

Club Niederösterreich

Mostviertel

NIEDERÖSTERREICH
HINEIN INS LEBEN.



NACHHALTIGKEIT DURCH NETZWERKE

7. MOSTVIERTLER NACHHALTIGKEITSKONFERENZ

4/2014

Theres Friewald-Hofbauer, Christoph Madl, Andreas Purt

NACHHALTIGKEIT DURCH NETZWERKE

Der einsame Wolf als Lichtgestalt taugt bestenfalls für die Fabel. In der harten Realität des Tourismus und der Regionalentwicklung braucht es Kooperation, Partnerschaft und Vernetzung, um wirtschaftlich erfolgreich, ökologisch verträglich und sozial kompetent zu agieren. Ausgehend von dieser Überzeugung widmete sich die 7. Mostviertler Nachhaltigkeitskonferenz im September 2014 im Pielachtal dem Thema „Nachhaltigkeit durch Netzwerke“. In gewohnter und bewährter Weise begaben sich Mostviertel Tourismus, Niederösterreich-Werbung und Club Niederösterreich wieder als Kooperationspartner gemeinsam auf die Suche nach Antworten auf die zentrale Frage der Konferenz: „Wie lassen sich die Bestrebungen um Nachhaltigkeit durch reale und virtuelle Netzwerke verstärken?“

Zum Auftakt erklärte Harald Katzmaier (FAS research Wien) die generelle Funktionsweise von Netzwerken. Zu den Erfolgsfaktoren zählen gemäß Katzmaier unter anderem die richtige Zusammensetzung und das Zusammenspiel von Robustheit und Agilität. „Netzwerke müssen in der Lage sein, sich immer wieder neu zu erfinden. Bewusst sein muss man sich auch, dass sie ständig Zyklen mit Aufbau- und Deonstruktionsphasen durchlaufen.“

Wie sich virtuelle Netzwerke und vor allem Daten nützen und sinnvoll verknüpfen lassen, erläuterten Claudia Brözel (Hochschule für nachhaltige Entwicklung, Eberswalde Deutschland) und Konstantin Andreas Feustel (Wiif GmbH, Oberstaufer Deutschland). Aus

ihrer Sicht ist der Tourismus eine Informationsindustrie, die ihren Gästen mit Hilfe von vernetzten Daten bessere Services zu bieten vermag. „Das wichtigste Instrument für den online-Vertrieb ist nach wie vor die eigene Website“, unterstrich Markus Gratzer (Österreichische Hoteliervereinigung). Parallel dazu steigt die Bedeutung von Buchungsplattformen, die jedoch starken Einfluss u.a. auf die Stornokonditionen und die Preisgestaltung nehmen. „Auch kleine Betriebe setzen immer mehr auf online-Buchbarkeit, sie brauchen aber Netzwerke wie gemeinsame Anbieter-Plattformen, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen“, wusste Hans Embacher (Bundesverband Urlaub am Bauernhof) zu berichten.

Auf welche Unterstützung – von der Beratung bis zur Finanzierung - Unternehmer und Übernehmer seitens der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank ÖHT, ebenfalls ein Netzwerk, bei der Übergabe eines Tourismusbetriebes an einen neuen Eigentümer oder an die nächste Generation zählen dürfen, erläuterte ÖHT-Geschäftsführer Franz Hartl. Aus seiner Erfahrung als beratender Begleiter von Betriebsübergaben berichtete Alois Kronbichler (Kohl & Partner, Südtirol). Er erklärte, wie Familienbetriebe funktionieren, und listete die sieben Kardinalfehler bei der Übergabe auf, wozu etwa eine nicht geklärte Erbteilung, ein selbstversklavender Führungsstil und Barmherzigkeit statt Klarheit zählen.

Heini Staudinger (Waldviertler Werkstätten GmbH) gab Einblicke in die Aufbauarbeit



Bei der 7. Mostviertler Nachhaltigkeitskonferenz (v. l. n. r.): Moderator Johannes Kaup (ORF), Andreas Purt (Mostviertel Tourismus), Theres Friewald-Hofbauer (Club Niederösterreich) und Christoph Madl (Niederösterreich-Werbung).
Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

seines Unternehmens und die zahlreichen Initiativen, die das Unternehmen vor allem im Waldviertel setzt: von der Formel Z (Formel Zukunft für die Unterstützung von alleinerziehenden Müttern) über die aktuelle Lehrlingsoffensive bis zum Bürgerbeteiligungsmodell bei der Installation von Photovoltaikanlagen.

Norbert Weixlbaumer (Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien) widmete sich dem Thema Schutzgebiete, denen er viele positive Impulse zugesteht: Sie steigern die regionale Identifikation sowie die Wertschöpfung, sie schaffen Arbeitsplätze und eröffnen neue Gästesegmente. Max Rossberg (European Wilderness Society und Protected Areas Solutions Kanada) stellte fest, dass es keinen nachhaltigen Tourismus gibt, man Tourismus jedoch nachhaltig gestalten kann. Wichtig dafür: klare Ziele, die Definition von Wachstumsgrenzen und Zugangsbeschränkungen. Bürgermeisterin Brigitte Lackner (St. Ulrich am Pillersee) be-

richtete aus ihrer Gemeinde, die – im Umfeld großer touristischer Zentren wie Kitzbühel – auf sanfte Angebote setzt und 2012 einen Europäischen Dorferneuerungspreis erhielt.

Auf den folgenden Seiten haben Sie Gelegenheit, die Vorträge und Statements nachzulesen und zu reflektieren. Spannend für alle, die im Pielachtal nicht dabei sein konnten, wertvoll sicher aber auch für die KonferenzteilnehmerInnen, wenn man den Worten der amerikanischen Schriftstellerin Brynne Chandler Reaves Glauben schenkt „Zwischen Gedenken und Vergessen steht allein das geschriebene Wort“.

Theres Friewald-Hofbauer, Geschäftsführerin des Club Niederösterreich, St. Pölten
Prof. Christoph Madl, MAS, Geschäftsführer der Niederösterreich-Werbung GmbH, St. Pölten
Mag. Andreas Purt, Geschäftsführer der Mostviertel Tourismus GmbH, Wieselburg

Harald Katzmaier

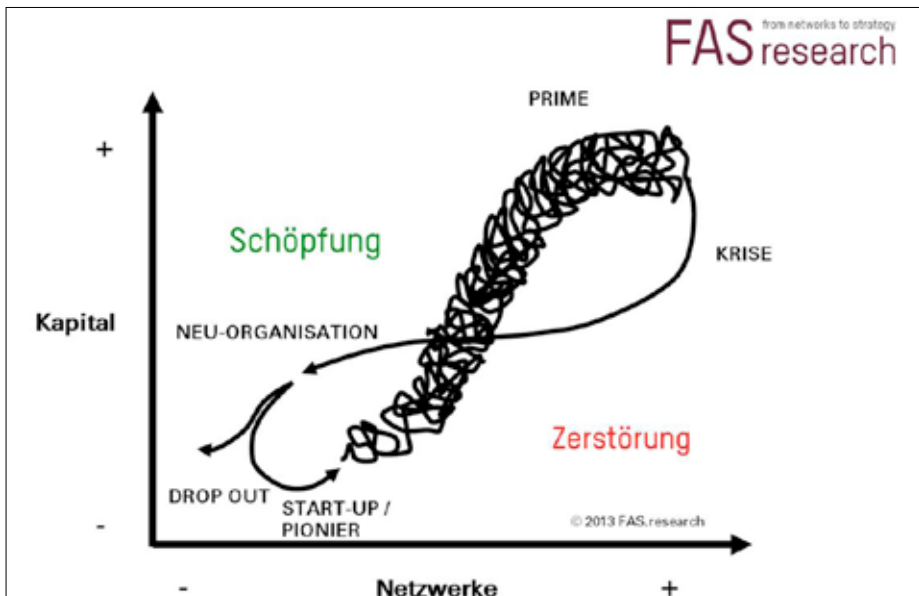
WIRKSAME NETZWERKE – RESILIENTE REGIONEN

WIDERSTANDSFÄHIGKEIT GEGENÜBER VERÄNDERUNGEN IST DAS UM UND AUF

Die Tourismusregion Mostviertel und Wiener Alpen ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert: zum Teil sinkende Nächtigungszahlen, Verlust von Arbeitsplätzen, Abwanderung, teilweiser Mangel an Geschäftsmodellen zur Betriebsübergabe und Sicherstellung nötiger Investitionen, um Substanz und Standard zu heben, zum Teil schwindende lokale Unterstützung für Gemeinschaftsinitiativen und nicht zuletzt auch die globalen Trends der Urbanisie-

rung, der leeren Kassen und der übersättigten KonsumentInnen.

Dem gegenüber stehen jedoch Hunderte von „Best Practice“-Beispielen positiver Entwicklung und Zusammenarbeit sowie Jahrzehnte von Erfahrungen und Lernprozessen einer ganzen Branche und ihrer BeraterInnen. Es stellt sich daher die Frage, wie wir dieses Erfahrungspotenzial besser nutzen können.



Darstellung des Resilienzzyklus: Wachstum, Reife, Krise und Neubeginn im Wechselspiel



Netzwerke sind dann wirksam und von dauerhaftem Nutzen für eine Region, wenn sie fähig sind, auf vermeintliche Krisen so zu reagieren, dass sie gestärkt aus ihnen herausgehen. Sie müssen sich selbst gewissermaßen immer wieder neu erfinden. Foto: Fred Lindmoser/Mostviertel Tourismus

Die Fähigkeit einer Region, Herausforderungen zu bewältigen, steht und fällt mit ihrer Fähigkeit zu lernen. Diese Fähigkeit des Lernens ist dabei nicht nur die Eigenschaft einzelner Beteiligter, sondern tatsächlich die Eigenschaft ganzer Netzwerke einschließlich der darin begründeten Beziehungskulturen. Mittlerweile sind die Erfolgsfaktoren dafür, dass manche Netzwerke lern- und entwicklungsfähiger und damit auch resilienter sind als andere, gut verstanden.

NETZWERKE VERSTEHEN

Zu den Erfolgsfaktoren gut funktionierender Netzwerke zählen die richtige Zusammensetzung der AkteurInnen und das Zusammenspiel von Robustheit und Agilität im Netzwerk. Organisationen und Regionen müssen die unterschiedlichen

Geschwindigkeiten der Veränderungen – nämlich Twitter, Facebook und generell das Internet einerseits und Gesetze, Traditionen und Kultur andererseits – integrieren und nutzen können.

Gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, den Resilienzyklus, also den Zyklus fortwährend wiederkehrender Aufbau- und Dekonstruktionsphasen, immer wieder erfolgreich zu durchlaufen sowie angesichts innerer und äußerer Schwierigkeiten und Krisen handlungs- und wandlungsfähig zu bleiben. Mit anderen Worten ausgedrückt: Die Regionen müssen lernen, sich immer wieder neu zu erfinden.

Resilienz ist damit eine grundlegende Eigenschaft eines nachhaltig erfolgreichen Systems. Es ist eine grundlegende adaptive Fähigkeit, auf Stress und Krisen zu

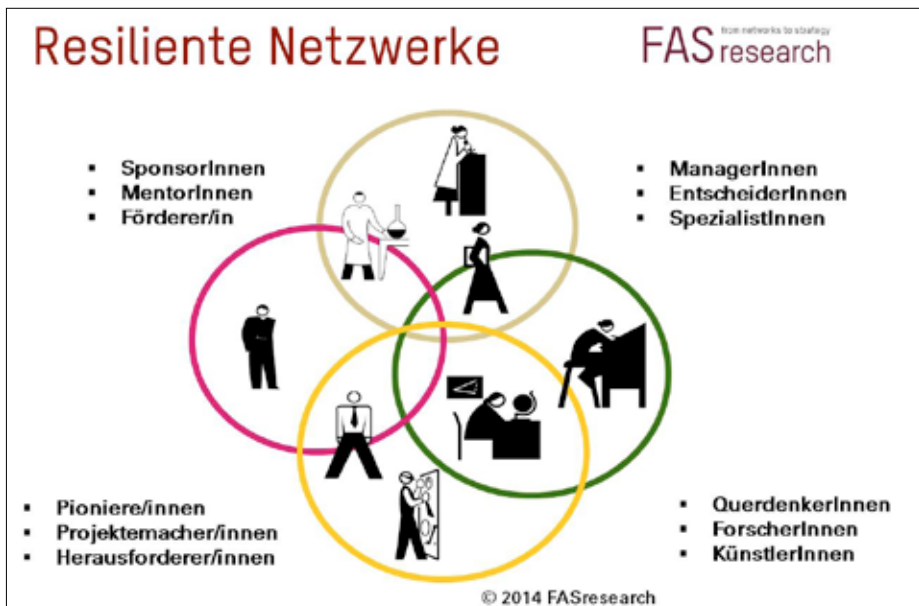
reagieren, das Neue hervorzubringen, sich vom Alten trennen zu können und dabei handlungsfähig zu bleiben. Ein resilientes System ereilt nicht das Schicksal der vollständigen Vernichtung seines bestehenden Kapitals (Geld, Wissen, Netzwerke, Reputation), sondern es managt die schöpferische Destrukturierung, die zu einer produktiven Transformation und Erneuerung des Bestehenden führt.

Was resiliente von nicht-resilienten Systemen unterscheidet, ist nicht die Verhinderung und Abwehr von Krisen, sondern das Vermögen, diese zu durchlaufen und in einem umfassenden Sinne als notwendig anzuerkennen. Letztlich geht es darum, Krisen als Chance und nicht als Bedrohung zu erkennen.

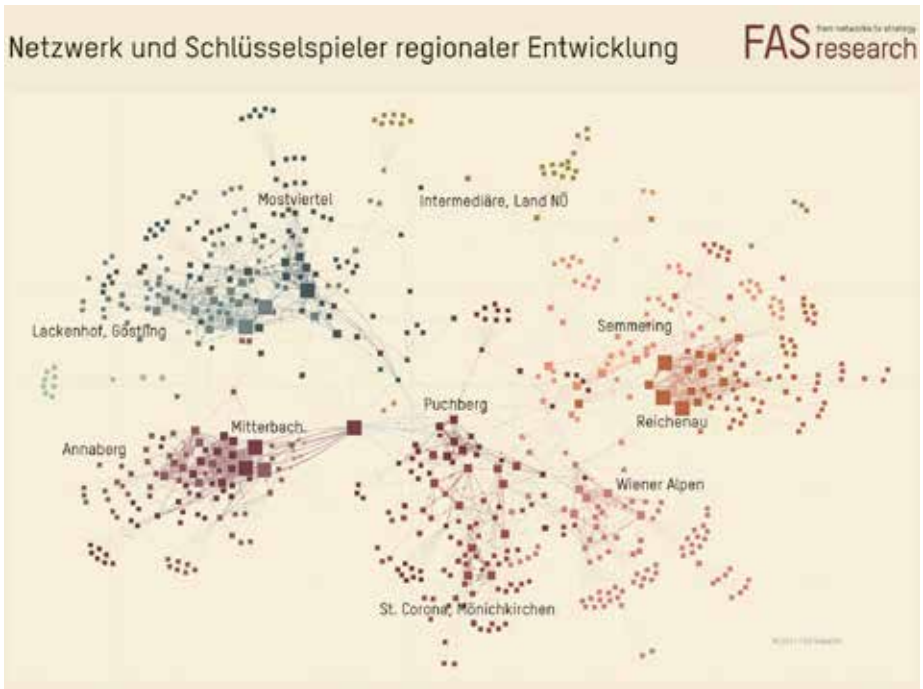
Resiliente Netzwerke kombinieren Akteu-rInnen aus unterschiedlichen Branchen und Fähigkeitsbereichen, um in allen Stadien des Krisen- oder Lernzyklus (Resilienzyklus) handlungsfähig zu bleiben. So können stabile Beziehungen zur langfristigen Strategieentwicklung und Verbesserung des Bewährten aufgebaut werden, gleichzeitig kann jedoch die Agilität in Krisensituationen bewahrt und durch ausreichende Aufgeschlossenheit und den Zugriff auf Ressourcen nachhaltige Neuorientierungen ermöglicht werden.

AUF DEM PRÜFSTAND: RESILIENZ-MAPPING

FAS research hat in den vergangenen Jahren mit dem so genannten Resilienz-Map-



Unterschiedliche Rollen: Je größer die Menge an Überschneidungen der einzelnen Gruppen ist, umso widerstandsfähiger erweist sich das Netzwerk.



Schlüsselspieler regionaler Entwicklung am Beispiel der Tourismusregion Mostviertel und Wiener Alpen dargestellt.

ping Methoden entwickelt, um die Adaptivität und Krisenfähigkeit eines Systems zu evaluieren und Strategien zur Steigerung der Resilienz von Organisationen, Städten, Regionen und Volkswirtschaften zu entwickeln. Dabei hat sich der kombinierte Einsatz von moderner Netzwerkanalyse und systemökologischer Modelllogik bewährt.

Der Grundgedanke dieses Ansatzes lässt sich am Beispiel einer Stadt- und Regionalentwicklungsstrategie beschreiben: Um eine Region resilienter zu machen, gilt es fünf verschiedene soziale Rollen und Funktionsfelder mit den entsprechenden Rahmenbedingungen zu fördern:

- Etablierte,
- EntscheidungsträgerInnen,
- InnovatorInnen,
- InsiderInnen und
- InvestorInnen/SponsorInnen.

Die Herausforderung für das Resilienz-Mapping ist es nun, neben der Bestandsaufnahme der funktionalen Diversität der Stakeholder eines Systems (UnternehmerInnen, ManagerInnen, VisionärInnen, InvestorInnen, Intermediäre) und der Analyse, in welcher Phase des Resilienzyklus sich die jeweiligen AkteurInnen befinden (Start, Wachstum, Reife, Krise), auch zu sehen, ob und in welchem Umfang die funk-

tionalen Gruppen miteinander vernetzt sind („evidence based mappings“).

Je besser die einzelnen Gruppen einander überlappen, ohne dabei ihre eigenständige Kultur aufzugeben, umso adaptiver wird das Netzwerk, umso fähiger daher, sich an Krisen anzupassen, allenfalls notwendige Änderungen zu veranlassen und die sozialen Kosten dieses Prozesses (Abwanderung, Zerstörung von Kapital, Burn-Out, Depression) möglichst gering zu halten.

Im Gegenteil: Es geht sogar darum, dass mit jedem Zyklus die Kapazitäten ansteigen („capacity building“) und insgesamt ein immer reicherer Fundus von Möglichkeiten im Netzwerk aufgebaut wird. Daraus resultierend sollte unter den richtigen Rahmenbedingungen immer mehr Potenzial realisiert werden können.

Die Tourismusregion Mostviertel und Wiener Alpen wurde also hinsichtlich ihrer Netzwerke und Kernfähigkeiten in den einzelnen Phasen des Resilienzyklus eingehend untersucht. Es gelang dabei, die aktuelle Position der jeweiligen Community bzw. Teilregion im Resilienzyklus zu identifizieren sowie die damit zusammenhängenden Erfordernisse und wesentliche Ansätze für zukünftige Entwicklungen zu erkennen.

ANFORDERUNGEN AN TRAGFÄHIGE NETZWERKE

Das Portfolio des sozialen Kapitals also muss demnach solcherart sein, dass es den Aufbau von etwas Neuem, die Stabilisierung dieses Neuen und schließlich auch die Loslösung unterstützt. Es müsste sowohl stabilisierende als auch destabilisierende,

aktivierende wie auch deaktivierende Beziehungsarten umfassen.

Was bedeutet das für die Netzwerkbildung? Netzwerke müssen demnach ihre Fähigkeit bewahren, abwechselnd stabil und instabil, geschlossen und offen, verbindend und auflösend zu sein. Sie müssen sich also in unterschiedliche Formen transformieren können.

Umso offensichtlicher wird in diesem Zusammenhang schließlich auch, dass es wenig Sinn macht, Netzwerke zu substanzialisieren: Sie sind weniger ein Ding als vielmehr ein Prozess, ein Tun, sie sind ein Verb und kein Substantiv.

ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG

Und somit müssen wir uns, um zu lernen und um uns gemeinsam weiterzuentwickeln, folgende Fragen stellen:

Was sind gute Beispiele dafür, dass Bewährtes vertieft und diffundiert wurde? Was sind Beispiele dafür, dass AkteurInnen miteinander spontan etwas entwickelt haben? Was sind Beispiele dafür, dass man gemeinsam Dinge einfach ausprobiert hat? Was sind Beispiele dafür, dass man gemeinsam Neues erfolgreich implementiert hat, während Altes zurückgelassen wurde?

Die Chancen stehen gut, dort, wo diese Beispiele zu finden sind, auch auf wirksame und langfristig tragfähige Netzwerke in resilienten Regionen zu treffen.

Dr. Harald Katzmaier, Gründer und Geschäftsführer von FAS research – Under-standing Networks, Wien