

Wozu Regionale Governance?

Wolfgang Pfefferkorn

"Regional Governance – eine Reise durch die österreichischen Regionen"
ÖROK, STRAT.AT *plus* 2007-2013, Salzburg, 15. April 2010

Ein Beispiel: Nahversorgung in Neuhodis, Bgld.

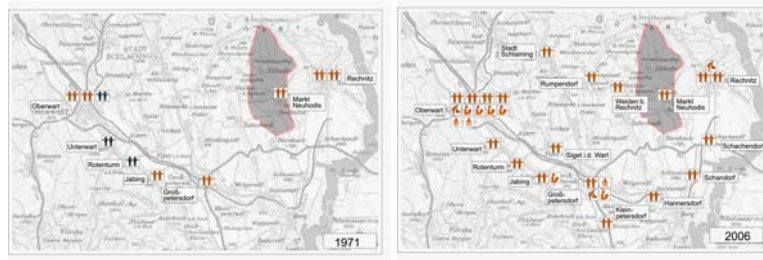
- Mikrostudie zum Thema Daseinsvorsorge,
Service public, Rolle der NPO's
- Projekt LEDA, Programm TRAFÖ, 2005-2006
- Periphere Gemeinde
- Hoher Pendleranteil
- Abwanderung,
Brain drain





Profil Markt Neuhodis: Daseinsvorsorge

Kinderbetreuung in der Region 1971 und 2006

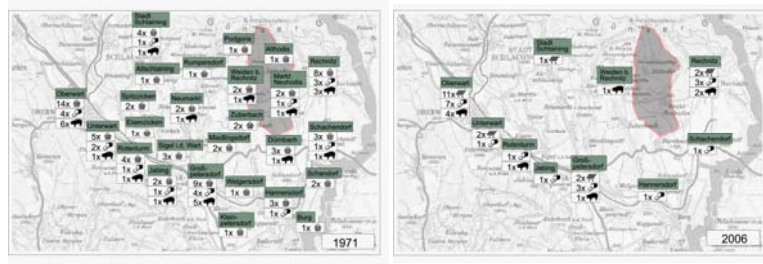


- Kindergarten
- Kinderkrippe
- Tagesmutter
- Kinderhort



Profil Markt Neuhodis: Daseinsvorsorge

Nahversorgung in der Region 1971 und 2006



- Gemischtwaren
- Lebensmittelhandel – Supermarkt
- Bäckerei
- Fleischerei



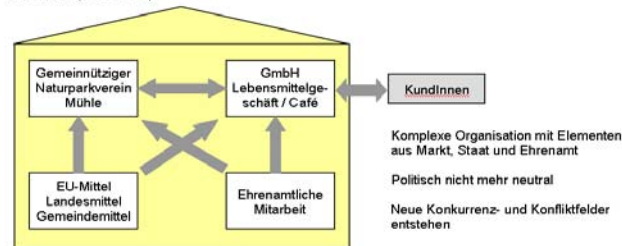


Nahversorgung: Hybride als Innovationen von Unten

Vorher (bis 2003)



Nachher (seit 2006)



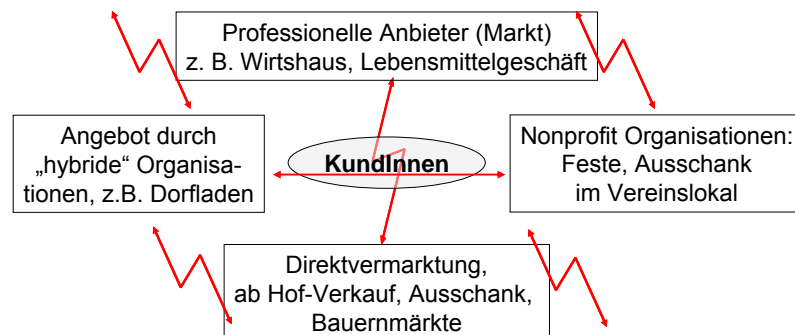
Quelle: Eigene Darstellung



Nahversorgung: Neue Konfliktfelder

Bei stagnierender Nachfrage:

➔ **Neue Angebote – neue Konflikte**



➔ **Beratung, Professionalisierung sind nötig!**





LEDA-Schlussfolgerungen

- **NPO's, Vereine, Ehrenamt: Hauptrolle bei der Gestaltung eines attraktiven Gemeinwesens in ländlichen Regionen**
- **Daseinsvorsorge durch innovative organisatorische „Hybride“: Markt, Staat, Kooperation**
- **Gemeinden sind gefordert: Stärkung des Vereinslebens, Unterstützung innovativer Initiativen, Vermittlung bei Konflikten, Erfahrungsaustausch**



Begriffsklärungen 1

Governance

- Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) einer politisch-gesellschaftlichen Einheit
- auch im Sinne von Steuerung oder Regelung einer jeglichen Organisation – einer Region
- oftmals diffus, viele Aspekte, viele verschiedene Definitionen

Begriffsklärungen 2

Regionale Governance

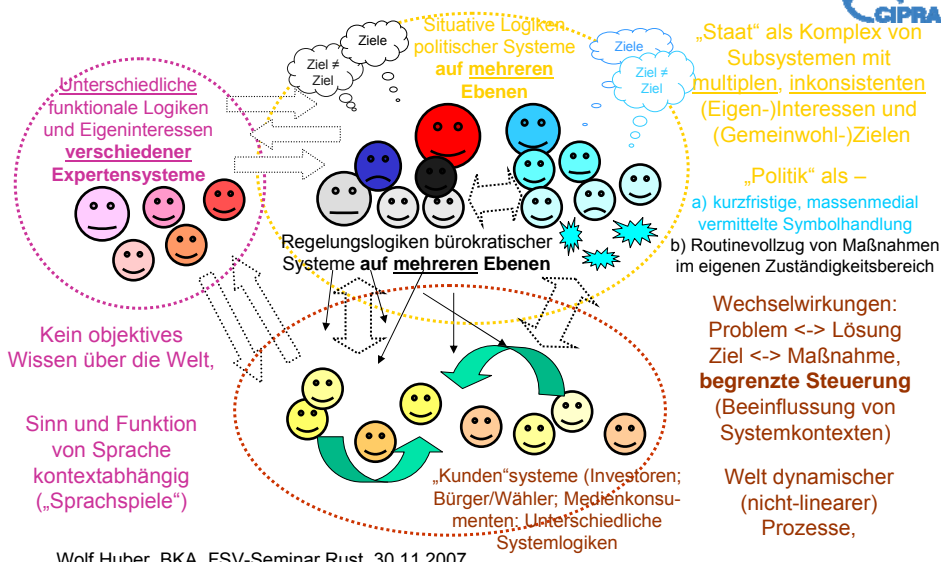
- Territoriale Aspekte (Ebenen, Grenzen): flexibel
- Zielorientierte strategische Koordination interdependenter Prozesse
- Steuerungsformen (Mix):
 - Hierarchie (Macht)
 - Markt
 - Selbststeuerung durch Kooperation
- Lokale Governance (horizontale Aspekte),
Multilevel-Governance (vertikale Aspekte)

Begriffsklärungen 3

Good governance (OECD, Weltbank, EU, UNDP ...)

- Offenheit, Transparenz
- Partizipation
- Sektorale und vertikale Integration
- Legitimität
- Effizienz, Effektivität
- Subsidiarität
- Qualität der Kommunikation
- Lern- und Konfliktlösungsmechanismen

Eine systemische Sicht: Multisektorelle Mehr-Ebenen-Politik



Wolf Huber, BKA, FSV-Seminar Rust, 30.11.2007

Wolf Huber, BKA, FSV-Seminar Rust, 30.11.2007



Begrenzte Sichtweisen der Subsysteme (Hypothese: Grundinteresse = Systemerhalt/Ressourcen)

| Subsysteme | wollen ... | wollen nicht ... | ignorieren oft ... |
|--|--|--|---|
| Politiker | <ul style="list-style-type: none"> kurzfristige mediale Präsenz Ziele als Vision sichtbare Projekte Flexibilität | <ul style="list-style-type: none"> unpopuläre Entscheidungen tragen Regeln als Einschränkung des eigenen Handlungsspielraums | <ul style="list-style-type: none"> Realisierbarkeit langfristige Wirkungen Zeitbedarf für Maßnahmen |
| Bükratien | <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzen Budgets stabile Regeln Ziele als formalen Prüfmaßstab | <ul style="list-style-type: none"> Vorschriften von Anderen Routine-Änderungen Sonderwünsche | <ul style="list-style-type: none"> politische Sichtbarkeit Sinn von Maßnahmen; langfristige Wirkungen Verständlichkeit der Regeln für Externe |
| Projektträger | <ul style="list-style-type: none"> rasche Genehmigung schnelles Geld klare Rahmen | <ul style="list-style-type: none"> Verwaltungsaufwand inhaltliche Vorschriften | <ul style="list-style-type: none"> öffentl. Rechtfertigung für Inanspruchnahme von öffentlichen Mitteln |
| Medien, KonsumentInnen, WählerInnen | <ul style="list-style-type: none"> Politik als spannendes Theater (Gut – Böse) einfache Lösungen | <ul style="list-style-type: none"> Komplexität differenzieren | <ul style="list-style-type: none"> begrenzte Handlungsspielräume der Politik |
| ExpertInnen | <ul style="list-style-type: none"> öffentliche Aufträge Fachliche Reputation Politiken mitgestalten | <ul style="list-style-type: none"> über den Tellerrand des eigenen Fachgebiets schauen | <ul style="list-style-type: none"> Komplexität der politischen Umsetzung zeitliche Restriktionen |

Zwischenresumé 1: Warum regionale Governance? Darum:

- Komplexe, unübersichtliche Wirklichkeit
- Immer stärkere Spezialisierung
- Viele Beteiligte, Vielfalt der Interessen
- oftmals Überforderung der AkteurInnen
- Traditionelle Regelungs- und Steuerungsmodelle stoßen an Grenzen: Staatsversagen, Marktversagen
- Wir sind zur Zusammenarbeit „verurteilt“
- Leader, Agenda 21, Aarhus, WRRL, FFH, Zivilgesellschaft, Initiativen ... Web 2.0

Zwischenresumé 2: Darum:

- Hohe Anforderungen an Kooperation und Koordination
- Entscheidungsfindung: durch Aushandlung
- Kaum etablierten Routinen oder fixe Mechanismen
- „Die Organisation der Kooperation“ wird massiv unterschätzt.
- Im Alltag der regionalen Player (UmsetzerInnen UND Auftraggeber): zu wenig Bewusstsein, Aufmerksamkeit, Professionalität, Zeit und Geld

Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Inhaltlich (ÖROK Szenarien, ÖREK 2011):

- Klimawandel, Vermeidung und Anpassung
- Energiehunger
- Alterung und bunte Gesellschaft
- Global, digital, mobil
- Räumliche Polarisierung: Wachstumsräume, Rückzugsräume

Governance - Stolpersteine 1

- Unklare bzw. unrealistische eigene Ziele und Erwartungen: Was wollen wir?
- Mangelnde Selbsteinschätzung: Was können wir?
- Geringes Verständnis für die System-Umwelten
- Zu schnell, zu viel, auf Sand gebaut
- Alles hängt an wenigen Einzelpersonen, die sind bald ausgebrannt

Governance - Stolpersteine 2

- Fehlendes Verständnis für Vorgangsweisen und Strukturen
- Unklare bzw. mangelnde Schnittstellen (z.B. Wertschöpfungskette)
- „Neue Eigen-Sinnigkeit“ der intermediären Institutionen (z.B. Regionalmanagement) und zunehmende Professionalisierung: Verlust der „Bodenhaftung“?
- In vielen Regionen jedoch noch immer Dominanz der „hemdsärmeligen Umsetzer“

Vertiefung: „Kooperation“

- Kooperation = Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Akteure oder Systeme zum Zweck einer besseren Zielerreichung. (Wikipedia, Bauer-Wolf et al 2008).
- Es kooperieren Organisationen.
- Durch Kooperation entsteht ein neues soziales System auf einer höheren Ebene.
- Additive K.: z.B. Beschaffung, Vermarktung
- Synergetische K.: Aus verschiedenen Einzelteilen entsteht etwas Neues

Erfolgsfaktoren für Kooperation und regionale Governance 1

(nach Grossmann, Lobnig 2008):

- (1) Die Kooperation als eigenes System aufsetzen: Grenze, Wir-Gefühl, Umgang mit der Unklarheit, Schritt für Schritt
- (2) Kooperationen basieren auf den Leistungen der Partner: Stärken, Expertise, Qualität, Engagement
- (3) Kooperation müssen zweiwertigen Nutzen erzeugen: für die Heim-Organisation, für das Kooperationsystem
- (4) Es braucht kooperationsfähige Partner: Leistungen der Heimorganisation: Strategie, Beschlüsse, Mut, Zeit, Geld
- (5) Kooperative Führung und Steuerung: auf Projektebene, auf Regionsebene ... Vertrauen, Reflexion ...

Erfolgsfaktoren für Kooperation und regionale Governance 2

(nach Grossmann, Lobnig 2008):

- (6) Neben der Steuerung braucht es auch ein operatives Management: Klarheit im System, Ressourcen
- (7) Kooperation braucht Teamarbeit: nicht nebeneinander, MITEinander. Stärkt die gemeinsame Identität
- (8) Personen und Beziehungen prägen die Zusammenarbeit: strukturelle Unsicherheit, FahnenträgerInnen, soziale Kompetenz, Gruppendynamik, Delegiertendilemma, mehrere Ebenen der Heim-Organisation einbinden!
- (9) Vertrauen reduziert die Komplexität, schafft Kreativität, braucht Spielregeln, bestätigt sich im Tun, braucht Sich-Einlassen, Schutz ... ist schwer zu reparieren ...

Erfolgsfaktoren für Kooperation und regionale Governance 3

(nach Grossmann, Lobnig 2008):

- (10) Regionale Kooperation ist stark politik-beeinflusst:
Doppelrolle Auftraggeber und Partner, Spielfeld
lokaler/regionaler Eliten, Verankerung nötig
- (11) Externe Begleitung kann die Kooperation erleichtern:
AnwältInnen des neu entstehenden Systems

Und sonst noch:

- Gunst der Stunde, Gelegenheitsfenster
- Geduld UND kurzfristige Erfolge

Zum Schluss

- Das Bewusstsein, das systemische
Verständnis stärken (Strukturen, Prozesse,
AkteurInnen)
- Aus- und Weiterbildung zu Prozessmanage-
ment, Kommunikation, Konfliktmanagement,
Reflexion
- Mehr Ressourcen für die Organisation der
Kooperation

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

pfefferkorn@rosinak.at

wolfgang.pfefferkorn@cipra.org