

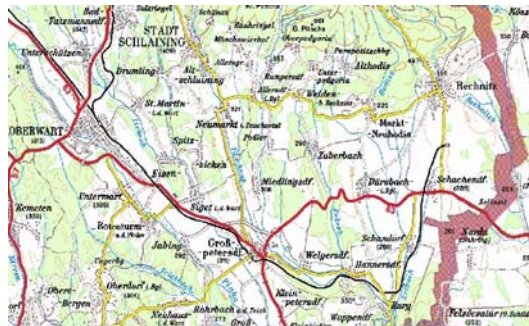
## Wozu Regionale Governance?

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.

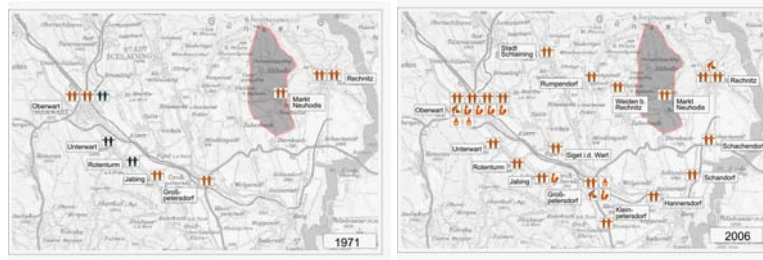
- Mikrostudie zum Thema Daseinsvorsorge,  
Service public, Rolle der NPO's
- Projekt LEDA, Programm TRAFÖ, 2005-2006
- Periphere Gemeinde
- Hoher Pendleranteil
- Abwanderung,  
Brain drain





## Profil Markt Neuhodis: Daseinsvorsorge

### Kinderbetreuung in der Region 1971 und 2006

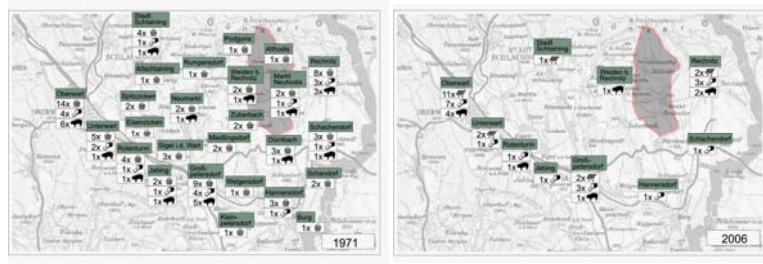


- Kindergarten
- Kinderkrippe
- Tagesmutter
- Kinderhort



## Profil Markt Neuhodis: Daseinsvorsorge

### Nahversorgung in der Region 1971 und 2006



- Gemischtwaren
- Lebensmittelhandel – Supermarkt
- Bäckerei
- Fleischerei



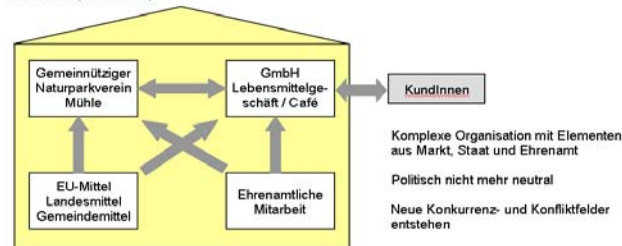


## Nahversorgung: Hybride als Innovationen von Unten

Vorher (bis 2003)



Nachher (seit 2006)



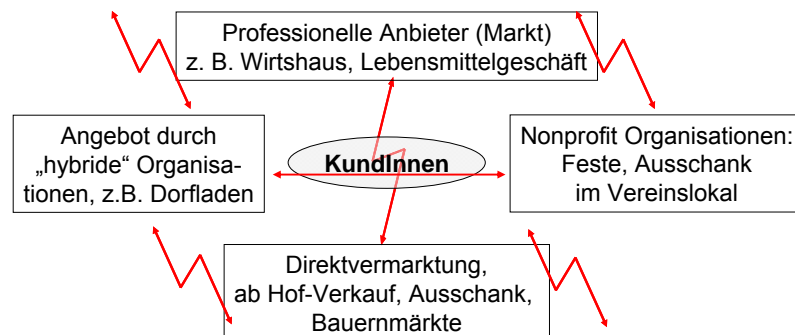
Quelle: Eigene Darstellung



## 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

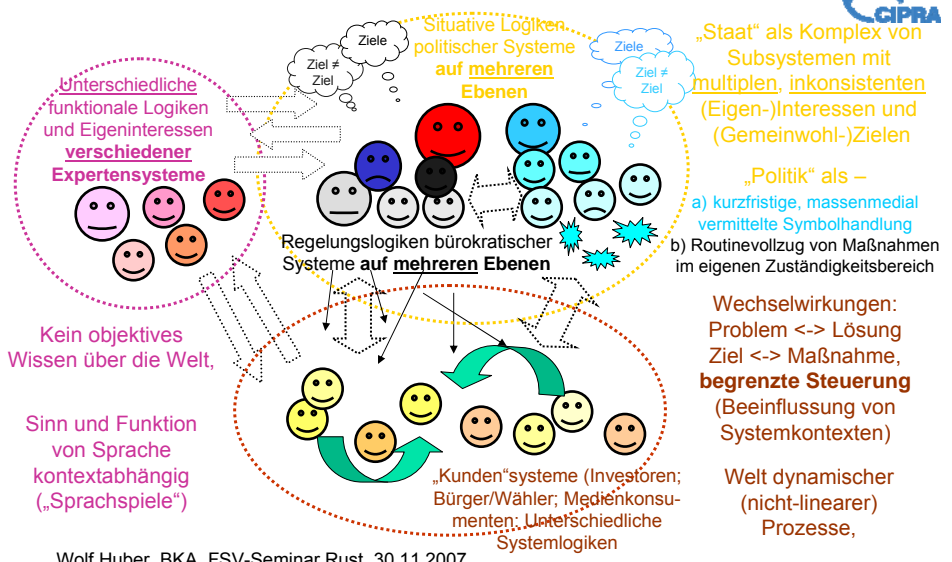
- Territoriale Aspekte (Ebenen, Grenzen): flexibel
- Zielorientierte strategische Koordination interdependenter Prozesse
- Steuerungsformen (Mix):
  - Hierarchie (Macht)
  - Markt
  - Selbststeuerung durch Kooperation
- Lokale Governance (horizontale Aspekte),  
Multilevel-Governance (vertikale Aspekte)

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

## 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](mailto:pfefferkorn@rosinak.at)

[wolfgang.pfefferkorn@cipra.org](mailto:wolfgang.pfefferkorn@cipra.org)