

fünfundzwanzig Jahre **ÖAR**

Im September 2008 haben wir im Palmenhaus im Wiener Burggarten das 25-jährige Bestehen der ÖAR gefeiert. In den zahlreichen Gesprächen mit ehemaligen MitarbeiterInnen, mit alten und neuen KundInnen, KooperationspartnerInnen, MitbewerberInnen und WeggefährterInnen über die gemeinsamen Projekte, Erlebnisse und Erfahrungen haben sich auch für uns selbst wiederum viele neue Facetten der abwechslungsreichen Geschichte unseres Unternehmens eröffnet. Wir wollen dieses Jubiläum daher auch zum Anlass nehmen, Ihnen mit der aktuellen Ausgabe der ÖAR-Impulse einen umfassenden Überblick über den bisherigen Verlauf unseres Unternehmens zu geben. Wir laden Sie zu einer Zeitreise in vier Zeiträumen ein – von der Gründungsphase in den frühen 1980er Jahren bis zum Netzwerkunternehmen der Gegenwart.

Heute ist die ÖAR-Regionalberatung GmbH ein Beratungsunternehmen, das sich über seine ursprüngliche Kernkompetenz der Eigenständigen Regionalentwicklung in mehreren verwandten Beratungsfeldern erfolgreich positioniert hat. Neben der klassischen Regionalberatung zählen die Tourismusberatung, die Strategieberatung, die Organisationsberatung, die Innovationsberatung, das Coaching von Führungskräften und die Programmevaluierung dazu. Das wesentliche Merkmal unseres Beratungsansatzes ist dabei die Integration von Fach- und Prozessberatung. Wir verstehen uns als SpezialistInnen für die Gestaltung, Begleitung und Ausführung von jenen Prozessen, die zu den inhaltlichen Lösungen für die Problemstellungen unserer AuftraggeberInnen führen. Derzeit sind 19 BeraterInnen die GesellschafterInnen des Unternehmens. Insgesamt beschäftigen wir rund 30 MitarbeiterInnen. Wir sind in Österreich, in Europa und im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit auch in Afrika, Asien und Lateinamerika tätig. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns, wenn wir auch weiterhin mit Ihnen zusammenarbeiten dürfen.

Harald Payer, Geschäftsführer



Villgrater Frischlamm

INHALT

- 1 Vorwort: 25 Jahre ÖAR
- 2 Phase I 1979–1983:
Die Vorgeschichte
- 5 BERSTA: Erzeuger-Verbraucher-
genossenschaft
- 5 Chico-Hängematten GesmbH
- 6 Gemeinwesenarbeit und
Eigenständige Regional-
entwicklung im Waldviertel
- 8 Phase II 1983–1989:
Von der Regionalbetreuung
zur Regionalberatung
- 10 Neue Landwirtschaft Mühlviertel
- 11 Bäuerliche Biowärme für die
Gemeinde Leutschach
- 12 Die Manufaktur Haslach
- 13 Innoweld Metallverarbeitung
GesmbH Mürzzuschlag
- 14 Phase III 1989–1998:
Die RegionalberaterInnen
- 16 Internationaler Know-how-
Transfer
- 17 Aufbau der Regional-
management-Einrichtungen
in Österreich
- 18 Phase IV 1998–2008:
Das BeraterInnen-Netzwerk
- 20 Das Geschäftsmodell der ÖAR
- 20 Cluster-Entwicklung
- 21 Evaluierung
- 21 Internationale Beratung
- 21 Regional Governance
- 22 Die ÖAR von innen

PHASE 1 1979–1983 Die Vorgeschichte

Bis Ende der 1960er Jahre gab es in Österreich keine eigentliche Regionalpolitik, für die ländlichen Regionen betrieb man Agrarpolitik, für die industriell geprägten Regionen Strukturpolitik. Mit dem Konzept der Eigenständigen Regionalentwicklung wurden neue Wege beschritten.



Almdorf Oberstalleralm

Für die Herausbildung und Umsetzung der Eigenständigen Regionalentwicklung in Österreich waren mehrere Faktoren und AkteurInnen maßgeblich:

Fördernde politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Die Ära der sozialdemokratischen Alleinregierung unter Bruno Kreisky brachte frischen Reformgeist in die Politik und eine hohe Bereitschaft zur politischen Innovation.

- * 1971 wurde die Österreichische Raumordnungskonferenz (ÖROK) gegründet und damit eine Plattform für den Austausch und die Abstimmung von regionalen Themen geschaffen (Regionalpartnerschaft).
- * Die Agrarpolitik wurde grundlegend reformiert (Direktzahlungen, Bergbauernförderung).
- * Neue Ansätze in der Sozial-, Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik, z. B. die Aktion 8000 (Lohnsubvention bis zu 100%, um 8000 neue Arbeitsplätze zu schaffen)
- * Einführung zielgerichteter Förderungen für strukturschwache Gebiete (Arbeitsplatzprämien)
- * Breit gestreute Förderung der Zivilgesellschaft (NGOs, Kunst und Kultur)

Die innovative Rolle des Bundeskanzleramts (BKA)

Das BKA erhielt unter Bruno Kreisky eine Schlüsselrolle in der Reform der Regionalpolitik und mit dem Leiter Ali Kohlbacher keinen beamteten Verwalter, sondern einen engagierten und mutigen Veränderer. Seine Mitarbeiter, wie etwa Rudolf Schicker, Wolf Huber und Wolfgang Karner, bildeten ein Innovationsteam.

Integrierte, sektorübergreifende, programmorientierte Politik für benachteiligte Regionen, Stärkung der endogenen Potentiale und Förderung der Innovation mit menschlichem (statt ausschließlich technologischem) Augenmaß, Einsatz für die Schwachen und Ausgegrenzten, Kritik an den Herrschaftsverhältnissen: All dies war Geist der Abteilung ab 1971.

Das Bundeskanzleramt setzte u. a. folgende Akzente:

- * Es ermöglichte die Forschungstätigkeit für die Entwicklung der Eigenständigen Regionalentwicklung durch Aufträge.
- * Mit der Berggebiets-Sonderaktion (später: Förderungsaktion für Eigenständige Regionalentwicklung) schuf das BKA ein Schlüsselinstrument für die Umsetzung des Modells der Eigenständigen Regionalentwicklung.
- * Es förderte den Aufbau der Regionalbetreuung und der ÖAR.
- * Es vernetzte sich erfolgreich mit der Sozial- und Beschäftigungspolitik und unterstützte so die Innovationen in diesem Bereich maßgeblich.

Das BKA wurde dadurch zu einem weit über Österreich hinaus wertgeschätzten Innovationsmotor der Regionalpolitik.

Die Umbruch- und Aufbruchstimmung,

insbesondere bei jungen Menschen, StudentInnen, in der Kirche, in den Gewerkschaften und vielen anderen Organisationen.

In dieser Umbruchzeit hatten auch BürgerInnen-Bewegungen und NGOs Hochkonjunktur, politische, kulturelle und soziale Initiativen und NGOs sprossen im Nachklang der „68er“ zahlreich aus dem Boden.

Vielen dieser Bewegungen war gemeinsam, dass sie engagiert für mehr Beteiligung und Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Solidarität nicht nur verbal kämpften, sondern praktisch tätig wurden.

Die Gründung der Österreichischen Bergbauernvereinigung (ÖBV)

Eine dieser neuen lebendigen Bewegungen war die Österreichische Bergbauernvereinigung, die 1974 in Salzburg und Oberösterreich von mutigen jungen Bauern und Bäuerinnen gegründet wurde. Die Pioniere der ÖBV waren Franz Rohrmoser – er war lange ihr Geschäftsführer –, Melchior Kellner, Robert Zehetner, Sepp Amerstorfer, Hans Gahleitner u. a.

Die ÖBV war in mehrfacher Weise ganz entscheidend an der praktischen Umsetzung des Konzepts der Eigenständigen Regionalentwicklung und an der Gründung der ÖAR beteiligt.



Ökotourismus Lesachtal

Die ÖBV hatte eine wesentliche Vorreiterrolle für eine selbstbestimmte ländliche Entwicklungsarbeit:

- * Erfahrungsaustausch und gemeinwesenorientierte Bildungsarbeit
- * Aufbau von Pionierprojekten (Maschinenring, Tauernlammgenossenschaft u. a.)
- * Durchführung der Ausstellung der ÖBV: „Bergbauern gehen neue Wege und suchen neue Verbündete“ in der Innenstadt Wiens, die von mehr als zehntausend, vorwiegend städtischen Menschen besucht wurde
- * Erarbeitung und Umsetzung von wichtigen agrarpolitischen Forderungen
- * Zusammenarbeit mit WissenschaftlerInnen und Behörden
- * Die ÖBV gründete 1978 den Bergland-Aktionsfonds, der in der Folge die Rahmenbedingungen für die ÖAR-Gründung geschaffen hat.
- * Die ÖBV ist auch Gründungsmitglied der ÖAR und wirkte lange bei deren Entwicklung mit.

Die Forschungsarbeiten am Institut für Höhere Studien in Wien

1975 erhielten Josef Krammer und Günter Scheer am Institut für Höhere Studien den Auftrag, das österreichische Agrarsystem zu analysieren und Vorschläge zur Verbesserung zu machen. Diese Studie war sehr praktisch und aktionsorientiert. Sie wurde im direkten Austausch und unter Einbeziehung von PraktikerInnen erstellt. Beteiligt waren insbesondere die ÖBV, die Katholische Landjugend (Anton Rohrmoser), die Katholische Arbeiterbewegung (Ambros Pree, Leo Baumfeld, Robert Bräuer u. v. a.), die ersten KämpferInnen für eine Grüne Bewegung und den Biolandbau (Josef Willi, Bernd Lötsch, Hans Weiß, Robert Lukesch), um nur einige hier zu nennen.

Dieser Studie folgten weitere, nicht minder praktische Forschungsarbeiten:

- * 1978 die Studie zum Konzept der Eigenständigen Regionalentwicklung als neuer Ansatz für Berggebiete (u. a. die wissenschaftliche Fundierung der späteren Berggebiets-Sonderaktion des BKA)
- * 1981 der Modellversuch zur Erprobung des Instruments der Regionalbetreuung (der ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur ÖAR-Gründung war)

Das Modell der Gemeinwesenarbeit (GWA) und Regionalentwicklung im Waldviertel

1978 begann Anton Rohrmoser, aufbauend auf seinen Studien und praktischen Erfahrungen, das Modell der GWA für die aktivierende Regionalarbeit an der regionalen Basis im Waldviertel umzusetzen. Mit diesem Modell wurde das Waldviertel zum Prototyp der Eigenständigen Regionalentwicklung.

Die Erkenntnisse und Erfahrungen des Modells Waldviertel sind maßgeblich in das Konzept der ERE eingeflossen, insbesondere in

- * das Profil der Regionalbetreuung und Gründung der Regionalvereine
- * die Ausbildung zum Beruf der Regionalbetreuung, die die ÖAR jahrelang durchführte
- * die Vorreiterrolle des Regionalvereins (Waldviertler Bildungs- und Wirtschaftsinitiative, BWI) in der ÖAR
- * die Waldviertler Pionierprojekte BERSTA (Direktvermarktung), Waldviertler Holzwerkstatt (WHS), Bauernpraxis u. a.

Die Bündelung all dieser neuen Ansätze durch die Drehscheibe Bergland-Aktions-Fonds

Der BAF wurde 1978 von der ÖBV gegründet, um eine effektive Organisation für die praktische Umsetzung von innovativen Projekten zu schaffen.

Der BAF war die Drehscheibe für die Schaffung der organisatorischen, strategischen und finanziellen Voraussetzungen für die ÖAR-Gründung, insbesondere durch

- * Mitwirkung an der Sonderaktion des Bundeskanzleramts
- * Durchführung des Modellprojekts der Regionalbetreuung 1981–1983
- * Begleitung von Pionierprojekten (BERSTA, WHS, Biomasseheizwerk Leutschach u. a.)
- * Mitarbeit an der Ausarbeitung der Förderaktion des BKA für Regionalbetreuung
- * Erster Ausbildungsträger für die Regionalbetreuung
- * Mithilfe beim Aufbau der Regionalvereine in Niederösterreich, Oberösterreich und der Steiermark
- * Gründung der ÖAR im Jahr 1983

Methodik und Beratungsansatz

Für die Arbeit in dieser Frühphase der Eigenständigen Regionalentwicklung war die Berggebiets-Sonderaktion des BKA ein zentraler Faktor. Diese Förderung unterschied sich vom damaligen Mainstream gewaltig. Gefördert wurden:

- * die kleinräumige Integration der Wirtschaft (Kooperationsförderung),
- * der regionsspezifische Informationstransfer einschließlich des Aufbaus von Entwicklungs- und Beratungseinrichtungen,
- * die Nutzung regionaler Rohstoffe und Ressourcen,
- * spezifische Formen des Tourismus, die geringe Infrastrukturinvestitionen benötigen und eine breite Beteiligung der gewerblichen und landwirtschaftlichen Betriebe ermöglichen,
- * lokale und regionale Selbstorganisation,
- * Versorgungsprojekte durch lokale Initiativen (mobile Dienste, Kindergärten).

Umgesetzt werden sollten die Projekte vor allem von neuen Gruppen der Arbeitsbevölkerung, die Integration von sozialen Randgruppen wurde angestrebt. Wir wandten uns an die aktive Bevölkerung in den schwachen Regionen und vermieden die etablierten Strukturen (insbesondere die Kammern) und regionalen Eliten. Eine Besonderheit der Förderungsstrategie des Bundeskanzleramts bestand in der fast ausschließlichen Förderung von regionalen Initiativen, während bestehende, traditionell arbeitende Unternehmen kaum in den Entwicklungsansatz einbezogen wurden. Eine Ausnahme bildeten jene Betriebe, die den Selbstverwaltungsansatz verfolgten und in der Regel aus der Fortführung von in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen Unternehmen hervorgingen.

1979 wurde die Berggebiets-Sonderaktion ins Leben gerufen. Damit diese ungewöhnliche und umstrittene Aktion auch Fuß fassen konnte, wurde ergänzend dazu eine eigene innovative Dienstleistung, die Regionalbetreuung, geschaffen.

Eine entscheidende Erfahrung der ersten Jahre war, dass die monetäre Förderung durch die Berggebiets-Sonderaktion und später durch die Förderungsaktion für Eigenständige Regionalentwicklung (FER) alleine nicht ausreichte, um eine dauerhafte selbsttragende regionale Aufwärtsentwicklung in den Regionen

zu induzieren. Es wurde klar, dass es einer intensiven Beratung bedurfte, eines umfassenden, auf die regionalen Verhältnisse angepassten Informationstransfers.

Die Arbeitsmethoden dieser Frühphase waren sehr vielfältig und stammten aus unterschiedlichen Quellen:

- * Politisch-aktionistische Bewegungsarbeit
- * Systemkritische Forschungsarbeit
- * Entwicklungszusammenarbeit zwischen Ländern der „ersten“ und der „dritten“ Welt.

Eine wichtige erste, methodische Systematisierung erfuhren diese Ansätze durch die Methode der Gemeinwesenarbeit und der Aktivierenden Befragung als Strategie der Situationserfassung, die Anton Rohrmoser seit 1978 im Waldviertel erprobte und weiterentwickelte.

Eigenständige Regionalentwicklung (ERE) wurde damals als ein ganzheitlicher Ansatz der Regionalentwicklung als eine Kombination von Gemeinwesenarbeit und Projektberatung erprobt.

Unter Gemeinwesenarbeit versteht man ein Konzept der aktiven Beteiligung der Betroffenen bei der Lösung von Problemen bzw. bei der Entwicklung von Projekten zur Verbesserung der Lebenssituation der Menschen.

Eigenständige Regionalentwicklung bedeutet, dass die Menschen einer Region zusammenwirken, um gemeinsam ihre Stärken zu entdecken und auszubauen.



In diesen Pionierjahren wurden zahlreiche innovative Projekte entwickelt und unterstützt, so zum Beispiel:

- * Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften zwischen Bauern/Bäuerinnen und KonsumentInnen (BERSTA, MÜLI, EVI St. Pölten)
- * Bäuerliche Veredelung und Diversifizierung (Lammfleisch, Hopfen, Ölkürbis, Schafwollprodukte usw.)
- * Ökologischer Tourismus (Oberstalleralm, Lesachtal, Natupark Zirbitz-Grebenzen usw.)
- * Lokale Beschäftigungsprojekte und selbstverwaltete Unternehmen (Heidenreichsteiner Textilwaren GmbH, Chico Hängematten GmbH, Schuhwerkstatt Schrems usw.)
- * Kommunale Hackschnitzelanlagen und Nahwärmeversorgung (im steirischen Leutschach wurde die erste österreichische Nahwärmeversorgung mit ÖAR-Unterstützung – Günter Schwärzler – realisiert).

Anton Rohrmoser und Günter Scheer

BERSTA: Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft „Berg – Stadt“



Die BERSTA wurde nach mehrjähriger Vorarbeit 1980 gegründet. Sie war ein genossenschaftlicher Zusammenschluss von bäuerlichen ProduzentInnen und städtischen KonsumentInnen. Das Waldviertel auf der einen Seite und Wien auf der anderen.

Die Idee speiste sich aus verschiedenen Quellen:

- * Bauern sollen einen möglichst hohen Anteil der gesamten Wertschöpfungskette erhalten und produzieren dazu qualitätsvolle Bioprodukte für ein städtisches Publikum.

- * Angebot und Nachfrage werden nicht dem Markt überlassen, sondern zwischen ErzeugerInnen und VerbraucherInnen bewusst und fair geregelt. Dadurch erhalten die LandwirtInnen gerechte Preise und die KonsumentInnen die garantierte Qualität.
- * StädterInnen übernehmen direkt Verantwortung für die Produktion ihrer Lebensmittel und stärken ökologisches und soziales Bewusstsein.

Praktische Grundlagen bildeten die jahrelangen Vorarbeiten des Arbeitskreises Land unter der Leitung von Anton Rohmoser in Zwettl und eine bunte Projektgruppe von engagierten Linken und Grünen in Wien.

Die Idee war faszinierend und fand neben großer Zustimmung auch viel Skepsis: Kann denn so etwas wirklich funktionieren? Immerhin einige Dutzend StädterInnen und einige Hände voll Bauern bildeten die Gründerversammlung 1980.

Die BERSTA startete mit einem kleinen Laden am Spittelberg, in dessen hinterem Raum die Österreichische Bergbauernvereini-

gung (ÖBV) und der Bergland-Aktionsfonds (BAF) ihr Büro hatten. Der Absatz war nicht überwältigend, es gab immer wieder Lieferprobleme.

Bald eröffnete die BERSTA ihr zweites Geschäft am Yppenmarkt und zwei Jahre später das dritte in Hietzing.

Es war ein oft mühevoller Lernprozess auf beiden Seiten, hier ging es um Qualität, da um Abnahmeverbindlichkeit. Ein Sorgenkind blieb auch immer der finanzielle Aspekt; grundsätzlich waren die Fixkosten zu hoch.

Es gab im Laufe der Zeit viel Veränderung und schließlich – etwa sechs Jahre nach der Gründung – verwandelte sich die BERSTA wieder. Aus dem gemeinsamen Betrieb wurden drei Einzelläden, die zum Teil noch heute existieren.

Die Idee hatte eine wichtige Impulsfunktion: Ähnliche Organisationen wurden in Linz (MÜLI) und St. Pölten (EVI) gegründet, beide Geschäfte gibt es heute noch. Die BERSTA hatte auch eine bedeutende Impulsfunktion für die Direktvermarktung und den Biolandbau im Waldviertel und auch darüber hinaus.

Chico-Hängematten GesmbH

Eine kleine Mühlviertler Firma mit vielen Produkten: brasilianische Hängematten, Bequemlichkeit in exotischer Einfachheit, selbst konstruierte Maschinen, Automatisierung in angepasster Technik, Arbeitszufriedenheit, Lohngerechtigkeit, Zeitautonomie, hierarchiefreie Verantwortlichkeit, regionale Aufmerksamkeit.



Um schwebend liegen zu können, muss man entweder die Kunst der Magie beherrschen oder Besitzer einer Hängematte sein. Der magische Reiz des Schaukelns liegt darin, der Schwerkraft wie ein Pendel ein Schnippchen zu schlagen, zigital in der Minute.

Die Firma Chico-Hängematten GesmbH und ihr Reiz sind nicht primär an Hand ihrer Betriebsdaten zu beschreiben: Gegründet 1981, Produktion von Hängematten nach der brasilianischen Webtechnik, Produktion von Holzgestellen für die raumunabhängige Aufhängung der Hängematte, ein seit 25 Jahren geschätztes Nischenprodukt in vielen Ländern, Vertrieb über Dritte-Weltläden und ähnliche Spezialhandelsgeschäfte und direkt an die KundInnen.

Bei Chico erlebt man, wie es ist, wenn die MitarbeiterInnen nicht nur ihre Arbeit machen, sondern wenn sie die Arbeit zu ihrer Sache machen. Sie und ihre Firma sind immun gegenüber dem, was die Marktideologen ver-

künden, dass es nichts anderes gäbe als entweder Aufstieg und Erfolg oder Fall und Ruin.

Zwischen Manufaktur und Industrie

Die webenden Chico-Kuriositäten imitieren in automatisierter Form die Herstellungstechnik von Hängematten, wie sie sonst nur die Indios in Brasilien praktizieren. Im Zwischenbereich von Manufaktur und Industrie ist noch Platz für eine Kultur der Unikate. Anfangs war die Einschätzung von Experten nicht ermutigend: Weder sei mit Hängematten nach dem speziellen Websystem etwas zu verdienen, es sei denn man importiere Massenware aus Billiglohnländern, noch würden die Maschinen dafür funktionieren. An das verwunderte Kopfschütteln von VÖEST-Ingenieuren erinnert man sich nur mehr mit einem gewissen Amusement – es kommt vom Triumph des Hausverstandes über die Expertise, vom Erfolg

der Intuition über die komplizierte Produktionslogik.

Eine gewisse Verwunderung hat das Projekt auch in der Region ausgelöst: Hängematten, ein fremdes Produkt, ausgerechnet im Mühlviertel, einer traditionsreichen Webergegend, und noch dazu ausgerechnet auf einem Bauernhof?

Eigentlich hat die Geschichte der Firma schon lange vor 1980 im brasilianischen Urwald begonnen: Dort waren Franz Rohmoser und sein Bruder Anton, der dann im Waldviertel zum Pionier der Eigenständigen Regionalentwicklung wurde, Entwicklungshelfer bei den Indios. Und sie schliefen wie die Indios in den selbsthergestellten handgewebten Hängematten.

Wieder in Österreich begann Franz 1980 zu überlegen: „Kann man das überlegene Prinzip des Endlosfadens, das nur die Indios praktizieren, auf einen herkömmlichen Webstuhl übertragen? Ich habe lange getüftelt und dann den ersten Webstuhl gebaut und als

Hobby Hängematten für Freunde gemacht. Bis der dritte Webstuhl entstanden ist und wir nicht mehr 7 Stunden für eine Matte gebraucht haben, sondern nur mehr 3 Stunden. Um nun Hängematten gewerblich herzustellen, waren 3 Stunden noch drei mal zu viel, man musste mindestens auf 1 Stunde kommen. Diese Technik, diesen Webstuhl, der solche Hängematten weben kann, gab es nirgends zu kaufen. Also war die Herausforderung, diese Technik selbst herzustellen, mit Material von Schrottplätzen und aus Konkursen, weil es billig sein musste. Das ist das Grundprinzip von Chico: Die Maschinen müssen einfach sein, man muss sie selbst konstruieren, selber warten, selber reparieren können.“

Auch in anderen Punkten unterscheidet sich die Firma Chico-Hängematten von anderen Unternehmen, wo man es für motivierend hält, dem, der mehr oder Wichtigeres leistet, auch mehr zu bezahlen. Hier gibt es keine Hierarchie der Arbeiten und Entlohnungen. An die Stelle der Geld- und Arbeitshierarchie gibt es als Instrument der Betriebs- und MitarbeiterInnen-Führung die MitarbeiterInnen-Besprechung. Die Entscheidungen werden gemeinsam getroffen und können daher von Jedem mitgetragen und vertreten werden. Die MitarbeiterInnen sind auch Mit-UnternehmerInnen.

Chico ist ein Rationalisierungsmeister, auch nach den herkömmlichen Kriterien effizienter Betriebsführung. Chico hat die Kontrolleure

wegrationalisiert. Hier herrscht der Grundsatz: Wer am eigenen Produkt arbeitet, als ob er es für sich selbst herstellen würde, wer sich also damit identifiziert, der sorgt selbst auch für die beste Qualität. Chico spart die Kontrolle. Diese Art von Effizienz haben viel Firmen noch nicht verstanden.

Auszug aus

Helmut Waldert, „Gründungen – Starke Projekte in schwachen Regionen.“,

Falter Verlag, Wien, 1992, S. 112–122.

Der Text wurde gekürzt und leicht überarbeitet.

Gemeinwesenarbeit und Eigenständige Regionalentwicklung im Waldviertel



Anton Rohmoser war ein Wegbereiter der Eigenständigen Regionalentwicklung (ERE) und der erste Obmann der ÖAR. Sein sehr persönlicher Erfahrungsbericht gibt einen aufschlussreichen und interessanten Einblick in die Anfänge von ERE und ÖAR.

Beginn und Motivation

Im Herbst 1978 begann ich als kirchlicher Jugendarbeiter im Dekanat Zwettl meine Arbeit und zog mit meiner Familie in den Pfarrhof in Marbach am Walde. Dieser diente in der Folge als Kommunikationsdrehscheibe für Jugend- und Gemeinwesenarbeit und als Sammelstelle für die neuen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften. Meine Motivation im Waldviertel zu arbeiten war, meine praktischen Erfahrungen und meine theoretischen Erkenntnisse der Gemeinwesenarbeit gemeinsam mit interessierten WaldviertlerInnen in Initiativen und Projekten umzusetzen. Grundlagen dazu waren meine Projektarbeit als Landwirt in der Entwicklungshilfe in Brasilien, die theoretischen Grundlagen der Gemeinwesenarbeit durch mein Studium der Pädagogik und Politikwissenschaften. Weiters insbesondere die inhaltliche, organisatorische und strategische Erfahrung als Zentralsekretär der Katholischen Jugend Land. Damals entwickelte ich die Aktivierende Befragung als Strategie der Situationserfassung, die ich mehrmals mit Gruppen der KJ Land umsetzte, sowie auch ein Ausbildungskonzept für ehrenamtliche MitarbeiterInnen,

den „Monatskurs“, der sich sehr bewährte. Weiters habe ich die Erfahrungen über die ländliche Entwicklungsarbeit der Österreichischen Bergbauernvereiner einbezogen, zu der ich bereits als Zentralsekretär der KJ Land intensiven Kontakt pflegte, da mein Bruder Mitbegründer und damals Geschäftsführer der ÖBV war. Bereits im Herbst 1978 nahm ich interessierte Waldviertler MitarbeiterInnen, wie u. a. Hans Hörth, zu einem Seminar der ÖBV nach Strobl mit, bei dem Josef Krammer und Günter Scheer ihre Studien über die Situation der Landwirtschaft präsentierten, die unserer Arbeit einen wissenschaftlichen Bezugsrahmen boten.

Arbeitskreis Land

Die Umsetzung der Gemeinwesenarbeit erfolgte durch die Gründung des Arbeitskreises Land, um Betroffene zur Mitarbeit zu motivieren. Durch mehrere Aktivierende Befragungen beleuchteten wir die Situation und Ursachen der Benachteiligung in der Region und erarbeiteten Vorschläge zur Veränderung. Weiters befassten wir uns mit dem Thema Biolandbau

in Arbeitsgruppen, Vorträgen und Exkursionen und erarbeiteten u. a. einen Text für das Theaterstück „Hans in der Klemme, wer hilft?“. Mit der ÖBV starteten wir 1979 eine Kartoffelaktion: Ungespritzte Waldviertler Erdäpfel wurden in Wien vermarktet. Das war ein sehr wesentlicher Schritt für den Beginn der Direktvermarktung. Durch die erzielte Wertschöpfung wurde die Motivation weiterzuarbeiten erheblich verstärkt. Bei der ÖBV-Ausstellung „Bergbauern gehen neue Wege und suchen neue Verbündete“ lernten wir eine KonsumentInnenengruppe aus Wien kennen. Nach einer intensiven Vorbereitungsphase gründeten die MitarbeiterInnen des AK Land Waldviertel und eine KonsumentInnenengruppe aus Wien (Günter Scheer, Luise Fornleitner u. a.) 1980 die erste Erzeuger-VerbraucherGenossenschaft BERSTA. Neben der Mitarbeit im Waldviertel hatte ich auch eine Vermittlerrolle zwischen den Ansprüchen der LandwirtInnen und KonsumentInnen. Im Rahmen der Präsentation der Berggebiets-Sonderaktion des Bundeskanzleramts im Edelfhof bei Zwettl referierte ich zum Thema „Problematik und Lösungsmöglichkeiten aus der Sicht der betroffenen Bevölkerung“. 1980 schrieb ich als Vertiefung und Erweiterung einen Bericht zum Thema „Regionalentwicklung durch Gemeinwesenarbeit“. Schwerpunkte dabei waren: Perspektiven, Analysen, Genossenschaftsentwicklung und ein Modell der aktivierenden Bildungs- und Kulturarbeit im Waldviertel. Meine Erkenntnisse und Erfahrungen diesbezüglich flossen in die Konzeption und Strategieentwicklung der ERE ein.

Modellversuch der Regionalbetreuung

Träger dieses Modellversuchs von 1981 bis 1983 war der Bergland-Aktionsfonds – BAF unter der Leitung von Günter Scheer. Als Werkver-

tragsnehmer des BAF konnte ich die Aktivierungs- und Projektarbeit verstärken. Schwerpunkte waren dabei die Weiterentwicklung der BERSTA (Produkt- und Organisationsentwicklung), die Initiierung des ersten Selbstverwaltungsbetriebes, der Waldviertler Holzwerkstatt – WHS (GF Fritz Bergmann), die Vorbereitungen für die Gründung des Regionalvereins BWI im Waldviertel, Beschreibung eines Profils für Regionalbetreuung (acht Funktionen) aufgrund meiner Erfahrungen in einem Bericht an den BAF u. a. Neben dem Erfahrungsaustausch mit meinen RegionalbetreuerInnen begann in dieser Phase auch eine Kooperation mit dem Landesbeauftragten Adi Kastner, der ab 1982 das Waldviertelmanagement aufbaute und diesbezüglich sehr erfolgreiche Entwicklungsarbeit leistete, und mit dem Bundesbeauftragten Josef Leichtfried (ebenfalls ab 1982). Durch den Erfolg des Modellversuchs des BAF und die Bemühungen von Günter Scheer um zusätzliche finanzielle Mittel beim BKA (Ali Kohlbacher) wurden die Voraussetzungen für die Ausweitung der Regionalbetreuung und die Gründung der ÖAR geschaffen.

Gründung der BWI und Vorsitzender der ÖAR

Im Waldviertel gründeten wir im Jahr 1983 die Waldviertler Bildungs- und Wirtschaftsinitiative – BWI (Obmann Alois Lehenbauer). Zusätzliche RegionalbetreuerInnen konnten finanziert werden: Elisabeth Pichler, Ernst Grödl, später Gerhard Linhard u. a. Immer mehr WaldviertlerInnen waren interessiert und bereit, bei dieser neuen Form der ERE mitzuwirken. Auch der Arbeitsmarktbetreuer Bernhard Schneider begann 1983 seine Arbeit und war, wie auch Hans Haid (Begründer der arge region kultur), in die BWI integriert. Das neue Büro in Zwettl wurde unsere Anlaufstelle. Durch meine Erfahrungen in der Aktivierungs- und Projektarbeit

hatten wir für andere Regionen bis 1987 eine Vorreiterrolle, sowohl in Bezug auf die Anzahl an Initiativen und Projekten als auch hinsichtlich der Streuung der Projekte in den Bereichen Landwirtschaft, Gewerbe, Tourismus, Energie, Kultur und Soziales. Bis 1987 wurden mehr als 300 Arbeitsplätze mit erheblicher Wertschöpfung geschaffen. Außerdem wurden ein umfassendes Bildungs- und Kulturprogramm sowie breite Öffentlichkeitsarbeit durch eine eigene Zeitung und durch Pressearbeit umgesetzt. Die BWI hatte damals 94 Mitglieder und 255 AbonnentInnen. Höhepunkt der Aufbauphase der BWI war eine große Ausstellung von neuen Initiativen und Projekten im September 1987 in Zwettl mit einem einschlägigen Veranstaltungsprogramm. Zu dieser Zeit wurde Sepp Wallenberger Obmann der BWI, und auch ihm war die Aktivierungsarbeit ein großes Anliegen.

Als erster Vorsitzender der ÖAR von 1983 bis 1987 sind meine Erfahrungen und Erkenntnisse der Gemeinwesen- und Projektarbeit in die Organisationsentwicklung der ÖAR und in das Konzept der ERE eingeflossen. Ich habe auch wesentlich bei der ersten Grundausbildung mitgewirkt und die Ausbildungsleitung wahrgenommen. 1987 schied ich aus der ÖAR aus, weil sich in der Diskussion um die Neuorientierung der ÖAR jene durchsetzten, die sich für eine innovationsorientierte Regionalentwicklung stark machten. Damit wurde das erfolgreiche Konzept der ERE wieder aufgegeben, obwohl dieses bei einem renommierten internationalen Seminar in Zwettl 1987 besondere Akzeptanz erhalten hatte.

Zusammenfassung des Konzepts der ERE

ERE ist ein ganzheitlicher Ansatz der Regionalentwicklung, eine Kombination von Gemeinwesenarbeit und Projektberatung. Eine Balance zwischen Entwicklungsstrategien von

„unten“ und von „oben“. ERE wird als Ergänzung zur traditionellen Regionalentwicklung verstanden.

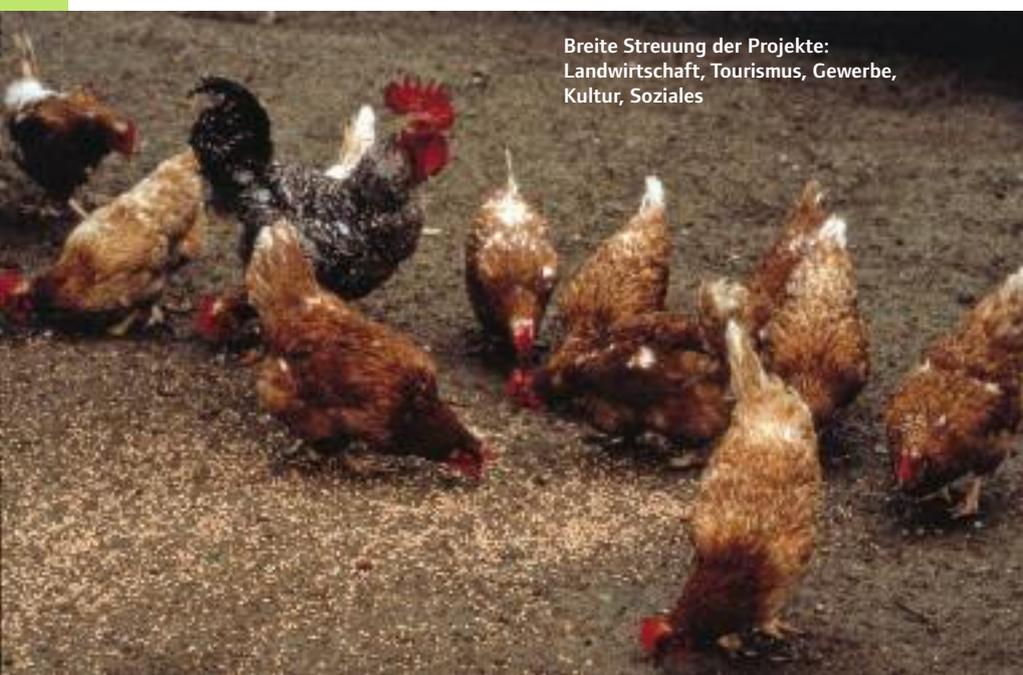
Die Säulen der ERE sind:

- * Gemeinwesenarbeit: Ein demokratischer Prozess der aktiven Beteiligung der Bevölkerung an der Entwicklungsarbeit. Anregungen für die Hilfe zur Selbsthilfe, ein Miteinander von haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, Bündelung aller Kräfte für ERE. Da die Ursachen der Benachteiligungen kulturell, wirtschaftlich und strukturell bedingt sind, sind langfristig nur ganzheitliche Ansätze zielführend.
- * Initiierung und Betreuung neuartiger Wirtschaftsprоекте in den Bereichen Landwirtschaft, erneuerbare Energie, sanfter Tourismus u. a. durch RegionalbetreuerInnen.
- * Sparten- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit anstatt Konkurrenz.
- * Ein klares Bekenntnis zu überparteilicher Zusammenarbeit.
- * Unbürokratische und maßgeschneiderte Förderungen für die Betreuung und für Projekte.
- * Das Prinzip einer regionalen und überregionalen Zusammenarbeit: Regionalvereine zur Aktivierung der Bevölkerung sowie Vernetzung in der Region. Die Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Eigenständige Regionalentwicklung (ÖAR) als Anstellungsträger für RegionalbetreuerInnen, Erfahrungsaustausch, Weiterbildung, Unterstützung in Fachbereichen u. a.

Das Konzept der ERE hat sich als wirksamer Wegweiser zur kulturellen und wirtschaftlichen Belebung der Regionen in Österreich erwiesen. Es wurde auch international anerkannt und teilweise übernommen. Die Grundlagen der ERE sind weiters in die Leitbilder und Programme von Erwachsenenbildungs- und Kulturorganisationen aufgenommen worden. Als Diskussionsforum dazu diente vor allem das jährliche GWA-Seminar im Bundesinstitut für Erwachsenenbildung in Strobl, bei dem ich von 1982 bis 2001 im Leitungsteam mitwirkte.

Eine ausführliche Darstellung über die Entstehung und Ergebnisse der Gemeinwesenarbeit und ERE im Waldviertel gibt es u. a. in der Broschüre „Lebenszeichen – Initiativen aus dem Waldviertel“ von Dietmar Kurzmann und Peter Sitzwohl, Hrsg., BWI, 1985 und im Buch Gemeinwesenarbeit im ländlichen Raum von Anton Rohrmoser, Hrsg., arge region kultur, StudienVerlag Ibk, Wien 2004. In diesem Buch enthalten sind: „Streiflichter der Entwicklung der GWA in Österreich“ S. 9–17, „GWA und ERE“ S. 35–68. Diese beiden Beiträge sind auch unter www.argeregionkultur.at unter Publikationen abrufbar.

Anton Rohrmoser



Breite Streuung der Projekte:
Landwirtschaft, Tourismus, Gewerbe,
Kultur, Soziales

PHASE 2 1983–1989

Von der Regionalbetreuung zur Regionalberatung

Ein neues Berufsbild entsteht: Aus engagierten „HelferInnen“ werden BeraterInnen für regionale Innovationen.



Solaranlagen im Selbstbau



Geozentrum Hüttenberg



MEWO Pulverbeschichtung GmbH

Die Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Eigenständige Regionalentwicklung (ÖAR) wurde am 30. April 1983 in Linz als Dachverein der ÖBV, des BAF und von 6 Regionalvereinen in strukturschwachen Gebieten gegründet:

- * Waldviertel (BWI)
- * Unteres Mühlviertel (FREI)
- * Oberes Mühlviertel (VEROM)
- * Eisenwurzen (EIVE)
- * Oststeiermark Nord (AGRION)
- * Übrige Steiermark (StAR)

Die Regionalvereine waren die Träger der Regionalarbeit, hier wurden Veranstaltungen, Seminare oder Arbeitskreise organisiert und neuartige Projekte z. B. im Sozial- und Kulturbereich durchgeführt. Die Vereinsmitglieder lieferten auch Ideen und Anregungen für Projekte, die in der Folge von RegionalbetreuerInnen umgesetzt wurden. Die Regionalvereine waren vor allem eine Plattform für regionale AktivistInnen, die entweder selbst Projekte realisieren oder andere dabei unterstützen wollten. VertreterInnen des regionalen „Establishments“ waren in diesen Vereinen allerdings nicht präsent – und oft auch gar nicht erwünscht.

Die Pionierphase

Die ÖAR war institutioneller Träger der Regionalbetreuung, und die bisher im Pilotprojekt des BAF eingesetzten RegionalbetreuerInnen wurden zu Angestellten der ÖAR. Sie wurden auf Basis einer jährlich mit dem BKA vereinbarten Subvention in den oben genannten strukturschwachen Regionen eingesetzt. Die RegionalbetreuerInnen waren primär charismatische HelferInnen, ihre Hauptaufgabe war die Initiierung und Begleitung von Projekten sowie die Mitarbeit in den Regionalvereinen. Allerdings musste erst ein Berufsbild entwickelt werden, es fehlten klare Regeln und Normen, und die Arbeitsinhalte wurden eher spontan und selbständig organisiert.

Durch die Erfolge der Anfangsphase erhielt die ÖAR vom BKA zusätzliche Mittel und konnte die Regionalbetreuung auf weitere entwicklungsschwache Regionen ausweiten (Lechtal, Gail- und Lesachtal, Oststeiermark Süd und Obersteiermark). Die Betreuungsstruktur der ÖAR wurde sukzessive erweitert und 1987 gab es 10 dezentrale Büros mit insgesamt 25 RegionalbetreuerInnen. Die Basis dafür wurde in mehreren, von der ÖAR organisierten Ausbildungskursen gelegt.

Die Büros waren vor Ort, in den Mitgliedsregionen der ÖAR angesiedelt. Dadurch sollte ein kontinuierlicher Kontakt mit den Vereinsmitgliedern sichergestellt sowie die Projekt- und Informationsarbeit erleichtert werden. Außerdem verlangte der damalige Betreuungsansatz, Projekte von der Erstidee bis zur funktionierenden Umsetzung zu begleiten, eine möglichst permanente Anwesenheit vor Ort.

Neben der Präsenz vor Ort erforderte die kompetente Beratung von Projekten aber auch zunehmendes Fachwissen, das nicht mehr überall dezentral bereitgestellt werden konnte. Daher wurde im Wiener Büro der ÖAR ein Team von ExpertInnen für die damals wichtigsten Fachbereiche (Tourismus, Landwirtschaft, Energie, Gewerbe & Industrie) aufgebaut. Diese unterstützten die vor Ort tätigen RegionalbetreuerInnen mit fachlichem Spezialwissen. Und sie waren als GutachterInnen für Projekte tätig, die bei der Sonderaktion des BKA (ab 1986 „Förderungsaktion Eigenständiger Regionalentwicklung“ – FER) zur Förderung eingereicht wurden.

Die Sonderaktion war davon geprägt, in peripheren Regionen durch kooperative, integrierte Entwicklungsprojekte Einkommensalternativen aufzubauen. Mit der Umwandlung in die FER rückten betriebliche Projekte in den Vordergrund und die Unterstützung von Gründungs- und Umstrukturierungsprojekten wurde möglich. Ab 1985 wurde neben der Förderung von Investitionen auch eine für die ProjektträgerInnen unentgeltliche Beratung durch die ÖAR finanziert.

Eine Erfolgsgeschichte

Das Konzept der Eigenständigen Regionalentwicklung war binnen kurzer Zeit eine beachtliche Erfolgsgeschichte: Bis 1987 wur-



den 124 neuartige Wirtschaftsprojekte realisiert, davon 70% Neugründungen. In diese Projekte wurden 17,5 Millionen Euro investiert und Einkommen für ca. 1400 Arbeitskräfte erwirtschaftet. Durch diese Projekte entstanden 10,7 Millionen Euro an Wertschöpfung und 7,3 Millionen Euro Zusatzeinkommen jährlich. Die initiierten Projekte waren aber auch sehr nachhaltig, denn lediglich 3 der 124 Projekte sind letztlich gescheitert!

Die Zielgruppen waren in erster Linie aufgeschlossene Bauern und Bäuerinnen, kreative UnternehmerInnen und mutige ArbeitnehmerInnen und Angestellte. Darüber hinaus konnte eine breitere Mobilisierung der Bevölkerung durch die Aktivierungsarbeit sowie durch Bildungs- und Sozialprojekte erreicht werden. Einige Regionalvereine (v.a. die Waldviertler Bildungs- und Wirtschaftsinitiative) haben auch neuartige Beschäftigungsprojekte wie Bauern- und Forstpraxis initiiert, die Prototypen für die späteren sozialökonomischen Betriebe darstellten. Ferner gab es Versuche, Entwicklungsprojekte mit sozialen Randgruppen zu realisieren.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren waren ambitionierte RegionalbetreuerInnen, die aktive Mitarbeit vieler Ehrenamtlicher in den Regionen und unbürokratische Startförderungen für Pro-

jekte. Die gemeinsame Motivation aller Beteiligten war die kulturelle, wirtschaftliche und soziale Belebung von Regionen und eine aktive Mitgestaltung der Regionalpolitik. Die Zielrichtung bestand darin, einen grundsätzlichen Demokratisierungs- und Partizipationsprozess anzuregen und zu begleiten, um Benachteiligungen eines Gebiets oder einer Gruppe auszugleichen.

Diese Erfolge hatten eine Beispielwirkung und es entstanden andere Einrichtungen bzw. Berufe, deren Ziel die Information und Unterstützung von endogenen Selbsthilfefprojekten war. Die beiden wichtigsten waren:

- * **Arbeitsmarktbetreuung:** Sie war ein Instrument der experimentellen Arbeitsmarktpolitik. Die Träger waren zunächst die Österreichische Studien- und Beratungsgesellschaft (ÖSB) und später die dezentralen Institute für Arbeitsmarktpolitik (IFA).
- * **Kultur- und Bildungsarbeit:** Sie diente zur Initiierung neuer Projekte in den Bereichen Kultur und Soziales, als Träger fungierte bundesweit die arge region kultur, regionale Plattformen waren oftmals die ÖAR-Regionalvereine.

Diese beiden Einrichtungen leisteten wichtige Beiträge zur Weiterentwicklung des Konzepts der Eigenständigen Regionalentwicklung. Dadurch wurde zwar der ursprüngliche (ohnehin uneinlösbare) ganzheitliche Anspruch der ÖAR hinfällig, die Unterstützung für regionale Initiativen wurde aber insgesamt wesentlich breiter. In weiterer Folge entstanden dezentrale Beratungseinrichtungen auch in anderen Bereichen (z. B. Umwelt- oder Abfallberatung), wodurch das Beratungsangebot in den Regionen zunehmend dichter wurde.

Das Konzept der Eigenständigen Regionalentwicklung wurde aber nicht nur national mehr und mehr beachtet, sondern durch den internationalen Austausch auch über Österreich hinaus rasch bekannt. Mit dem internationalen Seminar „Eigenständige Regionalentwicklung in Europa – Peripherie im Aufbruch“ im Mai 1987 in Zwettl präsentierte sich die ÖAR einer breiten in- und ausländischen Fachöffentlichkeit. Diese Veranstaltung, an der auch der damalige Bundeskanzler Vranitzky teilnahm, war einerseits ein Höhepunkt für die Anerkennung des Konzepts der Eigenständigen Regionalentwicklung, aber auch ein Wendepunkt für die weitere Entwicklung der ÖAR.

Konfliktreicher Umbruch

Der politische Rückhalt für den radikalen Ansatz der „Sonderaktion“ und der Regionalbetreuung ging ab 1983 mit dem Ende der Kreisky-Ära zusehends verloren. Dem Zeitgeist entsprechend wurden die regionalpolitischen Ansätze ab 1986 (Beginn der Regierung Vranitzky) stärker durch Ökonomisierung und makroökonomische Perspektiven geprägt. Weiters verschob sich der regionalpolitische Fokus von der ländlichen Peripherie in die industrialisierten Gebiete, insbesondere die Obersteiermark, die durch den Niedergang der Verstaatlichten Industrie in eine schwere Krise schlitterte. Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen kämpften die FER und die Eigenständige Regionalentwicklung insgesamt – und damit auch die ÖAR – ums Überleben. Die Regionalbetreuung sollte im Sinne einer regionalen Wirtschaftsberatung professionalisiert werden, was auch mit der zunehmenden Bedeutung des Wissens- und Informationstransfers zusammenhing.

Zudem war der Ansatz der Pionierjahre mit strukturverändernden Zielen überfrachtet und bald zeigten sich die Grenzen der ambitionierten Ansprüche. Der Mangel an entsprechend qua-

lizierten, unternehmerischen Menschen sowie deren Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation erwiesen sich als bedeutendste Engpassfaktoren für eine Eigenständige Regionalentwicklung. Zudem war die ÖAR vor Ort mit mangelnder Akzeptanz und oftmals offener Ablehnung konfrontiert. Große Teile der Wirtschaftstreibenden und EntscheidungsträgerInnen konnten sich mit dem Ansatz nicht identifizieren oder sahen darin eine parteipolitisch motivierte Störaktion („rote Fallschirmjäger“).

Aber auch intern zeigten sich Spannungen und Bruchlinien. Das relativ rasche Wachstum der ÖAR erforderte differenzierte Regeln und Strukturen, und die Organisations- und Finanzierungsstruktur erwies sich als zunehmend konfliktreich. Die RegionalbetreuerInnen waren sowohl dem jeweiligen Regionalverein als auch der ÖAR als Anstellungsträger und dem Fördergeber BKA gegenüber verantwortlich. Ab 1986 nahmen die damit verbundenen Interessenkonflikte zu, und es kam auch zu Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf die Rolle der Regionalbetreuung.

Zwischen 1986 und 1988 erfolgte daher ein konfliktreicher Umbruch in der ÖAR mit weitreichenden Veränderungen in Konzept und Organisation. Im Zentrum stand nun ein regionalwirtschaftliches Modernisierungskonzept, mit dem ein Beitrag zum Aufbau einer vielfältigen, dynamischen und flexiblen Wirtschaftsstruktur geleistet werden sollte. Auf Basis endogener Entwicklungsmaßnahmen können Regionen aber nur dann gestärkt werden, wenn rasche Erfolge gelingen. Erfolgreiche Projekte

erfordern in der Regel aber qualifizierte UnternehmerInnenpersönlichkeiten und regionale InnovatorInnen, daher konzentrierte sich die Arbeit der Regionalbetreuung auf diese Zielgruppen.

Die ÖAR wurde zu einem regionalpolitischen Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen. Es gliederte sich in weitgehend selbstverantwortliche Regionalteams, einige zentrale Einheiten (F&E, PR, Internationaler Erfahrungsaustausch) und eine verantwortliche Geschäftsführung. Die Organisation war flach und projektorientiert. Ehrenamtliche hatten Beratungs-, aber keine Entscheidungsfunktion.

Auch das Berufsbild der Regionalberatung wandelte sich. Es verstand sich nun als aktivierende Beratungstätigkeit mit hohen wirtschaftlichen Qualifikationserfordernissen. An die Regionalberatung wurden auch wesentlich höhere Innovationsansprüche gestellt: Pilotprojekte sollten realisiert und in die Breite getragen, der Zugang zu Informationen und Know-how verbessert werden. Im Zentrum standen daher Impulsprojekte und beispielhafte Innovationen, die durch Transfermaßnahmen (z. B. Exkursionen) gezielt verbreitet wurden. Dieser Austausch wurde auch auf internationaler Ebene ausgeweitet. Zahlreiche Kontakte mit ähnlichen Initiativen im Alpenraum (vor allem Schweiz, Frankreich) und in strukturschwachen Regionen (z. B. Hessen, Schottland) wurden geknüpft. Die ÖAR war auch ein gefragter Partner im ILE-Programm der OECD (für lokale Beschäftigungsinitiativen), organisierte Exkursionen in österreichische Regionen und nahm an internationalen Veranstaltungen teil.

Neue Landwirtschaft Mühlviertel

Mit dem Projekt Neue Landwirtschaft Mühlviertel wurden Mühlviertler Bäuerinnen und Bauern ab dem Jahr 1989 von der ÖAR-Regionalberatung bei der Umstellung auf biologische Landwirtschaft unterstützt.



Februar 1989: Mein allererster Kursabend zur Umstellung auf Biolandwirtschaft. Fünfzehn interessierte Bäuerinnen und Bauern sind gekommen. Nervosität, gespannte Erwartung. Ich habe im Jahr davor ein neues Konzept zur Umstellungsberatung erarbeitet: In Gruppen soll über 2–3 Jahre verteilt Bäuerinnen und Bauern in Abendterminen der Biolandbau näher gebracht werden. Ein Beraterbauer – ein erfahrener Biobauer – ist dabei, um meine Un-erfahrenheit auszugleichen.

Zu dieser Zeit gab es in Österreich ca. 0,4 % Biobetriebe. Die Umstellungsberatung wurde von Landwirtschaftsministerium und Land OÖ die ersten drei Jahre gefördert. Die offizielle Agrarpolitik war damals trotzdem eher irritiert und konnte meist keine sonderlich positiven

Gefühle für den Biolandbau aufbringen.

Aber den Bauern im Mühlviertel und auch mir war das egal. Und aus dem unsicheren Anfang ist ein großer Erfolg geworden. In den 10 Jahren in dieser Tätigkeit konnte ich in 34 Gruppen etwa 800 Betriebe beraten, über 500 davon haben auf Biolandwirtschaft umgestellt. Heute befindet sich die Hälfte aller oberösterreichischen Biobetriebe im Mühlviertel, im Bezirk Freistadt beträgt der Bioanteil mittlerweile 25%.

Diese Umstellungskurse sollten die Basis für eine neue Landwirtschaft bilden, Veredelungs- und Vermarktungsprojekte sollten folgen. Die ersten Versuche gestalteten sich schwierig, manches hat die Startphase nicht oder nur kurz überlebt. Richtig losgegangen ist es 1992,

als die Firma Hipp Babynahrung hoch erfreut auf unser Programm aufmerksam wurde und begann, sich bei uns mit Biofleisch einzudecken. Diese Geschäftsbeziehung ist bis heute aufrecht.

Die ÖAR hat sich 1995 aus der Landwirtschaftsberatung zurückgezogen, neue Projekte sind aber weiterhin entstanden. Es ist natürlich im Einzelnen schwierig zu sagen, wo die Gründe dafür liegen, sie sind sicher vielfältig. Ich möchte meinen Anteil daran auch nicht überbewerten, aber es gibt offensichtlich eine sehr innovationsfreudige Grundstimmung im Mühlviertel. Die Bio(land)wirtschaft bietet mittlerweile hunderte Arbeitsplätze, neben vielen kleineren gewerblichen und bäuerlichen Projekten sind einige Unternehmen überregional tätig. Dazu zählen z. B. die Biohofbäckerei Mauracher, die Bergkräutergenossenschaft in Hirschbach (gegründet mit Unterstützung der ÖAR), die Biomolkerei Lembach, die Schälmmühle Nestelberger und seit 2005 die Mühlviertler Alm Biofleisch GmbH („Sonnberg Biofleisch“). Diese ist mittlerweile der größte ausschließlich Biofleisch verarbeitende Betrieb in Österreich.

Somit scheint die geplante Absicht eingetreten zu sein: Wir konnten mit dem Projekt Neue Landwirtschaft Mühlviertel einen deutlichen Anstoß zu einer eigenständigen (Regional-) Entwicklung geben.

Hans Ollmann

Hans Ollmann war von 1986–1995 Landwirtschaftsberater der ÖAR. Heute betreibt er als selbständiger Unternehmer den Ollmann Biohandel (www.ollmann.at) in Bad Leonfelden im Mühlviertel.

Bäuerliche Biowärme für die Gemeinde Leutschach

Im südsteirischen Leutschach wurde im Jahr 1984 mit Unterstützung der ÖAR die erste bäuerliche Biomasseanlage zur Nahwärmeversorgung einer Gemeinde in Österreich errichtet.

„Die Idee kam aus einem Schuss Notsituation, zwei Schuss Zufall und einem Schuss Leichtsin.“ Andreas Tscheppe Rückblende weicht von den Grundsätzen unserer Geschichtsschreibung ab, die gerne nur das Große und Zukunftsweisende übrig- und alles Banale weglässt – zu Unrecht.

Fasching 1984: Der Bürgermeister und Schuldirektor verkauft Karten für eine Veranstaltung, von Haus zu Haus, von Hof zu Hof. Im Weinbaugebiet ist so was gleichzeitig eine Kellertour: Man lässt kosten, was man Gutes hat, oder sehen, was man Neues hat. Am Hof Tscheppe war es die eben fertig gewordene Hackschnitzelheizung im Selbstbau. Der Bürgermeister: „Das wär' doch auch etwas für die Gemeinde, bei der überalteten Ölheizung gib't's nur Reparaturen, und funktionieren tut sie auch nicht.“ Tscheppe: „Kauf's mir die Wärme ab, ich stell' euch so einen Kessel hin.“ Der Bürgermeister: „Machen wir.“ Das war so locker hingesagt.



Launige Idee

Eigentlich war die Idee von der großen Zukunft der Biomasse-Energie anfangs nur ein kleiner Witz. Dieses Szenchen wird hier festgehalten, weil das Anekdotische in den Energieprogrammen keinen gebührenden Platz hat und weil der Eindruck entstehen könnte, das konkrete Leben ließe sich nur mit abstrakten Programmen verändern.

Herr Tscheppe fängt an, seine launige Idee ernst zu nehmen. Die Gemeinde budgetiert 600.000 Schilling für den Betrieb der Ölheizung, einen Betrag, „bei dem man nachdenken kann, wie man sich den sichern könnte“. Die Technik der Hackschnitzelverwertung gibt es, das System der Fernwärme ebenfalls – „Der Bauer deckt den Tisch und wärmt das Haus“, das war einmal: Der Bauer als Lebensmittel- und Energielieferant, die Veredelung seiner Produkte hat ihm das Gewerbe abgenommen, wie kann er sich das zurückholen? Wie bei einem Puzzle setzen sich die Argumentationsfäden zusammen, auch aus der Notsituation, für das Abfallholz keine Verwertung zu haben. Die Lösung besteht im Herausfinden der Schnittstellen von Interessen: Die Gemeinde hat eines an einer billigeren Heizung, die Bauern haben eines an zusätzlichem Einkommen.

Herr Tscheppe macht Bürgermeistern und Schuldirektoren Angebote. Die wollen es schriftlich haben, und Herr Tscheppe über-

schreitet die Grenze zur Verbindlichkeit. Der Gemeinderat beschäftigt sich damit: „Herr Tscheppe hat das sehr plausibel machen und überzeugen können.“ Sein Angebot: Einen Bauplatz von der Gemeinde in der Nähe der Schulen, dazu eine Abnahmegarantie, dafür wird der Gemeinde in einem Liefervertrag ein Wärmepreis von 10 % unter dem Kilowatt-Preis für Heizöl garantiert, und sie hat keine Kosten mehr für Reparatur, Service, Reinigung, gesetzliche Kontrollen.

Schrecken aller Ämter

Andreas Tscheppe setzt sich damit selbst unter Erfolgszwang und mit Ing. Günther Schwärzler (Regionalberater der ÖAR) in Verbindung: „Wir haben alles durchgerechnet, ohne ihn hätte ich nicht herausgefunden, wie es genau gehen müsste, und wir waren dann ein Schrecken aller Ämter, weil wir überall zu zweit aufgekreuzt sind.“

Andreas Tscheppe überzeugt seinen Bruder und zwei Nachbarn. Als überbetriebliche wirtschaftliche Interessengemeinschaft wird die Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts gewählt, zum einen aus gewerbesteuerlichen Gründen, hauptsächlich, um den Status des bäuerlichen Nebenerwerbs für sich zu reklamieren und um ein Signal zu setzen, dass die Veredelung von Rohstoffen zu Energie als bäuerliche Tätigkeit möglich sein muss.

So schrieb man es auch in den Gesellschaftsvertrag, in Punkt 1: „Die Gesellschaft beabsichtigt, zum Zwecke der Verwertung ihrer Holzabfälle eine Heizanlage zu errichten, darin Hackschnitzel zu verbrennen und die daraus erzeugte Wärme zu verkaufen.“

Und dies als Form bäuerlicher Direktvermarktung und nicht als Wärme produzierender Gewerbebetrieb. Produktion und Veredelung aus zweiter Hand – das ist der Punkt. Ganz abgesehen von den gewerberechtlichen Auflagen und bürokratischen Hemmnissen, die bei Anwendung der Gewerbeordnung ein solches bäuerliches Projekt verhindern können.

Im Zusammenspiel kluger Juristen wird von der Bezirkshauptmannschaft ein Feststellungs-Bescheid erwirkt: Es handelt sich hier um ein bäuerliches Nebengewerbe. Der Bescheid wird beeinsprucht von der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft. Wenig Unterstützung von der eigenen Landwirtschaftskammer. Herr Tscheppe muss sich rechtfertigen.

„Einem so wichtigen Bereich wie der Landwirtschaft darf es nicht genommen sein, genauso an der technischen, gesellschaftlichen und organisatorischen Weiterentwicklung teilzunehmen, wie das andere Gruppen selbstverständlich für sich in Anspruch nehmen“ (Andreas Tscheppe).

Die Landesregierung entscheidet im Nichtigkeitsverfahren: Der Bescheid bleibt aufrecht: Es ist bäuerliches Nebengewerbe. Dieser Sieg und die Folgewirkungen (andere Bezirkshauptmannschaften haben sich bei Folgeprojekten an den Musterbescheid gehalten, der landauf, landab weitergereicht wurde) haben mittlerweile in die neue Gewerbeordnung Eingang gefunden: Ab 1. 1. 89 sind Hackschnitzel-Heizwerke im bäuerlichen Nebengewerbe betreibbar, wenn die Betreiber Landwirte sind und die installierte Kesselleistung nicht mehr als 2 MW beträgt.

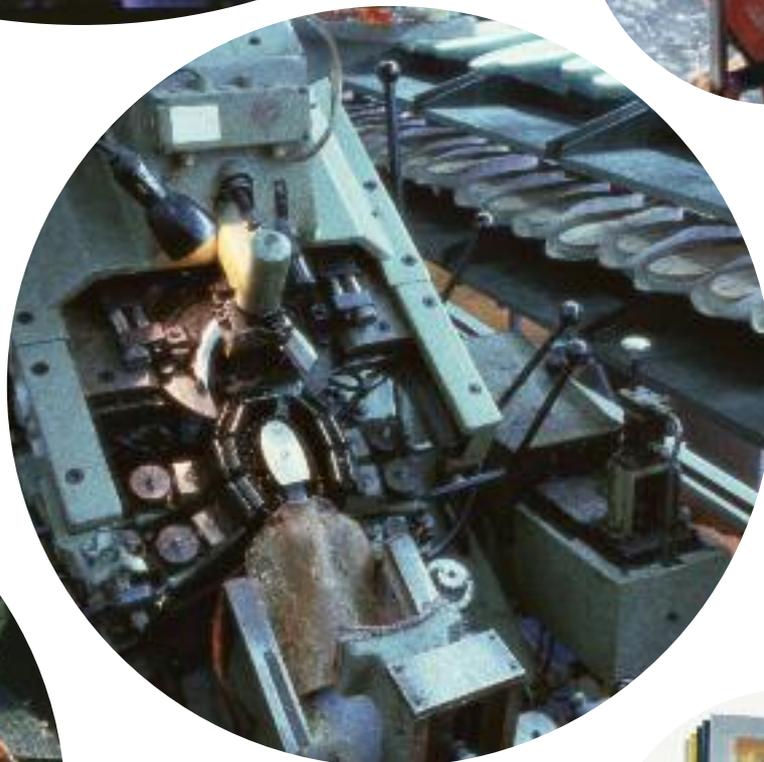
„Die Unterlagen sind schnell anher zu schicken.“ Der Sommer vergeht mit Förderungsansuchen bei Ämtern, Stellen, Behörden, Landesenergiebeauftragten. Die einen fördern nur, wenn die anderen auch, und umgekehrt. Manche wollen Rechnungen sehen, obwohl ohne Förderung mit dem Bau der Anlage nicht angefangen werden kann. Andreas Tscheppe lernt geduldig seine Lektion in Bürokratie und bittet letzten Endes untätigst, wenigstens

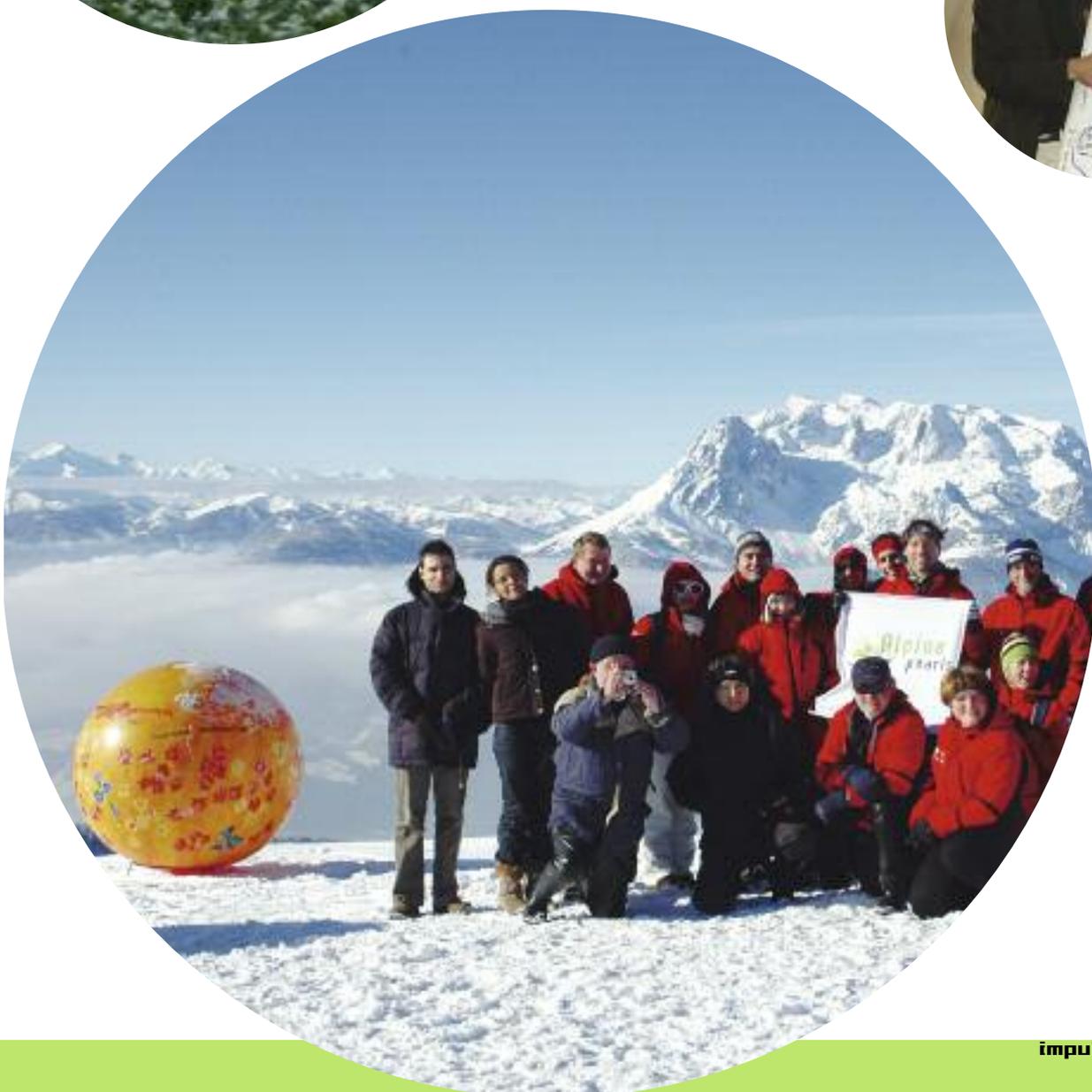
> Fortsetzung auf Seite 18











abzulehnen, damit er selbst klar sagen kann: Es war nichts. Erst die Ankündigung eines Sitzstreiks bewirkt, „dass der damalige Landesrat Riegler dem Spuk ein Ende setzt“. Schließlich hatte der Mann ja nicht nur sein Hackschnitzelprojekt zu verlieren, sondern auch seine Würde und seinen Glauben in das von oben geforderte Umdenken.

Der Sohn von Andreas Tscheppe wird vom Berufsberater in der Schule gefragt, was er denn einmal werden wolle. Der Sohn: „Heizer“. – „Aber das geht ja nicht mehr“, sagt der Berufsberater, „die Loks fahren doch schon alle mit Strom.“ – Der Sohn: „Das Heizwerk da drüben werde ich einmal betreiben.“

Auszug aus:

Helmut Waldert: „Gründungen – Starke Projekte in schwachen Regionen“ Falter Verlag, Wien, 1992, S. 278–281.

Eigenständige Regionalentwicklung am Beispiel der Manufaktur in Haslach

Regionale Vereine waren wichtige Motoren der Eigenständigen Regionalentwicklung. Einige davon sind – wie das Beispiel von zwei Vereinen im Oberen Mühlviertel zeigt – bis heute sehr erfolgreich aktiv.

Der Verein für Arbeit und Lernen im Oberen Mühlviertel (ALOM), zu dem heute neben der Manufaktur in Haslach noch vier Betriebe mit insgesamt 105 Beschäftigten gehören, wurde 1984 von der Regionalbetreuerin Hermi Bräuer und der Betriebsseelsorgerin Anna Wall-Strasser gegründet. Die sehr umfassende Tätigkeit des Vereins zur Eigenständigen Regionalentwicklung im Oberen Mühlviertel (VEROM) in den Jahren 1983–1995 hat den Weg für viele regionale Initiativen in den Bereichen Landwirtschaft, Ökologie, Kultur und soziale Beschäftigung geebnet.

Die Manufaktur Haslach eröffnete kürzlich mit 2000 m² total sanierter Betriebsfläche in einem wunderschönen Ambiente und zusammen mit vertrauten Nachbarn (Textile Kultur Haslach und Textilschule), mit denen es einen gemeinsamen Weg seit 1990 gibt, ihre dritte Ausbaustufe. Über 20 Menschen finden in der Manufaktur Arbeit, 500 Schafhalter können die Wolle ihrer Schafe hier sinnvoll verwerten. Ambitionierte Zukunftskonzepte versprechen einen weiteren Ausbau der gesellschaftlich sinnvollen Leistung.

Die Tätigkeit der Manufaktur entfaltet sich in den folgenden vier Bereichen:

Landwirtschaft

30 Tonnen heimischer Wolle werden jährlich angenommen und 10 Tonnen werden zu Filzhausschuhen, Stoffen, Teppichen und Garnen verarbeitet. Eine besondere Aufgabe sieht die Manufaktur in der Verarbeitung der Wolle von gefährdeten Schafrassen. Zahlreiche Spezialitäten (Tweed, Filze usw.) wurden aus diesen Wollen bereits entwickelt.

Kultur

In mehreren Experimentierwerkstätten mit internationaler Beteiligung wurden innovative Produkte aus Schafwolle entwickelt. Vielfältiges Wissen zur Herstellung von Textilien aus Schafwolle wurde zusammengetragen und weitervermittelt.

Tourismus

Viele BesucherInnen nehmen das Angebot von Führungen und Filzworkshops in der Manufaktur wahr. Zu Schwerpunktveranstaltungen, wie dem jährlichen Webermarkt, kommen bis zu 5000 BesucherInnen in die Manufaktur.

Soziales

Zwölf Arbeitssuchende mit Einschränkungen haben pro Jahr die Chance, durch motivierende Arbeit und soziale Begleitung den Einstieg in die Arbeitswelt zu schaffen. Ein geregeltes Einkommen und die Möglichkeit zur Weiterbildung helfen bei der Bewältigung vielfältiger Probleme.

Geschichte der Manufaktur

Susanne und Bernhard Heindl (VEROM) kamen im Frühjahr 1990 zum Tiroler Heimatwerk nach Hall in Tirol und erfuhren, dass die komplette Spinnerei mit funktionstüchtigen Maschinen verschrottet werden sollte. Dadurch bekam der schon längere Zeit gehegte Plan, im Weberort Haslach ein Zeichen gegen den Verlust der Textilkultur zu setzen, eine neue Dringlichkeit. Die Maschinen wurden aus Mitteln der Vereine VEROM und ALOM gekauft. Im Dezember 1990 wurde der Verein Textilwerkstatt Haslach gegründet. Das durch die Tätigkeit des VEROM gewachsene Netzwerk

war dabei sehr hilfreich. Im Frühjahr 1991 wurde mit der Produktion von Strickwolle, Teppichen, Wollbetten und Stoffen begonnen.

Im Sommer 1991 fand die erste Veranstaltung „Textile Kultur Haslach“ unter der Trägerschaft des Vereins statt.

6 Jahre lang wurde die Manufaktur (damals Textilwerkstatt) durch einen Verein von GründeridealistInnen geführt. Viel Erfahrung wurde dabei gesammelt, Netzwerke wurden geknüpft, vielbeachtete Impulse wurden gesetzt. Doch nach 6 Jahren stagnierte die Initiative. Es galt, neue Weichen zu stellen. Mit der Beschäftigung Arbeitssuchender von Anfang an war eine Weiche schon richtungsbestimmend. Der Vereinsvorstand des Vereins ALOM nahm sich der Textilwerkstatt an. Ein sozialökonomischer Betrieb mit 9 Transitarbeitsplätzen wurde aufgebaut.

Die Manufaktur übersiedelte in die Weberei Obermüller – an den Standort, an dem sie jetzt großzügig renoviert wurde. Zur bisherigen Produktion von Garnen und Stoffen kam die Herstellung von Filzhausschuhen hinzu.

Im Jahr 2006 gelang es, für die lang gehegte Idee einer Bündelung aller in Haslach noch tätigen textilen Institutionen – Textilschule, Textile Kultur, Webereimuseum und Manufaktur –, namhafte Förderungen des Landes OÖ zu lukrieren. In einer legendären Exkursionsfahrt zu beispielgebenden lebendigen Textilmuseen in Deutschland und den Niederlanden reifte die Entscheidung und entwickelte sich der Plan zum Aufbau eines Textilen Zentrums mit qualitativvoller textiler Produktion, gediegener textiler Aus- und Weiterbildung und musealer Aufarbeitung der großen Textilgeschichte.

Hermi und Robert Bräuer

Innoweld Metallverarbeitung GesmbH Mürzzuschlag



Im Zuge der Auflösung der VEW führen Angestellte die Produktion in einer selbstständigen Betriebsneugründung weiter, statt sich „strukturbereinigen“ zu lassen, und entwickeln ein Pionierprojekt mit Modellcharakter für die Belebung krisengeschüttelter Industrieregionen.

Am 30. August 1987 schließen die VEW in Mürzzuschlag ihren Finalbereich. Für rund 300 MitarbeiterInnen die Endstation. In den VEW-Hallen bei Mürzzuschlag breitet sich Wüstentimmung aus. Aber Schon zwei Wochen später wird wieder gearbeitet, als Innoweld Metallverarbeitung GesmbH. Nicht nur ein neuer Betrieb ist gegründet, auch für die Region ist ein neuer Anfang gemacht: „Die Gründung dieser Firma stellt ein regional innovatives Pilotprojekt dar. Es zeigt, wie aus der Schließung eines Finalstandortes eines verstaatlichten Konzerns, in einer Situation der Resignation und des Wartens auf Hilfe von außen, ein junges dynamisches Unternehmen entstehen kann.“ (aus dem Gutachten der ÖAR für die Förderungsaktion für Eigenständige Regionalentwicklung).

Dynamik lässt sich schwer prophezeien, aber hinterher leicht feststellen: Bei der Gründung 1987 waren es 8, heute sind es 70 hochqualifizierte MitarbeiterInnen.

Was ist neu am neu gegründeten „Spin-off“-Unternehmen? Die neue Firma macht im Grunde nichts anderes als vorher bei der VEW, mit Maschinen der VEW, in einer Werkshalle der VEW und mit ehemaligen MitarbeiterInnen. Wieso musste es eine neue Firma sein? Haben die VEW das Wissen und Können ihrer MitarbeiterInnen nicht nutzen können? Warum haben die VEW nicht selbst gerettet, was offensichtlich zu retten war – und auch im regionalen Interesse hätte weiter gesponnen werden müssen? Immerhin: Anfang der 1980er Jahre haben die VEW in Mürzzuschlag noch 2700 Beschäftigte, 1987 nur mehr 700, und bei ihrer endgültigen Auflösung am 30.6.1988 noch 300, von denen die Hälfte in Nachfolgebetrieben unterkommt, die andere aber die Freiheit der Freisetzung zu spüren bekommt. Da in dieser Zeit die Arbeitslosenrate im Bezirk nicht wesentlich steigt, findet ein permanenter Exodus von Know-how aus der Region statt.

Flexible Spezialisierung

Wieso also können jetzt die ehemaligen VEW-MitarbeiterInnen, was die VEW nicht konnten?

Bei den VEW schweißte ein Schweißer für fast 600 ATS pro Stunde. Innoweld arbeitet rund die Hälfte billiger. Beim Umstieg von den

VEW zu Innoweld nehmen die FacharbeiterInnen einen Lohnverzicht in Kauf. Statt etwa 90 ATS Stundenlohn plus 10 ATS Zulagen bei den VEW gibt es hier keine Zulagen, dafür aber reichlich Gelegenheit, Überstunden zu machen, was mangels Auslastung bei den VEW nicht möglich war.

Hier erfahren die ArbeiterInnen einen Zugewinn an Arbeitsattraktivität, sie arbeiten für einen Arbeitsplatz, der Sinn ergibt. Der Ballast an Bürokratie und Überregulierung bei den VEW wurde über Bord geworfen. Abgeschüttelt wurde auch die rigide Arbeitsteilung, sowohl vertikal wie horizontal.

Aber das sind noch nicht alle Gründe. Ein weiterer: Bereits vor der Firmengründung entwickeln die Gründer ein für die Region neues Selbstverständnis der industriellen Produktion, das der flexiblen Spezialisierung. Deren Grundidee ist einfach: Man versucht flexibel auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse einzugehen. Die Kunden der Innoweld müssen für sich durch die metallverarbeitende Maßschneiderei Innoweld einen klaren Wettbewerbsvorteil bekommen. Die Konkurrenz zu Firmen, die Ähnliches erzeugen, erfolgt nicht über den Preis von Massenprodukten, sondern über die Qualität von Spezialprodukten und Spezialanfertigungen.

„Die Idee der flexiblen Spezialisierung ist auch bekannt als die Strategie der intelligenten Produkte. Das ist allerdings eine Fehlbezeichnung, denn die Idee der flexiblen Spezialisierung ist letztlich ein Ergebnis der Strategie der intelligenten ArbeiterInnen. Es ist genau das Gegenteil der Massenproduktion. In der Massenproduktion ist das Fachwissen sozusagen in der Maschine. Die Maschinen arbeiten automatisch und sind hochspezialisiert. In der flexiblen Spezialisierung muss die Maschine vielseitig verwendbar sein und die Arbeiter müssen die Qualifikation haben, das Beste aus den Maschinen herausholen zu können.“ (nach Charles Sabel)

Dieses Konzept gibt den MitarbeiterInnen von Innoweld Auftrieb in ihrer Absatzbewegung von den manövrierunfähigen Industrieschlachtschiffen, die die Region bisher dominiert hatten. Und so entsteht im Mürztal in weiterer Folge ein Netzwerk von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben, die flexibel agieren und miteinander kooperieren. Lange bevor sie zum Modethema wurden, entsteht hier ein moderner Cluster.

Auszug aus: Helmut Waldert: „Gründungen – Starke Projekte in schwachen Regionen“ Falter Verlag, Wien, 1992, S. 140–156. Der Text wurde gekürzt und leicht überarbeitet.



PHASE 3 1989–1998

Die RegionalberaterInnen

1989 gründete der Verein ÖAR die ÖAR-Regionalberatung GmbH und trat an diese die operativen Agenden der Regionalberatung zur Gänze ab. Die bisher beim Verein angestellten RegionalbetreuerInnen wurden nun bei der GmbH angestellte RegionalberaterInnen.

Damit verbunden war ein grundsätzlicher Wandel in den Innen- und Außenbeziehungen:

- * Innenbeziehungen zu den Regionalvereinen: Die Regionalvereine blieben wichtige Partner in den Regionen, aber sie verloren den Charakter als Dienstgeber der RegionalbetreuerInnen. RegionalberaterInnen steuerten ihre Arbeit nun weit selbstständiger und waren stärker der GmbH-Geschäftsführung gegenüber (Hubert Bratl, Günter Scheer) verantwortlich.
- * Außenbeziehungen zum Bundeskanzleramt: Das BKA, bisher einziger Fördergeber, wurde nun einer von mehreren Auftraggebern und gab somit ebenfalls seine Dominanzstellung auf. Zunächst schien dies nicht aufzugehen, da viele Einrichtungen der öffentlichen Hand (Länder) und Regionalentwicklungs-Agenturen Schwierigkeiten damit hatten, die neue ÖAR zu beauftragen. Aber unsere Qualität und Innovationsfähigkeit überzeugte schließlich doch.

So gelang der ÖAR-Regionalberatung GmbH nach 1989 ein beachtliches Wachstum ihrer Aufträge, Beschäftigten und Einsatzgebiete. Neue Standorte wurden in folgenden Regionen eingerichtet:

- * Südburgenland
- * Unterkärnten
- * Oberkärnten
- * Lechtal
- * Obersteiermark
- * Pielach- und Traisental

Neue Arbeitsschwerpunkte wurden erprobt bzw. erfolgreich eingeführt:

- * Erneuerbare Energie (Waltraud Winkler-Rieder u. a.)
- * Gemeindeberatung (Peter Gölles u. a.)
- * Beratung für den EU-Beitritt Österreichs (Richard Hummelbrunner u. a.)

- * Internationalisierung (Andrea Schwecherl u. a.)
- * Dienstleistungen für das AMS/ESF (BAB – Anita Rainer u. a.)

Die Zahl der MitarbeiterInnen stieg und erreichte kurzzeitig die Zahl 100! Diese waren in 14 ÖAR-Regionalbüros in Österreich und in den beiden Tochterfirmen „röm.kft“ in Ungarn mit Sitz in Budapest und ab 1997 in der „unternehmensberatung bab“ in Österreich mit Sitz in Graz tätig.

Neue Methoden – neue KundInnen

Das Berufsbild der Regionalberatung war nach wie vor stark vom Konzept der Eigenständigen Regionalentwicklung geprägt. Allerdings nicht mehr ausschließlich: Nun stand stärker das ergänzende Zusammenwirken von endogenen und exogenen Impulsen für Regionalentwicklung im Mittelpunkt. So wurden von uns nun auch große Investitionsvorhaben von externen Investoren mit dem Ziel beraten, sie zu Impulsen und Anknüpfungspunkten für regionale Wertschöpfung zu gestalten (Pilotprojekt: Rogners Feriendorf Litschau – Elisabeth Plitzka-Pichler).

Die Kundensysteme weiteten sich aus: Neben die Arbeit mit lokalen AkteurInnen trat die für Verwaltungssysteme in den Ländern und im Bund, die Beauftragung durch intermediäre Einrichtungen wie Regionalentwicklungsagenturen, Innovations- und Impulszentren und der ÖROK.

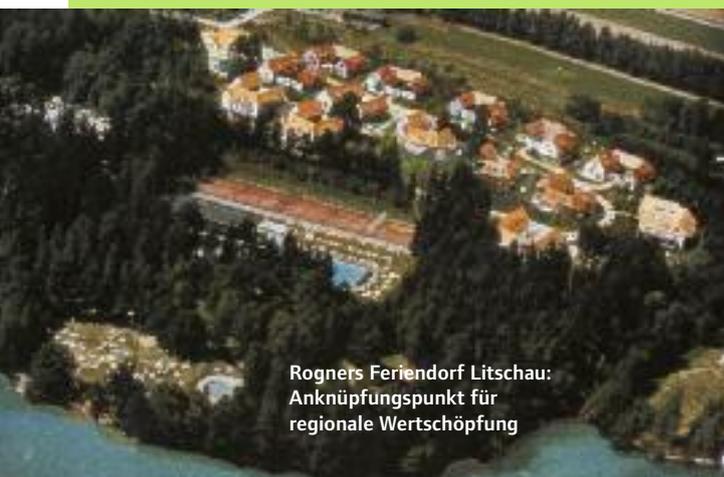
Die Internationalisierung war ein weiterer Motor der Veränderung des methodischen Instrumentariums: Wir arbeiten für die OECD, die EU und andere internationale Organisationen.

Andererseits trat der betont basisdemokratische und sozialkritische Aspekt der ERE immer mehr in den Hintergrund: Regionalberatung war nun eher professionelle Beratung der innovationsbereiten AkteurInnen als missionarischer Einsatz für die Benachteiligten.

In dieser Phase lag das Schwergewicht der Weiterentwicklung daher bei den Beratungsmethoden: Moderation, Projektmanagement, Innovation, Kreativität, Systemische Interventionen, analoge Methoden, Großgruppeninterventionen, Vernetzung, Steuerung, Evaluierung und Kooperation. Hier wurden die Grundlagen dafür geschaffen, dass wir heute den Ruf genießen, sowohl von der Basisarbeit der Regionalentwicklung viel zu verstehen als auch im methodischen Bereich der Team- bzw. Organisationsentwicklung und Gruppenarbeit kompetent und innovativ zu sein.

Während wir in der Phase 1983–1989 vorwiegend lokale ProjektträgerInnen beraten hatten, weitete sich nun das Spektrum unserer Kunden und Leistungen rasch aus:

- * Organisationsberatung wurde ein wichtiger Geschäftsbereich der ÖAR-Regionalberatung GmbH. Projektbeispiele dafür sind die Beratung von neuen (regionalen) Dienstleistungsorganisationen wie der Umweltberatung NÖ (1989), des



Rogners Feriendorf Litschau:
Anknüpfungspunkt für
regionale Wertschöpfung



Regionalmanagements Obersteiermark (1995), des Nord-Süd-Instituts (1996) und des ÖIE (1997).

- * Innovationsdienstleistungen und Expertisen für Länder, Bund und internationale Organisationen gewannen ebenfalls an Bedeutung. So führte die ÖAR z. B. Forschungsprojekte im Auftrag des BKA mit den Schwerpunkten Innovation und systemische Regionalentwicklung und zum Thema Clusterpolitik in Österreich im Auftrag des BMVIT durch.
- * Im Umfeld des österreichischen EU-Beitritts führten wir Recherchen und Evaluierungen zur EU-Regionalpolitik und der Implementierung der Strukturfonds durch.
- * Prozess-Know-how wurde zunehmend geschätzt und nachgefragt. Die ÖAR profilierte sich in den Bereichen Moderation und Gestaltung von Team- und Netzwerkprozessen.

Organisationsentwicklung

Ab 1989 agierten wir operativ über die neue ÖAR-Regionalberatung GmbH und unterstützten die Regionalvereine bei ihren sozio-kulturellen Aktivitäten über den Mutterverein ÖAR, der in dieser Phase auch einziger Gesellschafter der GmbH war.

Die GmbH verstand sich als Matrixorganisation, wobei die Region das primäre und der Fachbereich oder das Geschäftsfeld das sekundäre Orientierungsprinzip war. JedeR RegionalberaterIn war daher dienstrechtlich der LeiterIn des jeweiligen Regionalbüros unterstellt. Gleichzeitig wirkte jedeR in einem spezifischen Geschäftsfeld mit, in dem Ziele, Strategien und Methoden diskutiert und weiterentwickelt wurden.

Die Regionalteams waren als weitgehend autonome und selbststeuernde Leistungszentren organisiert. Daneben gab es ein zentrales Büro in Wien, das Geschäftsführung, Administration, PR und die Koordinations- und Entwicklungsverantwortlichen der Geschäftsfelder umfasste.

Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und dem Gesellschafter – dem Dachverein ÖAR – bzw. den Regionalvereinen verlief unstet und wechselhaft, stark abhängig vom jeweiligen Vorsitzenden der ÖAR.

Insgesamt gesehen lösten sich diese beiden Systeme immer mehr voneinander und der gegenseitige Nutzen wurde immer geringer. In dieser Dynamik zeichnete sich schon der Übergang zur nächsten Entwicklungsphase der ÖAR-Regionalberatung im Jahr 1997 ab.

Auch in den Regionen lösten wir selbst – wenn auch nicht alleine – eine Dynamik aus, die das Ende unseres stark regionalisierten Organisationsmodells mit sich bringen würde: Mit dem EU-Beitritt Österreichs wurden 1995 auf Initiative des Bundeskanzlers bzw. des BKA überall Regionalmanagement-Organisationen gegründet. Und: als Ergebnis einer zunehmend auf Beratung und Dienstleistungen setzenden Regionalpolitik entstanden laufend neue thematische oder sektorale Serviceeinrichtungen der Länder in den Regionen.

Zeit für die ÖAR, sich organisatorisch neu zu formieren: Rückzug aus der kleinregionalen Organisationsbreite auf weniger Standorte. Noch stärkere Konzentration auf innovationsorientierte Inhalte und Methoden.

Damit wurde 1998 auch das Spannungsfeld zwischen Regionalbüros und Zentralbüro in Wien beseitigt.

Internationaler Know-how-Transfer und EU-Beitritt

Kurz nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ begann die ÖAR-Regionalberatung GmbH, die in Österreich mit Eigenständiger Regionalentwicklung gemachten Erfahrungen in die östlichen Nachbarstaaten zu übertragen. Dies war der Beginn der internationalen Ausrichtung unserer Beratungstätigkeit.

Der Vorreiter war dabei Ungarn, wo bereits 1990 mit Unterstützung des ungarischen Ministeriums für Regionalentwicklung zwei Pilotprojekte im westungarischen Komitat Vas begonnen wurden: Der Aufbau eines Gemeindeverbands (VETÖSZ) sowie ein zweijähriges Programm zur Ausbildung von RegionalberaterInnen und zum Aufbau eines Beratungsbüros für Regionalentwicklung (REGINNOV). In den darauffolgenden Jahren wurden weitere Beratungsprojekte für den Aufbau regionaler Entwicklungsstrukturen (Local Enterprise Agencies, Regional Development Agencies) in West- und Nordostungarn durchgeführt (z. B. Komitate Zala, Fejer, Szabolcs). Darüber hinaus wurde vom ÖAR-Büro für Qualifikationsberatung im Südburgenland (Rainer Klien) auch Know-how im Bereich der experimentellen Arbeitsmarktpolitik nach Ungarn transferiert. Als Folge dieser immer intensiveren Tätigkeit in Ungarn gründeten wir im Jahr 1991 mit Dr. Helga Répássy, unserer wichtigsten ungarischen Kooperationspartnerin, eine Beratungsfirma (röm.kft) als ÖAR-Tochterunternehmen.

In Tschechien wurde ab 1991 ein Pilotprojekt für den Aufbau eines Regionalmanagements in Südböhmen gestartet (Šumava). In Slowenien berieten wir den Aufbau einer Entwicklungsagentur für die Region Zasavje und leiteten ab 1996 ein großes PHARE-Projekt zur Regionalentwicklung im Raum Maribor, in dessen Rahmen u. a. ein regionales Entwicklungskonzept und der Aufbau von Strukturen (Entwicklungsagentur, Wirtschaftskammer) realisiert wurden.

Europäische Netzwerke

Ein weiteres wichtiges Element der beginnenden Internationalisierung der ÖAR-Regionalberatung GmbH war die schrittweise Einbindung in europäische Netzwerke und Programme. Auf Grund unserer Mitarbeit im ILE-Programm der OECD kamen wir bereits Ende der 1980er Jahre in Kontakt mit der European Grouping of Local Employment Initiatives (EGLEI) und nahmen an deren Austauschaktivitäten teil. In weiterer Folge waren wir auch im Local Employment Development Action Programme (LEDA) beratend tätig. All das passierte bereits einige Jahre vor dem EU-Beitritt Österreichs. Und diese Aktivitäten dienten

nicht nur dem Austausch von Wissen und Erfahrungen, sondern ermöglichten auch den Aufbau von Kontakten, über die wir wertvolle Einblicke in die Praxis der europäischen Programme und die Spielregeln der EU gewinnen konnten.

Diese Kontakte und Informationen waren in der Folge sehr nützlich bei unseren Beratungsaktivitäten im Vorfeld des österreichischen EU-Beitritts. Wir wurden zunächst vom Bundeskanzleramt mit Grundlagenarbeiten zur Vorbereitung auf die EU-Strukturpolitik beauftragt: Im Forschungsprojekt „Regionale Implementierung von EU-Strukturfondsprogrammen“ analysierten wir die diesbezüglichen Erfahrungen in mehreren europäischen Regionen und leiteten daraus Empfehlungen für die österreichische Situation ab. Darüber hinaus recherchierten wir in mehreren Studien Informationen über spezielle Programme (z. B. Gemeinschaftsinitiativen, Aktionsprogramme und Netzwerke) und bereiteten diese auf. Weiters führten wir Analysen zu speziellen Anforderungen der EU-Strukturpolitik durch (z. B. Evaluierung).

EU-Strukturpolitik

Durch diese einschlägigen Kenntnisse der EU-Strukturpolitik wurden wir in der Folge von mehreren Bundesländern beauftragt, sie bei der Erstellung der geforderten Programme zu beraten. Dies betraf zunächst die Erstellung Regionaler Entwicklungskonzepte, die als strategische Grundlage und Vorstufe für Operationelle Programme dienten (z. B. RWK Osttirol, Lungau, Vorarlberg). In weiterer Folge wirkten wir auch bei der Erstellung Einheitlicher Programmplanungsdokumente mit, und zwar sowohl für das Ziel 2 – alte Industriegebiete – (z. B. Obersteiermark) als auch Ziel 5b – ländliche Regionen (z. B. Vorarlberg).

Bei diesen Programmen konnten wir nicht nur unsere Kenntnisse über die Gestaltung regionaler Entwicklungsprozesse einbringen, sondern bei den Programmverantwortlichen auch dahingehend einwirken, dass die Erfahrungen und Ansätze endogener Regionalentwicklung entsprechend berücksichtigt wurden. Dieser Aspekt war von besonderer Bedeutung bei der Gemeinschaftsinitiative LEADER, die in gewisser Hinsicht die Fortführung des Kon-



zepts der Eigenständigen Regionalentwicklung war. Mit der Teilnahme an dieser Gemeinschaftsinitiative wurden allerdings die dafür in Österreich verfügbaren Mittel nahezu verzehnfacht – und damit bestand auch die Möglichkeit, diesen Ansatz entsprechend zu verbreiten. Die ÖAR stand nicht nur einer ganzen Reihe der neu entstandenen LEADER-Gruppen in ihrem Entwicklungsprozess beratend zur Seite, sie war auch von Anfang an federführend (aber mit wechselnden PartnerInnen) am Aufbau und der Weiterentwicklung des österreichischen LEADER-Netzwerks beteiligt. Die „LEADER-Experten“ der ÖAR (Robert Lukesch, Luis Fidschuster) wirkten in weiterer Folge auch als Berater im europäischen LEADER-Netzwerk mit.

Auf Grund unserer einschlägigen Beratungserfahrung in den Nachbarländern des ehemaligen Ostblocks waren wir nach dem EU-Beitritt auch bestens gerüstet, als BeraterInnen in den Programmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (INTERREG und PHARE CBC) zu fungieren. Wir berieten diesbezüglich sowohl die österreichischen Verantwortlichen für die damaligen Außengrenzprogramme als auch die Programmverantwortlichen in einigen Nachbarländern (z. B. Slowenien, Ungarn).

Der Aufbau der Regionalmanagement-Einrichtungen in Österreich

Bis Anfang der 1980er Jahre dachte niemand in Österreich an einen Beruf oder eine Einrichtung, die den Namen „Regionalmanagement“ tragen könnte. Was sollten diese ManagerInnen denn auch managen? Wozu könnte das gut sein?



Regionalentwicklung selbst war nämlich in dieser Zeit noch kein wichtiges Thema der hohen Politik und Verwaltung. Denn entweder entwickelte sich etwas von selbst oder es wurde durch lenkende oder fördernde Maßnahmen der Raumordnung bzw. Strukturpolitik ermöglicht.

In den 1980er Jahren traten zunächst die wachsenden Disparitäten zwischen entwicklungsstarken und strukturschwachen Regionen ins Bewusstsein der Öffentlichkeit. Hier war das Waldviertel eine Pionierregion: Im Nahbereich des Großraums Wien gelegen war das Waldviertel stärker im Fokus medialer und politischer Aufmerksamkeit. Eine gewisse Rolle spielte in diesem Zusammenhang auch die Attraktivität der Region für kritische und kulturschaffende AussteigerInnen.

Auch für die ÖAR war das Waldviertel die erste Region, in der wir Regionalbetreuung als neuen Beruf erproben konnten. Kurz nachdem Anton Rohrmoser als Regionalbetreuer in Zwettl begonnen hatte, installierte das Land NÖ eine als Gegenmodell gedachte Einrichtung: Den Landesbeauftragten Adi Kastner (1982), worauf wiederum als Antwort der Bund den Bundesbeauftragten Josef Leichtfried ernannte (1982).

Während die ÖAR im Laufe der nächsten 7 Jahre die Zahl der RegionalbetreuerInnen auf rund 40 erhöhte, kamen zu den beiden ersten Top-down-Beauftragten nur 3 weitere hinzu: Industrieviertel (Peter Schneidewind), Osttirol (Hans Schönegger) und Obersteiermark (Willi Schrenk).

Beide Modelle hatten ihre Vorzüge und Nachteile: Der Vorzug der Beauftragten war, dass sie einen starken Rückhalt in der Politik des Landes (Bundes) hatten, zumindest auf dem Papier. Ihr Nachteil: Sie hatten diesen Rückhalt nur partiell und weckten oft Erwartungen, die sie nicht erfüllen konnten. Außerdem agierten sie ohne professionelle Organisation quasi freischwebend. Adi Kastner, sicher der erfolgreichste Beauftragte, mutierte dank seiner Verankerung in der landwirtschaftlichen Fachschule Edelhof und seines großen organisatorischen Geschicks bald zum Regionalmanager und baute – verankert in der Region und gestützt auf seine Position im Land – ein Netzwerk von neuen Institutionen und regionalgebundenen Betrieben auf.

Die Regionalbetreuung hatte den Vorzug einer professionellen Organisation im Rücken, aber den Nachteil der unzureichenden Verankerung in den Regionen und Ländern. Zwischen 1982 und 1995 entstanden kaum neue regional gebundene Einrichtungen zur Regionalentwicklung.

Katalysator EU-Beitritt

1995 trat Österreich der EU bei und auf Initiative des BKA wurden von Bundeskanzler Vranitzky alle Länder eingeladen, das Hinzukommen eines neuen supranationalen Partners in der Regionalentwicklung mit der Schaffung eines neuen Partners auf regionaler Ebene zu balancieren.

Dies war die Geburtsstunde des Regionalmanagements in Österreich. Alle Länder schlossen sich der Idee an und schufen unterschiedliche Konstruktionen, denen mit Ausnahme des Burgenlandes eines gemeinsam war: Regionalmanagements wurden als regional getragene, überparteiliche und übersektorale Plattformen einer integrierten und kooperativen Regionalentwicklung eingerichtet, an der Regionen, Länder, Bund und EU mitwirken.

Die ÖAR-Regionalberatung prägte diese Idee stark mit und stand Bund, Ländern und den Regionalmanagements immer wieder beratend zur Seite, z. B. in Form der I-Box, in der zwischen 2000 und 2003 alle Regionalmanagements und das BKA die Entwicklung reflektierten und weitertrugen, in der Beratung von vielen Ländern zur Weiterentwicklung des Regionalmanagements, in der Organisations- und Strategieberatung von Regionalmanagements.

Heute erleben wir eine Welle der Zentralisierung der Regionalmanagements bei den Ländern, und im Lichte der nun 13-jährigen Geschichte des Regionalmanagements darf man mit Sicherheit prognostizieren, dass dies nicht das Ende der Entwicklung sein wird.

PHASE 4 1998–2008

Das BeraterInnen-Netzwerk

Ab Mitte der 1990er Jahre änderten sich die Rahmenbedingungen für unsere Beratungstätigkeit durch den EU-Beitritt Österreichs und die damit verbundenen Veränderungen im Verhalten wichtiger Kundensysteme grundlegend. Die ÖAR wird zu einem Netzwerk von selbständigen BeraterInnen.

Die für die künftige Entwicklung der ÖAR-Regionalberatung GmbH bedeutendsten Veränderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- * Ein wichtiger Teil der regionalpolitisch bedeutsamen Förderungen wurde jetzt in Form von Programmen gebündelt und unterlag den Vergabe- und Kontrollvorschriften der EU. Dies hatte u. a. zur Folge, dass Beratungsleistungen immer häufiger ausgeschrieben werden mussten.
- * Die neu etablierten regionalen Entwicklungsstrukturen (Regionalmanagements, LEADER-Gruppen) übernahmen teilweise Aufgaben, die vorher durch die ÖAR im Rahmen der Basissubvention durch das Bundeskanzleramt durchgeführt worden waren (z. B. Informationsarbeit, Vernetzung, Aktivierung).
- * Diese regionalen Strukturen begannen ihrerseits, auch Beratung nachzufragen. Gleichzeitig wurden die für die Strukturfondsprogramme verantwortlichen Landes- und Bundesstellen zu neuen Auftraggebern für beraterische Dienstleistungen.
- * Neben dem Bedarf nach fachlicher Beratung entstand zunehmend auch Bedarf nach prozessorientierter Beratung (Moderation, Coaching, Organisationsentwicklung).

In dieser Umbruchsituation verloren die ÖAR-Regionalvereine zunehmend an Bedeutung. Neben den neuen Regionalentwicklungsstrukturen waren ihre Aktivitäten stark rückläufig. Die Eigentümerfunktion der ÖAR in Bezug auf die Regionalberatung GmbH wurde nur noch formal wahrgenommen, und es bestand für diese beiden Strukturen kaum mehr ein gegenseitiger Nutzen.

Unternehmen im Eigentum der BeraterInnen

Dieser Situation wurde im Jahre 1997 mit einer neuerlichen Reorganisation der ÖAR Rechnung getragen. Die GmbH wurde aus dem ÖAR-Verein herausgelöst und durch ein „Buy-out“ ins Eigentum der RegionalberaterInnen übergeführt. Die RegionalberaterInnen der ÖAR wurden von Angestellten zu selbständigen UnternehmerInnen. Die GmbH wurde als Netzwerkorganisation dieser selbständigen BeraterInnen eingerichtet, in der alle RegionalberaterInnen als GesellschafterInnen mit gleichem Stimmrecht vertreten waren.

Die ÖAR-Regionalberatung GmbH hatte damit aber nicht nur eine neue Rechtsform, sondern es erfolgten auch eine Reihe organisatorischer Veränderungen:

- * Als Reaktion auf die oben skizzierten Änderungen von Nachfrage und Rahmenbedingungen musste die Zahl der RegionalberaterInnen deutlich reduziert werden. Von den rund 35 angestellten ÖAR-BeraterInnen blieben 20 als GesellschafterInnen und selbständige BeraterInnen bei der ÖAR-Regionalberatung GmbH.



- * Um die Kosten für die einzelnen GesellschafterInnen zu minimieren, wurde eine sehr schlanke Struktur eingeführt. Der Overhead bestand im Wesentlichen aus einer Teilzeit-Geschäftsführung und einer Halbtags-Sekretärin, die das gemeinsame Auftragsmanagement durchführte.
- * Da die Präsenz vor Ort nicht mehr so wichtig war, wurde das kleinregionale Organisationsmodell aufgegeben und es erfolgte eine Konzentration auf wenige Bürostandorte (Wien, Graz, Linz, Salzburg). Diese Büros wurden von den sie nutzenden Beratungsteams betrieben und auch finanziert.

Dieser Umbau verlief jedoch nicht ohne interne Diskussionen und Spannungen. So verließ der langjährige Co-Geschäftsführer Hubert Bratl die ÖAR-Regionalberatung GmbH auf Grund von Meinungsverschiedenheiten über die künftige Ausrichtung und gründete mit „invent“ ein eigenes Beratungsunternehmen, in das ihm auch zwei ehemalige RegionalberaterInnen folgten.

Neue Kooperationskultur

Die organisatorischen und personellen Veränderungen führten auch zu einer neuen Kooperationskultur: Nach innen erfolgte die Zusammenarbeit als selbstorganisiertes Netzwerk, mit Kompetenzfeldern und Gesellschafterversammlung als verbindliche Netzwerkknotten (s. Geschäftsmodell der ÖAR). Nach außen kooperierten wir bei der Erbringung von Beratungsleistungen verstärkt mit externen PartnerInnen, da wir durch die geringere Zahl an BeraterInnen über deutlich weniger Kapazität verfügten und zudem bestrebt waren, uns auf einige Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Neben der Fachberatung konnte die Prozessberatung als Kernkompetenz etabliert werden. Die innovative Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auf unterschiedlichen Ebenen wurde zu einem Markenzeichen der ÖAR-Regionalberatung GmbH. Darüber hinaus gelang es uns, neue regionalpolitische Themen erfolgreich aufzugreifen (z. B. Cluster, Regional Governance) und neue Beratungsfelder zu erschließen (z. B. Evaluation). Nicht zuletzt hat auch unsere internationale Beratungstätigkeit stark zugenommen, und die ÖAR-Regionalberatung konnte als international gut vernetztes Consultingunternehmen positioniert werden.

Der Großteil der Aufträge kam zwar weiterhin aus dem Markt öffentlicher und öffentlichkeitsnaher AuftraggeberInnen, aber zunehmend gelang es uns auch, Private im Profit- und Non-Profitbereich als KundInnen zu gewinnen.

Integration junger BeraterInnen

Nach der Reorganisation im Jahre 1997 bestand die ÖAR-Regionalberatung GmbH zum überwiegenden Teil aus Senior-BeraterInnen, die über eine lange Berufserfahrung verfügten und sich untereinander gut kannten. In den letzten Jahren haben wir allerdings einen bewussten Schritt zur Öffnung und Erweiterung gesetzt und gezielt die Integration von neuen oder jüngeren BeraterInnen betrieben. Dazu haben wir ein Integrationsmodell

entwickelt, durch das Junior-BeraterInnen stufenweise in das Unternehmen eingegliedert und zu GesellschafterInnen werden können. Darüber hinaus verfolgen wir auch den Anspruch des „productive aging“ für die älteren GesellschafterInnen und sehen das konstruktive Miteinander von älteren und jüngeren BeraterInnen in Form eines „Generationenmodells“ vor.

Derzeit besteht die ÖAR-Regionalberatung aus 19 GesellschafterInnen und 5 Junior-BeraterInnen, die mit zahlreichen KooperationspartnerInnen im In- und Ausland zusammenarbeiten. Das „ÖAR-Netzwerk“ verfügt auf Grund seiner 25-jährigen (Vor-)Geschichte über Eigenschaften und Stärken, die in dieser Form zumindest in Österreich einzigartig sind und für den nachhaltigen Erfolg als Beratungsunternehmen maßgeblich waren:

- * Die Kombination von erfahrenen, gut auf dem Markt verankerten Beratungspersönlichkeiten und jüngeren BeraterInnen mit neuen Ideen und Kenntnissen.
- * Die langjährige Beratungserfahrung in mehreren Dimensionen (von Projekten über Programme hin zu Themen/Politikbereichen), die es uns ermöglicht, kompetent auf unterschiedlichen Ebenen zu agieren (von lokal bis international).
- * Die Kombination von Prozess- und Fachberatung, wobei die Fachkompetenz in mehreren Themen bzw. Bereichen besteht und damit auch sektorübergreifend angelegt werden kann.



Das Geschäftsmodell der ÖAR

Als Beratungsorganisation ist die ÖAR eine typische ExpertInnenorganisation, deren Mitglieder von der Idee beseelt sind, eine möglichst große Autonomie in der operativen und strategischen Arbeit zu genießen und gleichzeitig eine professionelle Heimat zu haben, in der man mit anderen Profis lernen und kooperieren kann.

Der größere Teil der Aufträge kann dem öffentlichen und dem öffentlichkeitsnahen Markt zugerechnet werden. Aber viele KundInnen sind auch Private im Profit- und Non-Profitbereich, denn Vielfalt ermöglicht Kombinationsmöglichkeiten. Die meisten BeraterInnen suchen einen guten Mix aus größeren, längerfristigen Aufträgen und kleineren, kürzeren Aufträgen.

Die normative Ebene ist eine Kapitalgesellschaft

von 19 Einzelunternehmen, die je gleiche Anteile unterhalten. Somit ist die ÖAR-Regionalberatung GmbH demokratisch verfasst. Die Geschäftsführung wird durch die GesellschafterInnen gewählt. Die GesellschafterInnen finanzieren durch ihre jährliche Lizenzgebühr die Geschäftsführung, die Unternehmenskommunikation, gemeinsame Veranstaltungen u. dgl. Die Standorte in Wien und Graz sind

eigene Gesellschaften mit einem Leistungsaustausch ihrer dazugehörigen BeraterInnen. Die Standorte in Linz und Salzburg werden von je einer/m GesellschafterIn unterhalten.

Die Rechnungslegung gegenüber den KundInnen erfolgt über die ÖAR-Regionalberatung GmbH, die dann von den Einzelunternehmen, den selbständigen RegionalberaterInnen, die Rechnung gestellt bekommt. So ermöglicht die GmbH den Überblick über die Umsätze der Einzelunternehmungen und des Gesamtunternehmens.

Die strategische Ebene wird durch die Marktbeobachtung und Produktentwicklung in den Kompetenzfeldern gelebt. Wobei implizit immer auch ein x-tes Kompetenzfeld wegen der Lebendigkeit des Marktes und der BeraterInnen mitgedacht werden muss.

Die operative Ebene ist die Leistungserstellung mittels Projekten. Dabei wird häufig auch mit externen PartnerInnen kooperiert.

Auf der operativen Ebene ist die ÖAR ein

Netzwerk. Kommt eine Ausschreibung herein, suchen und finden sich die BeraterInnen nach Kompetenzen, Kundenbeziehung (manchmal auch Kundenwunsch) und Zeit „irgendwie“ zusammen. Das gelingt schon 10 Jahre so. Die einzige Regel: Alle kennen alle Ausschreibungen. Und hier verbinden wir die Stärke der Gesellschaft von 19 Personen etwa bei EU-Projekten mit der Flexibilität des Einzelunternehmens.

Wie wird das Wissen der BeraterInnen geteilt? Dazu wenden wir das LUST-Prinzip an. Mit dem Format „Lernen und Staunen“ kann jede/r ein Thema einbringen und mit anderen lernen. Manchmal wird ein/e GesellschafterIn eingeladen, sein/ihr Wissen zu einem entwickelten Thema/Produkt zu teilen. Hin und wieder wird ein LUST-Extra inszeniert. Dabei laden wir KundInnen und PartnerInnen ein, mit uns gemeinsam zu lernen. Unmittelbares Lernen findet natürlich immer auch bei KundInnen und bei gemeinsamen Vorbereitungen und Nachbesprechungen des jeweiligen Beratungsteams statt.

Unsere Idee ist es, dass die GesellschafterInnen durch die feste Bindung durch die GmbH, die Optionsbindung durch die Kompetenzfelder und LUST sowie die lose Bindung durch das Projektnetzwerk, neben der professionellen Heimat auch ein Wertschöpfungsmodell haben, durch das sie ihre persönlichen Entwicklungspfade mit denen der KollegInnen und des Marktes verbinden können.

Cluster-Entwicklung

Seit Michael Porter in den frühen 1990er Jahren sein Buch über die Wettbewerbsvorteile von Nationen publiziert hat, ist das Cluster-Konzept weltweit ein bedeutendes Instrument der Struktur- und Regionalpolitik geworden.



Dabei sind Cluster im Sinne von Porter nicht Ergebnisse von Wirtschaftspolitik, sondern eher von unternehmerischen Entscheidungen. Cluster in seinem Sinne kann man finden, wenn man die Zusammenballung von Unternehmen und Einrichtungen entlang einer Wertschöpfungskette auf der Landkarte sozusagen entdeckt. Aber man kann sie nicht erfinden, weil dazu die Möglichkeiten politischer Anreize und Rahmensetzungen nicht ausreichen. Berühmt geworden ist der Clusteransatz aber als (neues) Konzept für die Wirtschafts- und Regionalpolitik, mit dessen

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

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

- * Verbesserung des allgemeinen Wirtschaftsumfelds
- * Zurverfügungstellen von Informationen und Daten
- * Infrastrukturangebote
- * Ausbildung, Training und Forschung
- * Spezifische Unterstützung für Netzwerke und Kooperationen
- * Hochwertiges Angebot an Beratungs- und Vermittlungs-Dienstleistungen
- * Gezielte Ansiedlungspolitik
- * Stärkung der Interaktion und Vernetzung vor allem im internationalen Umfeld

Nach Österreich kam das Clusterkonzept Mitte der 1990er Jahre. Es wurde zunächst eher im Kreis von WissenschaftlerInnen diskutiert, aber nicht praktiziert. 1996 erhielt die ÖAR-Regionalberatung vom BMVIT den Auftrag, das Konzept auf seine Tauglichkeit unter österreichischen Bedingungen zu prüfen (Clusterentwicklung als neues Instrument der Struktur- und Regionalpolitik in Österreich).

1999 entwickelten wir dann in einem Folgeauftrag ein Modell für die „Clusterentwicklung in Österreich“. Ab diesem Zeitpunkt war Clus-

terpolitik zum Mainstream geworden: Vor allem Oberösterreich forcierte diesen Ansatz intensiv und entwickelte sich zum „Clusterland Oberösterreich“. Auch in Niederösterreich setzte die Politik stark auf dieses Modell und etablierte zahlreiche Clusterinitiativen top-down. Im europäischen Vergleich gehört die Clusterpolitik Österreichs zu den führenden Modellen. Die ÖAR-Regionalberatung war bei vielen Clusterprojekten dabei, führte Sondierungsprojekte durch und machte Organisationsberatungen für Clusterinitiativen und

Clusterunternehmen. Seit 6 Jahren sind wir auch Partner beim Aufbau von Clusterpolitik und Clusterprogrammen in verschiedenen europäischen Ländern, insbesondere in Kroatien.

2007 verfasste die ÖAR gemeinsam mit der GOPA Deutschland im Auftrag der GTZ ein Clusterhandbuch, das in viele Sprachen übersetzt wurde und in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der GTZ Deutschland und ihren weltweiten Partnerländern verwendet wird (Cluster Management – A Practical Guide, Part A und Part B, GTZ, 2007).

Die Evaluierung

war sowohl ein neues Instrument in der österreichischen Regionalpolitik als auch ein neues Betätigungsfeld für die ÖAR, das wir im Sinne unseres Beratungsverständnisses mit innovativem Anspruch aufnahmen. Im Kern ging es uns darum, die Evaluierung nicht zur Kontrolle, sondern als Lern- und Steuerungsinstrument zu verwenden.

Zunächst führten wir Projektevaluierungen durch, ab 2002 verlagerte sich der Schwerpunkt auf die Evaluierung von (Strukturfonds-)Programmen. Wir waren an der Evaluierung mehrerer Programme beteiligt (z. B. Ziel 2 Steiermark und Kärnten) und leiteten die parallele Evaluierung aller vier INTERREG-Programme an den österreichischen Außengrenzen (Slowakei, Slowenien, Ungarn und Tschechien). Zuletzt führten wir auch die ex-ante-Evaluierung einer Reihe von Programmen zu den Zielen „Regionale Wettbewerbsfähigkeit“ und „Territoriale Zusammenarbeit“ durch. Darüber hinaus wurden wir mit der Evaluierung nationaler Programme beauftragt (z. B. RIF 2000, Ecoplus Regionalförderungen).

Ein wichtiges Anliegen war uns dabei die Entwicklung neuer Methoden. So haben wir insbesondere den Ansatz einer begleitenden Evaluierung von Programmen mitentwickelt und uns mit neuen Monitoringkonzepten beschäftigt: entweder als Steuerungsinstrument oder zur Erfassung von Wirkungen (Wirkungsmonitoring).

Internationale Beratung

Die Beratung in den Nachbarstaaten zur Umsetzung der PHARE-Programme wurde fortgeführt und auf die EU-Vorbereitungshilfen für die neuen Kandidatenländer ausgedehnt. Wir waren – und sind weiterhin – als BeraterInnen in den mittlerweile neuen Mitgliedsstaaten Rumänien und Bulgarien und in einigen Ländern des Westbalkans (Kroatien, Serbien, Bosnien-Herzegowina) tätig. Hier sind wir auch an zwei großen Projekten der österreichischen Ostzusammenarbeit betei-



Montenegro

ligt: In Montenegro führen wir seit 2002 ein Projekt zur Tourismus- und Regionalentwicklung im Norden des Landes durch, in der Vojvodina haben wir die Konzeption eines integrierten regionalen Entwicklungsprogramms beraten und begleiten dessen Umsetzung. Neben der Beratungstätigkeit in diversen Programmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (INTERREG) waren wir auch als Partner in transnationalen Projekten tätig (z. B. RDA-Net CEDA-Netzwerk regionaler Entwicklungsagenturen in den MOEL) bzw. übernahmen das Management derartiger Projekte (z. B. MATRIOSCA – INTERREG-III B-Projekt zur Vernetzung im Raum Adria-Alpe-Pannonia). Nicht zuletzt haben wir in den letzten Jahren auch die Beratung in der Entwicklungszusammenarbeit intensiviert. So setzen wir im Auftrag der Austrian Development Agency (ADA) ein Projekt zur Regionalentwicklung auf den Kapverdischen Inseln um. Für die deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) haben wir an der Erprobung eines neuen Managementinstruments für komplexe Vorhaben („Capacity Works“) mitgewirkt – und vor kurzem wurden wir mit der Einführung dieses Instruments in Asien, Afrika und Europa beauftragt!

Regional Governance

Die Steuerung regionaler Entwicklung war und ist ein Kernthema der ÖAR-Regionalberatung GmbH. Die Ende der 1990er Jahre vielfältig gestarteten „Governance“-Diskussionen haben wir gemeinsam mit europä-

ischen PartnerInnen genutzt, um unsere regionalen Steuerungserfahrungen konsequent mit methodischer Kompetenz der systemischen Organisationsentwicklung zu verknüpfen. Neben zahlreichen Arbeitspapieren haben wir die Ergebnisse dieses Verknüpfungsprozesses in Buchform (z. B. Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz, Springer, 2008 und Instrumente systemischen Handelns, Rosenberger Fachverlag, 2008), Lernevents („Regional Governance“-Tagungen in Wien 2005 und 2008) und einem ÖAR-Intensivlehrgang „Organisationen entwickeln – Regionen gestalten“ auch öffentlich zugänglich gemacht. Die Erkenntnisse unserer konzeptionellen Auseinandersetzung mit „Regional Governance“ nutzen wir direkt für unsere KundInnen:

- * Im Einsatz neuer Instrumente (z. B. vom „Innovationskompass“, „Good Governance Check“)
- * In der Beratung von Organisationen und Netzwerken (z. B. Regionalmanagements, LEADER-Gruppen, TEPs) und in der Begleitung von Regionalentwicklungsprozessen (z. B. Regionext Steiermark)
- * In Forschungsarbeiten und europäischen Evaluierungen (z. B. ÖROK-Studie „Europaregionen“, Begleitung des deutschen Modellvorhabens „Regionen Aktiv“)
- * In der Begleitung von Strategieprozessen (z. B. regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept Linz/Linz-Land oder bundesweit im STRAT.AT) und der Unterstützung „neuer“ Regionen (z. B. Europaregion Centrepo)



Entwicklungszusammenarbeit

Die ÖAR von innen

Immer wieder stoßen auch neue BeraterInnen zur ÖAR. Konstantin Melidis und **Barbara Hartl** sind zwei von ihnen. In den folgenden Interviews geben sie Auskunft über ihren Einstieg bei der ÖAR und ihre Erfahrungen als BeraterInnen.

Warum hast du dich für eine Mitarbeit bei der ÖAR interessiert?

Melidis: Ich suchte nach einer Möglichkeit, meine persönlichen Interessen auf beruflicher Basis realisieren zu können. Im Laufe meines Geografie-Studiums richtete sich mein fachliches Interesse auf die Entwicklung von Regionen in Europa und die Auswirkungen des EU-Beitritts Österreichs auf unser Leben, vor allem in der Region Südburgenland, in der ich aufwuchs. In meiner Diplomarbeit habe ich mich dann intensiv mit der EU-Regionalpolitik beschäftigt. Und dieses Wissen wollte ich dann natürlich in die Praxis umsetzen. Da genügt eine kurze Recherche, um auf die ÖAR zu stoßen.

Was sind deine Beratungsschwerpunkte? An welchen Projekten hast du bisher mitgearbeitet?

Melidis: Bisher war ich in erster Linie in Evaluierungsprojekte auf Programm- und Projektebene involviert. Beispiele dafür sind die Evaluierungen INTERREG IIIA AT-SI, URBAN II Graz-West, RIF – Regionale Impulsförderung, RIST – Regionale Internationalisierungsstrategie Steiermark sowie Projektevaluierungen in den Programmen Protec net plus und Reg plus. Ein wichtiger Schwerpunkt sind für mich auch Netzwerkanalysen. Projektbeispiele dazu sind: Analyse der Außenbeziehungen der Steiermark, Netzwerkanalyse regionaler Tourismusakteure der Steiermark

Was waren bisher deine interessantesten Erfahrungen als ÖAR-Berater?

Melidis: Auch in einem professionellen Umfeld agieren und entscheiden Menschen nicht nur rational. Das Lesen zwischen den Zeilen, Dinge, die „mitschwingen“ zu erkennen und mitzudenken – das waren meine interessantesten Erfahrungen und sind nach wie vor die größten Herausforderungen.

Was ist für dich das Besondere an der Mitarbeit in der ÖAR?

Melidis: Die Interdisziplinarität, die für neue Ideen und Abwechslung sorgt, sowie das Arbeiten in einem internationalen Umfeld. Selbstverständlich ist auch die Organisationsform der ÖAR als Netzwerk und die damit verbundene individuelle Flexibilität etwas Besonderes. Ich bin der Meinung, dass sich im Netzwerk der ÖAR eine Gruppe von Menschen gefunden hat, die am selben Strang ziehen, in



grundlegenden Fragen gleich oder ähnlich „ticken“, was die Grundlage für den Zusammenhalt und die erfolgreiche gemeinsame Arbeit zu sein scheint.

Welche neuen Themen möchtest du in Zukunft als Berater aufgreifen?

Melidis: Ich möchte nach wie vor mein Betätigungsspektrum erweitern und mich so lange wie möglich einer zu engen Spezialisierung verweigern. Mich interessiert vor allem die Arbeit an neuen Methoden und die Weiterentwicklung von Methoden. Zukunftsthemen sind für mich auch Sozialkapital in der Evaluation, Politiknetzwerke, Governance und Netzwerksteuerung und Systemdynamik.

Wann hast du zum ersten Mal etwas über die ÖAR gehört?

Hartl: Auf die ÖAR bin ich während meines Studiums an der FH für Tourismusmanagement und Freizeitwirtschaft in Krems bei einer Vorlesung von Karmen Mentil gestoßen. Irgendwann bot sie einen Praktikumsplatz bei der ÖAR an. Mir war zwar nicht ganz klar, wer oder was die ÖAR genau ist, aber die Neugier hat gesiegt. Nachdem ich mich entschieden hatte, ging es relativ schnell: Gewerbeschein und los ging es.

Was war bisher deine interessanteste Erfahrung als ÖAR-Beraterin?

Hartl: Als sehr interessant und gleichzeitig sehr herausfordernd habe ich Projekte im Bereich „Chancengleichheit“ bzw. „Gender“ erlebt –

das waren auch jene, von denen ich persönlich am meisten profitiert habe. Diese Projekte haben dazu geführt, dass ich auch im privaten Bereich kritischer geworden bin.

Was würde dir am meisten fehlen, wenn du nicht mehr in der ÖAR arbeiten würdest?

Hartl: Am allermeisten würde mir das fehlen, was mir anfangs auch die größten Schwierigkeiten bereitet hat: das selbstbestimmte Arbeiten und die hohe Eigenverantwortung. Ganz besonders schätze ich an der ÖAR den ausgesprochen kooperativen und wertschätzenden Umgang miteinander und dass man es mit interessanten und reflektierten Persönlichkeiten zu tun hat.

Welche Themen werden aus deiner Sicht in der Regionalentwicklung an Bedeutung gewinnen?

Hartl: Also grundsätzlich wird es in der nächsten Zeit für alle darum gehen, den Egoismus und die Bequemlichkeit zu überwinden – vor allem im Bereich Energie, Mobilität und Konsum. Im ländlichen Raum werden wir uns davon verabschieden müssen, dass jede Gemeinde ihr eigenes Süppchen kocht und Entwicklung um jeden Preis betreibt. Lösungen im sozialen Bereich und echte Möglichkeiten der Mitbestimmung werden sicher immer wichtiger werden.

Wie sollte bzw. wird sich die ÖAR weiter entwickeln?

Hartl: Mäßiges und qualitätsvolles Wachstum hinsichtlich der Firmengröße. Stetiges Arbeiten an der Firmenkultur, damit der „Spirit“ auch weiterhin bestehen bleibt. Thematisch tendenziell eher selektiver vorgehen. Forschung und Entwicklung im Bereich Methoden und auch neue Themen anschauen, die ländliche Räume künftig wahrscheinlich noch stärker betreffen werden. Sich öfter trauen, querzudenken.

Wie siehst du deine Zukunft als ÖAR-BeraterIn? Welche Themen interessieren dich besonders?

Hartl: Manchmal weiß ich ja nicht, ob ich die Themen suche oder die Themen mich; es wird aber künftig sicher verstärkt in Richtung Kommunikation, Netzwerke und EU-Services gehen. Meinem ursprünglichen Bereich „Tourismusentwicklung“ werde ich aber sicher auch weiterhin treu bleiben.

Impressum Impulse ist eine Zeitschrift für KundInnen, InteressentInnen und PartnerInnen der ÖAR-Regionalberatung GmbH. Erscheinungsweise: 2-mal jährlich. * **Herausgeber:** ÖAR-Regionalberatung GmbH, Fichtegasse 2, 1010 Wien, Tel. +43-1-512 15 95, payer@oear.at, www.oear.at * **Redaktion:** Luis Fidlshuster, Richard Hummelbrunner, Günter Scheer * **Bildnachweis:** S. 18: EU-Kommission, S. 22: Holzcluster Salzburg; Alle übrigen Bilder: ÖAR-Regionalberatung GmbH * **Grafische Gestaltung:** neuwirth+steinborn, www.nest.at * **Druck:** RemaPrint

www.oear.at