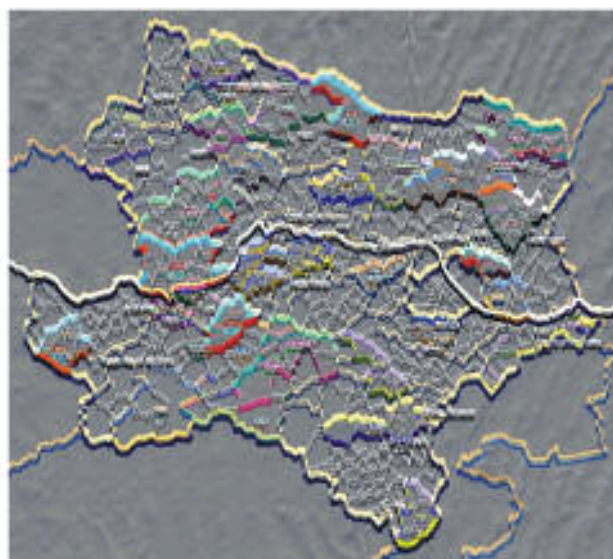


# 20 JAHRE KLEINREGIONEN IN NÖ

---



ENTWICKLUNGSVERLÄUFE UND PERSPEKTIVEN  
VON KLEINREGIONEN MIT  
KLEINREGIONALEM ENTWICKLUNGSKONZEPT -  
EINE SOZIALWISSENSCHAFTLICHE EVALUIERUNG

## ENDBERICHT

ERSTELLT IM AUFTRAG DES AMTES DER NÖ LANDESREGIERUNG  
ABTEILUNG RU2 (RAUMORDNUNG UND REGIONALPOLITIK)

SULZ IM WEINVIERTEL, JUNI 2005

KulturSoziologieWerkstatt

Institut für empirische Sozialforschung und Evaluierung  
Wien



**RAUM-REGION-MENSCH-ORGANISATION**

DIPL. ING. MICHAEL FLEISCHMANN

STAATLICH BEFUGTER UND BEGLEITER  
INGENIEURKONSULENT FÜR RAUMPLANUNG UND RAUMORDNUNG

A- 2224 Sulz im Weinviertel, Obersulz 110

SYSTEMISCHER TRAINER,  
BERATER UND COACH

Telefon 02534/4790-10 Fax 02534/4790-20

e-mail: michael.fleischmann@raumpl.com

<http://www.raumpl.com>



Projektbearbeitung: Huysza, DI Florian (Raum | Region | Mensch | Organisation)  
Reiter, Mag. Andrea (KulturSoziologieWerkstatt)  
Tausz, Karin (Raum | Region | Mensch | Organisation)

Projektkoordination: Fleischmann, DI Michael (Raum | Region | Mensch | Organisation)

Raum | Region | Mensch | Organisation  
DI Michael Fleischmann  
Obersulz 110  
A-2224 Sulz im Weinviertel

Sulz im Weinviertel, Juni 2005

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangssituation und Forschungsdesign</b>	<b>6</b>
1.1	Hintergrund	6
1.2	Inhalt und Zielsetzung	6
1.2.1	Zentrale Fragestellungen	7
1.2.2	Sonstige Fragestellungen	7
1.3	Untersuchungsmethode	8
1.4	Forschungsablauf und Erhebungsschritte	10
<b>2</b>	<b>Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes</b>	<b>12</b>
2.1	Was ist ein Kleinregionales Entwicklungskonzept?	12
2.2	Grundsätze interkommunaler Zusammenarbeit	13
2.2.1	Informelle Kooperationen	13
2.2.2	Formelle Kooperationen	13
2.2.2.1	Vereinsbasis	13
2.2.2.2	Verträge	14
2.2.2.3	Verwaltungsgemeinschaft	14
2.2.2.4	Verband	14
2.3	Auswahl der untersuchten Kleinregionen	15
2.3.1	Definition Leader und Leaderverbund	15
2.3.2	Definition GIZ – Grenzüberschreitendes Impulszentrum	16
2.3.3	Exkurs WiN-Beteiligungsprozess	16
2.4	Kurzbeschreibung der Fallbeispiele	17
2.4.1	Kleinregion Land um Hollabrunn	18
2.4.1.1	Geografische Lage und Ausrichtung	18
2.4.1.2	Stärken / Schwächen	18
2.4.1.3	Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes	18
2.4.1.4	Ziele und Kurzzusammenfassung des KREK	19
2.4.1.5	Beteiligungsprozess zur Erstellung des KREK	20
2.4.1.6	Organisationsform	20
2.4.2	Kleinregion Thayatal (Waldviertler Wohlviertel)	21
2.4.2.1	Entwicklungsgeschichte der Kleinregion	21
2.4.2.2	Geografische Lage und Ausrichtung	21
2.4.2.3	Bevölkerungsentwicklung	22
2.4.2.4	Wirtschaftsstruktur	22
2.4.2.5	Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes	22
2.4.2.6	Stärken / Schwächen	22
2.4.2.7	Ziele und Kurzzusammenfassung des KREK	23
2.4.2.8	Beteiligungsprozess zur Erstellung des KREK	24
2.4.2.9	Organisationsform	24
2.4.3	Kleinregion Pielachtal	25
2.4.3.1	Entwicklungsgeschichte der Kleinregion	25
2.4.3.2	Geografische Lage und Ausrichtung	25
2.4.3.3	Stärken / Schwächen	25
2.4.3.4	Ziele und Kurzzusammenfassung des KREK	26
2.4.3.5	Beteiligungsprozess zur Erstellung des KREK	27
2.4.3.6	Organisationsform	27

<b>3</b>	<b>Ergebnisse aus den Fallstudien.....</b>	<b>28</b>
3.1	Gründe.....	28
3.1.1	Schlussfolgerungen Gründe.....	30
3.2	Prozessverlauf.....	31
3.2.1	Phasenverlauf Land um Hollabrunn.....	31
3.2.2	Phasenverlauf Pielachtal.....	31
3.2.3	Phasenverlauf Thayatal .....	32
3.2.4	Schlussfolgerungen Prozessverlauf.....	34
3.3	Beteiligung.....	35
3.3.1	Beteiligung auf politischer Ebene.....	35
3.3.2	BürgerInnenbeteiligung .....	36
3.3.3	Beteiligung über Projekte .....	39
3.3.4	Beteiligung von Frauen .....	39
3.3.5	Schlussfolgerungen Beteiligung.....	40
3.4	Kooperation und Vernetzung.....	41
3.4.1	Vertrauen als Basis einer veränderten Kooperationskultur .....	41
3.4.2	Funktionierende Kooperation beginnt auf der Entscheidungsebene.....	42
3.4.3	Vorerfahrung mit interkommunalen Kooperationen .....	42
3.4.4	Kooperationen bei ungleichen Voraussetzungen .....	43
3.4.5	Potenzielle interkommunale Kooperationsmöglichkeiten .....	43
3.4.6	Networking und überregionale Kooperation.....	44
3.4.7	Grenzen der kleinregionalen Kooperation .....	44
3.4.8	Schlussfolgerungen Kooperation und Vernetzung .....	45
3.5	Innen- und Außenwirkung, Identität .....	47
3.5.1	Die Wahrnehmung als gemeinsame Region: Identität .....	47
3.5.2	Informationspolitik und Innenmarketing .....	51
3.5.3	Schlussfolgerungen Innen- und Außenwirkung, Identität .....	52
3.6	Ressourcen und Strukturen.....	53
3.6.1	Kleinregionale Organisations- und Entscheidungsstrukturen .....	53
3.6.2	Geld und Finanzierung.....	55
3.6.3	Kleinregionsmanagement vor Ort .....	57
3.6.4	Erweiterte Ressourcen.....	59
3.6.5	Schlussfolgerungen Ressourcen und Strukturen.....	60
3.7	Verbindung mit Leader und GIZ.....	61
3.7.1	Schlussfolgerungen Verbindung mit Leader und GIZ.....	63
3.8	Kleinregionen als strategische Ebene in der Regionalentwicklung.....	64
3.8.1	Schlussfolgerungen Kleinregionen als strategische Ebene in der Regionalentwicklung .....	64
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Online-Fragebogenerhebung .....</b>	<b>65</b>
4.1	Rücklauf.....	65
4.2	Struktur und Motive der Kleinregionen.....	66
4.3	Zielerreichung.....	72
4.4	Zusammenarbeit und Beteiligung in den Kleinregionen .....	77
4.5	Zukunftsausblick.....	81
4.6	Die „typische KREK-Kleinregion“ in Niederösterreich .....	87
<b>5</b>	<b>Erfolge, kritische Aspekte und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>88</b>
5.1	Erfolg .....	88
5.2	Kritische Aspekte und Handlungsempfehlungen .....	91

---

5.2.1.1	Strukturqualität.....	91
5.2.1.2	Prozessqualität.....	95
5.2.1.3	Ergebnisqualität.....	98
<b>6</b>	<b>Auftragnehmer und AutorInnen.....</b>	<b>100</b>
6.1	Auftragnehmer.....	100
6.2	Projektteam.....	100
<b>7</b>	<b>Verzeichnisse.....</b>	<b>101</b>
7.1	Quellenverzeichnis.....	101
7.2	Abkürzungsverzeichnis.....	102
7.3	Tabellenverzeichnis.....	103
7.4	Abbildungsverzeichnis.....	103
<b>8</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>104</b>
8.1	Online-Fragebogen.....	104

# 1 Ausgangssituation und Forschungsdesign

## 1.1 Hintergrund

Seit vielen Jahren werden in Österreich unterschiedliche regionalpolitische Ansätze erprobt und durchgeführt. Einer davon, das Kleinregionale Entwicklungskonzept (KREK), kann mittlerweile auf eine jahrelange Erfahrung in Niederösterreich verweisen, wo bisher bereits 38 KREKS für Kleinregionen erstellt wurden. Die Durchführungsbedingungen und Förderrichtlinien gelten für alle KREKS in gleicher Weise, unterschiedlich sind die regionalen Rahmenbedingungen, die darauf aufbauenden Umsetzungskonzepte, die Organisationsstrukturen und die Zielsetzungen.

279 der 573 niederösterreichischen Gemeinden sind bereits Mitglied einer Kleinregion mit Kleinregionalem Entwicklungskonzept (48,7%). Rund 680.000 der 1.545.000 NiederösterreicherInnen leben in einer dieser Kleinregionen (44%). Flächenmäßig werden 52% der Landesfläche durch KREK-Kleinregionen (KREK KR) abgedeckt. (Stand: 01/2005)

**Tabelle 1: Übersicht Kleinregionen mit Kleinregionalem Entwicklungskonzept in Niederösterreich**

Hauptregion	KREKS	Gemeinden in KREK KR	EinwohnerInnen in KREK KR 2001	Fläche KREK KR 2001
Weinviertel	11	84	204.755	278.926
Waldviertel	8	53	77.788	242.874
Mostviertel	8	54	105.436	187.371
Mitte	6	36	89.573	163.684
Industrieviertel	5	52	202.426	114.858
<b>NÖ</b>	<b>38</b>	<b>573</b>	<b>1.545.804</b>	<b>191.9594</b>

Quelle: Amt der NÖ Landesregierung - Abteilung RU2, eigene Berechnungen

## 1.2 Inhalt und Zielsetzung

Inhalt der vorliegenden Untersuchung ist es, das Instrument KREK als eigenständiges Instrumentarium der Regionalpolitik zu analysieren und spezifische Aspekte, die Entwicklungsdynamik sowie langfristige Auswirkungen zu beschreiben. Die Bedeutung ökonomischer, institutioneller, kultureller und individueller Faktoren bei der Erstellung eines KREKS, die Umsetzungschancen von Maßnahmen und der nachhaltige Fortbestand der Kleinregion aus Sicht der zentralen AkteurInnen sind Gegenstand der Evaluierung. Daraus sollen der Nutzen und die Zweckmäßigkeit einer KREK-Erstellung sowie etwaige notwendige Modifikationen für eine Fortführung und Weiterentwicklung abgeleitet werden.

Evaluationszweck ist somit die Optimierung des Instrumentariums KREK und der Wissenstransfer der Lernerfahrungen für EntscheidungsträgerInnen des Landes, Beteiligte und Interessierte. Zum einen sollen die Ergebnisse als Erfahrungshintergrund für die Gestaltung zukünftiger Regionalentwicklungsprogramme dienen, zum anderen als Feedback für bereits bestehende Kleinregionen und als Anstoß zum Erfahrungsaustausch und zur Reflexion. Die Evaluation soll eine wissensvermittelnde Funktion erfüllen und die Lernerfahrungen der befragten AkteurInnen transparent machen.

Die Ergebnisse sollen als Basis für die Qualitätssicherung und -verbesserung dieses Instrumentariums dienen und zu weiterführenden Diskussionen anregen, um aus diesen Erfahrungen für die Weiterentwicklung von Kleinregionen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Realisierungschancen und unterschiedlichen Zielen zu lernen. Die abgeleiteten Empfehlungen richten sich primär an das Instrumentarium KREK, liefern darüber hinaus aber auch verallgemeinerbare Hinweise für regionale Entwicklungskonzepte. In diesem Zusammenhang wird auch der Frage nach Wechselwirkungen von KREKs mit anderen regionalen Förderinstrumenten und gemeindeübergreifenden Kooperationen nachgegangen.

Neben einer Fragebogenerhebung aller niederösterreichischen Kleinregionen, die ein KREK durchgeführt haben, wird das Instrumentarium KREK anhand von drei ausgewählten Kleinregionen als Fallbeispiele näher untersucht.

### 1.2.1 Zentrale Fragestellungen

Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Evaluation lautet, wie sich ein KREK auf die kleinregionale Zusammenarbeit auswirkt. Wie entwickelten sich die untersuchten Kleinregionen infolge der KREK-Erstellung und welcher Handlungsbedarf lässt sich für die weitere Entwicklung ableiten? Es wurde erhoben, welche Motivationen zur Kleinregionsgründung geführt hatten, inwiefern es bei den untersuchten Kleinregionen ähnliche Probleme, Lösungsansätze und Vorgehensweisen bei der KREK-Erstellung gab, wo Unterschiede bestehen und wie sich ähnliche und unterschiedliche Vorgangsweisen erklären lassen. Fokussiert werden Lernerfahrungen und Mehrwert, die durch die Erstellung eines KREKs für die beteiligten Gemeinden und Akteursgruppen entstehen. Untersucht werden die Einflüsse, die den Prozessverlauf maßgeblich weiterentwickeln bzw. behindern können. Die Fragestellung zielt auf die Identifizierung förderlicher und hinderlicher Faktoren für das Gelingen einer funktionierenden Kleinregion ab.

Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass bei vielen KREKs nach der professionell unterstützten und begleiteten Entwicklungs- und ersten Umsetzungsphase Probleme mit der Weiterführung auftauchen. Hier stellt sich die Frage, wie die regionale Selbstverantwortung für das Fortbestehen von Kleinregionen gestaltet sein müsste, damit der Prozess selbsttragend weitergeführt werden kann.

Schwerpunkte der Untersuchung sind folgende Themenbereiche:

- Prozessverlauf und Entwicklungsphasen
- Partizipation und Beteiligung
- Kooperation und Vernetzung
- Anknüpfung an andere regionalpolitische Instrumente

### 1.2.2 Sonstige Fragestellungen

#### Prozessverlauf und Entwicklungsphasen

- Welche Intentionen verfolg(t)en die Gemeinden mit der Gründung einer Kleinregion und Erstellung eines KREK?
- Welchen Stellenwert hat die prozessuale Komponente (institutionalisierte Plattform des Informationsaustausches), welchen Stellenwert die substantielle Komponente (Art der abgeleiteten und umgesetzten Projekte und Maßnahmen) der untersuchten KREKs?
- Wie wurde die Betreuungsleistung der jeweiligen begleitenden PlanerInnen/BeraterInnen empfunden?
- Welche Schwerpunkte werden beim KREK als vordringlich gesehen: Analyse der Grundlagen oder angewandte Umsetzung? Wie sollte – mit Rückblick auf das erstellte KREK – eine Gewichtung der Komponenten eines KREK aussehen? Wie wichtig ist die begleitende Nachbetreuung eines KREK für erfolgreiche mittel- und langfristige Veränderungen?



- Welche unterschiedlichen Entwicklungsphasen hat es gegeben, wie ist die Dynamik im zeitlichen Verlauf zu betrachten? Was waren hemmende und förderliche Faktoren für eine positive Entwicklung? Wie können diese förderlichen Faktoren gestärkt bzw. hemmende Faktoren geschwächt werden?
- Hat das Instrumentarium KREK aus Sicht der einzelnen Akteursgruppen das intendierte oder zumindest ein befriedigendes Ergebnis gebracht?

### Partizipation und Beteiligung

- Wer waren die zentralen AkteurInnen, Schlüsselpersonen und Instanzen? (QuerdenkerInnen, VisionärInnen, BewohnerInnen, Wirtschaft, Vereine, Politik ...)
- Hatte die Bevölkerung ausreichend Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitgestaltung? Was waren erfolgreiche Aktivierungsmaßnahmen?

### Kooperation und Vernetzung

- Wie erfolgreich funktionierte die Kooperation im Rahmen des KREK, welche Strukturen wurden aufgebaut bzw. genutzt? (zwischen Fördergeber, Regionalmanagement, Prozessbegleitung, Gemeinden, AkteurInnen, ...)
- In welchem Ausmaß strukturiert das KREK die gegenwärtige Gemeindezusammenarbeit bzw. stellt das KREK eine ausreichende Basis für interkommunale Kooperation dar? Konnte mit dem KREK die Gemeindezusammenarbeit begründet oder gar vertieft werden?
- Gibt es durch die neue Zusammenarbeit im KREK positive Auswirkungen auf andere gemeindeübergreifende Kooperationsebenen (Zweckverbände wie z.B. Abfall, Wasser, Tourismus...)?
- Welche Vernetzungen, Austausch von Erfahrungen gibt/gab es (regional, überregional) bzw. welcher Bedarf besteht nach einer solchen Vernetzung?

### Anknüpfung an andere Instrumente

- KREK und Kleinregionales Rahmenkonzept (KRRK): Wird an eine Vertiefung der Kooperation/Abstimmung im Bereich der örtlichen Raumordnung der Kleinregionsgemeinden gedacht in Form eines KRRK?
- Welchen Stellenwert werden aus Sicht der Befragten kleinregionale Zusammenschlüsse im Allgemeinen und KREKs im Speziellen künftig haben?
- Intrakommunale oder transkommunale Ausrichtung von Gemeinden: Gibt es bei Gemeinden einen Trend von intrakommunalen (Dorferneuerung, Entwicklung der Katastralgemeinden) zu transkommunalen (Kleinregionen, Zweckverbände) Aktionen?

## 1.3 Untersuchungsmethode

Bei der vorliegenden Untersuchung wurde eine Methodenkombination aus qualitativen und quantitativen Instrumentarien angewandt, wobei der Schwerpunkt auf der qualitativen Methodik lag. Um eine differenzierte Analyse der Dynamik des Prozesses und der Umsetzungsprobleme durchzuführen, wurden drei Fallbeispiele einer umfassenden qualitativen Analyse unterzogen. Die ergänzende quantitative Fragebogenerhebung aller KREKs in Niederösterreich liefert allgemeine Hintergrunddaten.

Qualitative Methoden sind geeignet, komplexe soziale Zusammenhänge zu erfassen, die sich einer Quantifizierung nicht unterordnen lassen. Sie eignen sich besonders für Fragestellungen, die die **Qualität von Prozessen** untersuchen, gegenständlich den Prozess der Bildung einer Kleinregion auf KREK-Basis. Im Zentrum der Betrachtung steht die subjektive Einschätzung der beteiligten AkteurInnen, um den Prozess „von innen heraus“ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Dadurch kann zu einem besseren Verständnis der Abläufe, Deutungsmuster und



Strukturmerkmale des Prozesses beigetragen werden, die nicht nur Nichtbeteiligten verschlossen, sondern auch den beteiligten AkteurInnen in der Regel nicht bewusst sind.<sup>1</sup> Qualitative Methoden sind dadurch näher am Forschungsgegenstand, während quantitative Forschung stark standardisiert ist und für die Erstellung ihrer Erhebungsinstrumente eine festgelegte Vorstellung (Hypothesen) über den Untersuchungsgegenstand braucht und diese Vorstellung damit überprüft. Qualitative Sozialforschung überprüft nicht Hypothesen und vorgefasste Theorien, sondern leitet die Theorien bzw. Erklärungsmodelle aus der Analyse der erhobenen Daten ab.<sup>2</sup>

Die Qualität des Prozesses meint unserem Verständnis nach zunächst die Beschaffenheit des Prozesses, noch ohne diese zu bewerten. Wir wollen die unterschiedlichen Vorstellungen von Qualitätskriterien (und damit verbunden Erfolgskriterien) eines gelungen KREKs bei den AkteurInnen eruieren und nicht eine vorgefasste Definition dessen, wie eine „gute“ Kleinregionsentwicklung auszusehen habe, überprüfen.

Dabei erfolgt die Analyse der Qualität des Prozesses der Kleinregionsgründung auf KREK-Basis auf drei Ebenen:

- auf der Ebene der Strukturqualität,
- der Prozessqualität,
- und der Ergebnisqualität.

Die **Strukturqualität** meint die grundlegenden, institutionellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen und beantwortet die Frage, was dazu gebraucht wird, um ein Programm oder eine Maßnahme umzusetzen.

Die **Prozessqualität** beschreibt die Zielerreichungsprozesse, den Ablauf und die Gesamtheit aller Aktivitäten, beantwortet also die Frage, wie die Umsetzung erfolgt. In unserem Zusammenhang ist interessant, welche Strategien, Arbeitsprinzipien, Konzepte, etc. handlungsleitend sind.

Schließlich beschreibt die **Ergebnisqualität** das, was dabei herauskommt, d.h. Ergebnisse und Wirkungen.<sup>3</sup>

### Evaluationen als Methode zur Qualitätsverbesserung und -sicherung

Evaluationen bewerten aufgrund einer systematischen Analyse Programme, Maßnahmen oder Projekte und können sowohl als Kontroll- als auch als Reflexionsinstrumentarium einer lernenden Organisation eingesetzt werden.

Im Prinzip kann eine Evaluation von drei Blickwinkeln aus angelegt werden: *Vor dem Start* eines Projekts, um ein Konzept zu entwickeln, *parallel zum Ablauf eines Projektes*, um dieses begleitend zu unterstützen (= formativ) und *nach Ablauf eines Projektes*, um rückblickend Bilanz zu ziehen und die Zielerreichung zu beurteilen (= summativ oder ex-post). Formative Evaluationen begleiten Projekte und Maßnahmen und versuchen, ihre Entwicklung durch konzeptionelle Anregungen und kontinuierliches Feedback zu unterstützen.<sup>4</sup> Bei vorliegender Evaluierung handelt es sich um eine deskriptive ex-post-Evaluation mit formativen Elementen.

Ursprünglich war die Untersuchung als ex-post Evaluierung angelegt. Ohne dass dies ausdrücklich intendiert gewesen wäre, ergaben sich formative, unterstützende Effekte durch die Untersuchung laufender Prozesse und die Reflexion mit den Beteiligten. Dies kam im Speziellen in zwei Gruppendiskussionen zum Ausdruck und ist zugleich erstes Ergebnis der Evaluierung: Es zeigte sich die Nützlichkeit und Mitunter die Notwendigkeit der Implementierung einer Reflexionsschleife in laufende Kleinregionsprozesse, besonders für solche, die vor bestimmten Herausforderungen oder Problemstellungen stehen.

Die Erhebungsmethoden erfüllten daher nicht nur den Zweck, Daten für die Analyse zu sammeln, sondern bieten in Form von „Evaluierung als Coaching“ hilfreiche Instrumente, die den Beteiligten Zeit

<sup>1</sup> vgl. Flick et al. 2000, S. 14

<sup>2</sup> vgl. Kardoff 2000, S. 245

<sup>3</sup> vgl. Meinhold 1998

<sup>4</sup> vgl. Astleithner, Reiter, Tausz 2004, S. 193

und Raum zur Reflexion und zum Aufarbeiten der Lernerfahrungen, sowie zum Überprüfen und Modifizieren der gesetzten Ziele bieten. Auf dieser Basis können neue Strategien für die zukünftige Entwicklung solcher Prozesse erarbeitet werden.

## 1.4 Forschungsablauf und Erhebungsschritte

### Untersuchungszeitraum

Die Evaluierung wurde von Juli 2004 bis Mai 2005 durchgeführt.

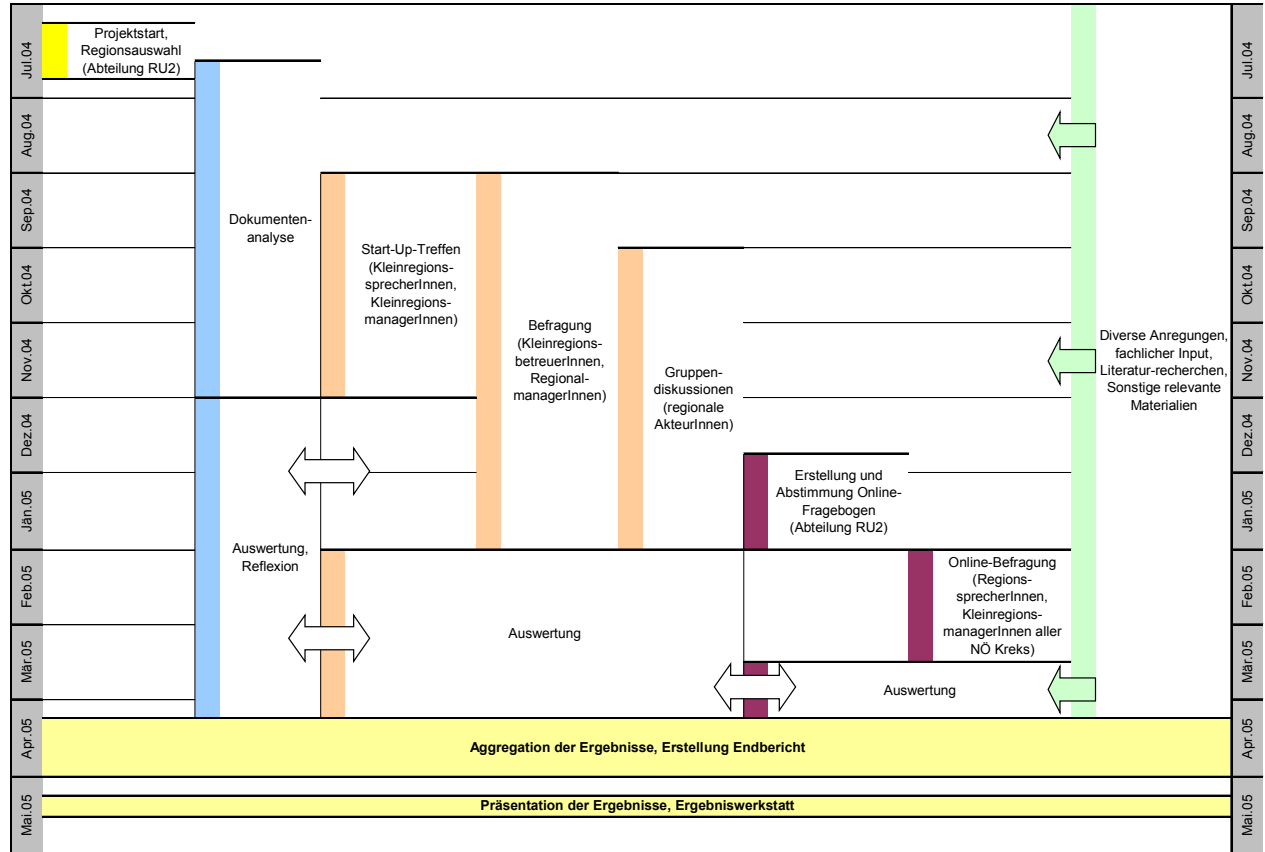
### Untersuchungsgruppe

Insgesamt wurden 43 Personen in Einzelinterviews und Gruppendiskussionen befragt. Die Online Fragebögen wurden an 38 Kleinregionen verschickt (siehe Anhang).

### Erhebungsschritte

- **Auswahl der KREKs für die qualitative Erhebung**
- **Dokumentenanalyse**
- **ExpertInneninterviews**
  - RegionssprecherInnen und GeschäftsführerInnen der drei Kleinregionen
  - KleinregionsbetreuerInnen und/oder RegionalmanagerInnen der fünf Hauptregionen: NÖ West/Mostviertel, Weinviertel, Waldviertel, NÖ Mitte und Industrieviertel
- **Gruppendiskussionen**
  - mit regionalen AkteurInnen in den drei Kleinregionen (Bürgermeister, KleinregionsbetreuerInnen, AK (Arbeitskreis) -LeiterInnen, KleinregionsmanagerInnen, Amtsleiter, Planer/Berater, Leader-ManagerInnen, GemeinderätInnen)
- **Online Befragung**
  - Gesamterhebung aller Kleinregionen auf Basis KREK in NÖ
- **Gesamtauswertung**
- **Auswertungsworkshop**
  - Mit VertreterInnen des Landes NÖ, Regionalmanager, KleinregionsbetreuerInnen, KleinregionsmanagerInnen und Kleinregionssprecher wurden die Ergebnisse diskutiert, um daraus Maßnahmen, Empfehlungen und mögliche Strategien abzuleiten und neue Impulse für die Weiterarbeit in den einzelnen Kleinregionen zu erhalten. Insgesamt nahmen 19 Personen am Workshop teil.
- **Erstellung des Forschungsberichts**

Abbildung 1: Ablaufschema Prozessverlauf zur KREK-Evaluation



Quelle: Eigene Darstellung

## 2 Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes

### 2.1 Was ist ein Kleinregionales Entwicklungskonzept?

Ziel der Erstellung kleinregionaler Entwicklungskonzepte in Niederösterreich ist es, die Kleinregionen in ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Eigenart und Vielfalt zu erhalten und zu erneuern.

Daher soll durch kleinregionale Entwicklungskonzepte, unter der Ausnutzung regionaler Potenziale und der Stärkung regionaler Ressourcen, durch die Organisation und Umsetzung spezieller entwicklungsfördernder Projekte, und Einbeziehung der Bevölkerung, ein Entwicklungsimpuls in der Region ausgelöst, und somit eine langfristige Verbesserung der Situation der Kleinregion erreicht werden. Inhalt kleinregionaler Entwicklungskonzepte sollen erforderliche Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der ökologischen Gegebenheiten, der Energiesituation (Nutzung regionaler, bodenständiger, erneuerbarer Energiequellen), der Bereich Versorgung und Entsorgung, der Bereich Wohnen, Bauen und Verkehr, der sozialen und kulturellen Gegebenheiten, sowie der Bereich Wirtschaft, Landwirtschaft und Tourismus sein.<sup>5</sup>

Neben diesen Kleinregionen gibt es auch thematische Kleinregionen, die ähnliche Strukturen aufweisen können, jedoch kein Entwicklungskonzept als Basis haben. Die Gemeinden dieser thematischen Kleinregionen arbeiten an spezifischen Themenstellungen, wie etwa Tourismus, zusammen, und sind daher als „Projekt“ zu bezeichnen.

Das Land Niederösterreich unterstützt die Erstellung Kleinregionaler Entwicklungskonzepte, die Koordination im Verfahren zur Erstellung Kleinregionaler Entwicklungskonzepte, die sachkundige Beratung bei der Erstellung und Verwirklichung Kleinregionaler Entwicklungskonzepte sowie einzelne, im Sinne der Leitziele besonders wirksame Maßnahmen Kleinregionaler Entwicklungskonzepte.

Die Planungskosten für die Erstellung Kleinregionaler Entwicklungskonzepte können bis zu einem Anteil von 50%, höchstens aber bis zu einem Betrag von EURO 30.000,- vom Land Niederösterreich gefördert werden. Die Förderung erfolgt in höchstens drei Teilbeträgen nach Maßgabe der vorliegenden Ergebnisse, wobei ein Viertel der Förderungssumme erst nach Vorliegen des fertig gestellten Entwicklungskonzeptes und der Verpflichtung der Gemeinden, ihre örtliche Entwicklungsvorstellungen auf dem Gebiet der Raumordnung aufeinander abzustimmen ausbezahlt wird.<sup>6</sup>

**Abbildung 2: Schema der Regionalpolitik und Raumordnung in Niederösterreich**



Quelle: Land Niederösterreich, Homepage [www.noel.gv.at](http://www.noel.gv.at), Informationen zu Kleinregionalen Entwicklungskonzepten

<sup>5</sup> vgl. Förderrichtlinien für kleinregionale Entwicklungskonzepte, Amt der NÖ Landesregierung

<sup>6</sup> ebenda

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich Gemeinden freiwillig zu einer Kleinregion zusammenschließen. Die Abgrenzung der Kleinregion ergibt sich aus ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Einheit und/oder landschaftlichen geographischen Einheit und/oder Einheit im Bewusstsein der Bevölkerung, wobei eine Mindestanzahl von sechs zusammenhängenden Gemeinden erforderlich ist. Eine EinwohnerInnenzahl der Kleinregion von 10.000 ist anzustreben. Die Mindestzahl der Gemeinden kann unterschritten werden, wenn mindestens drei zusammenhängende Gemeinden mit zusammen mindestens 12.000 EinwohnerInnen eine Kleinregion bilden. Die Gemeinden einer Kleinregion sind durch gleichartige Probleme oder funktionelle Zusammengehörigkeit (z. B. Zentralort – Umland, geschlossener Siedlungsraum, wertvolle Kultur- und Naturlandschaft, touristische Vermarktungsregion, Erholungsraum, Talschaft) gekennzeichnet.<sup>7</sup>

Neben der Erstellung von kleinregionalen Entwicklungskonzepten haben die Gemeinden einer Kleinregion die Möglichkeit, ihre Zielvorstellungen und Maßnahmen im Bereich der örtlichen Raumordnung durch gemeinsame Erstellung eines **Kleinregionalen Rahmenkonzeptes** abzustimmen. Den Gemeinden einer Region wird somit die Möglichkeit gegeben, ihre Entwicklungsvorstellungen durch gemeinsam erstellte oder zumindest nachweislich aufeinander abgestimmte, verordnete örtliche Entwicklungskonzepte zu koordinieren.<sup>8</sup>

Ausgehend von den Zielen des niederösterreichischen Raumordnungsgesetzes und den Ergebnissen aufbereiteter Entscheidungsgrundlagen (Grundlagenforschung) hat jede Gemeinde ein örtliches Raumordnungsprogramm aufzustellen und zu verordnen. Die Verordnung des örtlichen Raumordnungsprogrammes muss jedenfalls ein Entwicklungskonzept sowie einen Flächenwidmungsplan enthalten.<sup>9</sup>

Im Gegensatz zum örtlichen Raumordnungsprogramm (mit einem örtlichen Entwicklungskonzept und insbesondere einem Flächenwidmungsplan), das für die Gemeinden obligatorisch ist, sind Kleinregionale Entwicklungskonzepte und Kleinregionale Rahmenkonzepte Instrumentarien, die von Gemeinden auf freiwilliger Basis eingesetzt werden.

## 2.2 Grundsätze interkommunaler Zusammenarbeit

### 2.2.1 Informelle Kooperationen

Als informelle Kooperationsformen sind insbesondere Wissens- und Meinungs austausch (wie z.B. BürgermeisterInnen-Konferenzen, AmtsleiterInnenstammtische) anzusehen. Dabei steht oftmals der Versuch im Vordergrund, voneinander zu lernen.<sup>10</sup>

Als Instrument zur Förderung der regionalen Entwicklung eignen sich die informellen Formen der Kooperation speziell zur gegenseitigen Abstimmung der Planungen und Projektvorhaben von Gemeinden. Informelle Diskussionsforen bieten eine geeignete Plattform, um sowohl die Gemeinden, als auch die regionale Bevölkerung zusammenzuführen und daraus Anregungen für zukünftige Vorhaben zu erhalten.<sup>11</sup>

### 2.2.2 Formelle Kooperationen

#### 2.2.2.1 Vereinsbasis

Aufgrund ihrer Privatrechtsfähigkeit ist es Gemeinden möglich und erlaubt, an Vereinen mitzuwirken. Der Verein ist eine privatrechtliche Kooperationsform auf Basis des Vereinsgesetzes. Vereine konstituieren sich auf freiwilliger Basis. Die Vereinsstatuten können nach den Vorstellungen der Gründungsmitglieder ausgerichtet werden und bilden den organisatorischen Rahmen für die

<sup>7</sup> vgl. Land Niederösterreich, Homepage [www.noel.gv.at](http://www.noel.gv.at), Informationen zu Kleinregionalen Entwicklungskonzepten, Stand: Jänner 2003

<sup>8</sup> ebenda

<sup>9</sup> vgl. § 13 NÖ ROG (Raumordnungsgesetz) 1976

<sup>10</sup> vgl. Vortrag Schilk, Kleinregionentag Regionalverband NÖ Mitte West, 29.10.2004

<sup>11</sup> vgl. Stolzlechner, 1992, S. 13 f

Vereinsarbeit.<sup>12</sup> Der Verein muss auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet sein. Ebenso müssen Vereinsorgane wie z. B. ein Vereinsvorstand vorhanden sein. Grundsätzlich können auch juristische Personen und Länder Vereine bilden.<sup>13</sup>

### 2.2.2.2 Verträge

Grundsätzlich werden zwei Arten von Verträgen unterschieden:<sup>14</sup>

- Verträge von Gemeinden als Rechtspersonen: Zwischen Gemeinden können Kooperationsverträge abgeschlossen werden, wie z. B. für Gemeinden im Wiener Umland zur gemeinsamen Wasserver-/Abwasserentsorgung mit der Stadt Wien oder aber, die Gemeinde A leiht sich von der Nachbargemeinde B eine Kehrmaschine und schließt dafür einen Kooperationsvertrag ab.<sup>15</sup>
- Gesellschaftsverträge: z.B. GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) oder AG (Aktiengesellschaft). Wichtiges Merkmal von handelsrechtlichen Organisationsformen ist, dass sie im Gegensatz zu Vereinen Gewinne erzielen dürfen. Daher kommen diese Kooperationsformen speziell für die Realisierung größerer wirtschaftlicher Vorhaben, die einen beträchtlichen Kapitalstock benötigen, zum Einsatz (z.B. Betrieb eines gemeinsamen Hallenbades als GmbH).<sup>16</sup>

### 2.2.2.3 Verwaltungsgemeinschaft

Ausschließlich Gemeinden dürfen an Verwaltungsgemeinschaften mitwirken.

Verwaltungsgemeinschaften verstehen sich als Hilfsorgane der kooperierenden Gemeinden in allen Angelegenheiten sowohl des eigenen als auch des übertragenen Wirkungsbereiches und verschaffen somit den beteiligten Gemeinden einen gewissen finanziellen und organisatorischen Spielraum. Ziel ist die sparsame und zweckmäßigere Erledigung der Aufgaben einzelner Gemeinden durch rationelle verwaltungsmäßige Abwicklung im Verbund.<sup>17</sup> Verwaltungsgemeinschaften sind in der Gemeindeordnung geregelt. Sie können z.B. für die Bauverwaltung eingerichtet werden. Ein Bediensteter für das Bauwesen bereitet die Entscheidungen für die anderen Mitgliedsgemeinden auf.<sup>18</sup>

### 2.2.2.4 Verband<sup>19</sup>

Die Gemeinden können den Verbänden diverse Aufgaben des eigenen oder übertragenen Wirkungsbereiches übertragen. Verbände sind in der Verfassung verankert (Art. 116a B-VG). Die Bildung kann erfolgen durch:

- a) Übereinstimmende Gemeinderatsbeschlüsse: Bereich Siedlungswasserwirtschaft, Abfallwirtschaft, Musikschule. Diese Verbände benötigen Satzungen. Ihre Aufgaben müssen klar umrissen sein. Verbandsorgane sind die Verbandsversammlung, der Vorstand sowie der Obmann. Die Gründung erfolgt mit Genehmigung der Landesregierung.
- b) Gesetzgeber bildet Verbände: z.B. vom Gesetzgeber gebildete Wasserleitungsverbände
- c) Im Vollzugswesen aufgrund eines Gesetzes: Zum Beispiel Schulgemeinden (aufgrund der Bestimmungen des Pflichtschulgesetzes). Sanitätsgemeinden. Staatsbürgerschaftsverbände. Diese Verbände werden mit Verordnung der Landesregierung installiert.

<sup>12</sup> vgl. Schimak et. al., 2000, S. 16

<sup>13</sup> vgl. Vortrag Schilk, Kleinregionentag Regionalverband NÖ Mitte West, 29.10.2004

<sup>14</sup> ebenda

<sup>15</sup> ebenda

<sup>16</sup> vgl. Schimak et. al., 2000, S. 18f

<sup>17</sup> vgl. Evers, 1976, S. 32 ff

<sup>18</sup> vgl. Vortrag Schilk, Kleinregionentag Regionalverband NÖ Mitte West, 29.10.2004

<sup>19</sup> ebenda

## 2.3 Auswahl der untersuchten Kleinregionen

Die Online-Befragung wurde als Vollerhebung durchgeführt, es wurden alle Kleinregionen auf Basis eines KREK niederösterreichweit angeschrieben. Für die Auswahl der drei näher zu untersuchenden Fallbeispiele wurden folgende Kriterien heran gezogen:

Mit den Regionalmanagements bzw. den KleinregionsbetreuerInnen aller fünf Hauptregionen wurde nach Auftragserteilung Kontakt aufgenommen und so eine erste Vorauswahl möglicher, zu evaluierender Kleinregionen vorgenommen. Aus den genannten zwölf Kleinregionen wurden drei Kleinregionen, die unterschiedliche Ausgangspositionen haben sollten, für die Evaluation ausgewählt. Die Kriterien sowie die endgültige Auswahl wurden gemeinsam mit dem Vertreter des Auftraggebers festgelegt. Die Kriterien waren:

- Stadt-Umland-Problematik oder periphere Lage
- Kleinregionsmanagement vor Ort vorhanden/nicht vorhanden
- Anknüpfung an andere Strategieinstrumente wie Leader, GIZ etc.
- Länger bestehende Kleinregion (mehr als fünf Jahre) bzw. junge Kleinregion, um kurz- und langfristige Effekte zu untersuchen
- Lage der Kleinregion in unterschiedlichen Hauptregionen

Aufgrund dieser Kriterien wurden schließlich folgende Kleinregionen ausgewählt:

**Tabelle 2: Regionsauswahl KREK-Evaluation**

Kleinregion	Hauptregion	Kriterien
Thayat	Waldviertel	Periphere Lage, Leader/GIZ, Betreuung vor Ort (für Leader/GIZ), KREK-Erstellung: 2001 – 2002
Land um Hollabrunn	Weinviertel	Stadt-Umland-Problematik, ohne Kleinregionsmanagement, Leader-Verbund, KREK-Erstellung: 1998 - 1999
Pielachtal	NÖ Mitte	Periphere Talschaft, Entwicklungs- und Rahmenkonzept, Leader, Betreuung vor Ort (Leader), KREK-Erstellung: 1994 - 1995

### 2.3.1 Definition Leader und Leaderverbund

#### Leader / Leader+<sup>20</sup>

Ziel der Gemeinschaftsinitiative Leader ist es „... den Akteuren des ländlichen Raums Impulse zu geben und sie dabei zu unterstützen, Überlegungen über das Potenzial ihres Gebiets in einer längerfristigen Perspektive anzustellen. Im Rahmen der Initiative sollen neuartige und hochwertige integrierte Strategien für eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt werden.“<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Nach zwei abgeschlossenen Programmperioden (LEADER I: 1991–1993, LEADER II: 1994–1999) läuft derzeit die Umsetzungsphase von LEADER+. Zur leichteren Lesbarkeit wird im vorliegenden Bericht keine Unterscheidung dieser Gemeinschaftsinitiative nach Programmperioden durchgeführt und daher der Begriff „Leader“ pauschal verwendet.

<sup>21</sup> vgl. Europäische Kommission, 2000, S. 2



Während für Kleinregionen in Niederösterreich eine EinwohnerInnenzahl von ca. 10.000 angestrebt wird, sollte bei Leader eine EinwohnerInnenzahl von 100.000 nicht über-, bzw. eine EinwohnerInnenzahl von 10.000 nicht unterschritten werden.

### **Leader Verbund Weinviertel**

Der Leader Verbund Weinviertel im niederösterreichischen Grenzland umfasst den Bezirk Hollabrunn und Teile der Bezirke Tulln und Mistelbach. In der peripheren Lage im Nordosten Österreichs mit 90 km Außengrenze zu Osteuropa hat sich die stark agrarisch geprägte Region industriell-gewerblich kaum entwickeln können. Die touristische Attraktivität besteht darin, dass drei Viertel aller Kellergassen in dieser Region mit einer Weinbaufläche von 16.000 ha liegen. Die sanft hügelige Landschaft ist zudem ideal für Wander- und GenussradlerInnen, zumal inzwischen 820 km Radwege existieren. Die Nächtigungen sind in den letzten Jahren um 20% gestiegen.<sup>22</sup>

### **2.3.2 Definition GIZ – Grenzüberschreitendes Impulszentrum**

Die Grenzüberschreitenden Impulszentren (GIZen) entlang der Grenzregion Niederösterreichs, Tschechiens, der Slowakei und Ungarns sind ein europäisches Vorzeigeprojekt der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Die Vision der elf GIZen in Niederösterreich und ihrer Partnerorganisationen in Tschechien, der Slowakei und Ungarn ist der „Abbau der Grenzen in Köpfen“. Durch die Aktivierung von vielfältigen grenzüberschreitenden Kooperationen können in den Regionen direkt an der Grenze die wirtschaftlichen Chancen der EU-Erweiterung besser genutzt werden. Ecoplus, die Wirtschaftsagentur Niederösterreichs, initiierte die GIZen, die Koordination und Vernetzung zwischen allen GIZ-PartnerInnen der vier Länder erfolgt im Rahmen des INTERREG-Projekts GIZ-NET.<sup>23</sup>

### **2.3.3 Exkurs WiN-Beteiligungsprozess**

Im Rahmen des WiN-Beteiligungsprozesses (Wir in Niederösterreich) zur Erarbeitung der Strategie Niederösterreich wurden in allen Kleinregionen Niederösterreichs im Jahr 2004 zwei bis drei Workshops abgehalten. Neben einer Evaluierung der bisherigen Leitbilder und Ziele der jeweiligen Kleinregionen wurden auch Stärken und Schwächen-Profile sowie künftige Projektideen für die Kleinregionen erarbeitet. Durch diesen breit angelegten Beteiligungsprozess wurde in vielen Kleinregionen des Landes ein neuer Impuls ausgelöst, der in vielen Fällen die kleinregionale Zusammenarbeit wiederbelebt bzw. intensiviert hat.

<sup>22</sup> vgl. <http://www.leader-austria.at>, Stand : März 2005

<sup>23</sup> vgl. <http://www.giznet.at>, Stand: März 2005

## 2.4 Kurzbeschreibung der Fallbeispiele

Tabelle 3: Übersichtstabelle Fallbeispiele

	Land um Hollabrunn	Pielachtal	Thayatal
KREK-Erstellung	KREK Beauftragung im Juni 1998, KREK Erstellung bis Juli 1999. Nachbetreuungsphase bis Ende 1999	KREK Beauftragung im Juni 1994, KREK-Erstellung bis Juli 1995. Keine Nachbetreuungsphase	KREK Beauftragung im September 2001; Erstellung bis Februar 2002. Nachbetreuungsphase bis Ende 2002
Größe	6 Gemeinden	6 Gemeinden in der Kleinregion, 8 Gemeinden in der Leader-Region	9 Gemeinden
Lage	Westliches Weinviertel, Bezirk Hollabrunn	Südöstlicher Teil Bezirk St. Pölten-Land.	Nordöstliche Waldviertel, Bezirk Horn
Bevölkerung	19.862 EinwohnerInnen 2001	11.234 EinwohnerInnen in der KR, 17.398 EinwohnerInnen in der Leader-Region 2001	10.367 EinwohnerInnen 2001
Bevölkerungsentwicklung	+4,8% von 1991 bis 2001	+2,0% von 1991 bis 2001	-4,6% von 1991 bis 2001
Wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen	7.254 Beschäftigte am Arbeitsort 2001	5.106 Beschäftigte am Arbeitsort 2001	2.654 Beschäftigte am Arbeitsort 2001
Arbeitsplatzentwicklung	+1,1% Beschäftigte 1991 bis 2001	-2,6% Beschäftigte 1991 bis 2001	-15,6% Beschäftigte 1991 bis 2001
Auswahlkriterium für die Evaluation	Stadt-Umland-Problematik	Langjährige und vielfältige Erfahrung als Kleinregion, Talschaft, Leader-Region	grenzüberschreitende Aktivitäten über GIZ, junge Kleinregion
Anknüpfung Leader	Leader-Verbund Weinviertel	Kleinregion ist Leader Region	Kleinregion ist Leader Region
Besonderheiten der Region	20 km vom Grenzübergang Klein-Haugsdorf entfernt. Weinbaugebiet (Kulturgut Kellergassen).	land- und forstwirtschaftlich orientierte Talschaft, mit Wirtschaftsdynamik im oberen Pielachtal	jahrelang periphere Grenzregion (Tschechoslowakei, EU-Außengrenze), seit der Öffnung zentrale Lage in Europa
Strukturelle Ausgangsbedingungen/Vorerfahrungen	Teilweise Zusammenarbeit der Gemeinden im Abwasserverband	Zusammenarbeit der Gemeinden im Tourismusverband	informelle Treffen von 7 Gemeinden auf Bürgermeisterebene; nördlichen Gemeinden im Tourismusverband
Sonstige Entwicklungsprogramme	Keine	KRRK Schwerpunkt aktive Bodenpolitik in Ausarbeitung (2005)	GIZ, Leader; (GIZ, Leader und Kleinregion sind deckungsgleich)
Organisationsform	Verein „Land um Hollabrunn“. Geschäftsführung über eigenes Regionalbüro	Verein Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal, Leadermanagement	Verein „Grenzüberschreitende Impulsregion Thayatal“; kein eigenes Kleinregionsmanagement, sondern GIZ und Leader Management

Quelle: Kleinregionale Entwicklungskonzepte, eigene Erhebungen

## 2.4.1 Kleinregion Land um Hollabrunn

### 2.4.1.1 Geografische Lage und Ausrichtung

Die sechs Gemeinden Göllersdorf, Grabern, Guntersdorf, Hollabrunn, Nappersdorf-Kammersdorf und Wullersdorf bilden das Land um Hollabrunn. Die Gemeinden gehören zum Bezirk Hollabrunn und befinden sich im westlichen Weinviertel rund 50 km von Wien entfernt. Die Entfernung zum Grenzübergang Kleinhaugsdorf nach Tschechien beträgt rund 20 km. Die Schnellbahn und die Bundesstraße 303 stellen die Verbindung zur Bundeshauptstadt dar.

Das Hügelland des Weinviertels ist dominiert vom Wechsel der Weinbauflächen, intensiver Landwirtschaft und Waldflächen. In der Region allerdings sind Waldflächen nur kleinräumig vorhanden, Ackerbau bestimmt das Landschaftsbild. Das bedeutendste Fließgewässer ist der Göllersbach, der bei Stockerau in die Donau fließt.

Hollabrunn ist als Bezirkshauptstadt Standort für zentrale Einrichtungen (Krankenhaus, Schulen, Bezirks- und Stadtverwaltung, Sporteinrichtungen,...). Die umgebenden Gemeinden sind Wohn- und Agrarstandorte mit Versorgungseinrichtungen für den lokalen Bedarf.<sup>24</sup>

### 2.4.1.2 Stärken / Schwächen<sup>25</sup>

**Tabelle 4: Stärken / Schwächen Kleinregion Hollabrunn**

Stärken	Schwächen
Bevölkerungszuwächse durch Wanderungsgewinne	Keine „großen“ Arbeitsstätten
Positive Entwicklung der Arbeitsstätten	Es fehlen 6.000 Arbeitsplätze in der Region (mehr Auspendler als Einpendler)
Gute verkehrliche Erschließung	Tendenzieller Rückgang der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe
Fremdenverkehrspotenzial (Nähe zu Wien)	Betten vorwiegend in den unteren Kategorien, geringe Bettenauslastung, kurze Aufenthaltsdauer
Landschaftliche Schönheiten, Basis für „Sanften Tourismus“	Versorgungsangebot sehr auf die Stadt Hollabrunn konzentriert
Gut eingeführte Feste als Publikumsmagneten	Fehlende Verknüpfung und Ausschilderung von lokalen Wegen
Weitgefächertes Schulangebot	Fehlendes Selbstbewusstsein der Region
Günstige Liegenschaften für Ansiedlung von Betrieben	
Kellergassen als Kulturgut	

Quelle: KREK Land um Hollabrunn

### 2.4.1.3 Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes

Die Beauftragung zur Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes erfolgte im Juni 1998 an die Bietergemeinschaft Emrich – Leihner – Paula, Wien. Das Konzept wurde im Juli 1999 fertig gestellt. Die Nachbetreuungsphase lief bis Ende 1999. Eine Kleinregionsbetreuung seitens des Regionalmanagements war zu Beginn nicht zugewiesen. Diese Betreuung sollte über das EU-Förderprogramm „Ziel 5b – Ländliche Entwicklung“<sup>26</sup> durch einen Mitarbeiter des Regionalmanagements (gleichzeitig im RIZ Hollabrunn tätig) und dem Regionalmanager der Hauptregion Weinviertel abgewickelt werden. Bei Sitzungen waren die VertreterInnen des Regionalmanagements nicht eingebunden, wurden jedoch über Gespräche mit dem Regionsprecher über aktuelle Entwicklungen informiert.

<sup>24</sup> vgl. KREK Land um Hollabrunn, 1999, S. 6

<sup>25</sup> ebenda, S. 17 sowie S. 25 bis 28

<sup>26</sup> Als Nachfolgeprogramm für das agrarische Ziel 5b ist die „Förderung der Anpassung und Entwicklung von ländlichen Gebieten“ (Artikel 33) in der EU-Programmperiode 2000 bis 2006 vorgesehen.

#### 2.4.1.4 Ziele und Kurzzusammenfassung des KREK

##### **Intensivierung der Zusammenarbeit**

Grundsätzlich wurde durch die Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes eine Intensivierung der Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinweg angestrebt. Durch die Umsetzung gemeinsamer Projekte sollte eine Stärkung der regionalen Wirtschaft und eine Belebung der Region sowie des Tourismus in der Region gefördert werden, ohne jedoch Eigeninitiativen von einzelnen Gemeinden oder Gruppen zu behindern. Vielmehr sollten solche Initiativen durch die Kleinregion bestmöglich gefördert, koordiniert und gebündelt werden. Die gemeinsame Vermarktung der Region und die Erstellung von touristischen Leistungspaketen wurden daher als vorrangige Ziele angesehen. Darüber hinaus wurden aber auch gemeinsame Anliegen in den Bereichen Natur, Kultur, Landwirtschaft und Wirtschaft als Aufgabe der Kleinregion gesehen. Der Aufbau einer gemeinsamen Vermarktungsstrategie für die verschiedenen bäuerlichen Produkte der Region und eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und Wirtschaft, insbesondere der heimischen Gastronomie, waren weitere vorrangige Ziele des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes.

##### **Touristische Angebotsentwicklung**

Die größten Marktchancen wurden im organisierten Erlebnis-Tagestourismus (Busgruppen, Betriebsausflüge, Vereine, etc.) gesehen. Eine weitere Vermarktungsschiene sollte der Individualtourismus darstellen, wobei insbesondere die günstige Verkehrsanbindung an Wien einen strategischen Vorteil darstellt, der durch die Schaffung geeigneter Infrastruktur (Radverleih, Informationsstellen) genutzt werden sollte. Wochenend- bzw. mehrtägige Programme sollten erst mittel- und langfristig ausgearbeitet werden, wenn ausreichende Erfahrung im Tagestourismus gesammelt und zusätzliche Nächtigungsmöglichkeiten in der Region geschaffen wurden.

##### **Organisierte Plattformen für Betriebe**

Eine Förderung der Zusammenarbeit der Betriebe aus der Region war ein wichtiges Anliegen im kleinregionalen Entwicklungskonzept. Erklärtes Ziel war die Schaffung organisatorischer Plattformen für Betriebe mit einander ergänzendem Angebot zur gemeinsamen Leistungserstellung und nachhaltigen Sicherung der Nahversorgung. Konkrete Initiativen zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Ansiedlung von Betrieben wurden jedoch nicht als Themenschwerpunkte des Vereines Land um Hollabrunn gesehen, sondern sollten den einzelnen Gemeinden bzw. Interessensvertretungen vorbehalten bleiben.

##### **Regionale Identität**

Eine gemeinsame Identität für die Region wurde als Basis für die interkommunale Zusammenarbeit angestrebt. Eine intensivere Kommunikation zwischen den Gemeinden (auch unter Einsatz moderner Telekommunikationsmedien) sollte als Voraussetzung zur Erreichung dieser angestrebten Ziele dienen.

##### **Gemeinsame Entwicklungsziele**

Einen weiteres Ziel des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes war die gemeinsame Erarbeitung von Entwicklungszielen der Region (Leitbild), die Entwicklung von konkreten Projekten mit positiven Effekten für die Gemeinden der Region samt Festlegung von Verantwortlichkeiten. Damit verbunden war eine Abschätzung der Chancen und Risiken, die sich aus überregionalen Entwicklungen ergeben (Weinstraße Westliches Weinviertel, Retzer Land u. a.), aber auch die Formulierung von Leitlinien zur Entwicklung der einzelnen Mitgliedsgemeinden. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen regionalen und lokalen Einrichtungen wie Dorf- und Stadterneuerung, Citymarketing Hollabrunn, Tourismusverband Westliches Weinviertel, Kulturinitiativen, landwirtschaftlichen Vereinigungen etc. wurde angestrebt.

##### **Leitprodukt und Öffentlichkeitsarbeit**

Die Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit der Kleinregion Land um Hollabrunn sollte dadurch herbeigeführt werden, dass eine Pflanze als Leitprodukt vorgesehen wurden, der Holler. Ähnlich wie der Kürbis für das Retzer Land sollte der Holler mit seinen bekannten und noch zu entdeckenden

Erscheinungsformen und Verarbeitungsmöglichkeiten zu einem landwirtschaftlichen Leitprodukt und touristischen Kristallisationspunkt für die Region werden. Durch dieses Leitprodukt sollte ein identitätsstiftendes Merkmal für das Land um Hollabrunn entwickelt werden. Die Öffentlichkeitsarbeit sollte daher nicht nur nach außen, an Personen(gruppen), die als potenzielle Gäste anzusehen sind, sondern auch nach innen gerichtet sein.

### **Einrichtung eines Kleinregionsmanagement**

Da die Nachbarregion Retzerland mit ihrem Regionalbüro als Paradebeispiel ein Beweggrund zur Gründung der Kleinregion Land um Hollabrunn war, sollten durch das kleinregionale Entwicklungskonzept auch Vorarbeiten für den Aufbau eines effizienten Kleinregionsmanagements geleistet werden. Ein professionelles Management wurde als unabdingbare Voraussetzung für die Realisierung und Umsetzung der im Zuge der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes erarbeiteten Projekte und Strategien gesehen. Es wurde jedoch die Möglichkeit offen gehalten, dass ein solches Kleinregionsmanagement auch in Kooperation mit Landwirtschaftsprojekten oder dem Citymarketing Hollabrunn eingerichtet werden könnte. Eine entsprechende Infrastruktur war aber ein besonderes Anliegen zur Etablierung einer zentralen Anlaufstelle der Kleinregion.

#### **2.4.1.5 Beteiligungsprozess zur Erstellung des KREK**

Der Beteiligungsprozess wurde gemeinsam mit über 70 aktiven BürgerInnen aus der Region in Arbeitskreisen und Plenumssitzungen durchgeführt. Arbeitskreise zur Verwirklichung konkreter Projektideen wurden zu folgenden Themen eingerichtet: „Leitbild“, „Tischuntersetzer“, „Landwirtschaftliche Produktplatzierung“, „Wander- und Radwegekarte“ sowie „Region im Internet“.

Der Abgleich der Ergebnisse aus den unterschiedlichen Arbeitskreisen erfolgte zum einen durch das Planerteam selbst und zum anderen wurden Plenumsveranstaltungen abgehalten, bei denen neben den Arbeitskreisteilnehmern und dem Obmann auch der Lenkungsausschuss, das politisch besetzte Entscheidungsgremium des Vereines Land um Hollabrunn geladen war. In diesen periodisch stattfindenden Lenkungsausschusssitzungen wurden mit den Verantwortlichen die jeweils anstehenden Schritte akkordiert.

Der interne Informationsaustausch während der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes verlief aus Sicht der PlanerInnenteams zufriedenstellend. Die Kommunikation nach außen, der Transport der Ideen und Tätigkeiten in die Region startete zu Beginn nur zögerlich, wurde aber durch gezielte Aktionen wie einem Logowettbewerb und einem Regionsfolder angekurbelt.

#### **2.4.1.6 Organisationsform**

Der Verein „Land um Hollabrunn“ ist Trägerverein der Kleinregion Land um Hollabrunn. Vorrangige Ziele des Vereines sind die gemeinsame Vermarktung der Region und die Erstellung von touristischen Leistungspaketen. Darüber hinaus möchte der Verein auch gemeinsame Anliegen in den Bereichen Natur, Kultur, Landwirtschaft und Wirtschaft verfolgen. Die sechs Bürgermeister der Mitgliedsgemeinden bilden den Vorstand dieses Vereines.

Die operative Tätigkeit / Geschäftsführung wird über das Regionalbüro (derzeit räumlich untergebracht im Gemeindeamt Wullersdorf) abgewickelt. Der seit Jänner 2005 eingesetzte Geschäftsführer wird durch eine Vereinsassistentin in der operativen Tätigkeit unterstützt.

Als Aufgaben des Kleinregionsmanagement waren im kleinregionalen Entwicklungskonzept vorgesehen:

- Übernahme der moderatorischen Aufgaben des Planerteams
- Vorantreiben der laufenden Projekte
- Koordination der Entwicklung des Prozesses
- Aufstellung von Fördermittel
- Gezielte Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen
- Kooperation mit bereits bestehenden Vermarktungs- und Werbeinitiativen

## 2.4.2 Kleinregion Thayatal (Waldviertler Wohlviertel)

Zur Zeit der Erstellung des KREK trat die Kleinregion unter der Bezeichnung „Impulsregion Thayatal“ auf. Seit Ende 2002 bezeichnet sich die Region als „Waldviertler Wohlviertel“. Da bei vorliegender Evaluierung die KREK-Umsetzung im Zentrum steht, wird in Folge die Bezeichnung „Kleinregion Thayatal“ verwendet.

### 2.4.2.1 Entwicklungsgeschichte der Kleinregion

Innerhalb von fünf Jahren entwickelte die Region sukzessive ihre jetzige Regionsidentität, was sich auch an den veränderten Bezeichnungen ablesen lässt: Aus der Impulsregion Thayatal wurde die Leader Region „Grenz(t)raum von Thaya, Taffa und Wild“ und schließlich das „Waldviertler Wohlviertel“. GIZ, Leader und die Kleinregion auf Basis der KREK-Erstellung sind eine deckungsgleiche Region.

Die EU-Erweiterung ist nach der Grenzöffnung die zweite entscheidende Wende für die Entwicklung dieser Grenzregion.

**Tabelle 5: Entwicklung der Kleinregion Thayatal**

Chronologische Entwicklung der Kleinregion Thayatal	
1995 – 2000	vierteljährliche Treffen auf Bürgermeisterebene (= „G7“)
1999 – 2000	Vorläufer und Pilotprojekt GIZ: Gründung des damals so genannten „Grenzbewältigungszentrums“, später „Grenzüberschreitendes Impulszentrum“ (GIZ), in Drosendorf infolge einer Privatinitiative: Projektdauer 1 ½ Jahre
2001	Ausweitung des GIZ auf mehrere Gemeinden und Überführung des GIZ von einer Privatinitiative in die Gemeinden. Gründung der Kleinregion Thayatal: Zum Großteil wird die Region auf den Strukturen von G7 formiert. Leader Region zu werden wird erwogen, um zusätzliche Ressourcen und Fördergelder für die Region zu sichern. Der Trägerverein „Grenzüberschreitende Impulsregion Thayatal“ beginnt im September seine Tätigkeit.
2001-2002	Die Erstellung des KREK wird beauftragt. Ziel ist es, Leader Region zu werden und mit der KREK-Erstellung wurden somit die Vorarbeiten für den Leader Antrag geleistet.
2001-2004	GIZ wird um drei Jahre verlängert.
2002 – 2006	Die Kleinregion wird Leader Region „Grenz(t)raum von Thaya, Taffa und Wild“. Nach einem Ideenwettbewerb lautet der neue Name für die Region Ende 2002 „Waldviertler Wohlviertel“.
2004 – 2006	GIZ wird um zwei Jahre verlängert mit Schwerpunkt Wirtschaft, Unterstützung und Standortsicherung der KMUs

Quelle: KREK Thayatal, eigene Erhebungen

### 2.4.2.2 Geografische Lage und Ausrichtung

Im Vorläuferprojekt G7 verlief die Achse im Thayatal und verlagerte sich schließlich in den Süden des Bezirks Horn mit der Orientierung nach Horn. Von den sieben Gemeinden G7 sind nun sechs Regionsmitglieder. Das östlich gelegene Weitersfeld kam dazu und zwei weitere Gemeinden wurden gesucht und gewonnen (Brunn und St. Bernhard-Frauenhofen), um die für eine Leader Region notwendige EinwohnerInnenzahl von 10.000 Personen zu erreichen.

Die neun Gemeinden Brunn an der Wild, Drosendorf-Zissersdorf, Geras, Innfritz-Messern, Japons, Langau, Pernegg, St. Bernhard-Frauenhofen und Weitersfeld bilden nun die Kleinregion Thayatal. Die Gemeinden Drosendorf-Zissersdorf und Geras sind Stadtgemeinden. Die Gemeinden sind Teil des politischen Bezirks Horn und befinden sich im nordöstlichen Waldviertel rund 100 km von Wien entfernt. Die Kleinregion grenzt an den Nachbarstaat Tschechien, und zwar an die Mikroregion Vranov, die aus 21 Gemeinden besteht.

Das Horner Becken bildet den südlichen Abschluss der Region. Die Weinviertler Weinlandschaft reicht bis ins Weitersfelder Gemeindegebiet. Die Region ist durch kleinstrukturierte Landwirtschaft geprägt mit einem hohen Anteil an landwirtschaftlichen Flächen, der Waldanteil beträgt 30,5 %.



### 2.4.2.3 Bevölkerungsentwicklung

Während in Niederösterreich und Österreich die Bevölkerung in den letzten 50 Jahren gewachsen ist, haben die Gemeinden der Impulsregion Thayatal stetig an Bevölkerung verloren. Acht der neun Gemeinden sind Abwanderungsgemeinden.

### 2.4.2.4 Wirtschaftsstruktur

Aufgrund der Grenzlage weist die Kleinregion Thayatal in der wirtschaftlichen Entwicklung einige Problembereiche auf. Standortnachteile gibt es sowohl in Industrie und Gewerbe als auch in der Landwirtschaft.

Die Arbeitslosenrate und Pendlerquote ist aufgrund der geringen Anzahl an Betrieben hoch. Diese Probleme wirken sich auch auf die Kaufkraft und die Gemeindebudgets aus. Nach Einschätzung der Bürgermeister sind die Gemeinden der Region wirtschaftlich schwach und die Infrastruktur kann mit den derzeitigen Gemeindebudgets nur äußerst schwierig aufrechterhalten werden.

Die neun Gemeinden der Kleinregion Thayatal weisen jedoch unterschiedliche Ausgangspositionen und Rahmenbedingungen auf. Die nördlichen Gemeinden an der Grenze zu Tschechien entwickelten sich während des Kalten Krieges wirtschaftlich sehr schlecht, da das gesamte nördliche Einzugsgebiet weggefallen war. Die Wirtschaftskraft der südlichen Gemeinden ist besser einzustufen. In Pernegg gibt es ein Kloster, Infriz-Messern liegt an der Bahn, Brunn an der Bundesstraße und in St. Bernhard liegt ein Einkaufszentrum. Die meisten Betriebsstandorte liegen in der Bezirkshauptstadt Horn, wobei Handel und Gewerbe dominieren, gefolgt von Tourismusbetrieben.

### 2.4.2.5 Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes

Die Beauftragung zur Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes erfolgte nach einer Ausschreibung im September 2001 an die Beraterfirma Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH mit Sitz in Horn. Das Konzept wurde im Februar 2002 fertig gestellt. Die Nachbetreuungsphase lief bis Ende 2002. Das Kleinregionale Entwicklungskonzept mit dem Titel „Kleinregionales Entwicklungsprogramm Thayatal“ vom Februar 2002 ist ident mit dem Leader Strategiepapier mit dem Titel „Regionaler Entwicklungsplan der LAG ‚Grenz(t)raum von Thaya, Taffa und Wild““.

### 2.4.2.6 Stärken / Schwächen<sup>27</sup>

Zusammengefasst handelt es sich bei der Region um einen dünn besiedelten ländlichen Raum mit tragfähiger Landwirtschaft und Chancen für die Verbreiterung der wirtschaftlichen Basis (= entsprechend der Leader Typisierung).

**Tabelle 6: Stärken / Schwächen Kleinregion Thayatal**

Stärken	Schwächen
Landwirtschaftliche und kulturelle Vielfalt	Sinkende Zahl von Beschäftigten in der Landwirtschaft
Handwerkliche Tradition	Abwanderung
Mittlere Bonität und Bearbeitbarkeit landwirtschaftlicher Böden	Verringerung der Tragfähigkeit öffentlicher und privater Dienstleistungen
Geringerer Siedlungs- und Erholungsdruck	In geringem Ausmaß erzielbare Rationalisierungseffekte bei der Produktion von Nahrungsmitteln im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Gunstlagen.
Geringe Umweltbelastung	

Quelle: KREK Thayatal

<sup>27</sup> vgl. KREK Thayatal, 2002, S. 11



### 2.4.2.7 Ziele und Kurzzusammenfassung des KREK<sup>28</sup>

Die Auseinandersetzung mit der Lage an der EU-Außengrenze und den bevorstehenden Veränderungen durch die EU-Erweiterung erforderte ein neues Verständnis von Entwicklungsmöglichkeiten in einer zentralen Lage eines neuen Europas. Nach der Grenzöffnung zu Tschechien wurde die EU-Erweiterung als historische Chance für die Region gesehen, Keimzelle für ein neues Europa zu werden. Das Thayatal sollte sich zur Pilotregion für ein nachhaltiges Denken ohne Grenzen im Kopf als Basis für kooperatives Wirtschaften entwickeln.<sup>29</sup>

Grundsätzlich sollte durch die Erstellung eines KREK die Umwandlung des Standortnachteils der letzten 50 Jahre aufgrund des „Eisernen Vorhangs“ zu einem Standortvorteil als künftige Region in Mitten Europas initiiert werden. Die vorhandenen Chancen sollten genutzt werden, die Wirtschaftsentwicklung gesichert und mehr Lebensqualität geschaffen werden. Die Stärkung der regionalen Produkte und Angebote durch intensive innerregionale, sektor- und gemeindeübergreifende Kooperationen sollten die Basis für die Wirtschaftsentwicklung in der Region sein.

Als Entwicklungsstrategie wurden drei Schwerpunkte mit je zwei Interventionsbereichen erarbeitet:

- Zusammen Arbeiten: Interkommunale und sektorübergreifende Projekte
- Gemeinsam Lernen: Wissenserwerb
- Miteinander Wachsen: Abbau von Barrieren, Nachhaltiges Wirtschaften

#### Profitieren von der EU-Erweiterung

Die Region kann auf vielfältigen, wenn auch lange unterbrochenen historischen Vernetzungen aufbauen und wollte auf die Osterweiterung gut vorbereitet sein, um vom EU-Beitritt Tschechiens zu profitieren.

#### Stärkung der Wirtschaft

Die Region hat sich die wirtschaftliche Stärkung zum Ziel gesetzt, die auf der Vielzahl von authentischen Angeboten, Leistungen und Produkten aufbaut. Die naturräumlichen und kulturellen Ressourcen sollten mit Sorgfalt aber konsequent zur wirtschaftlichen Steigerung der Wertschöpfung der Region entwickelt und vermarktet werden. Eine Verbesserung der Infrastruktur wurde angestrebt, durch eine innerregionale verbesserte Erreichbarkeit und die bessere Anbindung an höherrangige Netze.

#### Verbesserung der Arbeitsmarktsituation

Angestrebt wurde insbesondere die Verbesserung von Erwerbsmöglichkeiten durch Kooperationen. Eine sektorübergreifende Kooperationskultur innerhalb der Region sollte die Erwerbsituation durch kreative und innovative Maßnahmen und Ideen verbessern und absichern.

#### Abbau von Barrieren

Motor der Regionsgründung war „die Grenzen in den Köpfen abzubauen“. Diese Barrieren sollten einer Neugier auf neue Formen der Zusammenarbeit weichen. Ebenso sollten sprachliche Barrieren in den Betrieben abgebaut werden, um neue Märkte in Tourismus und Wirtschaft erschließen zu können.

#### Bekannte Tourismusregion

Die Region sollte mit touristischen Angebote und ihrer Lage im Herzen des neuen erweiterten Europas punkten, insbesondere im Bereich Jugend, Klöster, Wasser, ....

<sup>28</sup> vgl. KREK Thayatal, 2002, S. 15f

<sup>29</sup> ebenda, S. 17

#### 2.4.2.8 Beteiligungsprozess zur Erstellung des KREK

In den fünf Arbeitskreisen Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft, Lebensqualität und Infrastruktur entwickelten AkteurInnen der Region Projektideen und Maßnahmen.

Bei der ersten Regionalkonferenz im Dezember 2001 nahmen 50 Personen in diesen Arbeitskreisen teil.<sup>30</sup>

In allen teilnehmenden Gemeinden wurden zuvor Workshops mit durchschnittlich 17 TeilnehmerInnen durchgeführt.<sup>31</sup> Insgesamt wurden im Zeitraum von Oktober 2001 bis Februar 2002 17 Workshops und Arbeitssitzungen, davon drei groß angelegte Regionsveranstaltungen abgehalten. Die größte Beteiligung gab es bei der Auftaktveranstaltung (200 Personen) und den beiden Regionalkonferenzen, wobei sich zwischen erster (60 Personen) und zweiter Regionalkonferenz (110 Personen), die ein Monat später stattfand, die Beteiligung fast verdoppelte.<sup>32</sup>

#### 2.4.2.9 Organisationsform

Der Verein „Grenzüberschreitende Impulsregion Thayatal“ ist Trägerverein der Kleinregion. Vorrangiger Zweck des Vereins ist „die Unterstützung einer nachhaltigen, regionsgerechten und umfassenden Entwicklung der Mitgliedsgemeinden der Kleinregion“<sup>33</sup>. Vorstandsmitglieder des Vereins sind die Gemeinden, durch Bürgermeister oder Vizebürgermeister vertreten. Der Verein hat für den GIZ-Bereich seit August 2001 einen Geschäftsführer für 40 Stunden angestellt (GIZ Büro in Drosendorf), der von einer Assistentin mit 20 Wochenstunden unterstützt wird. Leader Manager ist ein selbständiger Berater. Beide übernehmen Teile der operativen Tätigkeit der Kleinregion.

---

<sup>30</sup> Grenzüberschreitende Impulsregion Thayatal. Projektinfoblatt, S. 5.

<sup>31</sup> Die Anzahl der TeilnehmerInnen in den Gemeindeveranstaltungen lag zwischen 5 und 30 Personen.

<sup>32</sup> KREK Thayatal, 2002, S. 40f

<sup>33</sup> Vereinsstatuten, Anhang KREK Thayatal

## 2.4.3 Kleinregion Pielachtal

### 2.4.3.1 Entwicklungsgeschichte der Kleinregion

Mit dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union erfolgte die Abgrenzung von Fördergebieten. Aufgrund der Bemühungen der Gemeinden wurde das Pielachtal als „Ziel 5b-Gebiet“ eingestuft. Die sechs Gemeinden des oberen und mittleren Pielachtales - Kirchberg a.d. Pielach, Schwarzenbach a.d. Pielach, Loich, Frankenfels, Hofstetten-Grünau, Rabenstein a.d. Pielach - entschlossen sich im Sommer 1994 ein KREK zu erstellen, welches im Sommer 1995 abgeschlossen wurde. 1999 bewarben sich die Gemeinden als Leader-Region, in die zwei weitere Gemeinden des Pielachtales aufgenommen wurden. Die Gemeinde Weinburg konnte sofort für die Leaderregion gewonnen werden, die Gemeinde Grafendorf wurde später in die Leaderregion aufgenommen. Seit 2000 ist das Pielachtal eine Leaderregion, was vor allem finanziell mehr Möglichkeiten für die Umsetzung von Projekten bietet.

### 2.4.3.2 Geografische Lage und Ausrichtung

Die Kleinregion umfasst die o.a. sechs Gemeinden des oberen und mittleren Pielachtales, die im südöstlichen Teil des Bezirkes St. Pölten-Land liegen und an die Bezirke Melk, Scheibbs und Lilienfeld grenzen. Im Pielachtal leben rund 11.500 EinwohnerInnen auf einer Katasterfläche von 262 km<sup>2</sup>. Die Region gehört zum Voralpengebiet der NÖ Kalkalpen, dem Ötschergebiet. Die Region ist durch die B 39 verkehrstechnisch erschlossen, zentrale Einrichtungen und hochrangige Verkehrsinfrastrukturanschlüsse befinden sich in der Landeshauptstadt St. Pölten, die ca. 25 km entfernt liegt.<sup>34</sup>

### 2.4.3.3 Stärken / Schwächen<sup>35</sup>

Es folgt eine Zusammenstellung der herausragendsten Stärken und Schwächen der Kleinregion Pielachtal zum Zeitpunkt der KREK-Erstellung 1995. Die Analyse stellte den Ausgangspunkt für entsprechende Projekte dar.

**Tabelle 7: Stärken / Schwächen Kleinregion Pielachtal**

Stärken	Schwächen
Positive Bevölkerungsentwicklung über dem Landesdurchschnitt	Stark unterschiedliche Bevölkerungsstruktur innerhalb der Region
Positive Geburtenbilanz	Starke Zunahme von 60+
1/5 der EW unter 15 Jahre	Nur max. 70% wohnen in ÖV-Haltestelleneinzugsbereich
Selbstverständnis als Region Pielachtal vorhanden, räumliche Abgeschlossenheit	Schlechte Erreichbarkeit im öffentlichen Verkehr
Mariazellerbahn als Identifikationsmerkmal der Region	Hoher Bergbauernanteil (landwirtschaftliche Ungunslagen)
Standortnähe zu St. Pölten	Gefahr durch Verwaltung
Hohe Wohn- und Lebensqualität, intakte Umwelt	Unbedeutende Position als hochrangiger Wirtschaftstandort
Milchwirtschaft bedeutsam	Hoher Auspendleranteil (46 %)
Nutz- und Brennholzproduzent	Regionale Konkurrenz im Tourismus
Hohes Energiepotential	Kultur ist untergenutztes Potential
Fremdenverkehrsgebiet für Familien	Bislang keine Natur- bzw. Landschaftsschutzgebiete
Längste Schmalspurbahn Österreichs	Schacher industrieller Sektor
Fischreichtum, hohe Wasserqualität	Einseitige Ausrichtung auf Holzverarbeitung
Landwirtschaftlicher Beharrungsraum	Landwirtschaft wird zur Nebensache
Regionalmarke in Ansätzen vorhanden,	Fehlende Gesamtkonzept im Tourismus

<sup>34</sup> vgl. KREK Pielachtal, 1995, S. 5

<sup>35</sup> ebenda, S. 61 bis 70

Chance für Spezialitäten	
Erzeugergruppe Edelbrand im Aufbau	Fehlendes Qualitätsangebot in Gastronomie und Beherbergung
Vgl.weise lange Aufenthaltsdauer (Tourismus)	Fehlendes Schlechtwetterprogramm
Hohe Kooperationsbereitschaft, Konzentration auf Qualitätstourismus	

Quelle: KREK Pielachtal

#### 2.4.3.4 Ziele und Kurzzusammenfassung des KREK<sup>36</sup>

##### Bevölkerungsentwicklung und Siedlungsleitbild

Die Kleinregion soll die Voraussetzungen für die Beibehaltung und Verlagerung des Lebensmittelpunktes für alle Altersgruppen bieten, und mittelfristig die Errichtung von Wohnstandorten ermöglichen. Prioritär sind klar erkennbare räumliche Siedlungsschwerpunkte unter Berücksichtigung landwirtschaftlicher und naturräumlicher Vorrangflächen zu behandeln.

##### Regionale Identität und Organisation

Das Pielachtal soll identifiziert werden als Region mit intakter Umwelt in reizvoller und abwechslungsreicher Landschaft, die mit einer guten Tourismusinfrastruktur ausgestattet ist. Das Selbstverständnis der Pielachtaler soll erhöht werden, und der Region zu einem überregionalen Bekanntheitsgrad verholfen werden.

Eine ökologische Entwicklung mit möglichst geschlossenen Regionskreisläufen wird angestrebt. Neue Organisationsstrukturen sollen die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit fördern.

##### Land- und Forstwirtschaft

Die Wertschöpfung soll gesteigert werden, vor allem über die Entwicklung neuer landwirtschaftlicher Produkte und Qualitätsverbesserungen bei bestehenden Produkten. Zuerst soll der innerregionale Markt und der Absatzmarkt St. Pölten erschlossen werden, in Folge sollen andere geeignete Märkte erschlossen werden. Ein Zukunftskonzept Biomasse soll entwickelt werden.

##### Industrie und Gewerbe

Betriebe sind zu unterstützen, Monostrukturen (Holzverarbeitung) sollen mit dem Ziel der regionalen Stabilität entgegen gewirkt werden. Für Betriebsansiedlungen ist eine Flächenvorsorge zu treffen und ein umweltverträgliches Standortangebot zu erarbeiten. Besonderes Augenmerk erhalten Arbeitsplätze für Frauen aus der Region.

##### Entwicklungsschwerpunkt Fremdenverkehr und Kultur

Ein spezifisches Anbieter- und Nachfragerprofil soll erstellt werden, die Tourismusorganisation professionalisiert werden. Damit einhergehend soll ein spezialisiertes Angebot mit zielgerichteter Präsentation erstellt werden, um die Tourismusintensität zu steigern. Der Erhalt und die Weiterentwicklung der kulturellen Güter und Eigenarten sind vorrangig, und soll durch die Aufarbeitung der Geschichte der Region, der Pflege der Baukultur und der attraktiven Alltagskultur verbessert werden.

##### Erreichbarkeiten und Verkehrsinfrastruktur

Durch bedarfsorientierte Einsetzung des ÖV soll die Erreichbarkeit verbessert werden.

<sup>36</sup> vgl. KREK Pielachtal, 1995, S. 72ff

### **Umweltsituation**

Die bestehende ausgezeichnete Umweltqualität, insbesondere die Wasserqualität der Pielach, soll aufrechterhalten und verbessert werden, im Hinblick auf die Kulturlandschaft des Pielachtales. Ein weiteres Ziel ist die stärkere eigenständige Versorgung mit natürlichen Ressourcen (Energie, Trinkwasser, Lebensmittel) und der nachhaltige Umgang mit diesen Ressourcen.

#### **2.4.3.5 Beteiligungsprozess zur Erstellung des KREK**

Im Zuge der KREK-Erstellung wurden jeweils zwei Sitzungen pro Arbeitskreis abgehalten. Jede Gemeinde hat zu jedem Arbeitskreis Personen entsandt. In den Sitzungen wurden einige Schwerpunkte herausgearbeitet. Die vier Arbeitskreise fanden zu den Themen Fremdenverkehr und Kultur, Land- und Forstwirtschaft/Biomasse, Arbeit und Wirtschaft, sowie Umweltschutz und Raumordnung statt. In einer anschließenden Plenumsveranstaltung wurde eine Maßnahmengewichtung vorgenommen. 1999 fand im Pielachtal eine zweitägige Zukunftswerkstatt statt, deren Ergebnisse gemeinsam mit den Zielen aus dem KREK in den Regionalen Entwicklungsplan für die Leader-Region eingeflossen sind.

#### **2.4.3.6 Organisationsform**

Die Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal ist die Trägerorganisation und wurde 1995 als Verein konstituiert.

## 3 Ergebnisse aus den Fallstudien

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der drei Fallbeispiele vorgestellt. Basis sind die Befragungen in den untersuchten Kleinregionen (Interviews, Gruppendiskussionen).

Um die Anonymität zu wahren, werden die einzelnen Personen nur in ihrer Funktion genannt und wie folgt bezeichnet:

- „ManagerIn“: operative Ebene, nämlich GIZ-Manager, Leader-ManagerInnen, KleinregionsmanagerInnen
- „Regionalmanagement“: Regionalmanager und KleinregionsbetreuerInnen
- „Regionale/r AkteurIn“: Arbeitskreis-LeiterInnen und sonstige regionale AkteurInnen
- „Bürgermeister“<sup>37</sup>

### 3.1 Gründe

Die Gründe zur Erstellung eines KREK als Basis für die weitere Zusammenarbeit von Gemeinden in einer Kleinregion sind vielfältig. Für das Land Niederösterreich sollen Kleinregionen in ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Eigenart und Vielfalt erhalten und erneuert werden.

Aus der Sicht der befragten Kleinregionen lassen sich unterschiedliche, aber auch gleichlautende Motivationen feststellen. Während für die einen eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden im Vordergrund stand, war für die anderen hingegen der Blick auf potenzielle Fördermittel ein ausschlaggebender Grund zur Erstellung eines kleinregionalen Entwicklungskonzeptes.

Gemeinsamkeiten lassen sich in den Zielsetzungen der jeweiligen Kleinregionen erkennen: Erhaltung der Lebensqualität, Stärkung der regionalen Wirtschaft, interkommunale Kooperation sowie Förderung des Tourismus werden häufig als Ziele und Gründe für Kleinregionen genannt.

#### Leichter Zugang zu Regionalfördermitteln

Ein wichtiger Grund, der dazu beigetragen hat, dass die Gemeinden an der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes mitgewirkt haben, war der, dass sich die Verantwortlichen, wie etwa im Land um Hollabrunn durch dieses Instrument einen leichteren Zugang zu Regionalfördermitteln erhofften.

Mit Hilfe des Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes, als Basis für nachgelagerte Schritte, beabsichtigten auch die InitiatorInnen der Kleinregion Thayatal, Gelder in die Region zu bringen, was mit GIZ und Leader schließlich gelungen ist. Vorgabe an das Beraterteam des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes in der Kleinregion Thayatal war daher, einen Antrag zur Einreichung für Leader zu erstellen und den Zuschlag zu erhalten. Das kleinregionale Entwicklungskonzept diente somit als Basis für Leader. Aus diesem Umstand heraus ist es verständlich, dass das kleinregionale Entwicklungskonzept nicht den Stellenwert einnimmt, den es in anderen Regionen innehat.

Der ursprüngliche Ansporn für die Zusammenarbeit in der Kleinregion Pielachtal war das Ziel, das Pielachtal als Zielgebiet 5b zu deklarieren, um mehr (finanzielle) Möglichkeiten für die Entwicklung der Region wahrnehmen zu können. Die Entscheidung, das Pielachtal in weiterer Folge an die Gemeinschaftsinitiative Leader heranzuführen, kann als Fortsetzung dieser Bemühungen angesehen werden.

#### KREK als Motor und Sprungbrett für Entwicklung

Das KREK dient aus Sicht der Befragten oftmals als Motor für die künftige Entwicklung der Kleinregion. Ohne einen Impuls durch das kleinregionale Entwicklungskonzept mit der nachgelagerten Etablierung der Kleinregion wären manche Projekte nicht in einer solchen prioritären Weise

<sup>37</sup> Die männliche Form „Bürgermeister“ wird im folgenden Kapitel bewusst verwendet, weil es zum Stand der Erhebungen in allen 23 Gemeinden keine einzige Bürgermeisterin gab.

vorangetrieben worden. So wäre beispielsweise in Sachen Radwegeausbau und Radwegenetz ohne der Kleinregion Land um Hollabrunn nichts bzw. nicht in diesem Ausmaß und dieser Geschwindigkeit erreicht worden.

Die Region Pielachtal wurde ursprünglich vor allem aus landwirtschaftlicher Perspektive betrachtet. Durch die KREK-Erstellung sollte eine Bedarfserhebung, der Ist-Zustand und ein klares Leitbild mit Prioritäten erarbeitet werden. Aus den vorhandenen noch unklaren Vorstellungen sollte die Teilhabe der Gemeinden an einer bestimmten Entwicklung ermöglicht werden. Aus heutiger Sicht der Befragten sind die Ziele erreicht worden, das KREK war ein wesentliches Element für die gemeinsame Zukunftsarbeit und diente als „Sprungbrett“ für die weitere Entwicklung im Rahmen von Leader.

### **Gemeinsamer Leidensdruck als Initiative zur Erstellung des KREK**

Die Initiative zur Gründung einer Kleinregion mit der Erstellung eines Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes ging im Pielachtal sowie im Thayatal primär von einzelnen Bürgermeistern der betroffenen Gemeinden aus.

*„Das gemeinsame Ziel, die Erkenntnis, wir können das nur gemeinsam machen, war eigentlich die Energie, dass das dann mit dem KREK von Anfang an so gut funktioniert hat und was jetzt vielleicht für viele andere Regionen schwieriger ist, die sich gründen, die keinen unmittelbaren Anlass haben und es vielleicht nur machen, weil sie zu den wenigen gehören, die die Kleinregion nicht haben.“  
(Bürgermeister)*

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass Kleinregionen, die sich aus einem konkreten Leidensdruck heraus zu einer Kleinregion zusammenschließen, intensiver zusammenarbeiten.

Im Gegensatz dazu ist nach Aussagen von regionalen AkteurInnen die Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes im Land um Hollabrunn von „politischer Seite initiiert“ worden.

*„Dann hat man halt das kleinregionale Entwicklungskonzept gemacht. Nein hat sich in Wirklichkeit keiner sagen getraut. Es ist uns ja mehr oder weniger aufgezwungen worden.“ (Bürgermeister).*

Dies wurde als ein Grund dafür angeführt, dass der Wille zur Zusammenarbeit, insbesondere zwischen den Bürgermeistern, von Anbeginn an wenig ausgeprägt war.

### **Partizipation kleiner bzw. peripher gelegener Gemeinden**

Kleinere Gemeinden haben geringere Möglichkeiten in der eigenen Gemeinde ein Projekt umzusetzen, partizipieren jedoch von erfolgreichen Projekten der Kleinregion. Im Pielachtal beispielsweise berühren die Projekte, die zum Teil gemeinschaftlich und zum Teil von einzelnen Gemeinden entwickelt wurden, in unterschiedlicher Art und Weise die Gemeinden der Regionalplanungsgemeinschaft.

Aus dem Blickwinkel zweier Gemeinden des Thayatals, die sich in Randlage am Übergang zu Nachbarregionen befinden, war es die Chance, durch die Kleinregion Anschluss an eine Region zu finden, was sonst nicht möglich gewesen wäre. So wollte eine Gemeinde der Region immer schon Kooperationen eingehen und hatte daher vorher Kooperationsgespräche mit einer Nachbarregion geführt, was sich aber durch einen Bürgermeisterwechsel zerschlagen hatte. Zwei deutlich von der Grenze entfernt liegende Gemeinden hatten realistischer Weise keine großen Erwartungen an grenzüberschreitende Projekten, fühlten sich jedoch mit den anderen Gemeinden der Kleinregion solidarisch.

### **Gemeinsam statt einsam - Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile**

Die Kleinregion Pielachtal wurde gegründet, um die Situation dieser wirtschaftlich schwachen Region zu stärken, indem gemeinsam Projekte entwickelt und finanziert werden. Die Gemeinden befürchteten, dass es für einzelne Gemeinden in Zukunft noch schwieriger werden würde und legten die Hoffnung in die interkommunale Zusammenarbeit. Gewisse Aufgaben sind nur mehr gemeinsam zu lösen, sowohl was die Finanzierung als auch das Angebot betrifft.

Das Ziel in der Kleinregion Thayatal war es, die Kräfte zu bündeln und dabei auch die Standortvorteile einer jeden Gemeinde zu nutzen. Würde jede Gemeinde nur auf sich schauen, wäre sie bald kraftlos und könnte nichts mehr außerhalb des Alltagsgeschäftes bewegen, sind sich die Befragten einig. Der Sinn einer Kleinregion liegt nach deren Ansicht auch darin, gemeinsam Projekte durchzuführen, die einzelne überfordern würden, und sinnvolle Synergieeffekte durch Kooperationen zu erzielen. Die



touristische Öffentlichkeitsarbeit wäre z.B. eine Aufgabe für die Kleinregion, wo es Sinn macht, Ressourcen zusammenzulegen. Durch den Zusammenschluss und die größere Einheit der Kleinregion entstehen somit ein Potenzial und ein Freiraum, Visionen für größere Projekte zu entwickeln.

Aus Sicht der Befragten aus dem Pielach- und Thayatal haben sich diese Erwartungen der interkommunalen Zusammenarbeit erfüllt.

#### **Ressourcen einsparen und effizienter nutzen**

Funktion einer Kleinregion aus Sicht des Regionalmanagements sollte sein, Potenzial auszuschöpfen, um Ressourcen zu sparen und gemeinsame Verwaltungseinheiten zusammenzufassen. Die Vorteile, die interkommunale Zusammenarbeit, z. B. in gemeinsamer Projekt- und Standortentwicklung, aber auch in Bereichen der Verwaltung, sind den Bürgermeister\*innen der untersuchten Kleinregionen bewusst. Aus Sicht der Befragten geht allerdings hervor, dass diese Entwicklungen Zeit brauchen. So muss die nötige Vertrauensbasis vorhanden sein, um weitgreifende Kooperationen voran zu treiben.

### **3.1.1 Schlussfolgerungen Gründe**

Die Zielsetzungen für Kleinregionen sind in den untersuchten Kleinregionen durchwegs ähnlich gelagert. So sind die **Erhöhung der Lebensqualität, Schaffung von Arbeitsplätzen und Stärkung der Wirtschaft, Förderung des Tourismus und der Landwirtschaft** sowie **gemeinsames Agieren** wichtige Ziele der untersuchten kleinregionalen Entwicklungskonzepte.

Aus Sicht der Befragten dient das kleinregionale Entwicklungskonzept vor allem als **Basis für gemeindeübergreifende Kooperationen**, da durch die Strukturen, die durch die Kleinregion aufgebaut werden, auch das **Vertrauen** unter den Gemeinden gestärkt und somit der Wille zur Zusammenarbeit bestätigt wird. Durch die Kleinregion können alle Gemeinden, unabhängig von ihrer Bevölkerungszahl, aktiv eingebunden werden.

Als Gründe zur Erstellung von kleinregionalen Entwicklungskonzepten werden häufig ein **gemeinsamer Leidensdruck** aber auch ein leichter Zugang zu **Regionalfördermitteln** genannt. Ebenso können durch interkommunale Kooperation, so sind sich die Befragten einig, **Ressourcen eingespart** bzw. effizienter genutzt werden.

## 3.2 Prozessverlauf

Der Prozessverlauf zur Erstellung und Umsetzung von kleinregionalen Entwicklungskonzepten verläuft in den einzelnen Kleinregionen oftmals sehr unterschiedlich. Unterschiedliche Schnittstellen zu anderen regionalpolitischen Maßnahmen und Einrichtungen, unterschiedliche strukturelle Voraussetzungen aber auch unterschiedliche, gemeinsame Beziehungen bedingen unterschiedliche Phasenverläufe.

### 3.2.1 Phasenverlauf Land um Hollabrunn

Die Beauftragung zur Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes Land um Hollabrunn erfolgte im Juni 1998. Das Konzept wurde im Juli 1999 fertig gestellt. Die Nachbetreuungsphase lief bis Ende 1999.

Eine Kleinregionsbetreuung seitens des Regionalmanagements war zu Beginn nicht zugewiesen. Diese Betreuung wurde über das EU-Förderprogramm „Ziel 5b – Ländliche Entwicklung“ durch einen Mitarbeiter des Regionalmanagements (gleichzeitig im RIZ Hollabrunn tätig) und dem Regionalmanager der Hauptregion Weinviertel abgewickelt. Bei Sitzungen waren die Vertreter des Regionalmanagements nicht eingebunden, wurden jedoch über Gespräche mit dem Regionssprecher über aktuelle Entwicklungen informiert.

Aus der Befragung ist hervorgegangen, dass die Ziele und Maßnahmen des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes Land um Hollabrunn zu wenig von der Bevölkerung mitgetragen wurden. Die Bevölkerung war bei der Erstellung des KREK nur teilweise eingebunden. Primär wurde der Beteiligungsprozess auf Bürgermeister- und Gemeinderatsebene abgewickelt.

Die Idee und die Grundstimmung vor und während der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes wurden als positiv bezeichnet. Die Ernüchterung trat vor allem durch Unstimmigkeiten und nicht erfüllte Erwartungshaltungen mit und durch die Geschäftsführung des Vereines Land um Hollabrunn ein.

Ein Neubeginn mit positiver Stimmung soll durch den, seit Jänner 2005 eingestellten, neuen Geschäftsführer erfolgen. Zudem soll auch die Zusammenarbeit, insbesondere der Bürgermeister gestärkt werden und durch diese die Arbeit der Kleinregion Land um Hollabrunn mehr in die Breite getragen werden.

Als Schwäche in der Kleinregion Land um Hollabrunn wird momentan z.B. gesehen, dass keine klaren Zielvorgaben vorhanden sind. Daher sind die Erwartungshaltungen an die Kleinregion viel zu nebulos und viel zu global. Eine Schärfung und genaue Definition der Aufgaben des Kleinregionsmanagements sowie eine klare Festlegung der Ziele, die durch die kleinregionale Kooperation erreicht werden sollen, müsste vorgenommen werden. Dies erscheint vor allem auch vor dem Hintergrund einer bunten Regionalförderungskulisse mit zahlreichen regional tätigen Organisationen zielführend. Eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche kann zu einer Effizienzsteigerung sowie einer Erhöhung des Wirkungsgrades der unterschiedlichen, gesetzten Maßnahmen beitragen.

*„Es braucht zumindest ein klares Ziel für alle beteiligten Gemeinden, dass von allen gleichermaßen akzeptiert und angestrebt wird.“ (Regionale/r AkteurIn)*

*„Einen Krieg an 15 Fronten kann keiner führen und keiner überleben. Und darum eben: klare Zielvorgaben.“ (ManagerIn)*

### 3.2.2 Phasenverlauf Pielachtal

*„Im Pielachtal gab es einen konkreten Anlassfall und ein gemeinsames Ziel, und man sagte: damit wir vorwärts kommen, gehen wir den oder den Kompromiss ein. Wenn das fehlt, ist es schwierig.“ (Bürgermeister)*

Der ursprüngliche Ansporn für die Zusammenarbeit in der Region war das Ziel, das Pielachtal als Zielgebiet 5b zu deklarieren, um mehr Möglichkeiten für die Entwicklung der Region wahrnehmen zu können. Obwohl damals neben einer Aufbruchstimmung auch Skepsis gegenüber der EU bestand, strebten dieses Ziel alle Gemeinden gleichermaßen an. Nach der Erklärung als Ziel 5b-Gebiet wurde

der Beschluss gefasst, ein KREK zu erstellen und eine Ausschreibung vorgenommen. Unter Beteiligung der Bevölkerung wurden in zahlreichen Arbeitskreissitzungen viele Ideen entwickelt. Diese Phase war von breitem Interesse und viel Bewegung in der Region gekennzeichnet. Entsprechend umfangreich waren die Ergebnisse, die in das KREK eingeflossen sind.

Zu Beginn wurde im Pielachtal sehr viel Energie in die Abstimmung und das Aufgeben von rein gemeindekonzentriertem Denken zugunsten von regionalem Denken investiert. Die Reibung, die in dieser Prozessphase stattgefunden hat, hat jedoch auch entscheidend zum heutigen Erfolg beigetragen, sie hat auch die notwendige „Wärme“ im Sinne des gegenseitigen Vertrauens und der Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen erzeugt. Ein gewisser Wettstreit der Gemeinden untereinander besteht nach wie vor, da auch jeder Bürgermeister für seine Gemeinde verantwortlich ist, jedoch überwiegt bei weitem die Überzeugung, dass man nur gemeinsam etwas erreicht.

Nach der Erstellung des KREK und der Erarbeitung des Leitbildes sowie der Projektideen sollten die ersten Projekte im Pielachtal umgesetzt werden. Die vorhandenen Fördermöglichkeiten waren dabei eine wichtige Entscheidungshilfe. Während Projektideen zahlreich vorhanden waren, dauerte der Start der Umsetzung wesentlich länger. In der Anfangsphase sind daher einige Projektideen auch im Sand verlaufen. Diese Erfahrungen werden jedoch von den AkteurInnen als wichtige Erkenntnis gesehen, dass zwar Ideen im Überfluss vorhanden waren und sind, das Schwierige jedoch die Umsetzung der Projekte ist.

Die Gemeinden im Pielachtal erkannten daraufhin, dass eine Plattform mit entsprechenden personellen Ressourcen notwendig ist, über die Projekte abgewickelt werden können. Zu diesem Zeitpunkt (1995) wurde parallel das Regionalmanagement NÖ-West gegründet, dessen Regionalmanager die Region in der Umsetzungsphase intensiv unterstützte und begleitete. Es wurde ein Verein gegründet, und eine neutrale (überparteiliche) Person als Regionsvertreter nominiert. In den nächsten Jahren gab es eine Geschäftsführerin der Regionalplanungsgemeinschaft.

Die erste Frustrationsphase setzte ein, als klar wurde, dass einige Projekte aus dem KREK nicht umgesetzt werden können, da sie nicht förderfähig waren, oder keine entsprechenden Ressourcen für deren Umsetzung zur Verfügung standen. In dieser schwierigen Phase wurde besonders die Unterstützung des Regionalmanagements als sehr positiv empfunden.

1999, ca. fünf Jahre nach KREK-Erstellung, fand im Pielachtal eine zweitägige Zukunftswerkstatt statt, deren Ergebnisse gemeinsam mit den Zielen aus dem kleinregionalen Entwicklungskonzept in den Regionalen Entwicklungsplan für die Leader-Region einflossen. Ab 2000 war das Pielachtal eine Leader-Region, was vor allem finanziell mehr Möglichkeiten für die Umsetzung von Projekten bot. 2001 wurde der Regionale Entwicklungsverband NÖ-Mitte gegründet und ein neuer Regionalmanager war ab diesem Zeitpunkt für die Unterstützung zuständig. Die Gemeinden sind nun Mitglied des REV NÖ-Mitte, da das Pielachtal eindeutig nach St. Pölten hin orientiert ist.

Sowohl in der Zielbildungsphase des KREK, als auch bei der Projektentwicklung und Prioritätensetzung wurde Unterstützung sowie fachlicher Input von außen als notwendig und befruchtend empfunden.

*„Wenn jemand von außen das mit anderen Worten genau das Gleiche formuliert, wird es oft viel leichter angenommen.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Dies betrifft Expertisen von PlanerInnen, Bezirkshauptleuten oder Landtagsabgeordneten ebenso wie die Unterstützung von Personen in einer Funktion als neutrale/r MediatorIn, die die Gemeinden auf dem Weg zur Erreichung des Ziels unterstützten und vermittelten. Insgesamt wird der Prozessverlauf von den AkteurInnen als gute Entwicklung empfunden. Mittlerweile – nach zehn Jahren – ist die Euphorie der Aufbruchphase verblasst, und Ergebnisse stehen im Vordergrund.

### 3.2.3 Phasenverlauf Thayatal

Von „G7“ zum Pilotprojekt GIZ zu GIZ zu KREK und zu Leader: In den letzten drei Jahren wurden in der Kleinregion Thayatal in einer enormen Geschwindigkeit die Strukturen für die Regionalentwicklung geschaffen. Der Zeitdruck ergab sich aus den Einreichfristen für Leader. Ein Termin löste den nächsten ab, das Thema Kleinregion beherrschte zu dieser Zeit die Gemeinderatssitzungen, denn es galt, schnell Beschlüsse zu fassen. Eine Schwierigkeit, die von allen Befragten der Kleinregion Thayatal erwähnt wird, war daher die Zeitdruck, und die enorme Geschwindigkeit, mit der das KREK durchgeführt wurde, um die letzte Einreichmöglichkeit für Leader nutzen zu können. Alle Schritte zur

Erstellung eines kleinregionalen Entwicklungskonzepts wurden vom BeraterInnenteam durchgeführt, ohne auf etwas zu verzichten, jedoch mit hohem Druck.

In dieser Kleinregion, der jüngsten der untersuchten Kleinregionen, wird mehrmals darauf hingewiesen, dass solche Entwicklungen Zeit brauchen und Veränderungen nicht von heute auf morgen vollzogen werden können.

Als schwierig im Prozessverlauf im Thayatal wird die Regionsbildung gleich zu Beginn beschrieben, d.h. das Finden der teilnehmenden Gemeinden, die kurze Zeitspanne der Entscheidungsfindung für diese Gemeinden und die Notwendigkeit der schnellen Gemeinderatsbeschlüsse.

Ebenso war jede Verlängerung und Fortsetzung von GIZ eine sehr kritische Phase. Eine Kleinregion im Thayatal zu gründen war eine pragmatische Entscheidung, um das Beste aus der Situation dieser Grenzregion zu machen und weniger ein spezifisches Bedürfnis miteinander etwas zu tun. Die Regionsabgrenzung im Thayatal ergab sich keineswegs zwangsläufig aufgrund geographischer Gesetzmäßigkeiten, sondern aus „vernünftigen“ Erwägungen und ist somit ein politisches Konstrukt. Man wollte den von Landesseite gesetzten Signalen in Richtung Kleinregionen entsprechen und eine Basis für die Lukrierung von Fördermitteln schaffen. Die Region wurde daher ganz bewusst auf die Größe von 10.000 EinwohnerInnen, die für eine Leader Region erforderlich sind, angelegt. Das politische Grundverständnis in Form der gleichen Parteizugehörigkeit der Bürgermeister war mit ein Auswahlkriterium für die Regionszugehörigkeit. Die Gemeinden wollten mit ihrem Verbund auch innerhalb der Bezirksgrenzen bleiben.

Weitere positive Auswirkungen der Regionsgründung waren, dass engagierte Leute gewonnen werden konnten, wie z.B. die ArbeitskreisleiterInnen und Professionisten wie die GIZ und Leader Geschäftsführer. Erstere wären sonst nie in die Arbeit eingebunden worden, letztere hätten sich die Gemeinden nicht leisten können. Unterstützung, eine Gemeinde zum Mitmachen zu gewinnen, gab es vom Regionalmanagement Waldviertel, das die Gemeinden zur Kooperation bewegen konnte.

Die Strategie als Kleinregion Thayatal zum Waldviertler Wohlviertel zu werden, ist in die Wege geleitet. Derzeit und in nächster Zukunft muss nach Ansicht der befragten Bürgermeister die Region intensiv zusammenwachsen und darf zugleich den grenzüberschreitenden Gedanken nicht außer Acht lassen. Die KundInnen kommen in Zukunft auch aus dem Norden: Die Geschichte zeigt, dass es den Gemeinden an der Grenze besser ging als diese offen war, was ab dem Ersten Weltkrieg eingeschränkt wurde und 1945 mit dem eisernen Vorhang völlig aufhörte.

In der Kleinregion Thayatal räumen die Beteiligten trotz des Grundtenors eines erfolgreichen Prozesses auch Fehler ein. Erstens wurden die Arbeitskreise vernachlässigt, zweitens war die Zeitvorgabe zu schnell und drittens gab es Finanzierungsprobleme.

Da schon viele Konzepte und Ideen in den Gemeinden entwickelt wurden, die nie umgesetzt wurden, bestehen prinzipiell große Widerstände bei den GemeinderätInnen neuen Konzepten gegenüber. In der Kleinregion Thayatal ist man sich daher einig, dass, wenn es nicht möglich gewesen wäre, weitere Gelder zu lukrieren, um Projekte zu realisieren, das Stadium des geschriebenen Konzeptes von sich aus nicht überwunden werden hätte können.

*„Sonst wären wir dort stehen geblieben, was allen Bürgermeistern, Gemeinderäten schon herabhängt, dass Konzepte entwickelt werden, wo bestimmt gute Leute dran arbeiten, die werden teilweise von außen herangezogen und damit hat sich's dann. Sie können in jede Gemeinde hinausgehen und sagen ein neues Konzept, die werden alle narrisch, schon wieder ein Konzept und wieder ein Papier und wieder so eine Schwarte. Wir hatten das Glück, dass mehr daraus geworden ist.“ (Bürgermeister)*

Hier werden folgende Aspekte angesprochen: Die Unverbindlichkeit von Konzepten, der mangelnde Praxisbezug bzw. Realisierungschance, die zu Frustration bei den Verantwortlichen führen. Skepsis wird häufig jenen Konzepten entgegengebracht, die extern entwickelt oder aufkotroyiert werden. Der ungesicherte Status von Kleinregionen drückt sich darin aus, wenn der Weiterbestand einer Kleinregion von „Glück“ abhängig ist.

Erfolge sind Motor und Motivation für die Beteiligten. Der Anstieg der Gäste im Reblausexpress im Jahr 2004 in der Kleinregion Thayatal war z.B. so ein Motivationsschub für einen der Bürgermeister.

*„Und wenn es einmal tröpfelt, schöpft man neuen Mut.“ (Bürgermeister)*

Der Erfahrungsaustausch und die Diskussion der Ideen wirken sehr motivierend und anspornend im Sinne einer positiven Konkurrenz. Der gegenseitige Austausch motiviert einerseits, zu gestalten und Ideen zu entwickeln und hilft andererseits schwierige Phasen („Hänger“) zu überwinden.

„Das war wichtig für jeden von uns, weil dann doch ein gewisser Ehrgeiz dann da war, in der Region etwas zu bewirken.“ (Bürgermeister)

Als Erfolg der Kleinregion sehen die Bürgermeister des Thayatales die Kontinuität, dass die Kleinregion über Jahre besteht. Inwieweit der Prozess als Erfolg beschrieben wird, hängt von den eigenen Erwartungen ab. Diese waren bei allen Befragten optimistisch und realistisch. Dass es eine Bewegung gibt und dass sie im Gespräch sind, miteinander und nach außen hin, ist ein äußerst positiver Effekt. Wer sich zu viel oder Wunder erwartet, wird zwangsläufig enttäuscht.

### 3.2.4 Schlussfolgerungen Prozessverlauf

Trotz regionaler und struktureller Unterschiede lassen sich Gemeinsamkeiten in den Phasenverläufen der drei untersuchten Fallbeispiele erkennen.

So gibt es generell eine konzentrierte **Einstiegsphase**, die als **Impuls und Motivationsschub** für alle Beteiligten wichtig ist. In dieser Phase ist es darüber hinaus notwendig, Zeit und Ressourcen dahingehend zu investieren, einander näher kennen zu lernen, Gemeinsames hervorzuheben und näher zusammen zu rücken, um somit die nötige Basis für künftige Kooperationen zu schaffen.

**BürgermeisterInnen** sind **zentrale AkteurInnen** des Prozesses zur KREK-Erstellung und für dessen Umsetzung, sie sind jedoch auch für ihre eigene Gemeinde verantwortlich. Diese Ambivalenz ist aus der Sicht der Befragten oftmals ein hemmender Faktor.

Eine **Frustrationsphase** setzt häufig dann ein, wenn es darum geht, die im kleinregionalen Entwicklungskonzept erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen. Insbesondere fehlende, finanzielle Mittel und die Vorfinanzierung durch die Gemeinden werden als hemmende Faktoren angesehen.

Die **erste Umsetzungsphase** der im KREK erarbeiteten Projekte dient häufig zum Aufbau der Strukturen (Netzwerke, Büroinfrastruktur,...). In dieser Phase ging und geht es den Befragten primär darum, regionale Identität (Innenmarketing) zu vermitteln und kontinuierlich die Arbeit auf kleinregionaler Ebene zu etablieren.

Die VertreterInnen der befragten Kleinregionen sind sich einig, dass **Erfolge als Motivationsschub** und Ansporn für die weitere Arbeit in und für die Kleinregionen wichtig sind. Neben Erfolgen sind aus Sicht der Befragten aber auch Impulsveranstaltungen notwendig, um periodisch auftretende **Stagnationsphasen** zu überwinden. Als Impulse wurden z.B. der WiN-Beteiligungsprozess und Zukunftskonferenzen genannt.

Die **Einbindung der Bevölkerung** erfolgte in den untersuchten Kleinregionen zu Beginn intensiv, flaute jedoch mit der Zeit ab. Teilweise wird bemängelt, dass das kleinregionale Entwicklungskonzept zu sehr ein **ExpertInnenpapier** sei, das lediglich mit Beteiligung der Bürgermeister und teilweise von GemeinderätInnen erstellt wurde.

Die **Prozessbegleitung durch PlanerInnen/BeraterInnen** wird durchwegs als notwendig erachtet. Insbesondere ist die Außensicht für die Befragten äußerst wichtig, weil oftmals die eigenen Stärken nicht bzw. nicht in einem entsprechenden Ausmaß erkannt werden. Zudem ist das Beratungsteam dafür verantwortlich, einen konsequenten und straffen Zeitplan zu erstellen und einzuhalten. Ein plötzliches Ende des Beratungsprozesses wird oft als Problem empfunden, insbesondere dann, wenn noch kein Kleinregionsmanagement eingesetzt ist.



### 3.3 Beteiligung

Kleinregionale Entwicklungskonzepte sind in ihrer Entstehung als Bottom-Up-Strategien (Entwicklungsprozess aus der Region) angelegt. Nach der Gründung der Kleinregion, der Implementierung einer Trägerorganisation und den Gemeinderatsbeschlüssen sollte die Bevölkerung aktiv beteiligt werden. Dies erfolgt zumeist in Form von Befragungen und moderierten Veranstaltungen, wie z.B. einer Zukunftswerkstatt, in der Arbeitskreise (AK) gegründet werden. Diese AKs haben regionale AK-LeiterInnen, die als Vermittlungsinstanz einerseits zu den professionellen AkteurInnen (KleinregionsmanagerInnen, BürgermeisterInnen) und andererseits zur Bevölkerung fungieren. Inhaltlich wird in diesen AKs zum Teil strategisch in Form von Maßnahmenentwicklung, zum Teil inhaltlich bei konkreten Projektumsetzungen gearbeitet. Die erstere Form ist tendenziell eher bei der Konzeptentwicklung anzutreffen.

Als eine der positiven Auswirkungen der Regionsgründung wird genannt, dass dadurch engagierte Personen gewonnen werden konnten, nämlich ehrenamtliche AkteurInnen wie ArbeitskreisleiterInnen oder aber auch ProfessionistInnen wie die KleinregionsmanagerInnen bzw. GeschäftsführerInnen, die sich die Gemeinden sonst nicht hätten leisten können.

#### 3.3.1 Beteiligung auf politischer Ebene

##### Bürgermeister als Schlüsselakteure

Die zentralen Akteure im Entwicklungsprozess der Kleinregion waren die Bürgermeister. Die Kleinregionen wurden auf Bürgermeisterebene initiiert und werden auch heute noch von diesen primär getragen. Als Unterstützung hatten die Bürgermeister in der Gründungsphase zum Teil engagierte Einzelpersonen zur Seite, wie etwa den Obmann des Tourismusverbandes. In weiterer Folge haben auch VertreterInnen von Vereinen den Prozess mitgetragen, jedoch blieb die Verantwortung bei den Gemeinden. Das impliziert eine hohe, personenbezogene Verantwortung und eine große Bedeutung der Gemeinden.

Bemerkenswert ist, dass diese zentralen AkteurInnen von Anbeginn an fest an das gemeinsame Projekt glaubten und sich trotz mitunter unsicherer Aussichten nicht entmutigen ließen. So war z.B. bei der Konzepterstellung nicht sicher, ob das Pielachtal noch zu einem Ziel 5b-Gebiet deklariert werden kann oder das Thayatal als Leader Region ausgewählt werden wird.

##### Einbindung der GemeinderätInnen

In allen drei Regionen haben die Bürgermeister Probleme, die GemeinderätInnen an der kleinregionalen Arbeit zu beteiligen. Einerseits wird mangelndes Interesse konstatiert, andererseits werden die Schwierigkeiten darin gesehen, die Wichtigkeit und die Aktivitäten der Kleinregion adäquat an die GemeinderätInnen zu vermitteln.

So bedauern die Bürgermeister des Thayatals, dass es kaum gelingt, in den eigenen Gemeinderäten mehr Mandatare zur Mitarbeit zu bewegen. In keiner der neun Gemeinden sind es mehr als zwei bis drei Personen, in der Regel nur der Bürgermeister und der Vizebürgermeister. Die Ursache wird in der Schwierigkeit gesehen, die nicht sichtbare Regionalentwicklungsarbeit zu vermitteln.

*„Da müsste man was aus Beton und Stahl machen, das greift sich anders an.“ (Bürgermeister)*

Neben sichtbaren Veränderungen wird auch der unmittelbare Bezug zu Projekten beispielsweise als wichtiges Kriterium genannt, um Zustimmung im Gemeinderat zu erzielen.

Im Land um Hollabrunn wird zum einen den Gemeinderäten mangelndes Interesse an der Kleinregion und an der kleinregionalen Zusammenarbeit zugeschrieben. Andererseits wird bemängelt, dass die Bürgermeister die Gemeinderäte nicht ausreichend über die Kleinregion informieren und so eine effiziente und zielgerichtete Informationsweitergabe an die BürgerInnen nur schwer erfolgen kann. Gerade die Bürgermeister wären aber bei der Aktivierung gefragt. Nur wenn ein Bürgermeister zu der Kleinregion steht und die Aktivitäten der Region entsprechend in die Bevölkerung transportiert, werden die Kleinregion als solche und Erfolge in der Zusammenarbeit auch entsprechend wahrgenommen. Weiters wird von den Befragten als wichtig erachtet, dass sich alle beteiligten

Bürgermeister in die Kleinregion einbringen und nicht nur jener Bürgermeister, der als Obmann dem Verein vorsteht.

*„Die Bürgermeister sitzen alle mit einem Vorstandsmandat im Verein drinnen. Dann ist es deren Aufgabe, dass sie es so positiv wie möglich weitertransportieren. Nicht nur an die Gemeinderäte, sondern auch an die Bevölkerung.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Transparenz und Zusammenarbeit gelten daher als Erfolgsfaktoren für das Funktionieren einer Kleinregion. Nur wenn alle betroffenen Bürgermeister an einem Strang ziehen und die Kollegen ausreichend einbinden, kann kleinregionale, kollegiale Zusammenarbeit funktionieren. Wenn Informationen gar nicht, nicht rechtzeitig oder nur zum Teil fließen, wird das Vertrauen untereinander nicht gefördert.

In den Gesprächen wird auch die Wichtigkeit, die AmtsleiterInnen einzubeziehen, erwähnt. So meint man etwa im Pielachtal, dass ein nicht kooperierender Amtsleiter den Fortgang der Kleinregion erheblich behindern kann.

### 3.3.2 BürgerInnenbeteiligung

In allen drei Kleinregionen wurde die Bevölkerung bei der Erstellung des KREK einbezogen. In den untersuchten Kleinregionen wurden folgende Strategien verfolgt, um die Bevölkerung in die KREK-Erstellung einzubinden: Die aktive Mitarbeit in Arbeitskreisen und Versammlungen, Beteiligung bei der Projektumsetzung, Öffentlichkeitsarbeit und gemeinsame Aktivitäten wie Feste. Die aktive Beteiligung gelang in den Anfängen der Prozesse recht gut, im weiteren Verlauf zeigten sich bei der nachhaltigen Beteiligung der Bevölkerung Schwierigkeiten.

#### Arbeitskreise

Die Zahl der aktiv beteiligten Personen bei der KREK-Erstellung lag in den drei Kleinregionen jeweils ca. zwischen 70 und 200 aktiven BürgerInnen, wobei in jeder Kleinregion ca. fünf Arbeitskreise eingerichtet wurden. Im Pielachtal ist es z.B. gelungen, relativ viele Personen in Arbeitskreise einzubinden. Zu Beginn wurden fünf Arbeitskreise mit je 30 bis 40 Aktiven und einem AK-Leiter gegründet, die mit Begeisterung für die Region bei mehreren Sitzungen ehrenamtlich arbeiteten. So wurde etwa trotz eines Stromausfalls bei Kerzenlicht weitergearbeitet. Diese Sitzung wurde zu einem nachhaltig beeindruckenden und symbolischen Ereignis, von dem mehrfach berichtet wurde.

Auch in der Kleinregion Thayatal gab es am Anfang des Prozesses eine breite Beteiligung, umfangreiche Themenlisten und engagierte Mitarbeit bis zu Projektkonzepterstellung. Im Laufe der Zeit fand ein Verschmälerungsprozess statt. Aus den Arbeitskreisen entwickelten sich zum Teil Arbeitsgemeinschaften mit einer eigenen Organisationsstruktur, die nicht mehr für neue Beteiligte offen waren. Diese Entwicklung wird von der Geschäftsführung heute insofern kritisch betrachtet, als die Möglichkeit, die Arbeitskreise dennoch weiterlaufen zu lassen, nicht diskutiert wurde. Auf die nachhaltige Betreuung der Arbeitskreise wurde auch aus Sicht der AK-Leiterinnen zu wenig Augenmerk gelegt, was das „Verschwinden“ von Arbeitskreisen zur Folge hatte. Schwierigkeiten ergaben sich zudem in zwei Arbeitskreisen, die sich aufgrund ähnlicher Themenstellungen konkurrenzten. Die Arbeitsergebnisse „versandeten“, die TeilnehmerInnen treffen sich immer noch aus geselligen Aspekten, verfolgen aber kein Ziel mehr.

Bei der zweitägigen Zukunftswerkstatt 1999 im Pielachtal, zu der alle Interessierten aus der Bevölkerung geladen waren und im Schnitt 70 bis 80 Personen teilnahmen, wurde sehr intensiv an den Schwerpunkten der zukünftigen Entwicklung im Rahmen von Leader gearbeitet. Die umfangreichen Ergebnisse hätten jedoch durch die Festlegung der nächsten Schritte gezielter verfolgt werden müssen.

#### ArbeitskreisleiterInnen

Eine wichtige Drehscheibenfunktion zur Einbeziehung der Bevölkerung und zur Vermittlung der Aktivitäten der Kleinregion erfüllen die ArbeitskreisleiterInnen. In der Kleinregion Land um Hollabrunn wird z.B. versucht, dieses Modell gezielt einzusetzen. Durch die ArbeitskreisleiterInnen in den einzelnen Mitgliedsgemeinden der Kleinregion sollen die Aktivitäten des Lands um Hollabrunn auch in der Bevölkerung verankert werden. Die ArbeitskreisleiterInnen übernehmen somit eine



VermittlerInnen- und MultiplikatorInnenfunktion. Aufgabe der ArbeitskreisleiterInnen ist es, gemeinsam mit dem Bürgermeister die Inhalte, aktuelle Entwicklungen und Projekte der Kleinregion zu transportieren und in die Öffentlichkeit zu tragen. Zudem sollen ArbeitskreisleiterInnen Ideen aus den Ortschaften sammeln, aufgreifen und in den Vorstand der Kleinregion tragen. Somit wären mindestens zwei Personen pro Gemeinde in die kleinregionale Zusammenarbeit intensiv eingebunden. Aber die Wirksamkeit dieses Instrumentariums ist in den Gemeinden unterschiedlich. So liegt auch die Art sowie der Umfang der Einbindung der GemeinderätInnen und Bevölkerung im Ermessen der jeweiligen Bürgermeister und ArbeitskreisleiterInnen.

### Qualität versus Quantität

Die zahlenmäßige Erfassung der Beteiligten gibt noch keinen Aufschluss über die Art und Qualität der Beteiligung. Die Befragungen liefern Hinweise für eine zufrieden stellende und qualitative Einbeziehung und Zusammenarbeit: Dies wären ausreichend Zeit, realistische Erwartungshaltung, Wertschätzung der ehrenamtlichen Tätigkeit, transparente Informationspolitik und Einbeziehung der Beteiligten in Entscheidungsfindungen. Voraussetzung ist eine niederschwellige und offene Struktur, die eine Beteiligung der interessierten Bevölkerung leicht ermöglicht.

Obwohl im Thayatal wenig Zeit zur Verfügung stand, wurden die notwendigen Beteiligungsschritte eines Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes, wenn auch in kompakter Form und verkürzt, durchgeführt, indem Arbeitskreise gegründet und die Bevölkerung einbezogen wurde. Auf Grund des Zeitdrucks mussten diese Phasen jedoch in einem enormen Tempo durchgezogen werden. Mit der Folge, dass laut Berater zu wenig Raum und Zeit war, die Veränderungen setzen zu lassen und zu verarbeiten. Durch die intensive Erarbeitung des Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes in kürzester Zeit, ließen bei vielen Beteiligten die Energien für die Weiterarbeit nach.

Ein weiterer Grund für den Rückgang der Beteiligung sind enttäuschte oder falsche Erwartungen.

*„Die Leute waren auch sehr euphorisch, was man jetzt auch kritisch sehen muss. Die Erwartungen waren sehr hoch, durch dieses Tempo, wir haben gesagt durch Leader können viele Projekte durchgeführt werden, es gibt speziell gebundenes Geld für die Region. Da meine ich schon, dass zu große Erwartungen zum Teil auch geweckt worden sind. Es sind viele Menschen mit Projektideen gekommen, Radwege, Wanderwege, eine unglaubliche Fülle. Dann musste man erkennen, dass erst Eigenmittel aufzubringen sind. Da gab es dann einen sehr starken Knick, wo man geglaubt hatte, die Projekte werden eins zu eins umgesetzt.“ (ManagerIn)*

### Partizipation ist ein Lernprozess

Aus Sicht von ArbeitskreisleiterInnen ist die Grundproblematik die, neben den klassischen Gemeindestrukturen neue Strukturen zu entwickeln. Durch Partizipation entstehen Unsicherheiten, mit denen niemand gelernt hat umzugehen, sie anzusprechen oder zu klären.

*„Es braucht ein Bewusstsein derer, die eine verantwortliche Position haben, dass es keine Bedrohung darstellt, wenn Menschen anders denken und ein bissl anders handeln, und sich das einmal anhören, das ist noch ein Lernprozess.“ (Regionale/r AkteurIn)*

ArbeitskreisleiterInnen sehen Defizite in der Kommunikation zwischen den Arbeitskreis-Mitgliedern, die Projekte entwickeln und den anderen AkteurInnen in der Gemeinde. Das führt nicht nur zum Gefühl mangelnder Wertschätzung und Frustration, sondern hat auch ineffizientes Arbeiten zur Folge, weil manche Arbeitsschritte parallel und gleichzeitig gemacht werden. Dadurch werden auch potentielle Ressourcen nicht genutzt, weil einige sich gerne engagieren würden. ArbeitskreisleiterInnen, die vom Informationsfluss und den Entscheidungsfindungen ausgeschlossen sind, stecken dadurch in dem Dilemma, selbst keine Informationen weitergeben zu können.

Vorwürfe in der Bevölkerung wurden geäußert, dass sich Personen, die sich anfangs engagiert hätten, später keine Möglichkeiten sahen, mitzuarbeiten und in Entscheidungen eingebunden zu werden.

### Zu viele Veranstaltungen erzeugen Ermüdungstendenzen

Die Häufung von kleinregionalen Veranstaltungen führt nicht nur zu zeitlichen Engpässen, sondern auch zu Abnützungerscheinungen und Ermüdung, was sich an den abnehmenden Frequenzen bei Veranstaltungen zeigt. Dies wurde deutlich an der WiN-Beteiligung im Pielachtal und Land um Hollabrunn, wo von den geladenen Personen schlussendlich nur sehr wenige aktiv daran teilnahmen.

Während 1994 die Beteiligung der BewohnerInnen noch etwas vergleichsweise Neues war und durch den EU-Beitritt auch eine allgemeine Aufbruchsstimmung zu verzeichnen war und viele BewohnerInnen aktiviert werden konnten, war die Teilnahme bei den Workshops im Rahmen der WiN-Strategieentwicklung mit rund 12-20 TeilnehmerInnen im Pielachtal vergleichsweise relativ gering. In der Kleinregion Hollabrunn wurden 312 Leute im Rahmen des WiN – Beteiligungsprozesses eingeladen und lediglich 16 Personen reagierten durch ihre Teilnahme auf diese Einladung.

### **Breite Beteiligung versus Regionalentwicklung durch GemeindevertreterInnen**

Der Anspruch einer breiten und längerfristigen Beteiligung der Bevölkerung wird unterschiedlich bewertet und bleibt zum Teil ein theoretischer, weil sich die Umsetzung als sehr schwierig erweist, wie im Land um Hollabrunn. Hier geht man zwar davon aus, dass ein Kleinregionales Entwicklungskonzept von einer breiten Basis erstellt und die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen von dieser getragen werden muss. Nur wenn sich ein Großteil der Bevölkerung mit diesem Konzept, und in weiterer Folge mit der Kleinregion identifiziert, kann kleinregionale Zusammenarbeit nachhaltig implementiert werden. Dabei genügt es nicht, das kleinregionale Entwicklungskonzept auf Bürgermeister- bzw. Gemeinderäteebene zu erstellen. Ein breit angelegter Beteiligungsprozess sollte einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung über alle Altersgruppen und alle sozialen Schichten hinweg umfassen. Eine Fortführung der Arbeitskreise zur aktiven Einbindung der Bevölkerung und zur Entwicklung neuer Projektideen erscheint aus Sicht der Befragten zielführend. Die Arbeitskreise müssen daher durch eine entsprechende Begleitung auch nach der Fertigstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes sowie nach der Beendigung der Nachbetreuungsphase aufrechterhalten werden. Dies kann nur durch ein professionelles Kleinregionsmanagement bewerkstelligt werden. KleinregionsbetreuerInnen der Regionalmanagements können alleine die Arbeitskreise nicht aufrechterhalten. Derzeit hofft man im Land um Hollabrunn durch eine Neubesetzung des Kleinregionsmanagements einen Aufschwung in diese Richtung zu erzielen.

Die Kleinregion Thayatal arbeitet heute als Zusammenschluss der Bürgermeister der beteiligten Gemeinden, die Projekte entwickeln, dafür Zustimmung suchten und umsetzten. Über die LAG sind VertreterInnen aus verschiedenen Interessensgruppen und die AK-LeiterInnen einbezogen. Das ermöglichte eine Entwicklung und Erfolge in kurzer Zeit, da bei dieser Konstellation schnellere Entscheidungen als bei umfangreicheren Beteiligungen möglich sind.

Aus Sicht des Beraters wäre auch eine andere Variante nämlich ein breiterer Beteiligungsprozess möglich gewesen. Dieser wäre seiner Einschätzung nach sicher mühsamer gewesen und hätte länger gedauert, hätte aber schließlich auch zu Projektumsetzungen, wenn auch in anderer Qualität geführt. In Zusammenhang mit Leader zeigt sich in der Kleinregion Thayatal durchaus, dass auch auf nichtpolitischer Ebene Projekte initiiert und durchgeführt werden, wenn es Realisierungschancen gibt.

In der Kleinregion Thayatal werden vereinzelt auch Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Konzeptes der Arbeitskreise geäußert. In extrem kurzer Zeit wurden Arbeitskreise gegründet, die dann schwer am Leben zu halten waren. Es wird vorgeschlagen, darüber nachzudenken statt dieser künstlichen Formationen auf bereits bestehenden Strukturen im nichtpolitischen Bereich aufzubauen und diese zu verstärken, z.B. bestehende Vereinsstrukturen. Es gehe immer um die Frage, wer engagiert sich für was und in welchem Umfang.

### **Fehlende Motivation und ausgereiztes Ehrenamt**

Die Frage der Motivation der Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit ist eines der Hauptanliegen der Bürgermeister, ArbeitskreisleiterInnen und der KleinregionsmanagerInnen.

Für eine geringe Beteiligung wird häufig fehlende Motivation bei den BewohnerInnen ins Treffen geführt.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine fehlende Motivation bei den Verantwortlichen, die eine breitere Beteiligung mitunter als eher hemmend empfinden. In der Kleinregion Thayatal wird die Beteiligung der Bevölkerung von den Bürgermeistern zum Teil aus zwei Gründen als schwierig empfunden. Zum einen ist sie langwierig und zur erfolgreichen Entwicklung einer Kleinregion braucht es die Dynamik von umgesetzten Projekten. Zum anderen wird das Reservoir an Personen, „der Kreis der freiwilligen Idealisten mit Durchhaltevermögen“ als nicht hoch eingestuft. Zu viele wandern ab und die Engagierten sind schon total ausgelastet.

So konstatiert man in den Kleinregionen einerseits, dass generell nur vereinzelt Interessierte gefunden werden, die aktiv in der Kleinregion mitarbeiten, Projekte entwickeln und umsetzen wollen. Andererseits besteht zwar Interesse, jedoch sind die Engagierten schon so mit Aktivitäten eingedeckt, dass sie keine freien Kapazitäten mehr haben. Auch wird der Jugend zu wenig Motivation nachgesagt.

*„Unsere Region ist geprägt von vielen Leuten, die viel machen, überdurchschnittlich. Alle sind völlig ausgelastet. Durch die Abwanderung konzentriert sich alles auf wenige Leute. Regionalentwicklung über das Ehrenamt ist am Ende dessen, was es leisten kann. Junge Menschen sind in geringerem Ausmaß bereit, sich zu engagieren.“ (ManagerIn)*

### 3.3.3 Beteiligung über Projekte

Neue Projektideen kommen im Pielachtal etwa überwiegend von den Gemeinden oder Privatpersonen. Das Regionalbüro hat in der Region mittlerweile einen großen Bekanntheitsgrad erreicht, sodass Personen sich direkt an das Büro wenden, um Projektideen vorzustellen. Auch Anfragen zu verselbstständigten Projekten, wie der Holzbörse, langen fallweise noch hier ein. Die Ideen für die Durchführung von Projekten kommen im Thayatal von unterschiedlichen Seiten, von Einzelpersonen, Vereinen wie einem Museumsverein, einem Chorleiter oder etwa einer Elterninitiative. Die Träger sind in der Regel ARGES (Arbeitsgemeinschaften) oder Vereine.

*„Die Vereine sind nicht schon fix und fertig und sagen wir haben ein Konzept, meist wird das eh alles erst entwickelt. Meist kommt einer mit einer Idee und dann wird entwickelt. Bei Einzelpersonen werden andere Leute gesucht und man gründet einen Verein oder eine ARGE, die ARGES sind aus unseren Büros heraus entstanden.“ (ManagerIn)*

In der Kleinregion Thayatal wurden ein Ideenwettbewerb zur Namensfindung und das Logo für die Region ausgeschrieben, um die Bevölkerung möglichst breit zu beteiligen.

Auch im Land um Hollabrunn, wo die Kommunikation nach außen, der Transport der Ideen und Tätigkeiten in die Region zu Beginn nur zögerlich anlief, wurde durch gezielte Aktionen wie einem Logowettbewerb und einem Regionsfolder die Beteiligung angekurbelt.

Ziel bei den Projekten war und ist es in der Regel, dass die Projekte – auch im nichtlandwirtschaftlichen Bereich – sich verselbständigen und sich ohne intensive Betreuung durch die Gemeinden bzw. die Region auf Basis einer Trägerschaft selbst tragen. Dies erfordert daher die aktive Beteiligung und selbständige Mitarbeit der entsprechenden AkteurInnen.

Anhand des langfristig angelegten und wirkenden Projektes Edelbrandgemeinschaft im Pielachtal werden die Stärken und Schwachpunkte solcher Projekte deutlich. Als Basis für die Qualitätsverbesserung und effiziente Vermarktung der Pielachtaler Edelbrände wurde eine Gemeinschaft gegründet, die selbständig agierte, und vom Büro der Regionalplanungsgemeinschaft für rund drei Jahre begleitet, d.h. organisatorisch unterstützt wurde (z.B. Organisation der Vorstandssitzungen, Vermarktung,..). Jedoch hat sich die Zahl der Aktivitäten nach dieser Zeit verringert, Organisatorisches wurde weiterhin über das Büro abgewickelt, Projekte nur genehmigt, wenn die Gemeinden finanzielle Mittel beitrugen. Trotz einer großen Zahl von Mitgliedern, gibt es nur eine kleine Gruppe an Aktiven, die z.B. an Ausstellungen oder Vermarktungsk Kooperationen mitwirken. Insgesamt wurde jedoch die angestrebte Qualitätsverbesserung erreicht. Ein ähnlicher Projektverlauf ist bei der Holzbörse Pielachtal festzustellen, deren Vermarktung und Verkauf mittlerweile über die Waldwirtschaftsgemeinschaft stattfindet. Ein anderes Beispiel, auf Ebene der Gemeinden, ist die Hobbykünstlerausstellung, die mittlerweile das sechste Mal abwechselnd in jeder Gemeinde stattfindet. Die ausrichtende Gemeinde engagiert sich sehr, Organisatorisches wird über das Büro koordiniert. Hier funktioniert die Kooperation sehr gut, wesentlich für den Erfolg ist die Kombination aus der Erfahrung des Büros mit dem Engagement der einzelnen Gemeinde.

### 3.3.4 Beteiligung von Frauen

Konzeptionell wurde Gender Mainstreaming in den Kleinregionalen Entwicklungskonzepten nicht bzw. nur ansatzweise berücksichtigt. Vereinzelt sind jedoch explizite Ansätze zur Förderung der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen auf Projektebene vorhanden. Im Pielachtal wurde bereits im KREK das Ziel formuliert, ein spezifisches Angebot an Arbeitsplätzen sowie ein

Qualifikationsprogramm zu schaffen, das aufgrund entsprechender Flexibilität und Erreichbarkeit besonders von Frauen in Anspruch genommen wird. 2005 wurde im Rahmen der Aktivitäten der Edelbrandgemeinschaft ein spezielles Verkosterinnentraining nur für Frauen angeboten.

Auf Hauptregionsebene bestehen in allen Hauptregionen Niederösterreichs EQUAL-Projekte, die sich in unterschiedlicher Weise auch auf die Kleinregionen auswirken. Insbesondere im Rahmen von GesiR (Gendersensible Regionalentwicklung) wird in den Hauptregionen Gender Mainstreaming berücksichtigt.

In allen drei Kleinregionen ist die geringe Beteiligung von Frauen bei der Erstellung des Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes auf Entscheidungsebene auffallend. Bis auf die ArbeitskreisleiterInnen sind alle Gremien männlich dominiert.

Auf der strategischen Ebene der Bürgermeister findet sich keine einzige Frau. So war z.B. bei der konstituierenden Generalversammlung des Vereins im Thayatal unter 27 ordentlichen Mitgliedern nur eine Frau vertreten. Für die LAG wurde daraufhin versucht, gezielt mehr Frauen zu beteiligen, mit der Folge, dass von den 18 Mitgliedern fünf Frauen (alles nicht-politische Interessensvertreterinnen) sind.

Bei den ArbeitskreisleiterInnen sind Frauen vertreten. Während sie im Thayatal die Mehrheit ausmachen, gibt es im Land um Hollabrunn eine Arbeitskreisleiterin von insgesamt sechs.

Im operativen Bereich der drei untersuchten Kleinregionen des Kleinregions-, Leader oder GIZ-Managements gibt es derzeit eine Leadermanagerin und zwei Assistentinnen.

### 3.3.5 Schlussfolgerungen Beteiligung

Wesentlich für das Gelingen einer Kleinregion ist nicht nur die **Zusammenarbeit der Gemeinden bzw. GemeindevertreterInnen**, sondern auch die aktive Mitarbeit der **betroffenen AkteurInnen**, sei es in der strategischen Entwicklung oder in Planung, Umsetzung und laufender Betreuung von Projekten, beispielsweise der ansässigen LandwirtInnen, Unternehmen und Vereine.

Einen hohen Bekanntheitsgrad der regionalen Aktivitäten zu erreichen ist ein langer Prozess, wird jedoch durch eine **regionale Anlaufstelle** wesentlich erleichtert.

Die Beteiligten sind mehrheitlich überzeugt, dass das kleinregionale Entwicklungskonzept von den regionalen EntscheidungsträgerInnen und der Bevölkerung getragen werden muss, um nachhaltig zu wirken. Die freiwillige und ehrenamtliche Tätigkeit der AkteurInnen, insbesondere in den Arbeitskreisen erfordert aber **Wertschätzung** und **politischen Rückhalt**. Halbherzige Beteiligung wird zu einer **Alibihandlung**, um einem Programm zu entsprechen. Die ehrenamtlichen AkteurInnen haben ein sehr feines Gespür dafür, ob sie ernst genommen oder nur als IdeenlieferantInnen benutzt werden. Sie wollen nachhaltig an der Entwicklung partizipieren, über den Stand informiert sein und in Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden. Eine nicht ernst gemeinte Beteiligung hat nicht nur Frustration bei den Beteiligten zur Folge, sondern dass Ressourcen und Potentiale nicht genutzt werden.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass es ein besonderes Interesse und eine Betreuung braucht, um **die Bevölkerung** für die kleinregionale Zusammenarbeit (nachhaltig) zu aktivieren und einen **breiten Partizipationsprozess** in Gang zu setzen. Voraussetzung ist ein Umdenken und eine Bereitschaft bei den politischen MandatarInnen Verantwortung abzugeben bzw. zu teilen. Neue Beteiligungsformen wie die Partizipation von BürgerInnen (Zivilgesellschaft) müssen erlernt werden und erfordern neue Kommunikationsformen und Entscheidungsfindungen. Diese Entwicklung braucht Zeit und Neues zu lernen schafft zunächst Verunsicherung.

Eine Herausforderung stellt die **Aufrechterhaltung der Arbeitskreise** auch nach dem Prozess der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes dar. Für eine effiziente und nachhaltige Beteiligung in den Arbeitskreisen braucht es Strukturen (wie regelmäßige Treffen, Austausch und Vernetzung), Ziele, Vereinbarungen und Konfliktlösungsstrategien und im Bedarfsfall professionelle Unterstützung. Durch das Vernachlässigen der Arbeitskreise werden Arbeitszeit und Ressourcen sowie bereits erzielte Arbeitsergebnisse nicht genutzt und verschwendet.

Engagierte AkteurInnen sind in unterschiedliche Entwicklungsprozesse eingebunden, und müssen mit ihrer Zeit haushalten. Durch oftmalige Workshops mit ähnlichem Ablauf bzw. Zielsetzungen werden **Ermüdungstendenzen** erzeugt. Die Teilnahme und Begeisterungsfähigkeit nimmt ab, nicht jedoch das prinzipielle Interesse an regionaler Entwicklung.

## 3.4 Kooperation und Vernetzung

Die Kooperation, die Zusammenarbeit der Gemeinden in der Kleinregion, sind Inhalt und Ziel der Regionsgründung.

Im folgenden Kapitel wird die Frage untersucht, in welcher Art und Weise die Gemeinden der Kleinregionen zusammenarbeiten, welche Formen der Kooperation es schon vor der Gründung gab und inwiefern kleinregionsübergreifende Vernetzungen bestehen.

### 3.4.1 Vertrauen als Basis einer veränderten Kooperationskultur

*„Was halt wahrscheinlich notwendig ist, ist da wirklich blindes Vertrauen.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Die Basis der Kooperation ist Vertrauen der Beteiligten zu einander, die sich gegenseitig schätzen und miteinander an einem Strang ziehen müssen. Da Vertrauen nicht verordnet werden kann, sondern erst wachsen muss, braucht es Zeit, um sich kennen zu lernen und das notwendige Grundvertrauen zu erreichen. Dieser Prozess beginnt mit der Erstellung des KREK und festigt sich bei der Umsetzung. Im Pielachtal wird dies als Lernprozess beschrieben:

*„In den zehn Jahren haben wir gelernt, uns gegenseitig besser Wert zu schätzen, den Stellenwert der anderen Gemeinden zu erkennen, und auch zu erkennen: gemeinsam sind wir stark.“ (Bürgermeister)*

Für einen der Vordenker und Gründer der Kleinregion Thayatal ist es wesentlich, dass die Gemeinden zusammengewachsen und die Verantwortlichen Freunde geworden sind. Im Gegensatz zu früher sind sie keine Konkurrenten mehr und nicht mehr neidisch auf Erfolge der anderen. Die Kleinregion bewirkt somit eine veränderte Kooperationskultur. Die Art des Umgangs miteinander hat sich seit der Gründung der Kleinregion gewandelt. Begonnen hat es mit einem Regionsfest, wo alle neun Gemeinden sich zehn Minuten auf einer Bühne präsentiert haben. Dieser Zugang - miteinander feiern und Spaß haben - wird als sehr wirksam beschrieben. Mittlerweile ist es z.B. selbstverständlich, dass sich die Gemeinden gegenseitig bei diversen Festen informieren, was früher schwierig war. Mit dieser Vertrauensbasis sind dann auch besonders heikle Themenfelder wie Betriebsansiedlungen leichter zu behandeln.

Gelingt es nicht, dieses Vertrauensverhältnis herzustellen, ist es sehr schwierig, die im KREK formulierten Ziele zu verfolgen. Das Bewusstsein, dass Kooperation notwendig ist, ist allein noch nicht ausreichend für die Umsetzung.

*„Es ist schon einigen bewusst geworden, dass jeder alleine, wenn er was tun möchte, zu klein ist und dass man den Zusammenschluss suchen muss, auch wenn es noch so hart ist.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Grundsätzlich ist nach Ansicht der Befragten im Land um Hollabrunn vieles an der mangelnden Zusammenarbeit und Kooperationsfähigkeit gescheitert, auch wenn generell die Meinung vorherrscht, dass die Kleinregion gebraucht wird und seine Berechtigung hat. Dieser fehlende Wille zur Zusammenarbeit betraf alle Ebenen der Kleinregion: angefangen vom Vorstand (die Bürgermeister der Mitgliedsgemeinden), über die Geschäftsführung (keine/wenig Kommunikation mit Vorstand) bis hin zu den GemeinderätInnen. Aufgrund dieser fehlenden Kooperation konnten die ursprünglich im kleinregionalen Entwicklungskonzept entwickelten Ziele und Maßnahmen nur teilweise erreicht und umgesetzt werden. Die fehlenden Umsetzungserfolge bewirkten wiederum Frustration und führten dazu, dass die Kleinregion als Institution in der Region nur bedingt wahrgenommen wurde. *„Wir sollen, wenn wir mit wem nicht können, nicht gleich das ganze Projekt in Frage stellen.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Mit anderen zu kooperieren, heißt Dinge aus zu verhandeln und Kompromisse einzugehen. Im Pielachtal ist man sich sicher, dass es ohne Kompromisse nicht geht, will man vorwärts kommen und die gesteckten Ziele erreichen. Auch im Thayatal wird es als Gefahr für die kleinregionale Zusammenarbeit gesehen, Einzelinteressen oder Einzelprojekte auf Kosten der anderen durchbringen zu wollen. Im gegenseitigen Umgang braucht es Toleranz und eine realistische Einschätzung der gegenseitigen Erwartungen.

Als einer der schwierigsten Kompromisse stellt sich die Wahl des Standortes des Regionalbüros heraus. Hier gilt es äußerst sensibel zu verhandeln und die Pro- und Kontra-Argumente gut abzuwägen. Im Pielachtal etwa war diese Entscheidung konfliktreich.



### 3.4.2 Funktionierende Kooperation beginnt auf der Entscheidungsebene

Eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen den BürgermeisterInnen und EntscheidungsträgerInnen in der Kleinregion wird als Voraussetzung für das Gelingen von interkommunalen Kooperationen auf allen Ebenen gesehen. Die Einbindung **aller** EntscheidungsträgerInnen mit allen Herausforderungen einer Diskussion und regionalen Abstimmung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Weiters wird ein entscheidungsstarker, anerkannter Obmann, der voll und ganz hinter der Kleinregion steht, als Bedingung genannt.

*„Der Fisch fängt am Kopf zu stinken an. Wenn der Vorstand nicht kann untereinander, werden auch die Unteren nicht können.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Transparenz und Zusammenarbeit gelten daher als Erfolgsfaktoren für das Funktionieren einer Kleinregion. Nur wenn alle betroffenen Bürgermeister an einem Strang ziehen und die Kollegen ausreichend einbinden, kann kleinregionale, kollegiale Zusammenarbeit funktionieren. Die Gemeinden haben eine Vorbildfunktion für die regionale Zusammenarbeit aller relevanten AkteurInnen der Kleinregion.

Auf der operativen Ebene bilden engagierte Teams mit Zeitressourcen die Basis der Zusammenarbeit. Auch die Wichtigkeit, die AmtsleiterInnen in die kleinregionale Zusammenarbeit einzubeziehen, wird erwähnt. So meint man etwa im Pielachtal, dass nicht kooperierende AmtsleiterInnen den Fortgang der Kleinregion erheblich behindern können.

Letztendlich ist die Frage von Kooperation die, wer kann mit wem. Auf Ebene der MandatarInnen geht es dabei nicht nur um die persönliche Ebene und Professionalität, sondern auch um die Parteizugehörigkeit. In einer der Kleinregionen zählen alle Bürgermeister zur selben Fraktion, was als vertrauensfördernd bewertet wird. In den anderen gibt es „leichte“ Durchmischungen. Im Land um Hollabrunn wird die überparteiliche Zusammenarbeit als gut funktionierend beschrieben, weil sich generell alle Gemeinden gleich gut vertreten fühlen und weil die Person wichtiger als die Parteizugehörigkeit ist.

*„Für mich ist es wichtig, welcher Typ jemand ist.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Auch im Pielachtal legte sich anfängliches Misstrauen und Skepsis aufgrund unterschiedlicher Couleurs im Zuge der Zusammenarbeit.

### 3.4.3 Vorerfahrung mit interkommunalen Kooperationen

Zum Teil gab es in den befragten Regionen bereits vor der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzepts, d. h. vor der Gründung der Kleinregion, Kooperationen.

Im Land um Hollabrunn waren z.B. vier der sechs Gemeinden in einem Abwasserverband zusammengeschlossen.

Im Thayatal hatte ein Teil der beteiligten Gemeinden vor der Gründung der Kleinregion kaum Kontakt. Einige waren neben anderen nördlichen Gemeinden (früher auch aus Tschechien) Mitglied beim 1926 gegründeten Tourismusverband. Die Mehrheit der Bürgermeister der heutigen Regionsgemeinden und teilweise deren Gemeindegemeinschafter hatte vor der Kleinregionsgründung regelmäßige Kooperationstreffen (formlose Zusammenkünfte zum Mittag- oder Abendessen), bei denen versucht wurde, gemeinsam zu arbeiten und Strategien zu entwickeln, was dann aber oft „im Sande verlaufen“ ist. Als schwierig erwies es sich Verbindlichkeiten herzustellen. Dem konnte durch eine strukturelle Einbindung über GIZ und KREK und eine professionelle Unterstützung gegengesteuert werden. Aus Sicht der Bürgermeister im Thayatal kam es zu einer neuen Qualität der Vernetzung und Kooperation. Das Spektrum der neuen Zusammenarbeit beginnt bei einem regen Meinungs austausch und endet bei gemeinsamen Strategien und Projekten.

Vor dem Zusammenschluss der Gemeinden zu einer Kleinregion Pielachtal gab es bereits eine Zusammenarbeit im Tourismusverband, wobei jedoch nicht alle Gemeinden beteiligt waren. Die enge Zusammenarbeit mit dem Tourismusverband ist entscheidend für die Dynamik auf dem touristischen Sektor. Zu Treffen, allerdings in größerem Rahmen, kam es auch bei den BürgermeisterInnenamts tagen auf der BH in St. Pölten. Sonstige Kooperationen gab es über die Mülleinhebung im Verband. Auf der Ebene der Kleinregion Pielachtal fand jedoch kein Austausch statt. Die derzeitige enge Kooperation ist erst durch das KREK entstanden. Infolge dessen erkannten die Gemeinden, dass es Sinn macht, talübergreifende Planungen gemeinsam abzustimmen.

### 3.4.4 Kooperationen bei ungleichen Voraussetzungen

Während die Kleinregionen Pielachtal und Thayatal jeweils aus mehr oder weniger ähnlich strukturierten Gemeinden bestehen, formiert sich die Kleinregion um Hollabrunn um einen dominanten Mittelpunkt, die Bezirkshauptstadt. Dadurch ergibt sich die Situation einer Großgemeinde als Kleinregion in der Kleinregion.

Großgemeinden weisen häufig, aufgrund unterschiedlich strukturierter Katastralgemeinden und durch einen urbanen Siedlungsschwerpunkt Disparitäten innerhalb der eigenen Gemeinde auf. Diese Disharmonien spiegeln sich schlussendlich in der Qualität der kleinregionalen Zusammenarbeit wider. Nur wenn innerhalb der Großgemeinde die Zusammenarbeit zwischen den Katastralgemeinden funktioniert, können diese positive Stimmung und diese Erfahrungen auch auf die kleinregionale Ebene weitertransportiert werden. Im Falle der Stadtgemeinde Hollabrunn wird versucht, diese Problematik dahingehend zu lösen, dass in den Entscheidungsgremien der Kleinregion ein Vertreter Hollabrunns aus den Katastralgemeinden, sowie ein Vertreter aus der Stadt selbst entsandt werden.

Die Wege der dominanten Bezirksstadt führten in der Vergangenheit oft zu einer Frustration in den anderen Mitgliedsgemeinden der Kleinregion. So wurde beispielsweise das City-Marketing als Gegenpol zur Kleinregion empfunden. Durch personelle Änderungen in der Vertretung der Stadtgemeinde Hollabrunn im Vorstand des Vereines „Land um Hollabrunn“ kann jedoch davon ausgegangen werden, dass diese Frustrationen der Vergangenheit überwunden werden. Generell war es lange Zeit so, dass Hollabrunn viel zum Budget der Kleinregion beigetragen hat, jedoch wenig durch das Land um Hollabrunn profitieren konnte. Dies lag aber auch daran, dass sich Hollabrunn zu wenig eingebracht hat.

Die Stellung und der Bekanntheitsgrad der Bezirksstadt werden aber allgemein als eine Chance für die übrigen Mitgliedsgemeinden des Landes um Hollabrunn gesehen. Man ist sich einig, dass sich Hollabrunn mehr in die Kleinregion einbringen sollte. Dies wird auch schon durch den Namen der Kleinregion – „Land um Hollabrunn“ – deutlich. Jedoch fürchten einige Gemeinden, dass die Stadt Kompetenzen an sich zieht und somit Entscheidungen, ohne Einbindung der übrigen Gemeinden, vorwegnimmt. Diesem Umstand wird dadurch Rechnung getragen, dass es ein Stimmverhältnis von 1:1 gibt (jede Mitgliedsgemeinde hat 1 Stimme, unabhängig von der Bevölkerungszahl). Dass der Obmann der Kleinregion nicht aus der Bezirksstadt kommt, kann als positiver Faktor angesehen werden, um eine „Machtbalance“ zu halten, da die Stadt selbst über viele Funktionen und Kompetenzen verfügt und auf die Umlandgemeinden nicht angewiesen ist. Die Erfüllung der städtischen Aufgaben sollte jedoch der Kleinregion nicht widersprechen. Gleichzeitig kann aber auch nicht alles über das Land um Hollabrunn laufen. Im Speziellen müsste daher verstärkt darauf eingegangen werden, welche Rolle und welche Funktion die Bezirksstadt in der Kleinregion in Zukunft einnehmen kann.

### 3.4.5 Potenzielle interkommunale Kooperationsmöglichkeiten

Die Befragten sehen noch etliche Möglichkeiten für weitere Kooperationen auf kleinregionaler Ebene. Im Land um Hollabrunn wären das beispielsweise Kooperationsmöglichkeiten im Schulbereich oder in einem interkommunalen Wirtschaftspark.

Verwaltungs Kooperationen waren im Land um Hollabrunn bisher noch kein Thema. In den Gesprächen kristallisierte sich jedoch heraus, dass es viele Bereiche gerade in der Gemeindeverwaltung gibt, die durch Kooperationen effizienter bearbeitet werden könnten, wie etwa Lohnverrechnung oder Bauhofmanagement.

*„Für sechs Gemeinden rechnet sich zum Beispiel eine Maschine, für eine nicht. Genauso wie in der Landwirtschaft überlegt man Kooperationen, Maschinerien, etc. Damit die Kosten, die Maschinenkosten, natürlich auch die Personalkosten, gesenkt werden.“ (Regionale/r AkteurlIn)*

An ein kleinregionales Rahmenkonzept wird im Land um Hollabrunn zurzeit nicht gedacht. Es könnte jedoch später z.B. im Zuge oder als Vorbereitung auf den Ausbau der B303 abgewickelt werden.

Interkommunale Kooperationen auf Verwaltungsebene wurden im Pielachtal versucht, z.B. in der EDV, jedoch stehen die Gemeinden hier erst am Beginn. Die Gemeinden bzw. deren Bedarf ist allerdings zu klein, um beispielsweise Vorteile durch den gemeinsamen Einkauf von Büromaterial o.ä.



zu erzielen. Es gibt Schulgemeinschaften, eine gemeinsame Musikschule wäre zu überdenken. Ein langfristiges Ziel könnte gegebenenfalls ein interkommunaler Finanzausgleich sein.

Weitere Möglichkeiten der Vernetzung werden im Thayatal im Besonderen auf Ebene der Vereine gesehen. Ebenso bei den Schulen und Musikschulen, wo die Vernetzung optimiert werden könnte. In Ansätzen beginnt dies bei den Gemeinden. Derzeit wird die Vernetzung in den KMUs schwerpunktmäßig angegangen.

### 3.4.6 Networking und überregionale Kooperation

Die kleinregionsübergreifende Kooperation erfolgt in den Kleinregionen in der Regel projektbezogen oder über Programme wie Leader.

Ein verstärkter Austausch auf Kleinregionsebene wird z.B. im Pielachtal als wichtig erachtet. Die Vernetzung zwischen den Leader-Regionen funktioniert hier sehr gut. Auf Ebene der Kleinregionen gibt es keinen solchen intensiven Austausch, der jedoch - auch auf überregionaler Ebene - notwendig wäre, um sich über Erfahrungen und Projekte aus anderen Regionen zu informieren. Ein Gremium dafür ist der Beirat für Region & Koordination, der jedoch nur die eigene Hauptregion betrifft. Das Pielachtal hat mittlerweile die Reputation einer erfolgreichen Vorzeigeregion, sodass VertreterInnen auch in andere Regionen eingeladen werden, um über den Entwicklungsprozess des Pielachtales und die relevanten Erfolgsfaktoren zu berichten.

Ein zentrales Projekt, das im KREK zwar mitbehandelt, aber nicht genau definiert wurde, ist die Erhaltung der Mariazeller Bahn. Dieses Projekt kann nicht allein von der Region getragen werden, sondern ist in großem Maß von anderen Entscheidungsträgern abhängig. In der Region gibt es dazu ein Tourismuskonzept Bergbahn. Für die Erhaltung gibt es eine Kooperation der Gemeinden an der Bergstrecke, d.h. Pielachtaler Gemeinden, Gemeinden der Eisenstraße und steirische Gemeinden.

Auch die Kleinregion Thayatal ist mit angrenzenden österreichischen Kleinregionen wie Retzerland oder Thayaland und tschechischen Kleinregionen vernetzt und kooperiert bei vielen Projekten kleinregionsübergreifend, wie z.B. bei einem Radwegenetz, dem Reblausexpress oder im internationalen Park Thayatal, in dem mehrere Kleinregionen involviert sind.

### 3.4.7 Grenzen der kleinregionalen Kooperation

Durch Kooperationen können Synergien und Mehrwerte geschaffen werden. Dafür sind die Gemeinden aufgeschlossen, unter der Bedingung dass die Eigenheiten der Gemeinden bewahrt und gestärkt werden und auf die lokalen und regionalen Gegebenheiten Rücksicht genommen wird. Dadurch können einzelne Gemeinden der Kleinregion spezifische Funktionen zum Teil mit Unterstützung der anderen übernehmen, die dann der gesamten Region zu Gute kommen.

*„Wir haben versucht und gelernt, uns durch die Hilfe zur Selbsthilfe zu positionieren. Dass nicht jede Gemeinde die gleichen Aufgaben wahrnehmen muss, nicht jede Gemeinde braucht eine Kirche, nicht jede Gemeinde braucht einen Tennisplatz und nicht jede Gemeinde muss für sich beanspruchen Freizeitgemeinde zu sein. Aufgrund der geografischen Gegebenheiten gibt es Gemeinden, die für Industrie geeignet sind oder andere für Wellness.“ (Regionale/r Akteurin)*

Die kleinregionale Zusammenarbeit führt also nicht dazu, dass die Kleinregionen Gemeindezusammenlegungen erwägen. Im Gegenteil führt die Kooperation, d.h. konkret das Erlernen von Zusammenarbeit und die effiziente Erfüllung von Aufgaben dazu, die Struktur als Kleinregion - einzelne Gemeinden mit eigenständiger Identität in einem regionalen Verbund - zu stärken.

So besteht im Pielachtal das Ziel, Dienstleistungsbereiche in der jeweiligen Gemeinde verbleiben zu lassen, um einen optimalen Service für die BürgerInnen zu gewährleisten. Dadurch wird auch die Identifikation mit der jeweiligen Gemeinde bewahrt.

Auch in der Kleinregion Thayatal ist man der Ansicht, dass die Gemeinden bürgerInnennah sein und bleiben müssen, indem die BewohnerInnen ihre Anliegen vor Ort einbringen können, die dort schnell erfüllt werden können. Das schließt jedoch nicht aus, in bestimmten Bereichen interkommunal zu

kooperieren und Kosten zu sparen, wie z.B. bei der Lohnverrechnung, die eine Gemeinde für eine andere miterledigt. Dadurch bräuchte nur ein EDV-Programm gekauft, nur eine Person geschult und geringere Wartungskosten veranschlagt werden. Dazu kommt, dass die früheren Gemeindezusammenlegungen in der Region noch nicht „verdaut“ wurden, da dies nie bewusst aufgearbeitet wurde, was nach Ansicht der Befragten jedoch notwendig wäre.

Es besteht überwiegend Skepsis gegenüber zentralistisch organisierten größeren Verwaltungseinheiten. Belegt wird diese Ablehnung durch internationale Beispiele, wie etwa Bayern, wo Zusammenlegungen zu einem höheren Verwaltungsaufwand geführt haben, oder Studien, in denen keine Kostenersparnis nachgewiesen werden kann.

Den Verwaltungskörper „Gemeinde“ als Teil der Kleinregion zu stärken, wäre aus Sicht von Befragten eine denkbare Variante. Das Land erspart sich Arbeit, weil die strategische Entwicklung und Umsetzung in der Kleinregion passiert und z.B. nicht jede Gemeinde einzeln beim Land vorstellig wird, um Projekte zu realisieren. Diese Ersparnis auf Seiten des Landes sollte zu den Kleinregionen umgeschichtet werden.

### 3.4.8 Schlussfolgerungen Kooperation und Vernetzung

Generell wird ein Vernetzungsbedarf gesehen, denn die Zukunft liegt nach Ansicht der Befragten in der Kooperation. Der **Wille zur Zusammenarbeit** mit allen Herausforderungen muss jedoch vorhanden sein. Zusammenarbeit braucht **Kooperationsfähigkeit**. Dies beinhaltet gegenseitige Wertschätzung, Solidarität, die Bereitschaft Kompromisse einzugehen und Gesamt- über Einzelinteressen zu stellen.

Die Bereitschaft zur Kooperation entsteht aus durchaus unterschiedlichen Motivationen und Zielsetzungen, sei es die Erkenntnis gemeinsam stärker zu sein und größere Projekte lukrieren und umsetzen zu können, sei es ein Akt der politischen Solidarität, wo der direkte Nutzen zunächst noch im Hintergrund steht, oder sei es eine unvermeidbare Notwendigkeit. Gemäß der Devise „**gemeinsam sind wir stark**“ lassen sich bestimmte Herausforderungen nur gemeinsam lösen. Die Gemeinden wollen durch Kooperationen sinnvolle Synergien erzielen und unnötigen Aufwand vermeiden, ohne ihre Eigenständigkeit aufzugeben und regionale Besonderheiten zu ignorieren.

Weil der Vorteil für die ganze Region und nicht für die einzelne Gemeinde im Vordergrund steht, werden **Funktionalitäten in einem größeren Raum** zum Nutzen aller sinnvoll aufgeteilt und lokale Vorteile so effizient genutzt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Aufbau von **Vertrauen** und **Offenheit** unter den Gemeinden. Dieses Vertrauen kann auf Vorerfahrungen beruhen, kann aber durchaus erst im Zuge der KREK-Erstellung wachsen. Ein vertrauensvoller Umgang kann durch gezielte Maßnahmen gefördert werden, wie etwa Feste oder Veranstaltungen, denn „Kooperation darf auch Spaß machen“. Dadurch werden auch schwierigere Kooperationen etwa hinsichtlich Raumordnung möglich.

Eine gut funktionierende Zusammenarbeit beginnt bei den **EntscheidungssträgerInnen**, in der Regel den BürgermeisterInnen, und wird von einer/m entscheidungsstarken, anerkannten Obfrau/Obmann getragen. Auf der operativen Ebene braucht es **engagierte Teams**.

**Regelmäßiger Informationsaustausch** ist die Basis für Kooperation und Vernetzung. Transparente Informationspolitik und Kommunikation zwischen den einzelnen Organisationsebenen sind unabdingbar.

Eine besondere Herausforderung sind Kooperationen in Kleinregionen mit **unterschiedlich strukturierten Gemeinden**. Im Falle von in Hinblick auf Größe und Einfluss ungleichen Gemeinden sollte sichergestellt sein, dass die unterschiedlich strukturierten Gemeindeteile (Stadt – Katastralgemeinden) gleichwertig in die Kleinregion eingebunden werden. Die Rolle und Funktion der größeren und dominanteren Gemeinde muss klar festgelegt sein. Eine Möglichkeit der Balance bzw. des Machtausgleichs wäre ein gleiches Stimmverhältnis und ein Obmann/eine Obfrau aus einer kleineren Mitgliedsgemeinde.

Eine ähnliche Struktur und Größe der Gemeinden erleichtert zunächst die kleinregionale Kooperation. Trotzdem gilt es, Konkurrenz und Kirchturmdenken, bei dem jede Gemeinde nur an sich selbst denkt, zu vermeiden, indem der Nutzen und Synergieeffekte auf lange Sicht allen zu Gute kommen.

In Kleinregionen zu kooperieren bedeutet nicht **Eigenständigkeiten** aufzugeben. Denn neben der Identifikation mit der Region ist auch die Bewahrung der Identitäten der einzelnen Gemeinden wichtig. Diese bangen um ihre Eigenständigkeit und favorisieren das **Subsidiaritätsprinzip**: Das Kerngeschäft der Gemeinden soll nicht an die Kleinregion abgegeben werden.

Vernetzungen und Kooperationen zu bilden ist ein Lernprozess, bei dem Altgewohntes und auch Bewährtes aufgegeben werden muss. Vieles steckt in den Anfängen, doch es werden durchaus Potenziale gesehen. **Verwaltungskooperationen** werden besonders bei kleineren Gemeinden nur in bestimmten Bereichen als sinnvoll erachtet. Gewisse Dienstleistungen, die mit Status und direktem Service an den BewohnerInnen zu tun haben, wollen nicht abgegeben werden. Zum einen können sie vor Ort am schnellsten und effizientesten erledigt werden, zum anderen sind sie identitätsfördernd und verbindend. Die Lohnverrechnung abzugeben, fällt leicht, das Standesamt als Statussymbol auszulagern hingegen schwer.

## 3.5 Innen- und Außenwirkung, Identität

Als eines der größten Probleme wurde von den Kleinregionen die fehlende Transparenz und Wirkung nach Innen und Außen genannt. Vielfach ist es so, dass nicht einmal die GemeinderätInnen wissen, wofür die Kleinregion steht. Eine laufende Information des Gemeinderates und der Bevölkerung läuft nur spärlich.

Wenn hier von einer Innenwirkung gesprochen wird, dann geht es um die Stärkung des Regionsbewusstseins, der Identifikation mit der Kleinregion einerseits und einem Innenmarketing im Sinne einer Informationspolitik andererseits. Damit das Regionsbewusstsein gestärkt werden kann, muss die Region als solche von den AkteurInnen erst einmal wahrgenommen werden. Erst diese Wahrnehmung, das Sichtbarmachen schafft neue Handlungsräume. Es braucht also sichtbare Zeichen, Symbole, um die Region ins Bewusstsein zu rücken.

### 3.5.1 Die Wahrnehmung als gemeinsame Region: Identität

Das Pielachtal hatte den Vorteil einer geschlossenen Talschaft und vorhergehender Kooperationen, z.B. im Tourismusverband, sodass eine gute Basis für eine gemeinsame Identität gegeben war. Zu Beginn des Entwicklungsprozesses im Pielachtal wurde die Bevölkerung gut eingebunden, ebenso im Rahmen der Zukunftswerkstatt 1999. Auf Ebene der Bürgermeister besteht ein sehr gutes Verhältnis untereinander und Stolz auf die Regionalplanungsgemeinschaft. Doch bereits auf der Ebene der GemeinderätInnen gibt es ein großes Wissensdefizit und kaum Identifikation mit der Regionalplanungsgemeinschaft, sodass häufig Kritik an finanziellen Ausgaben für die Regionalplanungsgemeinschaft geäußert wird. Die gemeinsame Arbeit, die Aufbereitung der Ergebnisse aus der Beteiligung wurden nach innen zu wenig dargestellt, das Setzen identitätsstiftender Maßnahmen wurde verabsäumt. Das Büro bzw. die Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal ist zwar mittlerweile bekannt, jedoch weiß die Bevölkerung nicht, was genau dahinter steht und was daraus entstanden ist. Im Pielachtal bspw. ist der Begriff KREK unter den BewohnerInnen der Kleinregion nicht bekannt, Leader ist im Vergleich bekannter, ebenso wie der Begriff Ökoregion, jedoch kann sich die Bevölkerung darunter nichts Konkretes vorstellen.

Ähnlich verhält es sich in der Kleinregion Thayatal mit dem Bekanntheitsgrad und der Unterscheidung zwischen Kleinregion, GIZ oder Leader. Die Bezeichnung KREK wird von Beraterseite als „unglücklich“ für den Regionsbegriff empfunden, weil er die konzeptionelle Arbeit beschreibt. Es ist aber auch nicht notwendig, dass diese Fachtermini bekannt sind, sondern die Region muss wahrgenommen werden können. Die verantwortlichen AkteurInnen haben ein Bewusstsein über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede entwickelt. Die GemeinderätInnen haben dieses Bewusstsein jedoch nur dann, wenn sie in den Gremien sitzen oder direkt in der Gemeinde über den Bürgermeister informiert werden. Die Bevölkerung identifiziert sich wenig mit dem Begriff der Kleinregion, kennt aber die Anlaufstellen. Der Begriff „Waldviertler Wohlviertel“ gewinnt zunehmend an Bekanntheit.

#### **Die Kleinregion als politisches Konstrukt muss erst ein „Wir-Gefühl“ schaffen**

Die Gemeinden der Kleinregion Thayatal hatten in ihrer Entwicklungsgeschichte nicht dieselbe regionale Ausrichtung. Während einige Gemeinden früher Richtung Retz oder Böhmen orientiert waren, waren andere nach Horn ausgerichtet (teilweise bedingt durch die früher existierende Bahnverbindung der nördlichen Gemeinden nach Retz). Eine gemeinsame Identität der „Thayataler“ gab und gibt es nicht. Um den notwendigen Schwellenwert der Bevölkerungszahl zur Gründung einer Leader Region zu erreichen, wurden auch Gemeinden in die Kleinregion Thayatal miteinbezogen, die historisch und funktional teilweise nur schwach miteinander verbunden waren. In räumlicher Hinsicht weist die Kleinregion Lücken auf, da einige Gemeinden kein Mitglied sind. Damit wurde keine der Voraussetzungen für die Bildung einer Kleinregion, nämlich der räumliche Zusammenhang oder der thematische Zusammenhang, völlig erfüllt. Hier wurde eine Region konstruiert, wo Planungsraum und funktionale Verflechtungen bisher nicht übereinstimmten und es keine stark ausgeprägte gemeinsame Identifikationsebene gab. Die Zusammensetzung der Kleinregion ist somit ein politisches Konstrukt und mehr oder weniger willkürlich. Als Region, die primär auf einem politischer Zusammenschluss

basiert, hat sie die Schwierigkeit, den einzelnen GemeindebürgerInnen zu vermitteln, dass sie zur gleichen Region gehören. Die neue Identität als gemeinsame Region mit Schwerpunkt Tourismus, erforderte und bewirkte auch von den BewohnerInnen eine Öffnung nach außen. Das wird über Regionstage, Regionstransparente, Homepage und Folder an die Öffentlichkeit getragen. Das fehlende grundsätzliche Zusammengehörigkeitsgefühl erschwert auch die Motivation der BewohnerInnen mitzuarbeiten und erfordert viel Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit. Das fertige Konzept als solches ist für die BewohnerInnen zu abstrakt.

Gelingt es jedoch, dieses Zusammengehörigkeitsgefühl aufzubauen, wird auch Solidarität, und Hilfestellung unter den Gemeinden möglich:

*„Noch vor zehn Jahren im Pielachtal war jede Gemeinde mit sich selbst beschäftigt, und hat die Probleme der anderen Gemeinden nicht wahrgenommen. Aufgrund der langen Zusammenarbeit gibt es nun das Verständnis dafür, und kann sich gegenseitig bei den Problemstellungen helfen.“*  
(Bürgermeister)

Insbesondere die Solidarität wird als wichtige Voraussetzung für erfolgreiche, langfristige Zusammenarbeit erachtet. Sie ist ein wichtiger Faktor für die Entwicklung einer gemeinsamen Identität auf prozessualer und personeller Ebene.

*„...aber man muss als Bürgermeister oder als Verantwortlicher zum Ganzen stehen, man kann sich nicht die Rosinen wie aus einem Gugelhupf herausholen. Wenn das jeder tut, dann wird es problematisch.“* (Bürgermeister)

Im Verlauf der Zusammenarbeit müssen sich einzelne Gemeinden fallweise solidarisch erklären, selbst wenn die einzelne Gemeinde momentan nicht den gleichen - monetären - Nutzen von einem bestimmten Projekt wie die anderen Gemeinden zieht.

### **Vertrauen aufgrund gleicher politischer Zugehörigkeit**

Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist der parteipolitische Aspekt. In der Kleinregion Thayatal sind alle Bürgermeister der gleichen Partei zugehörig und von daher gegenseitig verbunden, was als gemeinsame Geschichte und gegenseitiges Vertrauen beschrieben wird.

*„Okay, wir wollen miteinander das machen, wir gehören zu einer Gemeinschaft und haben das Vertrauen und das funktioniert auch.“* (Bürgermeister)

In allen drei untersuchten Kleinregionen wird jedoch die Überwindung der parteipolitischen Grenzen auf BürgermeisterInnenebene als gelungen und als Erfolg der Zusammenarbeit in der Kleinregion betrachtet.

### **Überschaubarkeit und gemeinsame Ausgangsbasis**

Die Kleinregion sollte überschaubar sein. In der Kleinregion Thayatal werden die Größe und der Zusammenschluss von neun Gemeinden als praktikable Größe betrachtet, neue Gemeinden aufzunehmen wird nicht diskutiert. Ein punktueller Zusammenschluss mit anderen Kleinregionen zur Durchführung größerer Projekte wird dabei durchaus befürwortet.

*„Es geht um die überschaubare Größe. Man zerstört ja wieder, wenn man wieder eine zu große Einheit macht. ... Ich glaub, dass viele gute Sachen auch damit zerstört werden, wenn man eine allzu große Einheit schafft, wo die Identität nicht gegeben ist und auch die Interessen unterschiedlich sind. Eine Stadtgemeinde hat andere Interessen als eine Landgemeinde.“* (Bürgermeister)

Dennoch sind im Thayatal ein Nord-Südgefälle in der Identifikation mit der Region und strukturelle Unterschiede festzustellen. Die südlichen Gemeinden der Kleinregion Thayatal sind wirtschaftlich und infrastrukturell besser ausgestattet. Diese Gemeinden profitieren vorerst weniger von der Regionsbildung mit den Schwerpunkten Tourismus und Grenzüberschreitung und fühlen sich vor allem in Bezug auf GIZ weniger beteiligt. Um dem entgegenzusteuern, sollte das breite Aufgabenspektrum einer Kleinregion in den Vordergrund gestellt werden. Der Mehrwert durch die Regionsbildung muss sozusagen erst wachsen. Es gibt Beispiele, wo Gemeinden die zunächst keine gemeinsame Kooperationsbasis sehen, in einem moderierten Austauschprozess, wie z.B. WiN, gemeinsame Themen finden.

Grundvoraussetzung für die Bildung einer erfolgreichen Kleinregion ist daher das Auffinden einer gemeinsamen Ausgangsbasis, auf die man sich einigt. Ohne eine solche, wird es schwierig sein, zu einer gemeinsamen Identität zu finden. Zumeist lässt sich diese Basis leichter finden, wenn es



zwischen den Gemeinden bereits funktionale Verflechtungen gibt. Die Erstellung eines KREK stellt aufgrund seiner breiten Themenvielfalt eine gute Grundlage für die weitere Zusammenarbeit und das Zusammenwachsen innerhalb der Kleinregion dar.

### Die mentale Ebene muss angesprochen werden

*„Damit ich mich wo wohl fühl, gehört viel dazu, nicht nur das Einkommen. In einer Gemeinde, zu der ich stehe, wo ich mich einbringen kann, gestalten kann, fühl ich mich wohl. Das ist eine regionale Aufgabe geworden.“ (Bürgermeister)*

Gerade in peripherer gelegenen Gebieten geht der Stolz auf die eigene Gemeinde bzw. Region oftmals verloren. Daher ist es zielführend, Besonderheiten einer Region aufzuspüren und wieder ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen. Auf diese Weise kann eine positive Wirkung nach innen und nach außen erfolgen. Als Beispiel kann der „Dirndlschnaps“ im Pielachtal angeführt werden. „Dirndl“ ist ein Synonym für die Kornelkirsche, die eine lange Geschichte aufweisen kann und typisch für das Pielachtal ist. Das Aufgreifen dieses Themas hat sehr viel bei den LandwirtInnen bewirkt, nämlich zu erkennen, dass es hier eine Pflanze gibt, die etwas wert ist und das Tal auszeichnet. Dieses Projekt zeigte daher zuerst eine emotionale Wirkung, das Tal wurde dadurch in den Köpfen der BewohnerInnen aufgewertet. Mittlerweile ist der Pielachtaler Dirndlschnaps eine österreichweit geschützte Marke.

Wenn es von den BewohnerInnen auch nicht als direktes Ergebnis der engen kleinregionalen Zusammenarbeit erkannt wird, so hat sich dennoch eine eigene Identifikation mit dem Pielachtal entwickelt. Während vor der Entstehung der Kleinregion das Gebiet als die „Region südlich von St. Pölten“ beschrieben wurde, ist der Name Pielachtal mittlerweile ein gebräuchlicher Ausdruck geworden. Oftmals wird auf die Frage nach der Herkunft, zuerst das Pielachtal und nicht die eigene Gemeinde genannt. Bei Projekten in der Region - auch wenn sie von Privatpersonen initiiert werden - wird der Regionsname Pielachtal ebenfalls verwendet. Das gemeinschaftliche Gefühl ist stärker geworden.

*„Wenn sich Leute vorstellen, sagen sie nicht, ich bin ein Rabensteiner oder aus Kirchberg, sondern ich bin ein Pielachtaler. Das greift schon.“ (Bürgermeister)*

### Ressourcen- statt Defizitorientierung

Ebenso wird in der Kleinregion Thayatal versucht, das Beste aus den vorhandenen Ressourcen zu machen. Als wirtschaftlicher Standort ist die Region für Betriebsansiedlungen uninteressant, weil es kaum Infrastruktur gibt. Dafür sind die Ressourcen in der Region unberührte Natur und eine schöne Landschaft, auf denen aufgebaut wird.

### Umgang mit Ängsten und Vorurteilen

Durch die Konfrontation mit etwas Neuem, nicht Vertrautem, werden auch Ängste wach. Zum einen, dass man von den anderen Gemeinden ausgenutzt wird, indem man Beiträge leistet, die Projekte aber immer in den anderen Gemeinden „passieren“. Nicht alle Ergebnisse der kleinregionalen Zusammenarbeit lassen sich jedoch in Geld messen. Zum anderen, dass die einzelne Gemeinde an Wert bzw. der Bürgermeister an Ansehen verlieren könnte, wenn durch die asymmetrische Information der Gemeinderat den Vorwurf äußert, dass sich der Bürgermeister in der Kleinregion nicht „durchgesetzt“ hat, obwohl er im Sinne einer kleinregionalen Lösung mitentschieden hat.

Zur Stärkung des Regionsbewusstseins wurden in den drei evaluierten Fallstudien bislang unterschiedliche Strategien verfolgt, u.a.:

#### Nomen est Omen

Die Kleinregion Thayatal hat lange nach einem Regionsnamen gesucht, der mittlerweile aufgrund der medialen Berichterstattung und der aufgelegten Regionsfolder relativ bekannt ist. Im Rahmen eines Wettbewerbs in der Region, an dem die Bevölkerung teilnehmen konnte, wurde „Waldviertler Wohlviertel“ ausgewählt. Die Gemeinden verwenden das Regions-Logo auf ihrem Briefpapier neben dem Gemeindewappen. Die Wahrnehmung als gemeinsame Region hat sich seither gebessert.

#### Einsetzen von MultiplikatorInnen

Im Pielachtal wurden beispielsweise Naturführerausbildungen zum Thema Dirndln durchgeführt. Diese werden zu MultiplikatorInnen und stellen die Bindeglieder zwischen Landwirtschaft und

KonsumentInnen dar. Sie entwickeln Eigendynamik und Ideen. Das Produkt als solches braucht somit auch Begleitmaßnahmen und Bindeglieder zwischen den relevanten AkteurInnen, damit ein gemeinsames Ziel gesehen und das Produkt als Entwicklungschance wahrgenommen werden kann. Dies fördert die Identifikation und den Stolz auf die Region und damit das Selbstwertgefühl der BewohnerInnen, was eine essentiell wichtige Bedingung für die weitere regionale Entwicklung ist.

### **Feste als identitätsstiftende Events**

Feste können als identitätsstiftende Events angesehen werden. Durch solche, gemeinschaftlich organisierte Veranstaltungen, können neben einer Förderung der Gemeinschaft („*Da haben wirklich alle an einem Strang gezogen*“, *Regionale/r AkteurIn*) auch wieder „positive Energien“ für die Kleinregion aktiviert werden. Erdäpfel-, Herbst- und Hollerfest, ein gemeinsames Logo sowie diverse Bücher waren erste Schritte zu einer regionalen Identität, aber auch zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Kleinregion Land um Hollabrunn.

*„Früher hat es sicher gar keine Identität gegeben, da hat wirklich ein jeder für sich gekämpft. Wenn es auch immer nur in kleinen Schritten geht.“ (Bürgermeister).*

### **Einrichtung eines Regionalbüros**

Die Einrichtung eines Regionalbüros ist nicht nur für die Struktur, strategische Aufbereitung und Durchführung von Projekten wichtig, sondern es erfüllt auch die Funktion einer Anlaufstelle für Interessierte, die von einer Idee motiviert sind und sie umsetzen wollen. Es ist auch ein Ausdruck für das Interesse der Gemeinden, solche Ideen aufzugreifen und zu unterstützen. Die Gemeinden leben vor, wie Zusammenarbeit funktionieren kann. Es stellt somit ebenfalls ein sichtbares Zeichen für eine gemeinsame Region dar.

Jedoch muss durch Präsenz in der Region und Öffentlichkeitsarbeit die Betreuung auch bekannt gemacht werden. Im Land um Hollabrunn hat die erste Kleinregionsmanagerin, die drei Jahre aktiv war, kaum jemand in der Kleinregion gekannt. Somit fehlte die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte.

### **Entwicklung einer Regionsmarke bzw. eines Leitproduktes**

Erfolgreiche Markenbildung ist das Fundament der Vermarktung der Kleinregion nach Innen und nach Außen. Dadurch soll auch die regionale Identität und Identifizierung mit der Kleinregion verbessert werden. In der Kleinregion Pielachtal ist das Leitprodukt die Kornelkirsche, „Dirndl“ genannt, die sich auch im Logo der Region wieder findet. Erste Ansätze zur Vermarktung wurden bereits vor fast zehn Jahren gestartet, in der Zwischenzeit ist „Pielachtaler Dirndl“ eine geschützte Marke und spielt eine wichtige Rolle in der regionalen Edelbrandproduktion und –vermarktung. Das für die Region Land um Hollabrunn auserwählte Leitprodukt, das sich auch in diesem Namen widerspiegelt, der Holler, wurde im Rahmen der Erstellung des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes als solches aufgegriffen. Die Identifikation bzw. die Akzeptanz des Hollers als Leitprodukt fehlt jedoch (noch). An diesem Beispiel wird deutlich, dass manche Maßnahmen nicht sofort umgesetzt werden können. Für manche ist der Holler als Leitprodukt akzeptabel und beinhaltet ein gewisses Entwicklungspotenzial, während andere hingegen diesem Leitprodukt nur wenige Chancen für eine erfolgreiche Vermarktung zugestehen. Das Beispiel Holler zeigt, dass eine Marken- bzw. Leitproduktbildung nur Hand in Hand mit einer massiven Öffentlichkeits- und Aufklärungsarbeit gehen kann. Erst wenn das entsprechende Bewusstsein geschaffen ist, kann dieses, potenziell identitätsstiftende Leitprodukt erfolgreich innerhalb und außerhalb der Kleinregion vermarktet werden.

*„Ich verkaufe ein Produkt dann besser, wenn ich das am eigenen Leib schon einmal verspürt habe. Positiv verspürt habe.“ (Bürgermeister)*

*„Ich glaube, der Unterschied, der eben die Kleinregion auszeichnet, ist, dass manche vielleicht ein bisschen Angst haben, wenn man etwas bewegt oder wenn man zu viel bewegt.“ (Regionale/r AkteurIn)*



### 3.5.2 Informationspolitik und Innenmarketing

In diesem Kapitel werden die Problemlage und die Maßnahmen des Innenmarketings im Sinne einer gezielten Informationspolitik innerhalb der Kleinregion erörtert.

*„...schlechte Nachrichten werden um ein Vielfaches öfters weitererzählt als die positiven.“  
(Bürgermeister)*

GemeinderätInnen und BewohnerInnen haben nach wie vor zuwenig Informationen und Wissen über die Entstehungsgeschichte, Aktivitäten und Erfolge der eigenen Kleinregion. Die Verantwortlichen in der Gemeinde müssen sich den BürgerInnen gegenüber rechtfertigen. Wenn die GemeinderätInnen jedoch nicht ausreichend über die Kleinregion informiert sind, kann eine effiziente und zielgerichtete Informationsweitergabe nur schwer erfolgen. Vielfach besteht seitens der GemeinderätInnen jedoch kein Interesse an der Kleinregion und an der kleinregionalen Zusammenarbeit. In den meisten Kleinregionen haben die Bürgermeister Schwierigkeiten, die Wichtigkeit und die Aktivitäten der Kleinregion an die GemeinderätInnen, unabhängig ob diese derselben Fraktion wie der Bürgermeister angehören, zu vermitteln. In der Bevölkerung und in den Gemeindestuben ist nicht klar ersichtlich, was mit den Mitgliedsbeiträgen zur Kleinregion bewirkt wird. Sie stoßen auf mangelndes Verständnis, wenn für einzelne Projekte zusätzliche Finanzierungen zu bewilligen sind oder wenn es um die Argumentation der Mitgliedsbeiträge geht. Insbesondere in der Startphase von Projekten, in denen naturgemäß die Kosten und damit die Projektbeiträge der Gemeinden höher sind, gibt es Skepsis über die Rentabilität. Diese Skepsis und der dadurch entstehende Rechtfertigungsdruck muss fortlaufend ausgeräumt werden, hier hat sich kaum etwas verbessert. Die mögliche Umwegrentabilität wird nicht erkannt.

Einzelne Maßnahmen, die nur durch die kleinregionale Verständigung zustande kommen, werden als selbstverständlich angenommen, während sie in der Außenwirkung oft als vorbildhaft gesehen werden. Das Pielachtal besitzt nach außen eine sehr hohe Reputation als erfolgreiche Klein- bzw. Leader-Region, während in der Kleinregion selbst die Erfolge nicht so sehr als Ergebnis der langen Zusammenarbeit und der aufgebauten Strukturen gesehen werden. Andere Regionen wissen offensichtlich mehr über die Aktivitäten und den Erfolg der Region Pielachtal, als die AkteurInnen in der Region selbst. Hier zeigt sich deutlich die fehlende Wahrnehmung innerhalb der Kleinregionen.

Neben den GemeinderätInnen ist diese Überzeugungsarbeit als Motivation für die ausführenden Personen in den Gemeinden, überwiegend Personen der Gemeindeverwaltung, wie z.B. AmtsleiterInnen, notwendig, um eine konsequente Umsetzung und Informationsaustausch zu gewährleisten. GemeindemitarbeiterInnen sind oft erste Ansprechpersonen für ein Thema, wenn es z.B. um Erhebungen geht, um Abstimmungen, um Termine. Ein regelmäßiges Treffen solcher AkteurInnen (z.B. ein bis zweimal pro Jahr) stellt für diese einen Bezug zur kleinregionalen Arbeit her.

*„...wenn der Bürgermeister sagt, das musst alles machen, hat er keine Ahnung wie der Amtsleiter bocken kann. Den muss man auch überzeugen. Da wird dann auch viel umgesetzt.“ (Regionale/ AkteurIn)*

In der öffentlichen Meinung trifft man häufig auf Zweifel und kritische Stimmen, weil viele nicht nachvollziehen können, dass strategische Arbeiten wichtig sind und dies schwer begreifbar zu machen ist. Viele bewerten den Prozess nach den sichtbaren, angreifbaren Umsetzungen. Die geistige Arbeit, die Vernetzung, die Vorstandssitzungen, die Kooperationen gelten nicht als Arbeit.

*„Es brachte einen Vorteil für unser Tal ganz sicher, aber man kann es nicht quantitativ wertmäßig konkretisieren“ (Bürgermeister)*

Nicht nur die Region als solche, sondern auch der Prozess der kleinregionalen Zusammenarbeit muss daher sichtbar gemacht werden. Eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit bei den entsprechenden Zielgruppen, wie GemeinderätInnen, Gemeindeverwaltung und Bevölkerung ist notwendig. Einzelne Projekte müssen stärker als Ergebnis der kleinregionalen Zusammenarbeit präsentiert werden. Die BewohnerInnen nehmen ein Produkt der Kleinregion zumeist dann als solches wahr, wenn es mit einer öffentlichen Präsentation verbunden ist. In der breiten Bevölkerung wird sonst kaum etwas davon wahrgenommen, nur von den Interessierten. Die Gemeindezeitung wird nur rudimentär von den BewohnerInnen gelesen. Die Kleinregion und ihre Erfolge werden ihnen daher nicht so bewusst, wie es sein könnte. Diese müssen laufend nach innen stärker präsentiert werden. Bspw. fand das Buch

über das Pielachtal bei seiner Präsentation großen Anklang, jedoch wurde es zuwenig als identitätsstiftende Maßnahme bzw. als Projekt der kleinregionalen Zusammenarbeit dargestellt.

Gerade die Bürgermeister sind auch im Innenmarketing, im Vermarkten der Kleinregion in den eigenen Gemeinden, gefragt. Nur wenn ein Bürgermeister zu der Kleinregion steht und die Aktivitäten der Region entsprechend in der Bevölkerung transportiert, werden die Kleinregion als solche und Erfolge in der Zusammenarbeit auch entsprechend wahrgenommen. Weiters ist es wichtig, dass alle Bürgermeister sich in die Kleinregion einbringen und nicht nur jener Bürgermeister, der als Obmann dem Verein vorsteht.

*„Die Bürgermeister sitzen alle mit einem Vorstandsmandat im Verein drinnen. Dann ist es deren Aufgabe, dass sie es so positiv als möglich weitertransportieren. Nicht nur an die Gemeinderäte, sondern auch an die Bevölkerung.“ (Regionale/r AkteurIn)*

Wenn Informationen nicht, nicht rechtzeitig oder nur zum Teil laufen, wird das Vertrauen untereinander nicht gefördert.

Bisherige Maßnahmen im Rahmen des Innenmarketings der Kleinregionen sind unter anderem die Auflage von Foldern, die Herausgabe von Infoblättern, die Veröffentlichung von Artikeln in den Gemeindezeitungen, Presseberichte, Sprechtag für Projekte seitens des Regionalmanagements, Zukunftswerkstätten, Veranstaltungen, Festschriften, ein gemeinsames Logo oder die Installierung einer regionalen Homepage.

### 3.5.3 Schlussfolgerungen Innen- und Außenwirkung, Identität

Die **Identitätsfindung** ist ein **Lernprozess**, der Zeit und die Bereitschaft der Beteiligten, sich auf etwas Neues einzulassen, braucht. Identität braucht Nähe und ähnliche Strukturen. Die kleinregionale Zusammenarbeit ist identitätsstiftend für die Region, jedoch wird diese Zusammenarbeit zuwenig sichtbar gemacht. Der Nutzen materialisiert sich nicht unbedingt auf offensichtliche, sichtbare Weise. Damit die Entwicklung der Kleinregion und die damit zusammenhängende Arbeit und Leistungen wahrgenommen werden, braucht es **sichtbare Erfolge**, einen gemeinsamen Namen und einen unmittelbaren Bezug.

Stolz und Identifikation mit der eigenen Region verbessern die **Lebensqualität**. Die Menschen brauchen dazu das Gefühl, sich aktiv einbringen zu können. Eine gute **Informationspolitik** und **Öffentlichkeitsarbeit** innerhalb der Region sind daher wichtig, erreicht werden müssen damit GemeinderätInnen, Gemeindeverwaltung und BewohnerInnen gleichermaßen. Identitätsstiftende Einzelmaßnahmen zu Beginn einer kleinregionalen Zusammenarbeit sind beispielsweise regionale Events oder die Suche nach einem gemeinsamen Namen der Region für die Repräsentation nach Innen und Außen mittels eines Wettbewerbs. Insgesamt gehören solche Maßnahmen jedoch in ein Gesamtkonzept zur Schaffung von Anknüpfungspunkten für eine gemeinsame Identität und für ein gezieltes Innenmarketing eingebettet. Ein Regionalbüro bzw. eine Geschäftsführung vor Ort erfüllt neben der Umsetzungsarbeit eine wichtige Funktion für das Innen- und Außenmarketing

## 3.6 Ressourcen und Strukturen

Die Gemeinden müssen als Ausgangsbasis eine gemeinsame Ebene finden und von den reinen Eigeninteressen abrücken. Das ist eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit. Diese gemeinsame Basis muss sich auch in den Organisations-, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen wieder finden. Diese sind oft bereits der erste Stolperstein in der Gründungsphase einer Kleinregion. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Aufbau dieser Strukturen, die sich im Laufe einer Kleinregionenentwicklung verändern können, erfolgsentscheidend ist. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist beispielsweise die Standortwahl. Der Standort muss gemeinsam entschieden werden, und darf z.B. nicht zur Voraussetzung für den Beitritt einer Gemeinde gemacht werden. Ebenso muss auch die Obmannfrage gemeinsam entschieden werden. Sitzungen sollten abwechselnd in jeder Gemeinde stattfinden. Der Finanzierungs- bzw. Verteilungsschlüssel muss adäquat gestaltet werden (nach EinwohnerInnen bzw. Finanzkraft).

Es muss darauf geachtet werden, dass eine Kleinregion nicht von einer einzigen Gemeinde dominiert wird, damit sich andere Gemeinden nicht ausgenutzt fühlen. Hier kommt auch dem Regionalmanagement eine wichtige Rolle als Moderator bzw. Mediator zu.

### 3.6.1 Kleinregionale Organisations- und Entscheidungsstrukturen

Als Organisationsform zur Umsetzung kleinregionaler Entwicklungskonzepte wird oftmals ein Verein gegründet. Ungünstige Vereinsstatuten können jedoch die weitere Arbeit dieser Regionalentwicklungsvereine behindern. So sind im Verein „Land um Hollabrunn“ lediglich die Bürgermeister bei Generalversammlungen stimmberechtigt. Es besteht somit von den Vereinsstatuten kein Unterschied zu den regelmäßig stattfindenden Vorstandssitzungen. Auf diesen erschwerenden Umstand wurde insofern reagiert, als mittlerweile erweiterte Vorstandssitzungen installiert wurden, an denen auch die ArbeitskreisleiterInnen teilnehmen können. Der Umstand, dass nicht jede Gemeinde der Kleinregion Land um Hollabrunn über eine große Zeitspanne durch den Bürgermeister im Vorstand vertreten war, sondern lediglich durch den Vizebürgermeister, wird als hemmender Faktor in der kleinregionalen Entscheidungsfindung gesehen. Vizebürgermeister sind nicht mit jener Entscheidungsbefugnis ausgestattet, wie die Bürgermeister selbst und müssen daher in der Entscheidungsfindung den Umweg über die Bürgermeister ihrer Gemeinden suchen. Dies führt zu Verzögerungen in der Zusammenarbeit.

Wichtig ist das Auftreten und die Vermittlung der Zusammenarbeit als solche aber auch einzelner Projekte: Wenn etwas präsentiert wird, von dem der Bürgermeister selbst nicht überzeugt ist, wird auch niemand mitziehen. Die positive Darstellung ist wichtig.

Im Thayatal befasst sich der Verein GIZ Grenzüberschreitende Impulsregion Thayatal mit den Aufgaben der Regionalentwicklung, die in zwei Geschäftsfelder GIZ und Leader geteilt ist. Für die strategische Steuerung des Leader Aktionsprogramms wurde ein eigenes Entscheidungsgremium, der Leader Beirat, eingerichtet. Geregelt wird dies in den Statuten und der Leader Geschäftsordnung. Das Entscheidungsgremium besteht aus 20 Mitgliedern, je zwei VertreterInnen pro Gemeinde, wobei eine Person nicht dem Gemeinderat angehören darf, dem Vereinsobmann und im Rotationsprinzip ist eine AK-LeiterIn wahlberechtigt. Das Entscheidungsgremium formiert mit den beratenden Mitgliedern, den restlichen AK-LeiterInnen und dem Geschäftsführer des Vereins, die LAG.

Aus Sicht eines Akteurs sind die Entscheidungsstrukturen mit einem Vorstand von 20 Personen zu breit angelegt. Es sollten alternative Delegationsmodelle erwogen werden, um effizientere Entscheidungsfindungen zu ermöglichen, etwa nur eine Person statt zwei Personen pro Gemeinde ist stimmberechtigt oder nicht immer muss jede Gemeinde mitstimmen.

### Kommunikation und Informationsfluss

Der Informationsaustausch zwischen den Gemeinden erfolgt insbesondere durch regelmäßige Vorstandssitzungen. Im Land um Hollabrunn finden diese beispielsweise vier- bis sechsmal pro Jahr statt. Die institutionalisierten Informationskanäle in der Kleinregion Thayatal sind die

Vorstandssitzungen und Bezirksveranstaltungen wie die Bürgermeisterkonferenz. Wichtige Informationen werden über Email ausgetauscht, d.h. den Bürgermeistern und Gemeindeämtern, wo es für alle verfügbar ist, geschickt, die Sitzungen protokolliert.

Im Pielachtal gibt es zwei Gremien: Die Generalversammlung besteht seit der Gründung, in sie werden die Bürgermeister der Gemeinden entsandt, sie trat bis zum Jahr 2000 regelmäßig zusammen. Mit der Gründung der LAG im Rahmen von Leader tritt die Generalversammlung viermal pro Jahr nach Bedarf und in anstehenden Fällen zusammen. Es wäre auch möglich, andere GemeindevertreterInnen stellvertretend zu entsenden, jedoch nehmen diese Funktion überwiegend die Bürgermeister selbst wahr, was als Ausdruck der Wichtigkeit gewertet werden kann. In diesem Gremium werden Angelegenheiten besprochen, die nur Gemeinden betreffen, z.B. Budget, Personalfragen.

Das zweite Gremium ist die LAG, sie besteht aus 18 Personen und tritt sechs bis acht Mal pro Jahr zusammen. In diesem Gremium werden die Projekte diskutiert, zusätzlich dient es als Plattform für den Erfahrungsaustausch der Bürgermeister.

Der Sitzungsort wird abgewechselt, findet aber im Vergleich häufiger in Kirchberg statt, weil sich dort das Büro der Regionalplanungsgemeinschaft mit den erforderlichen Unterlagen befindet.

Einfache Angelegenheiten werden unter den Gemeinden mittlerweile u.a. auch per Email geklärt, jedoch ist der Rücklauf oft gering. Das persönliche Gespräch ist dadurch nicht zu ersetzen. Neben diesen Gremien gibt es keine weiteren regelmäßigen Informationsflüsse, die strukturell verankert sind, es gibt z.B. keinen eigenen Newsletter, jedoch kann der regelmäßig erscheinende Newsletter (Email) des REV NÖ-Mitte dafür genutzt werden. Ein Grund dafür sind die eingeschränkten Personalressourcen für solche zusätzlichen arbeitsintensiven Maßnahmen.

Eine weitere Ebene der Kommunikation ist der Tourismusverband.

### **Parteipolitik und Regionalpolitik**

Im Pielachtal gibt es parteipolitische Diskussionen nur marginal im Hintergrund, denn das Zusammengehörigkeitsgefühl ist sehr stark. Auch die äußeren Gemeinden haben sich als Teil des Pielachtales gesehen, und bekennen sich dazu. Es ist als Region gewachsen. Dennoch gibt es Diskussionsbedarf, wenn es um bestimmte Projekte geht. Es ist jeweils zu überlegen, ob die gesamte Region von einem Projekt profitiert, oder nur eine einzelne Gemeinde. Man muss daher mit Zuordnungen, wenn z.B. ein Projektträger aus einer bestimmten Gemeinde kommt, vorsichtig sein und die überregionale Wirksamkeit betonen. Diese gemeindebezogene Zuordnung ist zum Teil vorhanden, doch auf der Ebene LAG und Vorstand sind die Zusammengehörigkeit und der Wille, dass man gemeinsam etwas machen muss, sehr stark.

### **Projektbeschlüsse**

Im Pielachtal sind die Strukturen und Ressourcen der Kleinregion sehr stark mit der Leader-Struktur verwoben. Finanzielle Mittel für einzelne Projekte werden jedoch überwiegend aus Leader-Mitteln lukriert. Der Beschluss von Projekten erfolgt in zwei Stufen. Die LAG muss grundsätzlich entscheiden, ob ein Projekt zu Leader und zur angestrebten Entwicklung der Region, im Pielachtal mit einer stark ökologischen Ausrichtung, passt, damit es aus Leader-Mitteln gefördert werden kann. Darüber hinaus muss ein Projektträger vorhanden sein, der erkennen lässt, dass er hinter dem Projekt steht. Im Pielachtal wurde eine eigene Geschäftsordnung festgelegt, nach der Projekte beurteilt werden. Wenn nur eine Idee eingebracht wird, ohne dass ein Träger vorhanden ist, kann zwar ein solcher gesucht werden, zumeist steckt dann jedoch zuwenig Energie hinter diesem Projekt.

Ein Projekt kann jedoch auch unabhängig von Leader beschlossen und finanziell von der Regionalplanungsgemeinschaft unterstützt werden. Dies ist dann der Fall, wenn es um eine Wirkung für die gesamte Region geht, z.B. im Rahmen eines Tourismusmarketings oder einer Markenentwicklung, wo z.B. ein Messeauftritt oder Prospekte finanziert werden müssen. In diesen Fällen kann auch die Regionalplanungsgemeinschaft selbst als Träger fungieren. Finanzielle Mittel werden entweder aus den jährlichen Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden zur Regionalplanungsgemeinschaft verwendet oder es werden zusätzlich Eigenmittel für spezielle Projekte von den Gemeinden eingehoben. Als Finanzierungsschlüssel werden dann je nach Projekt bewährte Modelle, z.B. der bestehende Schlüssel der Regionalplanungsgemeinschaft oder der Beitragsschlüssel zum Tourismusverband herangezogen.

Es gibt jedoch auch Projekte, wo nicht die ganze Gemeinschaft als Träger agiert, aber auch nicht eine einzelne Gemeinde. Bei der Forcierung der Erhaltung und touristischen Vermarktung der Mariazellerbahn sind es die vier inneren Gemeinden an der Bahnstrecke. Das Projekt wird über das Büro abgewickelt, jedoch für die direkte Umsetzung werden nur von diesen vier Gemeinden Eigenmittel bereitgestellt werden. Das ist im Pielachtal ein neues Modell.

### **Verzicht auf Geschäftsführung wird zum „Bumerang“**

Häufig können sich Kleinregionen am Beginn ihrer Umsetzungsarbeit nicht dazu durchringen, eine Geschäftsführung vor Ort zu engagieren, die strategische Arbeit einerseits und Projektumsetzungsarbeit andererseits zentral für die Kleinregion leistet. Es wird jedoch bald klar, dass diese Arbeit nicht nebenher von den BürgermeisterInnen geleistet werden kann. Bis zu dieser Erkenntnis vergeht jedoch wertvolle Zeit, sodass in manchen Fällen bereits ein hoher Frustrationslevel in den Gemeinden erreicht wurde, weil „nichts weitergeht“.

Im Land um Hollabrunn wurde zu Beginn der Umsetzungsphase des kleinregionalen Entwicklungskonzept versucht, die operative Arbeit des Vereines ohne eigene Geschäftsführung abzuwickeln. Aufgrund der mangelnden zeitlichen Ressourcen der GemeindevertreterInnen (insbesondere der Bürgermeister) war man sich rasch darüber einig, dass eine Kleinregion nur durch ein starkes, professionelles Management zu führen ist. Daher wurde mit Hilfe von AMS (Arbeitsmarktservice) Fördergeldern eine Geschäftsführerin für die Kleinregion aufgenommen. Aufgrund der Fluktuation an wesentlichen Positionen (Geschäftsführung, Vereinsleitung) kam es in der Vergangenheit zu Reibungsverlusten, die dazu geführt haben, dass vieles nicht umgesetzt werden konnte. Die Kleinregion war daher lange Zeit „unterbetreut“ und es entstand ein Lücke in der Kontinuität.

### **Kritische Punkte für eine Kleinregion**

Die Selbsteinschätzung in der Kleinregion Thayatal ist sehr positiv. Immer wieder wird von den Befragten hervorgehoben, was bisher geschafft wurde und welchen Status die eigene Kleinregion im Vergleich mit anderen hat. Als Kleinregionen mit praktisch keinen Zukunftsaussichten werden eine benachbarte angeführt, die keine eigene Geschäftsführung hat, und eine andere, die ohne Mitgliedsbeiträge auskommen möchte. Solche Kleinregionen, die weder über personelle noch finanzielle Grundausstattungen verfügen, werden als Zusammenschlüsse auf dem Papier eingeschätzt, die nur über eine Grundlage zum Einreichen für Förderungen verfügen, aber nicht selbständig an der Regionsentwicklung arbeiten können.

## **3.6.2 Geld und Finanzierung**

### **Eigenmittel**

Die Finanzierung einer entsprechenden Struktur (Büro, Geschäftsführung), der Öffentlichkeitsarbeit sowie teilweise von Projekten aus Eigenmitteln erfolgt grundsätzlich in Form von Mitgliedsbeiträgen. Von allen Gemeinden wird ein bestimmter Betrag pro EinwohnerIn und/oder gemäß Finanzkraft, manchmal kombiniert mit einem für alle Gemeinden gleich hohen Sockelbetrag pro Jahr einbezahlt. Für größere Projekte werden zumeist eigene Beschlüsse für zusätzliche Mittel in den Gemeinderäten gefasst. Leader-Regionen sowie Kleinregionen, die den Ziel2-Gebiet Status erfüllen, haben die Möglichkeit, die Betreuung über entsprechende Förderungen zumindest teilweise zu finanzieren.

### **Finanzierungsschlüssel**

Im Pielachtal wurde 1994, bei der Beauftragung des KREK, ein Finanzierungsschlüssel festgelegt, der nach wie vor verwendet wird. Die Kosten wurden auf die sechs Gemeinden verteilt, 1/3 zu gleichen Teilen auf die sechs Gemeinden und 2/3 der Kosten entsprechend der jeweiligen EinwohnerInnenzahl. Für die ersten später aufgenommenen Gemeinden gilt aufgrund der höheren EinwohnerInnenzahl ein modifizierter Verrechnungsschlüssel.

Rund 40% der den Gemeinden verbleibenden Kosten zur KREK-Erstellung (nach Abzug der Förderung des Landes Niederösterreich) wurden durch EU-Mittel kofinanziert. Die verbleibenden rund



10% waren anteilig von den Mitgliedsgemeinden aufzubringen. Die Finanzierung der Basisstrukturen (Büro, Personal) erfolgt anteilmäßig durch die Mitgliedsgemeinden.

Im Thayatal wurden die Mitgliedsbeiträge nach der EinwohnerInnenzahl laut der Volkszählung 2001 festgelegt und von allen Gemeinden pro EinwohnerIn und Jahr eingehoben.

### **Finanzierung nach der KREK-Erstellung**

Nach der Finanzierung des KREK und der Entwicklung eines strategischen Entwicklungsplans gibt es nach Ansicht des Managements große Defizite. Die Basis für die Gründung der Kleinregion Thayatal war das GIZ, infolge dessen ein Trägerverein gegründet wurde, in dem die Gemeinden verbindlich zusammenarbeiten. Es zeigte sich, dass die Kooperation über GIZ gut funktioniert, dass GIZ als reine Personalressource zwar wichtig, aber nicht ausreichend ist. Für die Umsetzung brauchte es Projektförderungen. Im Fall der Kleinregion Thayatal konnte diese fehlende Finanzierung durch die Ressourcen über Leader etwas abgefangen werden. Die strategische Arbeit für die Kleinregion ist aber nicht Teil der Leistungen der beiden Manager und wird mehr oder weniger mitgemacht.

Kleinregionen, die nicht über Mittel aus Leader verfügen können, kämpfen jedoch mit der Projektumsetzung aufgrund fehlender Finanzierung. Einen spezifischen Fördertopf für kleinregionale Projekte gibt es nicht. Dieser Einschränkung unterliegt beispielsweise auch das Land um Hollabrunn, das nur ganz spezifische Themen und Projekte über den Leaderverbund Weinviertel abwickeln kann. Der Hauptanteil der eigenen Projekte der Kleinregion wird über den Verein Land um Hollabrunn abgewickelt.

*„Normalerweise müsste es ein verfügbares Budget geben, auf das man zugreifen kann, dann könnte man was weiterbringen. Das ist bei Regionalentwicklung ein Katastrophenfehler. Wenn ich monatelang über ein paar Euro verhandeln muss, kostet das eh schon so viel wie das Projekt, aber es wird nicht so verrechnet.“ (ManagerIn)*

Um den Fortbestand der Kleinregion zu gewährleisten, brauchen die Kleinregionen eine gesicherte Zuteilung von Ressourcen und nicht nur eine kurzfristige finanzielle Unterstützung wie es derzeit gegeben ist.

*„Es sollte klare Vorgaben geben, nicht zwei oder drei Jahre. Sondern, wenn sich das bewährt, dann ist das ein Konzept, das man weiterführen kann und dann soll das auch so bleiben. Nur so kann es funktionieren.“ (Bürgermeister)*

Gelder über SponsorInnen zu erhalten, ist in der wirtschaftlich schwachen Region schwierig.

*„Aber eine Kleinregion kann auf Dauer ja nur dann funktionieren, wenn sie sowohl personell als auch im Sachbereich mit entsprechenden Mitteln ausgestattet wird. Sonst ist das Ganze ein Wunschdenken des Landes, wenn ich sage ich bekenne mich zu Kleinregion, aber ich tu nichts dafür.“ (ManagerIn)*

### **Projektförderung**

In den Kleinregionen ist daher die Frage nach der Projektfinanzierung zentral. Auch wenn es wie im Thayatal über Leader Förderungsmöglichkeiten gibt, stellt die 20 %ige Eigenförderung für die Gemeinden der Region ein beträchtliches Problem dar. Da es keine großen Betriebe gibt, fehlen finanzkräftige Partner in der Wirtschaft. Die Region übernimmt daher in den meisten Fällen die Vorfinanzierung.

*„D.h. bei fast jedem Projekt sind die Gemeinden gefragt und wir haben oft Probleme bei unseren Gemeinderäten die entsprechenden positiven Beschlüsse herbeizuführen, weil wir sowieso Mitgliedsbeitrag zu zahlen haben.“ (Bürgermeister)*

Durch das Förderungskonzept der 20%igen Eigenfinanzierung fühlen sich die neun Gemeinden doppelt benachteiligt. Durch die starke Abwanderung erhalten die Gemeinden beim Finanzausgleich weniger Mittel und sind so nicht bzw. kaum in der Lage, Förderungen zu beantragen, die eine Eigenfinanzierung vorschreiben. Die Mitgliedsbeiträge werden für die Finanzierung der Infrastruktur benützt, darüber hinausgehende Finanzierungen für Projekte zu erhalten, ist für die Bürgermeister schwierig zu argumentieren.

*„Ich muss auch heute noch in meinem Gemeinderat mit homöopathischen Dosen vorgehen.“ (Bürgermeister)*

Aufgrund des Umstandes, dass die Förderabwicklung in vielen Bereichen eine lange Vorlaufzeit in Anspruch nimmt, sind die Gemeinden oftmals gefordert, Projekte vorzufinanzieren. Gerade diese Vorfinanzierung ist jedoch für viele Gemeinden eine finanzielle Belastung. Als hemmender Faktor

wurde auch genannt, dass viele Bürgermeister und GemeindevertreterInnen häufig nur Zahlen und Budgets als einzige Latte und einzigen Maßstab sehen. Somit ist es oftmals nicht möglich, visionäre Ideen weiter zu verfolgen.

*„Das Problem mit dem Geld haben wir ja immer gehabt mit diesem Verein, seit es ihn gibt.“  
(Regional/er AkteurIn)*

### Strukturbereinigung

In gewissen Bereichen der Regionalförderlandschaft erscheint aus Sicht der Befragten eine Strukturbereinigung zielführend. Die Gemeinden zahlen oftmals an viele dieser regional tätigen Organisationen Mitgliedsbeiträge. Es sollte daher gelten, diese Vereinigungen auf ihre jeweilige Kernkompetenz zu beschränken und somit eine Professionalisierung zu erreichen. Als Beispiele wurden genannt: REV, Tourismusdestination, Weinstraße, Kleinregion, etc.

*„Überschneidungen streichen – Synergien nutzen.“ (ManagerIn)*

### Kosten-Nutzen-Erwägungen

Eine Frage, die in allen Gesprächen auftaucht, ist die nach den Kosten und dem Nutzen. Es stellt sich schnell heraus, dass eine einfache Aufrechnung der Einzahlungen und des daraus erzielten Nutzen nicht durchführbar ist. Nicht jeder Nutzen und Vorteil lässt sich in Zahlen ausdrücken. In der Kleinregion Thayatal geht man davon aus, dass drei Jahre ein zu kurzes Zeitintervall sind, um solche Überlegungen anzustellen. Jede Gemeinde muss einen gewissen Toleranzbereich akzeptieren. Wenn auch nicht bei jedem einzelnen Projekt der Nutzen für jede Gemeinde gleich hoch ist, muss dennoch sehr darauf geachtet werden, dass keine Gemeinde verhältnismäßig mehr profitiert bzw. die Aktivitäten in einer Gemeinde konzentriert sind.

Aus Sicht einiger regionaler AkteurInnen ist es ein Grundproblem, dass manche Gemeinden häufig die Kritik äußern, zwar mitzuzahlen aber keine Projekte direkt in ihren Gemeinden verwirklicht werden. Nicht gesehen wird dabei, dass zum einen Gemeinden von Projekten profitieren, die nicht in der eigenen Gemeinde angesiedelt sind, und zum anderen bringen diese Gemeinden zu wenig aktiv Projektvorschläge ein bzw. unterstützen die Aktivitäten der BewohnerInnen nicht ausreichend.

*„Es gibt Gemeinden, die sich nicht als Gewinner fühlen. Da ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Initiative von den Bürgern kommt, dass Ideen formuliert werden. Was in Konzepten steht, setzt sich ja nicht automatisch um. Es braucht Projektträger. Wenn das nicht gegeben ist, kann man sich noch so bemühen, es wird nicht gelingen.“ (Regionale/r AkteurIn)*

### 3.6.3 Kleinregionsmanagement vor Ort

In allen drei befragten Kleinregionen wird sehr deutlich, dass die Entwicklung und der Fortbestand einer Kleinregion zumindest Infrastruktur in Form eines Büros braucht und professionelle Personen, die für die Organisation zuständig sind. Die Abwicklung kann nicht nebenbei von den BürgermeisterInnen oder den AmtsleiterInnen miterledigt werden. Diese haben keine Zeit, das ohne Unterstützung ernsthaft zu betreiben. Denkbar sind unterschiedliche Organisationsformen des Kleinregionsmanagements:

- Betreuung durch das Gemeindeamt der Sprechergemeinde
- Durch regionalen Akteur / Institution (z. B. Dorf- und Stadterneuerung)
- Eigene Angestellte / Geschäftsführung

In der Kleinregion Thayatal wird betont, dass es wichtig ist, dass die verantwortliche KleinregionsmanagerIn selbst aus der Region kommen und die Sachlage kennen. Für die Kleinregion Thayatal ist und war nie ein eigenes Kleinregionsmanagement zuständig. Über den Trägerverein ist ein GIZ-Manager angestellt und für das Leader-Management ist ein externer Berater verpflichtet. Aus Sicht einer befragten Kleinregionsbetreuerin ist es im Vergleich allerdings vorteilhafter, wenn auch das Leader-Management fest angestellt ist und seine Gesamtarbeitszeit dafür aufwendet. Die Kleinregionsarbeit wird von den Geschäftsführern von GIZ und Leader erledigt. Aus Sicht des Trägervereins wäre es nicht sinnvoll, für diese Tätigkeiten zusätzlich eine/n eigene/n



KleinregionsmanagerIn anzustellen. Allerdings sollten für diese Arbeiten den Regionen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden.

*„Wir sind überzeugt, dass es ohne professionelle Hilfe oder ohne Motor nicht geht. Nur in den Gemeinden zusammensitzen ist zu wenig, es muss immer Personen geben, die die Fäden ziehen, ein wenig anspornen“... „Es kann ewig laufen in dem Augenblick, wo von der öffentlichen Hand das Sekretariat bezahlt wird, nichts Anderes.“ (Bürgermeister)*

Im Weinviertel arbeiten derzeit die KleinregionsmanagerInnen in unterschiedlichem Ausmaß von 20 bis 40 Stunden, wobei für Anstellungen in einem Ausmaß von 20 Stunden oft der Zukauf von Sekretariatszeiten einer Mitgliedsgemeinde oder des Regionalmanagements empfohlen wird. In der Hauptregion Weinviertel sind derzeit fünf männliche und drei weibliche KleinregionsmanagerInnen tätig.

Die Errichtung des Büros der Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal wiederum ist auf die Erstellung des KREK zurückzuführen und war bzw. ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. In zahlreichen Sitzungen mit BürgerInnen zu 5-6 Themenkreisen wurde eine Fülle von Ideen geboren. Sehr rasch wurde klar, dass diese Ideen nicht allein mit den zeitlichen Ressourcen der Bürgermeister und der ehrenamtlich tätigen Personen umgesetzt werden können. Deshalb wurde das Büro als Plattform für die Region gegründet und eine Teilzeitkraft eingestellt. Die Gewährleistung der Umsetzung, neben der Einigung über die Finanzierung, war entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung. Damit wurde die Hürde der Konkurrenz unter den Gemeinden von Beginn an genommen.

*„Ideen gab es, die Umsetzung musste gewährleistet werden, über die Finanzierung konnten wir uns einigen. Ich weiß von anderen Regionen, wie schwierig das ist, weil es diese Reibungsflächen und Rivalisierung der Gemeinden gibt, und diese Hürde haben wir übersprungen.“ (Bürgermeister)*

Die Fülle der in den letzten zehn Jahren im Pielachtal umgesetzten Projekte ist entscheidend auf die Gründung der Regionalplanungsgemeinschaft mit dem Büro als gemeinsamer Plattform zurück zu führen.

*„Wenn man da nicht positive gemeinsame Ergebnisse hat, die man auch nennen kann, auch in der eigenen Gemeinde immer wieder, dann würde das nach einiger Zeit wieder abreißen. Die Stelle ist die Voraussetzung, dass gemeinsame Sachen funktionieren können und ist die Voraussetzung für die Projekte, und die Projekte sind die Voraussetzung, dass immer wieder weitergemacht wird.“ (ManagerIn)*

Innovative Regionen beschäftigen grundsätzlich mehr Personen. Es besteht aber das Problem der langfristigen Finanzierung. Von der Niederösterreichischen Landesregierung werden nur mehr 20 Stunden, maximal für zwei Jahre (bis zum Jahr 2006) gefördert. Die restliche Finanzierung muss über Projektförderungen erfolgen wie z. B. Interreg, Leader, ... Die Personalförderungen des Landes gelten jedoch nicht für Leader-Regionen.

### **Funktion des Kleinregionsmanagements**

In der Kleinregion Thayatal wird an den Geschäftsführern geschätzt, dass sie einerseits Ideen einbringen und kreativ sind und andererseits ihre pragmatische Herangehensweise, d.h. zu wissen, was wie realisierbar ist.

Die Büros vor Ort sind wichtig als Informationsdrehscheibe für Interessierte. Menschen, die von einer Idee motiviert sind und sie umsetzen wollen, brauchen eine Anlaufstelle, sonst bleibt die Idee nur auf dem Papier bestehen. Es ist auch ein Ausdruck für das Interesse der Gemeinden, solche Ideen aufzugreifen und zu unterstützen. Die Gemeinden leben vor, wie Zusammenarbeit funktionieren kann.

Im Idealfall übernimmt ein solches Regionalbüro die Koordinationsfunktion, auch für überregionale Projekten, wie z.B. der Kooperation im Fall der Mariazellerbahn, liefert Informationen über Förderungen und beantwortet Anfragen z.B. von Tourismus- oder Gewerbebetrieben. Durch diese Hilfestellung, Erfahrung und umfassende Information wird es Privatinitiativen erleichtert, Projekte zu initiieren. Das Büro hilft auch bei der Suche nach Projektträgern, die Bürgermeister selbst werden dadurch enorm entlastet.

### **Personalauswahl und Kompetenz**

Ein wichtiger Beitrag der KleinregionsmanagerInnen besteht darin, dass sie mit regionalen AkteurInnen der unterschiedlichsten Bereiche Kontakt aufnehmen („networking“) und offen auf andere zugehen (Kontaktfreudigkeit). Zudem müssen sie mit Fördergebern verhandeln und einzelne Aktivitäten koordinieren. Die Geschäftsführung muss dafür sorgen, dass die BürgermeisterInnen strukturiert für die Kleinregion arbeiten können und in angemessener Zeit die notwendigen Entscheidungen treffen.

Vorteilhaft ist es, wenn die GeschäftsführerInnen in der Region leben (kürzere Wege, kennt die Rahmenbedingungen, etc.). Es wird eine sehr flexible Arbeitszeit erwartet und fallweise, dass die Arbeit mit dem Privaten verbunden wird (z.B. Radwegeeröffnung in der Kleinregion an einem Wochenende).

Eine überlegte Personalauswahl ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Im Land um Hollabrunn wurden durch eine Besetzung der Geschäftsführung die personellen Voraussetzungen für einen Neubeginn der Kleinregion geschaffen. Eine starke Geschäftsführung wird daher vom Vereinsvorstand als ein essentielles Kriterium für eine erfolgreiche Kleinregion gesehen.

### **Zentral installierter Bürostandort**

Durch einen zentral installierten Bürostandort kann ein Beitrag zur Stärkung der Regionsidentität geleistet werden. Weiters würde dadurch vielfach die Abwicklung von administrativen Aufgaben erleichtert werden, da durch die räumliche Nähe, z.B. zu Behörden Synergieeffekte erzielt werden können.

### **Steigendes Beschäftigungsausmaß**

Im Pielachtal war die erste Geschäftsführerin der Regionalplanungsgemeinschaft für 20 Wochenstunden angestellt. Es hat sich nach rund drei Jahren herausgestellt, dass dieses Beschäftigungsausmaß zu gering ist, um neben dem Aufbau des Büros die angestrebten Projekte umzusetzen. Zusätzlich wurde eine Person für Sekretariat und Buchhaltung im Ausmaß von 30 Stunden eingestellt. Durch den beruflichen Hintergrund der nachfolgenden zweiten Geschäftsführerin hat sich die Tätigkeit stark auf den Tourismus verlagert und eine enge Kooperation mit dem Obmann des Tourismusverbandes ergeben.

Die derzeitige Geschäftsführerin der Regionalplanungsgemeinschaft ist für 40 Wochenstunden angestellt. Entscheidend dafür war jedoch auch die Möglichkeit der 2/3 Förderung des Managements über Leader, die es ermöglicht, das Büro in dieser Größe zu führen.

## **3.6.4 Erweiterte Ressourcen**

### **Identitätsfigur und Vermeidung von MultifunktionalInnen**

Es braucht eine oder mehrere von allen akzeptierte Integrationsfiguren, die im Idealfall Schlüsselfunktionen und Verbindungen zu anderen relevanten Institutionen innehaben. Andererseits sollten die Schlüsselfunktionen nicht in eine überdimensionierte Multifunktionalität münden. Neben dem Büro als zentraler Anlaufstelle ist es wichtig, andere Personen als PromotorInnen und MultiplikatorInnen einzubinden. In vielen Fällen gibt es „Multifunktionäre“, die sich für die Region engagieren, aber aufgrund der vielen unterschiedlichen Funktionen nur eingeschränkt Ressourcen für die einzelnen Aktivitäten, vor allem in strategischer Hinsicht, zur Verfügung stellen können. Der Vorteil dieser Multifunktionalität liegt in der möglichen Vernetzung zu unterschiedlichen Institutionen und damit im Zugang zu unterschiedlichen Informationen, die eingeschränkten zeitlichen Ressourcen können jedoch zu einer Verzögerung eines Projektes führen, Potentiale werden aus Ressourcenmangel nicht genutzt.

### **Ehrenamt als Ressource des Prozesses**

In der Kleinregion Thayatal zeigt sich eine Diskrepanz in der Einschätzung der Tragfähigkeit des Prozesses durch BürgerInnenbeteiligung. Während von Berater und Betreuerseite durchaus ein nicht zu unterschätzendes Potential von Personen gesehen wird, die auf ehrenamtlicher Basis die Regionsentwicklung wahrnehmen könnten, wird von politischer Seite an der Tragfähigkeit eher

gezweifelt. Als schwierig wird aber auch von Beraterseite eingeräumt, dass es in der Region zwar eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Freiwilligen gibt, diese aber schon total ausgebucht sind und keine Kapazitäten für weitere Aktivitäten haben. Der Anteil an Vereinen in der Region ist überdurchschnittlich hoch.

### 3.6.5 Schlussfolgerungen Ressourcen und Strukturen

Im Laufe der KREK-Erstellung entstehen zumeist viele gute Ideen. Die Herausforderung ist, Ressourcen und Strukturen zu schaffen, die eine Umsetzung gewährleisten und damit das „Feuer“ in der regionalen Entwicklung am Brennen halten. Regionale Zusammenarbeit braucht Ressourcen: Personen, Zeit und finanzielle Mittel. Der Effekt dieses Strukturaufbaues ist jedoch nicht sofort ersichtlich, sondern manifestiert sich erst mittel- bis langfristig in Projekten von regionaler Bedeutung. Durch die Bildung einer Struktur werden Freiräume geschaffen. Im Stadium der Projektidee werden Themen aufbereitet, können aber bis zu einem späteren Zeitpunkt auf Eis gelegt werden, wenn festgestellt wird, dass die Zeit noch nicht reif ist für diese Maßnahme oder andere Projekte prioritär sind. Dadurch geht keine Arbeit verloren, sondern kann der Weg für eine spätere Umsetzung bereitet werden.

Die institutionalisierte Plattform hat in den Kleinregionen einen hohen Stellenwert, da sie eine Struktur darstellt, auf der Kooperationen aufgebaut werden können. Die konkreten gemeinsamen Maßnahmen stehen aber (vorerst) im Vordergrund („form follows function“).

Eine eigene Anlaufstelle mit einer Betreuung bzw. Geschäftsführung vor Ort in ausreichendem Beschäftigungsausmaß ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die laufende regionale Entwicklung, die Vermarktung nach Innen und die Gewährleistung der Projektumsetzung. Das Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Vorstand ist eine unumgängliche Voraussetzung.

Viele Entscheidungen hängen von einzelnen Personen ab. Die Multifunktionalität von Personen (Obleuten, Vorständen, Projektträgervorsitz, u.ä.) hat Vorteile und Nachteile. Es ist wichtig, eine größere Zahl von Promotoren und MultiplikatorInnen für die regionale Entwicklung zu begeistern und einzubinden. Häufige personelle Veränderungen an Schlüsselstellen (Geschäftsführung, Obleute) erzeugen mangelnde Kontinuität im Entwicklungsprozess. Das Regionalmanagement muss daher darauf achten, dass regelmäßige Sitzungen stattfinden, und u.a. Themen aktiv einbringen („Vorchecking“ durch die KleinregionsbetreuerInnen).

Für alle beteiligten Gemeinden ist eine Win-Win-Situation herzustellen. Bei Veröffentlichungen ist darauf zu achten, dass jede Gemeinde in entsprechender Form erwähnt wird.

Als förderliche Faktoren haben sich weiters folgende Punkte herausgestellt:

- Ein größerer Frauenanteil erhöht die unterschiedlichen Sichtweisen.
- Kompetenzen der KleinregionsmanagerInnen
- zentral installierter Bürostandort
- Prioritätensetzung durch die Kleinregion zur rascheren Realisierung von Maßnahmen. Wenn ein Projekt prinzipiell als sinnvoll erachtet, aber aus bestimmten Gründen einstweilen nicht weiter verfolgt wird, so ist es ratsam in der sprachlichen Diktion zu formulieren, dass die Zeit nicht reif oder die Notwendigkeit (noch) nicht besteht, nicht jedoch „das geht bei uns nicht.“

Die langwierige Förderabwicklung und der Mangel an finanziellen Mitteln werden als hemmende Faktoren genannt. Fixe jährliche Beiträge sind wichtig, um zumindest die Grundstruktur zu finanzieren.

## 3.7 Verbindung mit Leader und GIZ

### KREK als Basis für Leader Entwicklungsplan

Leader selbst ist nicht als eigene Struktur, sondern als Förderprogramm zu sehen. Jede Leader Region hat einen Entwicklungsplan, der einem KREK sehr ähnlich ist und auch in ähnlicher Form erarbeitet wurde (Arbeitsgruppen, etc.). Ein KREK als Basis für die Erarbeitung einer Leader Strategie erwies sich als sinnvoll. Generell lässt sich sagen, dass Kleinregionen, die vor Leader begonnen haben zusammenzuarbeiten und über Entwicklungen und Schwerpunkte nachzudenken, die erfolgreicher Leader Regionen sind. In den Regionen, die als Leader-Region ausgewiesen wurden, waren also bereits Basisorganisationen vorhanden, in einigen Fällen war es ein KREK.

### Land um Hollabrunn - Einbindung in den Leader-Verbund Weinviertel

Im Land um Hollabrunn sind über die Gemeinschaftsinitiative Leader aufgrund der strukturellen Probleme innerhalb der Kleinregion in der Vergangenheit noch nicht so viele Projekte abgewickelt worden, da die Projektbetreuung nicht gegeben war. Prinzipiell hätten mehr Projekte über Leader laufen können. Im Frühjahr 2005 wird es für die Kleinregion wieder ein Projekt geben. Die Selbstaufgabe des Leader-Verbundes Weinviertel ist die Beschränkung auf das Thema „Wein plus“. Weiters werden keine Projekte über Leader abgewickelt, die nur für eine Kleinregion des Verbundes Gültigkeit haben. Generell hat Leader die aus dem kleinregionalen Entwicklungskonzept hervorgegangene Kleinregion in keiner Weise verdrängt oder abgelöst. Ohne die vorherige Erstellung eines kleinregionalen Entwicklungskonzeptes hätte der Beitritt zum Leader-Verbund nicht erfolgen können. Leader kann daher als Finanzierungsinstrument für manche Projekte der Kleinregion angesehen werden.

Der Leaderverbund Weinviertel ist als Vorbeugemaßnahme gegen die Errichtung neuer Grenzen durch Kleinregionen (im Hinblick einer Abgrenzung zu anderen Kleinregionen) für das Land um Hollabrunn anzusehen. Der Zwang zur Gemeinsamkeit, was vor allem die über Leader abgewickelten Projekte betrifft, und auch das Miteinander-Arbeiten in gemeinsamen Sitzungen fördern den Austausch.

Eine Kooperation mit einer in Gründung befindlichen benachbarten Kleinregion, die sich nicht im Leaderverbund befindet, wird in der Zukunft interessant. Generell gilt für Kooperationen zwischen Kleinregionen: *„Einen geografischen Bezug sollte es geben, einen thematischen Bezug muss es geben.“* (ManagerIn)

### Pielachtal – KREK als Basis für Leader-Entwicklungsplan

1994 wurde im Pielachtal das KREK erstellt und die Kleinregion Pielachtal gebildet. Das KREK war der Impuls zur Vereinsgründung der „Regionalplanungsgemeinschaft Pielachtal“, die als Träger für Projekte, die aus dem KREK hervorgegangen sind, agierte. Im Jahr 2000 wurde das Pielachtal zusätzlich zur Leader-Region, und hatte damit nach Auslauf der Ziel 5b-Förderung weiterhin Finanzierungsmöglichkeiten, wenn auch für andere Maßnahmen als davor.

Nach dem Auslaufen der Ziel 5b Förderkulisse hatte man eine erfolgreiche Struktur mit einem Regionalbüro geschaffen, die man weiter erhalten wollte. Trotz Bemühungen aus der Region wurden nur vier Gemeinden zum Ziel2 Gebiet (als Nachfolge des Ziel5b Gebiets) erklärt. Dies hat jedoch nur marginale Auswirkungen auf die Region Pielachtal gezeigt. Durch Unterstützung des Regionalmanagements hat sich das Pielachtal um Aufnahme ins Leader-Programm beworben. Grundlage war die Erstellung eines regionalen Entwicklungsplans. Dieser baut auf dem Leitbild des KREK und den bis dahin gemachten Erfahrungen und Projekten, wie z.B. einem Ökokreislaufprojekt, auf. Der Entwicklungsplan kann als inhaltliche Fortsetzung des KREK betrachtet werden, ist aber anstatt landwirtschaftlich inhaltlich stärker auf Tourismus ausgerichtet. Im Rahmen der Ziel 5b-Förderung waren investive Förderungen möglich, Leader ist stärker auf Qualifizierung, Konzepte und Studien, ausgerichtet. Viele geplante Projekte, wie z.B. das „Tal der Fische“, das sehr intensiv aufbereitet wurde, konnten daher über diese Schiene nicht finanziert und damit nicht umgesetzt werden.

Im Rahmen von Leader musste eine LAG gegründet werden, die die Abwicklung des Leaderprogramms in der Region überwacht. In der LAG dürfen maximal zur Hälfte politische VertreterInnen sein und mindestens zur Hälfte Personen aus anderen Bereichen (dem Regionalplan entsprechend). Ziel im Pielachtal war, die LAG in die Regionalplanungsgemeinschaft zu integrieren, um keine nicht verbundenen Parallelstrukturen aufzubauen. Deshalb wurde der Vorstand der Regionalplanungsgemeinschaft, der zuvor nur aus den BürgermeisterInnen bestand, um eine entsprechende Anzahl an Personen aus verschiedenen Bereichen wie Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Umwelt erweitert. Dieser erweiterte Vorstand bildet gleichzeitig die LAG für Leader. Durch die Bewerbung um Leader wurde auch die Kleinregion um zwei Gemeinden erweitert. Ziel war, für alle Tätigkeiten der regionalen Entwicklung, gleiche Gebietskulissen zu haben. Das Regionalbüro hat z.B. bereits vor Leader für den Tourismusverband Arbeiten, wie z.B. Aussendungen, Veranstaltungskalender, miterledigt, da der Tourismusverband keine Angestellten hat und nur ehrenamtlich koordiniert wird. Es wäre schwierig gewesen zu unterscheiden, was nun eine Tätigkeit für den Tourismusverband ist und was eine touristische Maßnahme für Leader. Das Leaderkonzept des Pielachtals wurde daher in zwei Gemeinden, die nicht Teil der Kleinregion waren, präsentiert. Die Gemeinde Weinburg konnte sofort für Leader-Region gewonnen werden, die Gemeinde Grafendorf wurde später in die Leader-Region aufgenommen. Bei der Erstellung zum regionalen Entwicklungsplan waren bereits aus beiden Gemeinden Personen in den Arbeitskreisen aktiv.

### **Thayatal - Vorreiter GIZ**

Das GIZ in der Kleinregion Thayatal war sowohl Pilotprojekt für die weiteren GIZ in NÖ als auch Basis für die Weiterentwicklung der Region.

Die GIZ Förderung ist eine reine Personalförderung, es werden keine Projekte finanziert, d.h. es können Impulse gesetzt, Initiativen gestartet, Vernetzungen und Kontakte hergestellt und Beratungen über Förderungen angeboten werden. Für die Umsetzung von Projekten müssen andere Fördertöpfe gefunden werden, wie z.B. der Kleinprojektfonds. Diese Kooperation im GIZ-Verbund wurde zum Anlass genommen, als Leader Region einzureichen. Mit Hilfe eines KREKs und den dabei durchgeführten Erhebungen wurde die Leader Strategie entwickelt. Für dieses Förderinstrument musste eine Kleinregion gegründet werden. Die Erstellung eines KREKs als Instrumentarium zur Analyse und Zieldefinition bot sich an. Das Motiv der Region, sich als Leader Region zu bewerben, war die Möglichkeit, dadurch Projekte finanzieren zu können.

### **KREK als Impuls und Lernprozess – Leader/GIZ als Ressource für die Umsetzung**

Ein KREK ist sehr oft die Grundlage für eine Region, um sich als Leader-Region zu bewerben. Wesentlich für die Gründung der LAG im Thayatal war, dass die Bürgermeister im Zuge der KREK-Erstellung schon zusammengefunden haben und die Zusammenarbeit erlernen und erproben konnten. Leader ist vor allem die Umsetzungsschiene für Projekte.

Um die Aufgaben der Kleinregion auch nach der KREK-Erstellung zu erfüllen, bräuchte es eine Mittelausstattung. In der Kleinregion Thayatal deckt sich die Kleinregion auf Basis des KREK mit der Leader und der GIZ-Region. Die beiden Förderprogramme erledigen Aufgaben der Kleinregion mit, weil die Strukturen weiterentwickelt werden müssen.

Aus Sicht des Regionalmanagements ist die Erstellung eines KREK sinnvoll, um die Zusammenarbeit in den Gemeinden zu initiieren und die Potentiale und Strategien für die Zukunft auszuloten und Ziele zu formulieren. Gedacht ist, dass nach Abschluss des KREK und Auslaufen der halbjährigen Nachbetreuung der Grundstein für die Weiterführung und die selbständige Zusammenarbeit der Gemeinden gelegt sein sollte. Erfahrungsgemäß gelingt das dort, wo weitere Programmschienen genutzt werden, wie eben Leader.

### **Weiterführende Förderprogramme sichern die Kleinregion**

Das Besondere im Thayatal ist, dass die Fläche GIZ, KREK und Leader deckungsgleich ist. Dadurch war für diese wirtschaftlich schwache Kleinregion eine intensive Zusammenarbeit, die viel bewirkte, möglich. Die Befragten sind sich jedoch einig, dass die Kleinregion ohne die Ressourcen von GIZ und Leader einen Rückfall erlitten hätte. Der Trägerverein hätte sich vielleicht einmal im Jahr getroffen, die Bürgermeister hätten lediglich wieder Gespräche auf informeller Ebene aufgenommen.



„Ohne GIZ und Leader wäre nichts oder gar nichts passiert, 0% oder 0,05%, weil wenn sich da niemand um die Region kümmern kann, passiert auch nichts, weil die Bürgermeister selber respektive die Gemeindeämter zeitlich keine Ressourcen haben, d.h. es würde sich diese Region, kann sich nicht entwickeln“...“Gäbe es das nicht, würde KREK nur formal weiter bestehen wie eine Vereinsstruktur. Ich wüsste nicht, wer das machen könnte. Es gibt keine Ressourcen. Ich sehe keine Chance zusätzliche ehrenamtliche Mitarbeiter zu finden.“ (ManagerIn)

Die Förderprogrammlinien GIZ und Leader sind relativ klar in ihren Aufgabenbereichen geregelt. Überschneidungen gibt es in der Öffentlichkeitsarbeit, wo z.B. Werbematerialien so gestaltet werden, dass sie für beide benutzt werden können. Die Frage, die sich stellt ist, ob der erprobte Zusammenhalt und eine Mindestinfrastruktur und Stabilität gewährleisten, dass die Gemeinden auch nach dem Auslaufen von GIZ und Leader weiterhin auf kleinregionaler Ebene kooperieren. Die Bürgermeister im Thayatal verneinen vehement, dass dies ohne weitere Ressourcen möglich sein wird und befürchten einen Rückfall in die Zeiten vor der Gründung der Kleinregion.

„Dann ist das so wie im Anfangsstadium, genauso wäre es wieder. Als ob nichts passiert wäre.“ (Bürgermeister)

### Unterstützung durch das Regionalmanagement

Über die Form, Art und Weise der Unterstützung der operativen Tätigkeit durch das Regionalmanagement können nur bedingt Aussagen getroffen werden. Besonders von Vorteil könnten nach Ansicht der Befragten die regionale Kompetenz des Regionalmanagements sowie dessen Kontakte zu relevanten Förderstellen sein. Seitens des Regionalmanagements wurde im Zuge der Evaluation als Lernerfahrung angeführt, dass aktiver an die Kleinregionen (Obleute, Geschäftsführung) herantreten werden muss. Es muss mehr Unterstützung für das Kleinregionsmanagement angeboten werden, unabhängig davon, ob die Kleinregion Leader-Region oder Mitglied in einem Leader-Verbund ist.

### 3.7.1 Schlussfolgerungen Verbindung mit Leader und GIZ

Ein KREK ist eine gute **Basis für das Leader-Aktionsprogramm**, sowohl aus inhaltlicher Sicht, als auch aus Prozesssicht. Durch die gemeinsame Zielsetzung, nämlich die regionale Entwicklung, ergeben sich positive Effekte für jene Kleinregionen, die auch Leader Region sind.

Kleinregionen, die nicht gleichzeitig Leader-Region sind, werden trotzdem oftmals an solchen Regionen gemessen, und müssen mit dem Vorwurf umgehen, dass in jenen mehr Projekte umgesetzt werden. Die grundlegende Erschwernis von Kleinregionen besteht jedoch in den wesentlich geringeren Fördermöglichkeiten und einem weniger stark ausgebauten Netzwerk zwischen den Kleinregionen. Die Finanzierung für die Erstellung eines KREK als Anschubfinanzierung ist nicht ausreichend, wenn keine adäquaten Fördermöglichkeiten für kleinregionale Projekte bestehen.

Ein aktives Herangehen des Regionalmanagements hinsichtlich Potentialen, Strategien, Strukturen und möglichen Projekten ist seitens der Kleinregionen gewünscht.



### 3.8 Kleinregionen als strategische Ebene in der Regionalentwicklung

Kleinregionen werden aus Sicht der Befragten auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Gemeinsam ist allen befragten Kleinregionen die Einsicht, dass die Gemeinden alleine die zukünftige Entwicklung nicht mehr tragen können, sondern regionale Zusammenarbeit unumgänglich ist. Gerade für kleine Gemeinden ist es wichtig an Kleinregionen zu partizipieren, um verschiedene Grundbedürfnisse bzw. Daseinsfunktionen in entsprechender Qualität noch leisten zu können. Die bisherigen positiven Erfahrungen zeigen eindeutig, wie wichtig auch für die Zukunft diese Plattform ist. Daher wird von den Kleinregionen erwartet, dass von Landesseite her alles getan wird, damit diese auch weiter bestehen können. Die Kleinregionen sollten aufgewertet werden, eine Zentralisierung ist explizit nicht anzustreben, um die Identifikation der Gemeinden und Region zu bewahren.

Die Kleinregionen sehen sich vor allem als Mittler und Drehscheibe zum Land, mit dem Wissen über die Bedürfnisse und Stärken wie Schwächen der jeweiligen Region und wollen diese Rolle in Zukunft verstärkt ausüben. Für die effiziente Erfüllung dieser Funktion ist eine geeignete Struktur unumgänglich. Die Weiterentwicklung muss sich auch in einer Strukturvereinfachung zeigen, sowohl innerhalb der Kleinregionen (z.B. parallele Strukturen für Kleinregion und Tourismusverband), als auch in der überregionalen Struktur. Dazu ist eine stärkere Koordination übergeordneter, gemeinsam abgestimmter Strategien notwendig.

Es fehlen jedoch weitgehend Visionen darüber, welche Funktionen die Kleinregionen in Zukunft übernehmen könnten. Die Antwort darauf wird seitens des Landes NÖ erwartet. In den Kleinregionen selbst ist man damit beschäftigt, die gegenwärtigen Herausforderungen zu meistern, und befürchtet eine Überforderung durch neue, von oben verordnete Funktionen. Diese würden gleichzeitig neue Instrumente und Strukturen notwendig machen.

*„Bitte keine künstliche Steuerung gewachsener Prozesse. Die Aufgaben einer Kleinregion lassen sich nicht von vornherein klar voraussagen.“ (Bürgermeister)*

Hingewiesen wurde ebenfalls auf die Auswirkungen von Entscheidungen des Landes in der Raumordnungspolitik auf die Entwicklung von Kleinregionen. Der Aspekt von Kleinregionen muss stärker miteinbezogen werden, z.B. dass Pilotprojekte nicht nur an Einzelgemeinden, sondern auch Kleinregionen vergeben und nach Regionalentwicklungsaspekten anstatt politischen Aspekten vergeben werden.

#### 3.8.1 Schlussfolgerungen Kleinregionen als strategische Ebene in der Regionalentwicklung

Kleinregionen haben im Land NÖ nicht den **Stellenwert** und die Unterstützung, die sie haben sollten. Derzeit werden Einzelgemeinden von der Landespolitik ernster genommen als Kleinregionen. Dies ist häufig der Eindruck, den die Verantwortlichen der Kleinregionen haben. Eine angemessene Ausstattung mit finanziellen Mittel sollte daher die Basis für eine künftige, weitere Forcierung der interkommunalen Zusammenarbeit bieten. So könnten beispielsweise Beiträge für Regionalentwicklung von den gemeinschaftlichen Ertragsanteilen aus dem Finanzausgleich abgebucht und für interkommunale Kooperationen zur Verfügung gestellt werden (als Grundlage für Kofinanzierungen seitens des Landes).

Die Bedeutung von kleinregionalen Kooperationen und Zusammenschlüssen wird in Zukunft weiter zunehmen. Es gilt zum einen die Form der Unterstützung dieser regionalen Strukturen zu überdenken und zum anderen den Stellenwert der Kleinregionen in der Landespolitik zu definieren. Eine transparente Darstellung der Vorteile von unterschiedlichen Formen der kleinregionalen Zusammenschlüsse könnte als Entscheidungsgrundlage dienen.

## 4 Ergebnisse der Online-Fragebogenerhebung

### 4.1 Rücklauf

Die vorliegende Fragebogenerhebung fand im Februar 2005 über Email statt. Es wurden Onlinefragebögen an KleinregionssprecherInnen und -managerInnen verschickt. Schließlich konnten VertreterInnen aller 38 Kleinregionen mit kleinregionalem Entwicklungskonzept erreicht werden.

Von den insgesamt 38 Kleinregionen antworteten 20, die alle in die Auswertung einbezogen werden konnten. Der Rücklauf beträgt somit knapp 53%.

Die folgende Tabelle zeigt den Anteil der Kleinregionen in den jeweiligen Hauptregionen, die für die Untersuchung ausgewertet wurden.

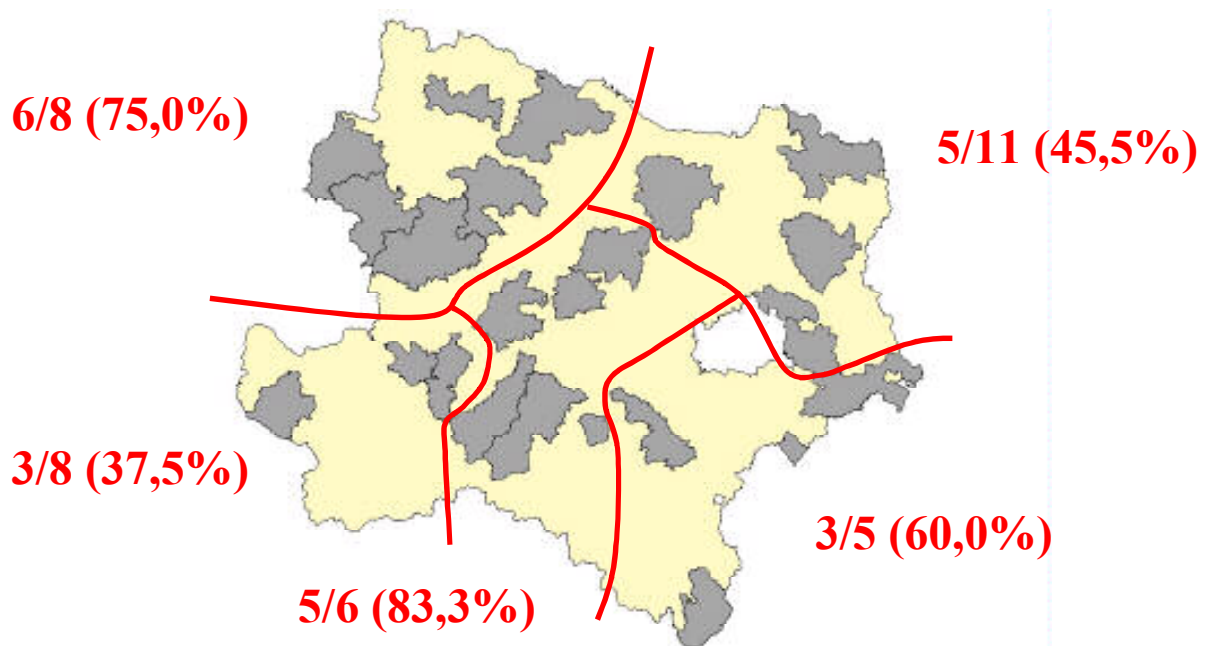
**Tabelle 8: Rücklauf Online-Befragung nach Hauptregionen**

Hauptregion	KR mit KREK	% NÖ	Rücklauf
Weinviertel	11	28,9%	45,5%
Waldviertel	8	21,1%	75,0%
NÖ Mitte	6	15,8%	83,3%
Mostviertel	8	21,1%	37,5%
Industrieviertel	5	13,2%	60,0%

Quelle: Amt der NÖ Landesregierung – Abteilung RU2, eigene Berechnungen

In der folgenden Grafik ist die Verteilung der befragten Kleinregionen in NÖ ersichtlich. Werden die 3 Fallbeispiele der Evaluation in den Rücklauf der Online-Befragung miteingerechnet, so werden im vorliegenden Projekt rund 58% der KREK-Kleinregionen Niederösterreichs abgedeckt.

**Abbildung 3: An der Evaluation teilnehmende KREK-Kleinregionen**



Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Struktur und Motive der Kleinregionen

### Beginn und Dauer der KREKs

Die Hälfte der antwortenden Kleinregionen begann mit der Erstellung des KREK zwischen 1989 und 1999<sup>38</sup>, die andere zwischen 2000 und 2003. Das „älteste“ kann auf eine über 15jährige Erfahrung zurückblicken. Fast ein Drittel startete im Jahr 2002, der Anteil der neuen KREKs ist somit relativ hoch.

**Tabelle 9: Alter der Kleinregionalen Entwicklungskonzepte, Startjahr der KREK-Erstellung (n=20)**

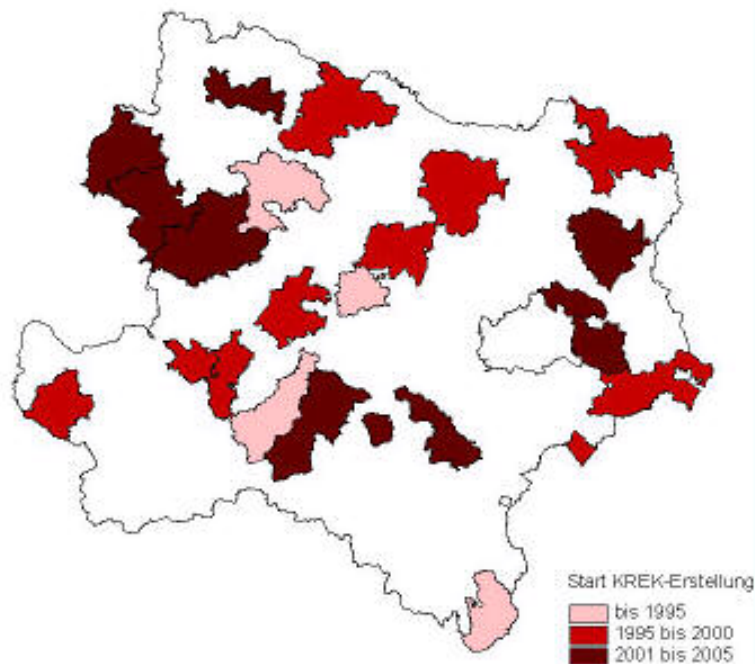
	Häufigkeit	Prozent
1989	1	5,0
1993	1	5,0
1994	2	10,0
1997	1	5,0
1998	2	10,0
1999	3	15,0
2000	1	5,0
2001	2	10,0
2002	6	30,0
2003	1	5,0
Gesamt	20	100,0

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Die Dauer der KREK-Erstellung wurde nicht exakt auf den Monat genau erhoben. Aufgrund des Startjahres und Beendigungsjahres lässt sich schließen, dass über die Hälfte (55%) ca. zwei Jahre für die KREK-Erstellung brauchte und ein Viertel ca. ein Jahr. Die restlichen verteilen sich auf einen Zeitraum unter einem Jahr und auf drei Jahre.

<sup>38</sup> Das erste KREK wurde 1985 begonnen und 1986 fertiggestellt (Kamptal). Zwischen 1985 und 1997 wurden insgesamt 15 KREKs begonnen (Schenkir, Elisabeth).

Abbildung 4: Alter der Kleinregionalen Entwicklungskonzepte (Online-Befragung), grafische Darstellung



Quelle: Eigene Darstellung

### Anzahl der beteiligten Gemeinden

Tabelle 10: Größe der KREK-Kleinregionen, Anzahl der beteiligten Gemeinden (n=20)

	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
4 Gemeinden	1	5,0	5,0
5 Gemeinden	3	15,0	20,0
6 Gemeinden	6	30,0	50,0
7 Gemeinden	3	15,0	65,0
8 Gemeinden	3	15,0	80,0
12 Gemeinden	2	10,0	90,0
13 Gemeinden	1	5,0	95,0
16 Gemeinden	1	5,0	100,0
Gesamt	20	100,0	

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Die Anzahl der beteiligten Gemeinden liegt zwischen vier und 16 Gemeinden. Am häufigsten schließen sich sechs Gemeinden zu einer Kleinregion zusammen (30%). Drei Viertel aller untersuchten KREKs bestehen aus fünf bis acht Gemeinden.

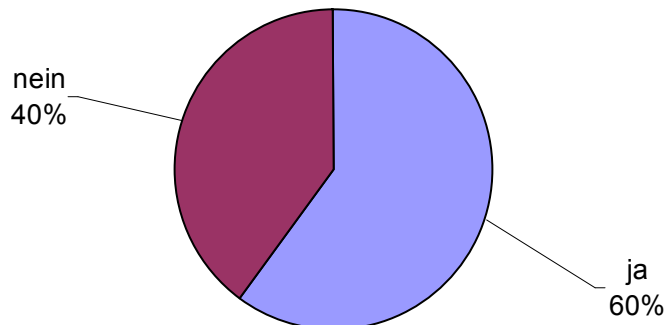
### Trägerschaft der Kleinregion

Die derzeitige Trägerschaft der Kleinregion ist am häufigsten ein Verein, das betrifft 72% der Befragten, gefolgt von einer ARGE mit 22%. In einem Fall hat eine Gemeinde die Trägerschaft übernommen. In vier Fällen gab es diese Trägerschaft bereits vor der Erstellung des KREK.

### Geschäftsführung vor Ort

In weit über der Hälfte der Kleinregionen sind KleinregionsmanagerInnen tätig.

Abbildung 5: Leitung der KREK – Kleinregionen, Kleinregionsmanagement vor Ort (n=20)



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Das Kleinregionsmanagement wird überwiegend von Frauen übernommen: Von den elf KleinregionsmanagerInnen Niederösterreichs sind acht weiblich und drei männlich. Die Frauenquote beträgt in diesem Bereich somit rund 73%.

In der Hälfte der Fälle gibt es Angaben zum Zeitpunkt der Einstellung der KleinregionsmanagerInnen. Die Hälfte davon hat seit dem Jahr der Beendigung der KREK-Erstellung eine Geschäftsführung vor Ort. In einem Fall wurde während der KREK-Erstellung ein Management eingesetzt. In zwei Fällen erfolgte dies erst acht Jahre nach der KREK-Erstellung und in einer Kleinregion zehn Jahre später.

In den neun Fällen, bei denen es Angaben bezüglich des Stundenausmaßes gibt, zeigt sich eine Tendenz zur Halbtagsanstellung. Zwei Drittel arbeiten 20 Wochenstunden, ein Drittel 40 Stunden. Zum Teil gibt es in den Büros noch weitere MitarbeiterInnen. Drei Mal wird angegeben, dass die GeschäftsführerInnen zugleich Leader-ManagerInnen sind. In einer Region war die geschäftsführende Person nach der KREK-Erstellung 40 Stunden angestellt, dann wurde auf 20 halbiert und später wieder sukzessive aufgestockt.

Keine der befragten Kleinregionen gibt an, ursprünglich eine Geschäftsführung eingesetzt, mittlerweile diese jedoch nicht mehr zu haben. Daraus lässt sich schließen, dass ein Kleinregionsmanagement vor Ort als notwendig erachtet wird.

Auf die Frage, ob die Aufgabenbereiche und Schwerpunkte der regionalen Institutionen wie etwa Regionalmanagement, Eco-Plus oder Dorf- und Stadterneuerung transparent und koordiniert sind, antworten die meisten mit „ja“ (89%). In einem Fall wird mit „nein“ geantwortet, weil es aufgrund der länderübergreifenden Region teilweise zu ungeklärten Konkurrenzsituationen kommt, und in einem Fall ist dies nicht eindeutig beantwortbar, da es auf das Thema ankommt und nicht global beurteilt werden kann. Angemerkt wird auch, dass die Aufgabenbereiche oft sehr träge und schwer durchschaubar sind.

### Motivation zur Gründung der Kleinregion und zur Erstellung eines KREK

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Antworten auf die offene Frage nach den ausschlaggebenden Beweggründen für die Gründung der Kleinregion bzw. für die Erstellung des KREK. Insgesamt werden 55 Beweggründe aufgezählt, wobei die Befragten zwischen einem und sechs Motiven nennen.

Abbildung 6: Motive der Gründung der KREK-Kleinregionen (n=20)



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Übergeordneter Beweggrund zur Gründung der Kleinregion ist das kollektive Handeln zur Sicherung der Lebensqualität, sei es indem Probleme erst gemeinsam bewältigbar erscheinen oder indem bereits Bestehendes bestärkt werden soll, wie vorhandene Potentiale besser nützen oder bestehende Kooperationen festigen, ausbauen oder professionalisieren. Mitunter geben Sachzwänge, wie die gemeinsame Einreichung für Förderungen, den Ausschlag.

In der Regel kommt der Wunsch aus den Gemeinden selbst bzw. ergreifen einzelne Persönlichkeiten einer Gemeinde die Initiative. In Einzelfällen kommt der Anstoß von außen: infolge einer Studie, auf Empfehlung des Landes oder aufgrund positiver Vorbilder anderer Kleinregionen.

Auffallend ist, dass die „Stärkung der Wirtschaft“ von über einem Drittel der befragten Kleinregionen als Beweggrund zur Gründung der Kleinregion genannt wird. Im Zuge der Evaluation wurde jedoch deutlich, dass zu einem Großteil dieser Aspekt in der operativen Tätigkeit der jeweiligen Kleinregionen einen weniger bedeutsamen Stellenwert einnimmt. Daraus ergibt sich die Frage, ob Kleinregionen gerade mit wirtschaftlichen Projekten überfordert sind oder aber auch, ob Wirtschaftsprojekte erst mit fortschreitender Zusammenarbeit angegangen werden (Identitätsfindungsphase versus Projektumsetzungsphase). Tabelle 15 zeigt hingegen, dass nur in der Hälfte der Kleinregionen, die Wirtschaftsprojekte geplant hatten, auch solche umgesetzt wurden. Auffallend dabei ist, dass es sich dabei mehrheitlich um jüngere Kleinregionen handelt.



**Regelmäßige Sitzungen in der Kleinregion**

**Tabelle 11: Häufigkeit von Steuerungssitzungen in den KREK-Kleinregionen, Steuerungssitzungen pro Jahr (n=20)**

	Häufigkeit	Prozent
1-3 Mal	6	30,0
4-6 Mal	9	45,0
7-12 Mal	4	20,0
über 12 Mal	1	5,0
Gesamt	20	100,0

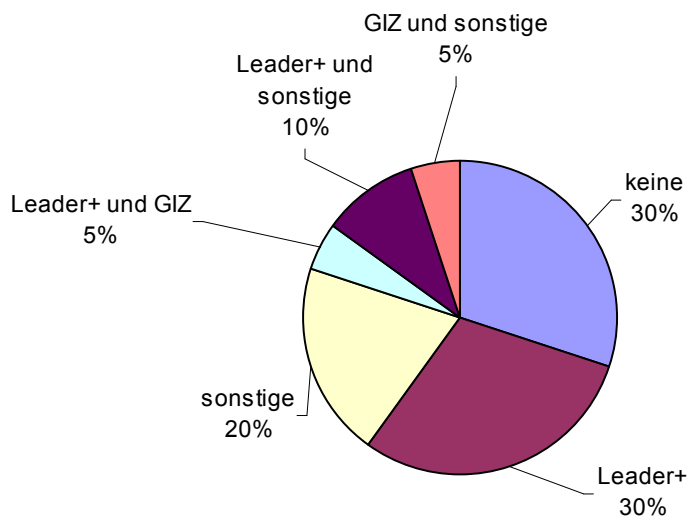
Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

In allen befragten Kleinregionen finden regelmäßig Sitzungen zur Steuerung und Entscheidungsfindung statt.

Daraus kann geschlossen werden, dass alle Kleinregionen die Notwendigkeit regelmäßiger Treffen erkennen. Es kann jedoch nicht geschlossen werden, wie aktiv die Gemeinden untereinander kooperieren und inwiefern tatsächlich Projekte entwickelt und umgesetzt werden.

**Überschneidung mit anderen regionalen Zusammenschlüssen und Programmen**

**Abbildung 7: Überschneidung mit anderen regionalen Zusammenschlüssen (n=20)**



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Von den 70% der Kleinregionen, in denen es Überschneidungen mit anderen Zusammenschlüssen gibt, sind das häufig Überschneidungen mit mehr als einem Programm. Auffallend ist, dass die Kleinregionen häufig auch Leader Regionen sind, insgesamt betrifft das 45% aller befragten Kleinregionen.

Zu den „Sonstigen Zusammenschlüssen“ zählen: BHW (Bildungs- und Heimatwerk), Rahmenkonzept bzw. Kleinregionaler Rahmenplan, Tourismusverband, Weinstraße, Kooperationen mit anderen Kleinregionen, Regionales Bildungswerk und Klimabündnisschwerpunktregion.

Die Zusammenarbeit mit den parallel laufenden Programmen wird durchwegs als positiv beschrieben. Die Kooperation erfolgt konkret etwa in gemeinsamen Projekten oder als Arbeitsteilung, wo ein Part z.B. die Betreuung der Homepage der Region übernimmt. In anderen Kleinregionen funktioniert die Zusammenarbeit mit den anderen Programmen in Form gegenseitiger Beratung oder Informationsaustausch. In einem Fall läuft die Kooperation auf Ebene der BürgermeisterInnen, die die Anliegen der Kleinregion in das Rahmenkonzept einbringen. In einem Fall gibt es eine idente Struktur für alle regionalen Programme (Kleinregion, Leader, Tourismusverband) und in einer Kleinregion erfolgt die Koordination von zwei Verbänden in einer Geschäftsstelle. Öfters genannt wird, dass die Kooperation über das Leadermanagement erfolgt.

### Aktivitäten über Leader und über KREK

Die Frage, welche Aktivitäten über Leader und welche über die Kleinregion abgewickelt werden, wird von acht Kleinregionen beantwortet. Die Hälfte davon wickelt nunmehr alle Projekte über Leader ab. Eine Kleinregion führt große Projekte über Leader und kleinere über die Kleinregion, eine andere führt Projekte, die thematisch zu Tourismus oder Landwirtschaft passen als Leader Projekte durch und solche, die die Identität oder Raumordnung betreffen, über die Kleinregion durch. Eine Kleinregion kann aufgrund intensiver Aktivitäten auf beiden Schienen keine eindeutige Zuordnung treffen.

Leader als Förderprogramm löst zum Teil das KREK aus Sicht der Befragten ab, zum Teil nicht. Hier bestätigt sich, dass das KREK in den meisten Fällen als Basis für die weitere interkommunale Zusammenarbeit herangezogen wird. Durch die Kleinregion werden eine stabile Basis und Strukturen geschaffen, auf die andere Förderprogramme, wie z.B. Leader, aufgesetzt werden können. Unabhängig von den Förderkulissen und Programmperioden (insbesondere der EU Programmplanung) wird durch das kleinregionale Entwicklungskonzept eine dauerhafte räumliche Einheit und Plattform für Kooperationen geschaffen.

Die 30% der Kleinregionen, die keine Überschneidungen mit anderen Zusammenschlüssen haben, sind durchwegs jüngere Kleinregionen, die das KREK zwischen 2001 und 2004 abgeschlossen haben.

### Einbindung des Regionalmanagement der Hauptregionen in die laufende Tätigkeit der Kleinregion

Untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Art der Integration des Regionalmanagements (Regionalmanager, KleinregionsbetreuerInnen) der jeweiligen Hauptregion in die laufende kleinregionale Tätigkeit.

**Tabelle 12: Art der Einbindung des Regionalmanagements in die Arbeit der KREK-KR**

Einbindung des Regionalmanagement in KR	Häufigkeit
Beratungsfunktion, Information, persönlicher Austausch	8
Kontakt über KleinregionsbetreuerIn	5
Teilnahme bei Sitzungen	6
Beratung zu Förderungen	5
gemeinsame Projektarbeit	4
Vorstandsmitglied	3
n = 20, Mehrfachnennungen waren möglich	31

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

In der Regel besteht ein persönlicher Kontakt zum Regionalmanagement, in einigen Fällen erfolgt dies über die KleinregionsbetreuerInnen. Zum Teil sind die Regionalmanager regelmäßig bei Sitzungen eingeladen bzw. erhalten das Protokoll, in einigen Fällen sind sie im Vorstand vertreten. Wichtige Funktionen sind Informationsaustausch und Beratung, im Speziellen zu Förderungen.

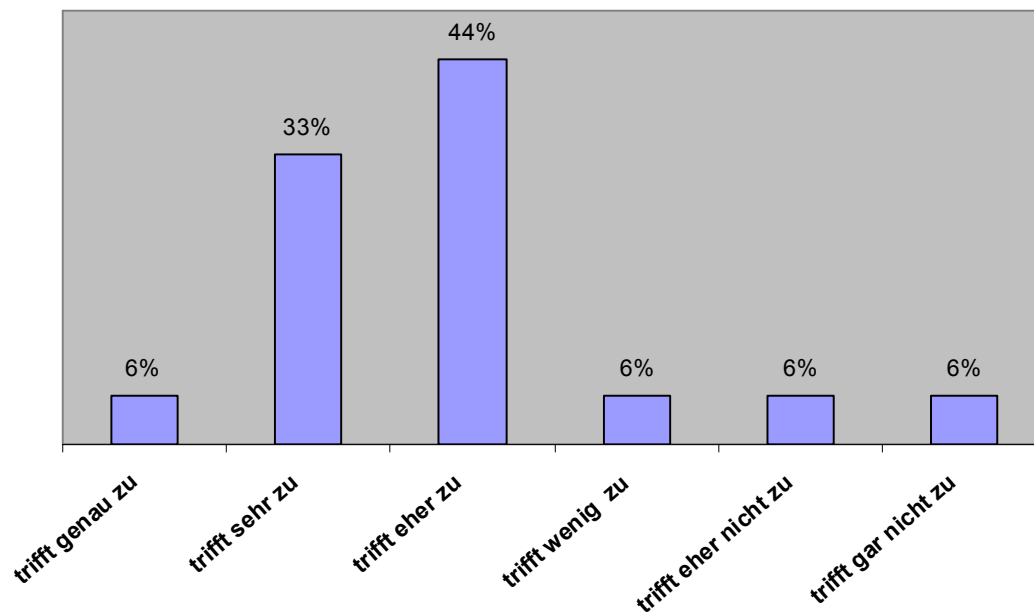
### 4.3 Zielerreichung

Mit einer offenen Frage sollte geklärt werden, ob die im KREK formulierten Ziele die „richtigen“ waren oder ob sich im Laufe der Zeit herausstellte, dass andere Zielsetzungen geeigneter zu verfolgen gewesen wären.

Die bei der Gründung der Kleinregion formulierten Ziele haben grundsätzlich in allen Kleinregionen noch Gültigkeit. Sie haben sich somit nicht verändert und werden weiter verfolgt.

In Einzelfällen sind neue Zielsetzungen hinzugekommen, haben sich die Bemühungen inhaltlich auf einen Bereich konzentriert oder die ursprünglichen Ziele werden auf neuen Erfahrungen und Erkenntnissen aufbauend weiterverfolgt.

Abbildung 8: Ursprünglich gesetzte Erwartungen und Ziele wurden erfüllt (n=18)

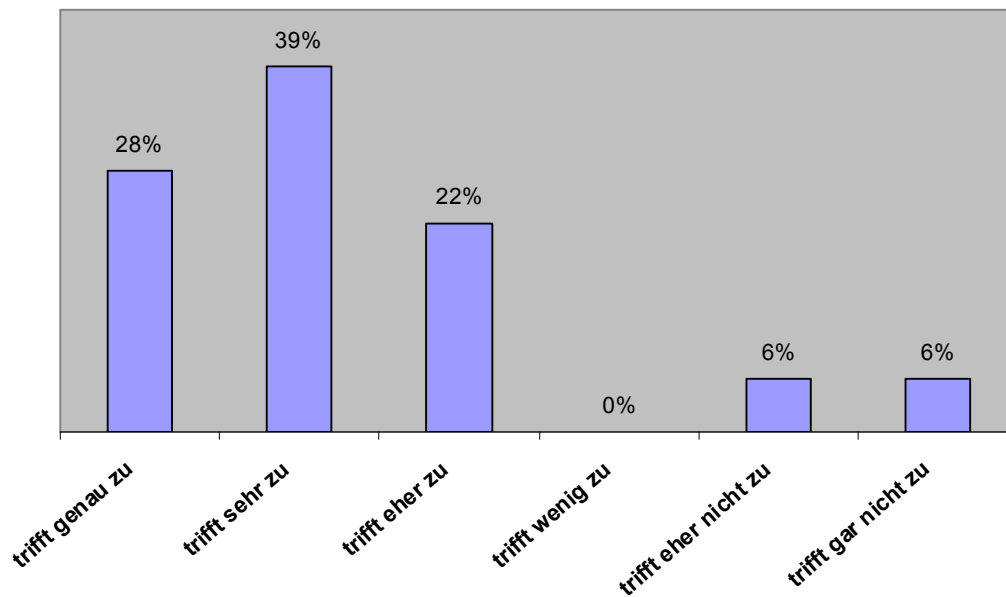


Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Mehrheitlich wurden die in die Kleinregion gesetzten Erwartungen und Ziele erfüllt bzw. eher erfüllt, zu über 83% sind die Antworten im positiven Bereich, wenngleich die beste Bewertung nur in einem Fall vergeben wurde. Drei Regionen (18%) sehen ihre Ziele mehr oder weniger nicht erfüllt.

Die Befragten schätzen sich mehrheitlich auf einem guten Weg ein, die ursprünglich gesetzten Erwartungen und Ziele zu erreichen.

Abbildung 9: Wir sind auf einem guten Weg, die gesetzten Erwartungen und Ziele zu erreichen (n=18)



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Von den drei Regionen, deren Ziele bisher nicht erreicht wurden, geben zwei, was die Zukunft betrifft, ebenfalls negative Prognosen ab.

**Die wichtigsten Faktoren zur Zielerreichung**

Auf die offene Frage, welche die drei wichtigsten Faktoren zur Zielerreichung sind, antworten 19 der Befragten. In untenstehender Tabelle werden die fünf am häufigsten genannten Erfolgskriterien aufgelistet, die fast zwei Drittel aller aufgezählten Kriterien ausmachen.

Tabelle 13: Erfolgskriterien für die Zielerreichung (KREK-Kleinregionen)

Erfolgskriterien	Häufigkeit
Kooperation	12
professionelles regionales Management, professionelle Projektbetreuung	7
Mittel für Projektumsetzung	6
Identifikation und Förderung regionalen Denkens	5
Einbindung der Bevölkerung	5
n=19	

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Am häufigsten wird die Zusammenarbeit genannt: die Kooperation der Gemeinden allgemein und spezifiziert, Aufbau und Erweiterung der Kooperationsstrukturen, gute Vernetzung von BürgermeisterInnen, AmtsleiterInnen, BewohnerInnen und weiters Kooperation von Betrieben.

Zu den Kriterien, die noch zusätzlich öfters genannt wurden, zählen:

- Vertrauen, Interesse, Wille zur Umsetzung von Projekten
- Beratung durch übergeordnete Stellen/Regionalmanagement, Förder-Know-How
- Kompromissbereitschaft, Zurückstellen von Eigeninteressen
- Einbindung politischer EntscheidungsträgerInnen
- Information und Bewusstseinsbildung

Je einmal als Erfolgskriterium erwähnt wurden: Transparenz über Projektkosten, touristischer Leitbetrieb, motivierte Projektträger und Mitwirkende, klar formulierte Ziele, Einbindung der Gewerbebetriebe und aktive Arbeitskreise.

### Hemmende Faktoren

Über zwei Drittel der hemmenden Faktoren machen die folgenden vier Faktoren aus:

**Tabelle 14: Hemmende Faktoren für die Zielerreichung**

Hemmende Faktoren	Häufigkeit
mangelnde Finanzierung	8
Kirchturmdenken, Kooperationsmangel, Konkurrenz	6
Zeitmangel, mangelndes Bewusstsein, dass Prozess Zeit braucht	6
parteilich-politisches Agieren	3
n = 20	

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Bei den hemmenden Faktoren wird am häufigsten die mangelnde Finanzierung angesprochen: geringes Budget, Mangel an Finanzen und Personalressourcen, schwierige Finanzierung des Kleinregionsmanagements und großer Projekte.

Zeitmangel wird näher definiert als knappe Zeitressourcen von Personen und Überlastung der Verantwortlichen, etwa der Bürgermeister, um sich in Themen einzuarbeiten oder eine mit 20 Stunden zu geringe Anstellung des Kleinregionsmanagements. Zudem wird der Aufbau der Kleinregion als langfristiger Prozess beschrieben, da Strukturen Zeit brauchen um sich zu entwickeln. Die Zusammenarbeit wächst nur langsam.

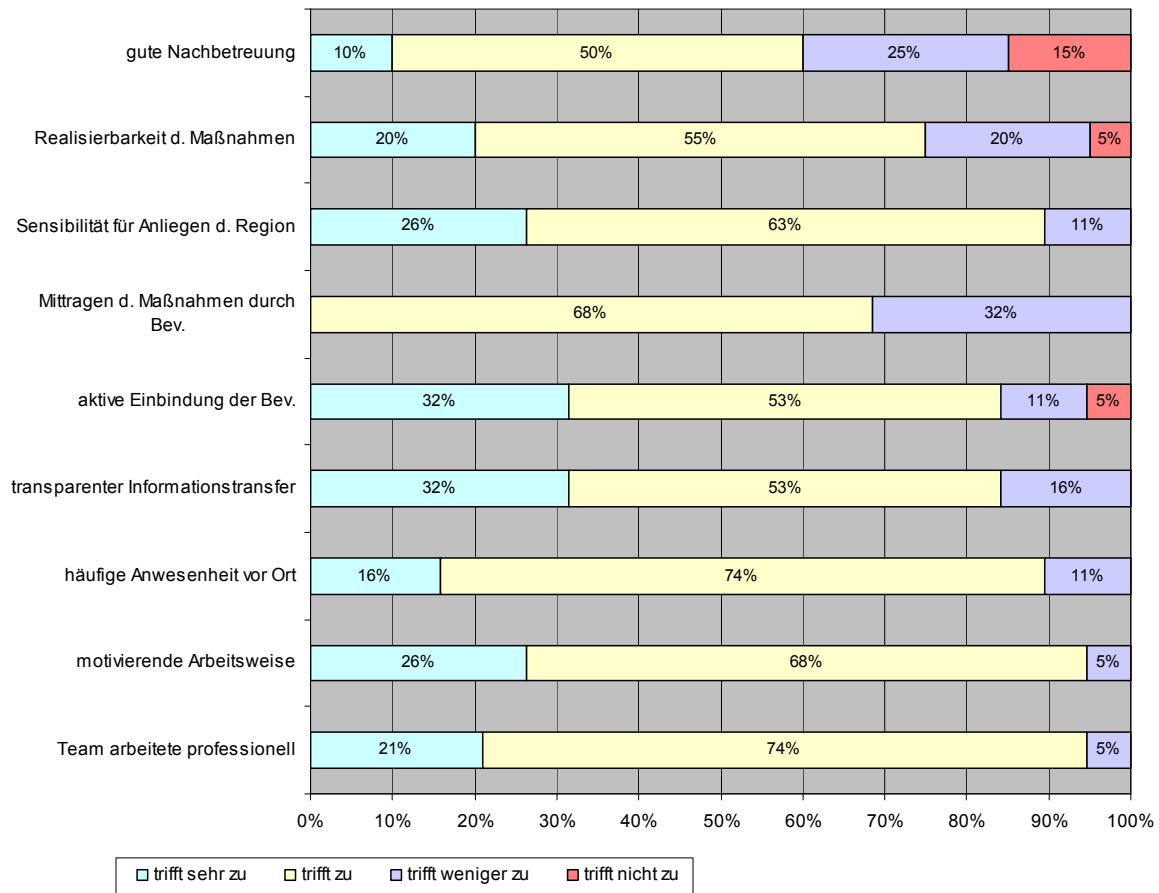
Sonst wurde ein- oder zweimal folgendes als hinderlich genannt: mangelndes Regionsbewusstsein, geringe Mitarbeit der Bevölkerung, Abkapselung einzelner Berufsgruppen, Desinteresse regionaler Institutionen, keine Projektträgerschaft, entsprechende Grundstücke werden nicht zur Verfügung gestellt, große strukturelle Unterschiede der Gemeinden, langwierige Kommunikationswege, unzureichende Einbindung meinungsbildender Personen, fachliche und methodische Betreuung und Begleitung bei der KREK-Erstellung.

### Betreuung durch die PlanerInnen

Nach den Förderrichtlinien des Amtes der NÖ Landesregierung soll die Erstellung eines Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes durch einen oder mehrere PlanerInnen (Planungsgruppe) erfolgen. Eine solche Planungsgruppe soll aus Fachleuten für die einzelnen Bereiche eines Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes bestehen oder das Planungsteam soll mit solchen Fachleuten zusammenarbeiten.

Die Beurteilung der fachlichen und methodischen Betreuung liefert, wie nachstehende Darstellung zeigt, durchwegs ein positives Ergebnis.

**Abbildung 10: Bewertung der fachlichen und methodischen Betreuung (n=20, in Prozent der gültigen Angaben)**



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

In der Frage der Nachbetreuung lässt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Bewertungen jener Kleinregionen, die ein kleinregionales Entwicklungskonzept nach den ab 2001 eingeführten Förderrichtlinien (obligatorische Nachbetreuungsphase) erstellt haben und jenen, die vor 2001 erstellt wurden, erkennen. Der Umstand, dass dieser Punkt in der Befragung am negativsten beurteilt wurde, deutet darauf hin, dass in der Nachbetreuung Handlungsbedarf besteht. Möglicherweise wird die Nachbetreuungsphase als ein Teil des Auftrages zur KREK-Erstellung angesehen und nicht explizit als Nachbetreuungsphase wahrgenommen.

Weiters ist auffallend, dass 32% der befragten Kleinregionen angeben, dass die Maßnahmen des kleinregionalen Entwicklungskonzeptes nicht bzw. wenig von der Bevölkerung mitgetragen werden.

**Thematische Schwerpunkte der Kleinregionen im KREK und der Projektumsetzung**

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die thematischen Schwerpunkte der Entwicklungskonzepte in der Reihung der häufigsten Nennungen. Auffallend ist die Vielfalt der Kombinationen an Themenschwerpunkten in den Kleinregionen. Am häufigsten werden touristische Inhalte, gefolgt von der Förderung der Lebensqualität genannt.



Tabelle 15: Thematische Schwerpunkte in der Kleinregion (ursprüngliche Schwerpunkte des KREK, tatsächlich realisierte Schwerpunkte)

Thematische Schwerpunkte in der Kleinregion																							
KR	Fertigstellung KREK	Tourismus geplant	Tourismus realisiert	Lebensqualität geplant	Lebensqualität realisiert	Landwirtschaft geplant	Landwirtschaft realisiert	Kultur geplant	Kultur realisiert	Identität geplant	Identität realisiert	Infrastruktur geplant	Infrastruktur realisiert	Wirtschaft geplant	Wirtschaft realisiert	Betriebsansiedlung geplant	Betriebsansiedlung realisiert	Raumordnung geplant	Raumordnung realisiert	Gewerbe geplant	Gewerbe realisiert	Bildung geplant	Bildung realisiert
1	2000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	-	-	-	-	X	-	X	X
2	2001	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-
3	2001	-	-	X	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-
4	2001	X	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	-	-	X	-	X	X
5	1994	X	X	X	X	X	-	X	X	-	X	-	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X
6	2004	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-	-
7	2004	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	1995	X	X	-	-	X	X	-	X	-	X	-	X	X	-	-	-	-	X	-	X	-	X
9	2001	X	X	X	X	X	X	-	X	X	-	-	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-	X
10	2004	X	X	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
11	1994	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	2004	X	X	-	-	-	-	X	X	-	-	X	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
13	2003	X	X	X	-	-	-	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X	X	-	-
14	2004	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	X	-	-	-
15	2003	X	X	X	-	X	X	-	-	-	X	X	X	X	X	-	-	X	-	-	-	-	X
16	1998	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	X
17	2003	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-	X	-	X	-	X	-	X	-	-	-	-	-
18	2001	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
19	1991	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X	-	-	X	X	-	X	-	X
20	2004	-	-	X	-	X	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-
Summe		18	13	17	8	15	8	13	13	13	11	11	9	11	6	9	3	6	2	6	4	6	8

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Auf den Bereich Tourismus entfallen die meisten, im KREK geplanten Projekte. In diesem Bereich wurden auch, neben der Kultur, die meisten Projekte umgesetzt.

Generell ist auffallend, dass in weniger Bereichen als beabsichtigt tatsächlich Projekte realisiert wurden. Eine Ausnahme bildet aber der Bereich Bildung, der in der KREK-Erstellung offensichtlich nicht die Präsenz innehat, wie in der Projektumsetzung.

Der Bereich Raumordnung ist neben dem Bereich Betriebsansiedlung am geringsten repräsentiert. Dies lässt sich dadurch erklären, dass diese Themen einen erhöhten Abstimmungs- und Planungsaufwand bedingen.

Zu den sonstigen Themenbereichen von drei Kleinregionen zählen: erneuerbare Energie, landschaftspflegende Maßnahmen, Wein, Feste und Veranstaltungen, grenzüberschreitende Aktivitäten, Know How Transfer für regionale, überregionale und grenzüberschreitende Institutionen, regionsinterne Kommunikation, Information und Hilfestellung sowie Klimabündnis, Soziales und Gesundheit.

Zwei Kleinregionen, die das KREK erst 2004 abgeschlossen haben geben an, noch keine Projekte umgesetzt zu haben.

### **Bedeutung des KREK für die derzeitige Arbeit in der Kleinregion**

Die Mehrheit der Befragten stuft das KREK in einer offenen Fragestellung als bedeutend für die derzeitige Arbeit in der Kleinregion ein. Für mehr als die Hälfte, nämlich 60%, stellt das KREK die Basis der kleinregionalen Aktivitäten dar: Es ist Grundlage bzw. Leitbild für Maßnahmen und Entwicklungen oder der Leitfaden für das Abarbeiten von Projekten.

Für 40% der Befragten ist das KREK nicht (mehr) sehr bedeutend für die derzeitige Arbeit: In zwei Fällen wird darauf hingewiesen, dass die Bedeutung des KREK sich verändert hat, seit die Region Leader-Region ist, wobei das in den regionalen Entwicklungsplan der Leader-Region eingeflossen ist. Für eine weitere Leader Region erfolgte die KREK-Erstellung zu früh, um heute noch von Bedeutung zu sein, obwohl das KREK Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit war, aber die Grundthemen sind erst durch Leader umgesetzt worden. Zwei Kleinregionen stufen die Bedeutung des KREK für heute als mittelmäßig bzw. nicht eindeutig zuordenbar („viel Gutes, vieles zum Vergessen“) ein und zwei weitere als nicht bzw. wenig bedeutend. In zwei Kleinregionen wird das Konzept aus heutiger Sicht als überholt bezeichnet.

### **Zielüberprüfung**

Die offene Frage, ob die ursprünglichen Ziele und Maßnahmen auf ihre Aktualität hin überprüft und bei Bedarf verändert werden, wird von den 19 Antwortenden mehrheitlich bejaht, und zwar von 79%. Einschränkungen werden von vier Kleinregionen genannt: Für eine Kleinregion liegt das KREK zu weit zurück und die Kleinregion versteht sich nur mehr als Leader Region, für eine andere erfolgt die Zielüberprüfung und –adaptierung nur teilweise und zwei Kleinregionen sind noch zu neu, um die Ziele schon zu überprüfen.

Einige Kleinregionen führen auch die Form ihrer Evaluierung an: BürgerInnenbefragung, Arbeitskreise, Entscheidungsausschüsse, WiN Prozess (zwei Mal), Zukunftskonferenz und Workshop.

## **4.4 Zusammenarbeit und Beteiligung in den Kleinregionen**

### **Laufende Projekte und Initiativen**

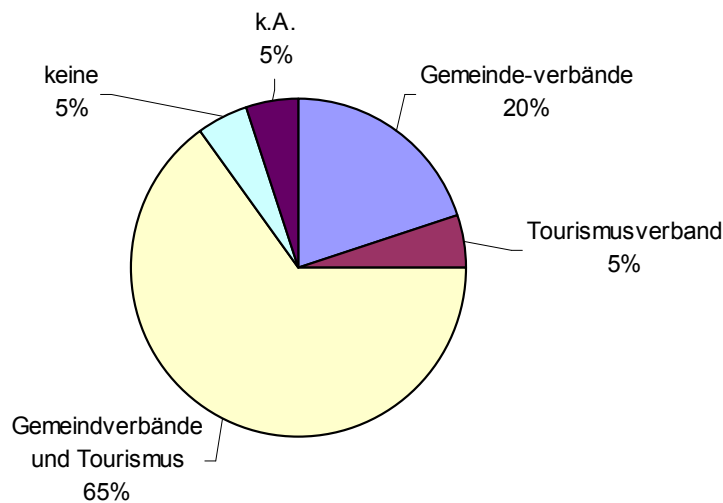
Die Aktivität einer Kleinregion ist u.a. an Projektdurchführungen ablesbar. 90% aller Befragten geben an, derzeit Projekte laufen oder geplant zu haben.

In zwei Regionen gibt es diesbezüglich keine Aktivitäten. Eine dieser beiden Kleinregionen ist derzeit nicht als solche aktiv, da sie sich gerade mit einer benachbarten Kleinregion zusammenschließt und ein Entwicklungskonzept für eine Dachregion erarbeitet.

### **Kooperationen der Gemeinden vor der Gründung der Kleinregion**

In 90% der befragten Kleinregionen kooperierten Gemeinden schon vor der Gründung der Kleinregion mehrheitlich. Für fast zwei Drittel erfolgte dies sowohl in Gemeinde- als auch in Tourismusverbänden. Bei den Gemeindeverbänden werden Abwasserverband, Staatsbürgerschaftsverband, Standesamtverband, Musikschule, Schulverband und Abfallwirtschaftsverband genannt. Ein Fünftel war nur in einem Gemeindeverbund, wobei es in diesen Fällen um lose oder nur teilregionale Verbände ging.

Abbildung 11: Kooperationen, die bereits vor Gründung der KR bestanden haben (n=20)



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

### Höhe- und Tiefpunkte in der bisherigen Zusammenarbeit

„Jedes erfolgreich umgesetzte Projekt ist ein Höhepunkt.“ (Regionale/r AkteurIn)

Auf die offene Frage, was die bisherigen Höhe- und Tiefpunkte waren, überwiegen klar die Höhepunkte:

Zu den häufigsten Nennungen als **Höhepunkte** zählen **repräsentative Ereignisse**, wie Veranstaltungen, in denen sich die Kleinregion gut darstellen konnte, etwa eine Leistungsschau, eine Messe, eine Landesausstellung oder eine Preisverleihung durch den Landeshauptmann. Daneben werden häufig **umgesetzte Projekte und konkrete Produkte** (= materialisierte Ergebnisse) aufgezählt, wie eine Wanderkarte, ein Gastronomieführer oder ein Sagenbuch. Als drittes werden **identitätsstiftende Resultate** - die gemeinsame, sichtbare Corporate Identity - hervorgehoben, wie Logo, Begrüßungstafeln, Homepage, Briefpapier, Infomaterial oder ein geschütztes Markenzeichen.

Von fünf, alles jüngere Kleinregionen, wird die Erstellung des KREK bzw. die Gründung der Kleinregion als bisheriger Höhepunkt bezeichnet. Dreimal zählt die konstruktive Zusammenarbeit als solche als Höhepunkt. Regelmäßige Ereignisse, die die Kontinuität belegen, wie jährlich stattfindende Festivitäten oder das 10jährige Jubiläum einer Region werden in zwei Fällen zu den Erfolgen gereiht. Für eine Region sind Neuanfänge die Höhepunkte, wie die Eröffnung des Regionalbüros oder einer Weinstraße. Eine andere wertet den Leader-Zuschlag als Aufbruch, infolge dessen zahlreiche Projekte umgesetzt werden konnten.

Insgesamt erwähnt die Hälfte der Kleinregionen neben den Höhepunkten auch einen oder mehrere **Tiefpunkte**, wobei in zwei Fällen die negativen Erfahrungen überwiegen. Vier Mal wird dezidiert vermerkt, dass es gar keine Tiefpunkte gab.

In erster Linie, und zwar sechs Mal, wird der Ausstieg einer Gemeinde aus der Kleinregion als Tiefpunkt genannt. Zu den weiteren Tiefpunkten zählen die Auflösung eines Arbeitskreises aus Mangel an Mitarbeit von BürgerInnen und die generelle mangelnde Mitarbeit der Bevölkerung, der Zeitmangel der VerantwortungsträgerInnen, die Frustration der eingebundenen Bevölkerung, die Schwächen der Betreuungsfirma, langwierige Abläufe und die Nichterreichung des Leaderstatus. Für eine Region gibt es Tiefpunkte vor allem dann, wenn für Schlüsselprojekte keine Finanzierung zu Stande kommt.

In einem Fall gibt es weder besonders erfolgreiche noch besonders negative Erfahrungen, sondern der Prozess wird als „Dahinplätschern“ beschrieben.

**Erfolgsfaktoren**

Auf die offene Frage, welche Faktoren für die Erfolge verantwortlich waren wird zuallererst die persönliche Ebene als Bezug genommen: Erfolge werden auf den Einsatz der **verantwortlichen Personen**, wie Obleute, BürgermeisterInnen und sonstige GemeindevertreterInnen zurückgeführt. Die Haltung, die Erfolge ermöglicht, wird als Vertrauen, Wille zur Weiterentwicklung, Gemeinschaftsdenken, Engagement und Beharrlichkeit beschrieben. Als Erfolgsfaktor wird auch die **Akzeptanz und Interesse in der Bevölkerung** erwähnt. Wichtig sind zudem **die professionelle Betreuung und motivierte MitarbeiterInnen**. Als hilfreich werden regionale Verantwortliche für einzelne Themen gesehen.

Zu den **Ressourcen**, die Erfolge ermöglichen zählen die Büroinfrastruktur und die Förderung durch Bund und Land. In zwei Kleinregionen wird die **geografische Zusammengehörigkeit** als Erfolgsfaktor erwähnt. Eine Kleinregion beschreibt als förderlich, dass es eine Struktur für die Agenden von drei Programmen gibt.

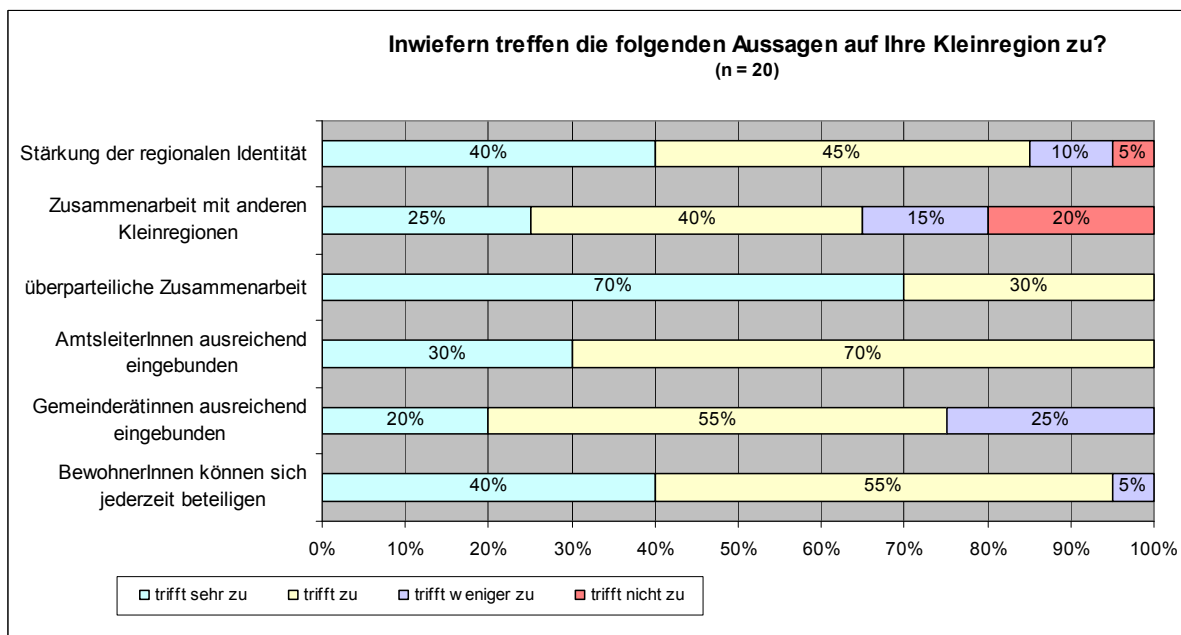
Als Ursache für **Misserfolge** wird die mangelnde Koordination zwischen BürgermeisterInnen und Gemeindeverwaltung bzw. das mangelnde Interesse der EntscheidungsträgerInnen bzw. einzelner Gemeinden oder des Gemeinderates, die Engstirnigkeit bei der Bürostandortfrage, die geringe Bereitschaft zur konstruktiven Mitarbeit in der Bevölkerung, Finanzengpässe und Kirchturmdenken genannt.

Die Nennungen der Faktoren für die Erfolge als auch für die Misserfolge deuten tendenziell darauf hin, dass die Prozessqualität in allen Kleinregionen einen im Vergleich zur Ergebnisqualität relativ hohen Stellenwert einnimmt. Daraus lässt sich schließen, dass diesem Aspekt, insbesondere der Beteiligung auf unterschiedlichen Ebenen, in Zukunft mehr Beachtung geschenkt werden muss.

**Beteiligungsformen und Identität in der Kleinregion**

Mit nachstehender Frage sollte abgeklärt werden, inwiefern Beteiligung und Kooperation in den untersuchten Kleinregionen funktionieren.

**Abbildung 12: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre KR zu?“ (n=20)**



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Auffällig ist, dass alle Kleinregionen angeben, über die Parteigrenzen hinweg zusammen zu arbeiten. Es ist jedoch nicht daraus ableitbar, inwiefern dies in allen Kleinregionen von Relevanz ist.

Weiters geben rund 85% der befragten Kleinregionen an, dass durch das kleinregionale Entwicklungskonzept eine Stärkung der regionalen Identität herbeigeführt werden konnte.

Weniger positiv jedoch sind die Ergebnisse hinsichtlich der Beteiligung. So geben rund 25% der Kleinregionen an, dass GemeinderätInnen nicht ausreichend in die Arbeit der Kleinregion eingebunden sind. Ebenso wird die Frage nach der Zusammenarbeit mit anderen Kleinregionen tendenziell weniger positiv beantwortet. So geben rund 35% an, dass diese Aussage weniger bzw. nicht zutrifft.

95% der Kleinregionen geben an, dass sich BewohnerInnen jederzeit beteiligen können. Andererseits wurde als hemmender Faktor mangelndes Interesse und mangelnde Beteiligung der Bevölkerung genannt. Daraus ist erkennbar, dass offensichtlich die Bevölkerung nicht ausreichend über die Aktivitäten der Kleinregion und über die Möglichkeit der aktiven Teilnahme und Mitgestaltung an Projekten der Kleinregion informiert ist.

### Vernetzung mit anderen Kleinregionen

Auf die Frage, ob die Kleinregion mit anderen vernetzt ist, etwa in Form von Informationsaustausch oder Kooperationen geben 16 (75%) der 20 Befragten an laufend oder fallweise vernetzt zu sein.

**Tabelle 16: Häufigkeit der Vernetzung mit anderen Kleinregionen (n=20)**

	Häufigkeit	Prozent
laufend	5	25,0
fallweise	11	55,0
keine	4	20,0
Gesamt	20	100,0

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Von den vernetzten Kleinregionen ist die Hälfte innerhalb derselben Hauptregion vernetzt und die andere nur oder auch hauptregionsübergreifend.

**Tabelle 17: Vernetzung mit Kleinregionen aus... (n=16)**

	Häufigkeit	Prozent
derselben Hauptregion	6	37,5
anderen Hauptregionen	1	6,3
beiden	5	31,3
fehlend	4	25,0
Gesamt	16	100,0

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Es wurde zusätzlich erhoben, ob Bedarf an Vernetzung besteht und mit wem. Darauf antwortete nur die Hälfte der Kleinregionen. Von diesen hätte etwas mehr als die Hälfte gerne weiteren Erfahrungsaustausch, beim Rest besteht kein Bedarf. Von den vier Kleinregionen, die keine Kooperationen pflegen, besteht nur bei einer Kleinregion der Wunsch nach Austausch.

Öfters wird der Wunsch nach einem Austausch mit den benachbarten Kleinregionen geäußert, in einem Fall auch nach einer bundeslandübergreifenden Kooperation. Zudem besteht das Bedürfnis nach einem strukturierten und regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit KleinregionsmanagerInnen. Eine Kleinregion wünscht sich projektabhängige Kooperation, eine andere eine Kooperation über das Leader-Netzwerk.

### Auffälligste Veränderung der Kleinregion nach KREK-Erstellung

17 der 20 Befragten antworten auf die offene Frage nach der auffälligsten Veränderung seit der Gründung der Kleinregion, folgende:

**Tabelle 18: Auffallendste Veränderungen in der KR nach der KREK - Erstellung**

Auffallendste Veränderung	Häufigkeit
Stärkung der Identität mit der Region, Zusammengehörigkeitsgefühl	9
verbesserte Zusammenarbeit, weniger Konkurrenz, regelmäßige Treffen	6
verstärkte Orientierung in Richtung Tourismus	4
Arbeit an Projekten	2
n = 17	21

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Die meisten der Befragten nennen mehrere Veränderungen, wobei am häufigsten die Kombination Stärkung der Identität und verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden genannt wird. Es teres zeigt sich z.B. am gewachsenen Bewusstsein für die eigenen Stärken, daran, dass regional diskutiert wird oder an der klaren „Wir-Stimmung als Region“. Zweiteres an der Selbstverständlichkeit regelmäßiger Treffen und Austausch auf BürgermeisterInnenebene oder dass viele Aufgaben und Projekte aus dem Zuständigkeitsbereich der Gemeinden an die Kleinregion übertragen wurden. Eine Kleinregion beschreibt, dass sich die beteiligten Gemeinden intensiver gegenseitig informieren und auch in der Alltagsarbeit nach gemeinsamen Lösungen suchen.

Auffallend ist, dass neben den genannten Prozess- und Strukturindikatoren der einzige, erwähnte thematische Inhalt der Tourismus ist.

### Wahrnehmung der kleinregionalen Zusammenarbeit in der Bevölkerung

Die offene Frage, wie die kleinregionale Zusammenarbeit für die Bevölkerung spürbar ist, wird von 19 der 20 Befragten beantwortet. Die Mehrzahl der Antworten lassen sich drei Kategorien zuordnen:

- Öffentlichkeitsarbeit, Information (50%):  
Hier werden Gemeindezeitungen, Regionsbroschüren, regionale Presse und Internet genannt.
- Konkrete Projekten: u.a. Discobus, gemeinsames Volkshochschulangebot, Verkehrskonzept
- Identität, gemeinsames Erscheinungsbild: u.a. Tourismusregion, gemeinsame Feste, gestärkte Identität.

Darüber hinaus wird das Büro als Anlaufstelle als ein sichtbares Zeichen der Kleinregion beschrieben. Für zwei weitere Kleinregionen ist die Zusammenarbeit an der Kontaktaufnahme und Kooperation mit Vereinen sichtbar. Zwei Kleinregionen sind noch nicht lange genug aktiv, um sichtbare Auswirkungen beschreiben zu können, eine Kleinregion meint, dass nur Teile der Bevölkerung die direkten Auswirkungen der einzelnen Projekte und Maßnahmen bisher mitbekommen haben.

Die Vermittlung der kleinregionalen Arbeit und Projektentwicklung und –umsetzung erfolgt daher zur Hälfte deskriptiv. Die Bevölkerung wird insbesondere über mediale Vermittlung informiert.

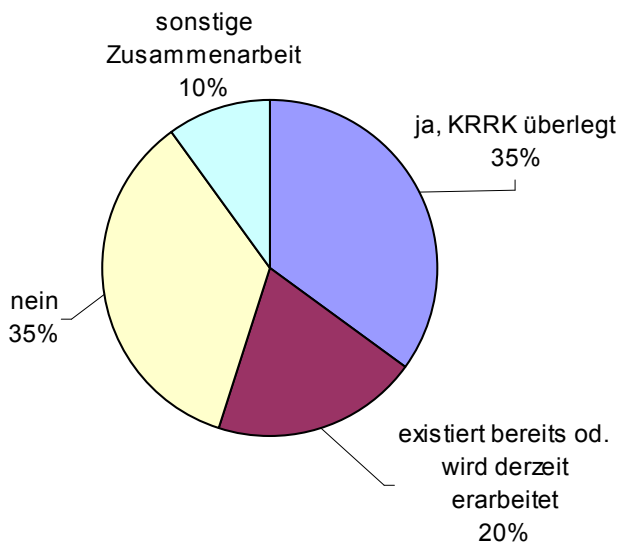


## 4.5 Zukunftsausblick

### Vertiefung der Zusammenarbeit

Die Kleinregionen wurden danach gefragt, ob sie eine Vertiefung der Zusammenarbeit, insbesondere durch ein Kleinregionales Rahmenkonzept (KRRK) zur gemeinsamen Abstimmung der örtlichen Raumplanung planen, ein solches oder eine andere Zusammenarbeit gerade durchführen.

Abbildung 13: KR erwägt eine Vertiefung der Zusammenarbeit (n=20)



Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Zum Teil werden die verneinenden Antworten begründet, weil diese Frage noch nicht zur Diskussion stand, weil ein KRRK durch die große räumliche Trennung der Gemeinden kaum möglich ist und weil ein KRRK teilweise mit einer anderen Kleinregion überschneidend erstellt wurde.

Bei der sonstigen Zusammenarbeit wird in einem Fall erwähnt, dass ein Beschluss aller Gemeinden bei der Gründung der Kleinregion zur Abstimmung der Raumordnungsprogramme und Entwicklungskonzepte getroffen wurde. In einer anderen, dass die Vernetzung zweier bestehender Kleinregionen zu einer ARGE abgeschlossen ist und derzeit ein Entwicklungskonzept für diese Plattform in Form einer Dachregion erarbeitet wird.

### Unterstützung für die weitere Entwicklung der Kleinregion

Die Frage nach der gewünschten Unterstützung wird von 18 Kleinregionen beantwortet.

Tabelle 19: gewünschte Unterstützung für KREK-KR

Art der Unterstützung	Häufigkeit
Unterstützung bei Projektentwicklung	11
Information über Förderungen	10
Kooperation mit Institutionen	9
Stärkere Einbindung in landespolitische Anliegen	9
Strategische Beratungen	7
Sonstige Anliegen	5
n = 18	51

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Auffallend ist, dass es dabei 17 unterschiedliche Kombinationen der angegebenen Unterstützungsmöglichkeiten gibt. Daraus kann geschlossen werden, dass jede Kleinregion spezifische Bedürfnisse hat. In vorstehender Tabelle sind die Arten der Unterstützung nach der Anzahl der Nennungen gereiht.

Genau ein Drittel benötigt zwei Arten der Unterstützung, ein weiteres Drittel vier bis fünf, die restlichen drei bzw. eine Art der Unterstützung.

Unter den „Sonstigen Anliegen“ werden hauptsächlich finanzielle Unterstützungsanliegen genannt:

- Finanzielle Unterstützung für die tägliche Arbeit
- Um die Kleinregion besser vorantreiben zu können, bedarf es mehr finanzieller Unterstützung, da die Gemeinden ohnehin finanziell schon sehr belastet sind; die Notwendigkeit einer Kleinregion von allen aber als sehr wichtig eingestuft wird.
- Finanzmittel als Eigenmittelanteil
- Unterstützung zur Aufrechterhaltung der regionalen Infrastruktur (Regionalbüro)
- stärkere Absicherung der Büro- und Personellen Infrastruktur, weil Mitarbeiter nur sehr kurzfristig finanziell abgesichert sind.

Zudem wird die baldige Entscheidung für Möglichkeiten nach 2007 (Beginn der neuen EU-Programmperiode) und die Weiterführung Leader vermerkt.

Der „**Entwicklungsfonds für Kleinregionen**“ für Projekte zur interkommunalen Kooperation des Landes NÖ ist bei drei Viertel aller Befragten bekannt, ein Viertel kennt ihn nicht. Etwas mehr als die Hälfte kennen ihn vom Regionalmanagement her. Daneben werden noch die BeamtInnen der Landesregierung, die Homepage der Landesregierung und der regionale Entwicklungsverband als Informationsquellen genannt.

### Mögliche zukünftige Funktionen der Kleinregionen

Die offene Frage, welche Rolle oder Funktion die Kleinregionen in Zukunft im Gefüge Land – Region – Gemeinde übernehmen soll und inwiefern die Kleinregionen als Ansprechpartnerinnen in die strategischen Überlegungen des Landes NÖ einbezogen werden sollen, wird von 17 Kleinregionen sehr ausführlich beantwortet.

**Tabelle 20: Zukünftige Funktionen der Kleinregionen**

Zukünftige Funktion der Kleinregion	Häufigkeit
<b>auf Kleinregionsebene:</b>	
bestimmte Gemeindeaufgaben kann KR effizienter übernehmen als Gemeinden	3
spezifische Aufgaben für KR (Raumplanung; Infrastruktur wie Bäder, Sportanlagen; nachhaltige Landwirtschaft)	3
Inстанz für Fördermittel	2
Management, Koordination, Projektverwaltung/-begleitung der KR	2
Inстанz zur Umsetzung von Projekten	2
<b>in Bezug zur Landesebene:</b>	
Vermittlerrolle zum Land	4
effiziente Ansprechstelle für das Land	2
strategische und operative Einheit bei der Landesentwicklung	2
Plattform für Diskussion mit dem Land	1
KR sollen bei bestimmten Themen einbezogen werden (öffentlicher Verkehr, Straßen)	1
KR soll Sitz und Stimme in der Region haben	1
n = 17	17

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

Ein Teil der Befragten ist davon überzeugt, dass bestimmte Aufgaben auf Kleinregionsebene effizienter erfüllt werden können als auf Ebene der Kommunen.

Eine befragte Kleinregion kritisiert die Entwicklung der Kleinregion, die als größere Verwaltungseinheit die Gemeindegemeinschaften ersetzen soll, die man sich nicht mehr durchzuführen getraut. In einem weiteren Fall wird gefordert, dass die Gemeindeautonomie gewahrt bleiben muss.

Was unter der Funktion der Wahrung einer nachhaltigen Landwirtschaft von der betroffenen Kleinregion verstanden wird, erläutert das folgende Zitat: *„Nachhaltige Landwirtschaft soll durch regionale Angebotsentwicklung (Identitätsstiftende Leitveranstaltungen, Identitätsstiftende regionale Zentren, die gleichzeitig touristisch verwertbar sind z.B.: Vinothek, Themengarten etc...) gestärkt werden auf Ebene der Kleinregion in Verbindung mit der Destination (Direktvermarkter, Markengemeinschaften, Erhaltung einer bäuerlich geprägten nachhaltig wirtschaftenden Landwirtschaft und somit einer ökonomischen und ökologisch ausgerichteten Landschaftspflege im Sinne des Landschafts- und Naturschutzes sowie der Erhaltung von Lebensqualität).“ (Regionale/r AkteurIn)*

Die Kleinregionen sehen sich als Mittler und Drehscheibe zum Land. Als eine kleine Einheiten vor Ort mit den besten Kenntnissen über Stärken und Schwächen der jeweiligen Region und mit dem direkten Zugang zur Bevölkerung sollen die Kleinregionen Mittler zwischen dieser Ebene und den jeweils zuständigen Landesstellen sein (wie im Landesentwicklungskonzept „WiN-Strategie“ vorgesehen).

Eine Kleinregion stellt fest, dass bei der Aufwertung der Kleinregion als Zwischenglied Land – Gemeinde auf die spezifischen „Eigenarten“ der Kleinregion Bedacht genommen werden muss.

Zwei Mal wird auch vermerkt, dass sich die Kleinregionen mehr Informationen und klare Vorgaben und Verbindlichkeiten von Seiten des Landes hinsichtlich zukünftiger Aufgaben von Kleinregionen wünschen, etwa welche Themen und Problemstellungen sinnvollerweise zu behandeln sind und auf welcher Ebene ein Thema am geeignetsten angesiedelt ist.

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick, welche konkreten Themen aus Sicht der Befragten zukünftig von den Kleinregionen effizient behandelt werden können.

Tabelle 21: Zukünftige Themen und Aufgaben für Kleinregionen

Zukünftige Themen und Aufgaben für Kleinregionen	Häufigkeit
Tourismus und touristisches Angebot	8
Verwaltungsaufgaben/ Verwaltungskooperationen (z.B: Schulungen, Kooperation der Bauhöfe)	6
gemeinsame Raumordnung	4
Infrastruktur (z.B. Bad, Sportanlage, Veranstaltungsräume, Breitband, Nahverkehr, Radwege)	4
gemeinsame Einkäufe/Beschaffungen	4
Projektentwicklung und -begleitung	4
Betriebsansiedlung, Standortentwicklung	4
Veranstaltungen, Kulturangebot	4
Regionale Koordination, Information, Servicestelle	3
Marketing (insbesondere Tourismus und Landwirtschaft)	3
EDV-Vernetzung, Homepage	2
öffentlicher Verkehr, Straßenbau	2
Sozialwesen (Jugendangebote, Altenbetreuung)	2
Bildung	2
Beratung zu Förderungen	1
Gemeindeautonomie durch überregionale Maßnahmen stärken	1
Kleingewerbe	1
Öffentlichkeitsarbeit	1
Ruftaxis	1
Klimabündnisaktivitäten	1
grundsätzlich alle Themen	1
Informationsdrehscheibe über Förderungen und Landesangelegenheiten	1
n = 17	60

Quelle: Online-Befragung KREK Evaluation

### Verbesserungsvorschläge/Kritik

Die offene Frage nach Verbesserungsvorschlägen für das Instrumentarium KREK hinsichtlich Zielsetzung, Ablauf und Umsetzung wurde von 17 Kleinregionen beantwortet. Von diesen haben fünf Kleinregionen (29%) keine Verbesserungsvorschläge bzw. finden, dass es gut funktioniert.

Etwas über die Hälfte der Befragten hat konkrete Verbesserungsvorschläge, die sehr spezifisch und ausführlich beantwortet sind. Da sie sich schwer kategorisieren lassen, werden die Antworten der 12 Kleinregionen wörtlich aufgelistet:

- Mehr Rücksicht auf spezifische Eigenheiten und Besonderheiten der Kleinregion
  - KREK sollte alle 5 - 8 Jahre überarbeitet werden und dazu sollte es fachliche und finanzielle Unterstützung geben.
  - stärkere Rückkopplung mit den Entscheidungsträgern Land – Gemeinde
  - Regionalmanagement, Vertreter des Landes oder der zukünftige Regionalbetreuer sollte in das KREK eingebunden sein - es sollten zumindest 1 - 2 konkrete Projekte zur unmittelbaren Umsetzung mitaufbereitet werden, um einen guten Start zu sichern und begreifbar zu machen, wo die Möglichkeiten liegen, d.h. konkrete Projekte forcieren und bei Bedarf Unterstützung des Landes gewährleisten.
- Stärkere Verbindlichkeiten: einerseits der Gemeinden zur gemeinsamen Umsetzung des KREK - andererseits des Regionalmanagements und des Landes zur begleiteten Unterstützung des Erarbeiteten (Utopien vermeiden - Enttäuschungen unterbinden). Die Kleinregion soll kein „aufgesetzter Fremdkörper“ sein, sondern eine von den Gemeinden getragene Handlungsplattform. Es müssen persönliche Verbindlichkeiten für die Umsetzung des KREK geschaffen werden (nach oben und nach unten). Das Qualitätssicherungspotential und der Nachhaltigkeitsgedanke des KREK muss unterstrichen werden - es können nicht

kontinuierlich „Attraktionen“ produziert werden (Budgetärer Rahmen - Nachhaltigkeit - deshalb ein realistischer Zeitplan für Investitionen und unterschiedliche Projektthemen und -bereiche)

- Verstärkte Zielsetzung auf die Umsetzung von Projekten, teilweise wurde das KREK als eine reine Bestandsanalyse kritisiert.
- Fortlaufende Betreuung und Evidenzhaltung erforderlich, um eine bestmögliche Konzeptumsetzung gewährleisten zu können. Betreuung der Gemeinden durch KleinregionsmanagerIn ist unbedingt erforderlich.
- Die Arbeiten im KREK haben sich als sehr effektiv herausgestellt. Das Land NÖ soll durch den Masterplan (LEK) die Entwicklungsschwerpunkte für die jeweilige Region festlegen. Dadurch entsteht ein USP (=“unique selling proposition“, Alleinstellungsmerkmal) für die jeweilige Region. Die Landesstellen sollen die Schlüsselprojekte der Region bevorzugt behandeln und fördern.
- Umsetzungsbegleitung ist zu Beginn sehr wichtig, was mitunter nicht passiert; Zielsetzung im Zuge des WiN Prozesses teilweise neu ausgerichtet bzw. besser ausdefiniert.
- Die Fördermittel sollen wesentlich rascher zur Auszahlung gelangen, um die Fremdfinanzierungskosten für die beteiligten Gemeinden möglichst gering zu halten.
- Die EU-Förderung des KREKs ist noch immer nicht überwiesen worden.
- 1. Stärkere Fokussierung auf Ursächlichkeit von Problemen, Strukturelle Veränderungen an Stelle von „aktionistischen“ Projekten (Grenzen der Bürgerbeteiligung?!)
  2. Weg vom "umfassenden", d.h.. möglichst alle Themen, in gewisser Tiefe abdeckenden Entwicklungskonzept, mehr in Richtung Schwerpunktkonzepte; Leitziele/Leitthemen mit Leitprojekten, die einen Entwicklungsrahmen abstecken
  3. Verstärkt auf Qualität von Projektideen achten: Bewertung von Projekten/Ideen wichtig - förderfähige bzw. „-reife“ Projekte vorsehen, alles andere für die Schublade, keine Ideensammlung von A bis Z (= häufig Ergebnis von „klassischen“ Bürgerbeteiligungsformen; Handlungsanleitung („Kochrezept“) für die weitere Entwicklung eines Projekts bis zur Umsetzung, als fachlicher Input des Planerteams
  4. Zäsur Konzepterstellung und Umsetzungsbegleitung vermeiden: D.h. idealerweise zukünftiges Kleinregionsmanagement bereits bei Konzepterstellung einbeziehen oder verstärkte Umsetzungsbegleitung durch Planerteam
- Ernsthaftigkeit von Zielsetzungen und Projektvorhaben rechtzeitig überprüfen, die Dauer ist wahrscheinlich mit normalerweise ein Jahr zu kurz, mehr Klarheit bezüglich Bürgerbeteiligung (Information? Beratungs-Beteiligung? Mitbestimmung?). Rechtzeitig auch Überlegungen zur stärkeren Einbeziehung des Gemeinderates/Bezirksrates anstellen.

## 4.6 Die „typische KREK-Kleinregion“ in Niederösterreich

Aus den Ergebnissen lässt sich eine „durchschnittliche“ Kleinregion mit Kleinregionalem Entwicklungskonzept mit folgenden Eigenschaften skizzieren.

Die „typische“ Kleinregion auf Basis KREK:

- besteht **seit ca. drei Jahren**,
- bildet sich aus **sechs Gemeinden** und
- brauchte **ca. zwei Jahre zur Erstellung** des KREK.
- Die **Trägerschaft** der Kleinregion ist ein Verein, der neu gegründet wurde.
- Der **Hauptgrund** der Kleinregionsgründung war die Stärkung der Wirtschaft und die Förderung der Kooperation und des Tourismus.
- Die Gemeinden der Kleinregion haben schon vorher in **Gemeinde- und Tourismusverbänden** kooperiert und
- zu 45% ist die Kleinregion auch **Leader Region**, eine Überschneidung und Kooperation, die durchwegs als positiv beschrieben wird.
- Die Kleinregion hat zu 60% ein **Kleinregionsmanagement**, das im Jahr der Beendigung des KREK angestellt wurde.
- Dabei handelt es sich zu über 70% um eine Frau, die 20 Stunden angestellt ist.
- Die Kleinregion ist **aktiv**: 4-6 Mal jährlich finden Sitzungen zur Steuerung und Entscheidungsfindung statt und
- derzeit wird an kleinregionalen Projekten gearbeitet bzw. werden solche geplant.
- Die in die Kleinregion gesetzten **Erwartungen und Ziele** wurden bisher eher erfüllt als nicht erfüllt.
- Als wichtigsten Faktor zur Zielerreichung beurteilt die Kleinregion die **Kooperation zwischen den Gemeinden** (Zusammenarbeit und gute Vernetzung von BürgermeisterInnen, AmtsleiterInnen und BewohnerInnen), gefolgt vom **professionellen Management**.
- Als hemmenden Faktor zur Zielerreichung stuft die Kleinregion die **mangelnde Finanzierung** ein.
- Die auffallendste Veränderung der Kleinregion seit der KREK-Erstellung ist die **Stärkung der Identität mit der Region** und des **Zusammengehörigkeitsgefühls**.
- Für die BewohnerInnen der typischen Kleinregion ist die kleinregionale Zusammenarbeit durch **Öffentlichkeitsarbeit** spürbar (Gemeindezeitung, Regionsbroschüren).
- Die typische Kleinregion sieht als **zukünftige Aufgabe**, die Kleinregionen effizient bewältigen können, den Tourismusbereich und den Bereich der Verwaltungskooperationen.



## 5 Erfolge, kritische Aspekte und Handlungsempfehlungen

---

Die Ergebnisse aus den Fallstudien, der Online-Befragung und den Interviews lassen den Schluss zu, dass das Prinzip, Gemeinden zu Kleinregionen auf Basis eines kleinregionalen Entwicklungskonzeptes zusammen zu schließen, ein Erfolg versprechender Weg ist, den Zusammenhalt zu fördern, positive Auswirkungen auf die regionale Entwicklung zu initiieren und Aufgaben effizienter zu erledigen und zu erleichtern sowie künftige Herausforderungen zu meistern. Jedoch gibt es einige kritische Aspekte, die Handlungsbedarf erfordern, um den begonnenen Weg erfolgreich fortzusetzen.

### 5.1 Erfolg

Mittlerweile gibt es bereits 38 Kleinregionen auf KREK-Basis in NÖ. Die Gemeinden teilen nunmehr die Erkenntnis, dass ohne Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden bedeutend weniger erreicht werden kann.

Das kleinregionale Entwicklungskonzept als Instrument zur Schaffung einer Basis für kleinregionale Zusammenarbeit ist grundsätzlich ein wertvoller Beitrag für eine umfassende Analyse der Stärken, Schwächen und Potentiale und kann ein ausschlaggebender Impuls für eine erfolgreiche kleinregionale Zusammenarbeit sein. Entscheidend ist jedoch, welchen Stellenwert die jeweilige Kleinregion für die Mitgliedsgemeinden einnimmt. Mehrheitlich wurden die in die Kleinregion gesetzten Erwartungen und Ziele erfüllt bzw. befinden sich diese auf einem guten Weg, die ursprünglich gesetzten Erwartungen und Ziele zu erreichen.

#### Wann ist eine Kleinregion erfolgreich?

Der Erfolg der Entwicklung und Umsetzung eines Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes hängt von verschiedenen Faktoren ab. Der Grad des Erfolges wird aus unterschiedlichen Perspektiven - z.B. Fördergeber, Regionalmanagement, GemeindevertreterInnen, KleinregionsmanagerInnen, AkteurInnen, BewohnerInnen - auch unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt. Bei derartigen Prozessen ist es durchaus denkbar, dass ursprünglich nichtintendierte Effekte erzielt und als erfolgreich bewertet werden, wie z.B. der Austausch über Tagesgeschäfte der Gemeindeverwaltung.

Was als Erfolg bewertet wird, hängt von den Erwartungen der Gemeinden ab. Als Erfolge werden von den Kleinregionen die **Kontinuität der Zusammenarbeit** betrachtet, das **Vertrauen** das geschaffen wurde, aber auch **repräsentative Ergebnisse** wie Veranstaltungen, Messen oder Auszeichnungen durch das Land. Ebenso werden konkrete **Projektumsetzungen** als Erfolg betrachtet, sowie der Aufbau einer gemeinsamen Identität in der Kleinregion durch Maßnahmen wie Logo oder ein Markenzeichen.

Die maßgebenden Faktoren für diese Erfolge sind der **Einsatz der verantwortlichen Personen**, allen voran der engagierten BürgermeisterInnen und KleinregionssprecherInnen. Die notwendige Haltung drückt sich im Vertrauen, dem Willen zur Weiterentwicklung und gemeinschaftlichem Denken aus. Neben den handelnden Personen sind es die Ressourcen, allen voran ein Kleinregionsmanagement samt regionalem Büro, die für den Erfolg wichtig sind.

In den erfolgreichen Kleinregionen ist es gelungen, die **Kooperationen zwischen den Gemeinden zu stärken** und die dafür **notwendigen Strukturen** aufzubauen. Die **Vernetzung** der BürgermeisterInnen und AmtsleiterInnen, die sich an der Selbstverständlichkeit regelmäßiger Treffen und der Übertragung von bestimmten Aufgaben aus den Gemeinden an die Kleinregion zeigt, ist hier auf einem guten Weg. Das KREK war somit ein wichtiger Impuls für das gewachsene Bewusstsein der eigenen Stärken und für das Entstehen einer gemeinsamen Identität in der Region. Ein gemeinsames Ziel aufgrund eines gemeinsamen Leidensdrucks ist daher Kriterium für erfolgreiche, interkommunale

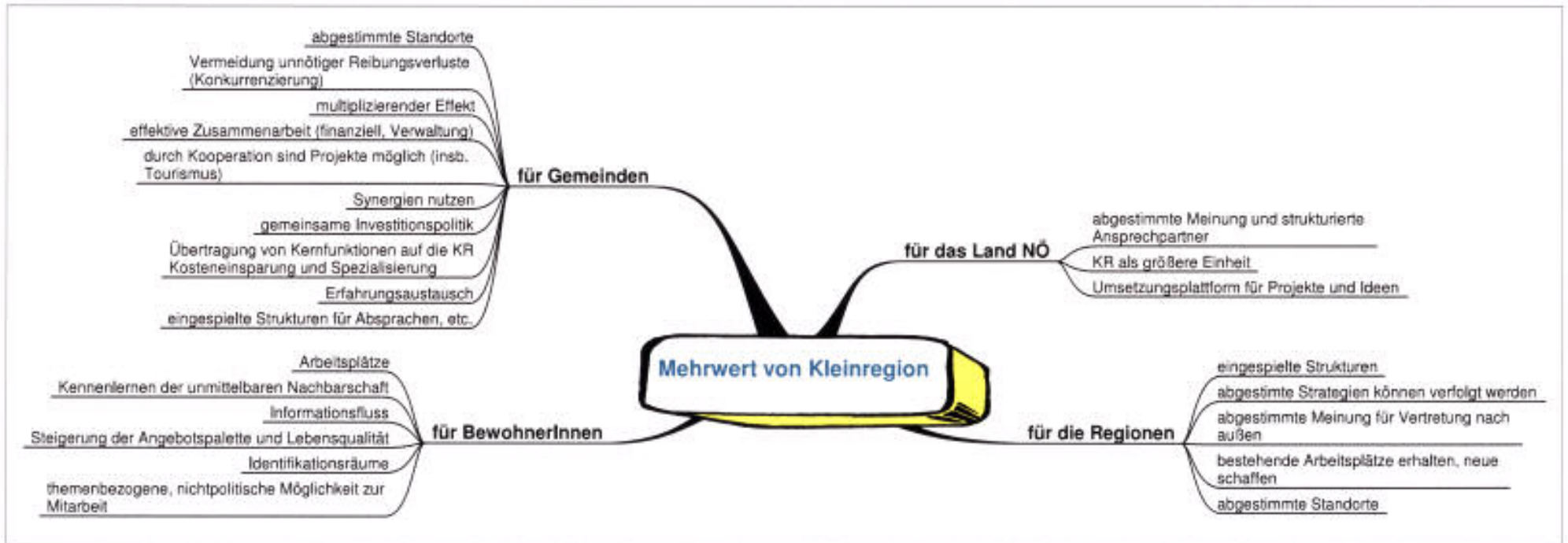
Zusammenarbeit. Kleinregionale Zusammenarbeit kann daher aus dieser Perspektive betrachtet nicht „von oben verordnet“ werden.

### **Qualität von Kleinregionen**

Die Kleinregion ist somit eine neue Instanz geworden, die Strategien entwickelt und Entscheidungen trifft und einen eigenständigen Aufgabenbereich zu erfüllen hat. Die Zusammenarbeit beschränkt sich nicht nur auf die Ebene der Projektentwicklung und –abwicklung, sondern geht darüber hinaus, indem regionales Selbstbewusstsein entwickelt und gestärkt wird und regional gedacht wird. Der Nutzen dieser kleinregionalen Struktur im Gesamtgefüge der Landesentwicklung entsteht für BewohnerInnen, die einzelnen Gemeinden, die Region als gesamtes als auch für das Land NÖ.

**Mehrwert durch den Aufbau von Kleinregionen**

Abbildung 14: Mehrwert/Nutzen von/durch Kleinregionen



Quelle: Inhalte Ergebniswerkstatt 18.5.2005, eigene Darstellung

## 5.2 Kritische Aspekte und Handlungsempfehlungen

Die Evaluation der bisherigen Erfahrungen in den Kleinregionen hat gezeigt, dass sich in der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit Spannungsfelder zwischen parallel bestehenden Interessen und Zielsetzungen ergeben, für die eine ausgewogene Balance gefunden werden muss.

Kleinregionen werden überwiegend an ihrer Ergebnisqualität, der Anzahl und Art der umgesetzten Projekte, gemessen. Häufig agieren die Kleinregionen daher sehr ergebnisorientiert, weil vorzeigbare Projekte erwartet werden. Aufgrund dieses Erfolgsdrucks treten daher die Struktur- und Prozessqualität in den Hintergrund. Ein großer Teil der von den EntscheidungsträgerInnen und regionalen AkteurInnen als Erfolg genannten Antworten beziehen sich auf diese Ebenen. Die Evaluation zeigt damit eindeutig, dass gerade diese Aspekte von großer Bedeutung sind.

### 5.2.1.1 Strukturqualität

Kleinregionen schaffen dauerhafte Strukturen, um die Herausforderungen der Gemeinden sowie der Hauptregionen, wie Raumplanung, Gemeindeverwaltung u.a., zu erleichtern und effizienter zu gestalten. Seitens des Landes ist es daher sinnvoll, derartige Strukturen flächendeckend aufzubauen. Die Kleinregion als neue Verwaltungseinheit zu betrachten, kann nur unter Zusicherung der Wahrung der Gemeindeautonomie erfolgen. Die Gemeindefusionen der 70er Jahre in NÖ sind vielen Gemeinden noch in schlechter Erinnerung. Neben der Identifikation mit der Kleinregion braucht es noch Bereiche, die die Identifikation und die direkte Einflussmöglichkeit der einzelnen Gemeinden wahren. Gerade kleine Gemeinden können durch die gemeinsame Verwaltung Ressourcen frei machen.

Die Erstellung eines KREK war der entscheidende Impuls, um Gemeinden zusammen zu bringen. Es bestimmt die strategische Ausrichtung und schafft ein grundsätzliches Bekenntnis zusammen zu arbeiten. Die Kleinregion schafft somit mehr als nur den Anspruch, Projekte „abzuarbeiten“. Leader oder GIZ stellen Instrumente dar, um diese Kooperation mit Fördermitteln in die Tat umzusetzen, da damit sowohl ein Management vor Ort als auch Projekte finanziert werden können. Bei einigen erfolgreichen Kleinregionen ist ein Wunsch nach Erweiterung, in Form von neuen Mitgliedsgemeinden oder durch die Erstellung eines KRRK, das mehr Gemeinden umfasst, festzustellen. Es stellt sich hier somit die Frage nach den künftigen Inhalten und Aufgabenbereichen von Kleinregionen. Es muss eine Balance gefunden werden, zwischen dem, was notwendigerweise künftig an Aufgaben an die Kleinregion übertragen werden kann, was darüber hinaus überlegenswert scheint und dem, was den Kleinregionen aufgrund ihrer unterschiedlichen Entwicklungspfade und -stufen zugemutet werden kann.

### „Kleinregionen der unterschiedlichen Geschwindigkeiten“

Der Aufbau einer entsprechenden Strukturqualität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ein KREK allein ist kein ausreichendes Instrument zur Behebung regionaler Defizite. Es braucht vielmehr bestimmte Rahmenbedingungen und das Bewusstsein über die Stärken aber auch die Grenzen kleinregionaler Zusammenarbeit. Die Kleinregionen gehen von unterschiedlichen Ausgangssituationen und Vorerfahrungen aus. Daher ist es notwendig, jede Kleinregion dort „abzuholen“, wo sie gerade steht – aus der Sicht des Landes als Fördergeber und des PlanerInnen/Beratungsteams. Auf die jeweiligen Spezifika der Kleinregionen muss entsprechend Rücksicht genommen werden. Derzeit steht vor allem die Ergebnisorientierung im Vordergrund, die Prozess- aber vor allem die Strukturqualität bleibt überwiegend unterbelichtet. Dies hat auch mit den meist knappen Ressourcen in den Kleinregionen zu tun. KleinregionsmanagerInnen sind mit der Umsetzung von Projekten zumeist voll ausgelastet, sodass keine Ressourcen für die Schaffung bzw. Adaptierung der Strukturen und die strategische Weiterentwicklung bleiben.

Wie die Evaluierung deutlich zeigt, ist mit der Schaffung von Kleinregionen ein intensiver Veränderungsprozess verbunden, der nicht durch ein Konzept allein bewältigt werden kann, sondern erst durch Schaffung von Vertrauen und damit einer neuen Arbeits- und Entscheidungskultur einhergeht. Diesbezüglich ist daher an entsprechende Kompetenzen bereits bei der Ausschreibung eines KREK zu achten. Neben ExpertInnenwissen aus der Planung müssen hier die Aufgaben der Prozessbegleitung erfüllt werden.

Die beschränkt vorhandenen Fördermöglichkeiten für Kleinregionen verleiten dazu, Projekte nach der Fördermöglichkeit und nicht prioritär nach den Notwendigkeiten der Kleinregion voranzutreiben. Wichtig für die Entwicklung ist die Realisierung von Schlüsselprojekten, wodurch auch grundlegende Maßnahmen zur Stärkung der regionalen Identität zählen. Im KREK werden zwar die Potenziale einer Kleinregion genannt, ein strategischer Umsetzungsplan und Priorisierung der Maßnahmen nach den Möglichkeiten einer Kleinregion sind jedoch nur in wenigen Fällen vorhanden.

### **Strukturen für einen erfolgreichen Start der Kleinregionen**

Kleinregionen stehen vor dem Problem, nach der umfassenden Analyse und einer Auflistung von Maßnahmen „entlassen“ zu werden. Kleinregionale Entwicklungskonzepte sind oft zu allgemein und „aktionistisch“ angelegt, sie enthalten nur eine Auflistung möglicher Maßnahmen und Aktionen. Teilweise wurde das KREK als eine reine Bestandsanalyse kritisiert.

Die entscheidende Lücke besteht in der Ausarbeitung einer entsprechenden Strategie: Was sich in den KREKs findet, sind Ziele, offen bleibt jedoch das „wie“ der Strategie, d.h. auf welche Art und Weise diese Ziele erreicht werden sollen. Wie kommt man dahin, dass eine funktionierende Kleinregion gewährleistet wird? Die Kleinregionen brauchen begleitende Unterstützung für die Auswahl des richtigen Weges. Die inhaltliche Themen- und Schwerpunktsetzung wird häufig beim kleinsten gemeinsamen Nenner angesetzt. Dies entspricht jedoch nicht zwangsläufig dem größten Potenzial der Kleinregion und führt zum Setzen falscher Prioritäten. Andererseits muss im Sinne eines Lernprozesses jedoch erst eine entsprechende Basis für bedeutendere Projekte geschaffen werden. Wichtig ist, genau diesen Übergang im Auge zu behalten. Zu Beginn der Zusammenarbeit wird mit Projekten begonnen, die Vertrauen aufbauen und nicht Misstrauen stärken, in weiterer Folge können komplexere Projekte umgesetzt werden.

Auf struktureller Ebene entstehen zum Teil schwerfällige und unpraktikable Entscheidungsstrukturen, die den Prozess behindern bzw. zumindest verlangsamen und daher überdacht werden sollten. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Art und Weise des Einbeziehens regionaler AkteurInnen in den Entscheidungsfindungsprozess zu überlegen.

### **Steuerung und Entscheidungsfindung**

Notwendig ist die Einrichtung eines Steuerungsgremiums, in dem die BürgermeisterInnen teilnehmen sollen. In diesen Sitzungen werden Fragen ausführlich erläutert und die nächsten Schritte entschieden. Besteht das Gremium aus anderen RepräsentantInnen als BürgermeisterInnen, so führt dies meist zu Verzögerungen in der Entscheidungsfindung. BürgermeisterInnen als erste MeinungsbildnerInnen und EntscheidungsträgerInnen der Gemeinde zeigen damit auch die Wertschätzung gegenüber den anderen Gemeinden, gegenüber der kleinregionalen Zusammenarbeit und dokumentieren das Interesse der Gemeinde, etwas zu bewegen. Sie sollten sich daher nur in Ausnahmefällen vertreten lassen.

Jede Kleinregion bestimmt eine Person, die als Sprecherin der Kleinregion agiert (meist Obmann/Obfrau). Diese muss in einem bestimmten Maß in der Lage sein, die Gruppendynamik steuern zu können. Ein eigener Lehrgang in der Gemeindeakademie wäre ein sinnvolles Angebot.

### **Strategische Begleitung**

Es empfiehlt sich daher, Instrumente des Prozessmonitorings mit dem Fokus Prozessgestaltung und Nutzenmaximierung zu installieren, um die Einhaltung von Zeitplänen, die Evaluierung zu Beginn gesetzter Ziele, einen gezielten und laufenden Informations- und Kommunikationsfluss und das Ansprechen kritischer Punkte in der Durchführung des Prozesses und der Umsetzung wichtiger Projekte gezielt anzusprechen. Daraus kann der Prozess optimiert und die Strategie angepasst werden.

In Zukunft sollte somit im Rahmen der KREK-Erstellung eine explizit **strategische Begleitung** inkludiert sein. Dies betrifft vor allem:

- Setzen von Schwerpunkten in einem festzulegenden Zeitrahmen
- Entwicklung von Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen
- Prioritätensetzung von Projekten: Was sind die für die Region vorrangigen Projekte, an denen alle Gemeinden direkt oder indirekt partizipieren? Welches Projekt schafft einen kurzfristigen sichtbaren Erfolg bzw. Wahrnehmung in der Bevölkerung?

- Entwicklung von Auswahlkriterien für Projekte: Welches Projekt passt zu uns? Welches brauchen, wollen und können wir umsetzen?
- mehr Klarheit bezüglich laufender BürgerInnenbeteiligung (unterschiedliche Wirkung von Information, Mitgestaltung, Mitbestimmung) und rechtzeitige Überlegungen zur stärkeren Einbindung des Gemeinderates.

Die bislang als Nachbetreuung bezeichnete Phase ist eigentlich die **Startphase** für die Kleinregion, die entscheidend für die Qualität der Kooperationen und die Umsetzung der Projekte ist. Daher muss dieser eigentlichen Startphase künftig mehr Augenmerk gewidmet werden. Diese Phase erfordert vor allem Prozessbegleitungscompetenz und sollte individuell auf die Kleinregion zugeschnitten werden. Dadurch würde den unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen der jeweiligen Kleinregion entsprochen werden. Die Begleitung dieser Phase sollte bis zur endgültigen Erfolgskontrolle, etwa zwei Jahre nach Fertigstellung des KREK, erweitert werden. Die Mittel dafür sollten auch für die Förderung und Sicherung der Prozesskontinuität bestimmt sein, beispielsweise für einzelne BeraterInnen tage als Unterstützung der KleinregionsmanagerInnen und –sprecherInnen. Die Person, die diese Prozessbegleitung übernimmt, soll von den Kleinregionen selbst frei gewählt werden können und muss nicht notwendigerweise aus dem Erstellungsteam des KREK sein.

Die Ernsthaftigkeit der Zielsetzungen und Projektvorhaben muss rechtzeitig überprüft werden. Der Prozess der Errichtung einer Kleinregion endet nicht mit dem Vorliegen des KREK, die Dauer von einem begleiteten halben Jahr ist zu kurz. Für die **laufende strategische Entwicklung** ist eine **jährliche Reflexion**, empfehlenswert. In diesen Reflexionssitzungen wird Rückschau und Vorschau gehalten: Sind die Ziele noch die richtigen bzw. befinden wir uns auf dem Weg, den wir uns vorgenommen haben? Manchmal ist es sogar notwendig, einen Schritt zurück zu gehen, um die notwendige Weichenstellung vornehmen zu können. Es empfiehlt sich, diese Reflexion mit einer externen Moderation durchzuführen. Diese Aufgabe könnte durch das Regionalmanagement bzw. die KleinregionsbetreuerInnen übernommen werden oder durch externe ProzessbegleiterInnen.

### Wechselnder Vorsitz

Um die Symbolkraft der gemeinsamen Verantwortung für die Kleinregion stärker in den Vordergrund zu rücken, könnte eine Rotationsprinzip der KleinregionssprecherInnen eingeführt werden: Ein jährlich wechselnder Vorsitz zwischen den Mitgliedsgemeinden, eventuell verbunden mit in dieser Gemeinde stattfindenden kleinregionalen Veranstaltungen, würde dies auch für die Bevölkerung sichtbar machen. Damit wird die Verantwortung aller Gemeinden für die gemeinsame Entwicklung deutlich gemacht und eingefordert. In vielen Kleinregionen wird die Energie über Jahre überwiegend von einer Person eingebracht, auf diese Weise wird dies auf mehrere Personen übertragen.

### Landesweiter Erfahrungsaustausch

Vielfach wurde der Wunsch nach intensiverem und landesweitem Austausch über die Erfahrungen in den Kleinregionen Niederösterreichs geäußert, einerseits um über den eigenen Tellerrand blicken zu können und andererseits um den Entwicklungsstand mit jenen anderer Kleinregionen vergleichen zu können. Es empfiehlt sich daher, zumindest jährlich eine **landesweite Veranstaltung** (Kleinregionentag) abzuhalten, bei dem sowohl zukunftsweisende Themen als auch der direkte Erfahrungsaustausch neue Impulse in die Kleinregionen bringen.

### Kleinregionsmanagement

Die Bedeutung eines **Kleinregionsmanagements** in der Funktion als Informationsdrehscheibe, Umsetzungsbegleitung, Kontaktstelle und neutraler Geschäftsführung für die Kleinregion vor Ort wird deutlich betont. Das Beschäftigungsausmaß ist unterschiedlich. Für ein effizientes Management sollten allerdings 20 Stunden als Mindestausmaß angenommen werden. Die Einrichtung dieses Kleinregionsmanagements in einem zentralen Büro in der Kleinregion mit einer Person, die in verschiedenen sozialen und thematischen Schwerpunkten entsprechende Kompetenzen aufweist, muss neuen Kleinregionen deutlich gemacht werden. Die ständige Erweiterung der Aufgabenfelder verlangt eine Person, die bereit ist, sich ständig weiterzuentwickeln und in den verschiedensten Bereichen eine Grundkompetenz aufzubauen.

Sofern diese Person auch strategische Aufgaben übernehmen soll, sind ein größeres Beschäftigungsausmaß und/oder eine zusätzliche Unterstützung für Sekretariatsaufgaben notwendig.



Eine erfolgreiche Kleinregionsarbeit bedeutet auch ein zunehmendes Ausmaß an Stundenaufwand. Eine eigene Förderung der Personalkosten, die allen Kleinregionen – unabhängig von Förderkulissen der EU – zur Verfügung stehen sollte, für die ersten beiden Jahre im Ausmaß von zumindest 50% ist empfehlenswert. Denn das Kleinregionsmanagement stellt die Basisstruktur für die erfolgreiche und kontinuierliche kleinregionale Zusammenarbeit dar. Um einen reibungslosen Übergang von der Erstellung eines KREK zur Umsetzung zu gewährleisten, sollte eine solche Betreuung bereits in der Abschlussphase des KREK eingebunden sein.

### **Kernaufgaben und Kompetenzfelder in der Kleinregion**

Die Zielsetzung seitens des Landes NÖ hinsichtlich der Erstellung von KREKs und die den Kleinregionen zugedachten Aufgaben werden als zu wenig präzise definiert empfunden. Da keine bestimmten Strukturen vorgegeben werden, müssen die Kleinregionen diese selbst definieren. Den Kleinregionen fehlt am Beginn ihrer Kooperation ein Orientierungsmuster hinsichtlich der notwendigen und aus Erfahrung am besten funktionierenden Strukturen, aber auch hinsichtlich der für ein effizientes Management notwendigen Kompetenzen für das Kleinregionsmanagement. Gemeint sind damit sowohl die Qualifikationen als auch die Entscheidungsbefugnisse und klaren Aufgabenstellungen. Derzeit müssen diese Kompetenzen von jeder Kleinregion erst selbst erarbeitet werden. Eine Verordnung und Beschränkung der Aufgaben und Strukturen würde jedoch wiederum auf zuviel Widerstand stoßen. Seitens des Landes gab es den Versuch, Planungsgemeinschaften auf Gerichtsbezirksebene zu verordnen, was jedoch auf Ablehnung stieß. Kooperation lässt sich nicht verordnen. Ein Strukturplan als Orientierungsleitfaden, der das bisher erarbeitete Know-how beinhaltet und entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Kleinregion adaptiert wird, wäre jedoch zielführend.

### **Kleinregionen als strategische Partnerinnen in der Landesentwicklung**

Kleinregionen sind geeignete strategische Partnerinnen um den Austausch von top-down Themen und vice versa die Bedürfnisse in den Regionen bottom-up an das Land weiter zu vermitteln. 50 bis 60 Kleinregionen erscheinen leichter zu überblicken und liefern gebündeltere Informationen als 573 Einzelgemeinden. Diese potentielle Funktion wird jedoch noch zuwenig genutzt. In gewisser Weise übernehmen die Kleinregionen durch die selbständige Strategieentwicklung eine Aufgabe des Landes. Dies bedeutet, dass einerseits ein stärkerer Rückkoppelungsprozess zum Land empfehlenswert wäre, andererseits bessere Fördermöglichkeiten notwendig werden, wenn die Kleinregionen in Zukunft weitere strategische Aufgaben und Funktionen erfüllen sollen. Eine strategische Schnittstelle ist mit dem Regionalmanagement Niederösterreich bereits vorhanden. Zu definieren sind die zukünftigen thematischen Schnittstellen des Landesentwicklungsprozesses: Wie und welche Themen greift das Land bottom-up („das Ohr an der Basis“ wissend) auf und integriert diese in die Strategieentwicklung? Derzeit wird die Bedeutung der Kleinregionen seitens des Landes zuwenig hervorgehoben, was eine gewisse Unsicherheit in den Kleinregionen bezüglich ihres Stellenwertes in der Landespolitik erzeugt. Der WiN Prozess hat gezeigt, wie Kleinregionen auch für landesweite Themen mobilisiert werden und Impulse für die überregionale Entwicklung liefern können. Allerdings wurden hier auch Erwartungen hinsichtlich der künftigen Unterstützung von Kleinregion geweckt. Politische getätigte Aussagen wurden bislang noch nicht in konkrete Richtlinien bzw. Maßnahmen umgesetzt. Hier besteht daher noch Handlungsbedarf, sowohl was die Öffentlichkeitsarbeit des Landes betrifft als auch die Förderpolitik und die stärkere Einbindung der Kleinregionen in regional- und landespolitische Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung.

### **Überregionale Strukturen der Regionalentwicklung in NÖ und Förderabwicklung**

In der Untersuchung wurden von den Befragten Wünsche hinsichtlich einer Vereinfachung und erhöhte Transparenz in den Strukturen der Regionalentwicklung geäußert.

Zum einen betrifft dies die Förderlandschaft. Nach der Erstellung des KREK sollen weitere Förderprogramme anschließen. Kritisiert wurden die zu langsame Auszahlung der Fördergelder und das Fehlen eines Fördertopfes für die Umsetzung von Schlüsselprojekten. Hier ist zu überlegen, ob es einerseits zusätzliche Fördermöglichkeiten im Sinne einer Anschubfinanzierung (Kofinanzierung mit Gemeinden) geben könnte, z.B. für den Aufbau einer innen- und außenwirksamen Öffentlichkeitsarbeit, und dass definierte Schlüsselprojekte bevorzugt gefördert werden. Es soll nach Wunsch der Kleinregionen eine Teilauszahlung der Förderungen bereits beim Start eines KREK bzw. eines größeren Projektes geben, sodass z.B. die erste Teilrechnung eines Planers nicht vorfinanziert

werden muss. In Kleinregionen abgestimmte und von diesen zur Förderung eingereichte Projekte sollten bevorzugt vor einzelgemeindlichen Initiativen behandelt werden. In vielen Fällen hängt die Förderung sogar vom Einfluss einer einzelnen gut vernetzten Person ab. Zu überdenken ist auch der Begriff der „Innovation“ als Kriterium für die Förderung kleinregionaler Projekte. Maßnahmen, die für die eine Region bereits als Standard gelten, stellen für eine neu gegründete Kleinregion noch eine notwendige Innovation im Sinne einer ersten gemeinsamen Herausforderung für die Gemeindekooperation dar.

Zum anderen betrifft es die organisatorischen Strukturen. Gewünscht werden klarere und transparente Richtlinien sowie eine Vereinfachung des Systems. Es ist zwar zuordenbar, welche Organisation (Regionalmanagement, DOERN, ECO-Plus, etc.) welchen Aufgabenschwerpunkt besitzt, jedoch scheinen die Überschneidungen und die Koordination der Organisationen untereinander nicht ausreichend transparent. Die bestehenden Förderkulissen sollten besser aufeinander abgestimmt werden. Es ist daher zu überlegen, diese Koordination nach dem „One-Stop“ - Prinzip (eine einzige Ansprechstelle) für die Erstkontakte und die Vergabe von Förderungen neu auszurichten. Ebenso wie die Gemeinden durch die Kleinregion „mit einer Stimme“ sprechen können und damit strategische Ansprechpartnerin für Planungen des Landes sind, sollte dieses Prinzip auch umgekehrt für die verschiedensten Institutionen in der Regionalentwicklung gelten: ein direkter Ansprechpartner, eine Stelle für Förderabwicklung – Beratung und Durchführung durch die Expertise der entsprechenden Institution.

### 5.2.1.2 Prozessqualität

In vielen Fällen war ein bestehender Leidensdruck der Gemeinden hinsichtlich ihrer weiteren Entwicklung (wirtschaftliche Situation, periphere Lage, demographische Entwicklung, Stadt-Umland-Problematik u. dgl.) die ausschlaggebende Voraussetzung für die Entscheidung zu einer kleinregionalen Zusammenarbeit. Gemeinden, die diesen Leidensdruck nicht haben, sehen diese Notwendigkeit weniger. Die Vorteile dieser kleinregionalen Zusammenarbeit, die für alle Gemeinden bestehen, müssen daher deutlicher gemacht werden.

Durch die unterschiedlichen Ausgangssituationen, Problemlagen, Vorerfahrungen in Kooperationen und bestehenden Heterogenitäten kann man von den „Kleinregionen der unterschiedlichen Geschwindigkeiten“ sprechen. Die Konzepterstellung und das begleitende Prozessmonitoring müssen daher die Gemeinden jeweils da abholen, wo sie gerade stehen. Beispielsweise gibt es unterschiedliche Voraussetzungen für eine gemeinsame Identität einer Kleinregion. Leichter ist es für Gemeinden, die einen geographischen oder historisch gewachsenen Zusammenhang aufweisen, als solche, die sich als rein politisches Konstrukt formieren.

### Arbeitskultur entwickeln und Interesse wecken

Zumeist wird durch die starke Ergebnisorientierung die essentielle Bedeutung von Vertrauen, Offenheit, Wertschätzung, Arbeits- und Verhandlungskultur unterschätzt und vernachlässigt, die jedoch wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen. Dieses Vertrauen kann auf Vorerfahrungen beruhen, kann aber durchaus erst im Zuge der KREK-Erstellung wachsen. Ein vertrauensvoller Umgang kann durch gezielte Maßnahmen gefördert werden, wie etwa Feste oder Veranstaltungen, denn „Kooperation darf auch Spaß machen“. Dadurch wird eine bessere und vertrauensvollere Ausgangsposition auch für Kooperationen, die einen höheren Abstimmungsbedarf erfordern, etwa hinsichtlich Raumordnung geschaffen.

Innerhalb der Kleinregion muss es gelingen aufzuzeigen, dass eine einfache Aufrechnung – was geht in Geld gemessen hinein und was kommt heraus – nicht möglich ist. Positive Auswirkungen, die für Projekte maßgebend sind, lassen sich nicht direkt in Geld messen und zeigen ihren Effekt erst mittel- bis langfristig. Es ist schwierig, die prozess- und strukturorientierte Arbeit zu vermitteln und dafür Anerkennung und Akzeptanz zu erhalten. Um die Skepsis zu beseitigen, aber auch das Interesse der GemeinderätInnen zu wecken, die durch ihr Stimmrecht in den Gemeinden maßgeblich die gemeinsame Entwicklung mitbestimmen, sollten neue Wege der Information beschritten werden.

Eine Möglichkeit wäre, dass nicht jeweils der eigene Bürgermeister seinen GemeinderätInnen von der kleinregionalen Zusammenarbeit **berichtet**, sondern ein **Bürgermeister aus einer anderen Gemeinde** der Kleinregion. Damit wird die Wertschätzung aller Gemeinden und der Kleinregion als Gesamtes unter Beweis gestellt. Regelmäßige Zusammenkünfte, wie beispielsweise eine jährliche

„**Gemeinderatssitzung der Kleinregion**“, an der alle GemeinderätInnen der Kleinregionsgemeinden teilnehmen, zeigen, wie wichtig den BürgermeisterInnen die Zusammenarbeit ist, man kommt ins Gespräch und baut Vertrauen zueinander auf. Ebenso ist ein jährliches „**AmtsleiterInnentreffen**“ empfehlenswert. Kennt man sich untereinander, sind zukünftige Kontakte und Informationsaustausch wesentlich leichter, die AmtsleiterInnen werden nicht zur Erfüllung bestimmter Aufgaben für die Kleinregion bestimmt, sondern sind aktiv eingebunden. Eine weitere Maßnahme mit Symbolkraft sind 1-2tägige „**BürgermeisterInnenklausuren**“. Die BürgermeisterInnen haben so die Möglichkeit, sich intensiv und ungestört mit der kleinregionalen Arbeit in kreativer und offener Atmosphäre auseinanderzusetzen, gleichzeitig wird der Bevölkerung durch die regional mediale Aufbereitung des Treffens und der Ergebnisse die Wichtigkeit dieser Arbeit vermittelt. Eine Erweiterung des TeilnehmerInnenkreises (z.B. AK-LeiterInnen, GemeinderätInnen) ist durchaus möglich.

Zusätzlich ist die Unterstützung des Landes notwendig, das diese positive Arbeit und die Erfolge der Kleinregionen an sich auch medial stärker in den Vordergrund rücken sollte.

### **Beteiligung**

Die Weichen für die langfristige Qualität des Prozessverlaufes werden bereits bei der Erarbeitung des KREK gestellt. Die Erstellung eines KREK ist vom Grundsatz her eine bottom-up-Strategie. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, muss daher während des gesamten Prozesses die Bevölkerung kontinuierlich die Möglichkeit haben zumindest repräsentativ eingebunden zu werden.

Auf den Entscheidungsebenen ist ein sehr unterschiedliches Verständnis für Beteiligung vorhanden. Daher ist mit diesem Begriff vorsichtig umzugehen. Das Verständnis reicht von Information und Mitgestaltung, aber kaum bis zu Mitentscheidung. Es wird von den EntscheidungsträgerInnen häufig ein Unterschied gemacht zwischen gewählten politischen Repräsentanten, die sich für ihr Handeln verantworten müssten, und engagierten Personen, die das nicht tun müssten und nicht repräsentativ für die Bedürfnisse der Bevölkerung wären. Diese Form der Partizipation wird somit von einigen sogar als „undemokratisch“ empfunden. Hier wird die Entscheidungsgewalt im Verantwortungsbereich der BürgermeisterInnen und der Gemeinderäte vermischt mit der Beteiligung und Mitentscheidungsmöglichkeit ungebundener BürgerInnen. Hier zeigt sich, dass neue zivilgesellschaftliche Strukturen erst gelernt werden müssen.

Die Beteiligung kann auf unterschiedlichen Stufen erfolgen:

- 1) **Information (Anhörung)**
- 2) **Konsultation (Dialog)**
- 3) **Kooperation (Mitentscheidung)**

Wenn explizit keine breite Kooperation mit Freiwilligen und ehrenamtlich Tätigen aus den Gemeinden gewünscht oder möglich ist, wäre es ein besseres und faireres Vorgehen, den Prozess als top-down Strategie mit einer Interessensgruppe aus politischen VertreterInnen und weiteren MultiplikatorInnen durchzuführen. In diesem Zusammenhang sollte auch die Frage diskutiert werden, ob die Bildung von Arbeitskreisen für jede Region ausreichend ist, oder die stärkere Einbindung bestehender Organisationen, wie etwa regionaler Vereine notwendig ist. Gewarnt werden muss vor einer Scheinbeteiligung, die nur durchgeführt wird, weil es in den Förderrichtlinien vorgesehen ist, und die keine langfristigen Mitgestaltungsmöglichkeiten bietet. In diesem Fall ist der Begriff der BürgerInneninformation, beispielsweise durch eine einfache Befragung und regelmäßige Information der Bevölkerung, zutreffender.

Eine Beteiligung empfiehlt sich jedoch aus mehreren Gründen: Die BürgerInnen können als ExpertInnen für ihr Lebensumfeld gelten, die sowohl Problemerkennungs- als auch Lösungskompetenz besitzen. Das Mittragen der kleinregionalen Arbeit schafft Akzeptanz und Identität. Und nicht zuletzt brauchen die Kleinregionen ehrenamtliches Engagement und eine größere Zahl an MultiplikatorInnen als Ressource für die Projektumsetzung. Eine transparente Strategie für eine Beteiligung ist daher unabdingbar. Prinzipiell gilt auch für die Beteiligung das Prinzip „Qualität vor Quantität“. Eine hohe Zahl an Beteiligten, wie z.B. die TeilnehmerInnenzahl bei einer Zukunftswerkstatt, ist kontinuierlich nicht aufrecht zu erhalten und nicht sinnvoll. Eine kleinere Zahl von engagierten und konstruktiven Personen wird den Prozess maßgeblich unterstützen können. Es ist daher notwendig, Personen gezielt anzusprechen, die ein Thema weiterbringen wollen und können.

Es soll jedoch nicht der Anschein einer „Elitenbildung“ entstehen, die andere Interessierte ausschließt. Die Möglichkeit sich einzubringen muss jedem und jeder aus der Region offen stehen. Die potentielle Möglichkeit bzw. die reine Willensbekundung der EntscheidungsträgerInnen zur breiteren Beteiligung reicht nicht aus, konkrete aktivierende und motivierende Maßnahmen und niederschwellige Anknüpfungspunkte, wie z.B. über einen Regionsstammtisch, müssen gesetzt werden. Es ist daher eine klare Ausrichtung von entsprechenden Veranstaltungen und die Diskussion und Entwicklung **neuer Formen der konkreten Beteiligung** erforderlich.

Der Mindeststandard muss eine offene Kommunikation und ein **transparenter Informationsfluss** zwischen allen Aktiven in den Gemeinden der Region sein. Dies impliziert keine falschen Hoffnungen zu wecken bzw. solche zu korrigieren. Denn neben den mangelnden Ressourcen zur Projektumsetzung führen häufig auch unrealistische und nichterfüllbare Erwartungen bei den BürgerInnen zu Enttäuschungen. Es kommt jedoch auf die Form der Beteiligung an: Zu viele Workshops zu den gleichen Themen führen zu Ermüdungserscheinungen. Engagierte Personen sind zumeist auch in anderen Vereinen und Institutionen dabei und können sich daher nur begrenzt Ressourcen freispielen („Ausreizung des Ehrenamtes“). Diese werden sich daher nur unter klaren Zielvorgaben und dem Wissen, wie und ob die Ergebnisse der Beteiligung aufgegriffen werden, beteiligen.

### Gender Mainstreaming

Um die **Chancengleichheit** der Beteiligung von Frauen und Männern in der kleinregionalen Zusammenarbeit zu erhöhen, bedarf es spezifischer Aktivierungsmaßnahmen, um mehr Frauen in die Entscheidungen einzubinden. Hinsichtlich der Festlegung und Planung von Projekten ist in den verschiedenen Phasen<sup>39</sup> auf die unterschiedlichen Auswirkungen auf weibliche und männliche BewohnerInnen zu achten (z.B. für wen werden Arbeitsplätze geschaffen, wer profitiert in welchem Ausmaß von der Umsetzung eines Projektes).

**Vorbereitung/Entscheidungsfindungsphase:** Gendersensible regionale Akteurinnen und Akteure sowie Gleichstellungsbeauftragte sollten nicht nur in begutachtender und beratender Funktion beigezogen werden, sondern auch mit Entscheidungskompetenz ausgestattet sein. Bei der Zusammensetzung der Gremien sollte auf eine Ausgeglichenheit zwischen Männern und Frauen geachtet werden. Ein besonderer Aspekt hierbei ist die zeitliche Dimension: Frauen sind aufgrund der traditionellen geschlechtsspezifischen Aufgabenteilung stärker als Männer auf die Familie bezogen und mit Hausarbeit betraut. Jene Zeiteile, die verwendet werden für unentgeltliche Hausarbeit, Kinderbetreuung inkl. Begleitwege, Versorgungswege, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger sind bei Frauen höher als bei Männern. Daher bleibt weniger Zeit für Mitarbeit an Projekten, regionalen Initiativen, Weiterbildung, ehrenamtlichem Engagement, etc. Die weibliche Sicht der Dinge, wie sie sich aus den Lebenssituationen von Frauen ergibt, kommt daher aufgrund der mangelnden Präsenz von Frauen in den traditionellen Entscheidungsprozessen kaum vor.

**Analysephase:** Eine der Projektentwicklung vorgelagerte Analyse der räumlichen und regionalen Situation sollte unter Beachtung von Gender-Aspekten durchgeführt werden. Im Zuge einer Strukturanalyse des Einzugsbereiches/Region des geplanten Projektes ist insbesondere eine Erhebung des Potenzials an Arbeitskräften nach Frauen und Männern, Umfeldbedingungen wie Kinderbetreuungseinrichtungen, etc. erforderlich. Gendersensible Regional- und Umfeldanalyse bedeutet daher, dass alle Daten nach Frauen und Männern getrennt erfasst werden, insbesondere auch zu den Themen Beschäftigung, Kinderbetreuung, Bildungsniveau und Ausbildungsstätten, Verkehrsnutzung, etc.

**Zieldefinitionsphase:** Zur Umsetzung von Gender Mainstreaming ist eine fundierte Gender Expertise in der Zieldefinition notwendig. Für die Definition von Maßnahmen und Projekten sind nach der gender-orientierten Analyse, auch entsprechende Gleichstellungsziele festzulegen. Jedes Projektziel sollte daraufhin überprüft werden, was dessen Erreichung mit dem Unterschied zwischen Frauen und Männern zu tun hat und schließlich wie die Gleichstellung bei der Umsetzung gefördert werden kann.

**Planungs-/Umsetzungsphase:** In der Planungsphase gilt es, die genderspezifischen Sichtweisen und Bedürfnisse zu berücksichtigen und gegebenenfalls Adaptierungen der Planungen vorzunehmen. In der Umsetzungsphase sind zum einen die Projektvorschläge nach Gender Mainstreaming

<sup>39</sup> Die Ausführungen zu Gender-Mainstreaming in den unterschiedlichen Phasen von Projekten der Regionalentwicklung beziehen sich auf einen Text von DI Karl Reiner (ÖAR Regionalberatung) und DI Florian Huysza (Raum | Region | Mensch | Organisation) im Zuge der Strategie Niederösterreich (2005). Grundlage dafür bildet insbesondere das „Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung“.

Prinzipien hinsichtlich ihrer geschlechtsspezifischen Wirkungen und ihres Beitrags zur Chancengleichheitsförderung zu analysieren und auszuwählen. Zum anderen haben die ProjektträgerInnen die geschlechtergerechte Projektgestaltung und Projektdurchführung zu gewährleisten. Es ist auf die intensive Einbindung von Frauen und Männern bzw. genderspezifischer Sichtweisen und Bedürfnisse in die Planung zu achten.

**Evaluierung:** Die Umsetzung sollte mittels Monitoring und Evaluierung begleitet und überprüft werden. Die Ergebnisse werden geschlechtsspezifisch analysiert und die Erreichung der Gleichstellungsziele evaluiert.

### **Zusammenhalt und Lernprozess**

Die strukturierte kleinregionale Zusammenarbeit ist immer auch ein Lernprozess. Deshalb muss davor gewarnt werden, die Kleinregionen mit zusätzlichen Aufgaben bzw. Funktionen, die ihnen auferlegt werden, zu überfrachten, zu überfordern und damit die Kohärenzbasis der Kleinregionen zu gefährden. Wenn es um eine befürchtete Einschränkung der hoheitlichen Entscheidungsgewalt einer Gemeinde geht, beispielsweise Maßnahmen interkommunaler Zusammenarbeit im Verwaltungsbereich, so sind diese Vorhaben mit entsprechendem Feingefühl zu entwickeln, um den Spielraum an Alternativen sichtbar zu machen. Diese Maßnahmen können nicht verordnet werden, es muss der richtige Zeitpunkt der jeweiligen Kleinregion gefunden werden.

#### **5.2.1.3 Ergebnisqualität**

Unter der Qualität der Ergebnisse wird die Auswahl und Umsetzung der Projekte sowie deren Präsentation nach innen und außen verstanden. Die Auseinandersetzung mit der Art der durchgeführten Projekte sowie dem Umsetzungsprozess selbst waren nicht Gegenstand der Evaluierung. Im Folgenden werden daher nur grundlegende Informationen zur Realisierung von kleinregionalen Projekten wiedergegeben.

#### **Qualität der Projekte**

In den Untersuchungen wurden u.a. fehlende Visionen und Ziele der BürgermeisterInnen als ein Grund für viele nachgelagerte Problemlagen gesehen. Insbesondere leiden darunter die transparente Informationsweitergabe und allgemein die operative Tätigkeit der Kleinregion. Das Leitbild muss erst mit Leben gefüllt werden.

Die Qualität der Projekte zeigt sich nicht nur in deren entsprechenden Umsetzung, sondern bereits in der Auswahl. Die Projekte müssen dem Leitbild und den Zielen der Kleinregion entsprechen und von dieser bewältigt werden können. Der Blick auf andere Regionen kann Bestpractice-Beispiele als Orientierung liefern. Dennoch können vor allem Projekte größeren Umfangs, die sich in einer anderen Region bewährt haben, in der eigenen Kleinregion scheitern. Ein Durchsetzen mit der Brechstange eines vermeintlichen Prestigeprojektes führt mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zum gewünschten Erfolg. Die kleinregionalen Projekte müssen zur Region passen, die vorhandenen Entwicklungspotentiale nutzen und die Besonderheiten, deren sich die AkteurInnen nicht immer bewusst sind, stärken. Regionale Spezifika, wie z.B. besondere Landschaftsformen, Pflanzen etc. werden nicht als Stärken, Identifikationspotential und Positionierungschance wahrgenommen. Diese „Blinden Flecken“ einer Region werden oft erst von Außenstehenden aufgezeigt. Eine erfolgreiche Bildung einer Regionsmarke bzw. eines Leitproduktes kann ein geeignetes Fundament für die Vermarktung der Kleinregion darstellen, aber auch zur Stärkung des Regionsbewusstseins einen wichtigen Beitrag liefern. Ausschlaggebend ist dabei, ein Produkt zu finden, das als solches in der Bevölkerung akzeptiert wird. Insbesondere die Erarbeitung von Maßnahmen, die eine Symbolik für die gesamte Region beinhalten, wie z.B. ein gemeinsames Logo müssen gemeinsam von den RepräsentantInnen der Gemeinden erarbeitet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich alle Gemeinden wieder finden und dass diese Symbolik gelebt wird und nicht zur reinen Rhetorik verkommt. Der Erarbeitungsprozess, in dem wechselseitige Überzeugungsarbeit geleistet und Widersprüche gelöst werden müssen, ist als solches ebenso wichtig wie das Endprodukt selbst, daher kann eine fertige Lösung, sei sie noch so durchdacht, nicht dasselbe Ergebnis bringen.

Daher ist auf eine entsprechende Auswahl sowie Prioritätensetzung besonders zu achten, und zwar bereits bei der Erstellung des KREK. Für die laufende Projektarbeit kann die Festlegung von



Auswahlkriterien sicherstellen, dass die kreative Energie sowie die Ressourcen gebündelt bleiben, und sich nicht in einer Vielzahl wahlloser Projekte verlaufen.

Insbesondere am Beginn einer Kleinregion sollten die Projekte sorgfältig ausgewählt werden: Sie müssen zur Region passen, repräsentative Wirkung nach außen haben, damit die Kleinregion auch in der Bevölkerung sichtbar wird, und einen niedrigen Konsensbedarf haben, sodass rasch eine Einigung für ein erstes Projekt herbeigeführt und Vertrauen in die gemeinsame Arbeit aufgebaut werden kann. Darüber hinaus sollten die Startprojekte Möglichkeiten der Einbindung regionaler Vereine und Institutionen bieten. Ein wichtiges Kriterium ist dabei, sich unabhängig von Trends zu machen, oder wie es ein regionaler Akteur ausgedrückt hat: „Authentizität wird nicht unmodern.“ Parallel kann bereits an langfristigeren Projekten gearbeitet werden, deren Erfolg erst später sichtbar wird. Auffallend ist, dass die Stärkung der Wirtschaft in mehr als einem Drittel der Kleinregionen in den Zielen des KREK genannt wird, jedoch in einer wesentlich kleineren Zahl von Kleinregionen ein entsprechendes Projekt umgesetzt wurde. Daraus ergibt sich die Frage, ob Kleinregionen gerade mit wirtschaftlichen Projekten überfordert sind oder ob Wirtschaftsprjekte erst mit fortschreitender Zusammenarbeit erarbeitet werden können. Die überwiegende Zahl der Kleinregionen hat mit touristischen Projekten die Zusammenarbeit begonnen. Dies hat mehrere Gründe. Zum einen lässt sich hier relativ rasch ein Konsens erzielen, zum zweiten gibt es für Tourismusprojekte verschiedene Fördermöglichkeiten, zum Dritten geht es hier zumindest teilweise um klassische Gemeindeaufgaben (wie z.B. bei Radwegen, etc.).

Neue Regionalförderprogramme können neue Impulse für die Projektentwicklung darstellen. Sie sollten die Kleinregionen jedoch nicht dazu verleiten, sich allein nach den finanziellen Mitteln zu richten. Der Mut zur Selbstbeschränkung hinsichtlich des gemeinsamen Leitbildes und eine realistische Betrachtungsweise sind ebenso erfolgskritisch wie ausreichend finanzielle Mittel zur Projektumsetzung.

### **Kooperationspreis für Kleinregionen**

Die Wertschätzung durch das Land Niederösterreich hat für viele Kleinregionen einen hohen Stellenwert. Ein jährlicher Preis für aktive, lebendige Kleinregionen Niederösterreichs vermittelt, dass ihre Arbeit entsprechend geschätzt und für das Land als wichtig erachtet wird. Im Vordergrund muss nicht die Innovation stehen, der Preis sollte neben thematischen Projekten auch für Maßnahmen in den Bereichen Innenmarketing, Beteiligung, Kommunikationsstrukturen u.a. vergeben werden.



---

## 6 Auftragnehmer und AutorInnen

---

### 6.1 Auftragnehmer

**Raum | Region | Mensch | Organisation**, Raumplanungs- und Beratungsunternehmen. Die Arbeitsschwerpunkte liegen in der örtlichen Raumplanung und Regionalentwicklung sowie in der systemischen Unternehmensberatung.

in Kooperation mit:

Die **KulturSoziologieWerkstatt**, Institut für angewandte Sozialforschung und Evaluierung, ist ein gemeinnütziger Forschungsverein. Er bezweckt die Durchführung, Verbreitung und Förderung praxisorientierter und praxiswirksamer Sozialforschung.

### 6.2 Projektteam

**Florian Huysza, Raum | Region | Mensch | Organisation**, Raumplaner, Coach.

Arbeitsschwerpunkte: Raum- und Regionalplanung, regionalwirtschaftliche Studien, geografische- und kommunale Informationssysteme, Raumverträglichkeitsanalysen und Entwicklungskonzepte.

[florian.huysza@raumpl.com](mailto:florian.huysza@raumpl.com)

**Andrea Reiter, KulturSoziologieWerkstatt**, Sozialwissenschaftlerin. Arbeitsschwerpunkte: Sozialforschung, Evaluierung und Begleitforschung zu den Themen Arbeitsmarktpolitik, LA 21 und Nachhaltigkeit sowie Gender Mainstreaming.

[KulturSoziologieWerkstatt@chello.at](mailto:KulturSoziologieWerkstatt@chello.at)

**Karin Tausz, Systemische Prozessberatung**, Dipl. Prozessberaterin, Coach und Trainerin.

Arbeitsschwerpunkte: Kommunal- und Regionalentwicklung, Beteiligungsprozesse, LA 21, Nachhaltigkeit, Gender Mainstreaming.

[k.tausz@prozessberatung.at](mailto:k.tausz@prozessberatung.at)

## 7 Verzeichnisse

### 7.1 Quellenverzeichnis

- Astleithner, Florentina, Reiter, Andrea, Tausz, Karin (2000): Der Alsergrund unter dem Brennglas. Langfassung der Evaluation des kommunikativen Prozesses und der politischen Partizipation der Lokalen Agenda 21 Alsergrund: Wien: Wissenschaftszentrum Wien.
- Astleithner, Florentina; Andrea Reiter; Karin Tausz (2002): Charakteristika und Spannungsfelder eines Lokalen Agenda 21-Prozesses. Kurzfassung der Evaluation des kommunikativen Prozesses und der politischen Partizipation der Lokalen Agenda 21 Alsergrund. Wien: Wissenschaftszentrum Wien.
- Astleithner, Florentina; Andrea Reiter; Karin Tausz (2004): Prozessevaluierung von politischer Kommunikation und Partizipation. In: Diebäcker, Marc (Hg.): Partizipative Stadtentwicklung und Agenda 21, Diskurse, Methoden – Praxis, Wien. S.193-200.
- Europäische Kommission: „Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten vom 14. April 2000 über die Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung des ländlichen Raums (Leader+)“, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, (2000, C 139/05), Brüssel 2000
- Evers, H. U.: „Regionalplanung als gemeinsame Aufgabe von Staat und Gemeinden“. Schriftenreihe der Österreichischen Gesellschaft für Raumforschung und Raumplanung, Band 22, Wien 1976
- Heiner, Maja (Hrsg.) 1998: Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Weinheim und München: Juventa
- Huysza F.: „Evaluierung des regionalpolitischen Planungsinstrumentes Kleinregionales Entwicklungskonzept am Beispiel der Kleinregion Weinviertler Dreiländereck“, Diplomarbeit am Institut für Infrastrukturpolitik und Finanzwissenschaft, Technische Universität Wien, Wien 2003
- Kardoff, Ernst von 2000: Qualitative Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe; Ernst von Kardoff; Ines Steinke (Hg): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt: 238-250
- Kleinregionentag Regionalverband NÖ Mitte West, 29.10.2004, Vortrag HR Dr. R. Schilk (Leiter Abteilung Gemeinden, Amt der NÖ Landesregierung)
- KREK Land um Hollabrunn, Verfasser: Bietergemeinschaft Emrich – Leihner – Paula. Wien 1999
- KREK Pielachtal, Hrsg.: NÖ Gesellschaft für Regionalforschung und Raumplanung. Maria Enzersdorf 1995
- KREK Thayatal, Verfasser: Wallenberger & Linhard Regionalberatung. Horn 2002
- Meinhold, Marianne (1998): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Einführung und Arbeitshilfen, Freiburg im Breisgau: Lambertus
- Pimminger, Irene: „Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung“, bm:bwk, Wien 2001
- Schenkir, Elisabeth: KREKs in NÖ. Kleinregionale Entwicklungskonzepte stellen sich vor. [http://www.noel.gv.at/SERVICE/RU/RU2/download/200\\_Sch.pdf](http://www.noel.gv.at/SERVICE/RU/RU2/download/200_Sch.pdf)
- Schimak G., Schaffer H.: „Untersuchung der Möglichkeiten einer kleinregionalen Zusammenarbeit anhand des Niederösterreichischen Verwaltungsbezirkes Melk“, Zwischenbericht I, Studie im Auftrag des Amtes der Niederösterreichischen Landesregierung, Abt. RU2, Institut für Städtebau und Raumplanung, Wien 2000
- Statistik Austria, Ergebnisse der Volks- und Arbeitsstättenzählung 2001
- Stolzlechner, H.: „Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen“. In: Gemeinwirtschaft, Heft 6, S. 11 – 27, Wien 1992

## 7.2 Abkürzungsverzeichnis

DOERN	Niederösterreichische Dorf- und Stadterneuerung
EAGFL	Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft (Strukturfonds der Europäischen Union)
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (Strukturfonds der Europäischen Union)
ESF	Europäischer Sozialfonds (Strukturfonds der Europäischen Union)
EUREK	Europäisches Raumentwicklungskonzept
EQUAL	EU Gemeinschaftsinitiative zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik der EU
GIZ	Grenzüberschreitendes Impulszentrum
INTERREG	EU-Gemeinschaftsinitiative zur Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen den Regionen der Europäischen Union
KR	Kleinregion
KREK	Kleinregionales Entwicklungskonzept
KRRK	Kleinregionales Rahmenkonzept
LAG	Leader Aktionsgruppe
LEADER	EU-Gemeinschaftsinitiative zur integrierten Entwicklung strukturschwacher ländlicher Regionen
LEK	Landesentwicklungskonzept
ÖREK	Österreichisches Raumentwicklungskonzept
ÖROK	Österreichische Raumordnungskonferenz
ÖPUL	Österreichisches Programm zur Förderung einer umweltgerechten, extensiven und den natürlichen Lebensraum schützenden Landwirtschaft
REV	Regionaler Entwicklungsverband
RIZ	Regionales Innovationszentrum
RM	Regionalmanagement
WiN	Wir-in-Niederösterreich. Plattform für die „Strategie Niederösterreich“

## 7.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Kleinregionen mit Kleinregionalem Entwicklungskonzept in Niederösterreich .....	6
Tabelle 2: Regionsauswahl KREK-Evaluation.....	15
Tabelle 3: Übersichtstabelle Fallbeispiele .....	17
Tabelle 4: Stärken / Schwächen Kleinregion Hollabrunn .....	18
Tabelle 5: Entwicklung der Kleinregion Thayatal.....	21
Tabelle 6: Stärken / Schwächen Kleinregion Thayatal .....	22
Tabelle 7: Stärken / Schwächen Kleinregion Pielachtal.....	25
Tabelle 8: Rücklauf Online-Befragung nach Hauptregionen.....	65
Tabelle 9: Alter der Kleinregionalen Entwicklungskonzepte, Startjahr der KREK-Erstellung (n=20).....	66
Tabelle 10: Größe der KREK-Kleinregionen, Anzahl der beteiligten Gemeinden (n=20) .....	67
Tabelle 11: Häufigkeit von Steuerungssitzungen in den KREK-Kleinregionen, Steuerungssitzungen pro Jahr (n=20).....	70
Tabelle 12: Art der Einbindung des Regionalmanagements in die Arbeit der KREK-KR.....	71
Tabelle 13: Erfolgskriterien für die Zielerreichung (KREK-Kleinregionen).....	73
Tabelle 14: Hemmende Faktoren für die Zielerreichung.....	74
Tabelle 15: Thematische Schwerpunkte in der Kleinregion (ursprüngliche Schwerpunkte des KREK, tatsächlich realisierte Schwerpunkte).....	76
Tabelle 16: Häufigkeit der Vernetzung mit anderen Kleinregionen (n=20).....	80
Tabelle 17: Vernetzung mit Kleinregionen aus... (n=16).....	80
Tabelle 18: Auffallendste Veränderungen in der KR nach der KREK - Erstellung.....	81
Tabelle 19: gewünschte Unterstützung für KREK-KR .....	82
Tabelle 20: Zukünftige Funktionen der Kleinregionen .....	83
Tabelle 21: Zukünftige Themen und Aufgaben für Kleinregionen .....	85

## 7.4 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablaufschema Prozessverlauf zur KREK-Evaluation .....	11
Abbildung 2: Schema der Regionalpolitik und Raumordnung in Niederösterreich .....	12
Abbildung 3: An der Evaluation teilnehmende KREK-Kleinregionen .....	65
Abbildung 4: Alter der Kleinregionalen Entwicklungskonzepte (Online-Befragung), grafische Darstellung.....	67
Abbildung 5: Leitung der KREK – Kleinregionen, Kleinregionsmanagement vor Ort (n=20) .....	68
Abbildung 6: Motive der Gründung der KREK-Kleinregionen (n=20).....	69
Abbildung 7: Überschneidung mit anderen regionalen Zusammenschlüssen (n=20).....	70
Abbildung 8: Ursprünglich gesetzte Erwartungen und Ziele wurden erfüllt (n=18).....	72
Abbildung 9: Wir sind auf einem guten Weg, die gesetzten Erwartungen und Ziele zu erreichen (n=18).....	73
Abbildung 10: Bewertung der fachlichen und methodischen Betreuung (n=20, in Prozent der gültigen Angaben).....	75
Abbildung 11: Kooperationen, die bereits vor Gründung der KR bestanden haben (n=20).....	78
Abbildung 12: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre KR zu?“ (n=20).....	79
Abbildung 13: KR erwägt eine Vertiefung der Zusammenarbeit (n=20) .....	82
Abbildung 14: Mehrwert/Nutzen von/durch Kleinregionen.....	90

## 8 Anhang

---

### 8.1 Online-Fragebogen

## Online – Befragung

### **der RegionssprecherInnen und GeschäftsführerInnen der Kleinregionen NÖ derösterreichs im Rahmen des Projektes „Evaluierung von Kleinregionalen Entwicklungskonzepten in NÖ“**

durchgeführt im Auftrag des Amtes der NÖ Landesregierung, Abteilung RU2 Raumordnung und  
Regionalpolitik

Februar 2005

#### **A. Struktur der Kleinregion**

##### **1. Statistische Daten:**

Name der Kleinregion: .....

Start des Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes (KREK) (Jahr): .....

Fertigstellung des KREK (Jahr): .....

Anzahl der beteiligten Gemeinden: .....

Derzeitige Trägerschaft der Kleinregion: .....

Hat diese Trägerschaft schon vor der Erstellung des KREK bestanden?

ja  nein

##### **2. Was waren die ausschlaggebenden Beweggründe für die Gründung der Kleinregion bzw. für die Erstellung des Kleinregionalen Entwicklungskonzeptes?**

.....

.....

.....

.....

##### **3. Was waren die Zielsetzungen bei der Gründung der Kleinregion? Haben diese noch Gültigkeit bzw. werden zwischenzeitlich andere Ziele verfolgt?**

.....

.....

.....

.....



**4. Gibt es eine Geschäftsführung vor Ort (KleinregionsmanagerIn) für das Projektmanagement?**

ja       nein

Wenn ja, seit welchem Jahr und in welchem Stundenausmaß? .....

nicht mehr seit: ..... (Jahr)

**5. Sind die Aufgabenbereiche und Schwerpunkte der Institutionen, die in Ihrer Region im Bereich der Regional- und / oder Projektentwicklung tätig sind (z.B. Regionalmanagement, Eco-Plus, Dorf- und Stadterneuerung, Destinationen u.a.) transparent und koordiniert?**

ja       nein, weil .....

.....

**6. Gibt es Überschneidungen mit anderen regionalen Zusammenschlüssen in Ihrer Kleinregion?**

nein       Leader+       GIZ       Sonstiges: .....

In welcher Form wird mit diesen zusammengearbeitet und wie funktioniert diese Zusammenarbeit?

.....

.....

.....

**7. Wie oft finden regelmäßige Sitzungen zur Steuerung und Entscheidungsfindung in der Kleinregion statt?**

1-3x jährlich       4-6x jährlich       7-12x jährlich       über 12x

keine Sitzungen. Warum?

.....

.....

**8. In welcher Form ist das Regionalmanagement ihrer Hauptregion in die laufende Tätigkeit der Kleinregion eingebunden?**

.....  
.....

**B. Zusammenarbeit und Beteiligung in der Kleinregion**

**9. Ist Ihre Kleinregion derzeit aktiv, d.h. gibt es laufende oder geplante kleinregionale Projekte und Initiativen?**

ja  
 nein, weil .....

.....  
.....

**10. Haben die beteiligten Gemeinden schon vor der Gründung der Kleinregion mehrheitlich kooperiert? Wenn ja, in welcher Form und in welchen Bereichen (z. B. Gemeindeverbände, Tourismusverbände, Verwaltungsgemeinschaften)?**

.....  
.....  
.....  
.....

**11. Was waren die Höhepunkte, was waren die Tiefpunkte in der bisherigen Zusammenarbeit in der Kleinregion?**

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Welche Faktoren haben diese Erfolge ermöglicht bzw. Misserfolge verursacht?**

.....

.....

.....

.....

**13. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Kleinregion zu?**

trifft zu	1	2	3	4	5	6	trifft nicht zu
a) BewohnerInnen können sich jederzeit beteiligen, z. B. in Arbeitskreisen o. ä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) GemeinderätInnen sind ausreichend eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) AmtsleiterInnen der Gemeinden sind ausreichend eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Die Zusammenarbeit erfolgt über Parteigrenzen hinweg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Es gibt überregionale Zusammenarbeit mit anderen Kleinregionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Regionale Identität und regionales Zusammengehörigkeitsgefühl wurden merklich gestärkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**14. Ist die Kleinregion mit anderen Kleinregionen vernetzt? (Treffen, Informationsaustausch, Kooperationen,...)**

ja, wir kooperieren mit anderen Kleinregionen:

laufend  aus derselben Hauptregion  
 fallweise, bei Einzelaktionen  aus anderen Hauptregionen bzw. Ländern

Wir hätten gerne (weiteren) Erfahrungsaustausch

Mit wem? .....

nein, kein Bedarf

**C. Zielerreichung und thematische Schwerpunkte**

**15. Die ursprünglich in die Kleinregion gesetzten Erwartungen und Ziele wurden erfüllt**

trifft zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

**bzw. sind auf einem guten Weg erreicht zu werden...**

trifft zu 1 2 3 4 5 6 trifft nicht zu

**16. Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Faktoren, um die Ziele zu erreichen?**

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

**17. Was sind bei der Zielerreichung hemmende Faktoren bzw. Erschwernisse?**

- .....
- .....
- .....
- .....

**18. Wie bewerten Sie die fachliche und methodische Betreuung und Begleitung bei der KREK-Erstellung (BeraterIn, PlanerIn)?**

trifft zu	1	2	3	4	5	6	trifft nicht zu
a) Das Team arbeitete professionell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) motivierende Arbeitsweise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) häufige Anwesenheit vor Ort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) transparente Informationsweitergabe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Die Bevölkerung wurde bei der Erstellung aktiv eingebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Die Maßnahmen wurden von der Bevölkerung mitgetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

g) Sensibilität für die Anliegen der Region.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Realisierbarkeit der Maßnahmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) zufriedenstellende Nachbetreuung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Sonstiges und zwar: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Welche Bedeutung hat das erstellte Entwicklungskonzept für die derzeitige Arbeit in der Kleinregion?**

.....

.....

**20. Wurden/Werden die ursprünglichen Ziele und Maßnahmen auf ihre Aktualität überprüft und bei Bedarf entsprechend verändert?**

.....

.....

**21. Was waren die wichtigsten thematischen Schwerpunkte im Kleinregionalen Entwicklungskonzept? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Tourismus
- Lebensqualität
- Betriebsansiedlung
- Raumordnung
- Sonstiges: .....
- regionale Identität
- Infrastruktur / Verkehr
- kulturelle Aktivitäten
- Gewerbe
- Landwirtschaft
- Wirtschaft
- Bildung

**22. In welchen Bereichen wurden seit der Gründung tatsächlich Projekte umgesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Tourismus
- Lebensqualität
- Betriebsansiedlung
- Raumordnung
- Sonstiges: .....
- regionale Identität
- Infrastruktur / Verkehr
- kulturelle Aktivitäten
- Gewerbe
- Landwirtschaft
- Wirtschaft
- Bildung

**23. In welcher Art und Weise ist die kleinregionale Zusammenarbeit für die Bevölkerung in der Region spürbar?**

.....  
.....  
.....

**24. Falls die Kleinregion auch eine Leader+ Region ist: Welche Aktivitäten werden über KREK abgewickelt, welche über Leader+?**

.....  
.....  
.....  
.....

**D. Veränderung und Zukunftsausblick**

**25. Was ist die auffallendste Veränderung seit der Gründung der Kleinregion?**

.....  
.....  
.....

**26. Ist an eine Vertiefung der Zusammenarbeit (z.B. durch ein Kleinregionales Rahmenkonzept KRRK zur gemeinsamen Abstimmung der örtlichen Raumplanung) gedacht?**

- ja, ein KRRK wird angedacht
- es existiert bereits ein KRRK für die Kleinregion bzw. wird derzeit erarbeitet
- nein, weil .....
- sonstige vertiefende Zusammenarbeit und zwar, .....

**27. Was wünschen Sie sich für die weitere Entwicklung Ihrer Kleinregion, welche Unterstützung brauchen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Kooperationen mit Institutionen
- Unterstützung bei Projektabwicklung
- Informationen über Förderungen



- Strategische Beratungen
- stärkere Einbindung in landespolitische Anliegen
- Sonstige Anliegen: .....
- .....

**28. Ist Ihnen der „Entwicklungsfonds für Kleinregionen“ für Projekte zur interkommunalen Kooperation der Abt. RU2 / Land NÖ bekannt?**

- ja     nein
- wenn ja, woher?
- .....

**29. Welche Rolle/Funktion sollen Kleinregionen in Zukunft Ihrer Ansicht nach im Gefüge Land - Region - Gemeinde übernehmen? Inwiefern sollen die Kleinregionen als Ansprechpartnerinnen in die strategischen Überlegungen des Landes NÖ einbezogen werden?**

.....

.....

.....

.....

**30. Haben Sie Änderungs- oder Verbesserungsvorschläge zum Instrument „Kleinregionales Entwicklungskonzept“ hinsichtlich Zielsetzung, Ablauf, Umsetzungsbegleitung u.ä.?**

.....

.....

.....

.....

**31. Welche zukünftigen Herausforderungen bzw. Themen könnten effizient in Kleinregionen behandelt werden? Welche Aufgaben könnten künftig von den Gemeinden an die Kleinregion abgegeben werden, ohne die Gemeindeautonomie zu schwächen?**

.....