

RW Oberwallis: Wirkungsorientierte Regionalentwicklung 2008-2019

CRED-Bericht Nr. 21

Prof. Heike Mayer

Romario Perren

Bern, Juli 2020

RW Oberwallis:

Wirkungsorientierte Regionalentwicklung

2008-2019

CRED-Bericht* Nr. 21

Heike Mayer
Geographisches Institut

Romario Perren
Geographisches Institut

Zusammenfassung

Das Kompetenzzentrum für Regionalentwicklung im Oberwallis – Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG oder kurz RWO AG genannt – gilt seit seiner Gründung 2008 als eine beispielhafte regionale Entwicklungsorganisation. Die RWO AG bündelt regionale Interessen und vernetzt AkteurInnen, koordiniert und begleitet Projekte. Nach mehr als 10 Jahren Laufzeit, wurde das CRED damit beauftragt, anhand einer Wirkungsanalyse ihre vielfältigen Tätigkeiten in der Regionalentwicklung zu überprüfen. Diese Analyse umfasste vier methodische Zugänge: Fokusgruppen-Interviews, die jährliche Zufriedenheitsumfrage des Kantons, eine Medienanalyse sowie eine Analyse einer Datenbank mit über 160 Projekten. Dank ihrer ausgeprägten Fach- und Projektkompetenz, leistet die RWO AG einen zentralen Beitrag in der Initiierung, Leitung und Durchführung von Projekten in vielfältigen Bereichen wie Tourismus, Gemeinde- und Agglomerationsentwicklung, wirtschaftliche Entwicklung sowie regionale Governance. Insgesamt ist es der RWO AG gelungen, ein regionales Bewusstsein für die Entwicklung des gesamten Oberwallis zu schaffen. Die RWO AG nimmt eine Schlüsselrolle in der Region ein indem sie regionale AkteurInnen zusammenführt und deren Aktivitäten koordiniert. Die RWO AG wird als effektive regionale Entwicklungsorganisation gesehen, die massgeblich die Zukunft des Oberwallis beeinflussen kann. Angesichts zukünftiger Herausforderungen (Nachhaltigkeit, Klimaanpassung, Folgen von Covid-19, etc.) wird die regionale Handlungsfähigkeit im Zentrum stehen. Hier muss die RWO AG auch weiterhin eine zentrale Rolle spielen, indem sie sich riskanten, emotionalen und auch schwierig durchsetzbaren Projekten annimmt. Der territorial differenzierte Ansatz der Regionalentwicklung wird von der RWO AG sehr gut verfolgt. Hierfür benötigt es Organisationen wie die RWO AG, die die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft fördern können.

*In den CRED-Berichten werden Ergebnisse von Forschungsarbeiten und anwendungsrelevanten Projekten publiziert.

Inhalt

1.	Ausgangslage und Zielsetzung	4
2.	Konzepte und Methodik	5
2.1	Wirkungsorientierte Regionalentwicklung	5
2.2	Territorial differenzierte Regionalentwicklung	5
2.3	Methodisches Vorgehen	7
3.	Ergebnisse Wirkungsanalyse	8
3.1	Entwicklung der Projekte der RWO AG, 2009-2018	8
3.2	Beitrag der RWO AG: Stärken und Schwächen	13
3.3	Wirkungen der RWO AG.....	19
3.4	Zukünftige Herausforderungen	23
4.	Fazit und Handlungsempfehlungen.....	24
5.	Literaturverzeichnis.....	26
6.	Anhang	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungsorientierte Regionalentwicklung.....	5
Abbildung 2:	Rolle der RWO AG in Projekten	9
Abbildung 3:	Umsatz- und Projektentwicklung, 2012-2018	10
Abbildung 4:	Projekte nach Teilräumen, 2012-2018	11
Abbildung 5:	Häufigkeit der Nennung der Themen in den Medien.....	12
Abbildung 6:	Die Dienstleistungen der RWO AG haben meinen Bedürfnissen entsprochen.	14
Abbildung 7:	Wo sehen Sie die Stärken der RWO AG?	15
Abbildung 8:	Wirkungsanalyse aus Sicht der Fokusgruppen-Teilnehmenden, 2020 (N=23).....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anzahl initiierte Projekte pro Jahr	8
Tabelle 2:	Zusammenfassung Resultate Fokusgruppen.....	17

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Im Jahr 2008 wurde die Umsetzung der Regionalpolitik im Kanton Wallis neu organisiert. Aus diesem Prozess entstand die Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG als Kompetenzzentrum für Regionalentwicklung im Oberwallis (fortan RWO AG). Ziel der vorliegenden Studie ist eine Bestandsaufnahme der Wirkungen, die die RWO AG seit ihrer Gründung entfalten konnte. Die Wirkungsanalyse umfasst einen Überblick über die Entwicklung der Projekte und die Rolle der RWO AG sowie eine Analyse der von ExpertInnen formulierten Einschätzungen der Stärken und Schwächen der RWO AG sowie deren Wirkungen auf die Zielgruppen und die Region(en).

Mit der Gründung der RWO AG reagierte der Kanton Wallis auf die Einführung der Neuen Regionalpolitik (NRP) des Bundes. Die RWO AG löste somit die zum Teil lokal orientierten Regionalsekretariate ab. Die RWO AG ist als Aktiengesellschaft organisiert, die je zu einem Drittel im Besitz des Kantons Wallis, der Oberwalliser Gemeinden (organisiert im Verein Region Oberwallis) und der Unternehmen (organisiert im Verein Wirtschaftsforum Oberwallis) ist. Mit dieser lokalen Verankerung gilt die RWO AG schweizweit als Vorbild für eine regional orientierte Entwicklungsorganisation, die besonders durch ihren Einbezug der Wirtschaft, ihre Leistungsbreite und für ihre professionelle Geschäftsstelle sowie funktionierende Governance-Strukturen gelobt wird (Ecoplan, 2018). Experten schreiben der RWO AG eine wichtige Rolle im Oberwallis zu und argumentieren, dass sie «schweizweit eine der aktivsten regionalen Entwicklungsorganisationen» ist (Interview mit D. Müller-Jentsch im Walliser Boten, 23.01.2019). Einzelne Stimmen äusserten auch Kritik an der RWO AG. Im Dezember 2019 beschäftigte die RWO AG insgesamt 15 Personen und verfügte über 1070 Stellenprozent, dazu kommen projektbezogene freie Mitarbeitende. In den vergangenen Jahren wuchs die RWO AG hauptsächlich im Personalbestand, nicht aber in der Anzahl Stellenprozent. Den Umsatz konnte die RWO AG von rund 800'000 CHF im Jahr 2009 auf rund 1,8 Mio CHF in 2019 steigern.

Für eine Wirkungsanalyse ist eine neutrale Betrachtung der RWO AG wichtig. Die Studie wurde deshalb unabhängig durchgeführt. Die Rolle der RWO AG beschränkte sich auf die Bereitstellung der Daten und die logistische Unterstützung der Fokusgruppen. Die Analyse und die Interpretation der Daten wurden unabhängig von der RWO AG durchgeführt. Eine Wirkungsanalyse in der Regionalentwicklung ist mit gewissen Limitationen verbunden. Aufgrund zeitlicher und finanzieller Einschränkungen wurde auf eine projektspezifische Wirkungsanalyse verzichtet. Mit diesem Bericht liegt eine Analyse vor, die sich vor allem auf die qualitativen Einschätzungen von ExpertInnen stützt, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der RWO AG haben.

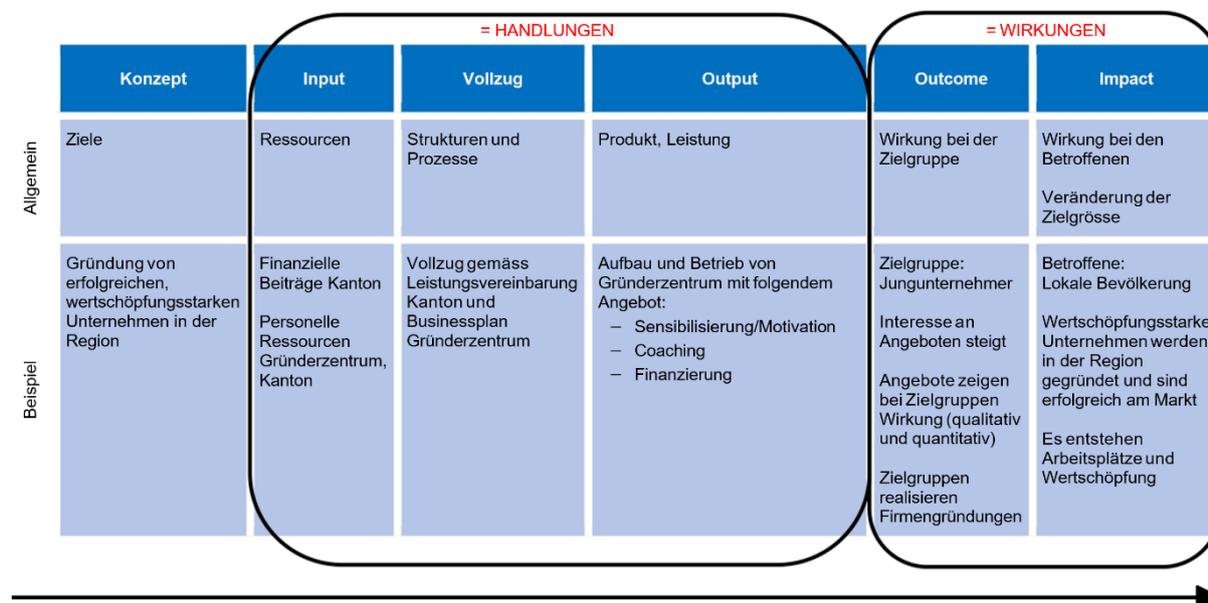
Der Bericht ist wie folgt strukturiert: Im nachfolgenden Kapitel werden wichtige Konzepte wie wirkungsorientierte und territorial differenzierte Regionalentwicklung diskutiert und das methodische Vorgehen vorgestellt. Der dritte Teil fokussiert sich auf die Ergebnisse der Wirkungsanalyse. Im vierten Teil werden das Fazit und die Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

2. Konzepte und Methodik

2.1 Wirkungsorientierte Regionalentwicklung

Mit der Einführung der Neuen Regionalpolitik (NRP) im Jahr 2008 änderte sich nicht nur die Organisation der Regionalentwicklung, sondern auch die Erwartungen in Hinblick auf die vielfältigen Wirkungen, die mit der Umsetzung der Politik erreicht werden sollen. Von regionalen Entwicklungsorganisationen wie der RWO AG wird eine wirkungsorientierte Arbeit erwartet. Das heisst, dass ihre Ziele, Ressourcen (Input), Strukturen (Vollzug) sowie ihre Leistungen (Output), konkrete und wenn möglich messbare Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) sowie in der oder den betroffenen Regionen (Impact) entfalten sollen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Wirkungsorientierte Regionalentwicklung



Quelle: regiosuisse (2013)

Das Modell der wirkungsorientierten Regionalentwicklung wurde in dieser Studie auf der Ebene der Regionalentwicklungsorganisation angewendet. Zentral war die Rolle der RWO AG in der Regionalentwicklung, welche in den Fokusgruppen anhand von beispielhaften Projekten abgefragt wurde. In der vorliegenden Studie sind insbesondere die Bereiche Outcome und Impact wichtig, weshalb entsprechende Fragestellungen für diese Bereiche entwickelt wurden (siehe Anhang).

2.2 Territorial differenzierte Regionalentwicklung

In den vergangenen 12 Jahren hat sich die Regionalentwicklung in der Schweiz elementar geändert. Die Neue Regionalpolitik (NRP) wurde im Jahr 2008 eingeführt und ersetzte das Investitions- hilfegesetz (IHG). Mit dem IHG stand die Infrastrukturförderung und der Abbau von Disparitäten durch Umverteilung im Zentrum (IHG Art. 1 & Art. 6). Die NRP hingegen konzentriert sich auf den «wirtschaftlichen Strukturwandel, auf Unternehmertum, Wertschöpfung und Innovation»

(Regiosuisse, 2020). Die Wertschöpfung und das Wirtschaftswachstum in den Regionen soll gesteigert, die dezentrale Besiedlung durch neu geschaffene Arbeitsplätze gefördert und die Ungleichheit zwischen den Regionen minimiert werden (Schilliger, 2015). Der Paradigmenwechsel wurde nicht nur in der Schweiz, sondern auch in anderen OECD Ländern vollzogen und drückt sich im sogenannten „New Rural Paradigm“ (OECD, 2006) aus, welches durch eine wettbewerbsorientierte und territorial differenzierte Regionalentwicklung charakterisiert ist. Ziel der territorial differenzierten Regionalentwicklung (auf Englisch: *place based regional development* oder auch *place-sensitive distributed development policies*) ist es, sensibel auf ortsspezifische Gegebenheiten zu reagieren und Programme und Projekte zu entwickeln, die nicht nur dem besonderen Kontext Rechnung tragen, sondern auch dazu beitragen, Ungleichheiten innerhalb einer Region zu eliminieren.

Eine territorial differenzierte Regionalentwicklung soll nicht nur anhand harter Kriterien evaluiert werden (Arbeitsplätze, Einkommen, Wertschöpfung, etc.). Vielmehr argumentieren prominente VertreterInnen dieses Ansatzes (Iammarino, Rodríguez-Pose & Storper, 2017) für eine Fokussierung auf Kapazitäten wie eine gut funktionierende und zuverlässige Verwaltung, klare Governance-Strukturen, eine hohe Toleranz für Risiken, Offenheit und weniger politischer Einfluss sowie die Fähigkeit, MigrantInnen (Fachkräfte, Flüchtlinge, NeuzuzügerInnen, etc.) aufzunehmen. Pütz und Willi (2016) illustrieren die Merkmale einer *Good Governance* in räumlich strategischen Prozessen und heben folgende hervor: Klare Zuständigkeiten, Verbindlichkeit, Transparenz, Wissensbasis, Langfristigkeit, Kohärenz, Verankerung im föderalen Mehrebenensystem, Innovation, Flexibilität und Transformation, Partizipation und Inklusion. Institutionen wie die RWO AG sind also für die Regionalentwicklung zentral, vor allem auch dann, wenn sie gut aufgestellt sind. Ihre institutionelle Struktur und Einbettung muss im Sinne einer *Good Governance* funktionieren. Zentral hierfür ist, dass ihre institutionellen Strukturen verankert sind (Gemeinde, Wirtschaft) und sie agil bzw. projektorientiert arbeiten können. Der Erfolg einer solchen Institution liegt, im Kontrast zu fixen Strukturen, wie z.B. die einzelne Gemeinde, auch in den netzwerkartigen Governance-Strukturen und einer agilen Arbeitsweise.

Eine territorial differenzierte Regionalentwicklung sieht sich aber auch besonderen Herausforderungen gegenüber. So muss sie einen Spagat machen zwischen wirtschaftlich starken und strukturschwachen Teilräumen einer Region. In diesem Sinn sollten Regionalentwicklungsorganisationen Governance-Strukturen schaffen, die Berggemeinden und Agglomeration verknüpfen und somit Beziehungen und Partnerschaften zwischen Stadt und Land oder auch zu anderen Agglomerationen herstellen. Die RWO AG versteht sich als eine Organisation, die einerseits in diesen Teilräumen Projekte initiiert und begleitet, andererseits diese Teilräume durch regionsübergreifende Projekte vernetzt.

Die vorliegende Studie orientiert sich an den Eckpunkten der territorial differenzierten Regionalentwicklung und nimmt vor allem die Qualität der Institution „Regionalentwicklungsorganisation“ aus Sicht der Projektträger in den Fokus.

2.3 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen der Wirkungsanalyse erfolgte in vier Schritten und umfasste die folgenden Tätigkeiten:

Fokusgruppen-Interviews: Es wurden insgesamt 4 Gruppeninterviews am 27. und 28. Januar 2020 im Sitzungszimmer der RWO AG in Naters durchgeführt. Die Analyse der Interviewdaten wurde anhand des Modells der wirkungsorientierten Regionalentwicklung vorgenommen. Die Fokusgruppen-Teilnehmenden repräsentierten vier Bereiche: Tourismus, Gemeinden/Agglomeration, Industrie/Wirtschaft und Governance. Bei der Auswahl der Fokusgruppen-Teilnehmenden wurde bewusst darauf geachtet, dass die Personen konkrete Erfahrungen mit der RWO AG im Rahmen von Projekten hatten. Im Hinblick auf die Bestellung der Fokusgruppe «Governance» war die Kenntnis des Governance-Ansatzes im Oberwallis und der Kontakt mit der RWO AG von zentraler Bedeutung, z.B. über eine kantonale Fachstelle oder die Bundesverwaltung. Das Fragenprotokoll (siehe Anhang) orientierte sich am Modell der wirkungsorientierten Regionalentwicklung (siehe Abbildung 1).

Analyse der Zufriedenheitsbefragung: Der Kanton führte während den Jahren 2009 bis 2019 (mit Ausnahme der Jahre 2010 und 2011) Kundenzufriedenheitsumfragen durch, wobei die Fragen feststehen und für andere Regionalentwicklungsorganisationen im Wallis gleich sein. Dabei wurden Themen wie Qualität der Dienstleistung, Unternehmenskultur, Allgemeiner Eindruck, Unternehmen und Institutionen sowie Anspruch von Dienstleistungen mit Hilfe von offenen und geschlossenen Fragen angesprochen. Um möglichst viele KundInnen zu erreichen, wird die Datenerhebung mit Hilfe einer anonymen Onlinebefragung durchgeführt. Die mittlere Rücklaufquote über 9 Jahre beläuft sich auf ca. 45% und kann als niedrig erachtet werden. Die Erkenntnisse aus dieser Umfrage waren leider wenig gewinnbringend und im vorliegenden Bericht wird nur auf die aussagekräftigsten Resultate eingegangen.

Medienanalyse: Das Datenmaterial bzw. die Berichterstattungen wurden von der RWO AG gesammelt und zur Verfügung gestellt. Für die Untersuchung standen insgesamt 473 Medienartikel, in denen die RWO AG thematisiert wurde, für die Jahre 2006 bis 2019 zur Verfügung. Die Sammlung enthielt sowohl Print- als auch Internetartikel. Ein Grossteil der Medienmitteilungen stammen aus dem «Walliser Bote», der «Rhonezeitung» oder sind auf «RRO» und «1815.ch» (Walliser Bote) online verfügbar. Die Artikel wurden mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Die Analyse wurde aufgrund der kleinen Datenmenge in den Jahren 2006-2010 nur für die Jahre 2011-2019 durchgeführt.

Analyse der Projektentwicklung und Projektstammbaum: Es erfolgte eine Sichtung der zur Verfügung gestellten Projektdatenbank. Daran anschliessend wurde eine deskriptive quantitative Auswertung der zur Verfügung gestellten Indikatoren (Projekttyp, Evolution Projekte, Teilräume, etc.) vorgenommen. Auch wurden Erkenntnisse aus der Analyse der Entwicklung der Projekte (Projektstammbaum), die durch die RWO AG durchgeführt wurde, in den Bericht eingearbeitet.

3. Ergebnisse Wirkungsanalyse

3.1 Entwicklung der Projekte der RWO AG, 2009-2018

Die RWO AG wurde am 28. August 2008 gegründet. Mit der Gründung löste sie die Regionalsekretariate ab, die in den vier IHG Regionen bis dahin tätig waren. Mit diesem Schritt übernahm die RWO AG eine Vielzahl von Dossiers, Vorgehensberatungen und Projekten. Die ersten Jahre der Tätigkeiten der RWO AG waren von einer **Findungsphase** geprägt, in der die RWO AG Aufbauarbeit leisten musste und Projekte einerseits übernehmen und andererseits aufgleisen konnte. Die Phase von 2012 bis 2014 kann als eine Zeit bezeichnet werden, in der die RWO AG erste Projekte umsetzte und aktors- und räumlich-orientierte Netzwerke gründete (z.B. STRATOS und Netzwerk Oberwalliser Berggemeinden). Zudem wurden in dieser Zeit klare Strukturen und standardisierte Projektverläufe entwickelt (**Umsetzungs- und Vernetzungsphase**). Darauf aufbauend konnten seit 2015 (**Konsolidierungsphase**) diverse Projekte initiiert und umgesetzt werden. Daten über die Entwicklung der Projekte im Zeitraum 2012 bis 2018 zeigen, dass die Anzahl der Projekte stetig zugenommen hat. Wie in Tabelle 1 ersichtlich, konnte die RWO AG seit 2012 insgesamt 112 Projekte initiieren. Da in der Findungsphase 2009 – 2011 die Definition eines Projektes, der Finanzhilfvermittlung und der Vorgehensberatung anders ausgesehen hat, als dies ab 2012 der Fall war, werden in den weiterführenden Analysen betreffend Anzahl Projekten und Umsatzentwicklung die Auswertungen ab 2012 vorgenommen.

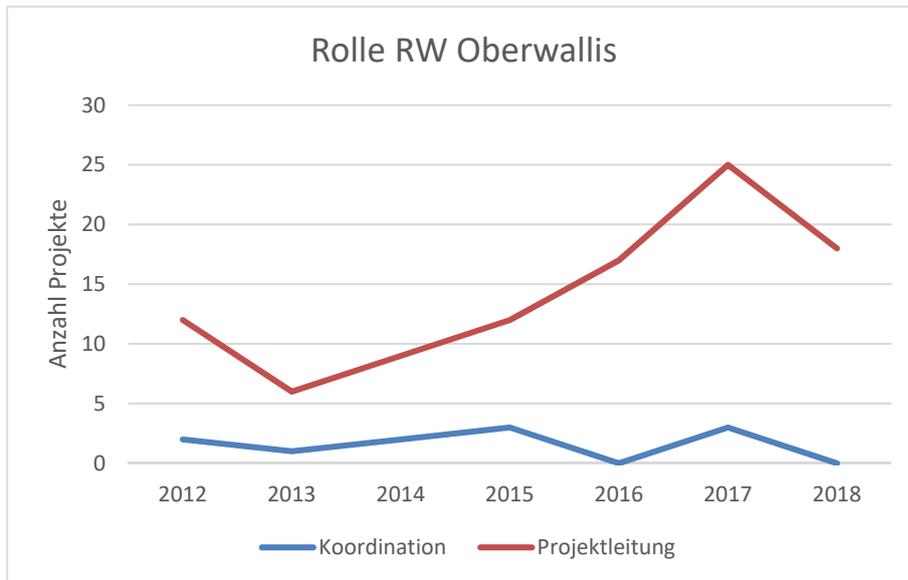
Tabelle 1: Anzahl initiierte Projekte pro Jahr

Jahr	Anzahl Projekte	Projekterfolge (inkl. Danet) in CHF	Phase	Meilensteine aus Sicht der Regionalentwicklung
2009			Findungsphase	Übernahme Projekte und Dossiers von IHG Regionen Definition Strategie
2010				IG Glasfaser gegründet
2011				Magazin FOKUS geht an 38.000 Haushalte
2012	15	363023	Umsetzungs- und Vernetzungsphase	Erste Projekte werden umgesetzt (Agro Espace, Energieberatung)
2013	8	558216		Gründung STRATOS
2014	11	435454		Gründung NOB
2015	15	532120	Konsolidierungsphase	Erarbeitung Standardisierte Projektverläufe Zustimmung Fusion Goms Nomination STRATOS für Milestone
2016	17	961045		Berufsschaufenster
2017	28	740760		Hauptstadtregion Schweiz
2018	18	726177		WIWA Abschluss Agro Espace
Summe	112	4316795		

Quelle: RWO AG Projektdatenbank

In der Mehrzahl der Projekte zwischen 2012 – 2018 übernahm die RWO AG die **Projektleitung** (insgesamt 99 Projekte). Bei 11 Projekten übernahm die RWO AG die **Koordination**. Bei den restlichen zwei Projekten hatte die RWO Einsitz. Abbildung 2 illustriert eine Verschiebung der Rolle der RWO AG weg von der reinen Koordination und hin zu einer initiativen Regionalentwicklungsorganisation, die vor allem in der Projektleitung tätig ist (Abbildung 2).

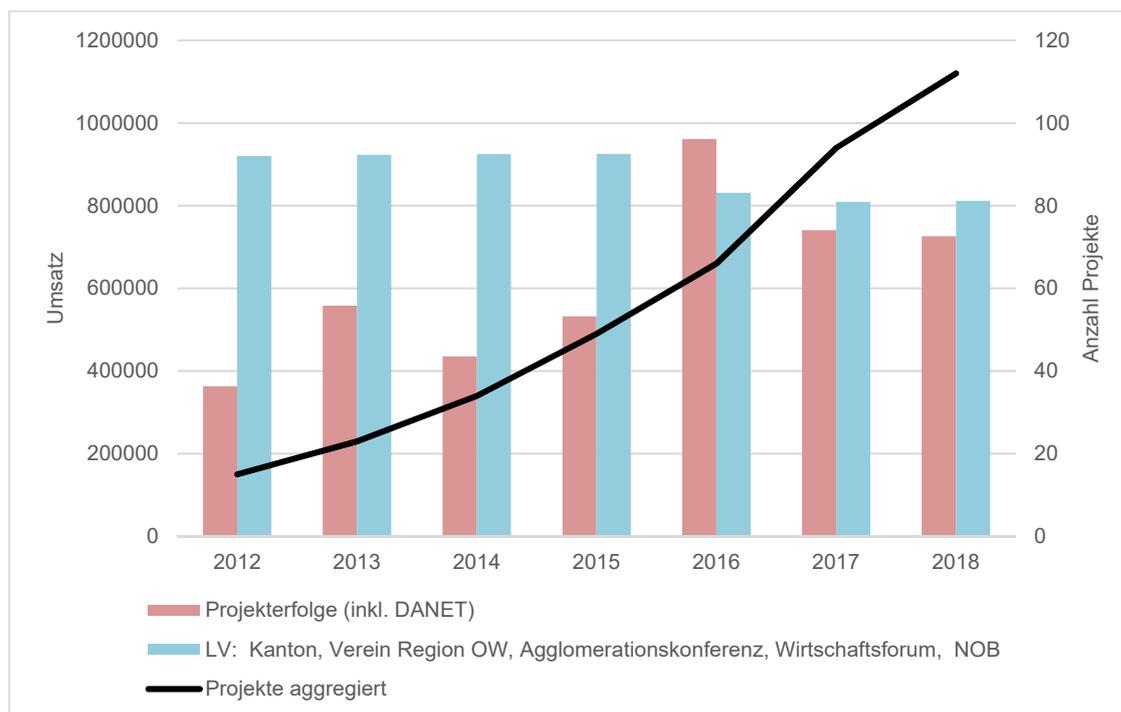
Abbildung 2: Rolle der RWO AG in Projekten



Quelle: RWO AG Projektdatenbank

Bezogen auf die Umsatzentwicklung (Abbildung 3) zeigt sich ein interessanter Verlauf: Über die Zeit konnte die RWO AG mehr Projekte von Dritten akquirieren (Projekterfolge). Dadurch passte sich das Niveau der Erträge aus den Aufträgen von Dritten dem Niveau der Erträge aus Leistungsvereinbarung (Kanton, Verein Region Oberwallis, Agglomerationskonferenz, Wirtschaftsforum, Netzwerk Oberwalliser Berggemeinden, in Abbildung mit LV gekennzeichnet) an.

Abbildung 3: Umsatz- und Projektentwicklung, 2012-2018

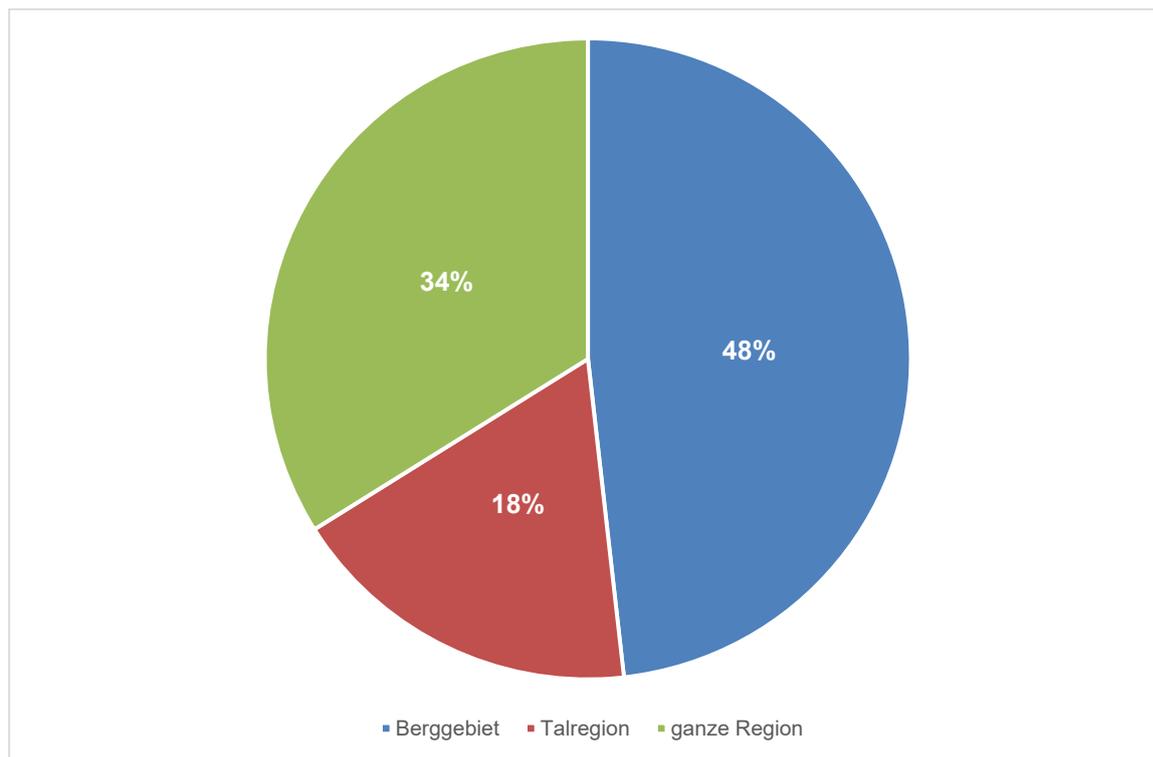


Quelle: RWO AG und RWO AG Projektdatenbank

Die Analyse der Projektdaten zeigt, dass die RWO AG breit aufgestellt ist und Projekte in den Themenfeldern Tourismus, Wirtschaftsentwicklung, Raumplanung, öffentlicher Verkehr und Langsamverkehr sowie Gesundheit, Agglomeration, Bildung und Digitalisierung begleitet. Zudem hat die RWO AG eine Vielzahl an Mandaten für die Geschäftsführung von Vereinen inne (z.B. Agglomeration Brig-Visp-Naters, Agro Espace, NOB, STRATOS, Verein Region Oberwallis und Wirtschaftsforum Oberwallis). Seit einigen Jahren vertritt die RWO AG die Interessen des Oberwallis auch in der Hauptstadtregion Schweiz und kann somit Akzente in der überregionalen Zusammenarbeit setzen.

Abbildung 4 zeigt eine Analyse der Projektdatenbank nach Teilräumen. 48 Prozent der Projekte betreffen die Berggemeinden des Oberwallis bzw. entfalten dort eine primäre Wirkung. 34 Prozent der Projekte wirken in der ganzen Region Oberwallis (z.B. Glasfasernetz DANET oder auch WIWA). 18 Prozent der Projekte betreffen primär die Talgemeinden (Abbildung 4).

Abbildung 4: Projekte nach Teilräumen, 2012-2018



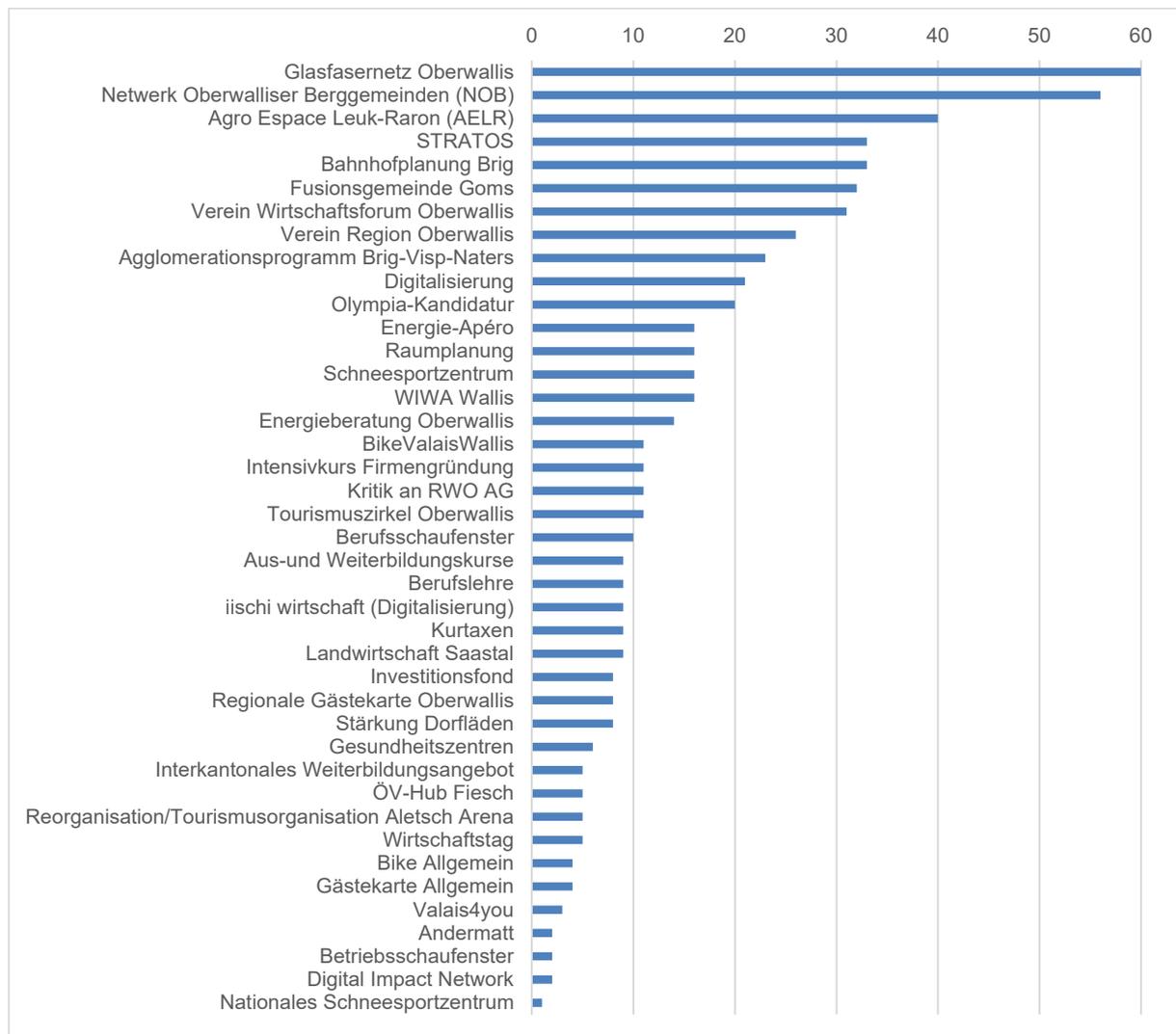
Quelle: RWO AG Projektdatenbank

Die Medienanalyse für die Jahre 2011 bis 2019 zeigt, dass die RWO AG insbesondere in der Konsolidierungsphase Kritik ausgesetzt war. Diese Kritik umfasst allerdings Einzelstimmen, die weder eine Expertensicht noch eine vertiefte Kenntnis der Projekte repräsentieren. Dennoch soll im Folgenden kurz auf die Kritik und das Lob der RWO AG eingegangen werden, welches sich in der Medienberichterstattung findet. Die Kritik umfasst vor allem die Frage der richtigen Grösse der RWO AG als Organisation und es wird hinterfragt, ob die RWO AG Projekte akquirieren sollte. Dies wird als Konkurrenz zur Privatwirtschaft gesehen (ein Thema, welches auch in den Fokusgruppen genannt wurde und das weiter unten diskutiert wird). Da die RWO AG im Jahr 2014 beschloss, keine Projekte aktiv zu akquirieren und dies damals in der Strategie festgehalten wurde (Geschäftsbericht RWO AG, 2014), lässt sich diese Kritik als unfundiert einordnen. Vermutlich ist sie eine Reaktion auf den Erfolg der RWO AG und ihrer Projektentwicklung. Ein weiterer gewichtiger Kritikpunkt, der in den Medien erwähnt wurde, ist die Annahme, dass die RWO AG die Bergregionen vernachlässige, da sie sich vor allem auf die Talgemeinden fokussiere. Auch dieser Punkt kann mit der Analyse der Projektdatenbank (Abbildung 4) widerlegt werden.

Gemäss Medienanalyse erhält die RWO AG insbesondere von nationalen und internationalen ExpertInnen grosse Bestätigung für ihre Arbeit. Diverse Medienberichte und Interviews mit Experten der Regionalentwicklung bestätigten die Vorreiterstellung der RWO AG im Kanton Wallis und schweizweit. Internationale Anerkennung erhielt das Glasfaserprojekt und die darin geleistete Arbeit der RWO AG. Aufgrund der Beispielhaftigkeit des Projektes präsentierte die DANET Oberwallis AG das Projekt sogar in Warschau an der FTTH (Fiber To The Home) Konferenz.

Betrachtet man die Häufigkeit der Nennung einzelner RWO-Projekte in den Medien, so fällt auf, dass langjährige Projekte wie Agro Espace oder auch Glasfasernetz Oberwallis sowie die Netzwerke, die die RWO AG gründete (NOB, STRATOS, etc.) häufig genannt werden (Abbildung 5).

Abbildung 5: Häufigkeit der Nennung der Themen in den Medien



Quelle: Medienanalyse

Teilnehmende der Fokusgruppe «Governance» waren sich einig, dass rückblickend die Gründung der RWO AG revolutionär war und Sinn machte. Die Zusammenführung der drei Aufgabenfelder Regionalentwicklung, Wirtschaftsförderung und Wissenstransfer – wie ursprünglich angedacht – hat sich aus der Sicht der Befragten bewährt. Insbesondere in den ersten zwei Bereichen konnte die RWO AG viele Projekte initiieren. Weitere Aufgabenfelder wurden mit der Zeit hinzugefügt und verstärkt behandelt, namentlich die Raumentwicklung/-planung, der Verkehr und als Teil der Wirtschaft der Tourismus und die Landwirtschaft. Das Aufgabenfeld Wissenstransfer und Weiterbildung habe sich zum Bedauern der Fokusgruppen-Teilnehmenden noch zu wenig entwickelt. Hier wird vor allem Potenzial in der Weiterbildung von GemeindevertreterInnen und Verwaltungsmitarbeitenden gesehen. Auch der Kontakt zu den kantonalen Hochschulen im

Unterwallis wurde in zwei Fokusgruppen erwähnt, vor allem hinsichtlich des Potenzials, das in einer besseren Zusammenarbeit liegt. Dabei wurde thematisiert, dass die Zusammenarbeit durch den Standort der Hochschulen im Unterwallis erschwert wird.

3.2 Beitrag der RWO AG: Stärken und Schwächen

Die Aufgabe der RWO AG besteht vor allem darin, Projekte in der Regionalentwicklung zu initiieren und zu begleiten, Ideen zu entwickeln und Projekte umzusetzen. Die Teilnehmenden der Fokusgruppen wurden aufgefordert, die Rolle der RWO AG anhand beispielhafter Projekte zu diskutieren. Im Anschluss diskutierten die Gruppen den **spezifischen Beitrag der RWO AG** und Erfolgsfaktoren. Bei der Vorstellung der Projekte wurde verdeutlicht, dass die RWO AG vor allem im Projektmanagement, in der fachlichen Beratung und Analyse und in der Vernetzung der AkteurInnen sehr gute Arbeit leistet. Projekte, die erwähnt wurden, sind z.B. das Programm WIWA, bei welchem die RWO AG laut Fokusgruppen-Teilnehmenden ihre Rolle exzellent wahrnimmt. Die RWO AG hat in diesem Projekt den Handlungsbedarf erkannt, die Situation analysiert und alle Beteiligten in der Region zusammengeführt. Ein weiteres Projekt, welches genannt wurde, ist die Fusion Aletsch-Arena (Tourismus). Hier erarbeitete die RWO AG die Grundlagen, zeigte die gesetzlichen Rahmenbedingungen auf, leistete Überzeugungsarbeit und bündelte Interessen, damit ein gemeinsamer Nenner gefunden werden konnte. Auch in den Agglomerationsprogrammen leistet die RWO AG einen wichtigen Beitrag, vor allem in der Koordination der unterschiedlichen Gemeindeinteressen. Auch die flächendeckende Glasfasererschliessung wurde von den Teilnehmenden der Fokusgruppen als ein Projekt mit Vorzeigecharakter betitelt. Die Unterstützung der RWO AG in der Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteuren, die geleistete Aufbauarbeit, das erarbeitete Geschäftsmodell und die Stärkung des Solidaritätsgedanken sind Beiträge, die der RWO AG hoch anzurechnen sind. Eine tabellarische Zusammenfassung der Resultate aus den Fokusgruppen findet sich am Ende des Kapitels 3.4.

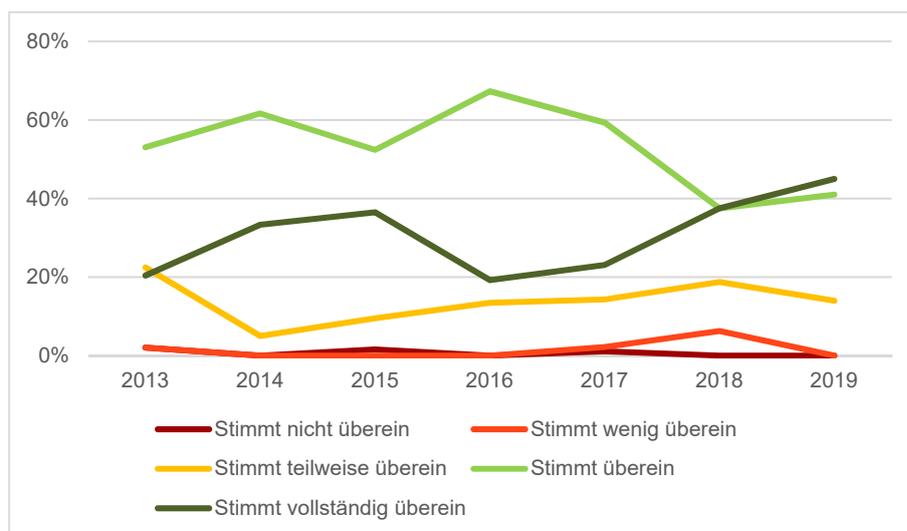
Grundsätzlich wurde die Rolle und der konkrete Beitrag der RWO AG in den Projekten sehr positiv diskutiert und die Teilnehmenden äusserten nur wenig Kritik. Darüber hinaus lobten die externen VertreterInnen (VertreterInnen aus angrenzenden Regionen bzw. vom Kanton oder Bund) die Arbeitsweise der RWO AG. Hier wurde insbesondere darauf hingewiesen, dass man vonseiten des Kantons und der Bundesämter in der RWO AG eine kompetente Ansprechpartnerin hat, mit der man professionell kooperieren kann. So sehen überregionale Partnerorganisationen wie z.B. Volkswirtschaft Berner Oberland in der RWO AG eine professionelle Partnerorganisation, mit der Projekte auf Augenhöhe entwickelt werden können. Der Bund nimmt die RWO AG als «aktiv, innovativ und breit abgestützt wahr» und sieht in ihr eine «wichtige Ansprechpartnerin in der Regionalentwicklung».

Was sind die **Erfolgsfaktoren**, die dazu beitragen, dass die RWO AG ihre Rolle so gut erfüllen kann? Die Fokusgruppen-Teilnehmenden erwähnten folgende Faktoren:

- Fach- und Projektkompetenz
- Grosses Beziehungsnetzwerk
- Strategische Orientierung
- Erkennen und Nutzen von Synergien
- Schnelle und direkte Lancierung von Projekten (keine Bürokratie)
- Junges, interdisziplinäres, unvoreingenommenes Team
- Neutralität mit gleichzeitiger politischer Verankerung über persönliche Netzwerke und Kontakte
- Schnittstelle zu Kanton und Bund

Diese positive Sicht wird durch die Daten der Umfrage zur Kundenzufriedenheit bestätigt. Gemäss den Daten aus den Umfragen für die Jahre 2013 bis 2019 wurden die Bedürfnisse und Erwartungen der Befragten grundsätzlich erfüllt (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Die Dienstleistungen der RWO AG haben meinen Bedürfnissen entsprochen.



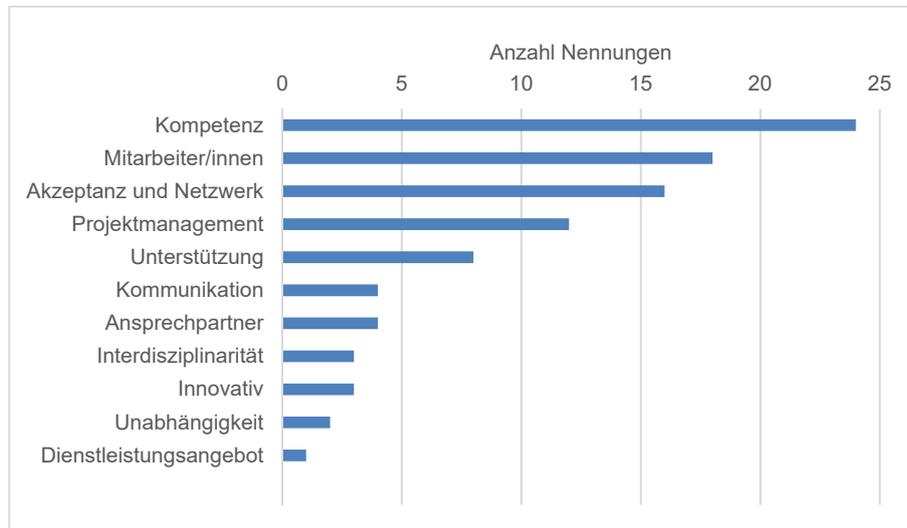
Quelle: RWO AG Umfrage Kundenzufriedenheit, 2013-2019

Gemäss Umfrage zeigt sich zudem, dass die Mitarbeitenden der RWO AG über das nötige Fachwissen verfügen. Auch in Hinblick auf die speditive Bearbeitung der Anfragen, die Verfügbarkeit, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit sowie Höflichkeit der RWO AG Mitarbeitenden, weist die Umfrage hohe Werte auf.

Die Befragung bestätigt weitere von den Fokusgruppen-Teilnehmenden genannten Stärken (siehe Abbildung 7). Es besteht eine grosse Übereinstimmung zwischen den Daten hinsichtlich der Kompetenz der Mitarbeitenden, die als besondere Stärke der RWO AG angesehen wird. Dieses Resultat bestätigt die zuvor genannte Qualität der Dienstleistungen, welche als hoch bewertet wurde. Die Mitarbeitenden verfügen gemäss der Umfragedaten über das nötige Fachwissen, eine

lobenswerte Arbeitsweise und einen umfangreichen Erfahrungsschatz. Zudem werden die Mitarbeitenden als ein dynamisches, engagiertes Team mit hoher Sozialkompetenz beschrieben. Weitere Stärken, die durch die Umfrage bestätigt werden, sind die starke regionale Akzeptanz, die Vernetzung und das professionelle Projektmanagement. Die RWO AG verfügt laut Teilnehmende der Umfrage über ein gutes und breites Dienstleistungsangebot.

Abbildung 7: Wo sehen Sie die Stärken der RWO AG?



Quelle: RWO AG Umfrage Kundenzufriedenheit, 2013-2018

Neben den Faktoren, die für eine erfolgreiche Projektbearbeitung wichtig sind, diskutierten Fokusgruppen-Teilnehmende auch die **Schwächen** der RWO AG. Im Folgenden werden die Aspekte genannt, die von mehr als einer Gruppe genannt wurden: Ein Aspekt, der von mehreren Teilnehmenden erwähnt wurde, ist die Unklarheit darüber, wie Projekte bzw. Themen an die RWO AG herangetragen werden können und wer die Agenda setzt. Hier besteht gemäss den Teilnehmenden ein Aufklärungsbedarf darüber, wie genau die RWO AG funktioniert und inwiefern Themenfelder oder auch Projekte vorgeschlagen werden können. Im Zusammenhang mit der Aufnahme von Projekten wurde vonseiten des Kantons bemerkt, dass die RWO AG bei den Vorschlägen für NRP-Projekte durchaus mehr vorselektieren könnte. Die Stellungnahmen der RWO AG seien meist positiv. Die vertiefte inhaltliche Beurteilung der Dossiers fehle und die Schuld bei einer Nichtgenehmigung liege schlussendlich beim Kanton. Es wird gewünscht, dass die RWO AG vermehrt Kritik und Vorschläge anbringt. Die fehlende rechtliche Befugnis, eine Selektion zu treffen sowie die Vorgabe, dass der Vollzug der NRP beim Kanton liegt, könnten dem Begehren des Kantons jedoch entgegenstehen.

Die Rolle der RWO AG in der Umsetzung von Projekten stellte ein wichtiges, aber auch umstrittenes Thema in allen Fokusgruppen dar. Die Diskussion darüber reichte von der grundsätzlichen Frage, ob die RWO AG überhaupt Projekte umsetzen soll und somit die Privatwirtschaft konkurrenziert oder ersetzt, bis hin zur Frage, inwiefern eine in Naters angesiedelte Organisation die lokal spezifischen Interessen und Bedürfnisse der Randregionen vertreten und umsetzen kann. Hier wurde deutlich, dass sich die Teilnehmenden der Fokusgruppen Tourismus, Gemeinden/Agglomeration und

Industrie/Wirtschaft einig waren, dass die RWO die Umsetzung begleitet und dass die konkrete Umsetzung vor Ort vor allem durch die lokalen Akteure geschehen solle. Die Gruppe Tourismus war sich einig, dass es für regionale Projekte eine starke RWO AG brauche, bei lokalen Projekten jedoch, die RWO die lokalen Akteure unterstützen solle. Auch die Gruppe Gemeinden/Agglomeration sieht in dieser Rolle eine Gratwanderung, die sich dadurch lösen lasse, indem die RWO AG in der Umsetzung das Geschehen koordiniere. Die Kritik, dass Randregionen vernachlässigt werden ist angesichts der Auswertung der Projektdatenbank nicht haltbar, denn 44 Prozent der Projekte finden sich primär in diesen Teilräumen.

Ein weiteres Thema, welches als Schwäche von der Fokusgruppe Gemeinden/Agglomeration diskutiert wurde, ist die Frage der Nachbearbeitung der Projekte durch die RWO AG. Die Gruppe diskutierte die Vorteile einer vertieften Nachbearbeitung von Projekten und den allfälligen Lerneffekten von Misserfolgen. Die Teilnehmenden machten Vorschläge, wie eine konkrete Nachbearbeitung aussehen könnte und es wurde erwähnt, dass die RWO AG zum Beispiel an der Generalversammlung oder in einem speziellen Newsletter Best-Practice-Beispiele kommunizieren könnte. Auch in der Fokusgruppe Gemeinde/Agglomeration kam dieses Thema zur Diskussion und die Idee der Best-Practice-Vermittlung wurde erwähnt. Die beiden Fokusgruppen waren sich einig, dass durch eine gezielte Nachbearbeitung Lerneffekte entstehen können und darüber hinaus die Auseinandersetzung mit Misserfolgen und Fehlern in Projekten (hier wurde von der Fokusgruppe als Beispiel Tourismus Projekte rund um Kurtaxen erwähnt) wertvolle Erfahrungen geteilt werden können. Im Sinne der Vermittlung der Erkenntnisse von Erfolgen und Misserfolgen, könnte die RWO AG aus dem Vollen schöpfen und ihre Erfahrungen teilen.

Tabelle 2 fasst die Resultate der Fokusgruppen zusammen.

Tabelle 2: Zusammenfassung Resultate Fokusgruppen

Fokusgruppe	Beitrag (Input) RWO AG: Stärken	Beitrag (Input) RWO AG: Schwächen	Impact der RWO AG
Tourismus	<ul style="list-style-type: none"> - Neutralität bei gleichzeitig starker politischer Verankerung - Grosse Erfahrung und Anhäufung von Wissen, kann in zukünftigen Projekten genutzt werden - Fachkompetenz - Grosse Projektkompetenz - RWO AG als kompetente Dienstleistungsstelle - Breite Wissensbasis über kantonale, nationale und internationale (Förder)Programme - Überregionale Wirkung - Fähigkeiten, verschiedene Partner zu bündeln 	<ul style="list-style-type: none"> - Unklar, was RWO AG genau macht - RWO AG zu weit weg und somit Vernachlässigung der Randregionen - RWO AG ist überstrukturiert - Viele Projekte verschwinden/werden nicht realisiert - RWO AG als Umsetzerin wird hinterfragt 	<ul style="list-style-type: none"> - Fördert Zusammenarbeit unter den AkteurInnen - Fördert regionales Bewusstsein und Bereitschaft, gewisse Themen regional zu bearbeiten - RWO AG als Vorreiterin, die weitere AkteurInnen motiviert - Echte Motivation der beteiligten AkteurInnen zentral für deren Bereitschaft, mitzumachen - Gemeindeautonomie dämpft die regionale Wirkung - Interkommunale Zusammenarbeit: nicht verbessert - Behbergungsproblematik nie angegangen - Fehlendes Engagement bei Thema «Tourismus und Verkehr»
Industrie/ Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Plattform für Netzwerkbildung - RWO AG vernetzt auch ausserkantonale AkteurInnen - Grosses Beziehungsnetzwerk - Schnittstelle zum Kanton - RWO AG erkennt und nutzt Synergien - Fördert Zusammenarbeit - Neutralität und Unabhängigkeit - Junges, unvoreingenommenes Team - Fachkompetenz, Projektwissen - Weit- und Breitsicht - Stark in der Initiierung / Startup-Phase - Schnelle/direkte Lancierung von Projekten, keine Bürokratie - Geringere politische Verankerung bzw. weniger politisch gesteuert (im Vergleich zu Situation vor 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Unterstützung der Randregionen nötig - RWO AG muss mehr regionale Projekte lancieren und dabei Bedürfnisse der Teilregionen berücksichtigen - Lokalspezifische Umsetzung könnte besser sein. - RWO AG soll proaktiv agieren - Umsetzung beschränken, z.B. auf Pilotprojekte - Politische Verankerung und Erfahrung ist vielleicht durch junges Team geschwächt, aber inhaltliche Kompetenz wichtiger - RWO AG füllt Nische, wird nicht als Konkurrenz zur Privatwirtschaft gesehen, da sie sich auf Initiierung von neuen, risikoreichen Projekten konzentrieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger Kirchturmpolitik - Bewusstsein über den Nutzen der regionalen Zusammenarbeit - Stärkung des regionalen Bewusstseins - Mehr Zusammenarbeit unter den AkteurInnen - Politik rückte in den Hintergrund
Gemeinden/ Agglomeration	<ul style="list-style-type: none"> - Neutralität - Fachkompetenz - Strategische Sicht; «Gute strategische Flughöhe» - RWO AG hat Gesamtbild - Erste Ansprechpartnerin bei Problemen - Schnittstelle zum Kanton - Interdisziplinarität 	<ul style="list-style-type: none"> - RWO AG nicht Playerin, sondern eher Unterstützerin - Strategische Sicht, wobei Details oft vernachlässigt werden - Schlechte Umsetzung im Terrain - RWO AG soll nicht umsetzen, dies ist Aufgabe der lokalen AkteurInnen, sie soll aber Umsetzung begleiten - Mangelnde Nachbearbeitung der Projekte - Trittbrettfahrerproblem: RWO AG sollte Konditionen definieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Fördert regionales Bewusstsein - Vernetzung zwischen Akteuren - Gesamtstrategie

Fokusgruppe	Beitrag (Input) RWO AG: Stärken	Beitrag (Input) RWO AG: Schwächen	Impact der RWO AG
	<ul style="list-style-type: none"> - RWO AG als Plattform, RWO AG baut Netzwerk auf - Erkennt Themen, die in Zukunft von Bedeutung sein könnten 	<ul style="list-style-type: none"> - RWO AG soll informieren und unterstützen, soll proaktiv agieren - Keine spezialisierten Mitarbeiter (z.B. JuristInnen) - RWO AG soll stärker gegenüber Kanton auftreten - Netzwerk Tourismus kann man noch verbessern 	
Governance	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Strategie - Breite Abstützung - Gute Kommunikation - Denken in funktionalen Räumen - Organisationale Form als Aktiengesellschaft ideal - Gute Kontakte zu Kanton, Bund, anderen Partnern da neutral 	<ul style="list-style-type: none"> - Es braucht politischen Willen um Themen/Aufträge zu setzen - RWO AG als Konkurrentin zur Privatwirtschaft, füllt aber Nische (Initiierung von risikoreichen Projekten) - RWO AG kommt bei interkommunalen Projekten an die Grenzen (z.B. Eishallen) - Gemeindeautonomie schränkt Wirkung der RWO AG in bestimmten Bereichen ein - RWO AG könnte z.B. Kostenabschätzung für interkommunal relevante Infrastrukturprojekte aufzeigen oder auch aktive Rolle bei der interkommunalen Planung spielen 	<ul style="list-style-type: none"> - Neue Themen wurden aufgegriffen (Raumplanung, Agglomeration, Tourismus, etc.) - Andere wurden eher vernachlässigt (Wissenstransfer) - Verknüpfung von Stadt-Land/Berg-Tal ist gelungen - Verbesserte Beziehungen zwischen den Gemeinden - Stärkung der Region gegenüber dem Kanton - Berggemeinden anerkennen die Rolle der Agglomeration - Zukünftige Themen wichtig: Raumplanung (Interkommunal), Gemeindefusionen, Nachhaltige Entwicklung

Quelle: Fokusgruppen-Interviews, 27. und 28. Januar 2020 in Naters

3.3 Wirkungen der RWO AG

Mit der Gründung der RWO AG wurden nicht nur drei Themenfelder (Regionalmanagement, Wirtschaftsentwicklung und Wissenstransfer) zusammengeführt, sondern auch die Weichen für eine verstärkte interkommunale und regionale Zusammenarbeit gestellt. In allen vier Fokusgruppen waren sich die Teilnehmenden einig, dass sich seit der Gründung der RWO AG die **Vernetzung und die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen AkteurlInnen** grundlegend verbessert hat. Die RWO AG konnte durch ihre Arbeit das **regionale Bewusstsein** fördern und die Bereitschaft steigern, gewisse Themen regional anzugehen. Teilnehmende äusserten sich wie folgt:

- «Dank der RWO AG konnten die Grenzen innerhalb des Oberwallis abgebaut werden» (Fokusgruppe Industrie/Wirtschaft)
- «Es ist das erste Mal, dass sich jemand um die Region kümmert» (Fokusgruppe Governance)
- «Der Charakter des Gemeinsamen wurde vergrössert» (Fokusgruppe Industrie/Wirtschaft)

Es sei darüber hinaus gelungen, Stadt und Land bzw. Berg und Tal zu verbinden, man habe «den Spagat zwischen Berg und Tal geschafft» und dazu beigetragen, «Kirchturmpolitik zu verringern». Als Erfolg wurde genannt, dass die Berggemeinden die Rolle und die Bedeutung der Agglomerationen für die gesamte Region anerkennen. Die Zusammenarbeit auf Ebene der Gemeinden habe dazu geführt, dass sich die Beziehungen zwischen den Gemeinden stark verbessert hätten. Zudem wurde genannt, dass durch die Arbeiten der RWO AG die Stellung der Region gegenüber dem Kanton gestärkt wurde. Der RWO AG sei es ausserdem gelungen, AkteurlInnen vom Mehrwert der überkommunalen Themen zu überzeugen. Ihre Rolle als neutrale Projektmanagerin erlaube es ihr, schwierige und zum Teil emotionale Themen (z.B. Gemeindefusionen) auf einen guten Weg zu bringen.

In der **Fokusgruppe Tourismus** wiesen die Teilnehmenden auf den Impact der RWO AG insbesondere hinsichtlich der Zusammenarbeit der AkteurlInnen hin. Die RWO AG habe es geschafft, diverse Akteure zusammenzubringen und Kooperationen zu fördern. Dies sei kein leichtes Unterfangen, denn besonders im Tourismus gibt es grosse Asymmetrien zwischen den Destinationen. Auch sei es schwierig, wenn z.B. bei den AkteurlInnen «die echte Motivation fehlt», denn diese sei zentral für die Zusammenarbeit über die eigenen Grenzen hinweg. Themen, die in Zukunft aufgenommen werden müssen sind Tourismus und Verkehr sowie die Beherbergungsproblematik.

In der **Fokusgruppe Industrie/Wirtschaft** wurde der Impact der RWO AG ebenso vor allem in der Zusammenarbeit der AkteurlInnen gesehen. Man habe es geschafft, ein regionales Bewusstsein zu schaffen. Zudem berichteten die Teilnehmenden, dass durch die RWO AG und ihre Arbeiten die Politik in der Regionalentwicklung in den Hintergrund gerückt ist.

Die Teilnehmenden der **Fokusgruppe Gemeinden/Agglomeration** bestätigen diese Sichtweise und fügten hinzu, dass es insbesondere gelungen sei, eine Gesamtstrategie für das Oberwallis zu schaffen und somit sich auch im Kanton und national zu etablieren. Hierfür steht z.B. die Aussage: "Wenn man geschlossen als Region Oberwallis auftreten kann, stärkt das die Stellung gegenüber Bund und Kanton".

In der **Fokusgruppe Governance** wurde festgehalten, dass seit der Gründung der RWO AG neue Themen in der Regionalentwicklung aufgegriffen wurden und dass die RWO AG der Rolle als Transformator, die ihr im ursprünglichen Konzept zugeschrieben wurde, gerecht wurde. Zudem wurde betont, wie wichtig es sei, dass Stadt-Land/Berg-Tal nun vernetzt seien, z.B. über NOB. Aus Sicht dieser Gruppe konnte man dank der RWO AG die Region gegenüber dem Kanton stärken.

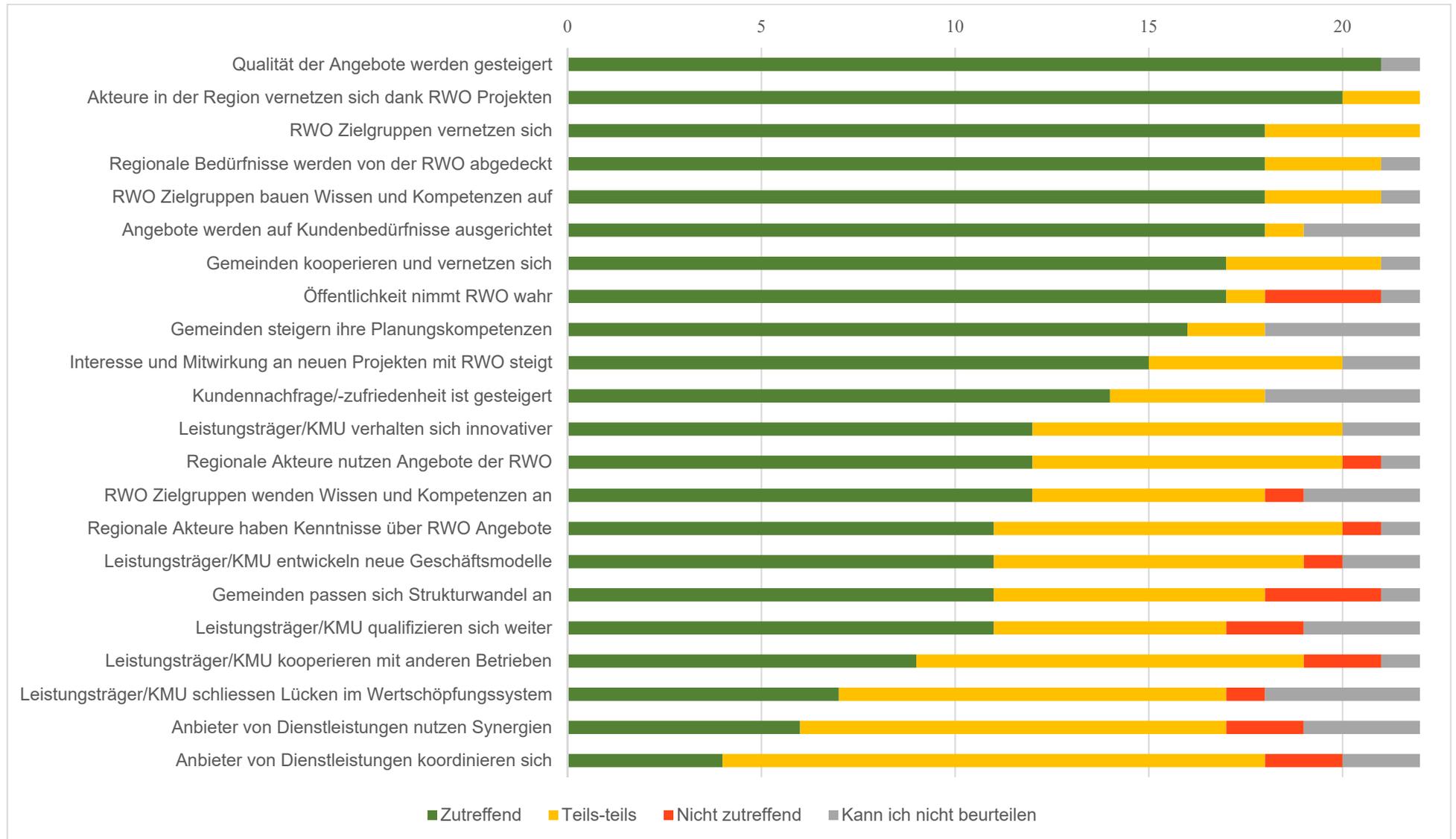
Die regionale Überzeugungs- und Vernetzungsarbeit der RWO AG hat aber auch Grenzen. Die Gemeindeautonomie dämpft die regionale Wirkung der RWO AG und die «Schmerzgrenze für Zusammenarbeit wurde vermutlich noch nicht erreicht» (Fokusgruppe Gemeinden/Agglomeration). Auch bei der interkommunalen Zusammenarbeit gibt es Verbesserungspotenzial. Insbesondere die Governance-Fokusgruppe regte an, dass die RWO AG eine Führungsrolle in diesem Bereich active einnehmen sollte da sich Gemeindefusionen im Oberwallis nur schleppend entwickeln, obwohl die zunehmende Komplexität der kommunalen Aufgaben und somit der Druck von aussen eigentlich eine Fusion oder zumindest eine interkommunale Zusammenarbeit erfordert. Fehlt jedoch auch hier eine echte Motivation seitens der Gemeinden, ist die Einflussnahme der RWO AG beschränkt. Ein Teilnehmer merkte an, dass zukünftig die Zahl der Gemeinden im Oberwallis idealerweise auf 10 verringert werden soll und in diesem Prozess die RWO AG eine wichtige Rolle spiele. Auch wurde die interkommunale Richtplanung als schlagkräftiges Instrument in der Raumplanung gesehen. Auch hier habe die RWO AG eine Rolle zu spielen.

Danach gefragt, wie das Oberwallis heute ohne die RWO AG aussehen würden, waren sich die meisten der Teilnehmenden einig, dass es gewisse Projekte auf jeden Fall geben würde, diese aber eine geringere bis keine regionale Ausstrahlung hätten. Aufgrund der Tatsache, dass die RWO AG als neutrale Regionalentwicklungsorganisation auftritt und vor allem Projekte begleitet, die regional orientiert sind, kann sie Akzente setzen, die einzelne öffentliche oder privatwirtschaftliche Akteure nicht setzen können. Auch war man sich einig, dass die Projektentwicklung und Projektbearbeitung viel länger dauern und schleppender vorangehen würde wäre die RWO AG nicht beteiligt. Dieser Punkt knüpft an die professionelle Fach- und Projektkompetenz der Mitarbeitenden der RWO AG an, die im vorhergehenden Teil diskutiert wurde. In einer schnelllebigen Wirtschaft, die vielen Herausforderungen und Krisen gegenübersteht, ist nicht nur eine schnelle, sondern auch eine professionell fundierte und institutionell verankerte Reaktion auf regionaler Ebene nötig.

Bezüglich der **vielfältigen Wirkungen der RWO AG** gaben die 23 Teilnehmenden der vier Fokusgruppen eine übereinstimmende Einschätzung ab, die in Abbildung 8 dargestellt ist. Die Daten illustrieren, dass die Teilnehmenden der Fokusgruppen zustimmen, dass dank der RWO AG die

Qualität der regionalen Angebote gesteigert werden kann. Zudem gibt es eine hohe Zustimmung für die Vernetzungsarbeit der RWO AG. Auch deckt die RWO AG die Bedürfnisse der Region ab und die Zielgruppen bauen dank der RWO AG Wissen und Kompetenzen auf und richten ihre Angebote auf die Kundenbedürfnisse aus. Geteilte Zustimmung (Teils-teils) erhielten vor allem die Themen der Kooperation der Leistungsträger/KMU untereinander, die Schliessung der Lücken in der Wertschöpfung durch die Leistungsträger/KMU und die Koordination bzw. die Nutzung von Synergien von Anbietern von Dienstleistungen. Dieser Punkt deutet darauf hin, dass die Vernetzung der wirtschaftlichen Akteure in den regionalen Wertschöpfungssysteme (z.B. Tourismus, Industrie, etc.) entweder noch nicht so stark ist oder noch wenig ausgeprägt ist und Verbesserungspotenzial besteht. Hier könnte z.B. die Wirtschaftsförderung vermehrt auf Ansätze wie Regionale Innovationssystem (ein grundlegendes Konzept der NRP) oder auch regionale Wertschöpfungsketten setzen und Instrumente entwickeln, mit denen die Vernetzung der Akteure und das Füllen von Lücken im Innovationssystem oder in der Kette angegangen wird. Dies könnte z.B. mit der Stiftung The Ark entwickelt werden. Zudem ist das Projekt WIWA so angelegt, dass sich die wirtschaftlichen Akteure untereinander vernetzen und da das Projekt noch am Anfang steht, besteht hier grosses Potenzial um die Kooperation zu fördern.

Abbildung 8: Wirkungsanalyse aus Sicht der Fokusgruppen-Teilnehmenden, 2020 (N=23)



Bemerkung: Die spezifischen Wirkungen wurden in Anlehnung an die Vorgaben für die wirkungsorientierte Regionalentwicklung des Bundes entwickelt (Regiosuisse, 2013). Die Skala auf dem Fragebogen umfasste folgende Kategorien: Trifft zu, Trifft eher zu, Teils-Teils, Trifft eher nicht zu, Trifft nicht zu, Kann ich nicht beurteilen. Für die Grafik wurden die Kategorien «Trifft zu» und «Trifft eher zu» zu «Zutreffend» bzw. «Trifft eher nicht zu» und «Trifft nicht zu» zu «Nicht zutreffend» gebündelt. Siehe Fragebogen im Anhang.

3.4 Zukünftige Herausforderungen

In den Fokusgruppen wurden zahlreiche Herausforderungen diskutiert, bei denen die Teilnehmenden zum Teil geteilter Meinung waren, dass diese durch die RWO AG bearbeitet werden müssen. Die Themen sind:

- Raumplanung: hier wurde vor allem die Wichtigkeit der interkommunalen Richtplanung genannt, die den Gemeinden zur Verfügung steht und die angewendet werden muss damit sich das Oberwallis auch in Zukunft nachhaltig entwickeln kann.
- Verkehr und Mobilität: Dieses Thema wurde in der Fokusgruppe «Tourismus» und in der Gruppe «Governance» angesprochen. Es wurden innovative Lösungen gefordert, die z.B. Berg und Tal verbinden oder auch um nachhaltige Modelle zu entwickeln.
- Klimaschutz und -anpassung: Die Gruppe «Governance» sprach dieses Thema an, zu dem sich die RWO AG in Zukunft Gedanken machen sollte.
- Beherbergungen: Breite Zustimmung der Gruppe «Tourismus» erhielt das Votum, sich stärker mit dem Thema Beherbergungen zu befassen. Hier wäre es wichtig, eine Bestandsaufnahme vorzunehmen, die Problematik z.B. Profilschärfung in der Gastronomie, Vermietungen, Struktur- und Geschäftsmodelle, Fusion Destinationen etc. breit (vertikal und horizontal) anzugehen und die Bedürfnisse der Gäste zu analysieren.
- Erfahrungsaustausch im Tourismus: Mit STRATOS hat man bereits ein gutes Instrument. Gemäss der Gruppe «Tourismus» sollte der Austausch unter den Akteuren gestärkt werden.
- Gemeindefusionen: Hier hat die RWO AG bereits Erfahrungen sammeln können und ist in guter Erinnerung. Die Gruppe «Governance» attestiert diesem Thema eine besondere Wichtigkeit da nur so die Zukunft der Gemeinden gesichert werden kann und zukünftig viele kommunale Aufgaben überkommunal gelöst werden müssen.
- Abwanderung: Für Randregionen ist Thema wichtig und sollte in Zukunft bearbeitet werden.
- Diversifizierung der Wirtschaft: Angesichts der Dominanz einzelner Grossbetriebe im Oberwallis, waren sich die Teilnehmenden der Gruppe «Industrie und Wirtschaft» einig, dass die Region ihre Wirtschaft diversifizieren muss.
- Unternehmertum: Ein Fokus auf dieses Thema könnte zur Diversifizierung der Wirtschaft einen Beitrag leisten. Hier könnte die RWO AG Akzente setzen.
- Fachkräftemangel und Stärkung der Ausbildungsangebote: Hier war man sich einig, dass das Thema überregional (Unter- und Oberwallis, Kanton Bern) angegangen werden sollte.
- Digitalisierung: Die Digitalisierung bietet vielfältige Chancen, die genutzt werden sollen. Darin waren sich die Teilnehmenden der Gruppe «Industrie und Wirtschaft» einig.
- Zusammenarbeit mit dem Unterwallis: Hier wird noch grosses Potenzial erkannt und die RWO AG könnte die Brücke schlagen.
- Verbindungen zwischen Stadt-Land/Berg-Tal: Auch hier könnten bessere Verbindungen entstehen (siehe auch Kommentar zu Mobilität und Verkehr).
- Abnahme der politischen Bedeutung des Oberwallis: Dieses Thema wurde erwähnt.
- Weitere Themen, die genannt wurden, aber nicht im Detail erörtert wurden: Themen rund um Energie und erneuerbare Energien, Landwirtschaft, Landschaft

4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Wirkungsanalyse zeigt, dass mit der RWO AG eine regionale Entwicklungsorganisation geschaffen wurde, die unterschiedliche Akteursgruppen im Oberwallis erfolgreich zusammenführt und vernetzt. Dank ihrer kritischen Grösse (Mitarbeitende, Anzahl Projekte, Umsatz), konnte sie zentrale Funktionen des Regionalmanagements übernehmen. Aufgrund ihrer grossen Leistungsbreite (Agglomerationsprogramme, Tourismus, Wirtschaft, Bildung, etc.) sowie Leistungstiefe (NRP, Innotour, PRE, sonstige Projekte) schafft die RWO AG Synergien und Lerneffekte. Kritische Grösse, Leistungsbreite und -tiefe sind unabdingbare Faktoren für eine erfolgreiche Regionalentwicklung (Ecoplan 2018). Darüber hinaus gewährleistet eine ausreichende Ressourcenausstattung die Initiierung und Realisierung von Projekten in unterschiedlichen Bereichen.

Die Stärken der RWO AG bestehen aus Sicht der Studienteilnehmenden im Projektmanagement sowie in den fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden. Auch wurde die Vernetzung der Akteure im Oberwallis und darüber hinaus erwähnt. Die Organisation wird als agil wahrgenommen, die nicht nur Synergien in der Regionalentwicklung erkennen, sondern auch schnell nutzen kann. Ein zentrales Fazit dieser Studie ist die Erkenntnis, dass die RWO AG entscheidend dazu beigetragen hat, dass unter den unterschiedlichen Akteuren im Oberwallis ein regionales Bewusstsein geschaffen wurde. Zudem wurde erwähnt, dass dank der RWO AG eine Kultur der regionalen Kooperation entstanden ist. Angesichts der Komplexität der Regionalentwicklung und der damit einhergehenden Notwendigkeit, regional zu handeln, zeigt die RWO AG eine zentrale Wirkung und Relevanz. Die RWO AG lässt sich somit als eine sehr gut funktionierende Regionalentwicklungsorganisation beschreiben.

Regionalentwicklung im 21. Jahrhundert ist kein leichtes Unterfangen. Die Förderung von Regionen und deren gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung muss sich an Grundsätzen und Merkmalen orientieren, die inhaltliche und regionale Kohärenz schaffen (Pütz und Willi 2016). Dazu gehören u.a. klare Zuständigkeiten (innerhalb und ausserhalb der Organisation), Verbindlichkeit, Transparenz, eine evidenzbasierte Wissensbasis, Langfristigkeit, Partizipation und Inklusion, Flexibilität und Transformation sowie Innovation in Prozessen. Die RWO AG erfüllt diese Ansprüche und kann im Sinne von einer "Good Governance" als eine für den Kanton und die Schweiz beispielhafte Regionalentwicklungsorganisation genannt werden.

Angesichts des Erfolgs der RWO AG als regionale Entwicklungsorganisation beleuchtet die vorliegende Studie einige Herausforderungen und daraus folgende Handlungsansätze. Mit zunehmender Grösse und Erfolg einer solchen Organisation, die über Gemeinden hinweg Projekte initiiert und realisiert und verschiedenste Akteure zur Zusammenarbeit bewegt, werden ihre Arbeiten als agile Plattform und Vernetzerin manchmal auch in Frage gestellt. Organisationen wie die RWO AG müssen sich in dieser Situation darüber bewusst sein und offensiv mit den ihr zugeschriebenen Schwächen und Zweifeln umgehen. Eine weitere Herausforderung liegt in der Art und Weise, wie die RWO AG ihre Leadership-Rolle zukünftig wahrnehmen und realisieren wird. Ihre agilen Vernetzungsfähigkeiten sollte die RWO AG nutzen, um auch in Zukunft wegweisende Themen

anzugehen, die einen regionalen Mehrwert schaffen. Hier wäre es z.B. wichtig, die Synergien und Komplementaritäten der unterschiedlichen Wirtschaftsförderungsorganisationen mit den Bedürfnissen der Wirtschaft zu koordinieren und besser zu vernetzen. Zudem sollte die RWO AG an einer Vision für die Region Oberwallis arbeiten, die nachhaltige Entwicklung ins Zentrum setzt. Nachhaltige Entwicklung wird von den Studienteilnehmenden als wichtiges Ziel genannt und es wurden Aspekte wie z.B. ein aktiver Umgang mit Klimawandel und die Herausforderungen in der Anpassung, eine proaktive Herangehensweise in Hinblick auf Gemeindefusionen, ein beispielhafter Umgang mit Themen wie Digitalisierung, Mobilität und Verkehr als erstrebenswert eingestuft.

Die Entwicklung der RWO AG über die Zeit führt zu einem veränderten Rollenverständnis, welches kommuniziert und mit den unterschiedlichen Stakeholdern diskutiert werden sollte. Die Rolle der RWO und ihre Tätigkeiten könnte z.B. über unterschiedliche Kanäle einer breiten Bevölkerung greifbarer gemacht werden. Hinsichtlich Projektpartnern und potenziellen Wettbewerbern ist es wichtig, die Rolle der RWO AG in der Regionalentwicklung aktiv zu kommunizieren, dies auch wenn Projekte z.B. abgelehnt werden. Projekte sollten darüber hinaus in geeigneter Form nachbearbeitet werden damit Lerneffekte entstehen. In dieser Hinsicht könnte sich die RWO AG als Vorreiterin bezüglich "Fehler-Kultur" positionieren und wichtige Impluse nicht nur für die Region, sondern auch schweizweit setzen. Dies könnte z.B. in Form von Wissenstransfer- und Weiterbildungsangeboten oder auch durch Vorträge an der Hauptversammlung geschehen. Weiterbildungsangebote sollten darüber hinaus einen Schwerpunkt legen auf die Befähigung der Akteure insbesondere in den Gemeinden, z.B. zu Themen wie interkommunale Zusammenarbeit, Klimaanpassungsstrategien, Fusionen, etc. Hiermit könnte die RWO AG konkretes Wissen und Werkzeuge vermitteln, welches GemeinderätInnen und die Verwaltung brauchen um auch für die Zukunft gerüstet zu sein.

Die RWO AG wird als effektive regionale Entwicklungsorganisation gesehen, die massgeblich die Zukunft des Oberwallis beeinflusst. Angesichts der grossen Herausforderungen der Zukunft wie Nachhaltigkeit, Klimaanpassung oder auch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Folgen von Covid-19, wird die regionale Handlungsfähigkeit im Zentrum stehen. Hier muss die RWO AG auch weiterhin eine zentrale Rolle spielen, indem sie sich riskanten, emotionalen und auch schwierig durchsetzbaren Projekte annimmt (z.B. Gemeindefusionen, gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen um dem Klimawandel zu begegnen, etc).

Der territorial differenzierte Ansatz der Regionalentwicklung wird von der RWO AG sehr gut verfolgt. Die Netzwerke, die sie geschaffen oder weiterentwickelt hat (z.B. STRATOS, NOB, WIWA, AKO), sind eine essenzielle Grundlage für diesen Ansatz und sollten unbedingt ausgebaut werden. Die RWO AG wird in Zukunft nur dann eine starke Wirkung in allen Teilräumen entfalten können, wenn sie weiterhin regionale und überregionale Projekte unter Berücksichtigung ortspezifischer und territorialer Unterschiede entwickelt. Das Oberwallis wird sich nur durch eine starke interkommunale Zusammenarbeit nachhaltig entwickeln können. Hierfür benötigt es Organisationen wie die RWO AG, die nicht nur regional, sondern auch lokal anerkannt sind, und die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft fördern können.

5. Literaturverzeichnis

- Ecoplan. (2018). *Regionale Entwicklungsorganisationen in der Neuen Regionalpolitik (NRP): Bestandesaufnahme und Perspektiven*.
- Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2017). *Why Regional Development matters for Europe's Economic Future Working Papers* (WP 07/2017).
- OECD. (2006). *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264023918-en>
- Pütz, M., & Willi, Y. (2016). *Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene*
Marco Pütz und Yasmine Willi Gruppe Regionalökonomie und Regionalentwicklung.
- Regiosuisse. (2013). *Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP*.
https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/wige_wirkung_ergebnisblatt_1_aktualisiert_0.pdf
- Regiosuisse. (2020). *Neue Regionalpolitik 2008–2015*. <https://regiosuisse.ch/neue-regionalpolitik-2008-2015>
- Schilliger, P. (2015). *Die peripheren Räume bleiben eine besondere Herausforderung*. RegioS.
https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-10/regios_1015_artikel_periphere_raeume.pdf

6. Anhang

Fragenkatalog Gruppendiskussion: Tourismus, Industrie/Wirtschaft, Gemeinde/Agglomeration

1. Vorstellung der Studie & Teilnehmende
2. Sie sind bzw. waren in Projekten involviert, bei der auch die RWO AG beteiligt gewesen war/ist. Bitte wählen sie ein beispielhaftes Projekt aus, welches Sie gut kennen, und notieren Sie folgende Punkte auf der vor Ihnen liegenden Karte:
 - a. Was sind die Ziele des Projekts?
 - b. Was war die spezifische Rolle der RWO AG in diesem Projekt?
3. Welchen spezifischen Beitrag hat die RWO AG an dieses Projekt erbracht? Welche Faktoren trugen dazu bei, dass die RWO AG diesen Beitrag erbringen konnte?
4. Was wurde dank der RWO AG mit diesem Projekt im Oberwallis konkret bewirkt? Stellen Sie sich vor, das Projekt wäre OHNE die RWO AG entstanden. Wie würde das Projekt ohne die RWO AG aussehen?
5. Was hat sich dank des Engagements der RWO AG im Oberwallis in den vergangenen Jahren verändert? Welche Aspekte der Regionalentwicklung haben sich trotz der Tätigkeiten der RWO AG NICHT bzw nur beschränkt verändert? Bei welchen Aspekten der Regionalentwicklung hat auch die RWO AG bisher nichts bzw. wenig bewirken können? Warum?
6. Welche Stärken hat die RWO AG aus Ihrer Sicht? Welche Schwächen hat die RWO AG aus Ihrer Sicht?
7. Welche Herausforderungen muss die Region in der Zukunft angehen? In welchen konkreten Aspekten dieser Herausforderungen soll die RWO AG idealerweise einen Beitrag leisten?
8. Zum Abschluss: Wie sieht das Oberwallis in 20 Jahren, also 2040 aus?

Fragenkatalog Gruppendiskussion: Governance

1. Vorstellung Studie & Teilnehmende
2. Die RWO AG gibt es seit 2008 und sie ist in vielen Bereichen aktiv. Wie nehmen Sie die RWO AG als Akteurin der Regionalentwicklung wahr? Wie wird sie von anderen bzw von aussen wahrgenommen?
3. In welchen Bereichen der Regionalentwicklung hat die RWO AG aus Ihrer Sicht konkret einen Beitrag geleistet? Welche konkreten Wirkungen konnten dank der RWO AG erzielt werden? Warum leistet die RWO AG diesen Beitrag? Welche Aspekte / Charakteristiken der RWO AG und ihrer Arbeit stehen für Sie heraus?
4. Was hat sich dank des Engagements der RWO AG im Oberwallis in den vergangenen Jahren verändert? In welchen drei Bereichen hat sich dank der RWO AG konkret etwas getan? Welche Aspekte der Regionalentwicklung haben sich trotz der Tätigkeiten der RWO AG NICHT bzw nur beschränkt verändert? In welchen Bereichen der Regionalentwicklung hat auch die RWO AG bisher nichts bzw. wenig bewirken können? Warum?
5. Welche Stärken hat die RWO AG aus Ihrer Sicht? Welche Schwächen hat die RWO AG aus Ihrer Sicht?
6. Welche Herausforderungen muss die Region in der Zukunft angehen? In welchen konkreten Aspekten dieser Herausforderungen soll die RWO AG idealerweise einen Beitrag leisten?
7. Zum Abschluss: Wie sieht das Oberwallis in 20 Jahren, also 2040 aus?

Fragebogen für Fokusgruppen: Im Folgenden listen wir spezifische Wirkungen auf, die durch Projekte in der Regionalentwicklung erzielt werden können. Bitte lesen Sie jede Aussage und geben Sie an, ob diese für die Projekte, bei denen Sie und die RWO AG beteiligt sind/waren, zutreffen.

Wirkung	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils-Teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
Regionale Akteure haben Kenntnisse über RWO AG Angebote	<input type="checkbox"/>					
Regionale Akteure nutzen Angebote der RWO AG	<input type="checkbox"/>					
Regionale Bedürfnisse werden von der RWO AG abgedeckt	<input type="checkbox"/>					
RWO AG Zielgruppen bauen Wissen und Kompetenzen auf	<input type="checkbox"/>					
RWO AG Zielgruppen wenden Wissen und Kompetenzen an	<input type="checkbox"/>					
RWO AG Zielgruppen vernetzen sich	<input type="checkbox"/>					
Akteure in der Region vernetzen sich dank RWO AG Projekten	<input type="checkbox"/>					
Öffentlichkeit nimmt RWO AG wahr	<input type="checkbox"/>					
Anbieter von Dienstleistungen koordinieren sich	<input type="checkbox"/>					
Anbieter von Dienstleistungen nutzen Synergien	<input type="checkbox"/>					
Angebote werden auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet	<input type="checkbox"/>					
Qualität der Angebote werden gesteigert	<input type="checkbox"/>					
Leistungsträger/KMU schliessen Lücken im Wertschöpfungssystem	<input type="checkbox"/>					
Leistungsträger/KMU entwickeln neue Geschäftsmodelle	<input type="checkbox"/>					
Leistungsträger/KMU verhalten sich innovativer	<input type="checkbox"/>					
Leistungsträger/KMU kooperieren mit anderen Betrieben	<input type="checkbox"/>					
Leistungsträger/KMU qualifizieren sich weiter	<input type="checkbox"/>					
Kundennachfrage/-zufriedenheit ist gesteigert	<input type="checkbox"/>					
Gemeinden steigern ihre Planungskompetenzen	<input type="checkbox"/>					
Gemeinden kooperieren und vernetzen sich	<input type="checkbox"/>					
Gemeinden passen sich Strukturwandel an	<input type="checkbox"/>					
Interesse und Mitwirkung an neuen Projekten mit RWO AG steigt	<input type="checkbox"/>					

Center for Regional Economic Development (CRED)

Universität Bern

Schanzeneckstrasse 1

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon: +41 31 631 37 11

E-Mail: info@cred.unibe.ch

Website: <http://www.cred.unibe.ch>

Das Center for Regional Economic Development (CRED) ist ein interfakultäres Zentrum der Universität Bern für Lehre, Forschung und Beratung zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Das Zentrum ist eine Assoziation von WissenschaftlerInnen, welche sich aus volkswirtschaftlicher, wirtschaftsgeographischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive mit Fragen der Regionalentwicklung auseinandersetzen.

Kontaktdaten der AutorInnen:

Prof. Dr. Heike Mayer

Universität Bern

Geographisches Institut

Hallerstrasse 12

3012 Bern

Tel. 031 631 88 86

mayer@giub.unibe.ch

Romario Perren

Universität Bern

Geographisches Institut

Hallerstrasse 12

3012 Bern

Tel. 031 631 88 86

romario.perren@giub.unibe.ch

Dieses Papier kann heruntergeladen werden unter:

https://www.cred.unibe.ch/forschung/publikationen/cred_berichte/index_ger.html