

Impulse für eine kohärente Regionalentwicklung im Oberwallis

Esther Schlumpf

Zusammenfassung

Lösungen zur Überwindung von raumbezogenen Herausforderungen entwickeln: Das ist die Aufgabenstellung in der Regionalentwicklung. Der Artikel zeigt am Beispiel der Region Oberwallis die Vielseitigkeit der Themen, Aufgaben und Herausforderungen, welche den Alltag als Projektleiterin in diesem Berufsfeld prägen. Das Studium in Humangeographie bietet für deren Verständnis eine gute Grundlage und führt an die interdisziplinäre und vernetzende Denkweise heran, die in der Praxis tagtäglich gefragt ist.

1 Steckbrief zur Autorin



Abb. 1 Die Autorin Esther Schlumpf vor der Agglomeration Brig-Visp-Naters.

Foto: Franziska Imhof

Name: *Esther Schlumpf*
Geburtsjahr: *1985*
Funktion: *Projektleiterin bei der
Regions- und Wirtschafts-
zentrum Oberwallis AG*

Adresse der Autorin: Esther Schlumpf, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG, Bahnhofstr. 9c, CH-3904 Naters; E-Mail: esther.schlumpf@rw-oberwallis.ch

Vom Geographiestudium in die Regionalentwicklung

Die Schweiz – Alpenland und Metropole zugleich: Die Gegensätze auf kleinstem Raum sind charakteristisch für unser Land. Welche Lösungswege können wir beschreiten, um diese Ausgangslage gerade in ländlichen und alpinen Regionen als Chance zu nutzen? Das ist eine der Fragen, die mich ins Berufsfeld der Regionalentwicklung geführt haben.

Ein Blick auf meinen Werdegang zeigt, dass er keiner geplanten und geradlinigen Karriere gleicht. Vielmehr hat er sich in der Auseinandersetzung mit humangeographischen Fragestellungen ergeben. Die Basis meiner heutigen Tätigkeit bildete das Studium in Geschichte und Geographie an der Universität Basel. Während der anschliessenden Doktoratszeit in Geographie absolvierte ich ein Nachdiplomstudium in Stadt- und Regionalmanagement. Es weckte mein Interesse für ländliche Räume und Fragen der regionalen Entwicklung. Den Einstieg in die Regionalentwicklung ermöglichte der Stellenantritt bei der Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO AG) im Jahr 2015. Seit nunmehr vier Jahren im Praxisalltag bin ich begeistert von der Vielseitigkeit der Arbeit, in welcher ich die Herausforderungen der Region hautnah miterlebe und deren Entwicklung mitgestalten kann.

Ausbildung

2015	Universität Basel: Dr. phil. in Humangeographie
2014	Universität Basel / Institut für Stadt- und Regionalmanagement (ISR) München: Diploma of Advanced Studies (DAS) in Stadt- und Regionalmanagement
2009 / 2011	Universität Basel: B.A. und M.A. in Geschichte und Geographie

Diverse Weiterbildungen:

NRP und Regionalentwicklung, Projekt- und Prozessmanagement, Kommunikation, Präsentationstechnik, Businesspläne und Rechtsformen, Sitzungsleitung, Medienarbeit, Verhandlungen führen, Sprachkurse französisch u. a.

Berufserfahrung

2015 – heute	Projektleiterin, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG
2008 – heute	Referentin für englischsprachige Bildungsreisen in der Schweiz, Road Scholar, Amherst und Boston MA, USA; Stellvertretende Geschäftsführerin und Reiseleiterin für ein assoziiertes Schweizer Tour Operator-Unternehmen im Jahr 2015
2008 – 2015	Wissenschaftliche Hilfsassistentin und Assistentin, Universität Basel, Humangeographie / Stadt- und Regionalforschung
2008 – 2010	Berufs- und Forschungspraktika in Disaster Risk Reduction (All India Disaster Mitigation Institute, Ahmedabad, Indien) und im Bildungssektor (Swapath Trust, Ahmedabad, Indien)

2 Einblick in die Praxis

Die Regionalentwicklung ist ein schwer fassbares Berufsfeld. Im Kern geht es bei meiner täglichen Arbeit darum, Projekte zu initiieren und umzusetzen, welche der regionalen Entwicklung – in diesem Fall im Oberwallis – dienen. Die Region Oberwallis mit rund 83'000 Einwohnerinnen und Einwohnern umfasst den deutschsprachigen Teil des Kantons Wallis (*Kanton Wallis* 2018). Am konkreten Beispiel der RWO AG als Regionalentwicklungsorganisation und zwei beispielhaften Projekten lässt sich die Arbeitsweise und Vielfalt meiner Tätigkeit gut umschreiben.

2.1 Die RWO AG als Regionalentwicklungsorganisation

Seit der Einführung der Neuen Regionalpolitik (NRP) 2008 hat sich der Ansatz der Unterstützung peripherer Regionen durch den Bund sowie die Organisation der Regionen verändert (🌐₁). Waren zuvor sogenannte Regionssekretärinnen und -sekretäre vor allem mit rein koordinativen Aufgaben und der Verteilung von Subventionen betraut, sind die heutigen Regionalentwicklungsorganisationen gefordert, innovative Projekte zu initiieren und das Unternehmertum in der Region zu fördern. Die Umsetzung der NRP und damit die Frage, wie die Regionen organisiert sind, obliegt den Kantonen. Damit unterscheiden sich die Regionalentwicklungsorganisationen schweizweit in ihrer Funktionsweise, Organisationsform und Aufgabenstellung.

Die RWO AG (🌐₂) ist 2008 aus diesem Reformprozess hervorgegangen und hat die damals bestehenden vier Regionssekretariate abgelöst. Unsere Aufgabe ist die Förderung von Initiativen, Projekten und Programmen, welche die Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der Region Oberwallis stärken. Dazu gehören beispielsweise Projekte in der Agglomeration (🌐₃), in der Landwirtschaft, im Tourismus (🌐₄), mit Gemeinden und mit Wirtschaftsunternehmen (🌐_{5,6}). Damit ist die RWO AG nicht Dienerin einer spezifischen Politik wie beispielsweise der NRP, sondern der Region, wobei verschiedene Sektoralpolitiken vor Ort projektbezogen eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden (Sichtwort kohärente Regionalentwicklung, siehe *regiosuisse & RWO AG* 2018). Die Organisation unterscheidet sich von anderen Regionalentwicklungsorganisationen zusätzlich aufgrund der starken Verankerung in der Region und Verflechtung mit der Wirtschaft und ist in der Organisationsform einzigartig (*Michlig & Schlumpf* 2017, 23–25). Dies gründet einerseits in der Aufstellung als professionelle Aktiengesellschaft, andererseits im Aktionariat selber (siehe auch *Müller-Jentsch* 2017, 19): Ein Drittel der Aktien gehört dem Kanton, ein Drittel den Oberwalliser Gemeinden und ein Drittel den Wirtschaftsunternehmen.

Mittlerweile erwirtschaften wir über Dienstleistungen im Bereich Projekt- und Prozessmanagement die Mehrheit des Umsatzes. Daneben bieten wir über einen Basisauftrag von Seiten Kanton vor allem Finanzhilfevermittlung und Dossierprüfung an, um initiative Akteurinnen und Akteure in der Suche nach geeigneten Restfinanzierungen über entsprechende Förderinstrumente zu unterstützen (z. B. Schweizer Berghilfe, NRP, Innotour, PRE etc.). Ein weiteres Tätigkeitsfeld sind Geschäftsführungen, welche wir beispielsweise für die Agglomerationskonferenz Brig-Visp-Naters oder das Netzwerk Oberwalliser Berggemeinden ausführen.

Die Kernkompetenzen des aktuell 12-köpfigen interdisziplinären Teams mit Hintergrund in der Geographie, Soziologie, Politikwissenschaft, Betriebswirtschaft und Agronomie liegen dementsprechend im Projekt- und Prozessmanagement. Aktuell arbeite ich aufgrund meiner persönlichen Stärken und Interessen überwiegend in Projekten mit touristischen Akteurinnen und Akteuren (z. B. Destinationsnetzwerk STRATOS, Reorganisations- und Digitalisierungsprojekte) und Gemeinden (z. B. Reorganisationsprojekte, Strategieprozesse) oder intern an Themen des Wissenstransfers, der Wirkungsmessung und der Unternehmensstrategie. Im Folgenden gebe ich Einblick in zwei Projekte, die beispielhaft sind für meine Tätigkeit.

2.2 Zusammenarbeit unter den kleinsten Tourismusorganisationen stärken

Ob Zermatt, Leukerbad oder Saas Fee: Die grossen Tourismuszentren prägen das Image der Region Oberwallis massgeblich. Abgesehen von den grossen Destinationen sind es jedoch die kleinststrukturierten Tourismusorganisationen, welche bezeichnend sind für die Walliser Tourismuslandschaft. Zur Illustration: Das Wallis verfügte im Jahr 2014 über 67 Tourismusorganisationen (Berner Oberland: 11 Organisationen; Kanton Graubünden: 18 Organisationen). Das entspricht zwei Gemeinden pro Tourismusorganisation. Die Arbeit in diesen Organisationen wird von rund 700 Verwaltungsräten oder Vorstandsmitgliedern wahrgenommen. Damit gelangt das Milizsystem bei steigendem Bedarf an Professionalität und Nutzung von Skaleneffekten an die Grenzen. Unter dem Projektnamen "Tourismuszirkel Oberwallis" hat die RWO AG 2017 im Auftrag von mehreren Gemeinden in diesem Zusammenhang ein Projekt angestossen. Ziel war es, die kleinteiligen Strukturen zu optimieren und die Zusammenarbeit zu verbessern (Abb. 2).

Als Projektleiterin lag meine Rolle in der Koordination der Akteurinnen und Akteure, den inhaltlichen Arbeiten und darin, den Prozess unermüdlich voranzutreiben. Nach einem einjährigen Vorprojekt startete die Grobkonzeptphase im Januar 2017 mit 19 Gemeinden. Die meisten dieser Gemeinden delegieren touristische Aufgaben basierend auf der kantonalen Gesetzgebung an eine lokale Tourismusorganisation. Als strategisches Organ im Projekt wurde deshalb eine 12-köpfige Steuerungsgruppe eingesetzt, in welcher eine Delegierte oder ein Delegierter pro Tourismusorganisation vertreten war. In einem ersten Schritt haben wir mit qualitativen und quantitativen Auswertungen die IST-Situation analysiert: Die Aufgaben der Organisationen wurden systematisch



Abb. 2 Auch die Gemeinde Vesperterminen hat im Rahmen des Projekts "Tourismuszirkel Oberwallis" nach Lösungen für eine regionale Aufgabenteilung gesucht. (Quelle: Heidadorf Vesperterminen)

erfasst und die Bedürfnisse für eine regionale Zusammenarbeit ermittelt, in der Steuerungsgruppe diskutiert und konsolidiert. Gemeinsam beschlossen die Beteiligten, in welche Richtung eine Zusammenarbeit gehen könnte. Als Varianten stand eine Kooperation in einzelnen Aufgaben (z. B. Marketing) bis hin zur grossflächigen Fusion zur Diskussion.

Nach einem mehrwöchigen Entscheidungsprozess entschieden sich 17 der 19 Gemeinden, in die Detailkonzeptphase einzusteigen. Für das Zusammenarbeitsmodell wurden Fragen geklärt wie etwa die Vertretung der Organisationen und das Mitspracherecht in einer Dachorganisation, die Organisationsform oder die Folgen für die Gemeinden in der Tourismusfinanzierung (Abb. 3). Nach Abschluss der Detailkonzeptphase stimmten elf Gemeinden dem Umsetzungsmodell zu, sechs Gemeinden lehnten den Antrag jedoch vor allem aus Angst vor finanziellen Mehraufwänden, Abhängigkeiten und Fremdkontrolle ab. Damit ging das Projekt (noch) nicht in die Umsetzung. Aufgrund der Impulse aus dem Projekt haben aber einzelne Organisationen aus eigener Initiative eine engere Zusammenarbeit oder Zusammenlegung umgesetzt.



Abb. 3 Einblick in das Umsetzungskonzept für eine regionale Tourismuskoooperation und Empfehlung der Steuerungsgruppe für die Gemeinderäte. (Quelle: RW Oberwallis AG 2018)

Das Projekt ist beispielhaft für meine Arbeit, weil es die Vielschichtigkeit von Entscheidungsebenen und die häufig grosse Anzahl an involvierten Akteurinnen und Akteuren widerspiegelt. Die Herausforderung lag unter anderem darin, die heterogenen Interessen zusammenzuführen, die relevanten Schlüsselfiguren miteinzubeziehen und mit der teilweise mangelnden Strategie- und Kooperationsfähigkeit der Beteiligten umzugehen. Rückwirkend haben wir gelernt, dass ein Leader von Seiten Auftraggeber gefehlt hat und das passende Zeitfenster, in welchem aufgrund von

gewissen Akteurskonstellationen oder Gegebenheiten Projekte einfacher in die Umsetzung gehen, nicht weit genug offenstand. Nicht bei jedem Projektvorstoss erfolgreich sein und aus den Prozessen lernen, gehört zu unserer Arbeit dazu.

2.3 Achtung: Boom! Projektprogramm WIWA zur Bewältigung des Wirtschaftswachstums in der Region

Was, wenn auf einmal nicht der *Rückgang* der Wertschöpfung in der Region oder in einzelnen Tälern, sondern die Bewältigung des *Wirtschaftswachstums* die zentrale Herausforderung ist? Genau das ist zurzeit die Situation im Oberwallis. Mit dem Bekenntnis zum Standort Visp und dem Aufbau einer neuen Forschungs- und Produktionsstätte werden in den nächsten Jahren allein durch den Konzern Lonza hunderte neue Arbeitsplätze im Chemie- und Pharmabereich geschaffen (Abb. 4). Zusätzlich stehen bei weiteren grossen Unternehmen wie der Matterhorn Gotthard Bahn oder dem Spitalzentrum Oberwallis Pensionierungswellen an. Die zentrale Herausforderung für die Unternehmen ist die Rekrutierung der entsprechenden Arbeitskräfte: Bereits heute macht sich der Fachkräftemangel bemerkbar und wird sich in den nächsten Jahren verschärfen.

Um dieses Wirtschaftswachstum zu bewältigen, hat die RWO AG gemeinsam mit Unternehmen (Lonza, SZO, MGBahn und Scintilla) und Gemeinden (Visp, Brig-Glis, Naters, Netzwerk Oberwalliser Berggemeinden) sowie der kantonalen Marketingorganisation Valais/Wallis Promotion, der Walliser Tourismuskammer und Business Valais das Regionalentwicklungsprogramm WIWA lanciert (🌐⁷). WIWA zielt darauf ab, die Zuwanderung auswärtiger Fachkräfte zu aktivieren und ihnen optimale Rahmenbedingungen für ein Leben im Oberwallis anzubieten. Dafür müssen attraktive Lebens- und Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Das Programm ist in mehrere Teilprojekte unterteilt (Talentmanagement, Regionalmarketing u. a.).



Abb. 4 Das Wirtschaftswachstum in der Talebene gibt neue Impulse für die regionale Entwicklung – das Beispiel des Konzerns Lonza in Visp. (Quelle: Lonza AG)

Als Thema mit hoher Priorität leite ich aktuell das Teilprojekt Kinderbetreuung. Dieses hat zum Ziel, die familien- und schulergänzenden Betreuungsangebote weiterzuentwickeln und gemeindeübergreifend zu koordinieren. Diesem Teilprojekt wird aufgrund des dringlichen Handlungsbedarfs vor allem von Seiten Unternehmen viel Gewicht beigemessen. Eines der zentralen Anliegen der eingesetzten "Task Force Kinderbetreuung" ist es, so rasch wie möglich Lösungen v. a. im Bereich des Kapazitätsausbaus und der Angebotsgestaltung zu finden. Als Planungs- und Entscheidungsgrundlage haben wir in einem ersten Schritt das bestehende familienergänzende Kinderbetreuungsangebot erfasst und die steigende Nachfrage in den nächsten Jahren in Szenarien abgeschätzt. Dafür wurden Umfragen mit den Fachkräften, den Unternehmen, den Gemeinden, den Betreuungseinrichtungen, und dem Kanton durchgeführt. Die Ergebnisse wurden anschliessend in einem Faktenblatt mit Handlungsempfehlungen zusammengetragen. Die Kernaussagen sind klar: In der Region werden in den kommenden Jahren bis zu 1000 zusätzliche Betreuungsplätze im Vorschul- und Primarschulalter benötigt. Die Angebotsentwicklung erfordert in vielen Themen interkommunale Lösungswege.

Basierend auf dieser Grundlage haben die Gemeinden und Unternehmen im Juni 2019 eine gemeinsame Absichtserklärung unterzeichnet – ein grosser Meilenstein. Damit wurde einerseits die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs anerkannt, andererseits die Absicht dargelegt, einzelne Massnahmen gemeinsam angehen zu wollen. Die Analysen bildeten für die Diskussion eine sachliche und vertrauensbildende Grundlage. Zusätzlich war es – wie häufig in öffentlichkeitswirksamen Projekten – essenziell, gewisse Entscheidungsträgerinnen und -träger in einem politisch-taktischen Prozess bereits vor der entscheidenden Sitzung abzuholen und den Einsatz der Medien gezielt zu planen (Abb. 5).

Das Gesamtprojekt WIWA und auch das Teilprojekt Kinderbetreuung geben damit wichtige Handlungsanstösse für Akteurinnen und Akteure in der Region und führen zu einer positiven Resonanz. Einzelne Gemeinden haben die Impulse aus dem Projekt bereits genutzt und führen in den nächsten Monaten neue schulergänzende Betreuungsangebote ein oder haben thematische Arbeitsgruppen gebildet, um gemeindespezifische Massnahmen umzusetzen. Meine weitere Aufgabe ist es, eine regionale Arbeitsgruppe, welche die interkommunalen Massnahmen umsetzt, zu erschaffen und zu leiten. Dazu gehören z. B. die Koordination im Bereich der Kommunikation oder die Prüfung einer neuen Finanzierungs- und Subventionierungsweise durch die Gemeinden.

Das Projekt ist beispielhaft für meine Arbeit, weil es eine integrative Zielsetzung verfolgt: Um das Wirtschaftswachstum zu bewältigen, braucht es die Mithilfe von allen – den Gemeinden, den Unternehmen, dem Kanton. Es ist eines der Projekte, in welchem alle relevanten Schlüsselakteurinnen und -akteure an Bord sind und – vor allem aufgrund der Leadfunktion von Grossunternehmen wie Lonza – bereit sind, das Projekt aktiv und zielführend steuern.

2.4 Fazit: Regionalentwicklung als Berufsfeld

Die Projektbeispiele zeigen: Die Arbeit in der Regionalentwicklung ist thematisch und methodisch enorm vielfältig. Die vernetzte und ergebnisoffene Denk- und Arbeitsweise, transparente Kommunikation, das Designen von Projekten, das Leiten von Arbeitsgruppen und Sitzungen, Moderieren von Workshops, die kreative und einfache Darstellung von komplexen Sachverhalten, die Durchführung und verständliche Aufbereitung von Analysen und Entscheidungsgrundlagen, die Sicherstellung von Projektfinanzierungen sowie der Umgang mit Medien sind ebenso Bestandteil meiner täglichen Arbeit wie die Rücksichtnahme auf Rollen und Verantwortungsbereiche, politische Prozesse und bestehende Strukturen. Darin liegen auch Herausforderungen: Die

Oberwallis | Absichtserklärung: bis zu 1000 neue Plätze

Kita-Angebot ausbauen



Ausschlaggebend. Esther Schlumpf und Marc Franzen vom Projekt WIWA Wallis: «Kinderbetreuung ist matchentscheidend.» FOTO WB

Angesichts des erwarteten Bevölkerungswachstums werden im Oberwallis in den nächsten fünf Jahren 360 bis 1000 neue Betreuungsplätze für Kinder benötigt.

Zu diesem Schluss kommt eine Untersuchung im Rahmen des Projekts WIWA Wallis. Dies, da grosse Firmen wie Lonza oder das Spitalzentrum Oberwallis in den nächsten Jahren stark ausbauen bzw. eine Pensionierungswelle erleben. Die neuen Stellen müssen zu einem guten Teil mit auswärtigen Arbeitskräften besetzt werden. Diese kommen aber nur, wenn auch die Betreuung des Nachwuchses sichergestellt ist. | Seite 2

Abb. 5 Kommunikation und Umgang mit Medien sind häufig Bestandteil der Projektarbeit. (Quelle: Walliser Bote vom 10. Juli 2019)

Abhängigkeit von öffentlichen Entscheidungswegen etwa oder heterogene Interessen in Projektgruppen beeinflussen das Vorgehen und die Zusammenarbeit. Das erfordert immer wieder viel zwischenmenschliches, politisches oder taktisches Feingefühl.

Wie ich in der Einleitung aufgezeigt habe, ist die Regionalentwicklung aufgrund der Unterschiedlichkeit der kantonalen Umsetzung kein einheitliches Berufsfeld. Die Projektbeispiele zeigen damit nur einzelne von vielen Möglichkeiten, wie regionalen Herausforderungen begegnet werden kann. Die Einbettung in ein interdisziplinäres, engagiertes Team, die starke Verankerung und hohe Akzeptanz der RWO AG in der Region und die strikte Arbeitsweise nach Prinzipien der Governance sind nur einige Faktoren, welche zum Erfolg der Projekte beitragen und eine wirksame Arbeitsweise in der Regionalentwicklung zulassen. Das sind mitunter auch die Gründe, die mich zur Arbeit in diesem Berufsfeld und in der Region Oberwallis motivieren.

3 Vom Studium in die Umsetzungspraxis

3.1 Das Studium bietet gute Grundlagen

Regionalentwicklung trifft die Humangeographie im Kern. Ein Studium in Geographie bietet für diese Art von Praxisarbeit deshalb eine gute und fundierte Grundlage. Dieses war für mich vor allem dahingehend relevant, spezifische Problemstellungen oder Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und zu verstehen. Interessen müssen zusammengeführt und gemeinsame Lösungswege entwickelt werden (siehe auch *Schlumpf & Bucher 2019*).

Studierenden, die sich für dieses Berufsfeld interessieren, empfehle ich deshalb, sich bei der Wahl von Veranstaltungen soweit wie möglich inhaltlich zu fokussieren und die flexiblen Bestandteile des Studiums, wie etwa den Wahlbereich oder das Berufspraktikum, auf praxisrelevante Erfahrungen auszurichten. Inhaltlich sind vor allem Grundkenntnisse der Regionalökonomie und raumwirksamer Politiken hilfreich. Dazu gehören die Agglomerationspolitik, die Neue Regionalpolitik, die Landwirtschaftspolitik oder die Tourismuspolitik. Auch Fragen der Verkehrs- oder Stadtplanung fördern das Verständnis, verschiedene Perspektiven und Interessen in einem Projekt zusammenzuführen. Methodisch kommt mir vor allem das Wissen über qualitative und quantitative Analysemethoden sowie grundsätzlich die Fähigkeit, Fragestellungen konzeptionell anzugehen, zugute.

3.2 Vorbereitung für die Umsetzungspraxis

Eine Fragestellung konzeptionell und analytisch anzugehen und in der Praxis mit den Akteurinnen und Akteuren vor Ort konkrete Projekte zu entwickeln, das sind zwei verschiedene Welten. Arbeiten in der Umsetzungspraxis bedeutet, mit Menschen in unterschiedlichsten Funktionen, mit verschiedenen Interessen, Hintergründen und Kompetenzen zu arbeiten und gemeinsam lösungsorientiert vorwärtszukommen. Beide Welten miteinander in Verbindung zu bringen – die analytische und die umsetzungsorientierte – schafft schliesslich den Mehrwert, denn Analysen und Konzepte können für Projekte neue Impulse und Denkanstösse geben.

In vielen Fällen erlebe ich, dass reines Fach- und Methodenwissen in der Realisierung von Projekten eine untergeordnete Rolle spielt. Vielmehr sind es soziale Kompetenzen, kommunikative Fähigkeiten und ein Interesse und Gespür für Fragen der Governance, politische Prozesse und Handlungsmotive der Akteurinnen und Akteure, welche den Erfolg der Projektarbeit mitbestimmen. Hilfreich für die berufliche Vorbereitung ist es deshalb, sich nicht nur fachlich und wissenschaftlich, sondern auch in diesen Themen weiterzuentwickeln und Grundlagen des Projekt- und Prozessmanagements zu erlernen. In der Regionalentwicklung zu arbeiten, setzt auch die Bereitschaft voraus, die persönliche Komfortzone immer wieder zu verlassen und aus der täglichen Arbeit zu lernen. Die Erfahrung, die die Praxis mit sich bringt, kann kaum im Voraus erlernt werden.

Literatur

- Michlig R. & Schlumpf E. 2017. Ein Kümmerer für die Region. Erfolgsfaktoren für die Regionalentwicklung aus der Erfahrung der RW Oberwallis AG. *Die Volkswirtschaft* 3/2017: 23–25. Online verfügbar: <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/09/michlig-10-2017/> [Eingesehen am 16.7.2019].
- Müller-Jentsch D. 2017. *Strukturwandel im Schweizer Berggebiet. Strategien zur Erschliessung neuer Wertschöpfungsquellen*. avenir suisse Debatte. Zürich, 1–97. Online verfügbar: <https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2001/01/Strukturwandel-im-Schweizer-Berggebiet.pdf> [Eingesehen am 27.02.2020].
- regiosuisse & RWO AG 2018. *Kohärente Raumentwicklung: Praxisbeispiel Region Oberwallis*. 1–6. Online verfügbar: https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2018-07/Praxisbeispiel_KoRE_Oberwallis.pdf [Eingesehen am 23.7.2019].
- Schlumpf E. & Bucher N. 2018. Als Humangeographin in der Regionalentwicklung. Berufsportrait im Rahmen des Themenhefts “Perspektiven Geowissenschaften”. In: Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung SDBB; Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (Hrsg.): *Perspektiven Geowissenschaften*. Zürich, 62–64.
- Kanton Wallis 2018. *Das Wallis in Zahlen*. Sion, 1–52.

Internetquellen

-  ¹ regiosuisse – die Plattform für Regionalentwicklung in der Schweiz. <https://regiosuisse.ch/> [eingesehen am 27.02.2020]
-  ² Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG. <https://www.rw-oberwallis.ch/> [eingesehen am 27.02.2020]
-  ³ Agglomeration Brig-Visp-Naters. <https://www.agglo-oberwallis.ch/> [eingesehen am 27.02.2020]
-  ⁴ Projektprogramm und Destinationsnetzwerk STRATOS Oberwallis. <https://www.stratos-oberwallis.ch/> [eingesehen am 27.02.2020]
-  ⁵ Projektseite der RWO AG. <https://www.rw-oberwallis.ch/projekte> [eingesehen am 27.02.2020]
-  ⁶ Publikation Fokus Oberwallis – Regelmässige und aktuelle Einblicke in Fokusthemen und die Projektarbeit. <https://www.rw-oberwallis.ch/ueber-uns/publikationen-286> [eingesehen am 27.02.2020]
-  ⁷ Projekt WIWA Wallis – Regionalentwicklungsprogramm der Region Oberwallis und Business Valais zur Bewältigung des Wirtschaftswachstums im Wallis. www.wiwa-wallis.ch [eingesehen am 27.02.2020]