Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 31 (2018)
Heft: [8]: Raumlabore

Artikel: "Wer Innovation will, muss auch scheitern"
Autor: Petersen, Palle
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-816375

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

«Wie kann man die vielen Ansprüche unter einen Hut bringen, anstatt weiter zu zersiedeln?» Sabine Kollbrunner

«Wer Innovation will, muss auch scheitern»

Die Modellvorhaben sind Experimente über administrative Grenzen hinweg. Ein Gespräch darüber, wie sie entstanden sind, was sie bringen und was sie künftig sein könnten.

Interview:
Palle Petersen

Derzeit laufen 31 Modellvorhaben in fünf Schwerpunkten. Was ist die übergeordnete Idee?

Sabine Kollbrunner: Die Antwort liegt im Namen ‹Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung›. Es ist doch so: Der Raum ist knapp, und jeder will ihn für seine Zwecke nutzen. Dadurch steigt der Siedlungsdruck, und die Kultur- und Naturlandschaften geraten in Bedrängnis. Wie kann man die vielen Ansprüche unter einen Hut bringen, anstatt weiter zu zersiedeln? Die Modellvorhaben suchen hierfür neue Ansätze und Methoden.

Melanie Butterling: Das bedingt vor allem Koordination: zwischen den drei Staatsebenen Bund, Kanton, Gemeinde, über administrative Grenzen hinweg und zwischen den Sektoralpolitiken. Für die Projektregionen geht es um neue Formen der Zusammenarbeit und für uns Bundesämter darum, miteinander statt gegeneinander zu agieren. Das SECO macht Wirtschaftsförderung, das ARE Raumplanung, das BAFU behandelt Umwelt- und Ressourcenfragen, das BLW die Landwirtschaft? Dieses Silodenken funktioniert je länger, je weniger!

Mittlerweile machen acht Bundesämter mit. Wie kam es dazu?

Melanie Butterling: Als ARE und SECO von 2002 bis 2007 die erste Generation der Modellvorhaben durchführten, stand die Zusammenarbeit in Agglomerationen im Zentrum. Bei der zweiten Generation zwischen 2007 und 2011 kamen BAFU und BLW dazu. Dadurch richtete sich der Blick auch aufs Land, etwa auf nachhaltigen Tourismus oder Nutzen-Lasten-Ausgleichssysteme. In der dritten Generation von 2014 bis 2018 kommt nun beides zusammen. Wir trennen weniger stark zwischen Stadt und Land.

Sabine Kollbrunner: Nebst dem Raumkonzept Schweiz wurde zwischenzeitlich die Agglomerationspolitik aktualisiert und eine Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete verabschiedet. All das warf viele Schnittstellenfragen auf. Darum rückten wir diese für die dritte Generation stärker in den Fokus und holten die Bundesämter für Strassen, Gesundheit, Sport und Wohnen an Bord – also ASTRA, BAG, BASPO und BWO.

Werfen wir einen Blick zurück: Wie sind die Modellvorhaben entstanden?

Sabine Kollbrunner: 1999 verlangte eine Verfassungsänderung, dass der Bund mehr Rücksicht auf die Städte, Agglomerationen und Berggebiete nehmen soll. Daraus entstand 2001 die Agglomerationspolitik des Bundes. Sie umfasst einerseits Koordinationsmassnahmen wie die Tripartite Konferenz, andererseits Förderinstrumente. Das wichtigste Instrument sind die Agglomerationsprogramme, die auf Siedlung und Verkehr fokussieren. Insgesamt sind diese milliardenschwer und müssen darum vom Bundesrat abgesegnet werden.

Melanie Butterling: Die Modellvorhaben sind kleiner und kreativer. Sie sind Experimente im Rahmen der Budgetkompetenz der Ämter selbst. Dort sind die Modellvorhaben entstanden. Wir orientierten uns an den deutschen ‹Modellvorhaben der Raumordnung›. Mit einem wichtigen Unterschied: Während das Ministerium dort Externe beauftragt, betreuen wir die Vorhaben selbst, um direkt Erkenntnisse für die eigenen Bundespolitiken abzuleiten.

Sie sagen, die Modellvorhaben seien klein. Um welche Summen geht es?

Melanie Butterling: Für die Vorhaben der dritten Generation hatten wir 3,7 Millionen Franken. Weil es keine eigens gesprochenen Mittel gibt, läuft das ganz nach dem Prinzip: Jeder, wie er kann und will. Wir teilen die Gemeinkosten, und die Bundesämter finanzieren und leiten ausgewählte

«Es braucht Koordination zwischen Staatsebenen und über administrative Grenzen hinweg.» Melanie Butterling

Schwerpunkte. Wir vom ARE sind bei allen fünf Schwerpunkten beteiligt und leiten zwei. Manche Ämter machen bei einem mit und leiten keinen.

Sabine Kollbrunner: Grob gerechnet hatten wir 100 000 Franken pro Modellvorhaben. Zwar sind 200 000 Franken pro Vorhaben möglich, doch die meisten Trägerschaften beantragen zwischen 50 000 und 100 000 Franken, weil sie zusätzlich mindestens denselben Betrag selbst aufbringen müssen. Das ist sinnvoll: Nur wenn eine Region selbst hinter einem Vorhaben steht, bringt es langfristig etwas.

Melanie Butterling: Interessanterweise wirkt dieser Effekt in zwei Richtungen. Die Aussicht auf die Bundesförderung ist häufig das entscheidende Argument, um die andere Hälfte der Mittel in der Region aufzubringen.

Was bringen die Modellvorhaben den Regionen ausser Geld?

Sabine Kollbrunner: Sie sind eine Art Label und oft auch eine Motivation für Gemeinden, die sonst nicht allzu gerne miteinander sprechen und arbeiten, genau dies zu tun. Es geht häufig zunächst darum, Kommunikationskanäle und Netzwerke aufzubauen. Das ist Grundlagenarbeit, handfeste Resultate folgen danach.

Melanie Butterling: Handfest heisst aber nicht zwangsläufig, dass die Vorhaben in formellen Projekten münden. Oft stehen Leitfäden oder Merkblätter am Ende eines Vorhabens. In den Projektanträgen gibt es stets Ideen, wie solche Dokumente nach Projektabschluss verankert werden könnten. Manchmal gelingt das gut: Im Frenkental haben elf Gemeinden auf einer Testplanung aufbauend ein gemeinsames Zukunftsbild mit Handlungsfeldern und Absichtserklärung verabschiedet. Manchmal gelingt das weniger: In der Riviera bei Lausanne hat man eine Charta zum Wohnungsbau erarbeitet, aber niemand unterschreibt sie.

Also scheitern viele Modellvorhaben?

Sabine Kollbrunner: Das hängt davon ab, wie man Scheitern definiert. Neunzig Prozent der Vorhaben erreichen die Ziele nicht so, wie sie im Projektantrag stehen. Das ist auch nicht die Absicht, denn gemeinsam verändern wir die Ziele während der Laufzeit. Ein Modellvorhaben ist kein Best-Practice-Beispiel mit einem Gütesiegel des Bundes, sondern ein gemeinsamer Weg und ein Experiment mit offenem Ausgang. Selbst wenn etwas misslingt, sind wir nachher klüger. Allgemein gesagt: Wer Innovation will, muss auch scheitern können.

Melanie Butterling: Trotzdem erhoffen wir uns Erkenntnisse, die sich in anderen Regionen mit ähnlicher Ausgangslage anwenden lassen. Andermatt und Zermatt etwa haben beide zu wenig günstigen Wohnraum für die Angestellten im Gastgewerbe und in der Hotellerie. Die Gemeinden tauschen sich nun aus. So etwas können wir nicht erzwingen, aber fördern. Jedes Jahr gibt es einen Erfahrungsaustausch pro Schwerpunkt, teilweise verbunden mit Projektbesichtigungen. Hier vernetzen sich die Projektträger.

Was machen Sie, damit die Resultate nicht in der Schublade verstauben?

Melanie Butterling: Externe schreiben für jeden der Schwerpunkte einen Vertiefungsbericht mit zentralen Erkenntnissen. Wir streuen diesen unter den Projektträgern und über die Plattformen und Verteiler der Bundesämter. Ausserdem gibt es die Website Modellvorhaben.ch, und es wird gezielt Medienarbeit betrieben.

Sabine Kollbrunner: Offener ist, was in den Projektregionen selbst passiert, wenn die Vorhaben abgeschlossen sind. Häufig sind diese bloss ein erster Schritt, danach sind politische Unterstützer wichtig. Doch beim jährlichen Erfahrungsaustausch sehen wir häufig nur Mitarbeiter der Planungsbüros und Hochschulen, selten Gemeindevertreter. Man müsste diese stärker in die Vorhaben einbeziehen.

Das klingt nach einer Erkenntnis für eine vierte Generation. Wird es weitere Modellvorhaben geben, und wenn ja, was wird anders?

Melanie Butterling: Es gibt natürlich viele Gremien, um sich zwischen den Bundesämtern auszutauschen. Aber als Förderprogramm, in dem wir über Amts- und Departementsgrenzen hinweg konkrete Projekte begleiten, sind die Modellvorhaben einzigartig. Letzten Dezember haben darum alle acht Ämter beschlossen, dass es eine vierte Generation geben soll. Seit diesem Frühling erarbeiten wir die neuen Schwerpunkte und klären die Finanzen. 2019 folgen Ausschreibung und Vergabe. 2020 geht es los.

Sabine Kollbrunner: Noch ist vieles offen. Eventuell machen weitere Ämter mit, andere könnten bloss einen Beobachterstatus erhalten. Inhaltlich ist klar, dass wir nicht die gleichen Themen wie in der aktuellen Generation bearbeiten werden. Ein möglicher Ansatz ist, die regionale Strategiefähigkeit zu fördern. Ein anderes Metathema ist die Digitalisierung. Was bewirkt sie räumlich, und was heisst das politisch? Spannende Fragen gibt es genug! ●

Sabine Kollbrunner (38) ist Geografin und seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). Im Ressort Regional- und Raumordnungspolitik ist Kollbrunner unter anderem für kohärente Raumentwicklung sowie grenzüberschreitende Programme zuständig.

Melanie Butterling (38) ist Geografin und Geoinformatikerin. Sie arbeitet seit 2007 beim Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und ist Programmkoordinatorin der ‹Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung›. Ausserdem leitet sie die Thematik Anpassung an Klimawandel und Raumentwicklung.