



ÖREK-Partnerschaft

„Regionale Handlungsebene stärken“

Arbeitspapier

„Regional Governance“ in Österreich Aktuelle Entwicklungen und Empfehlungen



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort der ÖROK-Geschäftsstelle	2
Vorwort der Lead-Partner	3
Einführung	4
Einige Definitionen	5
Warum eine „regionale Handlungsebene“ in Österreich?	7
Herausforderungen der regionalen Handlungsebenen in Österreich	11
(1) „Fragmentierung“	11
(2) Organisationsentwicklung	12
(3) Verbindung von „top-down“ und „bottom-up“	13
„Lessons learnt“ – Eckpfeiler zukünftiger Gestaltung regionaler Handlungsebenen	14
Forum Regional Governance	14
(A) Optimierte Organisationsstrukturen	16
(B) Rahmen für Ziele und Wirkungen	17
(C) Kultur professioneller Kooperation	19
SYN.AT – Studie zu Synergiepotenzialen zwischen ESF, EFRE und ELER	20
Aktuelle Ansätze	21
Regionnext – eine neue Regionsstruktur	22
Regionalmanagement nach der LEADER-Methode – Fallbeispiel Tirol	23
Kooperation auf regionaler Ebene – 3 Fallbeispiele	24
Kleinregionsmanagement in Niederösterreich	26
Empfehlungen	27
STRAT.AT 2020	27
Weiterentwicklung der Regional Governance in Österreich	29
Zur weiteren Arbeit der ÖREK-Partnerschaft	31
Anhang	32
(a) Literatur	32
(b) Skizzen regionaler Akteurslandschaften aus 7 österreichischen Bundesländern	33

VORWORT DER ÖROK-GESCHÄFTSSTELLE

Im Oktober 2011 wurde von der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK) das „Österreichische Raumentwicklungskonzept (ÖREK) 2011“ veröffentlicht. Das ÖREK stellt ein strategisches Steuerungsinstrument und gemeinsames Handlungsprogramm für die gesamtstaatliche Raumordnung und Raumentwicklung in Österreich dar. Die Umsetzung des "ÖREK 2011" erfolgt im Rahmen von "ÖREK-Partnerschaften". Dabei nehmen sich thematisch befasste ÖROK-Mitglieder sowie weitere relevante Akteure der Umsetzung eines oder mehrerer Aufgabenbereiche des ÖREK in Projektarbeitsgruppen (den "ÖREK-Partnerschaften") an. Die Kernanliegen der gesamthaften Raumentwicklung bzw. das ÖREK-Handlungsprogramm werden somit mit den ÖREK-Partnerschaften umgesetzt.

Die ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“ entstand auf Initiative des Landes Steiermark gemeinsam mit dem Bundeskanzleramt. Grundlage für die Partnerschaft ist das Handlungsfeld 4.1 des „ÖREK 2011“, „Regionale Handlungsebene stärken“: „... Die Grenzen der Funktionsräume und die formellen Grenzen administrativer Einheiten ... weichen immer mehr voneinander ab. Das Handeln der Bevölkerung und der Unternehmen sorgt dafür, dass diese über die jeweiligen Grenzen hinaus mannigfach miteinander verschränkt sind. ... Die regionale Standortentwicklung bedarf daher neuer Herangehensweisen und Maßnahmen, die sich am Prinzip der Funktionalität orientieren. ...“

Konzipiert und getragen wurde der Erarbeitungsprozess zu dem vorliegenden Papier von der Projektsteuerungsgruppe zur ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“. Mitglieder dieser Gruppe sind als Vertreter der Lead-Partner Rainer Opl vom Land Steiermark und Roland Arbter vom Bundeskanzleramt, Abt. IV/4, weiters Christoph Braumann (Land Salzburg), Dominik Dittrich (Land NÖ), Andrea Fink (Land Tirol), Ignaz Knöbl (Lebensministerium), Günther Knötig (Land OÖ), Melanie Lutz (Österr. Städtebund) und Kurt Rakobitsch (Land Kärnten). Des Weiteren ist eingebunden das BM f. Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz als verantwortliche Institution für die Umsetzung des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Österreich. Von Seiten der ÖROK-Geschäftsstelle wird die Partnerschaft von Eliette Felkel betreut.

Mit der inhaltlichen Begleitung der ÖREK-Partnerschaft in der ersten Projektphase war die ÖAR Regionalberatung GmbH beauftragt. Mitfinanziert wurde die Bearbeitung von den beiden Lead-Partnern – Bundeskanzleramt, Abt. IV/4 und Land Steiermark. Aufgabe war es, einen Überblick über die „Regional Governance Systeme“ in den österreichischen Bundesländern zu erarbeiten und darauf aufbauend im Diskurs mit der Projektsteuerungsgruppe der ÖREK-Partnerschaft Empfehlungen und Handlungsoptionen für die Zukunft – insbesondere im Hinblick auf die neue Strukturperiode 2014-2020 – zu entwickeln. Die Ergebnisse des Diskussionsprozesses in der ersten Projektphase liegen in Form dieses „Arbeitspapiers“ vor.

Wir danken den Lead-Partnern, den Mitgliedern der Projektsteuerungsgruppe sowie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der verschiedenen Veranstaltungen für die anregenden Diskussionen und die engagierte Mitarbeit in der ersten Projektphase.



Mag. Markus Seidl | Mag. Johannes Roßbacher
Geschäftsführer

VORWORT DER LEAD-PARTNER

Konkreter Ansatzpunkt für die ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“ war die zunehmende politische Debatte zu möglichst effektiven und effizienten Formen der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit. Ausgehend von der bestehenden Aufgabenteilung zwischen den Gebietskörperschaften gewinnen Kooperationen von Akteuren der verschiedenen Ebenen zunehmend an Bedeutung für die Raumordnung und Regionalentwicklung, woraus sich verstärkt horizontaler und vertikaler Koordinationsbedarf ergibt. Die Vielzahl von Akteuren auf regionaler Ebene, mit zum Teil überschneidenden, zum Teil getrennten inhaltlichen und räumlichen Wirkungsbereichen erfordert einerseits aufgrund des Konsolidierungsbedarfes bei den öffentlichen Haushalten, andererseits auch im Hinblick auf die neue EU-Förderperiode 2014-2020 eine Überprüfung der bestehenden Systeme und Empfehlungen und Handlungsoptionen für die Zukunft: Regionalmanagements, LEADER-Gruppen und Territoriale Beschäftigungspakte (TEPs) sind wesentliche Partner in der Umsetzung verschiedener EU-Programme und darüber hinaus für die Regionalentwicklung insgesamt. Hinzu kommen weitere Akteure auf regionaler Ebene: Regionale Planungsverbände, Tourismusverbände, Lernende Regionen und andere haben Aufgaben und Kompetenzen im Bereich der Regionalentwicklung. Die Betrachtung des gesamten Gefüges der Regionalentwicklung ist Zielsetzung dieser ÖREK-Partnerschaft.

In einer ersten Projektphase ging es darum, einen Überblick über das Gesamtgefüge im Vergleich der einzelnen Bundesländer zu bekommen und im Hinblick auf die neue Strukturfondsperiode ab 2014 Empfehlungen und Handlungsoptionen zu erarbeiten. In die Diskussionen eingebunden werden sollten neben den Mitgliedern der ÖROK – d.h. Vertreterinnen und Vertreter aus Bundes- und Landesverwaltung, Österreichischer Städtebund und Österreichischer Gemeindebund sowie Wirtschafts- und Sozialpartner – auch Akteurinnen und Akteure aus den Regionen und den o.a. Institutionen.

Diesem Anliegen wurde mit dem „Forum `Regional Governance`“ am 30. Mai 2012 Rechnung getragen, bei dem Zwischenergebnisse des Projekts rund 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Bereich der Regionalentwicklung, insbesondere von Regionalmanagements, LEADER-Gruppen und „Territorialen Beschäftigungspakten (TEPs)“, vorgestellt und mit ihnen diskutiert wurden.

Das Ergebnis der ersten Projektphase und des rund einjährigen Diskussionsprozesses ist das vorliegende „Arbeitspapier“, das allen Interessierten als Anregung für Überlegungen zur zukünftigen Gestaltung der Zusammenarbeit auf regionaler Ebene im eigenen Wirkungsbereich dienen soll. Spezielles Augenmerk wird in den Empfehlungen den Herausforderungen der Umsetzung der EU-Kohäsionspolitik und der Umsetzung des Programms zur Ländlichen Entwicklung in Österreich in der Periode 2014-2020 und der Verankerung auf regionaler Ebene geschenkt.

Roland Arbter
Bundeskanzleramt, Abt. IV/4
Raumordnung und Regionalpolitik

Rainer Opl
Land Steiermark, Abt. 7
Landes- und Gemeindeentwicklung

EINFÜHRUNG

ÖREK-Partnerschaften sind ein Instrument zur Umsetzung des Österreichischen Raumentwicklungskonzepts 2011 (ÖREK 2011). Die **ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“** widmet sich der Umsetzung des gleichnamigen Kapitels 4.1. des ÖREK 2011. Vorliegendes Arbeitspapier fasst die Ergebnisse der ersten Phase (Jänner bis November 2012) der ÖREK-Partnerschaft für die interessierte Öffentlichkeit zusammen. Es befasst sich mit aktuellen Herausforderungen und Modellen „regionaler Governance“ in Österreich. Es basiert auf

- der Betrachtung der aktuellen Modelle in 7 Bundesländern (siehe Anhang, erstellt auf Grundlage von Telefoninterviews mit 120 ExpertInnen)
- Diskussionsergebnissen in Arbeitstreffen und im eintägigen „Forum Regional Governance“ mit über 80 TeilnehmerInnen
- Literaturrecherchen und ergänzenden ExpertInnengesprächen

ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“

- Federführung: Land Steiermark (Abt. 7), Bundeskanzleramt (Abt. IV/4)
- Weitere Mitglieder: Raumplanungsabteilungen der Länder Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg und Tirol, Lebensministerium (Abt. II/6), Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Abt. VI/9), Österreichischer Städtebund.
- Laufzeit Phase 1: Jänner bis Dezember 2012 (Thema: Regional Governance Modelle), 6 Arbeitstreffen, Forum „Regional Governance“ (Wien, Mai 2012)
- Fachliche Begleitung: ÖAR Regionalberatung GmbH, Team: Stefan Bauer-Wolf, Robert Lukesch, Harald Payer, Cornelia Zankl, Michael Fischer

Die Akteure der „regionalen Handlungsebene“ können in Österreich auf eine mehr als 30-jährige Erfahrung zurückblicken. Seit mehr als 15 Jahren gewann die regionale Handlungsebene auch durch Förderprogramme der europäischen Strukturfonds klar an Bedeutung. Regionalmanagements, Euregios, LEADER-Gruppen und Territoriale Beschäftigungspakte (TEPs) sind Beispiele für Strukturen, die seit 1995 vermehrt in Österreich etabliert wurden. Die Neuausrichtung der europäischen Strukturfonds in der Periode 2014-2020 ist daher ein Anlassfall, die bestehenden Strukturen und Prozesse der regionalen Handlungsebene zu beleuchten.

Die Ausrichtung der ÖREK-Partnerschaft geht jedoch über die Perspektive der EU-Strukturfonds hinaus. Viele regionale Strukturen sind über die Rolle in EU Programmen hinaus etablierte Umsetzungspartner von Landes- und Bundespolitiken. Vor dem Hintergrund knapper Budgetmittel werden auch diese Strukturen hinterfragt. Einige Bundesländer haben intensive Diskussionen zur Neuausrichtung der regionalen Strukturen und Entwicklungsprozesse gestartet.

Der Fokus der ÖREK-Partnerschaft lag in der ersten Phase im Erfahrungsaustausch und im gemeinsamen Entwickeln von Zukunftsperspektiven.

Ziel war es dabei NICHT, ein einheitliches Governance Modell zu entwickeln. Dieser Anspruch würde der Unterschiedlichkeit der Länder und Regionen, aber auch der unterschiedlichen Logiken der EU-Förderinstrumente und Sektorpolitiken nicht gerecht. Vielmehr ist es gelungen, sowohl die aktuellen Herausforderungen als auch die Eckpfeiler künftiger Gestaltung „regionaler Governance“ als Länder- und Organisationsübergreifenden Konsens pointiert zu benennen.

Viele Ansätze stehen bereits zur Verfügung und werden praktisch erprobt. Vorliegendes Arbeitspapier soll einen Beitrag leisten, den bestehenden Erfahrungsschatz auch breiter zugänglich zu machen.

EINIGE DEFINITIONEN

„Region“...

... meint eine räumliche Ebene zwischen Landes- und Gemeindeebene. Die Abgrenzung einer Region kann durch politische bzw. institutionelle Festlegungen erfolgen (Region als Territorium), durch funktionale Beziehungen (Region als Wirkungsgefüge) oder durch identitätsstiftende Regionsbilder (Region als soziales Konstrukt).

„(Regional) Governance“ im weiteren Sinne ...

... meint die Steuerung regionaler Entwicklung als "die Gesamtheit der zahlreichen Wege, auf denen Individuen sowie öffentliche und private Institutionen ihre gemeinsamen Angelegenheiten regeln. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, durch den kontroverse oder unterschiedliche Interessen ausgeglichen werden und kooperatives Handeln initiiert werden kann. Der Begriff umfasst sowohl formelle Institutionen und mit Durchsetzungsmacht versehene Herrschaftssysteme als auch informelle Regelungen, die von Menschen und Institutionen vereinbart oder als im eigenen Interesse angesehen werden." (Stiftung Entwicklung und Frieden 1995).

„(Regional) Governance“ im engeren Sinne ...

... meint die bewusste und absichtsvolle Steuerung regionaler Entwicklung, die gekennzeichnet ist durch

- Legitimierung durch Beteiligung (oder zumindest Billigung) der öffentlichen Hand,
- selbstverpflichtende Kooperations-/Netzwerkbeziehungen zwischen autonomen Teilsystemen (Akteuren) und
- die Selbstbezüglichkeit der Steuerungsbemühungen: Gemeinsames Handeln im Sinne eines größeren Ganzen („die Region“).

Regionale Handlungsebene ...

... meint jene Strukturen und Regeln, die zur bewussten und absichtsvollen Steuerung der Entwicklung von Regionen eingerichtet werden.

Regionalmanagement ...

... ist eine Einrichtung, die Governance in einer Region mitgestaltet und vorantreibt.

„Akteure der regionalen Handlungsebene“

...

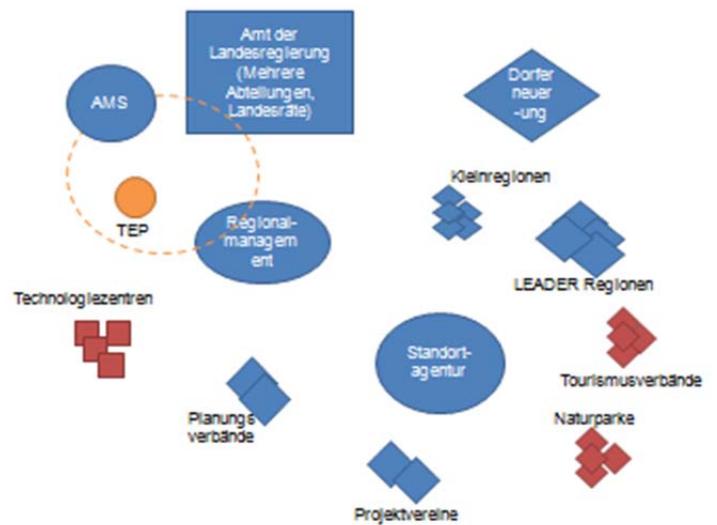
... meint jene Organisationen und Personen, welche an der bewussten und absichtsvollen Steuerung regionaler Entwicklung wesentlich teilhaben. Diese Akteursgruppe umfasst auch z.B. Bundes- und Landesakteure, welche an der Steuerung mitwirken.

„Good Regional Governance“ ...

...meint die Erfüllung zumindest folgender vier Kriterien:

- Kohärenter und effektiver Ressourceneinsatz
- Transparente und nachvollziehbare Strukturen und Prozesse
- Kooperative/partizipative Bündelung von Interessen und Ressourcen
- Vorausschauendes Gestalten und organisiertes Lernen

Einige ausgewählte Akteure



WARUM EINE „REGIONALE HANDLUNGSEBENE“ IN ÖSTERREICH?

Worin liegt der Mehrwert regionaler Strukturen?

- Eine Region ist mehr als eine räumlich definierte Ansammlung von Menschen, Unternehmen, Naturraum und Infrastrukturen. Eine Region ist Ort funktionaler Verflechtungen (Kommunikation, Arbeitsbeziehungen, Verkehrsbeziehungen etc.), eine Region kann Identität stiften - eine Region schafft und verfügt über „soziales Kapital“. Regionale Entwicklung ist nicht allein durch hoheitliches zur Verfügung stellen von Infrastruktur steuerbar, es braucht die Einbeziehung und Förderung des kreativen (individuellen und sozialen) Potenzials einer Region!
Die regionale Handlungsebene hat unmittelbaren Zugang zu zentralen Akteuren (Unternehmen, Vereine, Behörden, engagierte Einzelpersonen), sie organisiert Kommunikation, sie regt Innovation an, sie motiviert und verbindet regionale Akteure.
- Gemeinden sind langjährig verankert, ebenfalls identitätsstiftend und politisch durch Wahlen legitimiert. Die Ebene der Gemeinden stößt jedoch auf ihre Grenzen, wenn Synergie- und Entwicklungspotenziale (z.B. touristisch oder industriell) für sich allein zu gering sind oder wenn die handelnden Akteure vorwiegend auf größere Handlungsräume ausgerichtet sind (z.B. Arbeitsmärkte, Absatzmärkte, Freizeitregionen). Für Themen wie den Umgang mit demographischem Wandel, Abwanderung oder Lebensqualität ist die Gemeindeebene fast immer zu klein, die Landesebene zu groß.
- Insbesondere die Entwicklung von Agglomerationsräumen¹ geht über Gemeinde- (und Landes-) Grenzen hinaus. Die regionale Handlungsebene kann je nach Bedarf und Möglichkeit flexibel gestaltet werden, sie kann großräumigere Potenziale ansprechen und bleibt dennoch für alle Beteiligten überschaubar.
- Integrierte, d.h. sektorale Planungen verbindende Entwicklung, braucht nicht nur einen räumlichen Bezugspunkt sondern Kommunikation zwischen den beteiligten Ebenen und Sektoren. Die regionale Handlungsebene organisiert und gestaltet diese Kommunikation. Vor allem auf großräumiger Ebene (z.B. NUTS III) gilt es, durch geeignete Kommunikation den Überblick über Regionalentwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten und Kohärenz und Synergienutzung zu ermöglichen.
- Die Region ist kein Wundermittel. Die Region ist keine Gebietskörperschaft, sie verfügt (im Normalfall) über keine hoheitlichen Kompetenzen und geringe Legitimation². Die Region kann aber eine besondere Qualität von Kommunikation (Einbeziehung, Aktivierung, Bündelung) ermöglichen. Dieser Mehrwert kann nur schwer ersetzt werden.

¹ Siehe auch Barca, F., 2009

² Politikwissenschaftlich genauer formuliert: Die regionale Handlungsebene verfügt meist nur über marginale „Input-Legitimation“, d.h. normativ vereinbarte Befugnisse. Sie muss sich zur Gänze auf „Output-Legitimation“ berufen, d.h. die Wahrnehmung ihrer Nützlichkeit durch regionale Akteure.

Bereits in den 1980er Jahren wurden im Rahmen der Förderungsaktion für eigenständige Regionalentwicklung (FER) des Österreichischen Bundeskanzleramtes Grundzüge für eine „regionale Handlungsebene“ nach heutigem Verständnis entwickelt. Zielsetzungen der FER waren³:

- Stärkung des Selbsthilfepotenzials zur eigenständigen Bewältigung regionalwirtschaftlicher Problemlagen,
- Ausschöpfung regionaler Entwicklungspotenziale,
- Umsetzung ökologisch verträglicher, wirtschaftlich tragfähiger Projekte,
- Verankerung der Ideen der eigenständigen Regionalentwicklung in den Regionen und deren Einbettung in weiteren Förderinstrumenten.

Der Mehrwert der regionalen Handlungsebene entsteht vor allem durch die Art und Weise, wie Menschen in Planung und Umsetzung regionaler Entwicklungsstrategien einbezogen werden. Diese soll **ermöglichen** und **aktivieren**. Regionale Ressourcen (Fähigkeiten, Ideen, Überzeugungskraft, Zeit, Geld) sollen genutzt werden, um innovative Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Die Aktivitäten und Projekte der Akteure sollen dabei **strategisch gebündelt und abgestimmt** sein, d.h. anhand konkreter regionaler Problemstellungen und konkreter regionaler Entwicklungspotenziale einander ergänzend und verstärkend ausgerichtet werden. Durch **Vernetzung** mit anderen Ebenen („vertikal“, z.B. Landes-, Bundes-, EU-Regionalpolitik) und anderen Regionen („horizontal“) sollen einerseits innovative Impulse die Entwicklung der einzelnen Regionen unterstützen und andererseits konkreter Vor-Ort-Bezug und Nutzen von regionalpolitischen Maßnahmen gesichert werden.

Eine regionale Handlungsebene macht dann Sinn, wenn sie einen klaren Unterschied zu anderen Strukturen erkennen lässt, indem sie z.B.

- andere Menschen bzw. Organisationen anspricht
- eine andere Form der Kommunikation zwischen diesen Menschen und Organisationen ermöglicht (aktivierend, Förderung von Eigenverantwortung und -engagement, Verbindlichkeit herstellend)
- auf andere räumliche Kulissen fokussiert (z.B. grenzüberschreitende Regionen, Agglomerationsräume) oder
- vernachlässigte Entwicklungsthemen aufgreift bzw. Themen maßgeschneidert auf regionale Bedürfnisse verbindet

Die Wirksamkeit der regionalen Handlungsebene ist damit auch weniger an herkömmlichen Entwicklungsindikatoren (geschaffene Arbeitsplätze, Nüchternungszahlen, etc.) zu messen, als an ihrem Beitrag zur Vermehrung „sozialen Kapitals“. Eine systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich⁴ kommt in einer Schätzung zum Schluss, dass der Nutzen (z.B. Beitrag zu Governance, Beitrag zu Nachhaltigkeit, Vermittlung von Fördermitteln an regionale Unternehmen) die Kosten um 40% bis 110% übersteigen dürfte. Die Messbarkeit und damit Sichtbarkeit dieses Nutzens bleibt jedoch mehr als schwierig.

³ Gerhardt G., Gruber, M., 2001

⁴ Draxl, P. et al, 2004

Die ideale „Region“ wäre

- ein funktionaler Lebensraum, in dem gemeinsame Problemstellungen und Entwicklungspotenziale von Menschen und Organisationen (Unternehmen, Vereine,...) erkannt werden
- klein und übersichtlich genug, um umfassend regionale Akteure identifizieren und ansprechen zu können, ein gemeinsames Verständnis herzustellen („regionale Identität“) und Kommunikation zwischen den Akteuren aufrecht zu erhalten
- groß genug, damit eine „kritische“ Masse an Ressourcen verfügbar ist

Es ist naheliegend, dass beispielsweise interkommunale Verwaltungskooperationen oder Fragen der täglichen Lebenswelt (z.B. Nahversorgung) am ehesten in Kleinregionen organisiert werden können und integrierte Koordinationsaufgaben am ehesten in großräumigen Regionen gut aufgehoben sind. In der Praxis gibt es jedoch keinen eindeutigen Beleg, der eine bestimmte Regionsgröße als erfolgreichste darlegt oder bestimmte Entwicklungsthemen schlüssig einzelnen Regionstypen zuordnet.

In Österreich hat sich damit eine Vielzahl von Regionen etabliert: Kleinregionen, LEADER-Regionen, Hauptregionen, Großregionen, Europa-Regionen, ...

Beispiele regionaler Handlungsebenen in Österreich

- Unter „**Kleinregionen**“ werden („interkommunale“) Kooperationen in der Größenordnung von etwa 3 bis 20 Gemeinden verstanden. In Niederösterreich und der Steiermark wurden derartige Kleinregionen nahezu flächendeckend als Instrumente integrierter Regionalentwicklung gegründet. Vergleichbare Instrumente gibt es in allen Bundesländern etwa in Form von Planungsregionen (Tirol) und einer Vielzahl themenspezifischer Kooperationen (Betriebsansiedlung, Tourismus, Infrastruktur,...).
- Derzeit bestehen in Österreich 86 „**LEADER-Regionen**“, die entsprechend der europäischen LEADER-Methode eine innovative, sektorübergreifende Regionalentwicklung vorantreiben. LEADER wird als „4. Achse“ des Österreichischen Programms zur Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) als eigene Förderschiene unterstützt. Lokale Aktionsgruppen (LAG) und LEADER-Managements sorgen für die Umsetzung des LEADER-Ansatzes in den Regionen. Mehr als die Hälfte der österreichischen Bevölkerung lebt nach derzeitigem Stand in LEADER-Regionen.
- „**Regionalmanagements**“ sind in Österreich räumlich und organisatorisch unterschiedlich definiert. In Niederösterreich, Oberösterreich und Steiermark sind die Regionalmanagements räumlich auf Hauptregions- bzw. Viertelebene angesiedelt, in Tirol und Kärnten auf Ebene der LEADER-Regionen, im Burgenland auf Landesebene. Organisatorisch sind Regionalmanagements als Landesgesellschaften, als landesweite Vereine, als Gemeindeverbände oder auch als LEADER-Gruppen aufgebaut.
- **Euregios** bzw. **Europaregionen** sind internationale Grenzen überschreitende Zusammenschlüsse von Gemeinden, Regionen oder Bundesländern. Derzeit bestehen etwa 15 Euregios mit österreichischer Beteiligung, wobei große Unterschiede in Größenordnung (von etwa 100.000 bis zu 10 Millionen Einwohnern) und Organisationsform (Kooperationsverträge bestehender Institutionen oder eigens etablierte Strukturen) bestehen.
- **Territoriale Beschäftigungspakte (TEP)** sind Partnerschaften auf Länder- bzw. Regionesebene zur Verknüpfung von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik mit anderen Politikbereichen. TEPs werden als Teil des Operationellen Programms Beschäftigung Österreich 2007-2013 in allen Bundesländern umgesetzt. In der Steiermark wurden regionale TEPs bei den Regionalmanagements geschaffen, zwei regionale TEP Koordinatorinnen sind beim Regionalmanagement Oberösterreich tätig.

Die Gestaltung von Regionen bzw. deren „Governance“ folgt unterschiedlichen Prinzipien:

- **Zeitlich:** Kurzfristige Impulse (Förderprogramme, befristete Entwicklungsprozesse) oder Aufbau nachhaltig bestehender Regionalstrukturen
- **Sozial:** Fokus auf etablierte EntscheidungsträgerInnen der Region oder auf Aktivierung neuer bzw. zusätzlicher Akteure
- **Räumlich:** territorial klar abgegrenzt oder überlappende und unscharf abgegrenzte Regionen
- **Thematisch:** themenübergreifend („integrierte Regionalentwicklung“) oder spezifisch („Energieresion“, „Genussregion“,...)

Eine regionalisierte Umsetzung von Förderprogrammen ist spätestens mit dem EU-Beitritt zur Selbstverständlichkeit in Österreich geworden. So unterstützen etwa Territoriale Beschäftigungspakte (TEP) und zahlreiche Regionalmanagements die Umsetzung europäischer Förderprogramme in Österreich.

Die Fokussierung auf die Abwicklung (und insbesondere Ausschöpfung) von Förderprogrammen ist für die regionale Handlungsebene auch zum Problem geworden. Die Wirksamkeit regionaler Strukturen werden oft daran gemessen, wie viele Fördermittel sie in die Region bringen. Die Höhe der aufgebrachten Fördermittel sagt jedoch nur beschränkt über die eigentliche Wirksamkeit regionaler Strukturen aus, diese liegt in der Gestaltung von Kommunikation (Vernetzung, Aktivierung, strategische Ausrichtung und Bündelung) und damit in der Fähigkeit einer Region, ihre Entwicklung bewusster und absichtsvoller zu steuern.

Zusammenfassend lassen sich **vier gemeinsame Stärken** der „regionalen Handlungsebenen“ bestimmen:

- **Flexibel:** Die „regionale Handlungsebene“ verfügt im Normalfall im Gegensatz zu etablierten Verwaltungsebenen (Gemeinde, Bezirk, Land) über keine vordefinierten Verwaltungsstrukturen und -prozesse. Damit können Strukturen und Prozesse in großem Maße bedarfsgerecht und flexibel für die jeweilige Problemstellung entwickelt werden.
- **Konkret:** Die räumliche Abgrenzung macht es leichter möglich, ein konkretes Verständnis von Problemen und Entwicklungspotenzialen einer Region zu entwickeln.
- **Integrierend:** Unterschiedliche Politikfelder können (leichter als etwa auch Bundes- oder Landesebene) in ihren Wechselwirkungen gemeinsam betrachtet werden.
- **Aktivierend:** Die (vergleichsweise) geringe Zahl an Akteuren macht es möglich, diese direkt anzusprechen und in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse direkt einzubinden („Bottom-Up“ Ansatz)

HERAUSFORDERUNGEN DER REGIONALEN HANDLUNGSEBENEN IN ÖSTERREICH

Nach über 30 Jahren Erfahrung mit der Gestaltung regionaler Handlungsebenen werden nicht nur die Stärken, sondern auch Herausforderungen deutlich sichtbar.

Auf Basis eines Überblicks der Governance Systeme in sieben österreichischen Bundesländern (siehe Anhang) wurden in der ÖREK-Partnerschaft drei zentrale Herausforderungen identifiziert.

(1) „Fragmentierung“

Regional Governance Systeme sind „multisektorale Mehrebenensysteme“. Regionale Steuerung umschließt eine **Vielzahl und Vielfalt von Akteuren** auf lokaler, (klein-, inter-, haupt-)regionaler, Landes- und Bundesebene.

Der Begriff „Governance“ richtet die Aufmerksamkeit auf das **Zusammenspiel dieser Akteure**.

Die Aufmerksamkeit auf Territorialität/Regionalität ist in den letzten Jahren auch in vielen sektoral ausgerichteten Organisationen gestiegen. Regionalentwicklung ist nicht mehr die Domäne weniger SpezialistInnen, sondern ein weithin anerkannter (und geförderter) Ansatz. Der **Adressatenkreis von „Regional Governance“ wächst**.

Einige Faktoren erschweren das Zusammenspiel der Akteure:

- Regional relevante Organisationen wurden nach **vergleichbaren Mustern** als „politische Vorfeldorganisationen“ oder „Programmumsetzer“ entwickelt. Es gibt eine **Vielzahl von Organisationen, aber** innerhalb von konkreten Regional Governance Systemen **nur beschränkte Vielfalt** in Eigentümerstrukturen, Strategien und Arbeitsweisen.
- Es besteht ein Wettbewerb um politische Aufmerksamkeit und damit Aussicht auf nachhaltige Finanzierung. Die Finanzierungsquellen (Landesbudget, EU-Mittel, Gemeindebeiträge) sind begrenzt. Das entstehende Umfeld ist **wenig kooperationsfreundlich**: Organisationen wenden Wachstumsstrategien („too big to be ignored/abolished“?) oder Abgrenzungsstrategien (mit Schwierigkeiten, eindeutige und verständliche Kernkompetenzen zu formulieren) an.
- Schwer kommunizierbare Leistungen und Wirkungen erhöhen wiederum den **Legitimationsdruck von Organisationen**. Es besteht das Risiko, dass auch etablierte Strukturen einen Verlust an Legitimation und „Ownership“ ihrer EigentümerInnen erleiden.
- Die Fragmentierung erhöht den Bedarf an „Regional Governance“ und die Sichtbarkeit von Handlungsbedarf (z.B. durch sinkende Bereitschaft der Gemeinden an der Mitwirkung an Regionalverbänden). Gleichzeitig wird eine Grundidee von Governance – nämlich Steuerung auf kooperativer und partizipativer Basis – durch den Legitimationsdruck erschwert.

Auf Regionesebene funktioniert „Regional Governance“ dabei unabhängig vom gewählten Modell auf Landesebene unterschiedlich gut – in manchen Regionen sind die Akteure aufgrund gewachsener Beziehungen eng vernetzt und werden als „good practice“-Beispiele genannt (z.B. Regionalentwicklung Außerfern (REA), „Haus der Region“ in Steyr-Kirchdorf, Waldviertel Strategie). In anderen Worten: Nicht nur Regional Governance Struktur oder die Anzahl und Art der Akteure bestimmt die Funktionalität, wesentlich ist auch die **Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft** dieser Akteure.

(2) Organisationsentwicklung

In den letzten 20 Jahren wurden zahlreiche Organisationen der regionalen Handlungsebene gegründet. Jede dieser Organisationen steht vor der Herausforderung, einerseits die eigenen Ziele und Interessen zu verfolgen und andererseits einen optimalen Beitrag zum jeweiligen Regional Governance System zu leisten.

Organisationen durchlaufen ihre Entwicklung in Phasen⁵:

- **Pionierphase**, gekennzeichnet von: „Anpacken“, dominierende Führungspersönlichkeiten, Aufbrechen konventioneller Herangehensweisen
- **Konsolidierungsphase**, gekennzeichnet von: Streben nach Sicherheit und klarer Orientierung, Differenzierung und Abgrenzung
- **Wachstumsphase**, gekennzeichnet von: Orientierung an (quantitativen) Zielen, Streben nach Effizienz und Unternehmenserfolg
- **Integrationsphase**, gekennzeichnet von: handlungsleitende „Vision/Mission“, respektvoller Umgang mit und Orientierung an Potenzialen der Beteiligten (inkl. MitarbeiterInnen!)
- **Assoziationsphase**, gekennzeichnet von: Öffnung nach außen, hoher Grad an interner und externer Kooperation, Selbstwahrnehmung als Teil eines „Biotops“, Wirkungsorientierung im Sinne des Biotops

Regionale Akteure beschreiben einen Übergang der eigenen Organisationen von einer Pionierphase (1980er und 1990er Jahre) in eine Konsolidierungs- und Wachstumsphase. Diese Entwicklung wird auch kritisch gesehen, es wird gegenüber der Pionierphase ein Verlust an Innovationskraft befürchtet. Eine Herausforderung ist es also, Professionalität (d.h. klare Strukturen und Zielorientierung) und Innovationskraft (z.B. durch „Querdenken“) zu vereinen.⁶

Ein funktionales Zusammenspiel der Akteure braucht jedoch nicht nur Innovationskraft, Klarheit und Zielorientierung, sondern auch über die entsprechenden Phasen hinausgehende Qualitäten von Organisation, insbesondere ist hohe **Kooperationsfähigkeit** und -freude gefragt! Auf Strukturen der regionalen Handlungsebene wird eine Fülle von Erwartungen gerichtet, sie müssen sich mit vielfältigen Logiken aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft usw. auseinandersetzen. Diese Herausforderungen sind nur durch einen hohen Grad an Professionalität und Kooperationsfähigkeit zu bewältigen.

Organisations(kultur)entwicklung ist eine laufende Herausforderung und Bedingung für funktionierende Regional Governance.

⁵ In der Organisationswissenschaft sind dazu mehrere Modelle entwickelt worden. Siehe z.B. Friedrich Glasl, Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management, 2011

⁶ Es braucht also jene „lernenden Organisationen“, die Peter Senge in „Die fünfte Disziplin“ (New York, 1990) beschreibt.

(3) Verbindung von „top-down“ und „bottom-up“

Die Weiterentwicklung von Regional Governance Strukturen beinhaltet zumindest einen **potenziellen Zielkonflikt** zwischen Qualitäten, die nach „bottom-up“ verlangen (Stärkung der Regionen durch „Ownership“, Innovations- und Kooperationspotenziale besser nutzen, Dynamik fördern, Resilienz erhöhen) UND jenen Qualitäten, die einer „top-down“ Steuerung zugeschrieben werden (koordinierter und damit effizienter Einsatz von Steuergeldern, klare Verantwortlichkeiten und Mehrebenen-Kohärenz).

Als Reaktion auf eine beobachtete Fragmentierung in der Regionalentwicklung gab und gibt es eine Tendenz, Strukturen und Prozesse mehr „top-down“ zu orientieren bzw. auf Landesebene zu verankern. Im Rahmen des „mainstreaming“ von LEADER wurde diese Tendenz deutlich kritisiert.

Gesucht ist nicht nur eine Balance zwischen „top-down“ und „bottom-up“ (im Sinne eines Gleichgewichts der Mächte), sondern eine förderliche Verbindung.

Förderliches „top-down“ schafft im Idealfall Klarheit (auch über Handlungsspielräume). Hinderliches „top-down“ besteht z.B. darin, fehlende oder suboptimale sektorale Abstimmung auf Landesebene einfach auf Regionesebene auszulagern.

Unterschiedliche Governance-Verständnisse und Logiken erschweren eine förderliche Verbindung. So führt eine „politische Logik“ (z.B. Stärkung von Vorfeldorganisationen, Wettbewerb um „Aufmerksamkeit“) und eine Verwaltungslogik („Ordnung“, abgegrenzte Zuständigkeiten) zu unterschiedlichen Entwürfen eines Regional Governance Ansatzes schon auf Landesebene.

„LESSONS LEARNT“ – ECKPFEILER ZUKÜNFTIGER GESTALTUNG REGIONALER HANDLUNGSEBENEN

Forum Regional Governance

Im Rahmen der ÖREK-Partnerschaft wurde am 31. Mai 2012 das „Forum Regional Governance“ veranstaltet, bei dem mehr als 80 TeilnehmerInnen von Bundes- und Landesstellen, Regionalmanagements, LEADER-Gruppen und Beschäftigungspakten die oben dargestellten Herausforderungen diskutierten. Aufbauend auf die in der ÖREK-Partnerschaft identifizierten Herausforderungen wurden zwei Fragen in einem „World Cafe“ diskutiert:

- Inwieweit stimmen wir den drei Herausforderungen der regionalen Handlungsebene⁷ zu? Wollen wir etwas ergänzen bzw. ändern?
- Welcher Handlungsbedarf entsteht aus diesen drei Herausforderungen? Welche Qualitätsanforderungen für Good Regional Governance auf Bundesländerebene brauchen wir in Zukunft?

Die angeregte Diskussion fand viele gemeinsame Nenner:

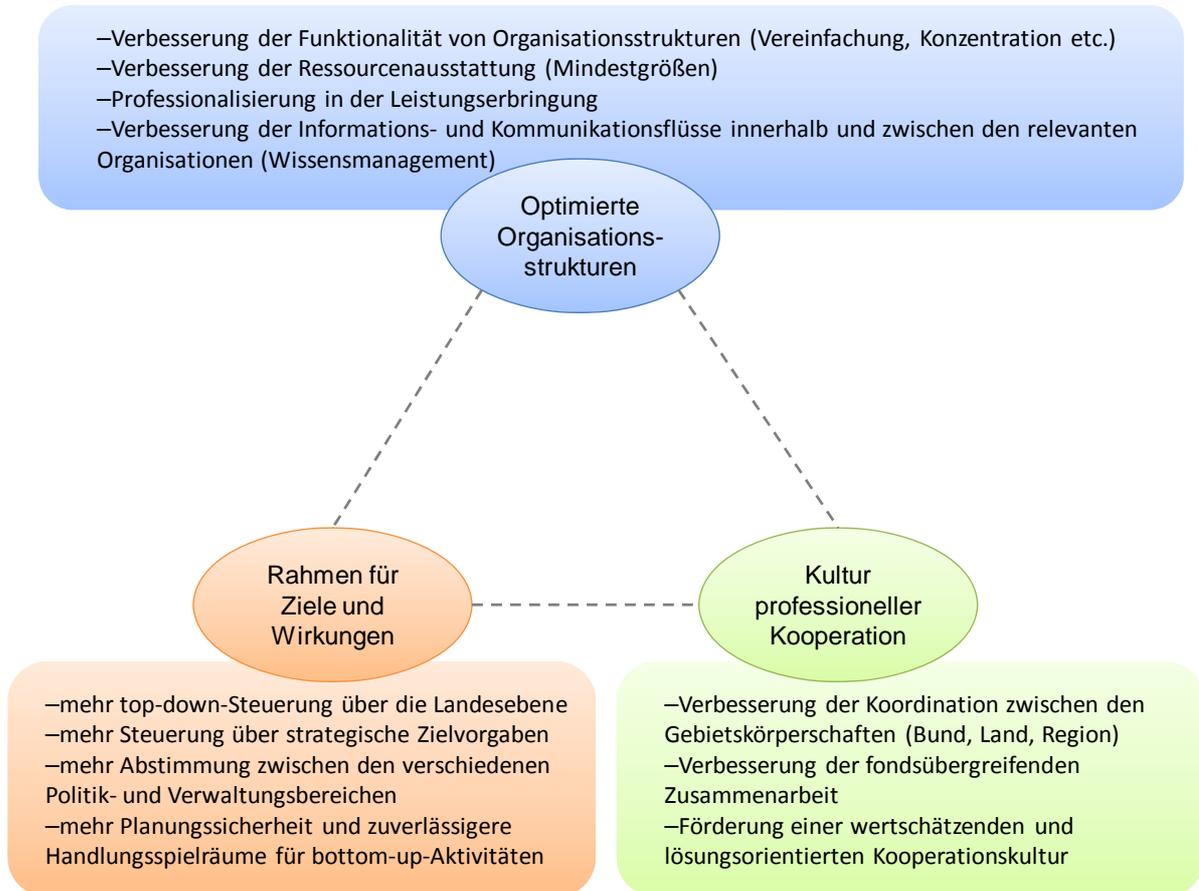
- Drei vorgestellte aktuelle Herausforderungen: Eine Fragmentierung der Institutionenlandschaft der Regionalentwicklung, die Herausforderungen innerhalb der einzelnen Organisationen und eine förderliche Verbindung von „top-down“ und „bottom-up“ wurden als die wesentlichen aktuellen Herausforderungen bestätigt.
- Ein klarer Wunsch nach „top-down“ und zwar in Form klarer Ziele und eines klaren Rahmens und klarer Verantwortungen. Ein frühzeitig geklärt, kohärenter und verlässlicher Rahmen auf Landesebene soll helfen, „bottom-up“-Initiativen zu stärken und klaren Handlungsspielraum zu geben.
- Die Bedeutung professioneller Organisationsstrukturen, wobei als „professionell“ z.B. über Förderperioden hinausgehende Kontinuität, ausreichende Ressourcenausstattung, Mindestgrößen, strukturierter Informationsfluss und klare Kompetenzen beschrieben wurden.
- Regional Governance setzt eine förderliche Kooperationskultur innerhalb und zwischen Organisationen voraus. Abstimmung und Kohärenz, aber auch ein innovatives dynamisches Milieu sind bedingt durch die Qualität der Kooperation der Beteiligten (z.B. Offenheit bei gleichzeitiger Zielorientierung, geeignetes Wissensmanagement, Verbindlichkeit)

⁷ siehe Kapitel 3

Tabelle: Die Empfehlungen der World Café Tischgruppen wurden zum Abschluss „bepunktet“, d.h. jede/r TeilnehmerIn konnte bis zu drei Klebepunkte für die ihrer/seiner Meinung nach wichtigsten Empfehlungen vergeben.

Empfehlung	Punkte
Professionelle Strukturen	13
eine professionelle Grundstruktur/Organisation für Regionalentwicklung + Commitment von Bund und Ländern	13
Klare Rahmenbedingungen	11
Rahmen auf Landesebene fixieren, um bottom-up gleichzeitig zu stärken	9
Politikbereiche abstimmen	6
Rahmenbedingungen für bottom-up	5
Vereinfachung von Strukturen (übersichtlich, ressourcenschonend)	5
Klare Verantwortung	4
Klare Zielformulierung	3
Koordinationsstelle	3
frühzeitig Eckpfeiler für Programme setzen	3
Kulturwandel in Richtung Kooperation	2
„Haus der Regionen“ auf Landesebene	2
„Haus der Region“	1
Kritische Größe	1
Verbindlichkeit schaffen	1
Informationsaustausch verbessern (Internet?)	-
Regionalentwicklung als Wahlkampfthema etablieren	-
Strategie gemeinsam erarbeiten	-
Rolle des Bundes überlegen	-

Die ÖREK-Partnerschaft hat aus der Reflexion der bisherigen Erfahrungen drei Eckpfeiler identifiziert, die bei der künftigen Gestaltung der regionalen Handlungsebene zu beachten sind:



(A) Optimierte Organisationsstrukturen

Eine Antwort auf die Herausforderung „Fragmentierung“ ist die Reform bestehender Organisationen. Eine Klärung, Vereinfachung und Konzentration von Aufgabenbereichen ist hier ebenso angesprochen wie räumliche und/oder organisatorische Zusammenlegung von Organisationen („Haus der Region“) sowie die Gewährleistung professioneller Unterstützungsstrukturen durch Mindestgrößen und ausreichende Ressourcenausstattung.

Insbesondere aus dem Kreis der RegionalmanagerInnen wird der Wunsch nach strukturell-organisatorischer Verankerung über einzelne Förderprogramme hinaus geäußert. „Auf Landesebene wird ein klares Bekenntnis zum Regionalmanagement angestrebt. Hier kann eine klare Aufgabenaufteilung für Transparenz und Vermeidung von Doppelstrukturen führen.“⁸

Professionelle Strukturen sollen eine hohe Qualität der Leistungserbringung gewährleisten (Qualifizierung, mögliche Spezialisierung, Wissensmanagement), organisatorisches und persönliches Erfahrungswissen sichern und auch Konflikte zwischen Organisationen verringern.

Auch OrganisationsexpertInnen sehen Optimierungsspielraum: „Die Fördersysteme im Bereich der Länder sind durch eine Vielzahl kleinster Organisationen geprägt, oft mit Teilzeitgeschäftsführung, ohne eigene Expertise, ohne Lernkurve und gesicherte Managementqualität. Ein hohes Maß der Ressourcen geht in die Systemerhaltung.“⁹

⁸ Verein Regionalmanagement Österreich, 2012

⁹ Glatz, Weiss, 2011

Dennoch liegt die Lösung der skizzierten Herausforderungen nicht allein darin, die Vielzahl regionaler Strukturen durch jeweils eine gut ausgestattete Organisation pro Region zu ersetzen:

- Zum einen machen redundante Strukturen Sinn, insofern sie die Widerstandsfähigkeit („Resilienz“) und das kreative Potenzial einer Region erhöhen¹⁰. Eine Vielzahl von (bottom-up entstandenen, aktiven) Initiativen kann auch als Indikator für regionale Dynamik verstanden werden¹¹. Überlappende Regionen unterschiedlicher Größenordnungen¹² oder Schwerpunktsetzungen erfüllen gänzlich unterschiedliche Funktionen
- Zum anderen bleiben Wirkungsorientierung und ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit zentrale Bedingungen für funktionierende Governance. „Starke“ und gut ausgestattete regionale Organisationen entsprechen diesem Erfordernis nicht automatisch¹³.

Regional Governance erfordert, eine geeignete Mischung aus vier basalen Koordinationsformen zu wählen. Optimierte Organisationsstrukturen sind davon nur eine Form!

Exkurs: Vier Richtungen zu verstärkter Koordination

Eine Stärkung der regionalen Handlungsebene bedeutet sowohl die einzelnen Akteure als auch deren Zusammenspiel zu stärken. Für letzteres stehen vier Wege zur Verfügung:

- Verstärkte Koordination durch mehr **Kommunikation** (z.B. Austauschplattformen, Jour-Fix, Personen, die als „Kümmerer“ die Kommunikation verbessern etc.)
- Verstärkte Kooperation durch mehr **Organisation** (z.B. Strukturreformen und Fusion von Organisationen, Regionen als „Gebietskörperschaften“ mit z.B. auch hoheitlichen Planungsaufgaben)
- Verstärkte Kooperation durch mehr **Wettbewerb** (z.B. Vergabe von Fördermitteln über Wettbewerbe, Zielvorgaben, „New Public Management“)
- Verstärkte Kooperation durch mehr **„regionale Identität“** (z.B. Förderung von Selbstverantwortung)

(B) Rahmen für Ziele und Wirkungen

In der europäischen wie in der österreichischen Regionalpolitik gibt es einen Trend zu stärkerer „Wirkungsorientierung“ bzw. klarerer strategische Ausrichtung der Regionalpolitik. Vertikale („top-down und bottom-up“) und horizontale Kooperation sollen dadurch gestärkt und europäische Politikfelder (z.B. „Europa 2020“) effizienter umgesetzt werden. Im Rahmen der ÖREK-Partnerschaft wurde festgestellt, dass nicht nur übergeordnete Ebenen die Umsetzung ihrer Strategien einfordern, sondern dass auch „von unten“ klare top-down-Vorgaben gewünscht und gefordert werden. Insbesondere von Akteuren der LEADER-Regionen werden frühzeitig klare strukturelle und inhaltliche Vorgaben gefordert, in deren Rahmen die eigenverantwortliche Umsetzung erst möglich wird.

Erst auf Basis von gemeinsam getragenen „Zielen“ können „Wirkungen“ beobachtet, strategische Entscheidungen getroffen und so Beiträge unterschiedlicher Organisationen sinnvoll verknüpft

¹⁰ Lukesch et al, 2010

¹¹ Nach Schätzungen sind im Rahmen der als sehr dynamisch eingeschätzten „Regio Bodensee“ über 300 Institutionen und Gremien grenzüberschreitend tätig, vgl. ÖROK Schriftenreihe 169, 2005.

¹² Beispielsweise „Centrope“ mit über 7 Millionen Einwohnern und eine darin gelegene Kleinregion „Retzer Land“ mit 11.000 Einwohnern.

¹³ Sie können sogar zu schwierigen Partnern werden, wenn sie – etwa in der Ausrichtung an Landesstrategien – ausschließlich auf eigene Standpunkte beharren.

werden¹⁴.

Vereinbarte Ziele sind meist qualitativer Natur (z.B. „Gesicherte Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs“, „Dynamischer Wirtschaftsraum“, „Nachhaltige Ressourcennutzung in den Bereichen Energie und Boden“) und werden durch die Spezifikation von „Indikatoren“ näher beschrieben.

Unter „**Wirkung**“ verstehen wir die Veränderung eines Zustands oder Verhaltens, die aufgrund einer Intervention eintritt: „Was ist dann anders?“

Unter „**Ziel**“ verstehen wir die gewünschte Wirkung: „Was soll anders sein?“

Ein „**Indikator**“ ist eine Hilfsgröße zur Wirkungsbeobachtung: „Wer wird das Erreichen des Ziels bzw. die Wirkung wie bemerken?“

Um Ziele festlegen zu können, gilt es nicht nur, die Interessen und äußeren Vorgaben (z.B. Zielsetzungen von Landes- und Bundesebene) zu kennen, sondern angenommene Wirkungszusammenhänge explizit zu besprechen bzw. zu hinterfragen.

Einer verstärkten Wirkungsorientierung stehen zwei Herausforderungen gegenüber:

Wunsch nach Unabhängigkeit

Regionalpolitische Strategien erfüllen zumindest zwei Funktionen. Sie sollen erstens Organisationen und Personen aktivieren und zweitens deren Aktivitäten zielgerichtet bündeln.

Strategien brauchen auch Spielraum zur laufenden Anpassung¹⁵. Im Wissen geringer späterer Flexibilität versuchen jedoch Projektwerber gegenüber einer Förderstelle - wie auch Förderstellen gegenüber den zuständigen EU Institutionen, sich so viel Spielraum wie möglich offen zu lassen. Die aus dieser Perspektive verfassten „Strategien“ von Förderprojekten oder –programmen erfüllen die oben genannten Funktionen der Aktivierung und Bündelung nur zum Teil oder gar nicht. Sie wirken lediglich als notwendiges Übel, das seinen Zweck mit Fördergenehmigung erfüllt hat.

Verständnis für „Wirkungen“

Wirkungen in der Regionalentwicklung sind nicht leicht zu fassen¹⁶, es besteht die Versuchung, Aktivitäten oder Leistungen aufzuzählen (z.B. „Ziel ist die Durchführung von xx Beratungen“) anstatt sich die Fragen zu stellen, welche Änderung in der Region nach Ablauf eines Projektes oder Programms eingetreten ist und woran diese Änderung real erkannt werden könnte.

¹⁴ Im Zuge der ÖREK-Partnerschaft wurden ca. 120 Telefoninterviews mit OrganisationsvertreterInnen der regionalen Handlungsebene und der Länder geführt. Die Frage, nach welchem „Leitbild“ Sie sich orientierten, wurde individuell sehr unterschiedlich beantwortet, meist wurde auf Organisationsleitbilder verwiesen.

¹⁵ Eine „Region ist kein Motorrad“ (Schneidewind, 1995), das einfach von Punkt A zu Punkt B gelenkt werden kann. Aufgrund der hohen Komplexität sind unberechenbare Einflüsse und unerwartete „Neben“-Wirkungen eher die Regel als die Ausnahme regionaler Entwicklung.

¹⁶ Einen Ansatz zur empirischen Erhebung von Wirkungen der Kärntner LEADER-Regionen entwickelte eine aktuelle Studie des IHS Kärnten. Dabei wurden Projektwirkungen erhoben und zu vier Indikatoren pro Region aggregiert. (Bodenhöfer et al, 2011) Bei allen diskutierbaren methodischen Fragestellungen bleibt die Hauptschwierigkeit, die Ergebnisse von Wirkungsanalysen in die regionale Steuerung umzusetzen. Ohne klaren Bezug zu regionalen Zielen und Wirkungshypothesen bleiben Wirkungsanalysen nur sehr beschränkt wirksam.

Hilfestellung zur Formulierung geeigneter – d.h. aktivierend und Orientierung gebender – Ziele bieten beispielsweise die SMART-Kriterien:

Specific (konkret)

Measurable (messbar)

Attractive (attraktiv)

Realistic (erreichbar)

Timely (mit definiertem Zeitbezug)

Wirkungsorientierung erhöht die Steuerungsfähigkeit der beteiligten Organisationen und der gesamten regionalen Handlungsebene. Sie wird jedoch nur wirksam, wenn professionelle Organisationen miteinander auf hohem Niveau kooperieren. Erfolgreiche Wirkungsorientierung fordert eine gemeinsame Lernkultur, d.h. die Fähigkeit, Fehler bzw. das Nichterreichen von Zielen als willkommenen Anlass für Reflexion zu sehen. Sie erfordert auch die damit verbundene Fähigkeit, mit anderen beteiligten Ebenen (z.B. Land oder Bund) Strategien zu vereinbaren, ohne in Worthülsen und Beliebigkeit zu verfallen.

(C) Kultur professioneller Kooperation

Eine Kultur professioneller Kooperation zeigt sich

- **Persönlich:** Hohes Maß an Kooperationsfähigkeit (Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie) und Bereitschaft, auch über die eigene Organisationslogik hinaus zu denken und zu handeln
- **Gruppendynamisch:** Gemeinsame Anliegen der Region werden erkannt und wahrgenommen, Konkurrenz zwischen den beteiligten Strukturen behindert diese Wahrnehmung nur marginal bzw. steht nicht im Vordergrund.
- **Institutionell:** Anerkannte Regeln und Rollen, Abgrenzung von Aufgabenbereichen
- **Faktisch:** Zusammenarbeit in Projekten, Austausch von Informationen und Leistungen
- **Strategisch:** Die eigenen Leistungen werden als Beitrag zur Erreichung einer gemeinsam angestrebten Wirkung verstanden.

Kooperation ist die Grundlage jeglicher Governance. Die Abgrenzung von Aufgabenbereichen unterschiedlicher Organisationen kann Kooperation erleichtern, aber keinesfalls ersetzen. Nicht zufällig ist im ÖREK 2011 das Thema „Regionale Handlungsebene stärken“ einem Kapitel „Kooperative und effiziente Handlungsstrukturen“ untergeordnet.

Die Kultur von Kooperation ist oft sehr spezifisch für eine Region geprägt, beeinflusst von zentralen Einzelpersonen ebenso wie dem gemeinsamen Rahmen (z.B. Entwicklungsgeschichte der Region, Spezifika des Bundeslandes etc).

Kooperation muss für erfolgreiche Governance über die Akteure innerhalb der Region hinausgehen. Vertikale Abstimmung zwischen den Ebenen Gemeinde – Region – Land – Bund – EU fordert professionelle Kooperation auf und zwischen jeder Ebene. Horizontale Kooperation, also der Austausch zwischen „gleichen“ Ebenen z.B. in Form von Netzwerken fördert das beständige Lernen. Österreich verfügt über reichlich Erfahrung mit der Gestaltung horizontaler Kooperation, z.B. in Form der ÖROK, bundesweiter Netzwerken von Regionalmanagement und LEADER-Gruppen bis hin zum „Netzwerk der Netzwerke“, einer vom BKA unterstützten Initiative zur Kommunikation zwischen etablierten Plattformen.

Vielleicht nicht ganz zufällig betonten Akteurinnen der territorialen Beschäftigungspakte (TEP) den Eckpfeiler professioneller Kooperation beim „Forum Regional Governance“ am stärksten. Die TEPs sind als Partnerschaften konzipiert und sehen ihre Rolle gänzlich in der verstärkten Koordination der beteiligten Partner.

“Partnership is a dynamic and complementary relationship between diverse actors in which added value is achieved by working together rather than alone” (Community of Practice on Partnership in the ESF, Partnership Learning Manual, 2012)

Neben „Wirkungsorientierung“ identifiziert übrigens auch die Studie SYN.AT zwei zentrale Kooperationskompetenzen als Voraussetzungen für Synergien zwischen den Strukturfondsprogrammen: „Kommunikationsorientierung“ und „Governanceorientierung“

SYN.AT – Studie zu Synergiepotenzialen zwischen ESF, EFRE und ELER

„Ausgehend von dem Bild, dass jeder Fonds für sich ein eigenes, geschlossenes System darstellt, so ist das Ziel von Synergieentwicklung, „Brücken“ das heißt Schnittstellen zwischen diesen Systemen herzustellen. Dies kann auf unterschiedlichen Ebenen passieren, nämlich durch

- Inhalte von Strategiedokumenten
- Strukturen
- Prozesse und
- in konkreten Projekten

Diese Brücken herzustellen gelingt nicht in jedem Kontext, sondern verlangt nach bestimmten Voraussetzungen innerhalb der betroffenen Systeme bzw. bei den handelnden AkteurInnen. Diese Voraussetzungen können als drei Typen von Orientierungen beschrieben werden:

- **Kommunikationsorientierung:** Wichtiges Medium zur Herstellung von Synergien ist Information. Diese reicht von den Inhalten der einzelnen Programmdokumente und Richtlinien, über die Kenntnis der AnsprechpartnerInnen in den zuständigen Stellen, bis hin zum Wissen über regionale Entwicklungsschwerpunkte und durchgeführte Projekte. Kommunikationsorientierung bedeutet, Informationskanäle zu öffnen und aktiv den Zugang zur eigenen Information für andere zu verbessern. Weiters meint Kommunikationsorientierung, eigene Informationen andockfähig zu gestalten, damit Systeme unterschiedlicher Logiken diese Information leichter verarbeiten können. So ist es beispielsweise wichtig, dass Informationen über ESF-Maßnahmen die relevanten Stellen in den LEADER-/RM-Regionen erreicht oder dass Informationen über LEADER auch für AkteurInnen im Arbeitsmarktbereich verständlich sind.
- **Governance-Orientierung:** Ressourcen zur Lösung zahlreicher derzeitiger Problemlagen sind häufig in der Kontrolle von AkteurInnen, die außerhalb des Verwaltungssystems stehen. Governance als normatives Konzept bedeutet in diesem Zusammenhang, klassische Routinen der Verwaltungsarbeit zu durchbrechen und mit diesen AkteurInnen auf unterschiedlichen Ebenen partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Damit verbunden ist die Offenheit für außen stehende Sichtweisen und die Herausbildung von Vertrauen als Mechanismus, nicht vorhersehbare Entwicklungen und damit einhergehende Risiken in Kauf zu nehmen. Im Zusammenhang mit Synergienutzung bedeutet dies beispielsweise für die Landesebene, die regionale Ebene dabei zu unterstützen, unterschiedliche Fonds zu verknüpfen auch wenn dies verwaltungstechnischen Mehraufwand bedeutet sowie beispielsweise für die regionale Ebene, dortige Strategien in Kohärenz zu den Landesstrategien zu entwickeln.
- **Wirkungsorientierung:** Kommunikationsorientierung und Governance-Orientierung führen unter anderem dazu, dass Gelegenheiten geschaffen werden, sich auszutauschen und Information fließen zu lassen. Hier ist der Synergieprozess aber noch nicht abgeschlossen. Wirkungsorientierung bedeutet, in diesen Gelegenheiten zu erzielende Ergebnisse und Wirkungen gemeinsam zu definieren und deren Erreichung auch zu verfolgen. Es geht hierbei stark um Lernprozesse, die in den unterschiedlichen Fonds-Systemen angeregt werden sollen. Wenn sich VertreterInnen unterschiedlicher Fonds zum Austausch in einem STRAT.AT Workshop treffen, gemeinsam arbeiten, jedoch keinerlei verbindliche „Arbeitsaufträge“ in ihre Heimatsysteme mitnehmen, wird die Wirkung dieser Treffen eher marginal bleiben.“

Zitat „SYN.AT“, Ecker et al, 2011, S. 78

AKTUELLE ANSÄTZE

Für die Gestaltung der regionalen Handlungsebene entlang der identifizierten Eckpfeiler kann auf das Erfahrungswissen der österreichischen (und europäischen) ExpertInnen zurückgegriffen werden. In fast allen Bundesländern laufen derzeit Diskussionsprozesse über die künftige Gestaltung von „Regional Governance“, dabei spielt sowohl die Bedeutung der einzelnen Eckpfeiler als auch deren Verbindung eine zentrale Rolle.

Die regionalen Strukturen unterscheiden sich in den Bundesländern beträchtlich, dementsprechend unterschiedlich sind auch die aktuellen Diskussionsprozesse.

Eine Vorreiterrolle in der Optimierung regionaler **Organisationsstrukturen** hat das steirische Projekt Regionext übernommen. Seit 2006 wurde dort die regionale Handlungsebene stark umstrukturiert, regionale politische Gremien wurden als Entscheidungsträger für die Erstellung und Umsetzung von Entwicklungsleitbildern etabliert. In Tirol wurden mit der Strukturfondsperiode 2007–2013 die Strukturen der regionalen Handlungsebene zusammengeführt, aktuell wird vor allem daran gearbeitet, diese gewonnene Lösung unter bald neuen Rahmenbedingungen gut weiterführen zu können. In Salzburg und auch in Vorarlberg sind die regionalen Strukturen „bottom-up“ gewachsen und dementsprechend unterschiedlich in Aufbau und Leistungen. In Vorarlberg läuft dazu ein Entwicklungsprozess, der vor allem auf die Kommunikation zwischen den zuständigen Landesstellen (im Sinne eines gemeinsamen Verständnisses und Vorgehens) und zwischen Land und Regionalstrukturen abzielt.

In Kärnten wurde 2012 mit der Regionalmanagement Dienstleistungs GmbH eine Dachorganisation der Regionalmanagements bzw. LEADER-Gruppen aufgelöst. In Oberösterreich, Niederösterreich und der Steiermark wird u.a. das Zusammenspiel zwischen Regionalmanagement und LEADER thematisiert.

Die angesprochenen Diskussionsprozesse gehen über strukturelle Fragen hinaus, auch die **Kultur professioneller Kooperation** ist ein zentrales Anliegen. Ansatzpunkte sind nicht nur in den Regionen selbst zu finden – in Niederösterreich wurden etwa in den letzten Jahren Regions-Jour-Fixe und Vereinbarungen zwischen Regionalentwicklungsstrukturen forciert – sondern auch auf Landesebene selbst, etwa in dem bereits erwähnten Entwicklungsprozess in Vorarlberg oder in der Entwicklung von Landesgremien in Oberösterreich und Niederösterreich, die in Zukunft regionalpolitische Fragestellungen gemeinsam reflektieren und abstimmen sollen.

Darüber hinaus wird auch auf nationaler Ebene großer Wert auf kooperatives Vorgehen gelegt, Netzwerke und spezifische Plattformen (RMÖ, Netzwerk Land) und natürlich die ÖROK sind Beispiele für bundesweite Vernetzung und Abstimmung.

Regionext – eine neue Regionsstruktur

2006 startete die Steiermark das Projekt „REGIONEXT“ zur Neustrukturierung und Weiterentwicklung der steirischen Regionalpolitik. Vor dem Hintergrund kleinteiliger (Gemeinde-) Strukturen, demografischer Entwicklungen und verschärftem regionalen Wettbewerb wurde eine neue Struktur entwickelt, die thematische Bündelung, mehr Eigenverantwortung, attraktive Lebensräume und höhere Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen soll.

In dem bis heute fortlaufenden Projekt wurden u.a. folgende Veränderungen erreicht:

- Etablierung der Ebenen „**Region**“ und „**Kleinregion**“ mit Beschluss entsprechender Leitfäden durch die Landesregierung
- **Beschluss** von Novellen des Steiermärkischen Raumordnungsgesetzes (ROG), der Gemeindeordnung sowie des Gemeindeverbandsorganisationsgesetzes vom Landtag Steiermark
- In den **sieben Regionen** wurden Regionalversammlungen (BürgermeisterInnen, regionale Abgeordnete) und Regionalvorstände (regionale Abgeordnete, KleinregionsvertreterInnen) als neue Gremien etabliert.
- Mit der ROG Novelle erhielten die **Regionalvorstände** Rechtspersönlichkeit und können damit Verantwortung zur Erstellung regionaler Entwicklungsleitbilder übernehmen und zu deren Umsetzung als Gesellschafter eigener **RegionalentwicklungsgmbHs** auftreten.
- Aufgaben der Region sind insbesondere die Erstellung **regionaler Entwicklungsleitbilder** in Abstimmung mit dem Land Steiermark. Die Leitbilder sind von der Regionalversammlung zu beschließen und sollen durch entsprechende Prioritäten in den Förderentscheidungen der zuständigen Landesressorts in der Umsetzung unterstützt werden.
- Analog wurden auf Ebene der **Kleinregionen** sogenannte Kleinregionsversammlungen bzw. –vorstände eingerichtet. In der Kleinregionsversammlung (alle BürgermeisterInnen und GemeinderätInnen der Kleinregion) werden kleinregionale Entwicklungskonzepte beschlossen. Die Kleinregionen werden als Gemeindeverbände nach §38a der Steirischen Gemeindeordnung konstituiert.

Eine Besonderheit von Regionext ist die Etablierung von Regionen als eigenständige Körperschaften öffentlichen Rechts. Die Regionen sind weder als Landeseinrichtungen noch als Gemeindeverbände zu verstehen. Parallel zum „Regionext-Prozess“ wurde eine Verwaltungsstrukturereform durchgeführt, die mit 1.8.2012 in Kraft getreten ist, bei der die Anzahl der Abteilungen bzw. Fachabteilungen in der Landesverwaltung halbiert und die regionalpolitischen Zuständigkeiten gebündelt wurden.

Regionalmanagement nach der LEADER-Methode – Fallbeispiel Tirol

Mit der Reform des Regionalmanagements im Jahr 2006 (Konzept „Regionalmanagement neu“) wurde eine strukturelle und inhaltliche Zusammenführung der Regionalentwicklung (mit dem Hintergrund der EU-Strukturfondsprogramme) und der ländlichen Entwicklung (mit dem Hintergrund der Maßnahmenachse LEADER des österreichischen Programmes zur ländlichen Entwicklung, kurz ELER) erreicht. Regionalmanagementvereine und LEADER-Vereine wurden zu einem konsistenten Vereinstyp zusammengeführt. Somit gibt es seit der EU-Strukturfondsperiode 2007-14 in Tirol Regionalmanagementvereine, die nach der LEADER-Methode arbeiten.

Die Regionalmanagements sollen zur Stärkung der regionalen Identität beitragen, die Erarbeitung von regionalen Entwicklungsstrategien und die Projektfindung und Projektentwicklung unterstützen sowie die Projekte begleiten, insbesondere auch in Bezug auf die Erschließung von Regionalförderungen im Rahmen der EU-Programme. Auch die regionale grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Rahmen von INTERREG wird von den Regionalmanagements unterstützt und begleitet. Eine Evaluierung der Regionalentwicklungsstrukturen 2010/11 wies sehr positive Ergebnisse auf. Die Akzeptanz der Regionalmanagementvereine und die Sichtbarmachung des Nutzens der Regionalentwicklung sind sowohl in den Regionen als auch bei den landesweiten Systempartnern signifikant gestiegen.

Das Monitoring der LEADER-Umsetzung erfolgt über ein komplexes Qualitätsmanagementsystem. Darin wird das Projektmonitoring mit der LEADER-Strategie verknüpft, d.h. es muss für jedes Projekt angegeben werden, für welches Ziel der LEADER-Strategie ein Beitrag geleistet wird. In regelmäßigen Regionsgesprächen wird der Umsetzungsstand der jeweiligen Strategie anhand der Monitoringdaten reflektiert.

Die Projektleitung ist bei der Abt. Landesentwicklung und Zukunftsstrategie des Amtes der Tiroler Landesregierung angesiedelt, die die Agenden der Regionalentwicklung mit allen wichtigen Systempartnern auf Landesebene und mit den Regionen abstimmt. Die Politische Fundierung des Konzeptes „Regionalmanagement-neu“ erfolgte durch den Beschluss der Landesregierung.

Die Finanzierung der Basisstruktur der Vereine ist mit 100.000 € pro Regionalmanagement und Jahr gedeckelt. Davon sind 40% Eigenmittel durch den Verein auszubringen, 60% werden durch Land / Bund / EU gefördert. Dieser Basisbetrag kann um 50.000 € erhöht werden (bei aliquoter Förderung), wenn das Regionalmanagement außerordentliche Leistungen im Strategiebereich oder in der grenzüberschreitenden Tätigkeit

Im aktuellen Rechnungshofbericht (Reihe Bund 2012/7) zu LEADER 2007 bis 2013 wird die „Wahrnehmung der Funktion der SVL durch eine für Regionalentwicklungs- und Raumordnungsagenden zuständige Fachabteilung, die mit den anderen Fachabteilungen der Landesverwaltung eng kooperierte“ als beispielgebende Umsetzung des LEADER Konzepts genannt.

Kooperation auf regionaler Ebene – 3 Fallbeispiele

Die Studie „SYN.AT“ wurde 2011 im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz erstellt und widmet sich der Koordination, Kooperation und Synergienutzung zwischen ESF, EFRE und ELER in Österreich.

Die Untersuchung beinhaltet u.a. drei Fallbeispiele, in denen die Kooperation auf regionaler Ebene beleuchtet wurde:

Region Außerfern

Wie in ganz Tirol wurde im Außerfern das Regionalmanagement nach der LEADER Methode eingerichtet, d.h. die beiden Strukturen sind in einer Einheit verbunden. Auch auf Landesebene werden die Anbahnung/Abwicklung/Umsetzung von EFRE und ELER-geförderten Aktivitäten von einer Stelle koordiniert. Positiv hervorgehoben werden intensive und kontinuierliche Abstimmung zwischen Regions- und Landesebene sowie die gute Kooperations- und Abstimmungsbasis innerhalb der Region, etwa zwischen Regionalmanagement und der regionalen AMS Geschäftsstelle. Synergiehemmend wurden dagegen die geringen Berührungspunkte zwischen der Region und der Einrichtungen der ESF Programme (zuständige Landesabteilung, territorialer Beschäftigungspakt) eingeschätzt.

Region Steyr-Kirchdorf

Die oberösterreichische Region Steyr-Kirchdorf zeichnet sich durch enge informelle Abstimmung und ein gemeinsames strategisches Dach der beteiligten Strukturen (Regionalmanagement-Geschäftsstelle, Verein Regionalforum Steyr-Kirchdorf, LAG Traunviertler Alpenvorland, LAG Nationalpark OÖ Kalkalpen) aus. Als Basis für eine inhaltlich abgestimmte Zusammenarbeit zwischen ELER und EFRE wird die Kohärenz der strategischen Ebenen (Landesentwicklungsstrategie – Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept – Lokale Entwicklungsstrategien der LEADER Aktionsgruppen) hervorgehoben. Zwischen Regionalmanagement und LEADER Management wird regelmäßiger Informationsaustausch gepflegt - sie befinden sich im selben Gebäude („Haus der Region“), pflegen wöchentliche Jour-Fixe und verständigen sich anlassbezogen zu regionalen Projekten.

Als strukturelle Verbindung zum ESF fungieren in Oberösterreich zwei „Regionalmanagerinnen für Arbeit“. Diese sind als Teil des Regionalmanagements Oberösterreich beratend und unterstützend sowohl für regionale Strukturen als auch den Fachbeirat Arbeit und Beschäftigung sowie den territorialen Beschäftigungspakt tätig.

Region Oststeiermark

In der Steiermark bestehen (als einziges Bundesland) regionale Beschäftigungspakte, deren Koordination in der jeweiligen Regionalmanagementstelle angesiedelt ist. Das Regionalmanagement Oststeiermark hat damit als regionale Paktkoordinationsstelle die Aufgaben, beschäftigungs- und wirtschaftspolitische Themen in Form gemeinsamer Projekte zu verbinden.

Die Verbindung zwischen Regionalmanagement und LEADER Regionen ist von unterschiedlicher Intensität. Für zwei LEADER Regionen wird die Geschäftsführung vom Regionalmanagement übernommen, für zwei weitere Regionen begleitete das Regionalmanagement den Aufbau, mit zwei weitere Regionen besteht jedoch kaum Kooperation.

Der dritte identifizierte Eckpfeiler für eine effektive regionale Handlungsebene ist der **Rahmen für ziel- und wirkungsorientiertes Handeln**. In diesem Bereich gibt es in der österreichischen Regionalpolitik vergleichsweise wenige Ansätze, auf die beispielgebend zurückgegriffen werden kann. Mehrere Gründe können zur Erklärung dieser Lücke angeführt werden:

- Ziele und Wirkungen der Regionalpolitik sind oft abstrakt. Es werden allgemeine Grundsätze festgelegt (z.B. sektoral integrierend, regionale Ressourcen aktivierend), auf deren Basis erst auf Ebene einer spezifischen Region konkrete Ziele festgelegt und Wirkungen beobachtet werden können. Klarerweise gibt es Themen, die sich besonders eignen, auf regionaler Ebene behandelt zu werden (etwa viele Bereiche der Daseinsvorsorge und Mobilität) und andere Themen, die sich wenig dazu eignen (etwa hochrangige Infrastrukturentscheidungen). Es bleibt jedoch selbst in klar „regionalen“ Themen schwierig, konkrete, allgemeingültige und leicht kommunizierbare Zielsetzungen zu formulieren, die auf Landes- bzw. Bundesebene Gültigkeit besitzen.
- Ziel- und Wirkungsorientierung wird als einengend erlebt, wenn Festlegungen (etwa in Förderprogrammdokumenten) später notwendigen Anpassungen im Wege stehen.
- In der Diskussion werden Ziele und Wirkung („was soll bzw. wird nach einem Programm anders sein?“) mit Zielindikatoren („woran werden wir das erkennen?“) oder Leistungsindikatoren („44 Workshops mit je 12 TeilnehmerInnen wurden durchgeführt“) vermischt. Es macht einen Unterschied, ob Regionen sich verpflichten, nach besten Möglichkeiten vereinbarte Wirkungen anzustreben oder ob sie rein an der Erfüllung von Ziel- oder gar Leistungsindikatoren gemessen werden!
- In der Logik von Förderungen und der notwendigen Kontrolle der effizienten Mittelverwendung stehen Inputs und Outputs (d.h. Leistungen) im Vordergrund. Wirkungen sind auf aggregierter Ebene kaum beschreib- und belegbar.

Projekte zur Erfassung und Darstellung aggregierter Wirkungen von Förderprogrammen gibt es natürlich¹⁷. So wurde 2011 eine „Regionalwirtschaftliche Wirkungsanalyse der LEADER-Initiativen in Kärnten“¹⁸ erstellt, in der aus einer Kombination von verfügbaren Leistungs- und Wirkungsdaten vier aggregierte Indikatoren gebildet werden: Effizienz, ökonomische Nachhaltigkeit, soziale und ökologische Nachhaltigkeit, Vernetzungsgrad. Auch im Rahmen des LEADER Qualitätsmanagementsystems¹⁹ werden zahlreiche Indikatoren erfasst, um Wirkungen besser beobachten zu können.

Die konstatierte „Lücke“ besteht allerdings insoweit, als dass diese Wirkungsbeobachtungen zwar Dokumentation und Leistungsvergleich ermöglichen, aber meist nur in sehr beschränktem Umfang für die strategische Steuerung in den Regionen verwendet werden (können). Das „missing link“ sind regional spezifische Strategien, die angestrebte Ziele und Wirkungen klar und handlungsleitend formulieren. Die Wirkungsbeobachtung kann sich dann (auch anhand vorab vereinbarter Indikatoren) auf die vereinbarten Strategien beziehen.

¹⁷ Vergleich bspw. ÖROK-Schriftenreihe Nr. 186 "Wirkungsevaluierung – ein Praxistest am Beispiel der EFRE-kofinanzierten Umweltmaßnahmen des Bundes 2007-2013", Wien 2011

¹⁸ IHS Kärnten im Auftrag des Landes Kärnten, „Regionalwirtschaftliche Wirkungsanalyse der LEADER-Initiativen in Kärnten“, Klagenfurt 2011

¹⁹ Dieses System wurde in einem gemeinsamen Projekt der Länder Steiermark, Kärnten und Tirol entwickelt und von den drei Ländern jeweils auf spezifische Bedürfnisse adaptiert umgesetzt. In Tirol bezieht sich das System stark auf die LEADER-Strategien und wird auch als Grundlage für strategische Reflexion genutzt.

Ein Rahmen für ziel- und wirkungsorientiertes Handeln erfordert zumindest dreierlei:

- Vereinbarung handlungsleitender, wirkungsorientierter Strategien zwischen regionaler Ebene und Landesebene
- Den Strategien entsprechende Wirkungsbeobachtung in den Regionen (mit dem Nachteil eingeschränkter Vergleichbarkeit zwischen Regionen mit unterschiedlichen Strategien)
- Reflexion und Lernkultur: Die Regionen werden tatsächlich vorrangig an der Erreichung der angestrebten Wirkungen gemessen (und nicht vorrangig an z.B. Leistungsindikatoren oder Ausschöpfungszahlen)

In der Förderung von Kleinregionsmanagements in Niederösterreich wird derzeit versucht, ab 2013 ein derartiges wirkungsorientiertes System zu etablieren.

Kleinregionsmanagement in Niederösterreich

In Niederösterreich bestehen 58 Kleinregionen als eine gemeindeübergreifende Handlungsebene integrierter Regionalentwicklung. Die Kleinregionen umfassen zwischen 4 und 27 Gemeinden und zwischen 6.500 und 88.000 Einwohner und widmen sich einem großen Themenfeld wie Raumentwicklung, Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Technische Infrastruktur, Gesundheit und Soziales usw.

Zur Professionalisierung der Kleinregionen wurde 2006 eine Förderschiene für **KleinregionsmanagerInnen** entwickelt. Derzeit werden die Personalkosten für 21 ManagerInnen gefördert. Auf Basis einer Evaluierung im Jahr 2011 wurde die Förderung nach einem **wirkungsorientierten** Ansatz neu definiert.

Ab 2013 werden KleinregionsmanagerInnen für einen Zeitraum von drei Jahren durch das Land Niederösterreich gefördert. Grundlage der Förderauswahl ist ein prägnanter Strategieplan der einreichenden Kleinregionen, der zwei Fragen beantworten soll:

- Welche konkrete(n) Veränderung(en) soll(en) in der und durch die Kleinregion in den nächsten drei Jahren erreicht werden?
- Welchen konkreten Anteil an der Veränderung soll das Kleinregionsmanagement leisten.

Aus diesen Wirkungsüberlegungen sollen konkrete, überprüfbare und realistische Zielsetzungen abgeleitet werden. In Abstimmung mit der Förderstelle des Landes werden für das fortlaufende Umsetzungsmonitoring Wirkungsindikatoren vereinbart.

Begleitend werden für die geförderten KleinregionsmanagerInnen gemeinsame Weiterbildungs- und Coaching-Angebote durch das Land zur Verfügung gestellt.

EMPFEHLUNGEN

In der ÖREK-Partnerschaft wurde die Rolle und Herausforderungen der regionalen Handlungsebene intensiv diskutiert. Nicht alle identifizierten Herausforderungen lassen sich durch einfache Maßnahmen meistern und es ist zu beachten, dass die Stärken der regionalen Handlungsebene (flexibel, konkret, integriert, aktivierend) bei Überlegungen zur Neugestaltung im Vordergrund bleiben. In einem nächsten Schritt gilt es, die Erkenntnisse der ÖREK-Partnerschaft zu nutzen. Die praktische Umsetzung erfolgt auf zwei Ebenen:

- konkrete Ausgestaltung der Strukturfondsförderungen (**STRAT.AT 2020**), insbesondere im Hinblick auf CLLD;
- Weiterentwicklung der „Regional Governance“-Systeme auf **Bundes-, Landes- und Regionsebene**.

STRAT.AT 2020

Folgende Empfehlungen richten sich an die Akteure des STRAT.AT 2020-Prozesses bzw. an die Verantwortlichen der jeweiligen GSR-Programmierung.

CLLD, ITI und Joint Action Plan

- Nach derzeitigem Stand der Diskussion werden die Möglichkeiten standortbezogener Entwicklungspolitik durch die GSR Fonds in der nächsten Periode auf drei Instrumente fokussiert: Community-Led Local Development (CLLD), Integrated Territorial Investment (ITI), Joint Action Plan. Im Rahmen der ÖREK-Partnerschaft wurde nur das Instrument CLLD näher bearbeitet. Alle drei Instrumente eröffnen neue Möglichkeiten, GSR-Fondsmittel für die Nutzung und Weiterentwicklung der regionalen Handlungsebene einzusetzen. Wir empfehlen, diese Möglichkeiten über den Rahmen der ÖREK-Partnerschaft hinaus fundiert auszuloten und auf nationaler Ebene **Umsetzungsoptionen für alle drei Instrumente zu diskutieren**.
- Wir empfehlen allen Fondsverantwortlichen, mit **Offenheit für fondsübergreifende Zusammenarbeit** in die Programmierungsarbeit zu gehen.

Community-Led Local Development (CLLD)

- CLLD ist ein wichtiges Instrument einer raumbezogenen **integrierten** Entwicklungspolitik. Über CLLD (bzw. LEADER) wird eine eigene regionale Handlungsebene mit charakteristischen Strukturen und Qualitäten geschaffen. Im Sinne der ÖREK-Partnerschaft gilt es, CLLD so einzusetzen, dass **Wirkungsorientierung** und **Kooperationsqualität** gesteigert und die **Organisationsstrukturen** der regionalen Handlungsebene professionalisiert werden.
- Top-down-Vorgaben für CLLD Regionen (z.B. der rechtliche Rahmen zur Förderfähigkeit von Projekten, Anforderungen an Entwicklungsstrategien und die Lokale Aktionsgruppe) und Top-down-Supportleistungen (Toolbox, Vorbereitungsinitiativen, Modellbeispiele) sollen **weitestgehend auf nationaler Ebene und möglichst fondsübergreifend abgestimmt gemeinsam festgelegt** werden.
- CLLD kann auch über den bestehenden LEADER-Ansatz hinaus umgesetzt werden, etwa in städtischen Gebieten und Ballungsräumen oder in Form einer Multifonds-Umsetzung gemeinsam zwischen ELER, ESF und EFRE. Die Spannweite an Umsetzungsvarianten kann erst nach Bekanntgabe der detaillierten Rahmenbedingungen (insbesondere verfügbare EU-Mittel, Durchführungsvorgaben der Kommission, Simplified Costs Options) beurteilt werden. **Wir empfehlen, die Entscheidung über die Rolle von ESF und EFRE in CLLD erst nach kritischer Betrachtung dieser Rahmenbedingungen (Anfang 2013) zu treffen.**

- Die LAGen sollen von Beginn an wissen, über wie viel Mittel sie über die gesamte Laufzeit verfügen können: Das würde ihre eigene Fähigkeit stärken, die Projekte nach strategischen Prioritäten auszuwählen. Dazu sind einerseits indikative Budgets (mit der Möglichkeit von Reallokation etwa im Fall absehbar geringer Mittelnutzung einer Region) und andererseits die verbindliche Reservierung **nationaler Kofinanzierungsmittel** bereits mit der Genehmigung der CLLD-Regionen nötig („earmarking“). **Wir empfehlen, die Aufbringung dieser Mittel nach Möglichkeit in die Partnerschaftsvereinbarung aufzunehmen.**²⁰
- Die Auswahl der CLLD Regionen (inkl. Festlegung einer Gebietskulisse und Auswahlkriterien) sollte fondsübergreifend abgestimmt sein. **Wir empfehlen, die Auswahl wettbewerbsorientiert zu gestalten, d.h. „weiße Flecken“ auf der Landkarte der CLLD Regionen zuzulassen**, wenn die Qualität der Gebietsstrategie oder der Partnerschaft, die sie trägt, als unzureichend eingestuft wird.
- Damit die wettbewerbsbasierte Auswahl eine nachvollziehbare Beurteilungsgrundlage hat, **empfehlen wir, ein bundesweit geltendes Set an Beurteilungskriterien für die Qualität der Gebietsstrategien und der lokalen Aktionsgruppen zu entwickeln.** Wir empfehlen, folgende Kriterien für die Qualität von Strategien zu berücksichtigen: Die Strategien sollen integriert, sektor- und nach Möglichkeit fondsübergreifend erarbeitet werden und klare Prioritäten (z.B. Leitthemen) setzen. Die Strategien sollen eindeutig sein, handlungsorientierend und aktivierend wirken. Die Strategien sollen einen definierten Spielraum²¹ für unvorhergesehene oder besonders innovative Zielsetzungen ermöglichen.
- Im Sinne von Wirkungsorientierung und strategischer Einbettung von CLLD-Regionen werden die Qualität der **lokalen Entwicklungsstrategien** und deren Bewertung im Auswahlprozess eine wesentliche Rolle spielen. Bisher besteht in Österreich wenig Erfahrung mit wirkungsorientierten Strategien, die faktische Steuerungswirkung erzielen und eine förderliche Reflexion und Kontrolle ermöglichen. **Wir empfehlen der Verwaltungsbehörde und deren Partnern, Modellbeispiele und Tools zu entwickeln, welche die Strategieentwicklung der einreichenden Regionen und deren Bewertung unterstützen.**
- Für eine sinnvolle Einbettung der lokalen Entwicklungsstrategien ist es erforderlich, frühzeitig, d.h. vor der Einreichung der lokalen Gebietsstrategien durch die LAGen, den zu beachtenden strategischen Rahmen auf Bundes- und Landesebene explizit darzustellen. **Wir empfehlen den zuständigen Verwaltungsstellen, bestehende Leitbilder gegebenenfalls möglichst rasch (regional) zu konkretisieren.**
- **Einpassung** in und Anpassung an andere Strukturen der regionalen Handlungsebene. Hinsichtlich der räumlichen Abgrenzung von CLLD-Regionen besteht ein Zielkonflikt: Bottom-up, d.h. aus eigener Initiative entstandene Regionen sind erfahrungsgemäß gefestigter und erfolgreicher, doch sie entstehen aus einer anderen Logik als top-down festgelegte Gebiete, in denen auf Bedarfsorientierung, Mindestgrößen und Eindeutigkeit (d.h. keine Überlappungen, Flächendeckung) geachtet wird. **Wir empfehlen, nationale Kriterien für die räumliche Abgrenzung von CLLD Regionen festzulegen.**
- Diese Kriterien inkludieren:
 - Die Region verfügt über ausreichende Größe und Potenzial, um ein professionelles CLLD Management umzusetzen²²

²⁰ Anmerkung: Eine sektorübergreifende nationale Kofinanzierung ist eine bisher noch nicht andiskutierte Möglichkeit, den integrierten Charakter von CLLD zu unterstreichen.

²¹ Bspw. könnte festgelegt werden, dass bis zu 20% der Mittel für Aktivitäten reserviert werden, die zwar außerhalb der festgelegten Zielsetzungen der Strategie liegen, jedoch als besonders innovativ und wirksam für die Entwicklung der Region eingeschätzt werden.

²² Es ist zu beachten, dass maximal 25% der öffentlichen Mittel für das CLLD-Management eingesetzt werden dürfen. Damit sind etwa €400.000,- öffentlicher Mitteleinsatz pro Jahr und CLLD Region als unterer Richtwert anzusetzen.

- Die Region liegt in einer von den zuständigen Programmmanagements in Abstimmung mit den Ländern erstellten Gebietskulisse.
- Die Region stellt sich als funktionaler Raum (mit gemeinsamen Herausforderungen und Lösungsansätzen) dar bzw. die Partnerschaft gründet auf dem Willen, gemeinsame Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.
- Im Sinne professioneller Managementstrukturen empfehlen wir, **CLLD mit anderen Strukturen (insbesondere Regionalmanagements) zu verknüpfen**. Dies kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen, wobei in jedem Fall die Eigenständigkeit der LAG-Entscheidungen (im Sinne der EU-Verordnung) gewährleistet sein muss:
 - Regionalmanagement wird selbst nach der CLLD-Methode umgesetzt (nach dem Tiroler Modell)²³
 - CLLD-Management wird im Auftrag der LAG durch ein räumlich zuständiges Regionalmanagement wahrgenommen
 - CLLD-Management und Regionalmanagement sind über Abstimmungsmechanismen (z.B. Jour Fixe) miteinander und mit weiteren regionalen Akteuren verknüpft.

Programmumsetzung 2014 - 2020

- Die Umsetzung von CLLD ist Anlass, das Zusammenspiel der GSR-Fonds bzw. -Programme auf kontinuierlicher Basis zu optimieren. Wir empfehlen, in der ÖROK eine **fonds- und programmübergreifende Steuerungsgruppe** mit folgenden Aufgaben einzurichten:
 - Abstimmung zwischen den GSR-Fonds und –programmen und damit Verhinderung von Doppelgleisigkeiten oder Lücken
 - Harmonisierung der Rahmenbedingungen der Programme
 - Harmonisierung von Rahmenbedingungen und „Regional Governance-Modellen“ (bzw. der regionalen Handlungsebene) der Länder
 - Gemeinsame Auswahl der CLLD Regionen
- Analog dazu empfehlen wir, **auf Landesebene Abstimmungsgremien** der fonds- bzw. programmverantwortlichen Stellen einzurichten. Diesen Gremien kommt insbesondere die Rolle eines Qualitätsmanagements in der Umsetzung von CLLD und im Zusammenspiel mit anderen Programmen zu.

Weiterentwicklung der Regional Governance in Österreich

Folgende Empfehlungen richten sich an die für Regionalentwicklung zuständigen PolitikerInnen und Verwaltungsstellen der Länder und des Bundes.

- Professionelle (d.h. fachlich versierte, effektive, kooperative, aktivierende) Strukturen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für die regionale Handlungsebene, dies erfordert sowohl Organisationsentwicklung als auch laufende Personalentwicklung. **Dem Kompetenzaufbau (z.B. Auswahl der Managements, Weiterbildung und laufende Unterstützung) ist daher hohe Priorität einzuräumen.**
- Regional Governance ist eine flächendeckende Herausforderung in Österreich, die auch organisationale Nachhaltigkeit erfordert. Dabei geht es nicht darum, einmal eingerichtete

²³ Diese Möglichkeit bietet sich dort an, wo der geographische Kontext ein Zusammenfallen der RM mit LAGen ermöglicht bzw. sogar erfordert. Das sind die Bundesländer mit hohem alpinen Anteil und einer Konzentration der Bevölkerung in den Tälern (Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Kärnten). In den anderen Ländern werden die Regionalmanagements auf einer größeren Skalenstufe (sowohl auf Fläche als auch auf EinwohnerInnenzahl bezogen) liegen als die viel stärker bottom-up operierenden LAGen.

Strukturen dauerhaft zu erhalten, sondern die von diesen Strukturen erbrachten Governance-Leistungen dauerhaft zu gewährleisten. Die dafür eingerichteten Strukturen müssen hohen Qualitätsanforderungen genügen. **Wir empfehlen, diese Qualitätsanforderungen auf Basis des vorliegenden Arbeitspapiers zu definieren und mit den Akteuren der regionalen Handlungsebene zu vereinbaren.**

- EU finanzierte Strukturen und Förderprogramme werden dem Anspruch organisationaler Nachhaltigkeit nicht gerecht. EU-Mittel können als Impuls in den Regional Governance Systemen genutzt werden, sie sollen aber nicht als Legitimation oder gar Selbstzweck der regionalen Handlungsebene missverstanden werden. **Wir empfehlen den Ländern und Gemeinden, eine (Basis-) Finanzierung der regionalen Handlungsebene unabhängig von EU-Programmen zu sichern.**
- Eine Herausforderung der regionalen Handlungsebene ist es, die eigene strategische Schwerpunktsetzung und deren Innovationskraft mit der Abstimmung auf übergeordnete Strategien zu verbinden. **Wir empfehlen, in der Steuerung regionaler Entwicklung einen klaren Fokus auf Wirkungsorientierung und strategisches Handeln zu legen:**
 - Auf regionaler Ebene sollen programm- und themenübergreifende Strategien entwickelt werden, die (abgestimmt mit übergeordneten Strategien) unter breiter Mitwirkung von Gemeinden, Wirtschaft und Zivilgesellschaft erstellt werden.
 - Sowohl für die Strategien (insbesondere Wirkungsorientierung) als auch für den Erstellungsprozess (z.B. Qualität der Zusammenarbeit und Einbindung von Akteuren) sollen **Qualitätsanforderungen** formuliert werden. Diese Qualitätsanforderungen sollen Mindestkriterien auf Landes- bzw. nach Möglichkeit Bundesebene festlegen, Benutzerfreundlichkeit sichern und sowohl die strategischen Anforderungen der Regionsicht (maßgeschneidert, flexibel, aktivierend) und der Landesperspektive (verbindlich, abgestimmt) einbeziehen.
 - Regionale Strategien sollen mit der Landesregierung besprochen bzw. dem Land zur Kenntnis gebracht werden. Nach Möglichkeit sollen regionale Strategien auch als Entscheidungsgrundlage für die Vergabe von Landesmitteln genutzt werden (z.B. Priorisierung von strategisch eingebetteten Projekten bei Bedarfszuweisungen und Landesförderungen). Im Gegenzug sind die Länder gefordert, einen klaren strategischen Rahmen vorzugeben. Für die regelmäßige Abstimmung (auch in der Projektentwicklung z.B. im Rahmen von CLLD) zwischen regionaler Ebene und Land sind **geeignete Formate** zu entwickeln, die Rollenklarheit und kooperatives Vorgehen fördern.
 - Regionale Strukturen (inkl. Tourismusverbände, Naturparks, lokale Agende 21 etc.) sollen **Möglichkeit zur Mitwirkung an der Strategieentwicklung** haben und sich auch eindeutig an diesen Strategien ausrichten.
 - Förderinstrumente mit regionalem Bezug sollen **unabhängig von der jeweiligen Finanzierungsquelle** (Bund, Länder, EU) entlang der regionalen Strategien gebündelt eingesetzt werden.
 - Strategien sind Instrumente, um koordiniert und gebündelt Ressourcen einzusetzen. Strategien beschreiben die angestrebten Wirkungen (d.h. die Ziele) und den angestrebten Weg, diese Ziele zu erreichen. **Strategien sollen realistisch UND ambitioniert sein.** Diese Funktion kann nur erreicht werden, wenn das Monitoring von Strategieumsetzung und Zielerreichung lernorientiert und partnerschaftlich erfolgt. Von den Regionen erfordert dies, Selbstverantwortung für Qualitätsmanagement übernehmen. Von den Ländern und Regionen erfordert dies, partnerschaftlichen Austausch zu suchen und zu pflegen. Eine Interpretation von regionalen Strategien als „Pflichtenheft“, dessen Umsetzung von Prüfstellen (bis zu EU und Rechnungshof) Schritt für Schritt kontrolliert wird, widerspricht der originären Funktion der Strategien!

- In Österreich wurde in den vergangenen 30 Jahren viel Kompetenz in der Gestaltung der regionalen Handlungsebene aufgebaut und ein komplexes System von Strukturen etabliert. Die aktuellen Herausforderungen erfordern „Leadership“ (eigenverantwortliches Handeln im Sinne des Gesamtsystems, Mut zu Entscheidungen) auf allen Ebenen, einerseits als **Bekenntnis zur weiteren Stärkung** der regionalen Handlungsebene und andererseits als **Mut zu Verschlankung und Bündelung** bestehender Strukturen. Wir empfehlen als Minimalanforderung (jedenfalls bei neuen Themen bzw. Aufgaben) zu prüfen, ob Aufgaben in bestehenden Organisationsformen eingebunden werden können. Wir empfehlen, für die Koordination regionaler Aktivitäten ein geeignetes „Dach“ (als Struktur oder als Abstimmungsprozess) zu etablieren.
- Der österreichweite Austausch zwischen regionalen Akteuren soll weiterhin angeregt und unterstützt werden. Im Sinne einer Bündelung empfehlen wir zu **prüfen, ob auch bestehende Netzwerke** (z.B. LEADER-Netzwerk, Regionalmanagement Österreich, Netzwerk der Netzwerke) effektiver bzw. effizienter gestaltet werden können.
- Ein zentraler Baustein für gute Regional Governance ist die strukturierte und kontinuierliche Abstimmung innerhalb der Landesebene. Eine Koordination und Bündelung auf regionaler Ebene ist nur bei guter Koordination auf Landesebene leistbar. **Wir empfehlen, auf Landesebene geeignete Formate zur Abstimmung und Koordination zwischen den beteiligten Landesstellen zu etablieren.** In diese Formate ist auch die regelmäßige Abstimmung mit den regionalen Akteuren einzubeziehen.

Zur weiteren Arbeit der ÖREK-Partnerschaft

Mit der Fertigstellung des Arbeitspapiers wird für die ÖREK-Partnerschaft „Regionale Handlungsebene stärken“ ein wichtiger Meilenstein erreicht. Die Form und Schwerpunkte der Zusammenarbeit im zweiten Jahr der Partnerschaft ist noch fest zu legen. Die Ergebnisse werden über die ÖROK-Website kommuniziert werden (Stand: Oktober 2012).

Der Austausch über die Weiterentwicklung der Regional Governance Systeme in Österreich sollte jedenfalls auch über die Dauer der Partnerschaft hinaus gepflegt werden. Es wird überlegt, **regelmäßige (halbjährliche) Treffen dazu im Rahmen der ÖROK** anzulegen.

ANHANG

(a) Literatur

- Barca, F., An Agenda for a Reformed Cohesion Policy, im Auftrag der DG Regio, 2009
- Bodenhöfer, H., Michael, A., Rodiga-Laßnig, P., Schwarz, M., Regionalwirtschaftliche Wirkungsanalyse der LEADER-Initiativen in Kärnten, Klagenfurt 2011
- Community of Practice on Partnership in the ESF, Partnership Learning Manual, 2012
- Draxl, P., Schneidewind, P., Downes, R., Bucek, M., Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich, im Auftrag des BKA, 2004
- Gerhardter, G., Gruber, M., Regionalförderung als Lernprozess, Evaluierung der Förderungen des Bundeskanzleramtes für eigenständige Regionalentwicklung, Schriften zur Regionalpolitik und Raumordnung Nr. 32, Wien 2001
- Glasl, F., Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Change Management, 2011
- Glatz, H., Weiss, M., Wirtschaftspolitische Intermediäre auf dem Prüfstand, in Trigon Themen 01/2011
- IHS Kärnten im Auftrag des Landes Kärnten, „Regionalwirtschaftliche Wirkungsanalyse der LEADER-Initiativen in Kärnten“, Klagenfurt 2011
- Lukesch, R., Payer, H., Winkler-Rieder, W., Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen, Hirzenriegl 2010
- ÖROK, Österreichischen Raumentwicklungskonzepts 2011, Wien 2011
- ÖROK-Schriftenreihe Nr. 186 "Wirkungsevaluierung – ein Praxistest am Beispiel der EFRE-kofinanzierten Umweltmaßnahmen des Bundes 2007-2013", Wien 2011
- Schneidewind, P., Eine Region ist kein Motorrad, Frühjahrstagung, Österreichisches Institut für Raumplanung, Wien 1995.
- Verein Regionalmanagement Österreich, Abschlussbericht „Argumentarium“, Wien 2012
- www.pakte.at Territoriale Beschäftigungspakte

(b) Skizzen regionaler Akteurslandschaften aus 7 österreichischen Bundesländern

Zur Erläuterung

Beiliegende Skizzen sind als Teil des Bearbeitungsprozesses entstanden. Das dahinterliegende Ziel war, anhand eines ersten Überblicks die Entwicklung von Thesen zu gemeinsamen Herausforderungen der regionalen Governance-Strukturen zu unterstützen.

Die Darstellung ist weder vollständig (sie basiert auf einer zur Verfügung gestellten Liste von Institutionen) noch mit den jeweiligen (Kern-)Akteuren abgestimmt.

Es wurden Telefoninterviews mit den Akteuren geführt; Angaben über die Institutionen stammen aus diesen Telefoninterviews. Die zusammengeführten Darstellungen wurden lediglich als interne Arbeitsskizzen genutzt.

In den Skizzen werden drei Ebenen unterschieden, nämlich die Landesebene, die Ebene von Groß- bzw. Hauptregionen und die kleinregionale Ebene. Die Zuordnung von einzelnen Strukturen zu diesen drei Ebenen unterscheidet sich teilweise in den Bundesländern bzw. besteht die mittlere Ebene von „Großregionen“ nur in einigen Bundesländern.

In der Darstellung wurden einige Vereinfachungen eingeführt – insbesondere wird das „Land“ als eine Institution ohne Aufgliederung in die unterschiedlichen involvierten Abteilungen gezeigt, deren Abstimmung ist allerdings ebenfalls Fokus einer Governance-Betrachtung.

Formen  Gemeinden als (Haupt)Träger

 Landesgesellschaften

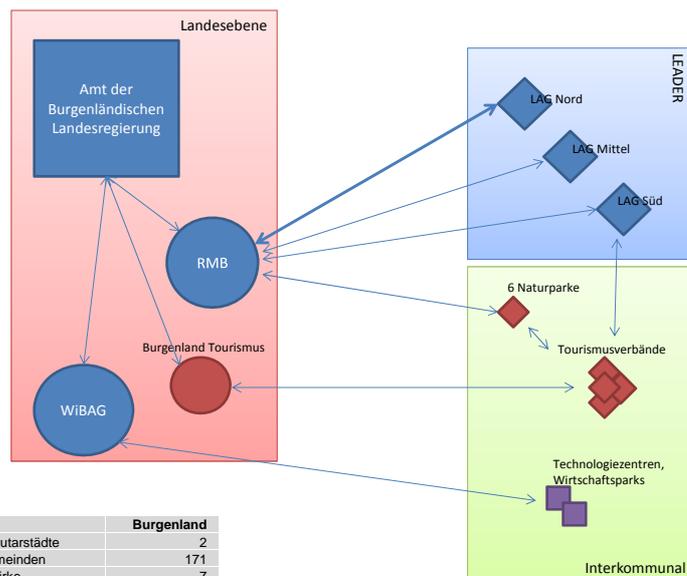
...

Institutionen mit thematisch integrierten Aufgaben sind blau dargestellt, sektoral/thematisch spezialisierte Institutionen in rot bzw. violett.

BURGENLAND

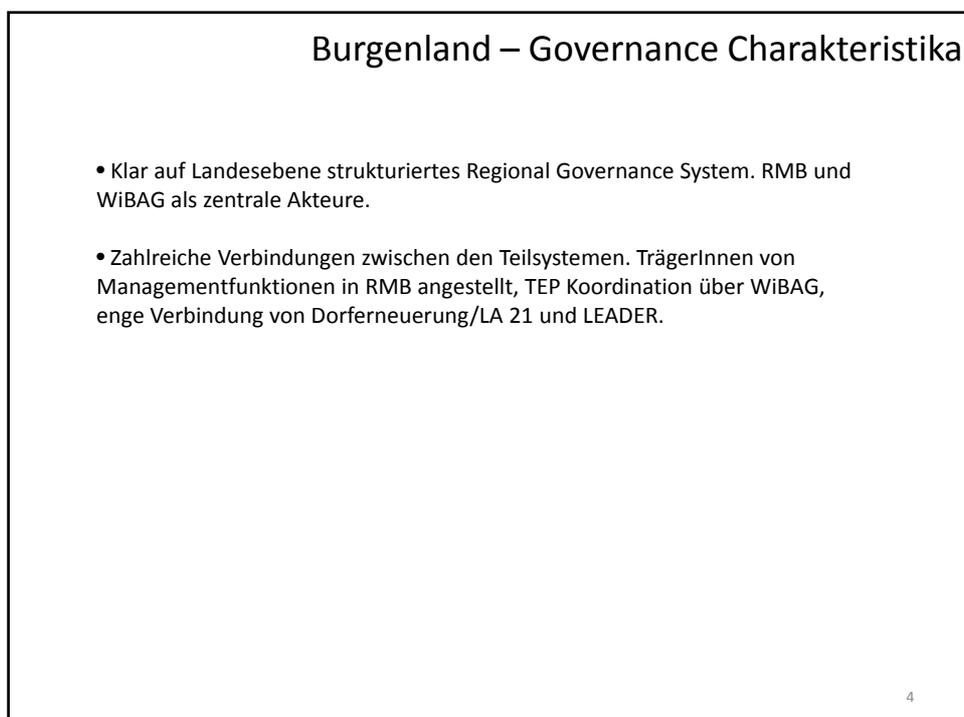
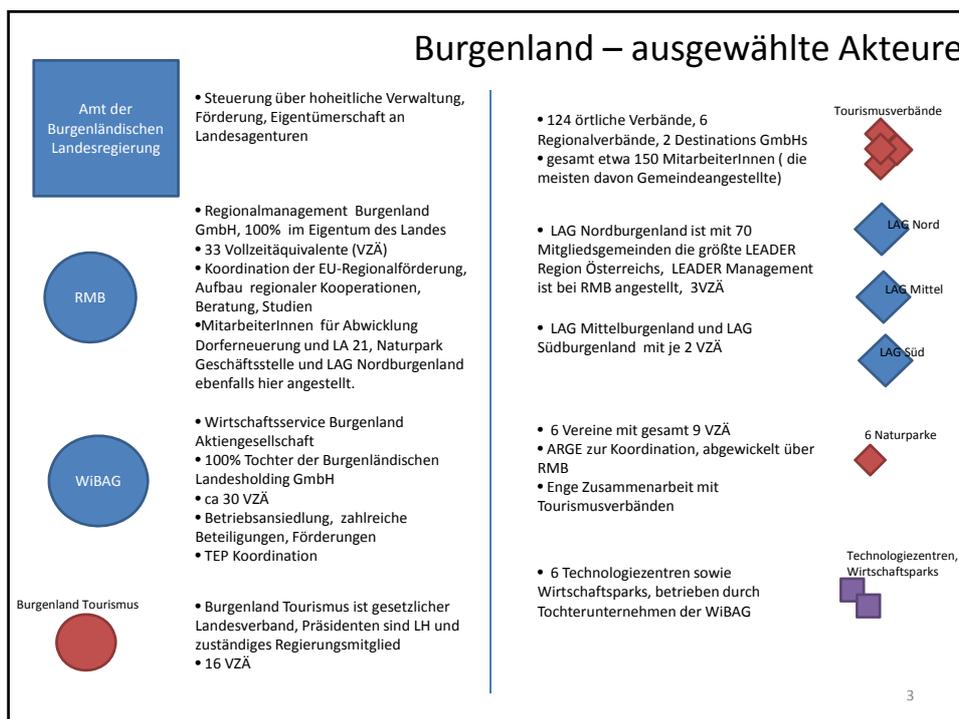
1

Burgenland - Überblick



	Burgenland
Anzahl Statutarstädte	2
Anzahl Gemeinden	171
Anzahl Bezirke	7
Einwohner (Stand: 1.1.2011)	284.897
Fläche:	3.961,80 km²

2

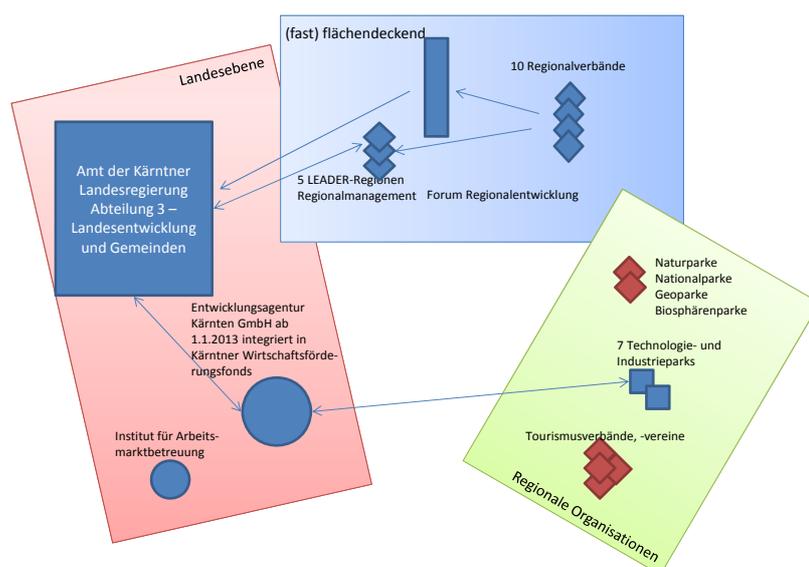


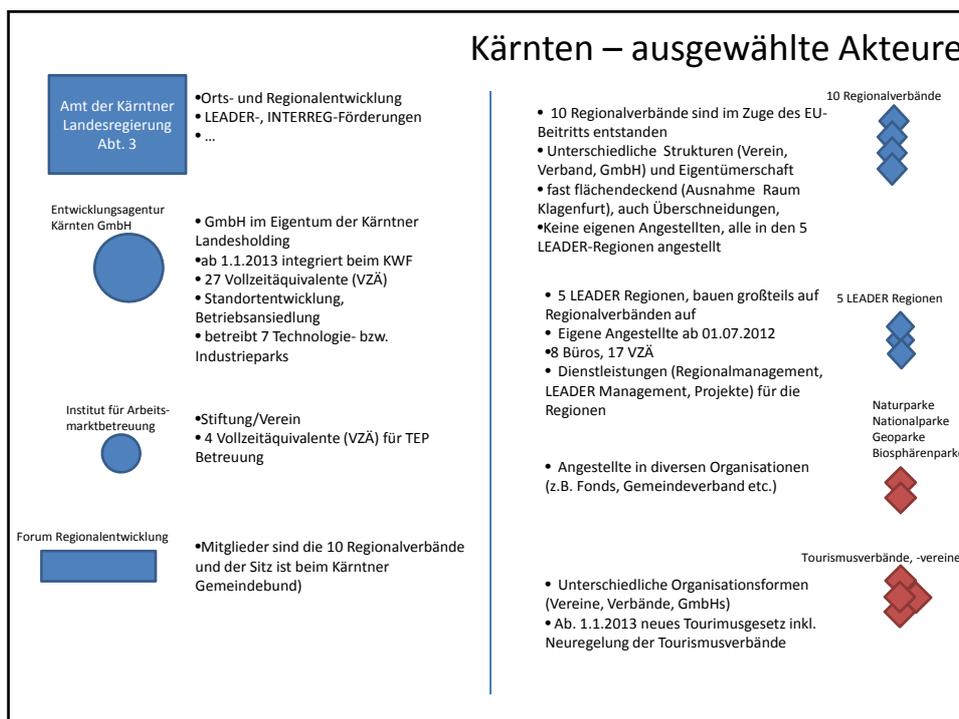
KÄRNTEN

5

	Kärnten
Anzahl Statutarstädte	2
Anzahl Gemeinden	132
Anzahl Bezirke	8
Einwohner (Stand: 1.1.2011)	558.271
Fläche:	9.364 km ²

Kärnten - Überblick



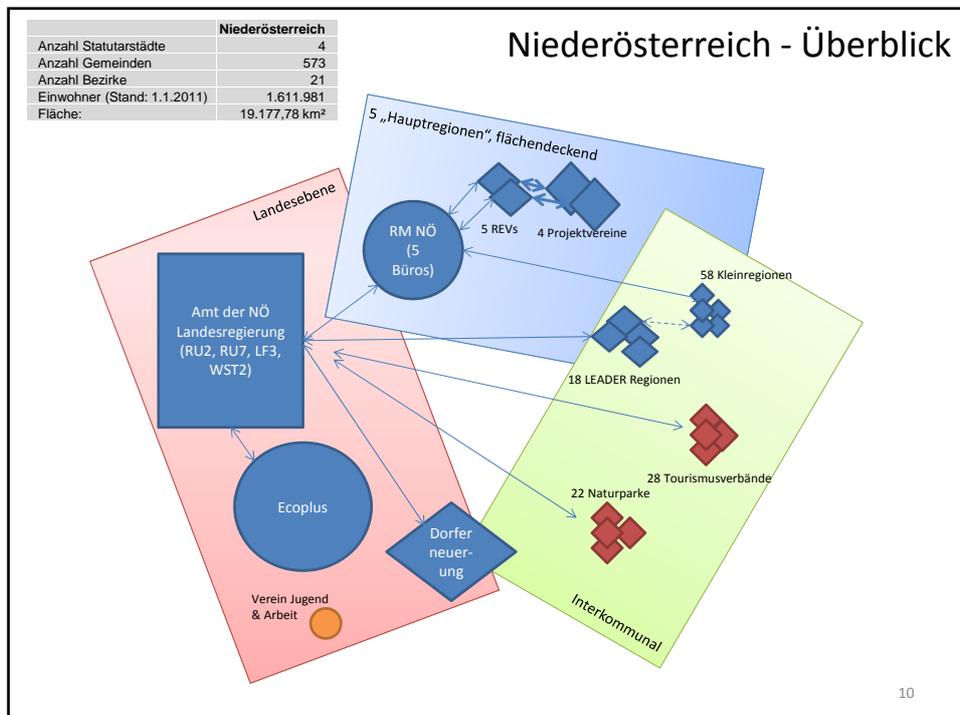


Kärnten – Governance Charakteristika

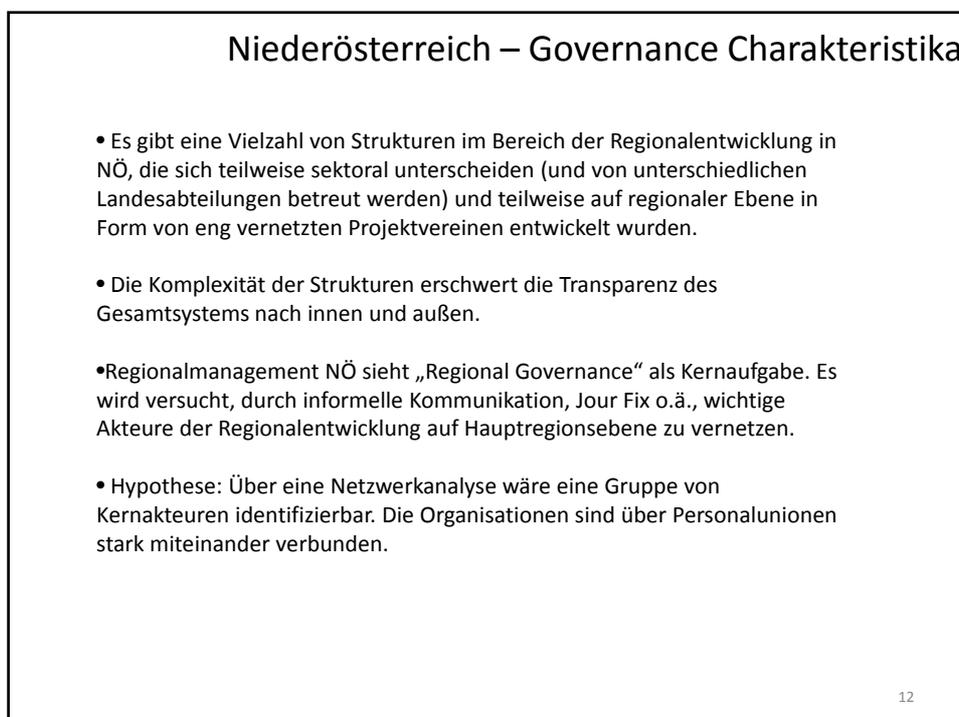
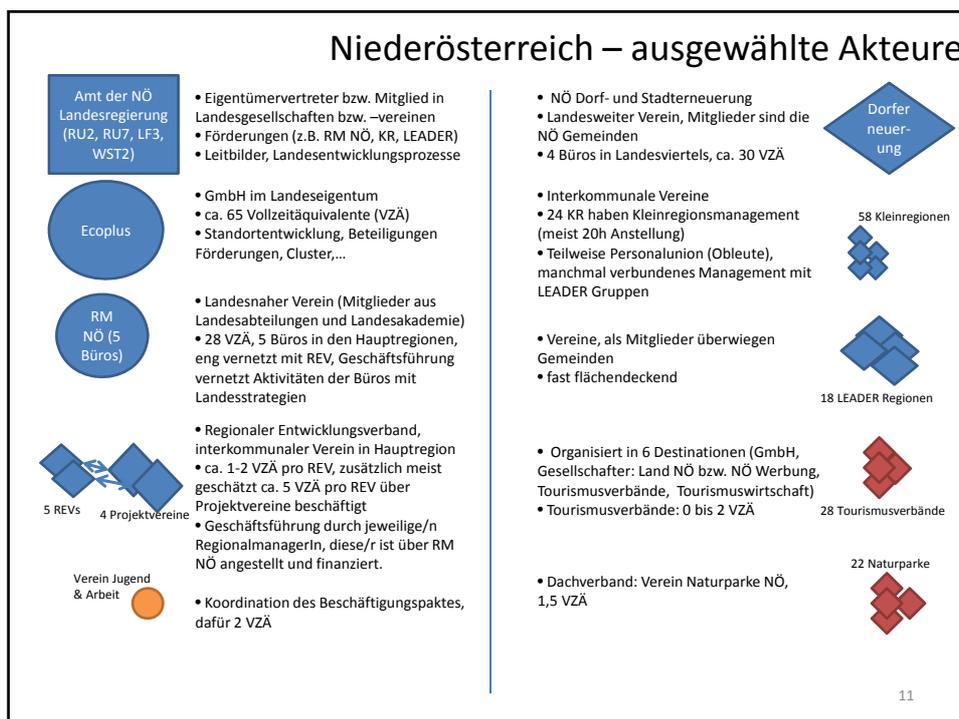
- Mit EU-Beitritt gewachsene Strukturen, individuelle Lösungen in den Regionen
- Regionalmanagement Dienstleistung GmbH wurde 2012 aufgelöst. Anstellungsverhältnisse LEADER-Management und Regionalmanagement ab 01.07.2012 direkt über die (LEADER) Regionen.

NIEDERÖSTERREICH

9



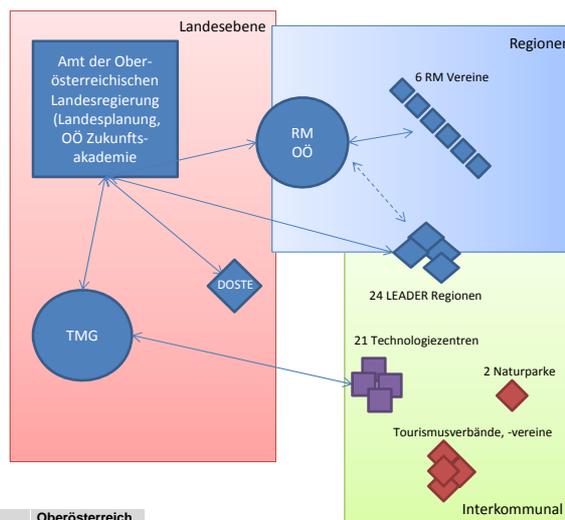
10



OBERÖSTERREICH

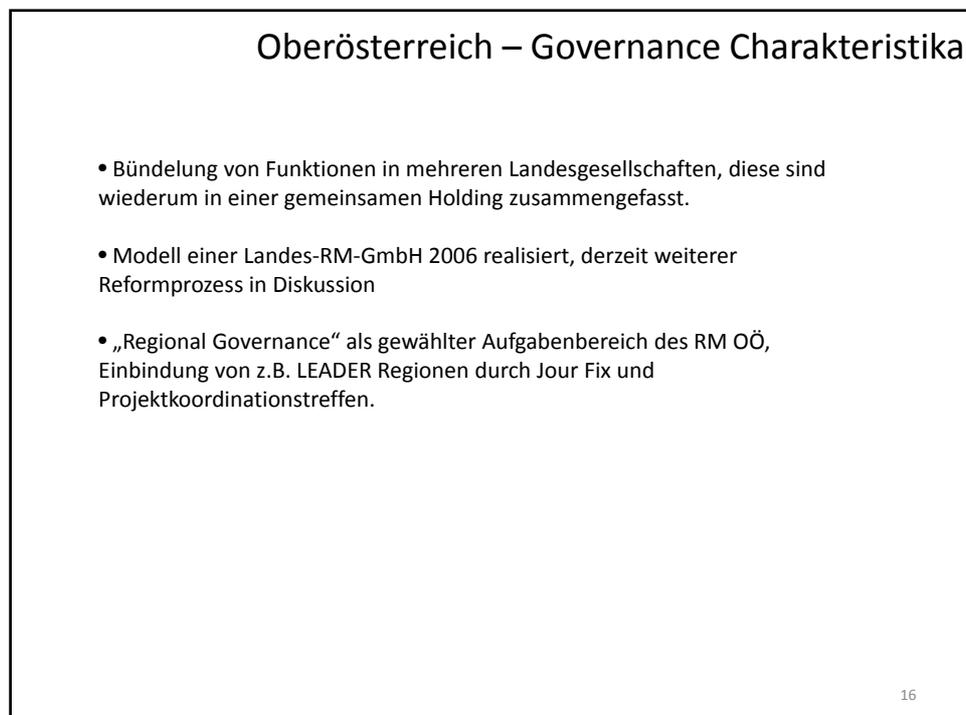
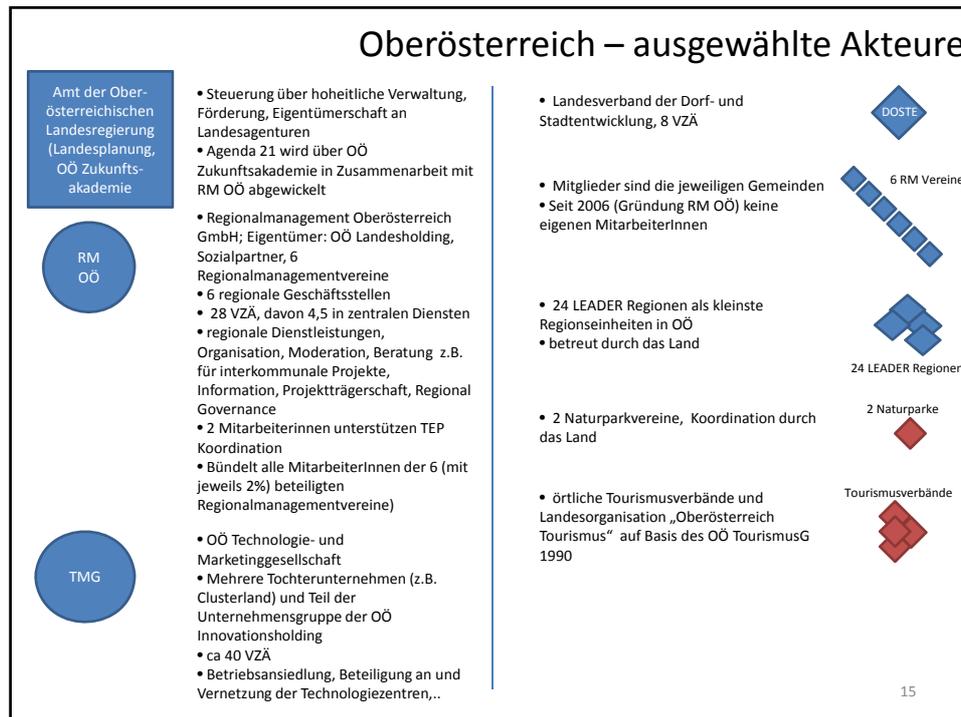
13

Oberösterreich - Überblick



	Oberösterreich
Anzahl Statutarstädte	3
Anzahl Gemeinden	444
Anzahl Bezirke	15
Einwohner (Stand: 1.1.2011)	1.412.640
Fläche:	11.981,92 km ²

14

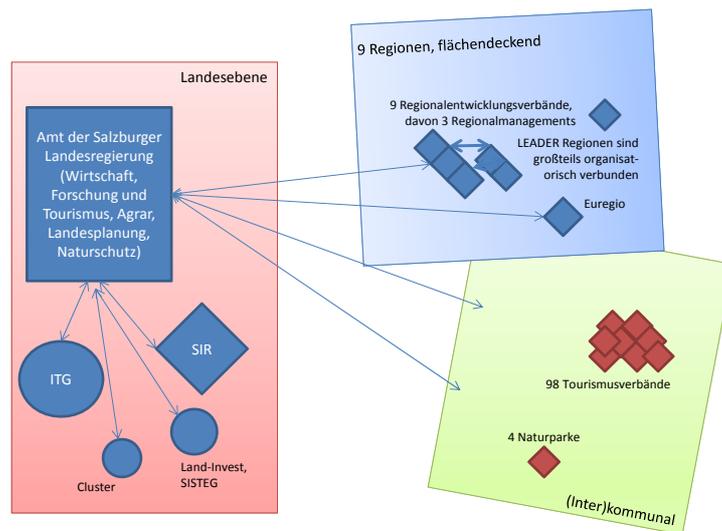


SALZBURG

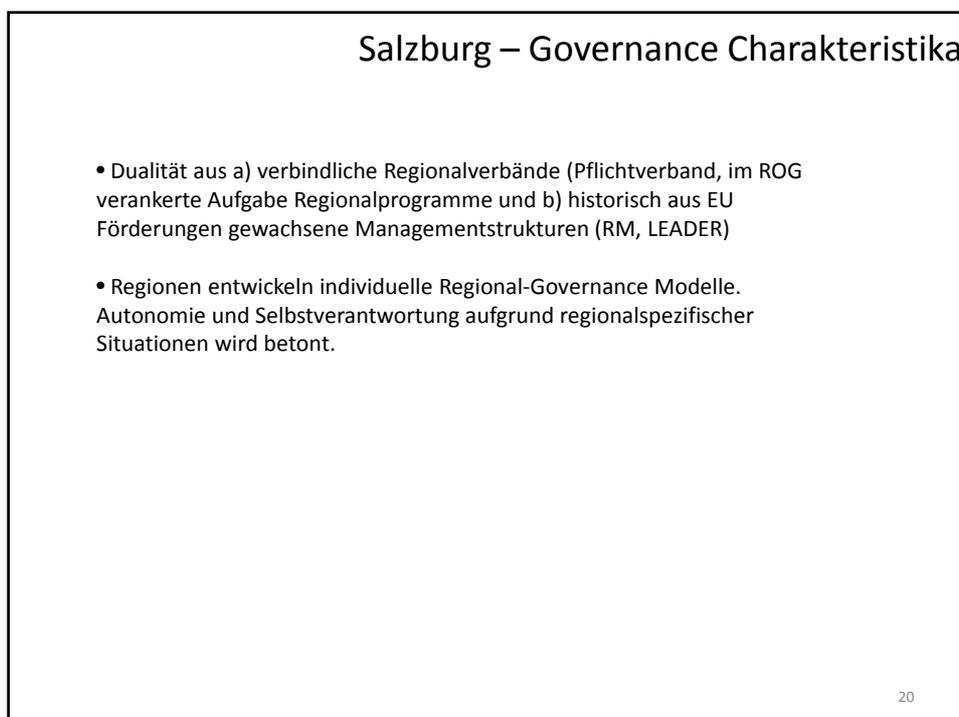
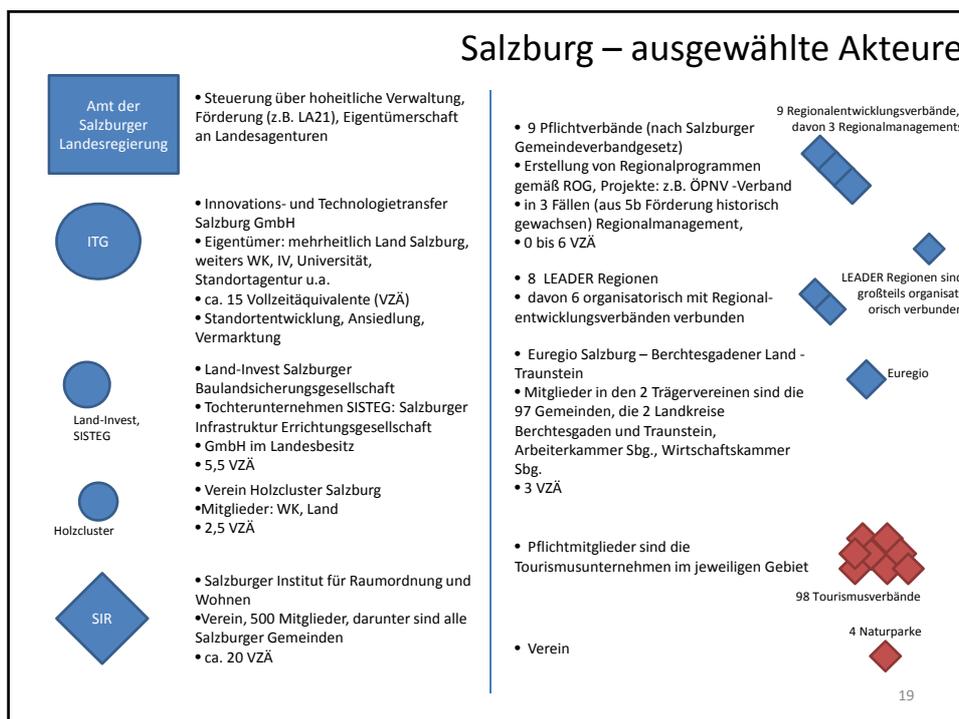
17

	Salzburg
Anzahl Statutarstädte	1
Anzahl Gemeinden	119
Anzahl Bezirke	5
Einwohner (Stand: 1.1.2011)	531.721
Fläche:	7.154,23 km ²

Salzburg - Überblick



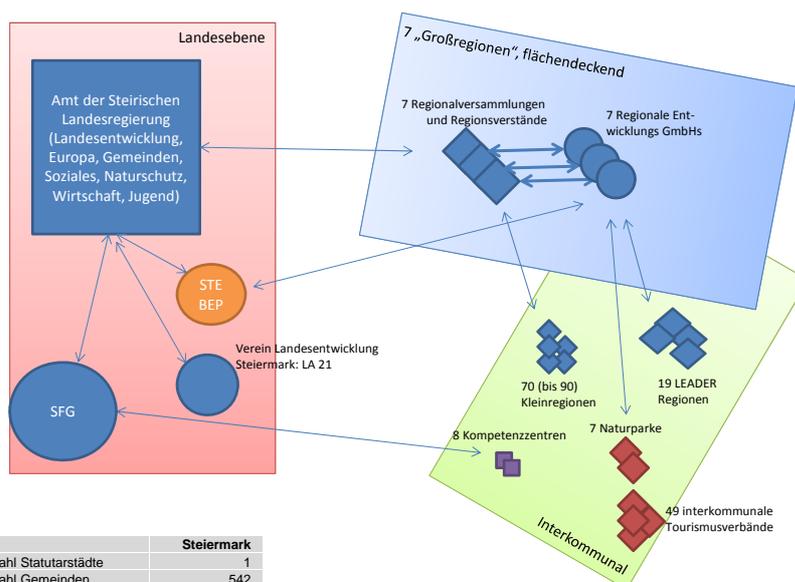
18



STEIERMARK

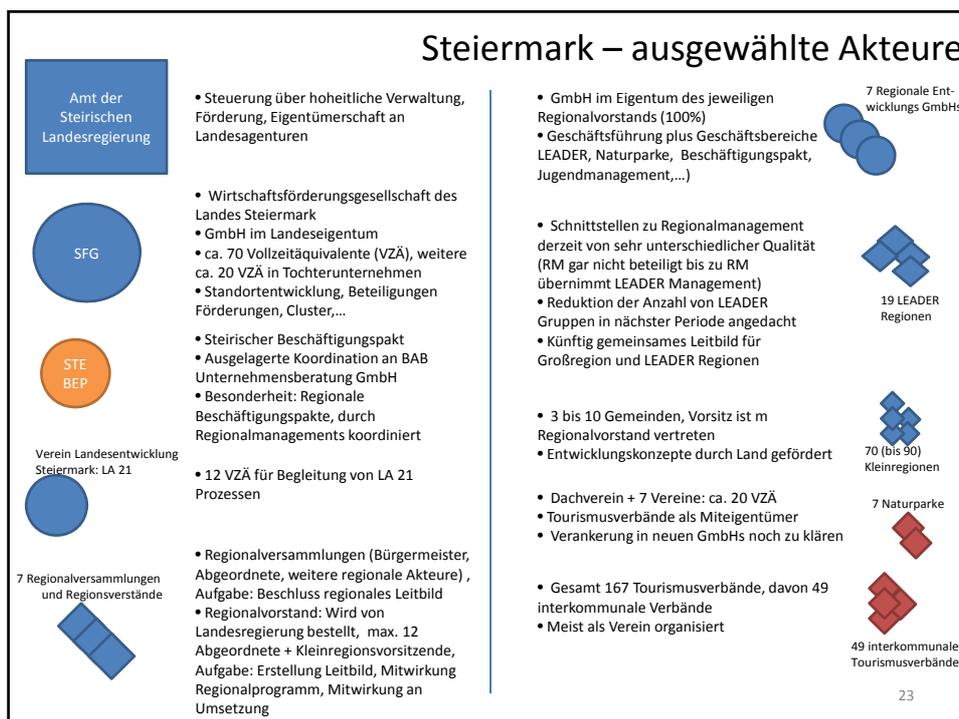
21

Steiermark (neu) - Überblick



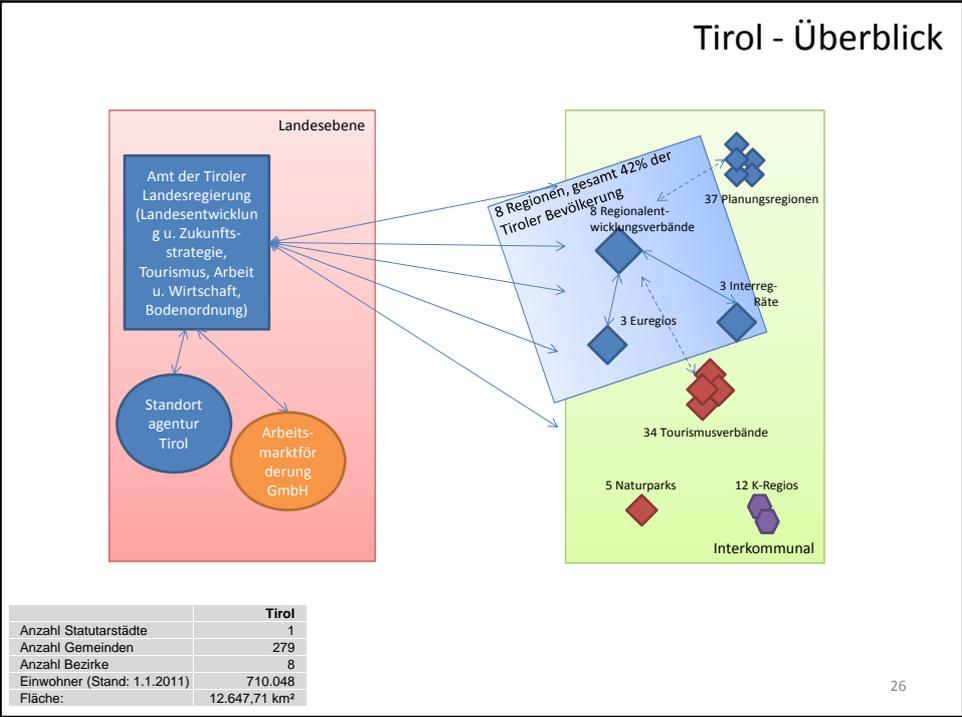
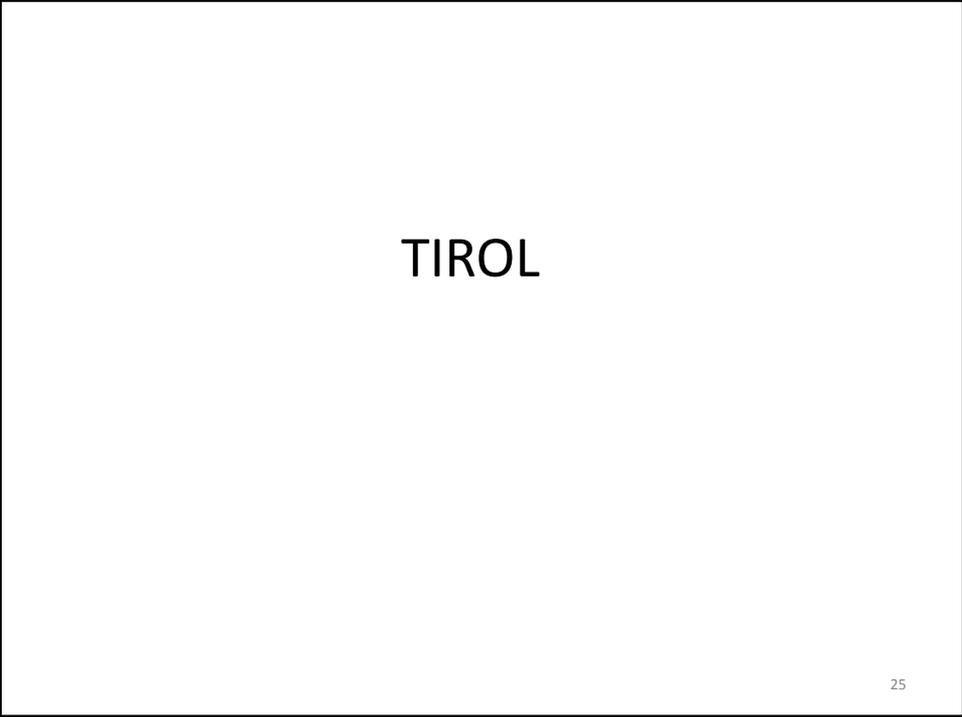
	Steiermark
Anzahl Statutarstädte	1
Anzahl Gemeinden	542
Anzahl Bezirke	15
Einwohner (Stand: 1.1.2011)	1.210.614
Fläche:	16.401,04 km²

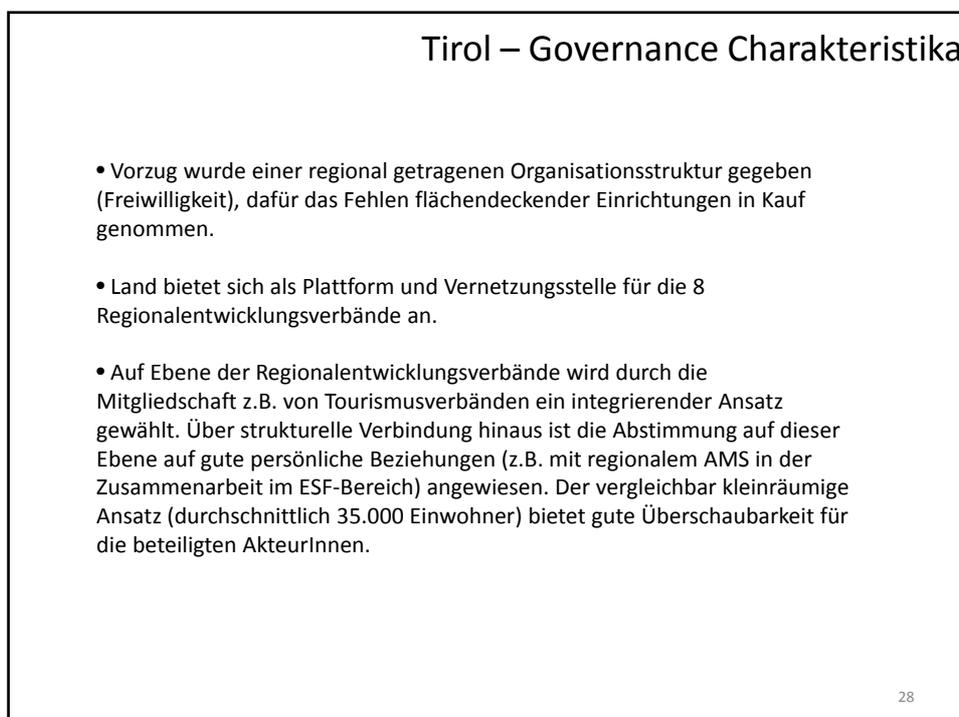
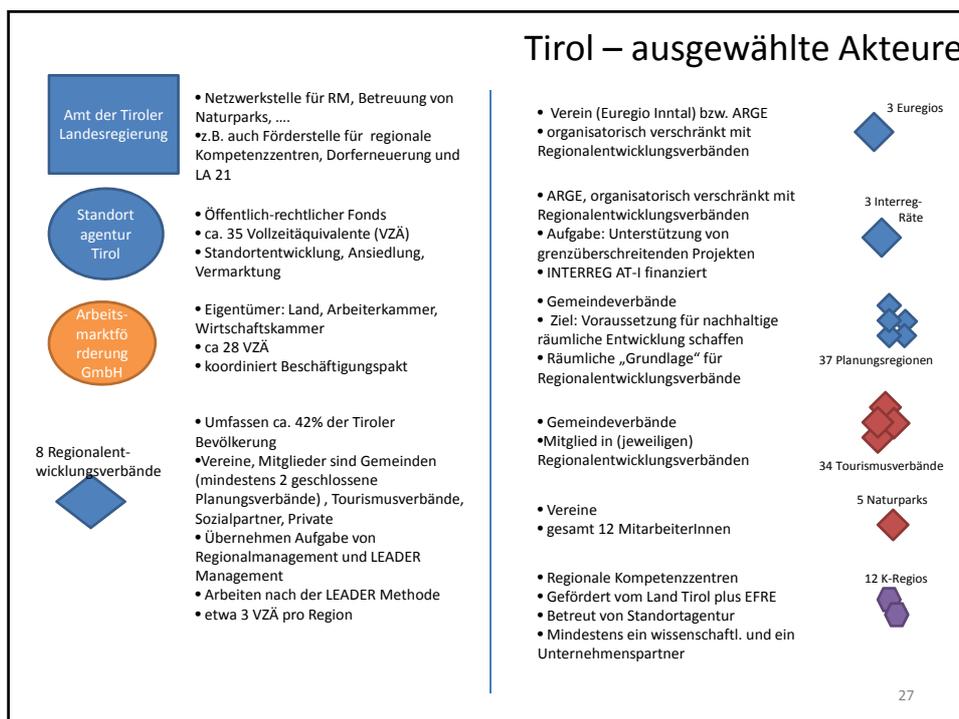
22



Steiermark (neu) – Governance Charakteristika

- Formalisierte Lösung über Regionalversammlung, Regionsvorstand und eigenständige Regionale Entwicklungs GmbHs in jeder der 7 Regionen
- Regionsleitbilder sollen – auch gegenüber der Landesregierung – für abgestimmte regionale Entwicklung sorgen
- Politische Legitimation der regionalen Ebene über Regionalversammlung und Kopplung der Regionsvorstände an Kleinregionen und gewählte Abgeordnete zum Landtag und Nationalrat.
- Der Aufgabenbereich der Regionalen Entwicklungs GmbHs kann stufenweise erweitert werden (z.B. regionales Jugendmanagement ab April 2012). Organisatorische Bündelung mit LEADER und Naturparks noch nicht restlos geklärt





Impressum

© 2013 Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK), Wien
Alle Rechte vorbehalten

Medieninhaber: Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK)
A-1014 Wien, Ballhausplatz 1
Tel.: +43 1 535 34 44, Fax +43 1 535 34 44 54
e-mail: oerok@oerok.gv.at | www.oerok.gv.at

Die dargestellten Ergebnisse drücken das gemeinsame Verständnis der ÖROK-Partnerschaft aus und spiegeln nicht notwendigerweise die Meinung aller ÖROK-Akteure wider.

Bearbeitung: ÖAR Regionalberatung GmbH
Bearbeitung: Stefan Bauer-Wolf,
Robert Lukesch, Harald Payer,
Cornelia Zankl, Michael Fischer
1010 Wien
Fichtegasse 2
tel +43 (0)1 512 15 95
e-mail: wien@oear.at | www.oear.at

ÖAR

Wien, Februar 2013