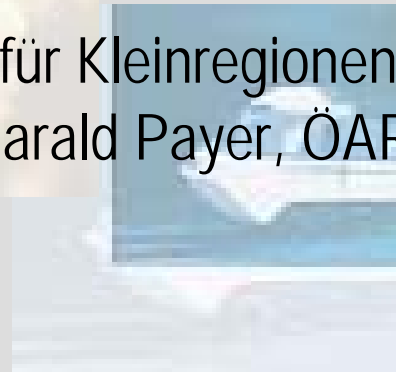
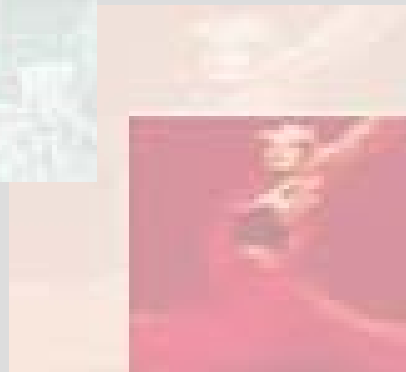


Evaluierung Kleinregionsmanagement in NÖ



5. März 2012, St. Pölten

Informationsveranstaltung für Kleinregionen mit Landesrat Karl Wilfing
Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer, ÖAR Regionalberatung GmbH

**Impulse für
dynamische Entwicklung**

Evaluierung KRM in NÖ – Zielsetzung und Aufgabenstellung

- Erfahrungen mit dem bisherigen Unterstützungsmodell für das Kleinregionsmanagement
- Stärken-Schwächen-Analyse des Unterstützungsmodells
- Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Unterstützungsmodells

- Fokus der Evaluierung:
 - Inhaltliche Schwerpunkte (thematische Aufgabenfelder, Qualität der Leistungserstellung)
 - Betreuungsumfang
 - Funktionen und Schnittstellen (Zusammenarbeit zwischen BürgermeisterInnen, KleinregionsmanagerInnen und KleinregionsbetreuerInnen)

Evaluierung KRM in NÖ – Erfolgsfaktoren / Leitfragestellungen



- Strategische Orientierung in der Kooperation?
- Qualität der Kooperation?
- Strukturen der Entscheidungsfindung?
- Ausrichtung der Umsetzungsprozesse im Hinblick auf die beabsichtigten Ziele und Wirkungen?
- Offenheit für Lernen und Veränderung?
- Erreichbarkeit von Zielen und Wirkungen mit den vorhandenen Ressourcen?

Evaluierung KRM in NÖ – Methodische Vorgangsweise

- Evaluierungszeitraum: März bis Juli 2011

- Vorgangsweise:



Evaluierung KRM in NÖ – Stärken-Schwächen-Analyse (1)

Strategische Orientierung:

- Hohe Flexibilität** in der strategischen Ausrichtung der einzelnen Kleinregion – bei gleichzeitigem **Risiko der Beliebigkeit** in der thematischen Schwerpunktsetzung und in der Umsetzung.
- Themenschwerpunkte und Jahresschwerpunkte** des Landes bieten eine **wertvolle Orientierungshilfe**.
- KRRK und KREK älteren Datums geben oft keine ausreichende Orientierungshilfe.
- Ziele und angestrebte Wirkungen der Kleinregionen** sind oft nur **eingeschränkt nachvollziehbar**; eine strategische Erfolgskontrolle ist kaum möglich.
- Mangel an Klarheit im Aufgabenprofil der KRM** im Vergleich zu anderen Regionalentwicklungsfunktionen (LEADER, Gemeindeverbände, Mobilitätsbeauftragte, Tourismusverbände, DOERN etc.).
- Die Aufgaben- und Qualifizierungsprofile der KRM sind weitgehend operativ ausgerichtet, und eröffnen **wenig Handlungsspielraum für strategiebezogene Gestaltung** der Tätigkeiten der KRM.

Evaluierung KRM in NÖ – Stärken-Schwächen-Analyse (2)

Kooperation:

- Das Kleinregionenmodell NÖ schafft eine **nachhaltige Anreizstruktur für die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit.**
- Das Modell ermöglicht die **proaktive Zusammenarbeit mit ergänzenden anderen Strukturen bzw. Programmen** (LEADER, Gemeindeverbände, Mobilitätsbeauftragte, Tourismusverbände, DOERN etc.). Das vorhandene Potenzial der Zusammenarbeit mit ergänzenden anderen Strukturen und Programmen ist groß – und wird von einigen KRM bereits mit Erfolg genutzt.
- Das **KRM als Instrument zur nachhaltigen Verankerung von gemeindeübergreifender Zusammenarbeit hat sich nur teilweise bewährt.** Die Einsicht in den Nutzen von Gemeindekooperationen und die Bereitschaft zur proaktiven Kooperation ist in den Gemeinden teilweise nur eingeschränkt vorhanden.
- Die KRM verfügen über umfassende Kenntnisse ihrer Kleinregionen (kleinregionale Besonderheiten, Beziehungen etc.), jedoch vergleichsweise **wenig methodische Fähigkeiten für die (Mit-)Gestaltung von Gemeindekooperationen** (Kooperationsmanagement, Fachwissen über Spezialthemen wie Verwaltungskooperationen).

Evaluierung KRM in NÖ – Stärken-Schwächen-Analyse (3)

Steuerungsstruktur:

- Die aktuelle Rollen- und Aufgabenbeschreibung der KRM eröffnet einen großen Spielraum für die tatsächliche Ausgestaltung dieser Aufgabe. Dies führt teilweise zu einer **beträchtlichen Rollenunsicherheit** sowohl seitens der KRM als auch seitens der relevanten Akteure in den Kleinregionen.
- Die Stellenbezeichnung „ManagerIn“ entspricht häufig nicht dem tatsächlichen Aufgabenprofil. **Häufig handelt es sich mehr um Assistenzkräfte der KR-Obleute als um ManagerInnen mit Führungsaufgaben.**
- Die **Anzahl der Projekte** in den Kleinregionen hat teilweise mehr Stellenwert als die **Qualität und Nachhaltigkeit der Projekte.**
- Projekte** werden nach ihrem Abschluss häufig **ohne klare Zielsetzung und Verantwortlichkeit** fortgeführt – meist zu Lasten der zeitlichen Ressourcen der KRM.

Evaluierung KRM in NÖ – Stärken-Schwächen-Analyse (4)

Umsetzungsprozesse:

- Die **direkte und laufende Abstimmung** zwischen KRM und KR-Vorstand hat sich weitgehend **bewährt**, sie ist eine der größten Stärken des Modells.
- Die KRM werden als verfügbare Ressource zur Umsetzung von Projekten und zur Vernetzung **in der Kleinregion wahrgenommen und genutzt**.
- Unterscheidung** zwischen zeitlich befristeten, ergebnisorientierten **Projekten** und zeitlich unbefristeten, themenorientierten **Arbeitskreisen** ist **häufig nicht ausreichend klar**.
- Die vorgegebenen **Standards für die Erstellung von Jahresarbeitsberichten und –programmen** werden großteils **nicht ausreichend erfüllt**.
- Die **KRM-Abrechnung** wird häufig als zu zeitaufwändig beschrieben. Die Abrechnungen erfolgen **teilweise nicht zeitgerecht**.

Evaluierung KRM in NÖ – Stärken-Schwächen-Analyse (5)

Lernen:

–Im Zuge der Evaluierung konnte ein **hoher Bedarf an Erfahrungsaustausch** zwischen den KRM beobachtet werden. Bisher findet **jedoch nur wenig strukturierter Erfahrungsaustausch** zwischen den KRM sowohl innerhalb der Hauptregionen als auch zwischen den Hauptregionen sowie zwischen Klei-regionen mit und ohne KRM statt. Lösungen für vergleichbare Probleme bleiben in den Kleinregionen. Die Möglichkeiten voneinander zu lernen sind bisher stark eingeschränkt.

–Die seit Herbst 2011 existierende **landesweite Projektdatenbank** unterstützt den Erfahrungsaustausch und das Lernen voneinander, insbesondere die Verbreitung von innovativen Ansätzen zur Gemeindekooperation.

–Die Praxis **gemeinsamer Reflexion** von Arbeitsfortschritten, Projektergebnissen und strategischen Zielsetzungen scheint **ausbaufähig**.

Evaluierung KRM in NÖ – Stärken-Schwächen-Analyse (6)

Ressourcen:

- Hohe Flexibilität des Modells hinsichtlich des zeitlichen Ressourcenaufwandes (große Bandbreite von 10- bis 40-Stunden-Anstellung). Dies ermöglicht die **bedarfsgerechte Anpassung der erforderlichen Zeitressourcen an die Besonderheiten der Kleinregionen.**
- Die KRM verfügen über ein **profundes kleinregionales Know-How und Know-Whom.**
- Das **KRM-Modell begünstigt** tendenziell Kleinregionen, die bereits über ein (im Ansatz) **funktionierendes kleinregionales Kooperationssystem** verfügen.
- Die **Zeitressourcen der KRM reichen teilweise nicht aus**, die KRM benötigen teilweise mehr operative Unterstützung. Die geringe Ressourcenausstattung (Zeitbudget, Gehalt) **begünstigt etwaig mangelnde Wertschätzung der KRM** in der Kleinregion im Vergleich zu anderen Unterstützungssystemen (LEADER, Gemeindeverbände, Mobilitätsbeauftragte etc.).
- KRM verfügen teilweise über **keine ausreichende Qualifizierung bzw. Skills hinsichtlich professionellem Kooperationsmanagement sowie neuer Themenschwerpunkte** wie z.B. Verwaltungskooperation, Wirtschaft, Infrastruktur.

Evaluierung KRM in NÖ – Zentrale Empfehlungen

1. Verbesserte Unterstützung von aktiven, erfolgreichen Kleinregionen
2. Gestaltung und Management von Gemeindekooperationen als gemeinsame Aufgabe
3. Fördervereinbarung über die angestrebten Ziele, Ziel-Indikatoren und Wirkungen
4. Unterscheidung zwischen KRM als „KooperationsmanagerIn“ und KRM als „Kleinregionsassistentin“
5. Verstärkte Unterstützung für KRM in Form von Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und Coaching