

## Green Paper

### Pilotprojekt LEADER Oststeirisches Kernland

#### Innovative Governance von klimafreundlicher Regionalentwicklung: Weiterentwicklung von LEADER zum regionalen Transformationsmanagement

Das Projekt „TRANSREAL – Transformativer Realismus für effektive Klimamaßnahmen“ hat sich zum Ziel gesetzt, im ländlichen Raum Initiativen für ein klimafreundliches Leben anzustoßen und das Potenzial für transformative Klimamaßnahmen auszuloten. Im Zuge partizipativer Forschungsarbeiten in der Fallstudienregion LEADER Oststeirisches Kernland (Stakeholder-Workshops in der Fokusgemeinde Pöllau, Online-Dialoge mit regionalen Entscheidungstragenden, Dokumentenanalyse) wurden autozentrierte Mobilität im Zusammenwirken mit verkehrserzeugenden Siedlungsstrukturen als vordringliches Problem und das Fehlen einer regionalen Instanz, die Veränderungsprozesse initiiert und gestaltet, als Haupthemmnis für klimafreundliche Regionalentwicklung identifiziert. Dieses Green Paper entwickelt Vorschläge für ein **Pilotprojekt, das die gemeinsame Gestaltung klimafreundlicher Verkehrs- und Siedlungsstrukturen in der Region Oststeirisches Kernland ermöglichen soll**. Der Vorschlag wurde in engem Austausch mit regionalen Akteur:innen der Regionalentwicklung erarbeitet und in einem Wissensallianz-Workshop mit österreichischen Fachleuten diskutiert.

#### Das Pilotprojekt im Überblick

Ziel ist die Entwicklung, Erprobung und beispielhafte Umsetzung eines **innovativen regionalen Governance-Modells, das transformative Regionalentwicklung ermöglicht**, unterstützt und federführend vorantreibt. Hierzu soll das **LEADER-/CLLD-Modell zum „regionalen Transformationsmanagement“** weiterentwickelt werden. In der Pilotregion Oststeirisches Kernland soll eine überparteiliche, überkommunale Instanz etabliert werden, die mit einem **klaren Auftrag (mission)** ausgestattet ist, vor Ort als **institutionalisierter Change Agent** fungiert und die **Anwaltschaft für Anliegen der Transformation** übernimmt. Das regionale Transformationsmanagement **adressiert ein Haupthindernis für Transformation: den Mangel an Willen und Fähigkeit zu gemeinsamem transformativen Handeln**<sup>1</sup>.

Die **Hauptaufgaben** des regionalen Transformationsmanagements bestehen in der **Formulierung und Stärkung des regionalen Willens zur Klimafreundlichkeit (Agendasetzung)** und im **proaktiven Organisieren, Steuern und Vorantreiben von transformativem Handeln (Management)**. Darüber hinaus kann die Funktion als Eigner von Transformationsprozessen um die Rolle der Vertretung und Wahrung der langfristigen, generationsübergreifenden Gemeinwohlinteressen an Klimafreundlichkeit, Ressourcenschonung und Daseinsvorsorge innerhalb der Region und nach außen erweitert werden („Klima-Regionsanwaltschaft“).

Das vorgeschlagene **Pilotprojekt** ist auf einen **ambitionierten Horizont** ausgerichtet und umfasst folgende **zentrale Bausteine**, die nur schrittweise und im Zuge eines kontinuierlichen, längerfristigen Prozesses umgesetzt werden können: **1) Entwicklung und modellhafte Erprobung eines regionalen Transformationsmanagements; 2) Partizipative Erarbeitung einer regionalen Transformationsagenda und Aufbau einer Transformationsallianz; 3) Wissenschaftliche Begleitung. Vorarbeiten und erste konkrete Umsetzungsschritte** (Bewusstseinsbildung, Thematisierung, Projektbeantragung, Formulierung erster Ziele und Schwerpunkte einer regionalen Transformationsagenda) sind kurzfristig möglich und **können 2024 durchgeführt werden**.

<sup>1</sup> Bärnthaler, R.; Novy, A. & Barlow, N. (2024): Conceptualizing transformative climate actions: learnings from and for sufficiency research. Forthcoming.

## Einleitung

**Gemeinden und Regionen** sind durch Treibhausgasemissionen **Mitverursacher der Klimakrise** und gleichzeitig **unmittelbar von den zunehmenden Auswirkungen bereits unvermeidbarer Klimaänderungen betroffen**. In der Oststeiermark beträgt der Anstieg des 10-Jahres-Mittels der Jahrestemperatur seit den 60er Jahren bereits mehr als +1,5°C, und bis 2050 ist eine weitere Erwärmung um bis zu +2,0°C zu erwarten<sup>2</sup>. Klimaszenarien für die Steiermark projizieren bis 2100 eine Bandbreite des Temperaturanstiegs zwischen +4,0°C (*business-as-usual* Szenario) und +2,3°C (Klimaschutzszenario) gegenüber dem Vergleichszeitraum 1971-2000<sup>3</sup>. Bereits heute spürbare Auswirkungen in der Oststeiermark umfassen häufigere Hitzetage, zunehmenden Hitzestress für die Bevölkerung in den Talböden sowie häufigere und intensivere Trockenperioden, die zu Gefährdungen der Trinkwasserversorgung, der landwirtschaftlichen Bewässerung und der Vitalität von Ökosystemen führen<sup>4</sup>. 2022 war ein besonders ausgeprägtes Trockenjahr, in dem die Oststeiermark im Jahresverlauf um 19 % bis 33 % weniger Niederschlag als im Vergleichszeitraum 1961-1990 erhielt<sup>5</sup>. Zudem lösen Extremwetterereignisse zunehmende und erhebliche Schäden durch Überflutungen, Sturm, Muren, Hangrutschungen oder Hagel aus, wie zuletzt die großflächigen, langandauernden Niederschlagsereignisse mit teils katastrophalen Folgen in Teilen der Steiermark im August 2023 gezeigt haben. Es ist davon auszugehen, dass Klimawandelfolgen mit schwerwiegenden bis disruptiven Auswirkungen weiter zunehmen werden.

Auch die Ost-Steiermark befindet sich durch die Klimakrise in einer **Umbruchszeit**, die zu weitreichenden Veränderungen führen wird. „Weiter-wie-bisher“ wird den Klimawandel irreversibel anheizen und die künftigen Auswirkungen weiter verschärfen, sodass Grenzen lokaler Anpassungsmöglichkeiten überschritten werden. Wenn unerwünschte Veränderungen nicht durch katastrophale Entwicklungen erzwungen werden sollen, braucht es das **gemeinsame Gestalten von Veränderung**, um Treibhausgasemissionen und Ressourcenverbrauch nachhaltig zu senken und sich an bereits stattfindende und unvermeidliche Auswirkungen des Klimawandels anzupassen. Voraussetzung für eine solche *Transformation by design* ist das Wissen, dass die verständliche Angst, Vertrautes und Gewohntes ändern zu müssen, geringer sein sollte als die Angst, auf Veränderungen nicht vorbereitet zu sein.

Maßnahmen und Initiativen der Regionalentwicklung waren bisher weder ausreichend darauf ausgerichtet noch ausreichend wirksam, um die strukturellen Ursachen der Klimakrise zu verändern. **Derzeit ist es für Einzelne in Österreich schwierig, klimafreundlich zu leben, weil bestehende Rahmenbedingungen in den meisten Lebensbereichen, von den Siedlungsstrukturen über die Mobilität bis zum Wohnen, klimaschädigendes Verhalten fördern**<sup>6</sup>. Um nachhaltige Lebensweisen und Praktiken zu ermöglichen, sind Veränderungen jener Rahmenbedingungen und Verhältnisse notwendig, in denen unser tägliches Leben stattfindet. Es braucht daher Maßnahmen, die **Transformationen (d.h. grundlegende Veränderungen) von Strukturen**, wie emissions- und ressourcenintensiven Versorgungssystemen, ermöglichen, allen voran bei Siedlungsentwicklung, Verkehr und Wohnen. **Transformativ sind Maßnahmenbündel, die pragmatische Schritte und radikale Veränderungen verbinden**, d.h. das Notwendige mit dem Möglichen, kurzfristige Ziele für ein sicheres und gutes Leben mit langfristigen klimapolitischen Zielen. **Größere Akzeptanz und ein stärkerer regionaler Wille** zu solchen transformativen Klimamaßnahmen können durch deren Verknüpfung mit Gemeinwohlinteressen erreicht werden, das heißt mit unmittelbaren lebensweltlichen Interessen der regionalen Grundversorgung, Daseinsvorsorge und Alltagsökonomie. **„Regionale Transformation“ ist daher ausdrücklich weiter zu denken als traditionelle**

---

<sup>2</sup> KLAR!-Modellregion Naturpark Pöllauer Tal (2020): Anpassungskonzept. Aktualisierung 2020.

<sup>3</sup> Chimani et al. (2016): Österreichische Klimaszenarien (ÖKS15): Klimaszenarien für das Bundesland Steiermark bis 2100.

<sup>4</sup> Vgl. KLAR!-Modellregion Naturpark Pöllauer Tal (2020).

<sup>5</sup> CCCA (2023): Klimastatusbericht Österreich 2022.

<sup>6</sup> APCC (2022): APCC Special Report Strukturen für ein klimafreundliches Leben. Springer Spektrum: Berlin/Heidelberg.

<https://klimafreundlichesleben.apcc-sr.ccca.ac.at/>

**Klimamaßnahmen** (vor allem einseitig auf Energieeffizienzsteigerung, technologische Innovationen oder marktbasierende Instrumente beschränkte) **oder reine Regionalentwicklung** (insbesondere ökonomische und wachstumsorientierte).

Das **Themenfeld „Mobilität und Siedlungsstrukturen“** wurde unter Beteiligung regionaler Stakeholder frühzeitig als **zentrales Transformationsfeld** in der Region Oststeirisches Kernland identifiziert. Zum einen hängen viele soziale und ökologische Herausforderungen eng damit zusammen. Zum anderen sind die derzeitige, von fortschreitender Flächeninanspruchnahme und Zersiedelung geprägte Siedlungsentwicklung sowie das autozentrierte Mobilitätssystem wesentliche Verursacher von Treibhausgas-Emissionen und gleichzeitig Treiber von Klimarisiken und Verletzlichkeiten gegenüber Klimawandelfolgen.

**Veränderung ist gestaltbar.** Das Green Paper schlägt konkrete Schritte zur **Einrichtung eines institutionalisierten Akteurs** vor, der sich der **Gestaltung regionaler Veränderungsprozesse** im Bereich „Mobilität und Siedlungsstrukturen“ annimmt.

### **Der Bedarf nach transformativer regionaler Governance**

Die **Region** ist Bindeglied zwischen Gemeinden, Land, Bund und anderen räumlichen Akteuren, und damit eine **wichtige Handlungsebene im österreichischen Mehrebenen-Governance-System**. Die Klimakrise und die Notwendigkeit, nicht nachhaltige Strukturen und Lebensweisen zu ändern, schaffen komplexe gesellschaftliche Herausforderungen. Diese können weder durch rein staatliche Regelungen noch durch herkömmliche Governance- und Kooperationsmodelle allein bewältigt werden<sup>7</sup>. **Den vielen kleineren ländlichen Gemeinden fehlen sowohl die Kompetenzen als auch die Kapazitäten (Budget, Personal, Fachwissen)**, um nötige strukturverändernde Maßnahmen eigenständig umsetzen zu können<sup>8</sup>. Bestehende Formen der interkommunalen Zusammenarbeit und der regionalen Governance (z.B. KEM-/KLAR!-Modellregionen, Stadtumlandmanagement, Hochwasserschutzverbände, kleinregionale Entwicklungskonzepte, aktive Arbeitsmarktpolitik) stoßen angesichts sich verschärfender Krisen, steigenden Problemdrucks und der Herausforderungen der anstehenden Transformationsaufgaben an ihre Grenzen. Die Schaffung klimafreundlicher Rahmenbedingungen erfordert ein **funktionierendes Zusammenwirken von gutem Government mit guter Governance**<sup>9</sup>. Wenn übergeordnete rechtliche oder infrastrukturelle Rahmenbedingungen klimafreundliches Verhalten erschweren, kann dies durch regionale Governance- und Beteiligungsprozesse allein kaum kompensiert werden. Bodenschonende, verdichtete, CO<sub>2</sub>-arme und sozial gerechte Siedlungsstrukturen sowie emissionsarme Mobilitätsformen können dann umgesetzt werden, wenn planungs- und finanzrechtliche Rahmenbedingungen verändert und gegenüber Eigentums- und Investitionsinteressen verstärkt gemeinwohlorientiert ausgestaltet werden<sup>10</sup>.

Governance kann vor allem durch **Zusammenarbeit und Vernetzung auf mehreren Ebenen, sowohl von unten nach oben (bottom-linked) wie auch von oben nach unten (top-linked)**, zur Änderung von Rahmenbedingungen beitragen. Wirksam sind *bottom-linked* Formen von Governance, wenn es Gemeinden und zivilgesellschaftliche Initiativen vor Ort gelingt, durch gute Vernetzung auf höhere Entscheidungsebenen einzuwirken. Und *top-linked* Formen von Governance sind wirksam, wenn partizipativ erarbeitete Lösungen und eingebrachtes Fachwissen genutzt werden, um durch Regierungshandeln allgemein verbindliche Rahmenbedingungen (Gesetze, Planungen,

---

<sup>7</sup> ÖROK (2020): Die regionale Handlungsebene stärken. Status, Impulse und Perspektiven. Österreichische Raumordnungskonferenz. Wien. (Schriftenreihe Nr. 208).

<sup>8</sup> Feichtinger, J.; Stickler, T.; Schuch, K. & Lexner W. (2021): Sustainable development and climate change mitigation at the rural municipal level in Austria. Tracing policy diffusion, process dynamics and political change. GAIA 30/3 (2021): 189-197.

<sup>9</sup> ÖROK (2021): Österreichisches Raumentwicklungskonzept ÖREK 2030. Raum für Wandel. Österreichische Raumordnungskonferenz. Wien.

<sup>10</sup> Vgl. ÖROK (2021).

Förderinstrumente) festzulegen<sup>11</sup>. Solche Formen von Governance und Beteiligung können zu einem verbesserten Zusammenspiel von Government und Governance (bzw. von Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft) beitragen und dadurch Transformationen unterstützen.

Das Experimentieren mit transformativen Governance-Modellen ist wichtig, weil Aktivitäten, Einzelprojekte und Maßnahmen der Regionalentwicklung, wie im Rahmen von LEADER, KEM, KLAR! oder LA21, bislang in Summe überwiegend pragmatische, inkrementelle Schritte setzten und insgesamt zu wenig transformativ wirken. Es mangelt an einer **zielorientierten, koordinierten und entschlossenen Ausrichtung von Projekten, Fördermaßnahmen und Interventionen** auf die notwendige grundlegende Veränderung von Rahmenbedingungen, um ein klimafreundliches und gutes Leben für alle zu ermöglichen. Die **bestehenden Strukturen und Prozesse der regionalen Willensbildung und Entscheidungsfindung haben sich bislang als unzureichend erwiesen, um wirksames transformatives Klimahandeln zu ermöglichen**, das pragmatische Schritte mit radikalen Veränderungen verbindet und klimapolitische, soziale und ökologische Ziele gleichzeitig und auf integrierte Weise verfolgt. Synergien bleiben dadurch ungenutzt, die „hoch hängenden Früchte“ einer nachhaltigen Regionalentwicklung sind noch nicht greifbar, und eine „transformative Regionalentwicklung“ existiert bislang vorwiegend nur als Begriff.

### ***Ausgangssituation: Mobilität und Siedlungsstrukturen als Transformationsfeld***

Im Oststeirischen Kernland bestehen durch ein **autozentriertes Mobilitätssystem, in seinen Wechselwirkungen mit flächenintensiven, gering verdichteten und zerstreuten Siedlungsstrukturen**, strukturelle Rahmenbedingungen, die einem klimafreundlichen Leben diametral entgegenstehen. Wie sich auch am Beispiel der Projekt-Fokussgemeinde Pöllau zeigt, sind die einander bedingende Dominanz des motorisierten Individualverkehrs einerseits und verbreitete Zersiedelung mit fortschreitender Flächeninanspruchnahme andererseits ein zentrales klimapolitisches Problem, das gleichzeitig hohe ökologische, ökonomische und soziale Folgekosten verursacht. Die Region ist durch eine **ausgeprägte Autoabhängigkeit**, hohe PKW-Dichte (in Pöllau: 774 PKW / 1 000 Einwohner<sup>12</sup>) und ein insgesamt beträchtliches Pendelaufkommen, mit im österreichweiten Vergleich überdurchschnittlich hohen Auspendlerquoten in den meisten Gemeinden (Beispiel Pöllau: rd. zwei Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung sind Auspendler, mit teils langen Pendeldistanzen und Fahrzeiten<sup>13</sup>), gekennzeichnet. Die Abhängigkeit vom motorisierten Individualverkehr korreliert mit einer ungenügenden Anbindung an leistungsfähige öffentliche Verkehrsträger, einen **niedrigem Erschließungsgrad mit öffentlichen Verkehrsmitteln** und **mangelhafter Bereitstellung von Infrastruktur für bewegungsaktive Mobilität** (Radfahren, zu Fuß gehen). In Pöllau beispielsweise liegt der Kennwert der Basiserschließung mit öffentlichen Verkehrsmitteln unter 50%, während der österreichische Durchschnitt 86 % beträgt<sup>14</sup>. Dementsprechend ist die **Mobilität** in der LEADER-Region Oststeirisches Kernland für rund 30 % des Energieverbrauchs verantwortlich und ist mit einem Anteil von nahezu 40 % der **Hauptverursacher von Treibhausgasemissionen**<sup>15</sup>. In der Gemeinde Pöllau verursacht die Personenmobilität, im Besonderen die Alltagsmobilität der Haushalte, den höchsten Energieverbrauch und die meisten Treibhausgasemissionen.<sup>16</sup>

Das emissionsintensive und autoabhängige Verkehrssystem mit hohem Individualverkehrsaufkommen hängt eng mit **zerstreuten Siedlungsstrukturen, überhöhter Flächeninanspruchnahme** und **fortschreitender Bodenversiegelung** zusammen. Wie auch in anderen ländlichen Regionen mit

<sup>11</sup> Novy, A. & Barlow, N. (2023): Transformative Climate Actions – A case study on settlement structures in rural Austrian. SRE-Discussion Paper. Institute for Multilevel Governance and Development. Wirtschaftsuniversität Wien. Wien.

<sup>12</sup> Emailauskunft des VCÖ (Verkehrsclub Österreich) am 19.6.2023.

<sup>13</sup> ÖROK (2020): ÖROK-Atlas. Indikator AuspendlerInnenquote 2020. <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/24>

<sup>14</sup> ÖROK (2021): ÖROK-Atlas. Indikator ÖV-Güteklassen / ÖV-Erschließung der Bevölkerung. <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/87>

<sup>15</sup> Energiemosaik Austria (2022). <https://www.energiemosaik.at/>

<sup>16</sup> Heigl Consulting ZT GmbH (2023): Marktgemeinde Pöllau. Änderung des örtlichen Entwicklungskonzepts. Das Sachbereichskonzept Energie.

geringer Bevölkerungsdichte und Bevölkerungsrückgang<sup>17</sup> sind viele Gemeinden im Oststeirischen Kernland durch teils stark zersiedelte, wenig verdichtete Wohngebiete mit flächenintensiver Ein- und Zweifamilienhausbebauung und entsprechend hohem Bodenverbrauch gekennzeichnet. Die gesamte Flächeninanspruchnahme für Siedlungstätigkeiten beträgt im Jahr 2022 im Bezirk Hartberg-Fürstenfeld 1 181 m<sup>2</sup> / Kopf und liegt damit um 88% höher als der österreichweite Mittelwert (629 m<sup>2</sup> / Kopf)<sup>18</sup>. Allein knapp 30 % hiervon werden für Verkehrsflächen beansprucht. Auch die versiegelte Fläche liegt mit 544 m<sup>2</sup> / Kopf weit über dem österreichischen Durchschnitt (330 m<sup>2</sup> / Kopf).<sup>19</sup> Strukturelle Ursachen für hohe Flächeninanspruchnahme und Versiegelungsraten liegen in der **dominierenden lockeren Bebauung** (95 % Anteil von Ein- und Zweifamilienhäusern an allen Wohngebäuden im Bezirk Hartberg, gegenüber 87% im österreichischen Mittel<sup>20</sup>), überdurchschnittlich **hohen Baulandreserven** (Bezirk Hartberg-Fürstenfeld: 27 % des gesamten Baulandes, gegenüber 21% im österreichischen Mittel<sup>21</sup>) und im österreichweiten Vergleich äußerst **günstigen Grundstückspreisen**<sup>22</sup>. Ein hohes Angebot von günstigen Bauplätzen, oft in siedlungsstrukturell ungünstigen zentrumsfernen Lagen, begünstigt flächenineffiziente Bauformen und treibt Neubautätigkeit, Flächeninanspruchnahme und weitere Zersiedlung an. Siedlungserweiterungen an Ortsrändern, locker bebaute Einfamilienhaussiedlungen und Handelseinrichtungen am Ortstrand verursachen zudem einen wesentlich höheren **Flächenbedarf für Verkehrsinfrastruktur** als kompaktere Siedlungsstrukturen<sup>23</sup>. Die Zunahme an Verkehrsflächen wird vor allem durch Erschließungsstraßen und das niederrangige Straßennetz angetrieben: mit geringerer Siedlungsdichte und stärkerem Zersiedelungsgrad steigt der Flächenbedarf für Erschließungsstraßen überproportional an.

Die räumliche Trennung von Wohnen, Arbeiten, Versorgen, Erholen, etc. erhöht Mobilitätsbedürfnisse, Verkehrsaufkommen und die tägliche Autoabhängigkeit. Gleichzeitig erschweren geringe Siedlungsdichten die kosteneffiziente Bereitstellung von öffentlichen Verkehrsmitteln und klimaneutrale, bewegungsaktive Mobilitätsformen zur Bewältigung täglicher Wege. So entsteht eine selbst verstärkende Rückkoppelung: **Zersiedelung schafft Abhängigkeit vom motorisierten Individualverkehr, und auf dem eigenen PKW basierende Zwangsmobilität begünstigt wiederum weitere Zersiedelung**. Dies verursacht nicht nur hohe Treibhausgasemissionen und fortschreitende Bodenverluste durch Flächeninanspruchnahme und Versiegelung, sondern belastet die öffentlichen Gemeindehaushalte durch **hohe Infrastrukturkosten** und private Haushalte durch **hohe Mobilitätskosten** und Zeitaufwände.

Transformation zu einer klimafreundlichen, auto- und emissionsarmen Mobilität erfordert im Kern eine **suffizienzorientierte Klimapolitik**, nach dem Leitprinzip „Weniger ist mehr für alle“<sup>24</sup>. Konkret bedeutet das: Verringerung von Mobilitätsbedarf, mit dem PKW gefahrenen Wegen und Weglängen statt weiteres Wachstum von Verkehr und Verkehrsflächen; weniger Flächeninanspruchnahme, versiegelte Fläche und Wohnfläche pro Kopf statt stetige Zunahme des Bodenverbrauchs; Reaktivierung, Sanierung und flächeneffizientere Nutzung von Bestandsgebäuden statt Neubau.

---

<sup>17</sup> ÖROK (2023a): Flächeninanspruchnahme und Versiegelung in Österreich. Kontextinformationen und Beschreibung der Daten für das Referenzjahr 2023. Materialien Heft 12.

<sup>18</sup> ÖROK (2023b): ÖROK-Atlas. Indikator Flächeninanspruchnahme: Gesamte in Anspruch genommene Fläche pro Kopf 2022 in m<sup>2</sup>. <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/100>

<sup>19</sup> ÖROK (2023c): ÖROK-Atlas. Indikator Versiegelung: Gesamte versiegelte Fläche pro Kopf 2022 in m<sup>2</sup>. <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/101>

<sup>20</sup> ÖROK (2023d): ÖROK-Atlas. Indikator Wohnungen/Wohngebäude: Bestand der Wohngebäude mit 1 oder 2 Wohnungen 2020. <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/76>

<sup>21</sup> ÖROK (2023e): ÖROK-Atlas. Indikator Baulandreserven: Anteil der Baulandreserven am Bauland insgesamt 2022. <https://www.oerok-atlas.at/#indicator/70>

<sup>22</sup> Statistik Austria (2023): Durchschnittlicher Baugrundstückpreis 2018-2022 in €/m<sup>2</sup>.

<https://www.statistik.at/statistiken/volkswirtschaft-und-oeffentliche-finanzen/preise-und-preisindizes/immobilien-durchschnittspreise>

<sup>23</sup> Vgl. ÖROK (2023a).

<sup>24</sup> Hickel, J. (2022) Weniger ist mehr. Warum der Kapitalismus den Planeten zerstört und wir ohne Wachstum glücklicher sind. München.

## Lösungsansatz

Die Stärkung der regionalen Handlungsebene durch ein regionales Klimawandel-Transformationsmanagement wird zunehmend eingefordert<sup>25</sup>. LEADER, als partizipativer, partnerschaftlicher Ansatz zur Regionalentwicklung mit jahrzehntelanger Praxiserfahrung und transformativem Anspruch, hat beträchtliches Potenzial, bei der Transformation von Regionen die Themenführerschaft und eine zentrale Rolle zu übernehmen. Die aktuelle LEADER-Strategie für das Oststeirische Kernland greift dies bereits auf und strebt eine „modellhafte Weiterentwicklung der lokalen Aktionsgruppen (LAG) von LEADER an, um eine aktive Schnittstelle im Ausverhandlungsprozess zwischen öffentlicher Verwaltung, Regionalpolitik, privatwirtschaftlichen Unternehmen und Zivilgesellschaft darzustellen“<sup>26</sup>.

Beim TRANSREAL-Workshop im Frühling 2023 in der Gemeinde Pöllau wurde festgehalten: „Es fehlt eine Institution mit dem Mandat, hier Radikales einzubringen, den regionalen Willen für mehr Klimaschutz und Klimawandelanpassung zu stärken sowie die öffentlichen, insbesondere auch generationsübergreifenden Interessen an klimafreundlicher und klimaresilienter Entwicklung zu vertreten, um so transformative Dynamiken in der Region zu unterstützen.“ Darauf basierend wurde folgender Vorschlag formuliert: „Regionaler Wille und Druck für Klimafreundlichkeit: Dies braucht u.a. engagierte Menschen, Expertise, Druck durch Zivilgesellschaft und Kommunalpolitik, eine Grundlage zur Legitimation. Regionale(r) Klimarat/-sprecher:in.“<sup>27</sup>

Basierend hierauf wurde in engem Austausch mit regionalen Akteur:innen der nachfolgende Vorschlag für ein Pilotprojekt in der LEADER-Region Oststeirisches Kernland erarbeitet.

## Regionales Transformationsmanagement im Oststeirischen Kernland

Die Kernidee eines 2024 startenden Pilotprojekts in der LEADER-Region Oststeirisches Kernland ist die Entwicklung und beispielhafte Umsetzung eines **innovativen regionalen Governance-Modells, das transformative Regionalentwicklung ermöglicht**, unterstützt und federführend vorantreibt. Das Ziel ist die **Weiterentwicklung des LEADER-/CLLD-Modells zum zentralen regionalen Transformationsakteur** für klimafreundliche Mobilität und Siedlungsstrukturen. Damit soll beispielhaft das Potenzial einer **Governance-Innovation für regionale Transformation** ausgelotet werden. Institutionelle Strukturen zählen zu den Rahmenbedingungen, die klimafreundliches Leben ermöglichen oder erschweren können. Durch die Änderung von Rahmenbedingungen im regionalen Governance-System von LEADER/LAG sollen kurz- bis mittelfristig die Voraussetzungen geschaffen werden, um auf längere Sicht die Strukturen für klimafreundliches Leben in der Region wirksamer verändern zu können.

Mit einem regionalen Transformationsmanagement soll es möglich werden, bestehende Systemdefizite zu überwinden, wachstumsorientierte Pfadabhängigkeiten zu durchbrechen, die Kräfte verschiedener Akteure auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten und gleichzeitig die notwendigen Kapazitäten und Fähigkeiten für eine stärker transformativ ausgerichtete Politik bereitzustellen<sup>28</sup>.

Das Pilotprojekt kann ein regionales Modellbeispiel mit Vorbildwirkung und Lernpotenzial schaffen, das als Inspiration für weitere Regionen sowie als Argumentationsgrundlage für eine stärker transformative Ausrichtung von LEADER sowie anderen Förderprogrammen auf unterschiedlichen Ebenen insgesamt dienen kann.

---

<sup>25</sup> Vgl. ÖROK (2021).

<sup>26</sup> LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland (2022): Lokale Entwicklungsstrategie / LEADER im GSP 2023-2027.

<sup>27</sup> Protokoll TRANSREAL-Workshop in Pöllau, 2.-3. Februar 2023.

<sup>28</sup> vgl. Lindner, R. et al. (2022): Deutschland transformieren: Missionsagenturen als innovativer Baustein zur Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen. Bertelsmann Stiftung, Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft Focus Paper #4.

## Das Pilotprojekt im Detail: längerfristiger Horizont und erste Umsetzungsschritte

Damit transformative Klimamaßnahmen wirksam **und** umsetzbar sind, ist es wichtig, **pragmatische Schritte zu setzen, die auf einen radikalen Horizont ausgerichtet sind**. Nachfolgend wird das Pilotprojekt daher in mittel- und längerfristiger Perspektive mit einem durchaus ambitionierten Anspruch beschrieben, aber auch auf Ansatzpunkte und kurzfristig umsetzbare erste Schritte hingewiesen. Dies geschieht im Bewusstsein, dass eine Umsetzung in vollem Umfang nur im Zuge eines kontinuierlichen, längeren Prozesses erfolgen kann, aber pragmatische Schritte der Ausrichtung auf ein visionäres Ziel bedürfen, um transformativ zu werden.

Die Idee eines regionalen Transformationsmanagements **adressiert ein Haupthindernis für Transformation: den Mangel an Willen und Fähigkeit zu gemeinsamem transformativen Handeln**<sup>29</sup>. In einer Welt, die durch bestehende klimaschädigende Strukturen vorgeprägt ist, ist der Handlungsspielraum von Einzelnen für klimafreundliche Lebensweisen eingeschränkt und insgesamt nur wenig wirksam. Ein **institutionalisierter regionaler Transformationsakteur** kann demgegenüber ein **zentraler Hebel** sein, **um Regionalpolitik und Regionalentwicklung auf transformative Ziele auszurichten, hierfür breite Bündnisse zu bilden und Akzeptanz zu erlangen, kollektives transformatives Handeln zu ermöglichen und Veränderungsprozesse zu organisieren**.

Nach den im Projekt TRANSREAL erarbeiteten Merkmalen und Anforderungen an transformative Klimamaßnahmen wird eine solche Einrichtung **transformativ**, indem sie<sup>30</sup>:

- i. Entscheidungen, Projekte und Maßnahmen **zielorientiert und koordiniert** auf das Ziel der **Veränderung von Rahmenbedingungen** (z.B. Infrastrukturen, Siedlungsstrukturen, Verkehrssysteme, rechtlicher Rahmen, Bereitstellung von Grundversorgung) in der Region ausrichtet, sodass klimafreundliches Leben und Arbeiten ermöglicht und das Gemeinwohl gestärkt werden;
- ii. enge **klimapolitische Ziele** (wie Dekarbonisierung und Effizienzsteigerung) **um ökosoziale Ziele erweitert** und breite gesellschaftliche Akzeptanz für transformative Maßnahmen schafft, v.a. durch verstärktes Augenmerk auf soziale Absicherung, leistbare Erfüllung von Grundbedürfnissen (wie Wohnen, Gesundheit, Bildung, soziale Teilhabe) sowie soziale Gerechtigkeit und Zusammenhalt;
- iii. **unterschiedliche Ebenen (kommunal, regional, Land, Bund, EU) durch gezielte Koordination miteinander vernetzt**, Handlungsspielräume auf den jeweiligen Ebenen aktiviert und nutzt sowie „bottom-linked“-Dynamiken (lokale Zivilgesellschaft, Graswurzelinitiativen, aktivistische Bewegungen) mit „top-linked“-Mechanismen (politische Regelsetzung, Verwaltungshandeln) verschränkt, um breite Maßnahmenportfolios, einschließlich radikaler Maßnahmen, umzusetzen;
- iv. **suffizienzorientierten Maßnahmen** den Vorzug gibt, welche die Reduktion von Produktions- und Konsumniveaus, und damit die **Vermeidung von Energie- und Ressourcenverbrauch**, gegenüber reinen Effizienzsteigerungen und einseitig technologischen oder marktbasierten Lösungen priorisieren und dabei die **Einhaltung von sozialen Untergrenzen** für alle Menschen („*Leaving no one behind*“) anstreben;
- v. die Bildung breiter, divers zusammengesetzter, **milieu-übergreifender Akteursallianzen** fördert, Mehrheiten für transformative Maßnahmen organisiert und verstärkt Partizipation und deliberative Elemente einsetzt.

### 1) Entwicklung und modellhafte Erprobung eines „regionalen Transformationsmanagements“

Design und Einrichtung eines regionalen Transformationsmanagements sind ein Experiment und ein Suchprozess, für die es keine einfach übertragbaren Beispiele oder generell anwendbare Vorlagen gibt. Der Prozess und die konkrete Ausgestaltung sind von den spezifischen regionalen

<sup>29</sup> Vgl. Bärnthaler, R.; Novy, A. & Barlow, N. (2024).

<sup>30</sup> Vgl. Novy & Barlow (2023); Bärnthaler, R.; Novy, A. & Barlow, N. (2024); TRANSREAL (2024).

Rahmenbedingungen abhängig und müssen diese auf kontextsensible Weise berücksichtigen. Ein Innovationsprojekt im Rahmen des Programms für Ländliche Entwicklung oder der LAG Oststeirisches Kernland erscheint besonders geeignet, um pilothaft Potenziale einer solchen Governance-Innovation, aufbauend auf den bestehenden Strukturen von LEADER, auszuloten.

**Anwendung der Merkmale transformativer Klimamaßnahmen:** Die im Projekt TRANSREAL erarbeiteten Anforderungen an transformative Klimamaßnahmen<sup>31</sup> bilden einen Orientierungsrahmen, der auch auf das **Governance-Design des regionalen Transformationsmanagements** anwendbar ist. Sie bieten Leitplanken für Organisation, Funktionsanforderungen und Aufgaben sowie für das Selbstverständnis des regionalen Transformationsmanagements und sind gleichzeitig Qualitätsmerkmal von dessen inhaltlicher Arbeit.

**Entwicklung des Designs im Dialog:** Um die Anschlussfähigkeit zu wahren, die Umsetzbarkeit zu begünstigen und die Voraussetzungen für eine mögliche österreichweite Skalierbarkeit des Pilotprojekts zu verbessern, sollte die Entwicklung des Konzepts für ein regionales Transformationsmanagement in einen **Dialog mit Stakeholdern des LEADER-Ökosystems von Bund (BML), Ländern und der Pilotregion** zur grundsätzlichen Ausrichtung eingebettet sowie eng mit einem **Diskurs zur Weiterentwicklung der LEADER-Methode mit dem LEADER-Forum Österreich** rückgekoppelt werden.

**Regionalpolitisches Commitment:** Der **Auftrag** für ein Innovationsprojekt zur Entwicklung und pilothaften Umsetzung eines regionalen Transformationsmanagements kann grundsätzlich durch den Fördergeber (z.B. das BML mit Mitteln des Programms zur Ländlichen Entwicklung / ELER) oder nach dem Prinzip der Selbstorganisation und Selbstbestimmung durch die Gremien der LAG/des Vereins Regionalentwicklungsagentur selbst im Rahmen von deren Statuten und Geschäftsordnung erteilt werden. Ein **überparteiliches und überkommunales Bekenntnis** seitens der wesentlichen regionalpolitischen Akteure in der Region ist für die Legitimation förderlich und würde die Umsetzung entscheidend unterstützen. Die **Einbindung der Landesebene** und entsprechende Kooperationsvereinbarungen mit zuständigen Vertretern von Landespolitik bzw. Landesverwaltung wären nicht nur ein wichtiges Signal, sondern auch realpolitisch erstrebenswert. Ein solches regionalpolitisches Commitment könnte in Form eines Beschlusses aber auch am Ende des Pilotprojekts stehen. Die Klärung des Umgangs mit möglichen Interessen- oder Zielkonflikten zwischen Transformationsmanagement, den Gemeinden/Bürgermeister:innen sowie bestehenden regionalen Institutionen und Kooperationsstrukturen ist ein Teil des Entwicklungsprozesses und eine der Herausforderungen, zu dem das Pilotprojekt Erfahrungen beisteuern soll.

**Mission und Aufgaben des Transformationsmanagements:** Die Festlegung von Umfang und konkreten Inhalten des Mandats für ein regionales Transformationsmanagement ist ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses. Grundsätzlich und längerfristig kann ein Transformationsmanagement als institutionalisierter Change Agent eine umfassende Bandbreite verschiedener Funktionen im Politikzyklus der Regionalentwicklung erfüllen. Folgende Bausteine erscheinen für die Mission eines Transformationsmanagements zentral<sup>32</sup>:

- a) **Stärkung und Formulierung des regionalen Willens zu klimagerechter sozialökologischer Transformation:** Agendasetzung; Übernahme von Themen-Ownership und Strategieführerschaft für das Transformationsfeld „klimafreundliche regionale Entwicklung“; Moderation und Steuerung der partizipativen Entwicklung einer regionalen Transformationsagenda mit Grundwerten, Zielen, Leitplanken und ersten Projekten bzw. Maßnahmen.
- b) **Planung, Management und Nachsteuern von Transformationsprozessen:** Auswahl von zielgerichteten Projekten bzw. Instrumenten- und Maßnahmenportfolios mit Transformationspotenzial (vgl. die im Projekt TRANSREAL erarbeiteten Merkmale von

---

<sup>31</sup> TRANSREAL (2024): Transformative Klimamaßnahmen (siehe Beilage zum Green Paper)

<sup>32</sup> vgl. Lindner, R. et al. (2022).

transformativen Klimamaßnahmen<sup>33</sup>); proaktives Organisieren, Steuern, Unterstützen und Vorantreiben des Umsetzungsprozesses; horizontale und vertikale Koordination; Monitoring, Reflexion und Evaluierung im Sinne einer „lernenden Region“.

- c) **Bildung von Transformationsallianzen:** Mobilisierung und aktive Einbindung von Stakeholdern und deren Ressourcen; Verknüpfung klimapolitischer Ziele mit den Interessen unterschiedlicher Gruppen<sup>34</sup>.

**Kurzfristig umsetzbare erste Schritte als Einstieg:** Die Reorganisation und Neuausrichtung des regionalen Governance-Systems ist ein ambitioniertes Ziel, das Widerstände und Konfliktpotenziale wahrscheinlich erscheinen lässt. Die Umsetzung der oben skizzierten Voraussetzungen und Aufgaben eines regionalen Transformationsmanagements in vollem Umfang ist für sich genommen ein Transformationsprozess, der Zeit und budgetäre Ressourcen erfordert, die den Rahmen eines kurzfristig umsetzbaren Pilotprojekts übersteigen würden. Es wird daher empfohlen, **mit machbaren pragmatischen Schritten zu beginnen**, sowohl auf der strukturell-organisatorischen Ebene als auch bei der Auswahl von ersten Umsetzungsprojekten. Mit durchsetzungs- und konsensfähigen, gering kostenintensiven und in überschaubarem Zeitrahmen realisierbaren Maßnahmen, die die Klimafreundlichkeit von Lebensbedingungen verbessern und gleichzeitig unmittelbare Vorteile für die Grundversorgung und Lebensqualität vieler erzeugen, können **erste Erfolgsgeschichten (quick wins)** geschaffen werden, die den Einstieg in längerfristige Transformationsprozesse erleichtern, die Zustimmung zu tiefergehendem institutionellen Wandel fördern und den transformativen Lösungsraum weiter öffnen<sup>35</sup>. So können beispielsweise konkrete Initiativen zur Ortskernbelebung, wie die Reaktivierung einzelner Leerstandsobjekte, ein autofreier Hauptplatz, der Ausbau der Radinfrastruktur oder die (Wieder)Ansiedlung eines Nahversorgers, am Beginn einer Wende zu konsequent nach innen orientierter Siedlungsentwicklung mit kurzen Wegen und verringertem Verkehrsbedarf stehen. Eine **thematische Fokussierung des Pilotprojekts** auf erste konkrete Maßnahmen innerhalb des Handlungsfelds „klimafreundliche Mobilität und Siedlungsstrukturen“ trägt zu einer solchen Strategie des „Pragmatismus mit radikalem Horizont“<sup>36</sup> bei. Erste Schritte können auch darin bestehen, spezifische Informations-, Beratungs- oder Schulungsformate für Gemeinden zu schaffen (Webinare, Newsletter, etc.) und bei vorhandenen engagierten Einzelpersonen (z.B. kommunale Klima- oder Umweltreferent:innen, Gemeinderät:innen, KLAR!- oder KEM-Management) anzusetzen.

**Institutionelle Einbettung des regionalen Transformationsmanagements:** Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, wie auf institutioneller Ebene mit neuen Herausforderungen und Themen umgegangen werden kann: die Reformierung bestehender Institutionen, z.B. durch Veränderung oder Erweiterung ihrer Mandate und Funktionsweisen, oder die Schaffung neuer Instanzen außerhalb bestehender Strukturen. Die letztere Option wäre radikaler, aber auch schwieriger umsetzbar; und sie würde neue Herausforderungen erzeugen, wie erhöhten Ressourcenbedarf, neue Schnittstellenprobleme und Konkurrenzbeziehungen, oder das Risiko einer ineffizienten Doppelung von Strukturen. Daher bildet ein **Andocken an bestehende Strukturen der Regionalentwicklung, und hier vor allem an LAG/LEADER**, die Option mit den deutlich besseren Umsetzungschancen – auch im Sinne eines pragmatischen Schritts mit dem längerfristigen Ziel transformativer Lösungen. **Bestehende Strukturen mit vorhandener Finanzierung für neue Funktionen zu nutzen, anstatt neue Strukturen aufzubauen**, mindert den zusätzlichen Finanzierungsbedarf und reduziert Widerstände. Das Selbstverständnis

---

<sup>33</sup> Vgl. TRANSREAL (2024) (siehe Beilage zum Green Paper).

<sup>34</sup> vgl. auch: Pohlmann et al. (2021): It's not enough to be right! The climate crisis, power and the climate movement. In GAIA 20/4 (2021): 231-236.

<sup>35</sup> Lexer, W.; Stickler, T.; Buschmann, D.; Steurer, R. & Feichtinger, J. (2020): Klimawandelanpassung in kleinen österreichischen Gemeinden. Hemmfaktoren, Erfolgsfaktoren, Empfehlungen. Synthesebericht im Rahmen des ACRP-Projekts GOAL. <https://www.klimawandelanpassung.at/goal>

<sup>36</sup> Eckersley, R. (2020): Greening states and societies: From transitions to great transformations. *Environmental Politics*, Volume 30, Issue 1-2: 245-265.

lokaler Aktionsgruppen (LAG) als sozial-innovatives Unternehmen, dem es um „regionales Problemlösen und Transformationsprozesse“ geht<sup>37</sup>, sowie die bestehende Geschäftsordnung der LAG Oststeirisches Kernland<sup>38</sup> bieten Ansatzpunkte für die Umsetzung im Rahmen einer intra-organisationalen Weiterentwicklung: **Bestehende Gremien** (wie Vorstand, Projektauswahlgremium oder temporäre projektbezogene Arbeitsgruppen) und deren Stellung und Aufgaben können **erweitert, geändert und aufgewertet werden**. Ebenso denkbar ist die **Schaffung eines neuen Organs innerhalb der LEADER-Struktur**. Wesentlich wäre in jedem Fall eine weitreichende operative Selbständigkeit des regionalen Transformationsmanagements, bei gleichzeitiger Berichtspflicht an entsprechende andere Organe (Vollversammlung, Vorstand) von LEADER. Die sozial-innovative Rolle als „regionaler Problemlöser“ und „Eigner von Transformationsprozessen“ sollte Priorität erhalten, indem die beiden anderen etablierten Rollen von LEADER als „Förderberatungsstelle“ und „Netzwerkstelle“ in den Dienst des Transformationsauftrags gestellt werden. Die Klärung von Fragen zur konkreten rechtlichen und organisatorischen Ausgestaltung - eingebettet in einen Dialog mit dem österreichischen LEADER-Forum - ist ein Teil des Pilotprojekts.

**Transformative Kriterien für die Projektauswahl im Rahmen von LEADER:** Die Integration des Transformationsmanagements in die bestehende Organisation des LEADER-Modells hat u.a. den beträchtlichen Vorteil, dass regionale LEADER-Managements mit Förderbudget, und damit mit Umsetzungskapazitäten, ausgestattet sind. Die Auswahl von Förderprojekten bietet einen wesentlichen Hebel, um transformative Klimamaßnahmen umzusetzen. In diesem Zusammenhang sind das **Projektauswahlgremium (PAG)** und die **Projektauswahlkriterien** Instrumente mit bedeutendem transformativen Potenzial. Regionale Transformation kann gelingen, wenn künftig ausschließlich Projekte und Interventionen gefördert werden, die klar dem Rahmen der Transformationsagenda entsprechen und zielorientiert Transformationspfade unterstützen. Eine vorrangige erste Aufgabe des Transformationsmanagements wäre es daher, gemeinsam mit anderen Gremien der LAG, regionalen Stakeholdern und fachlich-wissenschaftlicher Unterstützung, **operationale und regionsangepasste Kriterien für die Auswahl von transformativen Förderprojekten im Rahmen von LEADER** zu erarbeiten. Diese Kriterien sollten möglichst Aktionsfeld-übergreifend definiert sein und die im Projekt TRANSREAL entwickelten Merkmale von transformativen Klimamaßnahmen<sup>39</sup> konkretisieren. Die Operationalisierung der Projektauswahlkriterien und die **Bündelung von förderfähigen Projekten hin auf transformative Ziele** sind grundsätzlich im Rahmen der bestehenden Lokalen Entwicklungsstrategie und der Programmvorgaben von LEADER möglich. Dementsprechend klare Kriterien für die Förderfähigkeit hätten zudem die erwünschte Wirkung, dass Anreize entstehen, die Entwicklung von Projekten künftig von vornherein auf Transformationsbeiträge auszurichten („Projektdesign unter der Prämisse einer Prüfung transformativer Wirkungen“). Durch die Koppelung an Förderbedingungen kann gleichsam „sanfter Zwang“ entstehen, Anforderungen an transformative Klimamaßnahmen bei der Inanspruchnahme von Förderungen zu berücksichtigen.

**Rolle „Klima-Regionsanwaltschaft“:** Derzeit fehlt es an einer Instanz in der Region, die ihr eine **Stimme nach „außen“ und „oben“** gibt, und welche die **Vertretung der generationsübergreifenden Gemeinwohlinteressen an „klima- und menschenfreundlicher Regionalentwicklung“** wahrnimmt. Ein regionales Transformationsmanagement könnte diese Rolle übernehmen. Eine konkrete Aufgabe wäre die Prüfung und Stellungnahme zur Compliance von öffentlich (mit-)finanzierten Projekten und Maßnahmen mit der Transformationsagenda und den Kriterien für die Auswahl transformativer Projekte. Um die Durchsetzungsfähigkeit und Handlungsmacht einer „Klima-Regionsanwaltschaft“ zu stärken, könnte auch eine Art von Vetorecht gegen klimaschädigende Entscheidungen öffentlicher Akteure, z.B. von Gemeinden, diskutiert werden, gekoppelt z.B. mit einem Berücksichtigungsgebot im Sinne einer Behandlungspflicht im Gemeinderat.

---

<sup>37</sup> LEADER-Forum Österreich (2020): LEADER-Guide 2020. LEADER und den ländlichen Raum stärken. Gerade jetzt!

<sup>38</sup> Geschäftsordnung des Vereins Regionalentwicklungsagentur Oststeirisches Kernland.

<sup>39</sup> Vgl. TRANSREAL (2024) (siehe Beilage zum Green Paper).

**Kapazitäten, Ressourcen und Finanzierung:** Eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass ein regionales Transformationsmanagement seine Aufgaben als institutionalisierter Change Agent erfüllen kann, ist die ausreichende Ausstattung mit Kapazitäten, Ressourcen und Kompetenzen. Dies umfasst qualifiziertes Personal, Arbeitszeit, klare Zuständigkeiten, Fachexpertise, Prozesskompetenz und gute Kontakte zu relevanten Akteursnetzwerken.<sup>40</sup> Der Schlüssel, um die benötigten Kapazitäten aufbauen zu können, ist eine **ausreichende Budgetausstattung**. Die Aufgaben eines Transformationsmanagements können auf Dauer nicht gänzlich mit den bestehenden Mitteln für die LAG und das LEADER-Management abgedeckt werden, sondern brauchen zusätzliche Finanzierung. Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt können als Grundlage für die Abschätzung von Aufwand und Finanzierungsbedarf dienen.

**Thematischer Fokus auf „klimafreundliche Mobilität und Siedlungsstrukturen“:** Transformationsprozesse anzustoßen, zu koordinieren und zu steuern ist eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe.<sup>41</sup> Auch um Überforderung zu vermeiden, ist eine thematische Schwerpunktsetzung zu empfehlen. Die Auswahl des Schwerpunktthemas muss frühzeitig erfolgen, weil die fachlich-thematische Ausrichtung die Funktionsanforderungen des regionalen Transformationsmanagements und dessen Ressourcenbedarf beeinflusst. Besonders geeignet sind **Querschnittsthemen, die quer zu etablierten Politikfeldern und Zuständigkeiten („Silos“) liegen**, verschiedene Stakeholdergruppen betreffen, problemorientiert sind und hohes Transformationspotenzial aufweisen. *„Der Fokus [...] sollte primär auf den drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen liegen, die eines transformativen Wandels und damit eines kollektiven Handelns aller beteiligten Akteure bedürfen.“*<sup>42</sup> **„Mobilität und Siedlungsstrukturen“** wurden im Oststeirischen Kernland als zentrales Handlungsfeld für transformative Klimamaßnahmen identifiziert. Die Reduktion weiterer Flächeninanspruchnahme, die Entwicklung nach innen verdichteter, funktionsgemischter Siedlungen mit kurzen Wegen und verringerten Mobilitätsbedürfnissen sowie die Bereitstellung von attraktiven öffentlichen Verkehrsverbindungen und von Infrastruktur für bewegungsaktive Mobilität sind öffentliche Aufgaben der Daseinsvorsorge, die transformative Maßnahmenbündel<sup>43</sup> erfordern und des kollektiven Handelns zahlreicher Akteure auf unterschiedlichen Ebenen bedürfen. **Wirksame Veränderungen des regionalen Mobilitätssystems und (raum)planungsrechtlicher Voraussetzungen können auf kommunaler Ebene allein nicht umgesetzt werden, sondern erfordern abgestimmtes Handeln über Gemeindegrenzen hinweg und seitens höherer Ebenen (Land).** Der Bedarf nach regionaler Willensbildung und nach transformativer Mehrebenen-Governance ist in der Region bislang weitgehend unerfüllt. Dies macht „klimafreundliche, auto- und emissionsarme Mobilität“ zu einem geeigneten Handlungsfeld des regionalen Transformationsmanagements. Beträchtliches Transformationspotenzial im Rahmen von LEADER ergibt sich auch daraus, dass das Thema über alle vier Aktionsfelder (Wettbewerbsfähigkeit, Kultur und Natur, Gemeinwohl, Klima) der aktuellen LEADER-Strategie hinweg greift, diese verbindet und damit gut geeignet ist, ggf. isolierte sektorale Ansätze zu überwinden. Im Rahmen des Pilotprojekts ist die weitergehende thematische Eingrenzung zu empfehlen, um möglichst konkrete und kurzfristig umsetzbare Maßnahmen generieren zu können.

## **2) Partizipative Erarbeitung einer regionalen Transformationsagenda und Aufbau einer Transformationsallianz im Oststeirischen Kernland**

**Formulierung des regionalen Willens zum gemeinsamen transformativen Handeln:** Die Transformationsagenda dient dazu, den überparteilichen Konsens zu den gemeinsamen Zielen, Grundsätzen und Werten festzulegen, auf den sich die regionalen Akteure als Fundament für die angestrebte Veränderung von Rahmenbedingungen verständigt haben. Sie beinhaltet die wichtigsten

---

<sup>40</sup> Vgl. Lexer, W. et al. (2020).

<sup>41</sup> Vgl. APCC (2022).

<sup>42</sup> Vgl. Lindner, R. et al. (2022): S. 13.

<sup>43</sup> Aus dem Projekt TRANSREAL steht ein umfassendes Portfolio von Instrumenten und Maßnahmen zur Verfügung, die zur Überwindung der Hauptursachen von klimaschädigenden Siedlungsstrukturen, nämlich überhöhte Flächeninanspruchnahme, Zersiedelung und Bodenversiegelung, eingesetzt werden können.

Ziele und Leitplanken für eine transformative Regionalentwicklung, bildet die zentralen öffentlichen Interessen an klimagerechten und ökosozialen Lebensbedingungen in der Region ab und **gibt damit den Entscheidungen, Projekten und Prozessen der LAG die Ausrichtung (Direktionalität) vor**. Die Transformationsagenda verbindet somit klimapolitische Zielsetzungen mit zielorientiertem und koordiniertem Handeln und dient als Handlungsrahmen und Arbeitsgrundlage für das regionale Transformationsmanagement. Im Rahmen von LEADER ergänzt und konkretisiert sie die Lokale Entwicklungsstrategie<sup>44</sup> und richtet sie prioritär auf transformative Ziele und Maßnahmen aus.

**Fokus „klimafreundliche Mobilitäts- und Siedlungsstrukturen“:** Als vordringliches klimapolitisches Problem, das einer regionalen Willensbildung bedarf, hat sich in der Region Oststeirisches Kernland die Dominanz des motorisierten Individualverkehrs erwiesen. Die Entwicklung verkehrsarmer Siedlungsstrukturen, die Verringerung von täglichen Mobilitätsbedürfnissen (Zahl der PKW-Fahrten, Weglängen), der Ausbau leistungsfähiger öffentlicher Verkehrsträger im Umweltverbund und die Förderung bewegungsaktiver Mobilitätsmodi erfordern transformatives Klimahandeln und bilden daher einen naheliegenden thematischen Schwerpunkt. Dementsprechend sollte die regionale Transformationsagenda erste Umsetzungsprojekte bzw. Maßnahmenportfolios zum **Schwerpunkt „klimafreundliche Mobilitäts- und Siedlungsstrukturen“** konkretisieren. Diese sollten pragmatische und radikale Schritten umfassen und die Merkmale für transformative Klimamaßnahmen<sup>45</sup> erfüllen.

**Forderungskatalog an das Mehrebenen-System:** Da wirksame Veränderungen des regionalen Mobilitätssystems und planungsrechtlicher Rahmenbedingungen die aktive Mitwirkung von Land und Bund erfordern, könnte ein auf den gemeinsam definierten regionalen Zielen basierender **Forderungskatalog** zur Frage **„Welche Unterstützung braucht die Region vom österreichischen Mehrebenen-System, um klimafreundliche Mobilität zu ermöglichen?“** ein zentrales Element der Agenda bilden.

**Partizipativer Formulierungsprozess:** Es ist eine der ersten Aufgaben des regionalen Transformationsmanagements, den Formulierungsprozess zu organisieren, zu moderieren und zu unterstützen<sup>46</sup>. Die Erarbeitung der Agenda sollte in einem Beteiligungsprozess erfolgen, der die wesentlichen regionalen Akteure (Kommunalpolitik, Verwaltung, Wirtschaft, intermediäre Organisationen) und die Zivilgesellschaft einbindet und mit der Mobilisierung von Fachwissen (Wissenschaft, ExpertInnen) kombiniert. Dies ist notwendig, um **demokratische Legitimation**, möglichst **breite Akzeptanz** und **Unterstützung über den Rahmen der regionalen LEADER-Organisation hinaus** zu erlangen. Bei der Auswahl der teilnehmenden Stakeholder(gruppen) empfiehlt es sich, bei vorhandenen engagierten Einzelpersonen anzusetzen; weitere Auswahlkriterien ergeben sich aus dem Fokus auf „Mobilitäts- und Siedlungsstrukturen“. Auf die Aktivierung und Einbeziehung von bisher fehlenden oder unterrepräsentierten Gruppen sowie von heterogenen Stakeholdern ist besonders zu achten, weil erfolgreiche Transformation **soziale Allianzen von Akteuren auch mit unterschiedlichen Werteorientierungen** erfordert. Die partizipative Entwicklung der Agenda trägt zum Aufbau einer Transformationsallianz bei, die in weiterer Folge den Umsetzungsprozess mitträgt und unterstützt.

**Aufbau einer Transformationsallianz im Oststeirischen Kernland:** Transformation erfordert die **intensive und kontinuierliche Einbindung von relevanten Stakeholdern**, von der Zielformulierung bis zur Umsetzung. Die aktuelle Lokale Entwicklungsstrategie für das Oststeirische Kernland spricht den Bedarf nach einer gestärkten Beteiligungskultur bereits an: *„Der umfassende Wandel bringt Unsicherheit und Ungewissheit mit sich und erfordert eine stärkere Beteiligungsnotwendigkeit. [...] Die gesellschaftspolitische Funktion des LEADER-Ansatzes im Sinne der mitgestaltenden Beteiligung ist stärker zu betonen.“*<sup>47</sup> Welche Akteur:innen als besonders relevant zu erachten sind, hängt mit der

---

<sup>44</sup> Vgl. LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland (2022).

<sup>45</sup> Vgl. TRANSREAL (2024) (siehe Beilage zum Green Paper).

<sup>46</sup> Vgl. Lindner, R. et al. (2022):

<sup>47</sup> Vgl. LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland (2022).

aktuellen regionalpolitischen Konstellation zusammen und wird von der Schwerpunktsetzung auf das Thema „Mobilität und Siedlungsstrukturen“ beeinflusst. Bisherige Beteiligungsprozesse in der Region waren mit Schwierigkeiten konfrontiert, **gesellschaftliche Gruppen außerhalb etablierter Strukturen** in ausreichender Weise zu erreichen und einzubeziehen. Dies gilt u.a. insbesondere für junge Menschen. „*Problembetroffene Gruppen werden zu selten in einen kollektiven Problemlösungsprozess bzw. werden unterrepräsentierte Gruppen zu selten in einen Entscheidungsprozess eingebunden. Es braucht neue Beteiligungsformen.*“<sup>48</sup> Hierzu gilt es Konzepte zu entwickeln, wie die Einbindung von Personen, die zu den **hard-to-reach-Gruppen** (z.B. auch Personen mit Migrationshintergrund, neu Hinzugezogene, einkommensschwächere Gruppen) zählen, über spezielle Formate und Einladungsprozesse gelingen kann. Im engeren Rahmen von LEADER kann das Pilotprojekt auch ausloten, inwieweit das LAG-Modell Potenzial besitzt, sich im Sinne eines erweiterten Verständnisses von ‘community-led local development’ (CLLD) zu einer Transformationsallianz weiter zu entwickeln. Wesentlich ist es in jedem Fall, **breite Bündnisse für transformative Klimamaßnahmen über soziale Milieus hinweg zu schaffen** und dabei auch **heterogene Gruppen nicht nur von Gleichgesinnten** einzubeziehen. Dies kann erreicht werden, indem Klimamaßnahmen mit **sozialer Absicherung** und **Untergrenzen für ein gutes Leben für alle** („*Leaving no one behind*“) verknüpft werden<sup>49</sup>.

### 3) Wissenschaftliche Begleitung des Pilotprojekts

Das Design des Pilotprojekts sollte eine wissenschaftliche Begleitung vorsehen<sup>50</sup>, das den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess evaluiert, Hemm- und Erfolgsfaktoren identifiziert sowie *Lessons learnt* und Empfehlungen für die Weiterentwicklung, Verstetigung und den potenziellen Transfer zu anderen LEADER-Regionen ableitet. Die Aufbereitung der Erfahrungen ermöglicht politisches Lernen und kann in den Diskurs zur Weiterentwicklung von LEADER, z.B. im Rahmen des LEADER-Forums Österreich, gegenüber dem BML und auf EU-Ebene eingebracht werden.

#### Mögliche Umsetzungsschritte 2024

Die voranstehenden Ausführungen und Bausteine beschreiben in ihrer Gesamtheit eine durchaus ambitionierte Vision für Einrichtung und Funktionsweise eines regionalen Transformationsmanagements, basierend auf bestehenden Strukturen der LEADER/LAG-Organisation im Oststeirischen Kernland. Die Umsetzung in vollem Umfang ist für sich genommen ein Transformationsprozess, der kontinuierliche Anstrengungen und iterative Lernschleifen über einen längeren Zeitraum erfordert. Im Sinne „pragmatischer Schritte mit radikalem Horizont“<sup>51</sup> könnten 2024 folgende vorbereitende Maßnahmen kurzfristig umgesetzt werden:

#### (1) Workshop mit regionalen Entscheidungstragenden und Expert:innen

- Zielgruppen: institutionalisierte regionale Stakeholder (LEADER-Management, Regionalmanagement, KEM-/KLARI-ManagerInnen, andere, in der Region verankerte intermediäre Organisationen/“transfer agents“ mit Aufgaben in den Bereichen Klimaschutz, Klimaanpassung, Mobilität und Raumentwicklung); Fachexpert:innen und Wissenschaft (Klimaforschung, Regionalentwicklung, Mobilität, Sozialwissenschaften)
- Ziele: Bildung eines Kernteams, Einholen von Fachexpertise, Konkretisierung des Pilotprojekts, Vorbereitung eines Projektantrags
- Mögliche Workshop-Elemente:
  - Vorstellung der Ideen des Green Papers
  - Vorträge von Expert:innen für regionale Governance, regionale Innovation und klimafreundliche Mobilitätswende

<sup>48</sup> Vgl. LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland (2022).

<sup>49</sup> Vgl. Pohlmann, A. et al. (2021).

<sup>50</sup> Vgl. Lindner, R. et al. (2022).

<sup>51</sup> Vgl. Eckersley (2020).

- Interaktives Format zu grundsätzlichen Fragen, Finanzierungsmöglichkeiten, Ausgestaltung eines Projektantrags, weiteren Umsetzungsschritten mit Prioritätensetzung

**(2) Initiieren des Diskurses innerhalb der LEADER-Organisation**

- Thematisierung des Pilotprojekts in geeigneten Gremien der LAG Oststeirisches Kernland
- Einbringen der Thematik in den österreichweiten LEADER-Diskurs und Austausch innerhalb des LEADER-Forums

**(3) Regionale Diskussionsveranstaltung**

- Zielgruppen: zusätzlich mit engagierten lokalen Akteuren aus der Region (z.B. Gemeinderät:innen, kommunale Verwaltung, organisierte Zivilgesellschaft)
- Ziele: Bewusstseinsbildung, regionale Thematisierung und Agendasetzung, Vorbereitung des Aufbaus einer regionalen Transformationsallianz, Begünstigung eines regionalpolitischen Commitments
- Mögliche Veranstaltungselemente:
  - Impulsvortrag zu transformativen Klimamaßnahmen
  - Vorträge externer Expert:innen zu Klimapolitik, Mobilitätswende und Siedlungsstrukturen
  - Lancieren der Idee eines regionalen Transformationsmanagements als Lösungsansatz
  - Interaktive Formate zur Sammlung von Inputs für eine regionale Transformationsagenda und/oder eines Forderungskatalogs „Welche Unterstützung benötigt die Region vom Mehrebenen-System, um klimafreundliche Mobilität zu ermöglichen?“

**(4) Ausarbeitung und Beantragung eines Pilotprojekts**

- Sondierung und Klärung von Finanzierungsoptionen (*siehe Anhang A*)
- Überzeugungsarbeit („Lobbying“) gegenüber potenziellen Fördergebern
- Ausarbeitung des Projektantrags

## ANHANG

### A) Finanzierungsmöglichkeiten

Erste Ideen für Finanzierungsoptionen sind nachstehend aufgelistet. Eine weitere und vertiefte Abklärung ist erforderlich.

- Durchführung als organisationseigenes strategisches Projekt oder deklariertes Innovationsprojekt der LAG Oststeirisches Kernland.
- Durchführung als LEADER-Förderprojekt mit geeignetem regionalen Projektträger (Kofinanzierer).
- Beauftragung durch das BML als Innovationsprojekt, finanziert z.B. durch Zusatzmittel des Programms für ländliche Entwicklung.
- Beauftragung durch BMK / Klimafonds als Pilotprojekt in enger Zusammenarbeit mit den KLAR!-/KEM-Regionen im Oststeirischen Kernland.
- Projekteinreichung in geeignetem Förderprogramm auf EU-, transnationaler (z.B. LIFE, INTERREG) oder nationaler (z.B. ACRP, ACRP-Implementation) Ebene.
- Im Rahmen der EU Mission CLIMATE oder SOIL (z.B. ist das gesamte Bundesland Steiermark ein Unterzeichner der Missionscharta CLIMATE und hat damit potenziell Zugang zu spezifischen Finanzierungsquellen).

### B) Transformative Klimamaßnahmen

TRANSREAL (2024): Merkmale transformativer Klimamaßnahmen. Policy Brief.