

 SpringerWienNewYork

Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer, Günter Scheer (Hrsg.)

**Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz
Handbuch für Regionalentwicklung**

**unter Mitarbeit von
Leo Baumfeld
Luis Fidschuster
Herwig Langthaler
Robert Lukesch**

SpringerWienNewYork

Herausgeber:
Stefan Bauer-Wolf
Harald Payer
Günter Scheer
ÖAR Regionalberatung GmbH, Österreich

Hergestellt und gedruckt mit finanzieller Unterstützung des
Österreichischen Bundeskanzleramtes, Abteilung IV/4 Raumordnung und Regionalpolitik, Wien.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, der Funksendung, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

© 2008 Springer-Verlag/Wien
Printed in Austria

SpringerWienNewYork ist ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media
springer.at

Lektorat: Tobias Waltjen
Layout: Gerhard Enzenberger
Satz: Reproduktionsfertige Vorlage der Herausgeber
Druck: Theiss GmbH, 9431 St. Stefan, Österreich

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier
SPIN 12048076

Mit 39 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-211-73126-0 SpringerWienNewYork

Vorwort

Was sind Netzwerke? Welche Bedeutung haben sie in der Regionalentwicklung? Wie können wir unsere Netzwerkkompetenz stärken? Können wir Netzwerke überhaupt wirksam gestalten? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir uns als BeraterInnenteam der ÖAR Regionalberatung GmbH vorgenommen, unsere eigenen „Netzwerkbilder“ auszutauschen und gemeinsam praktikable Antworten zu formulieren. Das Ergebnis finden Sie in den folgenden Kapiteln dieses Handbuchs. Es beruht auf intensiven Diskussionen, die wir über fast zwei Jahre geführt haben und führt uns auf drei grundlegende Einschätzungen – gleichsam unsere Netzwerk-Bekanntnisse:

„Netzwerke sind offen!“

Netzwerke zeichnen sich durch hohe Komplexität bei unklaren Grenzen aus. Netzwerke sind keine „runde Sache“, genau das macht sie meist wenig greifbar. Wir verstehen Netzwerke als Möglichkeitsräume, d.h. sie schaffen gerade durch ihre „Unvollkommenheit“ Möglichkeiten zu innovativem Handeln und neuen Lösungen. Der Begriff „Netzwerk“ selbst ist ebenfalls „unvollkommen“, gerade deshalb konnte er zu einem Zauberwort der letzten Jahre werden. Als Zauberwörter verstehen wir Begriffe mit relativ offenen Inhalten, die sowohl in verschiedenen Fachdisziplinen, zum Teil auch in der Alltagssprache häufig verwendet werden. Das faszinierende an Zauberwörtern ist, dass sie die Fähigkeit der Menschen anregen, sich neue Lösungen für komplexe und schwierige Probleme vorstellen zu können. Natürlich ist ein Zauberwort noch nicht die Lösung, aber in vielen Fällen ist es die „blinkende Glühbirne“, die unsere Gehirnzellen anregt, in einer neuen Richtung Lösungen zu suchen.

„Netzwerke sind wunderbar!“

Komplexe, aber nur lose gekoppelte Strukturen mit einer Vielzahl von weitgehend autonomen Systemen sind ein relativ junges aber inzwischen weit verbreitetes Phänomen unserer Gesellschaft. Regionen sind ein sehr gutes Beispiel für solche hochkomplexen, aber nur lose verbundenen Systeme. Unsere Erfahrung und die Erkennt-

nisse der Wissenschaft zeigen, dass derartige Systeme nicht als Ganzes und kaum auf direkte Weise gesteuert werden können. Auch der Markt steuert die Entwicklung von Regionen nicht immer zu unserer Zufriedenheit – wenn dem so wäre, dann gäbe es gar keinen Grund für Regionalpolitik. Hier gibt uns der Begriff des Netzwerkes eine Idee davon, dass wir zwischen Markt und hierarchischer Steuerung allein vielleicht gar nicht wählen müssen. Da gibt es noch etwas, das beider Vorteile vereinigt, mit beiden Interventionsformen problembezogenen Allianzen eingehen kann und doch etwas anderes ist. Wir sehen das Faszinierende an Netzwerken in deren Möglichkeiten zur Gestaltung und Steuerung regionaler Entwicklung!

„Netzwerke sind überall!“

Netzwerkartige Organisationsformen scheinen in höchst unterschiedlichen Formen und Kontexten immer und überall vorzukommen. Unzählige Entwicklungsprogramme, Projekte und auch Organisationen verweisen auf ihren jeweils besonderen Netzwerkcharakter. Auf der Suche nach einer klärenden Netzwerkdefinition verwirrt die Betrachtung solcher Beispiele zunächst oftmals mehr als dass sie hilft. Fast scheint es, alles sei ein Netzwerk. Bei aller unvermeidbaren „Unschärfe“ sollte das Netzwerk dennoch kein beliebiger Begriff sein, der heute für dieses und morgen für jenes verwendet werden kann. Nach unserem Verständnis sind Netzwerke soziale Systeme, d.h. sie verbinden Personen oder andere soziale Systeme, z.B. Organisationen. Solche Netzwerke haben klare Charakteristika, die sie von anderen sozialen Systemen (etwa Familien, Kooperationen und Organisationen) unterscheiden. Alle anderen Formen von Netzwerken, etwa Datennetze oder Verkehrsnetze, sprechen wir in diesem Handbuch ausdrücklich nicht an.

Mit diesem Handbuch richten wir uns in erster Linie an die PraktikerInnen der Regionalentwicklung und Raumplanung in Verwaltung, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Ein großer Teil dieses Handbuchs sollte sich aber auch für die Netzwerkpraxis in anderen Themen- und Gesellschaftsbereichen eignen. Wir hoffen, dass es Ihnen für Ihre tägliche Arbeit in und mit Netzwerken eine nützliche Unterstützung bietet. Der erste Teil des Buches widmet sich der Klärung des Netzwerkbegriffs. Wir beginnen mit einer Einleitung über den wachsenden Stellenwert von Netzwerken in der Regionalentwicklung. Wir versuchen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Netzwerk, Kooperation und Organisation herauszuarbeiten und beschreiben unser Verständnis von Netzwerkkompetenz. Die Kunst des Netzwerkes liegt demnach vor allem in der Verbindung von Kooperationsfähigkeit, Kooperationsmanagement und Netzwerksteuerung. Im zweiten Teil des Buches finden Sie sechs Beispiele aus der Praxis der Regionalentwicklung. Im dritten Teil des Buches stellen wir Ihnen eine Auswahl an nützlichen Gestaltungsinstrumenten für Ihre eigene Netzwerkpraxis zusammen.

Besonders bedanken möchten wir uns bei Wolf Huber (Leiter der Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik im Bundeskanzleramt), bei Johannes Roßbacher und Markus Seidl (beide Geschäftsführer der Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz) und bei Reinhard Weitzer (Geschäftsführer des Regionalmanagements Niederösterreich-Mitte) für das kritische Durchlesen der Rohmanuskripte und die vertiefenden Gespräche zu einzelnen Praxisbeispielen. Wir danken an dieser Stelle auch für die finanzielle Unterstützung dieses Buchprojekts durch die Abteilung Raumordnung und Regionalpolitik des Bundeskanzleramts.

Besonders bedanken möchten wir uns weiters bei unseren Kollegen Leo Baumfeld, Luis Fidschuster, Herwig Langthaler und Robert Lukesch für die vielen anregenden Diskussionen und ihre harten aber stets herzlichen Anmerkungen zu den Textentwürfen im Zwischenstadium sowie bei unserem Kollegen Günter Eder für seine Erfahrungen aus der Beratung von KMU-Kooperationen. Unser Dank gilt schließlich auch allen jenen ExpertInnen, die uns bei der Erstellung der Praxisbeispiele ihr umfangreiches Erfahrungswissen zur Verfügung stellten: Alois Aigner (Regionalforum Steyr-Kirchdorf), Martin Kavalek (Amt der Niederösterreichischen Landesregierung), Johann Klug (Amt der Steirischen Landesregierung), Herbert Lechner (Holzcluster Salzburg), Franz Rauter (Amt der Tiroler Landesregierung), Ferdinand Reinthaler (Bezirksbauernkammer Kirchdorf), Sabine Rosenberger (Iq-Train Sekretariat), Marta Sargankova (Amt des Kreises Südmähren), Armin Schabus (Amt der Kärntner Landesregierung), Robert Schrötter (Amt der Oberösterreichischen Landesregierung), Arno Schuster (Autonome Provinz Bozen), Knut Spelitz (Bezirkshauptmannschaft Kirchdorf) und Artur Zatloukal (Amt des Kreises Südmähren).

Wir wünschen viel Spaß, wertvolle Anregungen und Erkenntnisse beim Lesen!
Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer, Günter Scheer

Inhaltsverzeichnis

Regionalentwicklung und Netzwerke (Günter Scheer)	1
1 Eine kurze Geschichte der Regionentwicklung	1
2 Trends regionaler Entwicklung	2
3 Steuerung regionaler Entwicklung – ein Plädoyer für Netzwerksteuerung	4
Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede (Harald Payer)	5
1 Kooperationen sind gemeinsames zielorientiertes Handeln	6
2 Netzwerke sind soziale Infrastrukturen	11
3 Netzwerktypen	14
4 Netzwerke brauchen Organisation	18
Die Kunst des Netzwerkens (Harald Payer)	23
1 Kooperationsfähigkeit – Die erste Kunst	24
1.1 Vertrauen	26
1.2 Transparenz	27
1.3 Verbindlichkeit	29
1.4 Konfliktfreundlichkeit	29
1.5 Lösungsorientierung	31
1.6 Kommunikationsfreudigkeit – beim Reden kommen die Leute zusammen!	31
2 Kooperationsmanagement – die zweite Kunst	34
2.1 Partnerwahl und Zielfindung	35
2.2 Aufgaben- und Ressourcenverteilung	37
2.3 Spielregeln	39
2.4 Selbstbeobachtung	39
3 Netzwerksteuerung – die dritte Kunst	41
3.1 Inszenierung von Kommunikation	41
3.2 Gestaltung von „strukturiertes Offenheit“	42
3.3 Dienstleistungsorientierung	45

Praxisbeispiele	47
1 Regionale Netzwerke in der Praxis – oder: Alles eine Frage der Perspektive (Stefan Bauer-Wolf)	47
2 Die Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK) (Stefan Bauer-Wolf)	51
2.1 Was ist „die ÖROK“?	51
2.2 Die Entwicklung der ÖROK	53
2.3 Erfolgsfaktoren	56
2.4 Resümees	58
3 Der Holzcluster Salzburg (Harald Payer, Waltraud Winkler-Rieder)	60
3.1 Unternehmen, Ziele, Strukturen: Im Vordergrund steht die Kooperation	60
3.2 Die Entstehungsgeschichte des Clusters: Ein Segeltörn in mehreren Etappen	65
3.3 Resümees	67
4 Iq-Train – ein „praxisorientiertes Know-how-Transfersystem von und für INTERREG-AkteurInnen“ (Stefan Bauer-Wolf)	69
4.1 Erfolgsstory INTERREG	69
4.2 Iq-Train: Entstehung eines „praxisorientierten Know-how-Transfersystems von und für INTERREG-AkteurInnen“	70
4.3 Kernelemente erfolgreicher Projektsteuerung	74
4.4 Resümees	75
5 Das Netzwerk der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ in Österreich (Luis Fidschuster, Harald Payer)	78
5.1 Vernetzung fördert die Innovation im ländlichen Raum	78
5.2 Die Netzwerk-Servicestelle: Aufgabenprofil und Vernetzungsphilosophie	81
5.3 „LEADER neu“ – Wie wird es weitergehen?	88
6 „Zukunft in den Alpen“: Wissen verbreiten – Menschen vernetzen (Harald Payer, Wolfgang Pfefferkorn, Aurelia Ullrich)	90
6.1 Viele Väter und Mütter	90
6.2 Wissen verbreiten, Menschen vernetzen	93
6.3 Instrumente, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Netzwerksteuerung	98
6.4 Resümees	100
7 Regionalforum Steyr-Kirchdorf (Herwig Langthaler)	101
7.1 „Impuls aus der Region“ – die Entstehung	101
7.2 „Wachstum und Veränderung“ – die Entwicklung	102
7.3 „Projekte und Vernetzung“ – die Gegenwart	103
7.4 „Vernetzung und Lernen“ – die Zukunft	107
7.5 Resümees	108

Instrumente für NetzwerkerInnen	110
(Leo Baumfeld, Herwig Langthaler, Harald Payer, Günther Scheer)	
A 1.1 SWOT-Analyse	112
A 1.2 Teamkomposition	114
A 2.1 Selbst-Check: Die Netzwerkstärke des eigenen Unternehmens	116
A 2.2 System-Umwelt-Analyse	120
A 2.3 Vertrauen inszenieren	122
A 3.1 Feedbackregeln	124
A 3.2 Kooperationsaufstellung	126
B 1.1 Startworkshop für Kooperationen	128
B 1.2 Kompetenz- und Ressourcenlandkarte	130
B 2.1 Neues Erfinden – 3 x 8	132
B 3.1 Konfliktlösungstreffen	136
B 3.2 Wertschätzendes Interview	138
B 3.3 Lösungen finden durch Kontextualisierung	142
C1.1 Clusterpotentialanalyse	146
C1.2 Soziale Netzwerkanalyse (SNA)	148
C1.3 Auswahlverfahren für NetzwerkmanagerInnen	150
C1.4 Suchen und Finden – eine Einstimmungsübung	156
C1.5 Jäger, Braut und Partytiger – ein Rollenspiel	158
C1.6 Großgruppenformate für Netzwerke	160
C1.7 Checkliste Veranstaltungsplanung	164
C2.1 Netzwerkdiagnose	166
C2.2 Kooperationen im Netzwerk fördern	168
C2.3 Studienreise – Lernprotokoll	170
C2.4 Bildassoziation	172
C2.5 Regionale Fokusgruppen	174
C3.1 I-NET – Integrierte Netzwerkanalyse und Netzwerkberatung	178
C3.2 Reflexionen von Netzwerkrollen	182
Literatur	184
AutorInnen	188

Günter Scheer

Regionalentwicklung und Netzwerke

Das Denken und Handeln in Netzwerken in der Regionalentwicklung kennzeichnet einen Paradigmenwechsel. In allen bisherigen Phasen der Regionalpolitik standen einzelne Systeme und deren Entwicklung im Vordergrund: Unternehmen, Impulszentren, Projekte usw. Mit den Netzwerken rückt jedoch das Beziehungsgefüge der Systeme und Akteure und damit die Region als Ganzes in den Mittelpunkt. Zu Beginn wollen wir daher in aller gebotenen Kürze die Bedeutung von Netzwerken in der Regionalentwicklung skizzieren.

1 Eine kurze Geschichte der Regionalentwicklung

Die Entwicklung von Regionen hängt von vielen Faktoren ab. Vereinfacht lassen sich diese Faktoren zu drei Gruppen zusammenfassen:

- Menge und Qualität der Unternehmen und Arbeitsplätze
- Dichte und Qualität der technischen, wissensbasierten, kulturellen und sozialen Infrastrukturen
- Verfügbarkeit und Qualifikation von Humanressourcen

Seit Ende der 1960er Jahre wurden in Österreich erste Maßnahmen einer aktiven Regionalpolitik gesetzt – mit den ersten ERP Sonderprogrammen wurde versucht, die Entwicklung von Bergbaugebieten, die von Grubenschließungen betroffen waren, zu fördern. Bis in die späten 1970er Jahre standen die Unternehmen und die „harte“ Infrastruktur im Vordergrund der Wirtschafts- und Regionalpolitik. Vorrangige Ziele waren, die Kosten der Unternehmen zu senken, Standorte infrastrukturell auszurüsten, Investitionen zu fördern und neue Betriebe anzusiedeln.

In den 1980er Jahren wurden die Grenzen dieser Politik sichtbar. In der „eigenständigen Regionalentwicklung“ rückten die endogenen AkteureInnen einer überschaubaren Region, ihre EntscheidungsträgerInnen, die UnternehmerInnen und die aktivierbare Bevölkerung in den Mittelpunkt regionaler Entwicklungspolitik. Daneben

gewann die Innovationstätigkeit von Unternehmen Aufmerksamkeit. Durch Auf- und Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur sollten die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die Startbedingungen für GründerInnen und neu angesiedelte Unternehmen verbessert werden.

Seit den 1990er Jahren gewinnen so genannte „weiche“ Instrumente in der Struktur- und Regionalpolitik, insbesondere Qualifikationen und Kompetenzen von UnternehmerInnen, Beschäftigten und anderen regionalen AkteurInnen, stark an Beachtung und werden in regionalpolitischen Programmen gefördert. Lernen auf allen Stufen und Ebenen wird zu einem zentralen Mittel der Regionalpolitik.

Struktur- und Regionalpolitik ist im Laufe der letzten Jahrzehnte vielfältiger und differenzierter geworden: Kommunen, Unternehmen, Initiativen, Impulszentren und Humanressourcen werden in unterschiedlichen Programmen und mit unterschiedlichen Instrumenten gefördert, um Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Regionen zu verbessern.

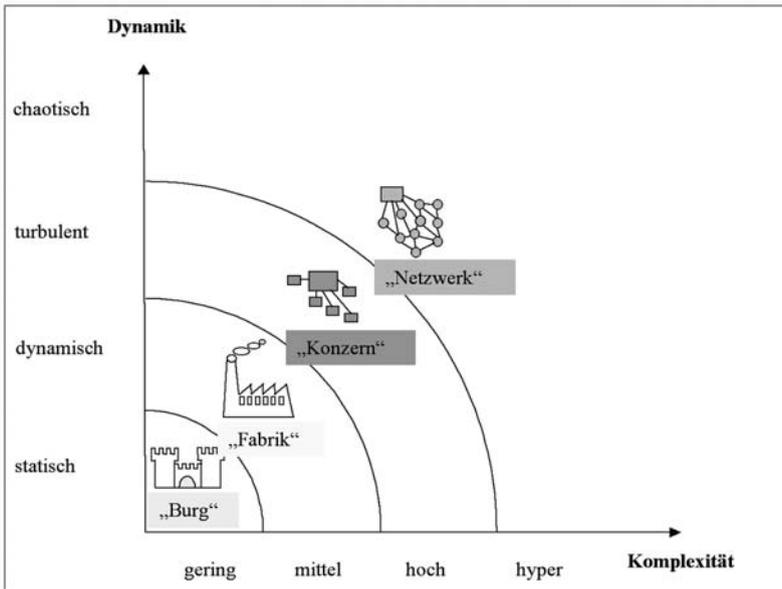
Im Mittelpunkt stehen heute nicht mehr die verschiedenen, isoliert betrachteten WirtschaftsakteurInnen bzw. Wirtschaftseinheiten, sondern die Beziehungen zwischen diesen. Die Beziehungsnetzwerke und -muster bilden Systeme, die nur lose gekoppelt sind und das Verhalten von einzelnen Einheiten prägen, ohne auf simple und direkte Weise von den einzelnen AkteurInnen gesteuert bzw. verändert werden zu können. So hat die Regionalpolitik begonnen, sich mit der Entwicklung von neuen, netzwerkartigen Beziehungssystemen, wie beispielsweise regionalen Innovationssystemen oder Clustern, zu beschäftigen.

2 Trends regionaler Entwicklung

Netzwerke werden die Zukunft der Regionalentwicklung prägen, begünstigt durch Globalisierung, wachsende Komplexität und Dynamik. Die Rahmenbedingungen für erfolgreiches unternehmerisches Handeln haben sich durch den globalen Wettbewerb, durch technologische Veränderungen und durch den intensiv betriebenen politischen Prozess der Deregulierung verändert und zu einer Beschleunigung und Verschärfung des Wettbewerbs geführt.

Die Globalisierung zwingt Unternehmen wie Regionen zur Erhöhung ihrer Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Kostensenkungen, Innovationen, Marketingmaßnahmen, Konzentration auf Kernkompetenzen, Fusionierungen und ähnliches reichen für sich allein häufig nicht aus, um unter diesen turbulenten und undurchsichtigen Bedingungen erfolgreich zu sein. Gefragt sind höchste Flexibilität und Schlankheit bei größtmöglicher finanzieller, marktbezogener und logistischer Stärke. Ein Widerspruch, der widersprüchliche Strategien und Maßnahmen fordert. Ein Widerspruch, der Komplexität und Dynamik in allen Wirtschafts- und Lebensbereichen

steigert - technologische Veränderungen, höhere Arbeitsteiligkeit durch Ausdifferenzierung an den Wertschöpfungsketten, Globalisierung der Waren- und Touristenströme, Schaffung von immer neuen Dienstleistungen – um nur einige wenige dieser Faktoren zu nennen.



nach: Rieckmann 1997

Abb. 1. Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Dynamik (Quelle: Scheer 2001 nach Rieckmann 1997)

Unter den Bedingungen der Globalisierung und hoher Komplexität und Dynamik gedeihen vorzugsweise starke, weltweit agierende Unternehmen oder flexible Netzwerke von kleinen Unternehmen, die in ein Netz ergänzender unternehmensbezogener Dienstleistungseinrichtungen eingebettet sind. Beide Unternehmenstypen benötigen einander und interagieren auf verschiedene Weise.

Deshalb ist es auch kein Widerspruch, wenn wir – oft staunend – beobachten, wie durch Übernahmen und Fusionen immer größere Konzerne entstehen und gleichzeitig einzelne Teile dieser Konzerne durch Outsourcing und Umstrukturierung in immer komplexere Netzwerke und Clusterstrukturen entlang der Wertschöpfungsketten münden.

Deshalb verringert die Globalisierung die Bedeutung von Regionen nicht, sondern vergrößert sie. Die neuen bzw. wichtiger gewordenen Netzwerke sind in ihrer Ent-

wicklung in hohem Ausmaß davon abhängig, ob und wie intelligent Regionen die passenden und fördernden Bedingungen für diese Netzwerke herstellen und entsprechend den sich rasch wandelnden Bedingungen weiterentwickeln.

Netzwerke und Netzwerkentwicklung sind somit die Herausforderung für die Regionalpolitik der nächsten Jahre. Regionen, die optimale Bedingungen für ihre wirtschaftlichen Kernstrukturen schaffen und die Entwicklung der Kooperations- und Netzwerkbeziehungen zwischen den beteiligten Akteursgruppen zu fördern wissen, werden zu den Gewinnern der Globalisierung zählen. Regionen, die bloß auf einzelne Akteursgruppen und Aktivitäten setzen und dabei wenig verbundene Strategien und Instrumente verwenden, werden zu den Verlierern gehören.

3 Steuerung regionaler Entwicklung – ein Plädoyer für Netzwerksteuerung

Eine der spannendsten Fragen in der Praxis und Theorie der Regionalentwicklung ist jene, wie und in welchem Ausmaß sich Regionen bzw. regionale Netzwerke unter den Bedingungen hoher Komplexität politisch bzw. administrativ steuern lassen. Sicher ist die Steuerbarkeit deutlich geringer als gemeinhin angenommen und angeboten. Da Parteien und Politiker auf Grund zugeschriebener Steuerungserfolge gewählt werden, führt der Wettbewerb in der Politik zu einer Lizitation der versprochenen Steuerungsleistung. Regionen sind aber keine trivialen Maschinen, sie lassen sich weder direkt steuern, noch lässt sich vorhersagen, welche messbaren Effekte eine isoliert gesetzte bzw. isoliert betrachtete Maßnahme haben wird.

Erfolgreiche regionale Steuerung funktioniert unserer Erfahrung nach selbst nach dem Modell von Netzwerken, in denen verschiedene AkteurInnen in einem flexiblen und lernenden Netzwerk zusammenwirken. Denn netzwerkartig aufgestellte Regionen brauchen ein entsprechendes netzwerkartig gestaltetes Interventions- und Steuerungssystem für ihre Gestaltung. Der mittlerweile breit diskutierte Begriff der Regional Governance macht sich dieses Steuerungsverständnis zu Eigen. Regional Governance wird beschrieben als „die Gesamtheit der zahlreichen Wege, auf denen Individuen sowie öffentliche und private Institutionen ihre gemeinsamen Angelegenheiten regeln“ (Benz 2004). Eine Steuerung dieser „Gesamtheit der zahlreichen Wege“ erfordert ein funktionierendes Zusammenspiel: In erfolgreichen Regionen übernehmen mehrere – möglicherweise sogar alle – Systeme Steuerungsaufgaben für das Ganze, eingebettet in einen partnerschaftlichen Diskurs und in ein Netz von Verpflichtungen und Aufträgen. Damit steigen auch die Ansprüche an den Umgang mit Komplexität und „Unschärfen“: Tendenziell verschimmt die Differenz zwischen Staat und Markt. Öffentlich-private Partnerschaften sind in einem solchen Kontext die Regel, nicht die Ausnahme.

Harald Payer

Netzwerk, Kooperation, Organisation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Im weitesten Sinn versteht man unter einem Netzwerk etwas, das sich aus Knoten (Punkten, Positionen) und Verbindungen (Linien, Beziehungen) zwischen diesen Knoten zusammensetzt. Die grundlegende Metapher des Netzwerks ist das Netz – wie zum Beispiel ein Fischernetz oder ein Spinnennetz, das aus Schnüren oder Spinnfäden besteht, die zu Knoten geknüpft und miteinander verbunden ihre Wirkung entfalten. Dieses Bild lässt sich auf alle Arten von Netzwerken übertragen – biologische Netze wie beispielsweise molekulare Netzstrukturen in der Biochemie oder die Netze von Pilzmyzelien in der Erde, technische Netzwerke wie beispielsweise Straßennetze, Stromnetze oder das Internet.

In diesem Handbuch beschäftigen wir uns mit regionalen – also sozialen Netzwerken. Die Knoten in solchen regionalen Netzwerken sind soziale AkteurInnen, also menschliche Individuen, Gruppen, Projekte, Organisationen, Institutionen. Die sozialen Beziehungen zwischen den AkteurInnen sind die Verbindungen im Netzwerk. Die sozialen Beziehungen können dabei ganz unterschiedlicher Art sein. Es können formelle Beziehungen in Form von Zugehörigkeiten sein (Wer hat seinen Wohnsitz in welcher Region? Wer ist AktienbesitzerIn von welchem Unternehmen?), als Teilnahme an Ereignissen (Wer hat bei welcher Veranstaltung teilgenommen?), als wirtschaftliche Leistungsbeziehungen (Wer ist LieferantIn von wem?), als Arbeitsbeziehungen (Wer arbeitet mit wem zusammen?) oder als Freundschaftsbeziehungen (Wer verbringt mit wem seine Freizeit?).

Für unser Verständnis von Netzwerken macht es einen wesentlichen Unterschied, ob Kontakte tatsächlich „gelebt“ werden, oder lediglich konstruiert sind. So haben etwa Menschen, die ein Popkonzert besuchen, zuhause die Fernsehübertragung eines Fußballspiels ansehen, Anteile desselben Aktienfonds besitzen oder KundInnen des gleichen Unternehmens sind zwar etwas gemeinsam, sie stehen jedoch nicht notwendigerweise miteinander in einer gelebten sozialen Beziehung. Erst durch den direkten Kontakt in Form von Kommunikation oder zumindest die Möglichkeit zur

Kommunikation entstehen die Verbindungen in sozialen Netzen. Kommunikation ist somit die grundlegende Voraussetzung für Kooperation und Vernetzung. Unter Kommunikation verstehen wir die Weitergabe von Information zwischen sozialen Akteuren. Kommunikation kann sowohl verbal als auch non-verbal stattfinden, sie kann von Angesicht zu Angesicht oder virtuell über das Internet erfolgen.

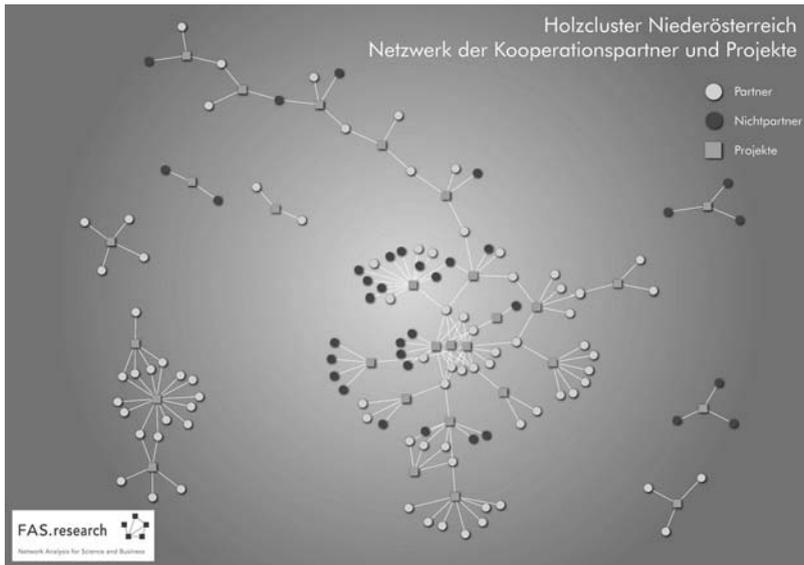


Abb. 1. Regionales Netzwerk von Kooperationspartnern, die über gemeinsame Projekte verbunden sind (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH und FAS.research GmbH 2006)

Wenn also Menschen, Gruppen von Menschen oder Organisationen durch Kommunikation miteinander verbunden sind, bilden sie dann immer ein Netzwerk? Nein, denn Kommunikation zwischen Menschen ist auch die Grundlage aller anderen Formen menschlichen Zusammenspiels – zum Beispiel einer Arbeitsgruppe, einer Musikkapelle oder eines Handwerksbetrieb. Die Kommunikation alleine macht noch kein Netzwerk aus. Die besonderen Eigenschaften von Netzwerken werden erst im Vergleich mit den beiden sozialen Systemtypen der „Kooperation“ und der „Organisation“ sichtbar. Alle drei Formen - Kooperation, Netzwerk, Organisation - werden häufig synonym für die Beschreibung sozialer Phänomene verwendet. Allerdings bestehen wesentliche Unterschiede!

1 Kooperationen sind gemeinsames zielorientiertes Handeln

Kooperation ist gemeinsames Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck einer besseren Zielerreichung. Nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stärker“ bringt

jeder an einer Kooperation beteiligte Akteur besondere Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit mit anderen AkteurInnen zu profitieren. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit soll dadurch größer werden als die Summe der einzelnen Leistungen. Genau darin besteht der Mehrwert einer Kooperation, der häufig als Synergieeffekt bezeichnet wird – der Begriff stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bezeichnet das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“.

Die Abbildung 2 zeigt eine einfache Kooperation zwischen zwei AkteurInnen A und B. Die beiden AkteurInnen A und B handeln gemeinsam, d.h. sie „kooperieren“, um gemeinsam etwas zu erreichen. Voraussetzung dafür ist ihre Einschätzung, dass es vorteilhafter ist, dieses „Etwas“ gemeinsam zu tun, statt jeweils alleine. Die Kooperationsbeziehung zwischen A und B mag auf den ersten Blick einfach erscheinen, bei genauerem Hinsehen ist jedoch eine äußerst anspruchsvolle Verbindung zu erkennen, für deren Gelingen mehrere Bedingungen erfüllt sein müssen.

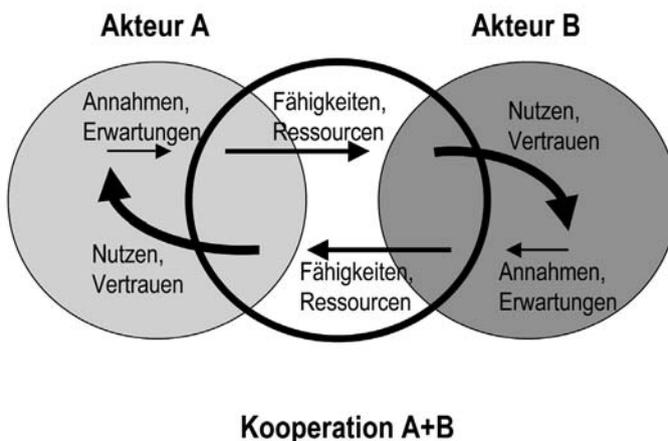


Abb. 2. Grundmodell der Kooperation (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Was kennzeichnet eine Kooperation? Erstens besteht Klarheit darüber, wer an der Kooperation teilnimmt. In Kooperationen ist jedem einzelnen Partner bekannt, welche weiteren PartnerInnen ebenfalls beteiligt sind. Diese Klarheit gilt auch bei komplexeren Kooperationen mit mehreren Teilnehmern.

Zweitens agieren die PartnerInnen auf der Grundlage von Annahmen und Erwartungen. Jeder Partner nimmt an, das angestrebte Ziel mit dem anderen besser bzw. überhaupt erreichen zu können. Die PartnerInnen betreten damit recht unsicheres

Terrain, sie haben keine Sicherheit darüber, ob sich ihre Erwartungen erfüllen werden. Ob die Kooperation gelingt, wird sich erst im aktiven Zusammenarbeiten erweisen. Die Beziehung hat also einen – für Kooperationen typischen – experimentellen Charakter. Im Unterschied zu Leistungsvereinbarungen – etwa in Form von Lieferverträgen – ist das Ergebnis der Zusammenarbeit mehr oder weniger offen. Es kann nicht eingeklagt werden. Die KooperationspartnerInnen müssen auf ein sinnvolles Ergebnis vertrauen und können sich nur eingeschränkt rechtlich gegen den Ausfall der Leistung ihrer Partner absichern. Eine Kooperation ist daher etwas anderes als ein bloßes Tauschgeschäft. Während beim Tausch von Leistung gegen Leistung bzw. Geld den beteiligten Tauschpartnern in der Regel sehr klar ist, was sie für ihre Leistung erhalten, sind Kooperationen durch deutlich weniger Sicherheit gekennzeichnet. Überdies brauchen Kooperationen mehr Zeit. Denn im Unterschied zum Tausch, der meist als Handlung zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgt, entsteht der Mehrwert einer Kooperation erst durch das gemeinsame Handeln über einen längeren Zeitraum.

Drittens sind Kooperationen durch ein hohes Maß an Wechselseitigkeit gekennzeichnet. Alle AkteurInnen bringen etwas ein: besondere Fähigkeiten wie Kompetenzen, Erfahrungen, Beziehungen oder bestimmte Ressourcen, die so verknüpft werden, dass sich daraus etwas sinnvolles Neues ergibt. Die Kooperation orientiert sich an den Stärken der AkteurInnen, nicht an ihren Schwächen (die freilich das Zusammenspiel wesentlich beeinträchtigen können).

Viertens beziehen sich Kooperationen nur auf bestimmte Stärken der beteiligten AkteurInnen. Man spricht auch von partieller Kopplung. Es bleibt etwas übrig, was von der Kooperation unberührt bleibt bzw. bleiben sollte. Im Fall des Scheiterns sind die betroffenen AkteurInnen somit nicht als Ganzes gefährdet. Kooperationen sind, fünftens, keine Verschmelzung (Fusion) und vermeiden deren bekannte Nachteile der Vereinnahmung und des Verlustes an Eigenständigkeit.

Sechstens entsteht durch eine Kooperation ein besonderes soziales System mit einer eigenen Entwicklungsdynamik und eigenen Spielregeln. Die Kooperation entwickelt mit der Zeit ihre eigene Handlungslogik. Sie kann gesteuert werden, aber wie jedes soziale System ist auch eine Kooperation nicht vollständig berechenbar. Kooperationen bergen eine Vielzahl möglicher Entwicklungspotenziale. Sie können rasch wieder ihr Ende finden oder sie können sehr erfolgreich und von langer Dauer sein. Weitere PartnerInnen können eingebunden werden. Einzelne AkteurInnen können dominanter werden als andere. Kooperationen können die Vorstufe für weitere Folge-Kooperationen sein. Mehrere ähnliche Kooperationen können durch wechselseitiges Zusammenwirken komplexe Netzwerke bilden. Kooperationen können die Vorstufe zur stärkeren Vereinigung (Verschmelzung, Fusion) der beteiligten AkteurInnen sein. Oft entstehen aus Kooperationen völlig neue eigenständige Organisationen. Stets haben wir es aber mit einer besonderen Form von Beziehung

zwischen den beteiligten AkteurlInnen zu tun, die auf diese Weise ein eigenes soziales System entstehen lassen.

Zusammenfassend sind Kooperationen also zumindest durch die folgenden sechs Merkmale bestimmt:

- **Identifizierbare PartnerInnen:** Die KooperationspartnerInnen wissen voneinander – jedem einzelnen Kooperationspartner ist bekannt, welche anderen PartnerInnen ebenfalls beteiligt sind.
- **Nutzenorientierung:** Die KooperationspartnerInnen erwarten einen Nutzen (Mehrwert) für sich selbst. Sie gehen davon aus, dass der erwartete Mehrwert nur oder leichter durch die Kooperation erzielt werden kann.
- **Stärkenorientierung:** Die KooperationspartnerInnen orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren Stärken. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht durch das Zusammenwirken bestimmter Stärken der KooperationspartnerInnen.
- **Partielle Kopplung:** Die KooperationspartnerInnen bringen bestimmte Stärken ein, aber nicht sich selbst zur Gänze.
- **Eigenständigkeit:** Die KooperationspartnerInnen bewahren ihre Autonomie.
- **Soziales System:** Durch die Kooperation entsteht ein neues soziales System mit einer ihm eigenen Entwicklungsdynamik und Unberechenbarkeit.

Diese sechs Grundmerkmale von Kooperationen eignen sich gleichzeitig als Checkliste für die Zweckmäßigkeit einer Kooperation. Es ist klar, Kooperationen sind kein einfaches Unterfangen. Ganz im Gegenteil, sie können gerade in der Anfangsphase und in Konfliktsituationen sehr aufwändig werden, mit großen Unwägbarkeiten verbunden sein und sie erfordern Geduld und Toleranz. Es gibt oft gute Gründe, eine Kooperation besser bleiben zu lassen. Es empfiehlt sich daher, sowohl vor dem Beginn einer Kooperation als auch in kritischen Situationen der Kooperation die folgenden Fragen für sich selbst bzw. für die eigene Organisation zu klären (Vgl. Tabelle 1).

Fragen in Bezug auf das eigene System	Fragen in Bezug auf die Kooperationspartner
Was erwarte ich von der Kooperation? Welchen Nutzen soll sie mir bringen?	Was erwarten meine Partner von der Kooperation?
Was sind meine eigenen Stärken? Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) kann ich die Kooperation in besonderer Weise unterstützen und produktiv werden lassen?	Was sind die Stärken meiner Partner? Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) können sie Kooperation in besonderer Weise unterstützen und produktiv werden lassen?
An welchen Stärken meiner künftigen Partner bin ich besonders interessiert?	An welchen meiner Stärken sind die künftigen Partner besonders interessiert?
Habe ich ausreichend Vertrauen zu meinen Kooperationspartnern?	Haben meine Kooperationspartner ausreichend Vertrauen zu mir?
Was sind meine Schwächen? Wodurch kann ich die Kooperation gefährden?	Was sind die Schwächen meiner Partner? Wodurch können sie die Kooperation gefährden?
Was bin ich bereit, in die Kooperation einzubringen (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?	Was sind die Anderen bereit, in die Kooperation einzubringen (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?
Wieviel Autonomie verliere ich durch die Kooperation? Wieviel Unabhängigkeit bin ich bereit zu Gunsten der Kooperation aufzugeben?	Wieviel Autonomie verlieren die Anderen durch die Kooperation? Wieviel Unabhängigkeit sind sie bereit zu Gunsten der Kooperation aufzugeben?
Ist die Kooperation der einzige mögliche Weg, um an das angestrebte Ziel bzw. den erwarteten Nutzen zu kommen – oder gibt es auch andere (einfachere, risikoärmere) Möglichkeiten?	

Tab. 1. Checkliste für die Bewertung von Kooperationsbeziehungen (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Zielgerichtete Zusammenschlüsse regionaler AkteurInnen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Regionalentwicklung. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis illustrieren die große Bandbreite unterschiedlicher Kooperationstypen:

- **Gemeindekooperation:** Zehn Gemeinden wollen bei Betriebsansiedlungen in ihrer Region künftig zusammenarbeiten statt einander zu konkurrieren. Sie wollen Erschließungskosten sparen und die Region als Wirtschaftsstandort attraktiver machen. Dazu gründen sie eine gemeinsame Arbeitsgemeinschaft und beauftragen ein ExpertInnenteam zur Ausarbeitung von geeigneten Konzepten.
- **Bietergemeinschaft:** Die zuständige Landesverwaltungsstelle schreibt die Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzeptes in einer bestimmten Region aus. Ein Planungsbüro und ein Beratungsunternehmen beabsichtigen, diesen Auftrag gemeinsam zu bearbeiten und gründen dafür eine Bietergemeinschaft.
- **Erfahrungsaustauschgruppe:** Die RegionalmanagerInnen eines Bundeslandes treffen sich regelmäßig zur gemeinsamen Reflexion der Erfahrungen in ihrer beruflichen Praxis und zur wechselseitigen Beratung in problematischen Situationen.

- **Entwicklungspartnerschaft:** Mehrere Gemeinden und Forschungsinstitute führen im Rahmen des EU-Programmes „Europäische Territoriale Zusammenarbeit“ ein grenzüberschreitendes Projekt zur Verbesserung des Hochwasserschutzes durch.
- **LA21-Aktionsgruppe:** Im Zuge eines Lokale-Agenda-21-Prozesses findet eine Gruppe von BürgerInnen mit dem Ziel zusammen, das Freizeitangebot für Jugendliche in der Region zu verbessern und entsprechende Vorschläge an die zuständigen Verwaltungsstellen zu erarbeiten.
- **Regionalkonferenz:** Die BürgermeisterInnen von mehreren benachbarten Gemeinden beschließen, sich künftig im Rahmen von informellen Regionalgesprächen über gemeinsame Entwicklungsprojekte stärker auszutauschen und ihre Gemeindeentwicklung aufeinander abzustimmen.
- **Regionale Angebotsgruppe:** Auf Initiative eines regionalen Tourismusverbandes gründen mehrere Gastronomie- und Freizeitbetriebe eine gemeinsame Angebotsgruppe „Radfreundlicher Tourismus“. Die Leistungsangebote der Betriebe werden nach einem gemeinsamen Qualitätsmanagementsystem verbessert.
- **Regionale Unternehmenskooperation:** Sechs Unternehmen aus der Holzbranche gründen eine gemeinsame Vertriebsorganisation in Form einer GesmbH, mit der sie ihre Produkte mit einem regionalem Markenzeichen erfolgreich vermarkten wollen.

2 Netzwerke sind soziale Infrastrukturen

Während in Kooperationen sehr klar unterschieden werden kann, wer dabei ist und wer nicht dabei ist, ist diese Grenzziehung in Netzwerken so eindeutig nicht mehr möglich. Es besteht in der Regel keine formal zu beschließende Mitgliedschaft sondern ein mehr oder weniger starkes Eingebundensein. Denn in Netzwerken geht es primär nicht um die Erreichung eines gemeinsamen Zieles, sondern vielmehr um die Möglichkeit, andere AkteurInnen zu erreichen.

Wir wollen Netzwerke daher als soziale Infrastrukturen bezeichnen, die dafür genutzt werden können, Beziehungen zu anderen AkteurInnen herzustellen. So wie in materiellen Netzwerken zum Beispiel Orte und Menschen durch Straßen, Brücken oder Leitungen miteinander verbunden werden, werden in sozialen Netzwerken die Knoten durch soziale Beziehungen verbunden. Diese Form der sozialen Infrastruktur kann für sehr viele Menschen und Organisationen einen hohen Nutzen stiften. Ihre Errichtung und Erhaltung benötigt jedoch, ähnlich wie bei materiellen Netzwerken, einen beträchtlichen Ressourceneinsatz. Große und komplexe Netzwerke werden in der Regel nicht von einzelnen AkteurInnen errichtet, sondern brauchen das langfri-

stig gewachsene Zusammenspiel einer Vielzahl von AkteurInnen. Soziale Netzwerke brauchen für ihr Entstehen deshalb sehr viel Zeit. Ein kurzfristiger Aufbau eines sozialen Netzwerks innerhalb weniger Monate oder sogar Wochen ist kaum vorstellbar.

AkteurInnen eines sozialen Netzwerks sind Individuen oder Organisationen. Diese können durch Kooperation verbunden sein, aber auch miteinander in Konkurrenz stehen. Meist sind auch AkteurInnen beteiligt, die in Wartepositionen (Stand-by) verharren, sich im Bedarfsfall jedoch rasch aktivieren können. Die Kopplung zwischen den AkteurInnen im Netzwerk ist daher oft loser als in Kooperationen, es gibt weniger Verbindlichkeit. Der Steuerbarkeit und der Gestaltbarkeit von netzwerkartigen Verbänden sind daher noch engere Grenzen gesetzt als bei Kooperationen. Netzwerke sind weit mehr als Kooperationen ein Raum für Möglichkeiten statt für klare Ergebnisse. Im Unterschied zu Kooperationen sind die Zielsetzungen bzw. Absichten von Vernetzungsprozessen eher diffus und vieldeutig. Während Kooperationen ergebnisorientiert sind, sind Netzwerke offene Sammelbecken, Spielwiesen, Szenen, Räume für die Entstehung neuer Beziehungen, aus denen in der Folge wiederum ergebnisorientierte Kooperationen entstehen können. Die Betonung liegt dabei auf „können“, denn in Netzwerken gibt es wenig Druck zur Erreichung von Ergebnissen. Vielmehr stellen sie die Entstehung von kooperativen Beziehungen in den Vordergrund. Die Beziehungen als solche bzw. die Vielfalt an Beziehungen, die ein Netzwerk eröffnet, machen seine eigentliche Attraktivität aus (vgl. dazu auch Aderhold et al. 2005).

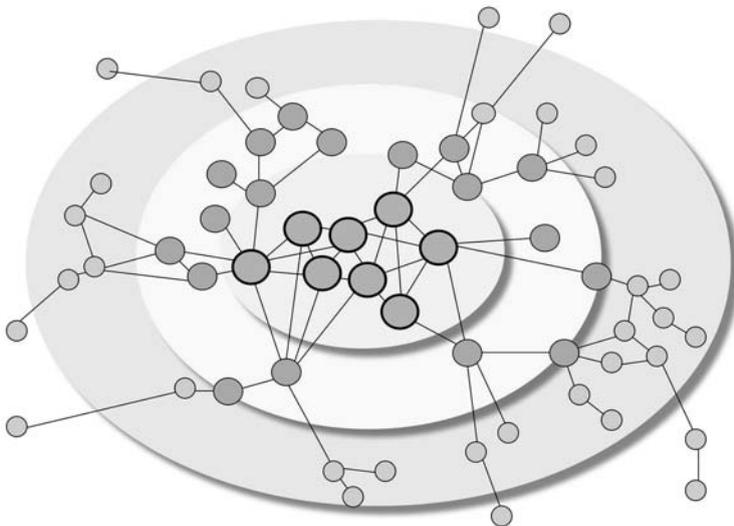


Abb. 3. Das Netzwerk als soziale Infrastruktur – Die Potenzialität von Beziehungen verläuft in konzentrischen Kreisen (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Netzwerke fallen nicht vom Himmel! Netzwerke entstehen meist auf der Grundlage aktiver und erfolgreicher Kooperationsbeziehungen, denn gute Kooperationsbeziehungen begünstigen die Bildung wiederum neuer Kooperationsbeziehungen. Ein soziales Netzwerk, in dem zwischen den AkteurInnen keine Kooperation stattfindet, ist deshalb kaum denkbar. Umgekehrt bedeutet eine Kooperation nicht zwangsläufig eine komplexere Vernetzung. Im Gegenteil, Kooperationen sind auch ohne größeren Vernetzungskontext sehr gut lebensfähig. Netzwerke bauen auf Kooperationen auf, sie entstehen durch die Kooperation zwischen Kooperationen. Netzwerke können in diesem Sinne auch als „Meta-Kooperation“ verstanden werden, bei der sich mehrere Kooperationen zu einem größeren Ganzen verbinden können.

Ein Beispiel: Die meisten Menschen kennen in ihrem beruflichen Umfeld eine Vielzahl anderer Menschen in derselben Branche oder derselben Region, die einander ebenfalls mehr oder weniger gut kennen: ein mehr oder weniger dichtes persönliches oder berufliches Beziehungsnetzwerk. Solche Netzwerke entstehen schrittweise, indem sich immer wieder neue Konstellationen bilden. So bilden beispielsweise die Firmen X, Y und Z im Zuge einer öffentlichen Ausschreibung eine Kooperation in Form einer BieterInnengemeinschaft. Die drei PartnerInnen bringen für die Dauer ihrer Zusammenarbeit auch weitere interessante Beziehungen zu LieferantInnen, WissenschaftlerInnen, JournalistInnen usw. ein. Allmählich entsteht ein Beziehungsnetzwerk, in dem zahlreiche AkteurInnen über ähnliche Interessen oder ähnliche Kompetenzen verfügen: Diese „Szene“ von ExpertInnen und Gleichgesinnten zieht weitere Neugierige an und begünstigt wiederum die Bildung neuer Kooperationsprojekte und so weiter.

Das Beispiel zeigt, warum die Unterscheidung von Kooperation und Netzwerk manchmal schwer fällt und die Begriffe in der Praxis häufig synonym verwendet werden. Da Netzwerke meist auf der Grundlage von Kooperationen entstehen, gelten die meisten Merkmale von Kooperationen (siehe oben) auch für das Netzwerk: Individueller Nutzen, Wechselseitigkeit, Stärkenorientierung, partielle Kopplung. Doch Netzwerke sind mehr. Es sind vor allem die folgenden vier Eigenschaften, welche die Besonderheit von „Netzwerken“ gegenüber „Kooperationen“ kennzeichnen:

- **Netzwerke sind soziale Infrastrukturen:** Netzwerke entstehen durch die lose und selbstorganisierte Kopplung von AkteurInnen durch Beziehungen. Die Gesamtheit dieser Beziehungen ist durch Offenheit gekennzeichnet. Netzwerke haben keine klaren Systemgrenzen. Es handelt sich um soziale Infrastrukturen, die von interessierten AkteurInnen genutzt werden können.
- **Netzwerke sind Kooperationen höherer Ordnung (Meta-Kooperationen):** Netzwerke bauen auf bereits bestehenden (aktiven) Kooperationen sowie auf einzelnen AkteurInnen auf, die an Kooperation im Netzwerkverbund interessiert sind (potentielle Kooperationen).

- **Netzwerke sind größer als Kooperationen:** An Netzwerken sind mehr AkteurInnen beteiligt als an Kooperationen. In der Praxis zeigt sich, dass sich Kooperationen ab einer bestimmten Größenordnung (meist ab ca. 10 AkteurInnen) in mehrere Teilkoperationen ausdifferenzieren. Wenn sich die einzelnen Teilkoperationen weiterhin in ihrem Handeln aufeinander beziehen, dann ist aus einer Kooperation ein Netzwerk entstanden. Überschaubare Kooperationen, die diese Größenordnung nicht erreichen (z.B. Unternehmenskooperationen mit fünf PartnerInnen), verstehen wir nicht als „Netzwerke“.
- **Netzwerke haben eine längerfristige Perspektive:** Netzwerke schaffen die Möglichkeit, mehrere aktive und potentielle Kooperationen für einen längeren Zeitraum aufeinander zu beziehen und gemeinsam handlungsfähig zu machen. Während Kooperationen in der Praxis meist kurz- bis mittelfristig angelegt sind, benötigen Netzwerke aufgrund ihrer höheren Komplexität deutlich mehr Zeit für ihre Entwicklung.

Kooperation	Netzwerk
soziales System	soziale Infrastruktur
schwache bis starke Geschlossenheit	hohe Offenheit
klare Grenze zwischen Innen und Außen	fließender Übergang zwischen Innen und Außen
Kopplung von AkteurInnen (Mitgliedschaft)	Kopplung von Kontakten (Erreichbarkeit)
mittleres Maß an Verbindlichkeit	hohes Maß an Unverbindlichkeit
eine gemeinsame Kooperation	mehrere potentielle Kooperationen in unterschiedlichen Konstellationen
überschaubare Anzahl von AkteurInnen	unüberschaubare Anzahl von AkteurInnen
kurz- bis längerfristig	längerfristig bis dauerhaft

Tab. 2. Unterschiede zwischen Kooperation und Netzwerk (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

3 Netzwerktypen

Jedes Netzwerk hat seine ganz besonderen Eigenschaften! In der Praxis können wir eine enorme Vielfalt an sozialen Netzwerken beobachten. Für die Unterscheidung von verschiedenen Netzwerktypen schlagen wir vor allem die folgenden acht Unterscheidungsmerkmale vor:

- Ausmaß an Offenheit
- Art der Entstehung
- Machtverteilung
- räumliche Ausdehnung
- zeitliche Stabilität

- thematische Orientierung
- Stellung der Akteure in der Wertschöpfungskette
- Bezug zu Organisationsgrenzen

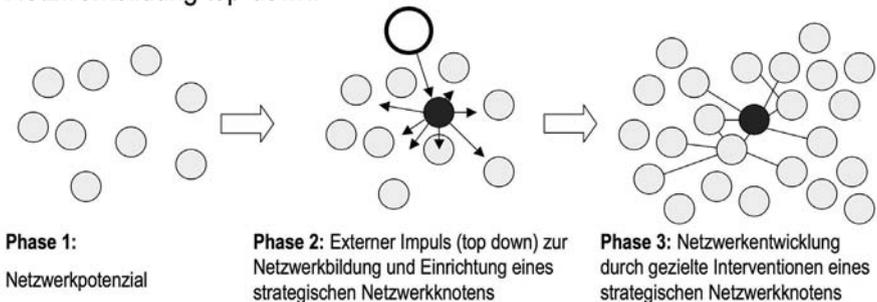
Ausmaß an Offenheit

Als soziale Infrastruktur sind Netzwerke von prinzipieller Offenheit gekennzeichnet, d.h. sie stehen grundsätzlich jedem Interessenten zur Verfügung. Es hat daher wenig Sinn, von Eintritt, Austritt oder Mitgliedschaft in Netzwerken zu sprechen. Wir sind Mitglieder von Familien, Vereinen und sonstigen Organisationen, aber in Netzwerken sind wir schlicht durch die Nutzung ihrer Infrastruktur (d.h. der sozialen Beziehungen) mehr oder weniger intensiv (oder eben gar nicht) eingebunden. Die einzelnen AkteurInnen sollten treffender als „BenutzerInnen“ statt als „Mitglieder“ bezeichnet werden. Dennoch zeigen Netzwerke einen unterschiedlichen Grad an Offenheit infolge unterschiedlicher Erreichbarkeit für potentielle AkteurInnen. So können etwa sprachliche, kulturelle und auch technische Barrieren (z.B. Internetzugang) die Zugänglichkeit von Netzwerken behindern.

Art der Entstehung

Nach der Art der Entstehung unterscheidet man zwischen geplanten oder emergenten Netzwerken. Unter Emergenz versteht man das „Hervorkommen“, das „Auftau-

Netzwerkbildung top-down:



Netzwerkbildung bottom-up:

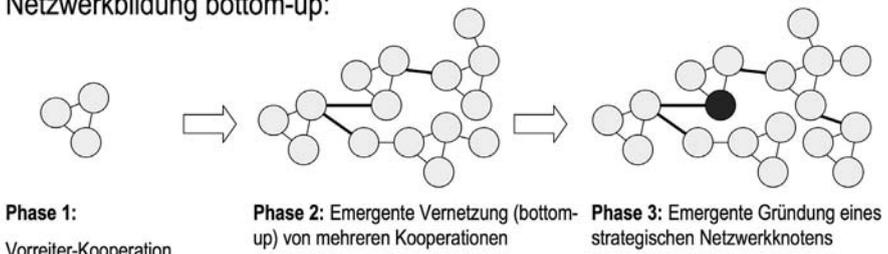


Abb. 4. Top-down-Vernetzung versus Bottom-up-Vernetzung (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

chen“ von Phänomenen auf der Makroebene eines Systems, die erst durch das Zusammenwirken der Subsysteme (die Systemelemente auf der Mikroebene) zustande kommen. Emergente Netzwerke werden auch als Bottom-up-Netzwerke bezeichnet. Geplante Netzwerke werden als Top-down-Netzwerke bezeichnet.

In der Regionalentwicklung haben wir es in den meisten Fällen mit Top-down-Netzwerken zu tun. Ein zentraler Akteur, wie z.B. eine Organisation der öffentlichen Verwaltung, erwartet sich von der stärkeren Verknüpfung bestimmter AkteurInnen einen Mehrwert für die Region und für die Akteure selbst. Stößt eine solche Initiative (externer Impuls) auf Interesse und Bereitschaft zur Mitwirkung, wird in vielen Fällen eine zentrale Servicestelle als zeitlich befristetes Projekt oder als eigenständige Organisation eingerichtet und mit der weiteren Netzwerkentwicklung beauftragt. Nach diesem Muster ist beispielsweise die Entstehung vieler regionaler Wirtschaftskluster verlaufen.

Verteilung von Macht

Die Verteilung von Macht in Netzwerken ist die Verteilung des Einflusses und der Kontrolle von Information und von Beziehungen. Sie hat einen großen Einfluss auf den Modus ihrer Steuerung. Üblicherweise wird zwischen hierarchischen (zentrierten, fokalen) und heterarchischen (polyzentrischen, dezentrierten) Netzwerken unterschieden. Je stärker das Netzwerk durch einen oder mehrere zentrale AkteurInnen (z.B. sogenannte fokale Organisationen, Leitbetriebe, Provider) koordiniert und geführt wird, umso mehr spricht man auch von strategischen Netzwerken. Solche Netzwerke verfügen meist über eine stark ausgeprägte Koordinationsinstanz in ihrem inneren Kreis. Die fokale Einheit (z.B. ein Managementteam, ein Leitbetrieb) gibt die strategische Orientierung zur Erschließung der Netzwerkpotenziale vor, koordiniert die Aufgabenverteilung im Netzwerk sowie die Beziehungen der NetzwerkteilnehmerInnen untereinander. In vielen Fällen wird die Koordination in strategischen Netzwerken sogar formell-vertraglich geregelt, z.B. in Form eines Dienstleistungsauftrags. Strategische Netzwerke sind in der Wirtschaft sehr verbreitet. Besondere Bedeutung kommt ihnen in wachstumsintensiven Märkten und Märkten mit hohen Entwicklungs- bzw. Markterschließungskosten zu (Automobilindustrie, Luftfahrt, Telekommunikation, Biotechnologie, Finanzdienstleistungen).

Räumliche Ausdehnung

Nach der räumlichen Ausdehnung kann zwischen lokalen, regionalen, überregionalen, nationalen bis globalen Netzwerken unterschieden werden. Die räumliche Nähe der AkteurInnen zeichnet lokale und regionale Netzwerke aus. Sie sind häufig polyzentrisch geführt. Komplexere Kooperationsverbünde in der mittelständischen Wirtschaft gehen oft über reine Unternehmensnetzwerke hinaus und umfassen auch andere Organisationen und Institutionen. Man spricht dann von regionalen Wirtschaftsklustern.

Beispiele für regionale Wirtschaftsnetzwerke finden sich in der umfangreichen Literatur zu „Industrial Districts“ und „Regional Clusters“. Howaldt et al. (2001) bezeichnen solche regionalen Netzwerke als „koevolutionäre Kooperationsverbünde“. Regionale Wirtschaftsnetzwerke sind häufig in international tätige und strategisch geführte Netzwerke eingebettet, wie z.B. die Produktionsnetzwerke in der Emilia Romagna, die Benetton beliefern oder die Produktionsnetzwerke der Automobilzulieferindustrie. In den 90er Jahren haben zahlreiche wirtschaftspolitische Initiativen und entsprechende öffentliche Programme (EU-Strukturfonds, EU-Gemeinschaftsinitiativen, nationale und regionale Programme zur Förderung der Kooperation zwischen KMU etc.) äußere Anstöße zur Bildung von regionalen Wirtschaftsnetzwerken gegeben. Sie sollen die weniger kapitalintensiven, „weichen“ Faktoren der Regionalentwicklung (Qualifikation, Synergiebildung, Projektentwicklung etc.) fördern.

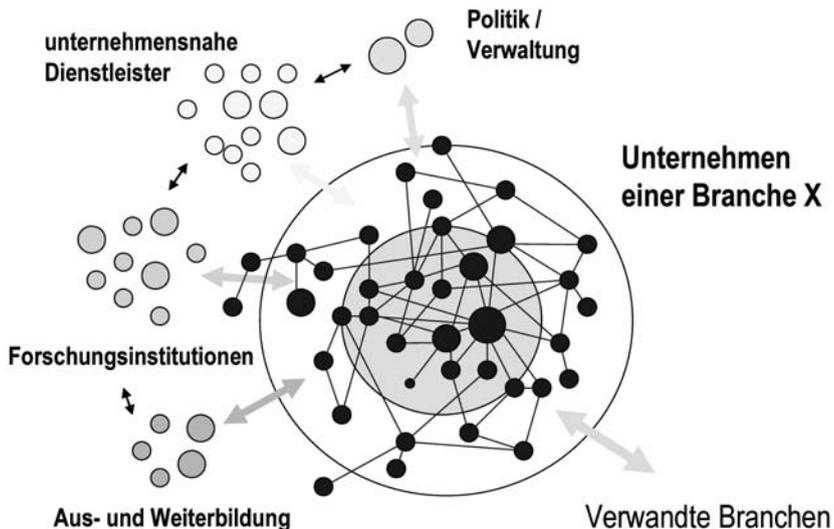


Abb. 5. Regionale Wirtschaftscluster - Innovationsorientierte Organisationsnetzwerke, die durch regionale Spezialisierungseffekte entstehen (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Zeitliche Stabilität

Nach der zeitlichen Stabilität wird zwischen kurzfristigen, längerfristigen und dauerhaften, stabilen Netzwerken unterschieden. Beispielsweise bestehen die Verbindungen des Uhrmacher-Clusters in der Schweizer Jura schon seit mehreren hundert Jahren. Vernetzungsprozesse zeigen in ihrem zeitlichen Verlauf häufig typische Phasenmuster, die sich in Variationen immer wieder finden: Forming – Storming – Norming – Performing – Transforming – Declining. Organisations- bzw. Unternehmensnetzwerke können – wie beispielsweise in der Automobilzulieferindustrie – länger-

fristig angelegt oder – wie im Anlagenbau, in der Film- oder in der Bauindustrie – mit dem Ziel initiiert werden, kurzfristige (Kooperations-)Projekte zu ermöglichen. Man spricht dann von Projektnetzwerken, die meist von fokalen Unternehmen geführt werden. Projektnetzwerke sind zeitlich befristet. Koordinationserleichternde Effekte langfristig stabiler Beziehungen können hier allerdings ebenso wenig genutzt werden wie die kooperationsfördernde Aussicht auf zukünftige Zusammenarbeit – in vielen Fällen sind derartige „Projektnetzwerke“ vielmehr Kooperation als Netzwerk in unserem Verständnis. Mitunter dauern die Beziehungen aber über das einzelne Projekt hinaus, bleiben latent erhalten, und bilden eine erleichternde Ausgangssituation für neue Projekte. Solche latenten Netzwerke, die nicht dauerhaft, aber temporär aktiv werden, werden als „Stand-By-Netzwerke“ bezeichnet.

Thematische Orientierung

Netzwerke unterscheiden sich weiters durch ihre thematische bzw. funktionelle Ausrichtung: Beschaffungsnetzwerke, Produktionsnetzwerke, Marketingnetzwerke bzw. Kundennetzwerke, Technologie- und Forschungsnetzwerke, Recycling-Netzwerke etc.

Stellung der Akteure in der Wertschöpfungskette

Nach der Stellung der beteiligten AkteurInnen in der Wertschöpfungskette wird zwischen horizontalen, vertikalen und lateralen Netzwerken unterschieden. Horizontale Netzwerke bilden sich innerhalb derselben Wertschöpfungsstufe. Dabei wird häufig nach industriellen bzw. Produktionsnetzwerken und Dienstleistungsnetzwerken unterschieden. Vertikale Vernetzung schließt Unternehmen vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen ein. Der Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz ist in horizontalen Vernetzungen regelmäßig stärker ausgeprägt, weil die VernetzungspartnerInnen unmittelbare MitbewerberInnen sind. Von lateralen Netzwerken (Stalder 2001) spricht man, wenn neben den Leistungsanbietern der Wertschöpfungskette auch AkteurInnen des institutionellen Umfelds wie etwa intermediäre Interessenvertretungen oder Non-Profit-Organisationen eingebunden sind.

Bezug zu Organisationsgrenzen

Nach ihrem Bezug zu Organisationsgrenzen kann zwischen internen (intraorganisationalen) und externen (interorganisationalen) Netzwerken unterschieden werden. Insbesondere innerhalb großer Organisationen entstehen abseits formaler Zuständigkeiten regelmäßig informelle Netzwerke von MitarbeiterInnen.

4 Netzwerke brauchen Organisation

Netzwerke sind durch die lose Kopplung ihrer Beziehungen gekennzeichnet. Die Summe dieser Beziehungen, das Netzwerk als Ganzes, ist durch hohe Offenheit ge-

kennzeichnet. Netzwerke haben keine klaren Systemgrenzen. Es handelt sich vielmehr um soziale Infrastrukturen, die von interessierten Akteuren meist ohne besondere Eintrittsanforderungen genutzt werden können. Auf den ersten Blick scheint diese Darstellung von Netzwerken einen völlig chaotischen Zustand zu beschreiben, in dem Ordnung – wenn überhaupt – mehr oder weniger zufällig durch das freie Zusammenspiel zwischen den Knoten des Netzwerks entsteht. Dennoch erzählt der vorige Exkurs von zahlreichen Beispielen aus der Netzwerkpraxis, bei denen von Koordination, Aufgabenverteilung und Organisation sehr wohl die Rede ist. Wie passen also Netzwerk und Organisation zusammen?

Wir haben Netzwerke auch als soziale Räume für potentielle und tatsächliche Beziehungen beschrieben. Netzwerke erinnern uns an große Kaffeehäuser: ein ständiges Kommen und Gehen, viel Raum für Kommunikation, viel Raum für Möglichkeiten, großes Interesse, einfach dabei zu sein - aber keine oder nur wenig Verbindlichkeiten. Damit dieser Raum aber überhaupt vorhanden ist und genutzt werden kann, braucht es zweifellos ein Minimum an Organisation. Bei näherem Betrachten erkennt man auch in dem ständigen Kommen und Gehen gewisse Abstimmungen, Übereinstimmungen, Interaktionen, die auf einander bezogen werden und wiederum neue Interaktionen in einer durchaus koordinierten Form auslösen. Sind Netzwerke vielleicht doch nur eine besondere Form von Organisation?

Zunächst ist zu klären, was bedeutet eigentlich „Organisation“ bzw. „Organisieren“? Der Begriff der Organisation meint zweierlei. Einerseits sprechen wir von Organisation und meinen damit ganze Systeme wie Unternehmen, Behörden, Schulen, Kirchen, Gewerkschaften, Universitäten (institutioneller Organisationsbegriff). Andererseits sprechen wir von Organisation und meinen damit den Prozess des Organisierens, d.h. eine Praxis von Handlungen, durch die bestimmte Ordnungen bzw. Strukturen hergestellt werden (prozessbezogener Organisationsbegriff).

Organisationen im institutionellen Sinn zeigen vier Merkmale:

- Zweckorientierung
- geregelte Arbeitsteilung
- Beständigkeit
- Grenzen zwischen Innen- und Außenwelt

Organisationen sind auf Zwecke ausgerichtet. In Organisationen geht es um die Erfüllung von Zielen und daraus abgeleiteten Aufgaben. Die Ziele der Organisation müssen dabei nicht identisch sein mit den Zielen der Organisationsmitglieder. Auch verfolgen Organisationen in der Regel mehrere, einander sogar widersprechende Ziele (z.B. Liquidität vs. Rentabilität, Wachstum vs. Bewahrung).

Organisationen entstehen aus den Handlungen mehrerer Personen. Die Organisationsmitglieder koordinieren ihre Aktivitäten bzw. Teilaufgaben nach vorgegebenen

bzw. bestehenden Mustern und Regeln. Die Organisation erwartet die Einhaltung dieser Muster und Regeln (und formuliert dazu Rollen- und Stellenbeschreibungen, Verfahrensabläufe etc.), die Mitglieder können ihr Handeln planmäßig daran ausrichten. Es entsteht eine Struktur von Abläufen und Zuständigkeiten, die man als Organisationsstruktur bezeichnet.

Organisationen sind beständig, d.h. sie sind darauf ausgerichtet, langfristig zu bestehen. Sie sind im Unterschied zu beispielsweise zeitlich befristeten Kooperationsprojekten zeitlich nicht begrenzt.

Organisationen verfügen über Grenzen, die es ermöglichen und auch notwendig machen, die Innenwelt und die Außenwelt („Umwelt“) der Organisation zu unterscheiden. Eine Organisation kann dauerhaft nur bestehen, wenn es ihr gelingt, die Grenze zu ihrer Umwelt aufrecht zu erhalten. Worin die Grenze zu ihrer Umwelt besteht und wie diese Grenzziehung vollzogen wird, definiert die Organisation selbst.

Vergleichen wir diese Definition von Organisation mit unserem Verständnis von Netzwerken, werden die Unterschiede deutlich sichtbar:

	Organisation	Netzwerk
Zielorientierung	Ziele der Organisation stehen im Vordergrund	Ziele der einzelnen Netzwerkteilnehmer stehen im Vordergrund
Arbeitsteilung (Kopplung)	feste Kopplung von Aktivitäten (verbindliche Regeln)	lose Kopplung von Aktivitäten (unverbindliche Vereinbarungen)
Beständigkeit	zeitlich unbefristet	langfristig bis unbefristet
Grenzziehung zwischen Innen- und Außenwelt	Grenzziehung ist unverzichtbar	offene Grenzen

Tab. 3. Unterschiede zwischen Organisation und Netzwerk (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Netzwerke sind keine Organisationen. Dennoch brauchen sie Organisation! Denn auch in Netzwerken findet trotz aller Offenheit, Flexibilität und Freiwilligkeit ein gewisses Ausmaß an Abstimmung und Koordination statt. Prozesse der Vernetzung von AkteurInnen sind zugleich auch Prozesse des Organisierens ihrer Vernetzung. Oder besser sollte man über die Selbstorganisation von Vernetzungsprozessen sprechen. Netzwerke können mit einem sehr geringen Aufwand an Struktur, an Regeln und formaler Hierarchie ihre Attraktivität für die beteiligten AkteurInnen erhalten. Weder die AkteurInnen im Netzwerk noch die Aktivitäten, die die AkteurInnen miteinander verbinden, sind miteinander stark gekoppelt. Ganz im Gegenteil sind sowohl AkteurInnen als auch Aktivitäten nur lose gekoppelt.

Fritz B. Simon, einer der Pioniere der systemischen Beratung, hat dem Aspekt der „Kopplung“ in sozialen Systemen besondere Aufmerksamkeit gewidmet (Simon F.B.

2004). Die Logik der Kopplung von AkteurInnen und Aktivitäten erscheint auch für das bessere Verständnis der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Organisationen, Netzwerken und Kooperationen hilfreich zu sein. Systeme mit besonders starker Kopplung ihrer AkteurInnen sind z.B. Familien. Die Mitglieder einer Familie sind nicht austauschbar. Fällt ein Mitglied einer Familie etwa durch Scheidung oder Tod aus, verändert sich das System der Familie grundlegend, sie ist nicht mehr dieselbe. Umgekehrt können bei der Kopplung von Aktionen die AkteurInnen variieren, während die Aktionen die gleichen bleiben. So werden in Produktionsunternehmen bestimmte Verfahrensschritte eng miteinander gekoppelt. Die MitarbeiterInnen sind dagegen weitgehend austauschbar. Wenn Aktionen fest gekoppelt sind, so führt dies zu einer in hohem Maße berechenbaren Abfolge von Prozessschritten. Wo immer es um die Herstellung eines klar vorhersehbaren Ergebnisses geht, hat man es meist mit der festen Kopplung von Aktionen zu tun. Wo es um Berechenbarkeit und Standardisierung geht, braucht es die feste Kopplung von Aktionen. Vollautomatisierte Werkshallen sind ein extremes Beispiel für die besonders feste Kopplung von Aktionen. Kreativität und Flexibilität brauchen dagegen deutlich losere Formen der Kopplung von Aktionen. Auf diese Weise kann jedes soziale System nach seinem spezifischen Ausmaß und seiner spezifischen Kombination der Kopplung von AkteurInnen und Aktionen beschrieben werden. Je nach Bedarf und Möglichkeiten haben wir es mit losen oder festen Kopplungen und ihren Kombinationen zu tun.

Organisationen zeichnen sich meist durch die starke Kopplung von Aktionen bei gleichzeitig loser Kopplung von AkteurInnen aus. Organisationen verfügen über mitunter sehr starre und in hohem Maße standardisierte Verfahrensregeln, während die lose Kopplung von AkteurInnen so weit gehen kann, dass die MitarbeiterInnen austauschbar werden. Im Unterschied dazu zeichnen sich Netzwerke durch eine deutlich losere Kopplung von Aktionen aus. Es gibt es kaum vorgeschriebene Regeln des Zusammenspiels. Die AkteurInnen im Netzwerk sind jedoch regelmäßig stärker aneinander gekoppelt, denn die Beziehungen im Netzwerk haben für seinen Bestand einen größeren Stellenwert als dies bei Organisationen der Fall ist. Die Attraktivität eines Netzwerks hängt in hohem Maße von der spezifischen Qualität der Beziehungen zwischen den AkteurInnen ab, die hier viel stärker auf der persönlichen Ebene gestaltet werden als in Organisationen. Beziehungen in Netzwerken sind eben nicht einfach austauschbar. Vielmehr stehen die Individualität der BeziehungspartnerInnen und die Einzigartigkeit ihrer Beziehungen stärker im Vordergrund. Nicht umsonst spricht man von „Beziehungsnetzwerken“.

Kooperationen schließlich sind im Unterschied zu Netzwerken durch eine sowohl festere Kopplung von Aktionen als auch von AkteurInnen gekennzeichnet. Beides ist notwendig, damit vor allem projektförmige Kooperationen ihre Ziele erreichen können. Zu viel Flexibilität bringen eine Kooperation ebenso wenig weiter wie ein häufiger Wechsel der KooperationspartnerInnen.

Die Abbildung 6 macht jedoch deutlich, dass eine exakte Trennlinie zwischen Kooperation, Netzwerk und Organisation in der Praxis kaum gezogen werden kann. Vielmehr handelt es sich um fließende Übergänge zwischen diesen drei „Aggregatzuständen“ sozialer Systeme. In der Praxis haben wir es meist mit Misch- bzw. Übergangsformen zu tun – z.B. mit netzwerkartigen Organisationen, organisationsartigen Kooperationen oder Kooperationen, die sich zu Netzwerken zusammenfügen.

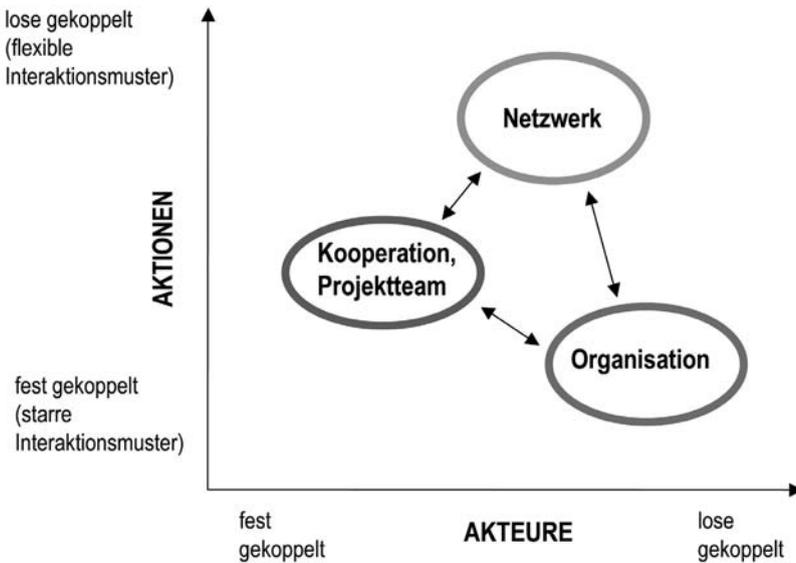


Abb. 6. Netzwerk, Kooperation, Organisation – Lose und feste Kopplung von AkteurInnen und Aktionen (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Harald Payer

Die Kunst des Netzwerkens

Netzwerke widerstreben meist erfolgreich den Versuchen, sich steuern zu lassen. Dennoch beschreiben wir Netzwerke als Hoffnungsträger für die Steuerung regionaler Entwicklung. Ist das nicht ein Widerspruch? Nein, denn auch Netzwerke bieten umfassende Interventionsmöglichkeiten zu ihrer Gestaltung und Steuerung. Allerdings ist erfolgreiches Netzwerken ein höchst anspruchsvolles Handwerk, das Fingerspitzengefühl, soziale Kompetenz, Erfahrung in der Gestaltung von sozialen Systemen und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel erfordert. Netzwerken will gelernt sein, es ist eine besondere Kunst. Die Kunst des Netzwerkens besteht vor allem darin, drei unterschiedliche Perspektiven aufeinander zu beziehen:

- die Perspektive des einzelnen Akteurs (Individuum, Organisation) im Netzwerk,
- die Perspektive der Kooperation im Netzwerk und
- die Perspektive des gesamten Netzwerks.

Netzwerke brauchen kooperations- und netzwerkfähige Einzelakteure, ein professionelles Management von Kooperationen und die professionelle Gestaltung und Steuerung des gesamten Netzwerks als soziale Infrastruktur, die die einzelnen „Knoten“ (AkteurInnen, Kooperationen, Projekte usw.) zu einem lebendigen Ganzen verbindet und als attraktiven Raum für neue Möglichkeiten erhält. Netzwerke entfalten ihre Vorteile am besten, wenn sich alle drei Perspektiven wechselseitig ergänzen. Zunächst geht es aus der singulären Perspektive jedes einzelnen Netzwerkakteurs um die grundlegende Fähigkeit zur Kooperation. Aus der Perspektive der Kooperationen geht es um ihr professionelles Management. Aus der Perspektive des gesamten Netzwerks geht es schließlich um die wechselseitige Verbindung aller drei Perspektiven. Kooperationsfähige AkteurInnen und ihre erfolgreichen Kooperationen hinterlassen Spuren, die Räume für neue Beziehungen eröffnen. Bewährte Verbindungen werden verstärkt und neue Verbindungen werden hinzugefügt. Auf diese Weise entstehen soziale Infrastrukturen in der Form komplexer Netzwerke. Die Kunst des Netzwerkens ist in hohem Maße eine Kunst des permanenten Perspektivenwechsels. Nur wer seine eigenen Interessen mit den Interessen des gesamten Netzwerks in Ver-

bindung setzen kann, wird einen dauerhaften Beitrag zur Attraktivität der Vernetzung leisten. Wie in einer Spirale dreht sich das Spiel von Einzelinteressen, Kooperation und Vernetzung auf immer höherem Niveau weiter. Wir bezeichnen diesen Prozess als zirkuläre Netzwerkentwicklung.

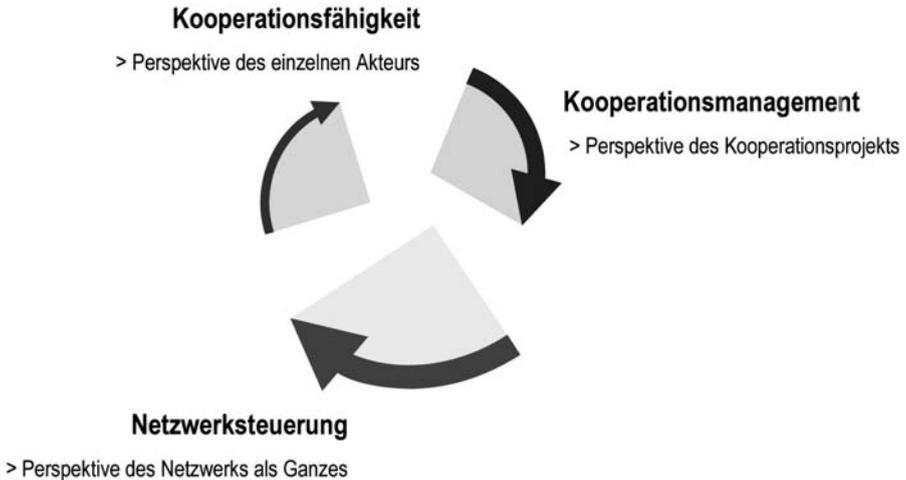


Abb. 1. Die Kunst des Netzwerkes – Ein Kreislaufmodell (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

1 Kooperationsfähigkeit – Die erste Kunst

Die erste Kunst des Netzwerkes übt jeder einzelne Akteur im Netzwerk. Sie zielt darauf ab, „kooperationsfähig“ zu sein, d.h. die Fähigkeit zu besitzen, mit anderen Individuen und Organisationen in Kooperationen und Netzwerken die eigenen Stärken mit den Stärken anderer so zu verknüpfen, dass daraus nachhaltige Vorteile entstehen – sowohl für einen selbst als auch für die anderen.

Kooperationsfähigkeit ist eine soziale Kompetenz, die durch das Lernen aus Erfahrungen erworben wird. Sie ist implizites Wissen (tacit knowledge) – also eine Haltung, die im konkreten Tun und Versuchen entsteht – learning by doing! Netzwerkfähigkeit ist jedenfalls keine Fachkompetenz, die man sich kurzfristig aneignen oder anlesen könnte. Sie setzt einen in die Lage, sich in der hohen Komplexität und Unberechenbarkeit von Netzwerken zurecht zu finden und Beziehungen aufzubauen, um diese bei Bedarf zur Entwicklung und Gestaltung konkreter Kooperationen zu aktivieren. Kooperationsfähigkeit entsteht im Zusammenwirken der folgenden sechs Faktoren bzw. Teilfähigkeiten¹:

- Vertrauen
- Transparenz
- Verbindlichkeit
- Konfliktfreundlichkeit
- Lösungsorientierung
- Kommunikationsfreudigkeit

Kooperationsfähigkeit bestimmt sich also aus einem Bündel von Eigenschaften, das sowohl in einzelnen Individuen als auch in Teams, Abteilungen oder Organisationen entwickelt werden kann. Die einzelnen Faktoren ergänzen und fördern einander, stehen aber auch in einem Spannungsverhältnis zueinander. So kann z.B. Transparenz das Bemühen um Lösungen erschweren oder Verbindlichkeit die Konfliktfreundlichkeit verringern. Spannungen zwischen den einzelnen Teilfähigkeiten entstehen sowohl beim einzelnen Akteur (individuelle Perspektive) als auch zwischen den AkteurInnen (kollektive Perspektive). Es geht aber nicht darum, diese Spannungen zu vermeiden, sondern sie in ihrem Zusammenspiel so zu balancieren, dass ein für die jeweiligen Kooperations- und Vernetzungsprozesse angemessene Wechselwirkung gesichert wird. Dabei kann man schwerlich auf einzelne dieser Eigenschaften verzichten: Ein Netzwerkakteur, der sich beispielsweise überhaupt nicht auf Verbindlichkeit oder auf Transparenz einlassen kann, wird sehr rasch seine Attraktivität für das Netzwerk verlieren.

Kooperationsfähigkeit:

- ✓ Vertrauen
- ✓ Transparenz
- ✓ Verbindlichkeit
- ✓ Konfliktfreundlichkeit
- ✓ Lösungsorientierung
- ✓ Kommunikationsfreudigkeit

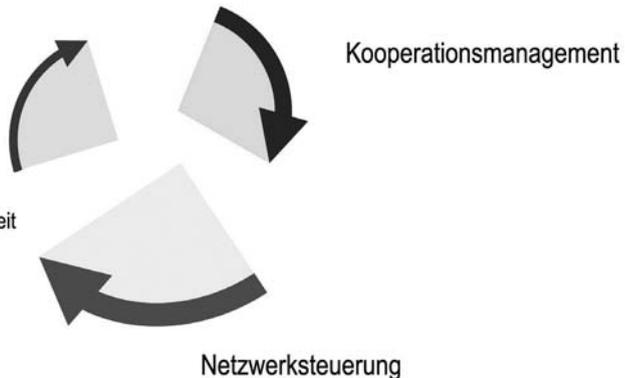


Abb. 2. Kooperationsfähigkeit – die erste Kunst (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

1) Diese Systematik entspricht dem Überblick von Dammer (2005) über die bestimmenden Faktoren der Kooperationskultur. Die folgenden Ausführungen stellen eine Zusammenfassung und teilweise Erweiterung dieser Überlegungen dar. Neben diesen weichen Faktoren haben harte Faktoren wie z.B. die IT-Ausstattung ebenfalls eine wesentliche Bedeutung für die Kooperationsfähigkeit von Individuen und Organisationen. Man spricht dann von technischer Kooperations- bzw. Netzwerkfähigkeit.

1.1 Vertrauen

Vertrauen brauchen NetzwerkakteurInnen auf drei Ebenen: das Vertrauen zu sich selbst („wer nicht an sich selbst glaubt, dem glaubt auch sonst niemand“), das Vertrauen zu den PartnerInnen und das Vertrauen zur Kooperation bzw. dem Netzwerk als Ganzes. Offene Prozesse, bei denen nicht völlig berechenbare, steuerbare oder verständliche Situationen entstehen, brauchen Vertrauen. Vertrauen hilft, Unsicherheiten zu verringern und Sicherheit zu schaffen. Dem Soziologen Niklas Luhmann (2000) zufolge entstehen gerade durch Vertrauen mehr Möglichkeiten für gemeinsames Handeln, da Vertrauen die Komplexität von gemeinsamen Handeln bzw. Handeln Wollen reduzieren kann. Vertrauen hat den Charakter eines Vorschusses, dessen Laufzeit mit jeder positiven Bestätigung verlängert wird, oder umgekehrt, mit jeder unerfüllten Erwartung rasch sein Ende findet. Die Absicht mit anderen AkteurInnen zu kooperieren ist stets – bewusst oder unbewusst – mit dem Ziel verbunden, die Risiken einer komplexen Umwelt zu reduzieren.

Das Rapaport-Prinzip

Der kanadische Psychologe Anatol Rapaport entwickelte 1981 ein einfaches fünfzeiliges Computer-Programm, das einen geeigneten Ausweg aus dem bekannten Gefangenendilemma anbietet. In der Ausgangssituation des Gefangenendilemmas begehen zwei Kriminelle einen bewaffneten Überfall und werden erwischt. Ihnen wird – getrennt voneinander und ohne Möglichkeit zur Kommunikation – ein Handel vorgeschlagen: Es sind nicht genügend Indizienbeweise da, um den beiden den Überfall nachzuweisen. Wenn beide schweigen, bekommt jeder zwei Jahre Gefängnis wegen unerlaubten Waffenbesitzes. Wenn aber einer gesteht und damit seinen Komplizen überführt, wird er als Kronzeuge freigelassen und der andere muss für sechs Jahre hinter Gitter. Gestehen beide, kommen beide vier Jahre ins Gefängnis. Ein rationales Verhalten der beiden führt unweigerlich zur schlechtesten Lösung: Da jeder (unabhängig davon, wie der andere agiert) immer besser aussteigt, wenn er mit seinem Komplizen nicht kooperiert (d.h. gesteht), kommen am Ende beide für vier Jahre hinter Gitter.

Im alltäglichen Leben begegnen uns ähnliche Entscheidungssituationen häufiger als wir denken – in dieser Häufigkeit liegt auch die Chance zur Lösung des Dilemmas. Sollten die beiden nicht nur einmal, sondern immer wieder in eine derartige Situation kommen, so bieten Rapaports einfache Anweisungen einen Weg zu vertrauen, ohne zu verlieren:

1. Verhalte Dich im ersten Zug kooperativ
2. Verhalte Dich in der Folge so, wie der Partner im Zug davor (kooperativ oder destruktiv)
3. Volle Kooperation, wenn der Partner kooperativ ist (Freundlichkeit)
4. Schnelle Reaktion auf destruktives Verhalten des Partners (keine Opfer)
5. Schnelle Reaktion auf Verhaltensänderung des Partners (Nachsicht)

In unzähligen Computerturnieren zu diesem Problem hat sich diese kooperative Lösung als überlegene Methode erwiesen. Das Rapaport-Prinzip (Quid pro quo, lat. etwas für etwas) wird in der Soziologie und in der Spieltheorie als Erklärungsansatz herangezogen, um kooperatives Verhalten von Egoisten zu erklären.

Vertrauen erfordert eine optimistische Grundhaltung („positives Denken“) und die Bereitschaft, die eigenen Schwächen und die Schwächen der PartnerInnen zu akzeptieren sowie die eigenen Stärken und die Stärken des Partners in den Mittelpunkt des Interesses zu stellen. Statt als Bedingung zur Kooperation ständig Sicherheiten und Glaubwürdigkeitsbeweise von anderen zu verlangen, sind die einzelnen PartnerInnen gefordert, offen für Unvorhergesehenes und Unerwartetes zu sein, auch wenn die Kooperation sorgfältig und systematisch geplant wird. Es geht darum, „strukturelle Offenheit“ zuzulassen. Kooperationen und Netzwerke brauchen „den Mut zum ersten Schritt“. Vertrauen ermöglicht diesen Schritt in das Unberechenbare.

Um sein eigenes Vertrauen in eine Kooperation bzw. seine KooperationspartnerInnen zu erkunden, kann man sich z.B. folgende Fragen stellen:

- Vertraue ich darauf, mindestens soviel zu erhalten, wie ich investiere? Wie wird sich eine im Netzwerk entstandene Idee verwenden lassen, also deren Wert bestimmt? (Ausgleich der Interessen),
- Befürchte ich TeilnehmerInnen, die nur profitieren, oder das Netzwerk „ausnutzen“? (Trittbrettfahrer),
- Besorgt es mich, vielen Personen etwas über meine Probleme und Lösungsideen mitzuteilen? (Selbstöffnung).

1.2 Transparenz

Die Fragen des Vertrauens und der Transparenz sind eng miteinander verbunden. Denn Vertrauen kann nur entstehen, wenn die PartnerInnen bereit sind, sich zu zeigen, sich zu öffnen, also herzuzeigen, was sie können und was nicht. Dabei geht es gar nicht um vollständige, sondern um „funktionale“ Transparenz, jenes notwendige Maß von Transparenz, das für die Anbahnung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen und für ihr Gelingen erforderlich erscheint. Was für die anderen sichtbar und zugänglich ist, was allen Beteiligten gemeinsam bekannt und verständlich ist, macht den „Möglichkeitsraum“ der Zusammenarbeit aus.

Allerdings können jene Ressourcen, die innerhalb des Netzwerks bekannt sind, auch leichter von anderen NetzwerkteilnehmerInnen angeeignet bzw. kopiert werden. Es geht daher darum, zu klären: Welche Informationen werden verfügbar gemacht? In welcher Form werden sie verfügbar gemacht? Welche Informationen werden nicht verfügbar gemacht?

Geht man Kooperationen ein, ist die Transparenz ein zuverlässiger Indikator für das Verhältnis der Kooperation zu den einzelnen PartnerInnen (und umgekehrt). Dieses Verhältnis ist nämlich zwiespältig: Die einzelnen Akteure wollen von der Kooperation und umgekehrt soll die Kooperation als Ganze von den einzelnen Akteuren pro-

fitieren (Win-Win-Konstellation). Diese Wechselseitigkeit wird jedoch häufig asymmetrisch erlebt und auch gelebt. Die einzelnen Beteiligten fühlen sich tendenziell als „Geber“ und sehen die Kooperation bzw. die Anderen hauptsächlich als „Nehmer“, denen sie nur soviel zu geben gewillt sind, wie diese ihnen auch wirklich zurückgeben können. Mit dieser Zurückhaltung versuchen sie, die wahrgenommene Asymmetrie zu beheben. Der Grad der Transparenz bildet somit den Grad der Symmetrie im Geber-Nehmer-Bild der Kooperation ab: Je weniger transparent eine Kooperation intern gehandhabt wird, umso asymmetrischer ist das Verhältnis zueinander und umso handlungsunfähiger wird die Kooperation. „Das Einzelunternehmen fängt dort an, wo die Transparenz in der Kooperation aufhört!“ Von dieser Grenze an ist das Einzelunternehmen, unbeschadet seiner Beteiligung an der Kooperation, faktisch ein Konkurrent, sogar ein Gegner der Kooperation. Statt der Logik der Win-Win-Konstellation setzt dann das klassische Nullsummenspiel ein: „Was die Kooperation gewinnt, ist mein Verlust.“ (Dammer 2005).

Allerdings muss es Grenzen der Transparenz geben! Eine vollständige Transparenz anzustreben, ist schon deshalb unrealistisch, weil die einzelnen Beteiligten schon für sich selbst gar nicht vollkommen transparent sind. Kein Individuum und keine Organisation kann sich von behaupten, sie wüsste alles über sich selbst. Auch ist für das Gelingen von Kooperationen ein gewisses Maß an Intransparenz sogar unverzichtbar. Denn die Intransparenz der PartnerInnen garantiert zu einem gewissen Ausmaß ihre Eigenständigkeit. Je geringer die Eigenständigkeit und je größer die Abhängigkeit der PartnerInnen voneinander wird, desto mehr handelt es sich um eine Form der Verschmelzung statt einer Kooperation.

Die vier Prinzipien der Kooperation nach G. Hamel und C.K. Prahalad

Die beiden US-amerikanischen Strategieberater G. Hamel und C.K. Prahalad haben in ihrem Buch „Wettlauf um die Zukunft“ (1989) die Widersprüchlichkeit des kooperativen Handelns in den folgenden vier Prinzipien der Kooperation anschaulich zusammengefasst:

1. **Kooperation ist Konkurrenz in anderer Form:** Erfolgreiche Organisationen vergessen nicht, dass es ihre Partner vielleicht darauf abgesehen haben, sie zu entwaffnen.
2. **Harmonie ist nicht der wichtigste Maßstab für den Erfolg:** Gelegentliche Konflikte sind ein Zeichen guter Zusammenarbeit – und: nicht alle Kooperationen sind auf Dauer für beide Seiten von Vorteil.
3. **Die Kooperation hat Grenzen:** Erfolgreiche Organisationen redefinieren regelmäßig, welche Informationen ausgetauscht, welche Fähigkeiten und Technologien zugänglich gemacht werden, und überwachen, was der Partner verlangt und einhält.
4. **Dem Lernen vom Partner kommt überragende Bedeutung zu:** Jede Kooperation ist ein potentielles Fenster zu den besonderen Fähigkeiten des Partners.

1.3 Verbindlichkeit

Ein Kennzeichen von Netzwerken ist ihre lose Kopplung und ihr generell niedriges Ausmaß an Verbindlichkeit - etwa im Vergleich zu Organisationen. Dennoch oder gerade deshalb kommt der Fähigkeit, sich in Kooperationen und Netzwerken verbindlich einzubringen, eine besondere Bedeutung zu. Verbindlichkeit bedeutet die Bereitschaft, für sich selbst als verbindlich zu akzeptieren, was die anderen im Netzwerk tun bzw. das Netzwerk als Ganzes tut. Verbindlichkeit bedeutet nicht nur das Einhalten von Vereinbarungen und Spielregeln sondern vor allem auch die Mitverantwortung für diese Vereinbarungen. In der Verbindlichkeit kommt stets auch die Intensität zum Ausdruck, mit der sich die AkteurInnen an eine Kooperation binden und dafür Verantwortung übernehmen.

Verbindlichkeit kann in einem formalen Regelwerk (z.B. Satzung, Geschäftsordnung) festgehalten werden, sie muss aber nicht unbedingt formalisiert werden. Der Bedarf an Formalisierung ist von Kooperation zu Kooperation neu zu klären. Es gibt dafür keine pauschalen Rezepte. Was in manchen Kooperationsformen durchaus zweckmäßig erscheinen mag, kann in anderen Kooperationen hindernd sein. Geht es um die Verwertung von ökonomischen Nutzungsrechten, schaffen stärker formalisierte Kooperationsvereinbarungen, z.B. in Form von Kooperationsverträgen, eine gewisse Sicherheit für die PartnerInnen. Vereinbarungen können aber auch durch Rituale getroffen werden. Verbindlichkeit entsteht dann durch das, was allgemein als „Handschlagqualität“ bezeichnet wird. Wesentlich ist, dass Vereinbarungen überhaupt getroffen werden, und dass es Spielregeln für ihre laufende Überprüfung gibt. Diese Zuverlässigkeit lässt sich aber selten durch formale Verfahren oder Sanktionsmechanismen einfordern.

Verbindlichkeit manifestiert sich in der Bereitschaft der AkteurInnen, die Kooperation mit den eigenen zur Verfügung stehenden Mitteln mitzutragen. Die Maxime „Jeder bringt das ein, was er kann“ ist dabei oft der zweckmäßigere und der angesichts ungleich verteilter Ressourcen angemessenere Zugang als etwa eine gegenseitige Verpflichtung zu Beiträgen, die einzelne MitspielerInnen schlicht überfordern. Vereinbarungen, die niemanden überfordern, die machbar sind, führen viel eher zu jenen Mehrwert schaffenden freiwilligen Initiativen einzelner AkteurInnen, die über die getroffenen Vereinbarungen hinausgehen.

1.4 Konfliktfreundlichkeit

Konflikte eröffnen meist wertvolle Gestaltungspotenziale für Kooperationen. Konflikte spiegeln – „ehrlicher“ als die meisten Absichtsbekundungen – die realen Kräfte- und Machtverhältnisse. Sie helfen, die Grenzen der Belastbarkeit der Kooperationsbereitschaft der einzelnen AkteurInnen sowie der Kooperation als Ganzes genauer auszuloten. Sie können aber auch bisher unbekannte Ressourcen zu Tage fördern. Sie

sind in der Zusammenarbeit ein wichtiger innerer Motor der Veränderung. Konfliktfähigkeit ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Kooperationen. Damit Konflikte ihr positives Potenzial überhaupt entfalten können, braucht es die Kompetenz zum Umgang mit Konflikten. Dazu gehören die Fähigkeiten,

- Konflikte schon früh zu erkennen,
- Konflikte offen und unbefangen anzusprechen,
- Konflikte als direkt Beteiligter konstruktiv auszutragen und
- Konflikte als nicht direkt Beteiligter regeln zu helfen.

In Kooperationen sollten wir uns aber nicht alleine auf die Konfliktfähigkeit der Partner verlassen. Es kann von großem Nutzen sein, sich für den Ernstfall geeignete Spielregeln für die Austragung von Konflikten zurechtzulegen: Welche Konflikte werden überhaupt behandelt? Welche Konflikte lohnt es sich nicht, zu behandeln? In welcher Form werden Konflikte behandelt? Wie können wir Konflikte möglichst früh gemeinsam erkennen? In welchen Konfliktfällen braucht es eine externe Unterstützung (z.B. in Form einer professionellen Supervision oder Mediation)? Konfliktfreundlichkeit sollte jedenfalls nicht mit Konfliktfreudigkeit verwechselt werden. Wer Konflikte sucht, ist in Kooperationen und Netzwerken fehl am Platz.

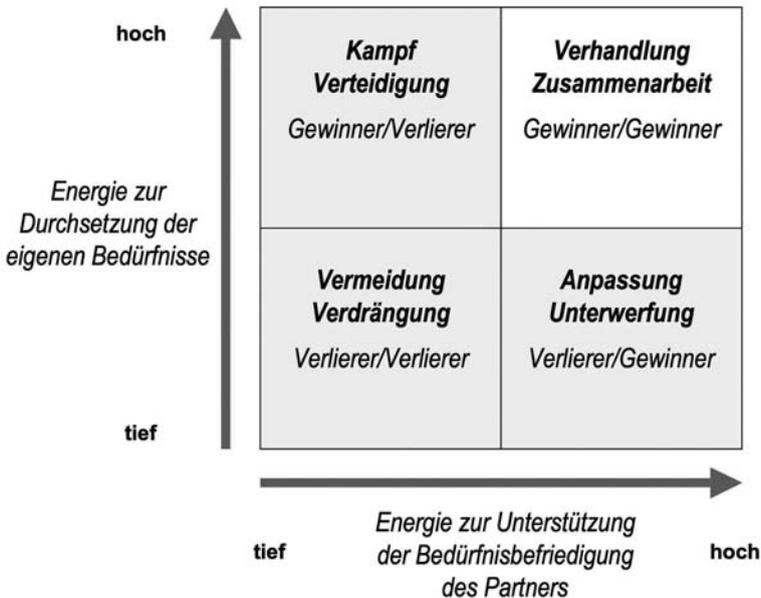


Abb. 3. Modelle menschlichen Konfliktverhaltens (Quelle: Doppler und Lauterburg 2002)

1.5 Lösungsorientierung

Mit Lösungsorientierung ist gemeint, das Ziel des Ganzen nicht aus den Augen zu verlieren. Probleme, Konflikte und jede Art von offenen Fragen sollten immer so behandelt werden, dass ein nächster sinnvoller Schritt im Sinne des angestrebten Gesamtergebnisses für alle daraus abgeleitet werden kann. Im Brennpunkt des Interesses sollte die Lösung stehen. Es ist stets hilfreicher, sich auf Ziele, Wünsche, Ressourcen oder gelungene Ergebnisse zu konzentrieren, anstatt sich in langwierigen Diagnosen von Problemen und ihrer Entstehung zu verzetteln. Lösungsorientierung ist in die Zukunft gerichtet. Dabei ist es oft gar nicht notwendig, „große Lösungen“ anzustreben. Meist helfen die kleinen Schritte mehr, einen Weg aus schwierigen Situationen herauszufinden.

Lösungsorientierung inkludiert daher auch die Fähigkeit zum Kompromiss. Damit ist die Fähigkeit gemeint, einen Ausgleich zwischen verschiedenen Einzelinteressen anstreben und zulassen zu können. Es geht aber auch darum, den immer wieder auftretenden Einzelinteressen gegenüber dem Gesamtinteresse genügend, aber nicht zu viel Raum zu lassen. Lösungsorientierung hilft also, einen angemessenen Ausgleich zwischen Pragmatismus und Vision, zwischen operativem Geschäft und strategischen Perspektiven, herzustellen.

1.6 Kommunikationsfreudigkeit – beim Reden kommen die Leute zusammen!

Kommunikationsfreudigkeit bedeutet mehr als die bloße Bereitschaft zur Kommunikation. Mit Kommunikationsfreudigkeit meinen wir die Überzeugung, dass "beim Reden die Leute zusammenkommen". Diese beziehungsstiftende Funktion von Kommunikation zeigt sich vor allem in zwei wesentlichen Aspekten: in ihrem atmosphärischen Mehrwert und in ihrem reflexiven Mehrwert.

Der erste Aspekt betrifft das soziale Klima in Kooperationen. Die Atmosphäre, die Kultur, die „Chemie zwischen den PartnerInnen“ drückt sich in der Art der Kommunikation aus und wird umgekehrt durch sie geschaffen. Will man mehr über die eigene Kooperation wissen, lohnt es sich, einen gründlichen Blick auf die Kommunikationskultur zu werfen: Wie kommunizieren wir miteinander? Wie wertschätzend oder nicht wertschätzend gehen wir miteinander um? Wie häufig wird kommuniziert? In welchen Formen wird miteinander kommuniziert? Zu welchen Anlässen werden wesentliche Informationen ausgetauscht? In welcher Sprache wird kommuniziert? Wie werden Missverständnisse kommuniziert?

Der zweite Aspekt betrifft den reflexiven Mehrwert von Kommunikation, d.h. die Chance, durch Kommunikation die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren. Eine wertschätzende, vertrauensvolle Kommunikation ermöglicht es den KooperationspartnerInnen, ihre jeweils einzelperspektivischen Selbstverständlichkeiten bewusst zu machen. Es ist oft sehr hilfreich, genau das zu hinterfragen, was in Kooperationen nicht kommuniziert wird. Stärkenorientierung sollte dabei im Vordergrund

stehen. Es ist immer wieder überraschend, wie vergleichsweise selten in Kooperationen über Erfolge, Stärken und positive Besonderheiten kommuniziert wird. Wir gehen vielmehr davon aus, dass Wertschätzung und anerkennendes Lob die Fähigkeit fördert, über Defizite, Fehler und Tabus in einer Weise zu sprechen, bei der die PartnerInnen nicht fürchten müssen, das Gesicht verlieren.

„Gesetzmäßigkeiten“ der Kommunikation:

(nach Doppler und Lauterburg 2002)

- **Kommunikation und Veränderung sind siamesische Zwillinge**
Keine Veränderung ohne Kommunikation! Jede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation.
- **Die Wirksamkeit der Kommunikation beruht auf dem lebendigen Dialog**
Je größer eine Botschaft in ihrer Wirkung sein soll, je größer die Wahrscheinlichkeit ist, dass wesentliche Interessen des Empfängers berührt sind oder je emotional aufgeladener die Situation ist, umso mehr empfiehlt es sich, ein Verfahren zu wählen, das den lebendigen Dialog ermöglicht. In anderen Worten: Je mehr wir uns in der Praxis vor einer direkten Begegnung und Auseinandersetzung fürchten, desto eher ist sie angesagt.
- **„Man kann nicht nicht kommunizieren ...“**
Das berühmte Zitat von dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick besagt, dass Lücken in der Kommunikation wie z.B. Schweigen oder einseitige Stellungnahmen, für die kein Platz zur Auseinandersetzung eingeräumt wird, mit eigenen Fantasien und Interpretationen aufgefüllt werden. Was nicht gesagt wird, wird hineininterpretiert. Solche vom Empfänger (bewusst oder unbewusst) konstruierten Ersatzbotschaften sind letztendlich genauso wirksam wie direkt vermittelte Botschaften.
- **Man kommt fast immer zu spät**
Schneller Wandel verstärkt den Bedarf nach Kommunikation. Doch im Strudel der Ereignisse ist es oft besser, unvollständig, aber zügig und häufiger zu kommunizieren als abzuwarten, bis man irgendwann einmal exakt und vollständig informieren kann.
- **Jeder hört nur, was er hören will**
Insbesondere in emotional geladenen Situationen ist die Gefahr der „selektiven Wahrnehmung“ groß. Die Botschaft wird nicht so aufgenommen, wie sie vom Sender gemeint war. Selektive Wahrnehmung wird vor allem von zwei Faktoren beeinflusst: Glaubwürdigkeit des Senders und Vorerfahrungen des Empfängers.
- **Es gibt keine zweckfreie Kommunikation**
Jede Kommunikation will etwas erreichen – offen oder manipulativ. Wer darauf aus ist, den Versuch der Beeinflussung zu verschleiern oder in Abrede zu stellen, vor dem sollte man wirklich auf der Hut sein.

- **Schnelle Kommunikation erfordert direkte Wege**

Wenn eine Botschaft schnell und unverfälscht ihren Adressaten erreichen soll, muss sie auf möglichst kurzem Weg, ohne Zwischenstationen und mit der Möglichkeit von direktem Feedback (Rückfragen, Kommentare) transportiert werden.

- **Richtiges Kommunizieren erfordert sorgfältiges Erkunden**

Je mehr man über die Einstellungen der Adressaten weiß, umso genauer kann die Kommunikation in Form und Inhalt auf die Empfänger ausgerichtet werden.

- **Missverständnisse sind niemals ausgeschlossen**

Es lohnt sich stets, die eigenen Botschaften zu überprüfen: Was ist beim Empfänger „angekommen“, was hat er verstanden? Welche Reaktion löst die Botschaft aus? Stimmen Empfang und Reaktion mit den Absichten des Senders überein? Erst die Überprüfung lässt erkennen, ob und gegebenenfalls wo korrigiert und ergänzt werden muss.

- **Es gibt auch des Guten zuviel**

Zu viel Information führt rasch zu Immunisierungsreaktionen. Je größer die Informationsflut, umso eher besteht die Gefahr, dass die Partner abstumpfen und für neue Informationen in der Zukunft nicht mehr genügend empfänglich sind.

- **Der Appetit kommt mit dem Essen**

Mit zunehmender Intensität und Qualität steigt das Anspruchsniveau der Partner. Wenn Motivation, Identifikation und Engagement im Netzwerk steigen, wächst auch das Potenzial für unterschiedliche Sichtweisen und für unbequeme Auseinandersetzungen. In lebendigen Netzwerken herrschen eben nur selten Ruhe und Zufriedenheit.

- **Es gibt auch „nicht-kommunizierbare Botschaften“**

Im Allgemeinen wird zu wenig offen, zu wenig regelmäßig und zu wenig lebendig kommuniziert. Dennoch ist Kommunikation kein Pauschalrezept für gutes Netzwerken. Kommunikation muss, wenn sie wirksam sein soll, zeitgerecht, empfängergerecht, zielgruppengerecht und mit Blick aufs Ganze erfolgen. Es gibt Situationen, in denen eine offene Information unter einem oder mehreren dieser Kriterien entweder nicht möglich oder nicht sinnvoll ist.

2 Kooperationsmanagement – die zweite Kunst

Netzwerke schaffen als soziale Infrastruktur einen Raum für Möglichkeiten. Ihre Realisierung erfolgt regelmäßig in Form von Kooperationen bzw. Kooperationsprojekten. Kooperation ist die entscheidende Ebene der Umsetzung in Netzwerken. Die zweite Kunst des Netzwerkens ist daher die Fähigkeit zur Koordination und Gestaltung von Kooperationen. Es handelt sich dabei um eine Managementfähigkeit, die sich aus vier Teilaufgaben zusammensetzt²:

- Partnerwahl und Zielfindung
- Aufgaben- und Ressourcenteilung
- Vereinbarung von Spielregeln und
- Sicherung von Selbstbeobachtung

Die vier Teilaufgaben sind aufeinander bezogen, sie können nicht voneinander getrennt werden. So ist beispielsweise die PartnerInnenauswahl nicht von der Frage der verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen zu trennen, die Aufgaben- und Ressourcenverteilung in wesentlichem Ausmaß von der Qualität der Spielregeln bestimmt, die Angemessenheit (Funktionalität) der Spielregeln kann wiederum als Ergebnis von gelungener Selbstbeobachtung betrachtet werden usw. Diese Managementfunktionen werden durch wiederkehrende, routinemäßige Handlungen wahrgenommen. Diese Managementpraktiken stellen in ihrem Zusammenspiel die Strukturen, die Strategien und die Kultur in Kooperationsprojekten her und tragen gleichzeitig zu ihrer Reproduktion bei.

Diese Managementaufgaben werden in der Praxis von einem einzelnen oder von mehreren KooperationspartnerInnen übernommen. Je geringer die Komplexität und der Institutionalisierungsgrad in einer Kooperation ist, umso mehr sind die einzelnen PartnerInnen herausgefordert, zumindest Teilaufgaben des Netzwerkmanagements selbst zu übernehmen. Ein höherer Grad an Komplexität entsteht durch die Ausdifferenzierung in Funktionseinheiten mit einem entsprechenden Managementauftrag oder in der Auslagerung bzw. Neugründung einer auf das Kooperationsmanagement spezialisierten Organisationseinheit. So geht beispielsweise angesichts der wachsenden Komplexität von großen grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten im Rahmen der Europäischen Regional- und Strukturfonds der Trend eindeutig in Richtung Auslagerung des Projektmanagements an darauf spezialisierte externe Dienstleister.

2) Die Grundlage für dieses Modell entspringt den Ausführungen von Sydow (1999) und vergleichbaren Konzepten über Unternehmenskooperationen und –netzwerken. Aus den in Kapitel 3 vorgestellten Überlegungen erscheint die Bezeichnung „Kooperationsmanagement“ hier jedoch angemessener als die Bezeichnung „Netzwerkmanagement“.

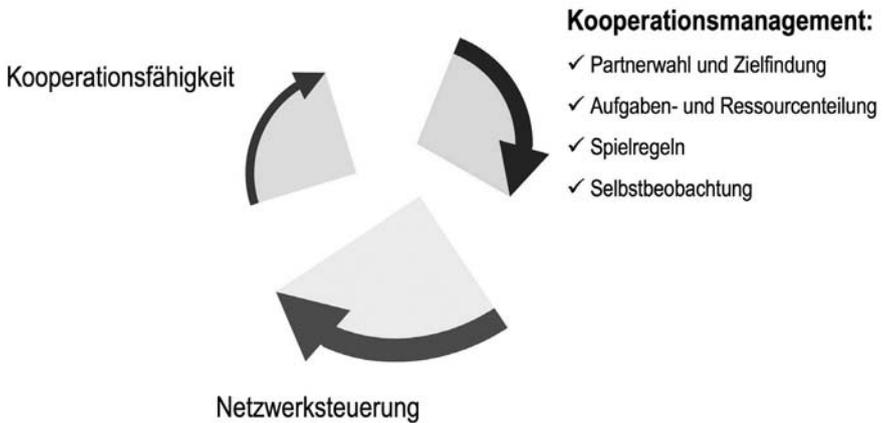


Abb. 4. Kooperationsmanagement – die zweite Kunst (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

2.1 Partnerwahl und Zielfindung

Die KooperationspartnerInnen können formal oder informell, systematisch nach bestimmten Auswahlkriterien oder eher „zufällig“ zueinander finden bzw. gesucht werden. Man lernt bei bestimmten Anlässen neue Menschen, ihre Besonderheiten und Möglichkeiten kennen. Man ist neugierig, entdeckt gemeinsame Interessen. Man bleibt in Kontakt, eine neue Beziehung entsteht. Diese offene Form der Partnerwahl ist typisch für offene Netzwerke.

Ein wesentliches Motiv für die Partnerwahl ist der Zugang zu den Stärken der PartnerInnen – also ihr besonderes Know-How, Ressourcen, Beziehungen etc. Netzwerke leben von ihrer Attraktivität für die PartnerInnen und von der Attraktivität der PartnerInnen für das Netz. Diese wechselseitige Attraktivität gilt es, herzustellen und permanent zu pflegen. Denn Netzwerke sind selbst nicht vom Wettbewerb ausgeschlossen. Netzwerke sind wie Marktplätze. Sobald andere PartnerInnen, Kooperationen oder Netzwerke attraktiver werden, wird jeder vernetzungsfähige und -aktive Akteur neue Partnerschaften eingehen – und umgekehrt, verlieren die PartnerInnen ihre Attraktivität sobald sie für die Wirksamkeit des Netzwerks entbehrlich werden.

Mit der Partnerwahl ist regelmäßig auch die Klärung der Zielsetzung verbunden. Partnerwahl und Zielfindung sind untrennbar miteinander verbunden. Denn mit jedem neuen Partner wächst das Potenzial an unterschiedlichen Interessen, Sichtweisen und Herangehensweisen – was die Zielfindung nicht gerade einfacher macht. So kann es durchaus zweckmäßig sein, beim Einstieg eines oder mehrerer neuen

PartnerInnen bzw. beim Ausstieg eines alten Partners die ursprünglichen Zielsetzungen zu überprüfen und erforderlichenfalls anzupassen. In der Zielfindung ist jedenfalls auch die Frage der Machbarkeit ernsthaft zu überprüfen. Zielfindungsprozesse können daher mitunter sehr lange dauern. Doch die Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, zu Beginn mehr Zeit in die Klärung der gemeinsamen Zielsetzungen zu investieren anstatt im späteren Kooperationsverlauf wegen widersprüchlicher Zielerwartungen aneinander vorbei zu operieren.

Typische Fragestellungen hinsichtlich Partnerwahl und Zielfindung in Kooperationen:

- Welche PartnerInnen braucht die Kooperation?
- Welche besonderen Stärken bringen die PartnerInnen in die Kooperation ein?
- Was sind die Schwächen der PartnerInnen? Welche Konfliktpotentiale bringen die Partner mit?
- Welchen Nutzen kann die Kooperation den einzelnen AkteurInnen anbieten?
- Auf welche bereits erfolgreichen Kooperationen kann aufgebaut werden?
- Stimmt die „Chemie“ zwischen den PartnerInnen?
- Was will jeder für sich erreichen?
- Was wollen wir gemeinsam erreichen?
- Sind die gesteckten Ziele erreichbar?
- Können wir unsere gemeinsamen Interessen auch mit anderen Mitteln erreichen?

10 Tipps, wie man Kooperationen garantiert scheitern lassen kann!

- Interessieren Sie sich nicht dafür, warum jemand gemeinsame Sache machen will, statt Dinge allein zu unternehmen.
- Sprechen Sie keinesfalls darüber, inwieweit sich Ihr PartnerInnen wirklich einlassen will. Geht es ihm eher nur um Informationsaustausch, während Sie am liebsten eine gemeinsame Firma gründen wollen?
- Tun Sie sich am besten mit jemanden zusammen, dessen Organisation zehnmal größer ist wie ihre eigene.
- Die Organisation Ihres Partners sollte idealerweise streng autoritär geführt sein, während Sie schon lange eine flache und offene Organisationskultur fördern.
- Suchen Sie einen schwachen Partner, der es aus eigener Kraft nicht mehr schafft.
- Schauen Sie auf Ihren Vorteil, wann immer Sie können. Der Partner wird es schon nicht merken.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Kunden völlig im Dunkeln über die Kooperation. Die sollen sich selbst ein Bild machen.
- Mit der Geschäftsführung der Partnerorganisation sind Sie seit langem über Kreuz, aber das ist Ihnen egal, da Sie die Kooperation ohnedies den Mitarbeitern aus der zweiten Reihe überlassen.
- Sprechen Sie ja nicht ihre Unzufriedenheit mit der Kooperation an, der Partner könnte sie ernst nehmen.
- Reden Sie nicht von Ihren Bedenken und Unsicherheiten und besprechen Sie vor allem nie, wie Sie die Kooperation einmal gemeinsam beenden wollen.

Quelle: Plonner 2003

2.2 Aufgaben- und Ressourcenverteilung

Besteht Klarheit über die beteiligten PartnerInnen und die gemeinsamen Zielsetzungen, liegt der nächste Schritt in der Aufgaben- und Ressourcenverteilung. Dabei geht es um die Klärung der für die angestrebten Zielsetzungen erforderlichen Aufgaben, die Verteilung der wahrzunehmenden Aufgaben unter den einzelnen KooperationspartnerInnen sowie um die Beschaffung, die Abstimmung und den rationalen Einsatz der dafür erforderlichen Ressourcen. Damit eng verbunden ist die Frage, in welchem Ausmaß sich die einzelnen PartnerInnen in die Kooperation einbringen („scope of alliance“). Kooperationen zwischen PartnerInnen mit völlig gleichen Voraussetzungen hinsichtlich ihrer Ressourcenverfügbarkeit, ihrer Erfahrungen oder ihres Beziehungskapitals sind die Ausnahme. Eine wesentliche Herausforderung bei der Verteilung von Aufgaben und Ressourcen liegt daher in der fairen Verbindung von Differenzen: unterschiedlichen Themen, unterschiedlichen Herangehensweisen, unterschiedlichen Arbeitslogiken, unterschiedlichem Erfahrungswissen, unterschiedlichen Sichtweisen, unterschiedlichen Fachsprachen, unterschiedlichen Geschwindigkeiten, unterschiedlichen finanziellen Ressourcen etc.

Typische Fragestellungen in der Aufgaben- und Ressourcenverteilung lauten:

- Welche Maßnahmen müssen gesetzt werden, damit wir unser Ziel erreichen?
- Wer übernimmt welche Aufgaben und in welchem Zeitraum?
- Wie werden die Teilaufgaben miteinander zu einem produktiven Ganzen verbunden?
- Welche Ressourcen (Zeit, Wissen, Geld, Beziehungen etc.) sind für die Umsetzung erforderlich?
- Wie können die für die Kooperation produktiven Unterschiede (Widersprüche, Differenzierungen) erhalten bleiben, gleichzeitig aber genügend Übereinstimmung organisiert werden?

Kooperationen weisen im Vergleich zu Organisationen eine losere Kopplung von Aktivitäten auf. Sie haben weniger formalisierte Ablauf- und Aufbaustrukturen, durch welche die Verteilung von Aufgaben und Ressourcen vorgegeben werden könnte. Die Aufgaben- und Ressourcenverteilung ist daher mit jedem neuen Anlass neu zu verhandeln und zu planen. Zumeist bietet sich die Form des Projekts als angemessene Organisationsform von gemeinsamen Vorhaben an. Projekte sind zeitlich befristet. Projekte werden von eigens dafür zusammengesetzten Projektteams abgewickelt. Die typischen Aufgaben einer Projektorganisation lauten:

- Die angestrebten Ziele und Ergebnisse sind so konkret zu beschreiben, dass man sich die angestrebte Zukunft möglichst plastisch vorstellen kann (Ziel- und Ergebnispräzisierung in ganzen Sätzen).

- Alle daraus abzuleitenden Aufgaben und alle Zuständigkeiten sind aufzulisten.
- Die qualitativen und quantitativen Kriterien, mit denen der Erfolg des Projekts gemessen werden soll, sind zu definieren.
- Die erforderlichen Arbeitsschritte einschließlich der Kommunikation mit allen Mitwirkenden, Betroffenen und Interessierten (Stakeholder) sind in Form einer Projektmatrix (Projektablaufplanung) mit klar markierten Meilensteinen (Beginn, Zwischenergebnisse, Ende) darzustellen.
- Zeitliche Pufferzonen für schwierige Projektphasen sind zu berücksichtigen.
- Klärung der Energieverhältnisse (Ownership) – Wer betrachtet das Projekt als „seine Sache“? Wer ist am Erfolg interessiert? Wer ist bereit, sich dafür zu engagieren? Was sind unterstützende und behindernde Faktoren? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Umsetzbarkeit der Maßnahmen?
- Klärung der Machtverhältnisse – Wer hat welchen (positiven, negativen) Einfluss auf den Projektverlauf? Wer sind die maßgeblichen Meinungsführer und wie können sie gewonnen werden?
- Klärung von Vernetzungen (Projekt-Umfeld-Analyse) – In welche sozialen Umwelten ist das Projekt eingebettet? Welche Informations- und Kommunikationskanäle werden für eine reibungsarme Projektarbeit benötigt?

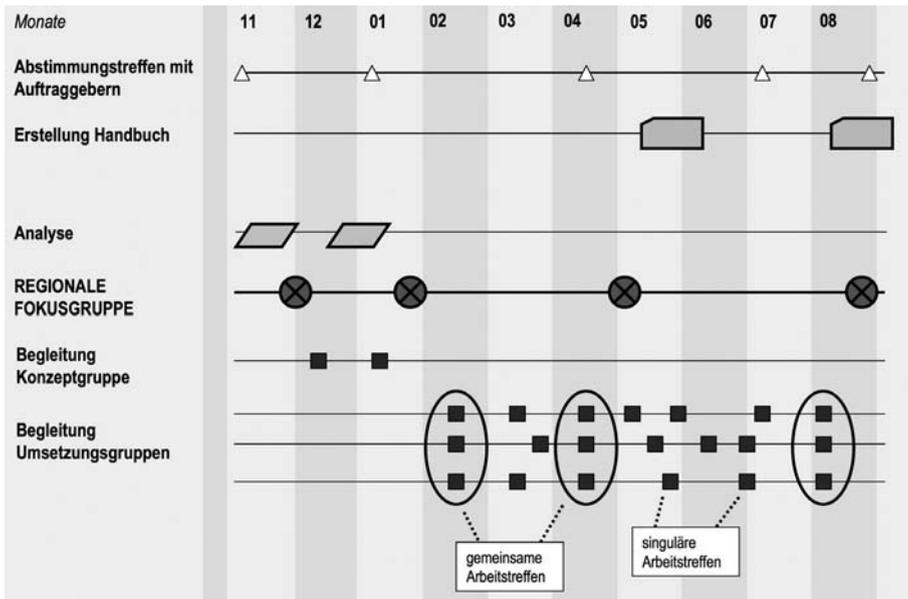


Abb. 5. Projektarchitektur für einen regionalen Strategieprozess (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

2.3 Spielregeln

Spielregeln sorgen für einen möglichst reibungsarmen Verlauf der gemeinsamen Kooperation. Regeln werden z.B. für den Informations- und Wissensaustausch untereinander und gegenüber externen Umwelten, für den Umgang mit Konflikten, für den Ein- und Ausstieg von PartnerInnen im Projektverlauf u.v.m. vereinbart. Die Spielregeln bestimmen letztendlich die Kultur im Umgang miteinander. Sie können mündlich oder per schriftlichem Vertrag vereinbart werden. Jedenfalls sollten einmal vereinbarte Regeln gelegentlich auch hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit überprüft und gegebenenfalls neu vereinbart werden.

Wesentliche zu klärende Fragen :

- Was wird ausgetauscht? Was wird nicht ausgetauscht?
- Wie und mit welchen Mitteln wird gemeinsames Wissen gespeichert und zugänglich gemacht?
- Wie wird die Kommunikation miteinander gestaltet?
- Wie werden Konflikte geregelt?
- Zu welchen Bedingungen können PartnerInnen im Projektverlauf ein- und aussteigen?
- Wie werden gemeinsame Ergebnisse verwertet? Wer ist an der Verwertung beteiligt?

2.4 Selbstbeobachtung

Selbstbeobachtung als Managementfunktion sorgt für die kritische Reflexion und Bewertung der gemeinsamen Kooperationsbemühungen. Kooperationsprojekte sind in der Regel Veränderungsprojekte. Sie zielen auf die Veränderung bzw. Verbesserung eines aktuellen Zustandes ab. Selbstbeobachtung führt diese Veränderung durch professionelle Methoden einer kritischen Bewertung zu und leistet auf diese Weise einen unverzichtbaren Steuerungsbeitrag. Sie umfasst die Evaluierung der gemeinsamen Zielerreichung, des Nutzengewinnes, der Beiträge der einzelnen Kooperationspartner sowie der Qualität der zugrundeliegenden Kooperationsbeziehungen und Kooperationsleistungen. Sie kann in der Form der Selbstevaluierung (Intervision) oder der Fremdevaluierung (Supervision) erfolgen. Typische Interventionen der Selbstbeobachtung sind beispielsweise:

- Erfahrungsaustauschgruppen,
- Reviewing-Workshops,
- Kooperationsbilanzen,
- Problemlösungstreffen,
- Hospitationen,
- gemeinsame Lernreisen.

Die Aufgabe der Selbstbeobachtung ist jedenfalls eine wesentliche Voraussetzung für das gemeinsame Lernen in der Kooperation. Das gemeinsame Lernen wiederum ist unverzichtbar für die Entwicklungsorientierung in Kooperationsprozessen. Denn so wie sich die beteiligten AkteurlInnen (Individuen, Organisationen) mit der Zeit verändern, sind auch Kooperationen und Netzwerke durch eine permanente Entwicklung gekennzeichnet. Sie entwickeln sich auf jeden Fall, ob gezielt oder aus sich selbst heraus (emergent), ob bemerkt oder unbemerkt. Entwicklungsorientierung bedeutet, solche Entwicklungen zu erkennen, zu akzeptieren und wenn möglich zu nutzen oder sogar zu gestalten. Es geht darum, zu erkennen, unter welchen Bedingungen und in welchen besonderen Situationen Steuerungsinterventionen überhaupt eine Chance zum Anstoß von Veränderungen haben, wie solche Interventionen geplant und durchgeführt werden können und wie auch nicht beeinflussbare Entwicklungen gewinnbringend genutzt werden können.

Entwicklung ist mehr als bloße Veränderung. Dammer (2005) veranschaulicht dies anhand eines Kaleidoskops: Wenn man es schüttelt, verändert sich das Muster. Man kann das beliebig oft wiederholen und bewirkt dabei jedes Mal eine Veränderung. Entwickelt hat sich dabei allerdings gar nichts. Entwicklung bedeutet vielmehr „Kohärenz in der Veränderung“, also der logische Zusammenhang zwischen aufeinanderfolgenden Entwicklungsstufen – oder: Veränderung in der Veränderung. Die Aufgabe von Selbstbeobachtung besteht darin, den Zusammenhang im Nacheinander und in der Überschneidung aller relevanten Teilprozesse einer Kooperation verständlich zu machen, um daraus für die Bewältigung der nächsten Entwicklungsphasen zu lernen.

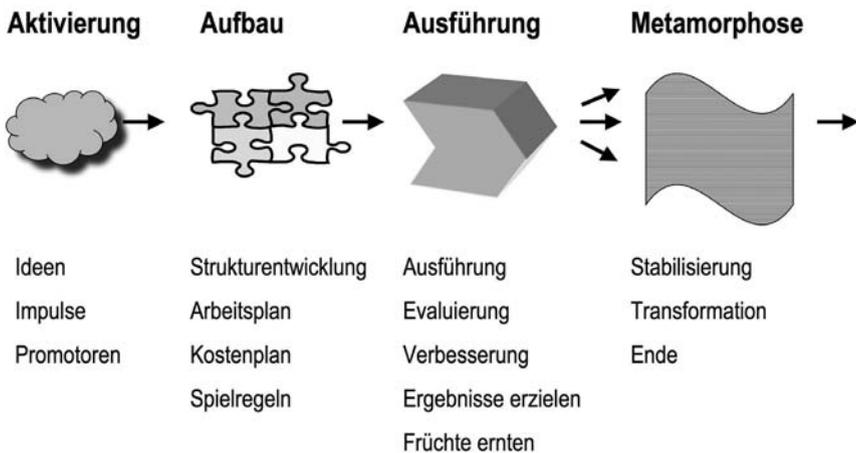


Abb. 6. Entwicklungsphasen eines idealtypischen Kooperationsverlaufs (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

3 Netzwerksteuerung – die dritte Kunst

Die dritte Kunst des Netzwerkens setzt sich aus drei Teilaufgaben zusammen. Sie umfasst die Inszenierung von sozialen Räumen als Gelegenheiten der Kommunikation, die Sicherung von „strukturierter Offenheit“ sowie die Dienstleistungsorientierung zu Gunsten der BenutzerInnen des Netzwerks. Erfolgreiche Netzwerksteuerung ist letztendlich daran zu erkennen, inwieweit es gelingt, eine längerfristig tragfähige soziale Infrastruktur für potentielle BenutzerInnen bzw. BesucherInnen mit ähnlichen Interessen aufzubauen.

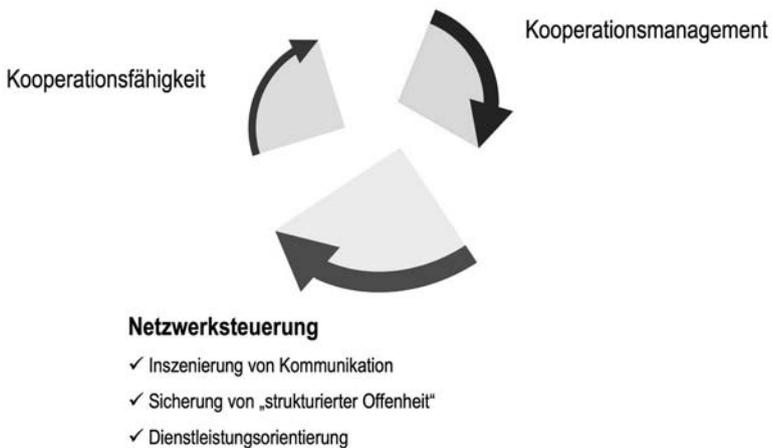


Abb. 7. Netzwerksteuerung – die dritte Kunst (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

3.1 Inszenierung von Kommunikation

Netzwerke sind in erster Linie soziale Infrastrukturen für die Verbindung zwischen Menschen und Organisationen mit ähnlichen Interessen und für die Transformation von potentiellen zu tatsächlichen Interaktionen zwischen ihnen. Eine grundlegende Aufgabe der Netzwerksteuerung besteht daher in der Herstellung von Kommunikationsgelegenheiten, bei denen sich die potentiellen InteressentInnen begegnen und austauschen können: „Beim Reden kommen die Leute zusammen“. Die Möglichkeiten für die Gestaltung solcher Begegnungen sind unendlich. Der Kreativität sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Netzwerke nutzen bereits bestehende institutionalisierte Treffpunkte wie etwa Kaffeehäuser, Golfplätze und Internet-Foren, oder sie schaffen sich ihre eigenen Räume der Kommunikation.

Die Inszenierung von Kommunikation findet meist in Form von Veranstaltungen statt. Veranstaltungen, welcher Art auch immer, sind ein Hauptinstrument von Ver-

netzungsprozessen. Veranstaltungen bieten die Gelegenheit, interessanten Menschen zu begegnen, neue Kooperationspartner zu finden, sich mit alten Bekannten wieder zu treffen, Informationen und Sichtweisen auszutauschen und vieles mehr. Die Gestaltung von Veranstaltungen – von der Konzeption, der Organisation, der Durchführung bis zur Nachbereitung – kann daher als eine Kernaufgabe von Netzwerksteuerung verstanden werden. Die erfolgreiche Inszenierung von Kommunikation benötigt ein breites Spektrum an einander ergänzenden Kompetenzen. Dazu zählen zumindest profunde Kenntnisse und Erfahrungen in der Administration von Adress-Datenbanken, im Event-Management sowie in der Moderation von verschiedenen Veranstaltungstypen. Veranstaltungstypen, die in der Netzwerkpraxis häufiger eingesetzt werden, sind zum Beispiel:

- Vortragsveranstaltungen
- Feste
- Großgruppenveranstaltungen
- Erfahrungsaustauschveranstaltungen
- Outdoor-Veranstaltungen
- Exkursionen (Lernreisen)
- Kooperationsbörsen
- Themenworkshops
- Kooperationstreffen
- Weiterbildungsveranstaltungen

Ebenfalls unverzichtbar sind professionelle Anwendungen der Öffentlichkeitsarbeit wie etwa Internet-Seiten, E-Newsletter, Medienberichterstattung u.v.m. Es ist kein Zufall, dass erfolgreiche NetzwerkkoordinatorInnen in den meisten Fällen über beträchtliche PR-Expertise entweder selbst verfügen oder zur Unterstützung heranziehen.

3.2 Gestaltung von „strukturierte Offenheit“

Netzwerke sind soziale Infrastrukturen und sie sind durch ihre Offenheit gekennzeichnet. Im Unterschied zu Kooperationen und Organisationen haben Netzwerke keine klaren Systemgrenzen. Diese Offenheit ist eine der größten Stärken von Netzwerken. Es ist ein wesentliches Element der Attraktivität für ihre Interessenten, denn es verpflichtet sie zunächst zu gar nichts – sieht man von bestimmten Verhaltenskodizes ab, die in den jeweiligen Netzwerkkulturen üblich sind. Die Sicherung dieser Offenheit ist daher eine wesentliche Leistung in der Gestaltung von Netzwerken. Sie ist alles andere als selbstverständlich, denn der Aggregatzustand von Netzwerken ist oft wenig stabil und neigt dazu, rasch in die Formen der Organisation oder der Kooperation zu kippen. Mitunter löst sich das Netzwerk wieder auf – was in den meisten Fällen sogar sinnvoll ist. In der Erhaltung ihrer Offenheit liegt jedoch paradoxer-

weise eine grundlegende Garantie für die längerfristige Stabilität von Netzwerken. Damit diese prinzipielle Offenheit vor mitunter massiven Abgrenzungs- bzw. Ausschlusstendenzen geschützt bleibt, braucht es steuernde Maßnahmen wie z.B. Anreizsysteme, Gestaltungsprinzipien oder schlanke Dienstleistungseinheiten.

In diesem Sinn können Netzwerke auch als „Zeltorganisationen“ beschrieben werden. Netzwerke brauchen professionelle, flexible, schlanke Strukturen, die mit einem Minimum an Ressourcen zur Selbsterhaltung auskommen und keine nennenswerten Tendenzen zum Wachstum nach innen haben. Die für Netzwerke passenden Strukturen entsprechen eher dem Bild des nomadenhaften Zeltes, als dem des hierarchischen Palastes. Netzwerke zeichnen sich dementsprechend durch ein hohes Maß an Selbst- und Projektorganisation, durch flache und vor allem informelle Hierarchien, durch Dienstleistungsorientierung, durch das weitgehende Fehlen von Bürokratie, durch geschäftsfeld- und projektbezogene, flexible Abläufe und durch Teamwork aus. Entsprechende Gestaltungsprinzipien, die sich in der Praxis der Regionalentwicklung häufig bewährt haben, sind etwa die Vielfalt an Identitäts- und Eigentümerstrukturen, die Verknüpfung von Partnerschaft und Delegation und die Einrichtung von Lernsystemen (Scheer 2001):

Vielfalt an Identitäts- und Eigentümerstrukturen

Wenn in einer Region einige wenige Unternehmen alles dominieren oder wenn eine Entwicklungsagentur eine universale Servicefunktion für die Region beansprucht, sind Netzwerke nicht nötig und nicht möglich. Netzwerke gedeihen am besten in einem Kontext differenzierter Systeme mit spezialisierten, exzellenten Missionen, Identitäten und Eigentümerstrukturen. Differenzierung, Spezialisierung und Arbeitsteiligkeit sind unter heutigen Bedingungen grundsätzlich überlegene Formen der Leistungserbringung. Kundenorientierung, Qualität, Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Krisenstabilität sind in Netzwerken höher als in großen Dienstleistungsbürokratien. Daher sollte man besonders vorsichtig im Umgang mit der Verlockung sein, ein vermeintliches Chaos und Durcheinander von vielen verschiedenen DienstleisterInnen durch die Bildung großer zentralistischer Strukturen beseitigen zu wollen.

Partnerschaft und Machtdelegation

Netzwerke brauchen ein Klima der Partnerschaft und des Vertrauens, in dem ein weitgehendes Gleichgewicht von Geben und Nehmen gelebt wird. Viele Netzwerke scheitern, weil alle erwarten, etwas zu bekommen, aber nur wenige bereit sind, etwas zu geben. Diese Netzwerkfalle funktioniert wie das Gefangenendilemma in der Spieltheorie, nur mit dem Unterschied, dass in Netzwerken die (er)lösende Kommunikation der TeilnehmerInnen möglich wäre, durch die aus einer für alle unbefriedigenden Lösung eine Gewinnersituation für alle entsteht. Partnerschaft in Netzwerken schließt aber ein, dass für bestimmte Aufgaben und Projekte Strukturen errichtet werden, denen von den Netzwerkpartnern Macht und Kompetenz delegiert wird.

Netzwerke können zur Sicherung ihrer Entwicklungs- und Steuerungsfähigkeit durchaus zentrale Organisationseinheiten mit konzentrierten Aufgaben und Befugnissen vertragen. Das Clustermanagement oder das Destinationsmanagement im modernen Tourismusmarketing sind bewährte Beispiele für eine derartige Strukturbildung aus Netzwerken heraus. Einige weitere Formen werden in den Fallbeispielen in diesem Handbuch vorgestellt.

Netzwerke brauchen Lernsysteme

Ein wichtiger Bestandteil von Netzwerken sind Lernsysteme, in denen die NetzwerkteilnehmerInnen ihre Kompetenzen entwickeln und reflektieren können. Netzwerke brauchen einen Überschuss an bedeutsamer Information und geeignete Informationssysteme, die es den TeilnehmerInnen gestatten, sich bedarfs- und zeitgerecht die benötigten Informationen aus dem System zu holen. Netzwerke, in denen es viele Geheimnisse gibt, oder in denen die Beschaffung von Informationen behindert wird, können im Kontext der Regionalentwicklung nicht gut funktionieren. Interorganisatorischer Austausch und gemeinsames Lernen spielen eine vitale Rolle für die Entwicklung von Netzwerken. Neben projekt- und themenbezogenen, also primär fachlichen Inhalten, hat auch das Lernen über soziale Systeme eine besondere Bedeutung.

Die Prinzipien des lateralen Führens

Laterales Führen bezeichnet die Methode des Führens von Personen, über die man keine Weisungsbefugnisse hat – also Führen ohne Hierarchie, oder: Führen ohne Führung. Die Methode des lateralen Führens besteht auf den drei Steuerungsformen der Verständigung, der Macht und des Vertrauens. Bei der Steuerungsform „Verständigung“ werden verfestigte Auffassungen teilweise aufgebrochen und Akteure so zu einem „neuen“ Handeln geführt. Bei der Steuerungsform der „Macht“ werden neue Machtarenen geschaffen, in denen durch das Verändern von ablaufenden Machtspielen neue Strategien der Kooperation geschaffen werden können. Bei der Steuerungsform des „Vertrauens“ werden Räume und Gelegenheiten geschaffen, in denen Akteure mit verringertem Risiko in eine Vorleistung gehen können und sich langsam Vertrauensbeziehungen ausbilden können.

Prinzipien des lateralen Führens:

- Verfremdung der Lage
- Arbeiten mit unvereinbaren Widersprüchen
- Paradoxe Intervention
- Öffnung durch Erzeugung von Diskrepanzerlebnissen
- Setzen auf partielle Verständigung, nicht auf grundsätzlichen Konsens
- Schaffen von Spielfeldern für Machtauseinandersetzungen
- Hinzuziehung von neuen Mitspielern
- Schaffung von Tauschbörsen
- Vorsichtige Annäherung
- Reduzierung des Spieleinsatzes
- Offenlegung von Zwängen

Quelle: Kühl et al. (2004)

3.3 Dienstleistungsorientierung

Netzwerksteuerung bedeutet, eine fördernde Haltung zu Gunsten des gemeinsamen Ganzen einzunehmen. Damit ist eine Haltung gemeint, die sich in vorausschauender und proaktiver Weise um die Interessen der einzelnen BenutzerInnen und Kooperationsprojekte bemüht, damit die Attraktivität des Netzwerks gefördert werden kann. Es geht darum, die drei Künste der Vernetzung in einer wechselseitig gewinnbringenden Weise zu integrieren. Netzwerksteuerung bemüht sich um die Förderung der Kooperationsfähigkeit der einzelnen NetzwerkpartnerInnen ebenso wie um die Unterstützung des Managements von Kooperationsprojekten. Mit anderen Worten: Die Attraktivität des Netzwerks für die einzelnen NetzwerkpartnerInnen ist so groß wie die Attraktivität der einzelnen NetzwerkpartnerInnen für das ganze Netzwerk. In diesem Sinn ist Netzwerksteuerung vor allem als eine Dienstleistung am Netzwerk zu verstehen.

Wie diese Dienstleistung am Netzwerk am besten erbracht wird, dafür gibt es allerdings kein pauschales Rezept. Jedes Netzwerk braucht seine eigene Form der Netzwerksteuerung. Es ist auch keine bestimmte einzelne Dienstleistung, sondern vielmehr ein Bündel an Dienstleistungen, das für jedes spezifische Netzwerk in seiner jeweiligen Entwicklungsphase gebraucht wird. Die Praxisbeispiele des folgenden Kapitels beschreiben eine große Bandbreite an speziellen Dienstleistungen, die sich für die Steuerung von regionalen Netzwerken bewähren. Dazu zählen beispielsweise Informationsangebote, Weiterbildungsangebote, Beratungsangebote usw. Ein interessantes Phänomen der Netzwerkpraxis ist dabei die Tatsache, dass sich die meisten Netzwerke um eine sehr schlanke Struktureinheit organisieren. Das können Geschäftstellen, Projektteams, Sekretariate, Netzwerk-Servicestellen, Clustermanagements und ähnliche Strukturelemente im Netzwerk sein. Solche Einrichtungen übernehmen wichtige Aufgaben der Netzwerksteuerung. Doch sie erfüllen diese Aufgaben nur selten alleine, sondern in enger Abstimmung mit bestimmten NetzwerkpartnerInnen, die eine besondere Rolle bzw. Funktion im gemeinsamen Verbund einnehmen oder über großen Einfluss verfügen. Netzwerksteuerung ist nicht die Angelegenheit einzelner Netzwerkakteure, sondern das Ergebnis eines differenzierten Zusammenspiels mehrerer AkteurInnen.

Dabei bilden sich unterschiedliche Rollen aus, die bestimmte Funktionen und Aufgaben im Aufbau und in der Gestaltung von Vernetzungsprozessen übernehmen. Solche für Netzwerke typische Rollenbilder sind zum Beispiel:

Vorreiter: Netzwerke entstehen meist in kleinen Formaten. Am Anfang sind es einige wenige Vorreiter, die durch ihr gemeinsames Tun die Grundsteine für komplexere Netzwerke legen.

Gatekeeper: Gatekeeper besetzen meist wichtige Schnittstellen im Netzwerk. Sie verbinden verschiedene Teile des Netzwerks oder verfügen über wichtige Kontakte, über die neue Impulse und Partner für das Netzwerk gewonnen werden.

Provider: Mit zunehmender Größe und Komplexität von Netzwerken wächst meist auch der Bedarf an der zentralen Erfüllung bestimmter Vernetzungsaufgaben, an mehr Struktur und der Verfügbarkeit von finanziellen und personellen Ressourcen. Je größer der Bedarf an Organisation und Ressourcen wird, umso mehr stellt sich dann auch die Frage nach der Trägerschaft (Ownership).

Servicestelle: ein spezieller Netzwerkknoten, der im Auftrag bzw. im Einverständnis der Netzwerkpartner oder im Auftrag des Providers bestimmte operationale Aufgaben der Netzwerkentwicklung übernimmt (z.B. Organisation von Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildungen etc.).

Projektleiter: Kooperationen in Netzwerken sind häufig in der Form von Projekten organisiert. Die Leiter (oder: Sprecher, Vertreter etc.) solcher Kooperationsprojekte erfüllen regelmäßig eine wichtige verbindende Rolle zwischen Kooperation und Netzwerk – eine mitunter widersprüchliche Rolle, denn was für die Kooperation fördernd ist, muss nicht unbedingt fördernd für die Vernetzung mit anderen Projekten sein, und umgekehrt.

Praxisbeispiele

Stefan Bauer-Wolf

1 Regionale Netzwerke in der Praxis – oder: Alles eine Frage der Perspektive

Im folgenden Teil dieses Handbuchs stellen wir sechs ausgewählte Beispiele aus der Praxis der regionalen Netzwerkentwicklung vor. Die Beispiele repräsentieren sehr unterschiedliche Typen von regionalen Netzwerken. Es sind kleinregionale Netzwerke ebenso vertreten wie große transnationale Netzwerke. In den einzelnen Beispielen sind in unterschiedlichen Zusammensetzungen verschiedene Typen von Organisationen miteinander vernetzt: Verwaltungsorganisationen, Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit- und Forschungsorganisationen.

Allen sechs Praxisbeispielen ist gemeinsam, dass sie Aspekte des Netzwerks, der Kooperation und der Organisation in sich vereinen – wenngleich in deutlich unterschiedlichen Ausprägungen. Bei allen ausgewählten Beispielen könnte man trefflich streiten, ob es sich mehr um ein Netzwerk, eine Organisation oder doch „nur“ eine Kooperation handelt. Drei unterschiedliche Phänomene treten in der Praxis stets gleichzeitig, regelrecht „vernetzt“ miteinander, auf: Kooperationsideen entstehen in Netzwerken und werden in Projektform organisiert. Organisationen sollen durch netzwerkartige Gestaltung Innovation und Flexibilität ermöglichen. Vielfältige Kooperationen und eigens dafür geschaffene Organisationen (z.B. Clustermanagements) stärken wiederum die zugrundeliegenden Netzwerke.

Als drei Perspektiven eines Praxisbeispiels können Netzwerk, Organisation und Kooperation also kaum voneinander getrennt werden:

- Die Österreichische Raumordnungskonferenz ist als Plattform ohne Rechtsform zugleich organisiertes Netzwerk und netzwerkartige Organisation.
- Der Holzcluster Salzburg zeigt die Möglichkeiten eines geplanten und organisatorisch entsprechend unterstützten Netzwerkaufbaus.

- Iq-Train verweist auf die erfolgreiche Anwendung von Netzwerkprinzipien in einem gemeinsamen Projekt von neun mitteleuropäischen Regionen.
- Das Netzwerk der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER bietet organisierte Vernetzungsunterstützung für alle LEADER-Regionen Österreichs an.
- Das Projekt „Zukunft der Alpen“ versteht es, die Vorteile der Vernetzung für die Zielsetzungen eines internationalen Projekts zum Wissensmanagement in den Alpen zu nutzen.
- Das Regionalforum Steyr Kirchdorf verweist auf langjährig gewachsene Kooperationsbeziehungen in einer letztendlich zur Organisation gewordenen Form regionaler Entwicklung.

Ein Vergleich: Pilze sind leichter sichtbar als die Myzele, aus denen sie emporwachsen. Wie Myzel und sichtbarer Pilz stehen Netzwerk, Kooperation und Organisation in wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten zueinander. Es stellt sich oft die Frage, ob das Netzwerk selbst nicht sogar unsichtbar bleibt und nur durch aufwendige Analysen (z.B. durch die quantitative Erhebung von Beziehungen und Beziehungspotentialen) sichtbar gemacht werden kann. Viel leichter sichtbar sind dagegen die mit dem Netzwerk verbundenen Organisationen oder Kooperationen.

Netzwerk, Kooperation und Organisation können ebenso wie Myzel und Pilz als Teile eines gemeinsamen Organismus verstanden werden. Netzwerke, Kooperationen und Organisationen sind dann als gedankliche Konstruktionen bzw. Perspektiven zu verstehen, die im Kopf der BetrachterInnen dieses Organismus entstehen. Es macht einen Unterschied, ob man einen regionalen Wirtschaftscluster – das heißt ein System kooperierender Unternehmen und Dienstleistungseinrichtungen – als Organisation, als Summe von Kooperationen oder als Netzwerk betrachtet. Jede dieser Perspektiven beschreibt eine wichtige Dimension eines Clusters, aus jeder Perspektive gewinnt man andere Einsichten und damit auch andere Interventionsmöglichkeiten.

Betrachtet man beispielsweise den Holzcluster Salzburg primär aus der Organisationsperspektive, dann treten das Clustermanagement, die Dienstleistungen für die Mitglieder, die Strukturen der Cluster-Organisation usw. in das Zentrum der Betrachtung. Fragen der Effizienz, der Effektivität, der Finanzierung usw. stellen sich hier und wollen beantwortet werden. Eine andere Perspektive betrachtet den Cluster eher unter dem Gesichtspunkt der Kooperationen seiner Mitglieder: Wird im Cluster mehr und erfolgreicher kooperiert? Werden die UnternehmerInnen dadurch stärker und wettbewerbsfähiger? Steigt die Attraktivität des Standortes? Und da viele meinen, dass für Cluster gelungene Kooperationen der entscheidende Erfolgsmaßstab ist, ist die Kooperationsperspektive besonders wichtig.

Was bietet zum Vergleich die Netzwerk-Perspektive? Das Clusternetzwerk ist ein teilweise schwer sichtbares Beziehungsgeflecht, das auf Vertrauen, Kommunikation und lebendigem Austausch basiert. Seine entscheidende Ressource ist soziales Kapital! Ohne dieses Kapital zu mehren, das Netzwerk zu pflegen und zu stärken, bleibt die Organisation des Clusters ohne Resonanz und bleiben Kooperationen vereinzelt.

Ein weiteres Fallbeispiel: Ist die Österreichische Raumordnungskonferenz eine Organisation? Ja, denn sie hat zwar keine Rechtsform aber klar vereinbarte und in Statuten festgeschriebene Strukturen und Prozesse. Die Beschreibung als Organisation greift dennoch zu kurz. Sie muss auch als erfolgreiches Netzwerk österreichischer Verwaltungsstellen beschrieben werden. Die Übertragung als „Example of Good Practice“ in andere Länder müsste ihre Netzwerkperspektiven - etwa die fehlende Durchsetzungsmöglichkeit gerade als Chance für verwaltungsübergreifende Kooperation - berücksichtigen, die Organisationsperspektive allein wäre wenig nützlich. In diesem wie in allen anderen Beispielen sind Netzwerk, Kooperation und Organisation als drei unterschiedliche Phänomene gleichzeitig erkennbar – es kommt eben auf die Perspektive an!

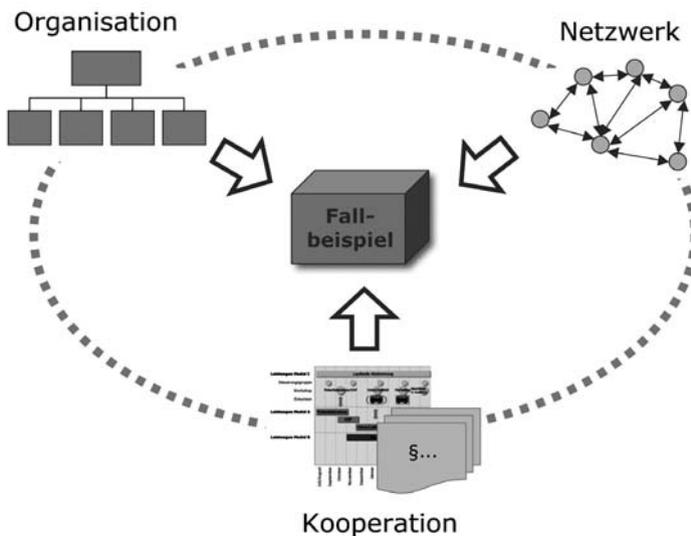


Abb. 1. Netzwerk, Kooperation und Organisation als Perspektive (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

In der Regionalentwicklung zeigen viele Projekte und Organisationen ihre spezifischen Stärken und Schwächen erst unter der Perspektive des Netzwerks. Gerade der Unterschied zu den Perspektiven Kooperation und Organisation bietet hier einen klaren Mehrwert.

Das „Phänomen Netzwerk“ bietet somit eine wirkungsvolle Perspektive zum besseren Verständnis erfolgreicher Regionalentwicklung an:

- Gewinnen wir neue Steuerungsmöglichkeiten, wenn wir die Netzwerkperspektive einnehmen?
- Steht die Netzwerkperspektive im Einklang oder im Widerspruch zur Organisationsperspektive (etwa durch die Vorgabe eines strikt hierarchischen Unternehmens an seine Abteilungen, doch gefälligst mehr miteinander zu kooperieren)?
- Inwieweit können wir die Organisations- und die Kooperationsperspektive nutzen, um Netzwerke erfolgreich aufzubauen?

Stefan Bauer-Wolf

2 Die Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK)

2.1 Was ist „die ÖROK“?

„Die Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK) ist eine von Bund, Ländern und Gemeinden getragene Einrichtung zur Koordination der Raumordnung auf gesamtstaatlicher Ebene“ (www.oerok.gv.at). Der Name bezeichnet dabei zumindest zweierlei: einerseits ein gemeinsames Gremium höchstrangiger PolitikerInnen Österreichs, andererseits eine Organisation, die seit 1971 ausgehend von diesem politischen Gremium aufgebaut wurde. Als politisches Gremium umfasst die ÖROK unter Vorsitz des Bundeskanzlers alle BundesministerInnen, alle Landeshauptleute, VertreterInnen des Österreichischen Städtebundes und des Österreichischen Gemeindebundes sowie mit beratender Stimme die Präsidenten der Sozialpartner. Die Geschäftsordnung (ÖROK 1992) definiert drei grundlegende Aufgaben:

1. Das Österreichische Raumordnungskonzept zu erarbeiten, weiter zu führen und näher zu konkretisieren
2. Raumrelevante Planungen und Maßnahmen zwischen den Gebietskörperschaften zu koordinieren und im Hinblick auf das Österreichische Raumordnungskonzept zu bewerten
3. Beiträge zu Raumforschung, insbesondere durch Analysen und Prognosen zu leisten, sofern dies zur Erfüllung der Aufgaben gemäß Ziffer 1 und 2 zweckmäßig ist.

Neben Aufgaben und Mitgliedschaft sind in der Geschäftsordnung die Strukturen der ÖROK festgelegt. Demnach umfasst die Organisation der ÖROK:

- die eigentliche Konferenz als politisches Beschlussorgan,
- die Stellvertreterkommission als vorbereitendes Organ, welche von der Österreichischen Raumordnungskonferenz auch zu Beschlussfassungen ermächtigt werden kann (insbesondere im Bereich budgetärer und organisatorischer Angelegenheiten),
- Unterausschüsse (zur Zeit besteht neben dem „ständigen Unterausschuss“ der „Unterausschuss Regionalwirtschaft“),
- die Geschäftsstelle mit zwei gleichberechtigten Geschäftsführern.

Diese erste Beschreibung von Organisationsform und Aufgaben wie auch das folgend abgebildete Organigramm legen die Vermutung nahe, dass es sich bei der ÖROK mehr um eine Institution als um ein Netzwerk handelt. Diese Darstellung wird jedoch ihrem Charakter nur teilweise gerecht.

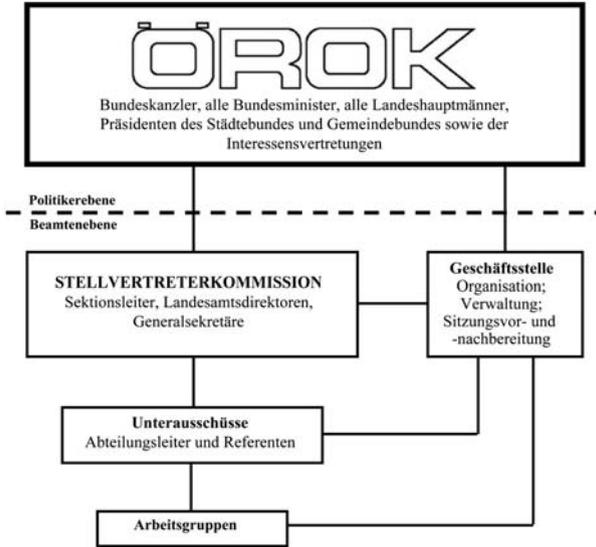


Abb. 2. Die ÖROK als Institution (Quelle: ÖROK 1992)

Die ÖROK kann – vielleicht treffender – auch als Netzwerk dargestellt werden. Die Qualität des Netzwerks zeigt sich dabei nicht nur in den Beziehungen zwischen den einzelnen FachbeamtInnen und ExpertInnen anderer Institutionen, sondern auch in der Rückkoppelung dieser NetzwerkteilnehmerInnen mit ihren jeweiligen „Heimatinstitutionen“.

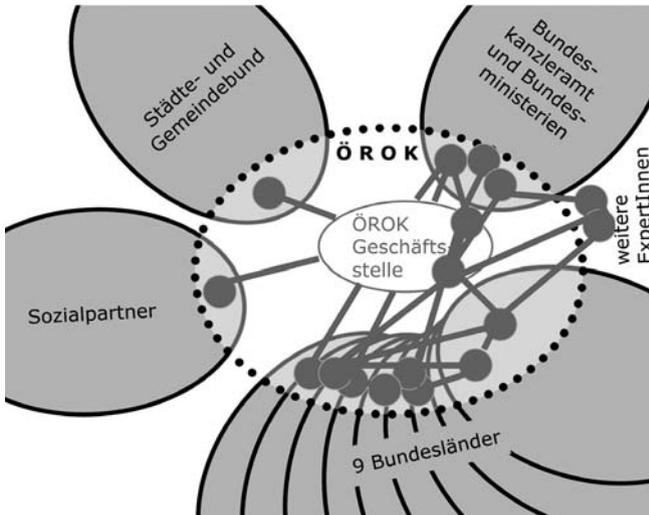


Abb. 3. Die ÖROK als Netzwerk (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

2.2 Die Entwicklung der ÖROK

Die ÖROK wurde am 25. Februar 1971 gegründet. Die konstituierende Sitzung fand unter Vorsitz von Bundeskanzler Dr. Bruno Kreisky statt. Im Folgenden einige Aspekte der Geschichte der ÖROK, die uns zum Thema dieses Buches wesentlich erscheinen.

Die ÖROK als politische Institution

Die Gründung der ÖROK war eine Reaktion auf eine besondere verfassungsrechtliche Situation in Österreich – laut einem Kompetenzfeststellungserkenntnis des Verfassungsgerichtshofs (VfSlg. 2674/1954) ist „die planmäßige und vorausschauende Gesamtgestaltung eines Gebietes [...] in Gesetzgebung und Vollziehung insoweit Landessache, als nicht etwa einzelne dieser planenden Maßnahmen, wie im besonderen solche auf dem Gebiete des Eisenbahnwesens, des Bergwesens, des Forstwesens und des Wasserrechts [...] der Gesetzgebung oder auch der Vollziehung des Bundes ausdrücklich vorbehalten sind.“

Entscheidungsbefugnisse sowie wesentliche öffentliche Finanzmittel zur Raumentwicklung sind damit in Österreich zwischen Bund und Ländern verteilt, es besteht kein rechtlich verbindlicher einheitlicher und umfassender Raumentwicklungsplan für das gesamte Staatsgebiet, die Raumordnungs- bzw. –entwicklungsprogramme und Raumordnungspläne der Länder sind in wesentlichen Bereichen (etwa Verkehrsplanung oder durch das Gewerberecht reglementierte Einkaufszentren) von Entscheidungen auf Bundesebene abhängig.

Mit der Gründung der ÖROK wurde eine Diskussions- und Entscheidungsplattform geschaffen, die Fragen der Raumordnung und Raumentwicklung zwischen Österreichs führenden PolitikerInnen koordiniert beantworten sollte. Die ÖROK war eine Ersatzlösung, nachdem vorangegangene (und auch spätere) Versuche zur Schaffung einer traditionellen Koordinationslösung (in Form einer verfassungsrechtlich verankerten Bundesrahmenkompetenz für Raumordnung) stets gescheitert waren. Das Ziel der ÖROK wurde es, „unter Beibehaltung der Kompetenz- und Aufgabenverteilung die Raumordnung der Gebietskörperschaften Bund, Länder und Gemeinden zu einem Raumordnungskonzept für Österreich zu koordinieren“ (Miessler, 1978).

Mehrere politische Initiativen der Bundesregierung (z.B. Schaffung eines Ministerkomitees für Raumordnung 1965) und der Landeshauptleutekonferenz (z.B. Einrichtung einer Konferenz der beamteten Raumplanungsreferenten 1955) sowie die rege Sitzungstätigkeit der ÖROK in den ersten Jahren belegen das politische Interesse an einer Verbesserung der Koordination und damit einer Überbrückung der diesbezüglichen Leerstellen der österreichischen Bundesverfassung. Zeitlich fällt die Gründung der ÖROK mit dem Entstehen der ersten Raumordnungsgesetze der Bundesländer zusammen, die Thematik der Raumordnung und deren kompetenzrechtliche Auswirkungen waren vermutlich auch deshalb von hohem politischem Interesse.

Zum Zeitpunkt ihrer Gründung ist die ÖROK damit als politische Institution zu beschreiben, die auch durch persönliches Engagement der beteiligten PolitikerInnen vorangetrieben und durch die besondere kompetenzrechtliche Situation – und damit der Notwendigkeit von konsensualen Entscheidungen – geprägt wurde.

Miehsler (1978) beschreibt die dabei in intensiven Diskussionen geleistete Arbeit folgendermaßen: „Die ÖROK führt im großen und ganzen ein zurückgezogenes Leben, abgeschieden von schreienden Schlagzeilen, unbeachtet von der breiten Öffentlichkeit [...]. Dieses bescheidene Dasein ohne störende Einflüsse von außen erleichtert den Fortschritt der Forschungsarbeiten und die Entwicklung der Zusammenarbeit der Gebietskörperschaften ungemein, es entspricht aber nicht der Bedeutung dieser Einrichtung“. Später hat sich die Bedeutung der ÖROK mehrfach gewandelt, so ging spätestens Mitte der 1990er Jahre die Bedeutung der politischen Konferenz zurück. Die – laut Geschäftsordnung jährlich bzw. mindestens alle zwei Jahre stattfindenden – politischen Konferenzen (d.h. die ÖROK im engeren Sinn) fanden seit 1993 nur mehr unregelmäßig, nämlich einmal 1997 und einmal 1999 statt. Dem entspricht eine – gegenüber den Anfangsjahren – zurückgegangene Bedeutung der ÖROK als Plattform für die führenden politischen EntscheidungsträgerInnen. Gleichzeitig haben jedoch andere Aspekte der ÖROK in der Entwicklung bis heute an Bedeutung gewonnen.

Die ÖROK als ExpertInnenforum

ExpertInnen spielen seit Beginn eine wesentliche Rolle in der ÖROK. Ihrer Gründung ging u.a. ein von einer ExpertInnengruppe unter Leitung von Rudolf Wurzer 1968 erstelltes Gutachten über „Aufgaben und Ziele einer Raumordnungspolitik für Österreich“ voraus (ÖROK 1975). Bereits die ersten Beschlüsse der ÖROK wurden durch entsprechende ExpertInnengutachten vorbereitet. Seit 1972 wurden in den bislang 170 Ausgaben der ÖROK Schriftenreihe etwa 100 von der ÖROK beauftragte Studien veröffentlicht. Zwei der drei in der Geschäftsordnung festgelegten Aufgabenbereiche der ÖROK beziehen sich unmittelbar auf ExpertInnenarbeiten:

- 1) das Österreichische Raumordnungskonzept, das erstmals 1981 erstellt wurde und
- 2) die Erstellung von Analysen und Prognosen (Beiträge zur Raumforschung).

Die ÖROK bot und bietet eine Plattform für die RaumordnungsexpertInnen ihrer Mitglieder, die sowohl den Austausch untereinander als auch die Einbeziehung externer ExpertInnen – etwa über die Vergabe von Studien – ermöglicht. Während die Umsetzung empfohlener Maßnahmen den Mitgliedern obliegt, dient die ÖROK der fachlichen Meinungsbildung durch neue Perspektiven und Kenntnisse. Die in die Gremien der ÖROK entsandten Personen sind überwiegend FachbeamtInnen. Zunehmend stellen diese Personen nicht nur die Besetzung der Ausschüsse und Arbeitsgruppen, sondern vertreten auch die Verwaltungsspitzen in der Stellvertreterkommission. Die RaumordnungsexpertInnen der Länder und des Bundes sind die

HauptakteurInnen der ÖROK. Die Geschäftsführung und die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen der Geschäftsstelle erbringen durch Unterstützung und Einbringen fachlicher Expertise wichtige Beiträge. So wurde beispielsweise das Österreichische Raumordnungskonzept 1991 wesentlich durch ExpertInnen einiger Mitglieder und die beiden damaligen Geschäftsführer der ÖROK fachlich erarbeitet und verfasst.

Die ÖROK als Netzwerk

Spätestens in den 1990er Jahren wurden in der ÖROK die Auswirkungen zweier zentraler Veränderungen sichtbar. Erstens stellte der Beitritt Österreichs zur Europäischen Union Bund und Länder auch im Bereich der Regionalpolitik vor große Herausforderungen. Um einerseits die gemeinsamen Interessen gegenüber der Union abgestimmt vertreten zu können und andererseits eine rasche und effektive Umsetzung der EU-Strukturfondsprogramme zu ermöglichen, wurde auf die bewährte Koordinationsfunktion der ÖROK zurückgegriffen. Die ÖROK diente von der Programmplanung bis zur -evaluierung als Informationsdrehscheibe und Abstimmungsplattform für Ihre Mitglieder, deren Effizienz und Wirksamkeit von den beteiligten Stellen hervorgestrichen wird. Der niederländische Raumentwicklungsexperte Faludi (1998) schließt sich dieser Ansicht an und empfiehlt die ÖROK schlussfolgernd sogar als Modell für eine europäische Raumentwicklungspolitik.

Zweitens trat in der Raumentwicklung zunehmend die Gestaltung von Entwicklungsprozessen in das Blickfeld. Die (Selbst-) Bindungswirkung von gemeinsam erarbeiteten Konzepten wurde zunehmend – auch in der ÖROK – in den Vordergrund gestellt. Damit verbunden war auch eine tendenzielle Veränderung der ÖROK-Geschäftsstelle von einer ExpertInnenrolle hin zur Ermöglichungs- bzw. Prozessgestaltungsrolle. So war die Geschäftsstelle 2004 bei der Erstellung des strategischen Rahmenplans Österreichs für die Strukturfondsperiode 2007 – 2013 („STRAT.AT“) als Organisatorin und Trägerin eines Arbeitsprozesses aktiv, in dem die ÖROK-Mitglieder auf breiter Basis eingeladen waren, eine Reihe von Workshops als „Räume“ des Austausches, der Meinungsbildung und der Abstimmung der resultierenden Strategie zu nutzen. Die fachliche Expertise in diesem Prozess wurde von den am Prozess beteiligten ÖROK-Mitgliedern selbst eingebracht und, begleitet durch externe (prozessuale und fachliche) Unterstützung, zusammengefasst und festgehalten.

Gemeinsam mit der abnehmenden Bedeutung der ÖROK als politische Plattform sowie den neuen technischen Möglichkeiten des raschen, netzwerkförmigen Informationsaustausches über E-mail und Internet tritt seit den beginnenden 1990er Jahren der Netzwerkcharakter der ÖROK in den Vordergrund. Diese Entwicklung wird sich wohl auch in der neuen EU Strukturfondsperiode (2007–2013) fortsetzen. Die politisch institutionelle Verankerung ist und bleibt dabei - auch als Legitimation für die teilnehmenden Netzwerkpartner - ein wesentliches Charakteristikum der ÖROK.

2.3 Erfolgsfaktoren

Die ÖROK als zentrale Plattform des Informationsaustausches in Fragen der Raumordnung und der EU-Regionalpolitik leistet seit ihrer Gründung 1971 einen wesentlichen Beitrag zur Vernetzung der zuständigen Fachbeamten. Durch die langjährige persönliche Kontinuität ist es gelungen, eine solide Kooperationsbasis herzustellen, in der ein hohes Maß an gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und Offenheit besteht (Faludi 1998). Bei geeigneten Rahmenbedingungen – insbesondere erwartbarer win-win-Situationen für die beteiligten Mitglieder – kann diese Kooperationsbasis schnell genutzt und umgesetzt werden. Auf dieser Grundlage zeichnet sich die Gestaltung der ÖROK als Netzwerk vor allem durch die Verbindung von rechtlich informeller Verfassung und formalen Strukturen, die Anwendung informeller und formaler Spielregeln sowie das Verständnis der Geschäftsstelle der ÖROK als Dienstleister für das Netzwerk aus.

Synthese aus informeller Verfassung und formalen Strukturen

Die ÖROK basiert auf einer politischen Vereinbarung, verfügt jedoch über keine rechtliche Verankerung. Sie ist keine eigenständige Rechtspersönlichkeit und kann demnach keine rechtlich verbindlichen Entscheidungen treffen. Die rechtliche Situation macht deutlich, dass die ÖROK auf das Engagement und Bereitschaft Ihrer Mitglieder angewiesen ist, sich auf gemeinsame Diskussionsprozesse einzulassen und auch gemeinsame – durch die einzelnen Mitglieder selbst umzusetzende – Empfehlungen auszusprechen. Diese rechtlich informelle Verfassung der ÖROK erscheint auf den ersten Blick als strukturelle Schwäche.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch die Stärke dieser Koordinationsform: Das Konsensprinzip zwingt die Beteiligten dazu, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Diese Lösungen kommen einerseits (zumindest im Falle von Win-Win-Situationen) mit vergleichbar geringem Aufwand zustande und treffen auf hohe Akzeptanz der Beteiligten. Der vermeintliche Nachteil der fehlenden rechtlichen Durchsetzbarkeit im Falle von Interessenskonflikten kommt dabei kaum zum Tragen – eine formale Durchsetzung von Raumordnungspolitiken gegen massive politische Widerstände ist auch in anderen Ländern kaum möglich.

Der rechtlich informellen Verfasstheit stehen jedoch weitgehend formalisierte Strukturen und Prozesse gegenüber. Mit der Festlegung von Aufgaben, Regeln (etwa Besetzung der Gremien) und Strukturen durch eine gemeinsam verabschiedete Geschäftsordnung wird das Handeln der ÖROK für ihre Mitglieder und die interessierte Öffentlichkeit transparent. Die Geschäftsstelle als Unterstützungsstruktur stellt zudem Ressourcen für die professionelle Betreuung der vereinbarten Aufgaben zur Verfügung. Die ÖROK weist damit wesentliche Kennzeichen einer formal definierten Organisation auf.

Gestaltung von formalen und informellen Spielregeln

In der Geschäftsordnung der ÖROK (1992) sind außer den Aufgaben der Geschäftsstelle folgende Regeln festgehalten:

- Mitgliedschaft: Wer gehört dazu?
- Sitzungen: Wer darf teilnehmen bzw. ist einzuladen? Wer beruft unter welchem Prozedere Sitzungen ein? Wer leitet Sitzungen? Wie oft finden Sitzungen statt? Wie wird eingeladen? Wie werden Sitzungen dokumentiert?
- Einstimmigkeitsprinzip: „Die Beschlüsse der Österreichischen Raumordnungskonferenz werden einstimmig gefasst“.

Die Geschäftsordnung regelt vorwiegend formale Aspekte der Zusammenarbeit. Insofern vermittelt sie nicht den Eindruck eines Netzwerks, sondern einer genau geregelten politischen Institution mit Beschlussorgan samt beratenden bzw. unterstützenden Organen. Aus der Perspektive des Netzwerks sind aber die enthaltenen Spielregeln der Beteiligung (smöglichkeit) aller Mitglieder und das Einstimmigkeitsprinzip wesentliche Erfolgsfaktoren.

Darüber hinaus werden von den von ÖROK-Mitgliedern auch nicht formal festgehaltene Spielregeln genannt, nämlich:

- die Offenheit in der gemeinsamen Arbeit,
- gegenseitige Wertschätzung und Respekt der Interessen aller PartnerInnen sowie
- die Allparteilichkeit der ÖROK-Geschäftsstelle.

Die letztgenannten Spielregeln sind für den Aufbau von Vertrauen und das Gelingen von Kooperation – und damit die Arbeit in Netzwerken - wesentlich. Die formal festgelegten Spielregeln bieten dafür eine wichtige, aber nicht ausreichende Basis. Auch die in der Geschäftsordnung festgelegten Gremien wurden in der Praxis durch zusätzliche Interaktions- und Kommunikationsformen ergänzt: die Palette reicht von persönlichen Kontakten (E-Mail) über Projektgruppen bis zu Seminaren für Mitglieder und die interessierte Öffentlichkeit.

Die Geschäftsstelle der ÖROK als Dienstleister des Netzwerks

Die Geschäftsstelle handelt aus der Perspektive des Netzwerks als Informationsdrehscheibe und Koordinationsdienstleister für die Mitglieder. Je ein Geschäftsführer wird vom Bund und von den Ländern bestellt – wodurch eine glaubwürdige allparteiliche Haltung der Geschäftsstelle möglich wird. Darüber hinaus sind derzeit sechs wissenschaftliche MitarbeiterInnen und drei administrative Bürokräfte in der Geschäftsstelle tätig. Die Geschäftsstelle agiert in enger Abstimmung mit den ÖROK-Mitgliedern. Werkverträge an externe Dienstleister (z.B. für die Durchführung von wissenschaftlichen Studien) werden von den Geschäftsführern in Auftrag und Namen sämtlicher Mitglieder geschlossen. Als Netzwerk-Broker unterstützt die Geschäftsstelle nicht nur Diskussions- und Entscheidungsprozesse zwischen ihren Mit-

gliedern, sondern vermittelt auch Informationen und Beziehungen zwischen einzelnen Teilnetzwerken. Kontaktnetzwerke von Bundesstellen zur Europäischen Kommission werden auch direkt für die beteiligten Länder nutzbar. Der von Länderseite bestellte Geschäftsführer fungiert gleichzeitig als für Raumordnung und Regionalpolitik zuständiger SachbearbeiterInnen der Verbindungsstelle der Bundesländer – wodurch der gegenseitige Zugang zu Kontaktnetzwerken sichergestellt wird.

Seit dem EU-Beitritt hat die ÖROK-Geschäftsstelle weitere Aufgaben übernommen. Sie fungiert als Sekretariat für die Begleitausschüsse im Rahmen der Ziel 1- bzw. Ziel 2-Programme sowie als National Contact Point für INTERREG IIIB-Programme und für das Europäische Raum- und Regionalforschungsprogramm ESPON. Der Geschäftsstelle obliegt auch ein Großteil der Öffentlichkeitsarbeit: Veröffentlichungen (ÖROK-Schriftenreihe, E-Newsletter, Website www.oerok.gv.at) und Veranstaltungen. Dabei öffnet sich die ÖROK zunehmend über den Kreis ihrer Mitglieder hinaus und spricht – ganz im Sinne eines Netzwerkknotens – weitere AkteurInnen der Raum- und Regionalentwicklung aus Forschung und Praxis an.

Wesentliche Herausforderung für den langfristigen Bestand des Netzwerks ÖROK ist es, dass der Nutzen nicht nur von den beteiligten VertreterInnen der Mitgliedsinstitutionen gesehen werden, sondern auch klar gegenüber den – zunehmend nicht unmittelbar in die ÖROK eingebundenen – EntscheidungsträgerInnen dieser Mitgliedsinstitutionen kommuniziert werden kann. Nur dadurch wird nicht nur für ein unmittelbar beteiligtes Personennetzwerk, sondern für die beteiligten Institutionen der Nutzen des Netzwerks sichtbar und die notwendig zu leistenden (finanziellen, fachlichen und zeitlichen) Inputs in das Netzwerk gerechtfertigt.

2.4 Resümee

Die ÖROK ist eine seit über 35 Jahren tätige und von Bund, Ländern und Gemeinden gemeinsam getragene Einrichtung zur Koordination der Raumordnung auf gesamtstaatlicher Ebene. Gegründet – aufgrund mangelnder Kompetenzregelungen – als politisches Abstimmungsgremium zwischen (insbesondere) Bund und Ländern, hat die ÖROK im Zuge des EU-Beitritts auch eine wichtige Rolle in der Koordination der EU-Förderprogramme in Österreich übernommen. Ihre Leistungen umfassen:

- Koordination österreichischer Raumentwicklung durch Erarbeitung von Empfehlungen, Studien und Konzepten, also in Form meinungsbildender Diskursprozesse. Die veröffentlichten Dokumente selbst werden wiederum in der Praxis der Mitglieder als Referenz genutzt.
- Beitrag zur Vernetzung von VerwaltungsexpertInnen
- Die rasche und effektive Vorbereitung und Umsetzung der EU- Programmplanung im Zuge des EU-Beitritts Österreichs gilt als wichtige (Netzwerk-) Leistung der ÖROK.

Die ÖROK wurde als politische Konferenz höchstrangiger EntscheidungsträgerInnen ohne eigenständige Rechtsform und Kompetenzen gegründet. Im Vordergrund stand bei der Gründung der Steuerungsmodus „Organisation“ (Einrichtung formaler Gremien mit festgelegten Geschäftsordnungen und klarer Abgrenzung der Mitgliedschaft). In der Folge verlor die ÖROK als politische Plattform zwar an Bedeutung, sie bot aber weiterhin eine Plattform für den Austausch zwischen den verantwortlichen VerwaltungsexpertInnen. Weiters beauftragte und bearbeitete die ÖROK-Geschäftsstelle zahlreiche Expertisen. Auch heute kann die ÖROK als Organisation des Bundes, der Länder und weiterer Partner gut beschrieben werden. Die Arbeit der ÖROK baut inzwischen stark auf dem über Jahrzehnte gewachsenen Netzwerk der VerwaltungsexpertInnen auf, darüber hinaus herrscht eine netzwerkartige Steuerungsform vor (Geschäftsstelle in Ermöglichungs- bzw. Prozessgestaltungsrolle, Themen werden durch Projektgruppen – nach Interesse und Expertise der Mitglieder besetzt – bearbeitet.)

Die ÖROK kann sowohl als Organisation wie auch als Netzwerk betrachtet werden. Die Perspektive Netzwerk erlaubt es, aus diesem Praxisbeispiel eine Reihe von Erkenntnissen zur erfolgreichen Gestaltung von Netzwerken in der Regionalentwicklung zu ziehen:

- Das Fehlen rechtlicher Durchsetzungsmöglichkeiten (Kompetenzen) bietet den Freiraum bzw. auch Zwang zur Kooperation. Aus einem scheinbaren Defizit wird eine Stärke.
- Ein Netzwerk profitiert von einer Kombination aus einem informellen, flexiblen Möglichkeitsraum mit klar definiertem Rahmen und Ressourcen zur professionellen Unterstützung des Netzwerks.
- Während ein Personennetzwerk auch mit geringem Ressourceneinsatz lange bestehen und erst im Bedarfsfall wieder aktiviert werden kann, bedarf ein Netzwerk von Institutionen der laufenden Pflege und Betreuung – und damit klarer Ressourcen. Zur Rechtfertigung dieser Ressourcen ist gegenüber den Mitgliedsinstitutionen (bzw. deren EntscheidungsträgerInnen) ein klarer Nutzen zu kommunizieren. Den unmittelbar am Netzwerk beteiligten Personen als Schnittstelle zwischen Netzwerk und Mitgliedsinstitutionen kommt hier eine anspruchsvolle Rolle zu.
- Netzwerke sind kein Allheilmittel: Der Zwang zum Konsens kann erfolgreiche Kooperationen in Win-Win Situationen bringen, im Falle von Interessenskonflikten zwischen den beteiligten Mitgliedsinstitutionen ist der Spielraum für Konsens meist gering.

Harald Payer, Waltraud Winkler-Rieder

3 Der Holzcluster Salzburg

3.1 Unternehmen, Ziele, Strukturen: Im Vordergrund steht die Kooperation

Der Holzsektor ist nach dem Tourismus der zweitgrößte Wirtschaftszweig im Bundesland Salzburg. Rund 1.300 Betriebe beschäftigten sich mit dem Thema „Holz“. Mehr als 8.000 Beschäftigte arbeiten in den holzbe- und verarbeitenden Betrieben. Rund 80% der Betriebe sind Kleinbetriebe mit bis zu 10 MitarbeiterInnen. Rund 65% der Betriebe haben bis zu 5 MitarbeiterInnen. Die wichtigsten Teilbranchen sind die Tischlereien (mehr als die Hälfte aller Betriebe), gefolgt von den Zimmerern, Holzbauunternehmen, Sägeunternehmen, der Holzindustrie und dem Holzkunstgewerbe. Die Branche ist stark auf den regionalen Absatzmarkt bezogen (Domestic Business). Nennenswerte Exporttätigkeiten verzeichnen lediglich einige große Forstbetriebe und Industrieunternehmen.

Ende der 90er Jahre setzt die regionale Wirtschaftspolitik mit der Gründung einer Clusterinitiative einen Schritt zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche. Ziel ist der Aufbau einer nachhaltigen Anreizstruktur zur Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit in der Branche.

Für diese regionale Netzwerkinitiative hat die Wirtschaftsabteilung der Landesverwaltung eine schlanke Organisationsform gewählt - ein Managementteam, bestehend aus einer Clustermanagerin, einem Projektmanager und einer Sekretariatskraft. Die Aufgabenfelder des Clustermanagements werden als Dienstleistungsangebote an die Unternehmen des Clusters gestaltet:

- Initiierung von und Prozessbegleitung für Unternehmenskooperationen
- Hilfestellung bei Kooperationsprojekten und deren Vermarktung durch Vermittlung von Fachberatung und Coaching
- Durchführung von branchenspezifischen Informationsveranstaltungen
- Erstellung von Markt- und Trendanalysen
- Entwicklung und Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen (Weiterbildungen, Trainings)
- Beratung zu Wirtschafts- und Technologieförderungen für KMU
- Aufbau und Betrieb einer gemeinsamen Kommunikationsplattform
- Öffentlichkeitsarbeit für den gesamten Holzcluster
- Initiierung von Kooperationen mit Clusterinitiativen in anderen Bundesländern und im Ausland
- Akquisition von Drittmittelprojekten (eigene Entwicklungsprojekte der Clusterinitiative zur Lukrierung zusätzlicher Finanzierungsquellen) – das Clustermanagement tritt hier in der Rolle als „Developer“ auf.

Für die Umsetzung dieses Programms steht ein operatives Jahresbudget (exkl. Kooperationsförderungen) in Höhe von rund 250.000 Euro zur Verfügung. Zusätzlich zur Basisfinanzierung aus öffentlichen Mitteln des Landes akquiriert das Clustermanagement Drittmittel für eigene Entwicklungsprojekte, deren Ergebnisse dem Cluster insgesamt zu Gute kommen sollen. Es handelt sich dabei meist um Projekte im Rahmen von nationalen und transnationalen Förderungsprogramme wie z.B. INTERREG, Euregio, protec-INNO etc.

Die Salzburger Clusterinitiative Holz ist durch ihre ausgeprägte Dienstleistungsorientierung charakterisiert. Im Unterschied zu anderen Clusterinitiativen wird hier der Anzahl der TeilnehmerInnen nur eine zweitrangige Bedeutung beigemessen, das Netzwerk soll offen bleiben. Die einzigen „Aufnahmekriterien“ sind der Sitz des partizipierenden Unternehmens im Bundesland Salzburg und die Eintragung in der gemeinsamen Datenbank. Denn es geht hier weniger um TeilnehmerInnen als um Kunden: „Wir sind ein Dienstleister – und für alle da! Unsere Kunden sind alle Betriebe der Branche!“

Holzcluster Salzburg

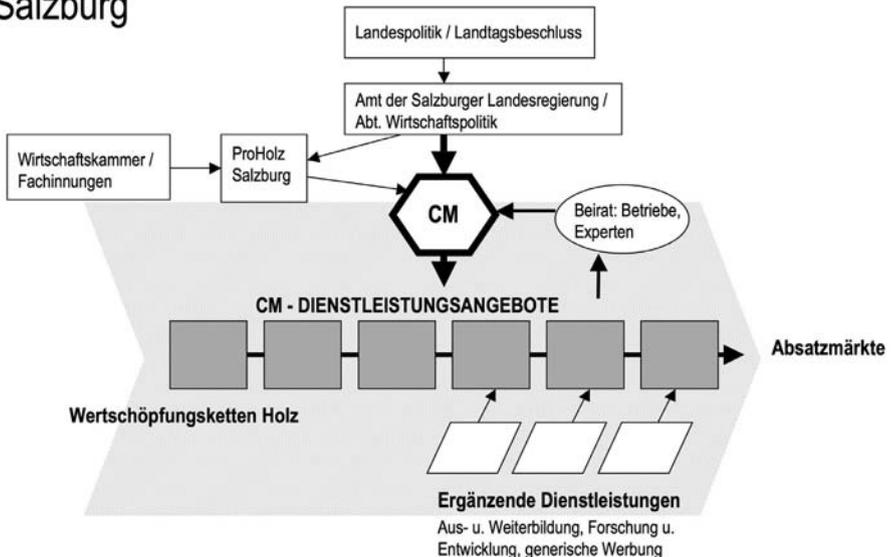


Abb. 4. Organisations- und Netzwerksstruktur des Holzclusters Salzburg (Quelle: ÖAR Regionalberatung)

Das Clusterbüro befindet sich im Holztechnikum Kuchl, wo sich auch das Büro der regionalen Branchenvertretung „proHolz Salzburg“ befindet. Der Standort Kuchl ist das regionale Kompetenzzentrum für Holz. Alle relevanten Einrichtungen der Branche in

den Bereichen Forschung und Entwicklung, Ausbildung, Clusterentwicklung, Kooperationsberatung und generisches Marketing sind hier unter einem Dach versammelt.

Das Clustermanagement wird von einem Lenkungsausschuss (Beirat) begleitet, in den die Fachhochschule Kuchl, die regionalen Wirtschaftskammer, das Technologiezentrum Salzburg und ausgewählte Leitunternehmen der Branche vertreten sind. Zu den Aufgaben des Clusterbeirats zählen die Entwicklung der strategischen Ausrichtung der Branche, Information über die Trends der aktuellen Marktentwicklung und die fachliche Beratung des Managements.

Die Hauptaufgabe der Clusterinitiative besteht in der Initiierung und Unterstützung von Unternehmenskooperationen. Voraussetzung für die Unterstützung durch das Clusterteam ist eine Mindestanzahl von vier KooperationspartnerInnen. Die Dienstleistungen der Clusterinitiative werden den Unternehmen weitgehend kostenfrei angeboten. Die Firmen leisten keine baren Finanzierungsbeiträge, sondern bringen im Rahmen ihrer Kooperationsprojekte Personal- und Sachressourcen ein. Häufig gelingt es, die Kooperationsprojekte über direkte Zuwendungen des Landes finanziell zu unterstützen.

Das Clustermanagement bietet selbst keine Beratung an. Seine Funktion besteht in der Vermittlung externer BeraterInnen aus einem Expertenpool, deren Kosten von den Betrieben selbst getragen werden. Die Kooperationsgruppen können dafür über die Wirtschaftsförderung des Bundeslandes um die Kofinanzierung ihrer Kooperationsprojekte ansuchen. Das Land unterstützt die Kooperationsprojekte mit Impulsförderungen (Beratung und Planung). Das Clustermanagement bietet in diesem Zusammenhang auch keine Förderungsberatung an, wie es beispielsweise in den Clusterinitiativen anderer Bundesländer durchaus üblich ist. Vielmehr sollen die Unternehmen darin unterstützt werden, für ihren Kofinanzierungsbedarf selbst zu sorgen.

Bereits mehr als ein Viertel der Betriebe der Salzburger Holzbranche nimmt, über die üblichen Lieferanten- und Kundenbeziehungen hinaus, an Kooperationen teil. Seit Bestehen des Holzclusters wurden rund 60 Unternehmenskooperationen gestartet, an denen sich bisher über 300 Betriebe beteiligt haben. Zusammenarbeitet wird vor allem bei der Produktentwicklung, beim gemeinsamen Marktauftritt, im Verkauf & Vertrieb, im Einkauf, bei Qualifizierungsprojekten und bei Forschung & Entwicklung.

Als Kooperationsprojekt gilt ein gemeinsames Vorhaben von mindestens vier Betrieben. Besonderes Augenmerk wird den Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft geschenkt. Die Kooperationsprojekte werden vom Clustermanagement initiiert, durch begleitende Beratung und Hilfestellung bei der PartnerInnensuche unterstützt. Beraten werden ausschließlich Kooperationen. Einzelne Unternehmen wer-

Ausgewählte Unternehmenskooperationen im Salzburger Holzcluster – Stand Herbst 2006

- **Holzfenster Salzburg:** 5 Tischlereien, gemeinsame Beschaffung, Produktentwicklung, Erfahrungsaustausch und Forschungsk Kooperationen.
- **ARGE Starkholz Salzburg:** Zusammenschluss von 12 Sägewerken mit insgesamt 360 Mitarbeitern. Ziel ist eine möglichst flexible Kundenbetreuung.
- **Holzbau Salzburg:** 17 Zimmereibetriebe, gemeinsame Produktentwicklung, Qualitätsrichtlinien, Erfahrungsaustausch, Weiterbildungsmaßnahmen sowie gemeinsames Marketing
- **ARGE Holzmeister:** 10 Tischlereibetriebe, gemeinsamer Einkauf, gemeinsame Qualitätsrichtlinien, Aus- und Weiterbildung, Kapazitätsausgleich.
- **NaturSign Holzveredelungs GmbH & Co KG:** 6 Tischlereibetriebe
- **SHI Salzburger Holzindustrie:** 2 Holzunternehmen
- **Holztechnik Lungau GmbH:** 7 Tischlerei- und Möbelbetriebe
- **Hohen Salzburg Meisterteam:** Kooperation von 4 handwerklichen Spezialisten – Tischlermeister, Zimmerei & Holzbauer, Parkettunternehmen, Stadtbaumeister – zur Sanierung von historischen Bauten.
- **Holzgewerbepark:** Netzwerk und Kooperationsprojekt von 3 mittelständischen Sägewerken zur Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Starkholz-Produkten.
- **Amoroso – Eschenkern:** Produktorientierte, vertikale Unternehmenskooperation von 3 Unternehmen für Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Produkten aus Eschenkern unter der Marke „Amoroso“.
- **Bau & Co GmbH:** Kooperationsnetzwerk von 5 Firmen zur Herstellung, Entwicklung und Vermarktung eines Niedrigenergie-Hauses „Pinzgauer Haus“ in Modulbauweise.
- **Salzburger Antikholz-Cluster:** Kooperation von 4 Unternehmen zum Aufbau einer Internet-Kooperation und Vermarktungsplattform für Antikholz-Produkte aus Salzburg.
- **Holzhaus der Zukunft:** Kooperationsprojekt von 3 Unternehmen zur wirtschaftlichen Verwertung eines patentierten Holzbauhaussystems.
- **Virtuelles Unternehmen für Lungauer Holzprodukte:** Kooperation von 8 Lungauer holzbe- und verarbeitenden Betrieben zum Aufbau eines gemeinsamen Produktangebotes und für gemeinsame Marketingmaßnahmen.
- **Kinderspielgeräte – Holz:** Fachkooperation „Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebslinie für Kinderspielgeräte aus Holz“, Schaffung einer Entwicklungslinie und Aufbau von Vertriebswegen in Zusammenarbeit mit Fachbetrieben.
- **Lammertaler Holzblocktafelhaus:** Kooperationsprojekt von 4 holzbe- und verarbeitenden Betrieben zum Aufbau einer Wertschöpfungskette zur Verwertung eines patentierten Holzblocktafel-systemes im Holzhausbau.

Quelle: <http://www.holzcluster.at>

den dagegen nicht beraten. Die Clusterinitiative ist auch keine Förderstelle. Die Förderungen für Kooperationsprojekte werden durch die Wirtschaftsabteilung der Landesverwaltung abgewickelt. Gleichzeitig mit der Clusterinitiative wurde dafür das

„One-Stop-Shop-Prinzip“ für eingeführt, d.h. alle erforderlichen Genehmigungen werden von einer einzigen Behörde ausgestellt.

Die Kooperationsprojekte sind das zentrale Instrument der Clusterinitiative. Die Kooperation steht vor der Vernetzung. Tatsächlich erkennen die Betriebe in den Kooperationsprojekten auch am deutlichsten den Nutzen für sich selbst. Doch dieser Nutzen stellt sich nicht von selbst ein. Die beteiligten Unternehmen sind mit der anspruchsvollen Balance von Kooperation und Konkurrenz konfrontiert. Zu Beginn von Kooperationsprojekten überwiegen deshalb meist Unsicherheiten und Vorsicht. Die Annäherung braucht Zeit und Behutsamkeit. Es geht darum, dass die teilnehmenden Betriebe gemeinsam die Themenführerschaft in ihren jeweiligen Stärkefeldern übernehmen. Dies setzt Vertrauen voraus, das zunächst nicht vorhanden ist. Das Clustermanagement ist herausgefordert, beim Aufbau des notwendigen Vertrauens in einem angemessenen Zeitraum Unterstützung anzubieten – nicht zu schnell und nicht zu langsam. In dieser Phase sind einfühlsame und lösungsorientierte Moderation und Mediation gefragt. Denn die Annäherung zur Kooperation ist oft durch immer wieder aufkeimendes Misstrauen, durch Neid oder Enttäuschungen gekennzeichnet, die häufig noch aus früheren Zeiten stammen. In besonders schwierigen Situationen werden zusätzlich externe BeraterInnen hinzugezogen. Doch ist es der konkrete Fortschritt der Projekte, der die Betriebe letztendlich überzeugt. Das Interesse ist groß und die Mitarbeit in den Workshops ist sehr gut. „Die Leute sind hungrig danach, sich auszutauschen“ und „sie sind dankbar, wenn man ihnen fünf Minuten zuhört – wenn sie merken, dass jemand ihr Know-how zu schätzen weiß“. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen führt mitunter sogar dazu, dass zu schnell keine weiteren Kooperationspartner mehr gesucht werden („Closed Shops statt Workshops“). Das Clustermanagement bemüht sich dann darum, den Marktplatz der Kooperationsmöglichkeiten weiterhin so weit wie erforderlich offen zu halten.

Der Kooperation im Holzcluster sind aber auch deutliche Grenzen gesetzt. Über den aktiven inneren Kreis von rund 300 kooperationsfreudigen Unternehmen hinaus finden die meisten Bemühungen um mehr Kooperationsbereitschaft bisher wenig Widerhall. Der Rest der Branche ist für die Vernetzung nicht oder nur schwer erreichbar. Die Vermittlung des theoretischen Clusterkonzepts trifft bei kleinen und mittleren Unternehmen regelmäßig auf wenig Verständnis. Zudem bestehen hartnäckige traditionelle Vorbehalte gegenüber der Zusammenarbeit mit Anderen. Viele Kleinbetriebe wollen lieber Einzelkämpfer bleiben als sich von den Anderen in die Karten schauen zu lassen. Weitere hemmende Faktoren für die Clusterentwicklung sind die geringe Wertschätzung für Marketingaktivitäten („Gute Handwerker, schlechte Verkäufer“), das Fehlen großer Leitbetriebe, die sehr geringe Forschungsorientierung sowie ein allgemein niedriges Bewusstsein für Fragestellungen, die in die Zukunft gerichtet sind („Man ist zufrieden, mit dem, was man hat“). Erschwerend

kommt hinzu, dass im Verständnis vieler Unternehmen die Clusterinitiative noch immer eine „Landesstelle“ sei, wo man sich einfach etwas „abholen“ kann anstatt nach professionellen Dienstleistungen nachzufragen.

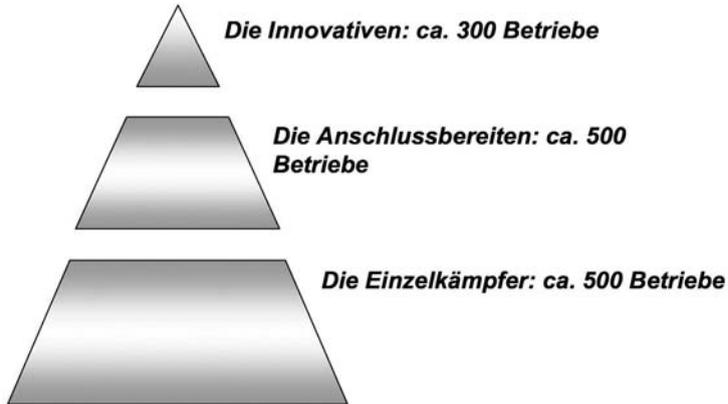


Abb. 5. Die Bereitschaftspyramide im Holzcluster Salzburg (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

3.2 Die Entstehungsgeschichte des Clusters: Ein Segeltörn in mehreren Etappen

Die Entwicklung des Salzburger Holzclusters ist in den ersten sieben Jahren in zwei Phasen verlaufen: eine vor allem zu Beginn recht turbulente ca. dreijährige Aktivierungs- und Aufbauhase und eine längere Umsetzungsphase mit zunehmender Stabilisierung, die bis heute anhält. Die bisherige Entwicklung lässt sich mit dem Aufbruch zu einem Segeltörn vergleichen: „Zuerst ging es ums Auftakeln des Schiffes und darum, zu erkennen, woher der Wind weht. Dann haben wir uns in den Wind gedreht, und jetzt fahren wir“.

Begonnen hat es im Jahr 1999, als die Wirtschaftsabteilung der Landesregierung, ein externes Beratungsunternehmen mit der Prüfung des Entwicklungspotenzials für eine regionale Clusterinitiative in der Holzbranche beauftragte. Die Prüfung fiel positiv aus und im Jahr darauf fiel die Entscheidung, einen Holzcluster zu gründen. Das Clustermanagement wurde eingerichtet und für eine vierjährige Aufbauphase beauftragt. Das Clustermanagement wurde zunächst an die Standortagentur des Bundeslandes organisatorisch angebunden. Das Managementteam bestand aus einem Clustermanager, einem Assistenten und einer administrativen Kraft. Nach großen Startschwierigkeiten wurde wenige Monate später ein neues Team mit dem Clusteraufbau beauftragt. Das neue Team hatte einen entscheidenden Vorteil: umfangreiches Fach- und Beziehungs-Know-how aufgrund jahrelanger Branchenerfahrung. Der Clusteraufbau kam in Schwung.

Die Rollenverteilung im Team lautet: Die Clustermanagerin kümmert sich um die strategische Entwicklung, die Initiierung von Unternehmenskooperationen, widmet sich der Beziehungspflege mit den regionalen Schlüsselakteuren und mit Holzclustern in anderen Regionen. Der Projektmanager betreut die einzelnen Unternehmenskooperationen, die Öffentlichkeitsarbeit, das Wissensmanagement und die Trainingsangebote.

Die erste Phase war weiters durch viel Grundlagenarbeit geprägt. Die aktuelle Dynamik der Branche, die künftigen Entwicklungsoptionen für die Salzburger Holzwirtschaft wurden gründlich analysiert, geeignete Entwicklungskonzepte wurden erarbeitet. Daraufhin starteten die ersten Kooperationsgruppen. Die Vorreiterbetriebe der Branche wurden natürlich als Erste aktiv. In diesen Gruppen war sehr viel Optimismus und Engagement vorhanden. Die Teilnahme an einer völlig neuen Initiative erzeugte zu Beginn viel Motivation. Danach wurde es schwieriger, neue Betriebe zu aktivieren.

Nach ca. vier Jahren war es gelungen, die Wirbelstürme der Startphase zu meistern. Sowohl innerhalb der Holzbranche als auch bei den politischen Auftraggebern konnte Akzeptanz gewonnen werden. Nun begann die Phase der Stabilisierung. Im Jahr 2004 wurden das Clustermanagement und das Büro von proHolz Salzburg im Holztechnikum Kuchl angesiedelt. Der Standort Kuchl wurde zum regionalen Kompetenzzentrum für Holz aufgewertet. Alle relevanten Einrichtungen der Branche in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Ausbildung, Clusterentwicklung, Kooperationsberatung und generisches Marketing wurden hier unter einem Dach angesiedelt. Das Clustermanagement wurde von der Standortagentur zum Verein proHolz Salzburg verlagert, der Landesorganisation der österreichweit tätigen Marketinggesellschaft der Holzbranche. In Salzburg wird der Verein proHolz von drei Innungen getragen: Säge/Forst, Tischler, Holzbau/Zimmermeister. Die Finanzierung der Clusterinitiative durch die regionale Marketinggesellschaft wird durch die Kofinanzierung seitens des Landes ergänzt. Die Clusterinitiative ist also ein Projekt der Landesregierung, angesiedelt bei proHolz Salzburg. ProHolz schließt jährlich einen Leistungsvertrag mit dem Land. Die Leistungserstellung durch das Clustermanagement ist in diesem Vertrag enthalten. Auf diese Weise ist das Clustermanagement auch institutionell stärker in der Holzbranche verankert und gegenüber dem ursprünglichen Organisationsmodell der Startphase ein deutliches Stück „entpolitisiert“.

Begleitend zum Clustermanagement wurde ein Lenkungsausschuss (Beirat) eingerichtet, bestehend aus den Vertretern der Fachhochschule Kuchl, der regionalen Wirtschaftskammer, des Technologiezentrums Salzburg und ausgewählten Leitunternehmen der Branche. Der Clusterbeirat setzt sich aus 12 Mitgliedern zusammen, davon acht UnternehmensvertreterInnen vorwiegend großer regionaler Leitunternehmen sowie vier institutionelle VertreterInnen (Wirtschaftsabteilung des Landes, Büro des Wirtschaftslandesrates, Holztechnikum Kuchl, proHolz Salzburg). Später

wurde der Beirat auf sechs Mitglieder verkleinert. Der Beirat fasst keine Beschlüsse, sondern kann nur Empfehlungen abgeben. Die strategischen Entscheidungen werden vom Landesrat getroffen. Die Wirtschaftskammer als unmittelbare Interessensvertretung der Unternehmen ist in die Organisationsstruktur der Clusterinitiative nicht eingebunden. Dies erzeugte ein latentes Konkurrenzpotenzial gegenüber der Wirtschaftsabteilung der Landesverwaltung, das durch traditionelle Imageprobleme der Wirtschaftskammer bei den Unternehmen zusätzlich genährt wurde. Das Clustermanagement war jedoch bemüht, die traditionelle Interessensvertretung der KMU in den laufenden Prozess der Clusterentwicklung einzubinden. Der Beirat spielt eine wichtige Steuerungsfunktion. Er kann zwar nur Empfehlungen geben, aber seine starke Verankerung in der Branche gibt seinen Empfehlungen großes Gewicht. Die Aufgaben des Beirats umfassen die Zustimmung zur Jahresplanung (inkl. Budget), strategische Beratung des Clustermanagements, Lobbying und Networking in der Branche. Der Beirat empfiehlt der Landesregierung die Fortführung der Clusterinitiative. Auf der Grundlage dieser Empfehlung beschließt der Landtag jedes Jahr die Fortführung um ein weiteres Jahr. Die Schwerpunkte für die aktuelle Phase wurden folgendermaßen festgelegt:

- Nachhaltige Absicherung der Kooperationen, d.h. vor allem, „das Denken in Projekten nicht abzuschließen, sondern fortzusetzen“, und „das Bewusstsein für Synergieeffekte zu schärfen“,
- Weiterführung von betriebsübergreifenden Innovationsprojekten und Umsetzung der Ergebnisse in den Betrieben,
- Konzentration der Clusterleistungen auf Angebote für innovationsfreudige Unternehmen,
- Erhöhung der Bekanntheit der Clustertätigkeiten in Salzburg,
- Kooperation mit Partnern aus dem Bildungsbereich (Holztechnikum) und mit proHolz,
- Entwicklung eines neuen Finanzierungsmodells.

3.3 Resümee

Die Holzbranche im Bundesland Salzburg umfasst rund 1.300 Betriebe mit rund 8.000 Beschäftigten, etwa 80% davon sind Kleinbetriebe mit weniger als 10 MitarbeiterInnen. Der Impuls für die Gründung einer regionalen Clusterinitiative kam von der Wirtschaftspolitik. Die Kooperationsfähigkeit der Betriebe sollte angeregt und damit die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche unterstützt werden. Die Clusterinitiative wird als Projekt der Landesverwaltung und der Interessensvertretung der Holzbranche eingerichtet. Ein schlankes Clustermanagement fungiert als Dienstleistungszentrum für den gesamten Wirtschaftscluster. Mit dem Management wird ein vergleichsweise kleines Team mit jedoch langjähriger Branchenerfahrung beauftragt. Die Hauptaufgaben des Clustermanagements liegen in der Aktivierung der

Unternehmen und in der Initiierung und Begleitung von Kooperationsprojekten. Das Netzwerk wird in enger Abstimmung zwischen den politisch-institutionellen Trägern der Clusterinitiative, dem Clustermanagement und den Leitbetrieben der Branche gesteuert.

Die Kernaufgabe der Clusterinitiative besteht in der Initiierung von Kooperationsprojekten der Unternehmen der Branche. Innerhalb von wenigen Jahren ist es gelungen, in der Region rund 60 Unternehmenskooperationen anzuregen, an denen sich rund ein Viertel aller Unternehmen beteiligt. Durch die Verbindung dieser Kooperationsprojekte entsteht – quasi als Nebeneffekt – ein regionales Wirtschaftsnetzwerk bzw. mehrere thematisch orientierte kleinere Netzwerke, die sehr lose gekoppelt sind. Nach sieben Jahren Top-down-Clusterentwicklung hat sich eine konzentrische Beteiligungsstruktur herausgebildet, bei der rund ein Viertel der gesamten Holzbranche an den verschiedenen Aktivitäten der Clusterinitiative aktiv teilnehmen (innerer Kreis). Ein weiteres Drittel der Betriebe ist an einer stärkeren Mitwirkung im Verbund interessiert, hat aber noch keinen adäquaten Einstieg gefunden (äußerer Kreis).

Stefan Bauer-Wolf

4 Iq-Train – ein „praxisorientiertes Know-how-Transfersystem von und für INTERREG-AkteurInnen“

Iq-Train steht für „INTERREG-Quality-Training“ und bezeichnet ein Projekt von neun mitteleuropäischen Regionen zur Entwicklung eines „Know-how Entwicklungs- und Transfersystems“ zur verbesserten Abwicklung ihrer gemeinsamen INTERREG-Förderprogramme.

Bevor das Projekt und dessen Netzwerkcharakter selbst zum Mittelpunkt der folgenden Seiten wird, finden Sie eine kurze Einführung in den Gegenstand von Iq-Train: das Förderprogramm INTERREG.

4.1 Erfolgsstory INTERREG

„INTERREG“ gilt als wichtige Erfolgsgeschichte unter den Regionalförderprogrammen der Europäischen Union. Seit 1990 wurde im Rahmen von INTERREG (staats-) grenzenüberschreitende Zusammenarbeit gefördert.

In der Zwischenzeit haben sich unterschiedliche Förderschienen herausgebildet:

- Eine grenzüberschreitende Förderschiene – zur Förderung der Zusammenarbeit von Regionen, die durch eine gemeinsame Staatsgrenze voneinander getrennt sind.
- Eine transnationale Förderschiene – für die Zusammenarbeit von Regionen innerhalb einer größeren räumlichen Einheit der Europäischen Union (z.B. „Alpenraum“).
- Eine interregionale Förderschiene – für die Zusammenarbeit zwischen beliebigen Regionen innerhalb der Europäischen Region und in ausgewählten Drittstaaten.

In Österreich bestehen seit dem EU-Beitritt 1995 derartige Förderprogramme. Die Abwicklung dieser Programme stellt hohe Anforderungen an die beteiligten Behörden und Institutionen.

Die Förderstellen müssen nicht nur in grenzüberschreitender Zusammenarbeit gemeinsame Förderentscheidungen treffen, sondern vorab gemeinsam Inhalte und Rahmenbedingungen des Programms festlegen und eine gemeinsame Abwicklungsstruktur aufbauen, die sowohl schlank und unbürokratisch gegenüber ihren KundInnen (d.h. den geförderten ProjektträgerInnen) ist, als auch eine partnerschaftliche Einbeziehung der betroffener öffentlichen Stellen garantiert. Sprachliche, administrative und kulturelle Unterschiede wie auch häufiger Wechsel von An-

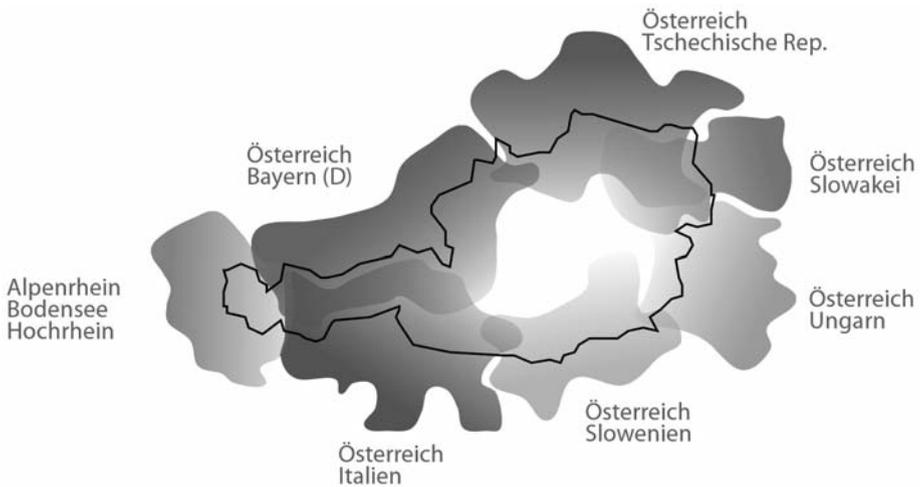


Abb. 6. INTERREG IIIA – Grenzüberschreitende Förderprogramme mit österreichischer Beteiligung, 2000–2006 (Quelle: ÖIR Informationsdienste GmbH)

sprechpartnerInnen in einigen Nachbarstaaten stellen an die Kooperationsfähigkeit der Förderstellen mindestens ebenso hohe Ansprüche wie an jene der ProjektträgerInnen.

In der Förderperiode 2000–2006 bestanden sieben grenzüberschreitende Programme mit österreichischer Beteiligung, davon vier mit den neuen Mitgliedsstaaten Slowenien, Ungarn, Slowakei und der Tschechischen Republik (siehe Abbildung 6).

In der letzten Strukturfondsperiode (2000–2006) wurde mit INTERACT ein zusätzliches Programm der Europäischen Kommission geschaffen, das die Umsetzung von INTERREG insbesondere durch die Vernetzung der Behörden und Institutionen, die an der Abwicklung von INTERREG-Programmen beteiligt sind, unterstützen soll. Das vorliegende Fallbeispiel Iq-Train wurde 2003 als Projekt entwickelt und im Rahmen von INTERACT erfolgreich zur Förderung durch die Europäische Union eingereicht.

4.2 Iq-Train: Entstehung eines “praxisorientierten Know-how-Transfersystems von und für INTERREG-AkteurInnen”

4.2.1 Die AkteurInnen

Die Idee zu Iq-Train entstand bei den österreichischen Mitgliedern der INTERACT-Steuergruppe (je ein Vertreter von Bundeskanzleramt und Land Steiermark). Es bräuchte eine Lernplattform der INTERREG ProgrammakteurInnen der grenzüber-

schreitenden INTERREG-Programme mit österreichischer Beteiligung. Wer sind diese AkteurInnen? Sie umfassen:

- „Verwaltungsbehörden“ – jene Stellen, welche durch die beteiligten Mitgliedsstaaten und die Europäische Kommission mit dem (koordinierenden) Management von INTERREG-Programmen betraut sind
- „Intermediate Bodies“, zumeist Landes- bzw. regionale Behörden, die mit umfangreichen Aufgaben der Programmabwicklung betraut wurden
- Weitere Förderstellen zur (nationalen oder regionalen) Kofinanzierung
- Prüf- und Zahlstellen der Programme
- Technische Sekretariate
- Euregios und Regionalmanagements – soweit sie beispielsweise mit Informations- und Beratungsaufgaben für ProjektträgerInnen tätig sind

In der sogenannten Koordinatorenrunde – regelmäßigen Sitzungen von österreichischen Bundes- und Landesbehörden mit Koordinationsfunktion im Rahmen von INTERREG – wurde die Projektidee Iq-Train diskutiert. Einige TeilnehmerInnen nahmen sich der Projektidee intensiv an.

4.2.2 Entwicklung eines Netzwerkprojekts

Ausgehend von der Koordinatorenrunde übernahmen mehrere Personen die Initiative zum Aufbau eines Netzwerkprojekts durch die Nutzung der bestehenden Netzwerke und Kooperationsbeziehungen. Je ein Vertreter der Steiermark, Oberöster-



Abb. 7. Iq-Train Projektpartnerregionen (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

reichs, Kärntens und Niederösterreichs klärten untereinander und innerhalb ihrer Landesstellen die Beteiligung an dem Projekt ab und sprachen ihre PartnerInnen in den jeweiligen Nachbarstaaten an. Schließlich konnten mit drei tschechischen Regionen (Südböhmen, Vysočina, Südmähren), Slowenien und der autonomen Provinz Bozen-Südtirol insgesamt weitere fünf ProjektpartnerInnen gewonnen werden. Auch die Projektleitung wurde durch einen netzwerkförmigen Diskussionsprozess entschieden – die PartnerInnen klärten in mehreren (bilateralen) Gesprächen ihre Möglichkeiten gegenseitig ab, bevor sich das Land Niederösterreich als „Lead Partner“ zur Verfügung stellte, d.h. gegenüber der Europäischen Kommission die Projektverantwortung übernahm.

In mehreren Vorbereitungstreffen und unterstützt durch einen externen Berater wurde ein gemeinsamer Projektplan entwickelt und erfolgreich zur Förderung in INTERACT eingereicht.

4.2.3 Die Arbeit von Iq-Train

Ein wesentlicher Teil der Arbeit von Iq-Train findet im Rahmen von Workshops statt. Darin werden Themen der INTERREG-Abwicklung gemeinsam durch VertreterInnen unterschiedlicher Regionen bearbeitet, wobei in der Regel – unterstützt durch exter-

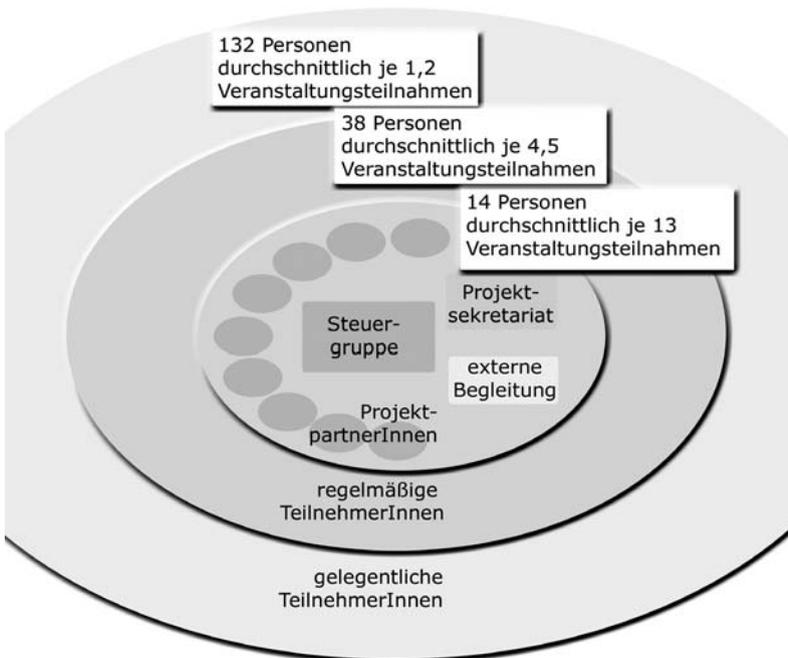


Abb. 8. Iq-Train - TeilnehmerInnen Oktober 2004 bis Dezember 2005 in 22 Workshops und zwei Open Space Konferenzen (Quelle: Iq-Train, ÖAR Regionalberatung GmbH)

ne ModeratorInnen – Vorträge und Informationen von ausgewählten TeilnehmerInnen selbst vorbereitet und eingebracht werden. Damit wird eine Grundidee von Iq-Train erfüllt: die Schaffung eines Trainingsangebots durch jene Personen, die selbst langjährige unmittelbare Erfahrung einbringen können, insbesondere für jene Personen, die über wenig(er) Erfahrung verfügen. Darüber hinaus kommt es jedoch nicht nur zum Transfer bestehenden Know-hows, sondern auch zur gemeinsamen Entwicklung besseren gegenseitigen Verständnisses sowie neuer gemeinsamer Zugänge und Instrumente.

Im Zeitraum Oktober 2004 bis Dezember 2005 fanden 22 derartige Workshops statt. Die inhaltliche Gestaltung wurde jeweils durch eine „Person in charge“ (zumeist) aus dem Kreis der ProjektpartnerInnen übernommen. Die generellen Inhalte dieser Workshops wurden in einem Arbeitsprogramm durch die Iq-Train-Steuergruppe, bestehend aus VertreterInnen der ProjektpartnerInnen, beschlossen. Die Workshops richten sich jedoch nicht nur an die ProjektpartnerInnen und deren MitarbeiterInnen, sondern auch an andere INTERREG-AkteurInnen innerhalb und außerhalb der Partnerregionen. In der Erstellung des Arbeitsprogramms war daher auch ein weiterer Personenkreis miteinbezogen: ca. 60 TeilnehmerInnen einer Open-Space-Konferenz legten mit der Sammlung von Themen und Interessensgebieten einen Grundstein für das Arbeitsprogramm. Mit Hilfe des Projektsekretariats und begleitender externer Beratung wurden die Ergebnisse dieser Konferenz für die Detailabstimmung des schließlich 11 Module umfassenden Arbeitsprogramms in der Steuergruppe aufbereitet.

Insgesamt konnten in der ersten Projektphase beachtliche 184 Personen in das Projekt einbezogen werden. Neben der – in der Steuergruppe vertretenen – Kerngruppe von etwa 14 Personen bildete sich dabei eine weitere Gruppe von (zu diesem Zeitpunkt) 38 regelmäßigen VeranstaltungsteilnehmerInnen (siehe Abbildung 8).

Im ersten Halbjahr 2006 änderte sich das Bild der Veranstaltungen und der TeilnehmerInnen (Projektphase 2). Entsprechend der Bedürfnisse der INTERREG-AkteurInnen wandte sich Iq-Train der Erstellung der neuen grenzüberschreitenden Förderprogramme 2007–2013 zu. Um die Programmierungsarbeit zu unterstützen, wurden Reflexionsworkshops veranstaltet – und zwar sowohl auf Ebene der einzelnen betroffenen Programme, als auch auf programmübergreifender Ebene. Die Zielgruppe dieser zweiten Projektphase umfasste damit die sogenannten „Programmierungsgruppen“ – je ca. 10 bis 15 Personen der vier grenzüberschreitenden Programme Österreich–Slowenien, Österreich–Tschechische Republik, Österreich–Deutschland/Bayern, Österreich–Italien. In programmübergreifenden Workshops sind auch die Akteure der Programme Österreich–Slowakei und Österreich–Ungarn als Zielgruppe miteinbezogen. Mit Abschluss der Programmierungsphase stehen wieder regionsübergreifende, thematische Workshops im Vordergrund, die – ebenso wie in Projektphase 1 – auf Basis eines gemeinsamen Arbeitsprogramms umgesetzt werden.

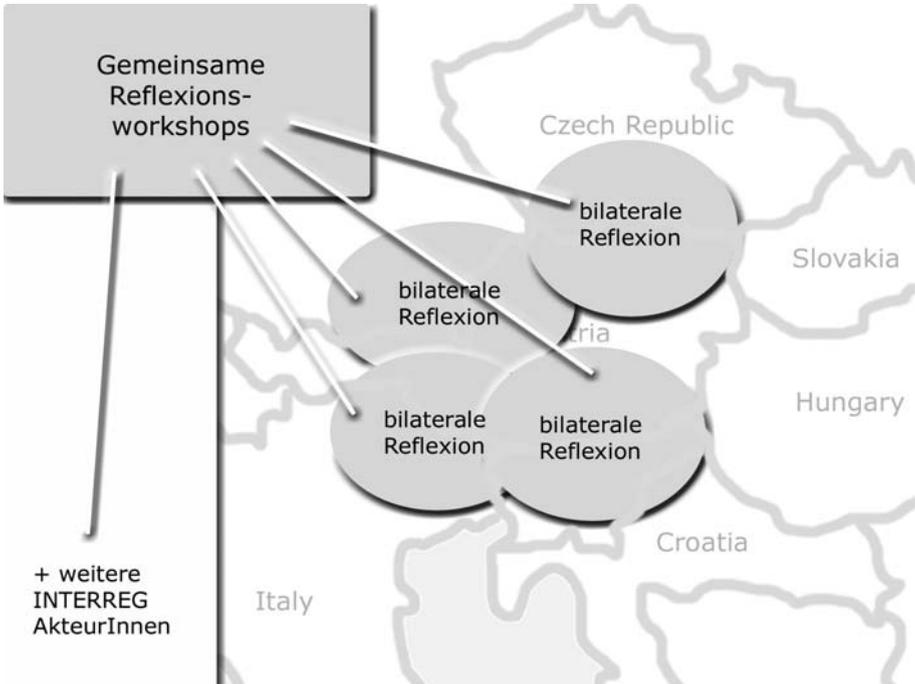


Abb. 9. Iq-Train - Projektphase 2 (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

4.3 Kernelemente erfolgreicher Projektsteuerung

Iq-Train wird von den ProjektpartnerInnen als sehr erfolgreich eingeschätzt. So war es durch das Projekt möglich:

- Know-how Austausch und Transfer zu vielen Bereichen der INTERREG-Abwicklung zu sichern
- Bestehende bilaterale Beziehungen zu vertiefen und auszuweiten
- Vernetzungen über den bestehenden (regionalen/nationalen/bilateralen) Rahmen zu erweitern

Die ProjektpartnerInnen haben spürbare Verbesserungen der (bilateralen) Programmabwicklung durch Iq-Train wahrgenommen. Die dabei genannten Erfolgsfaktoren haben unmittelbaren Bezug zu erfolgreichem Netzwerkaufbau und -steuerung:

- Planung und Umsetzung des Projekts erfolgt in gleichberechtigter Partnerschaft. Diese Gleichrangigkeit wird auch von PartnerInnen wahrgenommen, die nur einen vergleichsweise kleineren Finanzierungsanteil übernehmen konnten.

- Inhalte und Umsetzungsform sind nur in geringem Ausmaß vorgegeben und werden durch die Beteiligten nach Bedarf selbst erarbeitet und gestaltet.
- Die finanzielle Projektabwicklung ist Ausdruck gegenseitigen Vertrauens: Sämtliche Kosten werden von den einzelnen ProjektpartnerInnen vorfinanziert, die Rechnungen jedoch auf den Namen des Lead-Partners ausgestellt und von diesem gegenüber der zuständigen Verwaltungsbehörde verrechnet. Einerseits werden damit nur wirklich gemeinsame Kosten über das Projekt abgerechnet (Reise- und Zeitaufwand tragen die TeilnehmerInnen selbst), andererseits liegt die finanzielle Abwicklung konzentriert beim Lead-Partner – die restlichen ProjektpartnerInnen sind davon entlastet.
- Die Arbeit der Steuergruppe wird durch das Projektsekretariat erfolgreich unterstützt. Technische, formale und finanzielle Abwicklung sowie das Day-to-Day-Management wird durch das Sekretariat in Abstimmung mit dem Lead Partner bzw. mit den jeweils (etwa für einzelne Workshops) zuständigen PartnerInnen erledigt. Letztere können sich durch diese Entlastung auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren.
- Laufende externe Begleitung sowie interne und externe Evaluierungen tragen zum ständigen Lernprozess im Projekt bei. Wesentlichen Anteil am Lernprozess im Projekt tragen jedoch die Mitglieder der Steuergruppe. „Kleine“ Entscheidungen machen dies sichtbar: Das erste Projekttreffen wurde in Deutsch abgehalten, womit die tschechischen und slowenischen PartnerInnen (trotz sehr guter Deutschkenntnisse) benachteiligt wurden. So wurde in der Steuergruppe gemeinsam entschieden, konsequent (auch unter den ÖsterreicherInnen) nur mehr Englisch als Arbeitssprache zu verwenden. Damit wurde bereits früh ein (symbolisch wichtiger) Beitrag zu gleichrangiger und kontinuierlich verbesserter Zusammenarbeit gelegt.

4.4 Resümee

Iq-Train ist ein Projekt von neun Partnerregionen aus Österreich, Tschechien, Slowenien und Italien. Iq-Train wurde – angeregt und gefördert durch das Programm INTERACT – als interregionales Projekt entwickelt. Das Projekt baut wesentlich auf Kontakten aus bestehenden (formalen und informellen) Netzwerken von INTERREG-AkteurInnen auf (Österreichische KoordinatorInnenrunde, bilaterale Kontakte und Netzwerke). Diese teilweise schon zuvor intensiven Kontakte werden durch das Projekt verbreitert und weiter intensiviert – d.h. zu einem gemeinsamen Netzwerk verdichtet. Die Projektorganisation ist stark netzwerkartig angelegt. Die Projektinhalte werden in Form von (etwa einjährigen) Arbeitsprogrammen gemeinsam und partnerschaftlich festgelegt und durch Netzwerkmitglieder selbst („Person in charge“)

verantwortlich umgesetzt. In zahlreichen Workshops und Seminaren werden Erfahrungsaustausch und Weiterbildung für INTERREG-AkteurInnen (insbesondere programmabwickelnde und -unterstützende Stellen) ermöglicht. Diese Veranstaltungen werden durch die PartnerInnen selbst geplant und durchgeführt. So ist es durch das Projekt möglich, Know-how Austausch und Transfer zu vielen Bereichen der INTERREG-Abwicklung zu sichern, bestehende bilaterale Beziehungen zu vertiefen und auszuweiten, und Vernetzungen über den bestehenden regionalen, nationalen, und bilateralen Rahmen zu erweitern.

Im Gegensatz zu manchen anderen, insbesondere transnationalen, Netzwerkprojekten zeichnet sich Iq-Train durch die erfolgreiche Verbindung von Projekt und Netzwerk aus. Folgende Punkte können für die Gestaltung zukünftiger Netzwerkprojekte als Anregungen dienen:

- Iq-Train versucht als Projekt, möglichst unmittelbaren (inhaltlichen) Nutzen mit dem mittelbaren Nutzen des Beziehungsaufbaus zu verknüpfen. Das Angebot von Kommunikationsräumen (z.B. Workshops) kann und wird von den TeilnehmerInnen für beides genutzt. Netzwerk- bzw. Beziehungsaufbau ist damit weder reiner Selbstzweck, Fassade noch reines Nebenprodukt.
- Iq-Train wurde auf bereits bestehenden Netzwerkbeziehungen aufgebaut. Die bestehenden Beziehungen wurden dabei verstärkt und neue Beziehungen zwischen bisher kaum verbundenen regionalen Teilnetzwerken hergestellt.
- Die Entwicklung von Iq-Train ist durch netzwerkartige Kommunikation geprägt: Ausgehend von einer Kerngruppe (mit bestehender Kooperationsbeziehung) wurden weitere bestehende Kooperationsbeziehungen zum Aufbau der Projektpartnerschaft genutzt. Gleichzeitige (bilaterale) Abklärungen von Interessen und Möglichkeiten prägen diese Phase.
- Iq-Train ist vom Versuch gekennzeichnet, eine Balance aus Übersichtlichkeit (durch beschränkte Zahl teilnehmender Regionen) und Einbeziehung vielfältiger AkteurInnen zu halten. Mit fortschreitender Projektdauer scheint Iq-Train dabei einen wachsenden Einzugsbereich zu „verkräften“. Die Projektgrenzen sind (sinnvollerweise) scharf gezogen (Wer trägt Projektverantwortung?), die Netzwerkgrenzen sind (sinnvollerweise) deutlich weniger scharf.
- Hohe Selbstverantwortung und damit großer Gestaltungsraum der einzelnen Beteiligten (etwa in der Gestaltung von Workshops) steht einem klaren Rahmen durch Projektvertrag und Entscheidungen der Steuergruppe gegenüber. Unterstützung durch Projektsekretariat (Übernahme der Abwicklungsarbeit) und externe Begleitung ermöglichen es, den bestehenden Gestaltungsraum bedarfsgerecht zu nutzen.

- Einen klaren Rahmen schaffen auch Regeln zur Dokumentation und Veröffentlichung von Workshopergebnissen. Diese unterstützen das Bewusstsein und die Sichtbarkeit des gemeinsamen Rahmens (Corporate Design von Einladungen über Präsentationen bis zu Protokollen). Die Veröffentlichung aller Dokumente im Internet (www.iq-train.net) ermöglicht darüber hinaus die Nachvollziehbarkeit der Projektinhalte über den Kreis der unmittelbaren TeilnehmerInnen hinaus.
- Die Projektform – und damit das zur Verfügung stehende Geld – ermöglicht die Umsetzung der Iq-Train Aktivitäten, ohne selbst zum (Hauptmotiv) der Teilnahme zu werden. Individuelle Kosten (Reise-, Zeitaufwand, etc.) werden vom Projekt nicht abgegolten, im Mittelpunkt der Veranstaltungen stehen nicht externe „Stars“, sondern intern verfügbares Wissen und Erfahrungen. Trotzdem – oder vielleicht gerade deshalb – ist es gelungen, eine beachtliche Anzahl von Personen aus den Partnerorganisationen sowie weiteren Organisationen innerhalb und außerhalb der Partnerregionen für die Teilnahme an Veranstaltungen zu gewinnen.

5 Das Netzwerk der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ in Österreich

5.1 Vernetzung fördert die Innovation im ländlichen Raum

LEADER+ ist das Innovationsprogramm der EU für eine sektorübergreifende Entwicklung im ländlichen Raum. LEADER+ ist eine von vier Gemeinschaftsinitiativen (INTERREG III, URBAN II, EQUAL, LEADER+), die im Rahmen der Strukturfonds der EU (EAGFL, EFRE und ESF) im Zeitraum 2000–2006 eingesetzt wurden. Die Kommission bezeichnet die Gemeinschaftsinitiativen als Ergänzung der finanziell weit höher dotierten Zielgebietsprogramme auch als „Experimentierwerkstätten“. Sie verfügen zusammen zwar lediglich über rund 5 % der Mittel der Strukturfonds der EU, ihre Impulswirkung für innovative Projekte in den relevanten Themenfeldern ist jedoch wesentlich höher.

Das Netzwerk der LEADER-Gemeinschaftsinitiative in Österreich umfasst 56 lokale Aktionsgruppen (LAGs), die zuständigen Abwicklungsstellen in den Landesverwaltungen und in der Bundesverwaltung, die Netzwerk-Servicestelle LEADER+ sowie zahlreiche weitere regionale AkteurInnen und FachexpertInnen, die mit dem Netzwerk in verschiedenen Funktionen bereits zu tun hatten.

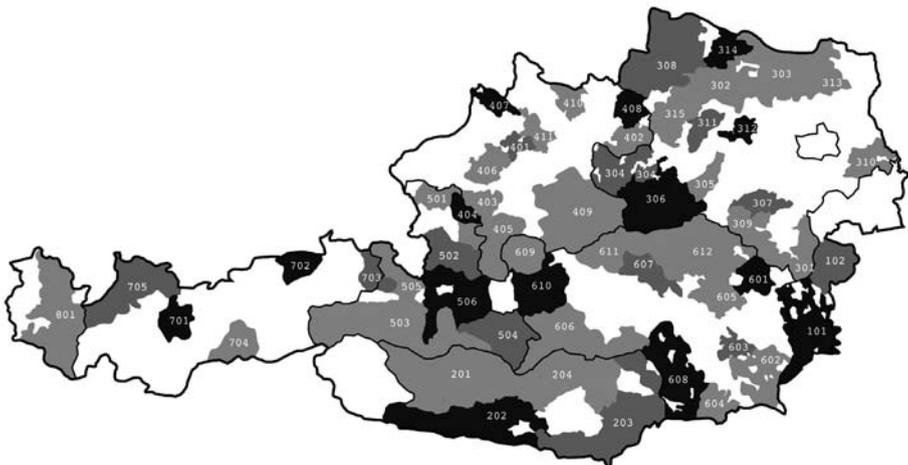


Abb. 10. Die LEADER-Regionen in Österreich (Quelle: LEADER-Netzwerk-Servicestelle)

Ziel von LEADER+ ist die Förderung neuartiger und sektorübergreifender Strategien der gebietsbezogenen ländlichen Entwicklung auf (klein-)regionaler Ebene. Es konnten prinzipiell alle ländlichen Regionen, deren EinwohnerInnenzahl zwischen

10.000 und 100.000 liegt, teilnehmen, vorausgesetzt dass sie in geographischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht eine homogene Einheit bilden. Die administrative Einheit nach gebietskörperschaftlichen Kriterien ist hingegen keine Voraussetzung. Weitere Voraussetzung für die Zuteilung von EU-Mitteln ist die dezentrale Selbstorganisation als lokale Aktionsgruppe. Die „sieben besonderen Merkmale“ bzw. „Handlungsprinzipien“ von LEADER, auch als LEADER-Methode bekannt, haben aufgrund ihres hohen Wirkungserfolgs auch zahlreiche weitere nationale und grenzüberschreitende Programme der ländlichen Entwicklung positiv beeinflusst:

- **Der territoriale Ansatz:** Die Strategieentwicklung der LEADER-Regionen orientiert sich an den besonderen Gegebenheiten, Stärken und Schwächen eines Gebiets, das sich durch ein gewisses Maß an sozialer Zusammengehörigkeit, gemeinsamer Geschichte und Tradition sowie durch ein Bewusstsein gemeinsamer Identität auszeichnet.
- **Der Bottom-up-Ansatz:** Lokale AkteurlInnen, soziale und wirtschaftliche Interessengruppen sowie öffentliche und private Einrichtungen werden in die Entscheidungsfindung einbezogen. Strategien und Projekte werden in den Regionen eigenständig entwickelt und umgesetzt.
- **Der partnerschaftliche Ansatz:** Plattform und Motor der lokalen Entwicklung ist die Lokale Aktionsgruppe – ein Zusammenschluss von Partnern aus öffentlichen und privaten Sektoren, die im Rahmen ihrer Partnerschaft eine gemeinsame Strategie, ein regionales Entwicklungskonzept und innovative Maßnahmen erarbeiten und umsetzen. In der Evaluierung der LEADER-II-Periode wird bestätigt: „Nur wenn es gelang, die regionale Kooperation auf eine breite Basis zu stellen, indem möglichst viele bestehende regionale Organisationen eingebunden wurden, konnte das Programm seine volle Wirkung entfalten. Besonders wichtig war dabei die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen (Gemeinden) und privaten Initiativen und Projektträgern“ (ÖROK 2002, 19). Ein wichtiger Aspekt sind die dezentralen Management- und Finanzierungsmodalitäten. Dabei geht es konkret um die Eigenverantwortung der lokalen Partnerschaften und programmverantwortlichen Stellen der Länder in der Abwicklung.
- **Der Innovationswert der Aktionen:** Innovation heißt sowohl Erstmaligkeit als auch Hebelwirkung für dauerhafte Veränderung. Innovation braucht Übertragung und Vernetzung.
- **Der multisektorale Ansatz:** Es geht nicht um noch so gescheite Einzelaktionen, sondern um die wirtschaftsbranchenübergreifende Integration von Aktionen in ein koordiniertes Gesamtkonzept, das neue Möglichkeiten für die lokale Entwicklung eröffnet.
- **Kooperation:** Entwicklung und Umsetzung nationaler und transnationaler Kooperationsprojekte

- **Vernetzung:** Nationale und europäische Vernetzung und Erfahrungsaustausch; Vernetzung und (transnationale) Kooperation werden von vielen VertreterInnen der Kommission als die eigentliche Quelle des „europäischen Mehrwerts“ der Politik für den ländlichen Raum angesehen.

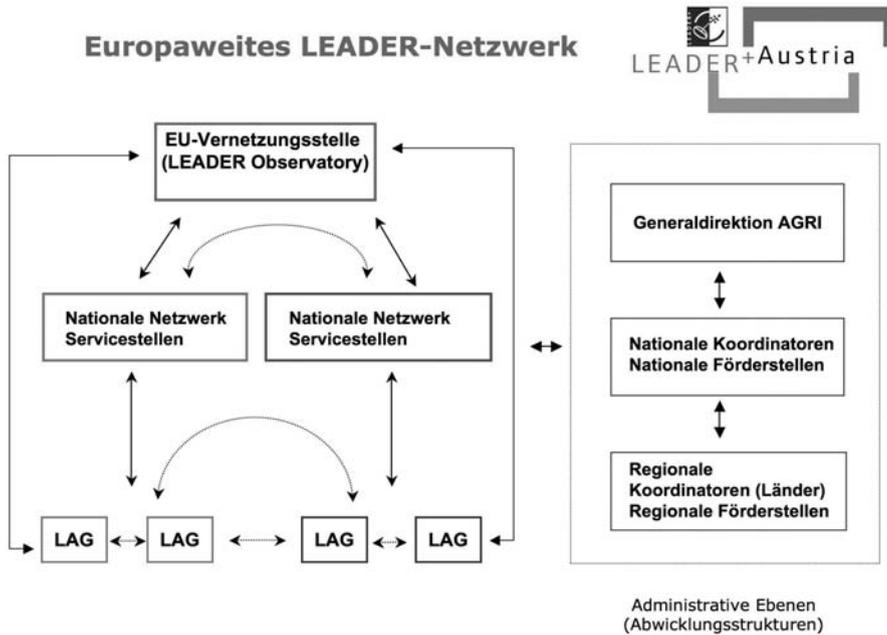


Abb. 11. Der LEADER-Ansatz: Kooperation und Vernetzung von der lokalen bis zur transnationalen Ebene (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Auf der lokalen Ebene findet die Vernetzung innerhalb der lokalen Partnerschaften der einzelnen LAGs statt. Auf der überregionalen Ebene vernetzen sich die LAGs auf Länderebene und nationaler Ebene. Besonders wichtig ist für das LEADER-Netzwerk auch die Mehrebenen-Vernetzung auf nationaler Ebene, also z.B. die Vernetzung mit den Regionalmanagements, mit den regionalen LA21-Netzwerken, mit dem Netzwerk der Technologiezentren (VTÖ), mit den Territorialen Beschäftigungspaketen (TEP) etc. Auf transnationale Ebene verbinden sich die nationalen Netzwerke zum europäischen LEADER-Netzwerk.

Das LEADER+-Programm für Österreich weist für die Strukturfondsperiode 2000–2006 ein Finanzvolumen von rund 106 Mio Euro aus öffentlichen Mitteln auf, wovon rund drei Viertel durch die EU aus den Mitteln des Agrarhaushalts (Europäischer Garantie- und Ausrichtungsfonds für die Landwirtschaft – EAGFL, Abteilung Ausrichtung) und rund ein Viertel als nationale Kofinanzierung von Bund und Ländern (exkl. Wien) bereitgestellt werden. Rechnet man die erforderlichen privaten Eigenmittel

der Regionen hinzu (40 %) beträgt das gesamte Programmvolumen somit rund 179 Mio Euro. Damit werden im Verlauf der gesamten Programmperiode mehr als 1.000 Projekte gefördert. Der Schwerpunkt der Mittelvergabe liegt auf Tourismusprojekten, Vermarktungsprojekten für regionale Agrarprodukte, Kulturprojekten sowie Schulungs- und Beratungsmaßnahmen. Die Teilnahme in LEADER+ ist, wie schon in den beiden vorangegangenen Programmperioden, nur für solche Regionen möglich, die sich als regionale Entwicklungsverbände in Form von LAGs organisieren. Dazu gehören ein professionelles Management, ein eigenes Organisationskonzept sowie die verbindliche Zusage über die Aufbringung der Eigenmittel. Besonderes Augenmerk wird weiters auf einen sektorübergreifenden Entwicklungsansatz sowie die Schritte und Methoden der Strategiefindung gelegt, wobei die Einbindung der relevanten regionalen AkteurInnen in den Prozess von zentraler Bedeutung ist.

Innerhalb der EU wurden für die Programmperiode 2000–2006 über 900 lokale Aktionsgruppen ausgewählt. In Österreich hat ein aus Vertretern des Bundes und der Bundesländer zusammengesetztes Gremium in einem entsprechenden Bewerbungsverfahren zu Beginn der Programmperiode 2000–2006 insgesamt 56 Gebiete mit jeweils einer eigenen LAG ausgewählt. Die Gebiete umfassen 1.119 Gemeinden in acht Bundesländern. Die Gesamtfläche dieser Gebiete entspricht rund 57% des gesamten Bundesgebietes und ist Lebensraum für mehr als 2 Millionen Menschen. Die derzeit 56 LAGs sind in der überwiegenden Mehrheit als gemeinnützige Vereine, einige als GmbH organisiert. Die LAGs stellen regional eingegrenzte, interorganisationale Kooperationsverbände dar. Mitglieder der LAGs sind öffentliche und private Organisationen sowie Einzelpersonen. Die beteiligten Gemeinden sind in allen LAGs in die Trägerorganisation eingebunden. Die Anzahl der Gemeinden schwankt von 6 (Region Steirisches Salzkammergut) bis 63 (Region Südburgenland Plus). Der Anteil der Vertreter öffentlicher Gebietskörperschaften in den Entscheidungsgremien der LAGs ist jedoch auf maximal 50 % beschränkt. Die Managementstrukturen der LAGs sind je nach den regionalen Anforderungen und Rahmenbedingungen unterschiedlich gestaltet. In den meisten Fällen sind die LEADER-ManagerInnen als GeschäftsführerInnen bei ihrer LAG angestellt oder sie arbeiten auf Werkvertragsbasis für die LAG. In einigen LEADER-Regionen sind die LAG-GeschäftsführerInnen beim Regionalmanagement beschäftigt und betreuen als LEADER-ManagerIn eine LEADER-Region innerhalb des Gebietes des Regionalmanagements. Im dritten Modell ist das Gebiet des Regionalmanagements ident mit der LEADER-Region und der Regionalmanager agiert in diesem Fall auch als LEADER-Manager (z. B. in Kärnten).

5.2 Die Netzwerk-Servicestelle: Aufgabenprofil und Vernetzungsphilosophie

Wie in allen Mitgliedsländern der EU ist auch in Österreich eine nationale LEADER-Netzwerk-Servicestelle mit dem Management der Vernetzung beauftragt. Sie soll für Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit der LAGs innerhalb des eigenen Landes

und mit LEADER-Gebieten in anderen EU-Staaten sorgen. Die österreichische Netzwerk-Servicestelle arbeitet im Auftrag des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (Abteilung für Ländliche Entwicklung) und des Bundeskanzleramtes (Abteilung für Raumplanung und Regionalpolitik).

Die Netzwerk Servicestelle erfüllt folgende Aufgaben:

- Zentrale Aufgabe ist die Unterstützung der LAGs in den Bereichen Weiterbildung/Qualifizierung und Erfahrungsaustausch. Hier findet die eigentliche Entwicklungsarbeit statt. Dafür werden folgende Service-Leistungen angeboten:

Info-Hotline: Partnersuche (national und transnational), Förderberatung, ExpertInnenvermittlung aus Beispiels- und Modellprojekten in anderen Regionen etc.

Interterritoriale und transnationale Kooperation: technische Hilfe für LAGs bei der Antragstellung und Moderation von Start-Workshops für Kooperationsprojekte (Abstimmung und Zielfindung, Klärung gemeinsamer Interessen)

Innovative Werkstätten: Organisation von Workshops für Weiterbildung und Erfahrungsaustausch zu Themen mit Relevanz für die ländliche Entwicklung (z.B. Aufbau von Kooperationen, Projektmanagement, Regionalmarketing, Landwirtschaft, Chancengleichheit, Qualitätssicherung und Steuerung)

Thematische Arbeitsgruppen: Kontinuierliche Zusammenarbeit von interessierten LEADER-ManagerInnen in folgenden vier Arbeitsgruppen: Chancengleichheit, systemische Instrumente für die Regionalentwicklung, Jugend, Nachhaltigkeit und Lokale Agenda 21.

LEADER-Magazin Österreich: erschien 2-mal jährlich und war immer einem speziellen thematischem Schwerpunkt gewidmet.

LEADER-Newsletter: aktuelle Informationen per E-mail, erscheint 3-mal jährlich

Exkursionen: Organisation und Vermittlung von Exkursionen, Auswahl von Zielgebieten für Exkursionen

Coaching für neue LAGs: Unterstützung neuer LEADER-ManagerInnen durch erfahrene Coaches

Wissensmanagement-Internetplattform LEADER+: Aktuelle Informationen aus Regionen, LAG- und Projektdatenbank, Veranstaltungshinweise, umfangreicher Downloadbereich, thematisches Linkverzeichnis

- Zusammenarbeit mit nationalen Bundes- und Landesstellen
- Erfahrungsaustausch mit LEADER+-Netzwerken anderer Mitgliedstaaten
- Zusammenarbeit mit der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER+
- Öffentlichkeitsarbeit

Die Philosophie der Vernetzung im Rahmen von LEADER lässt sich folgendermaßen veranschaulichen: „Was klingt besser? Ich entwickle dich. Oder: Ich entwickle mich. Wir vernetzen euch. Oder: Wir vernetzen uns. Wir sind der Meinung, entwickeln und vernetzen kann man bzw. können sich die Lokalen Aktionsgruppen nur selbst. Die

Netzwerk-Servicestelle sieht sich daher vor allem als eine Einrichtung, die Vernetzungen unterstützen und ermöglichen will. Wir bieten Serviceleistungen, organisieren Veranstaltungen und geben Publikationen heraus, die den Bedarf der LAGs an Informationstransfer, Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit decken sollen. Dabei versuchen wir, den unterschiedlichen Entwicklungsstand der 56 LAGs zu berücksichtigen. 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 bedeutet für die LAGs auch einen großen Zeitaufwand – bis einfach „konsumierbar“ – für jene LAGs, die noch wenig Interesse und Zeit für den viel zitierten Blick über den eigenen Tellerrand haben.“

Das Leitbild der Servicestelle für ihre umfangreiche Vernetzungsarbeit lautet: „Service steht an erster Stelle! – gefolgt von professioneller und unbürokratischer Unterstützung der LAGs“. Service steht an erster Stelle – das heißt, die Vernetzungsfunktion soll vor allem über den Servicecharakter in Schwung kommen. Dabei reicht nicht die Einsicht, dass die angebotenen Serviceleistungen einen Nutzen stiften, sondern sie müssen tatsächlich nachgefragt werden. Vor allem in der Startphase ging es daher darum, mit viel Überzeugungs- und Animationsarbeit die Angebote der Servicestelle bekannt zu machen.

Die wichtigsten Aufgabenfelder der Leitung der Netzwerk-Servicestelle spiegeln sich in ihren verschiedenen Rollen wider. Der Leiter der Servicestelle ist hauptsächlich als Event-Manager, als Öffentlichkeits- und Medienarbeiter und als aktiver Vermittler von Informationen und Beziehungen („Kommunikator“) tätig. Der größte Teil der Arbeitszeit, nämlich ca. 50 %, ist den verschiedenen Servicefunktionen für die Netzwerkpartner gewidmet. Rund 30 % der Arbeitszeit entfallen auf die Kommunikation mit der Europäischen LEADER-Vernetzungsstelle in Brüssel (LEADER Observatory) und den nationalen Netzwerkstellen in den anderen Mitgliedsstaaten sowie auf die Kommunikation mit der Verwaltung auf internationaler und nationaler Ebene (EU, Bund, Länder), ca. 10 % entfallen auf administrative Tätigkeiten (Rechnungswesen, Controlling, Organisation), ca. 10 % entfallen auf die Beantwortung von diversen Anfragen von internen und externen Netzwerkpartnern. Die wichtigsten Fähigkeiten für die Erfüllung dieser Aufgaben sind:

- Soziale Kompetenz,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Unterschiede zulassen (systemisches Denken), d.h. die herkömmlichen Differenzierungen z.B. in „gut – böse“, „schwarz – weiß“, „richtig – falsch“ zu vermeiden,
- „Kulturelle“ Mehrsprachigkeit: d.h. ein Verständnis und einen persönlichen Zugang zu verschiedenen „Subkulturen“ entwickeln (z.B. die Interessen und die Sprache von Beamten in Brüssel, auf Bundes- und Landesebene und von Akteuren auf lokaler Ebene verstehen oder auch von intellektuell bis handfest/pragmatisch)

tisch agieren zu können) – es geht um die Fähigkeit zum „Switchen“ zwischen den verschiedenen Kulturen – ohne sich „anzubiedern“,

- Konfliktfähigkeit,
- Persönliche Motivation und persönliches Interesse an Vernetzung und Erfahrungsaustausch innerhalb und außerhalb der LEADER-Community,
- Persönliche Überzeugung („Mission“): Die Überwindung von engstirnigem Lobbyismus, destruktiven Macht- und Hegemonieansprüchen, regionalem (provinzialem) Kirchturmdenken durch zeitgemäße, offene und konstruktive Netzwerk-Beziehungen bringt langfristig bessere Ergebnisse und auch mehr Lebensqualität für alle beteiligten AkteurInnen,
- Erfahrung mit Öffentlichkeitsarbeit: Beim Netzwerken geht es um Beziehungen. Beziehungen entstehen durch Information, Interesse und Leidenschaft. Das gilt es durch professionelle Öffentlichkeits- und Animationsarbeit zu vermitteln.

Drei wichtige Funktionen der LEADER-Vernetzungsstelle seien im folgenden konkret erläutert:

- **Dolmetsch-Funktion – Systemisches Denken:** Die Netzwerk-Servicestelle arbeitet auf allen territorialen und organisatorischen Ebenen: regionale, Landes-, Bundes- und EU-Ebene. Die daraus resultierenden Beziehungen kann eine konstruktiv arbeitende Netzwerk-Servicestelle sehr gut dafür nutzen, um Verständnis für die unterschiedlichen Kulturen und Aufgaben in unterschiedlichen Organisationen zu schaffen – durch die Förderung von systemischem Denken. Pointiert formuliert könnte man sagen, als Netzwerk-Servicestelle ist man sozusagen auch als Dolmetscher zwischen unterschiedlichen Welten unterwegs, aber auch als Sprachlehrer, der insbesondere die Grammatik der unterschiedlichen Systemlogiken „unterrichtet“.
- **Integrationsfunktion – Beziehungsaufbau:** Diese Funktion knüpft direkt an die Dolmetsch-Funktion an. Die Netzwerk-Servicestelle bietet Bühnen an, auf denen sich Organisationen der unterschiedlichen Ebenen der Regionalentwicklung mit gemeinsamen Zielen, aber unterschiedlichen Aufgaben treffen und austauschen können. Dadurch werden die Schaffung von gegenseitigem Verständnis, die Integration der einzelnen AkteurInnen im gesamten Netzwerk und der Aufbau konstruktiver Arbeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen AkteurInnen gefördert. Da sich die LEADER-Netzwerk-Servicestelle sehr um eine Kultur der Offenheit und des Austausches mit relevanten Umwelten der ländlichen Entwicklung bemüht, gehören auch „nahe Verwandte“ der ländlichen Entwicklung – also Organisationen und Programme mit Bedeutung für eine innovative Regionalentwicklung – zu den Zielgruppen der Integration. Aus diesem Grund wurde auf Initiative der LEADER-Netzwerk-Servicestelle auch das „Netzwerk der Netzwerke“ ins Leben gerufen. Unter diesem Titel wurden regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch und Beziehungsaufbau zwischen Netzwerk- und Koordinationsstellen unterschiedlicher Programme und Organisationen organisiert.

- **Innovationsfunktion – Bewusstseinsbildung für neue Themen:** Die Netzwerk-Servicestelle betrachtet – neben konventionellen Maßnahmen zu Vernetzung und Erfahrungsaustausch – die methodische und inhaltliche Weiterentwicklung der ländlichen Entwicklungspolitik auf allen Ebenen als eine wesentliche Aufgabe. Daher kommt ihr auch eine wichtige Rolle in der Bewusstseinsbildung für innovative Fragen und neue Themen der ländlichen Entwicklung zu. Durch das Einspielen neuer Themen – in Zusammenarbeit mit anderen innovativen AkteurInnen des Netzwerks – wird der Boden für eine langfristig innovative Weiterentwicklung der ländlichen Entwicklungspolitik aufbereitet.

Das LEADER-Netzwerk wird gezielt als lernende Netzwerkorganisation gestaltet. Der Weiterbildung und dem Erfahrungsaustausch werden zentrale Bedeutung für das gesamte Netzwerk eingeräumt. Dabei geht es nicht nur um das Erlernen von relevantem Fachwissen, sondern auch um den Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen und um „Wissensgenerierung“. Drei wichtige Instrumente der Lernarchitektur in der Netzwerkorganisation seien im folgenden kurz beschrieben:

Innovative Werkstätten: Diese waren immer einem speziellen Thema der ländlichen Entwicklung gewidmet, wurden in der Regel in einer LEADER-Region durchgeführt und bildeten ein Forum zum Kennenlernen. Sie boten die Möglichkeit, Beziehungen zu anderen LEADER-ManagerInnen und ExpertInnen aufzubauen und zu vertiefen. Die Werkstätten dauerten in der Regel eineinhalb Tage; ein zwangloses Abendprogramm war fixer Bestandteil und brachte oft mehr für den Beziehungsaufbau als perfekt moderierte Vernetzungstreffen. Die Inhalte kamen trotzdem nicht zu kurz. Aber auch hier ging es eher um ein „Kennenlernen“ von aktuellem Know-how in Bereichen, die für die ländliche Entwicklung relevant sind, und noch nicht um Qualifizierung im eigentlichen Sinn (dafür sind eineinhalb Tag wohl zu wenig). Durch die Präsentation von Beispielsprojekten aus LEADER-Regionen zum jeweiligen Thema einer Innovativen Werkstatt wurde auch der Informationstransfer zwischen den Regionen unterstützt.

Thematische Arbeitsgruppen (die "Entwicklungsabteilung" des LEADER-Netzwerks): Die „Thematischen Arbeitsgruppen“ waren ein spezielles Angebot für LEADER-AkteurInnen, die sich mit einem Thema intensiver beschäftigen und ihr Know-how kontinuierlich weiterentwickeln wollten. Thematische Arbeitsgruppen gab es zu den Themen „Lokale Agenda 21 und LEADER+“, „Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung“, „Chancengleichheit“ und „Jugend“. Thematische Arbeitsgruppen trafen sich mehrmals pro Jahr. Sie wurden von ExpertInnen geleitet. Bedingung für die Teilnahme an einer Arbeitsgruppe war die Bereitschaft, kontinuierlich mitzuarbeiten und regelmäßig an den Workshops teilzunehmen. Die teilnehmenden LAGs sollten in den oben angeführten Themenbereichen eine Vorreiterrolle bzw. Vorbildfunktion und Multiplikatorrolle übernehmen. Sie haben ihr Arbeitsprogramm selbst

entwickelt und haben sich auf diese Weise als selbstbestimmte Kristallisationspunkte für Vernetzung, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung positioniert.

LEADER-Magazin, Newsletter und Website: Die Publikationen der Netzwerk-Servicestelle boten den LAGs die Möglichkeit, ihre Entwicklungsarbeit im gesamten LEADER-Netzwerk bekannt zu machen. Die einzelnen Ausgaben des „LEADER-Magazins“ widmeten sich immer einem wichtigen Schwerpunktthema der ländlichen Entwicklungsarbeit und gaben einen Überblick über das diesbezügliche aktuelle Know-how (ExpertInnenbeiträge) und die betreffende regionale Projektarbeit (LAG-Beiträge). Der „Newsletter“ hatte aktuelle Informationen aus den Regionen sowie über Ausschreibungen, Publikationen/Websites und Veranstaltungen mit Bezug zur Regionalentwicklung zum Inhalt. Die interaktive LEADER-Website (www.leader-austria.at) war das „aktuellste“ Medium. Jede LAG konnte per Passwort Infos aus der Region eingeben (Projekte, Veranstaltungen, sonstige Neuigkeiten) und die Daten über die LAG bei Bedarf aktualisieren. Dank der Umstellung der Website auf ein multilinguales Content-Management-System (alle Navigationsleisten stehen in mehreren Sprachen zur Verfügung, Standardtexte gibt es auch in einer englischen Version) hat LEADER Österreich mit Sicherheit die modernste LEADER-Website aller EU-Staaten.

Wie viele andere Netzwerke zeichnet sich auch das LEADER-Netzwerk durch unterschiedliches Engagement und unterschiedliche Geschwindigkeiten seiner NetzwerkpartnerInnen aus. Das Netzwerkengagement der relevanten AkteurInnen entspricht drei verschiedenen Niveaus. Auf der ersten Stufe beginnen die NutzerInnen einfach anzurufen, nachzufragen, Informationen abzuholen. Es ist die Stufe mit dem geringsten Aufwand, bei dem sich die NutzerInnen zunächst mit den Möglichkeiten des Netzwerks vertraut machen. Voraussetzung dafür ist ein aktives Marketing für die Serviceleistungen der Netzwerk-Servicestelle. Auf der zweiten Stufe beginnen die NutzerInnen bereits mehr Zeit für das Netzwerk zu investieren. Sie beginnen, an Veranstaltungen des Netzwerks teilzunehmen, sich auszutauschen, Kontakte aufzubauen und kommen dem inneren Kreis des Netzwerks näher. Auf der dritten Stufe beginnen sie an Kooperationsprojekten im Netzwerk mitzuwirken. Sie arbeiten in permanenten thematischen Arbeitsgruppen mit, beteiligen sich an der Organisation und inhaltlichen Konzeption von Veranstaltungen oder stehen als ReferentInnen zur Verfügung. Nun erhält die Attraktivität des Netzwerks durch die Attraktivität der TeilnehmerInnen einen echten Mehrwert. Die bisherigen Top-down-Angebote werden durch Bottom-up-Beiträge ergänzt und aufgewertet. Diese Stufe erfordert den höchsten Einsatz der NutzerInnen. Rund die Hälfte der LAG-ManagerInnen können als „StammspielerInnen und SpielmacherInnen“ im Netzwerk bezeichnet werden, die mit verschiedenen Initiativen immer wieder Vorbild- und Nachahmungseffekte erzeugen können. Sie bilden den inneren Kreis des Netzwerks. Sie besuchen regelmäßig die verschiedenen Netzwerkveranstaltungen, benutzen das gemeinsame In-

ternetportal für die Bewerbung ihrer eigenen Regionen. Sie stehen auch in engerem Kontakt mit der Leitung der Netzwerk-Servicestelle. Umgekehrt erfüllen sie eine wichtige Feedback- und Vorreiterfunktion für das Netzwerkmanagement, denn auf sie kann die Netzwerk-Servicestelle zukommen, wenn es um die kritische Reflexion von einzelnen Aktivitäten oder die Entwicklung des gesamten Netzwerkes geht. Netzwerke sind zwar grundsätzlich durch die lose Kopplung ihrer Teile gekennzeichnet, doch wie das LEADER-Netzwerk zeigt, ist die stärkere Kopplung der SchlüsselakteurInnen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Stabilität des gesamten Verbundes. Dieser Faktor ist besonders wichtig. Für die Netzwerkkoordination geht es dabei um die Förderung von triadischen Beziehungen, in denen ihre Rolle darin besteht, andere miteinander zu verbinden, also Kommunikation zu vermitteln (Broker-Funktion) – und auch darum, sich selbst von dem Risiko einer allzu zentralisierten Position zu entlasten. „Im besten Fall reden die Leute dann alle miteinander und als Netzwerkmanager ist man wieder frei für Neues auf einer nächsten höheren Ebene“.

LAGs profitieren von den Serviceleistungen der Netzwerk-Servicestelle durch:

- **Raschen und kompetenten Informationstransfer durch eine Ansprechstelle:** Alle Anfragen wurden, wenn möglich sofort oder wenn Recherchen erforderlich waren innerhalb weniger Tage, beantwortet.
- **Transparenz:** Alle LAGs, die im Netzwerk aktiv waren, bekamen einen guten Überblick über LEADER Österreich (Workshops, Publikationen, Info-Hotline). Damit wurde eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Beziehungen geschaffen (Wer ist wer? Wer macht was?)
- **Erfahrungsaustausch und Beziehungsaufbau:** LAGs profitierten von den nationalen LEADER-Veranstaltungen (Innovative Werkstätten) in einem sehr hohen Ausmaß (überdurchschnittlich positive Rückmeldungen in Feedbackbögen zu den Veranstaltungen). Konkret ging es dabei um einen Transfer von Know-how zu spezifischen Themen, Projekten und Methoden, aber auch um die Entwicklung persönlicher Beziehungen zwischen den LEADER-AkteurInnen.
- **Innovationstransfer und Qualifizierung:** Interessierte LEADER-AkteurInnen bekamen auch Zugang zu aktuellen innovativen Themen (systemische Instrumente, Gender-Mainstreaming, Jugend, Nachhaltigkeit).
- **Profilierung und Motivation:** Die Präsentation von Projekten und Aktivitäten der LAGs in den Publikationen der Netzwerk-Servicestelle und im Rahmen von LEADER-Workshops hat zur Profilierung und Motivation von LEADER-Regionen beigetragen.
- **Europäische Vernetzung und Horizonsweiterung:** LEADER-Regionen hatten durch Vermittlung der Netzwerk-Servicestelle die Möglichkeit, sich auf europäischer Ebene zu profilieren (LEADER-Magazin, LEADER-Seminare). Österreichische

LAGs waren bei den europäischen LEADER-Seminaren in einem überdurchschnittlich hohen Maß vertreten. Sie bekamen dadurch Zugang zu Erfahrungen und Innovationen in LEADER-Regionen in anderen Mitgliedstaaten.

- **Bessere Nutzung von Potenzialen und Ressourcen durch Kooperation:** Durch die Unterstützung der Netzwerk-Servicestelle (Kooperationsberatung, Initiierung von Kooperationsprojekten) wurde der Aufbau von Kooperationen gefördert und erleichtert. Dadurch konnten bei der Entwicklung gemeinsamer Angebote Kosten gespart und Ressourcen besser genutzt werden.
- **Persönliche Entwicklung und konstruktive Konfliktlösungen:** Durch Coaching wurden LEADER-ManagerInnen in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung individuell unterstützt. Auftretende Konflikte konnten dadurch rasch und konstruktiv bearbeitet werden.
- **Professionelle Nutzung neuer Technologie:** Durch die Einführung eines modernen Content-Managementsystems auf www.leader-austria.at konnten viele LAGs mit dieser Technologie vertraut gemacht werden.

5.3 „LEADER neu“ – Wie wird es weitergehen?

Kooperation und Vernetzung sind zwei der sieben Erfolgsprinzipien des LEADER-Ansatzes. Kooperation und Vernetzung von der lokalen bis zur transnationalen Ebene gilt als wesentliche Quelle des „europäischen Mehrwerts“ der Politik für den ländlichen Raum. Das Netzwerk der EU-Gemeinschaftsinitiative ist ein typisches Top-down-Netzwerk, das über den Anreiz durch Fördermittel entstanden ist. Ein wesentliches Element in der Umsetzung des Kooperations- und Vernetzungsprinzips ist die nationale Netzwerk-Servicestelle, die im Auftrag der zuständigen Programmbehörden arbeitet. In Österreich ist diese Servicestelle als Dienstleistungsangebot eingerichtet, das den insgesamt 56 lokalen Aktionsgruppen sowie allen damit verbundenen NetzwerkakteurInnen für die Dauer einer Programmperiode zur Verfügung steht. Die Netzwerk-Servicestelle entspricht weitgehend einer zeitlich befristeten, schlanken Projektorganisation. Ein besonderes Merkmal ist ihre ausgeprägte Dienstleistungsorientierung. Da es für die lokalen Aktionsgruppen keine Verpflichtung zur Vernetzung gibt, besteht die Aufgabe der Servicestelle vor allem darin, die Kooperation und Vernetzung zwischen den Aktionsgruppen und sonstigen relevanten AkteurInnen anzuregen, zu begleiten und im gemeinsamen Konzert mitzusteuern. Die Gestaltung und Steuerung des LEADER-Netzwerks folgt dem Leitbild einer lernenden Netzwerkorganisation. Es geht darum, den AkteurInnen in den Regionen den Nutzen von Zusammenarbeit zu erschließen und eine proaktive Kooperationshaltung zu vermitteln. Die Schwerpunkte in der Auswahl der Instrumente liegen dabei in der Öffentlichkeitsarbeit, in der Weiterbildung und im Erfahrungsaustausch.

Nach drei Perioden EU-Strukturfondspolitik (1989–1993, 1994–1999, 2000–2006) wurde auf EU-Ebene entschieden, das Instrument der Gemeinschaftsinitiative nicht weiter zu verfolgen. Die Zeit des Experimentierens ist endgültig vorbei. Die vier Gemeinschaftsinitiativen werden auf die vier Interventionsbereiche der ländlichen Entwicklung, der interregionalen Zusammenarbeit, der städtischen Gebiete und „Equal“ übertragen. In Zukunft wird der LEADER-Ansatz damit in die Mainstream-Förderung integriert. Aufgrund seines großen bisherigen Erfolges wird der Ansatz nun als Schwerpunkt der gesamten Mainstream-Förderung der ländlichen Entwicklung umgestaltet. Dieser neue Schwerpunkt soll mindestens 5 % des gesamten Programmvolumens abdecken. Für die zukünftige Programmperiode 2007–2013 bedeutet das eine Verdreifachung der bisherigen LEADER-Mittel gegenüber der Periode 2000–2006. Der Ansatz der integrierten sektorübergreifenden Entwicklung wird in Zukunft mit bis zu 100 LAGs auf den gesamten ländlichen Raum übertragen werden. Das LEADER-Netzwerk wird also weiter wachsen.

Harald Payer, Wolfgang Pfefferkorn, Aurelia Ullrich

6 „Zukunft in den Alpen“: Wissen verbreiten – Menschen vernetzen

6.1 Viele Väter und Mütter

Projekte wie „Zukunft in den Alpen“ haben viele Väter und Mütter. Im konkreten Fall ist die Idee im Nährboden der Zusammenarbeit zwischen drei verschiedenen Organisationen entstanden: der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA (Commission Internationale pour la Protection des Alpes), der privaten MAVA-Stiftung für Naturschutz und der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft. Zum besseren Verständnis des Projekts lohnt es sich, diese drei Organisationen etwas näher kennen zu lernen.

Beginnen wir mit der CIPRA. Sie ist eine gemeinnützige Nicht-Regierungsorganisation mit Sitz in Schaan im Fürstentum Liechtenstein, die in den frühen 1950er Jah-

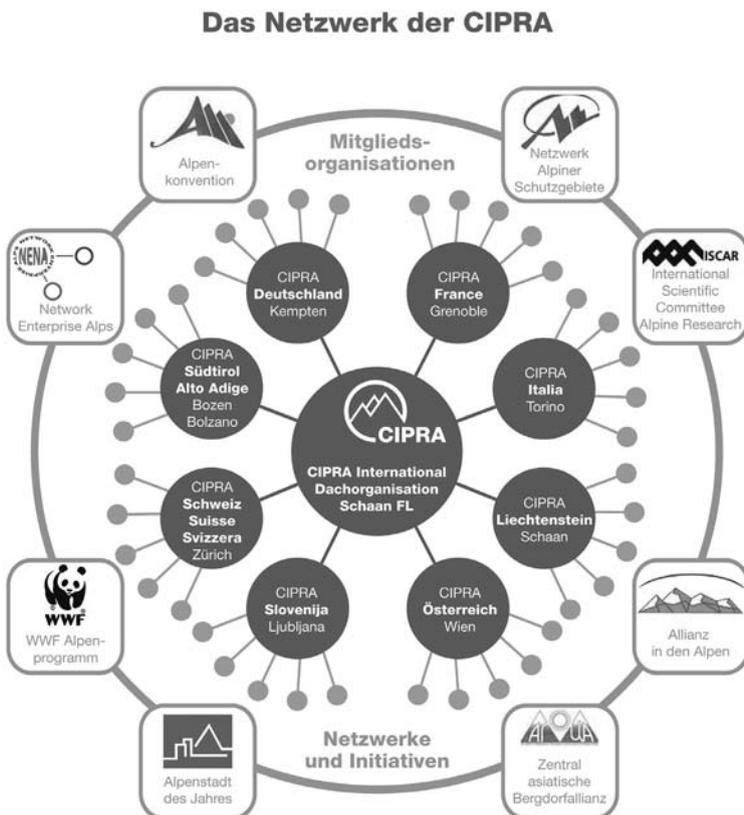


Abb. 12. Das Netzwerk der CIPRA (Quelle: www.cipra.org)

ren gegründet wurde. Das Ziel der CIPRA ist der Schutz und die nachhaltige Entwicklung der Alpen. Sie setzt sich für die Erhaltung des Natur- und Kulturerbes, für die Erhaltung der regionalen Vielfalt und für Lösungen grenzüberschreitender Probleme im Alpenraum ein. Das Leitbild und die Statuten der CIPRA sind im Internet unter www.cipra.org zu finden. Die CIPRA besteht aus der Dachorganisation CIPRA International und den sieben nationalen Vertretungen in den Alpenstaaten Schweiz, Österreich, Deutschland, Frankreich, Italien, Slowenien und Liechtenstein. In diesen Ländern vertritt die CIPRA mehr als 100 weitere Mitgliedsorganisationen, die wiederum von vielen tausend Mitgliedern unterstützt werden. In Österreich zählen dazu beispielsweise der Österreichische Alpenverein und die Naturfreunde Österreich. Die CIPRA entwickelte sich im Zuge des weitreichenden Erfolges der Umweltbewegung während der 1980er Jahre wie viele andere Umweltorganisationen zu einer stärker aktions- und interventionsorientierten Nicht-Regierungsorganisation. In den letzten Jahren gestaltete sie ihre eigene Organisation und ihre Leistungsangebote zunehmend in den Formen eines Netzwerks. Aufgrund ihrer mehr als 50jährigen Geschichte verfügt sie über ein breit gestreutes, vielfältiges und lebendiges Netzwerk von ExpertInnen und Organisationen. Die Vernetzungsleistung der CIPRA besteht dabei vor allem in der systematischen Aufbereitung und Vermittlung von Information und Wissen. Der allmähliche Wandel zu einer Netzwerkorganisation wird durch das Projekt „Zukunft in den Alpen“ beispielhaft zum Ausdruck gebracht.

Eine ihrer Hauptaufgaben sieht die CIPRA in der Aufbereitung eines viersprachigen und grenzüberschreitenden Informationsflusses im gesamten Alpenraum. In ihrem Selbstverständnis als Informations- und Wissensdrehscheibe erreicht sie Entscheidungsträger so wie Menschen, die vor Ort für den dauerhaften Schutz der Alpen arbeiten. Die Geschäftsstelle der CIPRA International ist mit einem kleinen Team von rund zehn MitarbeiterInnen auf mehreren Aktionsebenen tätig, die sich wechselseitig ergänzen:

- CIPRA-Website,
- Vierzehntägig erscheinender Newsletter „alpMedia“ mit der öffentlich zugänglichen Datenbank www.cipra.org/alpMedia mit allem Wissenswerten über die Alpen und aus den Alpen,
- Vierteljährlich erscheinendes CIPRA-Info,
- Umfassende Alpenreporte (Band 1 1998, Band 2 2001, Band 3 geplant für 2007),
- Zahlreiche weitere Publikationen und die Durchführung von Fachtagungen,
- Gründung und Betreuung des bereits mehr als 200 Gemeinden umfassenden Gemeindeforschungsnetzwerks „Allianz in den Alpen“ (www.alpenallianz.org),
- Geschäftsführung des Vereins „Alpenstadt des Jahres“ (www.alpenstaedte.org),
- Initiierung und Durchführung eigener Projekte, die das umfassende Konzept der nachhaltigen Entwicklung umsetzen (z.B. *climalp* zum Thema energieeffizientes Bauen aus regionalem Holz im Alpenraum und „Zukunft in den Alpen“),

- Initiierung von EU-geförderten Umsetzungsprojekten (z.B. www.dynalp.org, www.nena-network.net),
- Zusammenarbeit mit anderen internationalen Naturschutz- und Umweltorganisationen sowie der Austausch mit Bergregionen weltweit.
- Mitinitiierung der 1995 in Kraft getretenen Alpenkonvention und Mitwirkung an deren Umsetzung.

Ein wichtiger Partner der CIPRA für das Projekt „Zukunft in den Alpen“ ist die Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (www.wsl.ch). Die WSL ist ein weltweit renommiertes Forschungsinstitut im Bereich der Muren- und Lawinenforschung. Die WSL war bei der Vorbereitung des Projekts und während der Recherchephase eine wichtige Schnittstelle zur wissenschaftlichen Forschung.

Der Weg zum dritten institutionellen Initiator des Projekts führt über die Finanzierung der CIPRA. Rund 2,2 Mio CHF beträgt das Jahresbudget der CIPRA International. Die Mittel werden durch das Land Liechtenstein, durch das Bundesamt für Umwelt in der Schweiz, durch Mitgliedsbeiträge der nationalen CIPRA-Vertretungen und durch Projektfinanzierungen aufgebracht, die zu einem wesentlichen Teil von Stiftungen geleistet werden. Eine dieser Stiftungen ist die private „MAVA-Stiftung für Naturschutz“ in Montricher (CH). Die Stiftung ist dem internationalen Naturschutz gewidmet. Sie unterstützt nicht nur die CIPRA, sondern mehrere internationale Naturschutzorganisationen und -projekte. Der Alpenraum ist dabei eines von mehreren geförderten Gebieten. Aus der Sicht der MAVA-Stiftung ist der Alpenraum einerseits wegen seiner hohen Biodiversität und andererseits wegen seiner hohen Nutzungsintensität eine besonders interessante Region. Die MAVA-Stiftung hatte die Absicht, ein größeres Projekt mit dem Fokus auf diese Region zu finanzieren, und beauftragte die CIPRA im Jahr 2003 damit, im Rahmen eines Vorprojekts geeignete Ideen zu entwickeln. Daraufhin wurden zwei Workshops mit ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis aus allen Alpenländern zu den folgenden beiden Fragen durchgeführt: „Was sind die wichtigsten Themen und Problemfelder in den Alpen in den nächsten 15 Jahren?“ und „In welcher Form können die Erkenntnisse zu diesen Themen umgesetzt und Lösungen gefunden werden?“ Die TeilnehmerInnen waren sich in der Antwort auf beide Fragen einig: „Wissen für die Alpen vermitteln und anwenden!“. Das war das deutliche Signal für die Entwicklung des Projekts „Zukunft in den Alpen“. Es wurde ein Projektangebot an die MAVA-Stiftung erarbeitet, und nur wenige Monate später im Herbst 2004 startete das Projekt mit einer Laufzeit bis Dezember 2007 und einem Budget von 2,4 Millionen Euro. Für die MAVA-Stiftung hat das Projekt eine weit über seine Laufzeit hinausreichende Perspektive. Es sollen auch strukturelle Voraussetzungen für einen längerfristigen Prozess der alpenweiten Vermittlung und Vernetzung von Wissen geschaffen werden.

6.2 Wissen verbreiten, Menschen vernetzen

„Zukunft in den Alpen“ ist ein alpenweites Wissensmanagement-Projekt und besteht aus drei Teilen bzw. Leistungsphasen – alpKnowhow, alpService und alpPerformance –, die sich wie in einem Kreislaufmodell wechselseitig ergänzen. Sechs Themen wurden in den vorbereitenden ExpertInnen-Workshops als besonders wichtig für die Zukunft in den Alpen definiert: 1. Regionale Wertschöpfung, 2. Soziale Handlungsfähigkeit, 3. Schutzgebiete, 4. Mobilität, 5. Neue Formen der Entscheidungsfindung und 6. Politiken und Instrumente. Diese Themen und die daraus abgeleiteten Fragenkomplexe bilden die inhaltliche Grundlage des Projekts.

In der ersten Phase (alpKnowhow) wurde aktuelles Wissen aus der Forschung und Erfahrungswissen aus der Praxis zusammengeführt, bewertet und anwendungsorientiert aufbereitet. In der zweiten Phase (alpService) werden die Resultate von alpKnowhow einer Vielzahl von AkteurlInnen zugänglich gemacht. In der dritten Phase (alpPerformance) werden Pilotprojekte, die dieses Wissen anwenden, unterstützt und professionell begleitet. Zusätzlich geht es in alpPerformance darum, innovative und nachhaltig agierende Akteure aus der Wirtschaft in einem Netzwerk „Unternehmen Alpen“ zu vereinen. Analog zum Gemeindennetzwerk „Allianz in den Alpen“ soll daraus ein Unternehmensnetzwerk entstehen, das die Erkenntnisse aus der Arbeit der CIPRA künftig auch für die Wirtschaftswelt zugänglich macht. Damit dieses Vorhaben breit abgestützt verwirklicht werden kann, startete die CIPRA gemeinsam mit neun Partnern zu Jahresbeginn 2006 ein mit INTERREG-Mitteln der EU gefördertes Folgeprojekt names „Network Enterprise Alps (NENA)“.

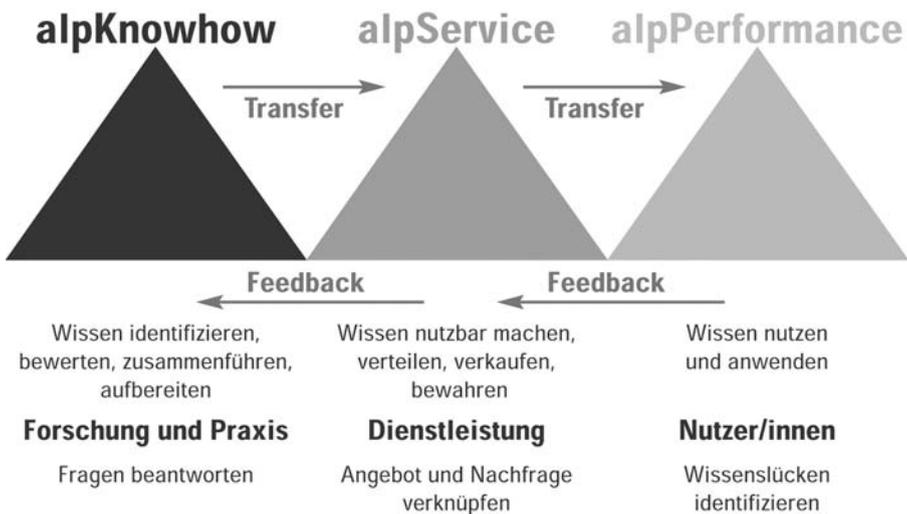


Abb. 13. Das Drei-Phasen-Modell des Wissenstransfers (Quelle: www.cipra.org)

Themenfelder	Leitfragen	Projektaufgaben
1. Regionale Wertschöpfung	Wie können endogene Potenziale zur Schaffung von Produkt- und Dienstleistungsketten mit hoher regionaler Wertschöpfung erfolgreich genutzt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgreiche regionale Wertschöpfungsketten und Kooperationen bekannt machen. • Potenziale für regionale Wertschöpfung analysieren und Zukunftsvorstellungen generieren.
2. Soziale Handlungsfähigkeit	Was veranlasst Menschen, abgesehen von wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten, in den Alpen zu bleiben oder in die Alpen zu ziehen? Wie kann die soziale Handlungsfähigkeit von Individuen und Gemeinschaften gefestigt werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Den Stand des Wissens aufbereiten • Good-Practice-Beispiele sammeln und verbreiten.
3. Schutzgebiete	Unter welchen Bedingungen sind große Schutzgebiete nachhaltige Entwicklungsinstrumente und gleichzeitig geeignete Instrumente für den Schutz der natürlichen Vielfalt?	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag von Schutzgebieten zur regionalen Entwicklung bekannt machen. • Nutzen von Großschutzgebieten und ihrer Vernetzung für die Erhaltung der Biodiversität aufzeigen.
4. Freizeit-, Tourismus- und Pendlerverkehr	Wie hängen Mobilität und raumstrukturelle Entwicklung zusammen? Welche Lösungen gibt es für den stark wachsenden Freizeit-, Tourismus- und Pendlerverkehr?	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhang von Mobilität und raumstruktureller Entwicklung aufzeigen. • Schlüsselakteure und breite Öffentlichkeit für nachhaltige Mobilitätslösungen sensibilisieren.
5. Neue Formen der Entscheidungsfindung	Welche neuen Formen der Entscheidungsfindung sind bei der Aushandlung von Raumnutzungsansprüchen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung Erfolg versprechend?	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung von Partizipation und neuen Entscheidungsfindungsprozessen aufzeigen. • Neue Formen der Entscheidungsfindung bekannt machen und zur Anwendung bringen.
6. Auswirkungen und Weiterentwicklung von Politiken und Instrumenten	Welche Auswirkungen haben Politiken und Instrumente auf die zukünftige räumliche Entwicklung? Wie sollen diese Politiken und Instrumente adaptiert werden, damit sie einen größeren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten? Wie können Politikevaluierungs- und Forschungsprozesse verbessert werden, damit die Kluft zwischen Empfehlungen und praktischer Umsetzung verringert wird?	<ul style="list-style-type: none"> • Politikauswirkungen und Handlungsspielräume der AkteurInnen aufzeigen. • Politikempfehlungen praxisgerecht gestalten.

Tab. 1. Zukunft in den Alpen – Themenfelder, Leitfragen, Projektaufgaben

Zu Beginn des Projekts schrieb die CIPRA, quasi als Initialzündung für die erste Phase des Sammelns von Wissen, einen alpenweiten Wettbewerb aus, mit dem acht herausragende Projekte für eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum mit Preisen von insgesamt 160.000 Euro ausgezeichnet wurden. Dieser Wettbewerb rief ein großes Echo hervor. Über 570 Projekte wurden eingereicht, die auf diese Weise eine wichtige Quelle für die Wissensdatenbank bildeten. Die Wettbewerbsprojekte sind unter www.cipra.org/zukunft abrufbar. Im nächsten Schritt richtete die CIPRA einen Pool – oder sagen wir besser: ein Netzwerk – von rund 40 ExpertInnen aus allen Alpenländern ein. Kleine, interdisziplinär und überregional zusammengesetzte Teams, die sich in mehreren Arbeitstreffen auch untereinander austauschten, sammelten für jedes der sechs Themenfelder aktuelles Wissen aus den eingereichten und weiteren beispielhaften Projekten, aus aktuellen wissenschaftlichen Studien und sonstigen Projekten und Publikationen und bereiteten es auf. Für die Auswahl des Wissens und die Auswahl der Best-Practice-Beispiele wurde ein eigenes Bewertungssystem entwickelt. Neben der Sammlung und Aufbereitung von Wissen hatten die Teams auch die Aufgabe, themenbezogene Akteursanalysen durchzuführen sowie neue Fragen, die sich im Zuge der Recherchen ergeben hatten, zu sammeln, so dass sie von der CIPRA an die Forschung weitergeleitet werden können. Alle Ergebnisse der Startphase (alpKnowhow) wurden in einer umfassenden Datenbank zugänglich gemacht. Nach ca. einem Jahr war somit der Rohstoff für die Phase der Wissensvermittlung vorhanden.

Unter dem Motto „Von der Wissenssynthese zum Wissenstransfer“ werden in dieser zweiten Phase die umfangreichen Resultate des Sammelns und Aufbereitens von Wissen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Es werden auch neue Pilotprojekte, die dieses Wissen anwenden, unterstützt und begleitet. In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Fragen, die auch in der Netzwerksteuerung von allgemeiner Bedeutung sind: „Wer sind die relevanten Zielgruppen?“ und „Welche Formen („Kanäle“) der Wissensvermittlung sind für die einzelnen Zielgruppen geeignet?“ Die AkteurInnen im Projekt „Zukunft in den Alpen“ decken ein breites Spektrum von unterschiedlichen Zielgruppen ab. Es sind sowohl AkteurInnen, die dem inneren Kreis des Netzwerks zugerechnet werden können (wie z.B. die Mitgliedsorganisationen der CIPRA, die Netzwerkgemeinden, die für die Umsetzung der Alpenkonvention zuständigen Verwaltungsstellen und politischen FunktionärInnen), als auch AkteurInnen, die weiter außerhalb positioniert sind (wie z.B. die Medien, PlanungsexpertInnen oder neue Zielgruppen wie die Unternehmen). In „Zukunft in den Alpen“ werden dafür vor allem die folgenden Instrumente eingesetzt:

- Einrichtung der Internetseite www.cipra.org/zukunft
- Einrichtung der öffentlichen Datenbank „Wissenfundus alpKnowhow“ auf der Internetseite: Dokumentation von Best-Practice-Projekten, Publikationen, Projektberichten, ExpertInnenteams etc.
- Publikation eines elektronischen Projektnewsletters

- Printpublikationen (Projektfolder, CIPRA Info, Dritter Alpenreport, Publikationen der ExpertInnenteams in Fachmedien)
- Begegnungsangebote wie Workshops, Exkursionen und Tagungen
- Pressearbeit

Im dritten Projektteil alpPerformance geht es darum, die Erkenntnisse aus „Zukunft in den Alpen“ umzusetzen. Das Motto lautet „vom Transfer zur Anwendung“. Dazu werden neue grenzüberschreitende Projekte mit Vorbildwirkung initiiert. Aus dem alpenweiten Wettbewerb sind im Jahr 2005 acht regionale Pilotprojekte hervorgegangen. Die Gewinner haben mit der CIPRA Vereinbarungen getroffen, für welche neue Aktivitäten sie das Preisgeld verwenden. Die CIPRA begleitet die Umsetzung dieser Aktivitäten. Weiters sind bereits nach der ersten Projekthälfte von „Zukunft in den Alpen“ drei größere internationale Projekte entstanden:

In dem INTERREG IIB-Projekt NENA „Network Enterprise Alps – Enhancing sustainable development, competitiveness and innovation through SME and cluster co-operation“ (www.nena-network.net) haben sich zehn Partner aus allen Alpenländern – darunter die CIPRA – zum Ziel gesetzt, ein alpenweites Netzwerk von kleinen und mittleren Unternehmen aufzubauen und damit nachhaltigkeitsorientierte Wirtschaftsbetriebe durch Know-how-Transfer, Kooperationsberatung und Weiterbildungsangebote zu unterstützen. NENA konzentriert sich auf die beiden Themenbereiche Erneuerbare Energien sowie Innovation und Technologie. Das Projekt mit einem Budget von rund 2,4 Mio Euro hat eine Laufzeit von März 2006 bis Februar 2008. Lead Partner ist der Entwicklungsverein „Natur- und Kulturerbe Vorarlberg“. Die anderen Projektpartner sind Dachverbände, Forschungsinstitutionen sowie Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen aus verschiedenen Fachrichtungen.

Infolge der langjährigen Zusammenarbeit zwischen CIPRA International und dem Gemeinденetzwerk „Allianz in den Alpen“ hat das Gemeinденetzwerk beschlossen, in seinem Projekt DYNALP² die sechs Themen von Zukunft in den Alpen aufzugreifen. Im Rahmen von DYNALP² setzen Gemeinden aus dem Alpenraum die in alp-Knowhow erarbeiteten Empfehlungen um. DYNALP² hat die Umsetzung der Alpenkonventionsprotokolle und die verstärkte Vernetzung zwischen Gemeinden zum Ziel. Zu den sechs Themen von „Zukunft in den Alpen“ unterstützt DYNALP² Gemeindeprojekte mit finanziellen Beiträgen von 10.000 bis 20.000 Euro. Weitere Aktivitäten sind gemeinsame Veranstaltungen und Instrumente, die die Vernetzung fördern. DYNALP² ist ein Folgeprojekt eines Interreg IIB- Projekts, das im Sommer 2006 abgeschlossen wurde. Für die Finanzierung von DYNALP² konnte vor allem aufgrund der Verknüpfung mit „Zukunft in den Alpen“ wiederum die MAVA-Stiftung für Naturschutz gewonnen werden.

Ein weiteres transdisziplinäres Projekt, in dem Wissenschaft und Praxis eng zusammen arbeiten werden, widmet sich seit Juni 2007 dem Aufbau eines ökologischen

Kontinuums in und zwischen Regionen mit einer hohen biologischen Vielfalt. Die Projektpartner sind die CIPRA, das Netzwerk Alpiner Schutzgebiete, das Internationale Wissenschaftliche Komitee für Alpenforschung und der Worldwide Fund for Nature (WWF). Sie wollen gemeinsam sicherstellen, dass die Belange der biologischen Vielfalt in Planungsprozessen berücksichtigt und dass geeignete Maßnahmen zum Aufbau eines ökologischen Kontinuums insbesondere zwischen Schutzgebieten ergriffen werden. Hierzu sind Projekte in Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung, den relevanten Behörden und betroffenen Interessengruppen geplant. Vorzeigeprojekte sollen gelungene Initiativen zur Erreichung der Projektziele aufzeigen. Die vier Organisationen hatten bereits in den vorangegangenen Jahren Studien durchgeführt, um die Gebiete mit der größten biologischen Vielfalt in den Alpen zu identifizieren. Auch dieses Projekt wird von der MAVA-Stiftung finanziert, es steht allerdings weniger im direkten Zusammenhang mit „Zukunft in den Alpen“ als NENA und DYNALP².

Mit der Initiierung weiterer großer Umsetzungsprojekte aus dem Projekt heraus wird auch innerhalb der Organisation von CIPRA International zunehmend deutlicher, was bereits in der zweiten Phase von „Zukunft in den Alpen“ in ersten Konturen sichtbar wurde. Das Projekt entwickelte eine eigene Dynamik, die auch die Trägerorganisation erfasst. „Zukunft in den Alpen“ ist das größte laufende Projekt von CIPRA International. Ca. ein Viertel des Teams der Geschäftsstelle arbeitet zumindest zeitweise für das Projekt und das Projektteam wurde durch mehrere externe MitarbeiterInnen verstärkt. Das Projekt erzeugt durch seine vielfältigen Aktivitäten eine erhöhte Aufmerksamkeit im inneren Kreis des Netzwerks der CIPRA sowie an seinen Rändern. Die CIPRA konnte ihren „Kundenstock“ im Zuge von „Zukunft in den Alpen“ innerhalb kurzer Zeit gewaltig erweitern. Vor dem Projekt verfügte die Organisation über rund 15.000 aktive Adressen weltweit. Nach der ersten Projektphase sind es bereits 35.000 Adressen. Das Projekt zieht kontinuierlich neue Interessenten und Nutzerinnen des CIPRA-Netzwerks an. Viele neue AkteurInnen, die sich am Prozess der Wissensvermittlung und Wissensanwendung beteiligen, wollen weiterhin im Verbund bleiben und die neu gewonnenen Beziehungen und Möglichkeiten wie z.B. die soziale Infrastruktur des Netzwerks weiterhin nutzen.

Die Umsetzung einzelner Projektaufgaben löst auch innerhalb der CIPRA weitreichende Veränderungsschritte aus, wie z.B. die Überarbeitung des Corporate Design, die Umstellung auf ein neues Content-Management-System für den Internetauftritt und einen internen Organisationsentwicklungsprozess. „Zukunft in den Alpen“ war zu Beginn vor allem inhaltlich komplex, sehr rasch ist es aber auch auf der organisatorischen Ebene komplex geworden. „Zukunft in den Alpen“ beginnt wie ein Katalysator im Netzwerk der CIPRA zu wirken. Deutlich sichtbar wird dies zunächst durch die Initiierung neuer Projekte. Die damit einhergehende Komplexität verstärkt gleichzeitig den Wunsch nach mehr Übersichtlichkeit, nach mehr Struktur, nach

mehr Organisation und nicht zuletzt auch den Wunsch, den Erfolg des Projekts für die strategische Entwicklung der Organisation zu nutzen. Die vielen Projekte sollen künftig stärker unter eine gemeinsame inhaltliche und organisatorische Klammer gestellt werden. Sie sollen noch stärker als bisher aufeinander bezogen werden. Die nationalen Vertretungen sollen ihre Funktion als nationale Netzwerkknoten stärker wahrnehmen und in den einzelnen Ländern stärker verankert werden. Mit der Intensivierung der Vernetzung entsteht offenbar eine auf den ersten Blick widersprüchliche Gegenbewegung: Je mehr Vernetzung umso mehr Organisation!

6.3 Instrumente, Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der Netzwerksteuerung

„Zukunft in den Alpen“ ist seiner Selbstdefinition nach kein Netzwerkprojekt. Im Vordergrund steht das Wissen von Menschen und Organisationen. Die offenkundig große Vernetzungswirkung des Projekts macht dennoch neugierig. Was können wir aus diesem Fallbeispiel lernen?

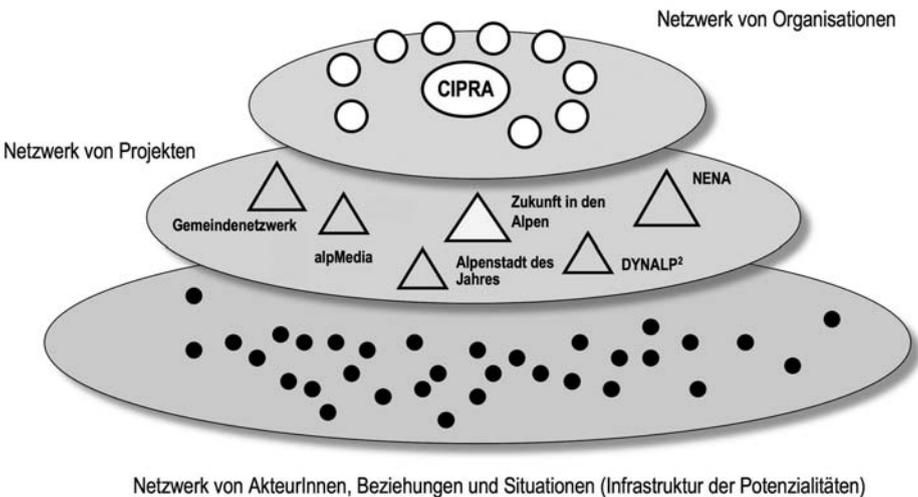


Abb. 14. Zukunft in den Alpen – Die drei Ebenen der Vernetzung (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

- **Mehrwert für die NutzerInnen des Netzwerks:** Projekte wie „Zukunft in den Alpen“ stehen in einem nicht zu unterschätzenden Konkurrenzverhältnis mit zahlreichen anderen, thematisch ähnlichen Informations- und Kommunikationsangeboten. Das Wissensprojekts „Zukunft in den Alpen“ kann eine hohe Dichte an verfügbarer Information zum Thema bieten und schafft damit Angebote an die NutzerInnen dieses Wissens, ihr eigenes Handeln zu reflektieren.

- **Professionelle Öffentlichkeitsarbeit:** Content-Netzwerke sind heute ein weit verbreitetes Phänomen. Wir haben es mit einem regelrechten Wettbewerb solcher Netzwerke um die Aufmerksamkeit potentieller NutzerInnen zu tun. „Zukunft in den Alpen“ setzt hier einen Mix an bewährten Instrumenten wie z.B. Projektwettbewerbe, Presseaussendungen, Internet-Auftritt etc. ein.
- **Sicherstellung eines permanenten Informationsflusses:** z.B. mittels periodischer E-Newsletter, Veranstaltungen etc.
- **Aufbau und Betreuung von Netzwerkknoten:** Dazu zählen beispielsweise die Gründung von ExpertInnenteams oder die Initiierung neuer Wissensprojekte. Solche Projekte bzw. Knoten sind die Generatoren der Vernetzung. Hier werden Informationen mit einer spezifischen Zielsetzung und in besonders hoher Intensität ausgetauscht - und daraus entsteht wiederum neues Wissen.
- **Abwechslungsreiches Angebot an guten Gelegenheiten, miteinander ins Reden zu kommen** – und zwar von Angesicht zu Angesicht. Authentische Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für Vertrauen. „Zukunft in den Alpen“ legt daher großen Wert auf physische Begegnungen wie z.B. Workshops, Tagungen, Exkursionen. Diese Begegnungen werden ganz bewusst als Netzwerkknoten gestaltet, indem sie z.B. durch mehrere Netzwerkpartner organisiert werden, in Grenzregionen stattfinden (z.B. in Dreiländerecken) oder in Kooperation mit anderen wissensvermittelnden Institutionen wie z.B. Schulen, Universitäten oder Erwachsenenbildungseinrichtungen veranstaltet werden.
- **Der „kulturell-kulinarische Faktor“:** Es geht darum, einen gewissen atmosphärischen Mehrwert anzubieten, der vor allem dort zu spüren ist, wo sich die NetzwerkpartnerInnen auch physisch treffen. Für die Gestaltung von Meetings bedeutet dies beispielsweise, ein attraktives Zusatzprogramm anzubieten, Neugierde und Wertschätzung für Besonderheiten zu entwickeln, die zum lustvollen Genießen anregen.
- **Kooperationskultur:** Zusammenarbeit in Netzwerken bedeutet für die CIPRA, eine „Kultur des Gebens“ herzustellen. Wichtig ist auch, für Klarheit in der Sprache, in der Frage- und Aufgabenstellung zu sorgen, unverhältnismäßige Forderungen zu vermeiden, Versprechen einzuhalten und darauf zu vertrauen, dass alles, was man gibt, auch wieder zurückkommt.
- **Reflexion der laufenden Ereignisse:** Das Projektteam trifft sich mindestens einmal jährlich mit einem externen vierköpfigen Reflexionsteam, um mit Unterstützung eines externen Moderators die gemeinsame Zusammenarbeit wertschätzend und kritisch zu reflektieren, die Zielsetzungen und Arbeitsplanungen zu prüfen und erforderlichenfalls an neue Herausforderungen anzupassen.

6.4 Resümee

„Zukunft in den Alpen“ ist ein breit angelegtes Wissensmanagement-Projekt der internationalen Alpenschutzkommission CIPRA. Die Sammlung von Wissen für die Zukunft in den Alpen, die Vernetzung von Menschen und Institutionen, die über dieses Wissen verfügen, und die Verbreitung dieses Wissens im gesamten Alpenraum sollen Impulse für neue Projekte schaffen, die auf eine nachhaltige Entwicklung im Alpenraum abzielen. Die Idee zu dem Projekt „Zukunft in den Alpen“ ist aus der langjährigen Kooperation zwischen der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA, der privaten MAVA-Stiftung für Naturschutz und der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft entstanden. Das Projekt wurde 2004 mit einer Laufzeit von drei Jahren gestartet.

Die Vernetzung steht nicht im Vordergrund. Primär geht es um die Sammlung und Aufbereitung von relevantem Wissen. Der Vernetzungsprozess ist lediglich ein Mittel zur Erreichung dieses Zieles. „Zukunft in den Alpen“ fördert nicht zuletzt durch seine Netzwerkform die Bildung neuer Kooperationen (z.B. im Rahmen von INTERREG-Projekten), die vice versa das Netzwerk stabilisieren und wiederum neue Kooperationen begünstigen („Netzwerk als Kreislauf von Kooperationen“). Durch ein einzelnes Projekt wird eine soziale Infrastruktur geschaffen, die durch sehr lose Kopplung gekennzeichnet ist und dennoch eine sehr hohe Wirkung in der Bindung neuer Projekte und AkteurInnen erreicht. Für die Trägerorganisation CIPRA bekommt das Projekt somit hohe strategische Bedeutung, indem es auch das Netzwerk der CIPRA deutlich erweitert. Das Projekt fördert gleichzeitig die Neupositionierung der CIPRA als Netzwerkorganisation. Projekte wie „Zukunft in den Alpen“ können zur Veränderung der Trägerorganisation selbst führen. „Zukunft in den Alpen“ ist ein besonders anschauliches Beispiel dafür, wie eine Organisation mit einem einzelnen Projekt die Vernetzung mit ihren relevanten Systemumwelten deutlich steigern und auch neu gestalten kann.

Weiters zeigt das Beispiel sehr anschaulich, dass sich die Organisationsform des Projekts sehr gut für breit angelegte Vernetzungsprozesse eignet. Die Vernetzung löst einen nachhaltigen Domino-Effekt aus: Impulse werden gesetzt, die weitere Impulse setzen. Im Beispiel „Zukunft in den Alpen“ entsteht dieser Domino-Effekt vor allem durch die Initiierung weiterer thematisch verwandter Projekte. Ein Projekt schafft die Voraussetzungen für ein neues oder sogar mehrere Folgeprojekte, die sich wiederum wechselseitig ergänzen. Auf diese Weise entsteht in vergleichsweise kurzer Zeit ein umfassendes grenzüberschreitendes Projekt Netzwerk.

Herwig Langthaler

7 Regionalforum Steyr-Kirchdorf

7.1 „Impuls aus der Region“ – die Entstehung

Die Region Steyr-Kirchdorf sieht sich als Musterregion in der regionalen Zusammenarbeit in Oberösterreich und hat sich zu einer anerkannten regionalpolitischen Steuerungs- und Unterstützungseinrichtung für regionale Initiativen entwickelt. Den Anfang dazu bildete ein Impuls zur Koordination der regionalen Institutionen im Bezirk Kirchdorf.

Initiierung einer regionalen Organisation – „Komm sei dabei!“

„Komm sei dabei!“ Unter diesem Motto wurde die Bevölkerung des Bezirks Kirchdorf in Oberösterreich Ende der 1980er Jahre eingeladen, sich an dem Prozess zur Erarbeitung einer Regionsidentität zu beteiligen. Der Prozess wurde durch die Arbeitsgemeinschaft für Regionalentwicklung initiiert, einem Zusammenschluss regionaler Institutionen wie Bezirkshauptmannschaft und SozialpartnerInnen.

Die Pionierarbeit und Vision zu dieser Initiative kam von einer kleinen Gruppe engagierter Funktionäre die – unter der Federführung von Bezirkshauptmann Dr. Knut Spelitz – die Notwendigkeit einer regionalen Identität bzw. Strategie als Basis für regionale Entscheidungen und Entwicklungen erkannt hatten. Darüber hinaus sollte eine neue Form der Zusammenarbeit innerhalb des Bezirks etabliert werden, um regionale Organisationen und öffentliche Einrichtungen besser aufeinander abzustimmen und Konkurrenzen und Doppelgleisigkeiten zu vermeiden. Schließlich wurde die regionale Identität als „Naturregion mit Arbeit und Freizeit“ definiert und die beteiligten Einrichtungen konnten sich über eine gemeinsame Sichtweise zur regionalen Zusammenarbeit und Abstimmung einigen – das Bild des regionalen Netzwerks entstand.

Gründung des Vereins Regionalforum – Europa!

1995 erfolgte der Beitritt Österreichs zur Europäischen Union. Für das Land Oberösterreich und den Bezirken Kirchdorf und Steyr-Land eröffnete sich dadurch die Möglichkeit der Teilnahme an den 5b-Programmen der Europäischen Kommission zur Unterstützung und Verbesserung der Entwicklungsvoraussetzungen in strukturschwachen ländlichen Gebieten. Zur Umsetzung dieser EU-Förderprogramme forcierte das Land Oberösterreich die Einsetzung operativer Manager auf Regionsebene.

Aufbauend auf der bereits vorhandenen Vernetzung wurde daher 1995 im Zusammenschluss der Bezirke Kirchdorf, Steyr Land und Stadt Steyr der Verein Regionalforum gegründet und zwei Regionalmanager eingestellt. Diese sollten branchenüber-

greifende Projektarbeit koordinieren und unterstützen und dadurch die regionale Zusammenarbeit weiter vertiefen. Im Vorstand des Vereins waren von Anfang an die wichtigsten Institutionen sowie die SozialpartnerInnen des Bezirks vertreten. Erster Obmann war der Bezirkshauptmann von Kirchdorf, seine Nachfolger der Bezirkshauptmann von Steyr Land und der Bürgermeister von Steyr in Rahmen einer jährlichen Rotation.

7.2 „Wachstum und Veränderung“ – die Entwicklung

Das Regionalforum wächst und übernimmt neue Koordinations- und Unterstützungsfunktionen. Seine Legitimation wird durch Einbeziehung der politischen Mandatare gestärkt. Schließlich wird das Regionalforum in die zentralen Strukturen des oberösterreichischen Regionalmanagements eingegliedert.

Regionale Vernetzung und Wachstum

In der ersten Phase des Regionalforums lag der Fokus der Tätigkeiten auf der Betreuung des damaligen 5b-Fördergebiets durch zwei Regionalmanager. Durch deren Arbeit konnte die regionale Vernetzung vertieft und Vertrauen zwischen den regionalen Akteuren aufgebaut werden, insbesondere durch Projekte, größere Veranstaltungen sowie einzelne Treffen des Regionalforums mit verschiedenen Einrichtungen und Vereinen (Eisenstrasse, Frauenstiftung etc.).

Das Regionalforum band nach und nach alle relevanten Institutionen der Gesamregion Steyr-Kirchdorf in seine Arbeit mit ein. So wurde beispielsweise auch die Betreuung der LEADER-Region übernommen, in Zusammenarbeit und unter Leitung des Landes Oberösterreich wurden kleinregionale Planungsbeiräte eingerichtet, in denen wichtige gemeindeübergreifende Impulse und Projekte erarbeitet und gestartet wurden.

Neuorganisation und Einbindung der Politik

Mit Beginn der neuen EU-Programmplanungsperiode im Jahr 2000 wurde die Koordinationsrolle des Regionalforums erneut aufgewertet, weitere regionale Einrichtungen, wie die Vereine Eisenstrasse und Pro Regio in die Vereinsstruktur eingegliedert. Durch die folgende Neuorganisation im Jahr 2001 wurden die politischen Entscheidungsträger der Gemeindeebene sowie die SozialpartnerInnen noch stärker im Vereinsvorstand verankert. 2001 wurde das Regionalforum auch mit der regionalen Umsetzung des Leitbildes Oberösterreichs und der Agenda 2000 betraut. Die regionalen Entwicklungskräfte und Organisationen sollten stärker gebündelt, gemeinsame Leitideen und die Kultur der Zusammenarbeit weiterentwickelt werden.

Das mittlerweile etablierte Regionalforum sollte langfristig (demokratie)politisch legitimiert werden. Dafür wurde der Verein 2005 erneut umstrukturiert. Die politi-

sche Ebene wurde insofern gestärkt, als die Obmannschaft nunmehr von einer alle 2 Jahre rotierenden Troika von Landtagsabgeordneten der drei Bezirke übernommen wurde. Der Vereinsvorstand wurde in einen beschließenden Teil (PolitikerInnen der stärksten und zweitstärksten Fraktion, Funktionäre der SozialpartnerInnen) und einen beratenden Teil (Bezirkshauptmannschaften, weitere SozialpartnerInnen und Institutionen) gegliedert.

Eingliederung in die zentrale Struktur des Regionalmanagement Oberösterreich

2006 wurde im Zuge des Umbaus des oberösterreichischen Regionalmanagements die operative Ebene des Regionalforums in die Regionalmanagement Oberösterreich GmbH in Linz eingegliedert. Das Büro mit den MitarbeiterInnen des Regionalforums wurde damit zu einer der regionalen Geschäftsstellen dieser Gesellschaft, behielt aber seine interne Organisationsstruktur bei. Das Regionalforum ist nunmehr Gesellschafter mit 2%-Anteil an der Landesgesellschaft und entsendet den jeweiligen Obmann bzw. jeweilige Obfrau als Vertreter in das landesweite Steuerungsgremium. Die Tätigkeiten des Regionalforums bleiben von dieser Umstrukturierung weitgehend unberührt, allerdings müssen nun die jährlichen Arbeitsprogramme von der Regionalmanagement Oberösterreich GmbH genehmigt werden.

7.3 „Projekte und Vernetzung“ – die Gegenwart

7.3.1 Ziele und Schwerpunkte

Regionales Entwicklungskonzept

Das Regionalforum sieht die Förderung der bestmöglichen Regionalentwicklung für die Region Steyr-Kirchdorf als sein übergeordnetes Ziel, basierend auf Programmen und Initiativen der Region, des Landes Oberösterreich, des Bundes und der EU. Dafür werden im Regionalen Entwicklungskonzept die Entwicklungsprioritäten und Maßnahmenfelder für regionale Steuerung und Planungen definiert. Das regionale Entwicklungskonzept kann als langjähriges Arbeitsprogramm für das Regionalforum angesehen werden. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Arbeit des Regionalforums leiten sich aus den Maßnahmenfeldern des Regionalen Entwicklungskonzepts ab: Verkehr, Technologie/Forschung, Tourismus und Zentren. „Am 09. Juli 2003 haben alle 45 Gemeinden der Region Steyr-Kirchdorf in der Generalversammlung des Regionalforums das Regionalwirtschaftliche Entwicklungskonzept beschlossen. Damit wurde ein wichtiger Schritt einer zielgerichteten Entwicklung der Region für die nächsten fünf Jahre gesetzt. Es wird sichtbar, wo wir stehen und wie es weitergehen soll. Mit dem Regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzept wurden die Entwicklungsschwerpunkte aufeinander abgestimmt und die Interessen und Ziele des Landes dazu eingebracht. Es bildet damit die Grundlage für die Arbeit des Regional-

managements“ (Ing. David Forstenlechner, damaliger Obmann Regionalforum Steyr Kirchdorf, Bürgermeister in Steyr).

7.3.2 Akteure und Strukturen

Regionalforum als Organisation

Das Regionalforum ist als Verein organisiert und als Organisation in der Region etabliert. Die operativen Tätigkeiten wurden bis März 2006 vom Geschäftsführer geleitet. Dieser fungiert als zentraler Ansprechpartner für alle Mitglieder und Partner und war für die Koordination seiner rund 10 MitarbeiterInnen verantwortlich. Unter den MitarbeiterInnen bearbeiten die RegionalmanagerInnen eigene thematische Bereiche und betreuen die jeweiligen Fachausschüsse (Vorbereitung, Moderation). In den Fachausschüssen sind die für das Thema relevanten Institutionen und Akteure vertreten, dort erfolgt die Abstimmung zu konkreten Initiativen und Projekten.

Fachausschüsse des Regionalforums:

- Gewerbe, Kommunales, Tourismus
- Arbeit und Soziales
- Gesundheit und Jugend
- Landwirtschaft
- Industrie und Technologie
- Kultur

Die strategische Steuerung des Regionalforums wird vom Vorstand wahrgenommen, dessen Obmannschaft abwechselnd bei drei Landtagsabgeordneten der drei Bezirke liegt. Die Mitglieder des Vorstands haben entweder beschließende (politische Mandatare, Funktionäre der Kammern) oder beratende Funktion (Bezirkshauptmannschaften, weitere Sozialpartner und Institutionen). Die 45 Gemeinden der drei Bezirke Steyr, Steyr-Land, Kirchdorf, regionale Institutionen, Einzelpersonen, Vereine und sonstige Einrichtungen sind einfache Mitglieder des Regionalforums.

Die Organisationsstruktur des Regionalforums Steyr-Kirchdorf verankert sowohl die etablierten Institutionen als auch die politischen Mandatare der Region fix in der Vereins- und Entscheidungsstruktur. Dies soll die demokratische Legitimität des Regionalforums und damit der regionalen Entscheidungsprozesse erhöhen. Durch die Einbindung der Bürgermeister und Bürgermeisterstellvertreter sind auch die jeweils stärkste und zweitstärksten parteipolitischen Fraktionen im Vorstand vertreten. Die Zusammensetzung der Mitglieder, Vorstände und Obleute erfolgt unter regionalen, parteipolitischen und sozialpartnerschaftlichen Gesichtspunkten.

Regionalforum als Netzwerk

Die Organisation des Regionalforums mit ihren klaren Strukturen kann auch unter dem Gesichtspunkt des Netzwerks betrachtet werden. Die jahrelange Zusammenar-

beit in den Gremien des Regionalforums und in unterschiedlichen Projekten hat zum Aufbau von sehr guten Beziehungen und Vertrauen zwischen den Mitgliedern geführt. Es ist ein regionales Netzwerk entstanden, dessen Atmosphäre die Akteure mit einer wertschätzenden und vertrauensvollen Kultur beschreiben.

Die beteiligten Personen kennen sich persönlich und arbeiten in unterschiedlichen Projekten eng zusammen. Darüber hinaus stimmen sie wichtige Vorhaben und Aktivitäten auch außerhalb der offiziellen Gremien untereinander ab. So wird bei strategischen Fragen der Vereinsvorstand bereits vorab informiert, bzw. wichtige Themen zuerst auf informeller Ebene ausgelotet. In dieser von einem Mitglied als „guter Geist“ der Zusammenarbeit beschriebenen Atmosphäre, verschwimmen die Grenzen zwischen formalen Strukturen und netzwerkartigen Kontakten - umsetzbare und für die Beteiligten tragbare Lösungen werden meist schnell gefunden.

Der Vereinsvorstand, die Geschäftsführung, die Regionalmanager und die Fachausschüsse bilden das innerste Netzwerk, die wichtigsten Netzwerknoden des Regionalforums. Hier bündeln sich Informationsfluss und Entscheidungen sowie die Kapazitäten zur Unterstützung der Projekte. Die weiteren Netzwerkpартner haben den Status von Mitgliedern des Regionalforums: Gemeinden, Sozialpartner, Institutionen, regionale Vereine und Einzelpersonen. Diese sind mit dem innersten Netzwerk eng verbunden, gleichzeitig kooperieren sie untereinander in unterschiedlichen Projekten.

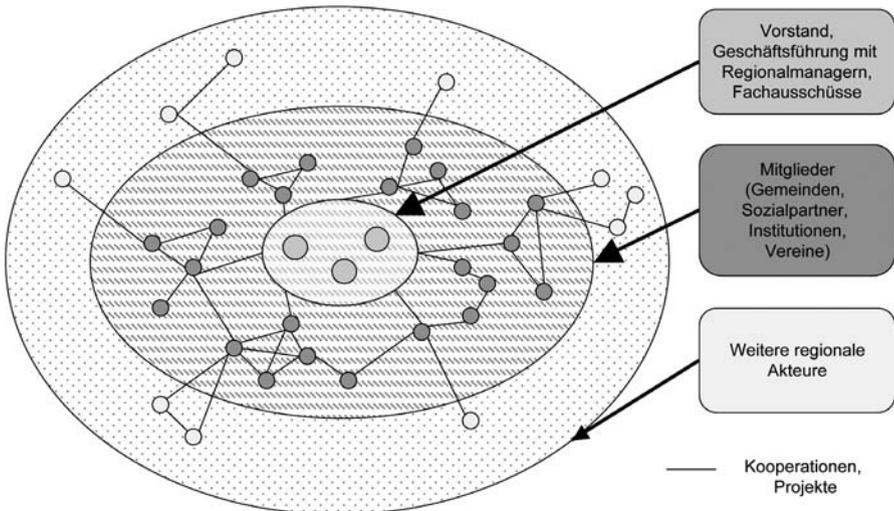


Abb. 15. Das Regionalforum Steyr-Kirchdorf als Netzwerk (Quelle: ÖAR Regionalberatung GmbH)

Generell ist der Teilnehmerkreis am Netzwerk des Regionalforums auf die Mitglieder des Vereins beschränkt und stark mit den formalen Strukturen wie Vorstand und Fachgremien verbunden. Die Zugehörigkeit zum Netzwerk und zu den Entscheidungsstrukturen der Organisation ergibt sich daher überwiegend aus traditionellen realpolitischen Gesichtspunkten wie der proporzmäßigen Einbeziehung von ÖVP und SPÖ sowie der Sozialpartner. Weitere regionale Einrichtungen ohne entsprechende Bedeutung bringen sich lediglich punktuell in Projekten ein und sind von den regionalen Entscheidungsprozessen ausgeschlossen.

7.3.3 Aktivitäten

Das Regionalforum wurde von den regionalen Einrichtungen als eigenes Koordinations- und Unterstützungsinstrument eingesetzt, um sie in ihrer Projektarbeit zu unterstützen und ihre Abstimmung untereinander zu fördern und zu koordinieren.

Die Tätigkeiten des Regionalforums beziehen sich daher hauptsächlich auf die Unterstützung regionaler (Förder)Projekte. Dies umfasst Initiierung, Entwicklung, Beratung von Projekten regionaler Akteure und in einigen Fällen auch die Umsetzung eigener Projekte. Die Umsetzung eigener Projekte erfolgt nach Absprache mit dem Vorstand und hauptsächlich in Fällen, wo kein anderer regionaler Projektträger zur Verfügung steht. Von besonderer Bedeutung ist die Beratung in Förderfragen sowie die Unterstützung in der Phase der Projektentwicklung. Die Beratungsleistungen umfassen Förderinformationen, Konzeption von Projekten, Unterstützung bei der Antragstellung von Förderungen und Moderation von Workshops.

Projektbeispiel: Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept Region Steyr-Kirchdorf

Projektziele: Das regionalwirtschaftliche Entwicklungskonzept soll die Funktion des Regionalmanagements unterstützen, die Interessen und Ziele des Landes Oberösterreich einbringen und die Projektideen, Entwicklungsschwerpunkte und Ziele aus den Teilregionen bestmöglich aufeinander abstimmen. Die Realisierung des Entwicklungskonzeptes soll Leitlinie der Arbeiten des Regionalmanagements in den nächsten 6 Jahren sein und als Arbeitsprogramm in der Region Steyr-Kirchdorf fungieren.

Beteiligte: Alle Gemeinden in der Region Steyr-Kirchdorf; Land Oberösterreich – überörtliche Raumplanung, Tourismusverbände, betroffene Abteilungen des Landes Oberösterreich. Auftragnehmer: Regioplan Salzburg in Zusammenarbeit mit Fazat GmbH und Studia Schlierbach.

Beitrag des Regionalforums: Mitarbeit in der Steuerungsgruppe, Abstimmung des Prozesses mit den Auftragnehmern als erste Ansprechstelle, laufende Infos bei Bürgermeisterkonferenzen und Planungsbeiräten, Mitorganisation der Regionalworkshops, Erstellung einer Kurzfassung, Pressearbeit, Projektabwicklung, Erstellung der Projektpläne von Schlüsselprojekten, Expertengespräche, Leitung der Abschlussbesprechung, Vorbereitung der Präsentation in der Generalversammlung, Planung und Organisation der weiteren Vorgangsweise.

Darüber hinaus führt das Regionalforum zahlreiche Informations- und Koordinationsaufgaben durch, etwa Abstimmungsbesprechungen mit Landesabteilungen und Bürgermeisterern oder Präsentationen bei Veranstaltungen, Presseaussendungen sowie den Betrieb der eigenen Homepage www.regionalforum.at. Die Homepage beinhaltet Informationen über Verein und Region, einen Newsletter und Projektinfos.

Diese Tätigkeiten werden in erster Linie von den operativen RegionalmanagerInnen in ihren jeweiligen thematischen Bereichen wahrgenommen, koordiniert vom Geschäftsführer des Regionalforums. Das Regionalforum ist somit in unterschiedlichen Rollen in die meisten Regionalentwicklungsprojekte in Steyr-Kirchdorf involviert.

Durch die vielfältigen Erfahrungen in regionalen Projekten bündelt sich regionales Wissen beim Regionalforum. Es hat daher auch die Funktion eines Wissenspools für die Region. Das Regionalforum unterstützt Projekte und vernetzt die regionalen Einrichtungen.

7.4 „Vernetzung und Lernen“ – die Zukunft

Institutionalisierung des Netzwerks

In der Zukunft werden von den Gesprächspartnern keine wesentlichen Änderungen für das Regionalforum erwartet. Das Regionalforum ist eine anerkannte Einrichtung, dessen formalen Strukturen akzeptiert sind und einen hohen Grad der Institutionalisierung erreicht haben. Unklar erscheint die Öffnung des Netzwerks für neue Partner und deren Einbindung in regionale Entscheidungsprozesse.

Die Gesprächspartner gehen davon aus, dass gegebenenfalls neue Themen stärkere Bedeutung bekommen (z.B. Sport). Außerdem strebt das Regionalforum an, in Zukunft noch stärker dazu beizutragen, kleinregionale Denkmuster zu überwinden und mehr gesamtregionale Lösungen zu ermöglichen (z.B. im Bereich Verkehr).

Lernendes Netzwerk

Die Organisation des Regionalforums ist etabliert und in seiner Rolle anerkannt. Die nächsten Entwicklungsschritte sollen im Bereich des vernetzten Lernens erfolgen. Es hat bereits einige Initiativen gegeben (Lernfeste, EQUAL-Projekt) um den Aspekt des gemeinsamen Lernens zu fördern bzw. ein regionales Wissensmanagement aufzubauen. Die gemeinsame Anwendung des in verschiedenen Projekten Erarbeiteten bleibt dennoch verbesserungsfähig.

So beschreibt eine vom Regionalforum in Auftrag gegebene Diplomarbeit „Wissensmanagement und dessen Bedeutung am Beispiel regionaler Zusammenarbeit“ die ungenutzten Potentiale des gegenseitigen Lernens in der Region: „Viele dieser ... Projekterfahrungen werden mit hohem persönlichen, oft auch ehrenamtlichen Einsatz, teilweise auch unter Einsatz öffentlicher Gelder, erstellt, und werden in Folge selten wieder verwendet. Als Folge der Nicht-Nutzung ... werden immer wieder diesel-

ben Themen erhoben und oft doppelte Arbeit geleistet. ... Dieses brachliegende Wissen stellt gerade im Sinne des "Lernens" ein ungeheures Potential, und bei richtiger Verwaltung und Weitergabe durch ein geeignetes Managementtool, auch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Regionen dar" (Wagner 2002).

Als nächster Schritt ist geplant, im Rahmen von LEADER+ eine Wissensplattform zu schaffen, welche Informationen insbesondere aus den Gemeinden sammeln und übersichtlich darstellen soll. In einem weiteren Schritt soll ein Wissensmanagementsystem das gegenseitige Lernen und den Wissenstransfer in der Region verbessern und dadurch die Professionalität der Akteure erhöhen und deren Austausch untereinander vertiefen. Das Lernen voneinander und damit die Stärkung der einzelnen regionalen Einrichtungen wird als wichtige Herausforderung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Regionalforums und der Gesamtregion angesehen.

7.5 Resümee

Das Regionalforum ist eine Organisation zur Unterstützung und Koordinierung der regionalen Entwicklung. Durch seine Aktivitäten vernetzt es seine Mitglieder und weitere regionale Akteure. Die Vereinsstruktur des Regionalforums wurde seit der Gründung ständig weiterentwickelt. Als mittlerweile etablierte Organisation umfasst das Regionalforum die institutionell und realpolitisch wichtigsten regionalen Einrichtungen und sichert deren Einbindung in die Entscheidungs- und Mitgestaltungsprozesse. Die Vereinsstrukturen des Regionalforums sind nach traditionellen parteipolitischen und sozialpartnerschaftlichen Gesichtspunkten zusammengesetzt. So sind neben politischen Mandataren der beiden stärksten Parteien auch die Sozialpartner, die Gemeinden und weitere regionale Institutionen Mitglieder des Vereins. Alle diese Akteure werden durch die operative Arbeit des Geschäftsführers und der Regionalmanager des Regionalforums vernetzt, insbesondere durch formale Abstimmungstreffen (Vorstand, Fachausschüsse etc.), durch Unterstützung konkreter Projekte und Initiativen (v.a. geförderter Projekte) und durch informellen Austausch außerhalb der formalen Strukturen.

Durch langjährige Kontakte und Zusammenarbeit ist ein informelles Netzwerk der Mitglieder des Regionalforums entstanden, das die formalen Strukturen ergänzt. Von seinem Selbstbild her ist das Regionalforum eher Organisation als Netzwerk – dennoch lassen sich zusammenfassend folgende Aspekte einer regionalen Vernetzung erkennen:

- **Unterstützung von Kooperationen:** Zusammenarbeit ist die Basis für regionale Entwicklung und Vernetzung. Der Fokus der Aktivitäten des Regionalforums liegt auf Projekten der regionalen AkteurInnen. Es unterstützt sie bei Entwicklung und Umsetzung und fördert die Abstimmung und Kooperationsfähigkeit der Projektträger. Diese Kooperationen schaffen einen erkennbaren Nutzen für die Beteilig-

ten, dienen dem besseren Kennenlernen und erhöhen das gegenseitige Vertrauen. Darüber hinaus fördert das Regionalforum die Abstimmung und den Austausch zwischen den unterschiedlichen regionalen Projekten.

- **Aufbau und Pflege vertrauensvoller Beziehungen:** Die jahrelange Zusammenarbeit in der Region hat zwischen Mitgliedern des Regionalforums eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens entstehen lassen. Durch Projektarbeit und Abstimmung in regionalen Gremien kennen die Beteiligten die jeweiligen Interessen und Sichtweisen der Anderen. Eingehaltene Vereinbarungen und häufige persönliche Kontakte führen zu einer zunehmenden gegenseitigen Wertschätzung und schaffen eine Vertrauensbasis die hilft, mit Konflikten und Problemen partnerschaftlich und lösungsorientiert umzugehen.
- **Gestaltung umfangreicher Kommunikationsmöglichkeiten:** Das Regionalforum verfügt über eine politisch und regional ausgewogene Organisationsform. Innerhalb dieser formalen Strukturen kommunizieren die Mitglieder in regelmäßigen Vorstandssitzungen, Arbeitsgruppen, Ausschüssen etc. Darüber hinaus organisiert das Regionalforum häufige projektbezogene Planungs- und Abstimmungstreffen. Durch diese vielen Treffen entstehen vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten für die Mitglieder, gegenseitiger Austausch und Informationen verdichten das Netzwerk der informellen Kontakte.
- **Schaffung von Mehrwert für die Region und ihre AkteurInnen:** Das Regionalforum informiert, berät, plant, begleitet, unterstützt und implementiert Projekte und Initiativen in der Region. Durch diese Tätigkeiten erfahren die Projektpartner einen konkreten Nutzen – die strategische Abstimmung der Projekte fördert schließlich die Entwicklung der Gesamtregion. Die Mitglieder des Regionalforums werden in die regionalen Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse eingebunden, sind informiert und erhalten die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung. Insgesamt ermöglichen die Tätigkeiten des Regionalforums eine dichtere institutionelle Abstimmung und Vernetzung, die von den herkömmlichen Politik- und Verwaltungsstrukturen allein nicht erreicht werden kann – die Region Steyr-Kirchdorf und die Mitglieder des Regionalforums erfahren durch das Netzwerk einen Mehrwert.

Leo Baumfeld, Herwig Langthaler, Harald Payer, Günther Scheer

Instrumente für NetzwerkerInnen

Die Kunst des Netzwerkens besteht in der Fähigkeit, die unterschiedlichen Perspektiven von Individuum, Kooperation und Netzwerk in eine kreative Balance zu bringen. Erfolgreiches Netzwerken entsteht aus der Synergie der Kooperationsfähigkeit der einzelnen AkteurInnen, einem professionellen Kooperationsmanagement und einer Netzwerksteuerung, die das Potenzial der sozialen Infrastruktur verfügbar macht. Wie bei jeder anderen Kunst ist die Haltung bzw. innere Einstellung der NetzwerkkünstlerInnen von entscheidender Bedeutung. Zusätzlich gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, die die Arbeit mit Kooperationen und Netzwerken wirksam unterstützen.

Wir haben hier eine Auswahl von insgesamt 27 Instrumenten zusammengestellt, die wir in den speziellen Kontexten von Kooperationen und Netzwerken in der Regionalentwicklung als besonders hilfreich erachten. Teilweise sind es Instrumente, die von anderen BeraterInnen speziell für Kooperationen und Netzwerke mit großem Erfolg eingesetzt werden. Teilweise sind es Instrumente, die sich in anderen Kontexten schon vielfach bewährt haben, und sich mit kleineren oder größeren Adaptionen auch auf die Gestaltung von Kooperationen und Netzwerken übertragen lassen. Teilweise handelt es sich um Instrumente, die wir im Zuge unserer eigenen Beratungstätigkeiten selbst neu entwickelt haben.

In der Auswahl der Instrumente haben wir versucht, sowohl den drei Perspektiven der Kunst des Netzwerkens, als auch den verschiedenen Phasen in der Netzwerkentwicklung gerecht zu werden. Die Gliederung der Instrumente entspricht somit folgender Systematik: Der Anfangsbuchstabe weist auf die Perspektiven der Kooperationsfähigkeit (A), des Kooperationsmanagements (B) und der Netzwerksteuerung (C) hin. Die darauffolgende Ziffer weist auf die drei idealtypischen Phasen der Start- und Aufbauphase (1), der Stabilisierungsphase (2) und der Krisen- und Veränderungsphase (3) hin. Die zweite Ziffer entspricht der laufenden Nummerierung innerhalb der einzelnen Anwendungsfelder. Die Zuordnung der einzelnen Instrumente zu diesen Anwendungsfeldern ist in den meisten Fällen nicht ausschließend. Viele der hier dargestellten Instrumente eignen sich auch für mehrere Anwendungsfelder.

A. Kooperationsfähigkeit

1. Start- und Aufbauphase	2. Stabilisierungsphase	3. Krisen und Veränderungen
A1.1 SWOT-Analyse	A2.1 Selbst-Check: Die Netzwerkstärke des eigenen Unternehmens	A3.1 Feedbackregeln
A1.2 Teamkomposition	A2.2 System-Umwelt-Analyse A2.3 Vertrauen inszenieren	A3.2 Kooperationsaufstellung

B. Kooperationsmanagement

1. Start- und Aufbauphase	2. Stabilisierungsphase	3. Krisen und Veränderungen
B1.1 Startworkshop für Kooperationen	B2.1 Neues erfinden – 3 x 8	B3.1 Konfliktlösungstreffen
B1.2 Kompetenz- und Ressourcenlandkarte		B3.2 Wertschätzendes Interview B3.3 Lösungen finden durch Kontextualisierung

C. Netzwerksteuerung

1. Start- und Aufbauphase	2. Stabilisierungsphase	3. Krisen und Veränderungen
C1.1 Clusterpotenzialanalyse	C2.1 Netzwerkdiagnose	C3.1 I-NET Integrierte Netzwerkanalyse und Netzwerkberatung
C1.2 Soziale Netzwerkanalyse (SNA)	C2.2 Kooperationen im Netzwerk fördern	C3.2 Reflexion von Netzwerkrollen
C1.3 Auswahlverfahren für NetzwerkmanagerInnen	C2.3 Studienreise-Lernprotokoll	
C1.4 Suchen und Finden – eine Einstimmungsübung	C2.4 Bildassoziation	
C1.5 Jäger, Braut und Partytiger – ein Rollenspiel	C2.5 Regionale Fokusgruppen	
C1.6 Großgruppenformate für Netzwerke		
C1.7 Checkliste Veranstaltungsplanung		

Tab. 1. Netzwerkinstrumente im Überblick

Instrument: A 1.1 SWOT-Analyse

Nutzen, Anwendungen: Die SWOT-Analyse ist ein weit verbreitetes Instrument der strategischen Planung. Sie dient der kritischen Prüfung der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Die SWOT-Analyse eignet sich auch zur Vorbereitung geplanter Kooperationen und Vernetzungsprozesse, um ein klares Bild des eigenen Kooperations- und Interessenprofils zu erhalten. Zur Abschätzung des Kooperationsbedarfs sollten die eigenen Stärken und Schwächen unbedingt bekannt sein.

Quellen, Links: z.B. Mintzberg et al. (2000), Wallner (1999)

Praktische Hinweise: Die SWOT-Analyse kann sowohl in kurzer Zeit (z.B. in Form eines einstündigen Brainstormings) als auch sehr detailliert und umfassend durchgeführt werden. Sie kann um eine ausführliche Kompetenz- und Lückenanalyse bis hin zur Ableitung von Wunschprofilen für KooperationspartnerInnen erweitert werden (vgl. Wallner 1999).

Sie eignet sich für die Selbstreflexion auf individueller ebenso wie auf kollektiver Ebene (z.B. Projekt, Organisation).

Die SWOT-Analyse kann auch als Element eines Startworkshops eingesetzt werden. Die TeilnehmerInnen dokumentieren ihre Selbsteinschätzungen auf Flip-Charts. Die Ergebnisse der TeilnehmerInnen werden danach in Form einer SWOT-Galerie zusammengefasst und gemeinsam besprochen. Auf diese Weise können in kurzer Zeit die Stärken und Schwächen aller TeilnehmerInnen sichtbar gemacht und die Bildung von Kooperationen zwischen den TeilnehmerInnen unterstützt werden.

A 1.1**Kurzbeschreibung:**

Steht nur wenig Zeit zur Verfügung, kann die SWOT-Analyse als einfaches Brainstorming durchgeführt werden. Ab einer TeilnehmerInnenanzahl von 8 Personen können die vier Dimensionen der SWOT-Analyse auch in Kleingruppen bearbeitet und anschließend gemeinsam zusammengeführt werden. Typische Fragestellungen lauten:

Stärken:

- Worauf sind wir stolz?
- Was können wir besonders gut? Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Was können wir besser als die Konkurrenz?

Schwächen:

- Was bedauern wir?
- Was erleben wir als Defizit?
- Was behindert unsere Zusammenarbeit?

Chancen:

- Wo bieten sich in unserem Umfeld neue Chancen?
- Welche Chancen erwarten wir für uns selbst von der Entwicklung unserer Branche in den nächsten Jahren?
- Mit wem haben wir gute Erfahrungen in der Kooperation gemacht?

Risiken:

- Wo zeigen sich in unserem Umfeld Risiken?
- Mit welchen Risiken müssen wir rechnen, wenn wir an die Entwicklung unserer Branche in den nächsten Jahren denken?
- Mit wem haben wir schlechte Erfahrungen in der Kooperation gemacht?

Instrument: A 1.2 Teamkomposition

Nutzen, Anwendungen: Teamkomposition eignet sich für die Klärung, die Reflexion und die Neugestaltung der verschiedenen Rollen in einem Team.

Quellen, Links: Belbin (2000)
ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Belbin (2000) hat neun Rollen identifiziert, die für die meisten Aufgabenstellungen von Teams nützlich sind. Belbin unterscheidet zwischen handlungsorientierten, sachorientierten und kommunikationsorientierten Rollen. Wichtig ist, dass jede Rolle ihre besonderen Stärken hat. Es kommt darauf an, die Stärken so zu komponieren, dass sie sich gut ergänzen. Belbin hat in seinen Untersuchungen festgestellt, dass Teams, die nur aus Stars bestehen („Apollo-Teams“) meist scheitern.

Folgende Faktoren fördern erfolgreiche Teams:

- Fähigkeit zu gemischten Rollen
- guter, kooperativer Leiter
- ein bis zwei starke Ideengeber (absoluter Erfolgsfaktor!)
- Breite in den mentalen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten
- Teammitglieder sind ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt
- Reflexionsfähigkeit, d.h. Fähigkeit zur Anpassung von Unausgewogenheiten

Kurzbeschreibung: Teamkomposition ist die Anwendung des Rollenmodells von Belbin mittels eines eigens dafür gestalteten Fragebogens. Der Fragebogen ist unter www.oear.at/downloads verfügbar. Der Fragebogen kann sowohl für die Zusammensetzung neuer Teams als auch für die begleitende Reflexion von Teams verwendet werden. Die grafische Auswertung kann z.B. in Form eines Spinnendiagramms erfolgen.

A 1.2

Handlungsorientierte Rollen

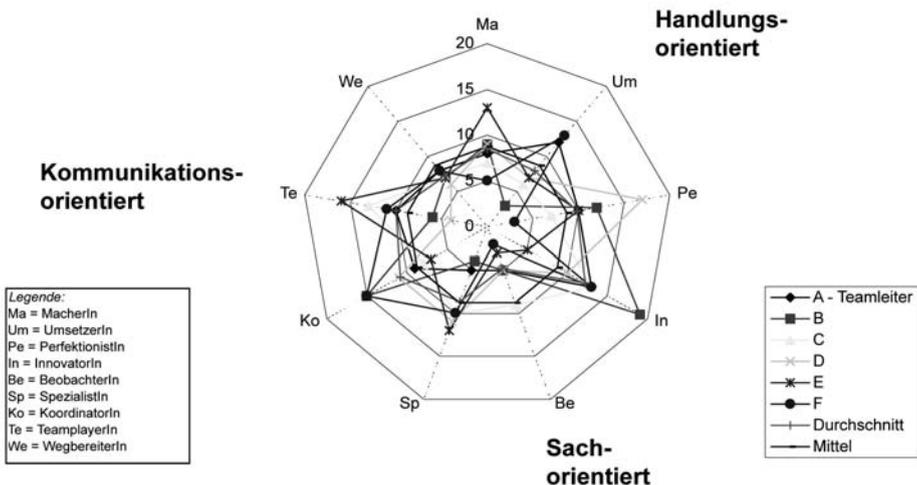
Teamrolle	Rollenbeitrag	typische Stärken	zulässige Schwächen
MacherIn	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
UmsetzerIn	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel, lehnt unbewiesene Ideen ab
PerfektionistIn	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher, vollendet	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern

Sachorientierte Rollen

InnovatorIn	bringt neue Ideen ein	unorthodox, individualistisch	oft gedankenverloren
BeobachterIn	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration/Begeisterung
SpezialistIn	liefert Fachwissen und Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in (technischen) Details

Kommunikationsorientierte Rollen

KoordinatorIn	fördert Entscheidungsprozesse	selbtsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden, nicht kreativ
TeampayerIn	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
WegbereiterIn	entwickelt Kontakte	kommunikativ, begeistert, extrovertiert	oft zu optimistisch, Begeisterung lässt rasch nach



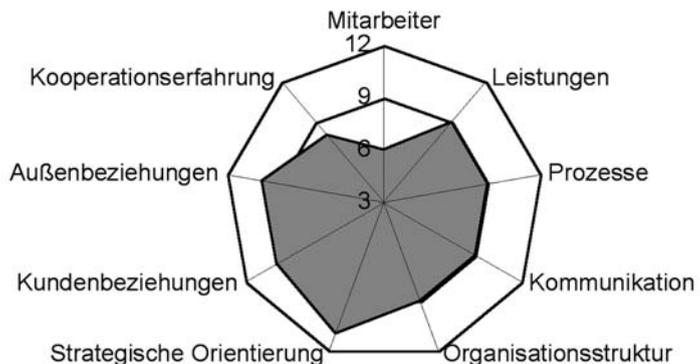
Instrument: **A 2.1 Selbst-Check: Die Netzwerkstärke des eigenen Unternehmens**

Nutzen, Anwendungen: Selbstbewertung der Netzwerkfähigkeit der eigenen Organisation, die sich auf die folgenden neun Dimensionen der Unternehmensentwicklung bezieht: Mitarbeiter, Leistungen, Prozesse, Kommunikation, Organisationsstruktur, strategische Orientierung, Kundenbeziehungen, sonstige Außenbeziehungen sowie bisherige Kooperationserfahrungen.

Quellen, Links: www.oear.at/downloads

Praktische Hinweise: Der Check hat die Form eines schriftlichen Multiple-Choice-Tests. Er ist geeignet für KMU ab einer Größe von ca. 20 MitarbeiterInnen bis hin zu großen Organisationen. Er ist sowohl für die interne Analyse eines einzelnen Unternehmens als auch für die vergleichende Analyse zwischen mehreren Partnerunternehmen geeignet.

Kurzbeschreibung: Schritt 1: Vorbereitung (Contracting, Ankündigung) und Aussendung des Fragebogens.
Schritt 2: Das Ausfüllen des Tests benötigt ca. 10 Minuten. Die Auswertung des Rücklaufs erfordert ca. 1 Stunde. Die grafische Auswertung kann in Form von Spinnendiagrammen erfolgen.
Schritt 3: Reflexion der Ergebnisse im Unternehmen – z.B. im Rahmen eines Meetings zwischen Firmenleitung und Abteilungsleitern.



A 2.1

Hinweis zum Ausfüllen des Fragebogens: Bitte geben Sie die Antworten, indem Sie die jeweils zutreffenden Felder 1, 2, 3 oder 4 einringeln.

Mitarbeiter

1. Findet zwischen den MitarbeiterInnen und Führungskräften Ihrer Organisation ein Austausch von Wissen und Erfahrungen statt („voneinander Lernen“)?

ja, regelmäßig	1
oft	2
eher selten	3
nein	4

2. Hat Ihre Organisation in den letzten zwei Jahren spezielle Weiterbildungsmaßnahmen getroffen, mit denen die Kooperationsfähigkeit und Netzwerkfähigkeit der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gefördert wird?

ja, regelmäßig	1
oft	2
eher selten	3
nein	4

3. Gelingt es Ihrer Organisation, die in externen Aus- und Weiterbildungen neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten von einzelnen MitarbeiterInnen und Führungskräften für die gesamte Organisation nutzbar zu machen?

ja, regelmäßig	1
oft	2
eher selten	3
nein	4

Leistungen

4. Können die Produkte und Dienstleistungen Ihrer Organisation rasch und unkompliziert auf spezielle Kundenbedürfnisse angepasst werden?

ja, jederzeit	1
meistens	2
gelegentlich	3
nein	4

5. Können die Produkte und Dienstleistungen mit den Leistungsangeboten anderer Organisationen (Lieferanten, Kooperationspartner) abgestimmt und kombiniert werden?

ja, jederzeit	1
meistens	2
gelegentlich	3
nein	4

6. Wie bewerten Sie die Flexibilität Ihrer Organisation, auf Mengenschwankungen im Absatz zu reagieren (z.B. durch flexiblen Personaleinsatz, Personal- und Ressourcennutzung von Partnern)?

sehr flexibel	1
flexibel	2
teilweise flexibel	3
nicht flexibel	4

Prozesse

7. Sind die Prozesse zur Herstellung Ihrer Leistungsangebote ausreichend stabil (hinsichtlich Lieferzeit, Liefertreue, Herstellungskosten)?

sehr stabil	1
meist stabil	2
selten stabil	3
instabil	4

8. Finden in Ihrer Organisation gezielte Initiativen zur Vereinfachung (Standardisierung) der Leistungserstellungsprozesse statt?

ja, regelmäßig	1
oft	2
eher selten	3
nein	4

9. Können die Leistungserstellungsprozesse Ihrer Organisation mit den Prozessen anderer Organisationen (Lieferanten, Kooperationspartner, Kunden) abgestimmt und kombiniert werden (Supply Chain Management)?

ja	1
eher ja	2
eher nicht	3
nein	4

A 2.1

Kommunikation

10. Wenn Sie an die verschiedenen formellen und informellen Treffen innerhalb Ihrer Organisation denken - Wie bewerten Sie generell die Qualität der internen Kommunikationskultur?

sehr hoch	1
hoch	2
niedrig	3
sehr niedrig	4

11. Bemüht sich Ihre Organisation um die kontinuierliche Verbesserung der internen Kommunikationsflüsse?

sehr gezielt	1
gezielt	2
gelegentlich	3
gar nicht	4

12. Stellt Ihre Organisation sicher, dass sie ihre Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) mit den IKT-Systemen der wichtigsten Leistungspartner kompatibel hält (z.B. mittels Intranet, Internet, Workflow-Systeme, E-Procurement, gemeinsame Datenbanken etc.)?

ja	1
eher ja	2
eher nicht	3
nein	4

Organisationsstruktur

13. Wie bewerten Sie die Ihre Organisationsstruktur im Hinblick auf die rasche Bildung von gemischten Projektteams mit anderen Organisationen?

sehr flexibel	1
flexibel	2
teilweise flexibel	3
wenig flexibel	4

14. Wird von den MitarbeiterInnen erwartet, dass sie streng nach Anweisung tätig sind und bei größeren Arbeitsschritten Rücksprache halten, oder können die MitarbeiterInnen eigenständig agieren?

sehr eigenständig	1
eigenständig	2
wenig eigenständig	3
nicht eigenständig	4

15. Verfügt Ihre Organisation über besondere Regelungen für die Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern –z.B. hinsichtlich Zuständigkeiten, Zielsetzungen, Ressourcenteilung, Informationsaustausch, Wissenstransfer etc. (Schnittstellenmanagement)?

ja	1
eher ja	2
eher nicht	3
nein	4

Strategische Orientierung

16. Verfügt Ihre Organisation über ein Ziel (Leitbild) ihrer Tätigkeit, das den MitarbeiterInnen klar und verständlich ist? Werden die besondere Zielsetzung der Organisation und die eingeschlagenen Wege zur Erreichung dieser Ziele regelmäßig reflektiert und erforderlichenfalls angepasst?

ja	1
eher ja	2
eher nicht	3
nein	4

17. Verfügt Ihre Organisation über eine bzw. mehrere besondere Stärken (Kernkompetenzen), die systematisch gefördert und weiterentwickelt wird?

ja	1
teilweise	2
im Ansatz	3
nein	4

18. Informiert sich Ihre Organisation über die aktuellen und künftigen Entwicklungen in ihren relevanten Umwelten (Technologie, Konkurrenz, Branche, verwandte Märkte, Konsumtrends, Gesetze und Verordnungen etc.)?

ja, regelmäßig	1
häufig	2
selten	3
niemals	4

A 2.1

Kundenbeziehungen

19. Nutzt Ihre Organisation das Feedback und die Erfahrungen ihrer Kunden, um die Leistungsangebote (Produkte und Dienstleistungen) zu verbessern bzw. neue Leistungsangebote zu entwickeln (Customer Relationship Management)?

ja, regelmäßig	1
häufig	2
selten	3
niemals	4

20. Gelingt es Ihrer Organisation in der Kommunikation mit den Kunden, dass generell eine hohe Kundenzufriedenheit gewährleistet ist und die Kundenbeziehungen langfristig erhalten bleiben?

ja, sehr gut	1
gut	2
weniger gut	3
nein, schlecht	4

21. Sucht Ihre Organisation gezielt nach neuen Kundengruppen (regional, sektoral etc.) für ihre Leistungsangebote?

ja	1
eher ja	2
eher nein	3
nein	4

Außenbeziehungen

22. Unterhält Ihre Organisation nur die unbedingt notwendigen Beziehungen zu seiner unmittelbaren Umwelt - oder ist sie im Sinne neuer Entwicklungsmöglichkeiten bemüht, vielfältige Austauschbeziehungen zu erschließen (z.B. Kundenseminare, Joint Ventures, Teilnahme an Fachtagungen, Exkursionen, F&E-Kooperationen etc.)?

ja	1
eher ja	2
eher nicht	3
nein	4

23. Zählen zu den „außenpolitischen“ Aktivitäten Ihrer Organisation ausschließlich solche, die sich unmittelbar auf die Geschäftstätigkeiten beziehen, oder umfassen diese auch andere, ferner liegende Bereiche (z.B. Sponsoring, Patenschaften, „Social Networking“)?

regelmäßig	1
häufig	2
selten	3
niemals	4

24. Wenn Sie an alle relevanten Außenbeziehungen Ihrer Organisationen denken – Wieviele Führungskräfte bzw. Mitarbeiter Ihrer Organisation pflegen und „leben“ diese Außenbeziehungen.

mehrere	1
einige wenige	2
ein/e Einzelne/r	3
eigentlich niemand	4

Kooperationserfahrung

25. Wie positioniert sich Ihre Organisation in Kooperationsprojekten und Vernetzungsprozessen mit anderen Organisationen?

zentral - dominant	1
im inneren Kreis	2
im inneren Kreis	3
am Rande	4

26. Wenn Sie an die wichtigsten Entwicklungspartnerschaften Ihrer Organisation denken, die mehr sind als reine Lieferbeziehungen - Wie beurteilen Sie die Erfahrungen und den Erfolg mit Ihren Kooperationspartnern innerhalb der letzten zwei Jahre?

sehr gut	1
gut	2
weniger gut	3
schlecht	4

27. Und umgekehrt – Was meinen Sie, wie Ihre wichtigsten Kooperationspartner die Qualität und den Erfolg der Zusammenarbeit mit Ihrer Organisation beurteilen?

sehr gut	1
gut	2
weniger gut	3
schlecht	4

Instrument: A 2.2 System-Umwelt-Analyse

Nutzen, Anwendungen: Die System-Umwelt-Analyse macht alle relevanten Beziehungen im Umfeld des eigenen Systems (Person, Team, Kooperation, Projekt, Abteilung, Organisation etc.) sichtbar. Die System-Umwelt-Analyse ermöglicht eine umfassende Auflistung aller relevanten Beziehungen und die Bewertung ihrer Qualitäten.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Die System-Umwelt-Analyse eignet sich für kleine Gruppen bis zu 12 TeilnehmerInnen. Ihre Anwendung benötigt je nach Anzahl der TeilnehmerInnen 1 bis 2 Stunden.

Hilfsmittel: Flip-Charts, Filzstifte, runde Moderationskärtchen in drei verschiedenen Größen, Stecknadeln und Klebestifte

Achtung: Die System-Umwelt-Analyse konzentriert sich ausschließlich auf die Beziehungen zwischen dem eigenen System und den Systemen des relevanten Umfelds. Sie erfasst jedoch nicht die Beziehungen zwischen diesen Systemen. Dafür eignet sich z.B. die Soziale Netzwerkanalyse oder die Netzwerkdiagnose.

Kurzbeschreibung:

1. Schritt: Sammeln Sie alle Systeme bzw. AkteurInnen in Ihrem Umfeld, die Ihnen für Ihre eigene Entwicklung relevant erscheinen. Schreiben Sie die Namen dieser Systeme auf die runden Kärtchen und verwenden Sie dafür unterschiedlich große Kärtchen je nach der „objektiven“ Bedeutung der verschiedenen Systeme (z.B. hinsichtlich Größe, Umsatz, Macht der Organisation).
2. Schritt: Schreiben Sie Ihren eigenen Namen bzw. den Namen Ihrer Organisation ebenfalls auf ein Kärtchen und platzieren Sie es in die Mitte des Plakats. Ordnen Sie nun die Kärtchen Ihrer relevanten Umweltsysteme um Ihr eigenes Kärtchen. Bestimmen Sie den Abstand zu Ihrem eigenen System nach der Be-

A 2.2

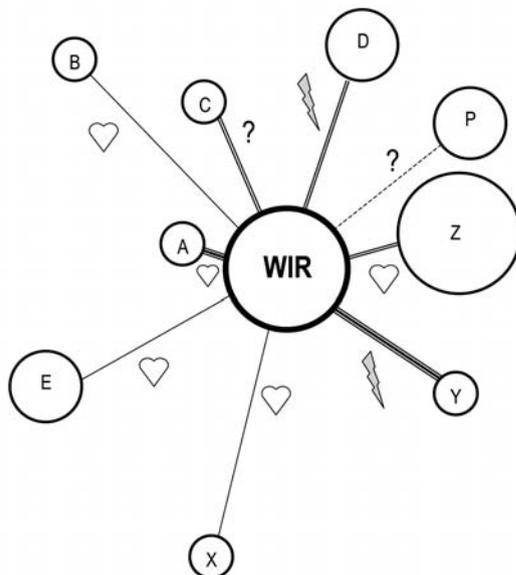
deutung, die jedes einzelne Umweltsystem Ihrer Meinung nach für Ihr eigenes System hat.

3. Schritt: Verbinden Sie die relevanten Umweltsysteme mit Ihrem eigenen System. Zeichnen Sie dabei je nach der Intensität der Beziehung unterschiedlich starke Verbindungen (z.B. einfache, zweifache oder dreifache Linien).

4. Schritt: Bewerten Sie jede Beziehung nach zumindest folgenden drei Qualitäten und zeichnen Sie zu jeder Verbindung das entsprechende Symbol: ein Herz oder ein Smiley für harmonische und gute Beziehungen, einen Blitz für problematische und konfliktreiche Beziehungen, ein Fragezeichen für neutrale Beziehungen bzw. für Beziehungen, deren Qualität Sie nicht bewerten können. Sie können die Beziehungsqualitäten auch mit Stichworten konkretisieren.

5. Schritt: Präsentieren Sie Ihr Bild und fassen Sie die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Beachten Sie dabei vor allem jene Ergebnisse, die für Sie überraschend sind – die sogenannten Aha-Effekte!

6. Feedback durch die anderen TeilnehmerInnen.



Instrument: A 2.3 Vertrauen inszenieren

Nutzen, Anwendungen: Netzwerke werden vor allem durch Vertrauen zusammengehalten. Damit Netzwerke ihre Vorteile erhalten können, bedarf es manchmal der Inszenierung von Vertrauen. Vertrauen ist zwar meist implizit hergestellt oder zumindest vorausgesetzt, doch kann es hilfreich sein, gezielt in mehr Vertrauen zu investieren. Hier sind einige Spielregeln beschrieben, die Vertrauen fördern.

Quellen, Links: Malik (2001), Sprenger (2002)

Praktische Hinweise: Besprechen Sie die Spielregeln mit den PartnerInnen in ihrem Kooperations- oder Netzwerkprojekt. Passen Sie die Spielregeln auf Ihre speziellen Bedürfnisse an und falls notwendig, ergänzen Sie sie mit neuen Spielregeln.

Kurzbeschreibung: Folgende Spielregeln helfen, Vertrauen herzustellen:

- Kläre stets die Struktur der Beziehung, bevor du ableitest, wie viel Loyalität du erwarten kannst und wie viel Loyalität du schuldig bist: Familienbeziehungen, temporäre Wahlbeziehungen, Zweckbeziehungen etc.
- Vertrauen benötigt Grenzen: Vertrauen ist nur innerhalb festgelegter Bereiche gegeben.
- Vertrauen setzt keine Sympathie voraus (obwohl dies natürlich nützlich ist), unverzichtbar ist aber Berechenbarkeit durch Spielregeln des Vertrauens.
- Setze glaubwürdige Botschaften der Würdigung – symbolisches Handeln!
- Überprüfe, ob dein Vertrauen gerechtfertigt ist. Vertraue bis an die Grenze, stelle aber sicher, dass
 - du jederzeit erfahren wirst, wann das Vertrauen missbraucht wird,
 - die Partner wissen, dass du das erfahren wirst,

A 2.3

- jeder Vertrauensbruch Folgen hat und der Partner dies unmissverständlich zur Kenntnis nimmt.
- Vertrauen nicht blind geben: Die Interaktionspartner sollen bekannt sein und zumindest ähnliche Werte verfolgen.
- Vertrauen fördert Lernen: Vertrauen benötigt zeitliche Rahmenbedingungen und die Bereitschaft der Partner, sich darauf einzulassen. Dies ermöglicht Lern- und Anpassungsprozesse.
- Vertrauen ist kompromisslos: Vertrauensmissbrauch soll unmissverständlich und konsequent angesprochen werden.
- Vertrauen bezieht mit ein: Jeder, der betroffen ist, soll an Vertrauen glauben.
- Vertrauen vorleben: Führungskräfte und ProjektleiterInnen dürfen es nicht nur einfordern, sondern selbst vorleben.

Instrument:

A 3.1 Feedbackregeln

Nutzen, Anwendungen:

Rückmeldungen darüber, wie Informationen und Verhaltensweisen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden, sind speziell in Krisensituationen von großer Bedeutung. Die Wirksamkeit des Feedbacks wird weitgehend vom Ausmaß des Vertrauens zwischen den jeweils betroffenen Personen bestimmt. Der Nutzen von Feedback liegt insbesondere darin, dass:

- positive Verhaltensweisen unterstützt, anerkannt und gefördert werden,
- Verhaltensweisen, die dem/der Betreffenden und der Gruppe nicht weiterhelfen oder der eigentlichen Absicht nicht entsprechen, korrigiert werden und dass
- die Beziehungen zwischen Personen geklärt werden und das gegenseitige Verständnis verbessert wird.

Das Instrument bietet eine kompakte Anleitung zu wirksamen Feedback sowohl für FeedbackgeberInnen als auch FeedbacknehmerInnen.

Quellen, Links:

M.O.C. GmbH (2004)

Praktische Hinweise:

Feedback heißt nicht, Sie sind so, sondern ich erlebe Sie so! Feedback geben bedeutet Informationen zu geben, nicht den/die Andere/n zu verändern.

ICH-Botschaften schaffen eine Atmosphäre von Offenheit und Respekt. Sie verlangen aber auch Mut und Selbstsicherheit, z.B. das ständige Zuspätkommen eines Kollegen stört Sie zunehmend:

DU-Botschaft: „Immer kommen Sie zu spät. Sie haben wohl kein Verantwortungsbewußtsein“. Der Gesprächspartner kann aufgrund des Angriffs schwer reagieren und blockt ab. Der Konflikt ist vorprogrammiert.

ICH-Botschaft: „Heute sind Sie schon zum fünften Mal zu spät gekommen. Das ärgert mich wirklich schon, weil wir mit unserem Projekt nicht weiterkommen“.

A 3.1

Für den Gesprächspartner ist es nun leichter Stellung zu beziehen.

Kurzbeschreibung:

Wenn Sie Feedback geben, dann...

- Geben Sie Feedback, wenn der/die Andere auch bereit dazu ist, es zu hören. Drängen Sie sich nicht auf, berücksichtigen Sie sein/ihr Aufnahmevermögen.
- Beziehen Sie sich auf konkrete Einzelheiten, auf Aspekte der „Hier-und-Jetzt-Situation“.
- Geben Sie Ihre Rückmeldung sobald als möglich, am besten unmittelbar.
- Unterwerfen Sie Ihre Beobachtung der Nachprüfung durch Andere.
- Wählen Sie eine Form, die Kränkungen vermeidet.
- Versuchen Sie, zunächst die positiven Aspekte und erst anschließend die kritischen oder negativen Aspekte zu erwähnen.
- Geben Sie die Informationen auf eine Weise, die den Anderen weiterbringt: Teilen Sie Ihre Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Ihre Gefühle als Gefühle und Ihre Vermutungen als Vermutungen mit.
- Formulieren Sie Ihre Wahrnehmungen in der Ich-Form.
- Sagen Sie auch, dass Sie sich möglicherweise irren und es Ihre persönliche Wahrnehmung ist.
- Vermeiden Sie moralische Bewertungen und Interpretationen.

Wenn Sie Feedback erhalten, dann...

- Zeigen Sie zunächst Bereitschaft, das Feedback anzunehmen.
- Hören Sie nur zu.
- Argumentieren Sie nicht.
- Rechtfertigen Sie sich nicht.
- Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist.
- Erwägen Sie abschließend, was Sie vom Feedback „nehmen“ und was nicht.

Instrument: **A 3.2 Kooperationsaufstellung**

Nutzen, Anwendungen: In problematischen Situationen oder vor wichtigen Entscheidungen in einer Kooperation ist es meist hilfreich, die eigene Position und die eigene Sichtweise der Kooperation mit KollegInnen, die nicht an der Kooperation beteiligt sind, zu reflektieren. Das Instrument eignet sich als Reflexionshilfe in schwierigen Situationen einer Kooperation, wenn nur wenig Zeit für rasches Handeln zur Verfügung steht. Die Kooperationsaufstellung wird als kollegiales Coaching durchgeführt.

Das Instrument kann auch als gemeinsames Reflexionsinstrument mit den TeilnehmerInnen der Kooperation durchgeführt werden. In dieser Anwendung ist die externe Moderation durch jemand neutralen Dritten unverzichtbar.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH
MCV Management Center Vorarlberg

Praktische Hinweise: 2 bis 3 KollegInnen als Feedbackgeber
Einfache und symbolische Figuren für das Stellen von Personen: z.B. Schachfiguren, Stofftiere, Legosteine etc., Papier und Filzstifte.
Dauer: ca. 45 Minuten

Kurzbeschreibung: FallbringerIn (A) gibt ein Bild der gegenwärtigen Situation (15 Minuten):

- 1) Zuerst überlegen, wer sind die Schlüsselpersonen der Kooperation?
- 2) Wählen einer passenden Figur für jede relevante Person.
- 3) Intuitives Stellen der Figuren auf einer geeigneten Unterlage (z.B. Tisch, Brett).
- 4) Relevante Verbindungen zwischen den Figuren zeichnen.

A 3.2

5) FallbringerIn (A) schildert die Situation und nennt erste Fragen.

Feedback:

- 1) Verständnisfragen der KollegInnen (5 Minuten).
- 2) FallbringerIn kehrt der Gruppe den Rücken zu und hört zu; KollegInnen tauschen Assoziationen, Hypothesen, Fragen aus (15 Minuten).
- 3) FallbringerIn dreht sich wieder zur Gruppe und gibt kurzen Kommentar (5 Minuten).
- 4) ev. weiteres Feedback der KollegInnen (3 Minuten).
- 5) FallbringerIn formuliert notwendige nächste Schritte in der Kooperation und dankt den KollegInnen für das Feedback (3 Minuten).

Instrument: **B 1.1 Startworkshop für Kooperationen**

Nutzen, Anwendungen: Zu Beginn von komplexen und längeren Kooperationsprojekten ist es unverzichtbar, Klarheit über die Organisation der gemeinsamen Kooperation herzustellen. Ein Startworkshop, an dem alle KooperationspartnerInnen teilnehmen, schafft ein gemeinsames Verständnis über Ziele, Aktivitätenplanung, Aufgaben- und Ressourcenteilung.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Das Workshop-Design eignet sich für Kooperationsgruppen mit bis zu 15 TeilnehmerInnen. Über die TeilnehmerInnen der Kooperation sollte bereits im Vorhinein Klarheit bestehen. Die Zielsetzungen des Workshops werden mit eine/r VertreterIn (InitiatorIn, SprecherIn) der Kooperation geklärt. Es ist ratsam, die Zielsetzungen zu Beginn des Workshops noch einmal zu bestätigen und – falls erforderlich – anzupassen.

Dauer des Workshops: ein bis zwei Tage

Räumliche Erfordernisse und Hilfsmittel: ein Workshopraum mit ausreichend Platz für Sessel- oder Tischkreis, Flipchart, Pinwand, Moderationsmaterialien

Kurzbeschreibung:

1. Schritt: Die TeilnehmerInnen stellen sich selbst und ihre Beweggründe für die geplante Kooperation vor.
2. Schritt: Klärung der Zielsetzung des Workshops; Programmübersicht und Workshoporganisation.
3. Schritt: Klärung der Erwartungen und Befürchtungen der TeilnehmerInnen hinsichtlich der angestrebten Kooperation.
4. Schritt: Klärung der Ziele der Kooperation.
5. Schritt: Klärung der Bereitschaften zur Teilnahme an der Kooperation.

B 1.1

6. Schritt: Klärung des Aufgaben- und Ressourcenbedarfs, Ableitung eines Arbeitsprogrammes, Klärung der Rollenteilung zwischen den KooperationspartnerInnen.

7. Schritt: Überprüfung der PartnerInnenwahl: Werden weitere PartnerInnen benötigt? Wenn ja, welche kommen in Frage? etc.

8. Schritt: Klärung der weiteren Vorgangsweise (nächste Schritte, nächste Treffen)

Instrument: **B 1.2 Kompetenz- und Ressourcenlandkarte**

Nutzen, Anwendungen: Gemeinsame Identifikation der Kernkompetenzen im Netzwerk; Planung und Visualisierung der Aufgaben- und Ressourcenteilung in Kooperationsprojekten, Teamaufträgen und Wertschöpfungsketten; Quellen für potenzielle Konflikte können frühzeitig und für alle Akteure nachvollziehbar lokalisiert werden und die Suche nach Lösungsalternativen wird angeregt; Ressourcenmangel und Kompetenzdefizite im Netzwerk werden einfach und frühzeitig erkennbar.

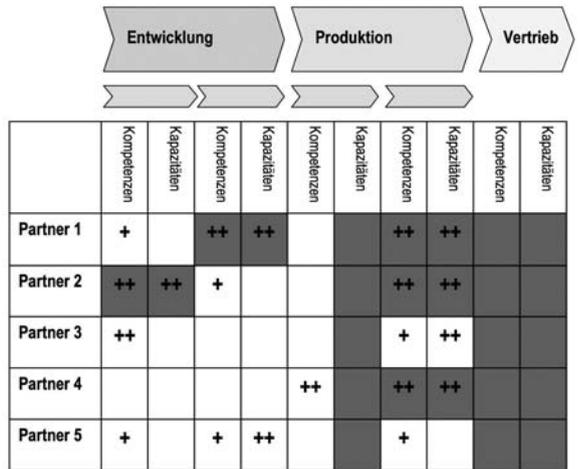
Quellen, Links: Lilie (2005)

Praktische Hinweise: An der Erstellung der Kompetenz- und Ressourcenlandkarte sollten alle mitwirkenden KooperationspartnerInnen teilnehmen.

Zur Visualisierung werden Metaplanwände verwendet.

Dauer: ca. 3–4 Stunden

Kurzbeschreibung:



+ Kompetenz bzw. Kapazität vorhanden

++ Kompetenz bzw. Kapazität ausgeprägt vorhanden

1. Für jedes Projekt werden die Prozessstufen definiert (z.B. Grundlagenrecherche, Prototypentwicklung, Produktion, Vertrieb)

B 1.2

2. Die involvierten Partner werden in die Landkarte eingetragen (erste Spalte).
3. Die Partner schätzen sich bezüglich ihrer vorhandenen Kompetenzen ein und geben an, welche Kapazitäten (Personal, Infrastruktur, Kapital etc.) für das gemeinsame Vorhaben zur Verfügung gestellt werden können. Diese Angaben können je nach Detaillierungsgrad qualitativ oder quantitativ eingetragen werden.
4. Spaltenweise Auswertung der Ergebnisse. Dabei können vier grundsätzliche Fälle mit jeweils unterschiedlichen Handlungsoptionen eintreten:

Fall 1: Kompetenzen und Kapazitäten sind in ausreichendem Umfang vorhanden. Die Partnerschaft ist in dieser Besetzung handlungsfähig

Fall 2 („Kapazitätsmangel“): Ein Partner verfügt über die nötigen Kompetenzen, um eine Teilaufgabe zu realisieren, kann aber nicht die benötigte Kapazität bereitstellen. In diesem Fall bestehen zwei Handlungsoptionen: Suche nach Möglichkeiten zur Erweiterung der Kapazität des Partners oder Integration eines weiteren Partners der sowohl über die benötigten Kompetenzen als auch die benötigten Kapazitäten verfügt. Bei dieser Alternative sind spätere Verteilungskonflikte nicht ausgeschlossen.

Fall 3 („Kapazitätsüberschuss“): Mehrere Partner verfügen sowohl über das benötigte Know-how als auch über die Kapazitäten zur Realisierung einer Teilaufgabe und wollen sie auch gerne übernehmen. Es bestehen zwei Handlungsoptionen zur Konfliktvermeidung: Gleichmäßige Verteilung der Kapazität auf die Partner oder Auswahl eines Partners im Konsens.

Fall 4 („Kompetenzdefizit“): Für eine im Verbund benötigte Teilaufgabe besitzt kein Partner die erforderlichen Kompetenzen. Damit fehlt meist auch die entsprechende Kapazität. Es kommen zwei Handlungsoptionen in Frage: Aufbau der Kompetenz und der nötigen Kapazität bei einem vorhandenen Partner oder Integration eines neuen Partners, der über die entsprechenden Kompetenzen und Kapazitäten verfügt.

Instrument: B 2.1 Neues Erfinden – 3 x 8

Nutzen, Anwendungen: In Kooperationen geht es regelmäßig darum, neue Ideen bzw. Lösungen zu finden. „3 x 8“ ist ein Innovationsworkshop, bei dem die TeilnehmerInnen unterschiedliche Perspektiven einnehmen und kreative Dialogverfahren anwenden können, um neue Ideen zu erfinden. „3 x 8“ bedeutet, dass in 8 Stunden durch 8 Schritte mit 8samkeit neue Ideen geschöpft werden.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: „3 x 8“ findet als moderierter Workshop statt. Die Gruppengröße beträgt zwischen 8 und 16 TeilnehmerInnen (exklusive Moderation). Die TeilnehmerInnen-Anzahl des Workshops ist im Idealfall eine gerade Zahl, weil phasenweise in Tandems gearbeitet wird. Die zeitliche Dauer des Workshops beträgt acht Stunden (inkl. Einleitung und Pausen).

Es können auch externe TeilnehmerInnen (z.B. FachexpertInnen, KünstlerInnen, StudentInnen, Jugendliche, MigrantInnen etc.) eingeladen werden, um externe Sichtweisen zu nutzen (Vermeidung von „Betriebsblindheit“). Es sollten jedoch mindestens die Hälfte der TeilnehmerInnen aus der betreffenden Kooperationsgruppe stammen.

Kurzbeschreibung: „3 x 8“ ist in acht Schritte gegliedert. Für die ersten drei Schritte werden zu Beginn Tandems (Zweiergruppen) gebildet. Die Aufgaben für die ersten drei Schritte haben immer zwei Teile: a) Geschichten erzählen, Erfahrungen und Ideen austauschen, b) jede Person schreibt für sich alleine ihre Inspirationen aus den Gesprächen auf Moderationskärtchen oder Notizblättern auf. Dabei können auch neue Ideen entstehen, die gar nichts mit dem Gespräch zu tun haben. Das ist sogar erwünscht!

B 2.1

1. Schritt:

a) Gespräch – 10 Minuten

Die GesprächspartnerInnen erzählen sich aus der Perspektive „Mitten drin“, was sie beschäftigt und wo sie Impulse für Neuerungen verspüren.

b) Gespräch unterbrechen und Inspirationen aufschreiben – 5 Minuten.

2. Schritt:

a) Gespräch – 10 Minuten

Die GesprächspartnerInnen erzählen sich aus der „Vogelperspektive“, was sie beschäftigt und wo sie Impulse für Neuerungen verspüren.

b) Gespräch unterbrechen und Inspirationen aufschreiben – 5 Minuten

3. Schritt:

a) Gespräch – 10 Minuten

Die GesprächspartnerInnen erzählen sich aus der „Zukunftsperspektive“ (3 Jahre), was sie beschäftigt und wo sie Impulse für Neuerungen verspüren.

b) Gespräch unterbrechen und Inspirationen aufschreiben – 5 Minuten

4. Schritt:

a) Alleine gehen – 20 Minuten

Die GesprächspartnerInnen trennen sich und jede/r geht für sich „ins NICHTS“, um alles Neue aus den bisherigen Geschichten keimen zu lassen – was auch immer es sein mag, es ist o.k. Das „Gehen ins Nichts“ sollte, wenn möglich, außerhalb des Seminarraums stattfinden.

b) Das Gehen unterbrechen und Inspirationen aufschreiben – 5 Minuten.

B 2.1

5. Schritt:

Nachdem alle wieder im Seminarraum versammelt sind, werden die TeilnehmerInnen nun aufgefordert ihre Inspirationen non-verbal (!) – also als Bilder - auf Plakatpapier zu zeichnen. Es sollten nicht mehr als zwei Personen gleichzeitig zeichnen. Es kann an den Zeichnungen/Malereien der VorzeichnerInnen angekoppelt werden.

6. Schritt:

Nun wird das „Gemälde“ als „Vorhang einer Bühne“ gedeutet und jede/r Teilnehmende wird eingeladen, seine Inspirationen zu diesem Gesamtbild vorzutragen. Das können natürlich auch die verdichteten Ideen der Mitschriften sein. Die Moderation schreibt das Vorgetragene auf ein Flipchart mit.

7. Schritt:

Jetzt werden die TeilnehmerInnen gebeten, darüber nachzudenken, zu welchen Ideen, egal von wem sie stammen, sie die größte Leidenschaft verspüren. Überall dort schreiben sie mit einem Filzstift ihren Namen dazu.

8. Schritt:

Der achte Schritt ist der Verdichtung der Ergebnisse und der Umsetzungsplanung gewidmet. Die Zuordnungen der TeilnehmerInnen können nun thematisch zusammengefasst und priorisiert werden. Es sollte genug Zeit zur Verfügung stehen, um alles Neue, dem die meiste Leidenschaft (die meisten Namen) zugesprochen wurde, eingehender zu besprechen – und zu klären, was es genau bedeutet. Welche Aktivitäten damit verbunden sind, wer dazu welchen Arbeitsbeitrag leisten will? Am Ende entsteht eine gemeinsame Maßnahmenliste und Arbeitsplanung.

B 2.1

Instrument: **B 3.1 Konfliktlösungstreffen**

Nutzen, Anwendungen: Offene Konflikte werden einer sachlichen Behandlung und einer gemeinsamen Lösung mit den Konfliktparteien zugeführt.

Quellen, Links: Doppler und Lauterburg (2002)

Praktische Hinweise: Dauer: zwei Stunden bis zwei Tage, je nach Komplexität des Konflikts und nach Anzahl der beteiligten Personen.

Moderation ist erforderlich.

Ort: wenn möglich ein neutraler Ort

Kurzbeschreibung: Der Ablauf von Konfliktlösungstreffen folgt einem allgemeinen Phasenmodell der Konfliktregelung, das aus sechs Phasen besteht. Jede Phase baut auf den vorangehenden auf, keine darf ausgelassen werden:

Phase 1 (Vorbereitung):

Hintergründe des Konflikts verstehen; die Sichtweisen der Konfliktparteien unabhängig voneinander erfahren; Voraussetzungen für ein Konfliktlösungsgespräch bzw. -treffen schaffen;

Phase 2 (Eröffnung):

Ausgangslage, Zielsetzung, Spielregeln, Ablauf des Treffens, Rolle des Moderators und der Konfliktparteien klären;

Phase 3 (Konfrontation):

Konfliktparteien legen so offen wie möglich ihre Sicht der Dinge dar und werden dabei nicht unterbrochen – das Motto lautet „Reden lassen und zuhören“. Unterbrechungen sind nur bei Verständnisfragen erlaubt.

Phase 4 (Auswertung):

Offene Fragen klären, Details präzisieren, Missverständnisse und neue Sichtweisen ansprechen und besprechen, Wunden der Vergangenheit ansprechen, von der Schuldfrage wegkommen etc. Diese Phase ist

B 3.1

besonders heikel – je sorgfältiger und wertschätzender die einzelnen Punkte behandelt werden, umso größer ist die Chance der Konfliktlösung.

Phase 5 (Verhandlung):

Fokussierung auf die echten Anliegen und die emotionalen Bedürfnisse; Verständnis für die Prioritäten des Anderen herstellen; Sammlung von Lösungsideen; Abwägen und Verhandeln; ehrliche Akzeptanz von Kompromissen; Spielregeln für den künftigen Umgang miteinander vereinbaren.

Phase 6 (Realisierung):

Überprüfung der Lösung und der Einhaltung der vereinbarten Spielregeln im Tagesgeschäft. Im günstigsten Fall normalisieren sich die Beziehungen wieder.

Instrument: **B 3.2 Wertschätzendes Interview**

Nutzen, Anwendungen: Die Anwendung des wertschätzenden Interviews (Appreciate Inquiry) empfiehlt sich in Situationen, in denen die Beziehungen der Beteiligten emotional sehr belastet und durch negative Erfahrungen der Vergangenheit geprägt sind. Die Methode eignet sich ebenso dann, wenn eine nähere Analyse der Ursachen unangebracht erscheint, z.B. weil das Problem schon lange besteht oder die Beteiligten sehr eng in das Problem verstrickt sind.

Appreciate Inquiry ist eine Methode der Veränderung, die radikal das Positive betont. Es geht darum, in einer Organisation, einer Kooperation, einem Netzwerk, die „Juwelen“ zu entdecken, genauer zu betrachten und ihren Wert zu respektieren. Es gilt herauszufinden, was bereits an Gutem da ist, wodurch dieses Gute möglich wurde und was daraus für die Zukunft gelernt werden kann.

Appreciative Inquiry ist Ende der 80er Jahre in den USA im Rahmen der Gemeinwesenentwicklung entstanden. Aufbauend auf der Methode des wertschätzenden Interviews wurde in den 90er Jahren ein mehrtägiges Großgruppenformat entwickelt, das unter der Bezeichnung „Appreciative Inquiry Summit“ bekannt geworden ist.

Quellen, Links: www.all-in-one-spirit.de
www.bredemeyerandfriends.de
www.transformation.at
www.leader-austria.at/network/download

Praktische Hinweise: Das Verfahren ist sehr flexibel in unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche TeilnehmerInnenzahlen einsetzbar. Ein AI-Interview dauert, wenn sich beide InterviewpartnerInnen befragen, bis zu zwei Stunden. Jede Frage dient dazu, positive Wahrnehmungen von sich selbst und von der Gemeinschaft (Netzwerk, Region, Gemeinde, Organisation, Projektteam etc.) bewusst werden zu lassen.

B 3.2

Kurzbeschreibung:

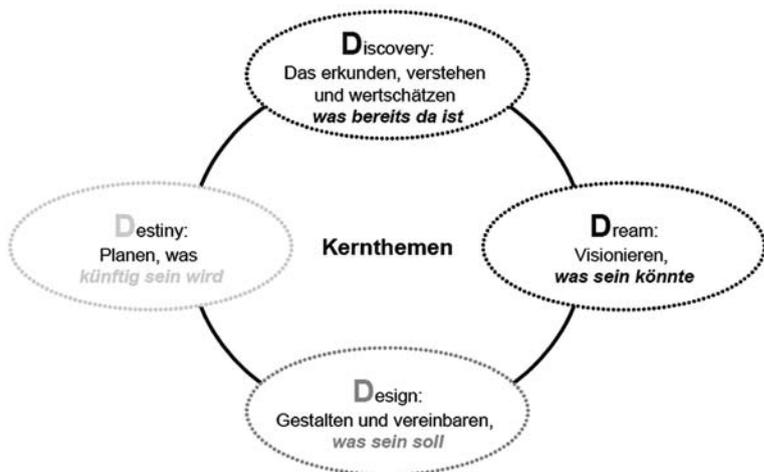
Das wertschätzende Interview folgt dem sogenannten Vier-D-Zirkel:

Verstehen des Erfolges (Discovery): Die persönlichen Erfahrungen werden so ausgewertet, dass die Merkmale und Bedingungen für bisherige Erfolge herausgearbeitet werden.

Entwicklung einer Vision (Dream): Zukunftsperspektiven werden überlegt, die die bisherigen Erfahrungen mit Erfolgen berücksichtigen und mit der künftig die heute vorhandenen Potenziale stärker ausgeschöpft werden können.

Gestalten der Vision (Design): Die Vision wird konkretisiert in Bezug auf notwendige PartnerInnen, Kommunikationen und Interaktionen sowie unterstützende Rahmenbedingungen.

Verwirklichung (Delivery): Abschließend werden die Ziele und Maßnahmen zur Erreichung der Vision festgelegt, und zwar sowohl die mittelfristig erforderlichen als auch die konkreten nächsten Schritte.



B 3.2

Typische Fragestellungen im AI-Interview können lauten:

a) Zur Wahrnehmung der Kooperation:

- Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihrer Anfangszeit in unserer Kooperation. Wann kamen Sie zu uns? Was hat Sie zu uns hingezogen? Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie am Anfang begeistert, als Sie zu uns kamen?
- Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie sich vielleicht besonders gut einbringen und etwas in unserer Kooperation bewirken konnten. Was ist da geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was können wir daraus lernen?
- Was schätzen Sie besonders an sich, an Ihrer Arbeit und an unserer Kooperation?

b) Zu den Kernthemen der Kooperation: Diese Fragen werden für den jeweiligen Fall entwickelt.

c) Zur Zukunft der Kooperation:

- Welches sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die unserer Kooperation Vitalität und Kraft geben?
- Wenn Sie unsere Kooperation, wie immer Sie wollten, weiterentwickeln oder radikal verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um unsere Vitalität, Kraft und unseren Erfolg nachhaltig zu steigern?
- Es ist das Jahr (heuer + 3 Jahre) und wir sind über unsere kühnsten Träume hinaus erfolgreich geworden. Wie hat sich unsere Kooperation verändert?

B 3.2

Instrument: **B 3.3 Lösungen finden durch Kontextualisierung**

Nutzen, Anwendungen: Wo immer Menschen zusammenarbeiten, kommt es stets auch zu Irritationen, Missverständnissen, divergierenden Macht- und Interessensansprüchen. Die AkteurlInnen in Netzwerken sind davor ebenfalls nicht verschont. Angesichts der für Netzwerke typischen Offenheit und Unverbindlichkeit können diese Herausforderungen sogar noch größer sein. Daher soll hier eine Methode der Lösungsfindung vorgestellt werden, die die Aufmerksamkeit auf den Kontext richtet. Bei Problemen, die keine eindeutigen Ursachen haben und die nicht einfach gelöst werden können, ist diese kontextorientierte Methode ein nützliches Instrument der Lösungsfindung. Sie verzichtet auf personenorientierte Sichtweisen, obwohl sie die Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Personen ernst nimmt.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Das Instrument ist für Kooperationsprojekte mit 3 bis 12 Personen geeignet. Man sollte sich einen ganzen Tag Zeit nehmen.

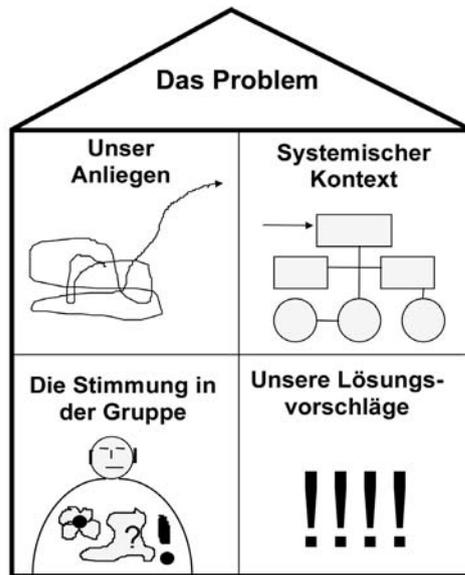
Kurzbeschreibung: Die Teammitglieder werden zu Beginn eingeladen, das Problem der Gruppe nach folgendem Schema zu erklären bzw. zu gestalten:

Die Teamleitung oder Moderation zeichnet das „Haus“ auf ein Flipchart. In den vier Feldern des Hauses kann das Problem bzw. Anliegen beschrieben werden – verbal oder in Form von Bildern (wie z.B. hier dargestellt).

1. Schritt: Das Problem

Das Team versucht das Problem aus seiner Sicht auf den Punkt zu bringen, um dann eine Überschrift (im „Dach“) zu finden. Falls dies am Anfang nicht gleich gelingt, empfiehlt es sich, die vier Felder zu bearbeiten (Schritte 2 bis 5) und danach nochmals zu versuchen, eine treffende Überschrift zu finden.

B 3.3

**2. Schritt: Unser Anliegen**

Das Team versucht sein Anliegen klar zu formulieren: Wir wollen, dass ...! Wie können wir dies oder jenes erreichen? Uns ist wichtig, dass ...! Wir wollen vermeiden, dass...! usw. Dabei werden Übereinstimmungen und Widersprüche sichtbar gemacht.

3. Schritt: Systemischer Kontext

Das Anliegen hat sicher auch einen Hintergrund. Es mag einen Bezug zu einem größeren Bedeutungszusammenhang oder ein Beziehungssystem mit anderen Akteuren eingebettet. Das Team versucht, den systemischen Kontext durch eine Zeichnung darzustellen.

4. Schritt: Die Stimmung in der Gruppe

Wie geht es uns, wenn wir unser Anliegen betrachten? Was fühlen wir? Welche Gedanken kommen uns dabei? Das Team notiert auch alle diese Assoziationen.

5. Schritt: Unsere Lösungsvorschläge

Bei der Entwicklung der Lösung gilt es die Aufmerk-

B 3.3

samkeit darauf zu legen, eine Lösung für das Team bzw. im Sinne der Aufgabe des Teams zu finden. Wenn wir an die Teammitglieder und an die Aufgabe des Teams denken, welche Lösungsideen kommen uns dann? Gibt es verschiedene Varianten von Lösungen? Braucht das Problem überhaupt eine (eindeutige) Lösung?

6. Schritt: Verhandlung über die Lösungsvorschläge
Jetzt soll über die Lösungen verhandelt werden. Ein möglicher Einstieg ist die Punkteabfrage. Jedes Teammitglied bekommt 3 Klebepunkte mit unterschiedlicher Farbe, womit er/sie für sich beurteilt,

- welche Lösungsvariante die beste wäre (z.B. grüne Farbe)?
- welche Lösungsvariante die zweitbeste wäre (z.B. blaue Farbe)?
- welche Lösungsvariante auf keinen Fall akzeptabel wäre (z.B. rote Farbe)?

Dadurch ergibt sich ein erstes Stimmungsbild. In der Regel können in diesem Stadium bereits einige Lösungsvorschläge eindeutig eliminiert werden. Über die verbleibenden Lösungsvorschläge muss verhandelt werden. Hilfreiche Fragestellungen dafür lauten z.B.:

- Handelt es sich um eine Lösung, bei der alle Teammitglieder einverstanden sein müssen, oder genügt ein mehrheitliches Einverständnis? Klären bevor weiter verhandelt wird!
- Welche Vor- und Nachteile haben die noch im Rennen befindlichen Lösungsvarianten?
- Welche Bedingungen müssen gegeben sein, dass die jeweiligen Lösungen auch als Lösungen wirksam sind?
- Sind wir bereit die Verantwortung für die jeweiligen Lösungen zu übernehmen?

Jene Lösung, die die meiste Zustimmung erfährt, sollte dann in die engere Wahl kommen. Am Ende gilt es noch zu klären, was jenen Personen als Ausgleich an-

B 3.3

geboten werden kann, die gerade mit dieser Lösung Schwierigkeiten haben – falls es dann überhaupt noch Schwierigkeiten gibt?

Eine zweite Variante dieser Methode besteht darin, dass nicht das Team ein gemeinsames „Haus“ entwickelt, sondern jedes Teammitglied ein eigenes „Haus“ mit allen vier Aspekten, inkl. Überschrift, erstellt. Die Überlegungen der einzelnen Personen werden dann im Plenum diskutiert und zu einem gemeinsamen „Haus“ zusammengefasst.

Instrument: C1.1 Clusterpotenzialanalyse

Nutzen, Anwendungen: Analyseinstrument für die Potenzial- und Leistungsbewertung von Wirtschaftsklustern: Das Instrument gibt einen Überblick über ein Wirkungsgefüge unterschiedlicher Erfolgsfaktoren. Es macht Lücken und Defizite sichtbar und ermöglicht eine rasche Einschätzung des Netzwerkentwicklungspotenzials. Es kann in jedem Stadium der Netzwerkentwicklung als interne (Selbstevaluation) und externe (Fremdevaluation) Bewertungshilfe eingesetzt werden, insbesondere in der Sondierungs- und Aufbauphase sowie Vorbereitung und Begleitung von Strategieprozessen.

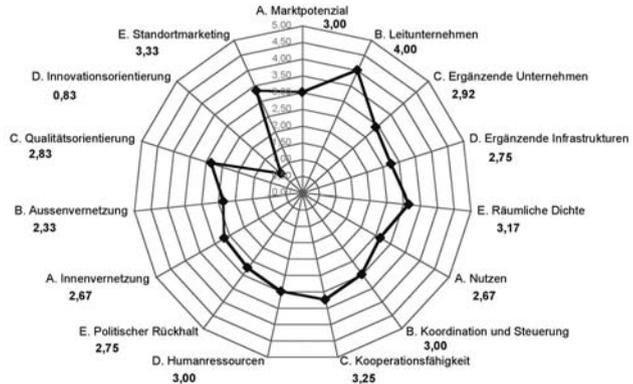
Quellen, Links: Eder und Scheer (1999), Payer (2002), ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Der Test erfolgt auf Basis eines schriftlichen Fragebogens. Er kann von clusterinternen Partnern (Selbstevaluierung) und von externen Experten (Fremdevaluierung) ausgefüllt werden. Der Test liefert eine Momentaufnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt. Durch Wiederholungen in bestimmten zeitlichen Abständen können Veränderungen im Zeitablauf erhoben werden.

Kurzbeschreibung: Der Test unterscheidet 3 Dimensionen mit jeweils 5 Faktoren. Die drei Dimensionen sind Clusterstärke, Umsetzungstärke und Funktionsstärke.

Die Clusterstärke beurteilt die aggregierte Wettbewerbsfähigkeit der potentiellen Clusterakteure und die Leistungsstärke (kritische Masse) des Clusters. Die Umsetzungstärke beurteilt die Fähigkeit des Clusters zur Selbstorganisation (Transformation von der Sondierungsphase in die Aktivierungsphase). Die Funktionsstärke überprüft, inwieweit die Voraussetzungen für die Erfüllung von wesentlichen Clusterfunktionen gegeben sind. Hier geht es um die Interventionsebenen der künftigen strategischen und operativen Steuerung des Clusters. Jeder der insgesamt 15 Faktoren gliedert sich in mehrere qualitative Erfolgskriterien.

Clusterpotenzialanalyse Branche XY



		Bewertung (Skala 0 bis 5)
1. Clusterstärke		
A. Marktpotenzial	Verfügt der Cluster über ein zukunftsorientiertes, vielfältiges Leistungsangebot mit grossen Marktchancen, Qua	3,00
	Inwieweit ist die wesentlichen Kernleistungsfelder des Clusters vorhanden?	3,75
	Inwieweit sind zwischen den Unternehmen der Kernleistungsfelder Ergänzungspotenziale vorhanden?	2,25
B. Leitunternehmen	Sind in den Kernleistungsfeldern des Clusters eine ausreichende Anzahl an Leitunternehmen mit grosser Leist	4,00
	Wie hoch ist die Bereitschaft der Leitunternehmen an der aktiven Mitwirkung von Entwicklungsmaßnahmen?	3,75
	Wie groß ist die in- und ausländische Markterfahrung der Leitunternehmen?	4,25
C. Ergänzende Unternehmen	Sind in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen des Clusters eine ausreichende Anzahl an Unterte	3,00
	Wie ausgewogen ist das Verhältnis von Unternehmen in Kernleistungsfeldern und in ergänzenden Bereichen?	2,00
D. Ergänzende Infrastrukturen	Inwieweit gibt es Innovationspotenziale durch die thematische Nähe zu anderen Clustern bzw. Unternehmens	3,75
	Inwieweit sind ergänzende Dienstleistungsinfrastrukturen (F&E, Aus- und Weiterbildung, Qualitätskontrolle, Ber	3,00
	Wie stark ist die Kunden- und Qualitätsorientierung im Cluster?	2,50
	Inwieweit kann von einem innovationsfreundlichen Klima im Cluster gesprochen werden?	2,75
E. Räumliche Dichte	Wie hoch ist die räumliche Nähe zwischen den Schlüsselakteuren des Clusters (Leitunternehmen, ergänzende	4,50
	Inwieweit sind lokale bzw. regionale Verdichtungen (Sub-Cluster) vorhanden?	3,50
	Wie stark ist die Kommunikation und Kooperation zwischen diesen Sub-Clustern?	1,50
2. Umsetzungsstärke		
A. Nutzen	Inwieweit ist für die Unternehmen der Nutzen der Clusterentwicklung erkennbar?	2,25
	Inwieweit ist für die anderen Clusterakteure der Nutzen der Clusterentwicklung erkennbar?	2,25
	Inwieweit sind die zentralen Clusterakteure bereit, die Kosten der Clusterentwicklung mitzutragen?	3,50
B. Koordination und Steuerung	Inwieweit ist eine Trägerorganisation mit ausreichenden Managementressourcen, Infrastruktur und Netzwerke	3,50
	Inwieweit sind Mittel der öffentlichen Wirtschaftsförderung verfügbar?	3,00
	Inwieweit stehen die Interessen der Wirtschaftsunternehmen im Vordergrund der Clusterentwicklung?	2,50
C. Kooperationsfähigkeit	Wie groß ist die Kooperationskompetenz der Leitunternehmen?	3,75
	Inwieweit gibt es erfolgreiche Kooperationsprojekte mit Vorbildwirkung?	3,00
	Inwieweit sind funktionsfähige Vertriebsnetzwerke für die Kernangebote des Clusters vorhanden?	3,00
D. Humanressourcen	Inwieweit sind die erforderlichen Personalressourcen im Cluster ausreichend vorhanden?	4,00
	Inwieweit sind systematische Informationen über die aktuellen und künftigen Marktentwicklungen verfügbar?	3,00
	Inwieweit verfügen die Fachkräfte in den Kernleistungsfeldern über ausreichende Qualifikationen?	3,00
	Inwieweit verfügen die Fachkräfte in den Kernleistungsfeldern über Erfahrungen mit ausländischen Geschäftsp	2,00
E. Politischer Rückhalt	Wie groß ist die Bereitschaft zur Trägerschaft bei den relevanten Politikern, Verwaltungsbehörden und Interess	3,00
	Inwieweit sind Politik, Verwaltung und Interessensvertretungen in die Clusterentwicklung funktionell eingebund	3,00
	Sind ausreichend öffentliche Finanzmittel vorhanden?	2,25
3. Funktionsstärke		
A. Innenvernetzung	Wie intensiv ist die Kommunikation und Kooperation zwischen den Unternehmen der Kernleistungsfelder und d	2,25
	Inwieweit gibt es erfolgreiche Kooperationsprojekte mit Vorbildwirkung?	3,00
	Inwieweit sind systematische Informationen über die aktuellen und künftigen Marktentwicklungen verfügbar?	2,75
B. Aussenvernetzung	Inwieweit sind clusterexterne Produktionsfaktoren (Know-How, Kapital, Humanressourcen etc.) verfügbar?	3,00
	Wie hoch ist die Exportorientierung des Clusters?	2,50
	Inwieweit stehen systematische Informationen über internationale Mitbewerber zur Verfügung?	1,50
C. Qualitätsorientierung	Wie stark ist die Kunden- und Qualitätsorientierung im Cluster?	2,50
	Inwieweit sind professionelle Qualitätssicherungssysteme und entsprechende Beratungsangebote vorhanden?	3,00
	Inwieweit wird die Qualitätssicherung zwischen den verschiedenen Wertschöpfungsstufen bzw. Branchen abge	3,00
D. Innovationsorientierung	Wie intensiv ist die Kommunikation und Kooperation zwischen Wirtschaft und Forschung?	1,75
	Wie intensiv ist der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Teilsystemen des Clusters	0,25
	Wie weit ist die IT-Vernetzung im Cluster fortgeschritten?	0,50
E. Standortmarketing	Welche Bedeutung hat das Leistungsangebot des Clusters für das allgemeine Standortmarketing der Region?	3,50
	Wie groß ist die Bereitschaft der Schlüsselakteure am Aufbau eines standortbezogenen Clustermarketings mit	2,50
	Inwieweit sind professionelle Marketingexperten verfügbar?	4,00

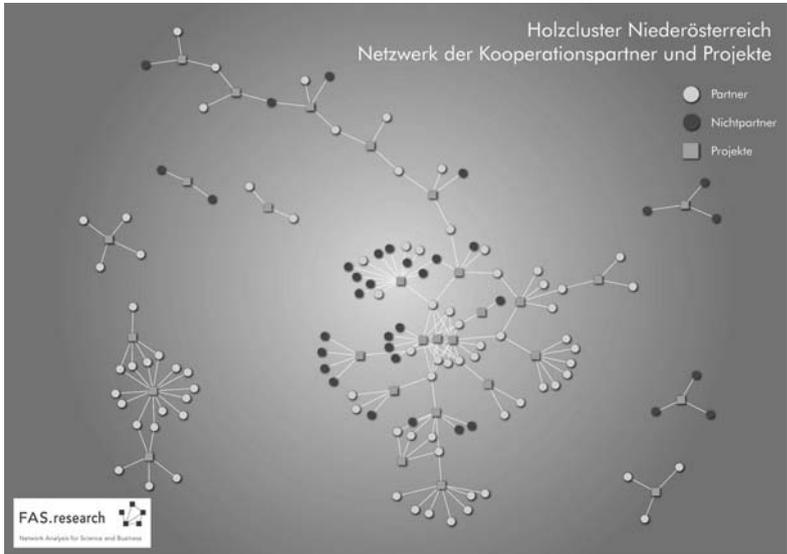
Instrument: C1.2 Soziale Netzwerkanalyse (SNA)

Nutzen, Anwendungen: Die Soziale Netzwerkanalyse eignet sich für die empirische Analyse aller Arten von Netzwerken. Sie wird vor allem in der Netzwerkforschung, in der Politikberatung und im Produktmarketing eingesetzt. Mit der SNA können Netzwerke systematisch dargestellt, analysiert und genutzt werden. Die Soziale Netzwerkanalyse ruht auf zwei Säulen: der Visualisierung und der Messung sozialer, ökonomischer und politischer Beziehungen – ob in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Gesundheit oder Kultur.

Quellen, Links FAS.research GmbH: www.fas.at

Praktische Hinweise: Soziale Netzwerkanalyse macht Beziehungen zwischen Personen, Abteilungen, Unternehmen und Institutionen überschaubar und planbar. Soziale Netzwerkanalyse entwirft mit spezieller Software (z.B. Pajek, NetDraw, Visone, Netminer) detaillierte Landkarten sozialer, wirtschaftlicher und kultureller Beziehungen (sog. „Maps“): die Maps zeigen, über welche formellen und informellen Kanäle Informationen, Wissen und Ressourcen ausgetauscht werden und wer jene Schlüsselspieler sind, die dabei im Zentrum stehen und am meisten Kontrolle ausüben. Die Zentralität und Bedeutung jedes einzelnen Punktes im Netzwerk ist mit speziell von Netzwerkanalysierenden entwickelter Software (z.B. Ucinet, Pajek, Multinet) auch in Zahlen messbar. Verschiedene Netzwerke werden so miteinander vergleichbar. Man kann quantitativ mit einem umfassenden Set von Indikatoren belegen, wo z.B. in einem Kommunikationsnetzwerk die Schwachstellen liegen und wie effizient und effektiv in den unterschiedlichen Netzwerkregionen kommuniziert wird. Ebenso lassen sich verschiedene Netzwerke durch die Analyse ihrer strukturellen Charakteristika (Group centrality, Power law distribution, Fragmentation rate, Degree correlation) sowie ihrer internen und externen Vernetzung (Brokerage roles, E-I Index) miteinander vergleichen.

C1.2

Kurzbeschreibung:**Das ABCD der Sozialen Netzwerkanalyse:**

Authority weight – Maß für den Einfluss:

Wieviele Kontakte hat man zu Akteuren, die selbst viele Kontakte haben?

Betweenness centrality – Maß für die Kontrolle:

Wie häufig verbindet man Akteure, die nicht direkt miteinander verbunden sind?

Closeness centrality – Maß für den Zugang:

Wie weit ist man von allen anderen Akteuren entfernt bzw. wie gut ist man erreichbar (Anzahl der erforderlichen Kontakte, um das Netzwerk zu erreichen)?

Degree centrality – Maß für die Aktivität:

Wie viele direkte Kontakte hat man?

Instrument: C1.3 Auswahlverfahren für NetzwerkmanagerInnen

Nutzen, Anwendungen: Mehrdimensionale Bewertung der Qualifikationen und Kompetenzen von BewerberInnen für Netzwerk-Managementaufgaben. Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage von sowohl individuellen Präsentationen als auch Gruppenpräsentationen.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Vor dem Auswahlverfahren steht die Ausschreibung der Stelle. Das Anforderungsprofil (Stellenbeschreibung) enthält die Zielsetzungen der Stelle, Stellenbezeichnung, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Aufgabenbeschreibung, organisatorische Rahmenbedingungen, Funktion und hierarchische Einordnung in der Organisation. Das Anforderungsprofil beschreibt weiters die notwendigen Anforderungen und Qualifikation des Stelleninhabers/der Stelleninhaberin: Aus- und Weiterbildungen, berufliche Erfahrungen, Fachkenntnisse, persönliche und soziale (fachunabhängige) Kompetenzen, einschlägiges Wissen und Erfahrung für die Position.

Die schriftlichen Bewerbungen werden nach einem entsprechenden Kriterienkatalog bewertet. Die engere Auswahl der Bewerbungen wird zu einem Auswahlverfahren (Assessment) eingeladen, das im Folgenden näher beschrieben wird. An dieser Form des Assessments können mindestens 3 und maximal 8 BewerberInnen teilnehmen. Die Größe der Jury (Assessoren) sollte nicht größer als 8 Personen sein. Es empfiehlt sich, die Jury nach den wichtigsten internen und externen Beziehungssystemen (Stakeholder) des betreffenden Netzwerks zusammenzusetzen. Die Dauer des Auswahlverfahrens beträgt ca. 5 Stunden.

Es sollte unbedingt auf geeignete Räumlichkeiten geachtet werden. Es sind zwei Räume notwendig. In einem Raum finden die Präsentationen statt. Hier ist die Jury versammelt. Im anderen Raum bereiten sich die BewerberInnen vor. Der erste Raum sollte ange-

C1.3

messen groß und hell sein und über die erforderlichen technischen Hilfsmittel verfügen. Erfrischungen und ein kleines Buffet mit leichten Snacks sind ebenfalls empfehlenswert.

Kurzbeschreibung:

Das Auswahlverfahren setzt sich aus insgesamt drei Schritten zusammen:

1. Schritt – Einleitung (30 Minuten):

Vorstellung der Jury, Einführung in den Ablauf des Assessments, Vorbereitung der BewerberInnen auf ihre Präsentationen.

2. Schritt, bestehend aus 6 Teilschritten – Assessment (240 Minuten):

- Kurzvorstellung aller BewerberInnen (alle BewerberInnen sind anwesend): „Bitte stellen Sie sich kurz vor. Warum haben Sie sich für diese Stelle beworben? Warum glauben Sie, dass Sie für diese Stelle besonders geeignet sind? Sie haben maximal 3 Minuten Zeit, achten Sie auf diese Zeitvorgabe.“
- Allen BewerberInnen wird nun eine Aufgabe aus dem Tätigkeitsfeld des künftigen Netzwerkmanagements gestellt. Das kann z.B. die Erstellung eines Arbeitsplanes (Arbeitsschwerpunkte, Arbeitsstrukturen, Kommunikationsstrukturen, Öffentlichkeitsarbeit) für das erste Jahr sein. Mit diesem Teilschritt wird getestet, wie gut die einzelnen BewerberInnen mit wenig Information und Zeitknappheit umgehen und welche Konzeptions-, Planungs- und Präsentationskompetenz sie besitzen. Die BewerberInnen haben 30 Minuten Zeit, um sich individuell auf die Aufgabenlösung vorzubereiten. Die Form der Präsentation ist ihnen überlassen.
- Individuelle Präsentation der Aufgabenlösungen (10 Minuten je BewerberIn).

C1.3

- Gruppenarbeit: Alle BewerberInnen erhalten nach den individuellen Präsentationen den Auftrag, eine fiktive Kick-off-Sitzung mit wichtigen VertreterInnen des Netzwerks gemeinsam vorzubereiten. Die BewerberInnen haben 30 Minuten Zeit, um sich gemeinsam auf die Aufgabenlösung vorzubereiten. Die BewerberInnen werden in ihrer Vorbereitung von den Assessoren beobachtet. Damit werden soziale und kommunikative Kompetenzen und das Team- sowie Führungsverhalten getestet.
- Gemeinsame Präsentation der Gruppenarbeit (10 Minuten)
- Individuelle Gespräche mit den einzelnen BewerberInnen zu offenen Themen und Fragebereichen (10 Minuten je BewerberIn): Hier besteht beiderseitig die Möglichkeit, das Assessment kurz zu reflektieren sowie offene Fragen hinsichtlich Lebenslauf, Gehalt, zeitliche Verfügbarkeit etc. zu klären. Am Ende eines jeden Gesprächs werden die Bewerber/innen einzeln verabschiedet und über die weiteren Schritte informiert.

3. Schritt - Entscheidungsfindung (60 Minuten):

Im Anschluss an das Assessment bewerten die JurorInnen die BewerberInnen anhand von vorbereiteten Bewertungskriterien in den folgenden 3 Dimensionen und erstellen eine individuelle Rangreihung:

1. Fachliche Kompetenz
2. Soziale Kompetenz
3. Eignung (Übereinstimmung von Person und Job)

C1.3

Fachliche Kompetenz	sehr gering	gering	gut	sehr gut
Maier Müller etc.				

Bewertungskriterien:

1. z.B. Kompetenz im thematischen Umfeld des Netzwerks
2. z.B. Kompetenz in Öffentlichkeitsarbeit
3. z.B. Moderationserfahrung
4. z.B. Projektmanagementenerfahrung

Soziale Kompetenz	sehr gering	gering	gut	sehr gut
Maier Müller etc.				

Bewertungskriterien:

1. z.B. Kommunikationskompetenz
2. z.B. Verhandlungsfähigkeit
3. z.B. Teamfähigkeit
4. z.B. Präsentationsfähigkeit

Eignung	sehr gering	gering	gut	sehr gut
Maier Müller etc.				

Beobachtungskriterien:

1. z.B. Passen Bewerber/in und Job zueinander (Stil, Auftreten, Berufsbild, Alter, Erfahrung etc.)
2. z.B. Passt die Gehaltsvorstellung?
3. z.B. Passt der Lebensabschnitt der Person zu den Herausforderungen des Jobs?
4. z.B. Passt das Engagement der Person für den Job?

C1.3

Machen Sie nun einen Direktvergleich der Bewerber/innen, indem Sie der Reihe nach von oben nach unten B1 mit B2 vergleichen und dann den Namen des/r bevorzugten B in das Feld schreiben. Anschließend vergleichen Sie B1 mit B3, dann mit B4 usw. Dann vergleichen B2 mit B3 und B4 usw., dann B3 mit B4 usw.

Bewerber/innen		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
z.B. Maier	B1								
z.B. Müller	B2								
	B3								
	B4								
	B5								
	B6								
	B7								
	B8								

Nun zählen Sie die Nennungen der Namen und ermitteln somit die/den FavoritIn:

Bewerber/innen		Nennungen	Reihung
	B1		
	B2		
	B3		
	B4		
	B5		
	B6		
	B7		
	B8		

C1.3

Nach dem Vergleich der Bewertungen ist es zumeist möglich, die Anzahl der in Frage kommenden Personen durch das Ausscheiden weniger geeigneter Bewerber/innen zu reduzieren. Zumeist bleiben 2 bis 3 KandidatInnen über. Auf der Basis einer abschließenden kurzen Diskussion über die wichtigsten Pros und Kontras der FavoritInnen wird die endgültige Entscheidung getroffen – falls sie sich ohnedies nicht schon früher ergeben hat.

Instrument: C1.4 Suchen und Finden – eine Einstimmungsübung

Nutzen, Anwendungen: Diese Übung dient zur Einstimmung und Vorstellung der TeilnehmerInnen von Workshops zum Thema Kooperation und Vernetzung. Wenn die Möglichkeit besteht, können zur Einstimmung und zur „geistigen Öffnung“ für die Zusammenarbeit die folgenden zwei kleinen Netzwerkübungen gemacht werden. Die beiden Übungen eignen sich auch als Element in Weiterbildungsveranstaltungen sowie in Großgruppenveranstaltungen. Die Anzahl der TeilnehmerInnen ist nach oben unbegrenzt.

Quellen, Links: Wallner (1999)

Praktische Hinweise: Dauer: 30 bis 45 Minuten

Anzahl der TeilnehmerInnen: mindestens 9

Kurzbeschreibung:

Die spontane Kooperationsbildung:

- Gehen Sie für eine halbe Minute ohne zu sprechen durch den Raum, halten Sie zunächst den Blick am Boden.
- Versuchen Sie dann Blickkontakt mit anderen WorkshopteilnehmerInnen aufzunehmen.
- Sobald Sie spontan „Ihre/n“ PartnerIn gefunden haben, ergreifen Sie mit der linken Hand ihren/seinen Unterarm (Turnergriff).
- Überlegen Sie ohne zu sprechen, warum Sie diese Wahl getroffen haben. Haben Sie die Wahl getroffen oder Ihr/e PartnerIn? Oder war es beiderseitiges Einverständnis?
- Lassen Sie den Griff vorerst nicht los.

Die bewusste Netzwerkbildung:

- Lassen Sie den Griff nicht los. Sprechen Sie jetzt mit Ihrem Partner über Ihre Partnerschaft als

C1.4

„Keimzelle“ eines Netzwerks und gehen Sie dabei gemeinsam im Raum herum.

- Diskutieren Sie über mögliche weitere NetzwerkpartnerInnen.
- Entscheiden Sie sich gemeinsam für ein weiteres Partnerpaar für Ihr Netzwerk.
- Fassen Sie mit der rechten Hand eine freie Hand einer weiteren Person im Raum.
- Bleiben Sie so im Raum stehen und diskutieren Sie die Netzwerkbildung.
- Achten Sie auch auf die Strukturen, die sich gebildet haben.
- Gibt es Gründe, Beziehungen eingegangen zu sein und andere gemieden zu haben?

Instrument: C1.5 Jäger, Braut und Partytiger – ein Rollenspiel

Nutzen, Anwendungen: Dieses Rollenspiel eignet sich als Einstiegsübung zur Einstimmung und zum Kennenlernen in Workshops zu den Themen Kooperation und Vernetzung. Es spielt mit den unterschiedlichen Verhaltensmustern von Akteuren, die in der Entstehungsphase von Kooperationen und Netzwerken zu ihren PartnerInnen finden. Es werden die drei Typen des Jägers bzw. der Jägerin, der Braut bzw. des Bräutigams und des Partytigers bzw. der Partytigerin unterschieden. Durch das Spielen der verschiedenen Rollen haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit sowohl ihr eigenes Verhaltensmuster näher kennen zu lernen als auch die Perspektive der anderen Rollen einzunehmen.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Dauer: 30 bis 40 Minuten
Anzahl der TeilnehmerInnen: mindestens 6

Tipp: Hilfreich sind einfache rollentypische Verkleidungen in ausreichender Anzahl wie z.B. Hüte für die Jäger, Umhängetücher für die Bräute und Cocktailgläser für die Partytiger.

Achtung: Die drei Typen sind in Bezeichnung und Beschreibung bewusst klischeehaft gewählt. In der Realität existieren Mischformen.

Kurzbeschreibung: 1. Schritt:

Zu Beginn werden die drei Rollen beschrieben: Der Jäger ist jemand, der seine PartnerInnen gezielt und offensiv sucht. Der Jäger setzt den ersten Schritt. Meist beginnt der Jäger die Kommunikation. Die Braut lässt sich im Unterschied zum Jäger jedoch bitten. Sie sucht nicht, sondern sie lässt sich suchen. Sie macht sich attraktiv, allerdings nicht für jedermann. Natürlich lässt sie sich nicht von jedem Beliebigen verführen. Der Partytiger ist schließlich derjenige, der

C1.5

weder sucht noch suchen lässt. Ohne große Absichten wandert er von einer Gelegenheit zur nächsten, oder steht einfach an einer Bar . Er vertraut der Gunst des glücklichen Moments. Die besten Partnerschaften ergeben sich ohnedies zufällig und ohne viel Zutun.

2. Schritt:

Die TeilnehmerInnen haben nun die Möglichkeit in drei Runden (z.B. à 10 Minuten) alle drei Rollen zu spielen. Zu Beginn jeder Runde wählen die TeilnehmerInnen eine der drei Rollen und beginnen dann sich rollenkonform mit den Anderen auszutauschen und einander näher kennenzulernen. Damit der rasche Rollenwechsel zwischen den einzelnen Runden leichter fällt, sind einfache rollentypische Verkleidungen hilfreich.

3. Schritt:

Kurze Reflexion über die unterschiedlichen Rollenerfahrungen der TeilnehmerInnen

Instrument: C1.6 Großgruppenformate für Netzwerke

Nutzen, Anwendungen: Großgruppenformate haben in den 90er Jahren weltweit eine rasche Verbreitung als wirksame Interventionen in komplexen Veränderungsprozessen in der Gemeinwesenarbeit, in der Wirtschaft und in der Verwaltung gefunden. Sie gehören heute zum Standardrepertoire der Prozessberatung und Moderation. Das große Potenzial von Großgruppen besteht in ihrer enormen Veränderungswirkung in relativ kurzer Zeit.

Quellen, Links: Über die Methoden und Anwendungen der verschiedenen Großgruppenformate existiert eine Vielzahl an empfehlenswerten Büchern und Websites. Exemplarisch soll hier auf die Handbücher von Holman und Devane (2002) sowie Ley und Weitz (2003) hingewiesen werden. Es ist hier daher auch nicht der Platz, um die einzelnen Formate näher zu beschreiben. Wir wollen hier lediglich einige ausgewählte Formate kurz vorstellen, die sich auch für die Anwendung in komplexen Vernetzungsprozessen gut eignen. Eine detaillierte Beschreibung von Großgruppenmethoden in regionalen Kontexten enthält das Handbuch von Baumfeld und Plicka (2005), das auf der folgenden Website als Download verfügbar ist:
www.leader-austria.at/network/download

Praktische Hinweise: Großgruppenveranstaltungen sind äußerst anspruchsvolle Interventionen in soziale Systeme und Netzwerke. Ihr Gelingen hängt von vielen Faktoren ab. Aus der Erfahrung mit solchen Veranstaltungen im Kontext von regionalen Vernetzungsprozessen empfehlen wir insbesondere auf folgende Aspekte zu achten:

- Ist das gewählte Format wirklich geeignet, die Ziele und Interessen der Auftraggeber zu treffen? Eignen sich möglicherweise andere Interventionsformen als Großgruppenveranstaltungen besser zur Erzielung der beabsichtigten Ergebnisse?

C1.6

- Inwieweit wollen und können die Auftraggeber die Umsetzung der Ergebnisse der Großgruppenveranstaltung wirklich unterstützen? Wie groß ist das Risiko, dass positive Erwartungen an die Umsetzung der Ergebnisse nach der Veranstaltung rasch enttäuscht werden und eine nachhaltig negative Stimmung erzeugt werden könnte?
- Kann mit den verfügbaren Räumlichkeiten und technischen Ausstattungen das angestrebte Format überhaupt umgesetzt werden? Inwieweit muss das Veranstaltungsformat auf die vorgegebenen räumlich-technischen Rahmenbedingungen angepasst werden?
- Werden die Möglichkeiten zur Motivation einer ausreichenden Anzahl an TeilnehmerInnen genutzt?
- Stehen für die Vorbereitung der Veranstaltung ausreichende personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung?

Katakause:

Der Begriff ist eine Abwandlung von „Katakaustik“, die im Inneren eines reflektierenden Rings durch reflektierendes Licht entsteht. Das Wesen der Katakause ist ein reflektierender Dialog zwischen einer WissensträgerIn und einem Publikum. Diese Art von reflektierendem Dialog (Katakause) findet parallel zu verschiedenen Themen statt, wobei das Publikum von einer Katakause zu einer anderen wechseln kann. Katakause eignet sich für Reflexion und Wissenstransfer.

Open Space:

Open Space ist eine von Harrison Owen entwickelte Konferenzmethode, die vollständig auf dem Marktprinzip beruht. Nur der Beginn, die Pause und das Ende stehen fest. Innerhalb der zeitlichen Vorgaben gilt völlige Selbstorganisation der TeilnehmerInnen. Open

C1.6

Space ist gut geeignet, um implizites Wissen zu nutzen, neue Projekte und neue Ziele zu finden.

Syntegrity:

Syntegrity stützt sich auf Stafford Beer's Erfindung der Syntegration (eine Kombination von Synergie und Integration von Wissens- und KompetenzträgerInnen). Die Methode kann in der Form von ein- bis zweitägigen Workshops umgesetzt werden. Es handelt sich dabei um eine klar strukturierte Diskussion in einem zirkulären Setting. Die TeilnehmerInnen wechseln zwischen den Rollen der AkteurInnen und der BeobachterInnen. Voraussetzung ist, dass es mindestens vier Subgruppen mit vier Themen gibt, die vorbereitete Fragen in einem zirkulären Setting diskutieren.

World Café:

World Café arbeitet ebenfalls nach dem Marktprinzip. Auf „Cafétischen“ werden Schreib- und Zeichenwerkzeug zur Verfügung gestellt, um in einer ungezwungenen Atmosphäre ein Thema zu besprechen und auf Tischplakaten zu dokumentieren. Während mehrerer Runden wechseln die „CaféhausbesucherInnen“ die Tische, lassen sich von den Ergebnissen anregen, die die TeilnehmerInnen vor ihnen auf den Tischen hinterlassen haben, und ergänzen oder vertiefen sie. An jedem Tisch sitzt ein/e GastgeberIn, die für die Kontinuität der Tischdiskussionen sorgt und den neuen Gästen die Ergebnisse der vorherigen Diskussionen erläutert. World Café eignet sich für offene, kreative Prozesse wie z.B. die Entwicklung von Projektideen.

Dialog:

Die Dialogmethode wurde von dem Physiker David Bohm entwickelt und stellt eine angeleitete Entschleunigung von Kommunikation dar. Den Prinzipien

C1.6

des aufmerksamen Zuhörens, der Neugierde und der fragenden Haltung wird höchste Bedeutung beige-messen.

Appreciative Inquiry Summit:

Appreciate Inquiry Summit ist ein mehrtägiger Großgruppenprozess, der auf der Methode des wertschätzenden Interviews aufbaut. In einem Vier-Phasen-Zyklus findet ein häufiger Wechsel zwischen Paargruppen, Kleingruppen und Großgruppen statt. Dieser Prozess kann netzwerkartig in Schneeballverfahren organisiert werden, sodass Kleingruppen und deren Ergebnisse sukzessive zu größeren Gruppen geformt werden. Durch den Einsatz von elektronischen Medien können Zwischenergebnisse gesammelt oder dargestellt werden. Großer Wert wird auf die Verwendung analoger Ausdrucksmittel gelegt (z.B. Bilder, Metaphern).

Instrument: C1.7 Checkliste Veranstaltungsplanung

Nutzen, Anwendungen: Der Erfolg von Netzwerkveranstaltungen hängt wesentlich von ihrer Vorbereitung ab. Die folgende Checkliste fasst eine Auswahl der wichtigsten Überlegungen zusammen, die im Vorfeld von solchen Veranstaltungen geklärt werden müssen.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Jede erfolgreiche Veranstaltung hat etwas Einzigartiges und nicht Wiederholbares. Jede Veranstaltung entwickelt ihre eigene Dynamik, auf die schon in der Vorbereitung und in der Umsetzung Rücksicht genommen werden sollte. Von pauschalen Veranstaltungsrezepten ist daher abzuraten. Überdies ist zu beachten, dass jede Veranstaltung mit anderen Veranstaltungen in Konkurrenz steht. Konkurrierende Veranstaltungen können ähnliche Ziele, Themenschwerpunkte oder Zielgruppen haben. Es können aber auch attraktive Veranstaltungen sein, wie besondere Kulturveranstaltungen oder die Fernsehübertragung von Fußballspielen, die die Attraktivität einer geplanten Vernetzungsveranstaltung zum selben Zeitpunkt radikal herabsetzen können.

Kurzbeschreibung:

- Was ist das Ziel der Veranstaltung? Was ist der Titel der Veranstaltung? (Zielsetzung)
- Welchen Nutzen soll die Veranstaltung den TeilnehmerInnen bieten? Welchen Nutzen soll das Netzwerk aus der Veranstaltung ziehen? (Nutzen)
- Welche Funktion hat die Veranstaltung verglichen mit anderen Veranstaltungen des Netzwerks? (Rhythmus)
- Wer sind die TeilnehmerInnen der Veranstaltung? Wer soll erreicht werden? Wer soll dabei sein? (Zielgruppen)
- Wie erreicht man die angestrebten Zielgruppen? Wie weckt man Neugierde und Interesse für die Veranstaltung? (Einladung und Bewerbung)

C1.7

- Wie viele TeilnehmerInnen will man erreichen? (Größe)
- Aus welchen Elementen und Arbeitsschritten soll sich die Veranstaltung zusammensetzen, und welchen Ablauf braucht sie, damit die angestrebten Ziele und Nutzen erfüllt werden können? (Design)
- Wo soll die Veranstaltung stattfinden? Welche Räume eignen sich für die Größe und das Design der Veranstaltung? (Ort und Räumlichkeiten)
- Welche personellen Ressourcen, wie ReferentInnen, ModeratorInnen und sonstiges Personal, werden benötigt? (personelle Ressourcen)
- Welche technischen Ressourcen, wie Bestuhlung, Visualisierungsinstrumente, Lichttechnik, Tontechnik, Moderationsmaterialien, werden benötigt (technische Ressourcen)
- Mit welchen Kosten ist zu rechnen? Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung oder können verfügbar gemacht werden? (finanzielle Ressourcen)
- In welcher Form sollen die Ergebnisse der Veranstaltung dokumentiert und verfügbar gemacht werden? (Dokumentation)

Instrument: C2.1 Netzwerkd Diagnose

Nutzen, Anwendungen: Die für das Netzwerksystem charakteristischen Kommunikationsmuster und Handlungsstrukturen werden rekonstruiert – darauf aufbauend können weitere Interventionen geplant werden.

Quellen, Links: Übertragung der Organisationsdiagnose von Königswieser und Exner (1999) auf Netzwerkkonstellationen

Praktische Hinweise: Zeitrahmen: je nach Größe des Netzwerks 2 bis 4 Wochen

TeilnehmerInnen: alle relevanten Akteure des Netzwerks sowie seiner wichtigsten Umweltsysteme

TeilnehmerInnenanzahl: variabel

Erhebungsmethode: Einzel- und Gruppeninterviews auf der Grundlage eines halbstrukturierten Interviewleitfadens, ergänzende Dokumentenanalyse (Auswertungen von Außendarstellungen des Netzwerks wie z.B. Broschüren, Website etc.)

Kurzbeschreibung: Sichtweisen, Kommunikationshaltungen und das Verhalten der TeilnehmerInnen in Netzwerken werden erfasst. Beobachtungen über das gesamte Netzwerksystem können so hergestellt, ausgewertet und an das gesamte System zurückgespiegelt werden. Die wichtigsten sechs Diagnoseebenen sind Strategie, Kommunikation, Kooperation, Prozesse, Struktur und Umwelten.

Schritt 1:
Abstimmung der Auswahl der InterviewpartnerInnen und der Interviewbedingungen (Dauer, Fragestellungen, Auswertung etc.) mit dem Auftraggeber bzw. der Steuergruppe

Schritt 2:
Einzel- und Gruppeninterviews, ergänzende Auswertungen

C2.1

Schritt 3:

Auswertung des Datenmaterials, Ableitung von Hypothesen über das Netzwerksystem

Schritt 4:

Rückspiegelung der Ergebnisse an die Schlüsselakteure des Netzwerks – z.B. im Rahmen eines Evaluierungsworkshops

Schritt 5:

Klärung der weiteren Vorgangsweise

Instrument: C2.2 Kooperationen im Netzwerk fördern

Nutzen, Anwendungen: Wenn in Netzwerken in wechselnden Kooperationen zusammengearbeitet wird, können mit dieser Methode die bestehenden Kooperationen reflektiert und neue Kooperationen initiiert werden. Die teilnehmenden Personen erfahren mehr über ihre eigenen Kompetenzen und über die Kompetenzen der Anderen.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Gruppengröße: 12 bis 32 Personen
Dauer: ein halber Tag

Kurzbeschreibung: Schritt 1– Das gesamte Netzwerk sichtbar machen („Der Pool der Möglichkeiten“):

Die TeilnehmerInnen ermitteln individuell, wer aus ihrer Sicht zum Netzwerk dazugehört und welche weiteren AkteurInnen für das Netzwerk wichtig sind. Die Ergebnisse werden auf Plakaten visualisiert - z.B. in Form einfacher Netzwerkdiagramme.

Schritt 2 – Mein persönlicher Entwicklungsweg:

Die TeilnehmerInnen erstellen eine individuelle Entwicklungslandkarte. Die Aufgabenstellung lautet:

- Was sind meine aktuellen Kompetenzen?
- Was sind meine wichtigsten Märkte, meine wichtigsten KundInnen?
- Wer sind meine aktuellen KooperationspartnerInnen?
- Welche KundInnen und Märkte möchte ich in den nächsten Jahren erreichen?
- Welche Leistungen will ich ihnen anbieten?
- Welche Kompetenzen brauche ich dazu?
- Welche PartnerInnen brauche ich dazu?
- Was kann ich anbieten, von dem ich glaube, dass es meine KooperationspartnerInnen gut brauchen können?

C2.2

Schritt 3 – Ausstellung („Bilder einer Einstellung“):

Die TeilnehmerInnen stellen die Ergebnisse ihrer individuellen Reflexionen aus Schritt 2 vor.

Schritt 4 – Raum für persönliche Gespräche:

Nun wird der Marktplatz eröffnet. Die TeilnehmerInnen nutzen die Möglichkeit für persönliche Gespräche. Kooperationsideen und –interessen werden weiter ausgetauscht, nächste Schritte geplant etc.

Es ist nicht notwendig, die Ergebnisse des Marktplatzes danach im Plenum vorzustellen. In einer abschließenden Feedback-Runde sollte jedoch die Möglichkeit bestehen, die individuelle Zufriedenheit der TeilnehmerInnen mit den Ergebnissen abzufragen.

Instrument: C2.3 Studienreise – Lernprotokoll

Nutzen, Anwendungen: Studienreisen (sog. Learning Journeys) sind eine nachhaltig wirksame Intervention des Wissensmanagements, die sich auch für Netzwerkkontexte gut eignen. Studienreisen folgen dem Motto „Lernen von den Besten“. Gleichzeitig ermöglichen sie die längerfristige Vernetzung mit den jeweils besuchten „Examples of Best Practice“ sowie die Vertiefung der eigenen kooperations- und netzwerkinternen Beziehungen. Studienreisen stellen eine intensive Lernerfahrung dar.

Lernprotokolle dienen dazu, die Erfahrungen und Erkenntnisse einer Studienreise systematisch zu dokumentieren und für das Netzwerk verfügbar zu machen. Die TeilnehmerInnen tauschen ihre individuellen Erfahrungen und Erkenntnisse untereinander aus und verarbeiten sie zu einem Gruppenergebnis.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Die Methode und die Organisation des Lernprotokolls werden schon vor Beginn der Reise zwischen TeilnehmerInnen abgestimmt.

Kurzbeschreibung: In der Vorbereitung der Studienreise und des Lernprotokolls werden die individuellen und gemeinsamen Leitthemen bzw. Leitfragen erarbeitet. Leitfragen und Leitthemen werden schriftlich dokumentiert und wenn möglich den GastgeberInnen (examples of best practice) vorher übermittelt. Die GastgeberInnen können sich dann besser auf die Informationsbedürfnisse der Studiengruppe einstellen.

Das Lernprotokoll sollte von allen TeilnehmerInnen täglich geführt werden. Bei längeren Studienreisen überlagern sich nach wenigen Tagen alle Eindrücke so stark, dass die Gefahr besteht, später nichts mehr rekonstruieren zu können.

C2.3

Am Ende der Studienreise sollte auf eine Abschlussbesprechung nicht verzichtet werden. Häufig wird die Abschlussbesprechung gerne geopfert – die Gruppe hat schon zu viel gesehen und gesprochen, die TeilnehmerInnen sind müde, brauchen Abstand etc. Lustvolle Settings können die Motivation am Ende einer langen Reise noch einmal fördern: z.B. Überraschungen, Geschenke für besondere Verdienste etc.

Nach der Studienreise wird das gemeinsame Lernprotokoll auch für die anderen NetzwerkpartnerInnen, die nicht dabei sein konnten, zugänglich gemacht, z.B. auf der Netzwerk-Website.

Instrument: C2.4 Bildassoziation

Nutzen, Anwendungen: Bildassoziation ist eine Ideenwerkstatt, in der durch bildhafte Anregungen etwas Neues entwickelt werden kann. Die Methode eignet sich zum assoziativen Finden von neuen Projektideen, neuen Produktideen, neuen Lösungen für Bürgerinnenprobleme usw.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Anzahl der TeilnehmerInnen: 12 bis 50 Personen

Dauer: 2,5 bis 3 Stunden

Kurzbeschreibung: Vorbereitung: Vor einer Bildassoziation werden aus alten und aktuellen Zeitschriften und Zeitungen beliebige Bilder ausgeschnitten oder kopiert. Das können z.B. Bilder über Szenen in Schulen, Krankenhäusern, Bahnhöfen, Kirchen, Arbeitsplätzen in verschiedenen Variationen, Sportereignissen, Baustellen, Museen usw. sein. Hilfreich sind weiters Bilder oder Fotos über Gegenstände aus verschiedenen Materialien wie Holz, Kunststoff, Glas usw. sowie über Gegenstände wie Tische, Kästen, Taschenrechner, Autoreifen usw. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Die Vorbereitung übernimmt die Moderation.

Setting: mindestens 2 Tischgruppen, an denen jeweils ca. 50 verschiedene Bilder zur Verfügung stehen.

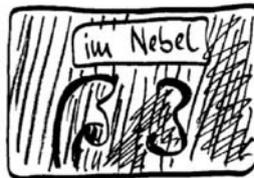
1. Einführung und Kontextinformation: Warum sind die TeilnehmerInnen eingeladen?

2. Ideen sammeln: Die Bilder liegen auf Tischen, an denen jeweils 4 bis 10 TeilnehmerInnen Platz nehmen. Die TeilnehmerInnen werden gebeten sich von den Bildern zu folgender Frage inspirieren zu lassen: Was können wir tun um, ...? Ihre Inspirationen schreiben sie auf Kärtchen und pinnen sie auf die Pinnwand.

C2.4

3. Nun werden die Ideen in drei Kategorien geclustert:

- Ideen, die noch völlig unklar sind - man kann sich (noch) gar nichts vorstellen.
- Ideen, die im Nebel sind – Umrisse sind zwar schon erkennbar, aber es fehlt noch Klarheit.
- Ideen, die bereits klar sind – alle können sich darunter etwas Konkretes vorstellen.



4. Die TeilnehmerInnen wechseln zum nächsten Tisch und kommentieren die Ideen der anderen Gruppe, z.B. folgendermaßen:

- Mir fällt dazu folgendes ein: ...
- Ich habe eine Modifizierungsidee oder eine Präzisierung oder eine Verfremdung

5. Die TeilnehmerInnen bilden nun Kleingruppen in beliebiger Größenordnung und konkretisieren jene Ideen, für die sie besonderes Interesse empfinden:

- Wie lautet der Name, das Motto der Idee?
- Wer hat einen Nutzen/Nachteil?
- In welchen Szenen ist die umgesetzte Idee denkbar?
- Wer ist beteiligt?
- Welche Investitionen, Rahmenbedingungen sind erforderlich?
- Gibt es weitere offene Fragen dazu?

6. Abschlussblitzlicht zum Workshop: Überraschungen, Ermutigungen, Enttäuschungen, Würdigungen

Instrument:

C2.5 Regionale Fokusgruppen

Nutzen, Anwendungen:

Regionale Fokusgruppen eignen sich für die umfassende Diagnose und Evaluierung von Regionalförderungsprogrammen und den damit verbundenen regionalen Netzwerken. Das Instrument kann zur Förderung des Mehrebenen-Lernens in komplexen Programmstrukturen eingesetzt werden. Mehrebenen-Lernen heißt, drei wichtige Vernetzungsprozesse besonders zu beachten und entsprechend zu inszenieren: Die Verknüpfung von Expertenwissen mit Handlungswissen, die Verknüpfung der Programmebene (top-down) mit der Aktionsebene (bottom-up) und die Verknüpfung von Lernprozessen innerhalb der Region und zwischen Regionen.

Regionale Fokusgruppen kombinieren die Methode der Fokusgruppe aus der Marktforschung mit den Prinzipien der Aktionsforschung aus der frühen Gruppendynamik. Ähnlich wie bei der Destillation von feinsten Aromen aus hochwertigen Rohstoffen erfolgt hier eine Konzentration auf die wesentlichen Themen des gesamten Prozesses. Regionale Fokusgruppen heben implizites, von den regionalen AkteurInnen geteiltes Wissen. Im Gruppendiskurs entsteht gemeinsames Wissen – wir nennen es „Wissen von innen“ – aus der Gruppenintuition. Was von den einzelnen Individuen verbal eingebracht und von anderen aufgegriffen und weiter gesponnen wird, ergibt ein sinnhaftes Ganzes, das zumeist nicht vorhersehbar war, sich aber, von der Gruppe nachträglich betrachtet, oft als stimmig und nutzbringend erweist.

Die Methode der regionalen Fokusgruppe entstand im Rahmen der Begleitforschung zum Modellprogramm „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ des deutschen Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) zur Erprobung eines neuen, wettbewerbsorientierten und regionalisierten Steuerungs- und Förderansatzes für die integrierte ländliche Entwicklung. Die Ergebnisse dieser regionalen Fokusgruppen mündeten in eine „Skiz-

C2.5

ze für ein imaginäres Förderprogramm“, das als Empfehlung an Politik und Verwaltung auf EU-, Bundes- und Länderebene verteilt wurde.

Diese „Skizze für ein imaginäres Förderprogramm“ besteht beispielsweise aus fünf Teilen: Nach welchen Prinzipien wird gefördert? Was wird gefördert? Wie wird die Finanzierung gestaltet? Wie funktioniert die Verwaltung? Wie wird Erfolg gemessen?

Quellen, Links:

Lukesch et al (2007)

www.regionenaktiv.de, www.modellregionen.de

Praktische Hinweise:

Die Anzahl der Fokusgruppen richtet sich nach der Anzahl der relevanten Regionen im betreffenden Programm. Regionale Fokusgruppen werden in mehreren Runden (Kaskaden) durchgeführt. Die Dauer einer Fokusgruppe beträgt einen halben bis zu einem ganzen Tag. In der Zusammensetzung der einzelnen Fokusgruppen sollten möglichst alle relevanten Teilsysteme des jeweiligen regionalen Netzwerks vertreten sein (z.B. Trägerorganisationen, ManagerInnen, ProjektleiterInnen, Verwaltungsbehörden des regionalen Entwicklungsprozesses). Die Auswahl der TeilnehmerInnen erfolgt in Abstimmung mit den AkteurInnen vor Ort. Die Teilnehmerzahl pro Fokusgruppe beträgt im Idealfall zwischen 8 und 12 Personen.

Kurzbeschreibung:

Beispielhafte Aufgabenstellungen in drei Fokusgruppen-Runden:

1. Runde:

Beschreiben, Verstehen und Bewerten der bisherigen Leistungen, Erfolge und Begrenzungen.

- Welche wesentlichen Veränderungen in der Region können auf das Wirken der Entwicklungsgruppe zurückgeführt werden?

C2.5

- Welche Hoffnungen haben sich nicht oder nur unzureichend erfüllt?
- Was hat Sie bisher besonders überrascht?

2. Runde:

Empfehlungen für eine bessere Gestaltung der politisch-administrativen Rahmenbedingungen und der eigenen Entwicklungsstrategie.

- Hypothesen über die Funktionsweise regionaler Entwicklungsgruppen im Allgemeinen und über die jeweilige Entwicklungsgruppe im Besonderen (aufbauend auf der Synthese der ersten Runde).
- Entwicklung strategischer Perspektiven für die jeweilige Entwicklungsgruppe (z.B. mittels Disney-Methode).
- Entwurf eines „idealen Förderprogramms“ für die regionale Entwicklung in der betreffenden Region.

3. Runde:

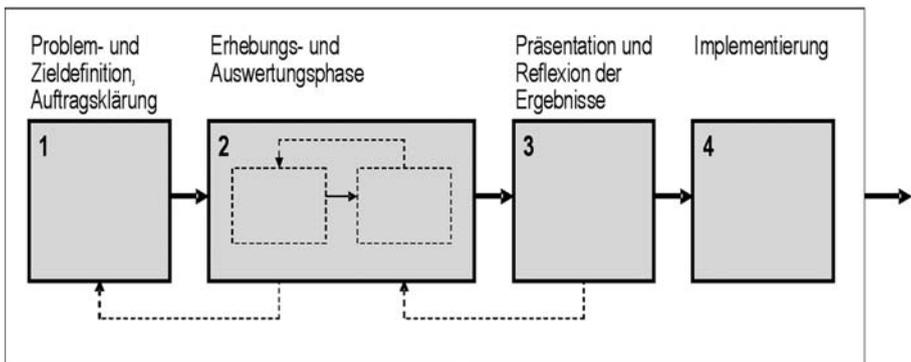
Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse und Erarbeitung von Vorschlägen an die Programmbehörde.

- Präsentation und Diskussion der Handlungsempfehlungen bezüglich der erforderlichen Umgestaltung der politisch-administrativen Rahmenbedingungen sowie der Handlungsempfehlungen an die regionalen Entwicklungsgruppen sowie der Handlungsempfehlungen an die regionalen Entwicklungsgruppen.

C2.5

Instrument: **C3.1 I-NET – Integrierte Netzwerkanalyse und Netzwerkberatung**

Nutzen, Anwendungen: I-NET ist ein Beratungsmodell für die integrierte Netzwerkd Diagnose und Netzwerkberatung. Es kombiniert Elemente der systemischen Beratung mit dem Instrument der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA). Es eignet sich besonders für die Diagnose, Evaluierung und Beratung von großen Netzwerkverbänden.



Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH in Kooperation mit FAS Research GmbH (2005)

Praktische Hinweise: Im Rahmen der Auftragsklärung ist neben den Zielen und dem Nutzen der Netzwerkberatung insbesondere die Verfügbarkeit geeigneter Daten zu prüfen. Je größer die Einsicht des Kunden in die Erfordernisse der Datenverfügbarkeit und –qualität und in die davon bestimmten Analysemöglichkeiten, umso leichter können unerfüllbare Erwartungshaltungen im späteren Projektverlauf vermieden werden. Je mehr Klarheit über die Datenverfügbarkeit und –qualität im Kundensystem bereits in der Auftragsklärungsphase hergestellt werden kann, umso effizienter kann die Datenerhebungsphase gestaltet werden.

C3.1

Bei der Auftragsklärung sollte auch ein klares Contracting über die Adressaten, (Netzwerkmanagement, Netzwerkteilnehmer etc.) der Ergebnisse sowie die Form der Vermittlung bzw. des Transfers der Ergebnisse in das gesamte Netzwerksystem hergestellt werden. Aspekten der Vertraulichkeit und des Datenschutzes sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Je mehr Akteure des Netzwerks in die Erhebungs-, Präsentations- und Implementierungsphase eingebunden werden können, umso mehr Akzeptanz für die Ergebnisse des Beratungsprozesses kann bei den einzelnen Akteuren hergestellt werden.

C3.1

Kurzbeschreibung:

1. Startphase

Funktionen/Teilschritte	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine („Worauf ist besonders zu achten?“)
Auftragsklärung	Von wem geht der Impuls für die Netzwerkdiagnose und -beratung aus? (intern, extern)
Kontextklärung	Über welches Vorwissen hinsichtlich der Sozialen Netzwerkanalyse verfügen die Netzwerkpartner?
Contracting	Welche Teile des gesamten Netzwerks sind in das Beratungsprojekt eingebunden? Welchen Stellenwert haben die ev. nicht eingebundenen Teile? Welche Auswirkungen können durch die Nicht-Einbindung erwartet werden?
Konstituierung	Wie hoch ist die Akzeptanz seitens des Auftraggebersystems für die gewählten Erhebungs- und Interventionsmethoden?
Projektplanung	Über welche Ressourcen verfügt das Auftraggebersystem für die eigene aktive Mitwirkung an dem Beratungsprojekt?
Klärung der Erhebungsmethoden	Welchen Nutzen erwartet das Auftraggebersystem von der Netzwerkberatung? In welcher Form werden die Ergebnisse verwertet?
Klärung des Datenbedarfs	

2. Analysephase

Funktionen/Teilschritte	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine („Worauf ist besonders zu achten?“)
Datenerhebung	Über welche Daten verfügt das Netzwerksystem? Über welche Daten verfügt nicht?
Prüfung der Datenvalidität	Wie hoch ist Bereitschaft der Netzwerkpartner zur Mitwirkung an den Datenerhebungen?
ggfs. ergänzende Datenerhebung bzw. Änderung der Erhebungsmethode	Inwieweit ist die Organisation und der Ressourcenaufwand der Datenerhebung mit den verfügbaren Ressourcen im Netzwerk machbar?
Erstellen von Beziehungstabellen	Die Datenerhebung stellt bereits eine gezielte Intervention in das Netzwerk dar – Welche Reaktionen seitens der Netzwerkakteure können erwartet werden?
Netzwerkvisualisierung	Welche Informationen sind für das relevante Netzwerksystem wirklich von Bedeutung?
Netzwerkindikatoren	
Netzwerkperformance-Check (effizient, robust, innovativ)	
Empfehlungen für die weitere Netzwerkentwicklung	

C3.1

3. Präsentationsphase

Funktionen/Teilschritte	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine („Worauf ist besonders zu achten?“)
Ablaufplanung (Designentwicklung)	Über welches Vorwissen hinsichtlich der Sozialen Netzwerkanalyse verfügen die in die Präsentations- und Reflexionsphase eingebundenen Netzwerkpartner?
Präsentation und Reflexion der Ergebnisse	Welche Auswirkungen sind durch die Vorstellung der Ergebnisse im Netzwerksystem zu erwarten?
Klärung von offenen Fragen	Inwieweit und in welcher Form wird das Auftraggebersystem weiterhin an dem geplanten Transfer der Ergebnisse und den damit verbundenen Veränderungen interessiert sein? Was erwartet das Auftraggebersystem von dem Ergebnistransfer? Auf welche Probleme sollen damit Antworten bzw. Lösungen entwickelt werden?
ggfs. Ergänzung bzw. Überarbeitung der Ergebnisse	Welche Teile des gesamten Netzwerks sollen in in das Transferprojekt eingebunden werden? Welchen Stellenwert haben die ev. nicht eingebundenen Teile? Welche Auswirkungen können durch die Nicht-Einbindung erwartet werden?
Klärung und Planung der erforderlichen Implementierungsschritte (Transfer)	Inwieweit verfügt das Auftraggebersystem über die erforderlichen Ressourcen i.w.S. zur tatsächlichen Umsetzung der Ergebnisse?

4. Transferphase

Funktionen/Teilschritte	Erfolgsfaktoren und Stolpersteine („Worauf ist besonders zu achten?“)
Ablaufplanung (Designentwicklung)	Welche Teile des gesamten Netzwerks sind in das Transferprojekt eingebunden? Welchen Stellenwert haben die ev. nicht eingebundenen Teile? Welche Auswirkungen können durch die Nicht-Einbindung erwartet werden?
Transfer der Ergebnisse in das Netzwerksystem	Über welche Ressourcen i.w.S. verfügt das Netzwerksystem, um die Umsetzung der Ergebnisse im Netzwerksystem dauerhaft zu unterstützen?

Instrument: C3.2 Reflexionen von Netzwerkrollen

Nutzen, Anwendungen: In komplexen Vernetzungsprozessen mit mehreren, wechselseitig verbundenen Kooperationsprojekten entsteht meist eine große Vielfalt an verschiedenen Rollen. Die Klärung der unterschiedlichen Rollen, ihrer Aufgaben im Netzwerk, ihrer Einflussmöglichkeiten und Schwierigkeiten erleichtern das Zusammenwirken der AkteurInnen.

Quellen, Links: ÖAR Regionalberatung GmbH

Praktische Hinweise: Die Klärung von Netzwerkrollen ist aufgrund der Offenheit von Netzwerken nicht immer leicht möglich. Sie ist in eher geschlossenen Netzwerken leichter möglich. Die Reflexion kann in der Form eines halb- bis ganztägigen Workshops erfolgen. Die Intervention setzt unter den mitwirkenden Personen jedenfalls ein weitgehend gemeinsames Verständnis des betreffenden Netzwerk voraus. Die mitwirkenden AkteurInnen können sich einer oder mehreren bestimmten Rollen im Netzwerk zuordnen.

Kurzbeschreibung: 1. Schritt:
Identifizierung der relevanten Kooperationsprojekte im Netzwerk, Klärung ihres strategischen Beitrags für das Netzwerk sowie der Funktionen und Aufgabenbereiche der daran beteiligten Personen

2. Schritt:
Zuordnung von netzwerktypischen Rollen zu den verschiedenen Funktionen und Aufgabenbereichen (mehrfache Zuordnungen sind möglich):

- Netzwerkknoten
- NetzwerkträgerIn
- NetzwerkkoordinatorIn
- VerhandlerIn
- SprecherIn/LobbyistIn

C3.2

- VermittlerIn zu anderen Netzwerken
- ProzessmanagerIn
- BeraterIn
- NetzwerkpartnerIn
- Externe BeobachterInnen
- etc.

3. Schritt:

Reflexion der Rollenprofile der TeilnehmerInnen. Mögliche Fragestellungen: Welche Rolle bzw. welche Rollen nimmt TeilnehmerIn A ein? Welche Erwartungen knüpfen die anderen NetzwerkakteurInnen an diese Rollen? Inwieweit können diese Erwartungen erfüllt werden? Zwischen welchen Rollen besteht eine wechselseitig unterstützende bzw. eine gegenseitig behindernde Wirkung?

3. Schritt:

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.

4. Schritt:

Klärung von Veränderungsbedarf in den Rollenzuteilungen bzw. in den Rollenverständnissen der TeilnehmerInnen.

Literatur

- Adamaschek, B., Pröhl, M. (Hg.) (2003): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Aderhold, J., Meyer, M., Wetzell, R. (Hg.) (2005): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Gabler: Wiesbaden.
- Baitsch, C., Müller, B. (Hg.) (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.
- Baumfeld, L., Hummelbrunner, R., Lukesch, R. (2002): Systemische Instrumente in der Regionalentwicklung. ÖAR Regionalberatung GmbH: Wien, www.oear.at/downloads
- Baumfeld, L., Plicka, P. (2005): Großgruppeninterventionen – Das Praxisbuch für LEADER+ Österreich. Wien, www.leader-austria.at/network/download
- Belbin, M. (2000): Beyond the Team. Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Benz, A. (Hg.) (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Boos, F., Exner, A., Heitger, B. (1992): Soziale Netzwerke sind anders, in: Organisationsentwicklung Heft 11/92.
- Bühlmann, B., Wimmer, R. (2007): Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken. Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie „Tabakprävention“ der Schweiz, in: Organisationsentwicklung Nr. 3/2007, 68-77.
- Camagni, R. (Hg.) (1991): Innovation Networks. Belhaven Press: London
- Cooke, P. (1994): Innovation Networks and Regional Development, in: Krumbein et al (Hg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Münster, 233-247.
- Dammer, I. (2005): Gelingende Kooperation („Effizienz“), in: Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., Loose, A. (Hg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Erfolg. Springer: Berlin, Heidelberg, New York, 37-47.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus: Frankfurt a.M., New York.

- Eder, G.W. (2006): Handbuch für zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzwerke. ÖAR Regionalberatung GmbH: Wien, <http://www.oear.at/downloads.html>
- Eder, G.W., Scheer, G. (1999): Clusterentwicklung in Österreich. ÖAR Regionalberatung GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr. Wien.
- Faludi, A. (1998): „Planning by Minimum Consensus: Austrian ‘Cooperative Federalism’ as a Model for Europe?“ in *European Planning Studies*, Vo. 6, No. 5
- FAS.research (2004): Talking Networks. Wien.
- Fleisch, E. (2001): Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der „Networked economy“. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- Fürst, D., Kilper, H. (1995): The Innovative Power of Regional Policy Networks: A Comparison of Two Approaches to Political Modernization in North Rhine-Westphalia, in: *European Planning Studies*, Vol. 3, No. 3, 1995, 287-304.
- Genosko, J. (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Hans Böckler Stiftung "Strukturpolitik". Schüren-Verlag: Marburg.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1989): Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen, in: *Harvard Business Manager* 11, 3/1989.
- Heidenreich, M. (2000): Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft, in: Weyer, J. (Hg.): *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. R. Oldenbourg Verlag: München, Wien, 87-110.
- Hesina, W. (1997): Wissenschafts- und Technologiepark Wien, in: *Perspektiven* 10/1997.
- Holman, P., Devane, T. (Hg.) (2002): *Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden*. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg
- Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.) (2001): *Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit*. Gabler: Wiesbaden.
- Kämper, E., Schmidt, J.F.K. (2000): Netzwerke als strukturelle Kopplung. Systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerkbegriff, in: Weyer, J. (Hg.): *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. R. Oldenbourg Verlag: München, Wien, 211-236.
- Katzmair, H. (2003): *Networking und Social Capital Management. Strategien des Aufbaus und der Nutzung sozialer Netzwerke mit den Mitteln der Social Network Analysis*. Wien.
- Kogut, B., Shan, W., Walker, G. (1993): Knowledge in the Network and the Network As Knowledge, in Grabher, G. (Ed.), *The Embedded Firm*, Routledge: London, 67-94.
- Königswieser, R., Exner, A. (1999): *Systemische Intervention: Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Kühl, S., Schnelle, T., Schnelle, W. (2004): Führen ohne Führung, in: *Harvard Business Manager* Jänner 2004, 71-79.
- Ley, A., Weitz, L. (2003): *Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch*. Verlag Stiftung MITARBEIT: Bonn.

- Liebhart, U.E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke. Entwicklung, Gestaltung und Steuerung. Deutscher Universitäts-Verlag, Gabler Edition Wissenschaft: Wiesbaden.
- Lilie, O. (2005): Bewältigung von „typischen“ Netzwerkproblemen, in: Aderhold, J., Meyer, M., Wetzel, R. (Hg.): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Gabler: Wiesbaden, 303-320.
- Luhmann, N. (2000): Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Lucius & Lucius – UTB: Stuttgart.
- Lukesch, R., Rabenau, J., Payer, H. (2007): Wissen von innen. Regionale Fokusgruppen in der Begleitforschung, in: Böcher, M., Krott, M., Tränkner, S. (Hg.): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zum Bundesmodell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“. VS Verlag: Wiesbaden.
- Mayntz, R. (1992): Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken, in: Journal für Sozialforschung, Jg. 32, Heft 1, Frankfurt am Main
- Miehsler, H. (1987): „Die Österreichische Raumordnungskonferenz – aus Sicht der Länder“ in Zeitschrift für Verwaltung, 3. Jahrgang, Nr. 4, Wien, 28, September 1987
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Ueberreuter: Wien.
- ÖAR Regionalberatung GmbH, FAS.research GmbH (2006): i-net - Entwicklung eines integrierten Diagnose- und Beratungswerkzeugs zur Steigerung der Kooperations- und Netzwerkkompetenz von Organisationen. Endbericht im Rahmen des BMWA-Programms protec-INNO 2002+. Wien.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK 1975): Erster Raumordnungsbericht. Wien.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK 1992): Geschäftsordnung. Wien.
- Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK 2003): Raumordnung im Umbruch – Herausforderungen, Konflikte, Veränderungen. Festschrift für Eduard Kunze. Wien.
- Payer, H. (2002): Wie viel Organisation braucht das Netzwerk? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung. Dissertation an der Universität Klagenfurt, www.oear.at/downloads
- Payer, H., Scheer, G. (2007): Wie viel Organisation braucht Regionalentwicklung?, in: ÖAR Impulse 2007, 2-3, www.oear.at/downloads
- Plonner, T. (2003): 10 Tipps, um Kooperationen garantiert scheitern zu lassen, in: unternehmermagazin 7-8/2003.
- Porter, M.E. (1990): Nationale Wettbewerbsvorteile. Ueberreuter: Wien.
- Probst, G. J. B. (1987): Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Verlag Paul Parey: Berlin und Hamburg.
- Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hg. 2005): Exzellente Netzwerke. Wien.

- Regionalforum Steyr-Kirchdorf (2003): Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept Steyr-Kirchdorf. Steinbach/Steyr.
- Regionalforum Steyr-Kirchdorf (2004): Jahresbericht 2003. Steinbach/Steyr.
- Rieckmann, H. (1997): *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Peter Lang Verlag: Frankfurt a.M.
- Scheer, G. (2001): Netzwerke und systemische Regionalentwicklung, in: Hartmann, C., Schrittwieser, W. (Hg.): *Kooperation und Netzwerke. Grundlagen und konkrete Beispiele*. Mind Consult Edition: Graz, 261-282.
- Schwarz, M. (2001): *Netzwerkfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern*, in: MC Notiz 2-2001, Dornbirn.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, Ch., Ross, R. (1997): *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Klett-Cotta, Stuttgart
- Simon, F.B. (2004): *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg.
- Sprenger, R.K. (2002): *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Campus Verlag: Frankfurt, New York.
- Stalder, U. (2001): *Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen. Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme*. Geographica Bernensia: Bern.
- Sydow, J. (Hg. 1999): *Management von Netzwerkorganisationen*. Gabler: Wiesbaden.
- Wagner, J. (2002): *Wissensmanagement und dessen Bedeutung am Beispiel regionaler Zusammenarbeit*. Diplomarbeit an der Fachhochschule Oberösterreich-Steyr.
- Wallner, H.P. (1999): *Netzwerke und Kooperationen. Ein Informations- und Arbeitsheft für Unternehmen*. STENUM GmbH. Graz.
- Weber, S. (Hg.) (2002): *Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen*. Gabler: Wiesbaden.
- Wesely, W. (Hg.) (2001): *Synergien durch regionale Netzwerke. Von der lernenden Organisation zur lernenden Region*. Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit, Band 8. Expressum-Verlag: Hannover.
- Wiig, H., Wood, M. (1997): *What Comprises a Regional Innovation System? Theoretical Base and Indicators*, in: Simmie (Ed.), *Innovation, Networks and Learning Regions*. Kingsley: London, 66-98.

AutorInnen

Dipl.Ing. **Stefan Bauer-Wolf**, MSc, ist seit 2002 Gesellschafter und Berater der ÖAR Regionalberatung GmbH. Als ausgebildeter Raumplaner (Technische Universität Wien und University of Newcastle) und Organisationsentwickler (Universität Klagenfurt) liegt ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit in der Beratung von Kooperationen und Netzwerken im Rahmen europäischer Regionalentwicklungsprogramme.

Leo Baumfeld ist seit 1984 in der Regionalberatung tätig und seit 2001 Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung GmbH. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in der Beratung von Non-Profit Unternehmen sowie Organisationen im intermediären Kontext, Netzwerken und Cluster. Er entwickelt mit und für Kunden neue soziale Steuerungssysteme, innovative soziale Inszenierungen und Managementinstrumente.

Mag. **Luis Fidschuster** ist seit 1989 Berater und seit 2001 Gesellschafter der ÖAR-Regionalberatung GmbH. Er ist Leiter der österreichischen Netzwerk-Servicestelle der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER+ und seit 2005 Mitglied der Strategieguppe im Contact Point des European Leader Observatory der Generaldirektion Landwirtschaft der EU-Kommission.

DI **Herwig Langthaler** ist Raum- und Landschaftsplaner und seit 2005 Berater der ÖAR Regionalentwicklung GmbH. Sein Arbeitsschwerpunkt umfasst Beratungen für regionale Kooperationen und Netzwerke, insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben sowie internationale Regionalentwicklungsprojekte.

DI Dr. **Robert Lukesch** ist seit 1997 Gesellschafter und seit 2003 Leiter des Kompetenzfelds Regionalentwicklung der ÖAR Regionalberatung GmbH. Er ist in der Erstellung und Evaluierung von Programmen (ländliche Entwicklung, territoriale Zusammenarbeit) tätig, berät regionale Entwicklungsorganisationen in Strategiefragen, moderiert Workshops und Konferenzen und coacht Führungskräfte und Projektteams in Zeiten des Wandels.

Dr. Mag. **Harald Payer**, MAS, Studium der Volkswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien und der Organisationsentwicklung an der Universität Klagenfurt, ist seit 2002 Gesellschafter, seit 2007 Geschäftsführer der ÖAR Regionalberatung GmbH. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen im Coaching von Kooperations- und Netzwerkprojekten, in der Beratung von Dienstleistungsorganisationen und in der Moderation von Veranstaltungen (Workshops, Großgruppenformate, Fachkonferenzen).

DI **Wolfgang Pfefferkorn**, Landschaftsplaner und Mediator, ist Prokurist der Rosinak & Partner ZT GmbH in Wien. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Regionalentwicklung, Konfliktmanagement und Evaluation. Gleichzeitig arbeitet er bei der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA in Schaan, Liechtenstein, und beschäftigt sich dort mit Wissenstransfer, Netzwerkaufbau und Projektmanagement.

Dr. **Günter Scheer** ist Gründer und Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung, Geschäftsführer von 1986 bis 2001. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung von regionalen Entwicklungsagenturen, Programmbehörden, Wirtschaftsklustern und grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten.

Dipl.-Landschaftsökologin **Aurelia Ullrich** ist Projektleiterin bei CIPRA International in Schaan, Liechtenstein. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Wissenstransfer, Netzwerkbetreuung, Kommunikation und Projektmanagement.

Dr. **Waltraud Winkler-Rieder** ist Unternehmensberaterin, seit 1997 Gesellschafterin und von 2002 bis 2006 Geschäftsführerin der ÖAR Regionalberatung GmbH. Beratungsschwerpunkte sind Energiekonzepte, nachhaltige Regionalentwicklung und Clusterentwicklung. Sie ist seit 2001 Managerin des Holzclusters Salzburg, hat Lehraufträge an diversen Universitäten in Österreich und im Ausland.