

# Trigon Themen

## 2/05

### Cluster & Netzwerke

Editorial	02
Clusterbildung am Beispiel des Stärkefeldes Ökotechnik Steiermark	02
Cluster ist die Antwort – was ist die Frage?	05
Ski amadé – live dabei	07
Österreich Werbung – Die Steuerung einer Netzwerk-Organisation	09

# Editorial

## Globalisierung und regionale Netzwerke

Die Zunahme des Wettbewerbs und die verstärkte Nachfrage nach Gesamtlösungen verlangen neue Formen der Zusammenarbeit zwischen selbstständigen Unternehmen. Michael Porter hat mit seiner Arbeit über den Wettbewerb der Nationen wesentliche Impulse für die Netzwerk- und Clusterbildung gegeben. Nach ihm werden regionale Netzwerke umso wichtiger, je komplexer und dynamischer sich die Weltwirtschaft entwickelt und je mehr diese auf Wissen basiert<sup>1</sup>. Norbert Geldner vom Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung bringt es auf den Punkt: *Innovation - die eigentliche Entwicklung des Humankapitals - wird immer mehr zu einer Frage kleinräumiger Vernetzung. Je größer der Raum, desto schwieriger ist es, die notwendige Kontaktdichte aufrecht zu erhalten.*<sup>2</sup>

Cluster und Netzwerke sind besondere Formen der Zusammenarbeit. Die Abgrenzung zwischen den beiden Begriffen ist theoretisch und praktisch unscharf. Cluster als Bezeichnung für ein wirtschaftliches Stärkefeld einer Region weisen gegenüber Netzwerken meist ein zusätzliches Merkmal auf: Sie sind ein Instrument der Standort- und Innovationspolitik und damit ein *öffentliches Gut*. Cluster sind eine Antwort der regionalen Wirtschaftspolitik auf die Globalisierung. In der Steiermark ist der Ökotechnik-

Bereich eindeutig als Cluster-würdig einzuschätzen. Über dieses Initiative berichtet Trude Kalcher im ersten Beitrag dieses Heftes.

Fritz Ohler zieht in einem Interview Bilanz aus 15 Jahren Clusterentwicklung in Österreich. Er macht dies mit der Brille eines erfahrenen Politikberaters.

Eine Netzwerkbildung als Zusammenschluss rechtlich selbständiger Unternehmen, die stark von der Idee des Kundennutzens geleitet wird, schildert Erwin Huber am Beispiel der Ski amadé.

Der Netzwerkgedanke breitet sich aber auch innerhalb einer - meist international tätigen - Organisation aus, weil erkannt wird, dass die hierarchische Organisationsform zur Steuerung komplexer Systeme unzureichend ist und dass eine dialogische Beziehung zwischen allen wichtigen Systemelementen für ein Organisationslernen unverzichtbar ist. Mario Weiss bringt dazu eine Fallbeschreibung – die Österreich Werbung.

### Literatur

- (1) Porter, M.: (1999): Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. In: Harvard Business Manager 3/1999
- (2) Geldner, N. (2000): Vortrag im Rahmen der Steirischen Konjunkturgespräche.

Funktioniert der viel zitierte Ansatz wirklich – durch Vernetzung Ressourcen zu bündeln, nachhaltige Unternehmenskooperationen aufzubauen und Regionen zu stärken – oder handelt es sich dabei nur um Zweckoptimismus?

TRUDE KALCHER

## Clusterbildung am Beispiel des Stärkefeldes Ökotechnik Steiermark

### Besonderheiten im Bereich Ökotechnik Steiermark

Typisch für die steirische Situation ist die Vielzahl kleinerer Ökotechnikunternehmen. Größere Leitbetriebe fehlen.

Was zählt überhaupt zur Ökotechnik? Ökotechnik ist ein Sammelbegriff, der unterschiedlichste Disziplinen und Fächer umfasst. Das Ökotechnikfeld reicht von Consultern, über ProduzentInnen, DienstleisterInnen, ForscherInnen und EntwicklerInnen bis

hin zu öffentlichen Stellen, die sich den verschiedensten Umwelt-relevanten Aufgabenstellungen widmen. Thematisch vereint der Begriff die Bereiche Erneuerbare Energien, Stoffflusswirtschaft, Wasser/Abwasser, Luftreinhaltung sowie nachhaltiges Bauen/Sanieren. Durchgängige Wertschöpfungsströme sind im Unterschied zu anderen Clustern wie etwa dem Automobil-Cluster Steiermark – außer in spezialisierten Segmenten – kaum realisierbar.

Daraus ergaben sich für die Netzwerkbildung in diesem Bereich – die in der Steiermark unter dem Projekt-namen *Eco & Co* betrieben wird – wesentliche Anforderungen. Zwei Zitate machen diese Anforderungen deutlich.

Horst Strießnig (Solid GmbH) meint: *Wir sind ständig auf der Suche nach Netzwerken, die eine Zusammenarbeit mit anderen Firmen ermöglichen und haben mit Eco & Co eine Plattform gefunden, die einerseits eine Präsentationsmöglichkeit für unsere Produkte und Tätigkeitsbereiche darstellt und andererseits Entscheidungsträger mit aktuellen, branchenrelevanten Informationen versorgt.*

Hartwig Steiner (Haustechnik): *Der Kontakt zur Forschung über das Netzwerk ist die ideale Voraussetzung, um unseren Kunden innovative Problemlösungen anbieten zu können.*

### **Orientierungspunkte für die Netzwerkbildung**

Als Orientierungsrahmen für die Projektgestaltung von *Eco & Co* diente das wirtschaftspolitische Konzept des Landes Steiermark *Network in Progress*. Es definiert fünf Leitgedanken zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit: Netzwerke, Qualifizierungs-Innovation, Markensetzung und Wissensmanagement. Die spätere Clusterbildung im Ökotechnik-Bereich entsprach genau diesen Leitgedanken. Weiters definiert das Konzept vier entscheidende steirische Standortqualitäten. Auch diesen Anforderungen konnte die Clusterbildung weitgehend Rechnung tragen:

1. Hightech-Zentrum: Dies trifft im hohem Maße auf die Stärkefelder Solar, Biomasse, Biogas und Nachhaltiges Bauen zu.
2. Hochrangiger Forschungsstandort: Erfüllt durch die Integration von Joanneum Research, das Kompetenzzentrum für Bioenergy und die TU-Graz.
3. Drehscheibe-SÜDOST: Hier wurden Kontakte mit Ungarn, Slowenien und Kroatien vermittelt. Die Unterstützung der Firmen im Bereich Internationalisierung ist stark auf den Südosten Europas ausgerichtet.

4. Lebensraum von hoher Qualität: Graz (mit dem Sustainable City Award ausgezeichnet) und die Steiermark insgesamt haben bezüglich *Ökologie* ein hohes Bewusstsein und ein gutes Image. Ein Ökotechnik-Netzwerk findet einerseits eine gute Akzeptanz und fördert andererseits ökologische Ziele.

### **Ein Netzwerk entsteht – Phasen eines Entwicklungsprojektes**

Der Aufbau des Ökotechnik-Netzwerks gliederte sich in mehrere Phasen, die bisweilen parallel, im Wesentlichen aber aufeinander aufbauend stattfanden. Im ersten Schritt ging es darum, ein *weites Land* zu erkunden. Das heißt Potenziale zu erheben, Datengrundlagen zu schaffen und Akteure anzusprechen. In der zweiten Phase wurden Bedarfe und Erwartungen der Unternehmen an ein Netzwerk erhoben. Dabei zeigte sich, dass den befragten Organisationen drei Nutzenaspekte vorrangig waren:

- Unterstützung im Bereich Marketing. Es gibt viele innovative Produkte, aber wenig Marketingbudget.
- Transparenz schaffen: Es gilt, Übersicht zu bekommen, wer ist auf welchem Gebiet tätig und hat welches Angebot?
- Unterstützung bei Kooperationen mit anderen Firmen oder Forschungseinrichtungen.

Auf den Analyseergebnissen aufbauend wurde seitens *Eco & Co* in Phase 3 mit der Entwicklung erster Netzwerk-Dienstleistungen begonnen. Diese fußten einerseits auf der Errichtung einer gemeinsamen Internet Plattform ([www.ecoundco.at](http://www.ecoundco.at)) und andererseits auf ergänzenden Projektentwicklungen und -begleitungen.

In dieser Phase zeigte sich ein Spannungsfeld im Internetprojekt, das durch den Wunsch nach Breite (Präsentation des gesamten Stärkefeldes) und gleichzeitiger Tiefe lag. Heute ist das Bewusstsein insofern geschärft, dass beides – Breite und Tiefe – gebraucht wird. Allen ist klar, dass die Kommunikation des gesamten Stärkefeldes als Standortfaktor wichtig ist und gleichzeitig alle *Mikronetzwerke* innerhalb des großen Ökotechnikclusters bestmöglich unterstützt werden.

### **Herausforderung Networking im Ökotechnik-Bereich – Das Managen der Einheit in der Vielfalt**

In der Steiermark hat innerhalb der Ökotechnik-Szene eine gewaltige Dynamik eingesetzt. Umwelt-

Cluster erfüllen wirtschafts-politische Ziele

Phasen der Clusterbildung

initiativen sprießen und unterschiedlichste Marken werden positioniert. Bei all der Dynamik und positiven Entwicklung besteht die Gefahr, dass sich die neu entstandenen Organisationen selbst konkurrieren. Die Folge wäre eine zunehmende Zersplitterung in Einzelinitiativen mit einer unterkritischen Größe. Für die weitere Netzbildung besteht daher die Herausforderung, die verschiedenen Initiativen auf der technisch/organisatorischen und der kommunikativen Ebene wieder zusammenzuführen, Verbindungen zu schaffen, um das gesamte Stärkefeld präsentieren zu können. Gleichzeitig sollen Initiativen und Engagements nicht gebremst werden.

### Nutzen des Ökotechnik-Clusters

Durch neue Marktdynamiken, den Trend zu Konzentration und Automatisierung wächst der Druck auf Klein- und Mittelbetriebe. Gerade für sie werden daher Kooperationen und strategische Allianzen zur Überlebensfrage. Netzwerke und Kooperationen sind aber auch Alternativen zu Fusionen größerer Systeme.

Die Vorteile von Netzbildung liegen in der Wissensvermehrung aller Beteiligten, in der Schaffung eines innovativen Klimas, in der Imageverbesserung eines Themenfeldes oder einer Region, in der leichteren Erschließung neuer Märkte, in einer schlagkräftigeren PR und in der Realisierung von Projekten, die ein einzelner Player alleine nie bekommen bzw. abarbeiten könnte.

Gerade am Beispiel der von Eco & Co entwickelten Internetplattform [www.ecoundco.at](http://www.ecoundco.at) lässt sich der Nutzen für die beteiligten Unternehmen klar darstellen. Die Plattform wird ständig weiterentwickelt und ist technisch auf dem neuesten Stand. Der modulare Aufbau erlaubt es, einzelne Module jederzeit *customized* auf anderen Websites zu implementieren. Die Unternehmen profitieren von den im Vergleich zu einer Neuentwicklung wesentlich niedrigeren Kosten, den eingebrachten Erfahrungen (*Usability*) und einem hoch entwickelten Suchsystem.

Über 700 steirische Ökotechnik-Unternehmen nutzen die Plattform als Informations- und Marketinginstrument. Über 100 zahlende steirische Unternehmen profitieren als Member of [www.ecoundco.at](http://www.ecoundco.at) auch von speziellen Marketing- und Netzwerkdienstleistungen. Diese Dienstleistungen streben eine ausgewogene Mischung von virtueller Kooperation und persönlicher Begegnungsqualität an.

Eco&Co bietet alles in allem: Firmen-Präsentation auf einer gemeinsamen Plattform, Produktdarstellungen, Success Stories, Fachbeiträge, geschlos-

sene Projektforen, Firmenbesuche im Sinne von Lernen von den Besten, Membertreffs, Mitarbeiter-schulungen, virtuelle und persönliche Kooperationsbörsen, Netzwerkpräsentationen vor Handelsdelegierten, eine Jobbörse, gemeinsame Messebeteiligungen und anderes mehr.

Der Nutzen für die öffentliche Hand liegt u.a. darin, dass das Ökotechnik-Netzwerk die öffentliche Hand bei standort-, innovations- und umweltpolitischen Fragestellungen maßgeblich unterstützt.

Dem hohen Nutzen stehen bei Clusterbildungen aber auch oft tief verwurzelte Verhaltensweisen und Einstellungen der Unternehmen wie Konkurrenzhaltung, Einzelkämpfertum oder Angst vor einem Know-how-Abfluss gegenüber. Oft fehlt auch die Bereitschaft sich auf einen längerfristigen Prozess der Vertrauensbildung einzulassen. Networking-Initiativen werden fälschlich von manchen noch immer als *schnelle Maßnahme* missverstanden.

Es zeigt sich immer wieder, dass sich diese Art der Entwicklungsarbeit in einem sehr komplexen Kräftefeld vollzieht. Erfolgsentscheidend ist daher ein professionelles, engagiertes Team von NetworkerInnen.

### Herausforderung: Netzbildung auf politischer Ebene

Besonders wirksam wird die Netzwerkentwicklung dann, wenn sich alle Akteure – auch die politische Ebene – gemeinsam an der Entwicklung eines Stärkefeldes beteiligen. Cluster haben als regionale Stärkefelder im Idealfall das Potenzial zur internationalen Spitze. Dazu bedarf es aber neben der betrieblichen und zwischenbetrieblichen Anstrengungen auch aller Bemühungen, die globalen Rahmenbedingungen für das Stärkefeld zu verbessern; das bedeutet, die Netzbildung auch auf der Ebene der Wirtschafts-, Forschungs- und (im Falle Ökotechnik) auch der Umweltpolitik zu betreiben.

Das Projekt *Eco & Co – Ökotechnik Netzwerk Steiermark* wurde 1998 mit der Unterstützung der Stadt Graz und des Landes Steiermark ins Leben gerufen. Ab dem Jahr 2002 wurde es von der Steirischen Wirtschaftsförderung (SFG) gefördert und von der TRIGON Entwicklungsberatung (Trude Kalcher und Hannes Piber als Projektleitung) umgesetzt.

Mit 1. Jänner 2005 wurde das Projekt Eco & Co in eine neu gegründete Gesellschaft des Landes Steiermark eingebracht, die nun das Networking und die Weiterentwicklung des Netzwerks betreut. 

Cluster war das Zauberwort der Wirtschaftspolitik in den 90er Jahren.  
Welche Bedeutung haben Cluster heute? Was kommt danach?

HANNES PIBER IM GESPRÄCH MIT FRITZ OHLER

## Cluster ist die Antwort – was ist die Frage?

Fritz Ohler ist Geschäftsführer von Technopolis Österreich. Technopolis ist eine internationale Firmengruppe, die sich auf Politikberatung spezialisiert hat – mit weiteren Büros in England, Frankreich, den Niederlanden und Schweden.

**Trigon:** *15 Jahre Clusterpolitik in Österreich: Wie sieht die Bewertung aus der Sicht eines erfahrenen Politikberaters aus?*

**Fritz Ohler:** Mit dem Clusteransatz ist eine bestimmte Art der Politik ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Das Thema war Titelseiten-fähig, hat in Wahlkämpfen eine Rolle gespielt und führte zu einer grundlegenden politischen Auseinandersetzung. Das Thema hatte hohe politische Attraktivität und löste bei Politikern auch Neid und Eifersucht aus, weil man damit politisches Renommee erreichen konnte. Mit Clusterprojekten hat jedenfalls die regionale Innovationspolitik sehr an Bedeutung gewonnen. Erlöse aus Privatisierungen wurden zu einem Teil in Clusterbildungen investiert. Es ist allerdings ein historisch interessantes Phänomen, dass Cluster das einzige Politikinstrument darstellen, für das teilweise Selbstfinanzierung gelten soll.

Heute gibt es in fast allen österreichischen Bundesländern Cluster-Initiativen, mit einem Management, einem Staff von drei bis acht Personen. Diese Art der Organisation ist historisch verständlich, aber heute kritisch zu hinterfragen.

**Trigon:** *Ist das Thema heute noch attraktiv?*

**Ohler:** Das Grundthema, das hinter Clusterpolitik steckt, ist noch immer attraktiv und wichtig. Es geht um ein Verstehen, wie Wirtschaft *funktioniert* – nicht um das Verstehen einzelner Unternehmen, sondern um das Zusammenwirken aller Akteure, um die Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und einschlägigen Institutionen wie Kammern, intermediäre Einrichtungen etc. In diesem Sinne ist der Ansatz gültiger denn je. Allerdings gilt es, die

historisch begründete Enge zu überwinden und dem Wildwuchs kleiner Organisationsformen entgegen zu treten. Die Entwicklung geht deutlich in Richtung *Wirtschaftsagenturen*, das bedeutet, dass wirtschaftspolitische Aufgaben von aus der Landesverwaltung ausgegliederten Gesellschaften übernommen werden.

**Trigon:** *Lassen sich typische Phasen der Clusterentwicklung beobachten?*

**Ohler:** Das ist eine schwierige Frage. Ich bin in diesem Punkt zurückhaltend, weil sich die Situationen für einzelne Cluster in relativ kurzer Zeit radikal ändern können (Stichworte: Osterweiterung, Politikwechsel, neue Akteure tauchen plötzlich auf etc). Jede Clusterinitiative findet sich in einer spezifischen Situation, die mit anderen nicht vergleichbar ist. Ich bin gegenüber vergleichenden Studien, die „typische Erfolgsfaktoren“ für Cluster herauschälen sollen, skeptisch. Typische Phasen zu beschreiben birgt die Gefahr, eine Vergleichbarkeit zu suggerieren, die nicht seriös ist. Wohl lassen sich bezüglich der Clusterorganisation typische Phasen beschreiben, wie sie für jede Organisation gültig sind: Pionierphase, Differenzierungsphase etc.

**Trigon:** *Was sind heute die größten Herausforderungen für die Wirtschaftspolitik? Wo zeigt sich „Marktersagen“, das ein Engagement der Politik legitimiert?*

**Ohler:** Alle Cluster haben mehr oder weniger die typischen Dienstleistungen entwickelt: Information über das Stärkefeld, Förderung der Kooperation, Initiieren von innovativen Projekten, Internationalisierung und Qualifizierung. Das war historisch betrachtet richtig. Aber heute geht es darüber hinaus um ein vertieftes Verstehen von sehr komplexen Systemen. Ich nehme als Beispiel den Lebensmittel Cluster. Wie wirken Bauern, produzierende Unternehmen, Wirtschafts- und Landwirtschaftskammer, Schweinebörse etc. zusammen? Was bedeutet es, dass 70 % des Frischfleisches von zwei Lebensmittelketten abge-

Thema mit  
politischer  
Attraktivität

Vertieftes  
Verstehen von  
sehr komplexen  
Systemen

## Herausforderungen für Wirtschaftsagenturen

nommen werden, dass 2006 die EU-Rückverfolgungsrichtlinie umgesetzt werden muss etc.?

Die große Herausforderung besteht darin, diese komplexen systemischen Zusammenhänge zu verstehen, typische Muster zu erkennen, eine Vernetzung/Abstimmung zwischen den relevanten Organisationen herbeizuführen und der Politik geeignete Maßnahmen/Programme vorzuschlagen. Diese Aufgabe ist für ein dreiköpfiges Team, das einen Cluster managt, eine Überforderung – diese Herausforderung ist realistisch Weise nur von Wirtschaftsagenturen zu lösen.

Es ist ein wirklicher Fortschritt, dass sich in Österreich Wirtschaftsagenturen aus der Verwaltung herausgebildet haben. Die Agenturen akkumulieren erhebliches Wissen, sorgen für Kontinuität und können so wichtige Arbeit für die Wirtschaftspolitik leisten. Es gibt Agenturen in Österreich – wie *ecoplus* – die sind über 40 Jahre alt und einige, die erst in den letzten Jahren gegründet wurden, wie die Tiroler Zukunftsstiftung.

**Trigon:** *Was kommt nach den Clustern?*

**Ohler:** Die Auflösung der kleinen Cluster-Teams. Ich bin überzeugt, es steht eine Strukturbereinigung an. Die ClustermanagerInnen und Projektverantwortlichen sind in die Agenturen zurückzuholen. Ihr Know-How soll für eine breite Palette von wirtschaftspolitischen Themen eingesetzt werden. Statt des Wildwuchses an derartigen Organisationen, die nach Erfüllung ihres ursprünglichen Auftrags die starke Tendenz zur Selbsterhaltung aufweisen, soll das generische Wissen der NetzwerkerInnen in den Agenturen gebündelt und flexibel eingesetzt werden. ClustermanagerInnen und NetzwerkerInnen haben meist viel Human- und Beziehungs-Kapital aufgebaut.

Dieses soll für die von der Agentur zu erfüllenden, öffentlichen Aufgaben genutzt werden. Die Agenturen sollen aber auch in ihrem Wachstum beschränkt werden, um zu verhindern, dass sie zu viele Aufgaben ansammeln und ihr Kerngeschäft aus den Augen verlieren.

Generell lässt sich sagen, dass durch Übertragung öffentlicher Aufgaben an aus der öffentlichen Verwaltung ausgegliederte Agenturen ein erheblicher Kulturwandel stattgefunden hat. Agenturen haben doch ein völlig anderes Verständnis von Wirtschaftspolitik als die Verwaltung. Interessant ist auch, dass in Agenturen zurückgeholte NetzwerkerInnen wichtige Impulse zur Organisationsentwicklung in den hierarchisch gegliederten Agenturen einbringen.

## Große Unterschiede in Europa

**Trigon:** *Welche Bedeutung haben Cluster für kleinere und mittlere Unternehmen?*

**Ohler:** Cluster sollen mitwirken, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen. Es ist aber eine Vorsicht vor Zwangsbeglückung angebracht. In der Vergangenheit war es wichtig, Kooperation zu fördern, aber ist es heute noch wichtig? Inzwischen hat bald jede Art von Förderung Kooperation als Voraussetzung oder begünstigt sie zumindest.

**Trigon:** *Wir haben bisher über Österreich gesprochen. Wie ist die Situation in anderen europäischen Ländern?*

**Ohler:** Dänemark und die Niederlande haben den Impuls Michael Porter's unmittelbar aufgegriffen und in den 90er Jahren große, nationale Cluster gebildet. Es kam dort aber zu einer Verwässerung des Instruments und die Clusterpolitik ist dort mehr oder weniger verschwunden.

Die Schweden und Finnen haben früh und anhaltend Unternehmensnetzwerke im klassischen Sinne gebildet.

Die Schweiz hat ein ganz anderes Politikverständnis: dort gibt man Unternehmen nur selten direkt Geld, nur in Kooperationen mit Forschungseinrichtungen. In Deutschland gibt es ganz unterschiedliche Spielarten in den einzelnen Ländern. Große, länderübergreifende Programme mit Kooperationselementen, für deren Abwicklung in so genannten Projektträgern 50 Personen und mehr eingesetzt werden, weisen zwei bedenkliche Tendenzen auf: sie wirken oft Angebots-getrieben und Förderungsstruktur erhaltend. Interessant ist Wien. Wien betreibt große Clusterpolitik ohne dies so zu nennen. Es konzentriert sich auf drei Themen: Life Sciences, Creative Industries und Informations- und Kommunikationstechnik; dafür werden große Instrumente eingesetzt. Diese sind aufeinander abgestimmt.

**Trigon:** *Was lässt sich als Resümee sagen?*

**Ohler:** Aufgrund der bisherigen Entwicklung steht nun das Reduzieren an: keine neuen intermediären Organisationen, bestehende in Agenturen integrieren oder Organisationen mit unterkritischer Kapazität zusperrern. Reduzieren ist aber auch bei den so genannten Cluster Performance-Kriterien angesagt: Konzentrieren auf ein gründliches Verstehen der Wirtschaft und der zugehörigen Institutionen, gleichzeitig Zugang zu einem breiten Politikrepertoire. Alles andere ergibt sich dann von selbst.

**Trigon:** Vielen Dank für das Gespräch! 

Die Geschäftsführer von vier Liftgesellschaften starten in einem Workshop über *Destinationsmanagement* das Projekt „Ski-Verbund“. Ein spannender Prozess beginnt...

ERWIN HUBER

## Ski amadé – live dabei

### Von der Idee zur Umsetzung

Im November 1999 begann die Idee eines der größten Ski-Verbunde-Österreichs erste Konturen anzunehmen. Es folgte eine fünfjährige Entwicklungsarbeit, die ich vor allem durch Workshops mit der Initiativgruppe und in weiterer Folge mit dem Vorstand, dem Marketingbeirat, den Touristikern und Leistungsträgern sowie den Skischulen begleiten konnte.

1999 lautete das ambitionierte Ziel, mit dem Ski-verbund bereits im darauf folgenden Winter 2000/2001 am Markt zu sein. Kooperationsfähige und -willige Partner mussten rasch identifiziert werden. Größe und Geschlossenheit des Gebietes waren Kriterien, die es zu beachten gab. Nach einer Phase des Sondierens bekundeten die Repräsentanten von 22 Liftgesellschaften ein grundsätzliches Interesse an einer derartigen Kooperation. In den ersten gemeinsamen Workshops wurde an Zielen und Voraussetzungen wie z. B. einem einheitlichen Tarifsystem, einer gemeinsamen Marke, einem gemeinsamen Marketing und Marketingbudget und an der Nutzung weiterer Synergiepotenziale gearbeitet.

Die unterschiedlichen Größen und Strukturen der Gesellschaften, unterschiedliche Vorstellungen/Interessen sowie heterogene Persönlichkeitsprofile mussten in den Startworkshops ausbalanciert werden. Es galt Entscheidungsprozeduren festzulegen und das notwendige wechselseitige Vertrauen sukzessive aufzubauen. Auf dieser Basis konnte ein gemeinsamer Kooperationsvertrag formuliert, die weitere Vorgehensweise festgelegt und wichtige Projekte auf den Weg gebracht werden.

### Phase I: Voraussetzungen schaffen

#### Einheitliche Tarif- und Preisstruktur (1999)

Voraussetzung und Knackpunkt in dieser Phase war es, zu einer einheitlichen Tarifstruktur und Preisgestaltung zu kommen. Eine Projektgruppe versuchte über mehrere Monate, die Komplexität zu bewälti-

gen und zu Vorschlägen zu kommen. In den Workshops war es dann meine Aufgabe, den Einigungsprozess zu moderieren. Das war insofern herausfordernd, als die größeren Skigebiete das Interesse hatten, die Preise auf ihrem höheren Niveau festzulegen. Die kleineren hatten hingegen die Sorge, dass das zu einer Verlagerung bei den Gästen führen würde.

#### Vereinheitlichung von Abrechnungssystemen

Um ein solches Projekt überhaupt technisch möglich zu machen, mussten die unterschiedlichen Kassen- und Abrechnungssysteme vereinheitlicht werden. Zudem galt es Spielregeln für die Verrechnung festzulegen. Dies vor allem deswegen, weil die Schikarte ein Wechseln des Skigebietes ermöglichte und die Gäste so die Infrastruktur verschiedener Liftgesellschaften in Anspruch nehmen konnten.

#### Festlegung eines gemeinsamen Marketingbudgets

Damit ein neuer Skiverbund am Markt in der gewünschten Weise wahrgenommen werden kann, musste auch ein entsprechendes Marketingbudget zur Verfügung stehen.

Dahingehend zusätzliche Mittel aufzubringen war für die Liftgesellschaften schwierig. Jenes Budget umzuschichten, das den Touristikern von den Liftgesellschaften vorher für die Bewerbung des jeweiligen Ortes überlassen wurde, war ebenfalls schwierig. Die Touristiker hielten zwar die Idee des Skiverbundes für gut, nicht aber den Umstand, dass sie diesen Teil des Winterbudgets nicht mehr alleine nach ihren Vorstellungen einsetzen konnten. Einen tragbaren Konsens herbeizuführen war eine zentrale, aber auch schwierige Aufgabe in dieser Phase.

#### Gemeinsame Marke

Um die Konzeption der Marketingstrategie und -umsetzung zu gewährleisten, wurde ein Marketing-

Wechselseitiges  
Vertrauen  
aufbauen

Ressourcen  
für das Ganze  
bereitstellen

Erfolge feiern  
und darauf  
aufbauen

beirat gegründet. Herausforderung war es, unter zeitlichem Druck eine Werbelinie für den Winter 2000/2001 festzulegen, zu einer gemeinsam akzeptierten Dachmarke zu kommen und ein funktionierendes *Marken-Familien-Konzept* zu erstellen. Die Einigung auf eine Markensystematik brachte ein deutliches Spannungsfeld mit sich, da bekannte Ortsmarken wie Gastein, Flachau, Schladming zugunsten der damals unbekannteren Dachmarke *amadé* zurücktreten sollten.

### **Die Bewährungsprobe (2000)**

Der erste Winter war in jeder Hinsicht eine Bewährungsprobe. Die Konkurrenz hat das Kooperationsprojekt angezweifelt und auch bekämpft, die Skigebiete, die ihre Preise nachgezogen haben, mussten das rechtfertigen und zu den Touristikern hin wurden trotz intensiver Einbindungsversuche einige Spannungsfelder eröffnet. Umso wichtiger war es, dass der Winter gut war, die Systeme einwandfrei funktionierten und die Saison für alle beteiligten Liftgesellschaften Zuwächse brachte. Wäre dem nicht so gewesen, so hätte das durchaus das vorzeitige Ende des Verbundes bedeuten können.

### **Phase II: Die Ausgestaltung (2001)**

Im ersten Workshop nach der Saison wurde der erfolgreiche Start gefeiert und die weitere Ausgestaltung des Skiverbundes auf den Weg gebracht.

### **Gemeinsame Internetplattform**

Im ersten Winter gab es noch keine gemeinsame Internetplattform. Eine solche zu gestalten, sie mit attraktiven und vor allem buchbaren Angeboten zu füllen, war das Ziel – aber auch gleichzeitig Herausforderung. Die Regionen hatten unterschiedliche Buchungssysteme, die nicht kompatibel waren. Um es also dem Gast zu ermöglichen, in der gesamten Destination nach Angeboten zu suchen und diese auch gleich buchen zu können, musste erst eine entsprechende technische Lösung gefunden und umgesetzt werden. [www.skiamade.com](http://www.skiamade.com) hat sich inzwischen mit rund 1,5 Millionen Zugriffen pro Jahr zu einer der stärksten Winterdestinationsseiten der Alpen entwickelt und wurde mit zahlreichen Auszeichnungen bedacht, wie zum Beispiel mit dem Swarovski Web Crystal Award für die beste Destinationsplattform auf der *Enter 2005* in Innsbruck.

### **Angebots- und Produktentwicklung**

Im ersten Jahr wurde vor allem auf Imagewerbung gesetzt. Um für den Gast attraktiv zu sein, sich von

der Konkurrenz weiter abheben zu können und auch eine entsprechende Werbewirksamkeit erzielen zu können, galt es mit den Touristikern und Betrieben attraktive Produkte und Package-Angebote zu definieren. Diese Zusammenarbeit musste in dieser Phase erst gelernt und das nötige Vertrauen aufgebaut werden. Erste Erfolge haben sich eingestellt.

### **Wirtschaftskooperationen**

Der Aufbau von Wirtschaftskooperationen war ein weiteres Ziel dieser zweiten Phase. Die Größe des Verbundes machte ihn zu einem attraktiven Partner und es kam im In- und Ausland zu spannenden Partnerschaftsprojekten wie Intersport, Atomic, Mercedes Benz, Craft Foods/Milka usw.

### **Der Rückschlag (2003)**

Der Skiverbund wurde inzwischen zu *Ski amadé* umgetauft und entwickelte sich gut. Es zeichnete sich jedoch ab, dass die Arbeiterkammer eine Kartellklage einbringen wird. Dies geschah dann auch im März 2003. Es herrschte zwar Zuversicht, dass die Klage abgewiesen wird. Dennoch hat dies dazu geführt, dass die Weiterentwicklung für einige Zeit ihre Dynamik verlor. Insbesondere die konservativen Kräfte in der Kooperationsgemeinschaft, die *Ski amadé* vorwiegend nur als einen Tarifverbund sahen, nahmen diese sensible Phase zum Anlass, bereits eingeleitete kooperative Projekte zu bremsen und gemeinsame Initiativen zurückzuschrauben. Im Juni 2004 wurde das Kartellverfahren in einem Vergleich mit der Arbeiterkammer und der Bundeswettbewerbsbehörde gelöst.

### **Phase III: Die Weiterentwicklung (2004 +)**

Die grundsätzliche Richtung in der Weiterentwicklung von *Ski amadé* wurde in einem Workshop im April 2004 festgelegt. Die Stimmung am Beginn des Workshops war gespannt, es konnte jedoch erreicht werden, dass man in wichtigen Punkten aufeinander zugeht. Letztendlich kam es sogar zu einem Commitment, dass *Ski amadé* als Marketingverbund im umfassenden Sinne und nicht nur als Tarifverbund verstanden wird.

Hintangestellte Kooperationsprojekte und gemeinsame Initiativen wurden wieder aufgegriffen. Die Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Tourismusverbänden und Regionen wurde mit dem Ziel intensiviert, einen noch stärkeren Marketingauftritt in allen Zielmärkten zu erreichen. Der gemeinsame Einkauf wurde verstärkt. Im nächsten Schritt soll der Wissenstransfer besser strukturiert, das Cross

Zusammenarbeit  
muss gelernt  
werden

Referencing (wechselseitiges Empfehlungen bzw. wechselseitige Vertriebsleistungen) verbessert und vor allem die Einbindung aller Leistungsträger gewährleistet werden.

All das soll in den nächsten Jahren dazu beitragen, dass der positive Trend von Ski amadé weiter fortgeschrieben werden kann.

### Schlüsselfaktoren bei Kooperationsprojekten

Wie bei jedem erfolgreichen Kooperationsprojekt zeigte sich auch hier, dass neben einer zugkräftigen Vision die gemeinsame Willensbildung zentral ist. Kooperationsinteresse und die Einzelinteressen müssen ständig ausbalanciert werden. Das bedeutet, dass den psycho-sozialen Prozessen und hier vor allem der Vertrauensbildung hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Auch die Bedeutung der Informationsprozesse darf nicht unterschätzt werden, auch wenn sie aus zeitlichen Gründen oft zu kurz kommt. Letzteres war auch in diesem Projekt vor allem in der Anfangsphase der Fall.

### Ski amadé – 25 Skiorter in 5 Skiregionen

**Salzburger Sportwelt:** Flachau-Wagrain-St. Johann/Alpendorf, Zauchensee-Flachauwinkl-Kleinarl, Rad-

stadt-Altenmarkt, Eben, Filzmoos, Goldegg; **Schladming Dachstein Tauern:** Forstau/Fageralm, Pichl/Reiteral, Schladming, Ramsau/Dachstein, Haus, Pruggern, Gröbming; **Gasteinertal:** Bad Gastein/Sportgastein, Bad Hofgastein, Dorfgastein; **Hochkönigs Winterreich:** Maria Alm, Dienten, Mühlbach; **Großarlital:** Großarl, Hüttschlag.

### Größte Skiregion Österreichs

270 Seilbahnanlagen (35 Kabinenbahnen, 150 Schlepplifte, 85 Sessellifte); Gesamtförderleistung: über 350.000 Personen/Stunde; 860 Abfahrtskilometer; mehr als 60% der Pisten maschinell beschneibar; Höhe der Pisten von 650m bis 2.700m; 90.000 Gästebetten in ca. 5.000 Beherbergungsbetrieben; 6.055.200 Nächtigungen in Ski amadé in der Wintersaison 2003/04.

### Wirtschaftsdaten Ski amadé 2004/05:

143,4 Mio. • Umsatz in der Saison 2003/04; 4 Mio. verkaufte Skitickets; 65 Mio. Liftfahrten in der Saison 2003/04; ca. 100.000 Gäste an Spitzentagen; 1.437 MitarbeiterInnen – 550 ganzjährig; 92.000 • Umsatz pro MitarbeiterIn; 150 Mio. • Investition in den letzten 3 Jahren. 

Vision und  
gemeinsame  
Willensbildung

Auch innerhalb von Unternehmen kann der Netzwerkgedanke die Unzulänglichkeiten rein hierarchischer Steuerungen überwinden. Handlungsspielräume und Initiativen einzelner Organisationsteile werden gestärkt und gleichzeitig das Verständnis für die Organisation als Ganzes unterstützt und weiterentwickelt.

MARIO WEISS

## Österreich Werbung – Die Steuerung einer Netzwerk-Organisation

Mit 200 MitarbeiterInnen in Europa, Nordamerika, Asien und Australien gilt die Österreich Werbung (ÖW) als ein relativ kleines, jedoch hochgradig dezentralisiertes und als Netzwerk organisiertes Unternehmen. Rund 30 weltweit verstreute Agenturen bewerben die touristische Marke Österreich und ver-

suchen die klein strukturierten österreichischen Tourismus-Betriebe international buchbar zu machen.

Der Abstimmungsbedarf zwischen der Zentrale in Wien und den meist sehr kleinen Büros in den verschiedenen Ländern ist anspruchsvoll und komplex.

Das gemeinsame Ganze und die Interessen der Teile ausbalancieren

In ganz unterschiedlichen Kulturen und Sprachräumen muss die Marke Österreich mit wieder erkennbaren Werten und Themen besetzt werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Büros benötigt Standards.

Dabei sollen die Gestaltungsfreiräume der unternehmerisch tätigen Büros nicht zu sehr eingeschränkt werden. Die Kunst liegt in einem permanenten Ausbalancieren zwischen dem gemeinsamen Ganzen und den Interessen der einzelnen Teile.

Diese Balance ließ sich in den letzten Jahren mit hierarchischer Führung und *one-way-Kommunikationsmitteln* nicht mehr aufrecht erhalten. Es kam zu gegenseitigen Projektionen, Unverständnis und Spannungsfeldern zwischen Büros und den zentralen Stellen.

Der neue Geschäftsführer, Arthur Oberascher, erkannte diese Situation und wollte die Zusammenarbeit auf ein professionelleres Niveau heben. Es sollte eine intelligente Antwort auf die Krise und die aus der Balance geratene Zusammenarbeit gefunden werden. Gemeinsam entwickelten wir einen Begegnungsraum für Schlüsselpersonen mit den Zielen, einen Rahmen für persönliche Begegnungen zu schaffen, eine klare, gemeinsam getragene strategische Orientierung sicherzustellen und das Kerngeschäft erfolgreich zu unterstützen.

So wurde 2002 das *ÖW-Management Netzwerk* gestartet – mit dem Anspruch, ein lebendiges Netzwerk einzurichten, bei dem alle Schlüsselpersonen der Organisation – Geschäftsführung, Bereichsleiter und die in den Märkten tätigen Regions- und Marktmanager – aktiv beteiligt sind. 40 Führungskräfte der ÖW aus drei Hierarchiestufen treffen sich seither drei Mal pro Jahr für zwei Tage in einem Raum. Gemeinsam steuern sie das Geschäft und die Entwicklung ihrer Organisation.

### Spannungsfelder ausgleichen

Die Management Netzwerke sind zu einem tragenden Steuerungsinstrument der ÖW geworden. Dabei erfolgt die Steuerung nicht nur durch das Zentralbüro in Wien, sondern ebenso durch die Büros in aller Welt. Die Büroleiter haben die Möglichkeit, Themen einzubringen und ganze Arbeitsblöcke zu gestalten. Für die Spannungsfelder zwischen den zentralen Funktionen in Wien und den dezentralen Büros wurde damit ein Raum gefunden, in dem Meinungen strukturiert ausgetauscht werden, in dem konfrontiert wird, in dem aber auch Lösungen gesucht und meist auch gefunden werden. Wichtig war und ist, dass die Geschäftsführung und die

Sinn und Hintergrund verstehen und rasch entscheiden

Bereichsleiter in Wien die Situation der dezentralen Büroleiter wahr- und ernstnehmen und dass die Schlüsselpersonen in den Regionalbüros erkennen, warum bei bestimmten Themen eine gemeinsame Vorgehensweise vorteilhaft ist.

So wurde erreicht, dass die Arbeitsenergie weniger in interne Spannungsfelder fließt, sondern in die Arbeit am Kundennutzen.

### Inhalte und Ablauf

Abhängig von inhaltlichen Themen und Zielsetzungen wird in den zwei Tagen eines Management Netzwerks mit vielfältigen und unterschiedlichen Methoden gearbeitet. In den einzelnen Arbeitsblöcken werden immer wieder andere Settings und Arbeitsformen gewählt, abhängig davon, was das Ergebnis sein soll. Eine gute Planung, die die Inhalte und Methoden sorgfältig abstimmt, und ein breiter Methodenkoffer waren die Voraussetzungen dafür, dass die Nachhaltigkeit gesichert werden konnte und die Management Netzwerke heute noch so attraktiv sind wie vor drei Jahren.

Im Management Netzwerk werden die wichtigsten Prozesse des Unternehmens vorbereitet, bearbeitet und beschlossen. So werden bei jedem Termin – auch wenn es zu Wiederholungen kommt – die Marktwerte und Strategien besprochen, werden aktuelle Entwicklungen in den Zahlen berichtet und die Planungsprozesse abgestimmt.

Innerhalb des Netzwerkes geht es um ein persönliches Verständnis von Sinn, Hintergrund sowie um ein Angleichen der Denk- und Führungsmodelle. Die inhaltliche und technische Detailarbeit erfolgt dann meist über Intranet oder Mails. Es hat sich gezeigt, dass sich durch optimale Vorbereitungen die Probleme der Umsetzung meist auf technische Hürden reduzieren.

Das Management Netzwerk steuert in Krisensituationen und bei besonderen Ereignissen auch das operative Geschäft. Gerade wenn es schwierige Situationen gibt, ist die persönliche Begegnung für die Bewältigung wichtig. Dies ist aufgrund der geplanten Termine natürlich nicht immer zeitnah möglich. So hat sich inzwischen eine Form von vorzeitiger Krisenintervention entwickelt. Es wird immer wieder die Frage bearbeitet: *Welche Herausforderungen und Probleme kommen aus der Zukunft auf uns zu?* Die Gruppe bereitet sich mental darauf vor und wenn die Dinge dann geschehen, ist man vorbereitet. Durch diese Art der Fragestellungen wurden aber auch manche Probleme schon gelöst, bevor sie *real* werden konnten.

Das Management Netzwerk ist auch Startpunkt für alle Veränderungsprojekte in der Organisation. So wird beispielsweise die Einführung neuer Marketinginstrumente (das Kerngeschäft der ÖW) oder die Veränderung von Abläufen oder Strukturen in der Organisation vorbereitet. Als Prinzip gilt, dass Veränderungen hier angekündigt und vor der Implementierung die Meinungen von allen Schlüsselpersonen eingeholt werden.

Eng mit dem Thema Veränderung werden Lernimpulse verknüpft, die in unterschiedlicher Breite und Tiefe, aber doch in jedem einzelnen Netzwerk ihren Platz finden. So wird in Kamingsgesprächen auch einmal über den eigenen Tellerrand hinausgeschaut. Zurückhaltung gibt es dabei, die Lernimpulse an *Management Gurus* zu übertragen.

Das Lernen geschieht vorwiegend voneinander, denn 30 ähnliche Büros haben viel Potenzial, voneinander zu profitieren. Versuche, Lernen auch über Intervention – also eine Art Coaching im Kollegenkreis – zu organisieren, waren bisher nicht wirklich zufriedenstellend. Hier scheint dieses Management Netzwerk an seine Grenzen zu stoßen. Die doch vorhandenen, wenn auch nicht ausgeprägt gelebten hierarchischen Ebenen sowie der natürliche Wettbewerb zwischen den Büros schränken die persönliche Offenheit noch ein. Den TeilnehmerInnen fällt es nicht leicht, offen an der eigenen persönlichen Arbeitssituation und an ihren Stärken und Schwächen zu arbeiten.

## **Kosten und Nutzen**

Management Netzwerke mit persönlicher Anwesenheit sind teuer. In dem hier beschriebenen Beispielfall reisen 40 Leute aus 30 Ländern drei Mal jährlich für einige Tage an einen Ort. Die Arbeitsergebnisse und die Fähigkeit, über viele Grenzen hinweg geografisch, hierarchisch und mental in intensiver Form an Projekten und Themen zu arbeiten, rechtfertigen aber die Kosten.

Die Büros haben mit dem Netzwerk eine stärkere Stimme erhalten. Heute können sie sich in diesen Begegnungsräumen abgestimmte Meinungen bilden und sie können so gemeinsam Rückmeldung geben und Initiativen setzen. Davor gab es immer nur Einzelmeldungen, die in der Vielfältigkeit der Kommunikation untergingen oder nicht ernst genug genommen wurden.

Andererseits erhalten die Bereichsleiter, die stärker für das Ganze als für ihren Teil verantwortlich sind, eine Möglichkeit, ihre Anliegen und Interessen so zu verankern, sodass alle TeilnehmerInnen den Sinn und das Warum zentraler Strategien verstehen.

Mittlerweile ist die Nachfrage, ein Zeitfenster im ÖW-Management Netzwerk zu erhalten, größer als die zur Verfügung stehende Zeit.

Um den Ablauf lebendig und ergebnisorientiert zu gestalten, haben wir in den letzten Jahren einige Kriterien entwickelt, die ich gerne weitergeben möchte. Siehe Kasten. 

Management  
Netzwerk als  
Organ für Lern-  
und Change-  
Prozesse

### **Vorbereitung**

Die Vorbereitung und Gestaltung erfolgt durch ein Team aus externen und internen Begleitern. Ziele und Inhalte müssen gut mit unterschiedlichen Methoden verknüpft werden (RTSC, Open Space, Zukunftskonferenz, Lernimpulse, gezielte Freiräume und Pausen etc.).

### **Ein Raum**

Während der Arbeitszeiten befinden sich alle im selben Raum. Es gibt keine Gruppenräume. Jeder ist ansprechbar.

### **Reduzierte Impulse**

PowerPoint-Präsentationen sind radikal eingeschränkt. Maximal drei Präsentationen pro Tag mit jeweils maximal zehn Folien und einer Dauer von 20 Minuten). Das Wesentliche kann in dieser Zeit gesagt werden.

### **Flash News**

Inhalte mit ausschließlichem Informationscharakter werden in so genannten „Flash News“ (ähnlich den Kurznachrichten im TV) abgehandelt. Pro Management Netzwerk gibt es zwei Nachrichtenblöcke, wobei jede Nachricht in nicht mehr als fünf Minuten gebracht werden soll.

### **SMS – Short Message System**

Um die Hemmnisse der Kommunikation in großen Gruppen zu verkleinern, erfanden wir das SMS-System. Auf jedem Tisch liegen A5-Karten, mit denen man ein SMS anonym oder nicht anonym an jede Person im Raum schreiben kann. Jederzeit während der Veranstaltungen können diese SMS in eine Post-Box an den Tischen eingeworfen werden. Die Box wird 2 x täglich während der Pausen geleert und den Adressaten zugestellt. Nach den Pausen wird auf alle Statements geantwortet.

## Aktuelle Trigon-Angebote

### Coaching Excellence Sommerakademie

Für Coaching-Profis bzw. praktizierende Coaches, AbsolventInnen von Coaching-Weiterbildung. Die Sommerakademie steht unter dem Motto *Excellence von und für PraktikerInnen*. Jeden Tag werden konkrete Schwerpunkt-Themen angeboten. Diese Schwerpunkt-Themen werden konzeptuell und praktisch ühend bearbeitet. An methodischen Konzepten werden Inputs, Einzel-/Gruppenarbeiten, Diskussionen, Rollengespräche, praktische kommunikative Übungen mit Reflexionen und spezielle Arbeiten zur Umsetzung in den Alltag eingesetzt. Mit Werner Vogelaer vom 16.-23.07.2005 in Keutschach (A). Veranstalter: Trigon Graz.

### Konfliktmanagement in der Beratung

Das Intensiv-Seminar richtet sich an interne und externe BeraterInnen, aber auch an Führungskräfte, UnternehmerInnen, BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen sowie an MediatorInnen. Ziel des Seminars ist, dass die TeilnehmerInnen Sinn, Erscheinungsformen und Hintergründe von Konflikten erkennen, diagnostizieren und verstehen; sie können Methoden für das Bearbeiten bereits eskalierter Konflikte anwenden und entwerfen Konzepte für verschiedene Formen der Konfliktbearbeitung. Mit Friedrich Glasl, Brigitte Huemer und Oliver Martin vom 05.-09.09.2005 in Degersheim / St. Gallen (CH). Veranstalter: Trigon Graz.

### OE-Werkstatt 2005/2006

Berufsbegleitender Zertifikatslehrgang für Organisations- und Unternehmensentwicklung in 9 Modulen auf der Basis des Konzeptes der drei vernetzten Kompetenzfelder: praktisch-handwerkliche Ausbildung, persönliche und soziale Kompetenzentwicklung und konkrete Umsetzungsprojekte. Mit Friedrich Glasl, Brigitta Hager und Hannes Piber vom 18.-23.09.2005 und acht weitere Module im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz.

### Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen 2005/2006

Ein Kompakt-Lehrgang zur Weiterqualifizierung von BeraterInnen, MediatorInnen, SupervisorInnen, PsychotherapeutInnen und RechtsanwältInnen. Mit Rudi Ballreich, Friedrich Glasl u.a. vom 02.-06.10.2005, sowie 4 weitere Termine in Bad Wiessee am Tegernsee (D). Veranstalter: Trigon München.

### Modul A der PE-Werkstatt 2005/2006

Strategie und Positionierung der PE (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein berufsbegleitender Zertifikats-Lehrgang für Personalentwicklung mit Meisterstück. Basiswissen, Konzepte, Methoden, Instrumente, Praxiserfahrungen und Trends der PE in einer *Toolbox* in fünf Modulen. Mit Franz Biehal, u.a. vom 03.-07.10.2005 und vier weitere Termine in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

### Coaching Kompakt Zürich 2005/2006

Coaching Intensiv-Lehrgang für Methoden des Coaching in fünf Workshops und einem Lerncoaching mit insgesamt 17 Arbeitstagen für PersonalentwicklerInnen und -fachleute, BeraterInnen, TrainerInnen und ProjektmanagerInnen. Mit Werner Vogelaer, Harriet Kretschmar, Mirjam Reutemann, Hans Ruijs vom 06.-08.10.2005, sowie 5 weitere Termine in Zürich (CH). Veranstalter: Trigon Graz.

### OE Kompakt 2005/2006

Ein Kompakttraining in Organisationsentwicklung in 4 Modulen à 4 Tagen. Mit Harald Jäckel und Gerd Geyer vom 18.-21.10.2005, sowie 3 weitere Termine in Aschau am Chiemsee (D). Veranstalter: Trigon München.

Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at)

Trigon Graz  
A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43/ 316/ 40 32 51  
F: +43/ 316/ 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

Trigon Klagenfurt  
A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43/ 463/ 51 66 76  
F: +43/ 463/ 51 66 78  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

Trigon München  
D-80333 München  
Hartmannstraße 8  
T: +49/ 89/ 242 089 90  
F: +49/ 89/ 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.at](mailto:trigon.muenchen@trigon.at)

Trigon Wien  
A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43/ 1/ 505 88 61  
F: +43/ 1/ 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



Bei Unzustellbarkeit bitte retour an  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Österreichische Post AG  
Info.Mail Entgelt bezahlt



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

#### Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung  
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon  
Entwicklungsberatung;  
Redaktion: Friedrich Glasl und Günther Karner;  
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz