurteilung durch das Projektteam, unter allfälligem Beizug von Experten, sowie in Konsultation mit ausgesuchten Akteursgruppen.

Zum partizipativen Prozess – Bestimmung des Referenzzustandes in einem Workshop:

In einem Workshop können insbesondere die zwei Mitwirkungsebenen "Information" und "Konsultation" (vgl. Modul 1, Kap. 1.2.4) abgedeckt werden. Er dient im Detail

- zur Information und Diskussion über die Resultate der Analyse
- zur Identifikation und Aufarbeitung der Stärken, Defizite, Potenziale und Konflikte;
- zur Klärung von Schnittstellen, Querbezügen und Abhängigkeiten;
- zur Ergänzung durch Zusatzerhebungen (z.B. Interviews zur Vorbereitung von Szenario-, Portfolio- und SWOT-Analyse)
- dem Zusammentragen der ersten Zielvorstellungen (für das nachfolgende Zielmodul).

Die definitive Ausarbeitung und Festlegung des Referenzzustandes erfolgt im Projektteam. Für diese Ausarbeitung werden die Ergebnisse den Workshopteilnehmern zur Stellungnahme unterbreitet.

2.2.2 Schritt 2: Zusammenstellung und Bewertung von Entwicklungsszenarien

Ein Szenario beschreibt in einer generellen Form die zukünftige, mögliche Entwicklung der Landwirtschaft, z.B. für die nächsten 10 Jahre, unter Annahme bestimmter Entwicklungstendenzen, Potenziale und Randbedingungen. Je nach den getroffenen Annahmen ergeben sich unterschiedliche Entwicklungsszenarien. In Bezug auf das Analysemodul können die Kernaussagen eines Szenarios für die landwirtschaftliche Entwicklung gemäss den fünf Sachbereichen gegliedert werden:

Die Aussagen eines Szenarios auf die fünf Sachbereiche fokussieren:

- 1. Landwirtschaftliche Produktion:** *Entwicklung der Produktpalette für unterschiedliche Märkte, Ableitung der Produktionskosten, der Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten. Zu diesem Bereich gehören auch landwirtschaftsnahe Produkte oder Dienstleistungen, wie die Produktion von Biomasse als Energieträger oder Angebote im Bereich Agrotourismus sowie die Weiterentwicklung der Produktionsgrundlagen und neuer Bewirtschaftungsformen.*
- 2. Technische Ressourcen:** *Die Infrastruktur-Voraussetzungen für eine zukünftige landwirtschaftliche Produktion, insbesondere betreffend den landwirtschaftlichen Produktionsflächen und Produktionsmitteln wie Ökonomiegebäuden, Lagerungs- und Verarbeitungs- oder Transportmöglichkeiten, oder auch betreffend speziellen Landwirtschaftszonen, unter Einbezug der personellen Ressourcen.*
- 3. Gemeinwirtschaftliche Leistungen:** *Entwicklung der Direktzahlungen und Bedeutung der nicht direkt landwirtschaftlichen Einkommen für den Fortbestand der einzelnen Betriebe. Zusätzliche Bewirtschaftungsanforderungen und risikomindernde Bewirtschaftung zum Schutz vor Naturgefahren. Möglichkeiten für die Landwirtschaft im Bereich der Produktion erneuerbaren Energien (z.B. mit dem Betrieb von Biogasanlagen)*
- 4. Natürliche Ressourcen:** *Die zukünftige Verfügbarkeit und der Schutz von Wasser und Boden sowie die Bedeutung der Landschaftserhaltung, der Landschaftspflege und der Biodiversitätsförderung als integraler Teil der zukünftigen landwirtschaftlichen Produktion.*
- 5. Raumordnung und Bodennutzung:** *Der zukünftige Flächenbedarf, die Gefahren für den Verlust sowie Möglichkeiten zum Schutz landwirtschaftlicher Produktionsflächen, zukünftiger Bedarf an speziellen Landwirtschaftszonen, Koordination der Raumansprüche zwischen Landwirtschaft, Ökologie, Verkehr, Tourismus, Siedlungen, Industrie etc.*

Neben Szenarien, die vor allem auf die Weiterentwicklung bestehender Strukturen setzen, sollen auch neue Wege und Entwicklungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden. Dadurch können bewusst Alternativen aufgezeigt und überprüft werden.

Zeitpunkt: Der Zeitpunkt für die Szenarioentwicklung richtet sich grundsätzlich nach der Bestimmung des Referenzzustandes. Damit können Szenarien gemäss Anhang 2C bereits innerhalb von vor- und übergeordneten Planungen entwickelt werden, falls die landwirtschaftliche Entwicklung Teil dieser Planungen ist (Fälle B und C). Erfolgt die LP als Vorbereitung eines Strukturverbesserungsprojektes oder aus Eigeninitiative (Fall A), sollten die Szenarien ebenfalls möglichst frühzeitig, d.h. zu Beginn des Planungsprozesses definiert werden.

Grad der Mitwirkung: Die Erfahrung zeigt, dass sich bei der Erarbeitung von Szenarien die Partizipation auf die beiden Stufen "Konsultation" und "Kooperation" beschränken soll. Die anschliessende Bewertung und Umarbeitung in eine Strategie erfolgt zuerst im Projektteam. Der Entscheid, welches Szenario als optimal angesehen wird bzw. welche Strategie umgesetzt werden soll, stützt sich auf eine Mitentscheidung insbesondere der betroffenen Landwirte und der verantwortlichen Behörden.

Szenarioentwicklung: Szenarien können auf ganz einfache Art und Weise mit den direkt betroffenen Landwirten, z.B. in Form persönlicher Gespräche oder Interviews entwickelt werden ("Küchentischgespräche"). Für eine weitergehende Ausarbeitung bieten sich die Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse), einer Portfolio-Analyse (Anhang 2E) oder einer Marktanalyse an. Es handelt sich um einfache und bewährte Methoden, die sich betreffend Aufwand (Detaillierungsgrad) auf die jeweilige Situation anpassen lassen. Bei Bedarf können auch aufwendigere Methoden wie z.B. die Szenario-Technik, Zukunftswerkstätten oder Delphi-Befragungen angewendet werden. In allen Fällen nimmt die Szenarioentwicklung als Ausgangspunkt Bezug auf den Referenzzustand. Es ist auch möglich, für ein bestimmtes Szenario Varianten zu formulieren, die dann sowohl auf der Ebene der Strategie als auch bei der Ausarbeitung der Massnahmen weiterverfolgt werden.

Bewertung: Die Szenarien werden durch das Projektteam einer Beurteilung unterzogen. Die Erfahrung zeigt, dass es sich dabei lohnt, die verschiedenen Akteure zu konsultieren. Dies kann im Rahmen eines weiteren Workshops oder in Form individueller Stellungnahmen erfolgen. Damit soll ein Meinungsbild zur Akzeptanz und zu den Erfolgchancen einer Strategie erarbeitet werden und Angaben zu möglichen Defiziten, Nebeneffekten, Abhängigkeiten, notwendigen Investitionen usw. zusammengetragen werden. Im Weiteren können auch Fachexperten beigezogen werden. Hilfsmittel zur Ermittlung und Beurteilung von Szenarien ist die systematische Auflistung der charakteristischen Faktoren eines Szenarios anhand einer Tabelle (Anhang 2D).

Ein für die Bewertung wichtiger Punkt ist die systematische Beurteilung der internen und externen Einflussfaktoren. Damit wird aufgezeigt, in welchen Bereichen eine LP direkt wirksam sein und Veränderungen in die Wege leiten kann (Beeinflussung der internen Faktoren). Gleichzeitig werden auch die Grenzen einer LP sichtbar, indem die externen, nicht direkt beeinflussbaren Faktoren erfasst und in ihrer Wirkung und Entwicklung als Randbedingungen beurteilt werden.

Das Resultat der Bewertung ist die Wahl desjenigen Szenarios, welches für den jeweiligen Fall als das beste oder optimale angesehen wird und dessen Umsetzung zudem als realistisch und machbar beurteilt wird.

2.2.3 Schritt 3: Strategie zur Umsetzung des optimalen Szenarios

Die Strategie beschreibt den Weg, wie das erwünschte und als richtig beurteilte Szenario zu verwirklichen ist. Sie berücksichtigt:

- Die wesentlichsten Vorgaben des zugrunde liegenden Szenarios sowie die ergänzenden Wünsche und Anforderungen der Entscheidungsträger;
- Die LP als Ganzes, mit ihrem integralen Ansatz. Damit sollen einseitige Schwerpunktsetzungen vermieden und die Landwirtschaft in ihr vielschichtiges Umfeld eingebunden und vernetzt werden. Synergien und Partnerschaften sollen, wenn immer möglich, geschaffen, gefördert und ausgenutzt werden;
- Den Zielzustand der landwirtschaftlichen Entwicklung. Damit wird ein Raster von zukünftigen Handlungsfeldern festgelegt, zu denen im nachfolgenden Zielmodul (Modul 3) konkrete Ziele formuliert werden. Daraus wiederum werden die für die Realisierung dieser Ziele notwendigen Massnahmen entwickelt und bewertet (Modul 4);
- Die Stärken und Schwächen wie auch die Chancen und Gefahren. Die Strategie zeigt auf, wie auf Veränderungen oder Entwicklungen reagiert werden soll. Dazu sollen insbesondere zur Entwicklung und Beeinflussung der internen und externen Faktoren konkrete Aussagen gemacht und dargestellt werden, wie positive Externalitäten gefördert und negative vermieden werden.

Bestehende Strategien beiziehen:

Als wichtige Ergänzung zur Szenario- und Strategieentwicklung sollen bereits vorhandene Strategien, besonders in Bezug auf die übergeordneten politischen Vorgaben, wie etwa aktuelle Agrarpolitik und Raumentwicklung, mitberücksichtigt und als Grundlage verwendet werden (vgl. Anhang 2F).

Übergeordnete Strategien: Insbesondere in der Landwirtschafts-, Raumordnungs-, Raumentwicklungs- und Regionalpolitik werden auf Landesebene wichtige Rahmenbedingungen der zukünftigen landwirtschaftlichen Entwicklungen festgelegt (z.B. Agrarpolitik und Raumkonzept des Bundes).

Strategien mit räumlichem Bezug: Kantonale, regionale und lokale Strategien, Konzepte und Programme, die durch ihren direkten Raumbezug einen unmittelbaren Einfluss auf die landwirtschaftliche Entwicklung im Perimeter der LP haben können.

Strategien mit thematischem Bezug: Strategien, welche durch ihren inhaltlichen Bezug die LP beeinflussen können. Dabei gilt es, die Schnittstellen zu anderen Sachgebieten (Ökologie, Ökonomie usw.) zu beachten und in Bezug auf potenzielle Synergien und Konflikte auszuwerten.

Die Auswertung vorhandener Strategien kann sich nach folgenden Fragestellungen richten:

1. Inwieweit wird eine Veränderung der Marktsituation erwartet oder angestrebt und wie können die potenziellen Auswirkungen zur Entwicklung der **Konkurrenzfähigkeit** von Produktion und Verarbeitung in der Landwirtschaft genutzt werden? Um welche Märkte handelt es sich konkret - internationale, nationale oder regionale?
2. Inwieweit beziehen sich Strategien auf das **multifunktionale Rollenverständnis** der Landwirtschaft? Wie verändert sich in Zukunft die Zusammensetzung der landwirtschaftlichen Einkommen sowie der möglichen Nebeneinkommen? Welcher Anteil wird durch die Produktion landwirtschaftlicher Produkte erwirtschaftet? Wie gross ist in Zukunft der Anteil der gemeinwirtschaftlichen und landwirtschaftsnahen Leistungen?
3. Mit welchen Veränderungen ist im ländlichen Raum in der nächsten Zukunft zu rechnen und wie kann ein möglicher **Strukturwandel** vereinfacht und für die eigenen Ziele positiv genutzt bzw. in seinen negativen Auswirkungen abgefedert werden?
4. Was ist für die **nachhaltige Entwicklung** des ländlichen Raums und damit auch für die Wertschöpfung in der Landwirtschaft vorgesehen?
5. Welche **administrativen Veränderungen** sind entsprechend den erwarteten Entwicklungen absehbar?
6. Welche **Allianzen** und **Partnerschaften** ergeben sich für die Landwirtschaft?

Im Anhang 2F wird anhand eines konkreten Beispiels aufgezeigt, wie sich die verschiedenen Strategien tabellarisch zusammenstellen lassen.

Relevante Gesetzgebungen berücksichtigen:

Im Weiteren muss heute eine landwirtschaftliche Planung zahlreiche auch nicht-landwirtschaftliche Gesetze und Verordnungen berücksichtigen, die sich direkt oder indirekt auf die Landwirtschaft bzw. den ländlichen Raum beziehen. Neben dem eigentlichen Sachbezug werden durch diese auch wichtige Finanzierungsinstrumente vorgegeben und Subventionen geregelt. Zu berücksichtigen ist neben der eidgenössischen auch die kantonale Gesetzgebung, die in der Regel massgebend die Verfahrensfragen regelt (Anhang 2G).

2.3 Von der Strategie zu den Zielen

Die letztlich gewählte Strategie leitet über zu den Zielen einer LP. Aus der Strategie lässt sich auf der obersten Ebene das "strategische" Oberziel formulieren, mit dem die ländliche und landwirtschaftliche Entwicklung auf den auslösenden Fall fokussiert und zugeschnitten wird. Die schrittweise Konkretisierung des strategischen Oberziels folgt mit den weiteren Zielformulierungen im nachfolgenden Modul 3. Diese wichtige Schnittstelle wird mit folgender Abbildung M2/3 verdeutlicht:

- Das strategische Oberziel wird in einem Zielsystem hierarchisch und symmetrisch in Qualitätsziele (Haupt-/Unterziele) und in messbare Handlungs- oder Umsetzungszielen (Unter-/Teilziele) weiter aufgegliedert (siehe Modul 3).
- Mit dem Aufbau eines Zielsystems erfolgt keine thematische Ausweitung, sondern eine Anwendung auf den ländlichen Raum, bzw. den konkreten Projektperimeter.
- Das Zielsystem ermöglicht somit, die Strategie schrittweise zu konkretisieren und Massnahmen abzuleiten, die dann mit einem geeigneten Instrument umgesetzt werden können.

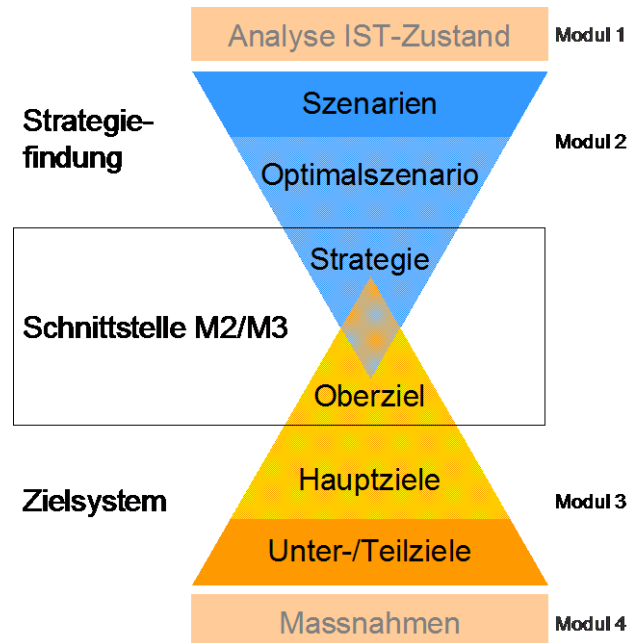


Abb. M2/2: Der Übergang von Modul 2 zu Modul 3 - von der Strategie zu den Zielen

Modul 3: ZIELSYSTEM und INDIKATOREN

Modul 1	ANALYSE
Modul 2	STRATEGIE
Modul 3	ZIELSYSTEM und INDIKATOREN → Ziele → Zielsystem → Zielgewichtung → Kernziele → Indikatoren
Modul 4	MASSNAHMENKONZEPT
Modul 5	PROJEKTBEGLEITUNG

3.1 Übersicht

Die in Modul 2 erarbeitete Strategie soll in Ziele umgesetzt werden. Dabei werden gemeinsam mit den Interessengruppen Ziele bestimmt und in einem Zielsystem geordnet. Auf der obersten Stufe steht das strategische Oberziel, das in einem ersten Schritt in Hauptziele gegliedert wird. Diese oberste Zielebene entspricht inhaltlich der im Modul 2 formulierten Strategie. Auf den beiden folgenden Zielebenen werden zuerst Unterziele und falls notwendig auch Teilziele formuliert. Zusammen mit der anschliessenden Gewichtung und Analyse der Ziele umfasst das Modul insgesamt drei Arbeitsschritte (Abb. M3/1):

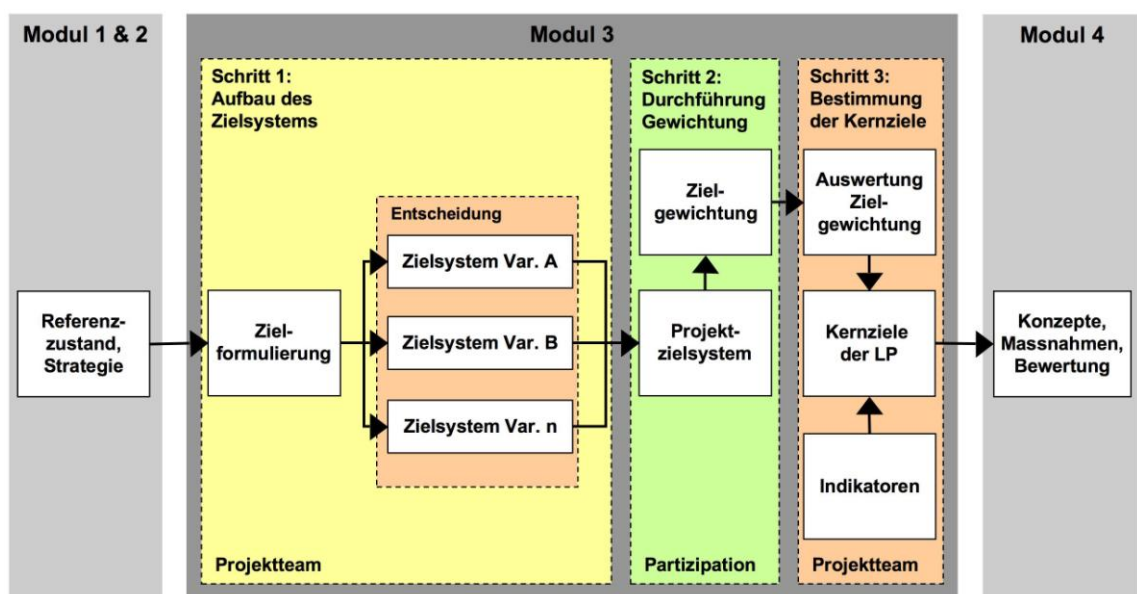


Abb. M3/1: Arbeitsschritte für den Aufbau des Zielsystems, die Definition von Indikatoren, die Durchführung der Zielgewichtung und Bestimmung der Kernziele

3.1.1 Ziele und Indikatoren

Ziele: Wie in der Abbildung M2/2 dargestellt, werden mit der Strategie das Oberziel und die Hauptziele vorgegeben. Diese werden nun verfeinert und konkretisiert zu operativen und messbaren Zielen. Die Ziele und das Zielsystem helfen mit, den Umsetzungs- und Planungsprozess von der Strategie zu den Massnahmen effizient und transparent zu gestalten. Der integrale Ansatz wird für alle Beteiligten sichtbar und es entsteht ein klares Anforderungsprofil, welches die LP zu erfüllen hat. Mit der Festlegung der Ziele wird klargestellt, was im Einzelnen erreicht werden soll und wie die Strategie umzusetzen ist. Es soll dabei vermieden werden, dass voreilig Massnahmen vorgeschlagen werden, was zu Konflikten und Widersprüchlichkeiten führen könnte. Letztlich erlaubt das Zielsystem zu überprüfen, ob alle wichtigen Bereiche abgedeckt sind, der Aufgabenkatalog vollständig ist und damit die Bedürfnisse aller beteiligten Akteure berücksichtigt werden. Die Ziele bilden die Basis, nach der sich die Ausarbeitung der Massnahmen zu richten hat (siehe Modul 4).

Ziele bestimmen heisst zu fragen, was wir wollen und nicht was wir machen.

Ziele helfen, einen zukünftigen Zustand zu erkennen und zu umschreiben, der mit Hilfe der LP erreicht werden soll (Soll-Zustand). Im Vordergrund stehen dabei primär die Bedürfnisse und noch keine Massnahmen. Indem zuerst die Frage gestellt wird "Was wollen wir?", geben die Ziele zunächst nur den gewünschten Endpunkt eines Prozesses wieder, der erst im Anschluss durch entsprechende Massnahmen erreicht wird.

Dadurch entstehen die nötige Transparenz und eine gemeinsame Wertebasis, welche zentraler und unverzichtbarer Bestandteil der weiteren Projektplanung sind. Es soll so vermieden werden, dass in diesem frühen Projektstadium mit der Frage "Was machen wir?" direkt Massnahmen diskutiert werden, die leicht zu Kontroversen führen.

Die Ziele werden deshalb durch die verschiedenen Akteure in ihrer Bedeutung gewichtet, so dass die wichtigsten Ziele identifiziert und als Kernziele bezeichnet werden können. Diese Kernziele bilden dann den eigentlichen Schwerpunkt der LP.

Indikatoren: Bei einer integralen Planung mit einem breiten Spektrum an Zielen interessiert die verschiedenen Akteure, wie gut ihre jeweiligen Anliegen berücksichtigt und wie gut die Ziele tatsächlich erreicht werden. Dazu werden für die Ziele ein oder mehrere Indikatoren bestimmt, welche eine dreifache Funktion ausüben:

- Die Zielerreichung wird "gemessen" und damit bestimmt, wie weit bzw. wie gut ein Ziel erreicht wird (Modul 4).
- Die Massnahmen werden hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft, indem festgestellt wird, mit welchem materiellen und finanziellen Aufwand was konkret verändert wird. Dies ist insbesondere für die Projektierung und Budgetierung eine wichtige Entscheidungshilfe (Modul 4).
- Indikatoren werden für die Projektplanung und Projektbegleitung (Controlling) im Rahmen der Ausführung verwendet (Modul 5).

3.1.2 Ansatz und Resultate

Schritt 1: Wichtigster Punkt ist die Wahl eines geeigneten Zielsystems durch das Projektteam. In dieser Wegleitung wird zunächst ein dreiteiliges Zielsystem vorgestellt (Abb. M3/2) und anschliessend in Beispielen dargestellt, wie dieses Zielsystem je nach Situation und Fall vereinfacht oder verfeinert werden kann (Anhang 3A). Das vorgeschlagene Zielsystem ist symmetrisch aufgebaut, in dem die in einer LP zu behandelnden Themen wie Landwirtschaft, Natur und

Umwelt sowie öffentlich-rechtliche Anliegen als a priori gleichberechtigt berücksichtigt werden. Diese symmetrischen Zielsysteme haben sich in der Praxis gut bewährt und sind geeignet, die breite Wirkung einer LP übersichtlich und einfach darzustellen.

Schritt 2: Im Vorfeld der Zielgewichtung empfiehlt es sich, die Ziele und das Zielsystem zusätzlich im Rahmen einer Konsultation und Kooperation mit den Akteuren zu diskutieren und zu verabschieden. Dies erleichtert die nachfolgende Zielgewichtung, die innerhalb des partizipativen Prozesses eine bedeutende Komponente darstellt. Dazu nehmen die im Modul 2 identifizierten Akteure zu den Zielen eine individuelle Gewichtung vor. Zur konkreten Durchführung der Gewichtung werden zwei Methoden vorgestellt (siehe Anhang 3D und 3E).

Schritt 3: Im Kernteam werden zuerst die Zielgewichtungen aus Schritt 2 ausgewertet, woraus sich unterschiedliche Rangfolgen bezüglich Wichtigkeit aus Sicht der verschiedenen Akteursgruppen ergeben. Diejenigen Ziele, welche von allen, bzw. von der grossen Mehrheit der Gruppen als die wichtigsten angesehen werden, bilden die Kernziele der LP, für die gleichzeitig auch die Indikatoren definiert werden. In der Folge konzentrieren sich die Massnahmen und die Bewertung der Zielerreichung auf diese Kernziele. Ein Beispiel zur Auswahl von Kernzielen befindet sich in Anhang 3F.

3.2 Das Vorgehen im Einzelnen

3.2.1 Schritt 1: Aufbau und Auswahl eines Zielsystems

Das Zielsystem soll der jeweiligen Situation einer LP angepasst werden. Ausgegangen wird jeweils vom dreiteiligen Zielsystem (Abb. M3/2). Die Anpassung an den jeweils auslösenden Fall erfolgt durch die Veränderung der Anzahl der Ebenen oder der Ziele innerhalb einer Ebene. Die Beibehaltung des stufenweisen, hierarchischen Aufbaus und der symmetrischen, thematischen Gliederung des Zielsystems ist aus Gründen der Ausgewogenheit und Transparenz gegenüber allen Beteiligten bei jeder Anpassung eine Grundvoraussetzung.

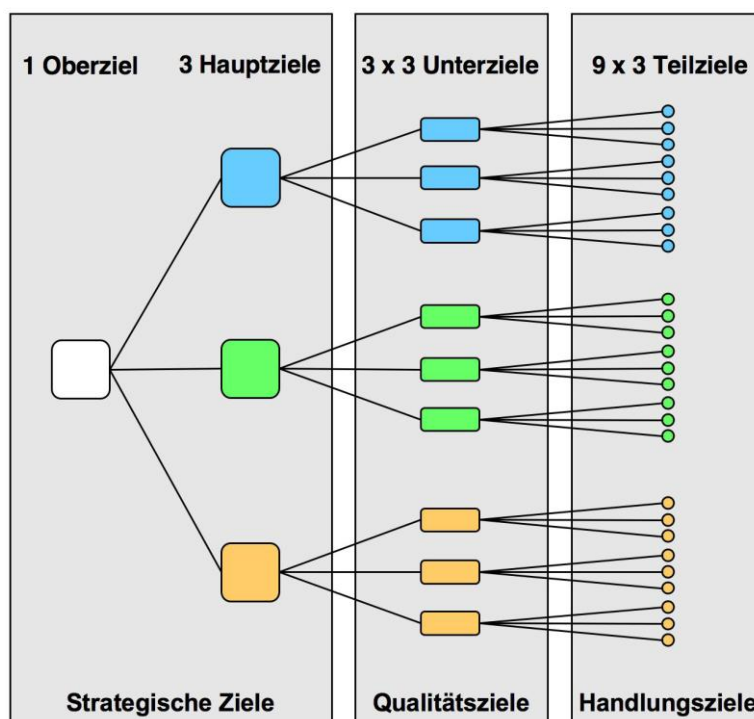


Abb. M3/2: Hierarchischer und symmetrischer Aufbau am Beispiel eines dreiteiligen Standard-Zielsystems (Variante A, siehe Anhang 3A)

Hierarchische und symmetrische Gliederung des Zielsystems:

- 1. Zielebene = Oberziel + Hauptziele:** Diese definieren die wichtigsten Bereiche einer LP. Ausgangspunkt sind die im Analysemodul aufgeführten 5 Bereiche (Abb. M1/1) und die wichtigsten Elemente der landwirtschaftlichen Strategie (Modul 2). Insgesamt sollte das Zielsystem nicht mehr als 3-5 Hauptziele umfassen, da es sich um strategische Ziele handelt.
- 2. Zielebene = Unterziele:** Jedes Hauptziel gliedert sich wiederum in Unterziele. Diese werden so formuliert, dass gegenüber einem Ausgangszustand jeweils eine Entwicklung oder Verbesserung angestrebt wird. Die Unterziele werden deshalb auch Qualitätsziele genannt.
- 3. Zielebene = Teilziele:** Die weitere Unterteilung der Unter- in Teilziele ist der letzte Schritt der Konkretisierung. Auf dieser untersten Ebene geht der Detaillierungsgrad so weit, dass daraus konkrete Massnahmen abgeleitet werden können. Die Teilziele werden als Handlungsziele bezeichnet, die wiederum in Umsetzungs- und Wirkungsziele untergliedert werden können:
 - **Umsetzungsziele** sind diejenigen Handlungsziele, welche unmittelbar durch die Realisierung der LP erreicht werden sollen, um den gewünschten Soll-Zustand herzustellen (z.B. Teilziel T4 "Optimierung des Bodenwasserhaushalt", Anhang 3B). Umsetzungsziele können im Rahmen des Controllings gemessen und der Projektfortschritt direkt überprüft werden (Modul 5).
 - **Wirkungsziele** umfassen Handlungsziele, die als direkte Folge der Projektrealisierung der LP erreicht werden. Der gewünschte Soll-Zustand wird erreicht, indem mit dem Erreichen der Wirkungsziele ein positiver Effekt auf das Umfeld ausgeübt wird (z.B. durch die Verbesserung der Stellung am Markt, siehe Teilziel T1 "Verbesserung der landwirtschaftlichen Produktion, Anhang 3B). Diese Effekte können im Rahmen der Projektevaluation überprüft werden (Modul 5).

Symmetrischer Aufbau - eine wichtige Komponente im partizipativen Prozess:

Symmetrie eines Zielsystems bedeutet, dass die Aufteilung der Ziele über alle Zielebenen gleichmässig erfolgt: z.B. 1 Oberziel, 3 Hauptziele, pro Hauptziel jeweils 3 Unterziele und pro Unterziel wiederum 3 Teilziele (siehe Abb. M3/2). Diese Symmetrie ist nicht zwingend, hat sich aber in der Praxis bewährt. Durch die gleichmässige Aufteilung wird den Akteuren signalisiert, dass alle Bereiche gleichermassen wichtig sind und gleichwertig berücksichtigt werden. Dies ist eine wichtige Grundlage für den partizipativen Prozess und erleichtert die Diskussion mit den verschiedenen Interessengruppen. Gleichzeitig verdeutlicht sie die multifunktionale Rolle der Landwirtschaft.

Auswahl des Zielsystems:

Im Anhang 3A werden ein dreiteiliges Zielsystem mit 3 Zielebenen (Variante A, Abb. M3/A1), ein mehrteiliges Zielsysteme mit 5 Hauptzielen und 3 Ebenen (Variante B, Abb. M3/A2) sowie als Fallbeispiel aus der LP "Oberes Goms" ein fünfteiliges Zielsystem mit nur 3 Zielebenen (Variante C, Abb. M3/A3) vorgestellt. Letzteres hat sich in der Praxis einerseits durch die direkte Wiedergabe der 5 Sachbereiche (siehe Modul 1, Abb. M1/2) und andererseits durch seine Einfachheit ebenfalls bewährt. Die Beispiele verdeutlichen, wie flexibel Zielsysteme auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden können und dabei das wichtige Prinzip der Hierarchie und Symmetrie erhalten bleibt.²

² Beispiele für Zielsysteme aus der Praxis:

Integralmeliorationen zur Integration der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006): 3-teiliges Zielsystem mit vier Zielebenen (Standard-Zielsystem).

Landwirtschaftlichen Planung Oberes Goms (2007): Fünfteiliges Zielsystem mit nur 3 Zielebenen (siehe Anhang 3A, Abb. M3/A3 und Tab. M3/A1).

- **Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung**

Steht das Umsetzungsinstrument bereits frühzeitig fest, übernimmt die LP die Funktion einer konkreten Projektvorbereitung. In solchen Fällen ist zu überprüfen, ob die Ziele bis auf die Stufe der Teilziele zu verfeinern sind, damit diese möglichst nahtlos für die Vorstudie und anschliessend auch für das Vorprojekt übernommen werden können.

Bleibt der Entscheid zur Wahl des Umsetzungsinstruments bis zur Ausarbeitung der Massnahmenkonzepte offen, reichen Zielsysteme mit nur 2 Zielebenen aus.

- **Fall B: Grosses raumrelevantes Infrastrukturprojekt**

Auch hier gilt das für den Fall A angewendete Prinzip: Je klarere die Vorstellungen sind, welcher Projekttyp für die Umsetzung in Frage kommt, desto eher können die Zielsysteme bis auf die Ebene von Teilzielen unterteilt werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die aus der LP entwickelten Massnahmen mit dem Vorprojekt des Infrastrukturvorhabens koordiniert und kombiniert werden sollen (siehe "Aufbau und Anwendung der LP", Abb. T2/5).

- **Fall C: Übergeordnetes Planungsvorhaben:**

In diesen Fällen übernimmt die LP die Aufgabe, einerseits die Position und Bedürfnisse der Landwirtschaft in das Planungsvorhaben einzubringen und zu vertreten. Andererseits bietet die LP die Möglichkeit, dass die Landwirtschaft eine solche Planung zum Anlass nimmt, ihre zukünftige langfristige Entwicklung systematisch und partizipativ aufzuarbeiten.

Die Antwort auf die Frage nach dem idealen Aufbau eines Zielsystems ist deshalb stark fallabhängig. Die Erfahrung zeigt, dass es in Fällen einer grundsätzlichen Standortbestimmungen und nachhaltigen Entwicklungsstrategie ausreicht, mit nur 2 Zielebenen zu arbeiten bzw. nur bis zur Formulierung der Unterziele zu gehen. Dies erlaubt, sich auf die wesentlichen strategischen Fragen zu konzentrieren und sich nicht zu früh in Detailfragen zu verlieren.

Die Flexibilität des Zielsystems und zwei bewährte Grundmodelle zur Zielbestimmung:

Der Entscheid für ein Zielsystem – ob drei-, vier- oder fünfteilig – und die Anzahl der hierarchischen Ebenen – mit 2 oder 3 Ebenen – ist immer von der spezifischen LP abhängig. Die Wahl kann sich jedoch nach den bereits für die Fälle A bis C definierten Prinzipien richten:

- *Je klarer die Ausgangssituation einer LP und je früher damit die späteren Umsetzungsinstrumente bestimmt und festgelegt werden können, desto mehr Zielebenen können eingeführt werden. Jede weitere Zielebene verfeinert die Strategie bzw. das Oberziel in detailliertere und konkretere Umsetzungsziele und die später resultierenden Massnahmen.*
- *Umgekehrt kann bei einer noch recht unbestimmten Ausgangslage und einer offenen Entwicklungsrichtung die thematische Breite der LP durch eine grössere Anzahl Hauptziele abgedeckt werden. Dafür macht es keinen Sinn, bereits detaillierte Teilziele auf einer 3. Zielebene zu formulieren.*

Das dreiteilige und dreistufige Zielsystem: *Das Dreiersystem stellt eine praxiserprobte Möglichkeit dar, um die drei zentralen Aktionsbereiche "Landwirtschaft" – "Natur & Umwelt" – "Öffentlich-Rechtliches" gegenüber allen beteiligten Akteuren einfach, übersichtlich und gleichwertig darzustellen. Gleichzeitig kann auf Stufe der Teilziele bereits mit Blick auf das mögliche Umsetzungsinstrument ein sehr konkretes und überprüfbares Pflichtenheft zu Händen der späteren Ausführungs- und Prüfungsorgane vorgespurt werden (vgl. auch Modul 5, Kap. 5.1).*

Das fünfteilige und zweistufige Zielsystem: Mit der Erweiterung auf bis zu 5 Hauptziele steht ein Zielsystem zur Verfügung, das sich in der Praxis insbesondere für diejenigen Fälle gut bewährt hat, für die das weitere Vorgehen bzw. die zu wählenden Massnahmen und Umsetzungsinstrumente noch offen waren. Die Hauptziele beziehen sich dann idealerweise auf die fünf Sachbereiche der Analyse an (Modul 1). Mit der gleichzeitigen Reduktion auf nur 2 hierarchische Ebenen wird die LP zu einem stärker strategisch ausgerichteten Instrument, welches über die zentralen Aktionsbereiche hinaus, alle denkbaren Themen und Probleme aus der Landwirtschaft und dem ländlichem Raum einbezieht. Als Ergebnis der LP werden Massnahmenkonzepte gebildet, die den Beteiligten zu den Problem- und Fragstellungen die möglichen Lösungswege aufzeigt und dazu passenden Umsetzungsinstrumente benennt.

Durch die flexible Anpassung des Zielsystems wird es möglich, der individuellen Frage- und Problemstellung des jeweiligen Projektes gerecht zu werden. Dies ist nicht nur für den partizipativen Prozess, sondern auch für die Projektierung eine wichtige Grundlage. Im Arbeitsablauf wird das einmal gewählte und verabschiedete Zielsystem denn auch als Projektzielsystem bezeichnet (siehe Abb. M3/1).

3.2.2 Schritt 2: Durchführung der Zielgewichtung

Für die weitere Projektierung spielt die Sicht der zahlreichen landwirtschaftlichen wie nichtlandwirtschaftlichen Akteure auf das Zielspektrum eine wichtige Rolle. Eine Mitwirkung der Akteure kann auf zwei Ebenen stattfinden: Zum einen können sie bereits im Vorfeld bei der Entwicklung der Ziele bzw. des Zielsystems mitarbeiten, zum anderen sollen sie eine Gewichtung der Ziele vornehmen, d.h. subjektiv die Wichtigkeit der Ziele aus ihrer Sicht beurteilen. Diese Gewichtung der Ziele ist kein zwingender Bestandteil der LP. Sie bietet jedoch im Planungsablauf eine wichtige Möglichkeit, bei der sich alle Akteure und weiteren Interessengruppen mit dem gesamten Aufgabenprofil der LP auseinandersetzen und ihre Interessen ausdrücken können.

Vorbereitung und Durchführung der Zielgewichtung:

1. Für die Formulierung der Ziele und den Entscheid zum Aufbau des Zielsystems ist das Projektteam verantwortlich. Um den partizipativen Prozess zu erweitern, kann es für diesen Arbeitsschritt die verschiedenen Akteursgruppen entweder konsultieren oder aktiv an der Ausarbeitung beteiligen, z.B. im Rahmen von Workshops oder Arbeitsgruppen. Als Resultat entsteht das Projektzielsystem.
2. Die Zielgewichtung wird durch das Projektteam organisiert. Grundsätzlich sollen alle Akteursgruppen dazu eingeladen werden. Mit der Gewichtung der Ziele bringen die verschiedenen Gruppen zum Ausdruck, welche Ziele aus ihrer jeweils subjektiven Sicht am wichtigsten sind. Die Gewichtung geschieht mittels eines Fragebogens, der entweder im Rahmen eines Workshops, einer schriftlichen Umfrage oder in einer persönlichen Befragung ausgefüllt wird. Da sie mit der Gewichtung ihre Interessen und Prioritäten zum Ausdruck bringen, können alle Akteure als Interessengruppen bezeichnet werden.

Die Beschreibung der Gewichtungsmethoden sowie die dazugehörigen Fragebögen befinden sich im Anhang 3D und 3E.

3. Zusätzlich zur Zielgewichtung kann das Projektteam die Ziele auf mögliche Konflikte hin untersuchen. Dazu wird eine Zielkonfliktmatrix erstellt (Anhang 3C). Sie dient der systematischen Gegenüberstellung der Ziele. Dazu werden alle Ziele auf der untersten Zielebene systematisch einander gegenübergestellt, um potenzielle Konflikte oder Synergien zu erkennen. Diese sind bei der späteren Umsetzung der Massnahmen zu berücksichtigen.

4. Die Auswertung der Zielgewichtung erfolgt durch das Projektteam (siehe auch nächster Arbeitsschritt, Kapitel 3.2.3). Die Ergebnisse zeigen auf, wie die Ziele der LP durch die Akteure als Interessengruppen wahrgenommen und welche Ziele als die eigentlichen Schwerpunkte für die weiteren Planungen angesehen werden (Kernziele, siehe nachfolgender Arbeitsschritt).



Abb. M3/3 und 3/4: Beispiel Gemeinde Thierrens, Kanton VD: Links Zielgewichtung (Juli 2004) und rechts Workshop zur Zielbildung (April 2004) im Rahmen des Projektes "Planification et évaluation d'une amélioration foncière intégrale".

An der Gewichtung beteiligte Interessengruppen	Anzahl Personen pro Interessengruppe	Zuordnung: Vertritt eine Interessengruppe mehr öffentliche oder private Interessen
Landwirte	5	privat
Lokales Gewerbe	2	privat
Sportvereine	4	privat/öffentlich
Grundeigentümer (nicht-landwirtschaftlich)	5	privat
Bevölkerung allgemein	8	privat
Gemeindebehörden	4	öffentlich
Naturschutzorganisationen	3	öffentlich
Total	31	2 öffentlich, 4 privat, 1 gemischt

Tab. M3/1: Beispiel Gemeinde Thierrens, Kanton VD: Zusammensetzung der an der Gewichtung beteiligten Interessengruppen und deren Zuordnung als Vertreter von privaten oder öffentlichen Interessen.

Zum partizipativen Prozess – Gemeinsame Zielentwicklung:

Der Entscheid, auf welcher Stufe die Akteure an der Ausarbeitung der Ziele und des Zielsystems mitwirken sollen, muss fallweise erfolgen. Grundsätzlich lohnt sich eine Kooperation bereits bei der Entwicklung der Ziele bzw. des Zielsystems, da sie die wichtigste Grundlage für die weitere Projektierung bilden. Eine aktive Mitarbeit bei der Formulierung der Ziele ist zudem eine sehr gute Vorbereitung für die Zielgewichtung.

Auch wenn diese kein zwingender Bestandteil der LP ist, stellt sie im Gesamtablauf der Mitwirkung einen wichtigen Abschnitt dar, da dies der Moment ist, an dem das volle Zielspektrum (=Zielsystem) allen Interessengruppen vorliegt und alle Beteiligten zu allen Zielen Stellung nehmen müssen. Mit anderen Worten: Alle Interessengruppen müssen auch Ziele gewichten, die nicht in ihrem unmittelbaren Interessensgebiet liegen, womit auch die Breitenwirkung einer LP aufgezeigt und bewusst gemacht wird.

3.2.3 Schritt 3: Auswertung der Zielgewichtung, Bestimmung der Kernziele und Indikatoren

Auswertung der Zielgewichtung

Die Ergebnisse der Zielgewichtungen werden aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen ausgewertet. Ein Fallbeispiel für eine Auswertung befindet sich im Anhang 3G:

1. **Aus der Sicht der Ziele:** Im Vordergrund stehen die am höchsten gewichteten Ziele, also die Kernziele der LP. Bei den am geringsten gewichteten Zielen ist die Frage zu stellen, ob diese weiterzuverfolgen oder evtl. anzupassen sind oder ob das geringe Interesse auch darauf zurückzuführen ist, dass der Hintergrund für diese Ziele zu wenig klar vermittelt wurde. Interessant für die Massnahmenplanung ist die Frage, ob es Ziele gibt, die von mehreren Gruppen gleichzeitig für besonders wichtig gehalten werden, daraus lassen sich "Querinteressen" ableiten (z.B. wenn landwirtschaftliche Gruppen ökologische Zielsetzungen hoch gewichten und umgekehrt).
2. **Aus der Sicht der Interessengruppen:** Dieser Blickwinkel ist für die Zielgewichtung von Bedeutung, weil dadurch für jede Interessengruppe ein "charakteristisches Interessenprofil" ersichtlich wird. Wie bereits für die einzelnen Ziele lassen sich im Hinblick auf die Massnahmenplanung Schwerpunkte, Querinteressen und mögliche Planungsdefizite für jede Gruppe sichtbar machen. Zudem können durch den Vergleich der Ergebnisse zwischen den Gruppen anstehende Konflikte und Synergien erkannt werden.

Definition der Kernziele für die LP

Die Auswertung der Zielgewichtung erlaubt es, die am höchsten gewichteten Ziele als die eigentlichen **Kernziele** zu identifizieren und diese als den Schwerpunkt der LP zu definieren. Dabei bezieht sich die Auswertung letztlich immer auf die unterste Ebene des Zielsystems, das heisst auf die Teilziele. Für die Auswertung der Kernziele sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Die Gruppe der Kernziele umfasst die in beiden Gewichtungsmethoden (relative und absolute Gewichtung, siehe Anhang 3E) jeweils am höchsten bewerteten Ziele. Vorgehen für ein dreiteiliges Zielsystem mit 3 Zielebenen und 27 Teilzielen (siehe Abb. M3/5): Berücksichtigen der 9 am höchsten gewichteten Teilziele.
- Faustregel zur Abgrenzung der Kernziele: In der Praxis hat sich gezeigt, dass ca. ein Drittel bis maximal die Hälfte aller Teilziele als Kernziele zu bezeichnen sind. Für das Beispiel in der Abb. M3/5 heisst dies, dass sich aus den beiden Gewichtungsmethoden zwei Rangfolgen ergeben. Werden daraus die jeweils neun am höchsten gewichteten Teilziele genommen, so ergeben sich unter Berücksichtigung der Doppelnennungen (Schnittmenge der Ziele, die nach beiden Gewichtungsmethoden hoch bewertet wurden) insgesamt 13 Kernziele.
- Die genaue Rangierung in der absoluten und relativen Zielgewichtung der im Beispiel neun am höchsten gewichteten Teilziele ist an sich unerheblich, kann jedoch eine zusätzliche Information sein, um auch innerhalb der Kernziele die wichtigsten Ziele herauszustreichen.
- Zur Beurteilung der Kernziele sollte gleichzeitig überprüft werden, ob zu deren Realisierung auch der grösste Teil der finanziellen und materiellen Aufwendungen benötigt werden. Als Richtgrösse kann gelten, dass alle Massnahmen zur Realisierung der Kernziele rund 70-80% der gesamten Kosten repräsentieren sollten.

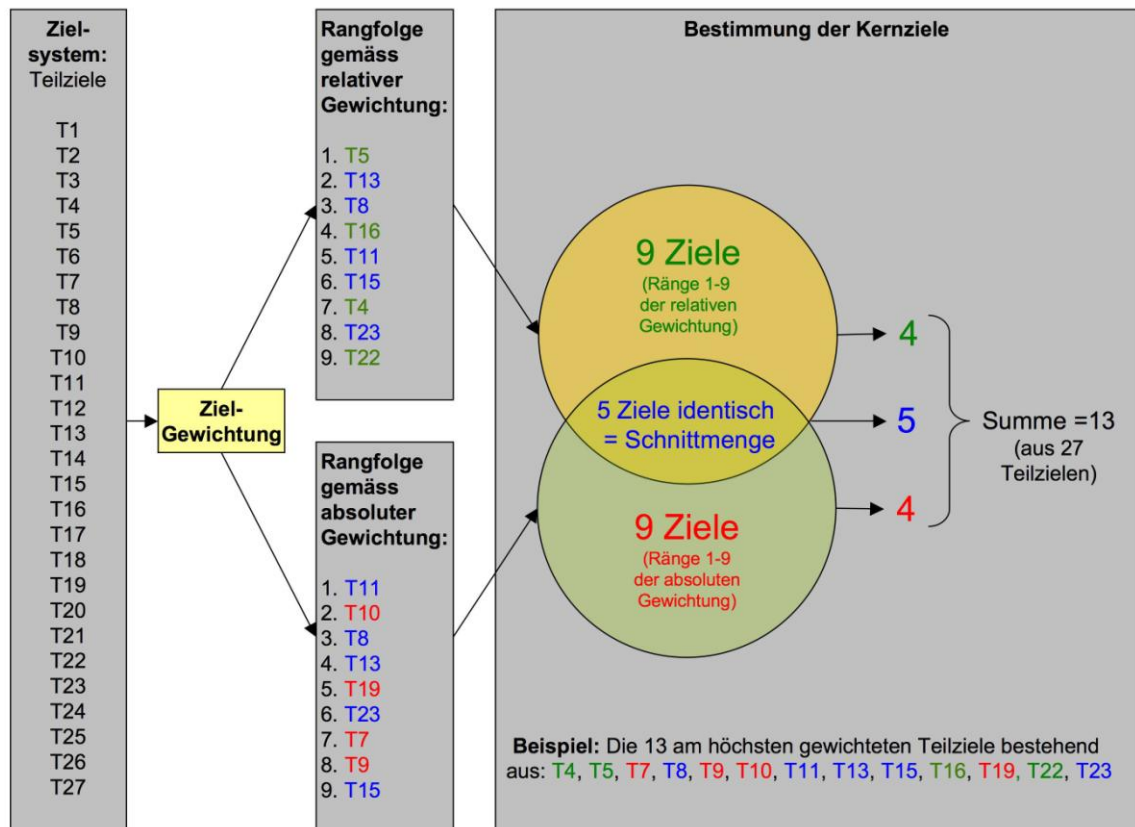


Abb. M3/5: Bestimmung der Kernziele am Beispiel der Integralmeliorationen zur Integration der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006). Die Liste der Kernziele befindet sich im Anhang 3F.

Definition der Indikatoren

Neben der Gewichtung der Ziele interessiert auch, wie gut die Ziele durch die Massnahmen der LP erreicht werden, d.h. wie hoch die Zielerreichung ist (siehe Modul 4: Die Bewertung der Massnahmen und Varianten). Dies sollte auf einer möglichst objektiven und neutralen Basis erfolgen.

Dazu werden für jedes Teilziel ein oder mehrere Indikatoren definiert. Dieser Schritt erfolgt innerhalb des Projektteams, das fallweise externe Fachexperten zuziehen kann.

Indikatoren beschreiben bestimmte Merkmale, mit denen qualitative oder quantitative Veränderungen in der Umwelt oder im Verhalten der Menschen aufgezeigt und verfolgt werden können. Ziele geben Veränderungen vor. Ein Indikator muss deshalb so definiert sein, dass er die von einem Ziel angestrebten Veränderungen erfassen und beschreiben kann.

Der Indikator macht dazu eine eindeutige Aussage, die sich auf einen Indikatorwert abstützt. Der Indikatorwert ist die konkrete Ausprägung des Indikators und kann sich auf ganz unterschiedliche Bezugsgrössen, wie z.B. Flächen, Laufmeter, Investitionskosten für Projekte, Umsatzzahlen, Parzellenzahlen oder Arbeitsplätze beziehen. Gemessen werden diese Bezugsgrössen mit Parametern wie z.B. Prozentsen, Hektaren, Metern oder Geldsummen. Im Anhang 3A ist am Beispiel für ein dreiteiliges Zielsystem für jedes Teilziel ein Indikator formuliert.

Beispiele für Indikatoren: Ein häufig genanntes Teilziel im Zusammenhang mit einer LP verlangt den Schutz der Böden zum Erhalt von Bodenfruchtbarkeit und Produktionspotenzial. Die dazugehörigen Indikatoren erfassen alle Flächen in % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche, welche Probleme wie Vernässungen, Versalzung, Erosion oder Verdichtungen aufweisen. Je geringer der Anteil dieser Problemflächen ist, desto mehr kann davon ausgegangen

werden, dass der Schutz der Böden gewährleistet ist. Die Indikatorwerte sind in diesem Fall eine Prozentangabe, welche den Anteil dieser Problemflächen ausdrückt (siehe auch Anhang 3A: Zielsystem und Indikatorenset, Teilziele T7 bis T9).

Kriterien zur Indikatordefinition

- Damit der Indikator in der Praxis anwendbar ist, muss eine gewisse **Vereinfachung** der realen Umwelt vorgenommen werden. Beispiel: Der Erfolg einer Gewässerrevitalisierung wird über die realisierten Laufmeter der Revitalisierung gemessen, indem davon ausgegangen wird, dass damit die entsprechende qualitative Aufwertung auch erreicht wird.
- Die Datenerfassung wie auch die Berechnung und Auswertung müssen mit den verfügbaren Grundlagen möglich sein und der **Aufwand** in einem vertretbaren Ausmass bleiben.
- Die Indikatoren sind massnahmenunabhängig, stehen jedoch in einem logischen **Bezug zu den Massnahmen** der LP, so dass damit deren Wirkung erfasst werden kann. Die Definition der Indikatoren und die Entwicklung der einzelnen Massnahmen sind eng verknüpft, da beantwortet werden muss, mit welchem Aufwand und wie gut ein Ziel erreicht werden soll.
- Wichtig ist der **Raumbezug**: Es sollen Indikatoren gewählt werden, die sich auf Veränderungen im Perimeter der LP oder in einem entsprechend definierten Referenzraum (z.B. Landschaftseinheiten) abstützen.
- Die Definition muss sich direkt auf den Kern der entsprechenden Zielsetzung beziehen und in ihrer Aussage für das Ziel relevant sein. Als Ergebnis liegt ein **messbarer Wert** vor, mit dem das Ziel bzw. dessen Wirkungsgrad bewertet werden kann. Um den Indikatorwert in einen Zielwert überführen zu können, muss der Zusammenhang zwischen steigendem Indikatorwert und damit grösserer Zielerreichung gegeben sein.
- Die Aussage eines Indikators muss klar **nachvollziehbar und praxistauglich** sein. Definitionen, Begriffsbeschreibungen, Grundlagen, Methoden und Berechnungen zu den Indikatoren sind zu dokumentieren.

Die konkrete Anwendung der Indikatoren auf die Kernziele

- In der Regel bedeutet die Anwendung der Indikatoren auf alle Teilziele einen hohen Arbeitsaufwand. Es macht deshalb Sinn, die Bewertung der Massnahmen auf die Kernziele zu beschränken (siehe auch Abb. M3/1).
- Da die Ergebnisse der Bewertung nicht im vornherein bekannt sind, wird im Anhang 3A für jedes Teilziel ein Indikator angegeben. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, erst nach der Zielgewichtung und nur für die Kernziele die Indikatoren zu bestimmen.
- Das nachfolgende Modul 4 zeigt auf, wie die Indikatoren auf die Massnahmen anzuwenden sind und dass die Bewertung eine wichtige Rolle bei der Festlegung der Massnahmen spielt.

Eine Bewertung auch für kleinere Projekte:

Trotz den zusätzlichen Aufwendungen lohnt es sich, auch in kleineren Projekten eine beschränkte Auswahl von Indikatoren beizubehalten und eine reduzierte Bewertung vorzunehmen (siehe Modul 4). Diese kann sich auf die wichtigsten Massnahmen beschränken. Um das Vorgehen zu vereinfachen, können die Indikatorwerte auch abgeschätzt, d.h. nur qualitativ bestimmt werden. Damit lassen sich die erwarteten Auswirkungen auch von kleineren Planungen konkret vorausbestimmen. So wird die weitere Bestimmung der Massnahmen konkretisiert und die Wirkung der einzusetzenden finanziellen Mittel nachgewiesen. Gerade für kleinere Projekte ist dieser Nachweis von zunehmender Bedeutung.

Modul 4: MASSNAHMENKONZEPTE

Modul 1	ANALYSE
Modul 2	STRATEGIE
Modul 3	ZIELSYSTEM und INDIKATOREN
Modul 4	MASSNAHMENKONZEPT → Massnahmen → Bewertung → Zielerreichung → Massnahmenkonzept
Modul 5	PROJEKTBEGLEITUNG

4.1 Übersicht

Für die im Modul 3 bestimmten Ziele werden praktische Massnahmen erarbeitet und zu Massnahmenkonzepten zusammengestellt; die anschliessende Projektierung bereitet die konkrete Umsetzung vor. Zudem werden diejenigen Massnahmen bewertet, welche sich auf die Kernziele beziehen und damit beantwortet, wie diese durch die vorgesehenen Massnahmen erreicht werden. Mit der vorausschauenden Überprüfung wird die Projektierung mit konkreten Informationen zur Wirkung der Massnahmen unterstützt und die durch das Projekt entstehenden Vorteile werden aufgezeigt. Das Modul umfasst drei Arbeitsschritte (Abb. M4/1).

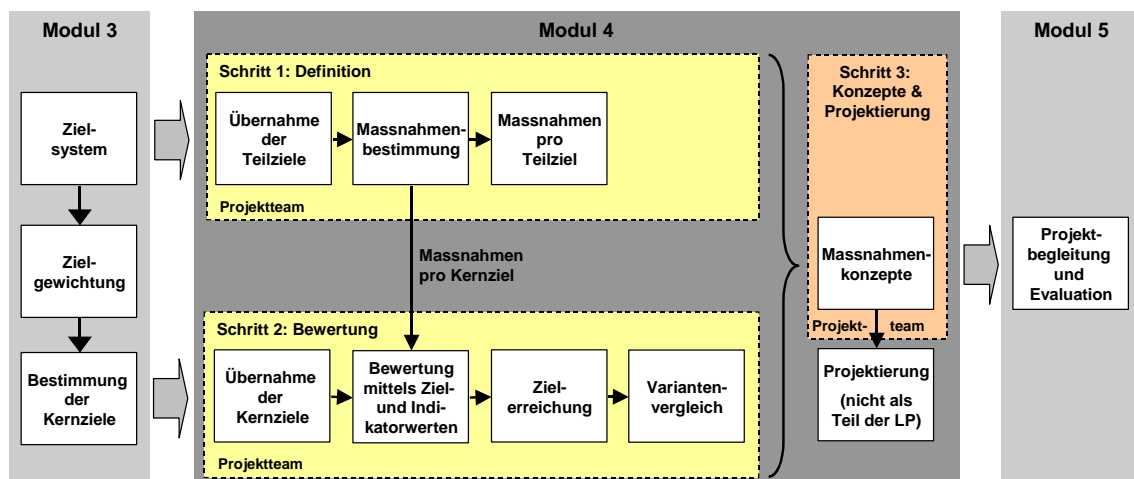


Abb. M4/1: Ablaufschema Modul 4

Die im Modul 3 und 4 erarbeiteten Resultate können gegebenenfalls auch für eine weitergehende Bewertung verwendet werden, indem unter Verwendung der Zielgewichtung und der Zielwerte eine vollständige Nutzwertanalyse durchgeführt wird (siehe Hinweise im Anhang 4B).

4.2 Das Vorgehen im Einzelnen

4.2.1 Schritt 1 : Bestimmung der Massnahmen

Für alle aufgestellten Teilziele werden Massnahmen bestimmt. Ausgangspunkt ist das im Modul 3 für den jeweiligen Fall definierte Zielsystem. Die Erarbeitung der Massnahmen kann nicht nach starren Regeln und Methoden erfolgen, da die Vielfalt möglicher Lösungen offen und stark vom jeweiligen Fall abhängig ist. Das Modul soll deshalb vorab der methodischen Unterstützung dienen (siehe Abb. M4/1).

Im Anhang 4A sind für ein dreiteiliges Zielsystem beispielhaft Massnahmen aufgeführt, wie sie etwa bei einer Melioration möglich sind. Die Beispiele zeigen, dass es sich um technische Massnahmen im Bereich des Landmanagements und der Strukturverbesserung handelt, wie auch um organisatorische und betriebswirtschaftliche Massnahmen in den Bereichen Veredelung und Vermarktung. Je nach Situation und Aufgabe einer LP sind die notwendigen Massnahmen weiter aufzuschlüsseln und zu verfeinern.

Dabei sollten mit der Bestimmung der Massnahmen in Abhängigkeit von der Bearbeitungstiefe drei Gruppen von Fragen diskutiert und beantwortet werden:

1. **Massnahmenwahl:** Welche Massnahmen (oder Umsetzungsideen) liegen zu einem Projektziel vor? Wie sehen die Massnahmen konkret aus? Wie geeignet ist jede Massnahme, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?
2. **Massnahmenausprägung:** Wie weit soll eine Massnahme gehen? Was kann maximal erreicht und was kann als Minimum noch akzeptiert werden? Welche Mittel sollen eingesetzt werden? Mit welchen Kosten ist zu rechnen?
3. **Massnahmenkoordination:** Welche Akteure sind für die Durchführung einer Massnahme verantwortlich oder sind davon betroffen: Behörden, Landwirte, Eigentümer etc.? Welche koordinierenden Zusatzmassnahmen müssen vorgesehen werden? Müssen die Massnahmen zeitlich gestaffelt werden? Wirken die Massnahmen sofort, mittel- oder langfristig?

Zum partizipativen Prozess – Massnahmenerarbeitung am Beispiel der LP Oberes Goms³

Mit der Auswertung der Zielgewichtung wurden aus den insgesamt 15 Unterzielen fünf Kernziele bestimmt (siehe Abb. M4/3 sowie für die 15 Teilziele Anhang Modul 3, Abb. M3/A1). Diese lassen sich zu einer Gesamtaufgabe zusammenfassen, auf die sich die landwirtschaftliche Entwicklung im Falle des Oberen Goms zu konzentrieren hat.

Die Kernziele und die Gesamtaufgabe gaben die notwendigen Vorgaben, um Massnahmen unter direkter Mitwirkung einer Begleitgruppe zu bestimmen. In einem Workshop wurden für die fünf Sachbereiche (siehe Modul 1, Kap. 1.2.3) Ideen gesammelt, Massnahmen formuliert und anschliessend diskutiert. Die erarbeitete Liste wurde anschliessend danach gruppiert, was eine Massnahme sachlich beinhaltete und auf welcher räumlichen Ebene sie ansetzen soll (Einzelbetrieb, Genossenschaften, Gemeinden, Region). Als Ergebnis ergaben sich daraus 4 Massnahmenkonzepte mit jeweils 2-3 Komponenten (Abb. M4/3). In einer Fiche pro Komponente wurden abschliessend die erarbeiteten Massnahmen konkret umschrieben, mit den Daten und Fakten aus den Modulen 1-3 ergänzt sowie die mögliche Realisierung skizziert (siehe Beispiel für eine Massnahmenfiche im Anhang 4D).

³ Ziel der LP Oberes Goms war es, ein geeignetes Umsetzungsinstrument zur Integration der 3. Rhonekorrektur und zur generellen Entwicklung der Talebene zu finden (Auslöser gem. Fall 3; siehe Modul 1).



Abb. M4/2: Beispiel LP Oberes Goms – Am Workshop vom 30.08.2007 erarbeitete Massnahmen.

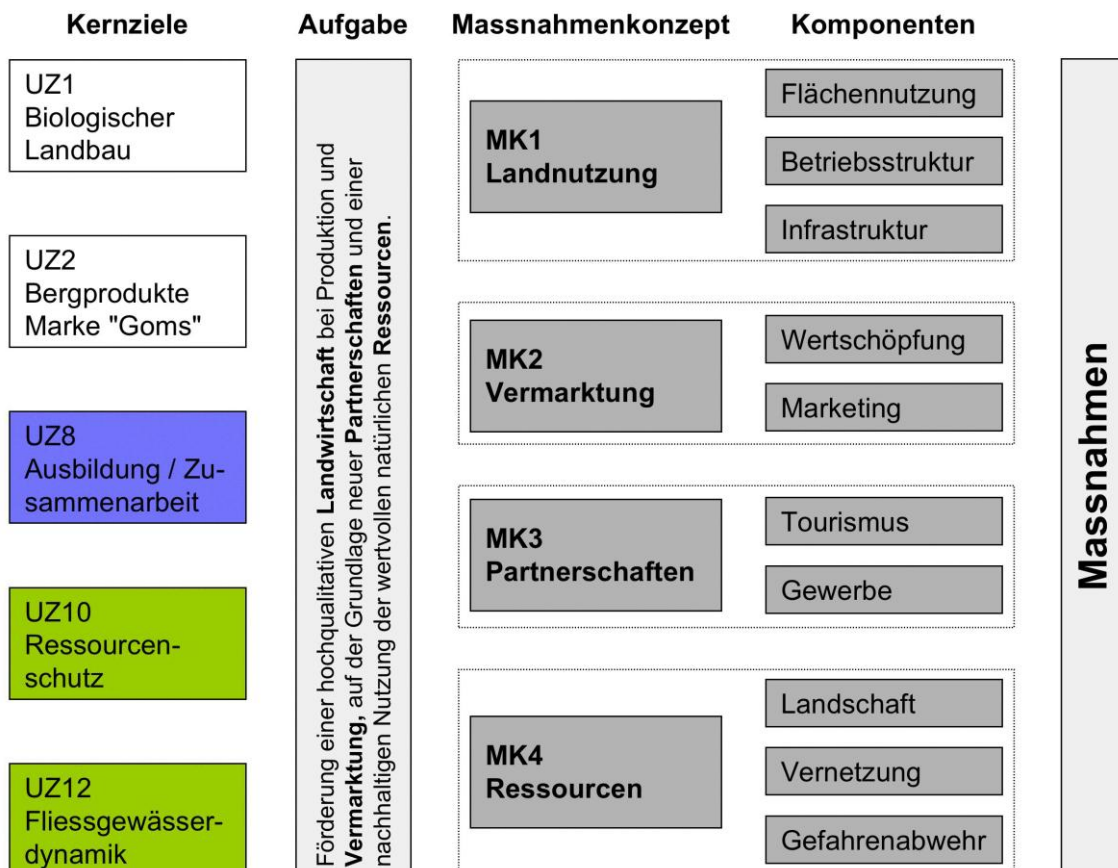


Abb. M4/3: Beispiel LP Oberes Goms – Umsetzung der Zielgewichtung in Massnahmenkonzepten

4.2.2 Schritt 2: Bewertung der Massnahmen

In erster Linie soll die Zielerreichung der Kernziele überprüft werden, um abzuklären, ob die Massnahmen dazu geeignet sind und wenn ja, wie weitgehend sie umgesetzt werden sollen und können. Die Zielerreichung wird in neutralen Zielwerten ausgedrückt, so dass die Ziele untereinander, für verschiedene Massnahmenkombinationen oder für dieselben Massnahmen bei unterschiedlicher Umsetzung verglichen werden können (siehe Anhang 4B). Als Resultat liegen präzise Umschreibungen zur Ausgestaltung und Wirkung der Massnahmen vor. Die Bewertung dient damit als wichtiges Hilfsmittel zur konkreten Projektierung.

Bewertung pro Kernziel: Eine vollständige Bewertung aller Massnahmen wäre oft zu aufwendig, eine Begrenzung auf die Kernziele ist darum meist sinnvoll. Gemäss Modul 3 wird davon ausgegangen, dass die Kernziele die wichtigsten Massnahmen auslösen, welche 70-80% der Kosten ausmachen und sich die Bewertung auf diese Schwerpunkte beschränken kann. Die Auswahl der verwendeten Ziele und Indikatoren ist auch vor dem Hintergrund zu treffen, dass dieselben Indikatoren für das spätere Controlling und die längerfristig ausgerichtete Evaluation verwendet werden (siehe Modul 5).

Bestimmung der Indikator- und Zielwerte (siehe Anhang 4B): In einer ersten Zuordnung werden die Indikatorwerte bestimmt, indem für jedes Kernziel die Auswirkungen der vorgesehenen Massnahmen durchgespielt und "gemessen" werden. Der Indikatorwert ergibt sich aus dem Vergleich zwischen dem Ausgangszustand (ohne Projekt) und dem geplanten Zielzustand (Optimalzustand mit Projekt). Dabei können die Indikatorwerte auch für verschiedene Varianten oder Ausprägungen derselben Massnahme bestimmt werden.

Da die Indikatorwerte in unterschiedlichen Grössen (z.B. Flächen, Längen oder Geldsummen) vorliegen, müssen diese in einer zweiten Zuordnung in neutrale (dimensionslose) und damit untereinander vergleichbare Zielwerte umgewandelt werden. Dies erfolgt auf der Basis von einfachen Transformationsfunktionen: Je höher der Indikatorwert, desto höher der Zielwert; je höher der Zielwert, desto besser gilt ein Ziel als erreicht.

Trotz möglichst präziser Zielformulierung kann es fallweise schwierig sein (z.B. für sozio-ökonomische Ziele in den Sachbereichen "Gemeinwirtschaftliche Leistungen" oder "Kulturelles Erbe und Soziales"), geeignete Indikatoren zu finden, welche sich auch quantitativ bestimmen lassen. Bei solchen "weichen" Zielen kann deshalb auch mit dem System der Expertenfragen gearbeitet werden. Dieses erlaubt, unter Kenntnis der sozialen und wirtschaftlichen Zusammenhänge, auch eine qualitative Aussage zu den Auswirkungen des Projektes (siehe auch Modul 5).

Erweiterung zur Nutzwertanalyse oder zur Kosten-Nutzen-Analyse: Über die Frage der Zielerreichung hinaus kann es häufig interessant sein, die Massnahmen auch nach ihrem jeweiligen Nutzen für die beteiligten oder betroffenen Akteure zu bewerten:

- **Kosten-Nutzen-Analyse:** Stehen für eine Massnahme quantitative Bewertungskriterien, z.B. aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich zur Verfügung, können Kosten (z.B. Investitionen) und Nutzen (z.B. Erträge) direkt in einer Kosten-Nutzen-Analyse miteinander verrechnet und verglichen werden. Solche monetären Massnahmenbewertungen werden im Rahmen der weiteren Projektierung in einem eigenen **Businessplan** dargestellt.
- **Nutzwertanalyse:** Gerade bei raumrelevanten Planungen wie einer LP stehen statt quantitativen oft nur qualitative, nicht-monetäre Bewertungskriterien zur Verfügung (z.B. Landschaftsattraktivität, Zufriedenheit usw.). Dementsprechend muss der Nutzen von Massnahmen relativ und auf einer dimensionslosen Skala ermittelt werden.

Das Instrument der Nutzwertanalyse (NWA)⁴ ist in der Lage, sowohl den privaten Nutzen (z.B. für die Landwirtschaft) als v.a. auch den öffentlichen Nutzen (z.B. für alle Bewohner ei-

⁴ Ausführliche Wegleitung siehe: Schweizerische Vereinigung für Strukturverbesserungen und Agrarkredite (VSVAK), Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) (Hrsg.): Instrumente zur Planung und Durchführung moderner Meliorationen.

ner Gemeinde) transparent darzustellen. Zudem kann der erzielbare Nutzen verschiedener Projektvarianten miteinander verglichen werden. Analog zum Businessplan erfolgt die Darstellung bei Projekten mit überwiegendem öffentlichen Interesse oder bei ökologischen Projekten in einem **Umsetzungsplan**.

Beide Methoden ermöglichen allen beteiligten Akteuren eine sachliche Beurteilung der Massnahmen und eine Abwägung zwischen Mitteleinsatz (z.B. öffentliche Gelder) sowie Erfolg und Ertrag (z.B. höheren Freizeitwert).

Zum partizipativen Prozess – Optimierung der Massnahmen:

Das Indikatorensystem wird vom Projektteam – unter allfälligem Beizug von Fachexperten – ausgearbeitet und bereinigt (siehe Modul 3). Gleiches gilt für die Bestimmung der Indikator- und Zielwerte oder für die Durchführung einer NWA. Eine gemeinsame Erarbeitung mit einem breiteren Kreis von Akteuren empfiehlt sich bei diesen mehr technischen Arbeitsschritten nicht. Das Vorstellen der Methode und der Ergebnisse sowie eine abschliessende partizipative Diskussion können jedoch wertvolle Ergänzungen zur Optimierung des Massnahmenkonzepts oder einzelner Massnahmen ergeben.

4.2.3 Schritt 3: Generelle Massnahmenkonzepte und Rahmenbedingungen für die Projektentwicklung

Die Ergebnisse der LP sollen in konkrete Projekte einfließen bzw. umgesetzt werden. Anhang 4C beinhaltet Checklisten, mit denen sich alle Schritte der Planung und Projektentwicklung der 5 Module überprüfen lassen.

Massnahmenkonzepte: Für die Erarbeitung der Konzepte bestehen keine starren Regeln. Die Massnahmen werden nach Themen, Funktionen oder räumlichen Zuordnungen geordnet und organisiert. Das Ordnungs- und Gliederungskonzept richtet sich nach den Hauptzielen der Zielssysteme oder nach den klassischen Bereichen wie Strukturverbesserung, Absatzförderung und Vermarktung, Betriebswirtschaft, Natur-Landschaft-Umwelt, Raumplanung, Regionalökonomie, Gemeindeentwicklung oder Naherholung. Die Formulierung der Massnahmenkonzepte ergibt sich somit aus dem konkreten Fall einer LP.

Projektentwicklung: Der abschliessende technische Bericht, abgestimmt auf den auslösenden Fall einer LP, bzw. auf die Projektart, enthält in der Regel auch konkrete Angaben zur Umsetzung der LP, d.h. zur weiterführenden Projektorganisation und Trägerschaft, zur internen und externen Koordination sowie zur Finanz- und Zeitplanung.

4.3 Hinweise zur weiteren Planung und Projektierung

4.3.1 Von der Planung zur Projektierung

Die konkrete Umsetzung der Massnahmen ist nicht Bestandteil einer LP. In der Praxis ergibt sich aber häufig die Situation, dass mit fortschreitender Planung parallel auch die Realisierung

Wegleitung zur Anwendung der Nutzwertanalyse (NWA) zur Bestimmung und Bewertung des öffentlichen und privaten Nutzens moderner Meliorationen. Bern 2004.

und damit die konkrete Projektierung vorangetrieben werden. Erst mit der Umsetzung kann eine Projektbegleitung gemäss Modul 5 stattfinden.

Die Wahl und Kombination der verschiedenen Möglichkeiten zur Umsetzung wird massgebend vom auslösenden Fall einer LP mitbestimmt (Tab. M4/1).

Auslösender Fall	Umsetzungsinstrumente
Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung	Strukturverbesserungen (Art. 93 LwG, Strukturverbesserungsverordnung SVV) - Bodenverbesserungen (v.a. Gesamtmeliorationen, Erschliessungen etc.) - Landwirtschaftliche Hochbauten - Projekte zur regionalen Entwicklung PRE
	Gemeinschaftliche Projektinitiativen - Regionale Absatzförderung (Art. 12 LwG); - Projekte zur Gewässersanierung (Art. 62a GSchG); - Vernetzungsprojekte nach ÖQV (Art. 76 LwG); - Projekte zur regionalen Entwicklung (siehe oben) - Projekte zur Erhaltung pflanzen- und tiergenetischer Ressourcen (nationaler Aktionsplan) - Programme für die nachhaltige Ressourcennutzung (Art. 77a und 77b LwG)
	Weitere fall- und projektspezifische Umsetzungen
Fall B: Grösseres raumrelevantes Infrastrukturprojekt in den Bereichen Verkehr, Flussbau oder Tourismus	Nationalstrassenbedingte Landumlegung (Art. 30 ff Bundesgesetz über die Nationalstrassen, NSG)
	Eisenbahnbedingte Landumlegung (Art. 3 und 18v Eisenbahngesetz, EBG)
	Wasserbaubedingte Landumlegung (Art. 3, Bundesgesetz über den Wasserbau, WBG; Art. 68 GSchG)
Fall C: Übergeordnetes Planungsvorhaben	Planungsbedingte Landumlegung (Art. 20 Bundesgesetz über die Raumplanung, RPG)
	weitere

Tab. M4/1: Die Umsetzungsmöglichkeiten der LP in Abhängigkeit des auslösenden Falles

4.3.2 Die Umsetzungsmöglichkeiten aus landwirtschaftlicher Sicht

Die Umsetzungsmöglichkeiten sind direkt mit den Finanzierungsinstrumenten gekoppelt. Wie in Tabelle M4/1 aufgezeigt, besteht gemäss der Strukturverbesserungsverordnung (SVV) die Möglichkeit, Bodenverbesserungen, Hochbauten und Projekte zur regionalen Entwicklung zu unterstützen.

Als Bodenverbesserungen gelten z.B. Massnahmen zur Erschliessung, zur Verbesserung des Bodenwasserhaushaltes oder zur Revitalisierung von Kleingewässern.

Mit umfassenden gemeinschaftlichen Massnahmen sind insbesondere die Gesamtmeliorationen gemeint, die in ihrer gesamtheitlichen Wirkung und Ausrichtung als eines der wichtigsten Umsetzungsinstrumente gelten.

Ebenfalls von einem gesamtheitlichen Ansatz gehen die Projekte zur regionalen Entwicklung und zur Förderung von einheimischen und regionalen Produkten aus (Artikel 93 Absatz 1 Buchstabe c LwG). Sie können landwirtschaftliche und ländliche Infrastrukturmassnahmen, landwirtschaftliche und agrotouristische Betriebs-, Verarbeitungs- und Verkaufsanlagen sowie Vermarktungs- und Promotionsmassnahmen gekoppelt mit ökologischen und kulturellen Aufwertungen umfassen.

In Ergänzung zu den klassischen landwirtschaftlichen Ökonomiegebäuden können unter bestimmten Voraussetzungen auch einzelbetriebliche Diversifizierungsmassnahmen (z.B. Ferien auf dem Bauernhof) sowie gemeinschaftliche Gebäude zur Verarbeitung und Lagerung von landwirtschaftlichen Produkten unterstützt werden.

Neben den Projekten zur regionalen Entwicklung gehören auch weitere gemeinschaftliche Projektinitiativen zu den Umsetzungsmöglichkeiten (siehe Tab. M4/1). Die Auswahl und Kombination dieser Umsetzungsinstrumente muss jeweils fallspezifisch abgeklärt werden und beschränkt sich nicht nur auf das erwähnte Instrumentarium der landwirtschaftlichen Strukturverbesserungen.

4.3.3 Die fallspezifische Projektierung

Fall A: Bei einer umfassenden landwirtschaftlichen Strukturverbesserung ist abzuklären, inwieweit der Bericht der LP als Vorstudie gelten kann.

Für das nachfolgende Vorprojekt folgt die Planung und Projektierung den bekannten Vorgaben der Kantonsbehörden und des BLW sowie den Empfehlungen des SIA (SIA-Empfehlung 406). Der technische Bericht dient für die öffentliche Projektauflage und enthält alle dazu notwendigen Informationen: Pflichtenhefte zur Umsetzung und zur allfälligen UVP, Kostenverteiler zwischen privaten Grundeigentümern bzw. Akteuren und der öffentlichen Hand, Finanzierungsinstrumente, Angaben zur weiteren Projektbegleitung (siehe Modul 5).

Ist das Umsetzungsinstrument bis zu Modul 4 offen, liegen als Endergebnis der LP Massnahmenkonzepte vor. Die eigentliche Projektierung folgt anschliessend den Vorgaben des ausgewählten Umsetzungsinstruments, d.h. die Ergebnisse der LP sind entsprechend den Vorgaben des Instruments darzustellen und allenfalls zu konkretisieren (z.B. in einem Businessplan im Rahmen eines Projektes zur Regionalen Entwicklung).

Fall B und C: Bei einer LP im Rahmen eines grösseren Infrastrukturprojektes oder einer übergeordneten Planung bleiben die Inhalte des technischen Berichtes grundsätzlich die gleichen, bedürfen jedoch einer präzisen Abstimmung mit dem jeweils auslösenden Fall. Entscheidend ist dabei, ob sich die LP auf die Bestimmung von Massnahmenkonzepten beschränkt und die konkreten Umsetzungsinstrumente offen lässt oder ob diese bereits bestimmt werden und direkt zur Umsetzung des Infrastrukturprojektes oder der Planung benötigt werden.

Ist Letzteres der Fall, sind die folgenden Punkte zu beachten:

Pflichtenheft: Sicherstellen, dass im ganzen Bereich des Landmanagements (Nutzungsordnung, Flächenbereitstellung, Neuregelung Grundeigentum, Arrondierung etc.) die notwendigen Massnahmen ausgewiesen sind und den übergeordneten Projekt- und Planungsbedürfnissen entsprechen.

- Öffentliche Auflage:** Abklären, ob für die Umsetzung ein eigenständiges Projekt mit separater Auflage (z.B. eine Gesamtmelioration) erforderlich ist oder ob das Auflageverfahren direkt durch das Infrastrukturprojekt bzw. durch die übergeordnete Planung, geregelt wird. In beiden Fällen sind die jeweiligen öffentlichen Auflagen zu koordinieren.
- UVP:** Das aus einer LP entstehende Umsetzungsprojekt muss hinsichtlich seiner UVP-Pflicht überprüft werden. Bezogen auf das Infrastrukturprojekt ist darauf zu achten, dass die Ergebnisse der LP mit den Aussagen der UVP abgestimmt werden. Besonders die Ausscheidung von Kompensationsmassnahmen in der Form von extensiv bewirtschafteten Flächen oder naturnahen Elementen (Gewässer, Hecken, etc.) sind für die landwirtschaftliche Nutzung von grosser Bedeutung (Flächenverluste, Pflegebedürfnisse, Anrechnung als ökologische Ausgleichsflächen) und verlangen eine enge Koordination.
- Bei übergeordneten Planungen fällt in der Regel die Abstimmung mit einer UVP weg.
- Kostenverteiler:** Abhängig von Art und Umfang der Eingriffe, welche durch ein übergeordnetes Projekt verursacht werden, ist eine Kostenbeteiligung an den landwirtschaftlichen Massnahmen gegeben. Als Basis können neben der konkreten Quantifizierung der Eingriffe (Aufhebung von Wegen, Flächenverlust etc.) auch die Ergebnisse der NWA beigezogen werden. Insgesamt ist ein ausgewogener und allseitig akzeptierbarer Verteiler zwischen dem Auslöser und den Akteuren einer LP (Grundeigentümer, Landwirte, Gemeinden, Behörden auf Stufe Bund und Kanton) zu finden.
- Koordination:** Insbesondere beim Landmanagement, d.h. bei der Bereitstellung von Flächen für Infrastrukturvorhaben, muss eine enge zeitliche Koordination sichergestellt werden. Weitere wichtige Bereiche sind die technische Baukoordination sowie die Ausarbeitung von gemeinsamen Konzepten zur Materialbewirtschaftung.
- Projektbegleitung:** Bei der Evaluation der Gesamtwirkung können die Auswirkungen einer LP nicht vom auslösenden Grossprojekt oder der übergeordneten Planung getrennt bewertet werden. Es ist deshalb notwendig, die angewendeten Evaluationskriterien auf diejenigen des übergeordneten Vorhabens abzustimmen (siehe dazu Modul 5).

Öffentliche Information:

Die Ergebnisse einer LP sollten grundsätzlich einem breiteren Publikum präsentiert werden. Werden durch die LP konkrete Umsetzungsprojekte ausgelöst, sind die Öffentlichkeit und die Direktbetroffenen insbesondere vor Auflageverfahren regelmässig und umfassend zu informieren. Es empfiehlt sich, den Austausch von Informationen nicht nur auf die an einer LP Mitwirkenden bzw. auf die reinen Akteure zu beschränken. Bei grösseren und komplexeren Fällen sollte sich die Information nicht nur auf die Vermittlung der Endresultate beschränken, sondern bereits frühzeitig erfolgen. Die zeitliche Festlegung kann sich nach Meilensteinen oder Projektabschnitten richten, damit zum Projektstand klare Aussagen gemacht und entsprechende Einwände oder Anregungen entgegengenommen werden können. Die Veranstaltungen dienen damit nicht nur als reine Informationsvermittlung, sondern auch zur Informationseinholung. Bei Grossprojekten können ergänzend Informationsbulletins, Presseorientierungen etc. sinnvoll sein.

Finanzierungsinstrumente: Es ist zwischen der Finanzierung der Planung und derjenigen der Umsetzung zu unterscheiden. Die nachfolgende Tabelle M4/2 fasst die wichtigsten Möglichkeiten im Überblick zusammen. Die Wahl der Finanzierung ist vom konkreten Fall abhängig, was zusätzliche, hier nicht aufgeführte Möglichkeiten nicht ausschliesst:

Auslösender Fall	Finanzierung LP	Finanzierung Umsetzungsprojekt
Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung	Auftrag kantonale Behörde Kofinanzierung durch betroffene Gemeinden oder Regionen	Subventionsprojekt gemäss SVV, kantonale Leistung erforderlich, ev. Mitfinanzierung durch Grundeigentümer, bestimmte Akteure oder Gemeinden.
Fall B: Grosses raumrelevantes Infrastrukturprojekt	durch auslösendes Projekt Kofinanzierung durch Kanton	Je nach Auslöser unterschiedlich geregelt durch: Nationalstrassengesetz, Eisenbahngesetz, Wasserbaugesetz, Natur- und Heimatschutzgesetz, Landwirtschaftsgesetz u.a.; Ergänzende und kombinierte Finanzierung geregelt durch kantonale Gesetze oder Spezialfinanzierung (Private wie z.B. Industrie, Kraftwerke); Anteilmässige Unterstützung gemäss SVV für begleitendes oder zur Umsetzung notwendiges Strukturverbesserungsprojekt. -> Dazu ist ein Kostenverteiler notwendig.
Fall C: Übergeordnetes Planungsvorhaben	Durch auslösende Planung Allenfalls Kofinanzierung durch Kanton, Gemeinden oder Regionen	Je nach Auslöser unterschiedlich geregelt durch: Natur- und Heimatschutzgesetz (Pärke), Gewässerschutzgesetz (GEP, Art. 62a, Schutz- und Nutzungsplanung), Landwirtschaftsgesetz (ÖQV) u.a.; Ergänzende und kombinierte Finanzierung geregelt durch kantonale Gesetze oder Spezialfinanzierung; Anteilmässige Unterstützung gemäss SVV für begleitendes oder zur Umsetzung notwendiges Strukturverbesserungsprojekt. -> Dazu ist ein Kostenverteiler notwendig.

Tab. M4/2: Zusammenstellung der wichtigsten Finanzierungsmöglichkeiten für die Planung einer LP und deren Umsetzung, gegliedert nach den drei auslösenden Fällen.

Modul 5: PROJEKTBEGLEITUNG

Modul 1	ANALYSE
Modul 2	STRATEGIE
Modul 3	ZIELSYSTEM und INDIKATOREN
Modul 4	MASSNAHMENKONZEPT
Modul 5	PROJEKTBEGLEITUNG → Projektbegleitung: Controlling → Projektbewertung: Evaluation

5.1 Übersicht

Die Projektbegleitung bezieht sich nicht auf die LP selbst, sondern auf deren Umsetzung. Sie umfasst einerseits das Controlling bei der Projektausführung (Auflage- und Bauprojekt, resp. Detailplanung) sowie andererseits die Projektevaluation als weitergehende Kontrolle der Wirkung und des Erfolgs eines Projektes in der Ausführungs- und Betriebsphase (Abb. M5/1).

Das **Controlling** beinhaltet die Überwachung und Steuerung des Projektablaufs. Es gibt vor, wie die Umsetzung der Aufgaben, die Erreichung der Ziele und Meilensteine, die Einhaltung des Kosten- und Zeitplans sowie die Durchführung eines regelmässigen Berichtswesens zu überprüfen sind. Ein wichtiger Inhalt ist die fortlaufende Beschaffung, Aufbereitung, Auswertung und Kommunikation der dazu notwendigen Informationen und Daten. Das Controlling ist ein umsetzungsorientiertes Führungsinstrument, mit dessen Hilfe das Projekt optimal geplant und durchgeführt werden kann.

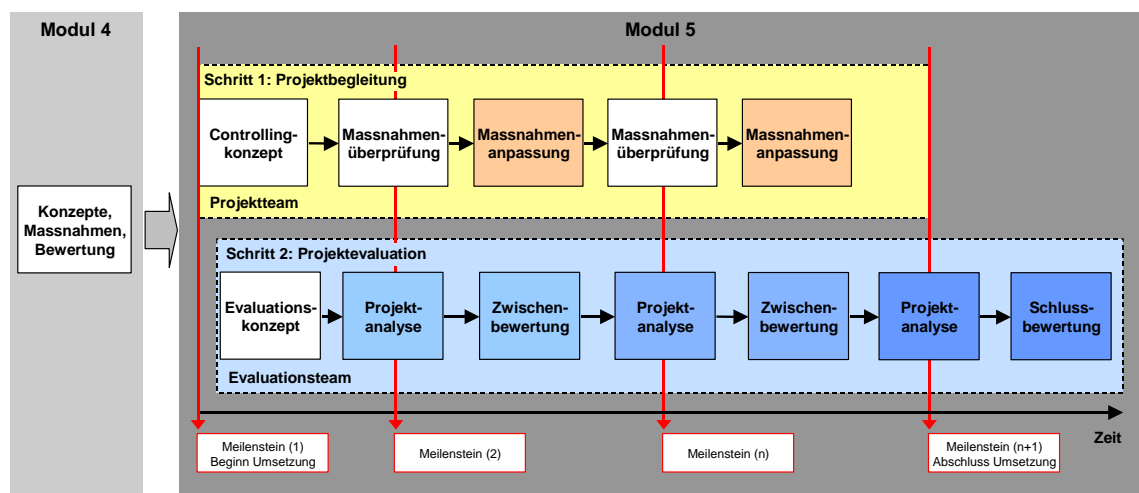


Abb. M5/1: Ablaufschema Modul 5

Mit der **Projektelevaluation** wird dagegen die Wirkung des Projektes als Ganzes erfasst und bewertet. Mit dieser ganzheitlichen Beurteilung können sowohl die Wirksamkeit als auch die Zweckmässigkeit, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit einer LP erhöht werden.

Der rote Faden in der LP: Von der Datenerhebung über die Ziele und Massnahmen bis zu den Indikatoren

Mit der Durchführung von Modul 5 schliesst sich der Kreis, welcher mit der Bestimmung des Ist-Zustands im Modul 1 vorgespurt und durch die Überprüfung des Soll-Zustands in der abschliessenden Projektelevaluation wieder auf den Ausgangspunkt zurückgreift.

Allen 5 Modulen gemeinsam ist, dass jedes Modul auf das Vorhergehende aufbaut, indem Informationen beschafft, sortiert, neu zusammengestellt und insbesondere in ihrer Bedeutung bewertet werden.

Aus der Sicht der des Controlling und der Projektelevaluation haben die Module 1-4 folgende Aufgaben:

- Mit dem Modul 1 werden die Informationen und Daten beschafft, so dass der Referenzzustand als Ausgangspunkt der späteren Erfolgsprüfung festgelegt werden kann.*
- Mit den Modulen 2 und 3 wurden die Strategien formuliert und daraus die Ziele abgeleitet. Sie definieren den Zustand, den es zu erreichen und durch das Modul 5 zu überprüfen gilt.*
- Mit dem Modul 4 wurden aus den Zielen die Massnahmen abgeleitet, welche den Weg zwischen Ist- und Soll-Zustand beschreiben. Bei deren Realisierung überwacht das Projektcontrolling die Einhaltung des Weges und damit die Effizienz der Umsetzung.*

In diesem Ablauf sind die Indikatoren von zentraler Bedeutung. Sie sind die Verbindung von den Zielen und Massnahmen zurück zum Referenzzustand. Ohne Indikatoren ist keine Beurteilung möglich. Es ist deshalb zu empfehlen, dass mit der Definition der Indikatoren schon während der Ausarbeitung der Module 1 bis 4 begonnen wird.

5.2 Das Vorgehen im Einzelnen

5.2.1 Controlling

Bei grossen und komplexen Projekten bildet das Controlling ein unverzichtbares Führungsinstrument, mit dem sowohl die projektinterne als auch die externe Koordination mit der übergeordneten Planung oder dem Infrastrukturprojekt sichergestellt werden. Es ist Aufgabe der Trägerschaft einer LP, frühzeitig angepasste und effiziente Abläufe als festen Bestandteil der Projektumsetzung zu verankern.

Neben den klassischen Bereichen wie Bauplanung oder Kostenüberwachung umfasst das Controlling eine regelmässige Überprüfung der Massnahmen und der Erreichung der gesetzten Teilziele bereits ab Beginn Umsetzung. Im Verlauf der Arbeiten werden diese Informationen zu bestimmten Zeitpunkten zusammengestellt und mit der Projektplanung verglichen. Diese Zeitpunkte werden als Meilensteine bezeichnet, welche die wichtigsten Projektetappen markieren.

Das **Controlling** dient der Trägerschaft als **operatives und umsetzungsorientiertes Führungsinstrument**, mit dem das Projekt geleitet, überprüft und realisiert wird. Es umfasst die Überwachung der Projektabwicklung und die laufende Überprüfung der Massnahmen und der Zielerreichung. Gleichzeitig wird eine wichtige Grundlage für die Projektevaluation geschaffen.

Das Controlling beruht auf einem klaren Konzept. Es unterstützt die Entscheidungen der Trägerschaft, indem der Projektfortschritt **analysiert**, der Informationsfluss **organisiert** und die gegenseitige Abstimmung der Führungsprozesse (Planung, Entscheidung und Ausführung) **geregelt** werden.

Controllingkonzept:

Das Controlling ist ein fortlaufender und zyklischer Prozess (Abb. M5/2), bei dem über den Ist-Soll-Vergleich der aktuelle Stand der Projektabwicklung und Zielerreichung festgehalten und beurteilt wird. Die Überprüfung führt zu allfälligen Anpassungen, welche wiederum in die weitere Projektumsetzung einfließen. Das Konzept umfasst dazu drei Sachebenen:

- **Struktur- und Aufgabenplan:** Koordination und Gliederung der Projektaufgaben in überschaubare Teilaufgaben und Teilabschnitte, für welche die Verantwortlichkeiten, Kosten und Finanzierungen, Leistungen sowie Termine klar geregelt werden.
- **Termin- oder Meilensteinplan:** Zeitliche Festlegung von Projektphasen, deren Ende die Meilensteine markieren (siehe auch Abb. M5/1), indem bestimmte Resultate vorliegen oder markante Ereignisse stattfinden (siehe auch Anhang 5A).
- **Ressourcen- und Kostenplan:** Planung des Mitteleinsatzes (Personal, Finanzen usw.) in Abhängigkeit des Struktur- und Aufgabenplans, der Termin- und Meilensteinplanung sowie der verfügbaren Mittel.

Zum Controlling gehört schliesslich auch ein geregeltes **Berichtswesen (Reporting)**: Einerseits werden die notwendigen Zwischen- und Schlussberichte festgelegt. Andererseits werden der Verteiler bzw. die Adressaten der Berichte bestimmt sowie der interne und externe Informationsfluss zwischen den Beteiligten (Trägerschaft, Behörden, Unternehmer, etc.) geregelt.

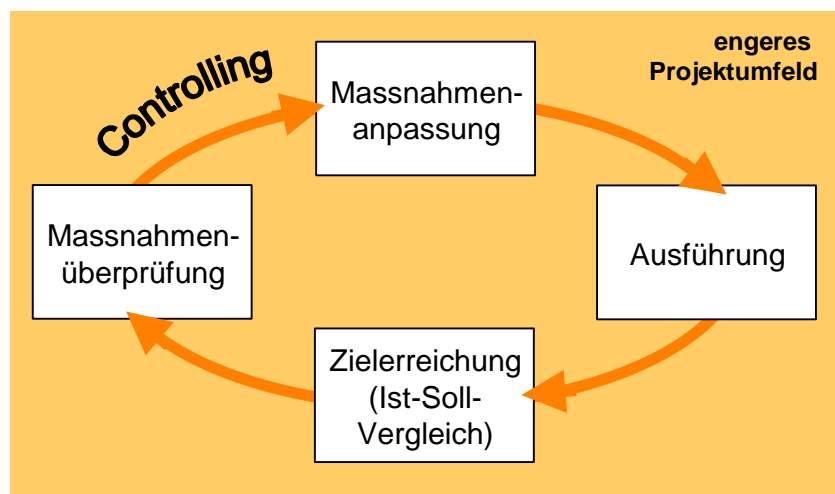


Abb. M5/2: Zyklischer Prozess des Controllingkonzepts

Datenbeschaffung und -aufbereitung:

Die laufende Verfügbarkeit von Daten und Informationen ist Grundvoraussetzung für das Projektcontrolling. Es lassen sich drei Bereiche unterscheiden, aus denen diese organisiert und abgerufen werden:

- 1. Projektinterne Informationen zur Projektabwicklung:** Alle internen Daten und Informationen, die für die vier Bestandteile des Controllingkonzeptes benötigt werden.
- 2. Projektexterne Informationen zur Koordination:** Alle wichtigen Daten und Informationen, welche zur Koordination der LP mit einer übergeordneten Planung oder mit einem Infrastrukturprojekt nötig sind. Im Vordergrund stehen die Terminplanung (z.B. die zeitliche Koordination öffentlicher Informationen oder gesetzlich vorgeschriebener Auflagen), der Kostenverteiler und die technisch-räumliche Koordination von baulichen Massnahmen.
- 3. Daten zur Zielerreichung:** Die Überprüfung der Zielerreichung basiert auf der Bewertung der Kernziele, wie sie in den Modulen 3 und 4 dargestellt ist. Als Datengrundlage für das Controlling steht die bereits für alle Kernziele definierte Zielerreichung als eine Art Soll-Wert zur Verfügung. Im Rahmen des Controllings muss sichergestellt werden, dass die erforderlichen Daten erhoben werden, um auch weiterhin die Indikatorwerte zu bestimmen.

Massnahmenüberprüfung und -anpassung:

Die regelmässige Überprüfung der Massnahmen und die Beurteilung der festgestellten Abweichungen zeigen den Handlungsbedarf auf und erlauben es der Trägerschaft und dem Projektteam, wenn nötig Gegensteuer zu geben.

Wie in Abbildung M5/3 aufgezeigt, werden dazu die Hauptelemente des Controllings (Abb. M5/2) weiter verfeinert. Ausgehend von der Projektplanung und -umsetzung, wird als Kern der Projektüberwachung ein Ist-Soll-Vergleich angestellt. Dieser kann sich auf die drei bereits erwähnten Sachebenen beziehen (Struktur/Aufgaben - Termine/Meilensteine - Ressourcen/Kosten).

Der Ist-Soll-Vergleich führt über die Abweichungsanalyse zur Projektsteuerung, bei der über erforderliche Korrekturen entschieden wird. Es ist dabei möglich die Zielerreichung über die Korrektur der Massnahmen zu verbessern (Heranführen des Ist- an den Sollzustand) oder die Anforderungen der Zielsetzungen herabzusetzen (Anpassung des Soll- an den Ist-Zustand).

Die Frage, welche dieser Optionen in Frage kommen, muss das Projektteam in Absprache mit der Trägerschaft unter Berücksichtigung des gesamten Controllingprozesses beantworten.

Projektsteuerung

Für die drei Sachebenen ergibt der Controllingprozess folgende Möglichkeiten zur Projektsteuerung:

- 1. Struktur- und Aufgabenplan:** Die erwarteten Ergebnisse oder Ziele von Massnahmen wurden nicht erreicht.

- Optionen:
- Anpassung der Massnahmen oder Ziele entsprechend den neuen Erkenntnissen.
 - Änderung von Organisation und Aufgabenverteilung in der Umsetzung.
 - Änderung von Rahmenbedingungen (z.B. Abhängigkeiten von anderen Massnahmen).
 - Einsatz von mehr Mitteln oder Anwendung leistungsfähigerer Methoden.

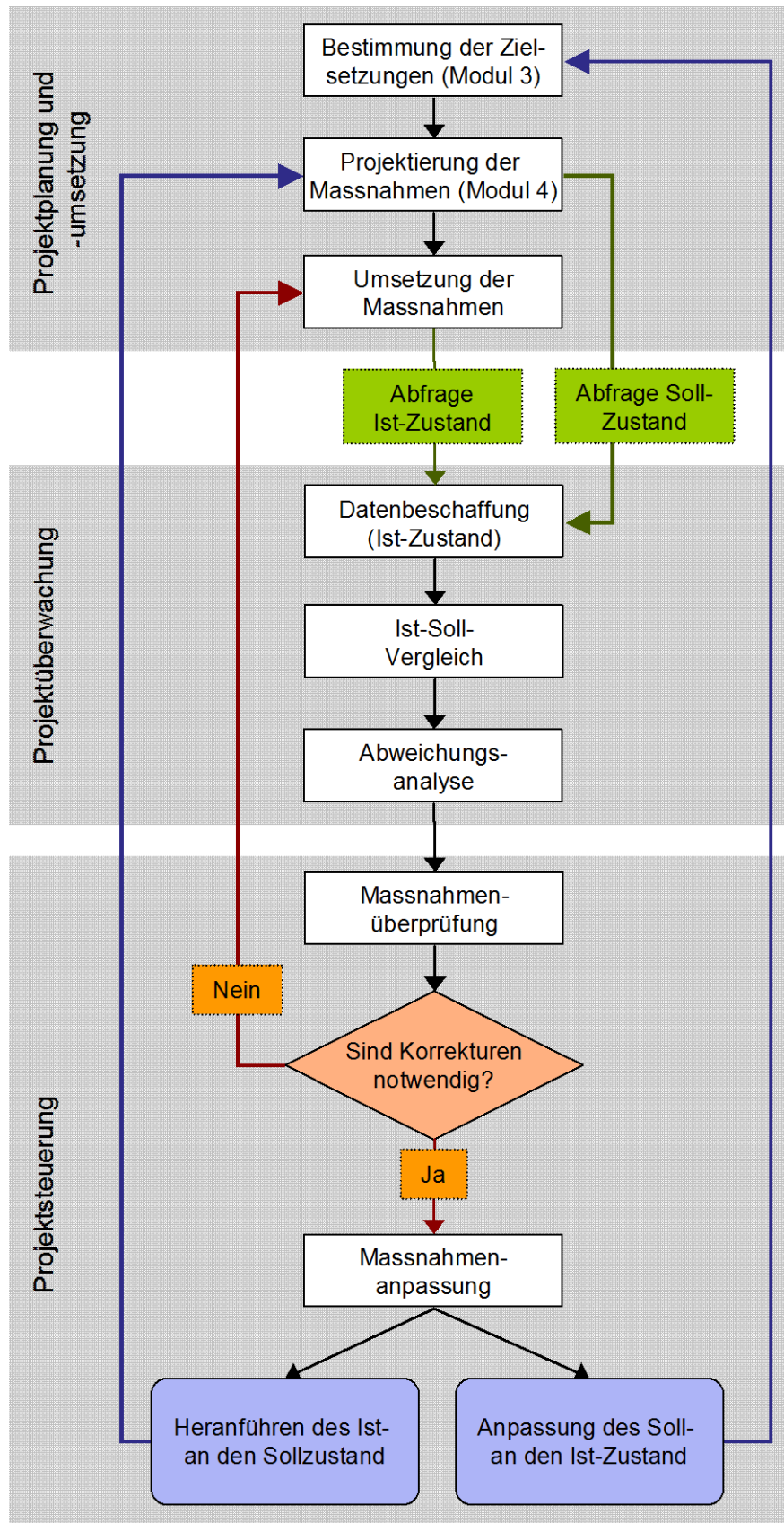


Abb. M5/3: Der detaillierte Controllingprozess von der Projektplanung und -umsetzung zur Projektüberwachung und Projektsteuerung.

2. **Termin- oder Meilensteinplan:** Der Zeitplan bei Ausführung und Wirkung von Massnahmen wurde nicht eingehalten:

- Optionen:
- Erhöhung der eingesetzten Ressourcen, Kapazitäten und Hilfsmittel.
 - Beseitigung von Abhängigkeiten (z.B. bei Parallelarbeiten).
 - Vereinfachung und Rationalisierung der Ausführung (z.B. in der Aufgabenaufteilung).
 - Anpassung der Projektplanung (z.B. Aufgaben-, Termin- und Meilensteinplanung).

3. **Ressourcen- und Kostenplan:** Das vorgesehene Finanz- oder Ressourcenbudget wurde überschritten.

- Optionen:
- Suche nach günstigeren Varianten, Methoden usw.
 - Aufstockung oder Umschichtung von Finanzmitteln.
 - Optimierung der Projektorganisation (z.B. durch die Verringerung von Abhängigkeiten).
 - Vereinfachung der Anforderungen (z.B. durch die Anpassung der Planung).

5.2.2 Die Projektevaluation

Im Gegensatz zum Controlling konzentriert sich die Evaluation nicht auf die interne Projektüberwachung und -steuerung sondern auf die unabhängige Begutachtung der langfristigen Wirkung und des Erfolgs des gesamten Projektes. Diese Wirkungsanalyse kann zeitgleich mit dem Projekt begonnen werden, indem sie zum Zeitpunkt der Meilensteinen durchgeführt wird und man sich rückblickend auf die bisher realisierten Projektphasen beschränkt (siehe Abb. M5/1). Die eigentliche Gesamt- oder Schlussbeurteilung erfolgt jedoch nach dem Projektende, d.h. zu einem Zeitpunkt, bei welchem alle Massnahmen ihre längerfristigen Wirkungen zeigen.

Neben der Bewertung der Zielerreichung (Ergebnisse aus Controlling) orientiert sich die Evaluation an den Wechselwirkungen mit dem politisch-strategischen Umfeld des Projekts. Die Zielerreichung und die Wirkungen werden im Kontext der übergeordneten Politiken und Planungen beurteilt. Zudem werden auch Nutzen und Wirkungen evaluiert, der für bestimmte Personen oder Gruppen entstehen⁵. Durch diese Erweiterung nimmt die Evaluation eine umfassendere Position ein (Abb. M5/4).

Eine Evaluation bedingt daher eine unabhängige Trägerschaft, da die eigentliche mittel- und langfristige Bewertung nach dem Projektende erfolgt. In der Regel sind es Behörden, welche als Auftraggeber am ehesten in Frage kommen. Für sie besteht im Bereich Landwirtschaft ein zunehmender politischer Druck nachzuweisen, dass die verwendeten öffentlichen Gelder auch erfolgreich und wirkungsvoll eingesetzt werden.

In der Regel werden heute Evaluationen für mittlere und grosse Projekte in Betracht gezogen. Im Hinblick auf das schwierige Umfeld der Landwirtschaft ist es aber sinnvoll, auch für kleinere Projekte eine Beurteilung durchzuführen, welche sich auf einfach zu erhebende Kriterien oder auf qualitative Expertenfragen beschränken kann. Damit kann aufgezeigt werden, dass eine multifunktionale Landwirtschaft einen vielschichtigen Nutzen erbringt und der Einsatz öffentlicher Gelder gerechtfertigt ist.

⁵ STOCKMANN, REINHARD (2002): Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte. Centrum für Evaluation (CEval-Arbeitspapiere; 3), Saarbrücken (<http://www.ceval.de>; 06.12.2006).

Der Aufwand für eine Evaluation kann wesentlich reduziert werden, wenn diese bereits bei Projektbeginn geplant wird. Vor allem die **klare Definition des Referenzzustandes** auf der Basis der LP (Modul 1 und 2) ist die beste Voraussetzung zur späteren erfolgreichen und kostengünstigen Durchführung.

Mit der **Evaluation** werden die längerfristigen Wirkungen eines Projektes bewertet, indem (ausgehend von den Projektzielen) die Prozesse, Zusammenhänge und Ergebnisse **dokumentiert und analysiert** werden. Mit diesem **Wissen** wird das gesamte Projekt einer **Überprüfung** unterzogen und die Erfolge und Misserfolge nicht nur auf der Sachebene, sondern auch für die beteiligten und betroffenen Menschen **transparent** veranschaulicht, **objektiv** bewertet und **systematisch dokumentiert**.

Die Evaluation ist somit ein **strategisches, wirkungsorientiertes Bewertungsinstrument**, mit dem der mittel- und längerfristige Nutzen einer multifunktionalen Landwirtschaft und deren Synergien insbesondere zur Raumplanung und zum Natur- und Landschaftsschutz aufgezeigt werden.

Evaluationskonzept:

Die Evaluation basiert auf einem Konzept, welches **drei Hauptelemente** beinhaltet (siehe Abb. M5/4): Die Definition der **Evaluationsziele**, die drei möglichen **Evaluationschwerpunkte** (Prozessbeobachtung und -bewertung / Überprüfung der Zielerreichung / Wirkungsprüfung) sowie die ganzheitliche **Projektbewertung**.

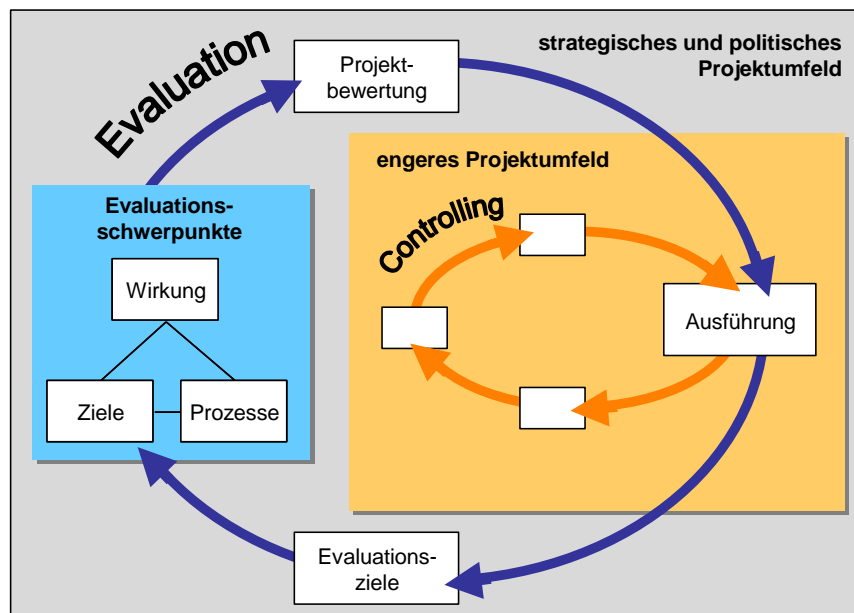


Abb. M5/4: Bestandteile des Evaluationsprozesses

Beim Evaluationsprozess können einzelne Controllingresultate verwendet werden, insbesondere bezüglich der Daten- und Informationserhebung. Es ist zudem durchaus möglich, dass Teile des Evaluationskonzeptes mit dem Controlling identisch sind oder sich darauf abstützen. Dies gilt insbesondere für die Überprüfung der Zielerreichung bei den Kernzielen und die Überwachung der Projektabwicklung (Prozessbeobachtung).

Evaluationsziele - Evaluationsschwerpunkte (siehe Abb. M5/4)

Zur Auswahl aus den drei möglichen Schwerpunkten dienen die folgenden Überlegungen:

- **Prozessbeobachtung und -bewertung:** Sie ist bei grösseren und komplexeren Planungen von Bedeutung, die im Kontext einer übergeordneten Planung oder eines grösseren Infrastrukturprojektes entstanden sind und eine längere Planungsdauer von über 2 Jahre und eine Umsetzungsphase von über 5 Jahren aufweisen. Mit der Bewertung der projekteigenen Prozesse wird verfolgt, inwieweit Probleme bei der Kommunikation und Koordination (z.B. interner und externer Informationsfluss), Planung (z.B. Einhaltung des Zeitplans) und Umsetzung der Massnahmen (z.B. Einhalten des Ressourcen- und Kostenplans) aufgetreten sind. Mit dem Controlling wird dabei die regelmässige Überprüfung durchgeführt. Die Evaluation beschränkt sich auf eine summarische Beurteilung in grösseren zeitlichen Abständen. Bei Projektende nimmt sie eine abschliessende Bewertung vor.
- **Überprüfung der Zielerreichung und der Projektziele:** Die Überprüfung der Zielerreichung wird mit dem Controlling während der Projektabwicklung begonnen und kann von der Evaluation, allenfalls in konzentrierter Form, über das Projektende hinaus weitergeführt werden. Der Fokus liegt dabei auf den Kernzielen (Modul 3). Die Evaluation geht jedoch auch hier einen Schritt weiter, indem neben der reinen Zielerreichung auf einer mehr strategischen Ebene auch die **Akzeptanz des Erreichten** überprüft wird.
- **Überprüfung der Wirkungen und deren Kausalität:** Die Wirkungsprüfung bezieht sich auf die längerfristige und umfassende Wirkung des Projektes. Je nach Fragestellung stützt sie sich auf Daten und Informationen des Controllings, benötigt jedoch in der Regel eigene Kriterien, nach denen eine ganzheitliche Beurteilung vorgenommen werden kann. Die Grundlage dazu bilden unabhängige Schlüsselindikatoren, die sich z.B. auf die fünf Bereiche der Analyse beziehen (siehe Anhang 5A). Die Indikatoren folgen dem Ursache-Wirkungs-Prinzip und sind so gewählt, dass sie die Auswirkung verschiedener Massnahmen in ihrem Zusammenspiel und in ihrer Gesamtheit sowohl innerhalb wie ausserhalb des Projektes erfassen.

Projektbewertung

Sie ergibt sich aus der Synthese der jeweiligen Evaluationsschwerpunkte, wobei die Wirkungsanalyse die wichtigste Rolle spielt. Hier ist die Evaluation am weitesten gefasst und betrachtet das Projekt auf einer politischen und strategischen Ebene. So können die Erkenntnisse für andere Projekte verwendet werden und allenfalls zu einer Überprüfung der Strategie oder Anpassung der Politik führen.

Zum Zeitpunkt einer Evaluation:

Für die Durchführung einer Evaluation in Form von Zwischen- und Schlussbewertungen eignen sich die Meilensteine (siehe auch Anhang 5A). Der letzte Meilenstein steht dabei für die vollständige Umsetzung aller Massnahmen und für den Abschluss der LP als Projekt. An diesem Punkt kann bei der Evaluation eine summarische Schlussbewertung der bisher erzielten Projektwirkung vorgenommen werden.

Je nach Schwerpunkt der Evaluation entspricht diese Schlussbewertung einer Synthese des Controllings und gibt dem Projektteam - in Zusammenarbeit mit Trägerschaft und Auftraggeber - die Möglichkeit, eine abschliessende Projektbeurteilung vorzunehmen.

Gleichzeitig wird die Ausgangssituation beschrieben, auf die sich eine spätere Evaluation als Referenzzustand zu beziehen hat und gibt vor, auf welche Indikatoren sich diese abzustützen hat sowie welche Daten dazu notwendig sind.

Generell bezieht sich die Evaluation auf längere Zeitabschnitte. Während der Projektabwicklung können diese je nach Fragestellung und Fixierung der Meilensteine zwischen einem halben Jahr und zwei Jahren variieren. Bei längerfristig ausgelegten Evaluationen nach Projektende liegen sie zwischen 5 und 10 Jahren.

Verwendete Informationen und Methoden:

Es ist darauf zu achten, dass die Daten, Informationen und Ergebnisse des Controllings auch für die Evaluation verwendet und allenfalls erweitert werden können. Zur Durchführung der Evaluation bieten sich folgende Verfahren und Methoden an:

- **Schlüsselindikatoren** (Anhang 5B): Sie richten sich nach den fünf Bereichen des Ist-Zustands (Modul 1) und sind v.a. für die breiter gefasste Wirkungskontrolle vorzusehen. Die Schlüsselindikatoren sind unabhängig von den Indikatoren zum Zielsystem der LP, so dass die Evaluation über einen Datensatz verfügt, welcher eine Begutachtung von Wirkung und Erfolg unabhängig von den Massnahmen und über die Projektgrenzen der LP hinweg ermöglicht.
- **Ist-Soll-Vergleich und Abweichungsanalyse:** Das methodische Vorgehen entspricht der Anwendung im Controlling (Kap. 5.5.2), ist aber vorab auf die Schlüsselindikatoren bezogen und lässt sich v.a. für die Überprüfung der Zielerreichung einsetzen. (Anhang 5A und 5B).
- **Projektumfeldanalyse:** Sie klärt, inwieweit die LP Beziehungen zu anderen Projekten, Planungen oder Politikfeldern (z.B. Grossprojekten, Regionalplanungen usw.) hat und wie sich diese in der einen oder anderen Richtung auswirken. Dazu werden die Beziehungen beschrieben und im Hinblick auf Konflikte und Synergien ausgewertet. Die Projektumfeldanalyse kann deshalb v.a. bei der Prozess- und Wirkungskontrolle eingesetzt werden.
- **Ursache-Wirkungs-Analyse:** Für die systematische Ermittlung von Problemursachen kann beispielsweise ein Ursachen-Wirkungs-Diagramm (z.B. in Form eines Fischgrätendiagramms, Anhang 5A) herangezogen werden. Dazu werden die möglichen Ursachen eines Problems oder einer Wirkung grafisch aufbereitet, gegliedert und in ihrer Bedeutung gewichtet. Auf diese Weise können die Ursachen mit den wichtigsten Einflüssen identifiziert und bewertet werden. Die aufgeführten Methoden sind Möglichkeiten, die Projektwirkung und deren Kausalitäten auf einfache Art zu erfassen und darzustellen.
- **Expertenfragen:** Der grundsätzliche Erfolg einer LP kann auch mittels Fragen beurteilt werden, welche quantitativ und qualitativ durch externe Experten beantwortet werden. Sie betreffen die Gesamtstrategie des Projektes (Modul 2) und können sich nach folgenden allgemeinen Beurteilungskriterien richten: Zweckmässigkeit, Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Erfahrungen und Konsequenzen (siehe Anhang 5A). Das Konzept der Expertenfragen eignet sich deshalb v.a. für die weiter gefasste Wirkungskontrolle.
- **Checklisten / Befragungen:** Ein grundlegendes Hilfsmittel bei der Evaluation ist die Abfrage von Informationen und die Bewertung von Ergebnissen anhand von Fragebögen und Checklisten.

Evaluationskriterien, Indikatoren und das Nachhaltigkeitsprinzip:

Mit den bisherigen Ausführungen wurde das methodische Gerüst vorgestellt. Um dieses Konzept umsetzen zu können, braucht es konkrete **Kriterien**, auf die sich eine Evaluation bezieht. Kriterien können als Merkmale oder Sachverhalte bezeichnet werden, nach denen eine LP und das Umsetzungsprojekt beurteilt werden. Für die aufgeführten Evaluationsschwerpunkte Prozesse, Ziele und Gesamtwirkung werden drei Hauptkriterien vorgegeben.

Für die weitere Durchführung einer Evaluation braucht es für jedes Kriterium einen bzw. mehrere **praxisgerechte Indikatoren**. Es sind dies Kenngrößen mit denen sich für die drei Schwerpunkte Veränderungen festhalten und messen lassen. Bei der Bewertung der Prozesse handelt es sich meistens um Standardindikatoren wie z.B. Zeit- und Kostenüberschreitung oder konkrete Angaben zum Einsatz der finanziellen und personellen Mittel. Die Indikatoren zur Erfassung der Zielerreichung werden durch das jeweilige Projekt, d.h. durch das Zielsystem und insbesondere die Kernziele vorgegeben.

Einer der wichtigsten Punkte ist jedoch, dass für jeden Indikator konkrete und messbare **Indikator- bzw. Zielwerte** angegeben werden, die angeben, auf Grund welcher Kenngrößen ein Prozess erfolgreich abgelaufen ist oder ab welchem Zielwert ein bestimmtes Ziel als erfüllt gilt.

Die Evaluation der längerfristigen Gesamtwirkungen und damit des Erfolgs einer LP beruhen jedoch weitgehend auf den erwähnten **Schlüsselindikatoren** (Anhang 5A). Es handelt sich dabei um unabhängige und breiter gefasste Kenngrößen, die sich auf die Entwicklung der Agrar- und Betriebswirtschaft, der Landnutzung, der Investitionen und der landwirtschaftlichen Infrastruktur, der Biodiversität, Umwelt- und Landschaftsqualität sowie des Tourismus oder der Regionalökonomie beziehen.

Für die Evaluation der Zielerreichung und der Gesamtwirkung sind die jeweiligen konkreten Indikatoren sowie die Vorgabe von Indikator- oder Zielwerten nicht immer eindeutig bestimmbar. Dazu bildet das **Nachhaltigkeitsprinzip** einen übergeordneten konzeptionellen und methodischen Rahmen. Es besteht die Möglichkeit, dass eine LP in Bezug auf eine **nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes** bewertet werden kann. Dazu sind bekannte und in der Praxis erprobte Indikatorsysteme und Zielwerte vorhanden⁶. Auf der Basis dieser Systeme lassen sich sowohl konkrete Indikatoren als auch spezifische Indikatorwerte definieren, die vorgeben, ab wann eine Entwicklung als nachhaltig bezeichnet werden kann.

Das **Postulat der Nachhaltigkeit** gilt heute generell auch für eine multifunktionale Landwirtschaft, für die weitere Entwicklung des ländlichen Raumes sowie der natürlichen Ressourcen (siehe auch Teil 1). Eine regelmässige Anwendung dieser Nachhaltigkeitsindikatoren - auch für kleinere Projekte - ermöglicht nicht nur einen Projektvergleich und Erfahrungsaustausch, sondern dient auch dazu, die Wertschätzung einer multifunktionalen Landwirtschaft und des ländlichen Raumes gegenüber der Öffentlichkeit und Politik zu verbessern.

⁶ Grundwald Armin, Kopfmüller Jürgen (2006): Nachhaltigkeit. Campus Verlag, Frankfurt/Main

Anhänge

Anhang Modul 1: Auftrag und Analyse

Alle Checklisten sind nicht abschliessend und für jeden Fall zu überdenken und anzupassen.

Anhang 1A: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf

anhand der 7 Grundfragen der Analyse (Schlüssel Fragen)

WARUM: Anlass und Auslöser

Ausgangsfragen / Grundprobleme	Beschreibung				
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunkte Schwerpunkte Schwerpunkte Schwerpunkte	Unterlagen vorhanden?
Fall A) Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung					
Ist eine Gesamtmelioration in Vorbereitung?				M1-M4	
Gibt es ein Projekt zur regionalen Entwicklung?				M1-M4	
Existieren Landwirtschaftliche Hochbauvorhaben?				M1-M4	
Allgemeine strukturelle Probleme resp. Defizite?				M1-M2	
Unklare strategische Position?				M1-M2	
Neue Anforderungen?				M1-M4	
Fall B) Grosses raumrelevantes Infrastrukturprojekt					
Direkter Landbedarf des Infrastrukturprojektes?				alle	
Ökologische Ersatz- und Ausgleichsmassnahmen?				alle	
Beeinträchtigung der landw. Infrastrukturen?				alle	
Koordination mit reg. und komm. Raumbedürfnissen?				alle	
Umsetzung Materialbewirtschaftungskonzept?				alle	
Position der Landwirtschaft verteidigen?				M1-M3	
Fall C) Übergeordnetes Planungsvorhaben					
Revision der regionalen Richtplanung?				alle	
Regionales Entwicklungskonzept in Vorbereitung?				alle	
Regionales Vernetzungsprojekt in Vorbereitung?				alle	
Kommunale Richtplanung?				M1-M4	
Kommunale Nutzungsplanung?				M1-M3	
Position der Landwirtschaft verteidigen?				M1-M3	

Abb. M1/A1: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WARUM: Anlass und Auslöser

Für WEN: Zielgruppen

Ausgangsfragen	Beschreibung				
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunktmodule	Unterlagen vorhanden?
Gruppen					
Welche Zielgruppen (ZG) sind direkt betroffen?				M1	
Welche Interessengruppen (IG) sind einzubeziehen?				M3	
Welche Behörden sind massgebend?				M1	
Welche Behörden sind beizuziehen?				M3	
Beziehungen					
Beziehung zwischen ZG und IG?				M1-M2	
Beziehung ZG zur Öffentlichkeit?				M1-M2	
Beziehung ZG zu Behörden?				M1-M2	
Schlüsselpersonen					
In Zielgruppen (ZG)?				M1	
In Interessengruppen (IG)?				M1	
In Behörden?				M1	
In Öffentlichkeit?				M1	

Abb. M1/A2: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – Für WEN: Zielgruppen

WAS: Inhalte und Sachfragen

Ausgangsfragen	Beschreibung				
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunktmodule	Unterlagen vorhanden?
Sachfragen (siehe Anhang 1B: Erhebungen zur Grundlagenbeschaffung)					
Heutiger Zustand der Landwirtschaft?				M1	
Entwicklungspotenziale?				M2	
Sach- und Entwicklungsfragen?				M1-M2	
Themen und Schnittstellen mit anderen Bereichen?				M2-M3	
Nötige Informationen und Daten?				M1	
Form der Resultate?				M4	

Abb. M1/A3: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WAS: Inhalte und Sachfragen

WER: Trägerschaft

Ausgangsfragen	Beschreibung				
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunkte Schwerpunktmodule	Unterlagen vorhanden?
Auftraggeber					
Initiativkomitee?				M1	
Bestehende Genossenschaft?				M1	
Zu gründende Genossenschaft?				M1	
Kantonale Behörde?				M1	
Kommunale Behörde?				M1	
Gemeindeverband?				M1	
Landwirtschaftliche Organisation?				M1	
Auslösendes Grossprojekt?				M1	
Planungsverein?				M1	
Geldgeber					
Gemeinde?				M1	
Kanton?				M1	
Bund?				M1	
Grossprojekt?				M1	
Gemeinnützige Organisationen?				M1	
Restkostenträger?				M1	
Projektteam					
Projektleitung?				alle	
Thematische Projektteams?				M1-M4	
Experten?				alle	
Begleitgruppe					
Landwirtschaftliche Organisationen?				alle	
Schutzorganisationen?				alle	
Weitere nichtlandwirtschaftliche Organisationen?				alle	
Behörden?				alle	
Benachbarte Projekte?				alle	
Benachbarte Planungen?				alle	
Experten?				alle	
Schlüsselpersonen?				alle	
Umsetzung					
Umsetzungsorganisation?				M4-M5	

Abb. M1/A4: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WER: Trägerschaft

WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente

Ausgangsfragen	Beschreibung			
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunktmodule
Personelle Ressourcen				
Welche Anforderungen müssen erfüllt sein (Profile)?			M1	
Wer macht was (Pflichtenhefte)?			M1 / M4	
Arbeitsplanung				
Arbeitsschritte festlegen?			alle	
Prozesse beschreiben?			alle	
Projektmanagement?			alle	
Einzusetzende Methoden und Instrumente?			alle	
Meilensteine bestimmen?			alle	
Aufwand schätzen?			alle	
Mitbestimmung				
Einleitung der Partizipation?			M1	
Prozesse zur Mitbestimmung beschreiben?			alle	
Einzusetzende Methoden und Instrumente?			alle	
Soll eine Moderation erfolgen?			alle	

Abb. M1/A5: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente

WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination

Ausgangsfragen	Beschreibung				
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunktmodule	Unterlagen vorhanden?
Zeitplanung					
Gibt es Terminvorgaben?				M1/M4	
Zeitlicher Bezug der Arbeitsschritte?				alle	
Zeitliche Abhängigkeiten?				alle	
Terminplanung?				alle	
Koordinationsplanung					
Terminvorgaben übergeordneter Projekte/Planung?				M1/M4	
Terminabstimmung mit übrigen Projekten/Planungen?				M1/M4	

Abb. M1/A6: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination

WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter

Ausgangsfragen	Beschreibung				
	Vorgaben? (ja / nein)	relevant? (ja / nein)	zu prüfen? (ja / nein)	Schwerpunktmodule	Unterlagen vorhanden?
Perimeterabgrenzung und -unterteilung					
Landwirtschaftliches Kerngebiet?				M1/M4	
Geografische oder topografische Unterteilung?				M1/M4	
Unterteilung aufgrund Problemanalyse?				M1/M4	
Erweitertes Einzugsgebiet					
Koordination mit übergeordnetem Projekt?				M4	
Koordination mit übergeordneter Planung?				M4	
Verflechtungen mit kommunaler Planung?				M4	

Abb. M1/A7: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter

Anhang 1B Checkliste Erhebungen zur Grundlagenbeschaffung

anhand der 5 Bereiche des Ist-Zustandes (Vorlage für Pflichtenhefte)

Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion						
Titel der Planungsgrundlage	Beschreibung					
	relevant? (ja / nein)	zu beschaffen? (ja / nein)	aktuell? (ja / nein)	Datentyp? (Dokument, Karte, Daten)	digital? (ja / nein)	Quellenangaben
Bodeneignung						
Boden-Übersichtskarte						
Boden-Detailkarte						
Bonitierungskarte						
Nutzungsseignungskarte (Landwirtschaftliche Eignung)						
Bodenwasserhaushaltskarte						
Bewässerungseignungskarte						
Aktuelle Landnutzung (z.B. Fruchtfolgen)						
Bewirtschaftung						
Bewirtschaftungsplan						
Parzellierung, Arrondierung						
Eigentumsverhältnisse (Eigen- und Pachtland)						
Erschliessungsgrad (Weg- und Entwässerungsnetz)						
Alpbewirtschaftung						
Produktion						
Betriebsdaten (Grösse, Fläche, Bestände)						
Produktionsdaten (pflanzliche u. tierische Produktion)						
Direktzahlungen						
Ertragsdaten (Ernteerträge, Futterbilanz)						
Betriebsart (Voll-, Neben-, Zuerwerb)						
Betriebszweige (z.B. Milch, Obst, Ackerbau)						
Betriebsausrichtungen (z.B. Bio-, Labelproduktionen)						
Einkommensverhältnisse						
Nebenerwerbsmöglichkeiten						
Zusammenarbeitsformen (z.B. Maschinenringe)						
Betriebsentwicklung (Geschichte)						
Markt						
Bilanz aktuelle Produktion-Produktionspotenziale						
Produktequalität (Label)						
Verarbeitungsketten						
Regionale Absatzförderung						
Vermarktungsketten (Absatzstrukturen)						
Behördliche Planungsunterlagen						
Sachplan Fruchtfolgeflächen FFF						

Abb. M1/A8: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion.

Bereich 2: Technische Ressourcen					
Titel der Planungsgrundlage	Beschreibung				
	relevant? (ja / nein)	zu beschaffen? (ja / nein)	aktuell? (ja / nein)	Datentyp? (Dokument, Karte, Daten)	digital? (ja / nein)
Produktionsmittel					
Futtermittel					
Pflanzenschutzmittel					
Saatgut					
Verarbeitungsmöglichkeiten					
Veredlungs- und Vermarktungsmöglichkeiten					
Lager- und Kühlkapazitäten					
Maschinelle Ausstattung					
Kooperationen (Maschinenringe, Lohnarbeiten)					
Infrastrukturen					
Ausführungspläne und Zustandserfassung von:					
- Weg- und Strassennetz					
- Bewässerungseinrichtungen					
- Wasserableitung und Vorflut					
- Entwässerungsnetz (Drainagen)					
- Wasserversorgung					
- Energieversorgung					
- Kommunikation					
Genereller Entwässerungsplan (GEP)					
Gebäudebestand und -zustand					
Wohnsituation					
Unterhaltungspflichten					
Unterhalts- und Flurreglemente					
Nutzungseinschränkungen					
Personelle Ressourcen					
Arbeitskräfte (Anzahl, Auslastung)					
Ausbildungsstand					
Familienstruktur, Altersstruktur, Nachfolge					

Abb. M1/A9: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 2: Technische Ressourcen.

Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen						
Titel der Planungsgrundlage	Beschreibung					
	relevant? (ja / nein)	zu beschaffen? (ja / nein)	aktuell? (ja / nein)	Datentyp? (Dokument, Karte, Daten)	digital? (ja / nein)	Quellenangaben
Ökologische Leistungen						
Ökologische Ausgleichsflächen (aktueller Stand)						
ÖQV-Verträge						
Pflegeverträge (aktueller / geplanter Stand)						
Bodenschutz (Auflagen Bodenbearbeitung)						
Artenschutz und Biodiversität (Fördermassnahmen)						
Landschaftspflege						
Landschaftsschutzkonzepte (bestehend, geplant)						
Schutzgebietspflege						
Gewässerpflege						
Weitere öffentliche Leistungen						
Regionale Projektinitiativen wie						
- Vernetzungsprojekte						
- nachhaltige Ressourcennutzung						
- Gewässerschutzprojekt (Art 62a GSchG)						
Raumbedarf Fließgewässer						
Naturgefahrenprävention						
Hochwassersicherheit						
Gewässerpflege						
Einzugsgebietsbewirtschaftung						
Abflusskorridorbewirtschaftung						
Nahrungsmittelsicherheit (Qualitätsschutz)						
Tierwohl und Seuchenprävention						
Wegunterhalt (inkl. Schneeräumung)						
Energieproduktion						
Entsorgungsdienstleistungen						
Touristische Dienstleistungen						
Insbes. Agrotourismus						
Freizeit und Erholung (Wanderwege, Grillplätze)						
Sport (z.B. Reiten)						
Andere wirtschaftliche, soziale und kulturelle Beiträge im ländlichen Raum						

Abb. M1/A10: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen.

Bereich 4: Natürliche Ressourcen						
Titel der Planungsgrundlage	Beschreibung					Quellenangaben
	relevant? (ja / nein)	zu beschaffen? (ja / nein)	aktuell? (ja / nein)	Datentyp? (Dokument, Karte, Daten)	digital? (ja / nein)	
Wasser und Klima						
Zustand Oberflächengewässer						
Zustand Grundwasser (-schutz)						
Gewässernetz und Wasserhaushalt						
Integrale Einzugsgebietsbewirtschaftung						
Wasservorkommen						
Wasserqualität und Quellschutz						
Klimadaten (Niederschlag, Temperatur)						
Landschaft						
Landschaftsinventare						
Landschaftstypologie						
Geländeform (Geomorphologie)						
Landschaftsbewertungen (-qualität)						
Schutzgebietszustand (Erhebungen)						
Schutzgebietspflege (Konzepte)						
Biodiversität						
Vegetation (Biologie)						
Flora und Fauna (Biotope, Artenvielfalt)						
Biotopinventare						
Artenschutzinventare						
Ökovernetzung (Kerngebiete, Pufferzonen, Korridore)						
Boden						
Standortbeschreibung (Topographie)						
Gesteinsuntergrund (Geologie)						
Bodenschutz						
Erosionsschutz						
Nährstoffhaushalt (Nährstoffbilanzen)						
Düngerbilanzen						
Altlasten						
Luft						
LRV-Einschränkungen						

Abb. M1/A11: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 4: Natürliche Ressourcen.

Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung						
Titel der Planungsgrundlage	Beschreibung					
	relevant? (ja / nein)	zu beschaffen? (ja / nein)	aktuell? (ja / nein)	Datentyp? (Dokument, Karte, Daten)	digital? (ja / nein)	Quellenangaben
Generelle Raumstrukturen						
Bevölkerungszahlen (Veränderungen, Trends)						
Siedlungsstruktur (Entwicklungen)						
Wirtschaftliche Verhältnisse (z.B. Arbeitsmarkt)						
Erwerbsstrukturen (Einkommensverhältnisse)						
Regionale und kommunale Infrastrukturen						
Verkehrs- und Transportbeziehungen						
Generelle Analyse Eigentumsverhältnisse (Privat- u. öffentliches Eigentum)						
Planerischer Raumbedarf (Umzonungen)						
Raumbedarf für Infrastrukturen						
Industrie- und Gewerbebrachen						
Ungenutzter Wohnraum						
Ver- und Entsorgungskonzepte						
Naturgefahren						
Gefahrenhinweiskarten						
Gefahrenkarten						
Rutsch- und Erosionsgefahr						
Hochwassergefahr						
Lawinengefahr						
Sozio-kulturelle Belange						
Dorfkultur						
Dorfvereine						
Dorfladen						
Buurezmorge - Brunch						
Sondernutzungen						
Militär- und Schiessanlagen						
Rohstoffgewinnung						
Deponien						
Touristische Nutzungen						
Sport und Freizeit (Golf, Reiten, Radfahren, Wandern usw.)						

Behördliche Planungsunterlagen						
Kantonaler und regionaler Richtplan						
Nutzungsplan, Zonenplan						
Gewässerschutz und Quellschutz						
Bundesinventare						
Kantonale und kommunale Inventare						
Regionales Entwicklungskonzept (REK)						
Regionales Vernetzungskonzept (R-LEK)						
Sachplanung Raumordnung						
Sachplanung Verkehr						
Sachplanung Rad-, Wander-, Reitwege usw.						
Sachplanung Tourismus						
Sachplanung Militär						
Sachplanung Rohstoffgewinnung						
Sachplanungen Umweltschutz						
Sachplanungen Natur- und Heimatschutz						
Sachplanungen Gewässerschutz						
Sachplanung Landwirtschaft						
Sachplanungen Forstwirtschaft						
Sachplanung Naturgefahren						
Sachplanungen Bodenschutz						

Abb. M1/A15: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung.

Anhang Modul 2: STRATEGIE

Anhang 2A: Bestimmung und Gruppierung der Akteure

Eine systematische Erfassung und Gruppierung der Akteure ist eine wichtige Grundinformation, um




- zu erkennen, welche insbesondere nicht-landwirtschaftlichen Interessen von einer LP ebenfalls mitberücksichtigt werden müssen;
- den partizipativen Prozess und die vier Stufen der Mitwirkung vorzubereiten;
- die Akteure in ihrer Funktion zu erfassen, damit bei einer Bewertung (z.B. durch eine Nutzwertanalyse) aufgezeigt werden kann, welcher Nutzen mehr aus einem privaten bzw. aus einem öffentlichen Interesse entspringt.

Die Erfassung der Akteure kann gemäss dem untenstehenden Beispiel erfolgen (Tab. M2/A1). Entscheidend ist, dass alle thematischen Ebenen einer LP genügend abgedeckt sind.

Organisatorische Ebene: Akteure	Behörden	Direkt Betroffene	Interessengruppen	Organisationen	Kommissionen	Fachexperten	weitere
Landwirtschaft	BLW DLW	LW	LW	OLK	KOLEK	LW-Exp. Ing.-Büros	
Grundeigentum, Pacht	BLW DLW	GE, BG	GE, BG	OLK		LW-Exp. Ing.-Büros	
Natur-, Umwelt-, Landschaftsschutz	BAFU DWL DUS	LW GE, BG	N&L	Pro Natura, WWF Schweiz	KOLEK	Naturschutz- experten	
		ÖK					
Gewässerschutz und Wasserbau	DFSB	GE, BG	R3	R3		Hydrologen, Wasserbau- ingenieure	
Naturgefahren, insbesondere Hochwasserschutz und Flussbau	DFSB	LW GE, BG	R3		KOLEK	Ingenieur- geologen Wasserbau- ingenieure	
		ÖK					
Raumplanung: Siedlung, Verkehr, Strassenbau	ARE DRP DFSB	LW GE, BG	A9, SBB, NEAT		KOLEK	Raum- und Siedlungs-, Verkehrsplaner	
		ÖK					
Industrie und Gewerbe	DWT	Gew	I&G	GewV	KOLEK	Ökonomen	
Kultur, Freizeit, Sport, Naherholung, Tourismus	DJFW DRP DWT	ÖK	Freizeit, Tourismus	Sportvereine, Tourismus- verein usw.	KOLEK	Tourismus- experten	

Tab. M2/A1: Beispiel einer Checkliste für die Bestimmung der Akteure. Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006). Abkürzungsverzeichnis und Anmerkungen siehe unten.

Anmerkung zur Tabelle und zum Fallbeispiel:

- Indem die Akteure den Themen eine LP gegenübergestellt werden, dient die Tabelle auch als Checkliste.
- Farbcode:
 -  Akteure, die mehrheitlich ein öffentliches Interesse vertreten
 -  Akteure, die mehrheitlich ein privates Interesse vertreten.
 -  Akteure, die sowohl ein privates als auch ein öffentliches Interesse vertreten
- Die zahlreichen kantonalen Dienststellen wurden als eine Gruppe behandelt und einzeln nur zu Fachfragen angefragt bzw. kontaktiert.
- Als wichtigste kantonale Behörde ist die Dienststelle für Landwirtschaft (DLW) zu bezeichnen. Die DLW ist zudem im Projektteam der 3. Rhonekorrektur permanent vertreten. Damit wird sichergestellt, dass alle landwirtschaftlichen Interessen direkt zwischen der R3 und der DLW koordiniert werden.

ARE	Amt für Raumentwicklung	A9	Grossprojekt Autobahn A9 (Abschnitt Pfywald-Brig)
BAFU	Bundesamt für Umwelt	BG	Burggemeinde
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft	DJFW	Kantonale Dienststelle für Jagd, Fischerei und Wildtiere
DRP	Kantonale Dienststelle für Raumplanung	DSFB	Kantonale Dienststelle für Strassen- und Flussbau
DUS	Kantonale Dienststelle für Umweltschutz	DWL	Kantonale Dienststelle für Wald und Landschaft
DWT	Kantonale Dienststelle für Wirtschaft und Tourismus	GE	Grundeigentümer
Gew	Gewerbetreibende	GewV	Gewerbeverein
I&G	Industrie & Gewerbe	KOLEK	Kommission Landschaftsentwicklungskonzept (LEK) Brig-Salgesch
LW	Landwirte	LW-Exp.	Landwirtschaftsexperten
N&L	Natur- und Landschaftsschutz	ÖK	Öffentlichkeit
OLK	Oberwalliser Landwirtschaftskammer	R3	Projektteam 3. Rhonekorrektur

Tab. M2/A2: Abkürzungsverzeichnis zu Tab. M2/A1

Bei der Bestimmung der Akteure sind folgende Punkte zu beachten:

- Der Auswahl- und Bestimmungsprozess soll offen und transparent gestaltet werden: Alle Interessierten die sich an der Ausarbeitung einer LP beteiligen wollen, sollen dazu auch Gelegenheit haben. Bedingung ist, dass sich die Mitwirkung auf bestimmte Stufen beschränkt, damit der Prozess einer LP nicht behindert wird (siehe auch Schritt 2).
- Die Auswahl muss für die jeweilige LP repräsentativ sein und das Umfeld widerspiegeln. Alle Akteure müssen sich mit den Fragestellungen auseinandersetzen können.
- Die Zusammensetzung einer Gruppe soll möglichst homogen sein, d.h. ein übereinstimmendes Hauptinteresse vertreten.
- Die Gruppen sollten auch eine bestimmte Grösse haben. Die Erfahrung zeigt, dass sie im Idealfall aus 5 bis maximal 10 Personen bestehen sollen. Behörden werden dagegen von Einzelpersonen vertreten, da sie als Träger eines öffentlichen Interesses gelten, das von einem Amt bestimmt wird.

Als Ergebnis steht schliesslich eine Liste zur Verfügung, welche zu jedem von der LP berührten Thema aufzeigt, auf welcher Organisationsstufe ein potenzieller Akteur vorhanden ist.

Anhang 2B: Die Zusammensetzung der Akteure am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau)

Interessengruppen und Akteure		Stufen der Mitwirkung			
		Information	Konsultation	Kooperation	Mitentscheidung
Landwirtschaft:	Landwirte (Bewirtschafter)	x	x	x	x
	Landwirtschaftskommission (LWK)	x	x	x	x
	Schweizerischer Bauernverband	x	x		
	Obstbauverein Küttigen	x	x	x	
Natur & Landschaft:	Pro Natura Aargau	x	x	x	
	WWF Aargau	x	x	x	
	Natur- und Landschaftsschutzkommission (NLSK)	x	x	x	x
	Natur- Vogelschutzverein Küttigen/Rombach	x	x	x	
	Programm Heckenpflege (ALG/DBVU)	x	x	x	
Behörden:	Gemeinde (Gemeinderat)	x	x	x	x
	Dep. Finanzen u. Ressourcen, Abt. Landwirtschaft.	x	x	x	x
	Dep. Bau, Verkehr u. Umwelt, Abt. Landschaft u. Gewässer	x	x	x	
	Dep. Bau, Verkehr u. Umwelt, Abt. für Umwelt	x	x	x	
	Dep. Bau, Verkehr u. Umwelt, Abt. Raumentwicklung	x	x	x	
	Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Abt. Wald	x	x	x	
Naherholung / Freizeit:	Verein "Aargau Tourismus"	x	x		
	Verein "Aargauer Wanderwege"	x	x		
Industrie und Gewerbe:	Gewerbeverein Küttigen	x	x		
Öffentlichkeit:	Einwohnergemeinde	x			

Tab. M2/B1: Zusammensetzung der Akteure auf den vier Stufen der Mitwirkung am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau, 2006)

Anhang 2C: Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenz-Zustandes

Auslöser	Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenz-Zustandes
<p>Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung</p>	<p>Zeitpunkt früh: Als Teil der Vorstudie im Anschluss an die Analyse des Ist-Zustandes und nach der Einleitung des partizipativen Prozesses.</p> <p>Beispiel: Kanton Waadt, Planung und Vorbereitung des kommunalen Gesamtprojektes in der Gemeinde Lavigny, 2004</p> <p>Zeitpunkt später: Zu Beginn eines Vorprojektes z.B. im Rahmen einer modernen Melioration als Auftakt zur konkreten Projektvorbereitung und zur Verifizierung und Vervollständigung der Vorstudie.</p> <p>Beispiel: Kanton Aargau, Gemeinde Küttigen, Landwirtschaftliche Planung (= Vorplanung) als Bestandteil und Vorbereitung der Modernen Melioration.</p>
<p>Fall B: Grösseres Infrastrukturprojekt in den Bereichen Verkehr, Flussbau oder Tourismus</p>	<p>Zeitpunkt früh und nicht als Teil der LP: Grossprojekte lösen im oftmals regionale Planungen aus, um ein Projekt möglichst optimal in den kommunalen und regionalen Kontext einzupassen. Damit kann bereits die Erhebung des Ist-, wie auch des Referenz-Zustandes für die Landwirtschaft Teil einer Projektvorbereitung sein. In solchen Fällen lassen sich die Resultate weitgehend übernehmen und müssen allenfalls nur noch ergänzt werden.</p> <p>Beispiel: Kanton St.Gallen, Landwirtschaftliche Vorplanung "Hänggelgiessen-Grynau" zur Integration und Umsetzung des Hochwasserschutzkonzeptes Linth 2000 im Rahmen der Sanierung des Linthkanals (2003).</p> <p>Zeitpunkt früh und als Teil der LP: Dies entspricht dem frühen Zeitpunkt für den Fall 1.</p> <p>Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur, Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integriermeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006).</p>
<p>Fall C: Übergeordnete Planung auf kommunaler, regionaler oder kantonaler Ebene</p>	<p>Zeitpunkt früh und nicht als Teil der LP: Bereits die Erhebung des IST-, wie auch des Referenz-Zustandes zum Thema Landwirtschaft ist Teil einer vorgängigen und übergeordneten, kommunalen, regionalen oder kantonalen Planung. Die Resultate können weitgehend übernommen und allenfalls ergänzt werden.</p> <p>Beispiel: Kanton Wallis, Grundlagenstudie des Instituts für Agrarwirtschaft der ETHZ im Auftrag der Walliser Regierung (Bericht: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Walliser Landwirtschaft, 2002).</p> <p>Zeitpunkt früh und als Teil der LP: Dies entspricht dem frühen Zeitpunkt für den Fall 1.</p> <p>Beispiel: Kanton Waadt, Anwendung einer Nutzwertanalyse zur Bestimmung des öffentlichen und privaten Nutzen eines kommunalen Gesamtprojektes in der Gemeinde Thierrens, 2004.</p>

Tab. M2/C1: Mögliche Zeitpunkte und Arten zur Bestimmung des Referenz-Zustandes.

Anhang 2D: Elemente zur Szenariobeschreibung

Szenarioerstellung	Erklärung	Beispiel: 3. Rhonekorrektur (Szenario 1A für das Oberwallis)
Themen-/Raumbezug	Definition der Gliederung möglicher Szenarien nach Themengebieten oder (Unter-)Perimeter.	<ul style="list-style-type: none"> • Vermehrte Graswirtschaft, ergänzt mit Ackerbau (insbes. Roggen) • Regionale Direktvermarktung von Milchprodukten • Förderung von Käseprodukten • Vernetzung gemeinwirtschaftliche Leistungen
Entwicklungsbeschrieb	Skizzierung des Szenarios anhand der wichtigsten Zielsetzungen, Entwicklungstendenzen und Rahmenbedingungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Labels für Qualitätsproduktion oder mit geographischen Angaben (z.B. GUB für Fleisch, Käse usw.). • Viehzucht mit Orientierung auf die GUB
Potenziale	Auflistung von Potenzialen und Stärken zur Unterstützung des Szenarios. Die Auflistung umfasst sowohl die bislang ungenügend genutzten Potenziale als auch die bisherigen Stärken und Defizite.	<ul style="list-style-type: none"> • Professionell geführte Betriebe mit Rinderzucht, die den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. • Gemeinsame Verarbeitung, Veredelung, Vermarktung. • Fehlende Labels und GUB auf lokaler Ebene. • Versorgungsmöglichkeit eines in der Nähe liegenden Marktes mit Fleisch- und Milchprodukten von einzelnen Landwirten.
Interne Einflussfaktoren	Liste der internen Faktoren. Diese können im Rahmen der LP von den beteiligten Akteuren durch gezielte Massnahmen beeinflusst werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Infrastruktur zur Erhöhung der Produktivität und Konkurrenzfähigkeit. • Ausrichtung der Produkte im Hinblick auf Labels oder GUB. • Verbesserung von Verarbeitung, Veredelung und Vermarktung. • Weiterbildung und Professionalisierung.
Externe Einflussfaktoren	Liste der möglichen externen Faktoren, welche nicht durch die Akteure direkt beeinflusst werden können und von denen die LP direkt oder indirekt abhängig ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Internationale Preisentwicklung für Agrarprodukte (WTO-Verhandlungen). • Zukunftsperspektiven für Konsummilchproduktion. • Internationale Absatzaussichten für Käse.
Räumliche Massnahmen	Erster Katalog der potenziell notwendigen Anpassungen der räumlichen Strukturen: ländliche Infrastruktur, Nutzungs-, Pacht- und Grundeigentumsstrukturen, Landschaftsentwicklung und -pflege.	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Betriebe (Ställe, Hallen, Scheunen, Zufahrten). • Ausrichtung von Verarbeitungsanlagen auf die Herstellung der anvisierten Produkte. • Extensivierung von Weidegebieten mit ökologischer Ausrichtung.
Massnahmen im institutionellen Bereich	Auflistung von Massnahmen, welche z.B. die wirtschaftlichen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unterstützung eines Szenarios enthält.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Berufsbildung und Weiterbildung z.B. im Bereich Einführung von Produkten mit GUB. • Förderung und Schaffung von Verarbeitungseinheiten (oder zumindest von Teilen davon). • Förderung der regionalen Vermarktung.
Raumbezogenes Konzept	Zusammenfassung der Einflussfaktoren und Massnahmen in ein grobes Gerüst, das als Leitfaden für die Beurteilung gegenüber anderen Szenarien und für die Strategieformulierung dient.	<ul style="list-style-type: none"> • Genügend Flächen vorhanden für Weidewirtschaft mit teilweiser extensiver Nutzung, verwendbar für die Vermarktung von Produkten mit GUB. • Kombinierte Nutzungskonzepte, die auch gemeinwirtschaftliche Einkommensmöglichkeiten ermöglichen z.B. im Bereich Landschaftspflege.

Tab. M2/D1: Vorgehen bei der Szenarioerstellung inkl. Beispiel aus der 3. Rhonekorrektur – Integralmeliorationen Visp

Das Beispiel entspricht dem als optimal bewerteten Szenario 1A, welches mit den beteiligten Landwirten sowie den Vertretern der Dienststelle für Landwirtschaft und der Oberwalliser Landwirtschaftskammer für das Oberwallis (Raum Brig-Raron) ausgearbeitet wurde. Für den gleichen Abschnitt wurden noch zwei weitere Szenarien aufgestellt. Für alle weiteren Abschnitte im Mittel- und Unterwallis bis und mit Chablais wurden ebenfalls verschiedene Entwicklungsszenarien entwickelt und bewertet. Siehe auch Bericht: "Nachhaltige Walliser Landwirtschaft" – Entwicklungsperspektiven der Landwirtschaft in der Rhoneebene von Oberwald bis St.Gingolph und mögliche Synergien mit der 3. Rhonekorrektur. Synthesebericht, Montreux, November 2005.

Anhang 2E: Methoden zur Szenarioentwicklung und Strategiefindung

Nachfolgend werden verschiedene Methoden des strategischen Managements vorgestellt, die sich gut als Hilfsmittel für die Szenarioentwicklung innerhalb einer LP einsetzen lassen. Diesen Methoden gemeinsam ist die Reduktion komplexer oder abstrakter Einflüsse auf eine überschaubare und handhabbare Anzahl von Faktoren. Die verschiedenen Einflüsse einzelner Faktoren können auf diese Weise anhand einer anschaulichen Grafik dargestellt, ausgewertet und in einer entsprechenden Strategie berücksichtigt werden.

Aus der Szenarioentwicklung eine Strategie entwickeln

Die nachfolgend beschriebenen Methoden werden für zwei Arbeitsschritte verwendet. Zum ersten können damit verschiedene Szenarien einer zukünftigen landwirtschaftlichen Entwicklung zusammengestellt und gedanklich durchgespielt werden. Dabei spielt die Beurteilung der inneren und äusseren Einflussfaktoren eine zentrale Rolle (siehe auch Anhang 2D). Die Bewertung zeigt, welches der Szenarien als das optimale angesehen wird.

Zum zweiten kann daraus eine Strategie abgeleitet werden. Sie konkretisiert einerseits die geplante, zukünftige landwirtschaftliche Entwicklung und zeigt andererseits auf, welche Voraussetzungen zu schaffen sind, damit diese Strategie auch umgesetzt werden kann. Die aufgeführten Methoden helfen, die dazu notwendigen Randbedingungen und Massnahmen konkreter zu fassen und zu bestimmen. Damit wird auch die Bestimmung des Referenzzustandes unterstützt und ergänzt. Die Ergebnisse sind Voraussetzungen für die konkrete Zielentwicklung im nachfolgenden Zielmodul (Modul 3).

Die Szenarioentwicklung und Strategiefindung sind zudem ein wichtiger Bestandteil des partizipativen Prozesses. Insbesondere die direkt betroffenen Landwirte, Behörden und Organisationen sollten dazu aktiv beteiligt werden. Die frühe Einbindung der Akteure gewährleistet die inhaltliche Vollständigkeit der Strategien und ermöglicht die frühzeitige Konsensbildung bezüglich der generellen Ausrichtung einer LP.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse⁷ stellt die Stärken (**Strength**) und Schwächen (**Weaknesses**) den Chancen (**Opportunities**) und Gefahren (**Threats**) gegenüber und versucht aus deren Kombinationen mögliche Entwicklungsstrategien aufzuzeigen (Tab. M2/E1).

Ziel der Analyse ist es, eine Grundlage zu liefern, auf der wirksame Strategien entwickelt werden können, die zeitgleich Stärken und Chancen maximieren sowie Schwächen und Gefahren minimieren.

Unter Stärken und Schwächen werden Bereiche verstanden, welche durch eine LP direkt beeinflusst oder durch diese ausgelöst werden können (z.B. Veränderungen in der Produktion). Als Chancen und Gefahren werden Entwicklungen im Umfeld gesehen, die durch eine LP nicht direkt beeinflusst werden können (z.B. Entwicklungen im Tourismus).

⁷ Beispiel Literatur: STEINIGER, H. (2003): Die SWOT-Analyse. Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats. www.edditrex.de/scripts/consulting/swot_analyse.pdf (2006-05-12).

SWOT-Matrix	O Chancen (Opportunities)	T Gefahren (Threats)
S Stärken (Strengths)	SO – Strategien: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Anhand von SO-Kombinationen (Stärken / Chancen) können Möglichkeiten verfolgt bzw. Chancen genutzt werden, die zu den Stärken der betrachteten Landwirtschaft passen.	ST – Strategien: Welchen Gefahren kann mit welchen Stärken entgegen getreten werden? Mit den ST-Kombinationen (Stärken / Gefahren) werden Strategiemöglichkeiten aufgezeigt, mit welchen die vorhandenen Stärken zu Abwendung von Bedrohungen genutzt werden können.
W Schwächen (Weaknesses)	WO – Strategien: Wie können Schwächen in Chancen umgewandelt werden? Auf der Grundlage von WO-Kombinationen (Schwächen / Chancen) sollen Strategien entwickelt werden, mit der bestehende Schwächen beseitigt und neue Möglichkeiten genutzt werden.	WT – Strategien: Wie kann grösserer Schaden abgewendet werden? Mit Hilfe der WT-Kombinationen (Schwächen / Gefahren) werden Verteidigungsstrategien entwickelt, damit Schwächen nicht auf ein bedrohliches Mass anwachsen.

Tab. M2/E1: Prinzip der SWOT-Analyse

SWOT-Analyse: Sie bietet die Möglichkeit, durch die aktive Einbindung der Akteure sowohl den IST-Zustand als auch den Handlungsspielraum bzw. die möglichen zukünftigen Entwicklung zu veranschaulichen. Der IST-Zustand und die Entwicklungsmöglichkeiten werden gemeinsam erarbeitet und sind deshalb aufeinander abgestimmt und konsensfähig. Die komplexen Sachverhalte werden durch die Reduktion auf jeweils wenige Kernpunkte veranschaulicht und Teilaspekte untergliedert. Diese Untergliederung erleichtert die spätere Entwicklung der Strategie für die LP. Zudem lässt sich eine SWOT-Analyse thematisch gliedern, womit verschiedene SWOT-Matrizen entstehen.

Vorgehen (Tab. M2/E2):

- Im Rahmen der partizipativen Einbindung der Akteure werden gemeinsam nach möglichen Stärken und Chancen aber auch die Schwächen und Gefahren gesucht. Unter der Anleitung eines Moderators und eventuell mit Hilfe einer Gewichtung der Ergebnisse soll ein Konsens über die Einträge zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren erreicht werden.
- Im Folgenden werden die Einträge in den vier Randfeldern der SWOT-Matrix systematisch nach möglichen SWOT-Kombinationen (Kernfelder der SWOT-Matrix) abgesucht.
- Die Suche nach den SWOT-Kombinationen erfolgt auf der Grundlage von vier Fragen zu Stärken und Chancen (SO-Kombinationen), Stärken und Gefahren (ST-Kombinationen), Schwächen und Chancen (WO-Kombinationen) sowie Schwächen und Gefahren (WT-Kombinationen).

Diese Verknüpfung von Einflussfaktoren erfolgt vor dem Hintergrund, die Stärken und Chancen für die LP zu nutzen und die Gefahren und Schwächen zu minimieren. Das heisst, neben der Veranschaulichung des Ist-Zustands werden bereits die Grundideen und Leitsätze für mögliche Massnahmen und Ziele formuliert.

<h1>SWOT-Matrix</h1>	Chancen (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • Natur, Landschaft • Tourismus • Gute Lage zu den Märkten • Marktöffnungen • Regionale Zusammenarbeit • Nachfrage nach Bio-Produkten • Nachfrage nach sanftem Tourismus • Gutes Produktimage 	Gefahren (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • Periphere Lage • Abwanderungstendenzen • Abbau im Service Public • Handelshemmnisse • Branchenabhängigkeit • Risiko von Überkapazitäten • Unsichere bzw. sinkende Marktpreise • usw.
Stärken (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • Gutes Image (Landwirtschaft) • Regionale Verarbeitung (Käserei, Metzgerei) • Hoher Anteil an Bio-Produktion • Laufende Meliorationsprojekte • Innovative Landwirte • Qualitativ hochwertige Produkte • Hohe Professionalität 	SO - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Imagepflege (biologische / naturnahe Produktion) • Erschliessung neuer Märkte • Regional- und Direktvermarktung • Produktion von Spezialitäten • Rationalisierungen • Angebotserweiterung: landw. Produkte, gemeinwirtschaftlichen Dienstleistungen • 	ST - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Abgewanderte Einheimische als Konsumenten ansprechen • Konzentration der Vermarktung auf bestimmte Regionen • Neue Marketingstrategien (z.B. im Tourismus) •
Schwächen (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrückgang in Produktionsarten • Saisonale Differenz zwischen Ernte und grösster Nachfrage • Abhängigkeit von wenigen grossen Abnehmern • Angst vor Veränderungen • Strukturschwäche • Hohe Produktionskosten • usw. 	WO - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Diversifizierung in neue Bereiche oder Branchen (z.B. Gewinnung von Ökostrom aus Biogas) • Ausbau der Lagerhaltung • Gründung von Innovationsforen • Labeling • 	WT - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration / Diversifizierung der Produktionsarten • Eigene Vermarktungsorganisation (als starker Partner gegenüber den Abnehmern und im politischen Lobbying) •

Tab. M2/E2: Beispiel einer SWOT-Analyse. Die Stichworte sind als Beispiele für Themen anzusehen, die es innerhalb einer solchen Analyse zu berücksichtigen gilt.

Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse⁸ ist ein **Instrument zur Unterstützung strategischer Planungen**, indem marktwirtschaftlich komplexe Zusammenhänge und damit die eigenen unternehmerischen Potenziale in eine anschauliche grafische Darstellung (Abb. M2/E1) überführt und ausgewertet werden.

Im Zusammenhang mit der LP können mit dieser Methode die Stärken möglicher Partner bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte beurteilt werden. Ziel der Analyse ist die effiziente Unterstützung von landwirtschaftlichen Verarbeitungs- und Vermarktungsprojekten.

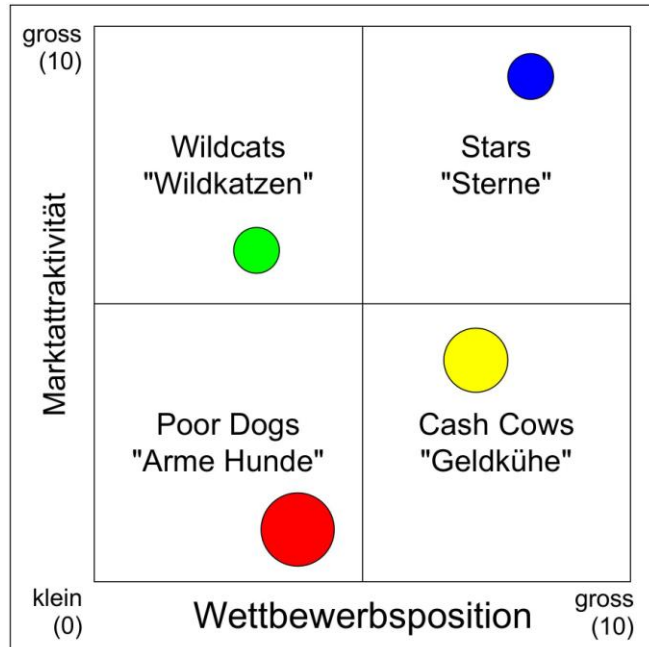
Grundlage bildet eine Marktattraktivitäts-/Wettbewerbspositions-Matrix, in der auf Ebene von Branchen die Zukunftsperspektiven (Marktattraktivität) und der Marktanteil (Wettbewerbsposition) gegeneinander abgewogen werden.

Die Marktattraktivität gibt die Zukunftsaussicht einer Unternehmung bzw. Branche auf landesweiter Ebene wieder. Die Wettbewerbsposition ist die Stärke (Marktposition) einer regionalen Branche im Vergleich zur gesamten Schweiz.

⁸ Beispiel Literatur: LOMBRISIER, R. & ABPLANALP P.A. (1998): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag AG, Zürich, 468 S. (2. Aufl.).

Die Bewertung beruht auf statistischen Daten (z.B. zu Branchenumsätzen und Mitarbeiterzahlen) sowie Expertenmeinungen (Fremd- und Eigeneinschätzungen) und bildet aufgrund der Analyse der branchenspezifischen Ist-Zustände eine Grundlage zur Definition von Zielen und Strategien.

Abb. M2/E1: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbs-Positions-Matrix zur Portfolio-Analyse



Erklärung zu Abbildung M2/E1:

Die **Grösse des Datenpunkts** entspricht dem Wert des verwendeten Indikators (z.B. Umsatz- oder Mitarbeiterzahlen). Anhand der 4 Quadranten erfolgt eine Situationszuordnung.

Die **Lage des Datenpunkts** im Diagramm gibt die Beurteilung bezüglich der Wettbewerbsposition (X-Achse) und Marktattraktivität (Y-Achse) wieder.

- **"Poor Dogs"** sind Branchen oder Bereiche, in denen sowohl die Zukunftsaussichten als auch die Stärke der betrachteten Branche negativ beurteilt werden; d.h. bei einem schrumpfenden Markt und einem geringem Marktanteil sind nur geringe Entwicklungsperspektiven der Branche auszumachen.
- **"Wildcats"** haben eine hohe Marktattraktivität, jedoch wird das Potenzial dieser Branche wenig genutzt, die Wettbewerbsposition ist schlecht; d.h. der Markt wächst in diesem Sektor, ohne das in gleichem Masse bereits davon profitiert werden könnte.
- **"Cashcows"** sind aufgrund der guten Wettbewerbsposition derzeit rentable Branchen, weisen aber in einem schrumpfenden Marktumfeld schlechte Perspektiven für die Zukunft auf; d.h. das vorhandene Potenzial wird bereits weitgehend genutzt, weitere Investitionen in die Entwicklung der Branche lohnen aber kaum noch.
- **"Stars"** werden sowohl in der Attraktivität wie auch in der Branchenstärke positiv beurteilt. Sie weisen bei einem hohen Anteil der Branche eine gute Zukunftsperspektive auf; d.h. sie sind die Zugpferde der zukünftigen Entwicklung.

Portfolio-Analyse: Anhand der Portfolio-Analyse lassen sich die verschiedenen (Vermarktungs-) Bereiche bzw. Potenziale für sowohl landwirtschaftliche als auch landwirtschaftsnahe Produkte erkennen und konkretisieren, die für die zukünftige Entwicklung der Landwirtschaft und damit für die zukünftige Strategie eine prioritäre Rolle spielen werden.

Anhang 2F: Überprüfung übergeordneter Strategien

Strategien (Checkliste)		nach Raumbezug					
		landesweit	(*)	kantonal	(*)	regional / lokal	(*)
nach Themenbezug	Landwirtschafts-politik	<ul style="list-style-type: none"> Nationale agrarpolitische Strategien Internationale Strategien (WTO, EU usw.) Entlastungsprogramme, Finanzierungsmechanismen Sachpläne Bund 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Mehrjahresprogramme zur Landwirtschaftsförderung Strukturverbesserungsprogramme 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtmeliorationen Nutzungspläne 	✓
	Regional-politik	<ul style="list-style-type: none"> Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Anziehungskraft und Innovation Kombination Raumplanung – Landwirtschaft 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützungsprogramme für den Strukturwandel Strategien zur dezentralen Besiedlung 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Landschaftsentwicklungskonzepte (LEK) Regionale Entwicklungsprojekte im Rahmen der Regionalpolitik Entwicklungskonzepte Konzepte für Naturpärke 	✓
	Raumordnungs-politik	<ul style="list-style-type: none"> Raumentwicklungsberichte Raumordnungsprogramme 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Kantonale Richtplanungen Raumordnungskonzepte 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Kommunale Richtplanungen Zonenpläne 	✓
	Bereichs-spezifische Strategien	<ul style="list-style-type: none"> Leitbilder, z.B. zu Landschaften, Fließgewässern, usw. Inventare und Listen, z.B. zu Landschafts- und Artenschutz 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Landschaftsentwicklungsprogramme Programme zur Wirtschaftsförderung Tourismus-Strategien 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Ortsplanungen Kommunale Wirtschafts- und Tourismusförderung Strategien zur Förderung der Lebensqualität 	✓

Tab. M2/F1: Checkliste zur inhaltlichen Überprüfung und Anwendung bestehender Strategien nach Raum- und Themenbezug (*= für die LP zu beachten).

Strategien (Checkliste)		nach Raumbezug					
		landesweit	(*)	kantonal	(*)	regional / lokal	(*)
nach Themenbezug	Landwirtschafts-politik	<ul style="list-style-type: none"> Agrarpolitik 2011 (AP 2011) Sachplan Fruchtfolgeflächen 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Planungsbericht "Landwirtschaft AARGAU" Mehrjahresprogramm "Strukturverbesserungen" Strategiekonzept "Landwirtschaft" des WWF, AG 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Kulturlandplan Küttingen (Nutzungsplan) Flurwegsanieierung Küttingen 	✓
	Regional-politik	<ul style="list-style-type: none"> Neue Regionalpolitik (NRP) 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Agglomerationsprogramm Aargau-Ost (Verkehr und Siedlung) 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Vorplanung Moderne Melioration Küttingen 	✓
	Raumordnungs-politik	<ul style="list-style-type: none"> Raumentwicklungsbericht 2005 Grundzüge der Raumordnung Schweiz 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtstrategie "raumentwicklungAARGAU" Richtplan des Kt. Aargau Raumordnungskonzept des Kantons Aargau 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Teilregulierung NK107 Bauzonenplan Küttingen 	✓
	Bereichs-spezifische Strategien	<ul style="list-style-type: none"> Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 Leitbild Fließgewässer Schweiz- Für eine nachhaltige Gewässerpolitik Landschaft 2020 – Leitbild 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Gewässerschutzstrategie Aargau Mehrjahresprogramm Natur 2001 des Kantons Aargau Gesamtverkehrsstrategie "mobilität AARGAU" 	✓	<ul style="list-style-type: none"> Genereller Entwässerungsplan (GEP) 	✓

Tab. M2/F2: Checkliste am Beispiel der Vorplanung zur Modernen Melioration Küttingen, Kanton Aargau (*= für die LP zu beachten).

Anhang 2G: Berücksichtigung wichtigsten nationalen Gesetzgebungen

Gesetzesnummer	Titel
LANDWIRTSCHAFT	
SR 910.1	Bundesgesetz über die Landwirtschaft (Landwirtschaftsgesetz, LwG)
SR 910.13	Verordnung über die Direktzahlungen an die Landwirtschaft (Direktzahlungsverordnung, DZV)
SR 910.14	Verordnung über die regionale Förderung der Qualität und der Vernetzung von ökologischen Ausgleichsflächen in der Landwirtschaft (Öko-Qualitätsverordnung, ÖQV)
SR 913.1	Verordnung über die Strukturverbesserungen in der Landwirtschaft (Strukturverbesserungsverordnung, SVV)
SR 916.010	Verordnung über die Unterstützung der Absatzförderung für Landwirtschaftsprodukte (Landwirtschaftliche Absatzförderungsverordnung)
SR 211.412.11	Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB)
SR 211.412.110	Verordnung über das bäuerliche Bodenrecht (VBB)
SR 221.213.2	Bundesgesetz über die landwirtschaftliche Pacht (LPG)
SR 221.213.21	Verordnung über die vollständige Inkraftsetzung des Bundesgesetzes über die landwirtschaftliche Pacht
SR 221.213.221	Verordnung über die Bemessung des landwirtschaftlichen Pachtzinses (Pachtzinsverordnung)
NATUR- und UMWELTSCHUTZ	
SR 814.01	Bundesgesetz über den Umweltschutz (Umweltschutzgesetz, USG)
SR 814.011	Verordnung über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPV)
SR 814.12	Verordnung über Belastungen des Bodens (VBBo)
SR 814.20	Bundesgesetz über den Schutz der Gewässer (Gewässerschutzgesetz, GSchG)
SR 814.201	Gewässerschutzverordnung (GSchV)
SR 451	Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (NHG)
SR 451.1	Verordnung über den Natur- und Heimatschutz (NHV)
SR 451.11	Verordnung über das Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler (VBLN)
SR 451.31	Verordnung über den Schutz der Auengebiete von nationaler Bedeutung (Auenverordnung)
SR 451.32	Verordnung über den Schutz der Hoch- und Übergangsmoore von nationaler Bedeutung (Hochmoorverordnung)
SR 451.33	Verordnung über den Schutz der Flachmoore von nationaler Bedeutung (Flachmoorverordnung)
SR 451.34	Verordnung über den Schutz der Amphibienlaichgebiete von nationaler Bedeutung (Amphibienlaichgebiete-Verordnung; AlgV)
SR 451.35	Verordnung über den Schutz der Moorlandschaften von besonderer Schönheit und von nationaler Bedeutung (Moorlandschaftsverordnung)
SR 921.0	Bundesgesetz über den Wald (Waldgesetz, WaG)
SR 923.0	Bundesgesetz über die Fischerei (BGF)
SR 923.01	Verordnung zum Bundesgesetz über die Fischerei (VBGF)
-	Verordnung zum Schutz der Trockenwiesen und -weiden (TWWV, in Vorbereitung)
WASSERBAU	
SR 721.100	Bundesgesetz über den Wasserbau (Wasserbaugesetz, WBG)
SR 721.100.1	Verordnung über den Wasserbau (Wasserbauverordnung, WBV)
RAUMPLANUNG	
SR 700	Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz, RPG)
SR 700.1	Raumplanungsverordnung (RPV)
SR 704	Bundesgesetz über Fuss- und Wanderwege (FWG)
SR 725.11	Bundesgesetz über die Nationalstrassen (NSG)
SR 742.101	Eisenbahngesetz (EBG)
-	Verordnung über den Schutz der historischen Verkehrswege (VIVS, in Vorbereitung)

Tab. M2/G1: Übersicht zu den wichtigsten nationalen Gesetzgebungen, die bei einer LP allenfalls zu berücksichtigen sind.

Anhang Modul 3: ZIELSYSTEM und INDIKATOREN

Anhang 3A: Dreiteiliges und mehrteiliges Zielsystem

Variante A: Standardaufbau eines dreiteiligen Zielsystems

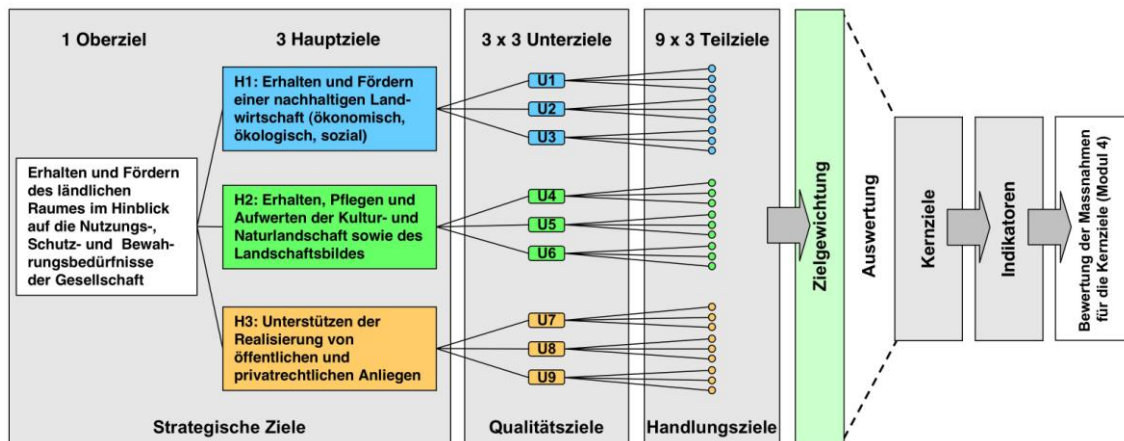


Abb. M3/A1: Beispiel für den hierarchischen und symmetrischen Aufbau eines dreiteiligen Standard-Zielsystems

Das dreiteilige Zielsystem hat sich in der aktuellen Praxis der modernen Meliorationen gut bewährt⁹. Der Aufbau beinhaltet die folgenden Grundsätze und Komponenten:

- Mit dem Oberziel "Erhaltung und Förderung des ländlichen Raumes im Hinblick auf die Nutzungs-, Schutz- und Erhaltungsbedürfnisse der Gesellschaft" wird die gesamte Gesellschaft angesprochen, d.h. auch die Vertreter von nichtlandwirtschaftlichen Interessen. Es geht somit nicht nur um eine rein wirtschaftliche Entwicklung, bzw. nur um die Nutzung des ländlichen Raumes, sondern ebenso um den Schutz der Natur, die Bewahrung landschaftlicher, kultureller und ideeller Werte, usw.
- Die drei Hauptziele in den Bereichen Landwirtschaft – Natur und Landschaft – Öffentlich-rechtliche Anliegen umfassen die wichtigsten Aktionsbereiche, die heute zu einem landwirtschaftlichen Entwicklungs- oder Strukturverbesserungsprojekten gehören. Der wichtigste Aspekt dieser Dreiteilung ist deren Gleichwertigkeit als Grundlage bei der Umsetzung des integralen Ansatzes. Gleichzeitig ist es ein wichtiges Signal der Landwirtschaft an andere Interessenvertreter, dass die ökologischen und öffentlich-rechtlichen Anliegen ein unverzichtbarer Bestandteil landwirtschaftlicher Projekte sind.
- Die nachfolgenden Unter- und Teilziele werden dem jeweiligen Fall angepasst. Die erneute Dreiteilung bewirkt die Konzentration auf die wichtigsten Ziele und vermeidet den Eindruck unterschiedlicher Gewichtung. Die Unterziele haben die Aufgabe, das Hauptziel in Unterbereiche zu ordnen, in denen eine konkrete Verbesserung erreicht werden soll. Die Teilziele übersetzen diese in konkrete Handlungsziele.

⁹ Schweizerische Vereinigung für Strukturverbesserungen und Agrarkredite (VSVAK), Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) (Hrsg.): Instrumente zur Planung und Durchführung moderner Meliorationen. Wegleitung zur Anwendung der Nutzwertanalyse (NWA) zur Bestimmung und Bewertung des öffentlichen und privaten Nutzens moderner Meliorationen. Bern 2004.

Variante B: Mehrteiliges Zielsystem mit 4-5 Hauptzielen und 3 Zielebenen

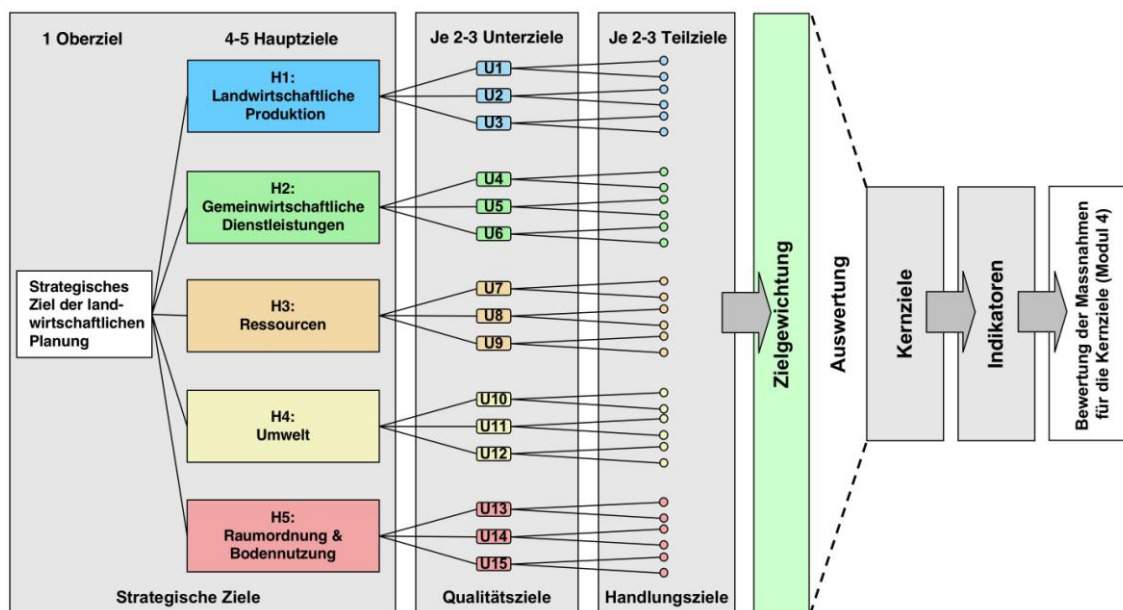


Abb. M3/A2: Aufbau eines breiteren Zielsystems mit 4-5 Hauptzielen entsprechend den 5 Bereichen der Analyse

Umfasst eine LP ein breiteres räumliches und thematisches Feld, etwa im Rahmen einer übergeordneten Planung oder eines grösseren Infrastrukturprojektes, kann das Zielsystem erweitert werden. Der symmetrische und hierarchische Aufbau und die damit verbunden Grundsätze bleiben die gleichen. Für die Erweiterung sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Die Hauptziele sollten sich auf die fünf Sachbereiche im Analysemodul beziehen. Dadurch ergibt sich eine durchgehende Verbindung zwischen den Ausgangsbereichen (Modul 1), den Elementen der Szenarien und Strategie (Modul 2) und den Hauptzielen des Zielsystems. Dabei ist es nicht zwingend, dass zu allen fünf Bereichen ein Hauptziel bestimmt wird.
- Wenn die Zahl der Hauptziele auf 4-5 erweitert wird, nimmt die Anzahl der Unter- und Teilziele entsprechend zu. Erfahrungsgemäss geht bei zu vielen Teilzielen die angestrebte Übersicht verloren und eine Zielgewichtung ist für die Teilnehmenden schwieriger. Es empfiehlt sich daher die jeweilige Anzahl Unter- und Teilziele so zu wählen, dass sich insgesamt nicht mehr als 30 Teilziele ergeben (z.B. 5 Haupt-, je 2 Unter- und 3 Teilziele = total 30 Teilziele oder 5 Haupt-, je 2 Unter- und 2 Teilziele = total 20 Teilziele).

Die Wahl dieser Aufteilung muss sich nach der aktuellen Situation und Problemstellung richten. Entscheidend ist, dass die Teilziele soweit konkretisiert sind, dass sich daraus konkrete Massnahmen ableiten lassen.

- Im Rahmen der Analyse und Strategiefindung werden die agrarwirtschaftlichen und sozio-ökonomischen Aspekte innerhalb von drei der insgesamt fünf Sachbereiche berücksichtigt: *Landwirtschaftliche (und nichtlandwirtschaftliche) Produktion* (Bereich 1), *Gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen* (Bereich 2), *Technische Ressourcen* (Bereich 3). Damit können auch die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Ziele gut in das vier- bis fünfteilige Zielsystem aufgenommen werden. Abhängig von der Fragestellung besteht auch die Möglichkeit, ein eigenes agrarwirtschaftliches oder sozio-ökonomisches Hauptziel zu formulieren. Damit entsteht eine weitere Variante des Zielsystems, was in Abbildung M3/1 mit der Bezeichnung „Zielsystem Variante n“ angedeutet ist.

Variante C: Vereinfachtes mehrteiliges Zielsystem mit 5 Hauptzielen und 2 Zielebenen

Das nachfolgende Beispiel stammt aus der LP Oberes Goms (2007) und zeigt, dass ein Zielsystem auch mit 5 Hauptzielen und nur 2 Zielebenen thematisch breiter gefasst werden kann.

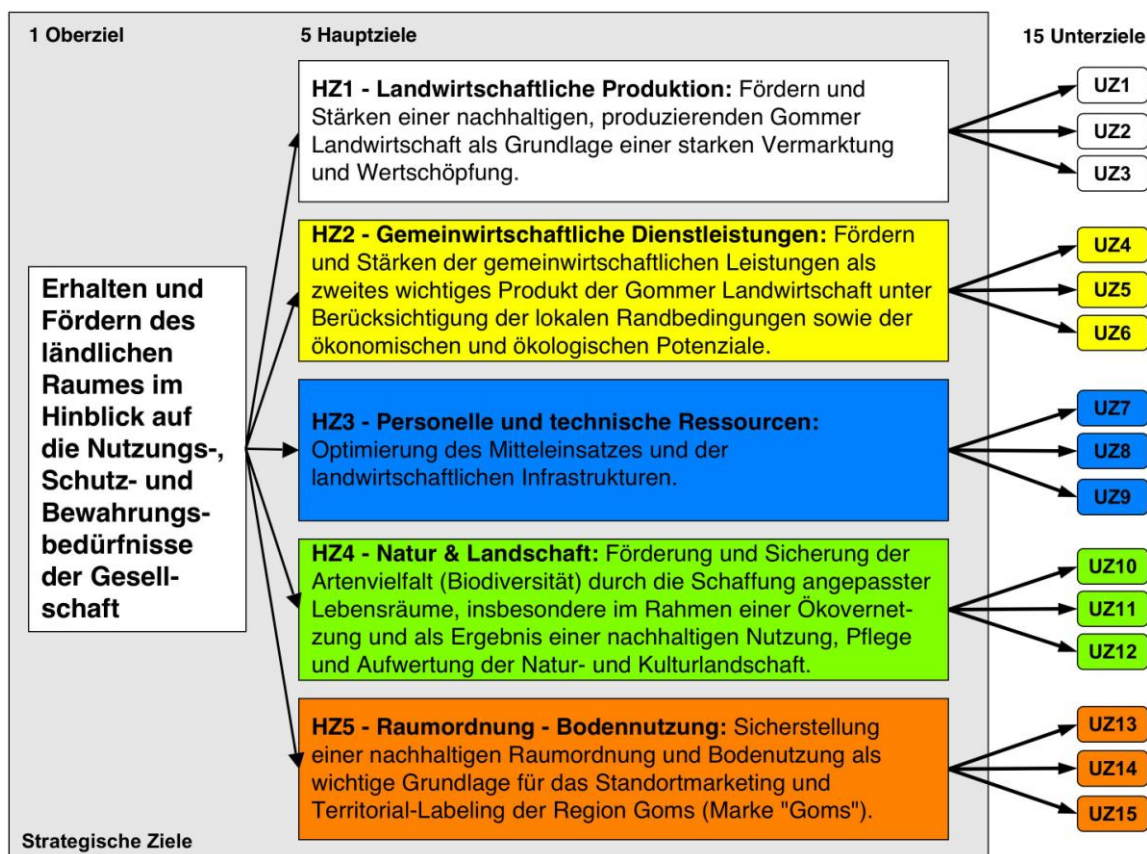


Abb. M3/A3: Oberziel und Hauptziele im Zielsystem der LP "Oberes Goms"

Im Falle der LP Oberes Goms wurde diese Variante gewählt, weil die Unterteilung bis auf die Stufe von Unterzielen genügte. Zum einen zeigte sich, dass die in der folgenden Tabelle ausformulierten Unterziele bereits genügend konkret formuliert waren, damit im Modul 4 Massnahmenkonzepte abgeleitet werden konnten, welche wiederum verschiedene Komponenten enthielten (siehe dazu auch Modul 4, Abb. M4/2 und M4/3). Zum anderen entsprach es nicht dem eigentlichen Zweck der LP Oberes Goms bis auf die Ebene von detaillierten Teilzielen vorzustoßen. Die Hauptaufgabe der LP bestand darin, grundsätzlich eine nachhaltige Entwicklungsstrategie für die Landwirtschaft und den ländlichen Raum im Oberen Goms zu erarbeiten.

Das Beispiel verdeutlicht, wie flexibel Zielsysteme auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden können und dabei das wichtige Prinzip der Hierarchie und Symmetrie erhalten bleibt.

Landwirtschaftliche Produktion	UZ1: Der biologische Landbau soll weiter gefördert werden, damit die regionalen und landschaftlichen Stärken des Goms in den landwirtschaftlichen Produkten wiedergespiegelt werden.
	UZ2: Anpassen, Verbessern und Ausbau der Produktion von qualitativ hochwertigen, spezialisierten und vollständig deklarierten Bergprodukten, welche die Bergregion repräsentieren und als Träger der Marke "Goms" im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen, nationalen und auch internationalen Märkte auftreten.
	UZ3: Markante Verbesserung und Optimierung der regionalen Verarbeitung, Veredelung und Vermarktung, u.a. als Teil der Inneralpinen Region "PREGO", als Grundlage für eine möglichst hohe regionale Wertschöpfung.
Gemeinwirtschaftliche Leistungen	UZ4: Ausarbeiten und Weiterentwickeln von Betriebskonzepten, welche die gemeinwirtschaftlichen (ökologischen) Leistungen in den Bereichen der Landschaftspflege und Förderung der Artenvielfalt als anerkanntes "Produkt" der Gommer Landwirtschaft beinhalten.
	UZ5: Schutz und Erhalt der landwirtschaftlich wertvollen Flächen als Produktionsbasis professioneller Vollerwerbsbetriebe.
	UZ6: Ausscheiden von mindestens 10% der landwirtschaftlichen Nutzfläche im Talboden und 40% in Hanglagen und Ausfahrten als Ökologische Ausgleichsfläche (ÖAF) in Abstimmung mit einem integralen Vernetzungsprojekt.
Personelle & technische Ressourcen	UZ7: Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung neuer Arbeitsmodelle und Arbeitsteilungen zur betrieblichen Optimierung, zur Senkung der Arbeitsbelastung, zur optimalen Auslastung der Maschinen und Anlagen sowie zur Sicherung der Nachfolge.
	UZ8: Fördern der Aus- und Weiterbildung, des Erfahrungsaustausches sowie der sektorübergreifenden Zusammenarbeit insbesondere mit dem Tourismus und der Regionalentwicklung (REGION GOMS und Gemeinden).
	UZ9: Vorbereitung und Durchführung eines Projektes zur regionalen Entwicklung (gemäss Art. 93 Abs. 1 Bst. c LwG) mit dem Ziel, die vorhanden Infrastrukturen mit entsprechenden Strukturverbesserungsmassnahmen primär zu sanieren und wo notwendig zu ergänzen oder auszubauen: Integrales Flächennutzungskonzept sowie Massnahmen in den Bereichen Be- und Entwässerung, Erschliessung (multifunktionales Wegnetz) und Güterzusammenlegung.
Natur & Landschaft	UZ10: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen Wasser und Boden sowie Erhaltung und Förderung der Artenvielfalt (Biodiversität), als Ausdruck des tier- und pflanzen genetischen Reichtums der Region.
	UZ11: Durchführen eines regionalen Ökovernetzungsprojektes (unter dem Titel "ÖkoGoms") zur Koordination und Kombination der verschiedenen landwirtschaftlichen und ökologischen Flächen mit den Vernetzungselementen am Talboden und Hangfuss (inklusive Ausfahrten) sowie den Gewässerräumen der Rhone und ihrer Seitenbäche.
	UZ12: Verbessern und Wiederherstellen der natürlichen Dynamik der Fliessgewässer unter Miteinbezug bestehender Schutzgebiete sowie als Teil des Ökovernetzungsprojektes.
Raumordnung & Bodennutzung	UZ13: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung durch die raumplanerische Koordination der verschiedenen Flächen- und Nutzungsansprüche im ländlichen Raum: Flächenbereitstellung für Gemeindeinfrastrukturen, private Vorhaben, Tourismus und Rhoneaufweitungen; Nutzungsanpassungen im Bereich der Naturgefahren und Restrisikoflächen der R3.
	UZ14: Enge Kooperation mit dem Tourismus zur Einrichtung eines "Schaufensters" für die Gommer Landwirtschaft mit dem Ziel einer Imageverbesserung und verbesserten Wertschätzung der landwirtschaftlichen Leistungen sowie zur Optimierung des Standortmarketings und Territorial-Labelings der Region Goms (Marke "Goms").
	UZ15: Anpassen der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen: Erhöhung der Rechtsicherheit im Grundstücksverkehr und Verbesserung der Bewirtschaftung durch Arrondierung (Güterzusammenlegung).

Tab. M3/A1: Unterziele der LP "Oberes Goms"

Anhang 3B: Beispiel eines dreiteiligen Zielsystems inklusive Indikatorenset

Basis: Beispiel Moderne Melioration Küttigen, Kt. AG, 2006

Oberziel: Erhalten und Fördern des ländlichen Raumes im Hinblick auf die Nutzungs-, Schutz- und Bewahrungsbedürfnisse der Gesellschaft			
Hauptziele	Unterziele	Teilziele	Indikator (Kurzbeschreibung)
H1: Erhalten und Fördern einer nachhaltigen Landwirtschaft (ökonomisch, ökologisch, sozial)	U1: Landwirtschaftliche Produktion: Ökonomische und soziale Stärkung der professionellen Landwirtschaft	T1: Anpassen und Verbessern der generellen landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse (unter Miteinbezug der Möglichkeiten für eine landwirtschaftsnahe Produktion).	I1: Erforderliche Fläche (in % der gesamten LN), welche für eine effiziente Herstellung generell, für bestimmte oder landwirtschaftsnahe Agrarprodukte (z.B. Biomasse als Energieträger) zur Verfügung steht.
		T2: Anpassen und Verbessern der (lokal) spezialisierten landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	I2: Erforderliche Fläche (in % der gesamten LN), welche für eine spezialisierte / zertifizierte Produktion (z.B. Labelprodukte) zur Verfügung steht.
		T3: Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung).	I3: Zunahme der Produktivität (in % oder CHF), ausgedrückt z.B. durch verringerte Produktionskosten, Mehrwert pro Produktionseinheit, Verhältnis zwischen den geplanten und realisierten Investitionen.
	U2: Technische Infrastruktur: Verbesserung der landwirtschaftliche Infrastruktur	T4: Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung)	I4: Fläche (in % der LN) mit optimalem Bodenwasserhaushalt (z.B. natürlich und mittels Be- und Entwässerungseinrichtungen).
		T5: Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege.	I5: Flächenanteil der Parzellen (in % der LN), die über einen optimalen (direkten) Anschluss ans Wegnetz verfügen.
		T6: Optimierung und Neuorganisation der landw. Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht).	I6: Verhältnis der Parzellenanzahl pro Eigentümer / pro Bewirtschafter. / Alternative: Verhältnis der durchschnittlichen Parzellengrösse, oder -form bzw. zwischen Eigen- und Pachtland.
	U3: Nachhaltige Landwirtschaft: Fördern und Schaffen integraler und nachhaltiger Nutzungskonzepte	T7: Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landw. Nutzfläche, insbesondere der FFF.	I7: Anteil der hochwertigen Nutzflächen oder FFF (in % der LN).
		T8: Ermöglichen und integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb.	I8: Verhältnis zwischen dem Bedarf und der zur Verfügung stehenden Fläche (in %) für kleinräumige, extensive Nebenerwerbslandwirtschaft / Alternative: Anzahl der Nebenerwerbsbetriebe mit einer nachhaltigen ökonomischen Perspektive.
		T9: Fördern landw. Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft / Alternative: Förderung landwirtschaftsnahe Produktion z.B. von Biomasse als Energieträger).	I9: Ökofläche (in % der LN / der naturnahen Flächen), welche durch Landwirte gepflegt und unterhalten werden. / Alternative: Einkommen (in % des Gesamteinkommens), dass durch gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen oder landwirtschaftsnahe Produkte generiert wird.

Tab. M3/B1a: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Landwirtschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Hauptziele	Unterziele	Teilziele	Indikator (Kurzbeschreibung)
H2: Erhalten, Pflegen und Aufwerten der Kultur- und Naturlandschaft und Aufwerten des Landschaftsbildes	U4: Natürliche Ressourcen: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen	T10: Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes.	I10: Anteile der Areale (in % der Gesamtfläche des Perimeters) für die Gewässerschutzmassnahmen (Schutzstatus, Nutzungsbeschränkungen usw.) getroffen wurden.
		T11: Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind)	I11: Anteil erneuerbarer Energiequellen (in %) am gesamten landwirtschaftlichen Energiebedarf. / Alternative: Fläche (in % der LN), welche für die Produktion von erneuerbarer Energie genutzt wird.
		T12: Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung)	I12: Anteil der Flächen (in % der LN), die als frei von Bodenschädigungen (Verdichtung, Erosion, Versalzung, Vernässung usw.) eingestuft werden.
	U5: Naturschutz: Schutz und Pflege der natürlichen Ökosysteme und Verbesserung von deren Vernetzung	T13: Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere	I13: Grad der Umsetzung (in %) von ökologischen Vernetzungen gemäss dem nationalen, regionalen oder lokalen Vernetzungskonzept (als Mittelwert der Anteile von Länge und Fläche in %).
		T14: Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial.	I14: Anteil der Fläche (in % der Gesamtfläche des Perimeters), welche als ökologische Ausgleichsflächen ausgewiesen wurden.
		T15: Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik insbesondere von Fliessgewässern.	I15: Länge der Fliessgewässer (in % der Gesamtlänge), die hinreichende ökologische und morphologische Qualitäten (gemäss "Modulstufenkonzept") aufweisen.
	U6: Landschaftsschutz - Landschaftsentwicklung: Erhalten und Verbessern Natur- und Kulturlandschaft	T16: Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft.	I16: Fläche / Anzahl der charakteristischen und speziellen Landschaftselemente die geschützt und unterhalten werden (in % der gesamten Landschaftselemente).
		T17: Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere.	I17: Landschafts-/Nutzungsvielfalt: Anzahl (in %) verschiedener Landschafts-/Nutzungstypen pro definierter Raumeinheit. / Alternative: Landschafts-/Nutzungsbalance. Flächenverhältnis verschiedener Landschafts-/Nutzungstypen untereinander.
		T18: Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie).	I18: Fläche (in % der LN), welche für mehr als eine der folgenden Funktionen/Nutzungen zur Verfügung steht: Landwirtschaft, Tourismus, Freizeit, Sicherheit, Ökologie, Ressourcen, Siedlung, Industrie und Gewerbe.

Tab. M3/B1b: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Natur & Landschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Hauptziele	Unterziele	Teilziele	Indikator (Kurzbeschreibung)
H3: Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen	U7: Landnutzung - Raumplanung: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung im Sinne der Umsetzung der Richt- und Nutzungsplanung	T19: Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauvorhaben etc.).	I19: Mittelwert aus den Anteilen der Fläche und Länge in % des Gesamtperimeters bzw. des Wegnetzes, welcher in die öffentliche Hand überführt wird.
		T20: Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen).	I20: Fläche (in %), welche für das Risikomanagement von Naturgefahren bereitgestellt und entsprechend verwaltet wird, im Verhältnis zur gesamten, von Naturgefahren bedrohten Fläche.
		T21: Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Projekten, Entwicklung von Siedlungen, Material- und Deponiebewirtschaftung).	I21: Fläche (in % der Gesamtfläche des Perimeters) mit abgestimmter, sich nicht widersprechender multifunktionaler Nutzung.
	U8: Naherholung und Agrotourismus: Verbesserung und Koordination der notwendigen Infrastrukturen für Naherholung und Agrotourismus	T22: Vervollständigen eines multifunktionalen Wegnetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Radfahren, Reiten, Schwimmen usw.).	I22: Länge des Wegnetzes (in % der gesamt Weglänge) mit multifunktionaler Nutzung.
		T23: Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- oder Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze).	I23: Verhältnis der gewünschten und realisierten Fläche (in %), die für Freizeitaktivitäten und Naherholung zur Verfügung steht.
		T24: Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus.	I24: Anzahl der realisierten, verbesserten und ausgeweiteten Projekte im Verhältnis zu den geplanten und gewünschten Projekten.
	U9: Landnutzung - Grundeigentum: Anpassen der Grundeigentumsverhältnisse und Erhöhung der Rechtssicherheit im Grundstücksverkehr	T25: Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen.	I25: Verringerung der Parzellenzahl / Dienstbarkeiten / Pachtverträge absolut oder pro Bewirtschafter.
		T26: Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit.	I26: Verhältnis der Grundstückswerte pro Grundeigentümer / Bewirtschafter anhand Bodenpreisen und Bonitierungen.
		T27: Erneuerung der amtlichen Vermessung.	I27: Flächenanteil (in % des Gesamtperimeters), für den eine aktuelle, digitale amtliche Vermessung vorliegt.

Tab. M3/B1c: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich öffentliche und privatrechtliche Anliegen) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Anhang 3C: Zielkonfliktmatrix zur Evaluation von Zielkonflikten und Synergien

Mögliche Konflikte und Synergien zwischen den verschiedenen Teilzielen können mit Hilfe einer Zielkonflikt- oder Zielkonsistenzmatrix überprüft werden. Dabei werden alle Teilziele des Zielsystems einander systematisch gegenüber gestellt (Tab. M3/C1):

Oberziel			H1									H2
			U1			U2			U3			U4
			T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
H1	U1	T1		+1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	-1
		T2	+1		-1	+1	0	+1	+1	0	0	-1
		T3	+1	-1		+1	0	+1	+1	0	0	+1
	U2	T4	+1	+1	+1		+1	0	+1	+1	+1	-1
		T5	+1	0	0	+1		0	+1	+1	+1	+1
		T6	0	+1	+1	+1	+1		0	0	0	0
	U3	T7	+1	+1	+1	+1	+1	0		+1	+1	+1
		T8	+1	0	0	0	0	0	+1		-1	+1
		T9	+1	0	0	0	0	0	+1	-1		+1
H2	U4	T10	-1	-1	0	-1	-1	0	+1	+1	+1	

Tab. M3/C1: Beispielausschnitt einer Zielkonflikt-/Zielkonsistenzmatrix

Konflikte und Synergien werden qualitativ mittels einer Punkteskala zwischen +1 und -1 erfasst:

-1 Bedeutet einen möglichen Konflikt: Es stellen sich zwei Fragen. 1.) Handelt es sich um einen strukturellen oder organisatorischen Konflikt? In diesem Fall können durch die Anpassung der Massnahmenplanung (z.B. durch eine veränderte Linienführungen von Wegen), die Konflikte bereinigt werden. 2.) Handelt es sich um einen inhaltlichen Konflikt (z.B. intensive versus extensive Bewirtschaftung)? Diese Fälle benötigen eine genauere Abklärung. Das Projektteam muss auf diese Konflikte aufmerksam machen und mit den entsprechenden Akteuren Lösungen ausarbeiten. (z.B. mit Hilfe der Zielgewichtung).

0 Die Ziele verhalten sich neutral, bzw. beeinflussen sich gegenseitig nicht. Die Zielsetzungen stehen weder in Konkurrenz zueinander noch ergänzen sie sich gegenseitig. Diese Fälle brauchen nicht weiter überprüft zu werden.

+1 Die Ziele weisen Synergien auf: In diesem Fall ergänzen sich die beiden Ziele, was in der Summe zu einem Vorteil bei der Zielerreichung beider Einzelziele führt. Gerade im Hinblick auf die Kostenfrage sind potenzielle Synergien zwischen den Zielsetzungen eingehender zu überprüfen (z.B. könnte bei einer Ökologisierung der landwirtschaftlichen Nutzung auch eine Beteiligung des organisierten Naturschutzes in Betracht gezogen werden).

Das Verhältnis zwischen zwei Zielen ist jeweils in beiden Richtungen zu bewerten: Wenn ein Ziel einen Konflikt zu einem anderen Ziel aufweist, kann aus der entgegengesetzten Blickrichtung eine neutrale oder gar ergänzende Wirkung eintreffen (z.B. sind ökologische Massnahmen häufig im Interesse eines gesteigerten Naherholungswertes, während umgekehrt der zunehmende Tourismus nicht immer im Interesse des Naturschutzes ist).

Die Ergebnisse der Matrix werden in einer Kriterienliste überprüft: Welche Konflikte müssen gelöst werden, weil sie Massnahmen blockieren? Welche Konflikte können auf der Zielebene durch inhaltliche Anpassungen des Zielsystems bereinigt werden? Welche Konflikte müssen bzw. können erst auf der Ebene der Massnahmen gelöst werden? Wie lassen sich Synergien konkret nutzen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Massnahmenplanung?

Das Projektteam nimmt eine Gesamtbeurteilung der Konflikte und Synergien vor und fasst diese in konkreten Vorschlägen zusammen.

Anhang 3D: Die Anwendung von zwei Methoden zur Zielgewichtung

Methode 1 – Die relative Gewichtung: Sie erfolgt über alle Zielebenen hinweg, indem zuerst die drei Hauptziele unter sich und dann die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H1 untereinander gewichtet werden. Anschliessend folgen die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H2 und schliesslich die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H3 (Abb. M3/D1, Schritte A-D). Auf jeder dieser Ebenen können die Teilnehmenden der Zielgewichtung angeben, welches jeweilige Ziel sie relativ zu den anderen beiden als wichtig oder weniger wichtig ansehen, indem sie 100 Punkte auf die drei Ziele verteilen.

Weil sich alle Teilnehmenden bei jedem Gewichtungsschritt die Frage stellen müssen, "Welches der drei Ziele, die ich miteinander vergleiche, ist mir relativ gesehen am wichtigsten, am zweitwichtigsten und am unwichtigsten?", kann dieses Vorgehen auch als eine **strategische Gewichtung** bezeichnet werden. Dazu kommt, dass die Ziele in einer logischen und thematischen Abfolge gewichtet werden und so die Bewertung der jeweils nachfolgenden Ziele immer unter dem unmittelbaren Eindruck der vorangegangenen Gewichtung erfolgt.

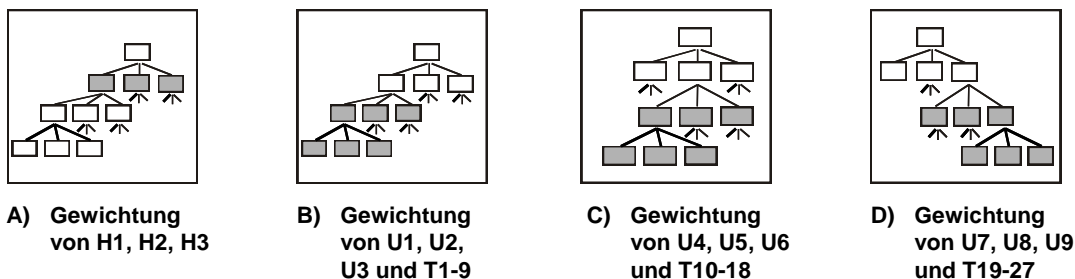
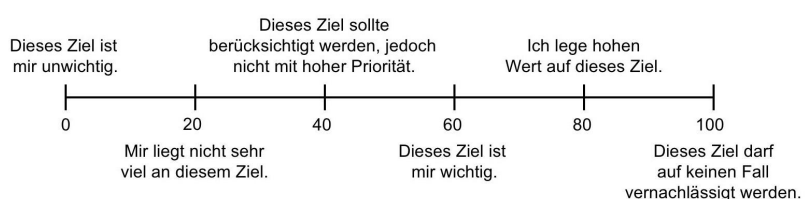


Abb. M3/D1: Vorgehen bei der relativen Gewichtung

Diese relative Gewichtung führt deshalb dazu, dass bereits auf Stufe der Hauptziele eine gewichtende Person die wesentlichen Prioritäten zwischen den Aktionsbereichen (z.B. Landwirtschaft – Natur und Landschaft – Öffentlich-Rechtliches) festlegt. Dies schlägt sich im Ergebnis der Gewichtung in den nachfolgenden Zielebenen nieder und die Gewichtungsfaktoren unterscheiden sich deutlicher. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse der relativen Gewichtung auch für die weitere Berechnung der Nutzwerte verwendet.

Methode 2 – Die absolute Gewichtung: Hier werden nur die **Teilziele** in einer zufälligen Reihenfolge bewertet. Jedem der Teilziele wird – je nach persönlicher Wichtigkeit – ein Wert zwischen 0 und 100 zugeteilt (Abb. M3/D2). Die absolute Gewichtung erlaubt eine viel direktere und spontanere Bewertung, weil sich nicht mehr die Frage stellt, was relativ zu einem anderen Ziel wichtiger oder weniger wichtig ist. Es wird nur nach einer unmittelbaren Wichtigkeit gefragt. Diese Methode verleiht den Teilnehmenden also mehr Freiheit, indem jedes Teilziel jeweils neu und unabhängig gewichtet werden kann. Die Ergebnisse dieser Gewichtungsmethode dienen als Kontrolle, ob die verschiedenen Gruppen auch mit der zweiten Methode ein gleiches oder zumindest ähnliches Gewichtungsverhalten aufzeigen. Sollten für eine Gruppe die Ergebnisse der beiden Methoden völlig widersprüchlich ausfallen, müsste dies überprüft werden.

Abb. M3/D2: Die Gewichtungsskala der absoluten Gewichtung



Anhang 3E: Fragebogen zur Zielgewichtung

Anhang 3E enthält den ersten Teil eines Fragebogens, wie er für die Gewichtung im Falle der modernen Melioration Küttigen verwendet wird. Auf die Wiedergabe des gesamten Fragebogens wird wegen des Umfangs verzichtet. Von den insgesamt vier Arbeitsschritten werden die ersten beiden gezeigt. Die Schritte 3 und 4 wiederholen sich vom Prinzip her.

Ein Fragebogen sollte sich aus 4 Teilen aufbauen:

1. Deckblatt, für persönliche Angaben (Name und Funktion). Die Angaben sind für eventuelle Rückfragen sehr wichtig, wenn z.B. ein Fragebogen nicht vollständig oder fehlerhaft ausgefüllt wurde. Die Auswertung und Darstellung der Gewichtungsergebnisse hat in jedem Fall anonymisiert zur erfolgen.
2. Erläuterungen zum Vorgehen bei der relativen und absoluten Gewichtung (zur Beschreibung der Gewichtungsmethode siehe Anhang 3D).
3. Je ein Abschnitt zur relativen Gewichtung der Hauptziele und zur relativen Gewichtung der Unter- und Teilziele pro Hauptziel.
4. Ein Abschnitt zur absoluten Gewichtung für die Teilziele in zufälliger Reihenfolge.

Beispiel Moderne Melioration Küttigen, Kt. AG, 2006:

Fragebogen zur Gewichtung der Meliorationsziele

..... , den

Name: _____ Vorname: _____

Adresse: _____

Wohnhaft in welcher Gemeinde: _____

Beruf: _____

Behördenaufgaben, Ämter _____

Vereinsmitgliedschaft
und Vereinstätigkeiten: _____

Bezug zum Meliorationsgebiet
(Grundeigentümer, Bewohner etc.): _____

Falls wohnhaft im Gebiet, seit wann: _____

Bemerkungen: _____

Impressum: Ingenieurbüro 1, Adresse 1
 Ingenieurbüro 2, Adresse 2

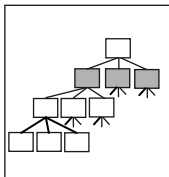
Vorgehen bei der relativen Gewichtung über alle Zielebenen hinweg:

Das Zielsystem der Modernen Meliorationen besteht aus 3 Hauptzielen, 9 Unterzielen und 27 Teilzielen. Zusammen ergibt sich ein symmetrisch aufgebauter Zielbaum.

Bei diesem Verfahren gewichten Sie zuerst die Hauptziele, dann die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H1, die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H2 und schliesslich die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H3, jeweils relativ zueinander.

Auf jeder dieser Ebenen können Sie angeben, welches jeweilige Ziel Sie **relativ** zu den anderen als wichtig oder weniger wichtig ansehen, indem Sie 100 Punkte auf diese jeweils drei Ziele verteilen. Dabei lautet die Frage immer: "Welches der 3 Ziele die ich miteinander vergleiche, ist mir relativ gesehen am wichtigsten, welches am zweitwichtigsten und welches am unwichtigsten?" Entsprechend verteilen Sie die 100 Punkte. Nachfolgend ein paar Beispiele:

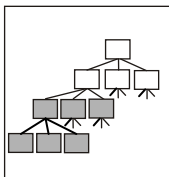
Schritt 1:



Gewichtung der drei Hauptziele: Hier legen Sie fest, welches der drei **Hauptziele** Ihnen am wichtigsten ist. Dazu verteilen Sie auf drei Hauptziele gemäss Ihrer Wertung 100 Punkte.

Beispiel: Die 3 Hauptziele
H1: 20 Punkte
H2: 70 Punkte
H3: 10 Punkte

Schritt 2:

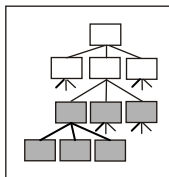


Gewichtung der Unterziele U1 bis U3 sowie der 3 x 3 Teilziele T1 bis T9 des Hauptzieles H1: Hier legen Sie fest, welches der 3 Unterziele U1 bis U3 Ihnen am meisten bedeutet sowie welches der 3 x 3 Teilziele T1 bis T9 Ihnen am wichtigsten ist. Dazu verteilen Sie auf die drei Unterziele des Hauptzieles H1 gemäss Ihrer Wertung 100 Punkte. Analog bewerten Sie pro Unterziel jeweils die dazugehörigen 3 Teilziele. Pro Unterziel werden wieder 100 Punkte vergeben und auf die drei Teilziele verteilt.

Beispiel: Die 3 Unterziele von H1
U1: 20 Punkte
U2: 70 Punkte
U3: 10 Punkte

Die 3 Teilziele von z.B. U2
T4: 40 Punkte
T5: 20 Punkte
T6: 40 Punkte

Schritt 3:

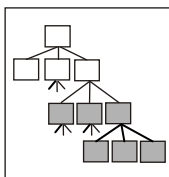


Gewichtung der drei Unterziele U4 bis U6 sowie der 3 x 3 Teilziele T10 bis T18 des Hauptzieles H2: Die Vorgehensweise entspricht dem Ablauf unter Schritt 2.

Beispiel: Die 3 Unterziele von H2
U4: 30 Punkte
U5: 50 Punkte
U6: 20 Punkte

Die 3 Teilziele von z.B. U6
T16: 50 Punkte
T17: 10 Punkte
T18: 40 Punkte

Schritt 4:



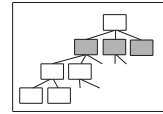
Gewichtung der drei Unterziele U7 bis U9 sowie der 3 x 3 Teilziele T19 bis T27 des Hauptzieles H3: Die Vorgehensweise entspricht dem Ablauf unter Schritt 2.

Beispiel: Die 3 Unterziele von H3
U7: 10 Punkte
U8: 55 Punkte
U9: 35 Punkte

Die 3 Teilziele von z.B. U8
T22: 20 Punkte
T23: 45 Punkte
T24: 35 Punkte

SCHRITT 1: GEWICHTUNG DER DREI HAUPTZIELE

Schritt 1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Hauptziele zum Oberziel** der Modernen Melioration.



Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

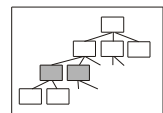
Oberziel der Modernen Melioration Küttigen Erhalten und Fördern des ländlichen Raumes im Hinblick auf die Nutzungs-, Schutz- und Bewahrungsbedürfnisse der Gesellschaft		
Hauptziel 1	Hauptziel 2	Hauptziel 3
Erhalten und Fördern einer nachhaltigen Landwirtschaft (ökonomisch, ökologisch, sozial)	Schutz der natürlichen Ressourcen sowie Erhalten, Pflegen und Aufwerten der Kultur- und Naturlandschaft.	Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

SCHRITT 2: GEWICHTUNG DER UNTERZIELE U1 BIS U3 SOWIE DER 3 X 3 TEILZIELE T1 BIS T9 DES HAUPTZIELES H1

Schritt 2.1: Bitte gewichten Sie die **drei Unterziele des Hauptziels 1**.



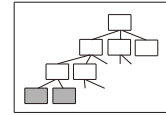
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Hauptziel 1 Erhalten und Fördern einer nachhaltigen Landwirtschaft (ökonomisch, ökologisch, sozial)		
Unterziel 1	Unterziel 2	Unterziel 3
Landwirtschaftliche Produktion: Ökonomische u. soziale Stärkung der professionellen Landwirtschaft	Technische Infrastruktur: Verbesserung der landwirtschaftliche Infrastruktur	Nachhaltige Landwirtschaft: Fördern und Schaffen integrierter und nachhaltiger Nutzungskonzepte
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 2.1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 1.**



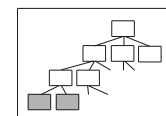
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 1		
Landwirtschaftliche Produktion: Ökonomische u. soziale Stärkung der professionellen Landwirtschaft		
Teilziel 1	Teilziel 2	Teilziel 3
Anpassen und Verbessern der <u>generellen</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	Anpassen und Verbessern der (lokal) <u>spezialisierten</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung).
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 2.1.2: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 2.**



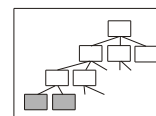
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 2		
Technische Infrastruktur: Verbesserung der landwirtschaftliche Infrastruktur		
Teilziel 4	Teilziel 5	Teilziel 6
Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung).	Optimierung der Erschließung und Verbesserung der Wege und Betriebsgebäude.	Optimierung und Neuorganisation der landwirtschaftlichen Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht).
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 2.1.3: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 3**.



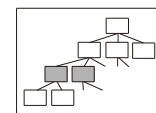
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 3		
Nachhaltige Landwirtschaft: Fördern und Schaffen integraler und nachhaltiger Nutzungskonzepte		
Teilziel 7	Teilziel 8	Teilziel 9
Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Nutzfläche, insbesondere der Fruchtfolgeflächen (FFF).	Ermöglichen und Integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb.	Fördern landwirtschaftlicher Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft und anderer landwirtschaftnaher Produktionen.
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

SCHRITT 3: GEWICHTUNG DER DREI UNTERZIELE U4 BIS U6 SOWIE DER 3 X 3 TEILZIELE T10 BIS T18 DES HAUPTZIELES H2



Schritt 3.1: Bitte gewichten Sie die **drei Unterziele des Hauptziels 2**.

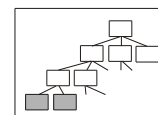
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Hauptziel 2		
Schutz der natürlichen Ressourcen sowie Erhalten, Pflegen und Aufwerten der Kultur- und Naturlandschaft.		
Unterziel 4	Unterziel 5	Unterziel 6
Natürliche Ressourcen: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen	Naturschutz: Schutz und Pflege der natürlichen Ökosysteme und Verbesserung von deren Vernetzung	Landschaftsschutz – Landschaftsentwicklung: Erhalten und Verbessern Natur- und Kulturlandschaft
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 3.1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 4.**



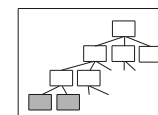
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 4		
Natürliche Ressourcen: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen		
Teilziel 10	Teilziel 11	Teilziel 12
Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes	Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind)	Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung)
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 3.1.2: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 5.**



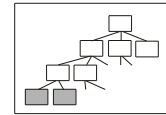
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 5		
Naturschutz: Schutz und Pflege der natürlichen Ökosysteme und Verbesserung von deren Vernetzung		
Teilziel 13	Teilziel 14	Teilziel 15
Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere	Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial	Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik insbesondere in Fließgewässern
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 3.1.3: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 6**.



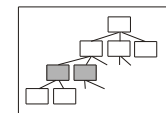
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 6		
Landschaftsschutz – Landschaftsentwicklung: Erhalten und Verbessern Natur- und Kulturlandschaft		
Teilziel 16	Teilziel 17	Teilziel 18
Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft	Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere	Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie)
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

SCHRITT 4: GEWICHTUNG DER DREI UNTERZIELE U7 BIS U9 SOWIE DER 3 X 3 TEILZIELE T19 BIS T27 DES HAUPTZIELES H3



Schritt 4.1: Bitte gewichten Sie die **drei Unterziele des Hauptziels 3**.

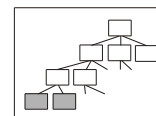
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Hauptziel 3		
Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen		
Unterziel 7	Unterziel 8	Unterziel 9
Landnutzung – Raumplanung: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung im Sinne der Umsetzung der Richt- und Nutzungsplanung	Naherholung und Agrotourismus: Verbesserung und Koordination der notwendigen Infrastrukturen für Naherholung und Agrotourismus	Grundeigentum: Anpassen der Grundeigentumsverhältnisse und Erhöhung der Rechtssicherheit im Grundstücksverkehr
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 4.1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 7.**

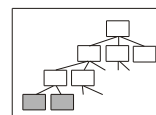


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 7		
Landnutzung – Raumplanung: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung im Sinne der Umsetzung der Richt- und Nutzungsplanung		
Teilziel 19	Teilziel 20	Teilziel 21
Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauten etc.)	Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen)	Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Meliorationsmassnahmen im Wald oder Teilregulierungen, Entwicklung Siedlungsgebiet, Material- und Deponiebewirtschaftung)
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 4.1.2: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 8.**

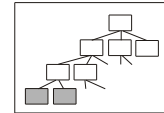


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 8		
Naherholung und Agrotourismus: Verbesserung und Koordination der notwendigen Infrastrukturen für Naherholung und Agrotourismus		
Teilziel 22	Teilziel 23	Teilziel 24
Vervollständigen eines multifunktionalen Wegnetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nichtlandwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Velofahren, Reiten)	Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- u. Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze)	Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 4.1.3: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 9**.



Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 9		
Grundeigentum: Anpassen der Grundeigentumsverhältnisse und Erhöhung der Rechtssicherheit im Grundstücksverkehr		
Teilziel 25	Teilziel 26	Teilziel 27
Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen	Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit	Erneuerung der amtlichen Vermessung
.....PunktePunktePunkte
Summe = 100 Punkte		

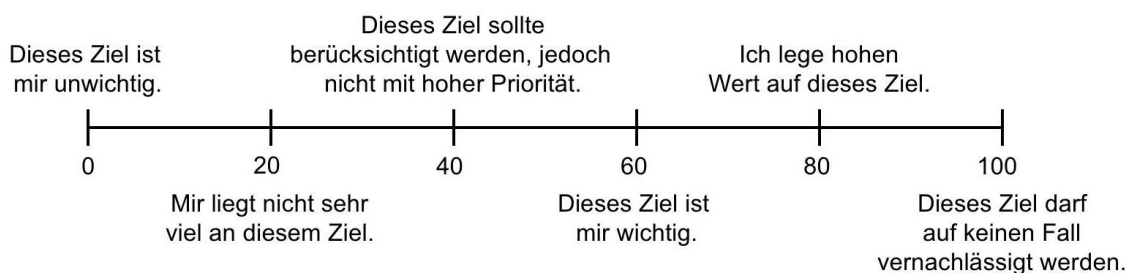
Bemerkungen:

.....

Vorgehen bei der absoluten Gewichtung auf der Teilzielebene (Schritt 5)

Bei dieser Gewichtung werden nur die 27 Teilziele einzeln für sich bewertet - und zwar in einer beliebigen Reihenfolge. Dabei können Sie für jedes Teilziel einen Punktwert zwischen 0 und 100 vergeben. Je wichtiger das Ziel im Hinblick auf Ihre persönlichen Anliegen ist (seien sie privater oder beruflicher Natur), je höher soll die von Ihnen vergebene Punktzahl sein.

Punkteverteilung 0 bis 100



Schritt 5: Absolute Gewichtung der Teilziele

Teilziele (in zufälliger Reihenfolge)	Punkte
Fördern landwirtschaftlicher Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft und anderer landwirtschaftnaher Produktionen	
Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege und Betriebsgebäude	
Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauten etc.)	
Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial	
Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung)	
Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus	
Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung)	
Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie)	
Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Meliorationsmassnahmen im Wald oder Teilregulierungen, Entwicklung Siedlungsgebiet, Material- und Deponiebewirtschaftung)	
Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft	
Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- u. Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze)	
Anpassen und Verbessern der <u>generellen</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse	
Ermöglichen und Integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb	
Erneuerung der amtlichen Vermessung	
Optimierung und Neuorganisation der landwirtschaftlichen Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht)	
Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit	
Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere	
Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung)	
Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen)	
Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind)	
Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik insbesondere in Fließgewässern	
Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Nutzfläche, insbesondere der Fruchtfolgeflächen (FFF)	
Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen	
Anpassen und Verbessern der (lokal) <u>spezialisierten</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse	
Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes	
Vervollständigen eines multifunktionalen Wegernetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Velofahren, Reiten)	
Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere	

Anhang 3F: Fallbeispiel für die Auswahl von Kernzielen (siehe auch Abb. M3/5)

Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur, Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integralmeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006).

Es wurde ein 3-teiliges Zielsystem verwendet. Die Auswertung der beiden Gewichtungsmethoden hat in den drei Hauptzielbereichen folgende Liste von **13 Kernzielen** ergeben:

Hauptziel H1: Schaffen geeigneter Strukturen für eine nachhaltige Landwirtschaft in der Rhonetalebene.

- T4: Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur.
- T5: Optimale Neuorganisation der Grundeigentumsverhältnisse sowie der landwirtschaftlichen Nutzflächen.
- T7: Erhaltung der für die produktive Landwirtschaft notwendigen und geeigneten Bewirtschaftungsflächen, insbesondere der Fruchtfolgeflächen.
- T8: Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion, Verdichtung und Versalzung).
- T9: Verbesserung und Optimierung der Grundwasserbewirtschaftung im Zusammenhang mit dem Einfluss auf die Landwirtschaft (sowohl qualitativ als auch quantitativ) sowie Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes der landwirtschaftlich genutzten Böden.

Hauptziel H2: Bewahren, Gestalten und Entwickeln der natürlichen und landschaftlichen Werte.

- T10: Bewirtschaftung, Pflege und Gestaltung der Oberflächengewässer sowie Sicherstellung eines ausreichenden Platzangebots für alle Fluss- und Bachsysteme.
- T11: Sicherstellen des Quell- und Grundwasserschutzes.
- T13: Bewahren und Schützen von Biotopen sowie der Flora und Fauna inklusive Sicherstellung der notwendigen Pflege.
- T15: Fördern und Umsetzen einer funktionsgerechten Ökovernetzung für Flora und Fauna (Projekt Réseaux Ecologique: PRE), insbesondere unter Berücksichtigung der Ausscheidung von ökologischen Ausgleichsflächen und deren Koordination mit anderen Ausgleichsmassnahmen.
- T16: Erhalt und Schutz charakteristischer Elemente der Natur- und Kulturlandschaft.

Hauptziel H3: Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen.

- T19: Anpassen und Umverteilung der Eigentums- und Nutzungsverhältnisse zur Sicherung der Landbereitstellung für die R3.
- T22: Erhalten und Fördern der Erholungsfunktion der Landschaft (z.B. Wander-, Rad- und Pferdewege).
- T23: Koordination und Integration der verschiedenen wirtschaftlichen Raumansprüche und Wohnbedürfnisse (z.B. dezentrale Besiedelung im ländlichen Raum, Abgrenzung von Gewerbe- und Industriezonen, Kieswerke).

Anhang 3G: Fallbeispiel der Auswertung einer Zielgewichtung

Basis: Integralmeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006).

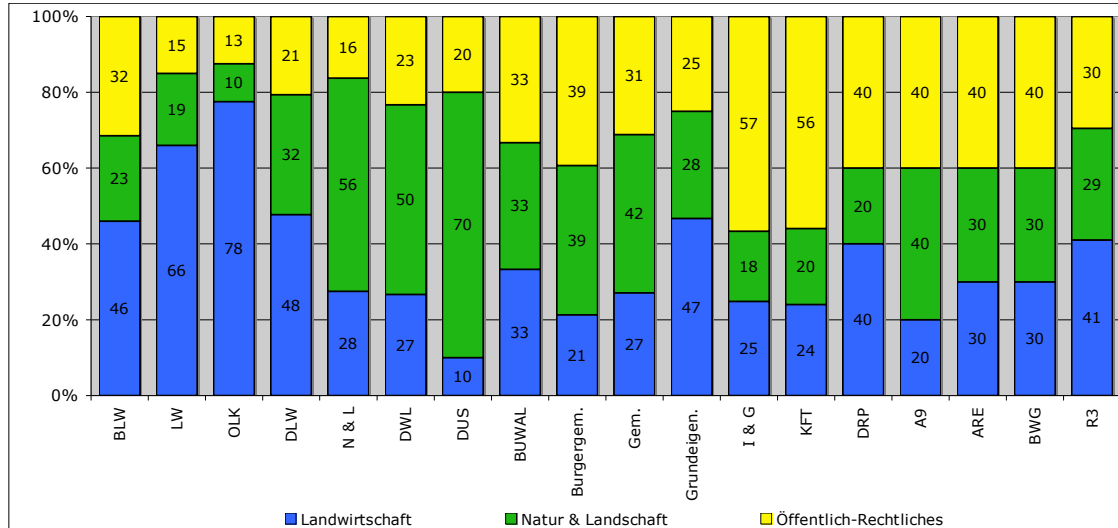


Abb. M3/G1: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die drei Hauptziele H1-H3 für die an der Gewichtung beteiligten Interessengruppen.

Dargestellt werden die Gewichtungen in % (Y-Achse) durch die beteiligten Interessengruppen (X-Achse) pro Hauptziel (Blau = Bereich Landwirtschaft, grün = Bereich Natur & Landschaft, gelb = Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen). Für alle Auswertungen werden die Werte jeweils über die an der Gewichtung teilnehmenden Vertreter einer Interessengruppe gemittelt. Für die absolute Gewichtung ist die Darstellung der Ergebnisse identisch.

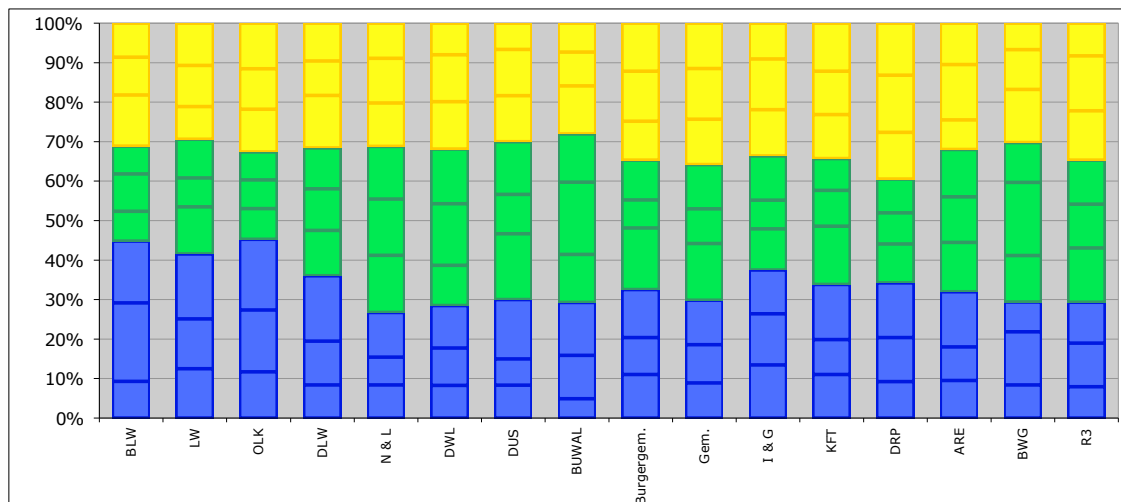


Abb. M3/G2: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die neun Unterziele U1 (unten)-U9 (oben).

Die Darstellung für die Hauptziele lässt sich für die neun Unterziele U1-U9 noch verfeinern. Die Abbildung M3/G2 zeigt, wie sich die prozentualen Gewichtungsergebnisse für Unterziele auf das jeweilige Hauptziel verteilen. Diese detailliertere Darstellung hilft, die Prioritäten der Interessengruppe innerhalb eines Hauptzieles zu erfassen. Für die Auswertung der absoluten Gewichtung wird in derselben Weise verfahren.

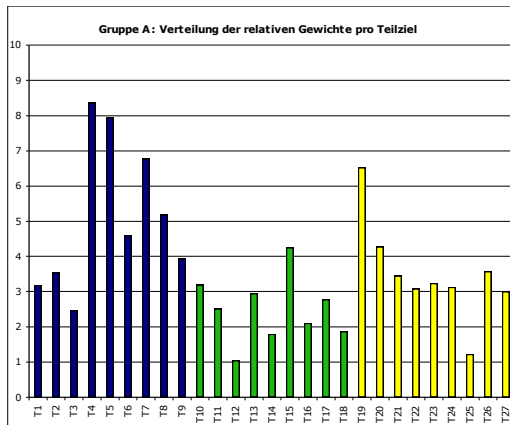


Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27

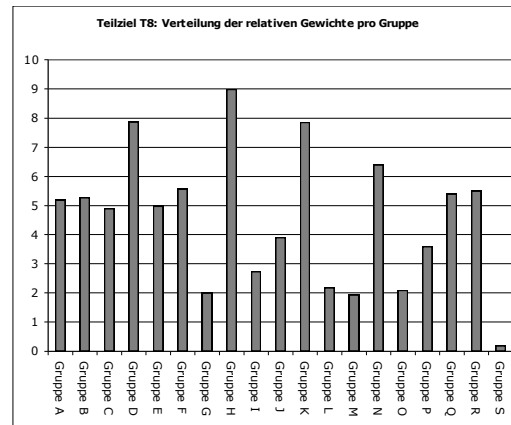


Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen

Eine wichtige Auswertung erfolgt auf der Stufe der Interessengruppen bzw. der Teilziele. Zum einen kann pro Interessengruppe die Verteilung der Gewichte auf alle Teilziele dargestellt werden (Abb. M3/G3, links). Daraus ergibt sich für jede bewertende Gruppe eine Art Interessenprofil, das mit anderen Gruppen verglichen werden kann. Dabei sind nicht die offensichtlich zu erwartenden, sondern die abweichenden Interessen von Bedeutung, d.h. diejenigen Prioritäten, die ausserhalb des unmittelbaren Interessenfeld einer Gruppe liegen. So wird es möglich, wichtige Teilziele zu identifizieren, die für verschiedene Interessengruppen gleichermaßen von Bedeutung sind, auch wenn die Gruppen verschiedene Ausgangsinteressen haben. Typisches Beispiel: Landwirtschaftliche Interessengruppen, welche auch ökologische Ziele hoch gewichten und umgekehrt Vertreter von Naturschutzorganisationen, welche auch für landwirtschaftliche Teilziele Interesse zeigen. Das dargestellte Beispiel zeigt die Gewichtung einer Interessengruppe, die neben einem klar landwirtschaftlichen Schwerpunkt (blaue Säulen) auch einige Teilziele im Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen (gelbe Säulen) und auch im Bereich Natur & Landschaft (grüne Säulen) hoch gewichtet.

Diese Suche nach konkreten gemeinsamen Interessen und Synergien kann auch für jedes Teilziel vorgenommen werden (siehe Abb. M3/G4 rechts). Die Darstellung zeigt, wie hoch ein bestimmtes Teilziel durch die verschiedenen Gruppen gewichtet wurde. Wichtig ist, dass diese Vergleiche immer relativ zueinander erfolgen.

Die vergleichende Auswertung der relativen und absoluten Gewichtung mit Hilfe einer Matrix (Abb. M3/G5 und M3/G6) erlaubt die anschauliche Einteilung der verschiedenen Teilziele in Bezug auf ihre Bedeutung für die Interessengruppen (strategische Ausrichtung) bzw. die unmittelbar an der Gewichtung teilnehmenden Personen (subjektive Ausrichtung). Die Zuordnung zeigt einerseits, ob die einzelnen Teilziele insgesamt von grosser oder geringer Bedeutung sind (Zuordnung entlang der diagonalen Linie von links unten nach rechts oben). Andererseits werden die Abweichungen sichtbar, in denen Teilziele offenbar eher im Interesse einer Gruppe hoch bzw. gering gewichtet werden, die persönliche Meinung den jeweiligen Sachverhalt aber eher abweichend bewertet. Ziel der Auswertung ist es, die Konsistenz der Ergebnisse zu überprüfen.

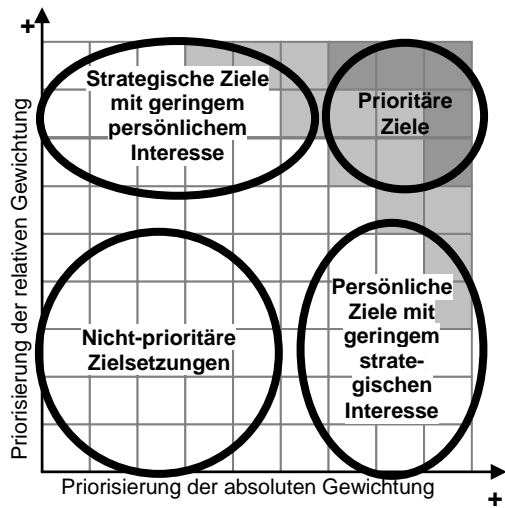


Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27

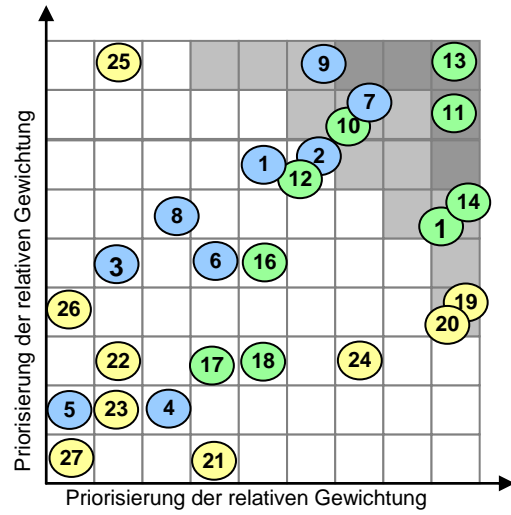


Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen

Anhang Modul 4: MASSNAHMENKONZEPTE

Anhang 4A: Beispiele möglicher Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem

Basis: Beispiel Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Bereich Landwirtschaft: Teilziele T1 - T9

Ziele	Massnahmen
T1: Anpassen und Verbessern der allgemeinen landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse (unter Miteinbezug der Möglichkeiten für eine landwirtschaftsnahe Produktion).	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion der Betriebskosten durch Rationalisierung der Bewirtschaftung: z.B. Optimierung und Erneuerung Wegnetz, optimale Abstimmung zwischen landwirtschaftlicher Nutzungsordnung, Arrondierung, und Wegnetz. Ausarbeitung individueller Strategien in Bezug auf den Strukturwandel -> Betriebsberatung. Renovation/Anpassung der Betriebsgebäude. ...
T2: Anpassen und Verbessern der (lokal) spezialisierten landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung der landwirtschaftlichen Nutzungsplanung in Bezug auf Sondernutzungen innerhalb der Landwirtschaftszone. Beratung bei der Vermarktung. Unterstützung beim Aufbau von speziellen Vertriebsstrukturen (z.B. lokale Lagerung und Verarbeitung) -> Betriebsberatung. Renovation/Anpassung der Betriebsgebäude. ...
T3: Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung).	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung notwendiger Infrastrukturen und Flächen. Unterstützung bei Aufbau und Gründung einer Verarbeitungs-/Vermarktungsgenossenschaft -> Betriebsberatung. ...
T4: Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung).	<ul style="list-style-type: none"> Unterhalt, Erneuerung oder Ersatz von Bewässerungssystemen und Drainagen. ...
T5: Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege.	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung des Wegenetzes durch Neubau (Ergänzungen), Verlegung (Verbesserung der Anbindungen), Umbau (Belag, Breite, Tragkraft) usw. ...
T6: Optimierung und Neuorganisation der landw. Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht).	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung einer Landumlegung mit Arrondierung des Eigen- und Pachtlandes. Abstimmung der Neuordnung des Grundeigentums auf die landwirtschaftlichen Nutzungsbedürfnisse gemäss Teilzielen T1 und T2. ...
T7: Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landw. Nutzfläche, insbesondere der FFF.	<ul style="list-style-type: none"> Bodenkartierung: Ausweis und Bonitierung der qualitativ hochwertigen landw. Nutzflächen. Sicherung der FFF durch Verankerung im Nutzungsplan. ...
T8: Ermöglichen und Integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb.	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nebenerwerbslandwirtschaft bei der Ausweisung und Sicherung von Landwirtschaftsflächen bei der Landumlegung und Nutzungsordnung. Ausarbeitung individueller Strategien in Bezug auf den Strukturwandel -> Betriebsberatung. ...
T9: Fördern landw. Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft / Alternative: Förderung landwirtschaftsnaher Produktion z.B. von Biomasse als Energieträger.	<ul style="list-style-type: none"> Vergabe von Pflege- und Unterhaltsverträgen Ausbau des Direktzahlungsanteils am betrieblichen Gesamteinkommen Unterstützung beim Aufbau und Betrieb neuer Produktionszweige (z.B. Pferdestall, Gästezimmer usw.) ...

Tab. M4/A1: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Landwirtschaft.

Bereich Natur & Landschaft: Teilziele T10 - T18

Ziele	Massnahmen
T10: Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweisung von Grundwasserschutzzonen. • Vereinbarung von Bewirtschaftungsverträgen. • ...
T11: Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind).	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung beim Bau und Betrieb von Anlagen zur Energiegewinnung (Biogasanlagen). • ...
T12: Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung).	<ul style="list-style-type: none"> • Erosionsschutz: Anpassen der Parzellenform und Bewirtschaftung auf die Topographie und Bodenqualität. • Lockerung verdichteter Böden, Regelung des Bodenwasserhaushaltes (allenfalls in Kombination mit Teilziel T4). • Extensivierung der Nutzung zur Regeneration geschädigter Böden. • ...
T13: Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung und Umsetzung eines Vernetzungskonzepts: Ausscheiden ökologischer Kern- und Pufferzonen, Integration extensiv bewirtschafteter Flächen, Wiederherstellen der Durchgängigkeit durch Beseitigung von Barrieren und Unterbrüchen. • ...
T14: Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial.	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Anreizen zur Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen -> Betriebsberatung. • Anpassung der Nutzungsordnung im Perimeter. • ...
T15: Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik von Fließgewässern.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausscheiden von Überflutungsflächen, Retentionsräumen, Gewässerbegleitstreifen. • Ausscheiden von Flächen zur Gewässeraufweitung und -revitalisierung. • Vernetzung von kleinen und mittleren Gewässern und Integration in Vernetzungen. • ...
T16: Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft.	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Landschaftselemente in ein Vernetzungskonzept. • Sicherung durch Landabtausch/Landkauf seitens der öffentlichen Hand oder von Naturschutzorganisationen. • ...
T17: Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere.	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Umsetzung eines Konzepts für die Ausweisung ökologischer Kern- und Pufferzonen (in Kombination mit Teilziel T13). • Schaffung von Trittsteinbiotopen (z.B. Gehölzinseln) und Korridoren (z.B. Hecken, Ackerrandstreifen) in Abstimmung mit dem Vernetzungskonzept (Teilziel T13). • ...
T18: Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie).	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung qualitativ hochwertiger Produkte in Kombination mit der Einführung eines Öko- oder Regionallabels und dem charakteristischen (intakten) Landschaftsbild. • Einbezug der landwirtschaftlichen Erfahrung und Dienstleistungen in die Landschaftspflege. • ...

Tab. M4/A2: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Natur & Landschaft.

Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen: Teilziele T19 - T27

Ziele	Massnahmen
T19: Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauvorhaben etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Überführung des Wegnetzes oder anderen Infrastrukturen in öffentliches Eigentum im Zuge einer Landumlegung. • Abstimmung der Nutzungsordnung und Grundeigentumsverhältnisse im Perimeter mit der Gemeindeentwicklung und der zukünftigen Ausgestaltung der Bauzone. • ...
T20: Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen).	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Gefahrenhinweis und Gefahrenkarte bei der Neuordnung der Nutzungen und Eigentumsverhältnisse im Perimeter. • Aufbau und Integration eines allfällig notwendigen Risikomanagements. • Anpassung der Nutzungen, der Schutzbauten usw. in Gefahrenzonen und kritischen Weg- oder Gewässerabschnitten. • ...
T21: Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Projekten, Entwicklung von Siedlungen, Material- und Deponiebewirtschaftung).	<ul style="list-style-type: none"> • Abklärung und Berücksichtigung weiterer projektexterner Planungen. • Koordination der verschiedenen Nutzungsansprüche durch ein entsprechendes Landmanagement. • Moderation der Entscheidungsfindung. • ...
T22: Vervollständigen eines multifunktionalen Wegnetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Radfahren, Reiten usw.).	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung des Wegebbaus in Bezug auf Durchgängigkeit, Anschlüsse, Breite, Belag usw. entsprechend den verschiedenen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungsansprüchen. • Regelung der Nutzungsrechte und des Unterhalts. •
T23: Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- oder Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze, Badezonen).	<ul style="list-style-type: none"> • Ausscheiden und Überführen der benötigten Flächen in die öffentliche Hand durch Abtausch oder Kompensation der Flächenverluste. • Anpassung der Infrastrukturen für eine multifunktionale Nutzung. • ...
T24: Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus.	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und konzeptionelle Begleitung -> Betriebsberatung. • Unterstützung beim Ausbau der entsprechenden Hofinfrastruktur. • ...
T25: Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Arrondierung von Pacht- und Eigenland. • Bereinigung des Grundbuchs. • ...
T26: Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit.	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung und Vergleich der Grundstücks- und Bonitierungswerte mit dem Entwurf der Neuzuteilung. • ...
T27: Erneuerung der amtlichen Vermessung.	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Neuvermessung in geplantes Landumlegungsverfahren. • ...

Tab. M4/A3: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Öffentlich-Rechtliches.

Anhang 4B: Die Bestimmung der Indikator- und Zielwerte

Die konkrete Anwendung des aufgeführten Vorgehens wird anhand eines konkreten Beispiels aufgezeigt. Das Beispiel stammt von der im Rahmen der 3. Rhonekorrektur geplanten Integralmelioration im Raum Visp-Raron.

1. Zuordnungsschritt: Bestimmung der Indikatorwerte (Abb. M4/B1 - erster Teil)

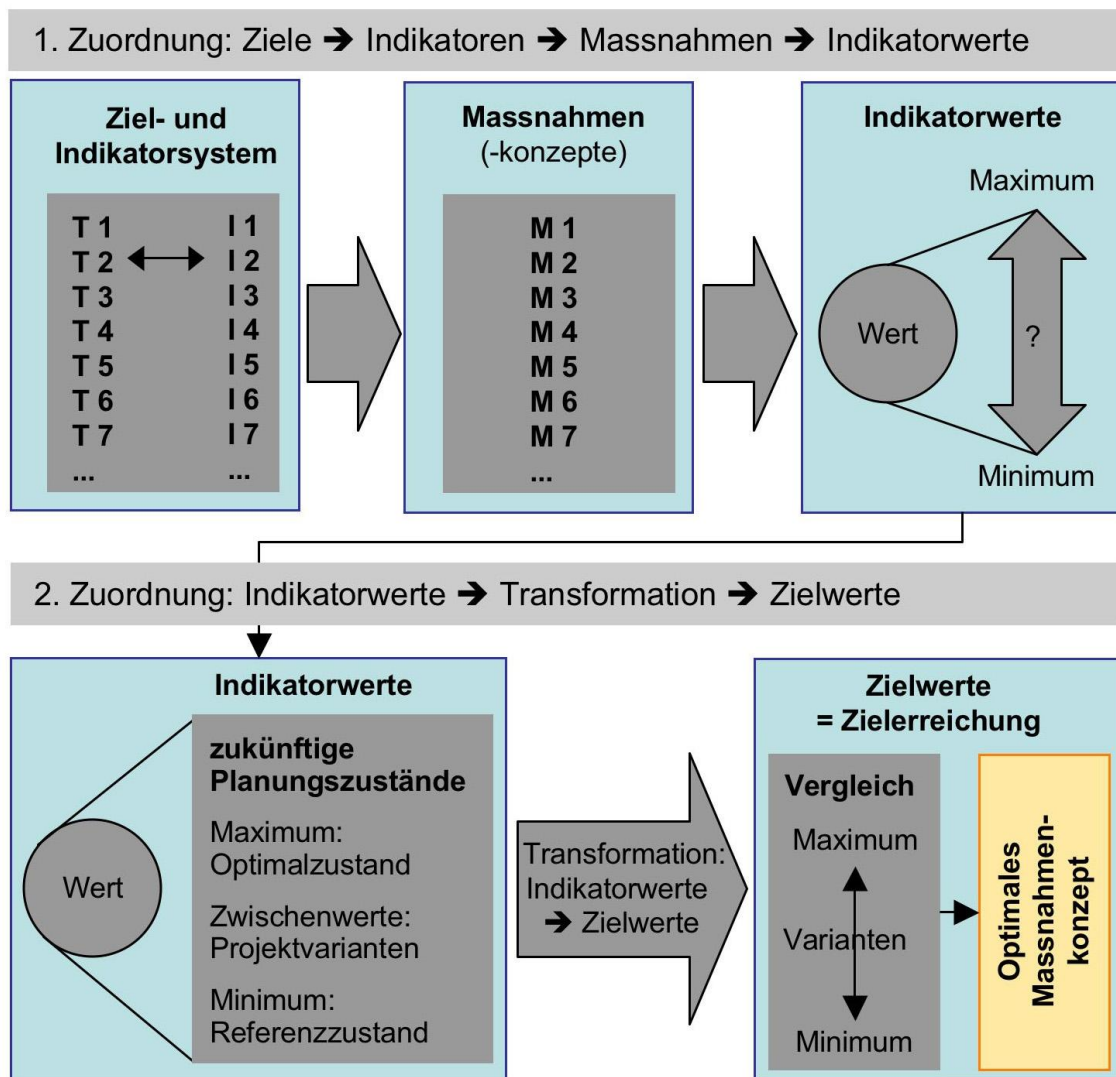


Abb. M4/B1: Vorgehen zur Bestimmung der Indikatorwerte für den Massnahmen- und Variantenvergleich

Wie in Modul 3 erläutert, sind die Indikatoren so definiert, dass sie, unabhängig von den Massnahmen, deren konkrete **Auswirkungen** erfassen und "messen". Beispiel: Bei den landwirtschaftlichen Infrastrukturen wird nicht gemessen, wie viele Laufmeter an Wegen oder Leitungen gebaut werden, sondern für wie viele Parzellen die Erschliessung verbessert wird oder welche Flächen neu betriebssicher bewässert werden können (siehe auch Beispiel).

Der Indikatorwert ergibt sich somit aus dem Vergleich des Ausgangszustands mit einem angestrebten Planungszustand. Dies bedingt, dass der Ausgangszustand klar festgelegt wird (in der Regel entspricht er dem heutigen IST- bzw. Referenzzustand). Die Indikatorwerte, die sich auf diesen Ausgangszustand beziehen, entsprechen dem Minimalwert, da kein Projekt den heutigen Zustand verschlechtern sollte. Der Maximalwert sodann entspricht demjenigen Zu-

stand, welcher erreicht werden kann, wenn die geplanten Massnahmen bis zum maximal Möglichen ausgeschöpft werden (z.B. einer 100%-tigen Erschliessung aller Parzellen).

Im Rahmen der Projektierung muss nun festgelegt werden, wie weit die Massnahmen im Einzelnen gehen sollen, wozu auch Varianten untereinander verglichen werden können.

Die konkrete Projektierung einer Massnahme innerhalb dieser Spannweite drückt aus, was in Bezug auf das gesamte Projekt mit seinen technischen und finanziellen Rahmenbedingungen als das Optimum angesehen wird. Bei der Festlegung der Bandbreite zwischen Minimum und Maximum können somit der sinnvolle Umfang und die Machbarkeit des Optimalzustandes diskutiert werden.

Als Resultat liegt eine Liste der Indikatorwerte vor, welche sich auf die verschiedenen Projektzustände beziehen:

Minimalwert: Ausgangs- bzw. Referenzzustand

Zwischenwerte: Projektvarianten

Maximalwert: Optimalzustand

2. Zuordnungsschritt: Bestimmung der Zielwerte (Abb. M4/B1 - zweiter Teil)

Zielwerte: Die Indikatorwerte werden in der Regel in verschiedenen Masseinheiten ausgedrückt, wie Flächen, Mengen (z.B. Anzahl Parzellen), Geld (z.B. Investitionssummen) oder Prozente (siehe dazu auch das Ziel- und Indikatorsystem in Modul 3). Als Folge dieser unterschiedlichen Grössen sagen die Indikatorwerte noch wenig über die eigentliche Zielerreichung aus und müssen in einer zweiten Zuordnung mit Hilfe von Transformationsfunktionen in neutrale (dimensionslose), untereinander vergleichbare Zielwerte umgewandelt werden: Je höher der Indikatorwert, desto höher der Zielwert; je höher der Zielwert, desto besser gilt ein Ziel als erreicht. Die Zielerreichung kann auf einer linearen Punkteskala angegeben werden. Vorgeschlagen wird eine Skala zwischen 0 und 10 Punkten.

Zielerreichung - Variantenvergleich: Die Umwandlung in neutrale Zielwerte erlaubt es, pro Teilziel verschiedene Massnahmen, beziehungsweise unterschiedlich weit gehende Massnahmen zu vergleichen. Zudem kann damit auch ein Variantenvergleich erfolgen, indem pro Variante für alle bewerteten Kernziele die erreichten Zielwerte einander gegenübergestellt werden. Aus dem Vergleich mit dem Minimum (Referenzzustand) und dem Maximum (Optimalzustand) lässt sich eine Bestvariante diskutieren und ableiten, die insgesamt das beste Verhältnis zwischen Aufwand und erreichten Zielwerten aufweist. Der Variantenvergleich dient somit als weitere Grundlage für die konkrete Massnahmenplanung und Projektierung.

Die Transformationsfunktion: Ob eine lineare, exponentielle oder degressive Funktion gewählt wird, muss qualitativ abgeschätzt werden. In der Regel wird eine lineare Funktion angewendet, exponentielle oder degressive Funktionen sind Ausnahmen und nur dann einzusetzen, wenn der Zusammenhang Indikatorwert-Zielwert von der Logik her dies eindeutig verlangt (siehe nachfolgende Beispiele und Abb. M4/B2 und M4/B3).

Lineare Entwicklung

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Indikator- und Zielwert, d.h. je höher der Indikatorwert durch die geplanten Massnahmen wird, desto höher wird auch der Grad der Zielerreichung sein (Abb. M4/B2; Schwarze Linie).

Beispiel - Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und deren Produktionspotenzial (Teilziel T1, Anhang 3A): Als Indikator werden dazu alle Flächen in % der landwirtschaftlichen Nutzfläche (LN) erfasst, welche Probleme wie Vernässungen, Erosion, Verdichtungen usw. aufweisen. Je geringer der Anteil dieser Problemflächen ist, desto mehr kann davon ausgegangen werden, dass der Schutz der

Böden gewährleistet ist. Der Indikatorwert ist in diesem Fall eine Prozentangabe, welche den Anteil dieser Problemflächen ausdrückt.

Exponentielle Entwicklung

Eine markante Zunahme des Zielwertes ergibt sich erst bei einem hohen Indikatorwert. Mit anderen Worten: Erst wenn eine Massnahme praktisch vollständig realisiert wird, stellt sich der gewünschte Erfolg ein (Abb. M4/B2; Blaue Linie).

Beispiel - Teilziel T12 zur Ökovernetzung (Anhang 3A): Die Ökovernetzung hat in einem Perimeter mit z.B. 80 % bereits ein hohes Niveau erreicht. Die Realisierung einer Vernetzung wird jedoch erst dann zu einer ökologischen Aufwertung der Landschaft führen, wenn das Netz vollständig und dicht genug ist. Heute kann das Ziel deshalb als nur ungenügend erreicht angesehen werden (Zielwert 3). Eine markante Verbesserung mit einem hohen Zielwert kann erst ab einem Indikatorwert von 90-100% erreicht werden. Die Massnahmen müssen also sehr weit gehen, um für das Projekt einen positiven Effekt zu erzielen.

Degressive Entwicklung

Umgekehrt zur exponentiellen Entwicklung, nimmt die Zunahme des Zielwertes bei zunehmendem Indikatorwert ab. Für die Massnahmenplanung bedeutet dies, dass bereits mit wenig Aufwand das Ziel zu einem grossen Teil realisiert werden kann. Je mehr Aufwand betrieben wird, desto geringer ist dann der Zuwachs des Zielwertes (Abb. M4/B2; Rote Linie).

Beispiel - Teilziel T4 zur Verbesserung der Erschliessung für die Bewirtschaftung: Bereits mit 30-50% der möglichen Wegdichte, kann eine markante Verbesserung erreicht werden. Die vollständige Erschliessung aller Parzellen (z.B. in schwierigem Gelände) bringt jedoch nur noch einen geringen Zuwachs des Zielwertes. Aufwand und Ertrag stehen nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis. Damit können sich die Massnahmen auf ein bestimmtes Niveau beschränken.

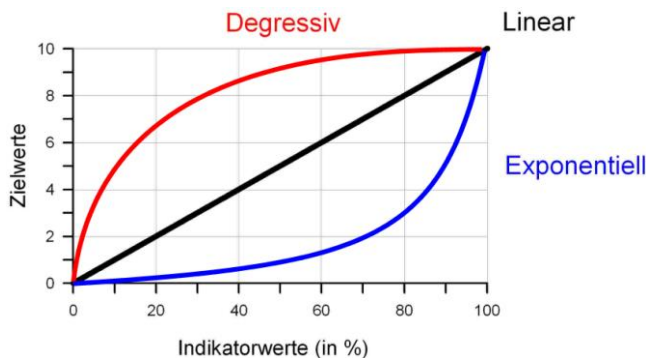


Abb. M4/B2: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen

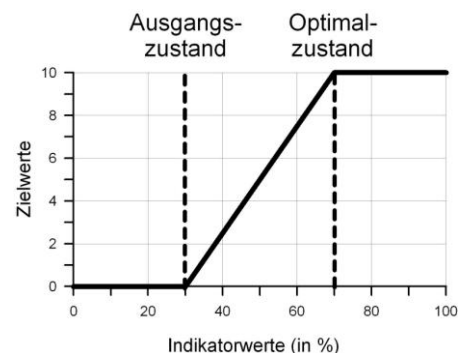


Abb. M4/B3: Lineare Transformationsfunktionen mit Schwellenwerten

Transformationsfunktionen mit Schwellenwert: Entscheidend ist, zwischen welchen Indikatorwerten man von einem konkreten Beitrag der LP zur Zielerreichung sprechen kann, d.h. ab welchem Indikatorwert der Zielwert über 0 Punkte steigt und ab welchem Wert keine Steigerung mehr zu erwarten ist. Diese "Schwellen" können nicht für alle Indikatoren gleich festgelegt werden, weshalb je Indikator ein **Ausgangszustand** und ein **Optimalzustand** angegeben werden müssen. Es wird festgelegt, dass ein Anstieg der Zielwerte nur innerhalb bestimmter Indikatorwerte erfolgt (Abb. M4/B3). Die Festlegung dieses Schwellenwertes bedingt, dass die Wirkung einer Massnahme diskutiert und festgelegt wird.

Beispiel:

Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integralmeliorationen (IM) zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur (R3) im Raum Visp (2006). Auftraggeber: Departement für Verkehr, Bau und Umwelt des Kantons Wallis in enger Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Landwirtschaft.

Teilziel:	Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur Anmerkung: Im Falle der Integralmelioration Visp-Baltschieder-Raron beinhaltet dieses Teilziel sowohl die Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege als auch die Verfügbarkeit einer optimalen Bewässerung. In Bezug auf das im Modul 3 vorgestellte Zielsystem für eine Moderne Melioration am Beispiel Kütigen, entspricht dies den Teilzielen 4 und 5, die in diesem Fall zu einem Teilziel zusammengefasst wurden.
Indikator:	Die wichtigsten Kenngrössen für eine optimale landwirtschaftliche Infrastruktur sind einerseits der Anschluss der Bewirtschaftungsflächen an ein Wegnetz (optimale Wegverbindungen) sowie andererseits die Sicherstellung einer Be- und Entwässerung, welche eine optimale Produktion gewährleistet. Entsprechend setzt sich der Indikator aus vier Unterindikatoren zusammen: <ol style="list-style-type: none">1. Anteil der landwirtschaftlichen Nutzflächen mit optimalen Wegverbindungen.2. Parzellen, die über eine schlechte Anbindung verfügen und nur über die verkehrsreiche Kantonsstrasse zugänglich sind.3. Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche mit einer optimalen Entwässerung (Ableitung des Oberflächenwassers in offene Kanäle).4. Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche mit einer optimalen Bewässerung.
Spannweite des Indikators und Indikatorwerte:	Min. = Ausgangszustand, Max. = Optimalzustand (100 %). Alle Unterindikatoren beziehen sich auf 254 ha landwirtschaftliche Nutzfläche (LN) und werden jeweils in Prozenten der LN angegeben. Die Indikatorwerte entsprechen somit Prozentangaben, die sich auf die verschiedenen Flächenanteile beziehen. Der Indikator ergibt sich aus dem Mittelwert der vier Unterindikatoren bzw. der damit berücksichtigten Flächenanteile.
Bestimmung des Indikators:	Die Bewertung der Flächen, welche aus Sicht der Landwirtschaft optimal ausgestattet sind, wurde durch die Arbeitsgruppe "Landwirtschaft" und das Landwirtschaftsamt durchgeführt. Gleiches gilt für die in der Transformationsfunktion dargestellte Spanne der Indikatorwerte und der möglichen Fehlerquote gegenüber den Zielwerten.
Projektzustände ("Varianten")	Im vorliegenden Beispiel ging es darum, mit der Bewertung aufzuzeigen, wie die Integralmelioration in Kombination mit der 3. Rhonekorrektur (R3) wirkt. Die Kernaufgabe der Integralmelioration ist, dass sich die Gesamtsituation in der Rhoneebene trotz der zahlreichen Veränderungen und Auswirkungen verbessert. Um dies aufzeigen zu können, wurden drei Zustände miteinander verglichen: <ol style="list-style-type: none">1. Der Zustand "vor der R3": Es handelt sich dabei nicht nur um die heutige Ausgangssituation, sondern um diejenige Situation, die entsteht, wenn nur die beiden Grossprojekte NEAT und A9 ausgeführt werden, aber die R3 noch nicht realisiert ist.2. Der Zustand "R3 ohne Integralmelioration": Es geht darum, die Auswirkungen zu erfassen, die sich ergeben, wenn nur die R3 ohne die Integralmelioration neben den anderen Grossprojekten realisiert wird.3. Der Zustand "R3 mit Integralmelioration": Für diesen Zustand interessiert v.a., welche Auswirkungen die Integralmelioration zusätzlich bewirkt. Mit anderen Worten: Die Indikatorwerte umschreiben die Wirksamkeit der Integralmelioration.
Anmerkungen zu den Projektzuständen	<ul style="list-style-type: none">• Der Ausgangszustand zeigt, dass bereits heute 86% vom optimalen Zustand erreicht ist. Eine Steigerung kann also nur in den verbleibenden 14% erfolgen.• Es wird deutlich, dass durch die R3 die landwirtschaftliche Infrastruktur in der gesamten Talebene wenig bis gar nicht verändert bzw. verbessert wird: Sowohl die Erreichbarkeit der Parzellen als auch der Umfang der Be- und Entwässerungsprobleme bleiben in ihren prozentualen Anteilen gleich. Lediglich der Anteil der Parzellen, die nicht mehr über eine Kantonsstrasse angefahren werden müssen, kann etwas angehoben werden. Dabei ist zu beachten, dass

durch die Aufweitung der Rhone die Bezugsfläche lediglich von 254 ha auf 250 ha verkleinert wird.

- Nach Durchführung der Integralmelioration können alle Parzellen über einen Feldweg erreicht werden, d.h. die Zugänge nur über eine Kantonsstrasse werden vollständig ersetzt. Zugleich können die Flächenanteile mit Entwässerungsproblemen reduziert und der Bewässerungsanteil erhöht werden.
- Ein gewichtiger Vorteil des Projektzustands "mit Integralmelioration" ist die Vergrößerung der Bezugsfläche auf wiederum 254 ha, indem im Zuge der Melioration die nicht mehr benötigte Flugpiste des aufgehobenen Militärflugplatzes Raron rückgebaut, rekultiviert und wiederum einer landwirtschaftlichen Nutzung zugeführt wird.
- Das Erreichen vom "Idealzustand" mit 100% ist jedoch auch durch die IM nicht möglich und macht auch wenig Sinn. Der Aufwand, um auch die letzten Parzellen an einen Weg anzuschliessen, wäre unverhältnismässig gross und würde zudem noch zusätzlich wertvolles Kulturland beanspruchen.

Transformationsfunktion

Der Zusammenhang zwischen Indikator- und Zielwert wird als linear angenommen. Weil im Ausgangszustand bereits 86% des Ziels erreicht ist, wird ein Schwellenwert entsprechend bei 86% angesetzt:

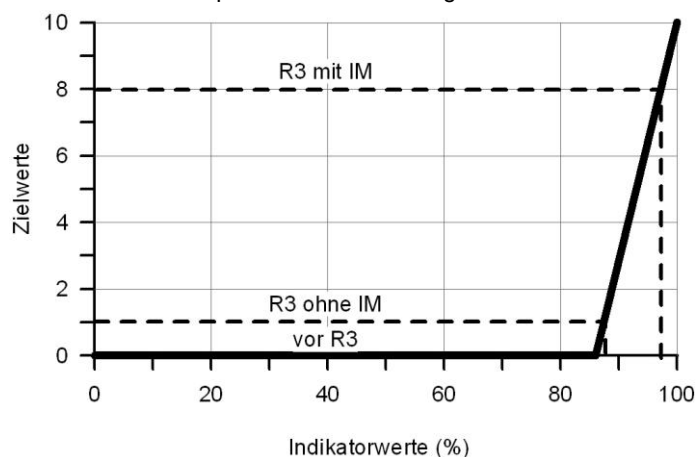


Abb. M4/B4: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen

Indikator- und Zielwerte

Projektzustände	vor R3	R3 ohne Integralmelioration	R3 mit Integralmelioration
Referenz: Fläche landwirtschaftlich genutzter Parzellen im Perimeter	254 ha	250 ha	254 ha
1. Parzellen mit optimalem Weganschluss	230 ha = 91%	227 ha = 91%	254 ha = 100%
2. Parzellen, die nicht über die Kantonsstrasse zugänglich sind.	250 ha = 98%	247 ha = 99%	254 ha = 100%
3. Parzellen ohne Entwässerungsprobleme	203 ha = 80%	200 ha = 80%	220 ha = 87%
4. Parzellen mit Bewässerung	192 ha = 76%	189 ha = 76%	248 ha = 98%
Indikatorwert	87%	87%	96%
Zielwerte	0 ± 1	1 ± 1	8 ± 1

Tab. M4/B1: Beispiel Integralmelioration Visp-Baltschieder-Raron, Indikator- und Zielwerte für Teilziel "Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur"

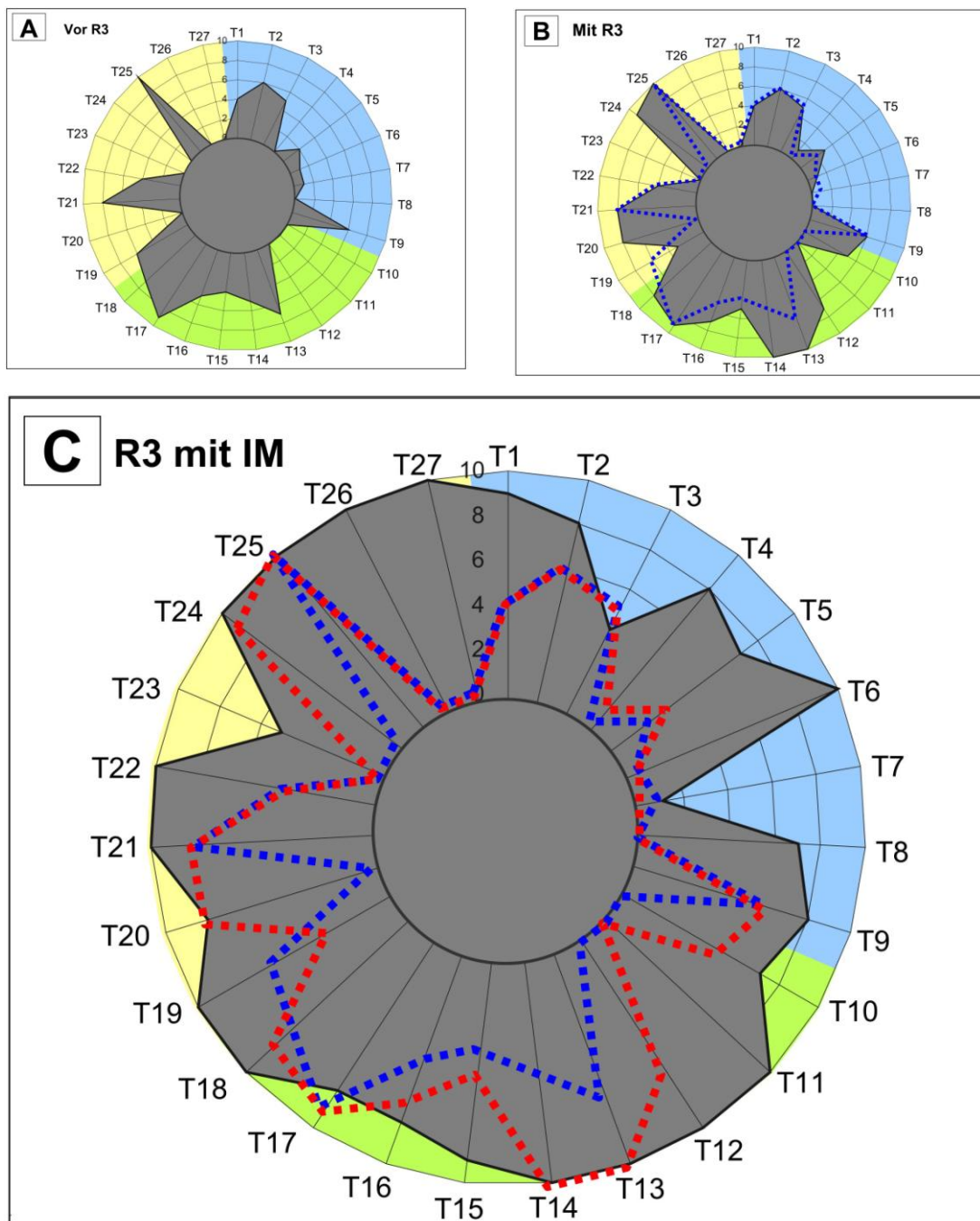


Abb. M4/B5: Verteilung der Zielwerte für die Teilziele T1-T27 für die drei Szenarien "Vor R3" (= Abb. A oder blaue Linie), "Mit R3" (= Abb. B oder rote Linie), "R3 mit IM" (= Abb. C, schwarze Linie)

Mit der Bestimmung der Zielwerte aus den Gewichtungsergebnissen und den Indikatorwerten wird anhand der Sterndiagramme (M4/B5, A-C) veranschaulicht, wie weit für die drei möglichen Projektvarianten die jeweiligen Ziele T1-T27 erreicht werden können. Je weiter der Zielwert eines Teilzieles am Aussenrand des Sterndiagramms liegt, desto grösser ist dessen Zielerreichungsgrad. In dem die Werte im Diagramm zu einer Fläche verbunden werden, entsteht zusätzlich ein optischer Eindruck über den zu erwartenden Gesamterfolg der verschiedenen Varianten.

Anhang 4C: Checklisten zur gesamten Landwirtschaftlichen Planung

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte	Stand	
Analyse	Auslöser	1.1		Klärung des Planungsrahmens:	Fall 1: eigenständiges Strukturverbesserungsprojekt	
					Fall 2: übergeordnetes Infrastrukturprojekt	
					Fall 3: übergeordnete Planung	
	Zielgruppen	1.2		Übersicht und Erstbestimmung: Akteure, direkt/indirekt Betroffene, weitere Interessengruppen		
	Inhalte	1.3	Abb. M1/1 Anhang: Tab. M1/A1 bis Tab. M1/A5	Themenbestimmung: 5 Bereiche	Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion	
					Bereich 2: Gemeinwirtschaftliche Leistungen	
					Bereich 2: Technische Ressourcen	
					Bereich 4: Natürliche Ressourcen	
			Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung			
Trägerschaft	1.4		Abklärung potenzieller Trägerschaften			
Vorgehen	1.5		Formulierung der Projektskizze: Umfang und Arbeitsschritte			
Koordination	1.6		Festlegung des Zeitrahmens und des Ablaufs			
Perimeter	1.7		Bestimmung des Projektgebiets			
Organisation	Referenz-zustand	2.2.1 a)		Identifikation der Akteure, Betroffen und Interessengruppen		
		2.2.1 b)	Abb. M2/2 Tab. M2/1 Anhang: Tab. M2/A1	Aufbau und Beginn des partizipativen Prozesses: Abstufung der Mitwirkung		
		2.2.1 c)	Tab. M2/2	Definition der Trägerschaft für den Teil LP		
		2.2.1 d)	Anhang: Tab. M2/B1	Bestimmung des Referenzzustands		

Tab. M4/C1a: Checkliste für Analyse (Modul 1) und Organisation (Modul 2, erster Teil)

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte	Stand
Planung	Szenarien	2.2.2	Anhang: Tab. M2/C1 Tab. M2/D1 Tab. M2/D2 Abb. M2/D1	Entwicklung und Bewertung der Entwicklungsszenarien	
	Strategie	2.2.3	Anhang: Tab. M2/E1 Tab. M2/E2 Tab. M2/F1	Entwicklung des optimalen Szenarios zur Strategie	
	Zielsystem	3.2.1	Abb. M3/2 Anhang: Abb. M3/A1 Abb. M3/A2 Tab. M3/B1a bis Tab. M3/B1c Tab. M3/C1	Auswahl und Entwicklung des Zielsystems	
		3.2.2	Tab. M3/1 Anhang: Anhang 3E Abb. M3/D1 Abb. M3/D2	Durchführung der Zielgewichtung	
Kernziele und Indikatoren	3.2.3	Abb. M3/5 Anhang: Tab. M3/B1 Tab. M3/C1 Abb. M3/D1 Abb. M3/D2	Auswertung der Gewichtung, Bestimmung der Kernziele und Indikatoren		

Tab. M4/C1b: Checkliste für Planung (Modul 2, zweiter Teil und Modul 3).

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte		Stand
Konzepte	Massnahmen	4.2.1	Anhang: Tab. M4/A1 bis Tab. M4/A3	Bestimmung von Massnahmen für alle Teilziel		
		4.2.2	Anhang: Abb. M4/B1 Abb. M4/B2 Abb. M4/B3 Abb. M4/B4 Tab. M4/B1	Bewertung der Massnahmen,	Bestimmung der Indikator- und Zielwerte	
					Erweiterung zur Nutzwertanalyse	
		4.2.3	Tab. M4/2 Anhang: Tab. M4/C1a bis Tab. M4/C1d	Umsetzung: Massnahmenkonzepte	Zusammenstellen der Massnahmenkonzepte	
					Projektentwicklung: Bericht, Kosten, Organisation	
					Finanzierung der LP	

Tab. M4/C1c: Checkliste für Massnahmenkonzepte (Modul 4).

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte			Stand
Projektierung	Massnahmenkonzepte	4.3	Tab. M4/1 Abb. M4/2 Tab. M4/2	Projektierung	Umsetzung: Planung und Projektierung	Pflichtenheft	
						Öffentliche Auflage	
						Klärung der UVP-Pflicht und Erstellen des Pflichtenhefts zur UVP	
						Erstellen Kostenverteiler	
						Sicherstellen der Koordination	
						Finanzierung der Umsetzung	

Tab. M4/C1d: Checkliste für Projektierung (Modul 4).

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte			Stand
Projektbegleitung	Controlling	5.2.2	Abb. M5/2 Abb. M5/3 Anhang: Tab. M5/A1	Aufbau Controllingkonzept	Erstellen Controllingkonzept	Struktur- und Aufgabenplan	
						Termin- und Meilensteinplan	
						Ressourcen- und Kostenplan	
						Berichtswesen	
					Organisation Datenbeschaffung- und Aufbereitung		
	Einführung Massnahmenprüfung- und Anpassung						
	Projekt-evaluation	5.2.3	Abb. M5/4 Anhang: Tab. M5/A1 Tab. M5/B1	Aufbau des Evaluationskonzepts	Bestimmung Evaluationsziele und -schwerpunkte	Prozessbeobachtung und -bewertung	
						Überprüfung Zielerreichung	
						Überprüfung Wirkung und Kausalität	
				Evaluationsplanung	Methodenwahl		
Bestimmung Schlüsselindikatoren und Evaluationskriterien							
Planung und Terminierung der Durchführung							

Tab. M4/C1e: Checkliste für Projektbegleitung (Modul 5)

Anhang 4D: Beispiel eines Massnahmenkonzepts

Beispiel aus LP Oberes Goms (2007): Beschrieb der Komponente "Betriebsstrukturen" im Massnahmenkonzept Landnutzung mit den drei dazugehörenden Massnahmen a) Gründung des "Forums der Landwirte", b) Erstellung von **Betriebskonzepten** für die Landwirtschaftsbetriebe und c) **Umsetzung** der Betriebskonzepte unter Einbezug neuer Kooperationen, der Förderung des biologischen Landbaus und die Landschaftspflege, immer im Hinblick auf die Stärkung der Bergprodukte der Marke "Goms".

Komponente K02		Betriebsstrukturen	
Massnahmenkonzept:	Raumbezug:	Zuordnung (5 Bereiche der LP):	
Landnutzung (MK1)	Einzelbetrieb / Überbetrieblich	Gemeinwirtschaftliche Leistungen	
Konzeptbeschrieb			
<p>In einem gemeinsamen, ca. halbjährlich durchgeführten "Forum der Landwirte" soll den Landwirten eine Plattform angeboten werden, in der sie sich gegenseitig über Kooperationsmöglichkeiten, aber auch Doppelspurigkeiten und Konflikte austauschen und beraten können.</p> <p>Im Rahmen des Forums besteht die Gelegenheit über allfällige Anpassungen der Betriebskonzepte (und der Flächennutzung; vgl. K01) in Bezug auf Kooperationen, den ökologischen Landbau, die Landschaftspflege usw. zu diskutieren sowie mögliche Partner zu finden.</p> <p>Als Grundlage dienen die jeweiligen Betriebskonzepte, mit denen die Betriebsleiter die Zukunft ihrer Betriebe planen: Ideen und Visionen zur betrieblichen Optimierung, zur Senkung der Arbeitsbelastung, zur optimalen Auslastung von Maschinen und Anlagen, aber auch zur Steigerung der Wertschöpfung (vgl. K04) sowie zur Sicherung der Nachfolge.</p>			
Ziele			Rang*
UZ4: Ausarbeiten und Weiterentwickeln von Betriebskonzepten, welche die gemeinwirtschaftlichen (ökologischen) Leistungen als anerkanntes "Produkt" der Gommer Landwirtschaft beinhalten.			7
UZ7: Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung neuer Arbeitsmodelle und Arbeitsteilungen.			8
Weitere Ziele: UZ1, UZ2 (vgl. Modul 3)			1 2
Massnahmen			Prioritäten*
<p>a) Gründung des "Forums der Landwirte":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Organisation des Forums (z.B. Leitung durch Betriebsberater). • Gegenseitiger Austausch in Bezug auf neue Produkte, Absatzmöglichkeiten, Innovationen und Kooperationsmöglichkeiten, zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten, Senkung der Arbeitsbelastung und bessere Ausnutzung der Infrastrukturen (Stallungen; Maschinen usw.) sowie zur Optimierung der Flächennutzung und der Möglichkeiten zur Steigerung der eigenen Wertschöpfung. • Unterstützung und Beratung bei der Suche und Organisation von betriebs- (und sektor-) übergreifenden Kooperationen. 			
<p>b) Erstellung von Betriebskonzepten für die Landwirtschaftsbetriebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandesaufnahme der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen mit Hilfe eines gemeinsamen Fragebogens, in den v.a. auch Ideen und Visionen für Verbesserungen, Kooperationen usw. einfließen sollen; • Zusammenstellung konkreter Unternehmensstrategien und -ziele auf Betriebsebene (z.B. Wachstum durch Stallkooperationen, Neu- und Umnutzung der bestehenden Bausubstanzen); • Ausarbeitung und Koordination von Umsetzungskonzepten (z.B. durch Partnerschaften in- und ausserhalb der Landwirtschaft, vgl. MK3). 			

<p>c) Umsetzung der Betriebskonzepte unter Einbezug neuer Kooperationen, der Förderung des biologischen Landbaus und die Landschaftspflege, immer im Hinblick auf die Stärkung der Bergprodukte der Marke "Goms" (vgl. MK2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagements für Bergprodukte der Marke "Goms"; • Abklärung und (vertragliche) Regelung des Absatzes im Rahmen des Vermarktungskonzepts (vgl. MK2); • Erstellen einer Übersicht der gemeinwirtschaftlichen Leistungen als vollwertige Betriebszweige und Einkommensbestandteile; • Optimierung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen, indem Aufgaben z.B. in Kooperation durchgeführt oder – im Sinne eines Kompetenzzentrums – auf entsprechend spezialisierte Betriebe konzentriert werden. 		
Zuständigkeiten		
Trägerschaft	Evtl. durch die Gründung einer regionalen Bauernvereinigung	
Projektleitung	Landwirtschaft, Betriebsberater DLW	
Weitere Beteiligte	Verschiedene Experten (z.B. als Gäste des Forums)	
Querbezüge / Koordination / Synergien & Konflikte		
Die Betriebsstrukturen sind eng mit der Flächennutzung und den notwendigen Infrastrukturen abzustimmen (vgl. K01 und K03).		
Die Anpassung der Betriebsstrukturen ist abhängig von der gesamten Produktionskette, nicht zuletzt von einer abgestimmten Vermarktung und vom Verkauf (vgl. K04 und K05).		
Neue Betriebsmodelle benötigen vielfach betriebs- und sektorübergreifende Partnerschaften. Das Forum der Landwirte bietet sich, an die entsprechenden Partner einzuladen, um aktiv am Entwicklungsprozess teilzunehmen (vgl. K06 und K07).		
Kosten		Finanzierung***
Relativ geringe Kosten für die Organisation und Durchführung des "Forums der Landwirte" (< 2.000 Sfr./a, ohne Aufwandskosten für die Betriebsberatung und evtl. fachliche Begleitung).	P	K
Kosten und Fördermöglichkeiten für die Umsetzungen neuer Betriebsstrukturen sind vom konkreten Einzelfall abhängig.	P	K B
Zeithorizont, Umsetzung / Wirkung		
Das Forum als zentrale Plattform der Landwirtschaft ist sofort und einfach zu realisieren. Die jeweiligen Projekte zur Anpassung von Strukturen sind in Abhängigkeit von den jeweiligen Fortschritten in den Bereichen Flächennutzung, Vermarktung usw. umzusetzen.		

* Rangfolge gemäss Zielgewichtung in Modul 3.

Farbgebung:



Ränge 1-5



Ränge 6-10



Ränge 11-15

** Priorisierung Massnahmen: 1 = Höchste Priorität (sofort), 2 = Mittlere Priorität (kurzfristig), 3 = Niedrige Priorität (mittelfristig)

*** Finanzierung durch Private (P), Gemeinden/Region (G), R3 (R), Kanton (K), Bund (B) oder Kostenverteiler (Auswahl)

Anhang Modul 5: PROJEKTBEGLEITUNG

Anhang 5A: Schlüsselindikatoren der Projektevaluation

Schlüsselindikatoren: Es handelt sich dabei um Wirkungsindikatoren, die unabhängig von den Massnahmen die breitere Wirkung einer LP erfassen sollen. Um einen klaren Bezug zur Ausgangslage herzustellen, sollen für die fünf Bereiche der Ist-Analyse je 1-2 Schlüsselindikatoren definiert werden, mit denen die Entwicklung in diesem Bereich mit spezifischen und aussagekräftigen Kennwerten beschrieben werden kann.

Bereich	Schlüsselindikator
1. Landwirtschaftliche Produktion	1-2 Indikatoren zur Agrar- und Betriebswirtschaft
2. Gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen	1-2 Indikatoren zu Direktzahlungen oder Betriebswirtschaft
3. Technische Ressourcen	1-2 Indikatoren zur Landnutzung, Investitionen und landw. Infrastruktur
4. Natürliche Ressourcen	1-2 Indikatoren z.B. zu Biodiversität, Umweltqualität, Landschaft
5. Raumordnung - Bodennutzung	1-2 Indikatoren zur Kommunalentwicklung, Tourismus, Regionalökonomie

Tab. M5/B1: Tabelle der Schlüsselindikatoren

Anmerkung der Autoren: In dieser Tabelle fehlen in der vorliegenden Fassung noch die konkreten Umschreibungen von Schlüsselindikatoren, die sich für die Projektevaluation eignen. Dazu soll zuerst das Resultat der Vernehmlassung abgewartet werden. Vorgesehen ist, dass die Bestimmung dieser Indikatoren gemeinsam mit agridea vorgenommen wird. Es bestehen zudem vom Fallbeispiel Wallis weitere Beispiele für Indikatoren.