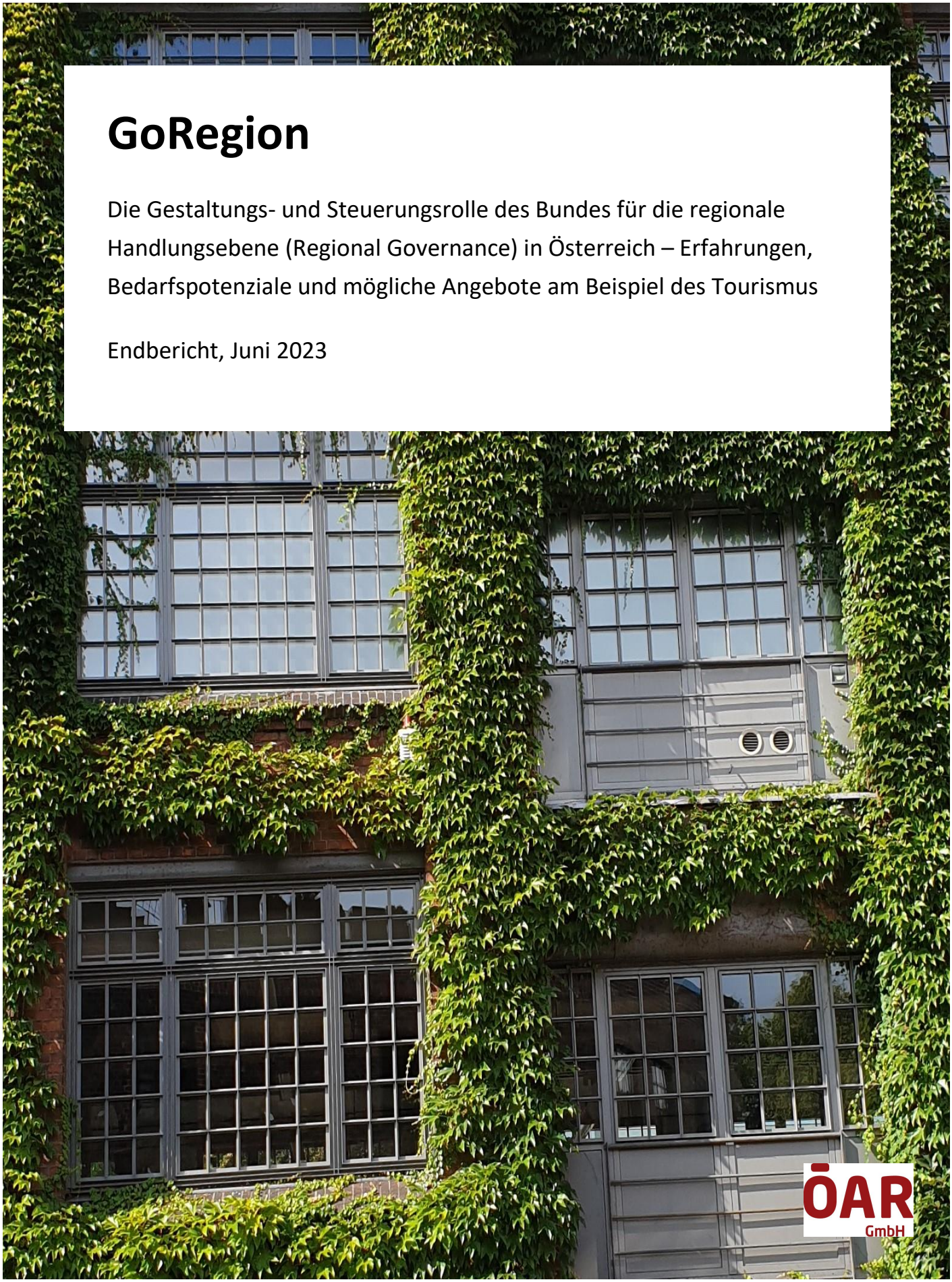
Bundesministerium
Land- und Forstwirtschaft,
Regionen und Wasserwirtschaft

DaFNE

GoRegion

Die Gestaltungs- und Steuerungsrolle des Bundes für die regionale Handlungsebene (Regional Governance) in Österreich – Erfahrungen, Bedarfspotenziale und mögliche Angebote am Beispiel des Tourismus

Endbericht, Juni 2023



ÖAR GmbH

GoRegion (RHE-BUND)

Endbericht

Impressum

Projektnehmer:in: OEAR GmbH in Kooperation mit Institut für Geografie und Regionalforschung, Universität Wien
Adresse: 1070 Wien, Lindengasse 56 (Impact Hub Vienna)
Projektleiter: Dr. Harald Payer
Tel.: +43 1 9961534
E-Mail: wien@oear.at
Projektmitarbeiter:innen: Dr. Elisabeth Gruber, Mag. Michael Fischer, Mag. Florian Grösswang, Univ.Prof. Dr. Martin Heintel, Dr. Harald Payer, Dr. Petra Stolba, Dominik Ebenstreit, MA MSc
Finanzierungsstelle(n): BML/DaFNE
Projektlaufzeit: April 2022 bis April 2023

Fotonachweis Cover: Moove Consulting GmbH, Harald Payer

Wien, Stand: 30. Juni 2023

Abkürzungen

AG	Auftraggeber:in
AN	Auftragnehmer:in
BKA	Bundeskanzleramt
BMAW	Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft
BMK	Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie
BML	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft
BMLFUW	Bundesministerium für land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMLRT	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Tourismus
BÖTM	Bund Österreichischer Tourismusmanager
CLAR	Clean Alpine Region
DIO	Data Intelligence Offensive
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
D-A-CH	Deutschland, Österreich und Schweiz
DMO	Destination Management Organisation
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik
GIS	Geografisches Informationssystem
KEM	Klima- und Energie-Modellregionen
KLAR!	Klimawandel-Anpassungsmodellregionen
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
LTO	Landestourismusorganisation
MOOC	Massive Open Online Courses
ÖHV	Österreichische Hoteliervereinigung
ÖREK	Österreichisches Raumentwicklungskonzept
ÖROK	Österreichische Raumordnungskonferenz
ÖW	Österreich Werbung
RHE	Regionale Handlungsebene
RESY	Regionales Informationssystem

AG	Auftraggeber:in
RIS	Regionales Innovationssystem
RM	Regionalmanagement
TV, TVB	Tourismusverband
UBA	Umweltbundesamt
USP	Unique Selling Proposition
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

Inhalt

1 Kontext und Kurzfassung 7

2 Projektstruktur und Methodik 12

2.1 Das Forschungsmodul 14

2.2 Das Entwicklungsmodul 14

2.3 Das Umsetzungsmodul 19

2.4 Das Resonanzmodul 19

3 Ergebnisse Forschungsmodul 20

3.1 Die Dokumente 21

3.2 Die Analyse 21

3.2.1 Rolle des Bundes bei der Stärkung der regionalen Handlungsebene 21

3.2.2 Die Regionale Handlungsebene und der Tourismus – ein Paradigmenwechsel? 25

3.2.3 Kooperation zwischen Tourismus und Regionalentwicklung 27

3.2.4 Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit – Welche Angebote braucht es? 29

3.2.5 Erfolgreiche Beispiele für gute Zusammenarbeit 31

4 Ergebnisse Entwicklungsmodul 33

4.1 Fragebogenerhebung 33

4.1.1 Aktuelle Herausforderungen und die Rolle von Kooperation 35

4.1.2 Der Beitrag von Kooperationen zur Lösung regionaler Herausforderungen 37

4.1.3 Der Beitrag vertikaler Zusammenarbeit (Mehrebenen-Governance) 39

4.2 Zusammenführung der Ergebnisse aus Textanalyse und Fragebogenerhebung 46

4.3 Kooperative Regionsentwicklung als potentielles Service-Angebot des Bundes (Inkremente 1 a,b,c) 49

4.3.1 Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung“ (Inkrement 1a) 49

4.3.2 Unterstützung für zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme (Inkrement 1b) 53

4.3.3 Erstellung eines detaillierten Prozessmodells (Inkrement 1c) 54

4.4 Recherche von Good Practice Beispielen (Inkrement 2) 57

4.4.1 Regionscockpit Obersteiermark Ost 59

4.4.2 Zukunftsraum Lienzer Talboden 60

4.4.3 My Zillertal Plattform 62

4.4.4 Demografie-Tool LEADER Eisenstrasse und Weinviertel Ost 62

4.4.5 Horizon2020 Projekt RUSTIK 63

4.4.6 Data Room Vorarlberg 64

4.4.7 datahub.tirol 65

4.4.8 Open Data Hub Südtirol 66

4.4.9 Atlas zur Landesentwicklung Steiermark ... 66
4.4.10 ÖROK Atlas ... 67
4.4.11 STATAtlas ... 67
4.4.12 Data Space Tourism Austria ... 68
4.4.13 Data Intelligence Offensive (DIO) ... 69
4.4.14 regiosuisse Monitoring-Tool für Regionen ... 70
4.4.15 EU Open Data Destination Germany ... 71
4.4.16 Tourism Dashboard ... 72
4.4.17 EUROSTAT Regions in Europe 2022 interactive edition ... 72
4.4.18 Schlussfolgerungen aus der Recherche ... 73
4.5 Das Starterkit: 27 Basisindikatoren für den schnellen Einstieg (Inkrement 3) ... 75
4.6 Community- und Netzwerkaufbau (Inkrement 4) ... 81

5 Ergebnisse Umsetzungsmodul ... 85

6 Ergebnisse Resonanzmodul ... 88
6.1 Schnittstelle zwischen dem Projekt GoRegion und den bisherigen Überlegungen zur Dialogplattform Regionen ... 88
6.2 Erfahrungen aus der Anwendung agiler Arbeitsweisen ... 91

7 Diskussion ... 93
7.1 Zusammenführung der Ergebnisse aus den Modulen ... 93
7.2 Lessons Learned und Empfehlungen ... 95
7.2.1 Schlussfolgerungen aus dem Forschungsmodul ... 95
7.2.2 Zur Kooperation zwischen Regional- und Tourismusentwicklung ... 96
7.2.3 Skalierung und Übertragbarkeit der Ergebnisse (Transfer) ... 97
7.2.4 Die Dialogplattform Regionen als „Facilitator of Change“ ... 98

Literaturverzeichnis ... 103

Dokumentenanalyse: Quellen ... 106

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis ... 110

Expert:innengespräche / Interviews ... 112

ANHANG ... 114

1 Kontext und Kurzfassung

Die **regionale Handlungsebene** (RHE) gewinnt seit vielen Jahren stetig an Bedeutung. Gesellschaftliche Herausforderungen wie etwa nachhaltige Mobilität, Wirtschaftsentwicklung, Klimaschutz, Integration, Chancengleichheit, die aktuelle Pandemie u.v.m. sind durch ihre komplexen Zusammenhänge und Wirkungsbeziehungen von einzelnen Gebietskörperschaften allein nicht mehr steuerbar. Herkömmliche Verwaltungsgrenzen decken sich immer weniger mit den sich rasch ändernden funktionalen Ansprüchen an räumliche Ausdehnungen. Politisch administrierte Regionen (Bundesländer, Gemeinden etc.) bilden zwar meist noch immer den formalen Handlungs- und Kompetenzrahmen, gesellschaftliches „Handeln im Raum“ findet jedoch zunehmend grenzüberschreitend in komplexen Verflechtungsregionen statt. Die „Regionen“ in Österreich – wie auch immer definiert, verstanden oder erlebt – sind zu einem „Raum“ im Mehr-Ebenen-System Österreich geworden, dessen Gestaltung laufend neue Formen der Kooperation zwischen Bund, Ländern, Gemeinden, Wirtschaft und Zivilgesellschaft etc. generiert – sowohl auf horizontaler als auch vertikaler Ebene, sowohl akteurs- als auch themenbezogen.

Die RHE in Österreich hat bisher eine beeindruckende Vielfalt an verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteur:innen hervorgebracht. Viele der dabei entstandenen Kooperations- und Koordinationsformen zeichnen sich durch hohe Funktionalität und Lösungsorientierung aus. Regionen haben im Unterschied zu Bund, Ländern und Gemeinden keine in der Verfassung verankerte Rechtspersönlichkeit und damit verbundene Kompetenzrechte – d.h. einerseits sind sie von der „Aufmerksamkeit“ bzw. „Eigenverantwortung“ und Selbstorganisation von v.a. Gemeinden und Ländern abhängig, und andererseits stehen sie häufig in Konkurrenz zum Zuständigkeitsdenken von Ländern und Gemeinden dar bzw. beides gleichzeitig: Bedrohung und Gelegenheit. Die RHE ist dabei vor allem in der Hand der Länder und Gemeinden und „die Ebene dazwischen“, die auch nicht immer klar definiert ist. Beinahe alle Steuerungsmodelle der RHE haben Länder und/oder Gemeinden in einer zentralen Steuerungsfunktion (Eigentümer bzw. sonstige strategisch (mit-)steuernde Stakeholder). Die verschiedenen Steuerungsformen auf der RHE sind zum überwiegenden Großteil (1) Gemeindekooperationen, (2) Länderkooperationen und (3) Gemeinde-Länder-Kooperationen.

Ziel des Projekts GoRegion ist es, die spezifische Gestaltungs- und Steuerungsrolle der Bundesebene in der Regional Governance zu präzisieren und weiter zu entwickeln. Dies

soll beispielhaft anhand des Sektors Tourismus und der Synergiepotenziale zwischen Tourismus und Regionalentwicklung erfolgen. Denn, die RHE hat immer auch einen mehr oder weniger ausgeprägten sektoralen bzw. thematischen Bezug. Neben verschiedenen Sektoren wie etwa Wirtschafts- und Standortentwicklung, Digitalisierung, Breitbandausbau, Energieversorgung, Klima- und Umweltschutz, Bildung, Daseinsvorsorge u.v.m. hat der Tourismus eine spezielle Bedeutung für die RHE – und umgekehrt eröffnet die RHE ein umfassendes Synergiepotenzial für die weitere Entwicklung des Tourismussektors.

Die **methodische Vorgangsweise** des Forschungs- und Entwicklungsprojektes orientiert sich an einem Mix aus Dokumentenanalyse, Fragebogenerhebung und ausgewählten Techniken aus dem agilen Projektmanagement. Diese ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammende Methodik ist durch einige Prinzipien gekennzeichnet, die unter bestimmten Rahmenbedingungen auf die Regionalentwicklung übertragbar sind und die auch hier die Ergebnisqualität, Wirkung und Zufriedenheit mit Projekten und Prozessen deutlich verbessern können. Dazu zählen vor allem die ausgeprägte Kundenorientierung, die Iteration von mehreren kleinen Schritten und Zwischenlösungen, mehr Fokus auf Lösungen statt auf Probleme, mehr Kooperation, mehr Selbstorganisation und mehr Reflexion. Das Projekt GoRegion setzt insbesondere die beiden agilen Techniken User Stories und Sprints ein. User Stories bilden die Erwartungshaltung von relevanten Zielgruppen in stark komprimierter Form ab. Das sind im gegebenen Projektkontext die verschiedenen Akteur:innen aus Tourismus und Regionalentwicklung und ihre vielfältigen Erwartungen an die Bundesebene. Die Erstellung von User Stories erfolgte hier auf der Grundlage einer Online-Befragung der beiden Zielgruppen sowie einer umfassenden Dokumentenanalysen von einschlägigen Forschungsarbeiten und Fachstudien. Insgesamt konnten auf diese Weise 44 User Stories abgeleitet werden, die wiederum die Grundlage für die Entwicklung umsetzbarer Inkremente in insgesamt drei Sprints bilden.

Die Bearbeitung seitens der Auftragnehmer:innen erfolgte in einem transdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsteam mit Fachkompetenzen in Regionalentwicklung, Raumplanung, Soziologie, Wirtschaft, Tourismus, Geographie, Kartographie und Geoinformation sowie methodischer Kompetenz in den Bereichen Agiles Projektmanagement, Change Management, Prozessberatung und -begleitung sowie Datenverarbeitung und Visualisierung.

Insgesamt **sechs Inkremente aus drei Sprints bilden die zentralen Ergebnisse** des Projekts, die in dieser Form teilweise bereits praktisch umgesetzt werden können:

- Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung“ (Arbeitstitel), bestehend aus einem Exposé (Angebot, Kernkompetenzen, Instrumente), einer Nutzenanalyse für sowohl relevante Zielgruppen als auch Auftraggeber, einem Entwurf für das Prozessmanagement (Prozesslandkarte) des entwickelten Angebots, einer Zielgruppenanalyse, einer Analyse relevanter Kommunikationskanäle **(Inkrement 1a)**

- Übertragung der o.a. Angebotskonzeption in eine öffentlich auszuschreibende Interessensbekundung für die Unterstützung von zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme (Umsetzungsprojekt RESY) **(Inkrement 1b)**, inkl. Erstellung eines detaillierten Prozessmodells für das intendierte Umsetzungsprojekt mit zwei Pilotregionen, inkl. Kostenkalkulation **(Inkrement 1c)**

- Recherche und Aufbereitung von insgesamt 17 Good Practice Beispielen für regionale Informationssysteme im In- und Ausland **(Inkrement 2)**

- Entwicklung eines Basisindikatoren-Sets mit insgesamt 27 Indikatoren zu 5 Themenfeldern für regionale Informationssysteme (zugleich Basis-Angebot für das o.a. Umsetzungsprojekt mit zwei Pilotregionen), inkl. excelbasiertem Indikatorenrechner **(Inkrement 3)**

- Entwicklung einer Empfehlung für den längerfristigen Community- und Netzwerkaufbau im Kooperationsfeld Regionalentwicklung und Tourismus **(Inkrement 4)**

Eine wesentliche Schlussfolgerung aus dem Projekt GoRegion ist die grundlegende Bedeutung der folgenden drei Kernkompetenzen für erfolgreiche Kooperation auf regionaler Handlungsebene: die **systemische Kompetenz** (d.h. die Region als soziales System mit vielen verschiedenen Akteur:innen mit jeweils unterschiedlichen Entwicklungsperspektiven verstehen), die **strategische Kompetenz** (d.h. gemeinsam – unter Berücksichtigung der gesamten relevanten Perspektivenvielfalt - die strategische Entwicklung der Region in den Blick zu nehmen und mitzutragen) und die **kooperative Kompetenz** (d.h. an der operativen Entwicklung der Region in professioneller Zusammenarbeit zwischen den relevanten Akteur:innen beizutragen).

Die zentrale Empfehlung von GoRegion ist die Umsetzung eines Pilotprojekts zur Unterstützung von sowohl tourismusintensiven als auch tourismusextensiven Regionen beim **Aufbau**

und Betrieb regionaler Informations- und Monitoringsysteme (RESY). Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere der Aufbau und Betrieb regionaler Informations- und Monitoringsysteme die o.a. drei Kernkompetenzen auf regionaler Handlungsebene unterstützen. Die praktischen Erfahrungen aus diesem und ähnlichen Pilotprojekten sollten den weiteren Community- und Netzwerkaufbau zum Thema der regionalen Handlungsebene ebenfalls unterstützen und österreichweit zur Verfügung gestellt werden.

Die Aneignung der drei oben genannten Kompetenzen auf den unterschiedlichen Governance-Ebenen und deren Anwendung im jeweiligen regionalen Kontext (z.B. im Rahmen von RESY) kann als „Lernen erster Ordnung" (vgl. Argyris und Schön 2008) verstanden werden. Um Fragestellungen, wie jene im Rahmen von GoRegion nach der Verbesserung von Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus zu erkennen, aufzugreifen und Lösungen (z.B. RESY als Instrument) zu erarbeiten, die letztendlich zu einer dauerhaften (verbesserten) Situation beitragen, braucht es jedoch ein zusätzliches System. Über eine **„Dialogplattform Regionen"** (siehe 7.2.4) kann ein derartiges „Lernen zweiter Ordnung" realisiert werden. Sie kann als „Facititator for Change" auf Bundesebene an den Schnittstellen im Mehrebenensystem und zwischen den fachlichen Sektoren eine wichtige Funktion in Veränderungs- und Transformationsprozessen übernehmen. Das Projekt GoRegion wurde Ende März 2022 gestartet und Mitte April 2023 abgeschlossen. Die ursprünglich geplante Projektlaufzeit von 10 Monaten wurde um ca. 2 Monate überschritten. Mit Projektstart lag die Gesamtverantwortung auftraggeberseitig im damaligen Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT), das die Projektschiene DaFNE (siehe: https://dafne.at/) hostet, über die das Projekt GoRegion beauftragt wurde. Schon in der Vorbereitung des Projekts wurde ein besonderer Fokus auf die inhaltliche Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen innerhalb der Sektion V (Tourismus und Regionalpolitik) gelegt. Bereits ca. drei Monate nach Projektstart erfolgte im Juni 2022 eine Regierungsumbildung auf Bundesebene mit einer damit verbundenen Neuaufteilung der Ressortverantwortungen. Die Sektion Tourismus wurde in das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (BMAW) eingegliedert. Die Abteilungen für Regionalpolitik und Raumordnung, für Innovation, Lokale Entwicklung und Zusammenarbeit sowie das Geschäftsfeld Regionen verblieben im nun ebenfalls neu strukturierten Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (BML). **Aus der ursprünglichen Vereinbarung zur abteilungsübergreifenden Kooperation innerhalb einer Sektion entstand somit eine Vereinbarung zur nun ressortübergreifenden Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus.**

Neben den inhaltlichen Ergebnissen und Empfehlungen, die in den folgenden Kapiteln ausführlicher beschrieben und zusammengefasst werden, ist das Projekt GoRegion somit auch als ein **Beitrag zur Unterstützung der erfolgreich begonnenen Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus auf organisationaler Ebene** zu verstehen.

2 Projektstruktur und Methodik

Das Forschungs- und Entwicklungsdesign des Projekts besteht aus **fünf Modulen**, die miteinander eng gekoppelt sind: ein Forschungsmodul (Analysephase), ein Entwicklungsmodul, ein Umsetzungsmodul, ein Resonanzmodul sowie ein Modul für das laufende Projektmanagement. Die geplante Projektstruktur wurde im Projektverlauf weitgehend beibehalten, wobei das Umsetzungsmodul gegenüber der ursprünglichen Projektplanung deutlich reduziert wurde (ausführlicher dazu siehe Kap. 5).

Das **Forschungsmodul** umfasst die systematische Auswertung von einschlägigen Vorarbeiten in Form einer **Dokumenten- und Inhaltsanalyse** unter besonderer Berücksichtigung der bisherigen (faktischen) und künftigen (potentiellen) Rolle der Bundesebene – im Allgemeinen (RHE insgesamt) und im Speziellen (Tourismus in Kopplung mit der RHE). Dabei werden sogenannte User Stories (ausführlicher dazu siehe Kap. 2.2) aus den bisherigen Vorarbeiten abgeleitet (Perspektive Forschung), die die Erwartungshaltungen der relevanten Akteur:innen bzw. Zielgruppen gegenüber der Bundesebene und deren Bedarf an spezifischen Unterstützungsangeboten des Bundes sichtbar machen.

Das **Entwicklungsmodul** orientiert sich in methodischer Hinsicht vor allem an agilen Arbeitsweisen (Payer 2022). Es umfasst zwei **online-Befragungen von Führungskräften** sowohl in der Regional als auch der Tourismusentwicklung, um daraus weitere **User Stories** (Perspektive Praxis) abzuleiten, sowie die Durchführung von insgesamt **drei Sprints nach der Methode der agilen Arbeitsweise** (mehr dazu siehe Kap. 2.2 und 4.2). Insgesamt werden 44 User Stories über die beiden o.a. Erhebungsformen (Perspektive Forschung und Perspektive Praxis) abgeleitet. Davon wurden vom Auftraggeber 11 User Stories priorisiert, die wiederum den Ausgangspunkt für die Sprints bildeten. Diese Sprints haben die Funktion einer iterativen (schrittweisen) Entwicklung von umsetzbaren Inkrementen (Teilprodukte bzw. Zwischenergebnisse), die die beiden Auftraggeber im Rahmen ihrer Wirkungsbereiche unmittelbar zur Anwendung bringen können.

Das **Umsetzungsmodul** beinhaltet die Durchführung eines **Feasibility-Checks** zur Klärung, welche Instrumententypen seitens der Auftraggeber aufgrund ihres Mandats und ihrer Ressourcenausstattung praktisch umgesetzt werden können. Das Ergebnis dieses Feasibility-Check ist die Fokussierung auf die drei Instrumententypen: 1) Aufbau und Betrieb von adä-

quaten Informationsgrundlagen auf regionaler Ebene, 2) Bereitstellung von Informationsmaterial, Manuals etc., 3) Community- und Netzwerkaufbau mittels Pilotprojekte. Darauf aufbauend haben die beiden Auftraggeber vor der Durchführung des zweiten Teils des ersten Sprints entschieden, das ursprüngliche geplante Umsetzungsmodul in Form eines eigenständigen Projekts zur Unterstützung von regionalen Informationssystemen in zwei Pilotregionen fortzusetzen.

Das **Resonanzmodul** erfüllt sowohl Feedback- (Resonanz) als auch Steuerungsfunktion zum Projektverlauf. Beide Funktionen wurden in der Form einer Steuerungsgruppe integriert, die sich aus Vertreter:innen des BML (Abteilungen III/6 und III/7, Geschäftsfeld Regionen) und des BMAW (Sektion Tourismus) zusammensetzten. Darüber hinaus sollte das Resonanzmodul die Möglichkeit für die beiden Auftraggeber bieten, kurzfristig Empfehlungen des Projektteams zu aktuellen Themen (z.B. Dialogplattform Regionen, Regionenstrategie etc.) einzuholen.

Abbildung 1 und Tabelle 1 geben einen Überblick über Projektstruktur und -verlauf in Form der fünf o.a. Module (exkl. laufendes Projektmanagement) sowie der wichtigsten Meilensteine:

Abbildung 1: Projektverlauf nach Modulen im Zeitraum April 2022 bis April 2023

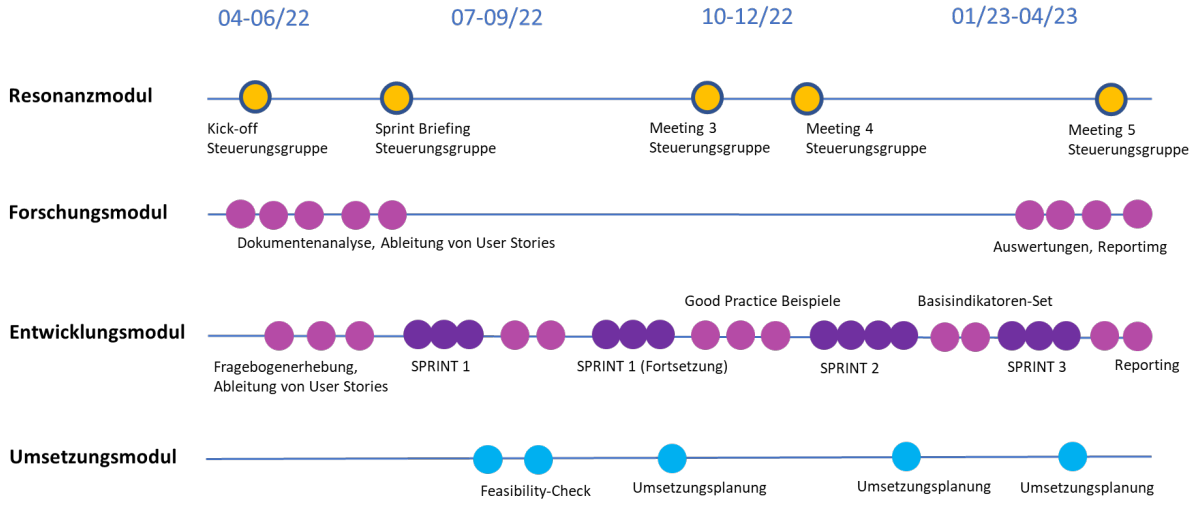


Tabelle 1: Die wichtigsten Milestones im Überblick

25.03.2022	Beauftragung
06.04.2022	Pre-Kick-off auf operativer Ebene
19.04.2022	Kick-off, Projektteam intern
27.04.2022	1. Meeting Steuerungsgruppe (Kick-off)
07.06.2022	2. Meeting Steuerungsgruppe (Briefing zu Sprint 1)
27.-29.06.2022	Sprint 1, erster Teil
26.-28.09.2022	Sprint 1, zweiter Teil
21.10.2022	3. Meeting Steuerungsgruppe
17.11.2022	4. Meeting Steuerungsgruppe
13.-16.12.2022	Sprint 2
08.-10.03.2023	Sprint 3
23.03.2023	5. Meeting Steuerungsgruppe (Closing)
15.04.2023	Abgabe Endbericht

2.1 Das Forschungsmodul

Im Rahmen des Forschungsmoduls wurde zunächst in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber eine Auswahl relevanter wissenschaftlicher Fachpublikationen, einschlägiger Studien und relevanter Strategiepapiere erstellt, welche die Informationsgrundlage für die Ableitung von **forschungsbezogenen User Stories** (via **Dokumenten- und Inhaltsanalyse**) bildete. Die Studien und Dokumente wurden anhand der projektleitenden Fragestellungen ausgewertet (siehe Kapitel 3). Das Forschungsmodul bildete die Grundlagen für das Projekt, um die gewonnenen Ergebnisse in einen theoretisch-basierten Kontext einbetten zu können sowie die Grundlage für die Ableitung von User Stories für das Entwicklungsmodul.

2.2 Das Entwicklungsmodul

Das Entwicklungsmodul besteht aus der Durchführung einer **Fragebogenerhebung**, der Ableitung von **User Stories** sowie der Durchführung von drei **Sprints**, in denen insgesamt sechs Inkremente (teilweise konzeptionell, teilweise direkt umsetzbar) entwickelt wurden.

Im Zeitraum Mai 2022 wurde zunächst eine schriftliche Fragebogenerhebung bei Pratiker:innen (überwiegend Geschäftsführer:innen bzw. Führungskräfte in ähnlichen Positionen) aus sowohl der Regionalentwicklung als auch im Tourismus durchgeführt. Die Ergebnisse der beiden Fragebögen dienten als Informationsgrundlage für die Ableitung von **praxisbezogenen User Stories**.

Der **Fragebogen Tourismus** wurde an 100 Kontakte (vorrangig Destinationsmanagements) versendet. Der **Rücklauf betrug 50%** (50 vollständig ausgefüllte Fragebögen). Der **Fragebogen Regionalentwicklung** wurde an 98 Kontakte (LEADER Managements und Regionalmanagements) versendet. Der **Rücklauf betrug 34%** (33 vollständige Fragebögen). Die Fragebogenerhebung inkl. Auswertung erfolgte mittels Online-Tool Questionstar.[1]

Das Entwicklungsmodul orientierte sich im weiteren Verlauf an Formaten und Techniken des agilen Projektmanagements (vgl. Payer 2022). Die Vorgangsweise erschien vor allem deshalb zweckmäßig, weil es um die schrittweise Entwicklung von Angeboten des Bundes ging, die möglichst rasch in Umsetzung gebracht werden sollten (siehe Projektkonzept von März 2022) und die thematisch zuständigen Einheiten des Auftraggebers (BMLRT zum Zeitpunkt des Projektbeginns bzw. BML und BMAW nach der Regierungsumbildung im Mai 2022) möglichst aktiv in die Entwicklung und Umsetzung dieser Angebote eingebunden werden sollten. Ausgehend von den Ergebnissen der Dokumenten- und Inhaltsanalyse (Perspektive Forschung) und der Fragebogenerhebung (Perspektive Praxis) wurden zunächst sogenannte **User Stories** abgeleitet, nach adäquaten Kriterien priorisiert, und darauf aufbauend insgesamt drei **agile Sprints** durchgeführt, um umsetzbare Inkremente herzustellen.

User Stories sind stark vereinfachte Anforderungsbeschreibungen. Sie beschreiben in prägnanter und verständlicher Form die konkreten Kundenwünsche. Wesensmerkmal einer „Story“ ist es, dass sie einen Spannungsbogen enthält bzw. anbietet. Wie in jeder guten Geschichte gibt es eine Heldin oder einen Helden, die im Verlauf der Geschichte eine Wandlung erfährt. In diesem Sinn sollte eine User Story eine gut nachvollziehbare Geschichte sein. Typischerweise sieht die Vorlage einer User Story folgendermaßen aus: **Als X - möchte ich Y - damit Z passiert**. X ist ein bestimmter Benutzer oder eine bestimmte Benutzerin, eine

[1] Questionstar wurde als Webdienst für die Erstellung der Umfragen eingesetzt. Daten wurden DGSVO konform erhoben. Die anonyme Datenerhbung erlaubte keinen Rückschluss auf personenbezogene Daten. Weitere Informationen zur Software: https://www.questionstar.de/ (Letzter Aufruf 24.03.2023)

bestimmte Rolle oder Benutzer:innengruppe (User). Y beschreibt, was gemacht werden soll, und Z gibt das Ziel (die Veränderung) an, das erreicht werden soll.

Übertragen auf den ggstdl. Projektkontext geht es um die Herleitung von User Stories nach folgendem Muster: **Als relevanter Akteur/relevante Akteurin der Regionalentwicklung/Tourismus (X) – möchte ich vom Bund (Y) – damit Z passiert**. Es geht also darum, die relevanten Zielgruppen (User) bei Ihrem tatsächlichen Bedarf abzuholen: Was brauchen die Akteur:innen der RHE (mit Fokus auf Tourismus) von der Bundesebene, um die Wirkung ihrer eigenen Mitgestaltungs- und Mitsteuerungsrolle auf der RHE zu stärken? Eine mögliche User Story im Kontext von Regional Governance könnte beispielsweise lauten: Als Regionalmanagerin in der Steiermark möchte ich über einen raschen Zugang zu allen Tourismusprojekten mit enger Kopplung zur Regionalentwicklung verfügen, damit ich mich informieren kann, was dazu in anderen Regionen Österreichs gerade gemacht wird. Eine mögliche User Story im Kontext des Tourismus könnte beispielsweise lauten: Als Leiter:in des Tourismusverbandes A möchte ich mit den Expert:innen der Regionalentwicklung unserer Region enger zusammenarbeiten, damit die touristische Zukunft unserer Region stärker mit den vorhandenen Stärken und Kompetenzen der gesamten Region verknüpft werden kann. Oder: Als Marketingleiter:in der Tourismusdestination B möchte ich ein regionales CO2-Dashboard implementieren, damit wir den Beitrag unserer Region zu den CO2-Zielen professionell monitoren können. Dafür wünsche ich mir eine bundesweite Lösung, damit wir Kosten sparen und unsere Daten besser vergleichen können.

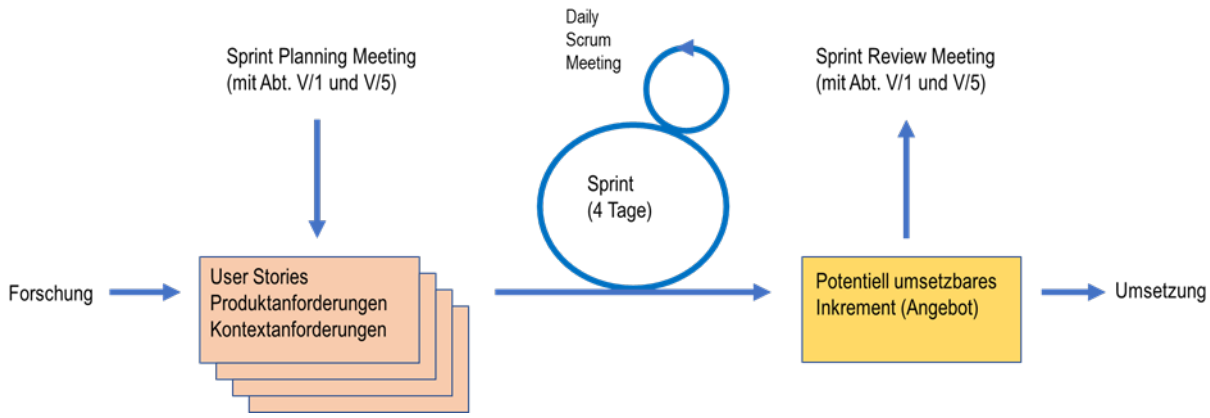
Ausgehend von den User Stories werden danach in mehreren **Sprints** sogenannte **Inkremente** (umsetzbare Zwischenlösungen) entwickelt. Das Prinzip der Inkremente folgt dem Gedanken der iterativen Entwicklung, die typisch für agile Arbeitsformen ist. Das ‚Agile Manifest' (Beck et al. o.J.) gibt als erstes von insgesamt 12 Prinzipien vor: „Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung unseres Produkts/unserer Dienstleistung zufrieden zu stellen" (ebd.). Inkremente sind Teilprodukte, die während einer Iteration entstehen. Sie bauen aufeinander auf. Produkteigenschaften bzw. Anforderungen, die in einer Iteration umgesetzt werden, sind auch in allen späteren Inkrementen enthalten.

Entsprechend den Prinzipien des Agilen Manifests wurde auch im ggstdl. Projekt für die Entwicklung von Inkrementen ein **inter- und transdisziplinäres Entwicklungsteam** zusammengestellt, bestehend aus fünf Mitgliedern, die insbesondere Kompetenzen aus den Bereichen Regional- und Stadtentwicklung, Tourismus, Destinationsmanagement, Geografie

und Regionalforschung, Projektmanagement sowie systemische Organisationsberatung integrieren.

Im Projektverlauf wurden **insgesamt drei Sprints** durchgeführt. Die Durchführung der Sprints orientiert sich weitgehend an den in den einschlägigen Arbeits- und Methodenhandbüchern vorgeschlagenen Abläufen (vgl. etwa Häusling et al. 2018, Preußig 2018, Schwaber and Sutherland 2020). Der herkömmliche Ablauf eines Sprints folgt meist folgendem Muster: Bündelung von User Stories zu sogenannten Epics (Story Cluster), Sprint Planning Meeting zu Beginn des Sprints gemeinsam mit dem Product Owner bzw. Auftraggeber (Vorstellung der User Stories und ersten Hypothesen daraus zu den Anforderungen des Produkts, Sammlung von Priorisierungen und Anforderungen des Umsetzungsteams), Entwicklung eines umsetzbaren Inkrements im Sprint durch das Entwicklungsteam, Moderation des Sprints durch einen Agile Scrum Master, Sprint Review Meeting am Ende der Sprints wiederum gemeinsam mit Product Owner bzw. Auftraggeber (Vorstellung des Inkrements an den Product Owner bzw. Auftraggeber und Übergabe an die Umsetzung).

Abbildung 2: Entwicklungsdesign in Anlehnung an die Scrum-Methode im agilen Projektmanagement



Bei der Gestaltung (Design) der einzelnen Sprints im Projekt mussten einige Besonderheiten des spezifischen Projektkontexts entsprechend berücksichtigt werden:

- Die Rolle des Product Owner hat die Steuerungsgruppe des Projekts übernommen. Aufgrund der Größe der Gruppe mit insgesamt 15 Vertreter:innen beider auftraggebender Ressorts sowie deren eingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeiten erforderte die Terminfindung für die Sprints einen außergewöhnlich hohen Koordinationsaufwand.

- Die ursprüngliche Planung von 4-tägigen Sprints wurde vor allem aus Terminfindungsgründen zu Gunsten von meist 3-tägigen Sprints angepasst.
- Der erste Sprint wurde in zwei 3-tägige Teilsprints geteilt.
- Zielsetzung und Aufgabenstellung des zweiten und dritten Sprints wurden bereits im Vorfeld mit den beiden auftraggebenden Ressorts geklärt. Diese beiden Sprints konnten daher ohne Sprint Planning Meeting begonnen werden.
- Das Entwicklungsteam hat in allen drei Sprints je nach Aufgabenstellung weitere externe Expert:innen aus relevanten Arbeitsfeldern hinzugezogen.
- Der Projektleiter des Entwicklungsteams hat in allen Sprints zugleich die Rolle des Scrum Master übernommen. Diese Doppelrolle während der Sprints war zwar herausfordernd, dennoch vereinbar. Der Einsatz eines eigenen Scrum Masters, der sich nur auf diese Rolle beschränkt, war meist nicht erforderlich.

Die **Inkremente der drei Sprints sind im folgenden Überblick** (Tabelle 2) zusammengefasst und werden in Kapitel 4 ausführlicher beschrieben:

Tabelle 2: Die drei Sprints und ihre Inkremente im Überblick

Sprints	Inkremente
Sprint 1	Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung“ (Arbeitstitel), bestehend aus einem Exposé (Angebot, Kernkompetenzen, Instrumente), einer Nutzenanalyse für sowohl relevante Zielgruppen als auch Auftraggeber, einem Entwurf für das Prozessmanagement (Prozesslandkarte) des entwickelten Angebots, einer Zielgruppenanalyse, einer Analyse relevanter Kommunikationskanäle **(Inkrement 1a)** Vertiefung der o.a. Angebotskonzeption in Form eines Entwurfes für die Unterstützung von zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme (Umsetzungsprojekt) **(Inkrement 1b)**
Sprint 2	Erstellung eines detaillierten Prozessmodells für das intendierte Umsetzungsprojekt mit zwei Pilotregionen, inkl. Kostenkalkulation **(Inkrement 1c)** Aufbereitung von Good Practice Beispielen für regionale Informationssysteme im In- und Ausland **(Inkrement 2)**
Sprint 3	Entwicklung eines Basisindikatoren-Sets für regionale Informationssysteme (zugleich Basis-Angebot für das intendierte Umsetzungsprojekt mit zwei Pilotregionen), inkl. excel-basiertem Indikatorenrechner **(Inkrement 3)** Entwicklung einer Empfehlung für den Community- und Netzwerkaufbau im Kooperationsfeld Regionalentwicklung und Tourismus **(Inkrement 4)**

2.3 Das Umsetzungsmodul

Das Umsetzungsmodul beinhaltet die Durchführung eines Feasibility-Checks zur Klärung, welche Instrumententypen seitens der Auftraggeber (BML, BMAW) aufgrund ihres Mandats und ihrer Ressourcenausstattung praktisch umgesetzt werden können. Das Ergebnis dieses Feasibility-Check ist die Fokussierung auf die drei Instrumententypen: 1) Aufbau und Betrieb von adäquaten Informationsgrundlagen auf regionaler Ebene, 2) Bereitstellung von Informationsmaterial, Manuals etc., 3) Community- und Netzwerkaufbau mittels Pilotprojekte.

Darauf aufbauend haben die beiden Auftraggeber vor der Durchführung des zweiten Teils des ersten Sprints entschieden, das ursprüngliche geplante Umsetzungsmodul in Form eines eigenständigen Projekts zur Unterstützung von regionalen Informationssystemen in zwei Pilotregionen (RESY) fortzusetzen.

2.4 Das Resonanzmodul

Das Resonanzmodul erfüllt sowohl Feedback- (Resonanz) als auch Steuerungsfunktion zum Projektverlauf. Beide Funktionen wurden in der Form einer Steuerungsgruppe integriert, die sich aus Vertreter:innen des BML (Abteilungen III/6 und III/7, Geschäftsfeld Regionen) und des BMAW (Sektion Tourismus) zusammensetzt. Darüber hinaus bietet das Resonanzmodul für die Auftraggeber die Möglichkeit, kurzfristig Empfehlungen des Projektteams zu aktuellen Themen (z.B. Dialogplattform, Regionenstrategie) einzuholen.

Im Rahmen des Resonanzmoduls wurden insgesamt fünf Meetings der Steuerungsgruppe durchgeführt. Das fünfte Meeting wurde zur abschließenden Reflexion des Projektverlaufs genutzt (ausführlicher dazu siehe Kapitel 6).

3 Ergebnisse Forschungsmodul

Die forschungsbezogene Ausgangsbasis des Projekts bildeten sowohl eine Analyse der bisherigen Erfahrungen mit der Gestaltungs- und Steuerungsrolle des Bundes (Evaluierung), als auch die Erwartungen der relevanten Zielebenen und Zielgruppen (Länder, Regionen, Gemeinden, Gemeindeverbände, Regionalmanagements, LEADER Aktionsgruppen, Landestourismusorganisationen, Destinationsmanagement-organisationen, Tourismusverbände, sonstige intermediäre Dienstleister etc.) an die Bundesebene – als auch die Rolle und das potentielle Dienstleistungsangebot des Bundes vertieft. Dafür wurde im Rahmen des Forschungsmoduls eine Literaturanalyse von Dokumenten vorgenommen. Die Beantwortung der folgenden Fragen stand dabei im Fokus des Forschungsmoduls:

- (1) Worin besteht heute der **kompetenzrechtlich vorgegebene sowie faktische Beitrag** und die besondere Rolle des Bundes für **die Stärkung der RHE** (also seit der organisatorischen Zuordnung der Koordination von Regionalpolitik und Raumordnung vom BKA in das BMLRT im Jahr 2017)? Welche konkreten Tätigkeiten bzw. Dienstleistungen sind mit dieser Aufgabe verbunden und welche besonderen Angebote an die Akteur:innen der RHE sind bisher (seit 2017) daraus entstanden bzw. entstehen aktuell daraus?
- (2) **Was sind die relevanten Zielgruppen** des Bundes hinsichtlich Regional Governance und welche Erwartungen haben sie an die Angebote und die Rolle des Bundes?
- (3) **Was sind die relevanten Zielgruppen** des Bundes hinsichtlich Tourismus- und Destinationsentwicklung und welche Erwartungen haben sie an die Angebote und die Rolle des Bundes?
- (4) **Was brauchen Regionen** (die regionale Handlungsebene), um ihre Selbststeuerungsfähigkeit zu stärken und zu erhalten? Welchen Beitrag spielen dabei die bisherigen bzw. aktuellen Angebote des Bundes?
- (5) **Was brauchen Regionen** (die regionale Handlungsebene) von den relevanten Akteur:innen des Tourismus (Landestourismusorganisationen, Destinationsmanagementeinrichtungen) im speziellen, um ihre Selbststeuerungsfähigkeit zu stärken und zu erhalten? Welchen Beitrag spielen dabei die bisherigen bzw. aktuellen Angebote des Bundes?
- (6) **Welche Erfolgsfaktoren für die gute Zusammenarbeit** zwischen der Bundesebene und den weiteren Ebenen der Regional Governance (Länder, Gemeinden, Regionalentwicklung, Regionalmanagement, Intermediäre Dienstleister im Tourismus

etc.) lassen sich aus bisher dokumentierten Fallbeispielen ableiten? (Good Practice Beispiele mit Fokus auf den Tourismussektor)

3.1 Die Dokumente

Insgesamt wurden 30 ausgewählte Dokumente analysiert (siehe Kapitel Literaturverzeichnis, Dokumentenanalyse) Einerseits wurden dabei Dokumente von Seiten des Auftraggebers zur Verfügung gestellt (u.a. auch Präsentationen), andererseits wurden Dokumente aus der Wissenschaft und Praxis vom Projektteam recherchiert und gesichtet. Ein Großteil der Dokumente waren dabei Strategiepapiere und graue Literatur, sowohl aus Österreich, als auch international (vor allem aus dem D-A-CH-Raum). Auch die Auswertung bisheriger Vorarbeiten der ÖROK (insbesondere Schriftenreihe Nr. 194, 198, 208, 210; ÖROK 2015, ÖROK 2016, ÖROK 2020, ÖROK 2021) sowie ergänzende Studien, Evaluierungen etc. (z.B. Masterplan Ländlicher Raum und Masterplan Tourismus, BMLFUW 2017, BMNT 2019) zum Themenfeld Regional Governance in Österreich waren im Fokus der Literaturanalyse. Die Literaturanalyse diente dabei nicht nur der Beantwortung der o.a. Leitfragestellungen, sondern auch der Generierung von User Stories (siehe Kapitel 4.3.). Ein besonderer Fokus in der Analyse wurde zudem darauf gerichtet, inwiefern die RHE den Tourismus mitberücksichtigt und welche Beispiele für Zusammenarbeit es zwischen Akteur:innen der Regionalentwicklung und des Tourismus existieren bzw. woran die Zusammenarbeit bisher scheitert.

3.2 Die Analyse

Die Analyse erfolgte anhand einer Textanalyse und Kodierung der Texte mittels themenspezifischer Leitfragestellungen. Einerseits erfolgte eine deduktive Kodierung, bei der die zentralen Akteur:innen und deren Rollen, Bedürfnisse und Ziele (im Hinblick auf die Ableitung von User Stories) erarbeitet wurden. Andererseits wurde auch eine induktive Herangehensweise (offenes Kodieren) gewählt um mögliche Herausforderungen in Erfahrung zu bringen, die außerhalb des Suchrasters der Forschungsfragen liegen.

3.2.1 Rolle des Bundes bei der Stärkung der regionalen Handlungsebene

In den letzten Jahren hat in Österreich ein zunehmendes Bekenntnis zur Wichtigkeit der regionalen Handlungsebene stattgefunden. Die Förderung der regionalen Entwicklung ist

eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Ländern und Gemeinden. Die Bundesebene unterstützt die RHE auf verschiedene Weise, um die regionalen Wirtschaftsstrukturen und die Lebensqualität in den Regionen zu stärken. Die Region hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, weil viele räumliche Herausforderungen (Daseinsvorsorge, Mobilität, Digitalisierung, unterschiedliche Dimensionen der Nachhaltigkeit) nicht von Gemeinden alleine betrachtet werden können. Die Ebene der Region ist zwischen Stadt- und Gemeinde bzw. der Bundeslandebene angesiedelt (ÖROK 2030). Neben Regionalentwicklungsvereinen und LEADER-Managements gibt es zusätzlich eine Vielzahl anderer regionaler Kooperationsformate (zum Beispiel Kleinregionen in Niederösterreich, Klima- und Energieregionen (KEM), E5-Regionen, Klar-Regionen, etc., siehe Arbter 2022: 5).

Bei der Analyse der Dokumente standen zwei zentrale Projekte (und deren Projektberichte) im Vordergrund, welche sich mit der Stärkung der regionalen Handlungsebene in Österreich auseinandergesetzt haben: (1) Das Projekt „Regionale Handlungsebene stärken“, welches aus dem Österreichischen Raumentwicklungskonzepte (ÖREK) 2011 hervorging und als ‚ÖREK-Partnerschaft‘ durchgeführt wurde (ÖROK 2015) sowie (2) Das Projekt „Regionale Handlungsebene stärken 2019“ das eine Weiterführung der Ergebnisse aus der ÖREK-Partnerschaft darstellt (ÖROK 2020). In beiden Projekten hat der Bund eine zentrale Bedeutung, und zwar vor allem die Abteilung ‚Regionalpolitik‘. Diese wird als zentraler Kooperationspartner für die Durchführung der Projekte gesehen. Im speziellen wird die Abstimmung zwischen Bundes- und Länderinteressen als Aufgabenbereich des Bundes angeführt. Ebenso kann der Bund als zentrale Berater angesehen werden, etwa beim Aussprechen von Empfehlungen hinsichtlich der EU-Förderperioden. In beiden Fällen sollten die Projekte auch zu einer Professionalisierung der regionalen Handlungsebene beigetragen um für neu anlaufende Förderperioden ausreichend vorbereitet zu sein.

Wenn in den Dokumenten vom „Bund“ gesprochen wird (bzw. Bundeskanzleramt, Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus, Bundesministerium für Nachhaltigkeit, Landwirtschaft und Regionen etc.), dann ist in den meisten Fällen von der Abteilung „Regionalpolitik“[2] die Rede. Zu den **faktischen Aufgabengebieten** der Abteilung für Regionalpolitik

[2] Die Abteilung ist aktuell im Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft angesiedelt (Sektion III - Forstwirtschaft und Nachhaltigkeit, Abteilung III/6 - Koordination Regionalpolitik und Raumordnung); in der Vergangenheit war diese in der Sektion V - Tourismus und Regionalpolitik als ‚Abteilung V/5 - Koordination Regionalpolitik und Raumordnung‘ im Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus, bzw. als ‚Abt. IV/4. Raumordnung und Regionalpolitik‘ im Bundeskanzleramt angesiedelt.

im Bundesministerium für Landwirtschaft zählt die Koordination von Angelegenheiten, insbesondere der Abstimmung von Bund und Ländern im Hinblick auf Raumordnung, Raumentwicklung und Regionalpolitik. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Abwicklung finanzieller Unterstützungsleistungen und die Koordination von Regionalprogrammen im Rahmen der EU-Strukturfonds und die Abwicklung der Förderungen des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung in Österreich (ausgenommen in Fragen der Finanzkontrolle). **Die Stärkung der Regionalen Handlungsebene (RHE)** hat sich in letzten Jahren als Aufgabe der Abteilung herauskristallisiert. Neben den bereits angeführten Projekten, war die Abteilung auch in der ÖREK-Partnerschaft „Stadtregionen" beteiligt (ÖROK 2016). Zudem ist die RHE im Masterplan Ländlicher Raum, der zwischen 2016 und 2017 erarbeitet wurde, ein zentrales Thema. Ein wichtiges Instrument zur Stärkung der regionalen Handlungsebene ist die Einbindung der Regionen in politische Entscheidungsprozesse. Auf nationaler Ebene gibt es Gremien, die die regionale Dimension in politischen Entscheidungen berücksichtigen und regionale Interessen vertreten. Das beinhaltet auch die fachliche Vertretung Österreichs in Angelegenheiten der Europäischen Raumentwicklung und die Sicherstellung einer abgestimmten und einheitlichen Position des Ressorts in EU- und internationalen Angelegenheiten.

In den analysierten Dokumenten (Dokumente der Regionalentwicklung) wird zumeist auf einen kooperativen Ansatz in der Zusammenarbeit verwiesen (ÖROK 2015). Der Bund ist Umsetzungspartner, Schnittstelle zum Abgleich verschiedener Sektorziele, stößt Kooperationen an und definiert Zielvorgaben und Vereinbarungen mit dem Land (z.B. das Zusammenbringen von öffentlichen und privaten Akteur:innen) (ÖROK 2021; ÖROK 2020). Im ÖREK 2030 wird auf die Wichtigkeit dieser Aufgabe aufgrund einer fehlenden Rahmengesetzgebung des Bundes in Belangen der Raumentwicklung verwiesen, vor allem bei Konflikten, die nach einem top-down Ansatz verlangen. Zudem wird die Bundesebene als zentraler Akteur:innen für eine österreichweite Vernetzung regionaler Akteur:innen gesehen und als Partner zur Reflexion und gemeinsamen Erstellung von Monitoringelementen im Sinne einer Wirkungsorientierung der Aktivitäten auf der regionalen Handlungsebene (ÖROK 2015).

Der Bund wird in den Dokumenten jedenfalls als zentraler Akteur und Partner für eine Stärkung der regionalen Handlungsebene gesehen (Stichwort Kooperativer Staat, Heintel 2018) und zwar vor allem für „weiche" Steuerungsformate (vgl. Nischwitz 2002). In den Dokumenten wird dabei wenig auf Rollen einzelner Abteilungen in den jeweiligen Prozessen verwiesen. In den meisten Fällen wird in den Dokumenten aus dem Bereich der Raumentwicklung der „Bund" mit der Abteilung Regionalpolitik gleichgesetzt. Teilweise werden auch andere Sektoren bzw. Ministerien (z.B. BMK, vormals BMVIT) genannt. Auf Rollen unterschiedlicher

Abteilungen oder Sektion wird nur selten verwiesen. Zudem wird die operative Ebene des Bundes (zB. Unterstützung, Anstoßen von Kooperationen) nicht klar von legislativen Vorgaben (strategischer Rahmen, programmatische Ebene oder Rahmengesetzgebung) getrennt. So erscheint der Bund als unklares Konstrukt in den Prozessen, welches sowohl Unterstützungsleistungen zur Umsetzung bietet, als auch politische Zielrichtungen vorgibt. Während bereits auf den kooperativen Ansatz verwiesen wurde, findet sich in einem Dokument der Verweis nach einem nützlichen Zusammenspiel zwischen „bottom-up“ und „top-down“ und förderlichen „top-down“ Vorgaben, wobei hier stärker die Länder mit „top-down“ Vorgaben in Verbindung gebracht wurden (ÖROK 2015).

Einen Schritt weiter in Richtung Systematisierung der Bundesaufgaben in Bezug auf die Regionalpolitik geht die Strategie „Meine Region – Unser Weg“ (BML 2022) aufbauend auf eine Expertise im Auftrag des BML (Fischer 2022). Sie kategorisiert aus dem Blickwinkel des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (in der zu diesem Zeitpunkt auch die Abteilung Regionalpolitik angesiedelt ist) vier Typen von Maßnahmen entlang der zwei Dimensionen ‚Einflussmöglichkeit‘ und ‚Entwicklungszugang‘. Für erstere besteht aus Sicht des BML direkte Einflussmöglichkeit bei Aufgaben im eigenen Wirkungsbereich, beispielsweise in der Beteiligung der regionalen Ebene bei Gestaltung und Verbesserung von Förderprogrammen sowie bei der anschließenden Bereitstellung von Ressourcen für die Regionalentwicklung aus diesen Förderprogrammen, Bereitstellung von Support- und Vernetzungsangeboten, Kompetenzentwicklung etc. Indirekte Möglichkeiten der Steuerung besitzt das BML durch Zusammenarbeit mit Partnern in anderen Zuständigkeitsbereichen. Strategische Hebel bestehen dabei in der Sensibilisierung für die Wirksamkeit regionaler Handlungsebenen, der Unterstützung bei der Herstellung von Kontakten zu Regionen oder bei der Einbindung von Regionen in Entwicklungsvorhaben anderer Ministerien (z.B. wenn diese Förderprogramme oder Sektorstrategien entwickeln).

Eine Bestrebung, die zudem aus den Dokumenten hervorgeht, ist die Implementierung einer Österreich Plattform bzw. Dialog-Plattform mit Regionen. Darunter verbirgt sich der Wunsch nach einer institutionalisierten Schnittstelle zwischen Bund, Ländern und Regionen mit dem Ziel, die regionale Handlungsebene in ihrer Wirksamkeit zu unterstützen (siehe ÖROK 2020:57 ff).

3.2.2 Die Regionale Handlungsebene und der Tourismus – ein Paradigmenwechsel?

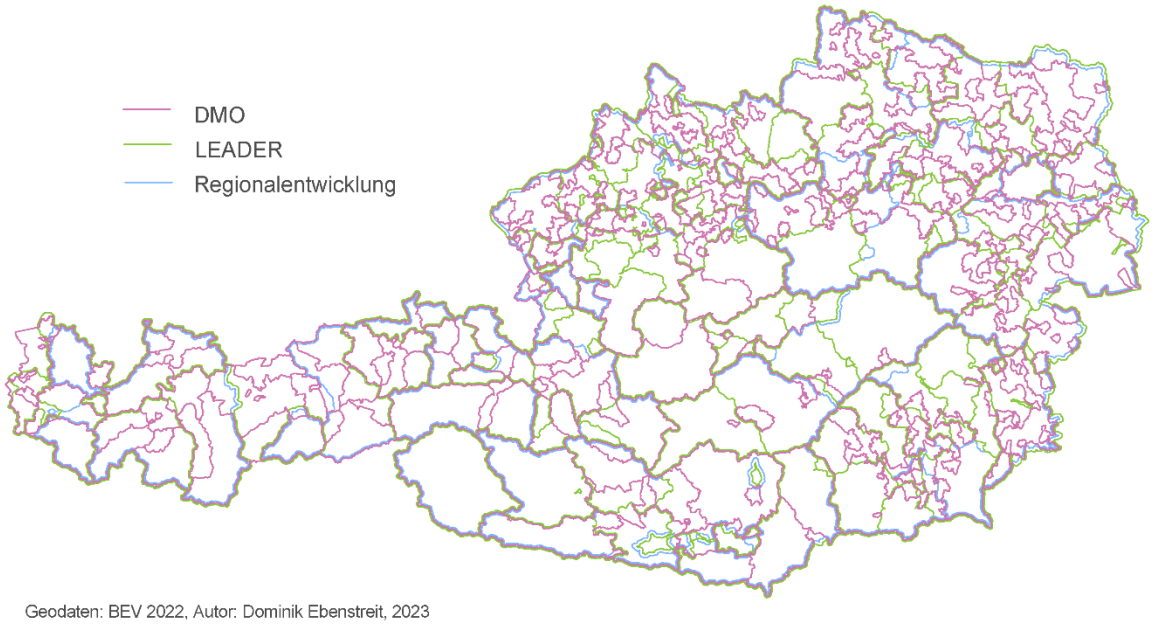
Während die RHE aus Perspektive der Regionalentwicklung und Regionalpolitik ein etablierter Begriff ist, ist in anderen Politikfeldern, etwa im Tourismus, die RHE (noch) von geringerer Bedeutung. Vor allem durch die zunehmenden Herausforderungen in Tourismusgebieten zeigte sich bereits im Masterplan Tourismus (Plan T) ein Paradigmenwechsel (BMNT 2019; siehe auch Seiser 2021) von einer Orientierung auf die Tourismusdestination hin zu einer Orientierung auf den „Lebensraum".

Unter dem Konzept des „Lebensraumes" wird eine umfassendere Perspektive auf Destinationen eingenommen, wo auch regionale Aspekte (Infrastruktur vor Ort, die nicht durch den Tourismus bereitgestellt werden, Lebensqualität der Bewohner:innen, andere Branchen wie etwa die Landwirtschaft) im Sinne einer holistischen Sichtweise angedacht werden. Das Zusammenbringen der „Region" und der „Destination" für eine Stärkung regionaler Kooperation und Governance kann jedenfalls und vor allem auch in intensiv-touristisch geprägten Regionen ein Vorteil sein um sich Herausforderungen wie z.B. der regionalen Bindung der Arbeitskräfte, die Sozialraumverträglichkeit des Tourismus insgesamt oder der Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe gemeinsam zu stellen. Das bedarf eben auch einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Raumverständnis. Der Begriff Lebensraum ist damit näher am Raumbegriff der „Region" als an der „Destination": Die Destination orientiert sich an der ankommenden Person, stellt somit auch Leistungen bzw. Infrastruktur für Ankommende (Gäste) bereit. Destinationen können somit als Gebiete beschrieben werden, die im Verbund Leistungen für Reisende anbieten, die sich innerhalb dieser aufhalten. Regionen wiederum werden in vielen Fällen durch das Homogenitätskriterium oder Verflechtungen abgegrenzt. Die Zusammenarbeit von Orten mit gemeinsamen Voraussetzungen (zB. ähnliche Wirtschaftsstruktur oder demografische Entwicklung) soll dabei unterstützen gemeinsam im globalen Wettbewerb stärker agieren zu können. Die Region hingegen wird „als eigenverantwortliches Akteurssystem verstanden, das eigene regionale Entwicklungsansprüche entwickelt und vertritt." (ÖROK 2020: 6)

Vielerorts gibt es in Österreich einen Zusammenhang zwischen Regionen und Destinationen. So ist die touristische Vermarktung von Regionen nicht zuletzt auch aus der Regionalentwicklung hervorgegangen, bzw. werden bereits gemeinsame Überlegungen der Standortentwicklung und Destinationsmanagement oftmals zusammengedacht. In intensiv-touristisch geprägten Regionen hingegen finden wir auch viele Beispiele, wo die Geographie der Regionen und Destinationen stark differiert. Teilweise sind Regionalentwicklungsstrukturen

dort obsolet, wo es einen starken Verbund der Tourismuswirtschaft gibt. Teilweise überlappen sich Tourismusregionen und Regionalentwicklungsverbände. In manchen Bundesländern wurden in den letzten Jahren die Geographien der Verbände zum Teil auch neu strukturiert (z.B. Niederösterreich, Oberösterreich, Steiermark, Tirol). In Abbildung 3 sind die (teilweise unterschiedlichen, teilweise deckungsgleichen) Gliederungen von Regionalmanagements, LEADER-Regionen und Tourismusregionen dargestellt.

Abbildung 3: Regionale Gliederungen im Tourismus und der Regionalentwicklung (eigene Darstellung)



Sowohl für Regionen, als auch für Destinationen gibt es ein ähnliches Ziel: Nämlich attraktive und lebensfähige Räume zu schaffen. Der Begriff der „Lebensqualität“ rückt auch im Kontext der Regionalentwicklung von Strukturfondsperiode zu Strukturfondsperiode immer stärker in den Fokus regionaler Förderungen. Das Ziel attraktive und lebensfähige Räume zu schaffen wird durch konterkarierende Entwicklungen teilweise jedch zu einer großen Herausforderung. Dazu zählen beispielsweise Themenfelder wie Nachhaltigkeit und Klimawandel, Mobilität (und vor allem klimafreundliche Mobilität), Lebensqualität (vor allem für die einheimische Bevölkerung) sowie Versorgungssicherheit in ländlichen Räumen (vor allem Verweis auf Kinderbetreuung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie). Besonders oft wird auch auf die Potenziale der Digitalisierung verwiesen, aber auch die Herausforderungen, etwa der Notwendigkeit adäquate Infrastruktur dafür zu schaffen. Makrotrends wie

die Globalisierung oder Urbanisierung stellen sich ebenfalls als regionsrelevante Herausforderungen dar, indem sie regional und lokal zu Abwanderungen und Bevölkerungsrückgängen führen. Der demografische Wandel, aber auch der gesellschaftliche Wandel, die Intensivierung der Wissensgesellschaft und ein sich veränderndes Raumverhalten der Bevölkerung (Stichwort Multilokalität, Ausweitung von Zweitwohnsitzen) wurden ebenfalls als Herausforderungen angeführt.

3.2.3 Kooperation zwischen Tourismus und Regionalentwicklung

Während die Grundherausforderungen sich weniger unterscheiden, zeigen sich bei der Sichtung der Strategiepapiere dennoch wenig Beispiele für die Zusammenarbeit des Tourismussektors und der Regionalentwicklung. Eher sogar wird die intensivtouristische Nutzung in Bezug auf die Raumentwicklung als Herausforderung gesehen (Nachfragedruck des Tourismus und Konflikt mit leistbarem Wohnen, ÖROK 2021; Wunsch nach nachhaltigerem Tourismus, ÖROK 2021; Herausforderung durch ‚Overtourismus', ÖROK 2021). Tourismusintensität wurde im Rahmen einer Studie sogar als Faktor zur Verringerung von Bevölkerungsrückgang in ländlichen Räumen erkannt, indem darauf hingewiesen wird, dass 16 von 25 Gemeinden mit den meisten Übernachtungen (ohne Großstädte Wien, Salzburg, Innsbruck, Graz, Villach, Linz) einen Bevölkerungsrückgang aufweisen (Dax et al. 2016). In Dokumenten der Regionalentwicklung wird in den letzten Jahren zunehmend die Notwendigkeit einer Orientierung auf das Gemeinwohl sowie die Aufrechterhaltung der Lebensqualität und Fairness für den ländlichen Raum betont. Zwar wird nicht direkt auf ein Konfliktfeld zwischen der Region und deren Bewohner:innen und dem Tourismus und deren Akteur:innen verwiesen, dieses lässt sich aber durchaus antizipieren. So wird in den Strategiedokumenten des Tourismus auf fehlendes Tourismusbewusstsein in den Regionen verwiesen (BMFLUW 2019). In Strategiepapieren der Regionalentwicklung wird die Notwendigkeit gesehen „hochwertige" oder „qualifizierte" Arbeitsplätze zu schaffen (BMLFUW 2019). Demgegenüber steht ein Mangel an verfügbaren Arbeitskräften (welcher sich vor allem durch die Pandemie stark verstärkt hat (siehe Seiser 2021), unbesetzten Lehrstellen und die Notwendigkeit Arbeitsbedingungen im Tourismus zu verbessern. In den Tourismusdokumenten wird zudem angeführt, dass es zunehmend Vorbehalte gegenüber Investitionen gibt, die dem Tourismussektor dienen (BMLFUW 2019). Die Zunahme von Freizeitwohnsitzen wird sowohl aus Perspektive der Regional- und Raumentwicklung, als auch der Perspektive der Tourismuswirtschaft kritisch betrachtet.

Die beschriebenen Herausforderungen zeigen, dass eine integrierte Betrachtung von Regionen und Destination zunehmend notwendig wird: Einerseits durch ein beobachtetes Auseinanderdriften von Interessen der Regionen und der Destination, andererseits durch gemeinsame Herausforderungen. In Publikationen aus der Tourismusforschung wird auf die Notwendigkeit einer Balance zwischen Lebensqualität, Wettbewerbsfähigkeit und touristischer Nutzung hingewiesen. Das bereits erwähnte Konzept des „Lebensraumes“ wird im Rahmen der Tourismusforschung und im Rahmen des Tourismussektors verstärkt als neue vielversprechende Perspektive angeführt (mehr dazu in Kapitel 3.2.4.).

Nach einer grundlegenden Analyse der Zusammenhänge zwischen Tourismus und Regionalentwicklung und der Rolle des Bundes, wurden die Dokumente nach relevanten Zielgruppen der Regional Governance und im Tourismus gescreent. Im Vordergrund stand dabei die Rolle des Bundes im Verhältnis zu den verschiedenen Akteur:innen in den Regionen.

Bei der Durchsicht der Dokumente ergab sich in erster Linie ein deutlicher Unterschied bei der Betrachtung der relevanten Zielgruppen. Aus Sicht der Regionalentwicklung ist es die Bevölkerung (bzw. Bürger:innen) die im Mittelpunkt der Aktivitäten steht. Ebenso werden spezifische Bevölkerungsgruppen erwähnt (Frauen, Jugendliche) und auch ehemalige oder zukünftige Bevölkerung (Zuwanderer:innen oder Abwanderer:innen). Ebenso werden Vereine und Verbände in den Dokumenten angeführt. In einigen Dokumenten wird auch auf die wichtige Rolle von Unternehmer und Unternehmerinnen hingewiesen.

Aus Sicht des Tourismus stehen vor allem „der Gast und seine Bedürfnisse“ (Plan T) im Mittelpunkt. Die DMO (Destination Management Organisation bzw. Destination Management Unit) gilt als der Kernpunkt der Organisation der Tourismusdestination. Auf die Bevölkerung und Einheimische wird in den Dokumenten ebenfalls verwiesen. Während die Bevölkerung nicht als zentrale Zielgruppe touristischer Angebote und touristischer Aktivitäten, wird in den Strategiepapieren zunehmend auch auf eine sich verändernde Rolle des Gastes hingewiesen. So wird im Plan T angeführt, dass Gäste nicht nur Touristen, sondern als temporäre Bewohner:innen eines Lebensraumes angesehen werden müssen und, dass das Verhältnis zwischen Gästen und Einheimischen zunehmend neu gedacht werden muss (BMFLUW 2017).Darauf wird bereits auch in der aktuellen Tiroler Tourismusstrategie verwiesen (Land Tirol et al. 2021). Auch in der im Laufe des Projektes publizierte Tourismusstrategie des Landes Vorarlbergs wurde darauf hingewiesen, dass es zunehmend zu einer Rollenveränderung kommt, die auch gewollt ist: So sollen Touristen und Gäste als Bewohner:innen auf Zeit betrachtet werden; ebenso soll die Bevölkerung als möglicher Gast gesehen werden (Amt der Vorarlberger Landesregierung 2022). Eine Veränderung des Tourismus und vor allem der

touristischen Zielgruppe zeigt sich auch bei verschiedenen Schwerpunkten im Zusammenhang mit dem Themenbereich New Work (Coworking oder Coworkation Modellen) und der Durchmischung von Arbeit und Freizeitmodellen.

Diese Durchmischung, sowie die zunehmende Mobilität der Gesellschaft im Zuge der Globalisierung wird auch in der Raumentwicklung als Veränderungsfaktoren erkannt und führt zu einer veränderten Wahrnehmung des Begriffes der Bevölkerung, was zum Beispiel an der zunehmenden Aufmerksamkeit für Multilokalität im Österreichischen Raumentwicklungskonzept 2030 ersichtlich wird (ÖROK 2021). Mit Blick auf Bevölkerungsveränderungen ist auch zu beachten, dass Regionen unterschiedlich von gesellschaftlichen und globalen Veränderungsprozessen betroffen sind (vgl. Regionen mit Bevölkerungsrückgang, ÖROK 2016).

3.2.4 Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit – Welche Angebote braucht es?

In den Dokumenten wurde eine Reihe von Maßnahmen und Instrumenten genannt, mit denen die RHE gestärkt werden und auf veränderte Herausforderungen reagieren soll. Ein Großteil der Empfehlungen wurde in den Stratgiepapieren formuliert, und zwar dem Masterplan ländlicher Raum, sowie dem Plan T. Im Rahmen der Literaturanalyse wurden die gewünschten Angebote mit Empfehlungen aus der Literatur abzugleichen. Zudem werden jene Angebote angeführt, bei dessen Bereitstellung der Bund eine zentrale Rolle spielen kann.

In erster Linie wird in den Dokumenten auf das Potenzial der **Vermittlung von Wissen und Know-How** (Wissenstransfer, Aus- und Weiterbildung) verwiesen. Spezifische Formate werden betont, zum Beispiel Kompetenzzentren und der Austausch zwischen Hochschulen und Akteur:innen bzw neuartige Formate der Implementierung (zum Beispiel Living Labs, siehe BAB 2021). Auch die Verbreitung von **Good Practice Beispielen** wird als notwendiges Instrument gesehen. Ein weiteres wichtiges Element stellen unterschiedliche Formate von **Vernetzung** dar. Dabei werden zum Beispiel Vernetzung von zentralen politischen Akteur:innen (im Rahmen eines Tourismusgipfels) ebenso genannt, wie auch die Plattformen für die Vernetzung von Akteur:innen in einer Region (ÖROK 2015). Auch **Partizipation** wird in den wissenschaftlichen Dokumenten als wichtiges Element für einen zukunftsfähigen Tourismus genannt wird (EURAC 2021, Lenjoint 2011). Hier ist einerseits die Partizipation in Entscheidungsprozessen von touristischen Akteur:innen gemeint (Lenjoint 2011). Zudem wird die Einbindung der Bevölkerung als zentral für einen nachhaltigen Tourismus angesehen (ebd.).

In den Dokumenten wird auch die auch Partizipation von Gästen als mögliches Element für einen zukunftsfähigen Tourismus dargestellt (EURAC 2021). Formate wie Zukunftswerkstätten, Offene Foren oder Bürger:innenräte werden in der Literatur als geeignete Partizipationsmodelle genannt: zum Beispiel Vernetzung regionaler Unternehmer:innen und Abwander:innen im Masterplan Ländlicher Raum (BMLFUW 2019), oder der Einbeziehung der Bewohner:innen in die Verbesserung der örtlichen Infrastruktur in Tourismusgemeinden (Steinecke 2017).

In den Dokumenten wird die **Digitalisierung** als wichtiges Element zur Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit gesehen, aber auch zur Verbesserung der Lebensqualität in Regionen und der Zukunftsfähigkeit des Tourismus. Einerseits ist der Ruf laut nach Daten und der Möglichkeit eines angemessenen Monitorings, vor allem auch mit (österreichweit) vergleichbaren Kriterien und Standards und vor allem durch quantitative Zielzahlen (ÖROK 2021). Vor allem im Tourismus scheinen geeignete Indikatoren zu fehlen. Im Tourismus ist Digitalisierung zudem ein wichtiges Marketinginstrument und soll weiter für die Produktentwicklung genutzt werden (BMLFUW 2017). Die Bereitstellung von Internet (zum Beispiel freies W-Lan) wird ebenfalls als wichtige touristische Infrastruktur gesehen. E-Governmentstrukturen und der Ausbau von Breitbandinfrastruktur wird als essentielle Zielgröße für die Attraktivierung ländlicher Räume dargestellt (BMLFUW 2019).

Neben der Digitalisierung gibt es andere Infrastrukturen und Einrichtungen, die als zentrale erachtet werden – sowohl von Seiten der Regionalentwicklung, als auch im Tourismus. Das ist etwa die Nutzung von leerstehenden Gebäuden für Coworking Spaces (BMLFUW 2019), beziehungsweise generell die Bereitstellung und Unterstützung der Gründung innovativer **Arbeitsorte und -plätze** (Gründerzentren, Wirtschaftscluster, etc.). Des Weiteren ist die Bereitstellung von **Wohnraum** zentral (Einsteigerwohnungen – im Masterplan Ländliche Räume wird der Schwerpunkt auf junge Familien und auch Frauen gelegt; bzw. attraktiver und leistbarer Wohnraum für Mitarbeiter:innen im Tourismus) (BMLFUW 2017; BMLFUW 2019). Als Zukunftsthema, vor allem im Hinblick auf **Nachhaltigkeit**, gilt im Tourismus die **Mobilität** als zentrales Thema und zwar die Bereitstellung von nachhaltigen (und öffentlichen) Verkehrsmitteln (zum Beispiel Shuttle-Dienste und die Verbindung mit Destination Cards) (BMLFUW 2017, ÖROK 2021). Um auf nachhaltige Tourismuskonzepte stärker hinzuweisen, wird von Seiten des Tourismus auf Gütesiegel oder Zertifizierungen gesetzt, ebenso wie regionalen Marken und Marketing.

3.2.5 Erfolgreiche Beispiele für gute Zusammenarbeit

Während die oben genannten Angebote teilweise eher Wünsche und Möglichkeiten darstellen, konnten im Zuge der Recherche auch Beispiele für gute Zusammenarbeit in der Praxis erfasst werden. Im D-A-CH-Raum wird auf politischer Ebene in Österreich das Neudenken von Destinationsmanagement bereits diskutiert (wie auch in Kapitel 3.2.1. besprochen).

In Südtirol beispielsweise wird der Weg vom Destinationsmanagement hin zum Lebensraummanagement bereits beschritten. Der Bericht von Pechlaner et al. (2022) diente als zentrale Grundlage für das Landestourismuskonzept Südtirol (LTEK 2030+) und enthält Handlungsempfehlungen für einen zukunftsfähigen Tourismus. Zentral ist, dass nicht nur die Bedürfnisse der Gäste, sondern auch die Lebensqualität sowie die ökologische Nachhaltigkeit einen zentralen Stellenwert einnehmen. Im Projekt wurde ein Sollszenario für den Südtiroler Tourismus erstellt. Dieses basierte auf einem breiten Erhebungsprozess (Auswertung quantitativer Daten, qualitativer Interviews, ebenso wie Workshopformate) und einer breiten Beteiligung. Neben spezifischer Handlungsempfehlungen für aktuelle Problemstellungen im Tourismus ist die Botschaft, dass ein nachhaltiger Tourismus nicht durch ein Destinationsmanagement, sondern durch ein Lebensraummanagement gelingen kann. „Die Gestaltung eines Lebensraumes sollte dabei von einem ganzheitlichen Verständnis ausgehen, indem die Interessen der Bevölkerung genauso mitgedacht werden wie jene der Gäste. Akzeptanz zu schaffen, bedeutet in diesem Zusammenhang auch ein attraktives Ausbildungsangebot mit attraktiven Arbeitsplätzen zu verknüpfen.“ (Pechlaner et al. 2022: 8). Dieser holistische Ansatz im Tourismus findet sich mittlerweile auch in anderen Regionen. So wurde auch in der Tourismusstrategie Vorarlberg auf die Bedeutung verschiedener Akteur:innen im Tourismus und die Wichtigkeit der regionalen Einbettung touristischer Aktivitäten, für einen zukunftsfähigen und nachhaltigen Tourismus, verwiesen (Amt der Vorarlberger Landesregierung 2022).

Aus Perspektive der Raumentwicklung ist die „Neue Regionalpolitik“ der Schweiz ebenfalls als Beispiel für gute Zusammenarbeit anzuführen, welches unterschiedliche Akteur:innen themenbezogen zusammenbringt. So sind in der Schweiz in den letzten Jahren regionale Entwicklungsverbunde neu gegründet worden (in unterschiedlichen Rechtsformen), die neben Gemeinden auch weitere Mitgestaltende miteinbeziehen können – vor allem auch private Akteur:innem und Unternehmer:innen. Durch die Möglichkeit unterschiedliche Personen miteinzubeziehen wird der Pool an Netzwerken, Ideen und Innovationskraft gesteigert (Willi & Pütz 2018). Ebenso ergeben sich dadurch Projektkooperationen. Die Bedeutung privater Akteur:innen für regionale Entwicklung ist auch in Österreich nicht von der Hand zu

weisen und spielt auch themenbezogen eine große Rolle. Eine Möglichkeit der Institutionalisierung ist vor allem im Hinblick auf der Integration touristischer Unternehmer:innen und Akteur:innen in die Raumentwicklung von Interesse.

Die Beispiele zeigen, dass zunehmend Kooperationen gefragt sind, um Herausforderungen gemeinsam in den Blick zu nehmen. Neben der Kooperation zwischen Tourismus und Regionalentwicklung sei hier auch auf die wichtige Bedeutung der Einbeziehung landwirtschaftlicher Akteur:innen verwiesen, wie in vielen Dokumenten explizit erwähnt wird. Die Notwendigkeit, Kooperationen anzustoßen und Kooperationsbereitschaft zu erhöhen, kann als eine zentrale Aufgabe für den Bund angesehen werden. Im Forschungsmodul konnten einige thematische Ansatzpunkte dargelegt werden, welche Kooperationspartner:innen und welche Themen es zukünftig zu adressieren gilt.

4 Ergebnisse Entwicklungsmodul

4.1 Fragebogenerhebung

Während im Forschungsmodul der Status Quo nur mit einer Perspektive aus der Vergangenheit gelingen konnte, war es ein Anliegen – gerade in Zeiten multipler Krisen und mit dem Fokus auf der Entwicklung von Angeboten – eine gegenwärtige und zukünftige Perspektive auf Herausforderungen der Raumentwicklung und der Tourismusbranche einzubringen. Um das zu erreichen, wurde eine Befragung relevanter Stakeholder aus Tourismus und Regionalentwicklung durchgeführt. Ziel der Fragebogenerhebung war es, Sichtweisen und Einschätzungen einerseits von Akteur:innen der DMO-Managements und andererseits von Akteur:innen der Regionalentwicklung zu erhalten. Die erwarteten Ergebnisse sollten die Textanalyse ergänzen und neue Einblicke in Art und Umfang der (Mehrebenen-)Zusammenarbeit ermöglichen. Dazu wurden zwei Fragebögen erstellt, die sich im wesentlichen Aufbau ähnelten. Die Frageblöcke umfassten folgende Aspekte:

- Organisationstyp/ Bundesland/ eigene Funktion in der Organisation
- Einschätzung der drei größten Herausforderungen im Tourismus in der eigenen Region in den kommenden 3 bis 5 Jahren.
- Einschätzung, inwieweit Kooperation helfen kann, die Herausforderung zu bewältigen
- Auf welcher Ebene es (ggf.) Kooperationspartner braucht
- Unterstützungsmaßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen
- Partner mit denen aktuell zusammengearbeitet wird um die Region als touristischen Wirtschafts- und Lebensraum weiterzuentwickeln und Ziel dieser Zusammenarbeit
- Partner mit denen künftig gerne zusammengearbeitet werden würde und Ziel dieser Zusammenarbeit

Als Erhebungsinstrument wurde die Online-Befragung gewählt. Gründe dafür waren die Verfügbarkeit der E-Mail-Adressen beider Adressat:innengruppen und die Erfahrung, dass beide Gruppen diese Methode auch annehmen würden.

Der Versand des Zugangslinks erfolgte Mitte Mai 2022 an knapp 100 Adressant:innen der Regionalentwicklung (LEADER-Managements, Regionalmanagements/Hauptregionen) und ebenfalls 100 Adressat:innen im Tourismus (DMO und LTO) durch das Projektteam. Im Be-

gleittext wurde zusätzlich aufgerufen, den Fragebogen an mögliche Interessierte in den Organisationen weiterzuleiten. Die Fragebögen waren zwei Woche zur Beantwortung geöffnet.

Als Rücklauf konnten 51 vollständige Fragebögen aus dem Tourismus und 33 vollständig ausgefüllte Fragebögen aus der Regionalentwicklung verzeichnet werden.

Tabelle 3: Verteilungen der Rückmeldung aus dem Tourismus bzw. der Regionalentwicklung

Verteilung der Rückmeldungen aus dem Tourismus			
Bundesland		**Organisationstyp**	
Burgenland	1	**Destination/Tourismusorganisation**	42
Kärnten	3	**Unternehmen im Tourismus(umfeld)**	9
Niederösterreich	3	**Gemeinde/Verwaltung**	0
Oberösterreich	10	**Anderes, nämlich**	0
Salzburg	14		
Steiermark	3		
Tirol	11		
Vorarlberg	6		
Summe	51		

Verteilung der Rückmeldungen aus der Regionalentwicklung			
Bundesland		**Organisationstyp***	
Burgenland	2	**LEADER-Management**	23
Kärnten	1	**Regionalmanagement**	12
Niederösterreich	5	**Stadtregionsmanagement**	2
Oberösterreich	9	**Anderes, nämlich**	1
Salzburg	3		
Steiermark	9		
Tirol	3		

Verteilung der Rückmeldungen aus der Regionalentwicklung	
Vorarlberg	1
Summe	33

* Im Falle der Regionalentwicklung waren bei den Organisationstypen Mehrfachnennungen zugelassen, da manche Organisationen unterschiedliche Typen umfassen.

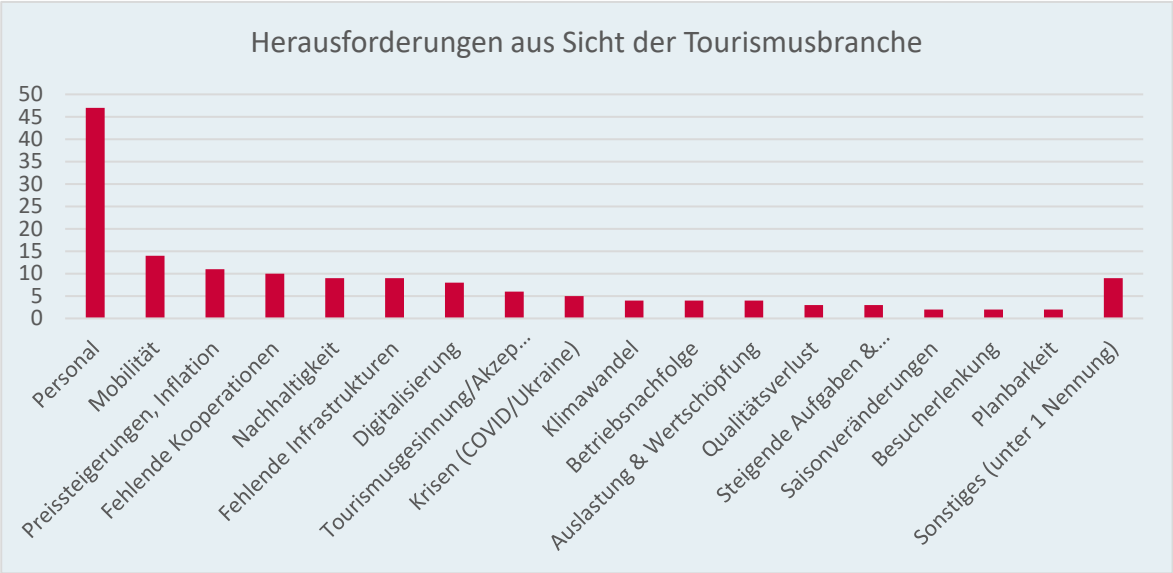
4.1.1 Aktuelle Herausforderungen und die Rolle von Kooperation

Zentrale Annahme hinter der Fragenlogik dieser Erhebung war, dass Kooperationen nicht als Selbstzweck initiiert werden, sondern instrumentellen Charakter besitzen um eine bestimmte Zielsituation zu erreichen oder einen unliebsamen Status Quo zu verändern.

Aus diesem Grund wurde zu Beginn gefragt, was aus Sicht der Teilnehmenden die drei größten Herausforderungen im Tourismus in der eigenen Region in den nächsten 3 bis 5 Jahren sein werden. Dies sollte einerseits Ansatzpunkte bieten, um diese beiden Systeme verstärkt in Kontakt zu bringen und andererseits auch aufzeigen, in wieweit sich die Problemwahrnehmung zwischen diesen beiden Gruppen deckt.

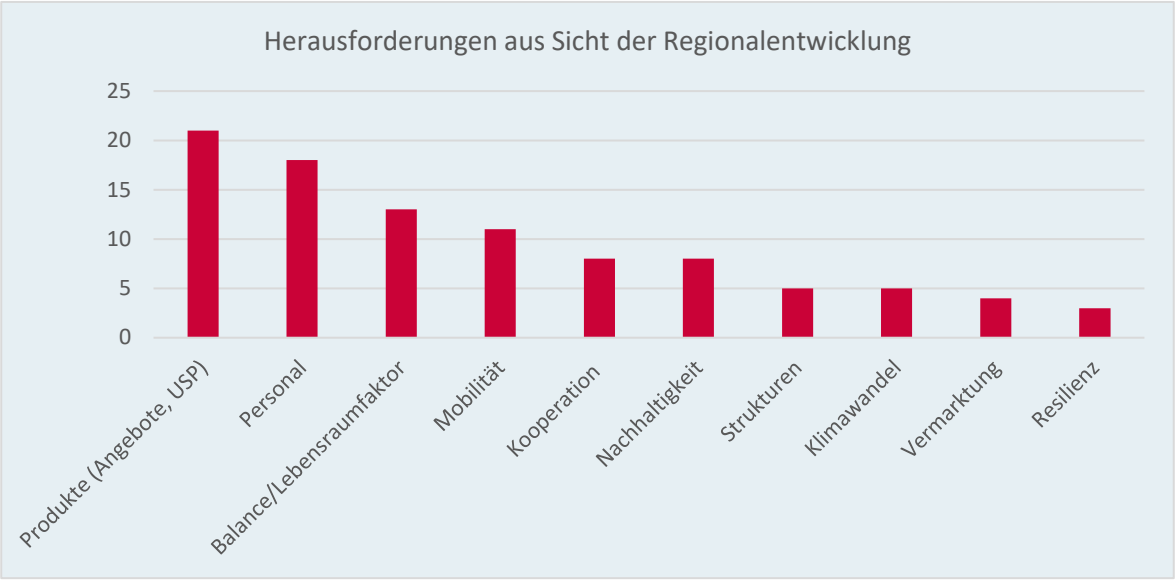
Die Frage nach den drei Herausforderungen wurde als offene Textantwort gestellt ohne vorgegebene Antwortkategorien. Die Freitextantworten wurden anschließend zu inhaltlich passenden Clustern zusammengefasst. Im Tourismus ist das Ergebnis relativ klar. Die 51 Personen aus dem Tourismus haben insgesamt 47mal Herausforderung in Zusammenhang mit Personal (zum Beispiel „Mitarbeitermangel“, „Mitarbeiter finden und halten“, „Personalmangel“, „Fachkräftemangel“, etc.) genannt. Danach folgten 14 Meldungen zur Mobilität („Mobilität“, „Mobilitätsangebote“, „Lösung des Mobilitätsproblems“, „Öffentlicher Verkehr“), 11 zu Preissteigerungen („Preissteigerungen“, „Inflation“, „Teuerung“) und 9 zu fehlenden Infrastrukturen („Erhalt und Ausbau“, „Investitionen in Infrastruktur“, „Überalterung der Infrastruktur“). Nachhaltigkeit wurde ebenfalls neun Mal und Klimawandel vier Mal genannt.

Abbildung 4: Herausforderungen aus Sicht der Touristiker:innen (Alle drei Herausforderungen zusammengezogen)



Aus Sicht der Regionalentwickler:innen rangiert das bei den Touristiker:innen weithin dominanteste Thema „Personal“ lediglich auf Platz zwei der maßgeblichen Herausforderungen (18 Nennungen von 33 Personen). Brennender scheinen für sie die touristischen Produkte bzw. das Fehlen dieser zu sein und der oft fehlende USP des touristischen Angebots im Vergleich zu anderen Regionen (21 Nennungen). An dritter Stelle der Herausforderungen nennen die Regionalentwickler:innen die balancierte Entwicklung, d.h. touristische Entwicklung und Lebensraumentwicklung nicht als Gegenspieler zu sehen (13 Nennungen). Ebenso weiter vorne rangiert Mobilität (11) und auch Kooperation und Nachhaltigkeit mit jeweils 8 Nennungen.

Abbildung 5: Herausforderungen aus Sicht der Regionalentwicklung (Alle drei Herausforderungen zusammengezogen)

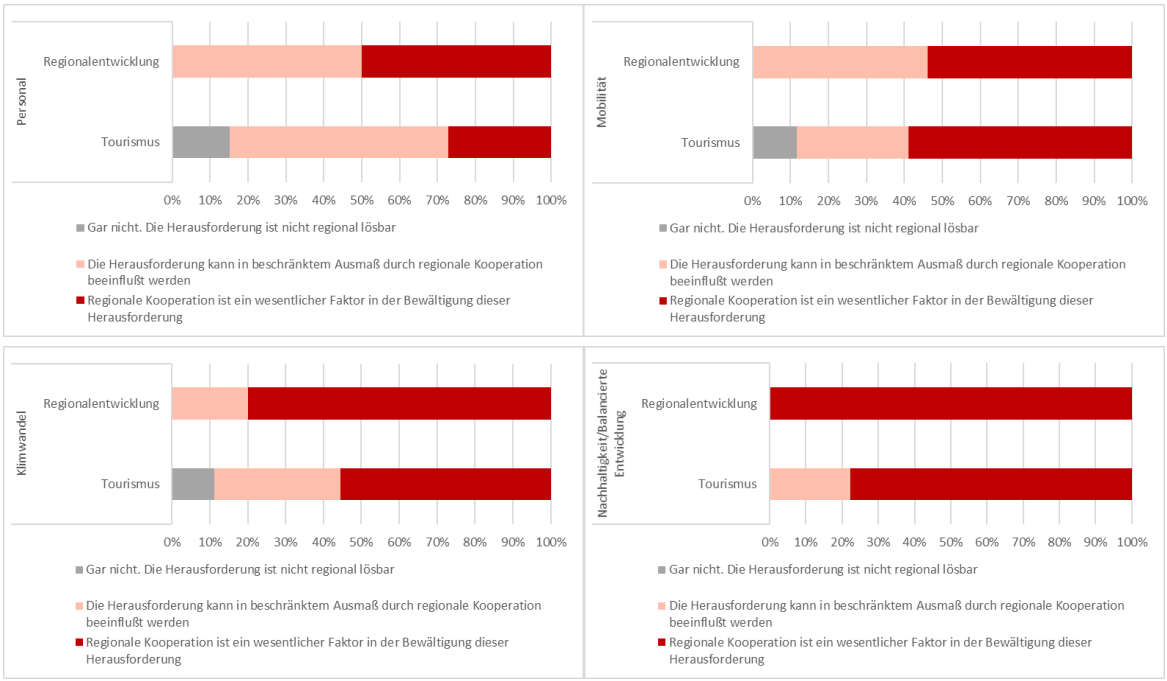


4.1.2 Der Beitrag von Kooperationen zur Lösung regionaler Herausforderungen

Zu jeder der genannten Herausforderungen wurden die Teilnehmenden gebeten einzuschätzen, auf welche Weise Kooperation auf regionaler Ebene helfen kann, diese Herausforderungen zu bewältigen.

Die Einschätzungen zu den Themen mit der größten Überlappung bei den Herausforderungen zwischen Regionalentwicklung und Tourismus der beiden Gruppen werden nun dargestellt.

Abbildung 6: Einschätzungen der Akteur:innen über Möglichkeit der regionalen Kooperation



Diese Gegenüberstellung zeigt über alle Themen die Einschätzung beider Gruppen, dass wesentliche Herausforderungen des regionalen Tourismus durch regionale Kooperationen beeinflusst bzw. bewältigt werden können. Tendenziell ist die Regionalentwicklung etwas optimistischer, was die regionale Beeinflussbarkeit betrifft. Beispielsweise beim touristischen Top-Thema Personal meinen 15% der Touristiker:innen, dass diese Herausforderung regional nicht lösbar ist, für 57% sind zumindest teilweise Handlungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene denkbar und 28% sehen in regionalen Kooperationen sogar einen wesentlichen Faktor. Regionalentwickler:innen teilen sich je zur Hälfte auf jene, die eine teilweise Bewältigungskapazität in regionalen Kooperationen sehen und zur Hälfte auf jene, für die regionale Kooperation ein wesentlicher Faktor darstellt.

Auch für Mobilität als große Herausforderung des Tourismus sehen beide Gruppen Handlungsmöglichkeiten durch regionale Kooperation. Hier spricht der Tourismus der regionalen Ebene im Vergleich zum Personal im Durchschnitt eher Bewältigungskapazitäten zu.

Nachhaltigkeit (Tourismus) und balancierte Entwicklung (Regionalentwicklung) wurden zusammengefasst, da sie im Kern dieselben Faktoren ansprechen. Hier sehen die Befragten am vergleichsweise ausgeprägtesten, dass Handlungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene

bestehen. Aus Sicht der Regionalentwicklung lässt sich dieses Thema nur durch regionale Kooperationen lösen.

Klimawandel war aus Sicht der Regionalentwicklung ein weniger dominantes Thema. Jene die dieses Thema nannten, setzten die Herausforderungen vermehrt in den Kontext „Klimawandelanpassung“ und sehen hier deutliche Handlungsmöglichkeiten auf regionaler Ebene.

Für die Regionalentwicklung war das Top-Thema die (fehlende) Produktentwicklung und Profilierung des Tourismus. Dies wurde durch keine der Antwortenden aus dem Tourismus als Thema genannt und ist und daher auch nicht in Abbildung 6 dargestellt. Es lässt sich aber erwähnen, dass aus Sicht der Regionalentwicklung dennoch großes Lösungspotenzial in regionalen Kooperationen besteht.

4.1.3 Der Beitrag vertikaler Zusammenarbeit (Mehrebenen-Governance)

Eine weitere Frage der Studie ist, ob bei zumindest teilweiser Lösungskapazität durch regionale Kooperationen (siehe dazu Antwortkategorien 2 und 3 oben) die „vertikale“ Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle spielt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Akteur:innen auf den Ebenen Gemeinde, Region, Land, Bund und EU Kontrolle über unterschiedliche Ressourcen haben, die zur Bearbeitung der Herausforderung notwendig sind. Daher wurde je Herausforderung die Frage gestellt „Wenn Kooperation Teil der Lösung ist, auf welchen Ebenen braucht es aus Ihrer Sicht Partner?“. Mit den Antworten soll somit ein Bedarf nach Mehrebenen-Governance erschlossen werden.

Abbildung 7: Antworten auf „Wenn Kooperation Teil der Lösung ist, auf welchen Ebenen braucht es aus Ihrer Sicht Partner?“

Beim Thema Personal gaben Tourismus und Regionalentwicklung relativ übereinstimmend an, dass die EU- und Gemeindeebene vergleichsweise geringere Relevanz als Partner:innen zukommt. Deutlich stärker sehen beide Gruppen Bund, Land und Region als wichtige Partner für regionale Kooperationen in der Problemlösung. Bei den Themen Mobilität und Klimawandel zeigt sich im Gegensatz zum Personal, dass die regionalen Kooperationen aus Sicht der Befragten Partner auf allen Ebenen benötigen. Vor allem beim Klimawandel sieht man in der EU einen wichtigen Partner. Für die Regionalentwicklung ist hier auch die Gemeindeebene als Partner wichtig. Dass die Lösungskapazität für Nachhaltigkeit bzw. balancierte Entwicklung stark auf regionaler Ebene gesehen wird, wurde bereits weiter oben klar. Dies wird hier nochmals bestätigt. Partner werden vorrangig auf Landes- und Gemeindeebene gesehen. Aber auch der Bund hat aus Sicht der Befragten eine wichtige Rolle, wobei dies der Tourismus deutlicher artikuliert als die Regionalentwicklung. Produktentwicklung als wichtigste Herausforderung aus Sicht der Regionalentwicklung, sieht Partner vor allem auf Regions- und Gemeindeebene, gefolgt von Landesebene und mit etwas Abstand auch auf Bundesebene.

Die dritte Frage in Zusammenhang mit der jeweils genannten Herausforderung sollte notwendige Unterstützungsmaßnahmen sichtbar machen. Die Teilnehmenden konnten wieder im Freitext maximal drei Maßnahmen nennen. Diese wurden kategorisiert und entlang der Befragtengruppen gegenübergestellt (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Notwendige Unterstützungsmaßnahmen für aktuelle Herausforderungen

Personal

Regionalentwicklung	Tourismus
Verbesserung des Images	Steuerliche Anreize für Beschäftigte
Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt verbessern	Förderungen für Unternehmer
Qualifizierung	Erleichterung des Zugangs zum Arbeitsmarkt für internationale Fachkräfte (z. B. Rot-weiß-rot-Card)
Attraktivierung der touristischen Berufe (neue Arbeitszeitmodelle, bessere Bezahlung,…)	Mitarbeiterpooling
	Neue Arbeitszeitmodelle
	Bereitstellung von Infrastruktur (Wohnen, Kinderbetreuung)
	Schulungsmaßnahmen und Verbesserung der Lehrlingsausbildung
	Attraktivierung der Tourismusbranche generell, sowie Imagearbeit und –kampagnen

Regionalentwicklung	Tourismus
	Vernetzung und Kommunikation (Sensibilisierung der Betriebe, Einstellung, Wertehaltung)

Mobilität

Regionalentwicklung	Tourismus
Verbesserung des ÖV-Angebots Förderung von Mikro-Mobilität in den Regionen MobilitätsmanagerInnen installieren Konzepte entwickeln	Ausbau und Verbesserung der Infrastrukturen, Steigerung der Qualität (ÖPNV-Netz, Radwegnetz) Kooperativer Ansatz und Abstimmung (verschiedene Ebenen, unterschiedliche Verkehrsanbieter, österreichweite Lösungen, gemeinsame Konzepte für Gäste und Einheimische) Förderungen, finanzielle Unterstützung, Abgaben, Finanzierungsinstrumente Digitalisierung Steuerung von Besucherströmen

Nachhaltigkeit/ balancierte Entwicklung

Regionalentwicklung	Tourismus
Neue (gemeinsame) Systeme zur Besucherlenkung Information und Bewusstsein schaffen (nach innen) Gelegenheiten zum Austausch schaffen	Kommunikation und Schulungen Monitoring (C02-Bilanzen) Förderungen, Investitionspakete, Incentives bzw. Strafen Mobilität, grüne Events

Klimawandel

Regionalentwicklung	Tourismus
Neue, resiliente Angebote entwickeln, v.a. als Alternative bzw. in Ergänzung zum Wintertourismus Gesetzliche Vorgaben ändern (u.a. hinsichtlich Beschneiungsanlagen) Nachhaltigeres Leben und Wirtschaften (Bioökonomie, Kreislaufwirtschaft und erneuerbare Energie forcieren, heimische Unternehmen und Produkte unterstützen) Mobilitätskonzepte -> siehe Mobilität Aktiver Umgang mit Hitzetagen (Bewusstseinsbildung, bauliche und	Klare Vorgaben und Leitlinien Abstimmung von Maßnahmen und Kooperation Digitale Lösungen

Regionalentwicklung	Tourismus
infrastrukturelle Maßnahmen zur nachhaltigen Kühlung, Isolierung, nachhaltiges Bauen)	

Produktentwicklung/ Positionierung/ USP

Regionalentwicklung	Tourismus
Beratung Innovationsmanagement zur Verfügung stellen Innovationsklima schaffen	Fachkräfte werden als zentrales Element der Qualitätsbewahrung gesehen Investitionen Nachhaltigkeit

Digitalisierung

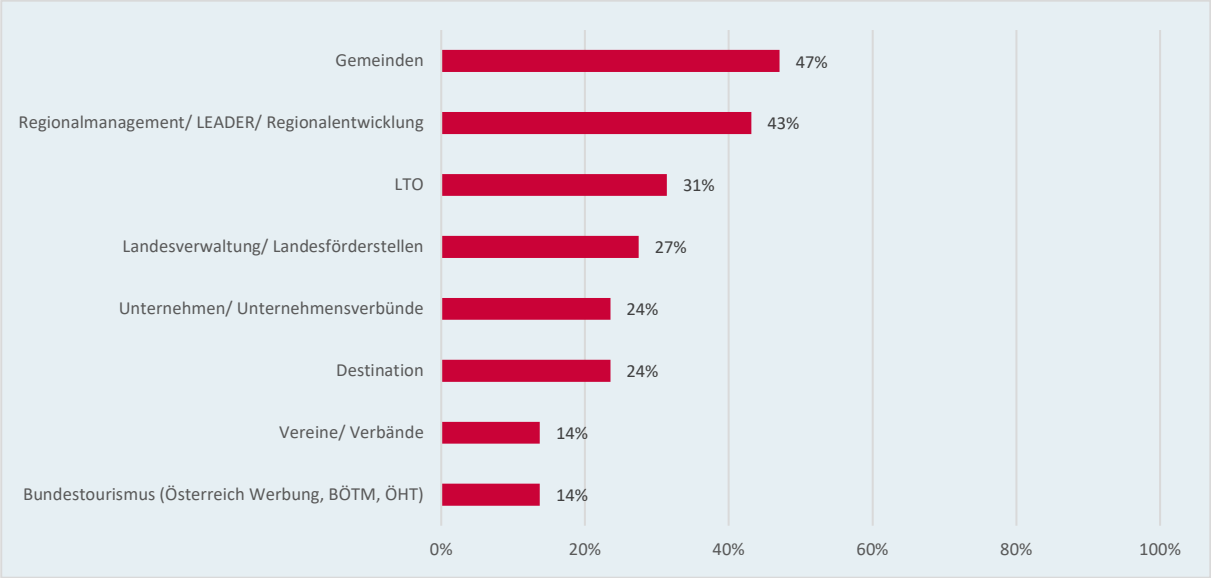
Regionalentwicklung	Tourismus
	Breitbandausbau Schulungen, Digitale Kompentenzen Vernetzung und gemeinsame Datenverarbeitung Steigerung der Datenqualität

Regionen verfügen bereits über aktive Kooperationsbeziehungen. Dies zeigten die Antworten auf die Frage „Um Ihre Region als touristischen Wirtschafts- und Lebensraum weiterzuentwickeln: Mit welchen Organisationen arbeiten Sie dafür aktuell zusammen und mit welchen Kooperationszielen?“ In der Formulierung wurde bewusst der touristische Wirtschafts- und Lebensraum in den Mittelpunkt gerückt, um eine Abgrenzung zu Kooperationen zu schaffen, die andere Zielsetzungen verfolgen. Auch hier wurden wieder offene Textantworten ohne vorgegebene Antwortkategorien zugelassen und nachträglich eine Codierung vorgenommen. Für den Tourismus konnten 11 Cluster identifiziert werden. 12 der 51 Antwortenden aus dem Tourismus gaben keine expliziten Kooperationspartner an. 19 Personen nannten einen, zwei oder drei Kooperationspartner und 21 Personen vier oder mehr.

Knapp die Hälfte der Befragten aus dem Tourismus gaben Gemeinden als Kooperationspartner bei touristischer Wirtschafts- und Lebensraumentwicklung an, dicht gefolgt von Organisationen der Regionalentwicklung (LEADER-Management, Regionalmanagement). Landestourismusorganisationen sind für 31% der Befragten Kooperationspartner und die Landesverwaltung für 27%. Knapp ein Viertel arbeiten mit Unternehmen/ Betrieben oder Unternehmensverbünden zusammen. Gleich viele nannten auch Tourismusorganisationen bzw. Destinationen als wichtige Kooperationspartner. Dies waren zum einen touristische

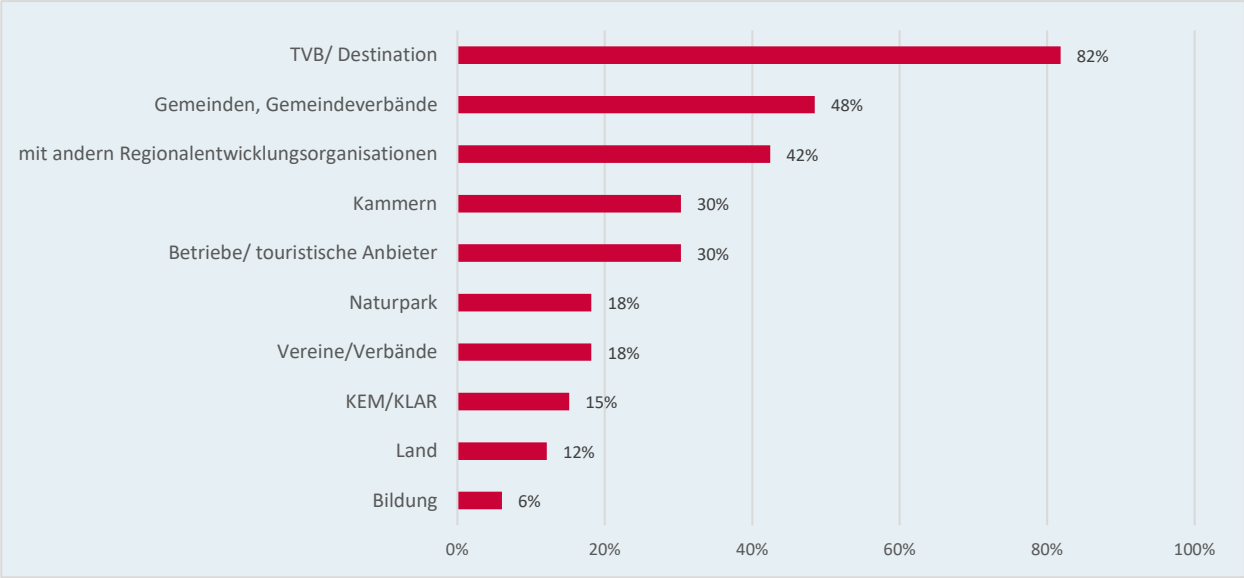
Betriebe und zum anderen Tourismusorganisationen, die mit anderen Tourismusorganisationen kooperieren. Auf den beiden letzten Plätzen landen Kooperationen mit Vereinen/Verbänden sowie mit Bundestourismuseinrichtungen.

Abbildung 8: Aktive Kooperationsbeziehungen der Touristiker:innen



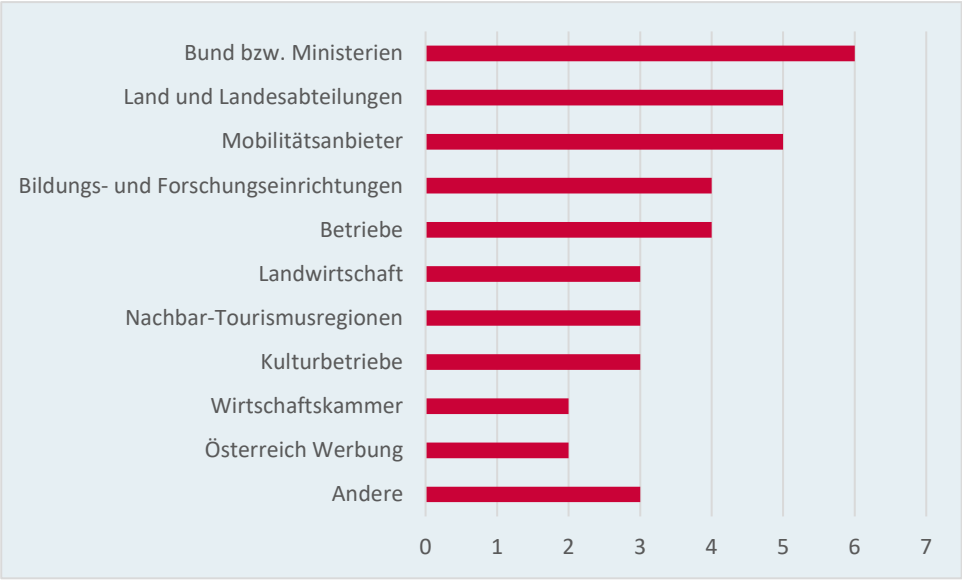
Aus den Rückmeldungen der Regionalentwickler:innen zu dieser Frage konnten 10 Kategorien gebildet werden. Eine Person gab keine explizite Kooperationsbeziehung zu diesem Thema an. Vier Personen nannten einen Kooperationspartner, alle anderen zumindest zwei. Unter den Befragten gaben 82% an, mit Tourismusverband oder Destination zusammenzuarbeiten. Für knapp 50% der Regionalentwickler und damit vergleichbar mit den Touristikern sind Gemeinden oder Gemeindeverbände aktuell Kooperationspartner für touristische Wirtschafts- und Lebensraumentwicklung. 42% arbeiten dazu mit anderen Regionalentwicklungsorganisationen zusammen, 30% mit Kammern und ebensoviele mit touristischen Betrieben bzw. Anbietern touristischer Produkte. Dann folgen Naturparke, Vereine/Verbände, KEM/KLAR!, Land und Bildungseinrichtungen.

Abbildung 9: Aktive Kooperationsbeziehungen der Regionalentwickler:innen



Zudem wurde in Erfahrung gebracht, mit welchen Partner:innen in Zukunft kooperiert werden soll. Von Seiten des Tourismus wurden hier an erster Stelle der Wunsch genannt noch stärker mit dem Bund beziehungsweise einzelnen Ministerien zu kooperieren. Auch Landesabteilungen und das Land werden hier genannt, ebenso wie Mobilitätsanbieter, Forschungs- und Bildungseinrichtungen und Betriebe. Die Landwirtschaft wird als weiterer notwendiger Partner gesehen, aber auch Kulturbetriebe und Interessensvertretungen.

Abbildung 10: Wunsch nach zukünftigen Kooperationen



4.2 Zusammenführung der Ergebnisse aus Textanalyse und Fragebogenerhebung

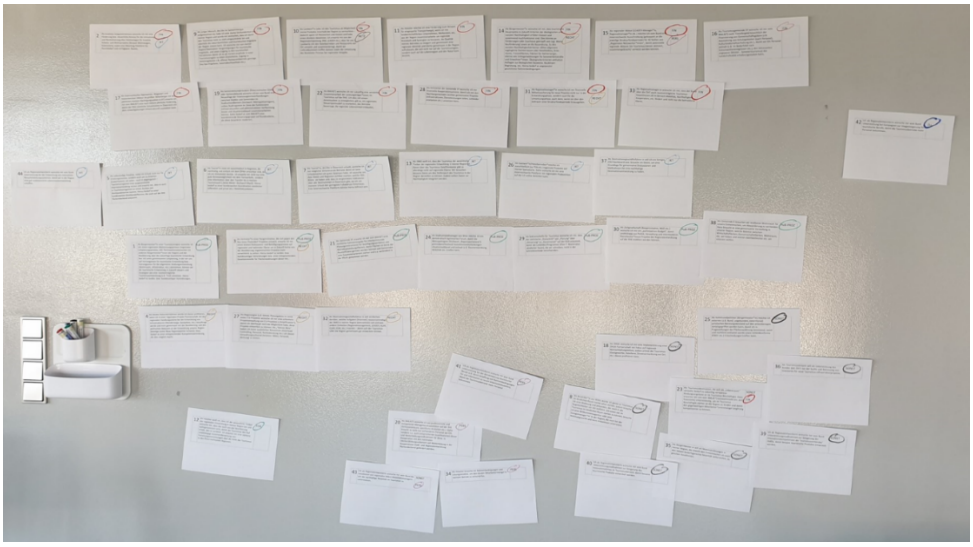
Im Rahmen der Dokumenten- und Inhaltsanalyse (Kapitel 3.2.) und der Befragung (4.1.) zeigten sich keine grundsätzlich verschiedenen Erkenntnisse. Es verstärkte sich das Bild, dass die Regionalentwicklung schon vertrauter mit Aspekten der Regional Governance ist und Kooperationen bereits gezielt als Problemlösungsansatz sieht. Thematisch zeigte sich in der Befragung ein Fokus auf aktuelle Herausforderungen, allen voran dem Mitarbeiter:innenmangel, von welchem zur Durchführung der Befragung Tourismusregionen in Österreich besonders akut betroffen waren. Weiter zeigte sich, dass es unterschiedliche Perspektiven auf Herausforderungen gibt (Personalmangel vs. Demografischer Wandel) und sich die Zielgruppe der gesetzten Aktivitäten unterscheidet. Dennoch ergänzen sich die beiden Analysen und sie ließen ähnliche Rückschlüsse zu, was auch bei der Erstellung der User Stories zu bemerken war. So unterschieden sich User Stories, die aus der Textanalyse hervorgingen nicht grundsätzlich von jenen, die aus der Befragung hervorgingen, weshalb diese auch im weiteren Projektverlauf gemeinsam betrachtet wurden.

Wie bereits weiter oben beschrieben, versteht man unter User Stories stark vereinfachte Anforderungsbeschreibungen relevanter Zielgruppen. Sie helfen dem Entwicklungsteam zu fokussieren und bei der Produktentwicklung (im weiteren Sinn) den erwarteten Nutzen zu erfüllen.

Der leitenden Aufgabenstellung dieses Projekts, die Bandbreite an Instrumenten des Bundes zur Unterstützung regionaler Handlungsfähigkeit im Bereich Regionalentwicklung und Tourismus zu erweitern, folgend, weisen die User-Stories folgenden Aufbau auf: **Als relevanter Akteur in der Regionalentwicklung und im Tourismus (X) – möchte ich vom Bund (Y) – damit Z passiert**. Die Suche nach User-Stories ist somit die Suche nach Bedarfen der Zielgruppe, die durch einen Dritten – in diesem Fall das Bundesministerium in Form der neuen Instrumente – gedeckt werden sollte.

Ausgehend von den Ergebnissen der Dokumenten- und Inhaltsanalyse sowie der Fragebogenerhebung wurden insgesamt **44 User Stories** abgeleitet (Liste aller User Stories inkl. Kriterien und Zuordnung zu Maßnahmentypen, siehe Anhang).

Abbildung 11: 44 User Stories, Präsentation und Priorisierung im Sprint Planning Meeting am 27.6.2022



Für die Priorisierung der User Stories im Rahmen des ersten Sprints wurde eine Kriterienliste mit 9 Kriterien entwickelt:

- Relevanz für die regionale Handlungsebene
- Relevanz für die Zusammenarbeit zwischen regionaler Handlungsebene & Tourismus
- Kompetenzrechtliche Machbarkeit (d.h. die relevanten Abteilungen bzw. Sektionen der o.a. Ministerien können keine Angebote setzen, die in die Zuständigkeiten anderer Ressorts, Gebietskörperschaften etc. liegen)
- Wirksamkeit für die Akteur:innen der regionalen Handlungsebene – und ihrer Selbstwirksamkeit sowie ihrer Bereitschaft (Matching der Bereitschaft beider Seiten)
- Wirksamkeit nach Heterogenität der Akteur:innen
- Sichtbarkeit bei den Zielgruppen und relevanten Akteur:innen
- Machbarkeit bzgl. Ressourcen der Ressorts
- Möglichkeit von Quick Checks im Umsetzungsmodul (Testbarkeit, kurzfristig)
- Umsetzbarkeit/Realisierbarkeit (mittelfristig)

Im ersten Sprint wurden die folgenden 11 User Stories mittels online-Voting (mittels der Software Questionstar, siehe auch Kapitel 2.2.) durch Vertreterinnen und Vertreter der Steuerungsgruppe priorisiert, indem die oben genannten Kriterien für jede User-Story mit Ja/Nein bewertet wurde. Die Anzahl der Ja-Antworten ergab einen Score je User-Story (max. 9). Diese Scores wurden über alle Bewertenden aufsummiert, was zu folgender Reihung führte:

Tabelle 5: Ranking der User Stories nach durchgeführtem Online-Voting (siehe auch im Anhang)

Rang	User Story
1	Als Destinationsgeschäftsführer:in will ich Klarheit darüber, welche Aufgaben (finanziell, ressourcenmäßig) die DMO in meiner Region wahrnehmen soll und was andere Einheiten (Regionalmanagement, LEADER, KLAR, CLAR, KEM, etc.) machen – damit sich der Tourismus UND die Region gemeinsam gut entwickeln können.
2	Als Destinationsgeschäftsführer:in will ich ein fertiges CO2 Dashboard bzw. brauche ich Daten, um eine Grundlage für gemeinsame Diskussionen und Maßnahmen für eine nachhaltige Destinationsentwicklung zu haben.
3	Als Tourist:in reise ich ausschließlich in Regionen, die nachhaltig und einfach mit dem ÖPNV erreichbar sind, da ich ein Klimaticket besitze. Ich erwarte mir nicht nur eine gute Anreisemöglichkeit mit dem Fernverkehr, sondern eine Information über den Transfer bis in meinen Tourismusort (‚letzte Meile'; Stichwort MaaS). Hierzu bedarf es einer bundesweiten Koordination sämtlicher (öffentlich und privat etc.) Mobilitätsanbieter.
4	Als Tourismusdestination, die sich als „Lebensraum" versteht, bedarf es zukünftig verstärkter Bindungsangebote für im Tourismus Beschäftigte. Dazu erwarten wir uns vom BMLR(T) konzeptionelle (ev. auch finanzielle) Unterstützung, um im Tourismus Beschäftigte stärker an die Region zu binden und damit den gegenwärtigen Mitarbeiter*innenmangel langfristig kompensieren zu können.
	Als Tourist:in, der/die in Österreich urlaubt, wünsche ich mir möglichst klimaneutrale Betriebe damit ich beim Urlaubmachen ein gutes Gewissen habe. Ich wünsche mir, dass Hotels und Regionen sichtbar machen, welche CO2-Bilanz sie haben und, dass es vergleichbare Indikatoren über alle Destinationen in Österreich gibt, wo ich mit meinem Urlaub den geringsten Fußabdruck hinterlasse. Eine österreichweite Plattform könnte hierzu hilfreich sein.
5	Als Landwirt*in sehe ich den Tourismus als Möglichkeit meine Produkte regional zu vermarkten – dadurch spare ich Ressourcen und Kosten und habe einen direkten Abnehmer. Ich erwarte mir von der Regionalentwicklung, dass Sie uns Landwirte mit den Hotelbetrieben und Restaurants vor Ort vernetzt und zusammenbringt, damit wir Lieferabkommen treffen können & die Umsetzung des Bestbieter-Prinzips bei regionaler Vergabe.
6	Als DMO weiß ich, dass der Tourismus der wesentliche Treiber der regionalen Entwicklung in meiner Region ist. Daten über das Tourismus-Satellitenkonto gibt es allerdings nicht auf regionaler Ebene. Wir brauchen bessere Daten um den Stellenwert des Tourismus in der Region darstellen zu können. Zudem sollten Daten zur Nachhaltigkeit integriert werden.
7	Als Hotelier möchte ich eine Förderung (z.B. für eingesparte Transportwege), wenn ich mit landwirtschaftlichen Unternehmen, Molkereien, etc. aus der Region zusammenarbeite um regionale Kreisläufe und Synergien zu forcieren, die Qualität meines Betriebes zu steigern und gemeinsam eine regionale Identität und Marke gemeinsam in der Region aufzubauen, die sich nicht nur auf die Tourismusregion, sondern auf die Lebensregion, den Naturraum bezieht.
8	Als Hotelier weiß ich, dass ich der wesentliche Treiber der regionalen Entwicklung in meiner Region bin und wünsche mir, dass das von der Bevölkerung wahrgenommen wird, damit der Tourismus den Ruf erhält, den er verdient. Ich erwarte mir eine stärkere unabhängige Auseinandersetzung von Forschungseinrichtungen über die Rolle des Tourismus.
9	Als ÖROK wünsche ich mir eine Implementierung einer ÖROK-Partnerschaft mit Fokus auf regionale Wertschöpfungsketten, sodass primär der Tourismus (Gastgewerbe, Hotellerie, Direktvermarktung vor Ort etc.) davon profitieren kann.
10	Als BMLR(T) wünsche ich mir professionelle und kompetente Managementkapazitäten auf der RHE (Schlüsselakteure, spezifische Branchen etc.). Dafür braucht es nicht nur vorhandenes Personal vor Ort, sondern v.a. auch entsprechende Qualifikationen dieser und Weiterbildungsmaßnahmen für diese. In Kooperation mit den nationalen (Weiter)Bildungsanbietern soll Weiterbildung in der Kooperativen Stadt- und Regionalentwicklung flächendeckend gefördert werden.

Demzufolge erhält User Story Nr. 32 die höchste Bewertung und bildet damit den zentralen Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung eines umsetzbaren Inkrements. User Story Nr. 32 lautet: „Als Destinationsgeschäftsführer:in will ich Klarheit darüber, welche Aufgaben (finanziell, ressourcenmäßig) die DMO in meiner Region wahrnehmen soll und was andere Einheiten (Regionalmanagement, LEADER, KLAR!, CLAR, KEM etc.) machen – damit sich der Tourismus und (!) die Region gemeinsam gut entwickeln können.“ Darüber hinaus beauftragen die Auftraggeber (Product Owner) das Entwicklungsteam die weiteren 10 höchstgereihten User Stories (Nr. 37, 6, 23, 7, 10, 13, 11, 12, 18, 20) in der weiteren Produktentwicklung ebenfalls mitzuberücksichtigen. Die insgesamt 11 priorisierten User Stories decken dabei jeweils mehrere thematische Schwerpunkte ab, wobei die Auftraggeber dem Thema der regionalen Informationssysteme den größten Stellenwert einräumen: Regionale Informationssysteme, gefolgt von Nachhaltige Mobilität, Klimaschutz, CO2-Bilanzen, Regionale Wertschöpfungskreisläufe, Tourismus-Arbeitsmarkt, und mehr Kooperation in der Region.

4.3 Kooperative Regionsentwicklung als potentielles Service-Angebot des Bundes (Inkremente 1 a,b,c)

Die Ergebnisse aus dem ersten Sprint umfassen folgende zwei Inkremente: a) die Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung“ (Arbeitstitel), bestehend aus einem Exposé (Angebot, Kernkompetenzen, Instrumente), einer Nutzenanalyse für sowohl relevante Zielgruppen als auch Auftraggeber, einem Entwurf für das Prozessmanagement (Prozesslandkarte) des entwickelten Angebots, einer Zielgruppenanalyse, einer Analyse relevanter Kommunikationskanäle, und b) der Vertiefung der o.a. Angebotskonzeption in Form eines Entwurfes für die Unterstützung von zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme (Umsetzungsprojekt).

4.3.1 Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung“ (Inkrement 1a)

Der erste Sprint startete mit den Überlegungen, welche Faktoren kooperative Regionsentwicklung positiv beeinflussen. Nachdem Kooperation eine soziale Leistung vor Ort darstellt, kann eine Intervention von außen (in diesem Fall durch das Bundesministerium) diesen eigenständigen Prozess nur anstoßen oder im besten Fall unterstützen, ihn aber nicht vollständig gestalten, geschweige denn ersetzen. Ankerpunkt für Bundesinterventionen bilden somit die Fähigkeiten der handelnden Akteur:innen vor Ort, die in drei Kompetenzen zusammengefasst wurden:

Systemkompetenz bedeutet, den Lebens- und Wirtschaftsraum als gemeinsames Handlungsfeld im Sinne einer gemeinsam definierten Region zu verstehen. Das „System Region“ wird somit durch dieselben kommunikativen Prozesse und Inhalte erzeugt und autopoietisch aufrechterhalten. Es herrscht Verständnis für die Wechselwirkungen der verschiedenen Akteur:innen als Wirkungsgefüge sowie für die Chancen, die im Zusammenwirken entstehen. Systemkompetenz bildet die Voraussetzung für die beiden weiteren Kernkompetenzen.

Strategiekompetenz kennzeichnet die Fähigkeit, die als gemeinsam identifizierte Region in Relation zu einem „Innen und Außen“ sowie einem „Gestern und Morgen“ zu setzen. Die Beobachtung dieser Unterschiede ermöglicht die Identifikation von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und notwendiger Veränderungsbedarfe. „Wir wissen, wer wir sind und wohin wir im Sinne nachhaltiger Destinations- und Lebensraumentwicklung wollen“. Mit Strategiekompetenz gelingt es, Entwicklungsziele als gemeinsam als erstrebenswerte künftige Zustände zu formulieren und Maßnahmen zu definieren, um den gemeinsamen Zielzustand zu erreichen.

Kooperationskompetenz ermöglicht Akteur:innen aus Tourismus- und Regionalentwicklung auf Augenhöhe die gemeinsame Strategie umzusetzen und ggfs. weitere Akteursgruppen zu identifizieren und einzubeziehen. Diese Kompetenz umfasst Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen, Transparenz, Verbindlichkeit, Lösungsorientierung und Kommunikationsfreudigkeit (vgl. Bauer-Wolf et al. 2008: 24ff.). Dabei reicht es nicht, diese Merkmale nur auf Ebene von Einzelpersonen zu finden, sondern sie müssen zu Strukturmerkmalen der Interaktion auf regionaler Ebene werden, um nachhaltig Kooperationen aufrechtzuerhalten und neue entstehen zu lassen.

Die Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung“ enthält den folgenden Ausgangspunkt als potentiellen USP des intendierten Angebots in Form eines Vorschlags für ein „Mission Statement“:

Wir, die Abteilung Regionalpolitik und Raumordnung im BML und die Sektion Tourismus im BMAW, unterstützen die sektorübergreifende Zusammenarbeit auf der regionalen Handlungsebene. Unsere Aufmerksamkeit richtet sich dabei insbesondere auf die Stärkung der drei Kernkompetenzen der Systemkompetenz, Strategiekompetenz und Kooperationskompetenz in den Regionen.

Entlang der Annahme, dass diese Kompetenzen auf regionaler Ebene durch Angebote des Bundes entstehen bzw. weiterentwickelt werden können, wurde in Sprint 1 eine Liste von möglichen Instrumenten- und Maßnahmentypen für die operative Umsetzung zusammengestellt (siehe Tabelle 6). Um diese im zweiten Teil des ersten Sprints zu Inkrementen umsetzbarer Angebote auszubauen, war es notwendig, die Longlist der Angebote einzugrenzen. Dies erfolgte durch eine Machbarkeitsprüfung (**Feasibility-Check**) seitens der Steuerungsgruppe. Zentrales Kriterium dafür stellte die Machbarkeit dar, konkret, ob der jeweilige Instrumenten- und Maßnahmentyp mit dem aktuellen Funktions- und Aufgabenportfolio der beiden relevanten Ressorteinheiten, ihrem verfügbaren Know-how-, Personal- sowie sonstigen Ressourcen tatsächlich umgesetzt werden kann.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe nahmen die Einschätzung jeweils für sich unabhängig voneinander vor. Hier sollte jedoch angemerkt werden, dass es sich bei dieser Einschätzung um eine Momentaufnahme handelt, da es darum ging, die Möglichkeiten für eine unmittelbare Umsetzbarkeit auszuloten. Das Ergebnis dieser Prüfung war eine Reduzierung auf **drei von insgesamt sechs Instrumenten- und Maßnahmentypen**, die als machbar eingeschätzt werden, wobei lediglich ein Typus (Nummer 5) von beiden Ressorteinheiten als vollständig machbar ohne Einschränkungen eingestuft wird:

Tabelle 6: Feasibility-Check zu Instrumenten- und Maßnahmentypen

Instrumenten- und Maßnahmentypen:	**BML, Abt. II/6**	**BMAW, Sekt. VIII**
1. Aufbau und Betrieb von adäquaten Informationsgrundlagen auf regionaler Ebene (z.B. regionale Dashboards, regionale Monitoringsysteme, internationaler Vergleich von regionalen Daten-Benchmarks etc.)*	machbar, mit Einschränkungen	machbar, mit Einschränkungen
2. Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Webinare zu System-, Strategie- und Kooperationskompetenz, Curriculum für BürgermeisterInnen, Regionalentwicklungslehrgang für TouristikerInnen, Kongress zu nachhaltiger Lebensraumentwicklung, Aufbau einer digitalen Wissens- und Lernplattform, Capacity Development von TrainerInnen und BeraterInnen im Tourismus, Learning Journeys etc.)**	nicht machbar, höchstens kurzfristige Pilotmaßnahmen	keine Kernaufgabe
3. Beratungsdienstleistungen (Fach- und Prozessberatung) (z.B. Begleitung von Modellregionen, Beratung und Moderation von Kooperationsprojekten, Unterstützung von Fachvorträgen und -impulsen, Kongressen, internationale Vernetzung, konstante	nicht machbar	nicht machbar, Potenzial für die Zukunft ev. vorhanden

Instrumenten- und Maßnahmentypen:	BML, Abt. II/6	BMAW, Sekt. VIII
„Ombudsstelle“ für aktuelle regionale Anliegen rund um Regionalentwicklung etc.)***		
4. Bereitstellung von Informationsmaterial, Manuals etc. (z.B. Leitfaden und Arbeitshilfe für die Implementierung von Kooperationsprojekten, Sammlung nationaler und internationaler Best Practice Beispiele und relevanter Forschungsergebnisse, Einrichtung einer Beobachtungsstelle (Regional Observatory), Good-Practice Aufbereitungen, Zusammenfassung von Fördermöglichkeiten, Factsheets zu Bundesstrategien und -initiativen etc.)	machbar, im Rahmen von Pilotmaßnahmen	machbar
5. Community- und Netzwerkaufbau mittels Pilotprojekte (z.B. Umsetzung von zunächst ein bis zwei Pilotprojekten mit Role Model Charakter, Aufbau einer Plattform für kooperative Regionalentwicklung, gezieltes Schnittstellenmanagement (vertikal) zwischen Regionen und Bundes- bzw. Landesabteilungen zu Themen wie Mobilität, Klimaschutz, Wirtschaftsentwicklung etc.)	machbar	machbar
6. Abstimmung sektorspezifischer Förderinstrumente und Ergänzung sektorübergreifender Förderinstrumente des Bundes (z.B. Calls für sektorübergreifende Regionalentwicklungsprojekte und Beratungsleistungen, Qualifizierung von TouristikerInnen zu Regionalentwicklungsthemen, Organisation von interministeriellen Arbeitsgruppen zur Harmonisierung widersprüchlicher Förderrahmenbedingungen, „Regional Proofing“ als Instrument zum Check von Bundespolitiken auf regionale Passung etc.)****	nicht machbar	nicht machbar, Potenzial für die Zukunft ev. vorhanden

*) z.B. Data Room Vorarlberg https://dataroom.weavs.io/ (Zugang nur mit Login), Südtirol Datendashboard https://data.idm-suedtirol.com/, Sustainable Tourism Explorer Neuseeland http://tourismdashboard.mbie.govt.nz/, Tourismushub Hessen https://www.hessen.tourismusnetzwerk.info/inhalte/digitaler-tourismus/data-hub/, Ist Mobil Plattformen https://istmobil.at/

**) z.B. Weiterbildungsinitiative Gastro Digital (Hessen): https://gastrodigital-hessen.de/

***) z.B. Nachhaltigkeitskongress Allgäu, Business Days Allgäu https://www.umweltpakt.bayern.de/natur/veranstaltungen/3370/green-business-days-im-allgaeu)

****) z.B. Neue Regionalpolitik Schweiz https://regiosuisse.ch/umsetzungsprozess-und-akteure

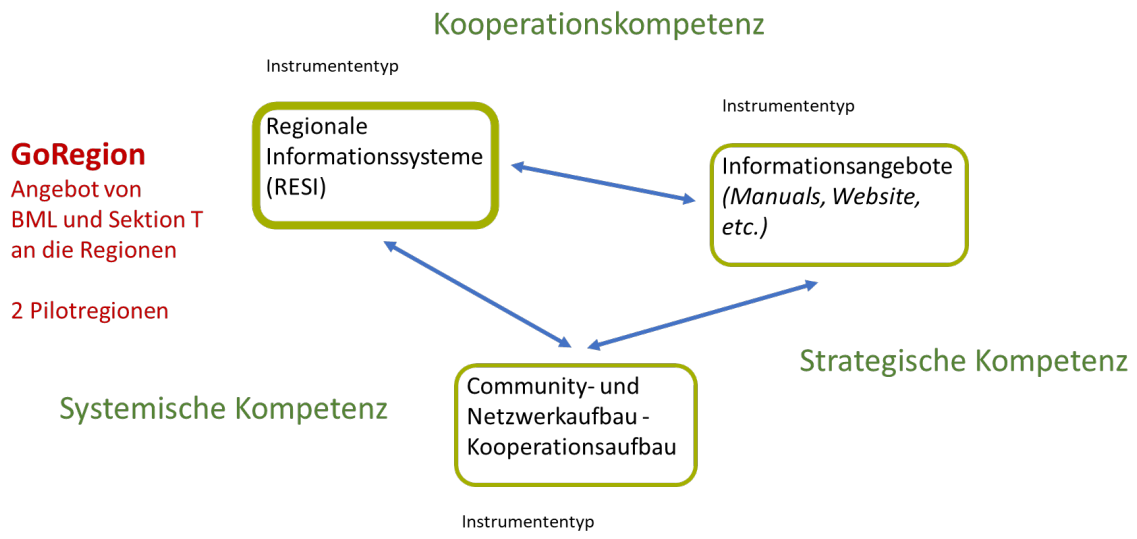
Aus dieser Priorisierung (Tabelle 6) folgte eine Erweiterung des Vorschlags für ein Mission Statement:

Wir gehen davon aus, dass diese drei Kernkompetenzen durch den Aufbau regionaler Informationssysteme wesentliche Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu nachhaltigen und resilienten Regionen sind. Die erforderlichen Lösungen für die komplexen Herausforderungen

unserer Zukunft (Digitalisierung, Klimawandel, Energiekrise, Migration, Ungleichverteilung u.v.m.) erfordern neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Regionalentwicklung, Tourismus und weiteren relevanten Bereichen.

Die Kombination der drei Kernkompetenzen (siehe Abbildung 12) mit den drei gewählten Instrumenten- und Maßnahmentypen bildete daraufhin die Grundlage für die weiteren Arbeiten.

Abbildung 12: Die drei Kernkompetenzen und ihre Verknüpfung mit machbaren Instrumententypen



4.3.2 Unterstützung für zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme (Inkrement 1b)

Aufgrund der vorgenommenen Priorisierung durch den Feasibility-Check widmete sich der zweite Teil des ersten Sprints der Vertiefung des Instrumententyps „regionales Informationssystem“. Das erste Inkrement bildete ein „testbarer“ Entwurf für die Unterstützung von zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme, aufbauend auf einer Nutzenanalyse sowohl für die Bundesebene als auch die Zielgruppen der regionalen Handlungsebene.

Der potenzielle Nutzen für die beiden Pilotregionen umfasst:

- Stärkung Kooperation Tourismus & Regionalentwicklung in der Region (z.B. Rollenklärungen, gemeinsame Ziele, neuer gemeinsamer Blick auf die Region)
- Erkenntnisgewinn zu einer gemeinsam definierten Fragestellung (z.B. über Indikatoren) & abrufbares Expertenwissen
- Vernetzung mit relevanten Datendienstleistern (z.B. Statistik Austria oder Landesstatistik)
- Aufbau eines regionalen Informationssystems
- Kompetenzaufbau (z.B. in der Modellierung & Analyse von Daten)
- Österreichweite Öffentlichkeitswirkung als Pilotregion

Der potenzielle Nutzen für andere Regionen, weitere relevante Stakeholder und die Bundesebene umfasst:

- Stärkung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit & neuer Gesprächsraum mit Regionen/Länder
- Erkenntnisgewinn zur Wirksamkeit des Instruments (mit der Chance zu skalieren) & zu definierten Fragestellungen (z.B. Welche Indikatoren benötigen Regionen?)
- Monitoring & Benchmarking Möglichkeit durch vergleichbare regionale Informationssysteme
- Content der Piloten für Community Aufbau regionaler Kooperationssysteme Tourismus/Regionalentwicklung (Breitenwirkung, Scaling-up)
- Anschlussfähiges, verkaufbares Thema (z.B. für Öffentlichkeitsarbeit)

4.3.3 Erstellung eines detaillierten Prozessmodells (Inkrement 1c)

Das dritte Inkrement bildet ein Prozessmodell, das alle erforderlichen Abläufe zur Erstellung des künftigen Angebots, eine Zielgruppenanalyse sowie eine Analyse der relevanten Kommunikationskanäle in Verbindung setzt. Das Prozessmodell für die Umsetzung der Unterstützung von zwei Pilotregionen beim Aufbau eines regionalen Informationssystems enthält einen ersten Entwurf für die Gliederung in die wesentlichen Haupt- und Subprozesse, ein Wirkungsmodell sowie eine Rollen- und Aufgabendefinition:

Abbildung 13: Prozessmodell für die Unterstützung von Pilotregionen beim kooperativen Aufbau regionaler Informationssysteme – Haupt- und Subprozesse

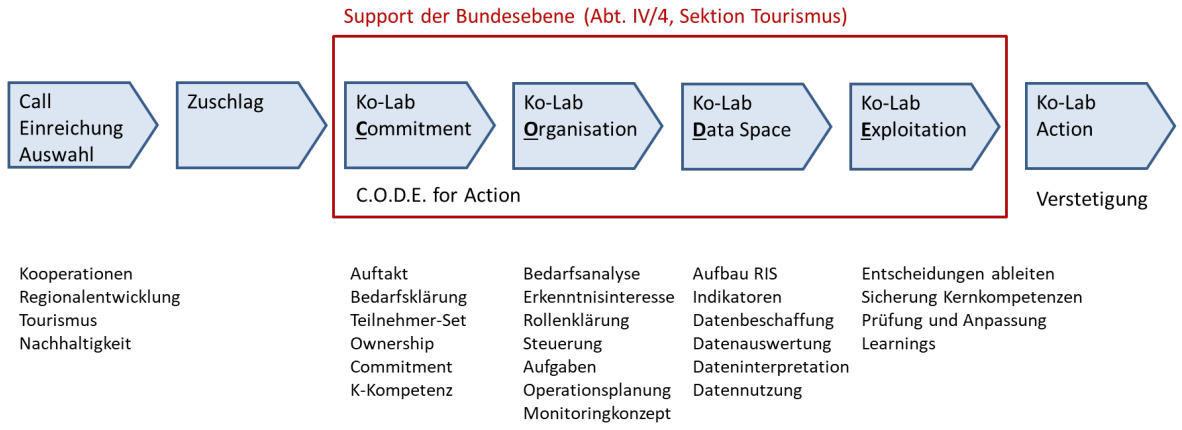
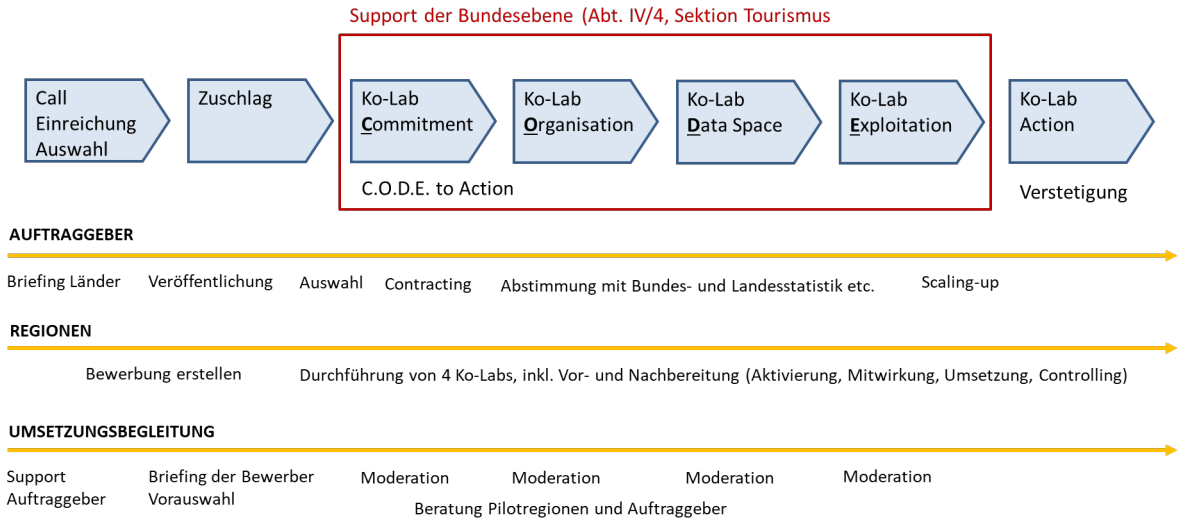


Abbildung 14: Prozessmodell für die Unterstützung von Pilotregionen beim kooperativen Aufbau regionaler Informationssysteme – Rollen- und Aufgabendefinition



Die Analyse der relevanten Zielgruppen und Kommunikationskanäle unterscheidet zwei Handlungsebenen:

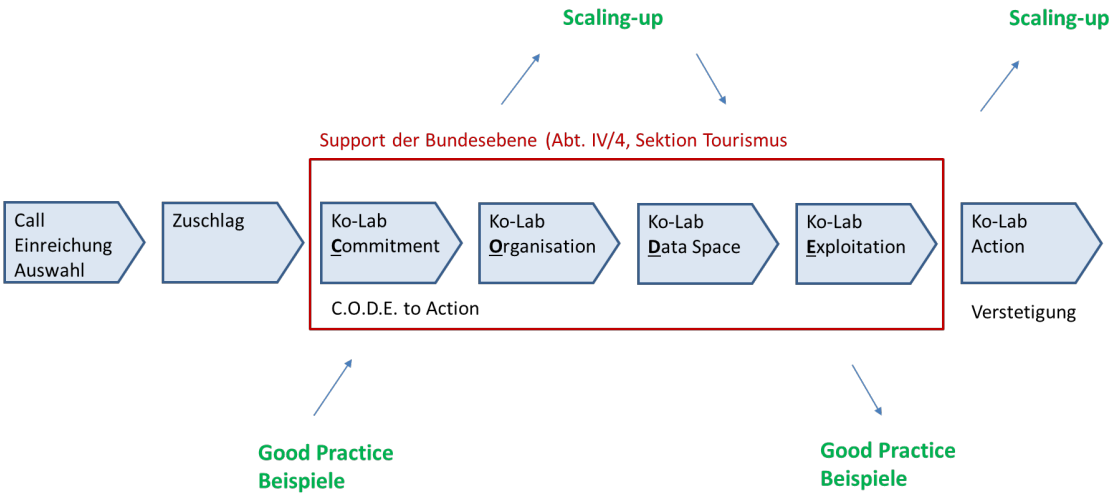
Tabelle 7: Relevante Zielgruppen und Kommunikationskanäle

Ebene 1:	**Kommunikationskanäle in der Pilotanwendung:**
DMO **RM** **LEADER**	Direkter Kontakt bezügl. Call an DMO, LEADER, RM Geschäftsführer (via Länder)

Ebene 2:	Kommunikationskanäle für den weiteren Community- und Netzwerkaufbau:
Lokale Politik & Verwaltung **Landespolitik & Verwaltung** **LTOs** **Landwirtschaft** **Leitbetriebe** **Mobilitätsanbieter** **Zivilgesellschaft bis NGOs** **Interessensvertretungen** **KLAR, CLAR, KEM** **Kleinregionen etc. je nach Bundesland unterschiedlich** **Sonstige**	Nationale Kanäle (Bundesministerien, ÖW, WKO, Netzwerk Land, ÖHV, BÖTM, NGOs und sonstige inhaltsbezogene Kooperationspartner im Bereich Mobilität etc.) Länderkanäle (RM, LEADER-Plattformen, Länderverwaltungsabteilungen, LTOs) Regionale/lokale Kanäle (RM, LEADER, Destinationen und TVBs, Gemeinden)

Die Pilotinitiative stellt keine isolierte Lösung dar, sondern erhält Impulse von Good Practice Beispielen (siehe Kapitel 4.5). Erkenntnisgewinne (Content) aus den Piloten sollen durch gezieltes Scaling-up Breitenwirksamkeit erlangen und in möglichst viele Regionen übertragen werden, um den Dialog und das Öffnen von neuen Gesprächsräumen des Bundes mit und zwischen den Regionen und deren Stakeholder über die beiden Pilotregionen hinaus zu unterstützen.

Abbildung 15: Prozessmodell für die Unterstützung von Pilotregionen beim kooperativen Aufbau regionaler Informationssysteme – Scaling-up



Ziel ist der Aufbau einer österreichweiten Community bzw. Netzwerks kooperativer Regionalentwicklung - für ein neues Miteinander von Regional- und Destinationsentwicklung. Dafür können unterschiedliche Maßnahmen genutzt werden, die wiederum Anknüpfungspunkte für eine **Dialogplattform Regionen** bietet:

- Ergebnisse und Lernerfahrungen aus den Regionalen Informationssystemen (regionale Indikatoren-Sets etc.)
- Website(n) als Community Plattform gestalten (mit z.B. Jahresthemen)
- Netzwerkveranstaltung für kooperative Regional- und Destinationsentwicklung
- Einrichtung einer Beobachtungsstelle (Regional Observatory)
- Leitfaden und Arbeitshilfe für die Implementierung von Kooperationsprojekten (Lernerfahrungen aus den Piloten)
- Nutzung von sogenannten „Earned Channels“ anderer Stakeholder (z.B. ÖW, BÖTM, GAP-Netzwerk, LEADER Plattformen etc.), d.h. diese Nutzer verbreiten die relevanten Inhalte selbst und werden somit zum Kanal.

4.4 Recherche von Good Practice Beispielen (Inkrement 2)

Im Hinblick auf den intendierten Aufbau regionaler Informationssysteme wurde eine systematische Recherche von Good Practice Beispielen zu regionalen Informationssystemen im In- und Ausland durchgeführt. Die zentralen Kernfragen dabei lauten: 1) Welche öffentlich zugänglichen regionalen Informationssystem sind bereits vorhanden und nutzbar? und 2)

Was sind ihre wesentlichen Merkmale und inwieweit können die bisherigen Erfahrungen mit diesen Lösungen für den weiteren Aufbau regionaler Informationssysteme genutzt werden? Die Recherche erfolgte über webbasierte desk-top-Recherche und Schneeballauswahl (Snowball Sampling) über die Antworten bzw. Aussagen befragter Expert:innen. Die Aufbereitung der ausgewählten Beispiele erfolgte mittels halbstrukturierter leitfragengestützter Expert:inneninterviews (Leitfragen siehe Anhang) sowie ergänzender internetbasierter Informationsbeschaffung. Insgesamt wurden **17 Good Practice Beispiele** identifiziert, die in den folgenden Ausführungen näher vorgestellt werden.

Die gewählten Beispiele können hinsichtlich ihres räumlichen Bezugs nach **drei Typen von Informationssystemen** unterschieden werden: 1) Regionale Informationssysteme als eigenständige Lösung einzelner Regionen, 2) Regionale Informationssysteme, die von einer überregionalen Einheit (z.B. Land, Bund) für mehrere bzw. alle Regionen unter dieser Einheit angeboten werden, 3) Umfassende Informationssysteme, die über den Fokus von Regionalentwicklung und Tourismus hinausgehen. Darüber hinaus kann zwischen zunächst temporären, projektförmigen Lösungen und mittel- bis längerfristigen stärker prozessorientierten Lösungen unterschieden werden. Eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf die Herkunft der verarbeiteten Daten – entweder Lösungen, die auf externen Daten aufbauen oder Lösungen, die selbst Daten generieren und diese direkt für verschiedene Informationsdienstleistungen verarbeiten. Beim zweiten Typus handelt es sich meist um sogenannte Data Hubs bzw. Data Spaces. Hinsichtlich Herkunft bzw. Quelle der Daten kann weiter zwischen amtlicher Statistik, sonstigen öffentlichen bzw. intermediären Anbietern wie etwa Umweltbundesamt, Wirtschaftskammer, Arbeitsmarkt Service etc. sowie privaten Daten wie etwa von Mobilfunkbetreibern, Kreditkartenunternehmen etc. unterschieden werden.

Tabelle 8: Überblick über die Good Practicebeispiele für regionale Informationssysteme

Good-Practice Beispiele	Link (Quelle)
Regionscockpit Obersteiermark Ost	https://regionalmanagement.obersteiermark.at/
Zukunftsraum Lienzer Talboden	http://www.zukunftsraumlienzertalboden.at/
My Zillertal Plattform	https://www.myzillertal.app/de/
Demografie-Tool Weinviertel Ost	https://demografie.weinviertelost.at/
Horizon2020 Projekt RUSTIK	http://rustik-he.eu/
Dataroom Vorarlberg	https://www.austriatourism.com/austria-experience-data-hub-tourismus-start-ups/

Good-Practice Beispiele	Link (Quelle)
datahub.tirol	https://www.datahub.tirol/page.cfm?vpath=index
Open Data Hub Südtirol	https://noi.bz.it/de/services/open-data-hub
Atlas zur Landesentwicklung Steiermark	https://egov.stmk.gv.at/at.gv.stmk.raummon-p/pub/praesentation/index.xhtml
ÖROK Atlas	https://www.oerok-atlas.at
STATAtlas	https://www.statistik.at/atlas/
Data Space Tourism Austria	https://www.dataintelligence.at/
Data Intelligence Offensive (DIO)	https://www.dataintelligence.at/
regiosuisse Monitoring-Tool für Regionen	https://regiosuisse.ch/monitoring-tool-fuer-regionen#Grundauswertung
Open Data Destination Germany	https://open-data-germany.org/best-cases-open-data/
EU Tourism Dashboard	https://tourism-dashboard.ec.europa.eu
EUROSTAT Regions in Europe 2022 interactive edition	https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/regions/#total-population

Die gewählten Beispiele werden in den folgenden Kurzbeschreibungen hinsichtlich Entstehungskontext, Eigentümer/Betreiber, Informationsangebot (Indikatoren, Themenbereiche), räumlicher Bezug, Access/Verfügbarkeit, Aktualität/Periodizität und bisherige Erfahrungen näher beschrieben. Diese Kurzbeschreibungen dienen vor allem als Orientierungshilfe. Sie erheben weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf systematische Vergleichbarkeit.

4.4.1 Regionscockpit Obersteiermark Ost

https://regionalmanagement.obersteiermark.at/

Das Regionscockpit des Regionalmanagements Obersteiermark Ost (RM OSO) ist ein selbst erstelltes Informationssystem, bestehend aus rund 15 Indikatoren zur aktuellen Regionalentwicklung. Der Impuls zum Aufbau des Regionscockpits war die COVID19-Krise. Die Obersteiermark Ost ist eine Region mit hohem Industrieanteil. Man wollte das drohende Risiko eines wirtschaftlichen Einbruchs und damit verbundenen Arbeitsplatzverlusten besser und schneller einschätzen können. Ziel ist a) die systematische Beobachtung der aktuellen regionalen Wirtschaftslage im Vergleich zur Entwicklung auf Landes- und Bundesebene,

b) der Aufbau einer evidenzbasierten Wirkungsevaluierung der laufenden Projekte des Regionalmanagements sowie c) der Aufbau eines regionalen Kommunikationsinstruments, das allen Akteur:innen in der Region, v.a. Unternehmen und Gemeinden, zur Verfügung steht, und auf diese Weise die Zusammenarbeit in der Region unterstützt (das RM OSO) in der Rolle als regionales Sprachrohr und Netzwerkknoten).

Der Aufbau des Regionscockpits erfolgte in enger Zusammenarbeit mit externen Experten (SORA Institut). Die Aufbauphase (Auswahl Indikatoren, Klärung Datenlage, Aufbereitung der Daten, Visualisierungen) dauerte ca. 3 Monate. Es wurden weitgehend Daten der amtlichen Statistik, der Statistik der WKO und des Arbeitsmarktservices sowie die Ergebnisse aus Sonderauswertungen bzw. Befragungen verwendet. Die Indikatoren beziehen sich auf demografische Entwicklung (v.a. Wanderungsbewegungen), wirtschaftliche Entwicklung (Wirtschaftsbarometer der Wirtschaftskammer, Insolvenzstatistik etc.) und Arbeitsmarktdaten (v.a. Fokus auf relevante Zielgruppen wie Junge, Frauen, 50+). Die Region besteht aus 35 Gemeinden und genau 2 Bezirken. Auf Bezirksebene stehen somit Daten zur Verfügung, die bei anderer Regionszusammensetzung nicht verfügbar wären.

Tourismus spielt in der Region keine nennenswerte Rolle (lediglich ca. 3-4% Anteil an der Wertschöpfung). Industrie und industrienahe Dienstleistungen machen rund 50% der regionalen Wertschöpfung aus. Das Regionscockpit wurde 2020 gestartet, in den ersten zwei Jahren vierteljährlich und ab 2022 halbjährlich veröffentlicht. Die Veröffentlichung erfolgte zunächst als Download (PDF) auf der Website https://www.obersteierstark.at/ und im Rahmen von online-Veranstaltungen. Die Resonanz v.a. bei großen Unternehmen wird als sehr positiv bezeichnet, die Resonanz bei den Gemeinden (Bürgermeister:innen) dagegen sehr bescheiden. Heute dient das Regionscockpit v.a. als Steuerungsinstrument des RM OSO selbst und wird daher nicht mehr veröffentlicht.

4.4.2 Zukunftsraum Lienzer Talboden

http://www.zukunftsraumlienzertalboden.at/

Der Planungsverband Lienzer Talboden umfasst 15 Gemeinden und gilt als ein „Good Practice“ für eine Stadtregion in Österreich (vgl. u.a. diverse Diskussionen im Rahmen von Veranstaltungen der ÖROK). Als Meilenstein der kooperativen Regionsentwicklung gilt das Regionet-Glasfasernetz, welches sämtliche 15 Gemeinden des Lienzer Talbodens verbindet.

Unabhängig der infrastrukturellen Voraussetzungen gibt es laut Mag. (FH) Mag. Oskar Januschke, verantwortlich für Standortentwicklung, Wirtschaft und Marketing der Stadt Lienz, umfassende Ausbaupläne im Kontext der Digitalisierung, Datenverarbeitung und smarten Steuerung von Routineprozessen. Beispiele dafür wären die Ausstattung des Zukunftsraum Lienzer Talbodens mit zahlreichen Sensoren zur smarten Steuerung der Salzstreuung im Winter, der Steuerung der Mobilität im Sinne einer Verkehrsberuhigung und Besucherlenkung, der Lenkung von Tageszeitspitzen auf Wanderwegen, Skiliften etc. Ebenso wird auf die Entwicklung einer „lebendigen Innenstadt" gesetzt. Auch hier werden digitale Tools zur Vermarktung regionaler Produkte integriert (wie etwa ein Regionalladen, der durch Selbstbedienung 24 Stunden geöffnet hat).

Auf der Website wird dies u.a. folgendermaßen dargestellt: „Ein Jahr lang wurde in den Gemeinden des Lienzer Talbodens digitale Modellanwendungen zur Verringerung von Streumittelverwendung im Winterdienst durch digitale Straßenzustandsmessung, digitales Parkraummanagement, Trinkwassermanagement, Solarpotentiale, Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemonitoring für öffentliche Gebäude, energiesparende Steuerung der Straßenbeleuchtung, Informationen für Einsatzorganisationen, Unterstützung des Winterdienstes durch automatisierte Information über Stromverteiler, Hydranten und anderen Infrastrukturen, digitale Überwachung von Naturgefahren, etc. auf die Praxistauglichkeit hin getestet. Übertragen wurden die Messdaten von den Sensoren mittels LoRa-Wan-Technologie und eigens errichteten Funkschnittstellen auf das Glasfasernetz der Gemeinden. Damit bleiben die Daten und Informationen lokal gespeichert und in der Verfügung der Gemeinden. In einem regionalen Datenraum laufen die Messwerte und Informationen zusammen und dienen den Gemeinden zur Planung, Steuerung und Schlussfolgerung für Infrastruktur- und Versorgungsentscheidungen. Zum Beispiel für die Sicherung der Versorgung im Trinkwasserbereich, der Verbesserung der CO2-Bilanz im Energieverbrauch von Gemeindegebäuden, der Straßenbeleuchtung, dem Fuhrpark sowie der allgemeinen Verkehrslenkung, etc. Der entstehende regionale Datenraum soll aber auch Unternehmen der Region für deren Speicherbedarfe und lokale Datensicherung offen sein." (http://www.zukunftsraumlienzertalboden.at/digitales-zukunfsbild-fuer-die-gemeinden-im-lienzer-talboden/).

Das weitere Ausbauziel der Digitalisierung liegt im infrastrukturellen Aufbau eines in Osttirol physisch etablierten Rechenzentrums (geschätzte Kosten der Errichtung 12 Mio. Euro). Die Zielsetzung dahinter liegt in der Datenhoheit vor Ort und der damit verbundenen Resilienz in Krisenzeiten, um Außenabhängigkeiten von kritischen Infrastrukturen zu minimieren.

4.4.3 My Zillertal Plattform

https://www.myzillertal.app/

Die myZillertal App ist 2018 durch die Initiative von Andreas Lackner (Geschäftsführer TV Mayrhofen im Zillertal) nach dem Vorbild des Airbnb Modells entstanden- zunächst nur in Mayrhofen, dann 2021 Ausweitung auf das gesamte Zillertal. Dafür wurde ein eigener Rechtsträger gegründet- die Zillertal Booking GmbH, die von der Alturos Destinations GmbH in Treuhand geführt wird. Derzeit umfasst die Plattform insgesamt 621 Leistungsträger im Zillertal (von Seilbahnen, Hotels, Skiverleih, Manufakturen, Taxis etc.). Der Fokus liegt auf E-Commerce-, Transaktions- & Profil-Daten der Kunden, dazu gibt es z.B. Wetter- (ZAMG) und Routeninformationen (Bike & Wandern) über GPX Tracker. In spätestens 2 Jahren sollen auch Mobilitätsdaten mit Verkehrsverbund Tirol (inklusive Ticketing), dazu weitere Verschränkungen der Daten ab 2024 (wie Microsoft Power BI) und eine Personalisierung der Angebote (Kundendaten in Wert setzen) integriert werden. Seit 2018 gab es 655.000 Unique-User, 2022 konnten rund 6 Millionen Euro Umsatz erzielt werden. Gerade wird an einer neuen Arbeitsteilung zwischen Zillertal Tourismus, 4 Tourismusverbänden und den 8 Bergbahnen gearbeitet. Es fehlt an Datenexperten & Ressourcen im Support (ganz wichtig für E-Commerce). Die Herausforderung im Aufbau der Plattform lag im Content und in der Leistungsträgerakquise. Der Erfolg soll nicht nur im Umsatz gemessen werden, sondern auch in den wertvollen Kundenprofilen.

4.4.4 Demografie-Tool LEADER Eisenstrasse und Weinviertel Ost

https://eisenstrasse.info/leader/, https://lep.weinviertel.deckweiss.at/

Laut Stefan Hackl (LEADER Management und Geschäftsführung der Eisenstraße Niederösterreich gab es die Grundidee, einen Demographie-Check zu „automatisieren“ und zu verstetigen um dauerhaften Überblick über Kennzahlen der eigenen Region zu generieren. Basis dafür bildete ein halbjähriges Forschungsprojekt, finanziert von ecoplus und der LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße Ötscherland zum Thema „Demographie-Check für die LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße Ötscherland“ (siehe Bauer et al. 2015). Der Wunsch bestand darin, ein dauerhaftes und interaktives Tool, mit regelmäßiger Aktualisierung zu implementieren damit die Gemeinden in der eigenen Region vergleichbar sind und die Bedienung des Tools für jede Person einfach vollziehbar ist. Die Initiative entstand Seit 2018/2019, als Folge daraus konnte zur diesbezüglichen Förderung ein LEADER-Projekt etabliert werden.

Folgende Informationen (z.B. Indikatoren) sind im Demografie-Tool aktuell enthalten: Demographie, wirtschaftliche Kennzahlen inkl. Tourismus, Betriebe, Erwerbsstatus, Nächtigungen, Ausbildung. Die Daten sind auf kommunaler Ebene sowie LEADER-Regionsebene verfügbar und bieten eine Vergleichbarkeit mit dem Bundesland Niederösterreich sowie Österreich insgesamt. Ein jährliches Update ist manuell erforderlich, hier wird ein automatisiertes Update gewünscht um Kosten und Nutzen in Balance zu halten. Als Zielgruppe der Nutzung werden Gemeinden, Tourismusorganisationen und regionale Betriebe gesehen. Ebenso ist es ein Analysetool für den Regionalentwicklungsverein selbst, somit für die eigene Strategiearbeit, Analyse von Entwicklungsbedarfen und Controlling geeignet. Derzeit sind keine Ausbaupläne vorgesehen, da „Insellösungen" als nicht ideal gesehen werden. Der Wunsch wird dahingehend geäußert, dass es auf Bundesebene aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich wünschenswert wären Daten der Wirtschaftskammer (Daten über: Mitarbeiter, Firmen, Branchen, die), die derzeit kostenpflichtig sind. Bislang wurde die Firma Deckweiß mit der Programmierung extern beauftragt, mittels Dateiformat CSV (comma-separated values) bzw. Excel werden die Daten in ein Web-Dashboard (Eigenentwicklung) importiert. Die Kosten für Beschaffung und Aufbereitung der erforderlichen Daten lagen bislang bei ca. 20.000 Euro. Der Owner (Gründer, Eigentümer) des aktuellen RegIS ist die LEADER-Region Eisenstraße Niederösterreich

Christina Filipp, Geschäftsführerin der LEADER-Region Weinviertel Ost https://www.weinviertelost.at/) hat das Tool übernommen und weiter – auch mit Unterstützung durch Hannes Hoffert Hösl (siehe: http://www.georaum.at/aboutus.html) – ausgebaut (siehe: https://lep.weinviertel.deckweiss.at/). Gegenwärtig wird das Tool durch die Gemeinden genutzt, teilweise auch in einem nur für Gemeinden zugänglichen internen Bereich (z.B. Informationen zu Bauland). Betont wird auch hierbei die Wichtigkeit der Vergleichbarkeit v.a. auch hinsichtlich der Strategien der LEADER Region. Das Update erfolgt jährlich und mit eigenen eingeschulten Personalressourcen. Auch hier besteht der Wunsch nach einer Verstetigung auf Landes- und Bundesebene, um Zeit, Geld und Personalressourcen zu sparen und leichter zu Daten (v.a. Wirtschaftskammerdaten) zu kommen.

4.4.5 Horizon2020 Projekt RUSTIK

http://rustik-he.eu/

Ziel des Projekts RUSTIK (Rural Sustainability Transitions through Integration of Knowledge for improved policy processes) ist es, Akteur:innen und politische Entscheidungsträger:innen in ländlichen Gemeinden bei deren nachhaltigem Wandel zu unterstützen, indem an

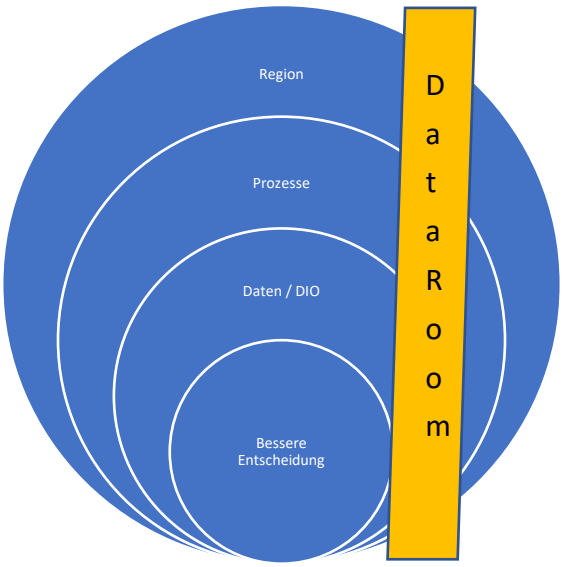
einer Verbesserung der Strategien, Initiativen und politischen Maßnahmen gearbeitet wird. Ein Arbeitspaket dieses internationalen Forschungsprojekts widmet sich dem Aufbau eines eigenen Informationssystems. Dafür werden Pilotregionen im Rahmen von Living Labs dabei unterstützt, relevante Daten zu erheben, die dann in regionale und lokale Datenbanken einfließen und Schnittstellen zu bestehenden Portalen vorsehen. Das Projekt bietet in Folge Unterstützung bei Datenintegration und -verbreitung, damit die Akteur:innen vor Ort möglichst effektiv eigene Schlüsse für ihre Entwicklungspolitik ziehen können. Neben dem Nutzen für die lokale und regionale Entwicklung werden die gemeinsamen Indikatoren auch auf EU-Ebene zusammengefasst.

4.4.6 Data Room Vorarlberg

https://www.austriatourism.com/austria-experience-data-hub-tourismus-start-ups/

Der Data Room entstand vor drei Jahren als Einzelinitiative der Destination Bodensee-Vorarlberg Tourismus. Ziel war es, die richtigen Zukunftsfragen zu stellen, um bessere Entscheidungen für die Region zu treffen. Dazu braucht es einen entsprechenden Prozess und interdisziplinäre Diskussionen. Der Data Room ist mobil- seit September 2022 befindet er sich in Hard bei Bregenz- in den letzten 3 Monaten des Jahres 2022 wurden insgesamt 46 Veranstaltungen mit Teilnehmern aus 40 Branchen (auch länderübergreifend) in 3 Kategorien umgesetzt: Themenspezifische Diskussionen mit Datenexperten (z.B. wie sieht Mobilität der Zukunft aus?), Netzwerkveranstaltungen zur Bewusstseinsbildung und Side Events (z.B. Konzerte etc.). Der Data Room steht als Leitprojekt in der neuen Vorarlberger Tourismusstrategie 20230- er sieht sich als Moderator des Prozesses & Host (als „Software“) und nicht als „Hardware“. Er braucht für die Zukunft jemand der Daten zur Verfügung stellt. Der Data Room will helfen richtige Fragen zu stellen, um zu besseren Entscheidungen zu kommen. Er sieht sich als Netzwerk der Zukunft.

Abbildung 16: Skizzierung der Aufgaben des Dataroom Vorarlberg (Quelle: Bodensee-Vorarlberg Tourismus)



4.4.7 datahub.tirol

https://www.datahub.tirol/page.cfm?vpath=index

Der datahub.tirol soll regionaler Datenmarktplatz des Landes Tirol werden, auf dem Daten regional, national und international genützt und verknüpft werden können. In den drei Datenräumen Energie, Mobilität und Tourismus werden Teilnehmende ihre Daten in Datenkreisen zur Verfügung stellen sowie bereits verfügbare Daten nutzen können (zum Beispiel Daten wie POI, GIS, Routen, Wetter oder Energieverbrauch). Zudem werden sie beim Übergang in die Datenwirtschaft, beim Einsatz und der Optimierung relevanter Technologien, bei der Marktbildung und beim Management von Daten unterstützt.

Es sollen neue Geschäftsmodelle entwickelt und neue Geschäftsideen umgesetzt werden. Der datahub.tirol unterstützt als Initiator und Vernetzer die NutzerInnen dabei, Daten für ihre kreativen Lösungen regional, national und international zu nützen und zu verknüpfen - ohne dabei die Datenhoheit aufgeben zu müssen. Die Daten Provider liefern Daten, die dezentral belassen werden und für selbst wählbare User sichtbar gemacht (kostenfrei bzw. Lizenzmodell). Derzeit befindet sich das Projekt erst im „proof of concept“, einzelne „Use-Cases“ sind für 2023 geplant (Themenfelder zum Start Energie & Mobilität), wie zum Beispiel mit dem Lienzer Talboden (regionaler Data Space zu Energie mit 16 Gemeinden). Diese „Use Cases“ sollen dann sichtbar gemacht werden um breiteres Verständnis zu schaffen.

4.4.8 Open Data Hub Südtirol

https://noi.bz.it/de/services/open-data-hub

Der Open Data Hub des Techpark Südtirol/Alto Adige ist ein grenzübergreifendes digitales Plattform-Service, das Start-ups, Unternehmen und Forschungseinrichtungen bei der Entwicklung digitaler Lösungen anhand realer Daten unterstützt. Das Hauptziel des Open Data Hub ist es, durch die europaweite Ausweitung der Erfassung und des Austausches von Daten aus den Bereichen Mobilität, Tourismus und Landwirtschaft die Entwicklung digitaler Lösungen auf der Grundlage realer Daten zu begünstigen. Der Open Data Hub verknüpft Daten unterschiedlicher Provider und macht sie für die User der Region verfügbar. Die drei Kernangebote bestehen im Data Sharing, Data Access und Data Visualization.

4.4.9 Atlas zur Landesentwicklung Steiermark

https://egov.stmk.gv.at/at.gv.stmk.raummon-p/pub/praesentation/index.xhtml

Mit der neuen Plattform für Landesentwicklung und dem digitalen Atlas liegt in Österreich erst- und einmalig ein einfach zu handhabendes, webbasiertes Werkzeug vor, das die Entwicklung der Gemeinden, Regionen und des Landes anhand von aktuellen Indikatoren aus einer Vielzahl von Themen- und Lebensbereichen mittels Karten, Diagrammen und Tabellen fachübergreifend darstellt. Er bietet eine EDV-mäßige Aufbereitung von Daten aus verschiedenen Datenquellen (z.B. Statistikdatenbank, ROKAT, GIS). Indikatoren zur Raumentwicklung können dabei ausgewählt und als Karten und Tabellen dargestellt werden. Die Darstellung der Indikatoren erfolgt differenziert nach unterschiedlichen Gebietseinheiten, d.h. auf Ebene der steirischen Gemeinden, den politischen Bezirken und auf regionaler Ebene (Regionen, LEADER-Regionen, Erlebnisregionen). Dadurch werden Vergleiche zwischen einzelnen Gemeinden oder Regionen ermöglicht (Steuereinnahmen der Gemeinden im Vergleich, Bauland pro Einwohner in verschiedenen Gemeinden etc.). So können auch zeitliche Veränderungen in einzelnen Gebieten analysiert werden. Gesellschaftliche Trends, wie beispielweise der Anstieg des formalen Bildungsniveaus der steirischen Bevölkerung, demographische Veränderungen oder Veränderungen in der Haushaltsstruktur werden damit nachvollziehbar dargestellt.

Der „Atlas zur Landesentwicklung Steiermark" enthält auch die Möglichkeit des Downloads von Datenauswertungen sowie von thematischen Karten, Graphiken und Tabellen. Die Kartendarstellungen (wie z.B. Hintergrundkarten) können von den Benutzer:innen individuell angepasst und je nach Verwendungszweck gestaltet werden.

4.4.10 ÖROK Atlas

https://www.oerok-atlas.at

Der ÖROK-Atlas wird von der Österreichische Raumordnungskonferenz veröffentlicht und umfasst Karten, Grafiken und weiterführende Informationen für Österreich zu raumbezogenen Themen, welche kostenfrei online und ohne Registrierung bereitgestellt werden. Neben thematischen Karten werden kurze Factsheets zu verschiedenen raumrelevanten Themen angefertigt: Bevölkerung und Haushalte, Klima, Energie und Umwelt, Flächeninanspruchnahme und Siedlungsentwicklung, Wirtschaft, Versorgungsqualität usw. Die Informationen sind stets aktuell gehalten und bieten einen breiten Überblick über verschiedene Themenfelder. Informationen stehen auf politisch-administrativen Ebenen (Bundesländer, Bezirke, Gemeinden) zur Verfügung. Karten werden als Online-Karten visualisiert und können als PDF-Dateien heruntergeladen werden.

4.4.11 STATAtlas

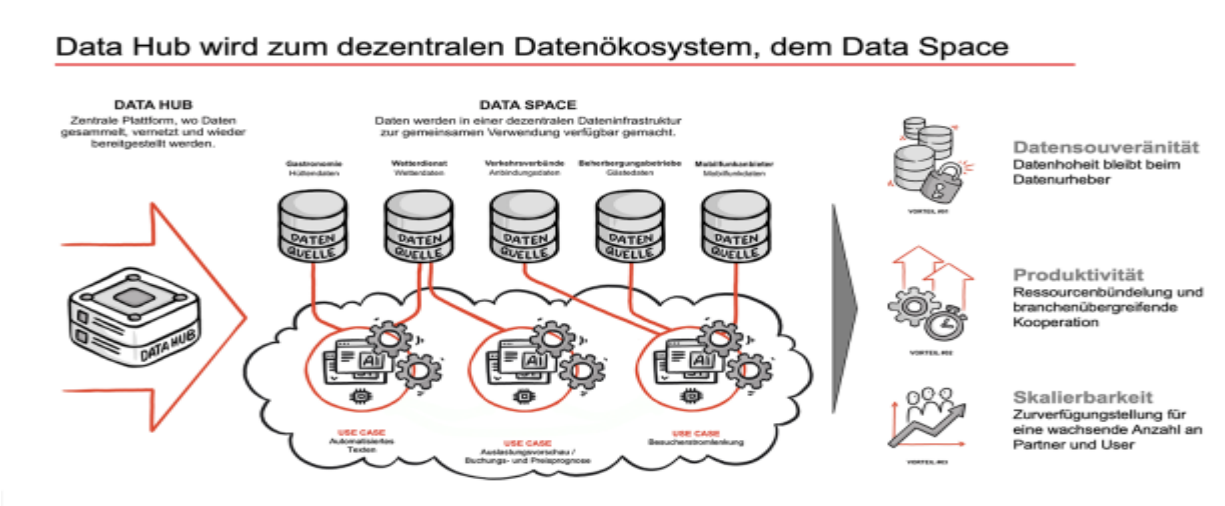
https://www.statistik.at/atlas/

Die Statistik Austria ist als Nationales Statistisches Institut für die überwiegende Mehrheit der in Österreich erstellten Europa- und Bundesstatistiken verantwortlich (Statistik Austria 2023). Die Aufgaben der Behörde werden nach dem Bundesstatistikgesetz geregelt, weshalb ein Großteil der Datenerhebung, Erstellung und Verbreitung statistischer Information zentralisiert ist und über ein gemeinsames System geregelt wird. Die Statistik ist in unterschiedliche Direktionen gegliedert (Bevölkerung, Unternehmen, Raumwirtschaft und Volkswirtschaft). Während Auswertungen der einzelnen Direktionen in regelmäßigen Abständen im Rahmen von Publikationen erscheinen, werden Datenauswertungen von der Abteilung Geoinformation auch im Rahmen des ‚STATAtlas' bereitgestellt. Einzelne Datensätze (zum Beispiel Bevölkerungsveränderung, Alterung, Nächtigungszahlen) werden hier für Gesamtösterreich visualisiert. Die Daten sind auf unterschiedlichen Maßstabsebenen – je nach Datenverfügbarkeit - abgebildet (Raster, Gemeinde, politische Bezirke). Der STATAtlas hat in den letzten Jahren an Umfang und Inhalten gewonnen. Einige Daten stehen zudem in speziellen Auswertungstools zur Verfügung (z.B. Binnenwanderungen, Alterspyramiden). Der STATAtlas bietet eine Vielzahl von Informationen, anschaulich visualisiert.

4.4.12 Data Space Tourism Austria

Der „Data Space Tourism Austria“ soll nationaler Datenmarktplatz des Landes im Tourismus werden (mit Daten wie zum Beispiel GIS, Routenfinder, Wettervorhersage, POI, Energieverbrauch etc.). Daten-Provider liefern Daten, welche dezentral belassen werden und für selbst wählbare User sichtbar gemacht werden können (kostenfrei bzw. Lizenzmodell). Der Datenaustausch über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg hat drei wesentliche Vorteile gegenüber einer zentralen Plattform: Die jeweilige Datenhoheit bleibt beim Datenurheber, es gibt eine höhere Produktivität, da es durch branchenübergreifende Kooperationen zu einer Ressourcenbündelung kommt, und es entstehen überproportional steigende Nutzungseffekte. Die Anschlussfähigkeit lokaler und regionaler Data-Hubs (z.B. Tirol), international (europäischer Datenraum für Tourismus) und auch für Data Spaces anderer Sektoren (z.B. „Mobility Data Space“) wird ebenso angestrebt, wie der niederschwellige Zugang zu Daten zum Beispiel für Regionen über einfache Produkte- und Services der Österreich Werbung.

Abbildung 17: Die Funktionsweise des DataHub (Bildquelle: Österreich Werbung)



Erste Use-Cases wurden 2022/23 in den Themenfelder Energie & Mobilität umgesetzt. Zum Bespiel Mobilität/Besucherstromlenkung mit 5 Regionen mit unterschiedlichen Datenquellen (Mobilfunk, Gästekarten, Maut, Outdoor App, Wetter) und dem externen Technologiepartner Upstream Mobility. Die Österreich Werbung sieht sich in diesen Projekten in der Rolle des Enabler und der Netzwerkplattform und finanziert auch diese Pilotprojekte. Die Verstetigung soll danach durch die Regionen selbst übernommen werden.

4.4.13 Data Intelligence Offensive (DIO)

https://www.dataintelligence.at/

Die Data Intelligence Offensive (DIO) ist die Kooperations-Plattform für den Big Data-Bereich und wurde durch einen Verein, der am 13.11.2018 mit einer Charta von 20 Organisationen gegründet wurde, gestartet. Sie strebt die Errichtung eines Data Spaces an, in dem ein sicherer abteilungs-, organisations- und/oder branchenübergreifender Datenaustausch stattfindet und die Kombination relevanter Daten entlang der relevanten Wertschöpfungsketten ermöglicht wird. Die Arbeitsschwerpunkte der DIO liegen:

- im Aufbau eines Netzwerks, um möglichst viele Stakeholder in die DIO-Tätigkeiten einzubinden,
- in der Funktion als Kooperationsplattform, auf welcher die Stakeholder Informationen, Know-How und Kompetenzen austauschen,
- im (Fach-)Community Building zwischen den Stakeholder der Datenwirtschaft, in der Beratung und Zusammenarbeit mit Technologiehersteller:innen,
- in der Unterstützung von Marktakteur:innen und der Öffentlichkeit beim Übergang in die Datenwirtschaft, beim Einsatz von relevanten Technologien (z.B. KI), bei der Marktbildung sowie beim sicheren Datenmanagement,
- im Lobbying sowie der Erarbeitung und Weiterleitung von Anliegen des DIO-Netzwerks an öffentliche Hand, Gesetzgeber:innen, Regulator:innen und Hersteller:innen,
- in der Einrichtung von Arbeitsgruppen und Datenkreisen,
- in der Organisation und Abhaltung von Workshops, Symposien, Konferenzen und anderen Versammlungen zu spezifischen Fachthemen mit Vorträgen und Diskussionen zum Data Business Development,
- in der Herausgabe von Veröffentlichungen in unterschiedlichen Medienarten,
- in der Kooperation mit anderen nationalen und internationalen Institutionen ausgleichen, verwandten oder benachbarten Gebieten oder Bereichen und
- in der Dissemination und Kommunikation für nationale und europäische F&E-Projekte (HORIZON Europe).

Derzeit sind 11 Data Spaces in verschiedenen Domänen (zum Beispiel: Logistik, Bildung, Tourismus, Handel) in Österreich gemeinsam mit rund 350 Partnern in Entwicklung, am weitesten fortgeschritten ist hier der „Data Space Austria“- hier entsteht auch gerade eine erste

Verbindung zweier Data Spaces mit dem „Deutschen Mobility Data Space“. Besonders relevant sind auch „Sustainable Data Spaces“ – hier sollen insgesamt vier solcher Spaces etabliert werden.

4.4.14 regiosuisse Monitoring-Tool für Regionen

https://regiosuisse.ch/monitoring-tool-fuer-regionen#Grundauswertung

Das Tool wurde vor mehr als 10 Jahren im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) vom Schweizer SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft) gestartet und seither schrittweise weiterentwickelt. Neben der interaktiven Auswertung durch die User selbst wurden von 2009 bis 2016 jährlich aggregierte Monitoring-Berichte für die gesamte Schweiz veröffentlicht. Danach wurde auf die Veröffentlichung von sogenannten Stories umgestellt, um die bis dahin eher schwache Resonanz der User zu erhöhen (etwa die Story Tourismus: https://regiosuisse.ch/node/3407). Seit 2021 bietet regiosuisse regionale Dashboards (interaktive Visualisierungen) an, die Nachfrage ist seither deutlich angestiegen.

Das Tool wurde Anfang der 2010er Jahre eingeführt, um v.a. evidenzbasiertes Handeln und Wirkungskontrolle in der Regionalentwicklung zu unterstützen. Regionale Unterschiede sollten deutlich sichtbar und erkennbar gemacht werden. Die Erfahrung bisher zeigt, dass Regionen bzw. Gemeinden grundsätzlich wenig Interesse und Bereitschaft an evidenzbasierter Planung und Umsetzung haben.

Das interaktive Auswertungstool ermöglicht es, verschiedene regiosuisse-Indikatoren wie die Arbeitsplatzdichte oder das Beschäftigungswachstum nach Region oder Arbeitsmarktregion darzustellen und auszuwerten. Vergleiche zwischen Regionen sind zudem für unterschiedliche Zeiträume möglich. Die User suchen über die Website eine Region, ein Regionales Innovationssystem (RIS) oder ein überkantonales Programm via Dropdown-Menü aus. Die User erhalten Auswertungen in Form von Diagrammen, Zeitreihen (z.B. Bevölkerungswachstum) und in Tabellenform.

Das Tool wird von der Fa. Ecoplan AG (zuständig für Wirkungsmessung und Monitoring im NRP) gewartet und jährlich aktualisiert. Im Kern enthält es ein Indikatoren-Set (Standardindikatoren) auf Gemeindeebene, auf das jedermann kostenlos zugreifen kann (open-access-approach). Sonderauswertungen sind gegen Kostenersatz ebenfalls möglich. Der überwie-

gende Großteil der Nachfrage fokussiert auf Einzelabfragen. Die Nachfrage nach Sonderauswertungen ist bisher noch sehr gering, lediglich 6 Regionen lassen laufend aktualisieren bzw. auch sonderauswerten.

Das Tool baut auf einer relationalen Datenbank mit Gemeindestrukturen im Zentrum, auf die sich alle relevanten Daten beziehen. Im Kern handelt es sich um eine Microsoft-basierte XLS-Datenbank mit Power Query. Access-Anwendungen sind möglich. Visualisierungen erfolgen über POWER BI, ebenfalls ein Microsoft-Tool. Weiteres Problem sind oft sehr strenge Datenschutzbestimmungen, die eine mögliche umfassendere Information verhindern.

Das Tool verwendet ausschließlich öffentliche Daten, v.a. aus Kosten- und Datenschutzgründen. Die Verwendung von privaten Daten (z.B. Mobilfunkbetreiber, Wetterdienste, TomTom, Booking.com, airbnb, Kreditkartenbetreiber etc.) wäre prinzipiell möglich, und wird in einzelnen Sonderauswertungen auch genutzt.

Mit den relevanten Datenlieferanten (Statistik) bestehen langfristige Datenlieferungs- und Datenschutzverträge mit jährlich automatisierten Lieferungen und definierten Bezugspersonen, um die operative Zuverlässigkeit zu sichern. Die Langfristigkeit wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Funktionalität des Tools beschrieben. SECO und Ecoplan planen in 5-Jahres-Horizonten. Das Vorhaben wird durch das Schweizer Bundesamt unterstützt.

4.4.15 EU Open Data Destination Germany

https://open-data-germany.org/best-cases-open-data/

Die grenzüberschreitende Verfügbarkeit von touristischen Daten in hoher Qualität ist essenziell, damit der Tourismusstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb langfristig seine Position halten und ausbauen kann. Nur durch die Öffnung der Daten und einen Dialog über Organisations- und Ländergrenzen hinweg, können sich Leistungsträger und DMOs in den durch die digitale Transformation veränderten Rollen in der Wertschöpfungskette positionieren. Um die Möglichkeiten digitaler Technologien – beispielsweise Künstliche Intelligenz – in der touristischen Vermarktung effizient einzusetzen, müssen Daten aus den unterschiedlichen Silos zusammengeführt und in einer einheitlichen Struktur auffindbar und lesbar werden. Mit diesem Ziel haben sich die Landesmarketingorganisationen (LMO), Magic Cities und die Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT) zu dem Open Data-/Knowledge Graph-Projekt für den Tourismusstandort Deutschland zusammengeschlossen,

welcher die touristischen Daten Deutschlands bündelt. Im Q1 und Q2/2023 soll der Meilenstein 3 dieses Projektes, die Fertigstellung Knowledge Graph erfolgen, der damit voll produktionsfähig sein soll. Die graphenbasierte Datenbank ist als „Open Data“ gedacht (keine Verträge, Lizenzrechte geklärt), wo jeder (auch einzelne Regionen) zugreifen können. Herausforderung derzeit ist noch sehr unterschiedliche Content- & Daten-Qualität je Land. In einzelnen Ländern werden bereits verstärkt Brücken zu anderen Domains (anderen Branchen/Sektoren) geschlagen- zum Beispiel zu Verkehrs- und Mobilitätsdaten oder zur Landwirtschaft/Regionale Produkten.

4.4.16 Tourism Dashboard

https://tourism-dashboard.ec.europa.eu/?lng=en&ctx=tourism

Das EU Tourism Dashboard wandelt Rohdaten und Statistiken in aussagekräftige und politikrelevante Indikatoren um. Seit 2019 werden Daten aus verfügbaren, vertrauenswürdigen Quellen mit höchstmöglicher territorialer Granularität und Häufigkeit erhoben und harmonisiert. Derzeit verwendet werden 25 Indikatoren aus 4 Bereichen (Auswirkungen auf die Umwelt, Digitalisierung, Sozioökonomische Vulnerabilität, Grundlegende Deskriptoren). Das Dashboard ist einfach und leicht zugänglich dargestellt und Erweiterungen sind in Planung.

4.4.17 EUROSTAT Regions in Europe 2022 interactive edition

https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/regions/#total-population

Innerhalb der EU gibt es von jeher ein grundsätzliches Interesse regionale Gegebenheiten (Lebensqualität, soziale und wirtschaftliche Situation) miteinander zu vergleichen. Die EUROSTAT erstellt europäische Statistiken in Zusammenarbeit mit nationalen statistischen Ämtern und anderen nationalen Behörden in den EU-Mitgliedstaaten. Die Daten werden auf Ebene der europäischen Statistikbehörde harmonisiert. Um regionale Raumeinheiten innerhalb Europas auch international statistisch vergleichen zu können wurden bereits 1980 die Systematik der NUTS Klassifizierung entwickelt. NUTS-Regionen sind die Grundlage für die quantitative Beurteilung von Regionen durch die EU und werden im Rahmen der Regionalpolitik genutzt um Fördermittel konkreten NUTS-zuzuweisen. In der Regel entspricht eine NUTS-Ebene einer Verwaltungsebene oder einer räumlichen Aggregation von Verwaltungseinheiten, allerdings finden sich nicht alle regionalen Zuschnitte in den NUTS-Regionen wieder. Für den europäischen Vergleich regionaler Gegebenheiten sind die Daten und

Visualisierungen der Eurostat allerdings eine einfach handhabbare und anschauliche Möglichkeit. Im Rahmen des Tools „Regions in Europe 2022, interactive edition“ können Informationen über Bevölkerungsentwicklung, Gesundheit, Bildung, Digitalisierung oder Beschäftigung in den europäischen Regionen gewonnen werden. Die Statistiken sind in interaktiven Grafiken und Karten aufbereitet.

4.4.18 Schlussfolgerungen aus der Recherche

Die o.a. Good Practice Beispiele erheben zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, bieten dennoch einen Überblick über die aktuelle Dynamik und Vielfalt in diesem Feld. Aus der Recherche können zumindest folgende **erste Schlussfolgerungen** abgeleitet werden:

- Die gewählten Beispiele und die damit verbundenen Experten:innengespräche bestätigen ein wachsendes Interesse an „evidenzbasierter“ Regional- und Destinationsentwicklung“. Das Feld ist hochdynamisch. Viele Initiativen sind derzeit im Entstehen. Ein umfassender Überblick würde eine vertiefte Marktanalyse erfordern.
- Die einzelnen Initiativen sind kaum vernetzt. Es entstehen viele Insellösungen parallel, eine übergeordnete Verbindung ist derzeit noch nicht sichtbar.
- Die gewählten Beispiele zeigen eine große Diversität an verschiedenen Lösungen und Formaten für regionale Informations- und Monitoringsysteme hinsichtlich strategischer Ausrichtung (Bedarf, Ziele, Nutzen) und Scope (Themenfelder, Daten, Informationen, Indikatoren).
- Der Mehrwert dieser Lösungen scheint maßgeblich dadurch bestimmt, inwieweit und in welcher Form die relevanten Akteur:innen im Prozess eingebunden sind (Bedarfs- und Nutzenklärung, Definition von Fragestellungen, Spezifizierung von Indikatoren, Erhebung und Aufbereitung von Daten, Interpretation von Daten etc.).
- Regionale Informations- und Monitoringsysteme sind kein Selbstzweck, sondern ein Tool für die systematische Selbstbeobachtung und Steuerung einer Region mit jeweils regionsspezifischem thematischem Fokus (Tourismus, Mobilität, Energie, Demografie, Wirtschaft, Arbeitsmarkt, Nachhaltigkeit etc.).
- Der Aufbau solcher Informations- und Monitoringsysteme hat das Potenzial, die sektorübergreifende Kooperation in der Region anzustoßen bzw. zu fördern, indem sie die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses zu Status quo und Entwicklungspotenzialen der Region (Systemkompetenz) sowie die Herstellung eines gemeinsamen Handlungsraumes in der Region (Strategiekompetenz) unterstützt.
- In Österreich existieren umfangreiche, öffentliche zugängliche Datenbestände, die von Regionen (Basis Gemeindedaten) genutzt werden können. Die Qualität hinsichtlich

Validität, Aktualität, Periodizität etc. dieser Datenbestände sowie der Kostenaufwand in der Beschaffung variiert jedoch zwischen den verschiedenen Themen- und Anwendungsbereichen.

- Die Provider von regionalrelevanten Daten umfassen neben der amtlichen Statistik auch diverse weitere öffentliche bzw. intermediäre Anbieter wie z.B. AMS, WKO, UBA, BEV, ZAMG sowie privatwirtschaftliche Anbieter von z.B. Mobilfunkdaten, Kreditkartendaten u.v.m.
- Der Aufbau regionaler Informations- und Monitoringsysteme erfordert spezifisches Know-how und Expertenwissen, insb. hinsichtlich der Verfügbarkeit von Daten, der Aufbereitung und Analyse von Daten (Kompatibilität, Verknüpfbarkeit, Datenschutz etc.), der Interpretation von Daten, der Lizenzierung und Sicherung von Datenqualität.
- Grundkenntnisse in Statistik, Datenmanagement, Architektur von Informationssystemen etc. sind auf regionaler Ebene nur teilweise vorhanden. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an hochspezialisiertem Wissen kontinuierlich an. Vielfach fehlt der Support bzgl. Datenverfügbarkeit, Datenanalyse, Softwarelösungen etc. für den einfachen, niederschwelligen Einstieg.
- Die Generierung von Daten folgt meist einer Silo-Logik – themenverantwortliche Institutionen bzw. Anbieter generieren ihre jeweils themenspezifische Datenbestände und verbinden sie derzeit kaum bis gar nicht (auch nicht innerhalb der amtlichen Statistik).
- Es ist davon auszugehen, dass ein Basis-Set von themenspezifischen, einfach generierbaren Indikatoren für viele Regionen in Österreich hilfreich ist, um ihre Selbstbeobachtung und Steuerung auf eine stärker evidenzbasierte Basis zu stellen. Die maßgeblichen Impulse für den Aufbau solcher einfachen Informations- und Monitoring-Lösungen sind eher von den jeweils zuständigen Entwicklern (Regionalentwicklung, Tourismus) und in Einzelfällen auch größeren Unternehmen bzw. Arbeitgebern in der Region zu erwarten, aber weniger von der politischen Ebene (z.B. Bürgermeister:innen).
- Die Attraktivität und die tatsächliche Nutzung solcher Informations- und Monitoringsysteme steigt mit dem Grad ihrer Benutzerfreundlichkeit – Visualisierungen (Dashboard-Lösungen) scheinen dabei der essentielle Game Changer zu sein. Ohne adäquate Visualisierungslösungen werden bereits bestehende hochwertige Angebote kaum genutzt.
- Regionale Informations- und Monitoringsysteme sind meist im Spannungsfeld von öffentlicher Dienstleistung und kommerziellem Geschäftsmodell angesiedelt. Die funktionale Abgrenzung bzw. passende Mischung muss von den jeder Region jeweils individuell geklärt werden. Pauschale Lösungen machen daher kaum Sinn.

- Das angestrebte Produkt eines regionalen Informations- und Monitoringsystems (RESY) deckt einen offenbar vorhandenen, potentiellen Bedarf in den Regionen – aktuell besonders relevante Trigger sind z.B. Nachhaltigkeitszertifizierungen, Nachhaltigkeitsberichte, themenspezifische und themenübergreifende Herausforderungen wie z.B. Twin Transformation, Tourismusstrategien, Mobilität, Arbeitskräftemangel etc.

4.5 Das Starterkit: 27 Basisindikatoren für den schnellen Einstieg (Inkrement 3)

Ausgehend von den Erkenntnissen und Ergebnissen aus den Sprints 1 und 2 – insbesondere der Priorisierung der User Stories und den Schlussfolgerungen aus der Recherche zu Good Practice Beispielen – wurde als weiteres Inkrement die Erstellung eines Sets von Basisindikatoren angestrebt, das interessierten Regionen einen **schnellen Einstieg in den schrittweisen Aufbau eines regionalen Informations- und Monitoringsystems (RESY)** ermöglichen soll. Dieses Indikatoren-Set soll daher folgende Kriterien erfüllen:

- Indikatoren zu verschiedenen Themenfeldern, die für Regionalentwicklung und Tourismus relevant sind,
- überschaubare Anzahl an Indikatoren,
- Indikatoren können mit keinem bzw. möglichst geringem finanziellen und organisatorischen Aufwand aus den öffentlich zugänglichen Datenbeständen der amtlichen Statistik bzw. vergleichbarer Dienstleistungen abgeleitet bzw. hochgerechnet werden,
- Indikatoren basieren auf gemeindebezogenen Daten, damit jede beliebige Zusammensetzung von Gemeinden (als Region) dargestellt werden kann,
- Indikatoren eignen sich zum sowohl räumlichen (gegenüber anderen Regionen) als auch zeitlichen Vergleich,
- angemessene Aktualität der Indikatoren (bis zu maximal zwei Jahre Zeitverzögerung),
- Indikatoren können laufend (jährlich) aktualisiert werden und
- Indikatoren können einfach kommuniziert werden.

In Anlehnung an mehrere Good-Practice-Beispiele von regionalen Informationssystemen wurden die Indikatoren mehreren Themenfeldern zugeordnet. Dies soll sicherstellen, vor allem solche Maßzahlen in das Set aufzunehmen, die auch tatsächlich nötig und bedeutend für die zukünftige regionale Entwicklung sind. Den regionalen Anwendungsfall im Blick zu

haben heiß, eine breite Palette an Möglichkeiten der Indikatoren-Darstellung anzubieten. Dies meint nicht nur das Anbieten verschiedener Arten der leicht verständlichen Visualisierung, sondern auch eine vielfältige Darstellungsweise und Auflösung der Indikatoren. Relative Indikatoren wie Anteilswerte, Entwicklungen auf Regionsebene etc. können zwar eine Vergleichbarkeit mit anderen Regionen (Vergleichsregionen, Benchmark-Regionen) herstellen. Wenn es um die Umsetzung von gemeinsamen Projekten in Tourismus und Regionalentwicklung geht, stehen schlussendlich aber vor allem die eigenen Kennzahlen im Vordergrund. Hier sind Absolutwerte oft relevanter und bedeutender als Relativwerte, regionale Unterschiede wichtiger als Werte für die Gesamtheit der Region. Das Aufzeigen von verschiedenen Berechnungs- und Darstellungsweisen hat dadurch einen essenziellen Stellenwert im vorliegenden Indikatoren-Set.

Auf diese Weise wurden insgesamt 27 Basis-Indikatoren zu 5 Themenfeldern definiert, die vergleichsweise einfach und kostengünstig errechnet und interpretiert werden können:

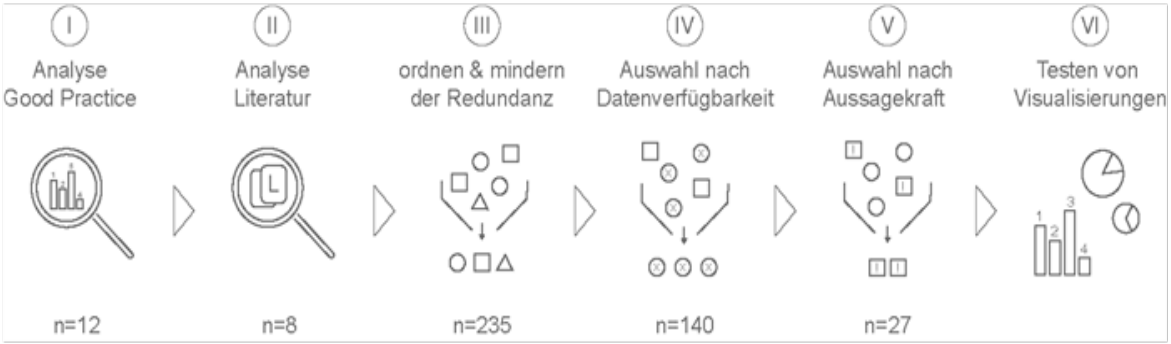
Tabelle 9: Überblick über die Basisindikatoren nach Themen

Themenfelder	Indikatoren
Demografische Entwicklung	Bevölkerungsstand Bevölkerungsbilanz Bevölkerungsstruktur nach Altersgruppen und Geschlecht Durchschnittsalter Single-Haushalte
Wirtschaftliche Entwicklung	Wirtschaftsstruktur Unternehmensgröße nach Beschäftigtenzahlen Erwerbstätige nach Branchen, Altersstrukturen, Geschlecht Selbständigenquote Arbeitslosenquote Anteil der Teilzeitbeschäftigten
Tourismus	Bettenauslastung Durchschnittliche Aufenthaltsdauer Nächtigungen im Jahresverlauf Tourismusintensität Bettenkapazität in Beherbergungsbetrieben Gästestruktur nach Herkunft

Themenfelder	Indikatoren
Infrastruktur- und Mobilitätsentwicklung	ÖV-Qualität Breitband-Verfügbarkeit Durchschnittliche Baulandpreise Versorgungsgrad mit Kleinkinder-Betreuungsplätzen
Energie- und Umweltverbrauch, Klimawandel	Energieverbrauch gesamt Energieverbrauch nach Branchen THG-Emissionen nach Branchen Hitzetage Potenzielle Beschneiungszeit Flächeninanspruchnahme/Bodenversiegelung

Die Sichtung, Auswahl, Berechnung und Visualisierung der Indikatoren erfolgte in insgesamt 6 Schritten, wie in folgender Abbildung dargestellt:

Abbildung 18: Methodischer Ablauf der Ableitung des Basis-Indikatoren-Set und dessen Visualisierung; Graphik: Ebenstreit, 2023



Schritt 1: Sichtung von Indikatoren aus folgenden Good Practice-Beispielen (Link hinterlegt, wenn vorhanden):

- Demografie-Tool Weinviertel Ost
- Eisenstraße NÖ Dashboard
- EU-Tourismus-Dashboard
- INKAR

- Regional Data Hub Australia
- Regionscockpit Obersteiermark Ost
- Regionsprofile Tirol
- Regiosuisse Monitoring Tools
- Stadtregionen.at
- STATatlas
- Statistikportal Ruhr
- Tourismusindikatoren Kanton Basel-Stadt

Schritt 2: Ergänzung der Indikatoren-Liste durch Sichtungen in wissenschaftlichen und bevölkerungsstatistischen Publikationen unter besonderer Berücksichtigung der zukünftigen Herausforderungen wie Arbeitskräftemangel, Klimawandel, Tourismusstrategien, Mobilität etc. (Link hinterlegt, wenn vorhanden):

- BMNT (2019): Plan T. Masterplan für Tourismus 2018
- Brüning (2012): Ressourcenausstattung als strategischer Erfolgsfaktor der Regionalentwicklung
- Černe et al. (2010): The System of indicators The System of indicators for Regional Development, for Regional Development, Structure and Potentials
- Diefenbacher (2009): Indikatoren nachhaltiger Entwicklung für die Bundesrepublik Deutschland
- Eder et al. (2018): Wie Wien wächst: Monitoring aktueller Trends hinsichtlich Bevölkerungs- und Siedlungsentwicklung in der Stadtregion Wien
- ifo Institut (2021): Betrachtung und Analyse von Regionalindikatoren zur Vorbereitung des GRW-Fördergebietes ab 2021
- ÖROK (2021): 16. Raumordnungsbericht der ÖROK
- Schönthaler (2008): DIAMONT: Data Infrastructure for the Alps - Mountain Orientated Network Technology

Schritt 3: Entfernen von Indikatoren, für deren Berechnung keine Daten zur Verfügung stehen (mindestens Gemeindeebene), für deren Erhebung ein unverhältnismäßig hoher (finanzieller) Aufwand betrieben werden müsste oder die keine oder nur nachrangige Relevanz besitzen. Erhalt einer Lang-Liste von 145 Indikatoren unter Berücksichtigung von statischen und dynamischen Maßzahlen.

Schritt 4: Auswahl von 27 nach Themengruppen geordnete Key-Indikatoren nach deren Aussagegehalt und Relevanz (Auswahl durch das Entwicklungsteam).

Schritt 5: Berechnung der Indikatoren und Aufbau eines ersten interaktiven Regionalen Informationssystems (RESY-alpha) inkl. interaktiver Visualisierung der Indikatoren (siehe Anhang, als Beispiel in diesem Dokument dient die LEADER-Region Eisenstraße Niederösterreich).

Anhand von **Indikator 1 (Bevölkerungsstand)** wird hier **beispielhaft** dargestellt, 1) welche Meta-Informationen bzgl. Datenquellen, Datenverfügbarkeit, Berechnungsweisen, Definitionen, Interpretation der Maßzahlen sowie 2) welche Form der Visualisierung für die einzelnen Indikatoren gewählt wird:

Indikator 1 (Bevölkerungsstand): Der Bevölkerungsstand gibt die Zahl der Personen wieder, die im betroffenen Gebiet einen ständigen Hauptwohnsitz (mindestens 90 Tage) besitzen. Durch die Betrachtung einer Zeitreihe ist eine Erfassung der Entwicklung der Bevölkerungszahl möglich.

Maßeinheit: Personen bzw. %

Berechnung: Bei statischem Wert (Bevölkerung zum Jahr t) keine Berechnung erforderlich. Bei Betrachtung der Entwicklung entweder Berechnung von absoluter Änderung oder von Wachstumsraten:

Absolute Veränderung: Bevölkerung zum Jahrt+n - Bevölkerung zum Jahrt

Relative Veränderung: (Bevölkerung zum Jahrt+n / Bevölkerung zum Jahrt - 1)*100

Durchschnittliche jährliche Veränderung: (n-te-Wurzel (Bt+n / Bt) -1)*100

n=Differenz der Zeiteinheiten zwischen Ausgangs- und Endzeitpunkt

Aufwand für Berechnung und Visualisierung: Berechnungsaufwand: gering, Visualisierungsaufwand: gering, erforderliche Kenntnisse: Excel-Basis-Kenntnisse (Summen, Division, Wurzel)

Interpretation: „Die Bevölkerungszahl ist zwischen den Jahren 2010 und 2015 um 15% gestiegen. Die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der Bevölkerung betrug 1,7%. Im Jahr 2015 betrug die Bevölkerungszahl in der Region daher 55.020 Einwohner:innen."

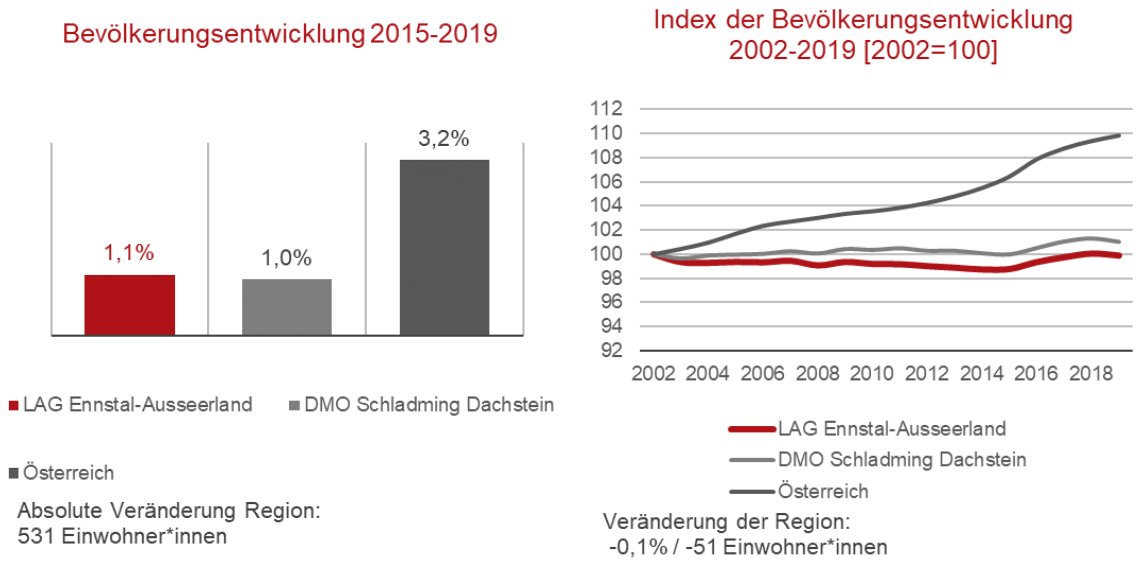
Fragestellung/en, die beantwortet werden können (Auswahl): Wie hat sich die Bevölkerungszahl der Region in den letzten Jahren entwickelt? Gibt es große regionale Disparitäten bei der Bevölkerungsentwicklung? …

Tabelle 10: Überblick über Datenquelle und Datenverfügbarkeit zur Erstellung einzelner Indikatoren

Datenquelle/n:	**Statistik Austria**
Name des Datensatzes / der Datensätze:	Bevölkerung zu Jahres-/Quartalsanfang
Namen der Variable:	Bevölkerungsstand
Aktualität:	2022
Periodizität:	jährlich am 01.01. | keine Verzögerung
Kosten:	keine
Regionale Tiefe:	verfügbar auf Gemeindeebene
Link zu den Daten:	https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/bevoelkerungsstand/bevoelkerung-zu-jahres-/-quartalsanfang

Visualisierung (beispielhaft):

Abbildung 19: Indikator 1 Bevölkerungsstand, Visualisierung; Graphik: Ebenstreit, Daten: Statistik Austria, 2023



Im Anhang (Dokument Basisindikatoren) findet sich die Darstellung aller 27 Indikatoren wie in o.a. Beispiel sowohl hinsichtlich Meta-Information als auch hinsichtlich Visualisierung.

Die Berechnung und Visualisierung der einzelnen Indikatoren erfolgt mittels eines **excel-basierten Indikatorenrechners**, der im Rahmen des Projekts GoRegion in einer Alpha-Version erstmals entwickelt wurde. Der Indikatorenrechner ist so gestaltet, dass er auf der Basis einer ca. halbstündigen Einschulung selbständig bedient werden kann. Der Rechner bildet aktuell die Datenlage zum Zeitpunkt der Berichtserstellung ab. Künftige Aktualisierungen der Indikatoren erfordern die entsprechende Aktualisierung der zugrundeliegenden Daten. Der Rechner wurde an den Auftraggeber als Excel-Dokument übergeben.

4.6 Community- und Netzwerkaufbau (Inkrement 4)

Bereits im ersten Sprint wurde auf den Instrumententyp Community- und Netzwerkaufbau (siehe Abbildung 12 in Kapitel 4.4.1) mit der Zielsetzung Kooperationsaufbau zur Unterstützung von System-Kompetenz, strategischer Kompetenz und Kooperationskompetenz verwiesen. Dieser Instrumententyp wurde im Rahmen von Sprint 3 tiefergehend bearbeitet.

Der Aufbau einer Community für kooperative Regionalentwicklung **soll das gezielte Schnittstellenmanagement (vertikal und horizontal) zwischen den Regionen und den Bundes-**

beziehungsweise Landesabteilungen zu Themen wie zum Beispiel Mobilität, Klimaschutz oder Wirtschaftsentwicklung fördern. Bisher gibt es Communities lediglich innerhalb des Tourismus und innerhalb der Regionalentwicklung auf jeweils verschiedenen Ebenen (zum Beispiel: LEADER-Forum Österreich oder BÖTM). Die stärkere Kopplung beider Communities ist dagegen erst im Ansatz vorhanden wie etwa in Form des Plan T, der Regionenstrategie des BML, einzelnen Landestourismusstrategien oder in einigen wenigen vor allem tourismusextensiven Regionen). Regionalentwicklung und Tourismus bilden zwei Silos mit bisher wenig praktischen Anknüpfungspunkten.

Folgende Erwartungen bzw. Zielsetzungen seitens des Auftraggebers sind für den Aufbau einer Community für kooperative Regional- und Destinationsentwicklung relevant:

- Orientierung zu den Bundesstrategien geben und die Akteur:innen beider Communities durch mehr Kopplung und Integration als miteinander kooperierende Akteur:innen zu gewinnen und zu mehr Handlungsfähigkeit vor Ort zu befähigen,
- Aufbau eines proaktiven Dialogs zwischen Bund (BML, Abteilung III/6 und BMAW, Sektion Tourismus) mit den Regionen,
- Weiterentwicklung der ressort- und gebietskörperschaftsübergreifenden Zusammenarbeit,
- Entwicklung von praxisorientiertem Content mit begleitender Öffentlichkeitsarbeit.

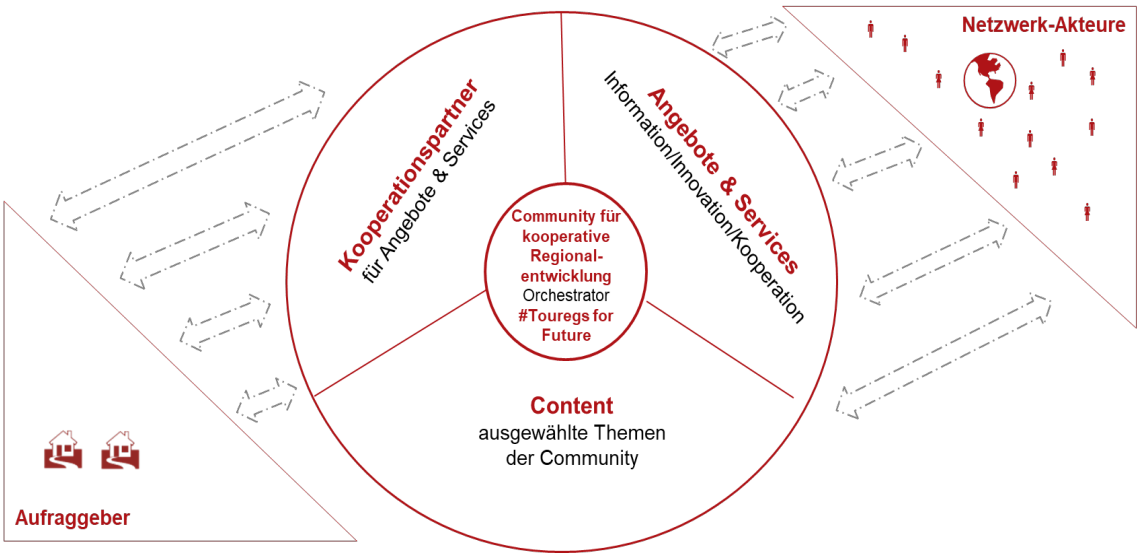
Folgender Nutzen und Attraktivität der Community besteht für die Netzwerkakteur:innen:

- Stärkung der Kooperation zwischen Tourismus und Regionalentwicklung in den Regionen,
- Stärkung der regionalen Handlungsebene in ihrer Bedeutung und Wirkung im definierten Themenfeld,
- Zugang zu relevanten Akteur:innen und Ansprechpartner:innen (Know-whom, Sozialkapital etc.),
- Möglichkeit generische PR zu entwickeln,
- Themen wie zum Beispiel Mobilität, Arbeitsmarkt, demografischer Wandel, Klimawandel, Energie oder Zertifizierungen schaffen die systemische Notwendigkeit sich gegenseitig zu verstehen, sich zu vernetzen, voneinander zu lernen und zu kooperieren,
- Möglichkeit der Nutzung von Services und Angeboten der Community- zum Beispiel: Data-Analysten, Innovations-Labs, Tagungen oder erleichterter Zugang zu Informationen zu Förderungen und Weiterbildungsmaßnahmen.

Ein mögliches Modell einer Community für kooperative Regionalentwicklung könnte wie folgt aus drei Bestandteilen bestehen:

- Content (ausgewählte Themen aus der Community): Regionale Herausforderungen und Lösungen (Bottom-Up) als Ausgangspunkt, unter der Berücksichtigung überregionaler Handlungsbedarfe (Top-Down), Definierte Haupt-User Stories als „Leitplanke“ der thematischen Ausrichtung: 1) Nachhaltige Mobilität, 2) Klimaschutz, CO2-Bilanzen, 3) Regionale Wertschöpfungskreisläufe, 4) Regionale Informationssysteme, 5) Arbeitsmarkt und demographischer Wandel, 6) Mehr Kooperation in der Region
- Kooperationspartner und Netzwerkakteur:innen in drei verschiedenen Rollen:
  - Rolle der Netzwerkakteur:innen: diese profitieren vom wechselseitigen Nutzen der Community. Die Hauptadressaten sind die Managements und Funktionäre der Regionalentwicklung, sowie die Managements und Funktionäre der DMOs.
  - Rolle der Kooperationspartner: diese stiften Nutzen für die Community - etwa durch konkrete Angebote und Services und stellen Ressourcen bereit. Beispiele wären: ÖW, LTO, BÖTM, DMMA, ÖROK, GAP-Netzwerk, Statistik Austria, Umweltbundesamt, privatwirtschaftliche Unternehmen (z.B. Mobilfunk-Betreiber), Verkehrsverbünde, Klimaszenarien.AT, Sozialpartner, Landesabteilungen, Bildungs-, oder Beratungs- und Forschungseinrichtungen.
  - Rolle des Bundes: als Treiber und Orchestrator der Community, sowie als Bestandteil der Community in der Rolle als Kooperationspartner.
- Angebote & Services: könnte mit Gliederung in drei Typen wie folgt aussehen:
  - Information: Website, Newsletter, Webinare, Linksammlungen, Social-Media-Aktivitäten, Downloads, Good-Practice-Beispiele, Servicestelle, Chat-Bot, Beratungen, MOOCs etc.
  - Innovation: Innovationslabs, Learning Journey, Hackathons, Open-Space-Workshops zu ausgewählten Themen, Data-Rooms etc.
  - Kooperation: Beispiele wie Speed-Datings, integriertes Umsetzungsprojekt Tourismus- und Regionalentwicklung, Tagung kooperative Regional- und Destinationsentwicklung, transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

Abbildung 20: Mögliches Modell Community- und Netzwerkaufbau, Sprint 3

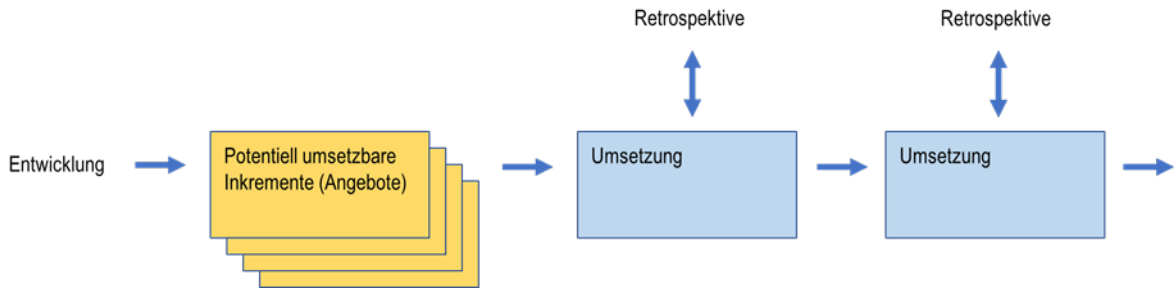


Weiter wurde ein Vorschlag für ein **„Starter-Kit“ zum Aufbau der Community** erarbeitet (siehe auch Ergebnisse aus Umsetzungsmodul, Kapitel 5). Neben Websites als Hub (meine-regionen.at & bmaw.gv.at/Themen/Tourismus.hmtl), werden Events (physisch und virtuell), sowie moderiete Social-Media-Gruppe (z.B. LinkedIn) vorgeschlagen. Der Bund würde hier die Rolle des Orchestrators, Moderators, Initiators und Administrators übernehmen.

5 Ergebnisse Umsetzungsmodul

In der ursprünglichen Projektkonzeption, die sich am agilen Scrum Format orientierte, war vorgesehen, die einzelnen Inkremente (Zwischenergebnisse) aus den Sprints **an die operative Umsetzung durch den Auftraggeber zu übergeben** und diesen im Rahmen eines Umsetzungsmoduls für einen bestimmten Zeitraum (Startphase der Umsetzung) beratend zu begleiten.

Abbildung 21: Umsetzungsdesign gem. Projektvorschlag vom 11.3.2022



Das Inkrement aus dem ersten Teil des ersten Sprints enthält daher auch eine Liste von möglichen Instrumenten- und Maßnahmentypen für die operative Umsetzung der erarbeiteten Angebotskonzeption. Die Steuerungsgruppe hat diese Liste einem **Feasibility-Check** unterzogen und drei Instrumententypen wurden als umsetzbar eingestuft (siehe Kapitel 4.3).

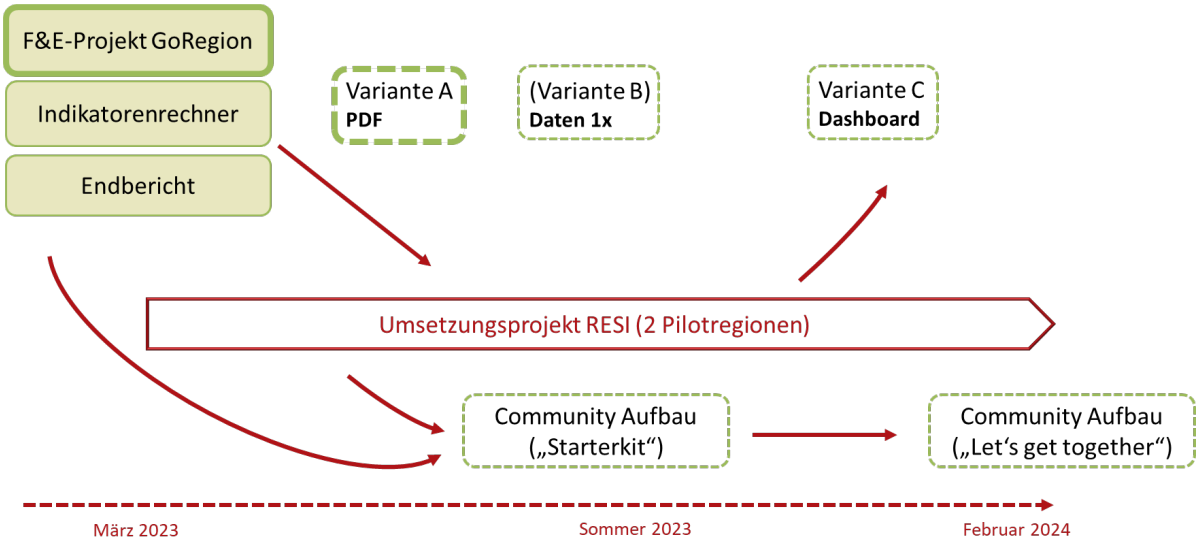
Gleichzeitig hat der Feasibility-Check deutlich sichtbar gemacht, dass das Verständnis von „Umsetzung“ bzw. „Umsetzbarkeit“ zu relativieren ist. **Die operative Umsetzung von Inkrementen kann durch den Auftraggeber nur im Rahmen von entsprechenden Dienstleistungsaufträgen an externe Auftragnehmer erfolgen.** Der Beitrag des Auftraggebers zur Umsetzung – in welcher Form auch immer – beschränkt sich grundlegend auf den Lead in der Steuerung solcher Umsetzungsprojekte sowie der damit verbundenen organisationsinternen Kommunikations-, Abstimmungs- und Prozessanforderungen.

Die Steuerungsgruppe hat daher entschieden, die ursprüngliche Konzeption des Umsetzungsmoduls zu Gunsten eines eigenständigen Umsetzungsprojekts anzupassen. Ziel des Umsetzungsprojekts ist die Begleitung von zwei Pilotregionen beim Aufbau eines regionalen

Informationssystems inkl. Vor- und Nachbereitung. Gleichzeitig wurde vereinbart, im Rahmen des ggstdl. Projekts das dafür erforderliche Prozessmodell als eigenständiges Inkrement zu erarbeiten (siehe Kapitel 4.4.2 und 4.4.3).

Aufbauend auf diesem Prozessmodell wird die folgende **weitere Vorgangsweise für die Umsetzung der Ergebnisse aus dem Projekt GoRegion** vorgeschlagen, welche auch in Abbildung 20 dargestellt wird.

Abbildung 22: Empfehlung zur weiteren Vorgangsweise (Umsetzung) der Ergebnisse des Projekts GoRegion



Die unmittelbar umsetzbaren Ergebnisse (Inkremente) aus dem ggstdl. Projekt umfassen die Inkremente 1a bis 1c (Angebotskonzeption für ein Pilotprojekt zum Aufbau von regionalen Informationssystemen in zwei Pilotregionen, inkl. Prozessmodell) sowie die Inkremente 2 bis 4 (Good Practice Beispiele, Basisindikatoren-Set, excelbasierter Indikatorenrechner, Konzept für Community- und Netzwerkaufbau zu kooperativer Regional- und Destinationsentwicklung).

Die weitere Umsetzung dieser Ergebnisse – in Form von Service-Angeboten, die von Regionen (als Kunden der beiden Auftraggeber) genutzt werden – kann zumindest in folgenden drei Formen erfolgen:

- Einzelne Angebote werden unabhängig voneinander zur Verfügung gestellt (z.B. die Good Practice Beispiele, das Basisindikatoren-Set etc.).

- Die Ergebnisse werden im Rahmen des intendierten Umsetzungsprojekts mit zwei Pilotregionen stufenweise (iterativ) weiterentwickelt: Variante A stellt das PDF des Basisindikatoren-Sets zur Verfügung; Variante B stellt ergänzend dazu den excel-basierten Indikatorenrechner zur Verfügung (zunächst lediglich für ein Jahr, darauf aufbauend z.B. mit jährlichen Aktualisierungen); Variante C erarbeitet darauf aufbauend eine Dashboard-Lösung.
- Ergänzend bzw. begleitend zu den o.a. beiden Formen können die Ergebnisse auch für den weiteren Community- und Netzwerkaufbau zu Gunsten einer verstärkten Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus genutzt werden.

6 Ergebnisse Resonanzmodul

Das Resonanzmodul umfasst in der ursprünglichen Projektkonzeption die Begleitung einer eigenen Resonanzgruppe auf Sektionsebene (ehem. BMLRT), die sowohl Feedback- (Resonanzfunktion) als auch strategische Steuerungsfunktion für den gesamten Forschungs-, Entwicklungs- und Umsetzungsprozess übernimmt sowie den sektionsinternen Lernprozess sicherstellt. Da der Teilnehmer:innenkreis der Resonanzgruppe und der Steuerungsgruppe weitgehend ident gewesen wäre, wurde zu Projektbeginn aus Effizienzgründen entschieden, die Resonanzfunktion in das Aufgabenprofil der Steuerungsgruppe zu integrieren.

Die folgenden Fragestellungen bzw. Themenfelder wurden im Rahmen der Steuerungsgruppe einer ausführlicheren gemeinsamen Reflektion zugeführt (siehe ergänzend dazu auch die Dokumentationen zu den insgesamt 5 Meetings der Steuerungsgruppe im Anhang):

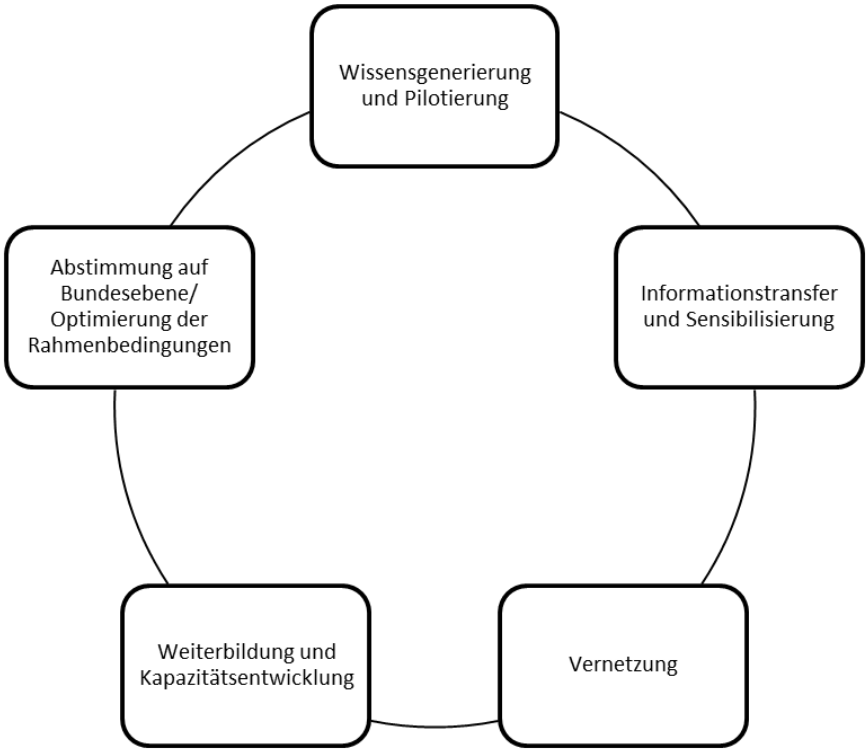
- **Briefing zu agilen Arbeitsweisen** sowie speziell zu den agilen Instrumenten der User Stories und Sprints (im Rahmen des 2. Meetings der Steuerungsgruppe)
- **Empfehlungen für den weiteren Aufbau der Dialogplattform Regionen** (im Rahmen des 3. Meetings der Steuerungsgruppe)
- **Schlussreflexion zu den Lessons Learneds aus der sektorübergreifenden Zusammenarbeit im Projekt sowie der Anwendung agiler Arbeitsweisen** (im Rahmen des 5. Meetings der Steurungsgruppe)

6.1 Schnittstelle zwischen dem Projekt GoRegion und den bisherigen Überlegungen zur Dialogplattform Regionen

Ziel des Projekts GoRegion ist, wie eingangs beschrieben, die Gestaltungs- und Steuerungsrolle des Bundes zur Stärkung der regionalen Handlungsebene zu verbessern. Am Beispiel der Schnittstelle zwischen Tourismus und Regionalentwicklung wurden dafür Maßnahmenansätze entwickelt (siehe Kapitel 4). Um das Projektziel im umfassenden Sinne zu bearbeiten, würde eine Beschränkung auf diesen alleinigen Anwendungskontext zu kurz greifen. Aus diesem Grund wurden mit den Informationen des Forschungsmoduls und der Online-Befragung aus dem Entwicklungsmodul (v.a. User-Stories) die Ideen zur Österreich-Platt-

form zur „Dialogplattform Regionen“ weiterentwickelt. Mit dem Konzept der Dialogplattform Regionen sollen in Folge alle Maßnahmen zur Ausübung der Gestaltungs- und Steuerungsrolle zusammengefasst werden. Diese lassen sich in fünf Kategorien gliedern:

Abbildung 23: Mögliche Aufgabenbereiche der Dialogplattform Regionen.



Wissensgenerierung zu Governance-Bedarfen und Governance-Lösungen. Die komplexen Wirkungsbeziehungen der Governance (Mehrebenen-Governance, Regionale Governance) stellen ein relativ junges Forschungsfeld dar, weswegen die Wissensbestände noch keineswegs vollständig und kompiliert sind. Aus diesem Grund gilt es, Problemwissen, Erfahrungswissen und Lösungswissen sichtbar und nutzbar zu machen. Diese umfasst die Erhebung der Bedarfe an Governance-Support der Regionen, der Länder und der Bundesstellen sowie die Erarbeitung und Aufbereitung von Know-how zu regionaler Governance im Sinne einer „Policy-Analyse“ nationaler und internationaler Beispiele. In den Fällen, in denen Wissen noch nicht systematisch abgefragt werden kann, könnte die Koordination und Begleitung von Demonstrationsvorhaben und Pilotinitiativen zielführen sein, aus denen anschließend Lernerfahrungen abgeleitet werden (vgl. auch das Beispiel zum regionalen Informationssystem weiter oben).

Informationstransfer. Ein eigenes Aufgabenfeld umfasst alle Maßnahmen, um Informationen und bestehendes Wissen jeweils relevanten Stakeholder zugänglich zu machen. Dazu zählt einerseits das „Peer-Learning“, also der Austausch von Erfahrungen und Know-how zwischen Regionen Österreichs zu ausgewählten österreichweit aktuellen Themen und Fragestellungen zu ermöglichen. Wesentlich erscheint hierbei die Einbindung der Bundesländer. Informationstransfer beinhaltet weiters eine Sensibilisierungs-Komponente. So soll durch kontinuierliche Information und Agenda-Setting das Thema „Region als Handlungsebene“ von relevanten Stakeholder wahrgenommen werden. Regionalentwicklung lebt von engagierten Personen (Samhaber et al. 2008). In Zusammenhang mit Informationstransfer gilt es, Handlungsansätze sowie die Personen hinter den Projekten sichtbar zu machen. Dieses „Know-whom“ stellt eine wesentliche Voraussetzung für Vernetzung dar.

Vernetzung und persönlichen Austausch ermöglichen. Vernetzung als Tätigkeit bedeutet, eine Art sozialer Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, damit sich Leute kennenlernen und aktiv austauschen. Dies kann durch neue Austauschräume in den Regionen geschehen (als Beispiel siehe die Pilotinitiative zu den regionalen Informationssystemen, wo durch gemeinsame Analyse von Daten neue Gesprächsräume und gemeinsame Bezugsrahmen entstehen sollen). Neben dieser Vernetzung in den Regionen umfasst Vernetzung auch eine vertikale Dimension zwischen Regionen und unterschiedlichen Sektorpolitiken bzw. zuständigen Ministerien. Auch hier kann am Projekt GoRegion gezeigt werden, dass neue Verbindungen zwischen der Regionalentwicklung und dem Tourismussektor auf Bundesebene entstanden sind. Die dritte Form der Vernetzung ist die „laterale“ Vernetzung. Dabei sollen Austauschmöglichkeiten zwischen den unterschiedlichen Formen regionaler Handlungsebenen (LEADER, Regionalmanagement, Destinationen, KEM, KLAR!, etc.) erfolgen.

Kapazitätsentwicklung. Regionale Akteur:innen und an Regionalentwicklung Interessierte auf allen Ebenen (Gemeinden, Regionen, Länder, Bund) benötigen Kompetenzen um ihre Rolle im System „regionale Handlungsebene“ erfüllen zu können. Dies umfasst einerseits die Netzwerkmanager:innen (Care-Taker) an den relevanten Schnittstellen (Regionalmanagements, KEM/KLAR!-Managements, etc.). Aber auch Funktionärinnen und Funktionäre (z.B. Obleute der Regional- und Tourismusorganisationen) sowie die Verwaltungspersonen in Bund und Ländern müssen in der Lage sein, mit der regionalen Ebene zusammenzuarbeiten und entsprechende Rahmenbedingungen zu setzen. Damit ist es möglich, neue Methoden zur Stärkung regionaler und mehrebenenübergreifender Governance zu entwickeln und einzuführen (z.B. mittels C.O.D.E. for Action-Prozess, PolicyLab Formaten usw.).

Abstimmung auf Bundesebene/ Optimierung der Rahmenbedingungen. Mit diesem Wissen an den wichtigsten Schnittstellen auf Bundes- und Landesebene ist es in Folge möglich, Know-how, Methoden und Kenntnissen über die regionalen Akteursgruppen an andere Bundesstellen (auch ministeriumsintern) zur Verfügung zu stellen mit dem Ziel, dass diese bei der Erarbeitung ihrer Strategien und Maßnahmen die Besonderheiten und Bedürfnisse der Regionen handlungsrelevante „Akteur:in" berücksichtigen. In den unterschiedlichen, diesem Projekt vorausgegangenen Initiativen auf Bundesebene (vgl. ÖROK 2020, Fischer et al. 2021, Fischer 2022) artikulierten Vertreterinnen und Vertreter der regionalen Handlungsebene den Bedarf, Bundesrahmenbedingungen sektorübergreifend abzustimmen und zu harmonisieren. Dies wäre ein weiterer Schritt, der in diesem Aufgabenfeld durch die Dialogplattform angestoßen und begleitet werden könnte. Die regionale Ebene dient oftmals als Testfeld für innovative und neue Lösungen zu gesellschaftlichen Problemstellungen, um daraus alternative Praktiken mit größerer Breitenwirkung zu entwickeln. Damit diese Transformationen auf mehreren Ebenen innovative und neue Lösungen auslösen, braucht es ein adäquates Scaling-up, das durch die Dialogplattform angestoßen werden kann.

6.2 Erfahrungen aus der Anwendung agiler Arbeitsweisen

Der wesentliche Impuls für die Durchführung des Projekts GoRegion bestand in der Intention und im Commitment der beiden sektor- und ressortübergreifenden Einheiten der Bundesverwaltung (Tourismus, Regionalpolitik und Raumplanung) zu Gunsten einer verstärkten Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus. Neben den inhaltlichen Ergebnissen (Kapitel 3, 4 und 5) sollen hier auch die Erfahrungen aus der partiellen Anwendung agiler Arbeitsweisen (User Stories, Sprints, Umsetzung von Inkrementen) einer abschließenden Reflexion zugeführt werden.

Die Agile Methode hat mittels User-Stories einen sehr raschen thematischen Einstieg in das Projekt möglich gemacht, sodass inhaltlich sehr konkret gestartet werden konnte. Auch die Abstimmungen zwischen Auftraggeber:in und Auftragnehmer:in in den jeweiligen Meetings im Rahmen der Sprints bildeten die solide Basis für die jeweils weiteren Schritte und methodischen Ausführungen.

Gleichzeitig hat sich sehr rasch herausgestellt, dass zwischen Entwicklungslogik (Agilität, Sprints, Inkremente etc.), Forschungslogik und Umsetzungslogik unterschiedliche Tempi sichtbar wurden, ebenso wie zwischen Bundesverwaltung, Regionaler Handlungsebene und Projektlogik insgesamt. Nicht zuletzt durch die Ressortneuaufstellung auf Bundesebene (mit

Mitte 2022 während der Projektlaufzeit und der Implementierung eines eigenen Staatsekretariats für Tourismus im Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft) bedurfte es immer wieder neuer interner Abstimmungen auf der Ebene der Bundesverwaltung, v.a. hinsichtlich der Umsetzung des Projektes auch hinsichtlich der Ausschreibung wie Implementierung der geplanten Pilotregionen. Das Testen der Inkremente im Rahmen des Projekts GoRegion war damit nicht mehr – wie ursprünglich geplant – möglich.

Ein weiterer Widerspruch wurde an dieser Schnittstelle zwischen Entwicklungslogik und Forschungslogik sichtbar. Um schnell ins Tun zu kommen, bedarf es schneller Entscheidungen und rascher Handlungsschritte im weiteren Projektvorgehen, um eben – im Sinne der Agilen Methode zur Identifizierung von Inkrementen – arbeiten zu können. Wissenschaft dem gegenüber ist – sehr einfach dargestellt – sich selbst verpflichtet nach der Identifikation einer Fragestellung (hier: User Stories) der Sache mit allen Möglichkeiten und Methoden auf den Grund zu gehen. Im Sinne des agilen Arbeitens war es hierbei jedoch notwendig, ebenso schnell „zu selektieren“ wie und wo jetzt konkret weitergearbeitet wird, womöglich auch dort, wo selbst erst vertiefend Expertisen zu erarbeiten waren. Das war auf der einen Seite herausfordernd und spannend, da es viel Neues sowohl methodisch wie inhaltlich ermöglicht hat, auf der anderen Seite, wäre es möglicherweise hilfreich gewesen, einzelne User Stories oder Fallbeispiele vertiefter zu bearbeiten.

7 Diskussion

7.1 Zusammenführung der Ergebnisse aus den Modulen

Das Ziel des Projekts GoRegion war es, die spezifische Gestaltungs- und Steuerungsrolle der Bundesebene in der Regional Governance zu präzisieren und weiter zu entwickeln. Überdies sollte in Erfahrung gebracht werden, inwiefern eine intensivere sektorübergreifende Zusammenarbeit dazu beitragen kann, die RHE zu stärken. Beispielhaft wurde der Tourismussektor und dessen Rolle für die RHE gewählt. Im Projekt GoRegion stellt sich daher nicht nur die Frage, inwiefern die regionale Handlungsfähigkeit im Rahmen der Regionalpolitik gestärkt werden kann, sondern auch, wie ressortübergreifend zusammengearbeitet werden kann, um Regionalentwicklung und Tourismus stärker zu koppeln und die RHE von Seite der Bundesebene zu unterstützen. Für die methodische Herangehensweise wurde ein Mix aus einem analyseorientierten Forschungsdesign und einem entwicklungsorientierten Projektdesign nach agilen Arbeitsmethoden gewählt.

Im Rahmen des Forschungsmoduls (Dokumentenanalyse) und einem Teil des Entwicklungsmoduls (Fragebogen) zeigte sich, dass sich viele Herausforderungen im Bereich der Regionalentwicklung und des Tourismus überlappen (Klimawandel, Nachhaltigkeit, Mobilität, demografischer Wandel), und dass es auf der regionalen Ebene einen deutlichen Wunsch nach mehr Kooperation gibt. Dabei zeigte sich auch, dass die Unterstützung und Kooperation durch bzw. mit dem Bund erwünscht sind. Die bisher fehlende bzw. spärliche Zusammenarbeit zwischen Tourismus und Regionalentwicklung ist keine österreichische Besonderheit, sondern in ähnlicher Weise auch auf internationaler Ebene zu beobachten. Die sektorübergreifende Abstimmung und wechselseitige Integration von sektoralen Entwicklungsleitbildern und -programmen wird jedoch als notwendige Bedingung für die zukunftsfähige Entwicklung vieler Regionen angesehen.

Im Rahmen des Entwicklungsmoduls wurden im weiteren Verlauf daher Angebote erarbeitet, die Akteur:innen auf beiden regionalen Ebenen (Tourismusregionen bzw. DMOs und Regionen der Regionalentwicklung wie etwa LEADER-Regionen oder Regionalmanagements) näher zusammenbringen. Diese Angebote wurden dabei in ergebnisoffenen agilen Sprints entwickelt, die sogenannte „Inkremente“ hervorbrachten: Eine Prozesslandkarte (Inkrement 1a) über die Entwicklung zentraler Kompetenzen für die Kooperation zwischen

unterschiedlichen Sektoren (hier stellte eben Regionalentwicklung und Tourismus den Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen dar). Das Konzept für einen Pilotprozess (Inkrement 1b), in dem Regionen aus der Regionalentwicklung und dem Tourismus zu einem ausgewählten Themenbereich gemeinsame Problemlösungskompetenzen entwickeln, baute darauf auf, ebenso wie eine genauere Skizze über den Ablauf und Prozess der Zusammenarbeit der beiden Regionen und weiterer involvierter Akteur:innen (Inkrement 1c). Schon im frühen Projektstadium stellte sich heraus, dass neben anderen Themen (Klimawandel, Nachhaltigkeit, Mobilität, Arbeitskräftemangel usw.) der Kontext „Daten", „Datenverfügbarkeit", „Regionale Informationssysteme", „Regionale Dashboards" usw. ein aktuell sehr dynamisches Handlungsfeld darstellt. So gibt es gegenwärtig zahlreiche (meist parallel verlaufende) Experimente. Der Wunsch nach umfassenderer Datenverfügbarkeit ist jedenfalls weit verbreitet und eng verbunden mit oben genannten Themen. Dem Wunsch nach empirischer Evidenz und gut aufbereiteten Daten, wurde im Projekt daher weiter nachgegangen. Dazu wurden Good Practice Beispiele zusammengetragen (Inkrement 2) um Formate für aktuelle neue Formen der Datenerhebung oder -visualisierung in Erfahrung zu bringen. Um zu testen, wie sich ein Regionales Informationssystem für Österreichs Regionen verwirklichen ließe, wurde zunächst in Erfahrung gebracht, welche Rohdaten grundsätzlich frei zugänglich sind und inwiefern sich daraus ein Set an aussagekräftigen Basisindikatoren zusammentragen lässt. Das Basisindikatoren-Set wurde entwickelt und darauf aufbauend ein excelbasierter Indikatorenrechner, der für die automatisierte Auswertung von Indikatoren programmiert ist und für den Vergleich unterschiedlicher geografischer Zuschnitte herangezogen werden kann (Inkrement 3). In weiterer Folge wurde eine Empfehlung für den Aufbau eines Netzwerkes bzw. einer Community im Kooperationsfeld Regionalentwicklung- und Tourismus erarbeitet (Inkrement 4).

Die sechs Inkremente werden im folgenden Überblick (Tabelle 11) nochmal zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 11: Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Modulen

Sprints	Inkremente
Sprint 1	Angebotskonzeption „Kooperative Regionsentwicklung" (Arbeitstitel), bestehend aus einem Exposé (Angebot, Kernkompetenzen, Instrumente), einer Nutzenanalyse für sowohl relevante Zielgruppen als auch Auftraggeber, einem Entwurf für das Prozessmanagement (Prozesslandkarte) des entwickelten Angebots, einer Zielgruppenanalyse, einer Analyse relevanter Kommunikationskanäle **(Inkrement 1a)**

Sprints	Inkremente
	Vertiefung der o.a. Angebotskonzeption in Form eines Entwurfes für die Unterstützung von zwei Pilotregionen beim Aufbau regionaler Informationssysteme (Umsetzungsprojekt) **(Inkrement 1b)**
Sprint 2	Erstellung eines detaillierten Prozessmodells für das intendierte Umsetzungsprojekt mit zwei Pilotregionen, inkl. Kostenkalkulation **(Inkrement 1c)** Aufbereitung von Good Practice Beispielen für regionale Informationssysteme im In- und Ausland **(Inkrement 2)**
Sprint 3	Entwicklung eines Basisindikatoren-Sets für regionale Informationssysteme (zugleich Basis-Angebot für das intendierte Umsetzungsprojekt mit zwei Pilotregionen), inkl. excel-basierter Indikatorenrechner **(Inkrement 3)** Entwicklung einer Empfehlung für den Community- und Netzwerkaufbau im Kooperationsfeld Regional- und Destinationsentwicklung **(Inkrement 4)**

7.2 Lessons Learned und Empfehlungen

Neben den Ergebnissen aus den Sprints können aus dem Projekt weitere handlungsleitende Erkenntnisse, Erfahrungen und Empfehlungen abgeleitet werden – insbesondere hinsichtlich der zentralen Fragestellung zu möglichen Beiträgen (Angeboten) der Bundesebene zur Stärkung der regionalen Handlungsebene.

7.2.1 Schlussfolgerungen aus dem Forschungsmodul

Das Forschungsmodul zielte darauf ab, Informationen zu Rolle und Handlungsspielraum des Bundes in der Regionalpolitik an der Schnittstelle zum Tourismus zu sammeln und auszuwerten. Wie schon in Kapitel 3 dargestellt verweisen die analysierten Dokumente oft auf einen kooperativen Ansatz des Bundes (Stichwort Kooperativer Staat, vgl. Heintel 2018) in der Zusammenarbeit als Folge fehlender Rahmengesetzgebung für Belange der Raumentwicklung. So wird der Bund als Umsetzungspartner und Schnittstelle zum Abgleich verschiedener Sektorziele gesehen, der Kooperationen anstößt und Zielvorgaben und Vereinbarungen mit dem Land schließt. Zudem wird die Bundesebene als zentraler Player für eine österreichweite Vernetzung regionaler Akteur:innen gesehen, der als Partner zur Reflexion und gemeinsamen Erstellung von Monitoringelementen im Sinne einer Wirkungsorientierung der Aktivitäten auf der regionalen Handlungsebene fungiert. Der oft zitierte „Bund“ wird in den Dokumenten in den meisten Fällen gleichgesetzt mit der Abteilung Regionalpolitik. Hinweise zu Raumentwicklungsaufgaben andere Abteilungen bzw. Ministerien sind sehr selten zu finden. Um diese horizontale Achse auf Ministeriumsebene weiter auszu-

bauen (Stichwort: indirekte Einflussmöglichkeit, vgl. Fischer 2022: 9) würde es neben Impulselementen seitens der Abteilung Regionalpolitik (siehe Dialog-Plattform) zusätzliche Forschung benötigen, die sichtbar macht, wo relevante Anknüpfungspunkte zu finden sind.

Während die RHE aus Perspektive der Regionalentwicklung und Regionalpolitik ein etablierter Begriff ist, ist in anderen Politikfeldern, etwa im Tourismus, die RHE (noch) von geringerer Bedeutung. Vor allem durch die zunehmenden Herausforderungen in Tourismusgebieten, zeigte sich aber bereits im Plan T ein Paradigmenwechsel von einer Orientierung auf die Tourismusdestination hin zu einer Orientierung auf den „Lebensraum". Dennoch finden sich in den Strategiepapieren wenige Beispiele für die strukturelle Zusammenarbeit des Tourismussektors und der Regionalentwicklung. Bei der Durchsicht der Dokumente ergab sich in erster Linie ein deutlicher Unterschied bei der Betrachtung der relevanten Zielgruppen. Aus Sicht der Regionalentwicklung ist es die Bevölkerung (bzw. Bürger:innen) die im Mittelpunkt der Aktivitäten steht. Aus Sicht des Tourismus stand traditionellerweise vor allem „der Gast und seine Bedürfnisse" im Mittelpunkt. Der Plan T leitet hier jedoch einen Paradigmenwechsel ein und weist explizit darauf hin, dass man im Sinne einer Tourismusdestination als gemeinsamen Lebensraum alle Interessen gleich behandeln muss - Bevölkerung, Gäste, Unternehmer, Mitarbeiter. Aktuelle Entwicklungen wie Co-Workation, Co-Working, Multilokalität, etc. bieten als Chancen neue Schnittstellen für Kooperation. Gemeinsame Herausforderungen von Tourismus und Regionalentwicklung liegen darüber hinaus in der Nutzung der Potenziale der Digitalisierung, Mobilität, Nachhaltigkeit und Beteiligung.

Wenn es darum geht, die aktuellen Herausforderungen aber auch die Chancen für die Region als Lebensraum in den Blick zu nehmen, zeigen die Dokumente wie auch die analysierten nationalen und internationalen Beispiele auf, dass es notwendig ist, Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit zwischen Regionalentwicklung und Tourismus auf allen Ebenen anzustoßen und zu begleiten.

7.2.2 Zur Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus

Sektoren- und ressortübergreifende Kooperation ist auch auf Ebene des Bundes (eben zwischen Regionalentwicklung und Tourismus) keine Selbstverständlichkeit. Zwischen 2020 und 2022 waren die Abteilung Tourismus und die Abteilung Regionalpolitik in einem Ministerium angesiedelt und auch in einer Sektion vereint, was auch zu einer stärkeren Auseinandersetzung führte. Davor und danach wurden die beiden Abteilungen wieder in unterschiedliche Ministerien eingegliedert, was Abstimmung, Koordination und das Bestimmen

gemeinsamer Zielsetzungen erschwert. Zudem wurde auch im Forschungsmodul gezeigt, dass die beiden Sektoren auf andere regionale Zuschnitte und auch andere Akteur:innengruppen und Zielgruppen fokussieren, weshalb es zunächst adäquate Verhandlung, Abstimmung und Vereinbarung braucht, bevor operativ zusammengearbeitet werden kann. Das Projekt GoRegion zeugt davon, dass es ein klares Bekenntnis zur Zusammenarbeit gibt und kann als erster Schritt eines dialektischen Prozesses angesehen werden.

Gleichzeitig wurde im Rahmen des Projektes aber auch sichtbar, wie aufwändig (nicht zuletzt durch die erfolgte Neuaufteilung der Ressorts und Zuständigkeiten während der Projektlaufzeit) die Abstimmungsbedarfe zwischen den Bereichen Regionalentwicklung und Tourismus sind, sodass dies auch immer wieder im Widerspruch zu agilen Methoden und Arbeitsweisen stand und zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten im Projektverlauf führte. Inhaltlich wurde augenscheinlich, dass jedenfalls viel Kooperationspotenzial zwischen Regionalentwicklung und Tourismus vorliegen könnte, sowohl im Bereich der Bundesverwaltung, insbesondere jedoch auch auf der Regionalen Handlungsebene (RHE). Viele weitere Anknüpfungspunkte und Fragestellungen dazu befinden sich in den im Projekt nicht weiter bearbeiteten User Stories (siehe auch Kapitel 4.3) bzw. werden im nachgelagerten Umsetzungsmodul auf der Regionalen Handlungsebene aus subjektiver regionaler Perspektive weiter begleitend bearbeitet werden.

7.2.3 Skalierung und Übertragbarkeit der Ergebnisse (Transfer)

Sowohl die Veränderung der Maßstäblichkeit der Projektebene, als auch die inhaltliche bzw. ressortbezogene Übertragbarkeit dieses Projektinhalts auf andere Projekte mit anderen Inhalten waren v.a. Anliegen, die im Rahmen der Steuerungsgruppensitzungen vorgebracht wurden. Hierbei soll nun unterschieden werden zwischen „Skalierung“ und „Transfer“.

Ad Skalierung: Diese Fragestellung kann aus Sicht des Projektabschlusses im April 2023 noch nicht ausreichend beantwortet werden. Hierzu sind noch zu viele, der im Projektverlauf identifizierten Fragestellungen offen. Die Schnittstelle des Projekts war stark zwischen Bund und Regionaler Handlungsebene (RHE) angesiedelt, die Länder noch nicht lückenlos in allen Fragestellungen integriert. Das hätte schlicht den Projektkoordinationsrahmen zum gegenwärtigen Zeitpunkt gesprengt, gleichzeitig die Notwendigkeit dazu aufgezeigt. Dies gilt v.a. für eine Abstimmung zwischen dem Bund und den Ländern bezogen auf Datenverfügbarkeiten gemeinsam mit den Landesstatistiken und der Statistik Austria (Um hier nur eine offene Fragestellung zu nennen.). Ziel sollte es sein, eine Skalierung unabhängig des föderalen

Governance-Systems in Österreich sicherzustellen. Die erforderliche Abstimmung hinsichtlich der barrierefreien und kostenfreien bzw. kostengünstigen Verfügbarmachung („auf Dauer“) von Bundesdaten für die RHE sehen wir insbesondere im Handlungsspielraum zwischen den relevanten Funktionseinheiten des Bundes und der Statistik Austria angesiedelt.

Ad Transfer: Ein Transfer des Projektinhaltes auf andere mögliche Inhalte/thematische Schwerpunktsetzungen ist hingegen schon jetzt möglich. Die Bestandsaufnahme und die Schlussfolgerungen hinsichtlich Status quo und künftige Potenziale in der Kooperation von Regionalentwicklung und Tourismus können weitgehend auch auf die Kooperation zwischen Regionalentwicklung und anderen Themenfeldern bzw. gesellschaftlichen Subsystemen übertragen werden. Das erarbeitete Set an Basisindikatoren enthält daher auch Themenfelder die über den thematischen Rahmen des Projekts hinausreichen.

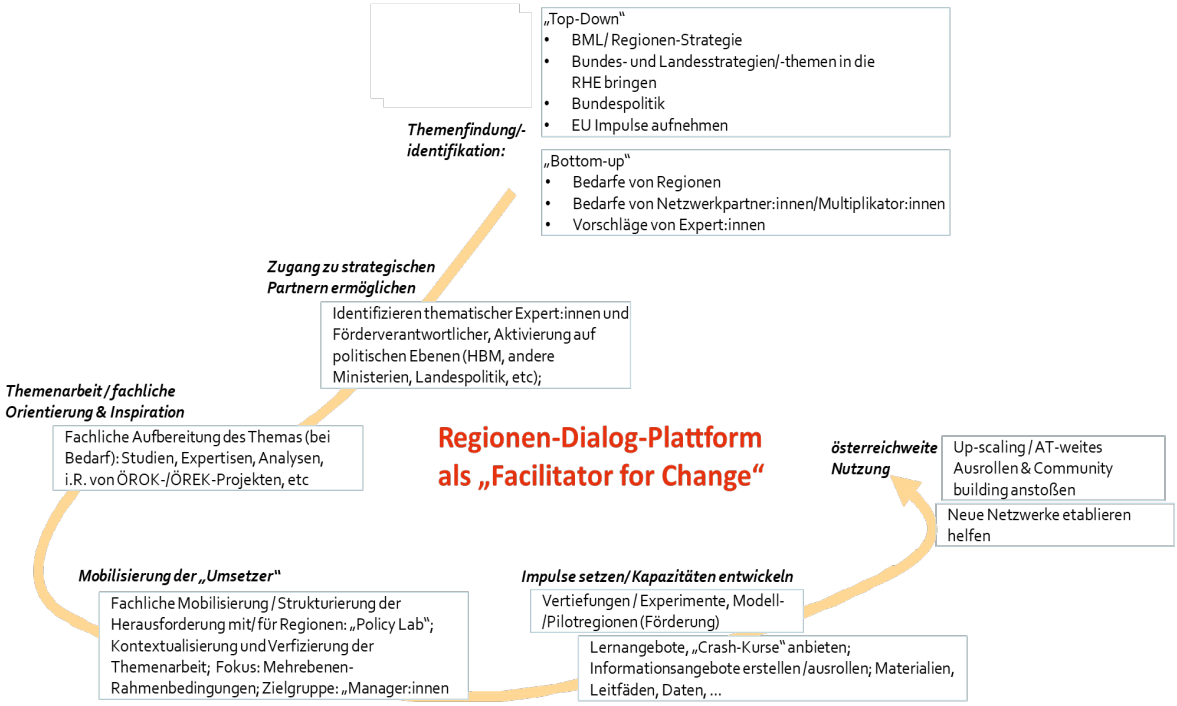
7.2.4 Die Dialogplattform Regionen als „Facilitator of Change“

Die Grundlage für das BML, in Zusammenhang mit regionaler Kooperation, Regionalentwicklung oder regionaler Handlungsebene tätig zu werden, findet sich im Bundesministeriengesetz, in Form des dem BML zugeordneten Sachgebiets „Kompetenzen im Bereich Koordination in Angelegenheiten der Raumforschung, Raumordnung, Raumplanung und Regionalpolitik einschließlich der Koordination von Regionalprogrammen im Rahmen der EU-Strukturfond“. Regionalpolitik wird im Österreichischen aber auch europäischen Kontext zunehmend als Mehrebenen-Politik verstanden, deren Steuerungsansatz auf einer Kombination aus definierten Gestaltungskompetenzen und „weichen“ kooperativen Ansätzen basiert. Dafür bedarf es geeigneter regionalpolitischer Instrumente

Das Projekt GoRegion liefert in Kapitel 3 eine Systematisierung möglicher instrumenteller Ansatzpunkte für Regionalpolitik entlang der Dimensionen Einflussmöglichkeit und Entwicklungszugang (vgl. Fischer 2022). Darunter findet sich ein konkreter Maßnahmenvorschlag, der im Rahmen der Regionalpolitik bereits mehrfach diskutiert und getestet wurde, nämlich, **eine institutionalisierte Schnittstelle zwischen Regionen, Land und Bund (vertikal) und unterschiedlichen Sachbereichen (horizontal) zu etablieren**. Diese Idee, anfangs als „Österreich-Plattform“ (vgl. ÖROK 2020) und später als „Regionalpolitische Toolbox“ (Fischer 2022) bezeichnet, fand schließlich Eingang in das bundespolitische Programm, indem

der zuständige Minister im Rahmen der Präsentation zur „Regionenstrategie[3]“, die die Einrichtung einer „Regionen-Dialog-Plattform“ ankündigte.

Abbildung 24: Die Regionen-Dialog-Plattform als "Facilitator of Change" (Prozessdarstellung)



Im Verlauf des GoRegion Projekts erfolgte an mehreren Meilensteinen die Rückkoppelung an diese Dialog-Plattform-Idee, vor allem hinsichtlich der Beschreibung eines Angebotsportfolios (Siehe Kapitel 6). Das Umsetzungsmodul hat jedoch gezeigt, dass es höchst unwahrscheinlich ist, die gesamte Breite des Portfolios anzubieten, geschweige denn, dieses Angebot auf Dauer sicherzustellen (siehe Kapitel 5). Beschränkte Ressourcen machen eine Selektion und den situativen, anlassbezogenen Einsatz geeigneter Maßnahmen notwendig, über die angesichts notwendiger Effizienz und Effektivität nicht willkürlich entschieden werden sollte. Dies führt zur Denkfigur aus **Kontinuität und Agilität**, die ebenfalls in einem Vorprojekt (vgl. Fischer 2022) entwickelt wurde. Ein Set an **kontinuierlichen Angeboten** hilft dabei, Sichtbarkeit für die Dialog-Plattform als Infrastruktur zu erzeugen, Wirkungen zu versteti-

[3] https://info.bml.gv.at/themen/regionen-raumentwicklung/meine-region-heimat-zukunft-lebensraum/abschlussveranstaltung-dialogtour.html (zuletzt geöffnet: 07.06.2023)

gen und den Aufbau- bzw. Aufrechterhaltung einer Community sicherzustellen (z.B. als Jahreskonferenz, Web-Präsenz, Newsletter, „Hotline“, etc.). Hier gilt es, angesichts der Angebote anderer bestehender Netzwerke (GAP-Netzwerk, LEADER-Forum, KEM/KLAR!-Netzwerk, Landesnetzwerke unter den Regionalentwicklern usw.) zu fokussieren, Synergien zu entwickeln und kontinuierliche Angebote nur sehr dosiert einzusetzen. Eine zweite Angebotskategorie scheint im Vergleich dazu wesentlich wichtiger zu sein, nämlich auf **anlassbezogene, auf einen konkreten Bedarf reagierende Angebote** zu setzen. Die nun folgenden Beobachtungen und Empfehlungen werden vorrangig diese Kategorie gewidmet sein.

Bedarfe der Stakeholder und „windows of opportunity" bilden Ansatzpunkte für Initiativen der Dialog-Plattform

Eine wesentliche Lernerfahrung aus dem agilen GoRegion Prozess zeigt, dass wirkungsvolle Stärkung der Region als Handlungsebene an einem klaren Bedarf der Stakeholder ausgerichtet werden sollten. Diese können auf regionaler Ebene verortet sein (Bottom-up-Bedarfe) oder auch von übergeordneter Ebene (Länder, Bund, EU) artikuliert werden (Top-Down-Bedarfe). Das Projekt GoRegion hat gezeigt, dass die ministerielle Ebene in der Lage ist, diese Bedarfe aufzugreifen und bei sich bietenden Möglichkeiten („windows of opportunity“) entsprechend mit Angeboten zu reagieren. Oft sind diese Bedarfe „Veränderungsbedarfe“ oder „Transformationsbedarfe“. Somit kann man für die nächsten Schritte auf den idealtypischen Ablauf in Change-Prozessen (vgl. Kotter 1996, Krüger 2006) zurückgreifen und die Dialog-Plattform als Unterstützer auf dem Veränderungspfad konzipieren.

Zugang zu strategischen Partner:innen ermöglichen

Eine Dialog-Plattform auf Ministeriums-Ebene anzusiedeln hat den Vorteil, dass über sie leichter Zugang zu Personen und Organisationen entstehen können, die über notwendige Ressourcen für Veränderung verfügen. Wissen zu konkreten Entwicklungsbedarfen oder Wissen zur Problemlösung sind Beispiele für Ressourcen, die für einen Veränderungsprozess wichtig sind. Aber oft reicht das „Know-how“ allein nicht aus. Gerade im Change aber viel mehr noch in Transformationsprozessen geht es darum, feste Strukturen aufzutauen. Dabei hilft politischer Einfluss, der neue Wege legitimiert. Aber auch das Gewinnen von Partnern, die monetäre Ressourcen verwalten (Stichwort: neue Zugänge zu Förderungen) oder die Rahmenbedingungen gestalten (z.B. in Form der Länder, anderer Ministerien, etc.), sind Element in der Bildung strategischer Kooperationen, die es den Bedarfsträgern, sei es Bottom-Up oder Top-Down, helfen, ihre Anliegen zu bearbeiten.

Themenarbeit / fachliche Orientierung & Inspiration, um Ziele und Veränderungshebel sichtbar zu machen

Initiativen der Dialog-Plattform bewegen sich im Feld der Multi-Level-Governance und der sektorübergreifenden Zusammenarbeit. Dies bedeutet, dass unterschiedliche Ebenen mit unterschiedlichen Kontexten, Interessen und Möglichkeiten zusammentreffen. Veränderung kooperativ zu gestalten, braucht zumindest eine gemeinsame Vorstellung darüber, wohin diese gemeinsame Arbeit führen soll – sprich: ein Zielbild, eine Vision oder ähnliches. Dies alleine führt aber noch nicht dazu, dass jeder der Partner die richtigen Schlüsse für das eigene Handeln zieht. Es gilt, Wissen darüber zu generieren, mit welchen Strategien und Maßnahmen, diese Ziele erreicht werden können. Dabei kann die Dialog-Plattform helfen und Grundlagen aufbereiten, beispielsweise über Studien, Expertisen, Analysen.

Kommunikation und Mobilisierung für eine überzeugte und informierte Akteursbasis

Top-Down geäußerte Bedarfe (z.B. im Rahmen einer Bundesstrategie) und bottom-up-Bedarfe, die für viele Regionen zutreffen brauchen eine breite Akteursbasis. Es muss ein breiteres Bewusstsein für Handlungsnotwendigkeit und Wissen um Handlungsmöglichkeiten erzeugt werden, um für einen größeren Raumausschnitt Wirkung zu erzielen. Hier kann die Dialog-Plattform als Kommunikationsdrehscheibe und Sprachrohr fungieren, beispielsweise durch Organisation von Policy Labs, Kommunikation von Ergebnissen der Themenarbeit, etc.

Den Weg für eigenständiges Handeln auf den verschiedenen Governance-Ebenen ebnen und „Quick Wins“ erzielen

In der Diskussion mit einem breiteren Akteur:innenkreis zeigen sich oft die Hürden für einen Veränderungsprozess. Die Dialogplattform kann dabei unterstützen, die Hürden zu verringern bzw. neue Wege zu finden. Oftmals wurde beispielsweise in Vorprojekten angesprochen, Bundesvorgaben abzustimmen oder spezifische Förderimpulse zu setzen. Hier kann die Dialogplattform vor allem dann Wirkungen zeigen, wenn es gelungen ist, Sozialkapital in Form strategischer Partner (siehe weiter oben) zugänglich zu machen. Aber auch Kapazitätsentwicklung bei den Umsetzungsakteur:innen ist wichtig. Spezifische Lernangebote auf regionaler, Landes- und Bundesebene erhöhen die Selbstwirksamkeit auf den unterschiedlichen Governance-Ebenen. Die Dialog-Plattform kann auf diese Weise Umsetzung begleiten, indem auftretende Bedarfe an Kompetenzentwicklung rasch aufgegriffen und in Angebote übersetzt werden.

Ein weiterer Teil dieser Aufgabe im Change-Prozess liegt darin zu zeigen, dass gemeinsam formulierte Lösungsansätze auch die intendierten Effekte erzielen. Im Projekt GoRegion wurde ein Prozessmodell für regionale Informationssysteme entwickelt. Eine Pilotinitiative im Anschluss (RESY) soll zeigen, ob und in welchen Kontexten dieses Modell eingesetzt werden kann. Gelingt dies, haben Interessierte in weiterer Folge ein „gutes Beispiel“ zu Hand, an dem gelernt werden kann. Dies motiviert und kann dazu führen, dass die Akteursbasis weiter vergrößert wird.

Scaling Up und nationale Verankerung

Den letzten Schritt im Change-Prozess bildet in den meisten Modellen die Verstetigung des Neuen im System (z.B. im Falle des GoRegion Ansatzes die verbesserte Kooperation zwischen Regionalentwicklung und Tourismus). D.h. nachdem der alte, ungewünschte Zustand hinterfragt, als veränderungswürdig beurteilt und durch eine neue Praxis ersetzt wurde, muss diese auch gegen „Rückfall“ in die ursprünglichen Muster abgesichert werden. Bevor dies passiert, kann die Dialog-Plattform dabei unterstützen, dass die neue Praxis möglichst gut im Raum „angekommen“ ist. Hierzu dienen Informationsaktivitäten, Factsheets, Good Practice Transfers der Aufbau von Communities die sich gegenseitig bei der Implementierung unterstützen. Für die Absicherung selbst kann die Plattform Impulse setzen, damit neue Regelwerke, Strategien, Förderprogramme, Politiken, etc. auf die neue Situation Bezug nehmen. Die Aktivitäten zur Verankerung können auch wieder zu kontinuierlichen Angeboten führen. Somit schließt sich der Kreis und es zeigt, dass Agilität und Kontinuität komplementäre Logiken für die Rolle der Dialog-Plattform als „Facilitator of Change“ darstellen.

Literaturverzeichnis

Amt der Vorarlberger Landesregierung (2022): Chancenreicher und nachhaltiger Qualitätstourismus 2030. „Vorarlberger Orte und Räume für das gute Leben“ Tourismusstrategie Vorarlberg 2030. Bregenz

Arbter, R. (2022): Die Bedeutung vertikaler Governance für die Umsetzung regionalpolitischer Strategien und Programme. In. Franz, Yvonne und Heintel, Martin (Hg.) (2022): Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung. S. 45-60. Wien: facultas (= UTB 5880).

Argyris, C., Schön, D.A. (2008): Die lernende Organisation. 3. Auflage, Klett-Cotta.

Bauer, R., Heintel, M., Gruber, E. (2015): Die demographische und wirtschaftliche Entwicklung der LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland. In: Bruckmüller, E. (2015) (Hrsg) Im Reich des Ötschers. Vielfalt einer Region. Wien. 325-360

Beck et al. (o.J.): http://agilemanifesto.org (zuletzt abgerufen am 24.03.2023)

Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen (=BAB)(2021) Living Labs im ländlichen Raum. Forschung und Praxis. Factsheet 002. Wien.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (=BML) (2022): MEINE REGION – Unser Weg. Heimat. Zukunft. Lebensraum. Wien

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (=BMNT) (2019): Plan T – Masterplan Tourismus. Wien.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (= BMLFUW) (2017): Masterplan Ländlicher Raum. Wien.

Dax, T., Fidlschuster, L., Fischer, M., Hiess, H., Oedl-Wieser, T. und Pfefferkorn, W. (2016): Regionen mit Bevölkerungsrückgang; Experten-Impulspapier zu regional- und raumordnerischen Entwicklungs- und Anpassungsstrategien. Analyse und strategische Orientierung. Endbericht im Auftrag des Bundeskanzleramts Österreich. Wien: BKA.

Fischer, M. (2022): Regionale Handlungsebene stärken. Auf dem Weg zu einer regionalpolitischen Toolbox („Österreich-Plattform“). Internes Arbeitsdokument im Auftrag des BML. Wien.

Fischer, M., Grösswang, F., Gruber, E., Heintel M. Payer, H., Stolba, P. (2023): Regionale Governance als Schlüssel für kooperative Lebensraumentwicklung am Beispiel des Tourismus, in: Bieger, T., Beritelli, P., Laesser, C. (Hg.): Alpiner Tourismus in disruptiven Zeiten. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2022/2023. Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St. Gallen; Berlin: Erich Schmidt Verlag, 179-188.Heintel, M. (2018): Regionalentwicklung, in: Handwörterbuch der Stadt- und Regionalentwicklung, Band 3, 2007-2016.

Land Tirol, Tirol Werbung, Wirtschaftskammer Tirol & Verband der Tiroler Tourismusverbände (Hrsg.) (2021): Tiroler Weg. Perspektiven für eine verantwortungsvolle Tourismusentwicklung. Innsbruck.

Kotter, J.P. (1996): Leading Change. Vahlen.

Krüger, W. (2006): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Gabler

Lenjoint, M. (2011): Regional Governance und die Perspektive der Tourismuswirtschaft in Nominierungsprozessen von UNESCO Welterben: Das Weltnaturerbe deutsches Wattenmeer. Dissertation. In: Sailer Ulrike (Hg): Trier Arbeitsberichte zur Stadt- und Wirtschaftsgeographie 5. Universität Trier

Nischwitz, G., Molitor, R. und Rohne, S. (2002): Local and Regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung. Schriftenreihe des IÖW 161/02. Berlin, Februar 2002.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2015): Die regionale Handlungsebene stärken – Fachliche Empfehlungen und Materialienband. ÖROK Schriftenreihe Nr. 194. Wien.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2016): Agenda Stadtregionen in Österreich – Empfehlungen der ÖREK-Partnerschaft „Kooperationsplattform Stadtregionen“. ÖROK Schriftenreihe Nr. 198. Wien.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2020): Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. ÖROK Schriftenreihe Nr. 208. Wien.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2021): ÖREK 2030. Österreichisches Raumentwicklungskonzept Raum für Wandel. Wien

Payer, H. (2022): Agile Arbeitsweisen in Stadt- und Regionalentwicklung – Potenziale und Perspektiven, in: Franz, Y., Heintel, M. (2022): Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung, Wien: UTB facultas

Pechlaner, H., Innerhofer, E., Gruber, M., Scuttari, A., Walder, M., Habicher, D., Gigante, S., Volgger, M., Corradini, P., Laner, P., von der Gracht, H. (2022): Ambition Lebensraum Südtirol. Auf dem Weg zu einer neuen Tourismuskultur. Landestourismusentwicklungskonzept 2030+. Bozen, Italien: Eurac Research

Samhaber, T. (Hrsg.) (2008): Regionen sind auch nur Menschen: 25 Erfahrungen auf dem Weg der österreichischen Regionalentwicklung. Verein Regionalmanagement Österreich.

Seiser, B. (2021): Tourismus und Corona. Präsentation im Rahmen des ÖPL Workshops

Steinecke, H. (2017): Destinationsmanagement, 2. Auflage, UVK VerlagsgmbH, Konstanz und München

Willi, Y., Pütz, M. (2018): Governance der Regionalentwicklung: wie Regionen ihr Potenzial nutzen können. Swiss Academies Factsheet 13/3. doi: 10.5281/ZENODO.1308822

Dokumentenanalyse: Quellen

Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen (=BAB) (2021): Living Labs im ländlichen Raum. Forschung und Praxis. Factsheet 002. Wien.

Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (=BMNT (2019): Plan T – Masterplan Tourismus. Wien.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (=BMLFUW) (2017): Masterplan Ländlicher Raum. Wien.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Regionen und Wasserwirtschaft (=BML) (2022): MEINE REGION – Unser Weg. Heimat. Zukunft. Lebensraum. Wien

Bußjäger, P., Gsodam, C. (2017): Tourismus und Multi-Level-Governance im Alpenraum. Nap new academic press.

Dax, T., Fidlschuster, L., Fischer, M., Hiess, H., Oedl-Wieser, T. und Pfefferkorn, W. (2016): Regionen mit Bevölkerungsrückgang; Experten-Impulspapier zu regional- und raumordnerischen Entwicklungs- und Anpassungsstrategien. Analyse und strategische Orientierung. Endbericht im Auftrag des Bundeskanzleramts Österreich. Wien: BKA.

Elbe, S., Kroës, G. Benz, A., Lukesch, R. Weiß, K., Böcher, M., Krott, M., Meincke, A., Middelmann, U., Payer, H., Rabenau, J., Tränkner, S. (2007): Begleitforschung „Regionen Aktiv“ Synthesebericht und Handlungsempfehlungen. Universitätsverlag Göttingen.

EURAC (2021): Nachhaltige Lebensraum- und Destinationsentwicklung im Alpenraum. Einblicke in die Südtiroler Fallbeispiele Villnöß und Gadertal. Eurac, Bozen.

EURAC (oJ): Denkanstoß Covid-19 Zukunftsszenarien für ein nachhaltiges Südtirol 2030+. Eurac, Bozen.

Fischer, M., Payer, H. Hiess, H., Pfefferkorn, W. (2021): Sondierungsphase für eine Plattform RHE. Endbericht im Auftrag des BMLRT. Wien, unveröffentlicht.

Fischer, M. (2022): Regionale Handlungsebene stärken. Auf dem Weg zu einer regionalpolitischen Toolbox („Österreich-Plattform“). Internes Arbeitsdokument im Auftrag des BML. Wien.

Fürst, D. (2003): Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 8/9.2003 https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2003/Downloads/8_9Fuerst.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Hartl, A. (o.O.): Stories of Cooperation: Hohe Tauern Health. Sustainable valorization of natural health resources. Präsentation.

Heintel, M. (2018): Regionalentwicklung, in: Handwörterbuch der Stadt- und Regionalentwicklung, Band 3, 2007-2016.

Holzer, V. (2021): „Meine Region – Heimat. Zukunft. Lebensraum. Sitzung der Plattform nachhaltige Mobilität im Tourismus, 20. Oktober 2021

Kagermeier, A., Lahoucine, A. El Fasskaoui, B. (2019): Entwicklung der Tourismus Governance in Marokko mit Fokus auf die Region Souss-Massa

Lenjoint, M. (2011): Regional Governance und die Perspektive der Tourismuswirtschaft in Nominierungsprozessen von UNESCO Welterben: Das Weltnaturerbe deutsches Wattenmeer. Dissertation. In: Sailer Ulrike (Hg): Trier Arbeitsberichte zur Stadt- und Wirtschaftsgeographie 5. Universität Trier

Melidis, K. (2022): IWB/EFRE-Programm Österreich 2014-2020 Umsetzungsbericht 2022/1, Programmimplementierung kumuliert 1.1.2014 bis 31.12.2021, im Rahmen der begleitenden Evaluierung. Bietergemeinschaft ÖIR GmbH convelop – cooperative knowledge design gmbh, KMU Forschung Austria, ÖAR GmbH, ÖGUT GmbH, Spatial Foresight GmbH. https://www.efre.gv.at/fileadmin/user_upload/downloadcenter/Evaluierung/Umsetzungsbericht_2022_1_IWB_EFRE_OP5.1.pdf

Nischwitz, G., Molitor, R., Rohne, S. (2002): Local and Regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung. Schriftenreihe des IÖW 161/02. Berlin, Februar 2002.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2015): Die regionale Handlungsebene stärken – Fachliche Empfehlungen und Materialienband. ÖROK Schriftenreihe Nr. 194. Wien.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2016): Agenda Stadtregionen in Österreich – Empfehlungen der ÖREK-Partnerschaft „Kooperationsplattform Stadtregionen“. ÖROK Schriftenreihe Nr. 198. Wien.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2020): Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. ÖROK Schriftenreihe Nr. 208. Wien.

Österreichische Raumordnungskonferenz (=ÖROK) (2021): Österreichisches Raumordnungskonzept ÖREK 2030. Raum im Wandel. ÖROK Schriftenreihe Nr. 210. Wien.

Pechlaner, H. (2019): Destination und Lebensraum. Perspektiven touristischer Entwicklung. Springer.

Pechlaner, H., Innerhofer, E., Gruber, M., Scuttari, A., Walder, M., Habicher, D., Gigante, S., Volgger, M., Corradini, P., Laner, P., von der Gracht, H. (2022): Ambition Lebensraum Südtirol. Auf dem Weg zu einer neuen Tourismuskultur. Landestourismusentwicklungskonzept 2030+. Bozen, Italien: Eurac Research

Pollermann, K. (2021): Regional Governance: Begriffe, Wirkungszusammenhänge und Evaluationsansätze. Braunschweig, Johann Heinrich von Thünen-Institut, Thünen Report 87

Raich, F. (2019). Governance von touristischen Destinationen. In: Pechlaner, H. (eds) Destination und Lebensraum. Entrepreneurial Management und Standortentwicklung. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28110-6_16

Schadt, G. (2019): „How to strenghten the effectiveness of regional governance in Austria?“ Präsentation, OECD Workshop 12-13. Dezember, Wien.

Seiser, B. (2021): Tourismus und Corona. Präsentation im Rahmen des ÖPL Workshops

Steinecke, A., Herntrei, M., (2017): Destinationsmanagement, 2. Auflage, UVK VerlagsgmbH, Konstanz und München

Willi, Y., Pütz, M. (2018): Governance der Regionalentwicklung: wie Regionen ihr Potenzial nutzen können. Swiss Academies Factsheet 13/3. doi: 10.5281/ZENODO.1308822

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Projektverlauf nach Modulen im Zeitraum April 2022 bis April 2023 13
Abbildung 2: Entwicklungsdesign in Anlehnung an die Scrum-Methode im agilen Projektmanagement 17
Abbildung 3: Regionale Gliederungen im Tourismus und der Regionalentwicklung (eigene Darstellung) 26
Abbildung 4: Herausforderungen aus Sicht der Touristiker:innen (Alle drei Herausforderungen zusammengezogen) 36
Abbildung 5: Herausforderungen aus Sicht der Regionalentwicklung (Alle drei Herausforderungen zusammengezogen) 37
Abbildung 6: Einschätzungen der Akteur:innen über Möglichkeit der regionalen Kooperation 38
Abbildung 7: Antworten auf „Wenn Kooperation Teil der Lösung ist, auf welchen Ebenen braucht es aus Ihrer Sicht Partner?“ 40
Abbildung 8: Aktive Kooperationsbeziehungen der Touristiker:innen 44
Abbildung 9: Aktive Kooperationsbeziehungen der Regionalentwickler:innen 45
Abbildung 10: Wunsch nach zukünftigen Kooperationen 45
Abbildung 11: 44 User Stories, Präsentation und Priorisierung im Sprint Planning Meeting am 27.6.2022 47
Abbildung 12: Die drei Kernkompetenzen und ihre Verknüpfung mit machbaren Instrumententypen 53
Abbildung 13: Prozessmodell für die Unterstützung von Pilotregionen beim kooperativen Aufbau regionaler Informationssysteme – Haupt- und Subprozesse 55
Abbildung 14: Prozessmodell für die Unterstützung von Pilotregionen beim kooperativen Aufbau regionaler Informationssysteme – Rollen- und Aufgabendefinition 55
Abbildung 15: Prozessmodell für die Unterstützung von Pilotregionen beim kooperativen Aufbau regionaler Informationssysteme – Scaling-up 57
Abbildung 16: Skizzierung der Aufgaben des Dataroom Vorarlberg (Quelle: Bodensee-Vorarlberg Tourismus) 65
Abbildung 17: Die Funktionsweise des DataHub (Bildquelle: Österreich Werbung) 68
Abbildung 18: Methodischer Ablauf der Ableitung des Basis-Indikatoren-Set und dessen Visualisierung; Graphik: Ebenstreit, 2023 77
Abbildung 19: Indikator 1 Bevölkerungsstand, Visualisierung; Graphik: Ebenstreit, Daten: Statistik Austria, 2023 81

Abbildung 20: Mögliches Modell Community- und Netzwerkaufbau, Sprint 3 84
Abbildung 21: Umsetzungsdesign gem. Projektvorschlag vom 11.3.2022 85
Abbildung 22: Empfehlung zur weiteren Vorgangsweise (Umsetzung) der Ergebnisse des Projekts GoRegion 86
Abbildung 23: Mögliche Aufgabenbereiche der Dialogplattform Regionen..... 89
Abbildung 24: Die Regionen-Dialog-Plattform als "Facilitator of Change" (Prozessdarstellung) 99

Expert:innengespräche / Interviews

GF Florian **Bauhuber**, Expertennetzwerk Tourismuszukunft – Realizing Progress, 1.12.22

Dr. Thomas **Dax**, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen, Projektleiter Rustik, 13.12.22

GF Mag. Renate **Ecker**, DMO Zell am See Kaprun, 27.9.22

MMag. Fritz **Fahringer**, Standortagentur Tirol, datahub.tirol, 13.12.22

DI Bernhard **Ferner**, Umweltbundesamt, 15.12.22

Stefan **Hackl**, GF LEADER Eisenstrasse Niedreösterreich, 27.9.22

Mag (FH) Mag. Oskar **Januschke**, AL Standortentwicklung, Wirtschaft und Marketing, Stadtver-waltung Lienz, 25.1.23

GF Andreas **Lackner**, TVB Mayrhofen im Zillertal, 6.12.22

Dr. Florian **Oberhuber**, SORA Institut, 20.3.23

Mag. Georgia **Pletzer**, GF LAG Nationalpark Hohe Tauern, 10.11.22

GF Mag. Andreas **Purt**, DMO Mostviertel, 27.9.22

Mag. Martin **Reichhart**, Österreich Werbung, 13.12.22

MSc Matthias **Setz**, Ecoplan AG, 30.11.22

GF Urs **Treuthardt**, DMO Bodensee-Vorarlberg Tourismus, 5.12.22

DI Günther **Tschabutschnig**, Data Intelligence Offensive (DIO), 17.3.23

Mag (FH) Jürgen **Weiß**, Statistik Austria, 14.12.22

GF Mag. Jochen **Werderitsch**, RM Obersteiermark Ost, 28.11.22

Anhang

Ergänzend zum Endbericht sind folgende weitere Projektdokumente in der DaFNE-Plattform hochgeladen:

Anhang 1: Dokumentation zu Sprint 1 (erster Teil) von 27.-29.6.2022

Anhang 2: Dokumentation zu Sprint 1 (zweiter Teil) von 26.-28.9.2022

Anhang 3: Dokumentation zu Sprint 2 von 13.-16.12.2022

Anhang 4: Dokumentation zu Sprint 3 von 8.-10.3.2023

Anhang 5: Liste von 44 User Stories, inkl. Auswahlkriterien

Anhang 6: Good Practice Beispiele für regionale Informationssysteme – Leitfragestellungen für Expertengespräche

Anhang 7: Basisindikatoren-Set

Anhang 8: Fischer, M., Grösswang, F., Gruber, E., Heintel M. Payer, H., Stolba, P. (2023): Regionale Governance als Schlüssel für kooperative Lebensraumentwicklung am Beispiel des Tourismus, in: Bieger, T., Beritelli, P., Laesser, C. (Hg.): Alpiner Tourismus in disruptiven Zeiten. Schweizer Jahrbuch für Tourismus 2022/2023. Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St. Gallen; Berlin: Erich Schmidt Verlag, 179-188.

OEAR GmbH
1070 Wien, Lindengasse 56
www.oear.at