

# ÖAR impulse

DEZEMBER\_2014

Regionalberatung GmbH



## Regionalberatung und Wirtschaftsentwicklung

Regionalentwicklung ist Wirtschaftsentwicklung. Die Lebens- und Standortqualität von Regionen ist eine wesentliche Rahmenbedingung für erfolgreiche Unternehmen und zufriedene MitarbeiterInnen. Und umgekehrt tragen die Erfolge der Unternehmen und die Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen zur Attraktivität ihres regionalen Umfelds bei. Die ÖAR Regionalberatung GmbH unterstützt mit ihren Beratungsangeboten die positiven Wechselwirkungen zwischen Regionen und Unternehmen. Wir beraten die verschiedenen Einrichtungen der Regionalentwicklung in ihren Bemühungen, die wirtschaftliche Attraktivität ihrer Regionen zu verbessern, und wir beraten Unternehmen dabei, ihre Leistungsfähigkeit zu sichern sowie neue Wege der Zusammenarbeit mit der Regionalentwicklung zu finden.

Wir freuen uns, Ihnen mit der neuen Ausgabe unserer ÖAR-Impulse einen kleinen Überblick über ausgewählte Beratungsprojekte der letzten Jahre in die Hand zu geben, die sich in diesem Spannungsfeld bewegen. Das Spektrum der Beiträge reicht vom ersten Arbeitgeberzusammenschluss Österreichs bis zu grundlegenden Überlegungen über die Gestaltbarkeit der Wandlungsfähigkeit und Krisenfestigkeit von Regionen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns weiterhin über die vielfältige und anregende Zusammenarbeit mit Ihnen.

**Harald Payer**, Geschäftsführer

## In dieser Ausgabe



**Seite 2**

Wie viel Region braucht mein Unternehmen?

**Seite 4**

Resilienz: Ein Begriff geht um in Europa

**Seite 6**

Innovationssysteme und Innovationsmanagement



**Seite 8**

Green Business als Treiber für regionales Wirtschaften?

**Seite 9**

Die Arbeitgeberzusammenschlüsse

**Seite 10**

Die Meisterwelten  
Steiermark



**Seite 11**

Die Lust am Lernen:  
Der Bildungsdialog  
Oberinnviertel–Mattigal

**Seite 12**

Flexibilitätsberatung  
für Betriebe





## Wie viel Region braucht mein Unternehmen?

**Mehr Wertschätzung für das betriebliche Regionalkapital eröffnet neue Perspektiven für die Unternehmens- und Standortentwicklung.**

Unternehmen folgen in ihrer Eigenschaft als soziale Systeme sowohl einer inneren als auch einer äußeren Logik ihrer Entwicklung. Die interne Logik eines Unternehmens ist bestimmt durch seine bisherige Geschichte, seine Zielsetzungen, Wertehaltungen, Eigentümerstrukturen, Organisationsdesigns, Verfahrensabläufe usw. Die externe Logik eines Unternehmens ist durch seine Marktpositionierung im Verhältnis zu relevanten KundInnen und MitbewerberInnen, durch die Beziehungen zu LieferantInnen, durch rechtliche, technologische, ökologische, demografische Rahmenbedingungen usw. bestimmt. Ein Unternehmen ist also niemals ein von seiner Umwelt abgekoppeltes System. Ganz im Gegenteil ist es in höchstem Maße davon beeinflusst, wie die relevanten Umwelten auf das Unternehmen und seine Angebote reagieren – und umgekehrt.

Die Vitalität eines Unternehmens hängt somit stets auch davon ab, wie gut es seiner Führung gelingt, die für das Unternehmen relevanten Umwelten zu beobachten, die Chancen, die sich hier eröffnen, zu erkennen und zu nutzen, die laufenden Veränderungen von relevanten Rahmenbedingungen zu verstehen, sie zu antizipieren, sich gegebenenfalls an diese anzupassen und in geeigneter

Weise in die laufende Unternehmensentwicklung zu integrieren. Kurz: Es geht darum, den Blick nach außen zu richten und das Geschäft von der Dynamik der hier anzutreffenden Märkte und sonstigen Umweltbedingungen her zu denken. Diese Herausforderung ist eine unverzichtbare Aufgabe der strategischen Unternehmensführung.

### **Das regionale Umfeld als Ressource**

Das regionale Umfeld eines Unternehmens eröffnet dabei eine wesentliche Dimension seiner strategischen Positionierung. Die meisten Unternehmen, insbesondere der eigentümergeführten klein- und mittelständischen Wirtschaft, sind in vielfältiger Weise mit ihren jeweiligen Standortregionen verbunden. Hier haben sie ihre Wurzeln, hier leben ihre MitarbeiterInnen, LieferantInnen und KundInnen. Ihre Standortregionen bieten ein breites Spektrum an besonderen ökonomischen, sozialen, ökologischen und kulturellen Ressourcen – von den spezifischen regionalen Wirtschaftsstrukturen über die vorhandenen technischen und sozialen Infrastrukturen bis hin zu landschaftlichen Attraktionen. Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens stellt die Summe aller dieser

potenziell nutzbaren Vermögenswerte ihr betriebliches Regionalkapital dar. Die Fähigkeit, dieses Potenzial für das eigene Unternehmen in Wert zu setzen, also die Standortregion systematisch in die Unternehmensentwicklung zu integrieren, bezeichnen wir als die Regionalkompetenz des einzelnen Unternehmens. Diese Fähigkeit wird umso dauerhafter von Erfolg gekrönt sein, je mehr es dem einzelnen Unternehmen dabei gelingt, die Beziehung zwischen Unternehmen und Region als wechselseitige Partnerschaft zu gestalten. Denn jede Investition in die Region ist zugleich eine Investition in die eigene Unternehmensentwicklung – und umgekehrt! Erfolgreiche Unternehmen brauchen entwicklungsstarke Regionen und entwicklungsstarke Regionen brauchen erfolgreiche Unternehmen. Standortentwicklung ist daher als eine Aufgabe zu verstehen, die versucht, beide Perspektiven zu verbinden – die Perspektive des Unternehmens und die Perspektive der Region.

Interessanterweise wird das Thema der Standortentwicklung jedoch meist nur aus der Perspektive der Region betrachtet. Im Gegensatz zu den unzähligen makroökonomisch bzw. regionalwirtschaftlich orientierten Theorien über regionale Standort-

faktoren, Spezialisierungsmuster und Wettbewerbsvorteile, findet das Thema in der betriebswirtschaftlich orientierten Forschung und Managementpraxis bislang noch wenig Beachtung. Obwohl vermutlich ein Großteil der UnternehmerInnen den eigenen Betrieb durchaus als Teil eines lokalen und regionalen Beziehungs- und Wirkungsgeflechts aus weiteren privatwirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen, intermediären und öffentlichen AkteurInnen sieht, findet das regionale Umfeld nur selten Eingang in Businesspläne und ähnliche unternehmensstrategische Überlegungen.

## Win-win-Partnerschaften

Diese Haltung könnte sich in Zukunft möglicherweise ändern. Jedenfalls mehren sich die Anzeichen, dass sich Unternehmen ihrer Gestaltungsspielräume in der Regionalentwicklung bewusster werden. Die PionierInnen dieser Entwicklung sind einzelne UnternehmerInnen sowie regionale Unternehmenskooperationen, die die Beziehung zu ihrer Standortregion in einflussreicher und geschickter Form als wechselseitige Win-win-Partnerschaft aufbauen, bei der beide Seiten voneinander profitieren.

Von der kleinen Tischlerei bis zum großen Automobilhersteller greifen diese Vorreiterbetriebe beispielsweise die Besonderheiten ihres regionalen Umfelds auf, um sie für die Vermarktung ihrer eigenen Produkte und Dienstleistungen ganz gezielt zu nutzen und diese gleichzeitig auch als Werbeträger für die Besonderheiten der Region einzusetzen. Andere Unternehmen unterstützen mit ihrem Beziehungs- und Management-Know-how lokale Sozial- und Umweltprojekte, investieren in das Upgrading von regionalen Weiterbildungsangeboten oder gründen gemeinsame Standortagenturen, um an der langfristigen Sicherung der Standortqualität ihrer Region proaktiv mitwirken zu können – wie etwa der Verein Lavanttaler Wirtschaft, die Initiative Kraft.Das.Murtal, das Wirtschaftsforum Triestingtal oder die Hamburger Interessengemeinschaften auf Quartiersebene.

## Österreichweite Unternehmensbefragung

Die ÖAR Regionalberatung GmbH hat eine österreichweite Unternehmensbefragung von ausgewählten Vorreiterbetrieben sowie eine repräsentative Unternehmensbefragung in der Beispielregion Triestingtal durchgeführt, um einen systematischen Überblick über die Bandbreite der möglichen Anknüpfungspunkte und Aktivitäten herzustellen sowie die Beweggründe und Erfahrungen dieser Betriebe zur Inwertsetzung ihres Regionalkapitals zu erheben. An der österreichweiten Erhebung haben Unternehmen aus allen

neun Bundesländern, aus verschiedenen Branchen, in unterschiedlicher Größenordnung und mit unterschiedlich langer Firmengeschichte teilgenommen. Die Ergebnisse der Studie weisen auf ein Grundmuster in den Einstellungen der befragten UnternehmerInnen hin, das auf den folgenden fünf Eigenschaften beruht:

- 1. Die Verantwortung für die Region ist Teil der Unternehmenskultur.** Die befragten UnternehmerInnen sind mit ihren Standortregionen stark verbunden. Die befragten EigentümerInnen bzw. Führungskräfte sind hier aufgewachsen und fühlen sich für die Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Region mitverantwortlich, wobei sie die Grenzen ihrer Region sehr unterschiedlich ziehen – von den umliegenden Gemeinden bis zum gesamten Bundesland und sogar darüber hinaus. Wo die Grenzen des relevanten regionalen Umfelds liegen, definiert jedes Unternehmen für sich.
- 2. Das wesentliche Bindeglied zwischen Unternehmen und Region sind die MitarbeiterInnen.** Die Beziehung zwischen Unternehmen und Region ist vor allem eine persönliche Beziehung. Der Mehrwert der MitarbeiterInnen entsteht hier vor allem aus ihren Kontakten in der Region und ihrem umfassenden Wissen über die Region.
- 3. Regionalkompetenz ist zugleich Kooperationskompetenz.** Die aktive Gestaltung des regionalen Umfelds erfolgt vorwiegend in Formen der Kooperation – mit anderen Unternehmen, Organisationen, Vereinen und Projekten in der Region.
- 4. Regionalkompetenz hilft auch im globalen Geschäft.** Der Erfolg in der eigenen Region (Heimspiel) bildet für viele Unternehmen die Basis für die Erweiterung ihrer Geschäftstätigkeit auf fernen Märkten (Auswärtsspiel). Wer sich auf dem Heimatmarkt bewährt, verfügt über wertvolle Erfahrungen für das Spiel auf neuen Märkten. Regionalisierung und Globalisierung sind kein Widerspruch, sondern ergänzen einander.
- 5. Es können zumindest drei verschiedene Typen von Positionierungen beobachtet werden – sowie diverse Mischformen daraus.** Die absatzorientierte Positionierung betrachtet die Region vor allem aus der Perspektive der lokalen bis regionalen Vermarktungsmöglichkeiten. Dazu zählen vor allem das Nachfragepotenzial der Region sowie das Markenpotenzial der Region selbst. Die absatzunabhängige Positionierung integriert die Region zum Beispiel über die Bevorzugung von regionalen Zulieferbetrieben, über Unter-

nehmenskooperationen mit regionalen Betrieben oder über ehrenamtliche Tätigkeiten in der Region – selbst wenn die relevanten Absatzmärkte mitunter sogar sehr weit außerhalb der eigenen Region liegen. Der dritte Typus nutzt die einzigartigen Besonderheiten seiner Region, die nur hier anzutreffen sind, wie z. B. bestimmte Rohstoffe, Landschaftsformen, Lebensmittelzubereitungen, Kulturgüter usw.

## Professioneller Beitrag zur Standortentwicklung

Die bisherigen Erfahrungen aus den oben genannten Unternehmensbefragungen, ähnlichen Studien sowie aus der Beratungspraxis zeigen, dass die meisten Unternehmen über vielfältige Anknüpfungspunkte zur Mitgestaltung der Standortqualität ihres regionalen Umfelds verfügen. Viele UnternehmerInnen sind sich dieses Potenzials durchaus bewusst, zögern jedoch aus verschiedenen Gründen, die ersten Schritte zur Umsetzung zu gehen. Eine der womöglich größten Barrieren stellt dabei das noch weit verbreitete Rollenverständnis dar, Standortentwicklung sei eine öffentliche Aufgabe, die ausschließlich von öffentlichen AkteurInnen zu erfüllen wäre. Die Erfolgsgeschichten einer kontinuierlich wachsenden Zahl von Pionierbetrieben bestätigen eindrucksvoll, dass das einzelne Unternehmen mit seinem umfangreichen regionalen Know-how einen professionellen Beitrag zur Standortentwicklung leisten kann – nicht nur zum Vorteil der Region, sondern vor allem zum eigenen Vorteil. **Harald Payer**

### Literatur

- \* Eder, G., Langthaler, H., Payer, H. (2010): Erfolgsfaktor Region. Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen! ÖAR Regionalberatung GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend. Wien.
- \* Kleine-König, C. (2011): Vom Geldgeber zum Mitgestalter. Impulse zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, in: <http://www.emscherplayer.de>
- \* Kleine-König, C., Schmidpeter, R. (2013): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung, in: Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hg.): *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Berlin, Heidelberg. Springer, 681–700.
- \* Langthaler, H., Payer, H., Lang, R., Riedler, C. (2013): Erfolgsfaktor Region. Unternehmensbefragung Triestingtal. ÖAR Regionalberatung GmbH in Kooperation mit Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für KMU-Management und Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften. Wien.
- \* Schubring, V. (2014): Regionen systemisch entwickeln. Masterarbeit an der Europa-Universität Viadrina. Frankfurt.

# Resilienz: Ein Begriff geht um in Europa

Was bedeutet das Resilienzkonzept für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen?

Die ÖAR Regionalberatung GmbH hat im Auftrag des Bundeskanzleramts eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen durchgeführt.

Seit 2008 herrscht schwere See auf den Weltmärkten. Indizes taumeln, Kurse stürzen, Rohstoffpreise steigen. Die Länder Europas haben ihren Banken aus der Patsche geholfen, Wachstumspakete geschnürt, die nicht greifen, und eine Menge fauler Kredite geschluckt. Jetzt liegen ihnen die Schulden im Magen und die EZB versucht, in die Bresche zu springen. Irgendwo zirkuliert viel Geld: Von Derivativen im Wert vom Zwanzigfachen des Weltsozialprodukts ist die Rede – das ist ungefähr eine Trillion Euro.<sup>1</sup> Aber wo ist das Geld? Wen immer ich auch frage, hat keines.

Die Krise hat tiefe Furchen in die wirtschaftliche Landschaft Europas gezogen. Hat sie nicht 20 Jahre Kohäsionspolitik zunichte gemacht, alles mitgerissen, das auf Förderungen und Kredite gebaut war, und uralte Gräben freigelegt? Die heute so genannten PIIGS<sup>2</sup> waren einst der Anlassfall für die europäische Kohäsionspolitik gewesen. Sie standen an der Wiege des Fonds für Regionalentwicklung. Stehen sie heute für sein Scheitern?

Es ginge wohl zu weit, das zu behaupten. Die Kräfte, die die Schulden- und Wirtschaftskrise in diesen Ländern verursachen, sind eben um ein Vielfaches stärker, als mit Instrumenten der Regionalentwicklung wettgemacht werden kann. Vor allem unterhalb der Ebene des Nationalstaats ist das Bild nicht einheitlich. Einige Regionen navigieren besser, andere weniger gut durch die Turbulenzen.

Die Frage, die sich daher stellt, lautet: Wie wappnen sich Regionen gegen Krisen

und Katastrophen, gleich welcher Art? Können sie denn überhaupt etwas tun? Als Antwort auf diese Frage ertönt immer lauter ein Wort: Resilienz.

## Resilienz

Im Jahr 2010 hat die ÖAR Regionalberatung GmbH<sup>3</sup> im Auftrag des Bundeskanzleramts drei Regionen besucht, um zu erkunden, wie sie mit Krisen umgehen, und mit dieser Studie den Resilienzbegriff in den österreichischen Regionalentwicklungsdiskurs eingebracht.<sup>4</sup> Seither wurde regionale Resilienz in mehreren Tagungen und Foren thematisiert.

Es gibt eine Fülle von Definitionen für Resilienz. Wir bieten hier eine an, die sich für den Alltagsgebrauch in der Regionalentwicklung eignet:

*Eine „resiliente“ Region erkennen wir daran, dass sie auf Störungen und Schocks so reagiert, dass sie aus der Krise gefestigt hervorgeht. Sie nimmt den „erzwungenen“ Wandel durch inneren Wandel vorweg und nutzt Störereignisse, um noch wandlungs- und widerstandsfähiger zu werden.*

Hier wird also nicht das statische Bild einer Festung gezeichnet, die allen Stürmen trotz, sondern eher das eines Bambushains, der sich im Wind biegt und wiegt, aber nicht bricht; der Einschnitte mit frischem Wachstum beantwortet und, wenn es kalt wird, seine Kräfte in den Wurzeln sammelt, um im Licht der zarten Frühlingssonne seine Sprossen neu auszutreiben.

Diese Auffassung von Resilienz leitet sich vom Modell des „Adaptionszyklus“ ab, das

der kanadische Ökologe C.S. Holling entwickelt hat. Holling behauptete, dass alle „komplexen adaptiven Systeme“ (und dazu zählt die lebendige Welt einschließlich der menschlichen Kultur und Gesellschaft mit allen ihren Institutionen) einen typischen Wandlungszyklus durchlaufen (siehe Darstellung 1).

## Vier Wandlungsphasen

Die vier Wandlungspunkte oder Phasen werden mit lateinischen oder griechischen Buchstaben bezeichnet. Jeder Wandlungspunkt hat seine „typischen“ Hauptdarstellungen, die in den Kästchen beispielhaft aufgeführt sind.

Dabei gilt es, zwischen **Adaption (Anpassung)** und **Transformation** zu unterscheiden. Wir sind zwar gewohnt, beides mit „Wandel“ auszudrücken. Aber es macht einen Unterschied, ob sich ein System regeneriert und dabei seine Identität wahrt, oder ob es einfach verschwindet und aus den Zerfallsprodukten neue Systeme hervorgehen.

Die Erhaltungsphase (K) eines Systems kann sehr lange währen. Aber seine innere Komplexität nimmt unweigerlich zu in dem Maße, als seine Wandlungsfähigkeit abnimmt. Das System tut sich zunehmend schwerer, mit Veränderungen im Kontext umzugehen, bis es die Kontrolle über seine Umwelt verliert, zerfällt und sein Potenzial in die Umgebung „entlässt“. Josef Schumpeter, den Holling gerne zitiert, nannte diesen Vorgang „kreative Destruktion“, denn aus ihr entsteht das Material für Innovation und Erneuerung (α).

Solange alles im Fluss ist, gilt es allerdings, viele Herausforderungen zu meistern. Das Unternehmen, die Region, welches „System“ auch immer, wandelt sich, wächst an seinen Herausforderungen, entwickelt sich weiter. Da wir Menschen (im Unterschied zu biologischen Systemen, deren Lernprozess wir Evolution nennen) über Verstand und Voraussicht verfügen, können wir auch steuernd eingreifen, das heißt, wir stellen uns vor, wo und wie uns Krisen treffen könnten, bauen ab, was sich als untauglich erweist und investieren in Neues. Wir versuchen also, das System in einem kurzen Kreislauf zwischen Erneuerung (α) und Wachstum (r) oder einem frühen Stadium der Erhaltung (K) zu halten. Steuern, führen und managen bedeutet demgemäß – das hat der Systemdenker des Managements, Dirk Baecker, erkannt – eigentlich nichts anderes, als gezielt zu **stören**.<sup>5</sup> Eine lernende Organisation



nimmt die Zerstörungsphase ( $\Omega$ ) durch partielle, dosierte und ausgleichsfähige Abbauprozesse vorweg.

## Weltkulturerbe Bregenzerwald

Wie sollen wir uns eine resiliente Region vorstellen?

Die ÖAR-Studie betrachtete das Krisenverhalten von drei Regionen vor dem Hintergrund der gesamtösterreichischen Entwicklung. Eine davon ist der Bregenzerwald, eine Region, die ich gerne als Beispiel einer „hoch resilienten“ Region bezeichne. Er gehört ja eigentlich nicht zu den Regionen, die bestimmte „klassische“ Anforderungen der Regionalpolitik erfüllen, wie z. B. optimale Erreichbarkeit, hohe Flächenverfügbarkeit oder die Präsenz global operierender Leitbetriebe.

Der Bregenzerwald brilliert im Stillen. Ihn prägt eine kleinbetriebliche Wirtschaftsstruktur, eine starke regionale Identität, die Verbindung von Modernität und Tradition, die sich besonders in der Architektur und Wohnkultur manifestiert, die Bedeutung regionaler Ressourcen im Wirtschaftskreislauf (Käse, Holz), der hohe Stellenwert sozialer und kultureller Aktivitäten. Der Bregenzerwald bleibt durch die Wirtschaftskrise zwar nicht unberührt, aber er ist außerordentlich gut in der Lage, ihre Auswirkungen abzufedern. Selbst als anderswo die Tourismusziffern massiv einbrachen, zeigte der Bregenzerwald stabile oder leicht steigende Auslastung. Das Gewerbe floriert, die Innovation im Holzbau genießt europaweite Reputation.

Da wir wissen, dass sich die Resilienz eines Systems im Kleinen wie im Großen manifestiert, zoomen wir weiter hinein, in die Gemeinde Langenegg. Die Gemeinde zählt 1106 EinwohnerInnen. In der Gemeinde sind 33 Vereine und 41 Gewerbebetriebe gemeldet, darunter eine Sennerei, ein Kraftwerk, ein „Dorflädele“ und die Lebenshilfe, die zugleich als Postservicestelle fungiert. Kooperation zwischen den Betrieben ist selbstverständlich. Ein revitalisiertes und modernisiertes Dorfhäusle dient als Altenheim. Langenegg gehört zur Energieregion Vorderwald („e5“-Gemeinde) und hat seit 1998 30 österreichische und internationale Auszeichnungen für seinen nachhaltigen Weg gewonnen. In der Volksschule („Klimabündnisschule“) werden etwa 100 SchülerInnen unterrichtet. Das Bussystem und Mobilitätsinitiativen (Leihauto und Mitfahrerbörse) verbinden den Ort und seine BewohnerInnen mit der übrigen Welt.

Eines der interessantesten Charakteristika ist die örtliche Komplementärwährung, der Langenegger Talent, den es seit 2008 gibt. In 16 Gewerbebetrieben kann man mit Talenten einkaufen; Gemeindeförderungen werden in Talenten ausgeschüttet. Die errechnete Kaufkraftbindung betrug in den ersten drei Jahren 609.160 Euro, das entsprach 16 Arbeitsplätzen. Da der Talentekreislauf mit einem Rabattsystem gekoppelt ist, hat sich die Zahl der KundInnen, die nun mehr im Ort einkaufen, um 80% gesteigert. Das örtliche Talentensystem ist überregional vernetzt (im Talente-Netzwerk Vorarlberg), Euro-

konvertibel und mit einem lokalen Zeit-Tauschkreis „Tädschm'r“<sup>6</sup> gekoppelt.

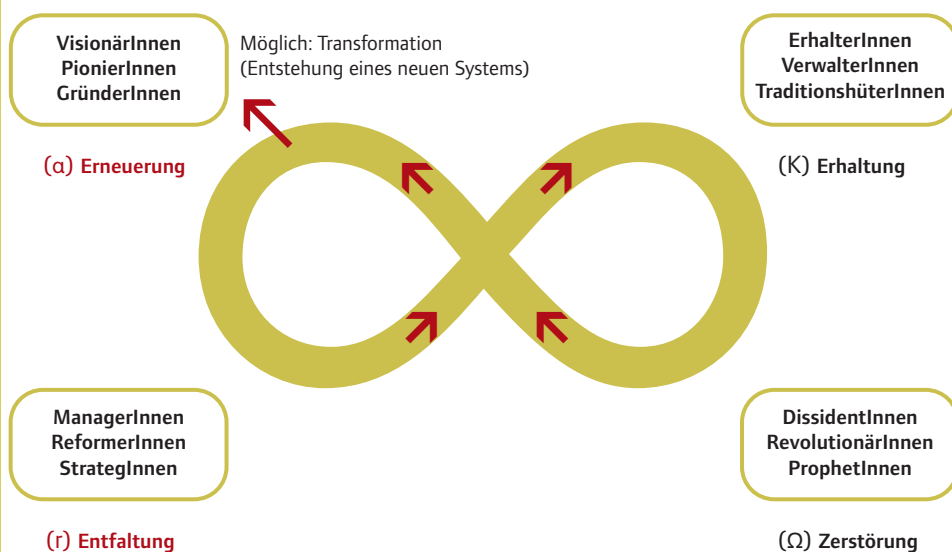
## Die drei Prinzipien der Resilienzsteuerung

Aus dem Studium solcher Erfolgsgeschichten erschließen sich Kriterien für wirkungsvolle regionale Resilienzsteuerung. Sie lassen sich – ja wirklich! – auf drei Prinzipien reduzieren:

- \* **Diversität:** In Governancestrukturen und -prozessen soll das größtmögliche Maß an Unterschiedlichkeit, Breite und Unregelmäßigkeit gesucht und gehalten werden, das sich noch mit halbwegs effizienten Abläufen vereinbaren lässt.
- \* **Modularität:** Ein Ganzes soll sich in möglichst unabhängige und selbstorganisierende Teilsysteme gliedern, die in der Lage sind, miteinander unmittelbar in Beziehung zu treten und sich ebenso leicht voneinander abzugrenzen. Auch hierfür ist die größte Menge an Redundanz erforderlich, die noch mit effizienter Ablauforganisation vereinbar erscheint.
- \* **Reflexivität:** Alle Steuerungsaufgaben (Beobachten und Handeln) werden auf sich selbst angewendet. Das heißt, das sich die AkteurInnen der regionalen Governance in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur systematisch und kontinuierlich beobachten bzw. beobachten lassen und die daraus gewonnenen Erfahrungen umsetzen, sodass sie – ja, diesmal wirklich! – effizient genug entscheiden können.

Robert Lukesch

## Das Modell des Adaptionzyklus



Das heuristische Modell eignet sich nicht als Theorem oder Vorhersageinstrument. Es dient eher als Beobachtungs- und Interpretationshilfe.  
Nach C.S.Holling e.a. 2002

- 1 [http://therealnews.com/t2/index.php?option=com\\_content&task=view&id=767&Itemid=74&jumival=8820](http://therealnews.com/t2/index.php?option=com_content&task=view&id=767&Itemid=74&jumival=8820)
- 2 Portugal, Irland, Italien, Griechenland, Spanien
- 3 Robert Lukesch, Harald Payer und Waltraud Winkler-Rieder (2010): Wie gehen Regionen mit Krisen um?
- 4 Die Studie ist als Download auf der BKA-Website verfügbar: <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=39673>
- 5 Baecker, D. (2011): *Organisation und Störung. Aufsätze*. Berlin. Suhrkamp.
- 6 „Tätest du mir ...?“

# Innovationssysteme und Innovationsmanagement

## Wie können Betriebe und Regionen Innovation generieren und ihre Innovationsfähigkeit erhöhen?

Innovation erhöht die Wettbewerbsfähigkeit. Denn, wenn jemand etwas Neues erfolgreich auf den Markt bringt, dann braucht es eine Weile, bis die anderen Marktteilnehmenden den Vorteil des Neuen kopiert oder ersetzt haben. Und dieser Zeitraum kann als Marktvorteil bezeichnet werden. Wer als Unternehmen in der Lage ist, immer und immer wieder Neues hervorzubringen, wird dafür bekannt und beeinflusst die Branche und ihre Spielregeln. Wenn es den „SpielerInnen“ einer Region gelingt, überdurchschnittlich viele Neuerungen hervorzubringen, dann muss dies am Zusammenspiel der AkteurInnen in der Region liegen. Sie lernen ergiebiger, sie kommunizieren dichter, sie handeln schneller.

Was ist nun Innovation? Innovation = Erfindung + Markt. Beides braucht eine spezielle Aufmerksamkeit. Innovation wird meist durch zwei Zugänge definiert: den Innovationsprozess und das Ergebnis dieses Prozesses, also das Produkt oder eine Dienstleistung. Aus der Sicht der Regionalentwicklung denken wir uns zwei Ebenen: die Organisations- bzw. Betriebsebene und die regionale Ebene. Damit ist die Komplexität aufgemacht, hinter deren Kulisse hier ein Blick gewagt werden soll.

### Dimensionen von Innovation

Generell kann Innovation in vier Dimensionen verstanden werden:

**Neues Denken:** Die geistigen Landkarten können eng oder offen für Neues sein. Das Wissen, welches jemand sich angeeignet hat,

kann förderlich oder hinderlich sein für Neues. Wer „alles unter Kontrolle“ hat oder wem das Wissen anderer als persönliche Abwertung vorkommt, wird schwer zu neuem Denken fähig sein. Neues Denken heißt, verschiedene Perspektiven einnehmen und verschiedene Fachrichtungen verknüpfen können, bisherige Lösungsmuster nicht als „ewige Wahrheiten“ zu betrachten und zu wissen, dass ein Anliegen immer durch mehrere Ansätze gelöst werden kann und niemals nur durch den einen Weg, der sich spontan anbietet.

**Neues Kommunizieren:** Neues Kommunizieren bedeutet, die wettbewerbsorientierten Beziehungsangebote aufzugeben und in den Kooperationsmodus zu gehen. Sich der Ergänzungsbedürftigkeit bewusst zu sein, Ideen anderer nicht gleich als unbrauchbar zu bewerten. Neu kommunizieren bedeutet auch, in die Sphäre des nicht Artikulierbaren vorzudringen und andere Medien der Kommunikation zu nutzen, wie malen, singen, Bewegung, Stille und anderes.

**Neue Strukturen und Prozesse:** Neue Strukturen bedeutet meist weniger Hierarchie, näher an den KundInnen sein, mehr prozessorientierte und weniger statusorientierte Verantwortlichkeiten und Entlohnung u. dgl. Neue Prozesse sind mitunter Prozesse, die sich spielerischer Zugänge bedienen, die verschiedene Funktionen nutzen, wie essen und kreativ arbeiten. Neue Prozesse können auch dadurch gekennzeichnet sein, dass sie entschleunigen. Dies könn-

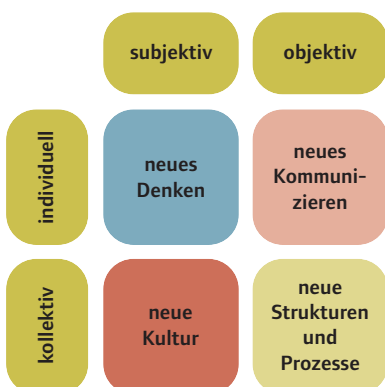
te durch Café-Einrichtungen oder Stille-Räume im Betrieb angeboten werden. Aber auch beschleunigte Prozessformate können die Konzentration erhöhen, indem Fragestellungen in kurz getakteten Zeiträumen (z. B. 5 Minuten) beantwortet werden müssen. Die Prozessangebote sollen darüber hinaus die drei Bs erschließen können. Die drei Bs sind „Bus“, „Bett“ und „Bad“, d. h. die Orte, wo vielen Menschen neue Ideen einfallen. Aber haben sie für diese Ideen auch „Landeplätze“ in der Organisation? Oft bedarf es weniger formalisierten Kommunikationsstrukturen, damit die „leichten Ideen“ landen können.

**Neue Kultur:** In Bezug auf Innovation ist vor allem die Fehlerkultur von Bedeutung. Dürfen Fehler gemacht werden, oder werden sie streng sanktioniert? Gibt es Eigenverantwortlichkeiten mit einem Verantwortungskorridor oder werden Kleinigkeiten kontrolliert? Wird Wissen als Nebensache wahrgenommen oder als willkommene Ergänzung? Ist das Ganze wichtig oder besteht das Unternehmen aus „Königreichen“? Werden neue Ideen fair gewürdigt oder vereinnahmt sie jemand, der nichts damit zu tun hatte? Dies alles sind Beispiele, die Innovation hemmen bzw. fördern.

### Prozesse der Innovation

Innovationen beschreiten im Idealfall vier Prozessschritte. Offene Foren, Plattformen oder Arenen können als lose und spielerisch inszenierte „Landeplätze“ für Ideen ver-

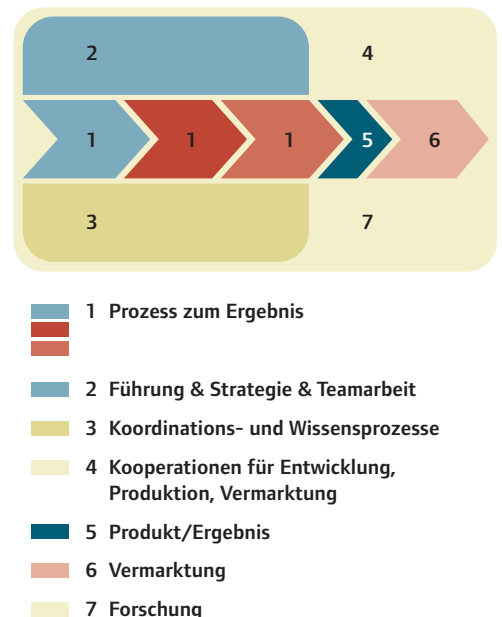
### Dimensionen von Innovation



### Prozesse der Innovation



### Felder der Innovation



standen werden. Es gibt ein Problem, eine Herausforderung, eine Idee und diese(s) wird dann durch verschiedene Kommunikationsformate verdichtet. Das können Brainstormings, Innovationsworkshops, Fokusgruppen, dynamische Erkundungen u. a. m. sein.

Haben sich einige viel versprechende Ideen herausgebildet, geht man mit diesen ins „Labor“. Auch dort wird kreativ gearbeitet. Mitunter muss das Problem noch besser verstanden und analysiert werden, man spricht daher mit den KundInnen oder NutzerInnen eines Produktes oder einer Dienstleistung. Hat man das Problem verstanden und eine Lösung gefunden, wird ein Prototyp gemacht und ausprobiert, adaptiert oder wieder verworfen. Am Ende steht im Idealfall auf jeden Fall ein Produkt oder eine Dienstleistung, das bzw. die mit angemessener Lösungsdeutung in den Markt eingeführt wird.

### Felder der Innovation

Nicht nur das Produkt ist der Fokus bei Innovationen, auch der Prozess der Leistungserstellung oder Erzeugung, die soziale Gestaltung von Führung und Strategieentwicklung, die Koordinations- und Wissensprozesse, die Vernetzung und Kooperation mit Partnern sowie die Kooperation mit der Forschung. So wird eine Organisation ein innovatives System, das nachhaltig in der Lage ist, immer Neues hervorzubringen.

Innovationsmanagement bedeutet demnach, alle diese Aspekte im Auge zu haben und für die Organisation die passende Konfiguration für Innovation zu finden und umzusetzen.



### Regionales Innovationsmanagement

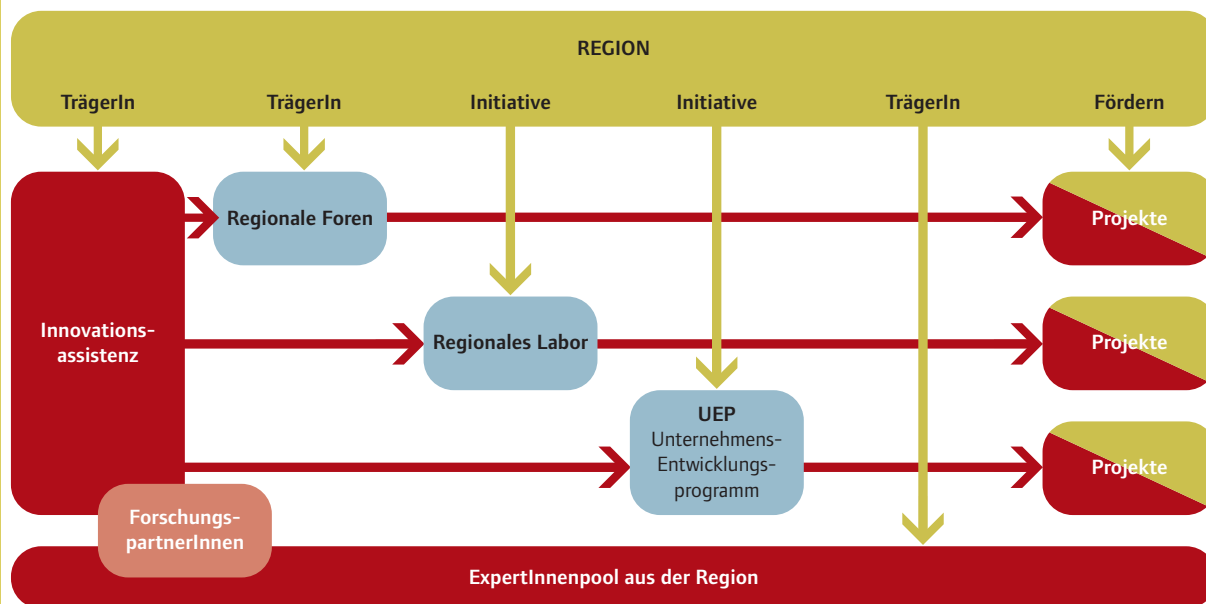
Ein regionales Innovationsmanagement sorgt für einen niedrighschwelligem Zugang der KMUs zur Innovation. Auch hier braucht es offene Foren, etwa in Form eines „Open Space“, welcher mehrere Monate andauern kann und in dessen Rahmen sich alle beteiligten können und selbstverantwortlich ihre Themen ansprechen können. Ein regionales Labor, etwa in Form des „Offenen Technologie Labors“ (OTELO, [www.otelo.or.at](http://www.otelo.or.at)), ermöglicht es, spezifische Themen genauer unter die „Laborlupe“ zu nehmen. Mittels eines allgemeinen „Unternehmensentwicklungsprogramms“, das ein bewährtes Modell unserer Partner Schneebauer & Hamader darstellt, werden in 6-moduligen Workshops die Unternehmen von 10 bis 12 TeilnehmerInnen innovationsfreudiger aufgestellt. Gleichzeitig wird eine

Innovationsassistenten angeboten, die von 3-stündigen Workshops bis zu mehrteiligen Innovationsformaten reichen kann, und die regionale Unternehmen, Organisationen und Gemeinden bei der Suche nach neuen Lösungen unterstützt. In einem regionalen ExpertInnenpool verpflichten sich ThemenexpertInnen zu schnellen Antworten, wenn jemand eine Frage an sie richtet, und mit ausgewählten Forschungseinrichtungen werden Innovationspartnerschaften eingegangen, um deren Forschungsressourcen für die Region zu nutzen. So oder so ähnlich kann regionales Innovationsmanagement aussehen.

Österreich liegt im EU-Innovationsranking 2013 auf dem 9. Platz und zählt damit nicht zu den Innovations-Leadern, sondern zu den Followern. Das kann sich ändern, und eine innovative Regionalentwicklung kann und sollte dazu beitragen!

Leo Baumfeld

### Regionales Innovationsmanagement



# Green Business als Treiber für regionales Wirtschaften?

Im Zuge einer Analyse und Potenzialabschätzung zum Thema „Green Business“ hat die ÖAR Regionalberatung GmbH Materialien und Studien auf nationaler und internationaler Ebene gesichtet. Die Einschätzungen und Ergebnisse wurden – auch auf Basis zahlreicher Gespräche – regional so praxisnah wie möglich rückgekoppelt.

Die Begriffe „Greentech“ sowie „Green Jobs“ werden bis heute ohne klare Begriffsbestimmung verwendet. Sie finden sich in Bereichen, in denen Umweltressourcen eine zentrale Rolle spielen (Land- und Forstwirtschaft), in denen Umweltschutz ein Schwerpunkt ist (z. B. in der Abfallwirtschaft) oder in Branchen, die von der Umweltqualität sehr stark abhängen (wie z. B. die Tourismuswirtschaft). Eigentlich handelt es sich um einen „Markt“, hinter dem erneuerbare Ressourcen und deren Management sowie der Einsatz von ressourcenschonenden Materialien und Verfahren stehen. EUROSTAT führt diesen Umweltsektor in Europa unter der Bezeichnung „Umweltorientierte Produktion und Dienstleistung“. Das BMLFUW hat dazu bereits im Oktober 2010 den Masterplan für Green Jobs veröffentlicht und dabei versucht, die Auswirkungen einzelner relevanter Teilbereiche auf Bundesländerebene abzuschätzen. Insgesamt hat sich Österreich dort gut positioniert, wo es um Anschlussfähigkeit der regionalen Wirtschaft und um die Ausschöpfung regionaler erneuerbarer Ressourcenpotenziale geht. Ressourcenverknappungen, auch zum Teil verschärft durch Unsicherheiten und Krisen in der Rohstoffbereitstellung (China, arabischer Raum usw.), führen zu Preissteigerungen. Diese Heraus-

forderungen zwingen die Politik zum konkreten Handeln. Das wird in Form von Richtlinien, neuen Anreizsystemen, Grenzwertverschärfungen, gesetzlichen Restriktionen direkt auf Produkte und Dienstleistungen bei Unternehmen durchschlagen. Für die Wirtschaft heißt das, auf sehr komplexe Fragestellungen in den Bereichen Prozesse, Fertigung, Ressourcen- und Materialeinsätze, Produkt- und Dienstleistungskonzeptionen bis hin zur Versorgung und Erreichbarkeit der Märkte, rasch Antworten zu finden. Welche Teilbereiche eine besondere Bedeutung haben werden, wird von den unterschiedlichen regionalen Ausgangspositionen bestimmt werden. Zusätzliche und neue Arbeitsplätze werden durch neue Techniken, Materialien und Produkte entstehen, wenn entsprechend in die Forschung und Entwicklung investiert wird.

## Ökologisierung der Märkte

Es wird also noch stärker zu einer Ökologisierung der Märkte kommen, die von der Nachfrageseite getrieben wird. Zunehmend werden daher die zwischenbetrieblichen Liefer- und Leistungsbeziehungen, CO<sub>2</sub>-Bilanzen, umweltschonende Verfahren und Materialien bis hin zu grünen Logistikprozessen bestimmend werden.

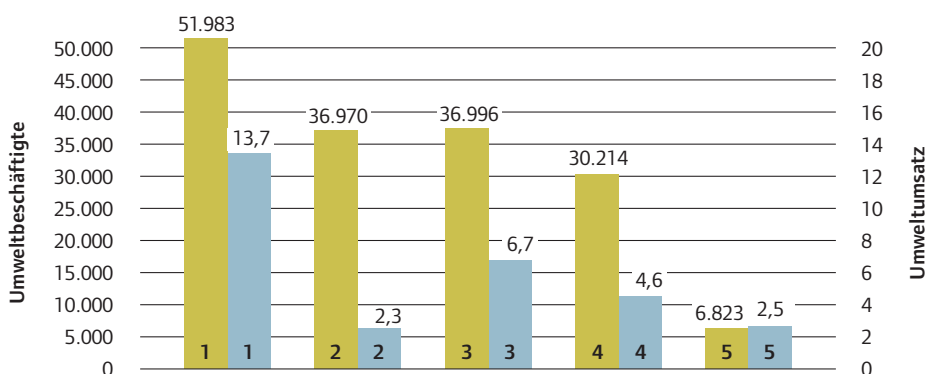
Konzepte der Ökobilanzierung und der Life-Cycle-Kosten sind Entwicklungstreiber mit wachsender Bedeutung. Diese Ansätze sind in diversen EU-Richtlinien, die von den Mitgliedsstaaten verpflichtend umzusetzen sind, abgebildet (auch wenn hier die rechtlichen Ansprüche und die Realität der Umsetzung noch weit auseinanderklaffen). Die europäischen Förderungsinstrumente, u. a. auch die europäischen Strukturfonds, sollen hier verstärkt zur Zielerreichung beitragen. Bekanntlich soll in Österreich der Anteil für erneuerbare Energien bis zum Jahr 2020 bei 34 % liegen.

## Technologische und soziale Innovation

Die Zukunft liegt daher in der technologischen und sozialen Innovation:

- \* Ressourceneffizienz durch erneuerbare Materialien und effizientere Verfahren und Prozesse sowie Nutzung von Kuppelprodukten der industriellen Produktion. Insbesondere im Zusammenhang mit biogenen Rohstoffen und dem Einsatz von biotechnologischen Verfahren sind massive Innovationsschübe im Bereich der Materialforschung zu erwarten.
- \* Ausbau der erneuerbaren Energien und deren Integration in Netze und Gebäude.
- \* Smart-Grid-Lösungen u. a. mit Netzen und neuen Baulösungen („Smart Building“). Smart Grids werden als Voraussetzung für die Erschließung der erneuerbaren Energiepotenziale angesehen.
- \* Steigende Ansprüche an nachsorgende Technologien (Entsorgung), aber auch damit verbundenen analytischen Dienstleistungen (Messen, Analysen).
- \* Nicht die Optimierung von Einzellösungen wird gefragt sein, sondern wir werden uns mit Fragen zu Systemlösungen bzw. auch mit spezialisierten Subsystemen beschäftigen. Dies gilt per se für Energieversorgung (Smart Grids), verstärkt aber auch für die Technologieintegration im Bereich Bauen & Wohnen (Smart Buildings) für Regionen, Städte und Stadtteile (Smart Cities). Der parallel beobachtbare Trend hin zu immer größeren Projekten und komplexeren Gesamtlösungen stellt vor allem eine kleinstrukturierte Wirtschaft vor große Herausforderungen. **Waltraud Winkler-Rieder**

## Verteilung von Green Jobs und Umsatz in Österreich



- Umweltbeschäftigte in absoluten Zahlen
  - Umweltumsatz in Mrd. Euro
- 1 Erneuerbare Energien/Energieeffiziente Gebäude
  - 2 Boden-, Grundwasserschutz
  - 3 Abfallbehandlung, -vermeidung und Abwasserbehandlung
  - 4 Übrige Umweltaktivitäten
  - 5 Recycling

In dieser Statistik ist gemäß Eurostat-Vorgaben der Handel nicht erfasst, sodass sich in Summe 162.986 Beschäftigte ergeben. Rechnet man den Handel mit Umweltgütern und -technologien hinzu, erhält man 185.145 Beschäftigte im Umweltbereich.  
Quelle: Statistik Austria



# Die Arbeitgeberzusammenschlüsse

Die Kooperation von regionalen Betrieben eröffnet neue Möglichkeiten einer modernen Personalentwicklung. Die ÖAR Regionalberatung brachte die Idee der Arbeitgeberzusammenschlüsse nach Österreich und hat am Aufbau des ersten österreichischen AGZ mitgewirkt.

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sind ein Instrument der regionalen Personalentwicklung und Fachkräftesicherung, da sie mit ihrem überbetrieblichen Blick und ihrem integrativen Vorgehen sowohl die Situation der Region, der Betriebe und der Beschäftigten als auch Zielgruppen des Arbeitsmarktes berücksichtigen können.

## Teilbedarfe an Arbeit als Ausgangspunkt

ArbeitgeberInnen sehen sich aufgrund der Entwicklungen der Arbeitsgesellschaft – z. B. demografischer Wandel gekoppelt mit zunehmendem Fachkräftemangel, dynamisierende Märkte – einer doppelten Problemsituation ausgesetzt, die wie folgt formuliert werden kann:

- \* Wie gelingt es, qualifiziertes Personal über attraktive Rahmenbedingungen zu rekrutieren und dieses Personal an den Betrieb zu binden?
- \* Wie können Leistungsspitzen bestmöglich abgedeckt und saisonale Schwankungen gut ausgeglichen werden, um damit das unternehmerische Risiko zu minimieren?
- \* Wie gelingt es, den Anforderungen zunehmender Flexibilisierung gerecht zu werden und gleichzeitig die Personalkosten im Rahmen zu halten?

Die langfristige Bindung der ArbeitnehmerInnen an den Arbeitsplatz durch gute Rahmenbedingungen ist gerade für kleinere Unter-

nehmen schwer zu realisieren, vor allem, wenn Fachkräfte nur in einem eingeschränkten Umfang benötigt werden.

Unsichere Arbeitsverhältnisse bedeuten nicht nur für die Beschäftigten Unsicherheit, sondern bergen auch Gefahren der Destabilisierung für die ArbeitgeberInnen selbst. Somit scheinen sich die ArbeitgeberInnen in einem Dilemma zwischen Flexibilität und Sicherheit zu befinden. Ein Modell, das sich in den 1980er-Jahren in Frankreich entwickelt hat, schafft es, diese beiden scheinbaren Gegenpole für spezifische Arbeitskräftebedarfe zusammenzuführen. Es sind die sogenannten „Arbeitgeberzusammenschlüsse“, abgeleitet aus dem französischen Begriff „groupements d'employeurs“.

## Solidarität und gemeinsame Verantwortung – die Charakteristika von AGZ

Wenn mehrere ArbeitgeberInnen einen ähnlich gelagerten Teilbedarf an Fachkräften aufweisen, der dazu noch planbar ist, kann der AGZ als Instrument zum Einsatz kommen.

Zu Beginn eines AGZ steht eine regionale Analyse, in welchen Branchen bzw. Unternehmen diese Teilbedarfe gegeben sind. „Regional“ bedeutet in diesem Zusammenhang eine räumliche Abgrenzung, die aus realistischen Pendeldistanzen resultiert. Anschließend finden sich die Betriebe – zu Beginn meist extern unterstützt –

zusammen und versuchen, ihre jeweiligen Arbeitsplatzfragmente zu vollständigen Arbeitsplätzen zu kombinieren. Es folgt die Gründung eines AGZ als Verein, GmbH oder Genossenschaft. Der AGZ in dieser Form repräsentiert dabei den organisationsrechtlichen Rahmen der Kooperation von Betrieben und ist in Folge der alleinigen Arbeitgeber für das gemeinsame Personal. Das Risiko und die Verantwortung für die ArbeitnehmerInnen liegen somit bei den Arbeitgebern selbst und werden nicht an „externe DienstleisterInnen“ ausgelagert – das Risiko jedoch ist geteilt.

Arbeitgeberzusammenschlüsse finanzieren sich über einen prozentualen Aufschlag auf die von den Betrieben in Anspruch genommenen Arbeitsstunden. Größere Zusammenschlüsse werden von einem eigenen Management geleitet, bei kleineren übernimmt üblicherweise ein Mitgliedsbetrieb das Management.

## AGZ in Europa

In Frankreich existieren derzeit etwa 5.000 Arbeitgeberzusammenschlüsse, in denen mehr als 40.000 Beschäftigte arbeiten.

In Deutschland gibt es mittlerweile vier Arbeitgeberzusammenschlüsse – zwei in Brandenburg, je einen in Thüringen und Nordrhein-Westfalen – und mehr als zehn Initiativen zum Aufbau von AGZ.

## Der erste AGZ in Österreich

In Österreich hat soeben der „AGZ eins“ die Arbeit aufgenommen. 9 PartnerInnen werden gemeinsam Personal einstellen. Diese neun PartnerInnen sind vorwiegend aus der Gastronomiebranche aus dem Raum St. Pölten.

Am 2. Oktober wurde bei einer Pressekonferenz in St. Pölten der Start des „AGZ eins“ der Öffentlichkeit bekannt gegeben. Möglich wurde dies durch ein Projekt, das vom Sozialministerium gefördert und vom AMS Niederösterreich unterstützt wird. Die Projektleitung liegt bei Alexander Szöllösy vom Verein ProgressNet.

In einer Reflexionsrunde mit den Sozialpartnern war man sich einig, dass weitere Pilot-AGZ in Österreich folgen sollen.

Leo Baumfeld



# Die Meisterwelten Steiermark

**Gemeinsame Ziele, vereinte Mittel, Kraft durch Kooperation – steirische Meisterbetriebe und LEADER-Regionen bündeln ihre Kräfte.**

Die Meisterwelten Steiermark e.Gen. sind die erste branchenübergreifende Genossenschaft für qualitätsorientierte Handwerksbetriebe und wurde im Dezember 2011 gegründet. Die Genossenschaft besteht aus rd. 70 Mitgliedern – wie z. B. einer Tischlerei, einer Glaserie, einer Brauerei, Bäckereien und Konditoreien, einem Gärtner und einem Hafner – und neun LEADER-Regionen: Ausseerland – Salzkammergut, Obersteirisches Ennstal, Holzwelt Murau, Mariazellerland, Wirtschaft Leben, Oststeirisches Kernland, Zirbenland, Hügelland östlich von Graz und Vulkanland. Der Aufbau der Meisterwelten wurde von der ÖAR Regionalberatung GmbH unterstützt.

## Regionalität und Innovation

Die steirischen Meister- und Handwerksbetriebe sind regional stark verankert und haben in ihrer Region einen hohen Stellenwert als Ausbildungs- und Arbeitsstätten. Die Bündelung der Kräfte im Netzwerk unterstützt nachhaltige Produktions- und Vermarktungsprozesse, stärkt regionale Wirtschaftskreisläufe und etabliert die Herkunft von Produkten und Dienstleistungen als Qualitätskriterium. Die Meisterwelten und ihre Mitgliedsbetriebe leisten somit auch einen Beitrag zur Standortsicherung in ländlichen Regionen.

Ein wesentliches Ziel der Meisterwelten ist es, die Innovationsfähigkeit der Betriebe zu steigern. Handwerksbetriebe bewahren traditionelle, handwerkliche Fähigkeiten und sind gleichzeitig Motor für Innovation. Was durch diese Verbindung entstehen kann?

Beispielsweise der ConvertTable – ein einzigartiger Wohnzimmertisch, der mehr ist als nur Ablagefläche. Der ConvertTable wird durch einfachen Umbau zum Fahrsimulator, zur Spielkonsole für Autorennen.

Die Meisterwelten holen die Mitglieder aus Routine und Alltag heraus und ermöglichen einen neuen Blick auf den eigenen Betrieb. Alle Mitgliedsbetriebe durchlaufen einen Innovations-Check vom Innolab der Fachhochschule Campus02 der Wirtschaft in Graz, in dem Innovations- und Entwicklungspotenziale für den jeweiligen Betrieb analysiert, konkrete Vorschläge eingebracht und ein Maßnahmenplan zur Realisierung der Innovationsvorschläge erarbeitet werden. Weiterführende Beratungs- und Dienstleistungsmodulare zur Innovationsentwicklung sind ebenfalls möglich.

Innovationen – wie z. B. neue Designs, Produktlinien und Dienstleistungen – sollen zudem durch die Förderung der Kooperation zwischen den Betrieben entwickelt werden. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit zweier Bäcker-Meisterbetriebe. Hier erfolgten ein Austausch des Know-hows, die gegenseitige Ausbildung von MitarbeiterInnen und eine gemeinsame Erschließung neuer Märkte.

## Marketing und Vermarktung

Im Rahmen der Dachmarke „Meisterwelten“ erfolgt ein gemeinsamer Außenauftritt. Abgestimmte Marketingmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit machen auf das Netzwerk, die Bedeutung des Handwerks, dessen Qualität, Kreativität und Innovationskraft und den Stellenwert der Betriebe in und

für Regionen aufmerksam. Die Kräfte und eingesetzten (Finanz-)Mittel werden dadurch gebündelt, die Marke wird gestärkt. Ein Marketingbeispiel: Im Buch „Handwerk mit Hingabe“ werden die Qualität und Leistungsfähigkeit der Mitgliedsbetriebe der Meisterwelten und des Handwerks im Generellen anschaulich und werbewirksam dargestellt.

Durch die gemeinsamen regionalen und überregionalen Marketing- und Vermarktungsaktivitäten erreichen die Mitglieder der Meisterwelten eine Marktpräsenz, die über die normalen Möglichkeiten eines Kleinbetriebes hinausgeht.

Die steirischen Meisterwelten sind nach dem Modell der Genossenschaft (nach Schulze-Delitzsch) organisiert. Der Vorstand setzt sich aus VertreterInnen der Handwerksbetriebe und der Aufsichtsrat aus VertreterInnen der Regionen zusammen. So ist ein sinnvolles Zusammenspiel aller Interessen gewährleistet. Durch die Mitgliedschaft beim Österreichischen Genossenschaftsverband (Revisionsverband) werden Kontrolle und Transparenz aller wirtschaftlichen Vorgänge gewährleistet.

**Hermann Gigler**



# Die Lust am Lernen steigern: der Bildungsdialog Oberinnviertel - Mattigtal

Die ÖAR Regionalberatung GmbH entwickelte und begleitete zwei Jahre lang das Projekt „Bildungsdialog Oberinnviertel – Mattigtal“. Nach eingehender Analyse wurden schulische und berufliche Pilotprojekte zur Steigerung der „Lust am Lernen“ erprobt.

Ausbildungsexperte Egon Blum, Gastredner bei einer projektbezogenen Veranstaltung zur Situation in Österreich: „Derzeit sprechen wir von ca. 70.000 nicht ausbildungsfähigen Jugendlichen. Dazu kommt die demografische Entwicklung, die uns einen dramatischen Rückgang der SchulabgängerInnen und somit des Lehranwärterpotenzials beschert.“

## Das eigene Talent leben dürfen

Die Lust am Lernen ist dann am ehesten gegeben, wenn Menschen ihre Stärken erkennen und ihre Talente leben dürfen. Das trifft auf Schulen ebenso zu wie auf Unternehmen. Einem Beruf mit Lust nachzugehen, trägt zum persönlichen Erfolg wie zu dem von Unternehmen und Regionen bei. Darüber waren sich alle ProjektpartnerInnen – das waren 12 verschiedene Schulen und die PersonalchefInnen der involvierten vier größten arbeitgebenden Betriebe der Region – einig.

Zielgruppen waren SchülerInnen, junge Erwachsene und MitarbeiterInnen von Betrieben.

Die Grundintention des Projektes bestand darin, möglichst frühzeitig die Kinder und Jugendlichen mit der Berufs- und Arbeitswelt in Berührung zu bringen. Es sollte das Bewusstsein geschaffen und vorgeführt werden, dass Lernstoff nicht nur abstrakt ist, sondern einen realen Bezug hat und später konkret gebraucht wird. Lernen darf nicht nur Selbstzweck sein, sondern soll der Bereicherung der Persönlichkeit dienen und idealerweise auch einen produktiven Zweck verfolgen. Talente und Fähigkeiten sollten nicht brachliegen und Jugendliche orientierungslos die Schule verlassen. Alle Bildungseinrichtungen, bis hin zu Kindergarten und Elternhaus, sind gefordert.

## Ergebnisse

Das Projekt zeigte auf, dass sowohl in Unternehmen als auch in Schulen zu wenig auf die Stärken der Einzelnen geachtet wird. Und: Alles, was den Bildungswillen der Bevölkerung ankurbelt, ist wichtig für eine Region.

Im Rahmen des Projektes teilten die MitarbeiterInnen der Unternehmen in Fokusgruppen mit, dass für sie der Nutzen von



Weiterbildung oft nicht transparent genug sei, dass es persönliche Ängste vor Versagen oder Blamage gäbe, die sich schon in der Grundschulzeit gebildet hätten. Man möchte einfach wissen, wofür man sich weiterbildet sowie Anerkennung und Wertschätzung im Unternehmen erfahren. Die beteiligten Unternehmen übernahmen die Anregungen aus den Fokusgruppen unmittelbar in die betriebliche Praxis. Die Ergebnisse wurden in die betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und in die Gestaltung der MitarbeiterInnen-gespräche integriert.

In den Schulen heißt die Zauberformel für die Zukunft „Individualisierung“, also Eingehen auf die Persönlichkeit und Stärken jedes einzelnen Kindes. Wie Stärken gefördert werden, zeigte beispielsweise die Hauptschule Friedburg mit ihrem Projekt „Grün statt Rot“ eindrucksvoll vor: Einen ganzen Monat lang wurden nicht die Fehler mit rot angestrichen, sondern vielmehr das Richtige mit grün markiert. Die SchülerInnen waren begeistert, wollten noch bessere Leistungen erbringen. Das Modell wurde sofort in das Schulentwicklungsprogramm aufgenommen und steht allen Lehrkräften auf freiwilliger Basis im Regelunterricht zur Verfügung. Zusätzlich wurde ein Buddy-System

eingeführt. Auch an den anderen Schulen wurden verschiedene weitere Module mit Erfolg eingeführt.

Das erprobte Projekt „Ein Tag am Arbeitsplatz meiner Eltern“, an dem acht Hauptschulen beteiligt waren, wird aufgrund des Erfolges laufend wiederholt. Auf Voranmeldung können Kinder einen Tag bei einem Elternteil im Betrieb verbringen. Das Projekt wurde in den Schulen vor- und nachbereitet und von allen – trotz hohem organisatorischen Aufwand – als eine sehr gute Sache befunden. Die Kinder bekommen ein realistisches Bild davon, was Arbeit überhaupt bedeutet und lernen viele verschiedene Berufsfelder kennen. Die regionale Wirtschaftskammer steht im intensiven Dialog mit den BerufsorientierungslehrerInnen der Hauptschulen, die als wichtige MultiplikatorInnen den permanenten Draht zu den SchülerInnen haben. Erfreulich ist, dass die Anzahl der Lehrlinge im Bezirk Braunau in den letzten Jahren sogar um 14 % zugenommen hat und Lehre wieder positiver besetzt ist. Ziel ist es nun, Rahmenbedingungen weiter zu verbessern, um somit auch ein starker Wirtschaftsstandort bleiben zu können.

Waltraud Winkler-Rieder

# Flexibilitätsberatung für Betriebe

Die ÖAR Regionalberatung GmbH wirkte von 2007–2013 an der Flexibilitätsberatung für Betriebe (FBB) mit, die im Rahmen des ESF-Programms durchgeführt wurde.

Die Beratung war Teil einer präventiven und unternehmensnahen Arbeitsmarktpolitik und sollte dazu beitragen, dass

- \* Arbeitslosigkeit nach Möglichkeit verhindert wird,
- \* die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von MitarbeiterInnen verbessert wird,
- \* Unternehmen die richtigen MitarbeiterInnen mit den richtigen Qualifizierungen an der richtigen Stelle zur Verfügung haben,
- \* Unternehmen den Anforderungen des altersgerechten Arbeitens sowie des Gender-Mainstreaming-Ansatzes gerecht werden können und
- \* sich die Beziehung der Unternehmen zum Arbeitsmarktservice (AMS) intensiviert.

Das Angebot richtete sich an Unternehmen in Österreich mit mehr als 50 Beschäftigten. Es standen jedem Unternehmen maximal 15 Beratungstage zur Verfügung. Die Beratung wurde vom AMS und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) zu 100% gefördert und war für das Unternehmen kostenlos. Federführend wurde die FBB von Deloitte und ÖSB Consulting durchgeführt. BAB Unternehmensberatung und ÖAR Regionalberatung GmbH agierten als Partnerinnen.

## Beratungsschwerpunkte

Mögliche Schwerpunkte der Beratung waren:

- \* Qualifikation – der Know-how-Bedarf von MitarbeiterInnen wurde evaluiert, um die Wertschöpfung zu optimieren.
- \* Organisation – Arbeitsabläufe wurden durch Klärung der Aufgabenverteilungen und Entscheidungskompetenzen optimiert.
- \* Mobilität – unerwünschter Fluktuation sollte durch Optimierung der Befähigung und Motivation von MitarbeiterInnen, in anderen Abteilungen und Standorten zu arbeiten, begegnet werden.
- \* Arbeitszeit – die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen sollte zur besseren Bewältigung saisonaler Schwankungen und zur Reduktion von Überstunden in bestimmten Unternehmensbereichen beitragen.
- \* Flexible Belegschaftsgruppen – in diesem Beratungsschwerpunkt ging es um die Kombination verschiedener Arbeitsformen (Dienst-, Werk-, Leasingverträge), die Analyse von Kapazitätsschwankungen und die Abdeckung von Beschäftigungsspitzen durch Leasing.

- \* Diversity Management – wirtschaftliche Chancen sollten durch eine vielfältige Belegschaft erschlossen werden. Zudem wurden Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit verschiedener Belegschaftsgruppen entwickelt.
- \* Productive Ageing – das Wissen älterer MitarbeiterInnen sollte für das Unternehmen erhalten und genutzt werden. Dazu sollte die Entwicklung von altersgerechten Karriereverläufen beitragen.

## Krise und Equal Pay

Im Laufe der Zeit wurde die Flexibilitätsberatung für Betriebe durch weitere Schwerpunkte ergänzt:

Im Jahr 2009 wurde den Unternehmen die Flexibilitätsberatung speziell zur gezielten Bewältigung der Wirtschaftskrise angeboten.

Im Jahr 2012 wurde Equal Pay als Beratungsschwerpunkt eingeführt. Damit wurden

Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Entgeltsysteme in Hinblick auf Equal Pay – gleiche Bezahlung für Frauen und Männer für gleichwertige Jobs – unterstützt. Es wurde ein FBB-Equal-Pay-Bericht erstellt, und die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen boten eine gute Grundlage für die Einführung eines geschlechtergerechten Entgeltsystems in Unternehmen. Damit konnte jedes Unternehmen zur Verringerung der Einkommensschere zwischen Frauen und Männern beitragen.

Seit Beginn der FBB im Jahr 2005 haben rund 1.000 Unternehmen die Analysephase im Rahmen der FBB in Anspruch genommen und rund 700 Unternehmen die gesamte Beratung. Eine von L&R Sozialforschung im Jahr 2011 durchgeführte Evaluierung kommt zu dem Ergebnis, dass die beratenen Unternehmen mit der Beratung überwiegend sehr zufrieden waren und die Ergebnisse größtenteils umgesetzt wurden.

Günter Scheer



**Impressum** Impulse ist eine Zeitschrift für KundInnen, InteressentInnen und PartnerInnen der ÖAR Regionalberatung GmbH. Erscheinungsweise: periodisch \* **Herausgeber:** ÖAR Regionalberatung GmbH, Fichtegasse 2/17, 1010 Wien, Tel. +43-1-512 15 95, payer@oear.at, www.oear.at \* **Bildnachweis:** motorradcbr/www.fotolia.com: S.1; Meisterwelten/Ikarus/www.meisterwelten.at: S. 1, S. 10; GD Regio/Inforegio Photos Library: S. 1, S. 2 (KWB GmbH), S. 7, S. 11; http://2.bp.blogspot.com: S. 4; Josef Vorlauffer: S. 9; Alle übrigen Bilder wurden von AutorInnen oder ProjektträgerInnen zur Verfügung gestellt. \* **Visuelle Gestaltung:** Andrea Neuwirth, www.andreaneuwirth.at \* **Druck:** Rema-Print-Littera

**www.oear.at**