



Netzwerke, Kooperationen und Cluster

In dieser Ausgabe der Impulse bieten wir Ihnen einen Überblick zum Schwerpunkt Netzwerke, Kooperationen und Cluster. Schon die unterschiedlichen Zugänge und Definitionen zu dieser Thematik würden mehr als eine Ausgabe füllen. Wir konzentrieren uns daher auf unsere ÖAR-Beratungspraxisansätze in den unterschiedlichen Branchen. Darüber hinaus möchten wir Ihnen gerne die „ÖAR-Clustererfahrungen“ aus einigen nationalen und internationalen Wirtschafts- und Regionalentwicklungsprojekten widerspiegeln. Denn viele Regionen sind dem Zauber der Clusteridee verfallen. Und das mit gutem Grund: die Chancen, regionalwirtschaftlich und -politisch mit einem strategischen Clustermanagement zu punkten, sind hoch – aber natürlicherweise auch mit Risiko behaftet.

Erfolgreich ist diese Entwicklungsstrategie – und dies zeigt die Analyse zahlreicher Beispiele – nur in Wirtschaftsräumen und -projekten, welche mit einer langfristigen Planung (bezogen sowohl auf Strategie wie Kosten), verbunden mit einer klaren Definition der Aufgaben und Zielsetzungen, starten.

Neben einer gewissenhaften Analyse sind bei der Implementierung die Unterstützung der obersten Entscheidungsebene und die Einbindung der relevanten Institutionen für das Gelingen ausschlaggebend. Wie aber geht das? Wissensaustausch ist heute einfacher und schneller geworden. Damit ergeben sich sehr viel mehr Möglichkeiten mit Kreativität und entsprechender Hartnäckigkeit erfolgreiche Wirtschaftsmodelle zu adaptieren und in andere soziale Systeme zu übertragen. Die ÖAR-Regionalberatung GmbH unterstützt Sie gerne dabei!

Ich möchte mich an dieser Stelle auch im Namen des Teams der ÖAR-Regionalberatung GmbH bei allen unseren AuftraggeberInnen und PartnerInnen für die produktive Zusammenarbeit im Jahr 2003 bedanken und Ihnen ein frohes Fest und alles Gute für das neue Jahr wünschen!

Waltraud Winkler-Rieder, Geschäftsführerin

In dieser Ausgabe



Seite 2

Das Cluster-Konzept ist ein bedeutendes Instrument der Struktur- und -Regionalpolitik.

Seite 3

Erfolgreiches Clustermanagement: Das Beispiel Cluster Holz Salzburg



Seite 4

tzs-net: Das Unternehmensnetzwerk der Wirtschaftsregion Salzkammergut



Seite 5

Gründungsberatung für den Wellbeing Cluster Niederösterreich

Seite 6

LEADER-Netzwerk Österreich: ein umfassendes Angebot für 56 österreichische LEADER-Regionen



Seite 6

Netzwerke und transnationale Kooperation: Die Lehren aus der Evaluierung von LEADER II

Seite 7

Die ÖAR-Netzwerkstatt eröffnet neue Räume, die Netzwerkkompetenz in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft zu fördern



Seite 8

Ungehindert durch Vernetzung: Organisationen im Behindertenbereich setzen auf Vernetzung

Cluster und Netzwerke

Seit Michael Porter in den frühen 90-er Jahren sein Buch über die Wettbewerbsvorteile von Nationen publiziert hat, ist das Cluster-Konzept weltweit ein bedeutendes Instrument der Struktur- und Regionalpolitik geworden.

Die Grundbotschaft ist einfach und attraktiv: Regionen können Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn Unternehmen und unternehmensnahe DienstleisterInnen Erfahrungen und Stärken kombinieren und dadurch ihre gemeinsame Wettbewerbsposition gegenüber der internationalen Konkurrenz verbessern.

Die Kooperation in einem Cluster bringt wichtige Vorteile:

- * Ergänzende Kompetenzen verschiedener Unternehmen generieren Fortschritte in der Entwicklung neuer Produkte.
- * Es entstehen Spin-offs in Form von Neugründungen, mehr Arbeitsplätzen und einem stärkeren, der Entwicklung förderlichen Wettbewerb.
- * Verwandte Branchen erhalten zahlreiche Impulse für ihre Weiterentwicklung.
- * Cluster machen Regionen im internationalen Standortwettbewerb attraktiver (gezielte Ansiedelung wird möglich).

Weiterentwicklung von Stärken

Clusterentwicklung ist in erster Linie ein Instrument zur Weiterentwicklung vorhandener regionaler Stärken. Sie ist nicht zur Überwindung struktureller Schwächen geeignet.

Wichtige Faktoren für eine Cluster-Entwicklung

- * Eine klare Fokussierung auf praktisch nachvollziehbare Kernkompetenzen.
- * Cluster müssen eine starke gemeinsame Identität haben.
- * Eine kritische Masse an Unternehmen mit internationalem Niveau ist Voraussetzung.
- * Die Unternehmen müssen von Anfang an Vorteile aus der Teilnahme an einem Cluster haben.

- * Cluster sind auch Netzwerke des verstärkten Lernens.
- * Cluster brauchen schlanke und professionelle Organisations- und Managementstrukturen.

Die öffentliche Hand kann Cluster durch geeignete Impulsprogramme unterstützen. Diese Programme sollten möglichst komplex sein und folgende Bereiche umfassen:

- * Verbesserung des allgemeinen Wirtschaftsumfelds
 - * Zur Verfügung stellen von Informationen und Daten, Infrastrukturangebote
 - * Ausbildung, Training und Forschung
 - * Spezifische Unterstützung für Netzwerke und Kooperationen
 - * Ein hochwertiges Angebot an Beratungs- und Vermittlungs-Dienstleistungen
 - * Eine gezielte Ansiedlungspolitik und die Stärkung der Interaktion und Vernetzung.
- In zahlreichen Sondierungs- und Aufbauberatungen für Cluster hat die ÖAR eine Clusterpotenzialanalyse entwickelt und erfolgreich eingesetzt.

Clusterpotenzialanalyse

Dieses Instrument gibt einen Überblick über ein komplexes Wirkungsgefüge unterschiedlicher Erfolgsfaktoren. Es macht Lücken und Defizite sichtbar und ermöglicht eine rasche Einschätzung des Clusterentwicklungspotenzials.

Der Test unterscheidet 3 Dimensionen mit jeweils 5 Faktoren. Die drei Dimensionen sind Wettbewerbsstärke, Umsetzungsstärke und Funktionsstärke. Die Wettbewerbsstärke beurteilt die integrierte Wettbewerbsfähigkeit der potentiellen Cluster-AkteurInnen und die Leistungsstärke (kritische Masse) des Clusters.

Clusterpotenzialanalyse: Dimensionen und Faktoren

Wettbewerbsstärke

- * Marktstärke des Clusters
- * Leitunternehmen
- * Ergänzende Unternehmen und verwandte Wirtschaftsbereiche
- * Ergänzende Dienstleistungseinrichtungen und Infrastrukturen
- * Regionale Verdichtung

Umsetzungsstärke

- * Erkennbarer Nutzen
- * Koordinations- und Steuerungspotenzial
- * Kooperationsfähigkeit
- * Humanressourcen
- * Politischer Rückhalt

Funktionsstärke

- * Innenvernetzung
- * Außenvernetzung
- * Qualitätsorientierung
- * Innovationsorientierung
- * Standortmarketing

Die Umsetzungsstärke beurteilt die Fähigkeit des Clusters zur Selbstorganisation. Die Funktionsstärke überprüft, inwieweit die Voraussetzungen für die Erfüllung von wesentlichen Clusterfunktionen gegeben sind. Hier geht es um die zentralen Interventionsebenen der künftigen strategischen und operativen Steuerung des Clusters.

Aufbau und Management

In Österreich wurden seit 1995 für etwa 35 Cluster Management-Organisationen aufgebaut, um (potenzielle) Partner des Clusters anzusprechen bzw. zu unterstützen und den Cluster zu stärken. Folgende Dienstleistungen gehören zum Standard dieser Cluster-Einrichtungen:

- * Beratung und Förderung für Kooperationsprojekte
- * Aufbau von Wissensdatenbanken
- * Monitoring-Systeme für marktrelevante Informationen
- * Sammlung und Prämierung von Best Practice
- * Spezielle Qualifizierungsangebote
- * Cluster-Events, Tagungen, Workshops
- * Aufbau und Betreuung der Kerngruppe und regionaler Schwerpunktgruppen
- * PartnerInnenbörse
- * Positionierung des Clusters im In- und Ausland

Cluster haben die wirtschaftspolitische Szene auch in Österreich verändert und bereichert. Hier stehen nicht mehr Einzelprojekte bzw. Investitionen im Mittelpunkt, sondern komplexe Netzwerke unterschiedlicher Organisationen im regionalen Kontext: Eine neue Herausforderung für die Politik, eine neue Chance für die Beratung.

Unternehmen müssen von Anfang an Vorteile aus der Teilnahme an einem Cluster haben.

Weitere Informationen
Günter Scheer
Tel. +43-1-512 15 95-0
scheer@oear.co.at



Wirtschaftscluster Holz

Österreich ist Wald- bzw. Holzland. Zumindest zu 45 %. Österreichs Holzwirtschaft ist zweitbesten Devisenbringer. Regionalwirtschaftlich betrachtet eine „starke“ Branche mit historischem Wert.

Stärkung der regionalen Kompetenzen: auch hier scheint österreichweit das Stichwort „Holz“ zu dominieren. Mittlerweile sind quer durch Österreich sechs Holzclusterinitiativen gegründet worden bzw. am Werke. Kärnten, Oberösterreich, Niederösterreich, Salzburg, Steiermark und Tirol haben aufgrund landesweiter Initiativen derartige Netzwerke ins Leben gesetzt. Natürlicherweise haben die genannten Landesinitiativen ähnliche Zielsetzungen (Initiierung von Unternehmenskooperationen, Internationalisierung, Wissenstransfer, Qualifizierung, Marketing). Der Anspruch, dass die Maßnahmen für die einzelnen Unternehmen unmittelbar (markt-)wirksam werden, ist verständlicherweise quer durch Österreich ebenfalls gleich. Die kleinregionalen Besonderheiten verlangen aber durchaus unterschiedliche Arbeitsmethoden und den Einsatz eigenständiger Managementkultur. Die Kunst des Clustermanagements liegt darin, die vielen Verarbeitungsschritte und damit Betriebe entlang der Wertschöpfungskette in neue Bezüge (d.h. vor allem in eine neue Beziehungsqualität) zu setzen. Diese „neuen Beziehungen“ sollten aber nicht nur zwischen den KMU, sondern auch mit den relevanten lokalen und regionalen Institutionen der Wirtschaftsförderung, der Arbeits- und Technologiepolitik über gemeinsame Projekte gelingen und nachhaltig abgesichert werden.



Holzclustermanagements in Österreich

MHC Oberösterreich, www.m-h-c.at

Holzcluster Salzburg, www.holzcluster.at

Holzcluster Steiermark, www.holzcluster-steiermark.at

Holz Cluster Niederösterreich, www.holzcluster-noe.at

Entwicklungsagentur Kärnten, www.holz-kaernten.net

Holzcluster Tirol (in Gründung) hat noch keine

Homepage, proholz@wktiroel.at

Branche Holz: Mit vertikalen und horizontalen Allianzen zu starken Netzwerken.



Vertikale und horizontale Allianzen

Der überwiegende Anteil der Holzwirtschaft ist kleinstbetrieblich organisiert.¹

Ein Weg zur Stabilisierung und Weiterentwicklung einer Qualitätsproduktion wird sicherlich verstärkte Branchenspezialisierung (Stichwort „vertikale und horizontale Allianzen“) heißen. Vertikale Allianzen werden zwischen unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette eingegangen (z.B. durch gemeinsamen Markteintritt). Horizontale Allianzen entstehen zwischen den Geschäftsfeldern (Kooperation trotz Konkurrenz, z.B. durch gemeinsame Forschung). Mein Weg im Salzburger Holzcluster ist, beides zu versuchen: nämlich durch „konglomerate strategische Allianzen“ Bestandsprofilierung zu erzielen. Die Erfahrung zeigt Erfolg: Die Gruppe „Starkholz“ beispielsweise. Eine Kooperation entlang der Wertschöpfungskette (insgesamt 32 Betriebe aus der Forstwirtschaft, der Sägeindustrie sowie der Weiterverarbeitung) im Branchensegment „Starkholz“ kooperiert seit 2002 im Forschungs- und Produktentwicklungsbereich. Nun steht der gemeinsame Exportauftritt ins Haus. Daher haben sich die 12 Sägewerksbetriebe aus der Kooperation entschlossen, einen gemeinsamen Exportmanager anzustellen. Er wird in Zukunft die Gruppe bei der Lösung der Internationalisierungsaufgaben unterstützen. Ein Einzelbetrieb aus der Gruppe könnte sich diesen Markteintritt kaum

selbständig organisieren, aber auch nicht finanzieren. Ein Erfolg der gewachsen ist.

Gute Voraussetzungen

Gute Kooperationen leben unmittelbar von Vertrauen und Gegenseitigkeit zwischen den beteiligten Akteuren. Dieses Vertrauen entsteht durch gemeinsames Handeln über längere Zeit („Ko-Operation“). Erfolgsbestimmende Voraussetzungen sind aber auch die Einhaltung von Regeln durch die Gruppenmitglieder. Die Managementkompetenz muss erweitert werden durch strukturiertes Allianzmanagement. Eine noch größere Herausforderung für die vielen „Einzelkämpfer“ unter den Holzunternehmern. Klar ist auch, dass Österreich eine Reihe guter Einzelkämpfer und unternehmerische Solisten hat und „Eines schickt sich nicht für alle!“ Womit ich abschließend sagen möchte, dass Netzwerken, Clustern, Kooperieren nicht Jedermanns Sache sein muss, aber viele Wettbewerbsvorteile haben kann!

Weitere Informationen

Waltraud Winkler-Rieder
winkler.rieder@oear.co.at
www.holzcluster.at

¹ Beispiel: Salzburg hat ca. 1300 Betriebe in der Holzwirtschaft. 80 % dieser beschäftigen unter 5 Mitarbeiter. Ähnlich die Situation in Niederösterreich oder anderen Bundesländern.

tzs-net: Das Unternehmensnetzwerk der Wirtschaftsregion Salzkammergut



Neue Dynamik in der Wirtschaftsregion Salzkammergut sorgt für höhere regionale Wertschöpfung.

tzs-net ist eine regionale Wirtschaftskooperation durch Bildung eines „Unternehmens-Netzwerkes“. Das Projekt unterstützte Unternehmen der Region bei gemeinsamen innovativen Projekten. Erklärtes Ziel war die Nutzung von Synergien – unter anderem bei Einkauf, Zulieferung, Produktentwicklung, Fertigung, Logistik, Exportaktivitäten, Mitarbeiterqualifizierung und beim Einsatz technischer Dienstleister. Zudem unterstützte tzs-net die Positionierung der beiden Technologiezentren der Region.

Das Projekt wurde im Rahmen der Förder-schiene REG plus des BMVIT und vom Land Oberösterreich gefördert. Eigenleistungen der Projektträger und Beiträge der Betriebe trugen ebenfalls zur Finanzierung bei. Projektlaufzeit: September 2001 bis August 2003.

Projektträger war die Technologiezentrum Salzkammergut GmbH in Gmunden (DI Dr. Rudolf Hittmair). Die Projektmitverantwortung lag bei Mag. Sabine Watzlik, Technologiezentrum Salzkammergut – Bezirk Vöcklabruck GmbH. Als externer Partner und Berater fungierte Mag. Günter Eder von der ÖAR Regionalberatung GmbH.

Die Aktivitäten

- * Regelmäßige Treffen in Arbeitsgruppen: Einkauf, Exportaktivitäten, Fertigungsoptimierung, Mitarbeiterqualifizierung, Neuentwicklung, Wissensmanagement
- * Betriebsbesichtigungen
- * Prozessorientierte Impulse: In den Technologiezentren wurden Auftakt-, Impuls-, Abschlussveranstaltungen organisiert.
- * Fachvorträge bei Veranstaltungen und Workshops

- * Laufende Abstimmung/Einbindung der Geschäftsführer der Betriebe
- * Presseinformation, Identitätsstiftung durch Logo, Folder und allgemeine PR-Arbeit
- * Installation der Website tzs-net.at
- * Aufbau einer regionalen „Dienstleistungsplattform“ unter www.tzs-net.at
- * Kommunikation im Team und mit den Betrieben sowie Dokumentation über „bscw“- (basic support for co-operative work) Workflowmanagement System
- * Projekt mit der Universität Linz: „Plattformen für Wissens- und Technologietransfer“
- * Projektplanung und -verfolgung im Projektteam über MS Project
- * Projektsteuerung über regelmäßige Treffen mit der Steuergruppe
- * Interne Evaluierung über Fragebogen
- * Insgesamt ca. 50 Veranstaltungen, rund 15 TeilnehmerInnen je Veranstaltung

Erfahrungen aus der Umsetzung

Die Effekte für die Region liegen einerseits in der erhöhten regionalen Wertschöpfung durch Vermittlung von Aufträgen, andererseits im

Know-how-Transfer von Dienstleistern zu Sachgüter produzierenden (Klein-)Betrieben.

Die Verknüpfung zweier benachbarter Regionen schuf neue „Querverbindungen“.

Besonders wichtig war auch die „ideale Gruppengröße“ mit 29 (mitfinanzierenden) Betrieben und 15 Technologiezentrums-Mietern, weil sich dadurch themenbezogene Arbeitsgruppen mit jeweils ausreichender Mitgliederzahl bilden konnten, sodass Innovationen leichter angestoßen werden konnten.

Zahlreiche Geschäftsbeziehungen kamen durch die bessere Kenntnis über die Kompetenzen der Partner zustande (v.a. TZ-Mieter). Zudem wurden im Laufe des Projektes zusätzliche TZ-Mieter gewonnen.

Die Betriebsbesichtigungen ermöglichten durch die Kenntnis der Teile und konkreten Qualitätsanforderungen eine rasche Beurteilung für regionale Zulieferer.

Je näher und stärker sich Betriebe in die Netzwerkarbeit eingebunden haben, desto realistischer war ihre Einschätzung bezüglich Netzwerknutzen.

Der bilaterale Lehrlingsaustausch (zum Erwerb zusätzlicher Qualifikation) wurde eingeleitet und bei drei Firmenpartnerschaften realisiert.

Den räumlich verteilten Projektpartnern erleichterte das bscw-Workflow-Managementsystem die Projektarbeit (erstmalige Anwendung). Die Folgeprojekte nutzen ebenfalls dieses Werkzeug.

Die Suchmaschine „Dienstleistungsplattform“ soll über die tzs-net-Partner hinausgehend regional genutzt werden und bietet detaillierte Daten über Lohnfertiger und deren Maschinenausstattung, über Spezialkompetenzen der regionalen produktionsnahen Dienstleister, über Exportmärkte durch Kontakte/Ansprechpartner bei regionalen Firmen, die bereits Erfahrung in diesen Märkten gesammelt haben.

Nachhaltigkeit wurde durch zwei neue Projekte (mit Betrieben und Technologiezentren) geschaffen.

Weitere Informationen

Günter Eder
Tel. +43-7252-32011-1
eder@oear.co.at

Gründungsberatung Wellbeing-Cluster Niederösterreich

In Niederösterreich wurden im Jahr 2001 die beiden ersten Clusterinitiativen in den Bereichen Holz und gemeinsam mit der Stadt Wien der Automotive Cluster Vienna Region gestartet. Gleichzeitig kündigte der Landesrat für Wirtschaft, Tourismus und Technologie die Vorbereitung von weiteren Clusterinitiativen in den Bereichen Wellbeing, Ökologisches Bauen und Biotechnologie an. Zu Jahresbeginn 2002 beauftragte die Eco Plus die ÖAR-Regionalberatung GmbH mit der Durchführung einer Potenzialanalyse für einen regionalen Wellbeing-Cluster.

Ziel der Untersuchung war die Entwicklung einer Gesamtstrategie im Wellbeing-Bereich, die Sondierung von potenziellen Leitbetrieben und Startprojekten sowie ein Konzept für die thematische Positionierung und den strukturellen Aufbau der geplanten Clusterinitiative. Nur wenige Monate später, im Herbst desselben Jahres, erfolgte auf der Grundlage dieser Vorarbeit die Bestellung des Clustermanagements und die offizielle Gründung des Wellbeing-Clusters. Im Herbst 2003, ein Jahr nach der Gründung, laufen bereits erste Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen aus den Bereichen Gesundheitstourismus, Präventivmedizin und Naturprodukte sowie zwei Strategieentwicklungsprojekte für die Gesundheitsdestinationen Waldviertel und Baden – weitere sollen folgen.

Schnell und erfolgreich

Rückblickend betrachtet handelte es sich wahrscheinlich um den bisher schnellsten Gründungsprozess in der Geschichte der österreichischen Clusterpraxis. Was waren die Erfolgsfaktoren?

* Der Beratungsauftrag erfolgt auf der Grundlage einer klaren politischen Entscheidung zugunsten einer Cluster Sondierung im Bereich Wellbeing. Der Beratungsauftrag erfolgt durch eine regionale Standortgesellschaft mit Clustererfahrung. Der Auftraggeber ist um die regelmäßige Kommunikation mit dem Auftragnehmer bemüht.

* Das Beraterteam verfügt sowohl über praktische Erfahrung hinsichtlich Clusterentwicklungsprozesse als auch über spezifische Branchenerfahrung. Für spezielle Fragestellungen werden externe Fachexperten hinzugezogen. In der Erhebungsphase werden rund 30 Interviews mit UnternehmerInnen und MultiplikatorInnen aller relevanten Teilsysteme des Clusters durchgeführt. Es handelt sich größtenteils um potenzielle ClusterpartnerInnen. Die Interviews erfüllen somit eine zweifache Funktion: Informationsbeschaffung und Clustermarketing. Mit der Analyse beginnt die Aktivierung.

45 Erfolgsfaktoren bewertet

* Die herkömmliche SWOT-Analyse wird durch eine Clusterpotenzialanalyse (CPA) ergänzt. Dieser Test unterscheidet die drei Dimensionen der Wettbewerbsstärke, Umsetzungsstärke und Funktionsstärke, denen jeweils fünf Leistungsfaktoren zugeordnet sind. Das ergibt 15 Leistungsfaktoren, die wiederum durch jeweils drei qualitative Erfolgskriterien bewertet werden. Daraus resultieren insgesamt 45 Erfolgsfaktoren, die je nach dem diagnostizierten Erfüllungsgrad in einer Skalierung von 0 (keine Erfüllung) bis 5 (sehr hohe Erfüllung) bewertet werden. Die Diagnose für den Wellbeing-Bereich in Niederösterreich ergibt einen Cluster mittlerer Stärke. Es ist ausreichendes Potenzial für die Entwicklung eines Wellbeing-Clusters vorhanden.

* Mit der Analyse beginnt die Aktivierung. Die potenziellen künftigen ClusterteilnehmerInnen werden zu einem ProponentInnenworkshop eingeladen, an dem rund 50 Personen aus den verschiedenen Leistungsfeldern des Clusters teilnehmen. Für das Design der Workshops werden Elemente aus Großgruppenformaten (Future Search, Real Time Stra-



Das Team des Wellbeing-Clusters NÖ: Drehscheibe für Information, Kooperation und Marketing

tegic Change) verwendet. Ziel ist es, den gesamten Cluster in einem Raum repräsentativ abzubilden, den politischen Willens- und Entscheidungsfindungsprozess transparent zu machen und in einem Wechsel von MaxMix-Gruppen sowie einer moderierten Podiums- und Plenumsdiskussion eine gemeinsame Einschätzung des Nutzens und der Machbarkeit einer Clusterinitiative zu erarbeiten. Im Unterschied zu den Interviews ist die Kommunikation hier nicht mehr bilateral sondern multilateral. Ohne diese Inszenierung würde das Potenzial nicht für alle TeilnehmerInnen sichtbar. Eine plausible Aussage über die Machbarkeit einer Clusterinitiative wäre so kaum möglich. Der Workshop schafft für die TeilnehmerInnen die Gelegenheit, sich in diesem neuen Kontext zum ersten Mal zu treffen, sich nach neuen Optionen umzuschauen und hinzu-spüren, ob etwas dabei entsteht. Der Marktplatz der Kooperationen wird eröffnet.

Weitere Informationen

Harald Payer
Tel. +43-1-925 24 82
payer@oear.co.at



Informationen zum aktuellen Angebot des Wellbeing-Clusters finden Sie unter www.wellbeingcluster.at

Das LEADER⁺Netzwerk Österreich

Die ÖAR-Regionalberatung GmbH unterstützt in Zusammenarbeit mit der Grazer gfa GmbH und dem Agrarprojekt-Verein seit knapp 2 Jahren die Vernetzung der 56 österreichischen LEADER-Regionen.

Bei unseren Serviceleistungen versuchen wir zu berücksichtigen, dass der Entwicklungsstand der 56 Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) unterschiedlich ist. Denn daraus resultiert in der Regel auch ein unterschiedlich ausgeprägtes Interesse an Vernetzung (von sehr hoch bis fast überhaupt nicht). Unsere Dienstleistungen und Angebote reichen daher von sehr intensiv – soll heißen, ihre Inanspruchnahme erfordert auch einen hohen Zeitaufwand für LAGs – bis einfach „konsumierbar“ – für jene LAGs, die noch wenig Interesse und Zeit für den viel zitierten Blick über den eigenen Tellerrand haben.

Einfach konsumierbar bis intensiv

Als „Einstiegsangebote“ in Sachen Vernet-

zung und Erfahrungsaustausch bietet die Netzwerk-Servicestelle den österreichischen LAGs: Info-Hotline (Beantwortung von Anfragen: Suche nach Beispielsprojekten, ExpertInnen, KooperationspartnerInnen), Coaching und Fachcoaching für LEADER-ManagerInnen, Kurzberatungen (Gender Mainstreaming, Kultur). Als kostenloses und einfach abrufbares Service stehen allen LAGs für die Moderation von Startworkshops für nationale und transnationale Kooperationsprojekte erfahrene ModeratorInnen zur Verfügung. Der österreichweite Beziehungsaufbau wird im Rahmen sogenannter „Innovativer Werkstätten“ unterstützt. Unsere Innovativen Werkstätten sind ein Forum zum Kennenlernen. Sie bieten die Möglichkeit, Beziehungen zu anderen LEA-



DER-ManagerInnen und ExpertInnen aufzubauen und das Know-how zu speziellen Themen zu vertiefen. Die intensivste Form der Beteiligung am Netzwerk stellt die Mitarbeit von LAGs in einer der dauerhaft eingerichteten Thematischen Arbeitsgruppen dar. Die Themen: Jugend, Chancengleichheit, Lokale Agenda 21, Neue Methoden der Regionalentwicklung. Weitere „Foren“ für Vernetzung und Erfahrungsaustausch: www.leader-austria.at, LEADER-Magazin, LEADER-Newsletter.

Weitere Informationen

Luis Fidlschuster

Tel. +43-1-512 15 95-12

fidlschuster@oear.co.at

www.leader-austria.at

Vernetzung und transnationale Kooperation: Die Lehren aus der Evaluierung von LEADER II



Netzwerke und transnationale Kooperation werden als Besonderheiten des LEADER-Ansatzes bezeichnet.

Die Evaluierung von LEADER II bringt einige Antworten auf die Frage, in welcher Weise sie wirken.

hilfreich. Sie ersetzen oder ergänzen Unterstützungsleistungen durch die Programmverwaltungen.

Projekte der transnationalen Kooperation entstanden relativ spät und die Mittelausschöpfung blieb unter den Erwartungen. Nicht selten musste das dafür vorgesehene Budget umgewidmet werden. Immerhin beteiligten sich mehr als die Hälfte der 998 LEADER-Gruppen an ca. 600 Projekten. Die Unterstützung für die Auftaktphasen durch die Kommission wurde zwar gelobt, der administrative Aufwand dafür aber als horrend betrachtet.

Die besten Ergebnisse der transnationalen Kooperation sind ihre Nebenwirkungen. Denn so manche Projekte waren vage, an den Haaren herbeigezogen und nicht wirklich marktfähig. Der Austausch, die Lernerfahrungen, der Wissenstransfer und die Horizonsverweiterung können jedoch nicht hoch genug geschätzt werden! Allerdings wurden nur Projekte gefördert, die ein „gemeinsames Produkt“ als Ziel definierten, und seien sie auch Luftschlösser.

Was ist in LEADER⁺ anders?

Positiv ist die aktive Rolle der nationalen Netzwerkstellen für die insgesamt aufgewertete Kooperation zwischen ländlichen Gebieten (regional, national oder transnational).

Negativ ist die Selbstverstümmelung der europäischen Dimension durch das Fehlen einer europäischen Beobachtungsstelle. Es scheint auch derzeit eine Weiterführung der LEADER-Initiative nach 2006 unwahrscheinlich, was insbesondere die ländlichen Gebiete der neuen Mitgliedsländer um ein wichtiges Instrument bringt, ihre eigenen Entwicklungswege zu erproben und zu finden.

Résumé: Netzwerken ermöglicht Qualifizierung und Wissenstransfer ohne gesonderte Programme. Es passiert von selbst, wenn die die's angeht, den Bedarf erkennen und Ressourcen da sind. Und es macht Spaß, aber sagt es nicht weiter, denn ländliche Entwicklung ist eine ernste Angelegenheit.

Weitere Informationen

Robert Lukesch

Tel. +43-3155-5108 | lukesch@eunet.at

Die Europäische Kommission hatte in der Periode 1994–1999 durch die Europäische Beobachtungsstelle und die Kofinanzierung der nationalen Netzwerkkordinationsstellen ein dichtes Gewebe an Unterstützungsstrukturen geschaffen. Dieses Netz wurde durch regionale Netzwerke, z. B. in Spanien und Frankreich, ergänzt.

Die Meisterklasse ist am aktivsten

Es stellt sich heraus, dass die aktive und nutzbringende Beteiligung an den Netzwerken eher der Meisterklasse der LEADER-Aktionsgruppen vorbehalten war. Wer sich daran beteiligte, profitierte in vielfacher Hinsicht, sei es durch die Vermittlung von PartnerInnen für Kooperationsprojekte, durch Begegnungen und Besuche, durch Wissenstransfer, neue Ideen.

Für die weniger erfahrenen Lokalen Aktionsgruppen waren die regionalen Netzwerke

Die ÖAR-Netzwerkstatt



Die ÖAR-Netzwerkstatt eröffnet neue Räume, die Netzwerkkompetenz in und zwischen den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft zu fördern – und um die Methoden der Netzwerkgestaltung weiter zu entwickeln. Unser neues Trainingsprogramm richtet sich an Führungskräfte, ProjektleiterInnen und ModeratorInnen in organisationsübergreifenden Netzwerken der Wirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung, in Interessenvertretungen und Dachverbänden, in der Clusterentwicklung, in der Regionalentwicklung, in Agenda 21-Prozessen und in der Wissenschaft. Die ÖAR-Netzwerkstatt enthält insgesamt vier von einander unabhängige Einzelseminare:

- * Netzwerk-Laboratorium
- * Vernetztes Denken in Regionen
- * Szenische Innovationen im öffentlichen Raum
- * Interkulturelles Arbeiten in Projekten

Das Netzwerk-Laboratorium

Das Netzwerk-Laboratorium bietet Ihnen die lernorientierte Simulation eines typischen Vernetzungsprozesses an. Hier können Sie die unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Vernetzungsprozessen, ihre Konflikt- und Synergiepotenziale live miterleben und mitgestalten. Sie reflektieren Ihre eigenen Erfahrungen und die Erfahrungen der anderen TeilnehmerInnen in Kooperations- und Netzwerkprojekten und setzen Impulse für neue Vernetzungsschritte. Sie erweitern Ihr Erfahrungs- und Instrumentenwissen in der professionellen Gestaltung und Steuerung von Netzwerken und Kooperationsverbänden. Die eingesetzten Trainings- und Moderationsmethoden folgen den fünf Ebenen der Kommunikation: Information, Dialog, Diskussion, Verhandlung und Reflexion.

Termin: 7.–10. Jänner 2004

Ort: Hotel Klinglhuber, 3500 Krems, Wiener Straße 12

Für einzelne Organisationen bieten wir das Laboratorium auch in einer maßgeschneiderten und kleinen Variante als „net-lab light“ zu zwei Tagen an.

Vernetztes Denken in Regionen

Vernetztes Denken in Regionen unterstützt kommunale und regionale AkteurInnen, ihr Handeln in ihren internen und externen Umwelten einzubetten und erfolgreich zu gestalten. Vernetzt zu denken bedeutet, die eigenen Standpunkte und Handlungen in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Die Kernfrage lautet: Wie bewusst oder unbewusst wirken unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster in Teams oder zwischen den von einer komplexen Entscheidung betroffenen Interessengruppen?

Termin: 19. März 2004, Wien

Szenische Innovationen im öffentlichen Raum

Szenische Innovationen im öffentlichen Raum helfen bei Bürgerbeteiligungsverfahren, bei der Erstellung von regionalen Entwicklungskonzepten, bei der Stadt-, Gemeinde- oder Dorfentwicklung und ähnlichen Prozessen den Dialog zwischen den Akteurssystemen in Gang zu bringen. In dem Seminar erleben und erlernen Sie drei szenische Konzepte, die im öffentlichen Raum leicht einsetzbar sind – als Rahmenprogramm für öffentliche Veranstaltungen, als Mittel der Bewusstseinsbildung, als kreative Intervention zur Konfliktlösung, als Medium für Dialog und Kontakt.

Termin: 28.–30. April 2004, Wien

Interkulturelles Arbeiten

Interkulturelles Arbeiten ist eine besondere Herausforderung von Projektteams in Netzwerken. Je unterschiedlicher der berufliche, organisatorische und kulturelle Hintergrund der Teammitglieder, desto größer wird auch diese Herausforderung. Das Seminar richtet

Netzwerke zwischen Personen, Projekten und Organisationen bieten zahlreiche Vorteile. Netzwerke sind flexibler als hierarchische Organisationen, sie unterstützen die Synergien zwischen externem und internem Wissen, sie fördern die Kreativität und erhöhen die Innovationsrate, sie verringern das Risiko neuer Entwicklungen – und vieles mehr. Netzwerke sind jedoch keine pauschale Lösung für alle Arten von Problemen – und sie sind alles andere als einfach zu gestalten. Ganz im Gegenteil, durch ihre komplexe Dynamik stellen sie regelmäßig hohe Anforderungen an alle Beteiligten – sowohl an die KoordinatorInnen des Ganzen als auch an die einzelnen TeilnehmerInnen.

sich an die Verantwortlichen und GestalterInnen von regionaler Entwicklung in transnationalen Projekten. Die TeilnehmerInnen lernen die Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und Leitung von Projekten mit interkultureller Zusammensetzung kennen.

Termin: 23.–25. Februar 2004, Wien

Weitere Informationen

ÖAR Regionalberatung GmbH

Tel. +43-1-512 15 95-0

oear@oear.co.at

www.oear.at

Lehrgang Lernende Region

Helix – Forschung & Beratung sowie die ÖAR-Regionalberatung GmbH bieten in Kooperation mit dem Kulturzentrum Schloß Goldegg (Salzburg) den Lehrgang „Lernende Region – Organisation & Management innovativer Projekte“ an. Zielgruppen des Lehrganges sind ProjektleiterInnen, Führungskräfte und PlanerInnen aus Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Gemeinden, Vereinen und Verbänden, Kooperationen und Netzwerken für Regionalentwicklung (z.B. LEADER-Gruppen). Inhalte der 8 eintägigen Module des Lehrganges:

- * Von der Idee zur Umsetzung
 - * Führen & Steuern
 - * Motivieren & Bewegen
 - * Organisationen entwickeln
 - * Nutzen stiften
 - * Finanzierung sichern
 - * Keine Angst vor Konflikten
 - * Überprüfen, Bewerten, Dokumentieren
- Der Lehrgang startet am 25. Februar 2004.

Nähere Informationen

www.helixaustria.com (unter Aktuelles)

guenther.marchner@helixaustria.com

Tel. +43-662-88 66 23-11

Ungehindert durch Vernetzung

Menschen mit Behinderungen sind in unserer Gesellschaft nach wie vor „unsichtbare BürgerInnen“. Obwohl ein Viertel aller EuropäerInnen ein Familienmitglied mit Behinderung hat, kennen nur 4 % eine Arbeitskollegin oder einen Arbeitskollegen und nur 2 % eine/n MitschülerIn mit Behinderung. Die Gesellschaft reagiert mit Wegschauen, doch Menschen mit Behinderungen wollen hörbar und sichtbar werden. 2003 – Das Europäische Jahr der Menschen mit Behinderungen setzte einen Impuls, denn die Zeit ist mehr als reif.

Menschen sind verschieden, und so gibt es „ihn“ auch nicht, den „Behinderten“. Es gibt Menschen, die sich durch Gebärdensprache verständigen. Sie werden behindert durch das Fehlen von GebärdensprachdolmetscherInnen. Es gibt Menschen, die zur Fortbewegung einen Rollstuhl benötigen. Sie werden behindert durch Stufen und fehlende Aufzüge. Doch die größte Behinderung ist noch immer die Barriere in den Köpfen der nicht behinderten Menschen. So unterschiedlich die Arten der Behinderungen auch sein mögen, so gleich sind doch die Forderungen: Anti-Diskriminierung, Gleichstellung und das selbstverständliche Leben und Arbeiten von Menschen mit und ohne Behinderung.

Enthinderung statt Behinderung

Zur Erreichung dieser Forderungen gibt es seit vielen Jahren Vereine, Initiativen und Projekte, die sich mit dem Thema Behinderung (eigentlich „Enthinderung“) beschäftigen. Besonders Initiativen zur Förderung des selbstbestimmten Lebens – Vereinigungen in denen Menschen mit Behinderungen als ExpertInnen in eigener Sache Wünsche und Forderungen selbst formulieren und einfordern – bekommen immer mehr Gewicht.

k21: Kampagne des 21. Jahrhunderts

Auch das Projekt k21 entstand aus Ideen, Wünschen und Forderungen behinderter Menschen. Initiiert und getragen von „Integration:Österreich“, gefördert aus Mitteln der Beschäftigungsoffensive der Bundesregierung, entstand Anfang 2001 ein Konzept zu einer bundesweiten Sensibilisierungskampagne unter dem Titel „Mensch – Arbeit – Behinderung“. Name, Logo und Slogan wurden ebenso entwickelt wie eine Vielzahl kreativer Vorschläge zur Umsetzung. Hauptziel war und ist die Veränderung des herrschenden – mit-leiderregenden – Bildes von Menschen mit Behinderung und damit die Verbesserung der Lebens- und Arbeitssituation dieser Bevölkerungsgruppe.

Doch eine einzelne „Kampagne“ sichert nicht die – ebenfalls geforderte – Nachhaltigkeit. Seit 2002 konzentriert sich das Projekt



Wussten Sie eigentlich, dass...

das Wort taubstumm von gehörlosen Menschen als diskriminierend empfunden wird, da der Ausdruck suggeriert, dass gehörlose Menschen stumm sind. Das ist falsch. Gehörlose Menschen können sehr wohl sprechen, aber nicht hören, was sie sprechen. Daher ist die Lautsprache von dieser Personengruppe eingeschränkt nutzbar.

Aus dem Buch der Begriffe, Sprache, Behinderung, Integration, herausgegeben von Integration:Österreich

k21 daher vermehrt auf die österreichweite Vernetzung der unterschiedlichen Non-Profit-Organisationen im Behindertenbereich. Eines ist klar: Erfolgreiche Vernetzung braucht ein gemeinsames Thema, und hier ist es die Sensibilisierung der Wirtschaft.

Sensibilisierung der Wirtschaft

Der weitere Projektverlauf erfolgte daher in zwei Phasen, die zwei konzentrischen Vernetzungskreisen entsprechen. In der ersten Phase ging es darum, andere Non-Profit-Organisationen mit den Zielen von k21 vertraut zu machen und Bündnispartner zu gewinnen. Die

Aktivitäten (z.B. Vernetzungstour durch Österreich) führten zu konkreten Zielsetzungen für die zweite Phase im Jahr 2003 Phase 1 konzentrierte sich auf die Sensibilisierung der Wirtschaft durch professionelles Informieren: die Wirtschaft weiß wenig über Möglichkeiten der Einstellung behinderter Menschen. Phase 2 forcierte die Vertiefung des laufenden Vernetzungsprozesses: Non-Profit-Organisationen arbeiten immer noch wenig vernetzt. Über das Jahr 2003 hinaus soll das bundesweite k21-Netzwerk wachsen. Es soll als Schnittstelle zwischen ExpertInnen in eigener Sache, Non-Profit-Organisationen, Unternehmen, Sozialpartnern, Politik und Medien fungieren und damit die Barrieren in den Köpfen abbauen. Behinderte Menschen werden sichtbar ungehindert – durch Vernetzung.

Weitere Informationen über das Projekt K21 finden Sie unter www.k21.at, www.ioe.at Mehr zum Europäischen Jahr unter www.gleichanders.at

Weitere Informationen

Petra Plicka
Tel. +43-664-183 72 38
plicka@oear.co.at

News aus der ÖAR-Regionalberatung GmbH

Sepp Wallenberger und Gerhard Linhard sind seit vielen Jahren Mitarbeiter, seit 1998 Gesellschafter der ÖAR-Regionalberatung GmbH. 1998 starteten sie auch ihr eigenes Unternehmen, die Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH. Nun ist der Aufbau ihres eigenen Unternehmens so erfolgreich fortgeschritten, dass sie ihre Gesellschafterfunktion und die damit verbundenen Aufgaben in der ÖAR-Regionalberatung zurück legen.

Ab Anfang 2004 wollen wir als von einander unabhängige Unternehmen am Markt auftreten und wahrgenommen werden. Wenn es für unsere Kunden/innen sinnvoll ist, werden wir projektbezogen kooperieren.

Für unsere beiden Unternehmen war die Zusammenarbeit in der Vergangenheit von großer Bedeutung. Wir freuen uns auf die neuen Herausforderungen in der Regionalberatung.

Dr. Waltraud Winkler-Rieder,
ÖAR-Regionalberatung GmbH

Sepp Wallenberger, Wallenberger &
Linhard Regionalberatung GmbH

Impressum Impulse ist eine Zeitschrift für KundInnen, InteressentInnen und PartnerInnen der ÖAR-Regionalberatung GmbH. Erscheinungsweise: 2-mal jährlich. * **Herausgeber:** ÖAR-Regionalberatung GmbH, Fichtegasse 2, 1010 Wien, Tel. +43-1-512 15 95, fidschuster@oear.co.at, www.oear.at * **Bildnachweis:** Getty-images, S. 1, proHolz, S. 3, Österreich Werbung/Himsl L., S. 4, image industry, S. 5, Reinhard Heidlmayr/Laufend genießen, S. 5, Horst Hönig, S.6 * **Visuelle Gestaltung:** neuwirth@steinborn * **Druck:** RemaPrint

www.oear.at