



Hauptverband der österreichischen  
Sozialversicherungsträger



**NÖGKK**  
NÖ Gebietskrankenkasse  
Wir **vorsorgen** Sie!

**OÖGKK**  
FORUM GESUNDHEIT

Tiroler Gebietskrankenkasse  
**TGKK**  
» Die Gesundheitskasse «

**WGKK**  
Wiener Gebietskrankenkasse

---

# Möglichkeiten der Nutzung von regionalen Unternehmensnetzwerken für die Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung

---

Projektstudie

# Impressum

## Auftraggeber:

Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger (HVB)  
[www.hauptverband.at](http://www.hauptverband.at)

## Auftragnehmer:

Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (VAEB)  
[www.vaeb.at](http://www.vaeb.at)

## Berichterstellung:

Institut für Gesundheitsförderung und Prävention GmbH (IfGP)  
[www.ifgp.at](http://www.ifgp.at)

## Projektlaufzeit:

Februar 2010 bis November 2010

## Projektleitung:

Mag. Ernst Neudorfer (IfGP)

## Projektteam:

Peter Frizzi (TGKK)  
Mag<sup>a</sup>. Christa Füreder (WGKK)  
Elfriede Kieseewetter (OÖGKK)  
Claudia Knierer (NÖGKK)  
Mag. Stefan Spitzbart (Hauptverband)  
Claudia Stumpfl (KGKK)

**Diese Projektstudie wurde für die österreichischen Sozialversicherungsträger erstellt. Für InteressentInnen außerhalb der Sozialversicherung wurde die hier vorliegende Version veröffentlicht, in der die Empfehlungen sowie der Anhangsteil fehlen.**

## Kontaktdaten:

Hauptverband der österreichischen SV  
Mag. Stefan Spitzbart  
Kundmannngasse 21  
1031 Wien  
Tel +43 (0)1 71132 – 3113  
E-Mail [stefan.spitzbart@hvb.sozvers.at](mailto:stefan.spitzbart@hvb.sozvers.at)

Institut für Gesundheitsförderung und Prävention  
Mag. Ernst Neudorfer  
Linke Wienzeile 48-52  
1060 Wien  
Tel +43 (0) 50 2350 – 37940  
E-Mail [ernst.neudorfer@ifgp.at](mailto:ernst.neudorfer@ifgp.at)



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Executive Summary</b> .....	<b>4</b>	5.9. Werbegemeinschaften.....	30
<b>2. Zur Projektstudie</b> .....	<b>7</b>	5.10. Personalentwicklungsverbände.....	30
2.1. Ausgangslage .....	7	5.11. Personalisten-Netzwerke und Führungskräfte-Netzwerke .....	31
2.2. Ziel und Nutzen der Projektstudie .....	7	5.12. Weitere Netzwerke .....	32
2.3. Projektteam.....	8	5.13. Überblick über alle recherchierten Netzwerke.....	33
2.4. Eingrenzung der Zielgruppe der Projektstudie .....	8	<b>6. Interviews mit NetzwerkvertreterInnen</b> .....	<b>34</b>
2.5. Recherchestrategie.....	9	6.1. Ziel und Fokus der Interviews.....	34
<b>3. Regionale Unternehmensnetzwerke: Einführung in das Thema</b> .....	<b>11</b>	6.2. Stichprobe.....	34
<b>4. Förderung der Vernetzung von Unternehmen</b> .....	<b>15</b>	6.3. Ergebnisse der Interviews .....	36
4.1. Wirtschaftsförderungsinstitutionen der Bundesländer.....	15	<b>7. (inter)nationale Recherche: Unternehmensnetzwerke mit BGF- Erfahrung</b> .....	<b>40</b>
4.2. Regionalmanagements .....	17	7.1. BAU4plus (Austria Bau OÖ GmbH).....	40
4.3. Wirtschaftskammerorganisation .....	18	7.2. Projekt „Gesundes Papier“ (Austropapier) .....	42
<b>5. Überblick über Unternehmensnetzwerke in Österreich</b> ....	<b>20</b>	7.3. BGF-Projekt mit dem TIC Steyr (OÖ): NWGU Steyr .....	44
5.1. Regionale Cluster- und Netzwerkinitiativen.....	20	7.4. Schulungsverbund Innviertel .....	45
5.2. Nichtregionale Cluster .....	24	7.5. Gesundheitsprojekt der Metallhandwerksinnung Stade .....	46
5.3. „Impulszentren“ und andere Standortgemeinschaften.....	24	7.6. „Aktive Unternehmen im Westmünsterland“ (Nordrhein- Westfalen).....	48
5.4. Kompetenzzentren.....	27	<b>8. Schlussfolgerungen</b> .....	<b>50</b>
5.5. freiwillige Branchenverbände.....	28	<b>9. Literatur</b> .....	<b>52</b>
5.6. regionale Wirtschaftsplattformen .....	28		
5.7. kleinregionale/lokale Unternehmensnetzwerke.....	29		
5.8. Qualifizierungsverbände .....	29		

# 1. Executive Summary

---

## TREND ZU NETZWERKEN

Ein deutlicher Trend hin zu Netzwerken ist kennzeichnend für unsere Zeit. Durch die Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte sind globale Märkte entstanden, was u.a. dazu geführt hat, dass heute weniger einzelne Nationalstaaten miteinander in wirtschaftlicher Konkurrenz stehen, sondern vielmehr regionale Wirtschaftsräume. Nach dem Motto „wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“ wird die Beteiligung an Netzwerken und Kooperationen gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Unternehmen vernetzen sich, um Synergien zu nutzen, den gegenseitigen Austausch zu fördern sowie die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Förderung von Unternehmensnetzwerken ist daher auch ein verbreitetes und wichtiges Instrument der österreichischen Technologie- und Wirtschaftspolitik.

## FOKUS DER PROJEKTSTUDIE

Im Rahmen einer vom Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger finanzierten Projektstudie haben sich unter der Projektleitung des Instituts für Gesundheitsförderung und Prävention (IfGP) mehrere Sozialversicherungsträger (KGKK, NÖGKK, OÖGKK, TGKK, VAEB, WGKK) mit der Frage beschäftigt, wie solche bestehenden Unternehmensnetzwerke für die Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung genutzt werden könn(t)en. In kürzlich veröffentlichten Studien gaben etwa befragte UnternehmerInnen an, dass die Zusammenarbeit in einem Netzwerk als eine mögliche Hilfestellung bei der Einführung von Betrieblicher Gesundheitsförderung als sinnvoll erachtet wird.

## RECHERCHE VON UNTERNEHMENSNETZWERKEN IN ÖSTERREICH

Eine im Rahmen der Projektstudie erfolgte Recherche der Unternehmenslandschaft in Österreich brachte eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmensnetzwerke zu tage: von den großen regionalen Cluster- und Netzwerkinitiativen über Branchenverbände, Technologie- und Wirtschaftsparks, Impulszentren bis hin zu regionalen Wirtschaftsplattformen, kleinregionalen Unternehmensnetzwerken, Qualifizierungsverbänden und Werbegemeinschaften. Allen Unternehmensnetzwerken ist gemein (wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – je nach vorhandenen Ressourcen), dass die zuständigen Netzwerkverantwortlichen die Vernetzung der Betriebe untereinander fördern, gemeinsame Veranstaltungen organisieren, Betriebe mit aktuellen (Branchen-)Informationen versorgen, z.T. netzwerkinterne Weiterbildungen anbieten sowie die Umsetzung netzwerkinterner (Branchen-)Projekte forcieren.



## GESUNDHEIT ALS THEMA IN NETZWERKEN?

Bezüglich dem Thema Gesundheit – das zeigten Interviews mit Verantwortlichen aus 27 verschiedenen Unternehmensnetzwerken – gibt es auf Netzwerkebene immer wieder vereinzelte Gesundheitsinitiativen bzw. Gesundheitsangebote für die Mitgliedsbetriebe, die sich allerdings zumeist auf Sicherheitsaspekte, Sport- oder medizinische Maßnahmen sowie Ernährungs- oder Bewegungsmaßnahmen oder Vorträge beschränken. Ganzheitliche Ansätze im Sinne der Betrieblichen Gesundheitsförderung sind wenig bis gar nicht bekannt. Gesundheit(sförderung) wird nicht als Aufgabe des Netzwerkmanagements gesehen, netzwerkinterne Initiativen zur Sensibilisierung der Netzwerkbetriebe in Sachen Gesundheitsförderung (z.B. durch Platzierung von BGF in internen Medien und bei Veranstaltungen) in Zusammenarbeit mit Sozialversicherungsträgern sind aber denkbar.

## PRAXISBEISPIELE ZEIGEN UMSETZUNGSMÖGLICHKEITEN AUF

Dass BGF-Projekte nicht nur in und mit Einzelbetrieben umgesetzt werden können, zeigen nationale und internationale Beispiele, die im Rahmen der Projektstudie recherchiert wurden. Die Rolle der Netzwerkverantwortlichen lag dabei zumeist in der Projektinitiierung und im laufenden Projektmanagement. Neben der Umsetzung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen in den einzelnen Betrieben wurde auf überbetrieblicher Netzwerkebene zumeist eine gemeinsame Steuergruppe eingerichtet (mit der Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch), die Kommunikation vorbereitet (Gesundheitsbericht, Newsletterbeiträge, Aushänge etc.) oder Maßnahmen organisiert, die auf einzelbetrieblicher Ebene sonst oft nicht zustande gekommen wären (z.B. Führungskräfte-Schulungen, Ausbildung von Gesundheitscoaches, Gesundheitsvorträge etc.). Ein wichtiger Erfolgsfaktor in solchen Netzwerkprojekten ist das gegenseitige Vertrauen. Als Unternehmen in einem Netzwerk tätig zu sein, bedeutet oftmals einen Kompromiss zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit zu finden – sind die Unternehmen doch oft in der selben Branche und Region tätig. Gegenseitiges Vertrauen ermöglicht es, auch in neuen Themen zusammen zu arbeiten und so gemeinsame Projekte oder Initiativen zu starten.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Insgesamt können aus den vorliegenden Ergebnissen folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- ▶ Es gibt in Österreich zahlreiche Vernetzungen zwischen Unternehmen in Form von strukturierten Unternehmensnetzwerken.
- ▶ Viele Unternehmens-Netzwerke besitzen etablierte Zusammenarbeits- und Kommunikationsstrukturen (z.B. Netzwerk-Medien, Vernetzungsaktivitäten, Weiterbildungsangebote etc.), die prinzipiell dazu geeignet sind, neue Themen wie etwa BGF in ein Netzwerk und an die Betriebe zu bringen.
- ▶ Gesundheitsförderung wird allerdings nicht als Aufgabe des Netzwerkmanagements gesehen. Ein Interesse an BGF setzt voraus, dass der Nutzen sowohl für das Netzwerk als

auch für die Betriebe klar ersichtlich sein muss. Dass BGF-Projekte in Netzwerken umgesetzt werden können, zeigen recherchierte Praxisbeispiele deutlich auf.

- ▶ Unternehmens-Netzwerke unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht nicht von Einzel-Unternehmen, insbesondere was Ansprache, Akquisition, Interessen, Erwartungen oder Heterogenität betrifft. Wie bei Einzel-Unternehmen kann mit Unternehmens-Netzwerken vor allem dann gut zusammengearbeitet werden, wenn die Netzwerkverantwortlichen ein persönliches Interesse an dem Thema haben und in diesem Sinne als wichtige MultiplikatorInnen genutzt werden können.

Aus den vorliegenden Ergebnissen und Schlussfolgerungen wurden für die Sozialversicherungsträger Empfehlungen für die weitere Arbeit abgeleitet.

## 2. Zur Projektstudie<sup>1</sup>

---

### 2.1. Ausgangslage

Laut Prioritätensetzung 2009-2013 des Hauptverbandes ist es das Ziel, neue Strategien zur Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) zu erarbeiten und eine breitere Verankerung von BGF in den Betrieben zu erreichen. Die Unternehmenslandschaft besteht nicht nur aus Einzelbetrieben, Zusammenschlüsse in Form von Clustern, Wirtschaftsparks etc. sind mittlerweile weit verbreitet. Die Arbeit mit Unternehmens-Netzwerken ermöglicht es, nicht nur Einzelunternehmen, sondern über bestehende Netzwerkstrukturen viele Unternehmen eines Netzwerkes anzusprechen – vor allem auch kleine Unternehmen. In kürzlich veröffentlichten Studien<sup>2</sup> gaben etwa befragte UnternehmerInnen an, dass die Zusammenarbeit in einem Netzwerk als eine mögliche Hilfestellung bei der Einführung von Betrieblicher Gesundheitsförderung als sinnvoll erachtet wird.<sup>3</sup> Im Rahmen dieser Projektstudie soll erhoben werden, in wie weit solche Unternehmensnetzwerke für die Verbreitung von BGF genutzt werden können.

### 2.2. Ziel und Nutzen der Projektstudie

Ausgangspunkt der Projektstudie ist die **Hypothese**, dass durch die Nutzung von bereits bestehenden Vernetzungsstrukturen zwischen Unternehmen die Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung in der österreichischen Unternehmenslandschaft gefördert werden kann.

Das **Ziel** der Projektstudie lautet: **Für die Sozialversicherungsträger liegen Empfehlungen vor, wie regionale Unternehmensnetzwerke für die Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung genutzt werden können.**

NutzerInnen der Projektstudie sind in erster Linie die Sozialversicherungsträger. Der **Nutzen** der Projektstudie für die SV-Träger soll darin bestehen,

- ...eine Übersicht über bestehende (sowohl bundesweite als auch regionale) Unternehmensnetzwerke sowie eine Beschreibung dieser Netzwerke zu erhalten.

---

<sup>1</sup> Eine Projektstudie nach DIN 69905 umfasst die Untersuchung von Lösungsmöglichkeiten zur Erreichung eines benannten Projektziels und die Überprüfung ihrer jeweiligen Machbarkeit. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden meist die Begriffe "Machbarkeitsprüfung" bzw. "Machbarkeitsstudie" verwendet.

<sup>2</sup> z.B. Bechmann et al. (2010), Hauptverband & OÖGKK (2010)

<sup>3</sup> siehe z.B. auch: Kriener et al. (2004)

- ...durch eine möglichst detaillierte Darstellung der Unternehmensnetzwerke Ansatzpunkte zur Arbeit mit diesen Netzwerken (z.B. Anknüpfungspunkte für Marketing) zu erhalten.
- ...eine Übersicht über vorliegende (inter)nationale BGF-Erfahrungen in der Arbeit mit Unternehmensnetzwerken zu erhalten.

## 2.3. Projektteam

Die Projektstudie wurde in Zusammenarbeit von sechs Sozialversicherungsträgern erarbeitet: Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau (Ernst Neudorfer, Projektleitung), Kärntner Gebietskrankenkasse (Claudia Stumpf), Niederösterreichische Gebietskrankenkasse (Claudia Knierer), Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (Elfriede Kiesewetter), Tiroler Gebietskrankenkasse (Peter Frizzi) sowie Wiener Gebietskrankenkasse (Christa Füreder).

## 2.4. Eingrenzung der Zielgruppe der Projektstudie

**Zielgruppe der Projektstudie sind regionale Unternehmensnetzwerke.** Regionale Unternehmensnetzwerke sind Netzwerke, in denen sich Unternehmen einer Region zusammengeschlossen haben, um Synergien zu nutzen, den gegenseitigen Austausch zu fördern sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen (nähere Ausführungen in Kapitel 3).

Für die Projektstudie wurden darüber hinaus noch Netzwerke recherchiert, die im eigentlichen Sinne keine Unternehmensnetzwerke sind, sondern „nur“ aus der **Vernetzung von speziellen Funktionsgruppen in Unternehmen**, beispielsweise Führungskräften oder Personalisten, bestehen. Dies vor allem aus dem pragmatischen Grund, weil auch diese Netzwerke für die Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung genutzt werden können.

**Nicht-Zielgruppe** der Projektstudie sind Unternehmensnetzwerke, die eigens für den Zweck der Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung aufgebaut wurden/werden. Beispiele hierfür sind etwa:

- „Unternehmensnetzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung“<sup>4</sup> in Vorarlberg
- Vernetzung von Unternehmen mit BGF-Erfahrung einiger Sozialversicherungsträger (z.B. Unternehmensnetzwerk Salzburg der SGKK<sup>5</sup>)
- Netzwerk Gesundheitsfördernder Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen<sup>6</sup>

<sup>4</sup> „Unternehmensnetzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung“ von Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer Vorarlberg in Zusammenarbeit mit dem Fonds Gesundes Vorarlberg: [http://www.ak-vorarlberg.at/bilder/d59/BGF\\_broschuere.pdf](http://www.ak-vorarlberg.at/bilder/d59/BGF_broschuere.pdf), <http://www.rundumgesund.org/gesundheitsfoerderung/betriebliche-gesundheitsfoerderung/netzwerke>

<sup>5</sup> [http://www.netzwerk-bgf.at/mediaDB/631323\\_BGF\\_Newsletter\\_4\\_09.pdf](http://www.netzwerk-bgf.at/mediaDB/631323_BGF_Newsletter_4_09.pdf)

- Allianz für Gesundheitsförderung in Wiener Spitälern, Pflegeeinrichtungen und Seniorenwohneinrichtungen<sup>7</sup>
- Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e.V.<sup>8</sup>
- Enterprise for health<sup>9</sup>
- INQA-Netzwerke in Deutschland<sup>10</sup>

Als **Nicht-Zielgruppe** der Projektstudie wurden auch Initiativen von Branchen, Innungen und Kammern definiert, wie etwa die Demographie-Initiative mit VDMA<sup>11</sup> oder ZVEI<sup>12</sup> in Deutschland oder branchenübergreifende BGF- und Präventionsprojekte in Kooperation mit deutschen Innungen<sup>13</sup>.

## 2.5. Recherchestrategie

Mit der vorliegenden Studie wurde u.a. das Ziel verfolgt, einen Überblick über regionale Unternehmensnetzwerke in Österreich zu geben. Anspruch auf Vollständigkeit wird dabei nicht erhoben, da dies weder das Ziel dieser Studie war noch mit den vorhandenen Ressourcen praktisch machbar gewesen wäre. Eine weitere Einschränkung besteht in der Zugänglichkeit von Informationen: Trotz umfangreicher Recherchen wurden vor allem jene Unternehmensnetzwerke in die Studie aufgenommen, die (medial) präsent sind und von denen Informationen verfügbar sind.

Die in dieser Studie dokumentierten Ergebnisse basieren auf folgender Recherchestrategie:

### LITERATURERECHERCHE UNTERNEHMENSNETZWERKE

- Internetrecherche
- Fachliteratur-Recherche

### RECHERCHE VON UNTERNEHMENSNETZWERKEN IN ÖSTERREICH

- Internetrecherche
- Anfrage nach Unternehmensnetzwerken bei zahlreichen MultiplikatorInnen (z.B. Mitglieder des österreichischen BGF-Netzwerkes sowie weitere MultiplikatorInnen)
- telefonische Anfragen bei den Regionalmanagements sowie bei den Wirtschaftsförderungsagenturen der Bundesländer (siehe Kapitel 0)

<sup>6</sup> <http://www.ongkg.at/>

<sup>7</sup> <http://www.allianz-gf-wien.at/>

<sup>8</sup> [http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Mission\\_Statement\\_Endfassung\\_Okt04.pdf](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Mission_Statement_Endfassung_Okt04.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.enterprise-for-health.org/index.php?id=5>

<sup>10</sup> <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/netzwerk.html>

<sup>11</sup> [www.vdma.org](http://www.vdma.org)

<sup>12</sup> [www.zvei.org](http://www.zvei.org)

<sup>13</sup> z.B.: [http://www.praevension-arbeitswelt.de/d/pages/projekt/spezi/022\\_nmbg.html](http://www.praevension-arbeitswelt.de/d/pages/projekt/spezi/022_nmbg.html)

- Analyse von Strukturen, Rahmenbedingungen, Ressourcen etc. der Unternehmensnetzwerke anhand von 27 Interviews mit NetzwerkvertreterInnen (siehe Kapitel 6)

#### **(INTER)NATIONALE BGF-ERFAHRUNGEN MIT UNTERNEHMENSNETZWERKEN**

- Anschreiben der nationalen Kontaktstellen des europäischen BGF-Netzwerkes
- spezifische Anfragen im deutschsprachigen Raum: BKK Bundesvorstand, Gesundheitsförderung Schweiz, INQA, BGF-Institut der AOK, Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung Berlin, DGB Bildungswerk, Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, Sozialforschungsstelle Dortmund der Technischen Universität Dortmund
- Telefoninterviews mit Projektverantwortlichen
- Suche nach Projekten in (deutschsprachigen) Datenbanken (Fonds Gesundes Österreich<sup>14</sup>, quint-essenz Schweiz<sup>15</sup>, Prävention und Gesundheitsförderung NRW<sup>16</sup>, INQA<sup>17</sup>)

<sup>14</sup> <http://www.fgoe.org/projektfoerderung/gefoerderte-projekte>

<sup>15</sup> [http://www.quint-essenz.ch/de/project\\_database](http://www.quint-essenz.ch/de/project_database)

<sup>16</sup> <http://praeventionskonzept.nrw.de>

<sup>17</sup> <http://www.gutepraxis.inqa.de>

### 3. Regionale Unternehmensnetzwerke: Einführung in das Thema

---

#### TREND ZU NETZWERKEN

Ein deutlicher Trend hin zu Netzwerken ist kennzeichnend für unsere Zeit. Durch die Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte sind globale Märkte entstanden, was u.a. dazu geführt hat, dass heute weniger einzelne Nationalstaaten miteinander in wirtschaftlicher Konkurrenz stehen, sondern vielmehr regionale Wirtschaftsräume. Nach dem Motto „wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren“ wird die Beteiligung an Netzwerken und Kooperationen gerade für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Netzwerke bieten ihren Partnern ein hochflexibles Geflecht von Kooperationsbeziehungen. Benötigte Ressourcen können zusammengetragen, bei der Suche nach neuen Lösungen Ideen außerhalb des eigenen Erfahrungsspektrums einbezogen werden.<sup>18</sup>

#### DEFINITION VON UNTERNEHMENSNETZWERKEN

Die Netzwerkforschung ist durch eine große Unterschiedlichkeit von Netzwerkdefinitionen geprägt. Der Begriff Netzwerk wird häufig synonym für Cluster, Kooperationen, strategische Allianzen, soziale Bewegungen oder virtuelle Organisationen verwendet. In jedem Fall ist „Netzwerk“ als Begriff mit heterogenen Vorstellungen überladen und seine Verwendung ist inflationär.<sup>19</sup> Sydow, der als einer der führenden Netzwerkforscher gilt, definiert Unternehmensnetzwerke folgendermaßen: „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet.“<sup>20</sup>

Für die Projektstudie wird mit folgender allgemeingültiger Definition von Unternehmensnetzwerken gearbeitet:<sup>21</sup>

- Unternehmensnetzwerke sind Kooperationen<sup>22</sup> zwischen mehreren, vor der Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen.
- Die Partner in einem Unternehmensnetzwerk bleiben rechtlich selbständig.
- Die Zusammenarbeit beruht auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen.
- Die Kooperation ist auf eine gemeinsame Erzielung von Kooperationsüberschüssen bzw. Wettbewerbsvorteilen gerichtet.

---

<sup>18</sup> Becker, Dammer, Howaldt, Killich & Loose (2010)

<sup>19</sup> Königswieser (2006:272)

<sup>20</sup> Sydow (1992:79)

<sup>21</sup> nach Wipprich (2008)

<sup>22</sup> Kooperation als eigenständiger Begriff bezeichnet in den Wirtschaftswissenschaften in der Regel die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbständig bleiben.

Unternehmensnetzwerke sind demnach Netzwerke, in denen sich Unternehmen zusammengeschlossen haben, um Synergien zu nutzen, den gegenseitigen Austausch zu fördern sowie die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Sie sind im Unterschied zu Verbänden im Schwerpunkt auf die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure ausgerichtet. Sie können dabei unterschiedlichste Ziele verfolgen (z.B. Einkaufsnetzwerke, Anbieter-/Marketingnetzwerke, Innovationsnetzwerke usw.) und sehr unterschiedliche Eingriffstiefe haben – von lockeren Kooperationen zum Erfahrungsaustausch bis zu strategisch geführten Netzwerken.<sup>23</sup> Regionale Netzwerke sind durch regionale Zugehörigkeit charakterisiert und bestehen typischerweise aus Klein- und Mittelunternehmen. Räumlich nahe beieinander liegende und gemeinsam an der Wertschöpfung beteiligte Unternehmen bilden ein regionales Unternehmensnetzwerk. Das Netzwerk erfordert zumeist eine stabile Mitgliedschaft, jedoch ohne die Verpflichtung für die einzelnen Mitglieder, an jedem Projekt mitwirken zu müssen.<sup>24</sup>

## NETZWERK-TYPOLOGIE

Entsprechend den heterogenen Definitionen des Begriffs Netzwerk ist es schwierig, eine klare Netzwerktypologie zu formulieren. Sydow<sup>25</sup> unterscheidet drei Arten von Unternehmensnetzwerken: **strategische Netzwerke**, **Projektnetzwerke** und **regionale Netzwerke**. Bei strategischen Netzwerken gibt es eine markt- und ressourcenorientierte Führung durch ein einzelnes Unternehmen. Bei primär zeitlich begrenzten Formen der (Projekt)Zusammenarbeit spricht man von Projektnetzwerken. Und regionale Netzwerke zeichnen sich stärker durch die räumliche Nähe der beteiligten Unternehmen aus.<sup>26</sup>

In der Literatur finden sich etwa folgende Netzwerk- und Kooperationsformen:<sup>27</sup>

- **Cluster:** Der Begriff „Cluster“ wurde von Harvard-Professor Michael Porter prominent gemacht. Er definiert Cluster als eine überdurchschnittliche regionale Häufung von Unternehmen und Institutionen in einem bestimmten Wirtschaftszweig.
- **Technologiezentren/Wirtschaftsparks:** Ein kleinflächiges Industriegebiet, in dem innovativen Kleinunternehmen, aber auch entsprechenden Abteilungen von mittleren und größeren Unternehmen von Gemeinden Gelände, meist in der Nähe von forschungsintensiven Hochschul- oder sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen, zu günstigen Bedingungen (v. a. hinsichtlich Infrastruktur, Mieten, Erweiterungsmöglichkeiten, Bereitstellung von Risikokapital und Büroservice sowie Management- und Marketingberatung) zur Verfügung gestellt wird.<sup>28</sup>
- **Innovationsnetzwerke:** Die Zielsetzung eines Innovationsnetzwerkes ist es, neue marktfähige Produkte zu entwickeln und umzusetzen. Ein Innovationsnetzwerk kann ein reines

<sup>23</sup> Sydow (1992)

<sup>24</sup> Sydow (1992:144)

<sup>25</sup> Sydow (1992)

<sup>26</sup> siehe auch: Loose (2006:22)

<sup>27</sup> z.B. <http://www.sfg.at/cms/2926/>, Clement & Welbich-Macek (2007)

<sup>28</sup> Clement & Welbich-Macek (2007)

Unternehmensnetzwerk sein, oft sind aber auch Forschungseinrichtungen (Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) eingebunden.

- **Qualifizierungsverbände:** Die Weiterbildung der MitarbeiterInnen ist für jedes Unternehmen ein wichtiger Baustein im Bestreben, am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Weiterbildung ist aber auch ein erheblicher Kostenfaktor. Daher schließen sich Unternehmen oft zu „Qualifizierungsverbänden“ zusammen, in denen unternehmensübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden. Das Teilen der Kosten unterstützt die Unternehmen, die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen effizient und kostengünstig zu gestalten.
- **Kompetenzzentren:** In Österreich hat sich der Begriff „Kompetenzzentrum“ in erster Linie im Rahmen der seit den 1990er Jahren bestehenden technologiepolitischen Förderungsprogrammen des Bundes etabliert. In diesen Programmen wurde und wird der Aufbau und Betrieb von Forschungszentren unterstützt, in denen sich wissenschaftliche Einrichtungen gemeinsam mit PartnerInnen aus der Wirtschaft aktiv und finanziell beteiligen („kooperative Forschung“).
- **Einkaufsgemeinschaften:** Einkaufsgemeinschaften bzw. Einkaufsgenossenschaften ermöglichen ihren Mitgliedern die gemeinsame Beschaffung größerer Warenmengen, um günstigere Einkaufspreise zu erhalten. Zum Teil übernehmen die Genossenschaften noch weitere Aufgaben für ihre Mitglieder, z. B. beraten sie in Finanzierungs- oder Werbungsfragen und nehmen Betriebsvergleiche und Standortanalysen vor.<sup>29</sup>
- **Werbegemeinschaften:** Bei Werbegemeinschaften geht es um sortimentsbezogenes Marketing, gemeinsame Werbung wird vorangetrieben, die Gestaltung von Katalogen und Broschüren wird vereinheitlicht und Logos und Qualitätszeichen werden abgestimmt. Gemeinsames Auftreten wird großgeschrieben.

Weitere Kooperationen sind z.B. Arbeitsgemeinschaften (die häufig in der Baubranche anzutreffen sind), Interessengemeinschaften/strategische Allianzen, Joint Ventures oder Genossenschaften.<sup>30</sup> Von keinen echten Kooperationen spricht man bei Zukauf von Einzelleistungen (Unterauftrag) oder Vermittlung von Aufträgen.

## NETZWERKMANAGEMENT

Damit in Netzwerkstrukturen effizient gearbeitet werden kann, bedarf es effizienter Koordinationsmechanismen, damit die Kostenersparnisse nicht durch die Kosten des Netzwerkmanagement aufgewogen werden. Hier müssen enorme Anstrengungen von Seiten des Managements erfolgen. Das vormals vorwiegend innerbetrieblich ausgerichtete Produktions- und Distributionsmanagement muss neu auf die Technologien und Kernkompetenzen der

<sup>29</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/>

<sup>30</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (2003)

Netzwerkpartner interorganisational ausgerichtet und angepasst werden. Zudem besteht für das Netzwerkmanagement die Herausforderung der Organisation der Kooperation (Planung und Vorbereitung von Sitzungen, Tagungen; Vorbereitung von Entscheidungsprozessen; Strukturierung und Moderation sozialer Events; Sicherstellung von EDV-gestützter Kommunikation; Herstellen von Transparenz). Hier kann zumeist nicht auf etablierte Strukturen und Routinen zurückgegriffen werden.

## 4. Förderung der Vernetzung von Unternehmen

---

Unternehmensnetzwerke, insbesondere die Clusterinitiativen, sind ein verbreitetes Instrument der österreichischen Technologiepolitik und Wirtschaftsförderung und werden auch dementsprechend gefördert. Für Österreich sind hier vor allem die Wirtschaftsförderungsagenturen der Bundesländer zu nennen, aber auch die Regionalmanagements und die Wirtschaftskammerorganisation.

### 4.1. Wirtschaftsförderungsinstitutionen der Bundesländer

#### **BURGENLAND (WiBAG)**

Das Wirtschaftsservice Burgenland Aktiengesellschaft (WiBAG)<sup>31</sup> wurde im Jahr 2006 gegründet und unterstützt Wirtschaftstreibende im Burgenland, ebenso die Business & Innovation Centre Burgenland GmbH (BIC)<sup>32</sup>, ein Tochterunternehmen der WiBAG. Die FMB Facility Management Burgenland GmbH<sup>33</sup> mit Sitz in Eisenstadt wurde 2002 von der WiBAG mit der Zielsetzung gegründet, sukzessive das gesamte Management der 6 burgenländischen Technologiezentren abzuwickeln.

#### **KÄRNTEN (ENTWICKLUNGSAGENTUR KÄRNTEN GMBH)**

Die Entwicklungsagentur Kärnten GmbH<sup>34</sup> ist eine privatwirtschaftlich organisierte Gesellschaft des Landes Kärnten und erfüllt eine Mittlerfunktion zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Die Aufgaben der Agentur liegen darin, Innovationen, Kooperationen und Ansiedlungen von Unternehmen in Kärnten zu forcieren. In den Branchen-Netzwerken Energie & Umwelt, Holz und Kunststoff betreut die Entwicklungsagentur Kärnten rund 240 Unternehmen. Zu den Kernkompetenzen zählt die Koordination der von den Mitgliedern initiierten und unternehmensübergreifenden Netzwerkprojekten.

#### **NIEDERÖSTERREICH (ECOPLUS)**

In Niederösterreich werden die Cluster von ecoplus<sup>35</sup>, der Wirtschaftsagentur des Landes Niederösterreich organisiert. ecoplus ist zu 100% im Besitz des Landes Niederösterreich. In Niederösterreich werden von ecoplus 6 Clusterinitiativen sowie 16 Wirtschaftsparks geleitet.

---

<sup>31</sup> [www.wibag.at](http://www.wibag.at)

<sup>32</sup> <http://www.bic-burgenland.at/>

<sup>33</sup> [www.fm-burgenland.at](http://www.fm-burgenland.at)

<sup>34</sup> [www.entwicklungsagentur.at](http://www.entwicklungsagentur.at)

<sup>35</sup> [www.ecoplus.at](http://www.ecoplus.at)

## OBERÖSTERREICH (TMG)

Die oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. (TMG)<sup>36</sup> ist die Standort- und Innovationsagentur des Landes Oberösterreich. Die TMG gestaltet die oberösterreichische Standort- und Innovationspolitik und dient Unternehmen als zentrale Kontaktstelle ('one-stop-shop') für Betriebsansiedlungen in Oberösterreich. Träger der oberösterreichischen Cluster- und Netzwerk-Initiativen ist die Clusterland Oberösterreich GmbH<sup>37</sup> (Eigentümer dieser Gesellschaft sind die TMG, die Wirtschaftskammer OÖ und die Industriellenvereinigung OÖ).

## SALZBURG (ITG)

Die Innovations- und Technologietransfer Salzburg GmbH (ITG Salzburg)<sup>38</sup> ist eine gemeinnützige Gesellschaft, die sich mehrheitlich in Landeseigentum befindet. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie in der Unterstützung von Unternehmen und der Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Wissenschaft sowie zwischen den Betrieben. Um die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben in Salzburg zu erhöhen, hat die ITG Salzburg gemeinsam mit Land Salzburg, StandortAgentur Salzburg GmbH, Salzburger Gebietskrankenkasse, der Uniqa Versicherungen AG und dem Arbeitsmedizinischen Dienst Salzburg ein **Förderprogramm zur Betrieblichen Gesundheitsförderung** ins Leben gerufen.<sup>39</sup>

## STEIERMARK (SFG)

Die SFG (Steirische Wirtschaftsförderung) steht für Förderung von Technologie und Innovation in der Steiermark. Mit dem Programm der steirischen Impulszentren wurde ein ganzes Netzwerk von Technologieparks, Gründer- und Innovationszentren geschaffen, das innovativen Unternehmen optimale Rahmenbedingungen für die Gründungs-, Aufbau- und Wachstumsphase bietet. Diese Zentren geben durch ihren technologieorientierten Branchenfokus den einzelnen Unternehmen, aber auch der jeweiligen Region starke Impulse für eine erfolgreiche Zukunft. Heute unterstützt das Programm der steirischen Impulszentren von Liezen bis Radkersburg Technologiefirmen in 30 Zentren, wobei 15 dieser Zentren im Eigentum der Innofinanz – Steiermärkischen Forschungs- und EntwicklungsförderungsgmbH (Tochter der SFG) stehen oder als Beteiligungen der Innofinanz GmbH geführt werden.<sup>40</sup>

## TIROL (ZUKUNFTSSTIFTUNG)

Die Tiroler Zukunftsstiftung<sup>41</sup> ist die Standortagentur des Landes Tirol mit dem gesetzlichen Auftrag, den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Tirol nachhaltig zu stärken. In Tirol werden derzeit alle Cluster von der Zukunftsstiftung betreut.

<sup>36</sup> <http://www.tmg.at/>

<sup>37</sup> <http://www.clusterland.at/>

<sup>38</sup> <http://www.itg-salzburg.at/>

<sup>39</sup> <http://itg-salzburg.at/index.php?id=210>

<sup>40</sup> [www.sfg.at](http://www.sfg.at)

<sup>41</sup> <http://www.zukunftsstiftung.at/>

### **VORARLBERG (WIRTSCHAFTSSTANDORT VORARLBERG GMBH)**

Die Wirtschafts-Standort Vorarlberg GmbH (WISTO)<sup>42</sup> ist ein Service-Unternehmen zur Stärkung der Innovationsdynamik im Land Vorarlberg.

### **WIEN (WIRTSCHAFTSAGENTUR WIEN, MA 27, ZIT, AWS)**

Die Wirtschaftsagentur Wien<sup>43</sup> (vormals: Wiener Wirtschaftsförderungsfonds) ist das zentrale wirtschaftspolitische Instrument der Stadt Wien. Das Ziel der Wirtschaftsagentur Wien ist die Stärkung der Wiener Unternehmen und deren Innovationskraft sowie die nachhaltige Modernisierung des Wirtschaftsstandortes, um seine internationale Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Bezüglich Cluster wird in Wien eine Zusammenarbeit zwischen Bund und Land angestrebt, da die meisten Wiener Cluster über die Stadtgrenzen hinausgehen. Player in der Wiener Clusterpolitik sind neben der MA 27 (EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung) und der Wirtschaftsagentur Wien auch das ZIT und die aws. Das ZIT Zentrum für Innovation und Technologie<sup>44</sup> ist die Technologieagentur der Stadt Wien. Die austria wirtschaftsservice (aws)<sup>45</sup> ist die Förderungsbank für den österreichischen Mittelstand.

## **4.2. Regionalmanagements**

Regionalmanagements<sup>46</sup> sind Dienstleister, die die Aufgabe haben, Betriebe, Personalisten und andere Akteure einer Region in ihrer Wissenserweiterung und bei Problemlösungsprozessen zu unterstützen. Solche Prozesse werden beispielsweise mittels Moderation und Beratung, Konzeptentwicklung, Projektbeurteilung und –management, Programmumsetzung, Marketing sowie Monitoring und Evaluation vom Regionalmanagement begleitet. Die Vernetzung und Kooperation der Mitglieder eines regionalen Netzwerks dienen großteils der Umsetzung von Projekten, die das Ziel haben, den Akteuren der Region einen gemeinsamen Nutzen zu erbringen (z.B. Arbeitsplätze schaffen). Regionalmanagements werden u.a. für eine gemeinschaftliche fachübergreifende Erarbeitung von regionsspezifischen Konzepten herangezogen. Akteure einer Region sollen sich demnach einer Problemstellung annehmen und diese gemeinsam bearbeiten.

Dass Regionalmanagements immer wieder auch in Gesundheitsförderungsprojekten eingebunden sind bzw. diese initiieren, zeigt die folgende Auswahl an Beispielen:

- **SAFE<sup>47</sup>**: Im Salzkammergut (Oberösterreich) förderte ein Früherkennungs- und Beratungsnetzwerk die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und die Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Das Projekt SAFE wurde vom AMS OÖ im Rahmen des Sonderprogramms zur Beschäftigung Älterer beauftragt und von Juli 2006 bis November 2007 umgesetzt. Partner im

<sup>42</sup> <http://www.wisto.at/>

<sup>43</sup> <http://www.wirtschaftsagentur.at/>

<sup>44</sup> <http://www.zit.co.at/>

<sup>45</sup> <http://www.awsg.at/>

<sup>46</sup> Eine Übersicht über alle ca. 40 Regionalmanagements in Österreich gibt die Website [www.rm-austria.at](http://www.rm-austria.at).

<sup>47</sup> [http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/ergebnisbericht\\_safe\\_zur\\_veroeffentlichung\\_07.pdf](http://www.arbeitsleben.at/cms/images/stories/ergebnisbericht_safe_zur_veroeffentlichung_07.pdf)

Projekt waren u.a. das Regionalmanagement Gmunden-Vöcklabruck sowie das Technologiezentrum Salzkammergut GmbH. Das Ziel des Projekts war die persönliche, betriebliche und regionale Vorsorge zur Erhaltung des Arbeitsvermögens und Sicherung eines dritten Lebensabschnitts, möglichst ohne arbeitsbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen.

- **Älter werden im Pflegeberuf - INTERREG Projekt Grenzüberschreitendes Agemanagement<sup>48</sup>**: länderübergreifendes Projekt, in dessen Rahmen die Arbeitsbedingungen von Menschen in Pflegeberufen genauer behandelt werden (wie können Arbeitsabläufe organisiert, Tätigkeitsfelder gestaltet und gesundheitliche wie psychosoziale Vorkehrungen getroffen werden, um ein Älter-Werden im Pflegeberuf zu ermöglichen?). Unter anderem sollen in einem regionalen und überregionalen Netzwerk Ansätze entwickelt werden, wie bedarfsgerechte Arbeitsplatzgestaltung in Pflegeberufen aussehen kann.
- **Projekt wage („Älter werden. Zukunft haben!“ winning age-getting future)<sup>49</sup>**: Unter dem Netzwerkmanagement der Arbeiterkammer Oberösterreich engagieren sich seit 2007 interessenpolitische Einrichtungen, Institutionen, Organisationen und Betriebe in Oberösterreich im Netzwerk „Älter werden – Zukunft haben“. Im Projekt wurde 2008 ein Betriebsnetzwerk gegründet, an dem aktuell etwa 35 Unternehmen beteiligt sind. Im Betriebsnetzwerk engagierte Unternehmen profitieren dabei einerseits unmittelbar von der strategischen Arbeit des Netzwerks. Andererseits tragen die Betriebe durch Impulse aus der Praxis und den permanenten Erfahrungsaustausch zur Weiterentwicklung der Produkte zu Age- und Generationenmanagement bei.

### 4.3. Wirtschaftskammerorganisation

Die gesetzliche Interessenvertretung für Österreichs Wirtschaft ist die Wirtschaftskammerorganisation. Diese besteht aus der Wirtschaftskammer Österreich (mit Sitz in Wien) und den neun Wirtschaftskammern in den Bundesländern. Sowohl die Wirtschaftskammer Österreich als auch die Wirtschaftskammern in den Ländern gliedern sich in sieben Sparten: Gewerbe und Handwerk, Industrie, Handel, Bank und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Information und Consulting. Die Sparten gliedern sich wiederum in Fachorganisationen (Fachgruppen bzw. Fachverbände). In der Landes- bzw. Bundessparte „Gewerbe und Handwerk“ heißen die Fachorganisationen meistens Innungen (z.B. Landesinnung Wien der Bäcker).<sup>50</sup> Zu den Aufgabenbereichen der Innungen gehören die Interessenvertretung des jeweiligen Berufsstandes gegenüber Legislative, Verwaltung und Sozialpartnern sowie branchenbezogene Beratungs- und Serviceleistungen für ihre Mitglieder.

<sup>48</sup> [http://www.rmooe.at/pilotprojekte\\_detail.asp?inf\\_id=2102&regseite=&style=text](http://www.rmooe.at/pilotprojekte_detail.asp?inf_id=2102&regseite=&style=text)

<sup>49</sup> [www.wage.at](http://www.wage.at)

<sup>50</sup> <http://portal.wko.at/>

Die Wirtschaftskammer ist mit Regional- bzw. Bezirksstellen in ganz Österreich vertreten (Außenstellen der Wirtschaftskammern in den Ländern).

Vor allem in Deutschland gibt es mehrere Erfahrungen von branchenspezifischen Präventionsprojekten, wie etwa das Projekt „**PräTrans – Transferpotenziale von Kammern und Verbänden für die Prävention in Klein- und Ein-Personen-Unternehmen**“<sup>51</sup>. Bei diesem Projekt wurde empirisch untersucht und praktisch erprobt, welchen Beitrag Kammern und Wirtschaftsverbände/Innungen dazu leisten können, um die Thematik „Gesundheit und Sicherheit bei der Erwerbsarbeit“ wirksamer und nachhaltiger in unternehmerisches Handeln einfließen zu lassen.

---

<sup>51</sup> <http://www.gesundheit-unternehmen.de/>

## 5. Überblick über Unternehmensnetzwerke in Österreich

### 5.1. Regionale Cluster- und Netzwerkinitiativen

#### WAS SIND CLUSTER- UND NETZWERKINITIATIVEN?

Unter einem Cluster versteht man die räumliche Konzentration von Unternehmen einer bestimmten Branche, Zulieferern, Dienstleistern (z.B. Ingenieurbüros), Forschungseinrichtungen (z.B. Universitäten) und unterstützenden Institutionen (z.B. Verbände, Kammern), die durch Geschäftsbeziehungen und Informationsaustausch miteinander verbunden sind.<sup>52</sup> Die beteiligten Unternehmen stehen miteinander im Wettbewerb, kooperieren aber auch. Ein wesentliches Ziel solcher Netzwerke ist es, Synergien zwischen den ClusterpartnerInnen zu schaffen und zu nutzen. Primär sind Cluster Serviceeinrichtungen für Firmen. Im österreichischen Kontext ist besonders wichtig zu betonen, dass Cluster auch formell organisiert sind und gemanagt werden. Damit sind bloß identifizierte potenzielle Stärkefelder oder statistische Gruppierungen von Kompetenzen von der Definition von Clustern ausgeschlossen.<sup>53</sup> Der Unterschied zwischen einer Clusterinitiative und einer Netzwerkinitiative ist, dass bei Clustern Unternehmen einer speziellen Branche vereinigt sind wie z. B. Automobil, Kunststoff, Möbel und Holzbau, Medizintechnik, Mechatronik oder Umwelttechnik, während sich Netzwerkinitiativen mit branchenübergreifenden Themen beschäftigen, die für alle Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, wie z. B. Humanressourcen, Design oder Energieeffizienz.<sup>54</sup> Die Entwicklung von Clusternetzwerken erfolgt in vielen Fällen aber nicht „naturwüchsig“, sondern ist durch ein gewisses Engagement der öffentlichen Hand gekennzeichnet. Ziel ist es hierbei, eine Region so zu stärken, dass sich selbst tragende Wachstumsprozesse entfalten können.

#### ENTWICKLUNG DER CLUSTER

Der Durchbruch des „Clusterkonzepts“ erfolgte in den 90er Jahren als Folge einschlägiger Arbeiten von Michael Porter. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter hat Ende der 80er Jahre damit begonnen, die Gründe zu erforschen, die in bestimmten Regionen für überdurchschnittliches Wachstum und Beschäftigung sorgten. Dabei beobachtete er, dass sich in erfolgreichen Regionen Unternehmen und Institutionen aus einer bestimmten Branche relativ kleinräumig konzentrieren, miteinander eng verbunden sind und auf verschiedensten Ebenen kooperieren. Diese Verbindungen ergeben sich z. B. durch den Einsatz gemeinsamer Technik, die Nutzung gemeinsamer Verkaufswege, die Organisation gemeinsamer Weiterbildungsprogramme

<sup>52</sup> Porter, M. (1998)

<sup>53</sup> BMWFJ (2009a)

<sup>54</sup> <http://www.clusterland.at>

oder die Gründung gemeinsamer Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Obwohl diese Unternehmen in Konkurrenz zueinander stehen, sind sie durch Kooperationen miteinander verknüpft. Weiter erkannte Porter die wichtige Rolle, die unterstützende Einrichtungen auf die wirtschaftliche Entwicklung in erfolgreichen Regionen haben. Das sind etwa Hochschulen, Forschungseinrichtungen, wirtschaftsnahe Dienstleister, Behörden, Kammern, Weiterbildungseinrichtungen etc. Mittlerweile sind Cluster-Initiativen zu einem zentralen Merkmal der mikroökonomischen Wirtschaftspolitik in der ganzen Welt geworden.

Cluster sind seit ihrer Entwicklung in den 1990er Jahren ein unbestreitbarer Pfeiler der österreichischen Wirtschaft.<sup>55</sup> Es gibt kaum eine Region oder größere Stadt in Europa, die nicht die Vernetzung und gemeinsame Forschungsaktivitäten von Firmen, Universitäten, Forschungseinrichtungen und anderen Institutionen in einer spezifischen Branche oder einem bestimmten Technologiefeld unterstützt.

### CLUSTER IN ÖSTERREICH

Österreich verfügt über eine international bemerkenswerte Clusterdichte. Insbesondere Oberösterreich kann ohne Übertreibung als Vorzeigebispiel österreichischer Cluster-Regionen angesehen werden und hat sich bis weit über die Grenzen Österreichs als Kompetenzregion für Clusterinitiativen und Netzwerke etabliert.<sup>56</sup> In den letzten 15 Jahren ist in Österreich eine Cluster-Kultur entstanden, mittlerweile haben sich in allen Bundesländern Cluster gebildet und etabliert. Der erste regionale Cluster Österreichs war der Automobilcluster Steiermark (ACStyria Autocluster), aktuell gibt es in Österreich rund 60 Cluster. Cluster sind schwer in übliche Statistiken zu pressen. Der Umsatz beläuft sich auf ca. EUR 80 Mrd. mit etwa 420.000 Beschäftigten (rund 13% der österreichischen Gesamtbeschäftigung<sup>57</sup>). Diese Größenordnungen werden von 3.500 bis 3.700 Unternehmen generiert, welche in Clustern als Mitglieder organisiert sind.<sup>58</sup>

Cluster sind keine Wirtschaftswundermittel. Dass Cluster auch wieder aufgelöst werden können, zeigt sich etwa am Beispiel des Wellbeing Cluster NÖ<sup>59</sup>. Da es für den Cluster zunehmend schwieriger war, Partner für neue Kooperationsprojekte zu finden und die Anzahl der Clusterpartner kontinuierlich zurückging, ist die Clusterinitiative mit Ende September 2009 ausgelaufen. Auch viele Exportcluster der WKO sind über die anfängliche Euphorie und die damit verbundene Startfinanzierung in den meisten Fällen nicht hinausgekommen und schlussendlich „im Sand verlaufen“.<sup>60</sup> Dies zeigte, dass eine starke Verankerung im Bundesland eine wichtige Grundlage für den Erfolg von Clustern ist, während sich bundesweite Cluster (wie die Exportcluster der Wirtschaftskammer) nicht durchgesetzt haben.

---

<sup>55</sup> BMWFJ (2009b)

<sup>56</sup> Clement & Welbich-Macek (2007)

<sup>57</sup> Clement & Welbich-Macek (2007)

<sup>58</sup> BMWFJ (2009b)

<sup>59</sup> <http://www.wellbeingcluster.at/>

<sup>60</sup> Clement & Welbich-Macek (2007)

## NATIONALE CLUSTERPLATTFORM

Auf Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) ist 2008 eine nationale Clusterplattform<sup>61</sup> etabliert worden. Ziel dieser Plattform ist es, in Österreich eine strukturierte Arbeitsebene zu schaffen, auf der Bund- und Länderakteure im Clusterbereich gemeinsame Themen initiieren und bearbeiten können. Einmal jährlich findet eine Clusterkonferenz statt.

## ÜBERBLICK CLUSTER- UND NETZWERKINITIATIVEN IN ÖSTERREICH

In Österreich gibt es ca. 60 Cluster und Netzwerke in den Bundesländern sowie überregionale Initiativen (siehe Tabelle 1, Seite 23).

## CLUSTER-MANAGEMENT

Die Koordination von Clustern kann nicht nebenbei erledigt werden – dazu braucht es ein professionelles, hauptberufliches Clustermanagement. Folgende Dienstleistungen gehören zum Standard von Cluster-Einrichtungen:

- Information und Kommunikation
- Beratung und Förderung für Kooperationsprojekte
- spezielle Qualifizierungsangebote
- Marketing und PR
- Internationalisierung
- Unterstützung der Kooperation
- zur Verfügung-Stellen einer gemeinschaftlichen Infrastruktur
- gemeinsames Auftreten und Öffentlichkeitsarbeit
- Dokumentation und Information
- Durchführung von Fachveranstaltungen, Workshops, Stammtischen, Bildungsprogrammen,...

## CLUSTERZUSAMMENSETZUNG

Cluster sind naturgemäß von der österreichischen Wirtschaftsstruktur abhängig sind. Diese ist bekanntlich dominant mittelständisch, d.h. die Dimensionen der österreichischen Cluster sind im internationalen Vergleich auch eher klein bis mittelgroß.<sup>62</sup>

## CLUSTERORGANISATION: BEIRAT

Um die Cluster-Aktivitäten gezielt an den Bedürfnissen der Wirtschaft auszurichten, haben viele Cluster einen Experten-Beirat, der sich zumeist aus namhaften Vertretern der jeweiligen Branche zusammensetzt. Der Beirat berät die Cluster bei der Ausrichtung, Steuerung und Bewertung der Cluster-Aktivitäten.

<sup>61</sup> <http://www.clusterplattform.at/>

<sup>62</sup> BMWFJ (2009a)

**Tabelle 1:** Cluster- und Netzwerkinitiativen in Österreich<sup>63</sup>

<b>Burgenland</b>	<b>Steiermark</b>
ICT Burgenland	ACstyria
Kunststoff-Cluster Burgenland	Creative Industries Styria
Kreativwirtschaft Burgenland	ECO WORLD STYRIA
<b>Kärnten</b>	Holzcluster Steiermark
Software Internet Cluster	Human.technology Styria
Verein me2c	Materialcluster Styria
<b>Niederösterreich</b>	TECHFORTASTE.NET
Automotive Cluster Vienna Region	VNL SÜD
Bau.Energie.Umwelt Cluster	<b>Tirol</b>
Kunststoff-Cluster	Cluster Erneuerbare Energien Tirol
Lebensmittel Cluste	Cluster Informationstechnologien Tirol
Logistik Cluster	Cluster Life Sciences Tirol
Mechatronik-Cluster	Cluster Mechatronik Tirol
<b>Oberösterreich</b>	Cluster Tirol Wellness
Automobil-Cluster	Holzcluster Tirol
Gesundheits-Cluster	Kompetenznetzwerk Gesundheit Osttirol
Kunststoff-Cluster OÖ	TechnoGate Tirol
Lebensmittel-Cluster OÖ	<b>Vorarlberg</b>
Mechatronik-Cluster	IG Passivhaus
Möbel und Holzbau-Cluster	VNL WEST
Netzwerk Design & Medien OÖ	Verpackungsland Vorarlberg
Netzwerk Humanressourcen OÖ	v.a.i – Vorarlberger Architektur Institut
Netzwerk Umwelttechnik	werkraum bregenzerwald
Verein Netzwerk Logistik, OÖ	Vorarlberger Holzbau_kunst
Ökoenergie-Cluster	<b>Wien</b>
Netzwerk Energieeffizienz	Automotive Cluster Vienna Region
<b>Salzburg</b>	Life Science Austria Vienna Region
Energienetzwerk Salzburg	Vienna IT Enterprises
GIS Cluster Salzburg	<b>bundesweit</b>
Holzcluster Salzburg	AAI Austrian Aeronautics Industries Group
Netzwerk Design & Medien, Salzburg	ATTC Austrian Traffic Telematics Cluster
Automobil Cluster Salzburg	Austrian Water
Kunststoff Cluster Salzburg	Life Science Austria (LISA)
	Netzwerk Metall
	RTCA - Rail Technology Cluster Austria

<sup>63</sup> <http://www.clusterplattform.at/> und BMWFJ (2009a)

## 5.2. Nichtregionale Cluster

Wenige Cluster oder clusterähnliche Zusammenschlüsse existieren in Österreich, die nicht als regionale Cluster bezeichnet werden können und auch nicht den Exportclustern des BMWV bzw. den WKO-Exportclustern zuzurechnen sind.<sup>64</sup> Dazu zählen die Austrian Aeronautics Industries Group<sup>65</sup>, Best health Austria<sup>66</sup> und die proHolz Initiative.

## 5.3. „Impulszentren“ und andere Standortgemeinschaften

### WAS SIND IMPULSZENTREN?

Als **Standortgemeinschaft** wird eine Gruppe von Betrieben unterschiedlicher oder auch gleichartiger Branchen innerhalb einer baulichen Einheit mit sachlichen oder organisatorischen Verflechtungen bezeichnet.<sup>67</sup> „**Impulszentren**“ wird dabei als Überbegriff für solche Standortgemeinschaften verwendet. Darunter fallen: Gewerbezentren, Wirtschaftsparks, Gründerzentren, Forschungsparks, Technologieparks, Industrieparks, Technopole und Technologiezentren.<sup>68</sup> In solchen Impulszentren werden einer konzentriert angesiedelten Standortgemeinschaft von Unternehmen, deren betriebliche Tätigkeit vorwiegend in der Entwicklung, Produktion und Vermarktung neuer Produkte, Verfahren und Dienstleistungen besteht, gemeinsame hochwertige infrastrukturelle Einrichtungen sowie Dienstleistungen durch ein Zentrums-Management angeboten.

Technologiezentren sind kleinflächige Industriegebiete, in denen innovativen Kleinunternehmen, aber auch entsprechenden Abteilungen von mittleren und größeren Unternehmen von Gemeinden Gelände, meist in der Nähe von forschungsintensiven Hochschul- oder sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen, zu günstigen Bedingungen (v. a. hinsichtlich Infrastruktur, Mieten, Erweiterungsmöglichkeiten, Bereitstellung von Risikokapital und Büroservice sowie Management- und Marketingberatung) zur Verfügung gestellt werden. Sind die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der beteiligten Unternehmen gering, wird von Industriepark, sind sie hoch, von Technologie- und Innovationszentrum gesprochen. Stehen die Technologieparks im Zusammenhang mit technologieorientierten Unternehmensgründungen im Rahmen staatlicher Existenzgründungspolitik, werden sie auch als Technologie- und Gründerzentren bezeichnet.<sup>69</sup> Genauere Definitionen sind auf der VTÖ-Internetseite nachzulesen<sup>70</sup>.

<sup>64</sup> Clement & Welbich-Macek (2007)

<sup>65</sup> <http://www.aaig.at/>

<sup>66</sup> <http://www.besthealthaustria.com/bha/>

<sup>67</sup> <http://www.vto.at/>

<sup>68</sup> Vom Begriff Impulszentrum nicht umfasst sind reine Immobilienprojekte, d.h. Büro-, Labor- oder Produktionsräumlichkeiten ohne gemeinsames Management und als Standortgemeinschaft ohne Verflechtungen und ohne gemeinsame regionsbezogene wirtschaftliche oder sozioökonomische Ziele.

<sup>69</sup> Clement & Welbich-Macek (2007)

<sup>70</sup> [http://www.vto.at/iddb/archiv557/60\\_archiv557\\_14731.pdf](http://www.vto.at/iddb/archiv557/60_archiv557_14731.pdf)

Es gibt zur Zeit in Österreich 90 Impulszentren und 20 Technologieparks. Diese Zentren sind wichtige Einrichtungen zur Erhöhung des Innovationsklimas und -potentials in den Regionen. Als Teil der österreichischen Innovationslandschaft und regionale Impulsgeber leisten diese Zentren einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung, Stärkung und Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Österreich.<sup>71</sup> Einen Überblick über die Zentren und weiteren wichtigen Akteuren der österreichischen Innovationslandschaft bietet die Österreichische Innovationslandkarte<sup>72</sup>.

## ZENTRUMSMANAGEMENT

Impulszentren verfügen in der Regel über ein aktives Zentrumsmanagement. Je nach Größe der Zentren und der inhaltlichen Ausrichtung variieren die Aufgaben des Zentrumsmanagements. Die Palette möglicher Funktionen des Zentrumsmanagements reicht von Facility Management (IT-Verwaltung, Infrastrukturbetreuung, Vermietung etc.) und MieterInnenakquisition bis hin zu MieterInnenbetreuung (z.B. Beratung in Sachen Förderungen, Kooperationsmöglichkeiten, Marketing) sowie Vernetzung (Unterstützung und Ermöglichung von Kooperationen zwischen Akteuren in- und außerhalb der Zentren).

## VERBAND DER TECHNOLOGIEZENTREN ÖSTERREICHS (VTÖ)

Der Verband der Technologiezentren Österreichs (VTÖ)<sup>73</sup> agiert seit 1989 als Dachverband der österreichischen Technologie-, Impuls- und Gründerzentren. Als Interessenvertretung betreut der Verband derzeit ein Netzwerk von rund 90 Zentren. Der VTÖ wird in all seinen Aktivitäten maßgeblich vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) unterstützt und beraten. Der VTÖ zählt österreichweit aktuell 56 Mitglieder.

Der VTÖ unterstützt die regionale Wirtschaftsentwicklungsfunktion seiner Zentren mit zahlreichen Dienstleistungen:

- Basisdienstleistungen (Administration des Internetportals [www.vto.at](http://www.vto.at), Herausgabe des VTÖ-Newsletters „VTÖ Focus“, Organisation des jährlichen VTÖ-Jahressymposiums, Organisation der VTÖ Studienreisen)
- gemeinsame Projekte
- PR- und Lobbyingarbeit (aktives Themensetting im Bereich Wirtschaft und Technologie)

Neben den Impulszentren sind Technopole und Wirtschaftsparks noch weitere Standortgemeinschaften:

## TECHNOPOLE (NÖ)

Einen Technopol kennzeichnet die zielorientierte Zusammenarbeit von F & E-Einrichtungen, Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen sowie Ansiedlungsmöglichkeiten für bestehende

<sup>71</sup> <http://www.innovationszentren-austria.at/>

<sup>72</sup> <http://www.innovationszentren-austria.at/>

<sup>73</sup> <http://www.vto.at/>

Unternehmen und Neugründungen an einem Standort. Technopole sind das Ergebnis der im Jahr 2000 gestarteten NÖ-Technologieoffensive. ecoplus setzt seit 1. April 2004 im Auftrag des Landes Niederösterreich das Technopolprogramm um. Ziel des Technopol-Programms ist es, Innovationsprozesse voranzutreiben und die Schaffung von neuem, technologiebasiertem Wissen mit erfolgreicher wirtschaftlicher Verwertung zu kombinieren. Das Technopol-Programm wird an den drei Standorten Krems, Tulln und Wiener Neustadt durch ecoplus für das Land Niederösterreich umgesetzt. Die 3 Standorte sind nach unterschiedlichen Technologieschwerpunkten ausgerichtet (medizinische Biotechnologie am Technopol Krems, Agrar- und Umweltbiotechnologie am Technopol Tulln sowie moderne industrielle Technologien am Technopol Wr. Neustadt). An den drei Technopolstandorten sind in Summe etwa 40 Betriebe ansässig.

### WIRTSCHAFTSPARKS

Ein Wirtschaftspark ist eine wirtschaftliche Einheit von ausschließlich zu Geschäftszwecken genutzten Gebäuden und Liegenschaften.<sup>74</sup> Der Begriff Wirtschaftspark kann als Überbegriff für Technologie- und Gewerbeparks verwendet werden. Wirtschaftsparks sind größere, in sich geschlossene, parkähnlich gestaltete Gebiete, die ein großes Angebot an sofort verwertbaren Grundstücken und Einrichtungen der wirtschaftsnahen Infrastruktur besitzen.

Die niederösterreichische Wirtschaftsagentur ecoplus betreibt 16 Wirtschaftsparks als Eigentümer oder Partner. Die Wirtschaftsparks finden sich in allen Landesteilen Niederösterreichs. In diesen Wirtschaftsparks sind ca. 490 Betriebe mit rund 15.550 MitarbeiterInnen tätig.<sup>75</sup>

**Abbildung 1:** Wirtschaftsparks von ecoplus



<sup>74</sup> § 1 Abs 5 MRG

<sup>75</sup> <http://www.ecoplus.at/wirtschaftsparks>

Die steirische Wirtschaftsförderung SFG unterhält ebenfalls mehrere Wirtschaftsparks (Wirtschaftspark Liezen<sup>76</sup>, Wirtschaftspark Bruck a.d. Mur<sup>77</sup>, Wirtschaftspark und Gründerzentrum Mürrzuslag<sup>78</sup>, Wirtschaftspark Kleinregion Fehring<sup>79</sup>). Vorarlberger Wirtschaftspark<sup>80</sup>, Wirtschaftspark Burgenland Nord<sup>81</sup> oder Osttiroler Wirtschaftspark<sup>82</sup> sind weitere Beispiele aus anderen Bundesländern.

## 5.4. Kompetenzzentren

Kompetenzzentren sind zeitlich begrenzte Forschungseinrichtungen, die typischerweise in Kooperation zwischen Universitäten oder Vertragsforschungseinrichtungen mit der Wirtschaft entwickelt werden und darauf gerichtet sind, auf hohem Niveau langfristige, international konkurrenzfähige, zielgerichtete und vorwettbewerbliche Forschung und Entwicklung auf Gebieten zu betreiben, die akademisch und wirtschaftlich von hoher Relevanz sind. Kompetenzzentren bilden damit als Nahtstelle zwischen Forschung und Anwendung einen wesentlichen Faktor des regionalen Innovationsystems.

Die 1998 gestarteten Kompetenzzentren-Programme gehören zu den erfolgreichsten Initiativen der Technologiepolitik Österreichs. In den Zentren arbeiten Forscherinnen und Forscher aus Wissenschaft und Wirtschaft an gemeinsam definierten Forschungsprogrammen. International werden die Programme mittlerweile als best-practice-Modelle gesehen. Aufbauend auf diese Erfahrungen wurde 2006 ein neues Programm gestartet: COMET – Competence Centers for Excellent Technologies.

Heute gibt es bereits 17 K/plus-Kompetenzzentren aus drei Ausschreibungsrunden die ihre Tätigkeit in den unterschiedlichsten Themenbereichen aufgenommen haben. Mit rund 270 Wirtschaftspartnern und 150 Wissenschaftspartnern wird Forschung auf höchstem Niveau betrieben.<sup>83</sup> Eine Übersicht der bestehenden Kompetenzzentren findet sich auf den Seiten der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft<sup>84</sup>.

<sup>76</sup> <http://www.wirtschaftspark-liezen.at/>

<sup>77</sup> [www.wpbruck.at](http://www.wpbruck.at)

<sup>78</sup> <http://www.wgm.co.at/>

<sup>79</sup> [www.gruene-lagune.at](http://www.gruene-lagune.at)

<sup>80</sup> <http://www.vwp.at/>

<sup>81</sup> <http://www.businesspark.co.at/>

<sup>82</sup> [www.owp-lienz.co.at](http://www.owp-lienz.co.at)

<sup>83</sup> <http://www.bmvit.gv.at/innovation/strukturprogramme/comet/kplus.html>

<sup>84</sup> <http://www.ffg.at/content.php?cid=63>

## 5.5. freiwillige Branchenverbände

In verschiedenen Branchen gibt es Verbände/Vereinigungen, die auf Basis von freiwilligen Mitgliedschaften von Unternehmen der jeweiligen Branche (im Gegensatz etwa zur Pflichtmitgliedschaft in den WKO-Fachverbänden) arbeiten und die Förderung der wirtschaftlichen Interessen der jeweiligen Branche zum Ziel haben. Beispiele sind hier etwa die **Austropapier – Vereinigung der österreichischen Papierindustrie**<sup>85</sup>, der **Getränkeverband – Verband der Getränkehersteller Österreichs**<sup>86</sup>, der **Fachverband Papierverarbeitende Industrie Österreichs**<sup>87</sup>, der **Zentralverband für Spedition und Logistik**<sup>88</sup>, die **Austria Bau**<sup>89</sup>, die **Pharmig – Verband der pharmazeutischen Industrie Österreichs**<sup>90</sup> und viele andere.

Das Ziel der Fachverbände besteht in erster Linie darin, die wirtschaftlichen Interessen der jeweiligen Branche sowie deren Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Zumeist wird eine gemeinsame Branchenzeitschrift herausgegeben.

Erfahrungen mit Betrieblicher Gesundheitsförderung haben Austropapier (hat in den vergangenen Jahren ein betriebsübergreifendes BGF-Projekt mit 17 Unternehmen der Papierindustrie umgesetzt) sowie Austria Bau OÖ (eigenes BGF-Projekt mit vier Firmen des Verbandes).

## 5.6. regionale Wirtschaftsplattformen

Neben lokalen Wirtschaftsplattformen, die vorrangig als Werbegemeinschaften tätig sind (siehe Kapitel 5.9), gibt es auch regionale Wirtschaftsplattformen, in denen sich Unternehmen und Gemeinden einer bestimmten Region zusammengeschlossen haben. Deren Ziel geht zumeist über reines Marketing für die Region bzw. für die regionale Wirtschaft hinaus.

Beispiele dafür gibt es etwa im Bundesland Niederösterreich mit den vier Wirtschaftsplattformen Schneebergland<sup>91</sup>, Triestingtal, Wechselland<sup>92</sup> und Bucklige Welt<sup>93</sup>. Deren Ziele bestehen nicht nur im Marketing oder in der Förderung der regionalen Wirtschaft, Schwerpunkte sind unter anderem auch die Vernetzung der regionalen Unternehmen, die Initiierung von unternehmensinternen Projekten und Arbeitsgruppen oder Weiterbildungsaktivitäten für ArbeitnehmerInnen.

---

<sup>85</sup> <http://www.austropapier.at/>

<sup>86</sup> <http://www.getraenkeverband.at/>

<sup>87</sup> <http://www.ppv.at/ppv-austria>

<sup>88</sup> <http://www.spediteure-logistik.at/>

<sup>89</sup> <http://www.abau.at/>

<sup>90</sup> <http://www.pharmig.at>

<sup>91</sup> <http://www.schneebergland.biz/>

<sup>92</sup> <http://www.wechselland.co.at/>

<sup>93</sup> <http://www.buckligewelt.at/>

## 5.7. kleinregionale/lokale Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke sind ein wichtiges Instrument der österreichischen Wirtschaftsförderung. Vor allem bei den Regionalmanagements zählt die Förderung der Vernetzung zwischen regionalen Unternehmen – oftmals aus Mitteln der Europäischen Union – zu einer wichtigen Aufgabe. Hierbei entstehen oftmals Netzwerke zwischen einzelnen lokal ansässigen Betrieben. Beispiele hierfür sind etwa die Kornberger Designtischler, ein Netzwerk von acht Tischlereien im Raum Feldbach/Stmk. oder das Unternehmensnetzwerk Photovoltaik, bei dem 14 Unternehmen der Photovoltaik-Branche gemeinsam an der Vermarktung und Verbreitung von Photovoltaik arbeiten.

## 5.8. Qualifizierungsverbände

Ein Qualifizierungsverbund ist ein Zusammenschluss von mindestens 3 Unternehmen einer Region/einer Branche mit dem Ziel gemeinsam bedarfsgerechte und überbetrieblich verwertbare Schulungen zu planen und durchzuführen. Der Aufbau von Qualifizierungsverbänden wird von AMS und dem Europäischen Sozialfonds (esf) finanziell gefördert. In der esf-Förderperiode bis 2013 nimmt das Thema „productive Ageing“ einen zentralen Stellenwert ein. Voraussetzung für die Förderung eines Qualifizierungsverbandes ist daher auch, dass jeweils ein Productive-Ageing-Konzept erarbeitet wird. Ziel von Qualifizierungsverbänden ist es, den Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben zu intensivieren, die Durchführung von lebenszyklusorientierten Weiterbildungsaktivitäten zu erleichtern und die Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen zu sichern.<sup>94</sup>

Jeder Arbeitgeberbetrieb kann an einem Qualifizierungsverbund teilnehmen, wenn sich mindestens drei Unternehmen, davon mehr als 50% KMU, zusammenschließen. BeraterInnen unterstützen die Betriebe beim Aufbau eines Netzwerkmanagements, in das jede/r beteiligte ArbeitgeberIn eine/n VertreterIn entsendet, bei der Festlegung von Verbundstatuten, um die Ziele, die Verantwortung und die Koordination im Netzwerkmanagement zu regeln, bei der Erarbeitung eines Productive-Ageing-Konzeptes bei allen beteiligten Arbeitgebern sowie bei der Erstellung eines Qualifizierungsprogramms. Die maximale Dauer der Beratung beträgt je beteiligtem Unternehmen fünf bis sechs Tage. Die Beratungskosten werden zur Gänze vom Arbeitsmarktservice (AMS) und dem Europäischen Sozialfonds (esf) übernommen. Die meisten Qualifizierungsverbände gibt es in Tirol<sup>95</sup> und in der Steiermark (siehe auch Tabelle 2).

**Tabelle 2:** Anzahl der Qualifizierungsverbände in Österreich, aufgeteilt nach Bundesländern (Stand Dez. 2009)<sup>96</sup>

B	K	NÖ	OÖ	S	St	T	V	W	GESAMT
3	20	28	24	11	44	60	8	5	203

<sup>94</sup> <http://www.qvb.at/>

<sup>95</sup> siehe <http://www.qvb.at/>

<sup>96</sup> lt. Information vom Arbeitsmarktservice Österreich

## 5.9. Werbegemeinschaften

Eine Werbegemeinschaft (auch: Wirtschaftsvereinigung, Wirtschaftsplattform oder Kaufmannschaft) ist ein freiwilliger Zusammenschluss lokaler Wirtschafts- und Gewerbebetriebe aller Art. Sie ist eine Zweckgemeinschaft mit dem Ziel, durch gemeinsame Werbeaktionen, Veranstaltungen, Marketingmaßnahmen u. dgl. die Ausschöpfung der Kaufkraft zu steigern. Dies wird besonders mit Synergieeffekten durch die gemeinsamen Aktionen erreicht. Für Existenzgründer kann es eine Basis sein, andere Unternehmer kennenzulernen und Erfahrungen auszutauschen. Die Mitglieder einer Werbegemeinschaft arbeiten häufig werblich zusammen, um ihren Unternehmensstandort aufzuwerten. Dabei wird für den Standort und nicht für das einzelne Unternehmen geworben. Im Rahmen des Stadtmarketings werden häufig auch Veranstaltungen organisiert und durchgeführt. Beispiele sind die Werbegemeinschaft einer Einkaufsstraße, einer Fußgängerzone, eines Einkaufszentrums oder eines Stadtteils. Begrifflich treten sie als Handels- und Gewerbeverein, Interessengemeinschaft, Wirtschafts- und Verkehrsverein, Tourismus- und Gewerbeverein oder Orts- oder Stadtmarketingorganisation in Erscheinung. Sie dienen auch als Informations- und Gesellschaftsbasis für Unternehmer.<sup>97</sup>

Stadtmarketingorganisationen gibt es in zahlreichen kleineren und größeren Städten Österreichs (z.B. Stadtmarketing Vöcklabruck<sup>98</sup>, Wirtschaftsgemeinschaft City Deutschlandsberg<sup>99</sup>, Interessengemeinschaft der Kaufmannschaft Gmünd<sup>100</sup>, Wirtschaftsplattform St. Georgen/Walde<sup>101</sup>, Wirtschaftsplattform St. Martin im Mühlkreis<sup>102</sup>, Wirtschaftsplattform Schwechat<sup>103</sup> etc.), ebenso Einkaufsstraßen-Werbegemeinschaften (ein Beispiel ist etwa die Interessengemeinschaft der Kaufleute in der Neubaugasse in Wien<sup>104</sup>).

## 5.10. Personalentwicklungsverbände

Ein Personalentwicklungsverbund ist ein Zusammenschluss eigenständiger, in der Regel mittelständischer Unternehmen. Es muss sich dabei nicht unbedingt um Unternehmen einer Branche handeln. Wichtiger als eine einheitliche Branche sind die gemeinsame Region und die kurzen Wege, damit MitarbeiterInnen der Verbundunternehmen sich schnell und unbürokratisch treffen können. Die Unternehmen übertragen die Funktion der Personalentwicklung im Verbund einem für diesen Zweck fest eingestellten Personalentwickler. Durch anteilige Finanzierung hauptamtlicher Personalentwickler erhalten die Unternehmen eine betriebspezifische Personalentwicklung, ohne eigene Ressourcen

<sup>97</sup> zitiert von: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftsvereinigung>

<sup>98</sup> <http://www.stadtmarketingvb.at/>

<sup>99</sup> [http://www.deutschlandsberg.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=645&Itemid=240](http://www.deutschlandsberg.at/index.php?option=com_content&view=article&id=645&Itemid=240)

<sup>100</sup> <http://www.gmuend.at/system/web/sonderseite.aspx?menuonr=219353908&detailonr=219353908>

<sup>101</sup> <http://www.wirtschaftsplattform.eu/>

<sup>102</sup> <http://www.wirtschaftsplattform.at/>

<sup>103</sup> <http://www.kauf-in-schwechat.at/ueberuns/?n=10>

<sup>104</sup> <http://www.neubaugasse.at/>

bereitstellen zu müssen. Neben Kosteneinsparungen lassen sich durch koordinierte Verbundaktivitäten wie z.B. „Erfahrungsaustausch“ oder „gemeinsame Weiterbildung“ Synergieeffekte erzielen, aus denen die Unternehmen erheblichen Nutzen ziehen können.<sup>105</sup>

Im Gegensatz zu Deutschland<sup>106</sup> gibt es Personalentwicklungsverbände in Österreich nur selten. In Österreich ist die Austria Bau OÖ GesmbH ein Beispiel für einen KMU-Branchenverbund, der u.a. die Personalentwicklung für seine 32 Mitgliedsbetriebe durchführt: Im Verbund ist eine gemeinsame Personal- und Organisationsentwicklung als eigene Abteilung für die Mitgliedsunternehmen verankert. Alle Unternehmen sind gleichzeitig auch Gesellschafter und finanzieren dieses Service anteilmäßig. Für alle MitarbeiterInnen im Verbund steht ein maßgeschneidertes, gemeinsames Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Daneben gibt es auch ein Angebot an Organisationsentwicklungsprojekten<sup>107</sup>, an denen sich die Unternehmen – nach Bedarf – beteiligen können.<sup>108</sup>

In Linz-Land startete die Wirtschaftskammer OÖ im Jahr 2010 die Initiative „Personalentwicklung im Verbund“<sup>109</sup>. Ob diese Initiative von der Wirtschaft angenommen wird, wird sich zeigen.

## 5.11. Personalisten-Netzwerke und Führungskräfte-Netzwerke

Es gibt zahlreiche Personalisten-Netzwerke, wobei die einzelnen Netzwerke sehr stark differenzieren: von starker Durchstrukturierung bis hin zu losen Treffen und Informationsaustausch. Personalisten-Netzwerke bieten die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch sowie zur Vernetzung. Netzwerktreffen finden oft mehrmals pro Jahr statt. Für ein gut funktionierendes Netzwerk braucht es entsprechende Ressourcen (Einladungen versenden, Agenda vorbereiten, ReferentInnen einladen etc.). Mitglieder von Personalisten-Netzwerken sind nicht immer nur PersonalistInnen, sondern können auch BeraterInnen, GeschäftsführerInnen oder Personen aus Wissenschaft und Forschung sein.

Einige Beispiele für Personalistennetzwerke<sup>110,111</sup>: PE-Netzwerk<sup>112</sup>, HRM-Austria.at<sup>113</sup>, Netzwerk Humanressourcen<sup>114</sup>, HRCircle<sup>115</sup>, PersonaList<sup>116</sup>, PE-Oase<sup>117</sup>, Forum Personal<sup>118</sup>,

<sup>105</sup> Helbich (2010)

<sup>106</sup> Beispiel für einen Personalentwicklungsverbund in Deutschland: <http://www.mach2-personalentwicklung.de/>

<sup>107</sup> Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte und Begleitung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist eines davon

<sup>108</sup> [http://www.netzwerk-hr.at/1416\\_DEU\\_HTML.php](http://www.netzwerk-hr.at/1416_DEU_HTML.php)

<sup>109</sup> [http://reloaded.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=556679&DstID=1730&titel=Initiative,%22Personalentwicklung,im,Verbund%22](http://reloaded.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=556679&DstID=1730&titel=Initiative,%22Personalentwicklung,im,Verbund%22)

<sup>110</sup> „Training“ Nr. 7/Okttober 2007 (S. 60-62):

<http://www.professionalsearch.at/img/presse/TRAiNiNG%20707%20hr%20netzwerke.pdf>

<sup>111</sup> „Training“ Nr. 8 /Dezember 2007 (S. 52-53): <http://www.syscomm.at/allg/pe-netzwerk.pdf>

<sup>112</sup> <http://pe-netzwerk.at/>

<sup>113</sup> [www.hrm-austria.at](http://www.hrm-austria.at)

<sup>114</sup> <http://www.netzwerk-hr.at/>

Personalmangement-Forum Salzburg, Human Resources Business Club<sup>119</sup>. Neben den formellen gibt es aber auch informelle Netzwerke, die zumeist von der persönlichen Ebene getragen werden, wie beispielsweise AbsolventInnen von HR-Lehrgängen.

Neben den Personalisten-Netzwerken gibt es auch Führungskräfte-Netzwerke, die allerdings oftmals weniger bekannt sind. Zwei Beispiele seien hier angeführt: das Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF)<sup>120</sup> und das Unternehmerinnen-Netzwerk<sup>121</sup>.

Nähere Informationen zu diesen Netzwerken finden sich im Anhangsteil dieser Studie.

## 5.12. Weitere Netzwerke

### **WIRTSCHAFTSFRÜHSTÜCK (STIEIERMARK)**

Selbständige und MitarbeiterInnen aus verschiedenen Branchen werden zum unbürokratischen und zwanglosen Frühstück in ein Unternehmen eingeladen, um miteinander in Kontakt zu treten, Erfahrungen auszutauschen und Probleme zu besprechen. Organisiert werden die Wirtschaftsführstücke<sup>122</sup> von einer Unternehmensberatungs- und Trainergruppe. Die Wirtschaftsführstücke finden vor allem in der Steiermark statt, seit 2004 gab es bereits ca. 100 Wirtschaftsführstücke, die meisten davon in Graz.

---

<sup>115</sup> <http://www.hrcircle.at/>

<sup>116</sup> <http://www.personalist.at/>

<sup>117</sup> <http://www.kick-off.at/asp/news.asp?cat=2>

<sup>118</sup> <http://personal.opwz.com/>

<sup>119</sup> <http://www.hrb-club.at/>

<sup>120</sup> <http://www.wdf.at/>

<sup>121</sup> <http://www.unternehmerinnen-netzwerk.at/>

<sup>122</sup> <http://www.wirtschaftsfruehstueck.at/>

## 5.13. Überblick über alle recherchierten Netzwerke

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die in dieser Studie recherchierten Netzwerk(-Typen).

**Tabelle 3:** Überblick über die in dieser Studie recherchierten Unternehmensnetzwerke

Netzwerk-Kategorie	Kurzbeschreibung/Anmerkungen
<b>regionale Cluster- und Netzwerk-initiativen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ca. 60 Cluster in ganz Österreich (in allen Bundesländern sowie bundesländer-übergreifend)</li> <li>ca. 3.500 bis 3.700 Unternehmen mit ca. 420.000 Beschäftigten</li> <li>in der Regel aus öffentlichen Geldern gefördert</li> </ul>
<b>nichtregionale Cluster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vereinzelte bundesweite Cluster</li> </ul>
<b>Impulszentren und andere Standortgemeinschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mehrere Unternehmen an einem Standort, betreut durch ein Zentrumsmanagement</li> <li>Impulszentren (ca. 90 in Österreich), Technologieparks (20), Technopole (3), Wirtschaftsparks (16 in NÖ, weitere in anderen Bundesländern)</li> </ul>
<b>Kompetenzzentren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kooperationen zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen</li> <li>17 Kompetenzzentren in Österreich</li> </ul>
<b>freiwillige Branchenverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>freiwillige Verbände von Unternehmen einer Branche</li> </ul>
<b>regionale Wirtschaftsplattformen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing und Förderung der lokalen Wirtschaft/Region als Ziele</li> <li>4 Wirtschaftsplattformen in NÖ</li> </ul>
<b>kleinregionale/lokale Unternehmensnetzwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit von einzelnen lokalen Unternehmen (geschlossene Netzwerke)</li> </ul>
<b>Qualifizierungsverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenschlüsse von Unternehmen zum Zweck gemeinsamer Qualifizierung von MitarbeiterInnen</li> <li>aktuell über 200 Qualifizierungsverbände in ganz Österreich</li> </ul>
<b>Werbegemeinschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenschluss lokaler Wirtschafts- und Gewerbebetriebe mit dem Ziel gemeinsamen Marketings</li> <li>Größenordnung schwer abschätzbar, vermutlich in jeder größeren Gemeinde vorhanden</li> </ul>
<b>Personalentwicklungsverbände</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalentwicklung für mehrere Unternehmen aus einer Hand</li> <li>in Österreich nur ganz selten vorhanden</li> </ul>
<b>Personalisten- und Führungskräfte-Netzwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernetzung von PersonalistInnen bzw. Führungskräften</li> <li>für die Studie wurden 12 Netzwerke recherchiert</li> </ul>
<b>weitere Netzwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftsfrühstück</li> </ul>

## 6. Interviews mit NetzwerkvertreterInnen

---

In der Zeit von Mitte Juni 2010 bis Ende August 2010 wurden mit insgesamt 27 Netzwerk-Verantwortlichen Telefon-Interviews geführt.

### 6.1. Ziel und Fokus der Interviews

Das Ziel der Interviews war es, Möglichkeiten der Nutzung von regionalen Unternehmensnetzwerken für die Verbreitung von Betrieblicher Gesundheitsförderung herauszuarbeiten. In den Interviews mit den NetzwerkvertreterInnen wurden folgende Inhalte erhoben:

- Fragen zum Netzwerkmanagement (Aufgaben, Ressourcen)
- Fragen zum Unternehmensnetzwerk (Vernetzung, Kommunikation, Zusammenarbeit, gemeinsame Aktivitäten etc.)
- Fragen zum Thema Gesundheit bzw. Betriebliche Gesundheitsförderung (Interesse)
- Fragen zu Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmensnetzwerk und der Sozialversicherung im Bereich BGF

### 6.2. Stichprobe

Es wurden Interviews mit 27 NetzwerkvertreterInnen geführt (siehe Tabelle 4, Seite 35). Bei der Auswahl der Interviewpersonen wurde insbesondere auch darauf geachtet, möglichst verschiedene Arten von Unternehmensnetzwerken abzudecken. Hierbei wurden sowohl die Größe der Netzwerke, die regionale Verteilung sowie insbesondere der Netzwerktypus berücksichtigt. Folgende 3 Unternehmensnetzwerk-Typen wurden für die Interviews ausgewählt:

- Cluster- und Netzwerkinitiativen: 10 Interviews
- kleinregionale Unternehmensnetzwerke: 8 Interviews
- standortbezogene Netzwerke (Technologiezentren, Wirtschaftsparks etc.): 9 Interviews

Interviews wurden in den Bundesländern Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Tirol, Steiermark, Vorarlberg und Wien geführt. Die Interviews wurden als Telefoninterviews geführt. Die Dauer der Interviews betrug 30 bis 60 Minuten. In der folgenden Tabelle sind die für die Interviews ausgewählten Netzwerke aufgelistet.

**Tabelle 4:** Befragte Unternehmensnetzwerke

Netzwerk	Bundesland	
micro electronic cluster	Kärnten	Cluster- und Netzwerkinitiativen
Software Internet Cluster	Kärnten	
Bau.Energie.Umwelt-Cluster	Niederösterreich	
Lebensmittel-Cluster	Oberösterreich	
Mechatronik-Cluster	Oberösterreich	
Möbel- und Holzbacluster	Oberösterreich	
Netzwerk Humanressourcen	Oberösterreich	
TechGate Tirol	Tirol	
Life Science Tirol	Tirol	
Automotive Cluster Vienna Region	Wien/Niederösterreich	
Spittaler Meisterbetriebe	Kärnten	kleinregionale Netzwerke
Wirtschaftsplattform Schneebergland	Niederösterreich	
kleinregionales Unternehmens-Netzwerk Auland-Carnuntum	Niederösterreich	
Austria Bau Tirol/Vorarlberg	Tirol/Vorarlberg	
kraft-das Murtal	Steiermark	
Kornberger Design-Tischler	Steiermark	
Netz Mattersburg	Burgenland	
Photovoltaik-Unternehmensnetzwerk	Steiermark	
Technologiepark Klagenfurt	Kärnten	Standortbezogene Netzwerke
Lakeside Science & Technology Park	Kärnten	
BIZ Business- & Innovationszentrum St. Pölten	Niederösterreich	
Blue Danube Park Korneuburg	Niederösterreich	
TDZ Donau-Böhmerwald	Oberösterreich	
techcEnter Linz Winterhafen	Oberösterreich	
Osttiroler Wirtschaftspark	Tirol	
Life Science Innsbruck, IZ Schwaz	Tirol	
Weizer Energie-Innovations-Zentrum	Steiermark	

## 6.3. Ergebnisse der Interviews

Die in den Interviews erhobenen Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) ausgewertet.

### 6.3.1. Ressourcen und Aufgaben des Netzwerkmanagements

**Cluster** sind alleine schon aufgrund ihrer Größe und den involvierten Stakeholdern (zumeist aus öffentlichen Geldern gefördert) mit entsprechenden Ressourcen für das Netzwerkmanagement ausgestattet (hauptberufliche/r ClustermanagerIn mit einem Team von mehreren MitarbeiterInnen). Zu deren Hauptaufgaben zählen dabei die Betreuung des Netzwerks sowie der Netzwerkbetriebe (Kontaktpflege, Administratives, Organisation von Veranstaltungen etc.), das Akquirieren und Initiieren von (geförderten) Projekten sowie die Förderung der Vernetzung der Clusterunternehmen.

Mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet sind auch die **Standortgemeinschaften**. Facility Management sowie die Betreuung der Zentren stehen dabei im Vordergrund. Da die Mitgliedsbetriebe (zumeist) alle an einem Standort ansässig sind, ist der persönliche Kontakt zu den Unternehmen intensiver – die Vernetzung der Unternehmen, wenn auch oftmals informell, ist dabei ein wichtiges Anliegen, welche von den Netzwerkverantwortlichen gefördert wird.

Die **kleinregionalen Unternehmensnetzwerke** werden oftmals ehrenamtlich oder als Teil neben anderen Aufgaben (z.B. Regionalmanagement) geleitet. Die Netzwerke sind in einigen Fällen Teil einer Regionalstrategie (mit dem Ziel einer Stärkung der Region). Unterscheiden muss man hierbei insbesondere zwischen geschlossenen (eine begrenzte Anzahl von Mitgliedsunternehmen) und offenen Netzwerken (alle Unternehmen z.B. einer Region sind potenzielle Mitglieder). Durch die regionale Streuung der Mitgliedsbetriebe sind die Förderung von Kommunikation und Vernetzung von Unternehmen über regelmäßige Veranstaltungen und Angebote ein wichtiger Teil des Netzwerkmanagements – hier sollen den Unternehmen Möglichkeiten zur konkreten Vernetzung geboten werden.

### 6.3.2. Struktur und Arbeitsweise der Unternehmensnetzwerke

#### ZUSAMMENARBEIT DER BETRIEBE IM NETZWERK

In den **Branchenclustern** haben Betriebe Erfahrungen in der Zusammenarbeit durch die gemeinsame Arbeit an Projekten bzw. über Auftragsverhältnisse entlang der Wertschöpfungskette. Darüber hinaus wird vor allem im Bereich der Aus- und Weiterbildung kooperiert, die Cluster haben zum Teil eigene (branchenspezifische) Ausbildungsakademien. Insgesamt, so die Rückmeldung, ist der Kooperationswille der Unternehmen aber unterschiedlich stark ausgeprägt.

In den **Standortgemeinschaften** wird durch die Standortkonzentration eine Vernetzung der Betriebe erleichtert, informelle Vernetzung kann alltäglich passieren. Durch das Zentrumsmanagement wird diese Vernetzung zumeist tatkräftig unterstützt. Gemeinsame Projekte, Bietergemeinschaften oder Auftragsweitergaben sind eine eher häufige Praxis. Der Industriestandort wird zudem häufig für Veranstaltungen genutzt, bei der auch Firmen der Region eingeladen werden.

Bei den **kleinregionalen Netzwerken** sind die Unternehmen häufig sehr verstreut. Die einzige Möglichkeit, Vernetzung anzubahnen, sind zumeist Veranstaltungen und Netzwerktreffen oder gemeinsame Weiterbildungsangebote. Informationsveranstaltungen und das Organisieren von gegenseitigen Betriebsbesuchen dienen ebenfalls diesem Zweck. In geschlossenen Netzwerken sind die Zusammenarbeitsstrukturen bereits klarer vorhanden, zumal oft auch an gemeinsamen Projekten oder Vorhaben gearbeitet wird.

### **VERNETZUNG UND KOMMUNIKATION IM NETZWERK**

Die Kommunikation mit den Netzwerkmitgliedern funktioniert in den **Clustern** über professionelle Medien, wie eigener Homepage inklusive Intranetbereich, Newsletter und oftmals auch einer eigenen (Branchen-)Zeitschrift. Zur aktiven Vernetzung werden häufig und regelmäßig Netzwerkveranstaltungen zu speziellen (Branchen-)Themen veranstaltet (bis zu 40 Veranstaltungen pro Jahr). Für die Kommunikation zwischen Netzwerkmanagement und den Mitgliedsbetrieben ist aber nichts desto trotz der persönliche Kontakt weiterhin wichtig (Besuche der Unternehmen).

Bei den **Standortgemeinschaften** sind elektronische Medien (Homepage, Newsletter) eher zweitrangig. Vernetzung und Kommunikation passiert vorrangig über persönliche Kontakte am Standort. Strukturierte Treffen (z.B. Unternehmensstammtische, jour fixes, etc.) finden eher selten statt, oftmals trifft man sich entweder bei Veranstaltungen, die von den Zentren organisiert werden oder informell z.B. beim gemeinsamen Mittagessen. Damit Vernetzung passieren kann, ist es wichtig, dass die entsprechende Infrastruktur (z.B. Aufenthaltsräume etc.) vorhanden ist.

Vernetzung und Kommunikation bei den **kleinregionalen Netzwerken** passiert – allein schon aufgrund der regionalen Verteilung – oftmals nur bei gemeinsamen Netzwerkveranstaltungen (bzw. bei den geschlossenen Netzwerken bei den gemeinsamen Mitgliedertreffen). Aufgrund begrenzter Ressourcen finden diese allerdings selten statt: zumeist ein bis zwei große Veranstaltungen pro Jahr und dazwischen alle paar Monate kleinere Treffen (wie z.B. Workshops, Arbeitsgruppen, Fachseminare etc.), an denen nur ein kleiner Teil der Mitgliedsunternehmen teilnimmt.

### **ANGEBOTE DES NETZWERKS AN DIE BETRIEBE**

Alle drei befragten Netzwerktypen bieten ihren Mitgliedsbetrieben insbesondere spezifische **Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote** an. Cluster haben oftmals sogar eigene Weiterbildungsakademien. Die **Bereitstellung von regionalen oder branchenspezifischen Informationen** ist ebenfalls ein wichtiges Angebot für die Betriebe.

Weitere genannte Aspekte sind: **Projektunterstützung und Marketing** (Cluster), **kostengünstige Bereitstellung von Infrastruktur und Betreuung** (Standortgemeinschaften), die **gemeinsame Arbeit an einem bestimmten Ziel** (geschlossene kleinregionale Netzwerke) sowie die **Förderung von Unternehmenskooperationen** (alle).

### 6.3.3. Gesundheit als (mögliches) Thema im Unternehmensnetzwerk

#### **GESUNDHEIT ALS THEMA IM NETZWERK?**

Auf Netzwerkebene gibt es vereinzelt einige Gesundheitsinitiativen bzw. **Gesundheitsangebote** für die Mitgliedsbetriebe. Die Angebote entsprechen aber nicht der ganzheitlichen Sichtweise von Gesundheit, wie dies im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung der Fall ist. Die Angebote beschränken sich zumeist auf Sicherheitsaspekte, Sport- oder medizinische Maßnahmen sowie Ernährungs- oder Bewegungsmaßnahmen oder Vorträge zu Gesundheitsthemen. Ein Clustermanager hat dies in bezeichnender Form zusammengefasst: „Alles in allem wird das Clustermanagement nicht als Dienstleister im Bereich Gesundheit wahrgenommen“. In wie weit einzelne Betriebe im Netzwerk Gesundheitsförderungsaktivitäten durchführen, ist beim Netzwerkmanagement zumeist nicht bekannt.

#### **INTERESSE AM THEMA BGF?**

Bezüglich dem Interesse am Thema BGF muss vorausgeschickt werden, dass BGF bei den Netzwerkverantwortlichen großteils unbekannt ist bzw. eine eher traditionelle Sichtweise von Gesundheit vorherrscht. Nichtsdestotrotz wurde bei den meisten der befragten Netzwerke ein prinzipielle **Interesse am Thema BGF** geäußert. Ingesamt wird darauf hingewiesen, dass ein Aufgreifen dieses Themas als Netzwerkthema letztendlich natürlich sehr stark vom Interesse der einzelnen Betriebe abhängt.

#### **WIE KANN BGF ALS THEMA IM UNTERNEHMENSNETZWERK PLATZIERT WERDEN?**

Die Entscheidung, ob ein neues Thema im Unternehmensnetzwerk aufgegriffen wird, wird letztendlich vom Netzwerkmanagement (bzw. im Falle der Cluster zumeist vom Clusterbeirat) gefällt. Neue Themen kommen dabei aber nicht unabhängig von den Interessen der Betriebe auf die Agenda – letztendlich sind es ja die Betriebe, die die Themen aufgreifen müssen.

Um ein neues Thema – wie etwa Betriebliche Gesundheitsförderung – zu platzieren, können (sofern die Netzwerk-Verantwortlichen dafür gewonnen werden können) insbesondere die bereits vorhandenen Kommunikationskanäle genutzt werden. Bei den **Clustern** sind dies insbesondere die Medien Homepage, Intranet, Newsletter oder Netzwerkzeitschrift sowie die zahlreichen Netzwerk-internen Veranstaltungen. Bei den **standortbezogenen sowie den kleinregionalen Netzwerken** sind dies fast ausschließlich die gemeinsamen Veranstaltungen. Der persönliche Kontakt wird durchwegs als sehr wichtig und hilfreich herausgestrichen. Insbesondere gelte es dabei, den Nutzen

von BGF für die Betriebe herauszustreichen – dies wird vor allem von den interviewten StandortmanagerInnen betont.

#### 6.3.4. Rolle der Sozialversicherungsträger

Prinzipiell wird von den meisten befragten Netzwerken ein **Interesse an einer Zusammenarbeit** mit den Sozialversicherungsträgern (SV) bekundet – sofern der Nutzen für die Betriebe klar erkennbar ist. Als häufigste Beiträge der Sozialversicherungsträger wurden genannt: Bereitstellung von Information (9 mal genannt), Vortrag halten bzw. Durchführung einer Veranstaltung (8), Expertise, Beratung (8). Wie eine konkrete Zusammenarbeit aussehen könnte, haben die meisten Netzwerke noch offen gelassen und gemeint, dass dies im Detail in Einzelgesprächen noch abzuklären sein wird. Dies trifft ebenso auf die BGF-Angebote der SV zu.

## 7. (inter)nationale Recherche: Unternehmensnetzwerke mit BGF-Erfahrung

---

Zur Analyse und Dokumentation von BGF-Erfahrungen im Zusammenhang mit Unternehmensnetzwerken wurde eine (inter)nationale Recherche durchgeführt. Ziel war es herauszuarbeiten, welche Erfahrungen bereits existieren, welche BGF-Projekte mit Unternehmensnetzwerken bereits umgesetzt und wie Unternehmensnetzwerke für das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung genutzt wurden bzw. werden. Details zur Recherche sind in Kapitel 2.5 (Seite 9) angeführt.

Bei der Darstellung der Beispiele wurde darauf geachtet, dass sie dem Studiengegenstand (Unternehmensnetzwerke) entsprechen. Die ausgewählten Netzwerkprojekte sollen eine Bandbreite an Erfahrungen darstellen, wie Netzwerke das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung umgesetzt haben. Um die Erfahrungen fassbarer zu präsentieren, wurden mit den jeweiligen Projektverantwortlichen Interviews geführt und zu ihren Erfahrungen mit den umgesetzten Netzwerkprojekten befragt. Die wichtigsten Passagen aus diesen Interviews finden sich jeweils im Anschluss an die Beschreibung der Projekte.

### 7.1. BAU4plus (Austria Bau OÖ GmbH)<sup>123</sup>

Die Austria Bau OÖ ist eine Dienstleistungs- und Servicezentrale für 34 selbständige öö. Baumeister-Unternehmen. Das Netzwerk bietet im Sinne eines shared-service u.a. zentralen Einkauf oder eine gemeinsame Personal- und Organisationsentwicklung für die Verbundunternehmen an. Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden folgende Leistungen angeboten: Weiterbildungsangebote in einem eigenen College, Initiierung, Organisation und/oder Realisierung von OE-Projekten, Aufbereitung von Personalkennzahlen, Plattform für Erfahrungsaustausch, Unterstützung im Personalmarketing etc.

Im Zeitraum von Oktober 2004 bis Februar 2006 wurde das BGF-Projekt BAU4plus umgesetzt. An dem Projekt haben 4 Unternehmen des Verbundes teilgenommen. Die Leitung des Gesamtprojektes lag bei der Leiterin der Personal- & Organisationsentwicklung von Austria Bau OÖ. Neben den BGF-Projekten in den 4 Unternehmen waren auch überbetriebliche Aktivitäten auf Netzwerkebene angesiedelt: Es gab eine gemeinsame Steuergruppe, in der aus jedem der 4 teilnehmenden Unternehmen ein Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin vertreten war. Es gab gemeinsame

---

<sup>123</sup> teilweise zitiert aus dem Abschlussbericht an den FGÖ  
([http://www.fgoe.org/projektfoerderung/geoerderte-projekte/FgoeProject\\_145251/729845](http://www.fgoe.org/projektfoerderung/geoerderte-projekte/FgoeProject_145251/729845))

Schulungen für die vier unternehmensinternen ProjektleiterInnen. Außerdem wurde zur internen Kommunikation eigens ein Newsletter („Gesundheits-Info“) konzipiert, der an alle MitarbeiterInnen in den teilnehmenden Unternehmen ging. Mittlerweile ist das Thema BGF auf Netzwerkebene vor allem in der gemeinsamen Führungskräfteausbildung sowie in der Lehrlingsentwicklung fix verankert. Darüber hinaus ist BGF als Angebot für die Verbundbetriebe Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung von Austria Bau OÖ.

Interview mit <b>Mag.<sup>a</sup> Margit Bencic</b> (Leitung Personal- und Organisationsentwicklung der Austria Bau OÖ GmbH)	
<b>Was war der Anlass, das Thema BGF aufzugreifen?</b>	Für die Betriebe wurden seit 2002 Fehlzeitenanalysen durchgeführt. 2003 wurde dann das Thema BGF erstmals in den Verbund reingetragen, und zwar über ein BGF-Pilotprojekt, für das noch Pilotunternehmen gesucht wurden. Anschließend wurde dann ein eigenes BGF-Projekt mit 4 Unternehmen unseres Verbundes gemacht (=BAU4plus).
<b>Wie wurde das Thema im Netzwerk verbreitet?</b>	Zu Beginn beim WEG-Projekt wurde eine Informationsveranstaltung im Verbund organisiert. Das Projekt BAU4plus ist entstanden, weil es von einzelnen Unternehmen ein konkretes Interesse an einem BGF-Projekt gegeben hat (wahrscheinlich auch aus den Erfahrungen mit dem WEG-Projekt). Die Erfahrungen und Fortschritte im Projekt BAU4plus und damit das Thema BGF wurden regelmäßig über die Kommunikationskanäle im Verbund (v.a. Mitarbeiterzeitung, Gesellschafterversammlungen) verbreitet. Es ist und war auch immer Thema in einzelnen Beratungsgesprächen mit Unternehmen.
<b>Welche Rolle hatte das Netzwerk beim Thema BGF?</b>	Plattform für den Erfahrungsaustausch; Initiierung des Projekts, Abwicklung der Förderung mit dem FGÖ, Unterstützung der Betriebe beim BGF-Marketing
<b>Welche Aktivitäten gab es auf überbetrieblicher Ebene?</b>	Beim Projekt BAU4plus gab es eine Steuergruppe auf Gesamtprojektebene, in der alle Unternehmen vertreten waren.
<b>Welche Unterstützung hatten Sie?</b>	externer Berater, OÖGKK, FGÖ, AUVA
<b>Was sind Erfolgsfaktoren von Netzwerkprojekten?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vorhandenes Grundvertrauen zwischen den Firmen (Firmen kennen sich und haben z.T. schon gemeinsame Projekterfahrungen)</li> <li>▪ vorhandenes Grundvertrauen in das Netzwerkmanagement (es werden nur qualitative Vorschläge in den Verbund getragen)</li> <li>▪ Unterstützung der Firmen durch Übernahme von administrativen Tätigkeiten (Unternehmen werden entlastet)</li> <li>▪ externe Beraterkosten können aufgeteilt werden (Synergieeffekte)</li> </ul>
<b>Was sind Misserfolgswfaktoren?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bei Branchennetzwerken: Konkurrenzsituation der Betriebe (wenn Betriebe schon länger zusammenarbeiten, wird dies meist entschärft)</li> <li>▪ Anzahl der Firmen bei einem Netzwerkprojekt sollte nicht zu groß sein</li> </ul>

<b>Was ist der Mehrwert gegenüber Projekten mit Einzelunternehmen?</b>	Das Voneinander-Lernen (Betriebsblindheit fällt weg, Anregungen für betriebliche Lösungen etc.)
<b>Wie ist das Thema BGF nachhaltig auf Netzwerkebene verankert?</b>	Wenn einzelne Firmen Interesse an einem BGF-Projekt zeigen, können wir Firmen dabei jederzeit unterstützen. Im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung wird das Thema immer wieder angesprochen. Gesundheitsförderung ist in der Führungskräfteausbildung sowie der Lehrlingsentwicklung fix verankert
<b>Würden Sie einem Betrieb ein Netzwerk-Projekt empfehlen?</b>	Ich würde das mit dem Unternehmen besprechen und Vor- und Nachteile abwägen.

## 7.2. Projekt „Gesundes Papier“ (Austropapier)

Die Interessenvertretung Austropapier – Vereinigung der österreichischen Papierindustrie<sup>124</sup>, nimmt gemeinsam mit dem Fachverband der Papierindustrie die Interessen der österreichischen Papierindustrie wahr. Das vornehmliche Ziel der Tätigkeit der Vereinigung ist die Sicherstellung von wettbewerbsfähigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die 26 Mitgliedsfirmen. Inhaltlich gliedert sich diese Aufgabe in die Bereiche Ausbildung und Sozialpolitik, Rohstoffe, Forschung, Technik, Umwelt und Energie, Verkehr, Öffentlichkeitsarbeit und Statistik. Zu diesen Themen gibt es regelmäßig tagende Ausschüsse und Arbeitskreise.

2001 wurde im Rahmen eines Wirtschaftsgesprächs mit den Gewerkschaften das Thema Gesundheit angesprochen und sozialpartnerschaftlich stärker in den Mittelpunkt der Aktivitäten gestellt. Eine Arbeitsgruppe entwickelte, die in enger Kooperation mit Vertretern der Gewerkschaften und Unternehmen gemeinsam mit externen Experten das Projekt „Gesundes Papier“. So wurde eine Gesundheitsoffensive für mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz für die ArbeitnehmerInnen der Papierindustrie ins Leben gerufen. 2005 bis 2009 wurde das Projekt, das vom Fonds Gesundes Österreich, der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA), den Gewerkschaften der Privatangestellten (GPA) und Chemiewerker sowie der Vereinigung der Österreichischen Papierindustrie (Austropapier) gefördert wurde, umgesetzt. Inzwischen ist es abgeschlossen und wird auf betrieblicher Ebene weitergeführt. Ein überbetrieblicher Informationsaustausch erfolgt im Arbeitskreis Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> <http://www.austropapier.at>

<sup>125</sup> <http://www.austropapier.at/index.php?id=136>

Interview mit <b>Dr. Claus Zettl</b> (Geschäftsführer von ÖZEPA) und <b>Dr. Werner Auracher</b> (Geschäftsführer Fachverband der Papierindustrie)	
<b>Was war der Anlass, das Thema BGF aufzugreifen?</b>	Seit 1988 gibt es den betriebsübergreifenden „Arbeitskreis Arbeitssicherheit und Gesundheit“. Betriebliche Gesundheitsförderung wurde 2001 im Rahmen von Gesprächen mit der Gewerkschaft aufgegriffen und weiterverfolgt. Die Gesunderhaltung von (älteren) Arbeitnehmern (Facharbeitermangel, Schichtbetrieb) waren und sind wichtige Themen für die Papierindustrie. Das Interesse der Firmen an einer Teilnahme war durchwegs groß.
<b>Wie wurde das Thema im Netzwerk verbreitet?</b>	Nach der Entscheidung für das Projekt wurde der Arbeitskreis Gesundheitsmanagement ins Leben gerufen. Im Arbeitskreis wurde das Projekt entwickelt, vorangetrieben und umgesetzt. In der Branchenzeitschrift „Papier aus Österreich“ und auf der Homepage wurde laufend über das Thema und das Projekt berichtet.
<b>Welche Rolle hatte das Netzwerk?</b>	Die Steuerungsgruppe des Projekts war bei Austropapier angesiedelt. Austropapier hat Administration und Koordination übernommen.
<b>Welche Aktivitäten gab es auf überbetrieblicher Ebene?</b>	Arbeitskreis (Steuerungsgruppe), betriebsübergreifende Mitarbeiterbefragung mit Gesamt- und Betriebsauswertungen, Kommunikation durch die Netzwerkmedien, Unterstützung der Betriebe durch den Arbeitskreis
<b>Welche Unterstützung hatten Sie?</b>	Wir haben zusammengearbeitet mit externen Experten. Darüber hinaus gab es eine Zusammenarbeit (und finanzielle Unterstützung) mit der AUVA und dem FGÖ.
<b>Was sind Erfolgsfaktoren von Netzwerkprojekten?</b>	Das Projekt ist als Sozialpartnerprojekt gelaufen, der Betriebsrat war immer eingebunden (wichtiger Erfolgsfaktor). Unsere Unternehmen sind es gewohnt, zusammenzuarbeiten (Vertrauen ist vorhanden). Der Vergleich der Firmen untereinander fördert die Umsetzungsbereitschaft. Die Vorreiterrolle von großen Betrieben mit BGF-Erfahrung (Leitbetriebe) im Netzwerk erleichtert das Projektvorhaben sehr.
<b>Was sind Misserfolgskriterien?</b>	Eine zu kurze Vorbereitungszeit; fehlende Umsetzungsmaßnahmen nach der Befragung; fehlende Kommunikation; fehlende Strukturen und Zuständigkeiten für BGF.
<b>Was ist der Mehrwert gegenüber Projekten mit Einzelunternehmen?</b>	Der Vorteil besteht in der Möglichkeit der überbetrieblichen Vergleiche (Benchmarking) sowie des Lernens voneinander.
<b>Wie ist das Thema BGF nachhaltig auf Netzwerkebene verankert?</b>	Der Prozess ist in den einzelnen Unternehmen implementiert. Auf überbetrieblicher Ebene gibt es einmal pro Jahr einen Erfahrungsaustausch (Arbeitskreis). Im eigenen Ausbildungszentrum der österreichischen Papierindustrie <sup>126</sup> werden für die Unternehmen Gesundheitsvertrauenspersonen ausgebildet. Wenn genügend Daten vorhanden sind, wird es wieder eine überbetriebliche Auswertung von Befragungsdaten geben.

<sup>126</sup> <http://www.abz.austropapier.at/>

### 7.3. BGF-Projekt mit dem TIC Steyr (OÖ): NWGU Steyr

Unter der Projektleitung des TIC Steyr<sup>127</sup> wurde das Projekt „Netzwerk Gesunde Unternehmen (NWGU) Steyr“ umgesetzt. Das Projekt, an dem sechs Betriebe teilnahmen, wurde im April 2003 gestartet. Alle 6 Betriebe hatten einen Bezug zum TIC Steyr (am Standort ansässige Betriebe oder Betriebe aus der Region, die über Projekt- und Weiterbildungsaktivitäten mit dem TIC in Verbindung standen). In den sechs Betrieben wurden BGF-Projekte umgesetzt. Im Rahmen des Netzwerkprojekts NWGU Steyr wurden Aktivitäten auf drei Ebenen durchgeführt:

- gemeinsame Aktivitäten auf Projektpartnerebene (Diskussion und Erfahrungsaustausch, gemeinsamer Planungsprozess in der Lenkungsgruppe, Ausbildung von GesundheitszirkelmoderatorInnen)
- Aktivitäten in den einzelnen Partnerunternehmen, die teilweise parallel durchgeführt wurden (MitarbeiterInnenbefragung, Durchführung der Gesundheitszirkel in den Betrieben)
- Netzwerkaktivitäten mit einem erweiterten Personen-/Zielgruppenkreis (zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch mittels Gesundheitsstammtischen, Abschlussveranstaltung, projektbegleitende Informations- und Marketingaktivitäten bzw. Öffentlichkeitsarbeit)

Mit Ende Juni 2004 wurde das TIC Projekt „Netzwerk Gesunde Unternehmen Steyr“ (NWGU Steyr) abgeschlossen. Die positiven Ergebnisse und das Interesse haben zu einem Folgeprojekt geführt.<sup>128</sup>

Interview mit <b>Mag. Walter Ortner</b> (Geschäftsführer des TIC Steyr)	
<b>Was war der Anlass, das Thema BGF aufzugreifen?</b>	Das Thema BGF wurde von einem Leitbetrieb aus der Region (der schon BGF-Erfahrung hatte) angeregt. Das TIC Steyr hat dann versucht, ein Projekt um diesen Leitbetrieb herum mit mehreren KMU-Betrieben der Region zu starten.
<b>Wie wurde das Thema im Netzwerk verbreitet?</b>	Das TIC Steyr hat durch die laufenden Betriebskontakte Einblick in die Interessenslage der Betriebe und hat dann v.a. jene Betriebe angesprochen, bei denen ein BGF-Interesse bereits vorhanden war.
<b>Welche Rolle hatte das Netzwerk beim Thema BGF?</b>	Projektinitiierung, Projektmanagement, Abwicklung mit dem Fördergeber (FGÖ)
<b>Welche Aktivitäten gab es auf überbetrieblicher Ebene?</b>	Auf überbetrieblicher Ebene gab es eine Steuergruppe, in der alle Unternehmen vertreten waren. Hier wurden die Ergebnisse sowie die Umsetzungsfortschritte gemeinsam besprochen. Es wurden auch gegenseitige Betriebsbesuche organisiert.
<b>Welche Unterstützung hatten Sie?</b>	Finanzielle Unterstützung durch den FGÖ, inhaltliche Expertise durch eine Beraterfirma

<sup>127</sup> <http://www.tic-steyr.at/>

<sup>128</sup> [http://root.riscompany.net/riscompany/referenz\\_detail.asp?onr=134343&imenuonr=122662&cnr=159](http://root.riscompany.net/riscompany/referenz_detail.asp?onr=134343&imenuonr=122662&cnr=159)

<b>Was sind Erfolgsfaktoren bzw. Misserfolgskriterien von Netzwerkprojekten?</b>	<p>Förderlich für die Umsetzung eines Netzwerkprojekts ist die Möglichkeit des gegenseitigen Lernens und der Erfahrungsaustausch. Ob Aktivitäten in den Betrieben nachhaltig weitergeführt werden, hängt sehr stark von der Geschäftsführung ab.</p> <p>Ein Erfolgsfaktor war auch, dass wir einen Leitbetrieb im Projekt hatten. Damit konnten wir gut auch Kleinunternehmen ins Boot holen.</p> <p>Ich kann Netzwerkprojekte nur weiterempfehlen – v.a. auch deshalb, weil man damit gerade die kleinen Unternehmen besser ansprechen kann.</p>
<b>Was ist der Mehrwert gegenüber Projekten mit Einzelunternehmen?</b>	<p>Das Voneinander-Lernen-können: Austausch über ähnliche Fragestellungen und ähnliche Lösungsansätze. Darüber hinaus gibt es eine „soziale Kontrolle“ (keiner will das schlechteste Projekt machen).</p>
<b>Wie ist das Thema BGF nachhaltig auf Netzwerkebene verankert?</b>	<p>Nachdem die Projektförderung durch den FGÖ ausgeschöpft war, konnte das Projekt auf Netzwerkebene nicht mehr weiter verfolgt werden. Es gab Interesse von anderen Technologiezentren in OÖ und der Steiermark, die aber aufgrund fehlender Fördergelder nicht weiter verfolgt werden konnten.</p>

## 7.4. Schulungsverbund Innviertel

Der Schulungsverbund Innviertel<sup>129</sup> ist ein Netzwerk von Geschäftsführern, Personalleitern und Personalentwicklern aus namhaften Firmen im erweiterten Innviertel (OÖ), denen eine aktive, zukunftsorientierte, moderne Personalarbeit ein großes Anliegen ist. Mitglieder des Netzwerkes sind 19 namhafte Firmen aus dem Innviertel. Rund fünf Mal im Jahr treffen sich die Personalverantwortlichen der Firmen, um sich über gemeinsame Themen und Anliegen auszutauschen. Der Schulungsverbund dient nicht nur dem Erfahrungsaustausch, sondern es werden auch gemeinsame Schulungen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte geplant und durchgeführt. Der Schulungsverbund Innviertel hat bereits BGF-Erfahrung (einige Firmen haben ein BGF-Projekt durchgeführt, einige haben am Projekt wage<sup>130</sup> teilgenommen).

Interview mit <b>Mag. Peter Derntl</b> (ehemaliger Sprecher des Schulungsverbundes)	
<b>Was war der Anlass, das Thema BGF aufzugreifen?</b>	<p>Das Thema kam durch einzelne Firmen auf die Agenda der Verbundtreffen. Nachdem ich auf das Projekt „wage“ aufmerksam geworden bin, haben wir die Verantwortlichen zu einem Treffen eingeladen. Daraus hat sich dann ergeben, dass einige Firmen daran teilgenommen haben.</p>
<b>Wie wurde das Thema im Netzwerk verbreitet?</b>	<p>durch die Thematisierung bei den regelmäßigen Netzwerktreffen (wo dann z.B. diskutiert wurde, wer am Projekt wage teilnehmen will)</p>

<sup>129</sup> <http://www.schulungsverbund-innviertel.at>

<sup>130</sup> [www.wage.at](http://www.wage.at)

<b>Welche Rolle hat das Netzwerk beim Thema BGF?</b>	das Thema auf die Agenda der Treffen zu bringen ggf. Organisation von gemeinsamen Aktivitäten (mit Aufteilung der Kosten)
<b>Welche Aktivitäten gab es auf überbetrieblicher Ebene?</b>	Großteils passiert die Arbeit in den Betrieben (so auch bei den BGF-Projekten und beim wage-Projekt). Auf Verbundebene gibt es die Treffen, die zum Meinungs- und Erfahrungsaustausch genutzt werden, je nach Interesse können sich dann auch gemeinsame Aktivitäten geben (z.B. Seminar „gesundes Führen“ oder eine gemeinsame Gesundheitszirkelleiter-Ausbildung).
<b>Welche Unterstützung hatten Sie?</b>	Zusammenarbeit mit der OÖGKK und den Betreibern des Projekts wage; auch Zusammenarbeit mit externen Anbietern (z.B. pro mente im Bereich psychischer Belastungen, etc.)
<b>Was ist der Mehrwert gegenüber Projekten mit Einzelunternehmen?</b>	Ressourcen können gebündelt werden (z.B. gemeinsame Aktivitäten) Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs Möglichkeit des Voneinander-Lernens (z.B. Besichtigung von Gesundheitsangeboten bei anderen Firmen)
<b>Wie ist das Thema BGF nachhaltig auf Netzwerkebene verankert?</b>	BGF wird zunehmend ein immer selbstverständlicherer Teil der Personalentwicklung und wird daher immer wieder auf unserer Agenda stehen werden.

## 7.5. Gesundheitsprojekt der Metallhandwerksinnung Stade

Die Metallhandwerksinnung Stade (Niedersachsen) hat im Jahr 2002/2003 gemeinsam mit der Norddeutschen Metall-Berufsgenossenschaft und der Innungskrankenkasse Niedersachsen mit 9 Unternehmen des Metall-Handwerks im Landkreis Stade ein Gesundheitsprojekt durchgeführt. Projektaktivitäten waren u.a. die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung, die Durchführung eines arbeitsplatzbezogenen Bewegungstrainings, eine betriebsbezogene Beratung zum Thema "Arbeitsplatzgestaltung" sowie Seminare für Unternehmer und Führungskräfte zu den Themen Mitarbeiterführung, Arbeitsschutzorganisation, Verantwortung für mein Arbeiten, Stressbewältigung.<sup>131</sup>

Die Netzwerkberatung durch die Innungskrankenkasse erfolgte sowohl betriebsübergreifend als auch betriebsspezifisch. Alle Prozessthemen, wie etwa Führung, Kommunikation, Management von Gesundheit, wurden überbetrieblich beraten. Die Verhaltensangebote wurden betriebsspezifisch in den Unternehmen umgesetzt. Das Gremium der 9 Unternehmen besteht weiterhin, es gibt regelmäßige Treffen, die auch weiterhin von der Berufsgenossenschaft<sup>132</sup> und dem AOK Institut für Gesundheitsconsulting<sup>133</sup> betreut werden (z.B. durch inhaltliche Inputs), eine Ausweitung auf weitere Innungen ist in Planung.

<sup>131</sup> [http://www.praevention-arbeitswelt.de/d/pages/projekt/spezi/022\\_nmbg.html](http://www.praevention-arbeitswelt.de/d/pages/projekt/spezi/022_nmbg.html)

<sup>132</sup> ab 01.01.2011 Berufsgenossenschaft Holz und Metall

<sup>133</sup> seit 01.04.2010

Interview mit <b>Andrea Fritzsche</b> (Beraterin für BGM, AOK Institut für Gesundheitsconsulting der AOK Niedersachsen)	
<b>Was war der Anlass, das Thema BGF aufzugreifen?</b>	Das Thema ist entstanden in Gesprächen zwischen Innung und Innungskrankenkasse (IKK), bei denen es u.a. um den Nutzen für die Betriebe ging, bei der Innungskrankenkasse versichert zu sein.
<b>Wie wurde das Thema in der Innung verbreitet?</b>	Die Angebote der IKK wurden bei einer Innungsversammlung vorgestellt, 9 interessierte Betriebe haben sich daraufhin gemeldet. Die Fortschritte und Ergebnisse des BGF-Projekts sowie das Thema BGF allgemein wurden in der Innung über die vorhandenen Medien publik gemacht.
<b>Welche Rolle hatte die Innung bei dem BGF-Projekt?</b>	Die Kreishandwerkerschaft übernahm administrative Tätigkeiten, die ganze Koordination blieb aber bei der Berufsgenossenschaft und der IKK.
<b>Welche Aktivitäten gab es auf überbetrieblicher Ebene?</b>	Überbetrieblich wurden vor allem Prozessthemen, wie Führung, Kommunikation, Management von Gesundheit etc. angegangen.
<b>Was ist der Mehrwert gegenüber Projekten mit Einzelunternehmen?</b>	Durch solch ein gemeinschaftliches Projekt ist es erst möglich geworden, mit ganz kleinen Unternehmen in dieser Form zu arbeiten. Bei einem 4-Mann-Betrieb alleine könnte solch ein umfassender Prozess gar nicht gestartet werden. Ein Mehrwert besteht auch im gegenseitigen Profitieren von Erfahrungen. Bestimmte Angebote (z.B. gesundes Führen) könnten einzelnen Kleinunternehmen gar nicht anders angeboten werden.
<b>Was sind Erfolgsfaktoren von Netzwerkprojekten?</b>	Das gegenseitige Lernen und der gegenseitige Ansporn, ein gutes Projekt machen zu wollen.
<b>Was sind Misserfolgsfaktoren?</b>	Gerade bei Kleinunternehmen ist es oft schwierig, ins Handeln zu kommen. Wenn finanzielle Investitionen vonnöten sind, kommt die Umsetzung oft ins Stottern.
<b>Würden Sie einem Betrieb ein Netzwerk-Projekt empfehlen?</b>	Ja, auf jeden Fall. Aus Sicht von Krankenkassen wären insbesondere Kleinunternehmen anders fast nicht erreichbar.
<b>Wie ist das Thema BGF nachhaltig auf Innungsebene verankert?</b>	Die 9 Unternehmen treffen sich weiterhin zweimal jährlich. Mit Unterstützung der Berufsgenossenschaft Holz und Metall und dem AOK Institut für Gesundheitsconsulting wird der Prozess von Analyse, Planung und Umsetzung alle 1 ½ Jahre durchlaufen, die Betriebe lassen sich auf diesen Prozess gut ein. Weitere interessierte Betriebe könnten bei diesem Prozess jederzeit einsteigen (was bislang allerdings noch nicht passiert ist). Dieser Prozess ist nur möglich, weil das Interesse von anderen Innungen eher begrenzt ist. Dieses Angebot an alle Innungen zu machen, wäre ressourcenmäßig überhaupt nicht möglich. Wir sind aber gerade dabei, dieses Projekt zumindest mit zwei bis drei weiteren Innungen durchzuführen.

## 7.6. „Aktive Unternehmen im Westmünsterland“ (Nordrhein-Westfalen)

Der Unternehmensverband AIW („Aktive Unternehmen im Westmünsterland e.V.“)<sup>134</sup> ist ein Zusammenschluss von über 220 Unternehmen aus den Kreisen Borken und Coesfeld in Nordrhein-Westfalen mit mehr als 20.000 MitarbeiterInnen. AIW ist ein Forum für Information und Kommunikation. Allen Mitgliedern soll das breit gefächerte Wissen und die Erfahrung aller Mitgliedsunternehmen nutzbar gemacht werden. Der AIW initiiert die Kommunikation zwischen den Mitgliedern untereinander sowie den politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Organisationen durch eine Vielzahl von Arbeitskreisen und Gremien.

Fünf IT-Unternehmen des Netzwerkverbundes haben an einem vom deutschen Ministerium für Bildung und Forschung geförderten Betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekt (Schwerpunkt lag auf der Sensibilisierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen für das Thema Gesundheit) teilgenommen. Nach Abschluss des Projekts wurde im Jahr 2007 im AIW-Netzwerk der Arbeitskreis „Gesundheitsförderung und Prävention“ ins Leben gerufen, der weiterhin besteht. Bei den Treffen des Arbeitskreises werden jeweils ReferentInnen eingeladen und über BGF-spezifische Themen diskutiert. Am Folgeprojekt „pragdis“ (Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen)<sup>135</sup> nehmen aktuell drei Unternehmen aus dem Netzwerk teil.

Für diese drei Unternehmen werden z.B. regelmäßige Gesundheitstage veranstaltet (2007 zum Thema Ernährung, 2008 zum Thema gesunder Rücken, 2010 zum Thema Burnout). Das Netzwerk „aktive Unternehmen im Westmünsterland“ bietet zum Thema Burnout auch interessierten Unternehmen Unterstützung an (z.B. eine unternehmensindividuelle Burnout-Risikoanalyse).

Interview mit <b>Dr. Stephan Unkrig</b> (Leiter des Arbeitskreises „Gesundheitsförderung und Prävention“)	
<b>Was war der Anlass, das Thema BGF aufzugreifen?</b>	Ausgangspunkt war ein BGF-Modellprojekt, an dem sich 3 Netzwerkbetriebe beteiligt haben; dem Projektabschluss folgte die Arbeitskreisgründung
<b>Welche Rolle hat das Netzwerk beim Thema BGF?</b>	Bei dem Modellprojekt wurden die Betriebe begleitet, es wurden gemeinsame Aktionen im Netzwerk veranstaltet (z.B. Gesundheitstage).
<b>Was ist der Mehrwert gegenüber Projekten mit Einzelunternehmen?</b>	Aktivitäten können gebündelt werden, Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen ist möglich, Ressourcen können gebündelt werden, z.B. in der Umsetzung von gemeinsamen Aktivitäten wie Gesundheitstage (gerade für kleine Unternehmen relevant)
<b>Zusammenarbeit mit Krankenkassen?</b>	Wir versuchen, die Krankenkassen immer wieder einzuladen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre BGF-Angebote vorzustellen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Krankenkassen sehr starr agieren (z.B. was Veranstaltungen am Abend betrifft).

<sup>134</sup> <http://www.aiw.de/>

<sup>135</sup> [www.pragdis.de](http://www.pragdis.de)

<b>Was sind Erfolgsfaktoren von Netzwerkprojekten?</b>	Engagierte Projektleitung, die die Organisation des Projekts/der Maßnahmen übernimmt (kleine Betriebe haben dafür keine Ressourcen).
<b>Was sind Misserfolgskfaktoren?</b>	Eine mangelnde Einbindung der Betriebsräte behindert die Projektumsetzung.
<b>Wie ist das Thema BGF nachhaltig auf Netzwerkebene verankert?</b>	Im Netzwerk gibt es den Arbeitskreis „Gesundheitsförderung und Prävention“, der sich regelmäßig trifft und der Unternehmen anregt, mehr zu dem Thema zu tun.

## 8. Schlussfolgerungen

---

Aus den im Rahmen der Projektstudie erarbeiteten Ergebnissen lassen sich folgende **Schlussfolgerungen** ableiten:

### **UNBEKANNTE UNTERNEHMENSNETZWERKE**

Unternehmensnetzwerke sind als Zielgruppe von Sozialversicherungsträgern bislang wenig bekannt. Mit dieser Studie wurde versucht, die Zielgruppe Unternehmensnetzwerke greifbarer zu machen, Ansatzpunkte für Zusammenarbeit aufzuzeigen sowie einen Überblick über die Unternehmensnetzwerk-Landschaft in Österreich zu geben.

### **VIELE UNTERNEHMEN SIND IN NETZWERKEN EINGEBUNDEN**

In der österreichischen Unternehmenslandschaft gibt es zahlreiche Vernetzungen zwischen Unternehmen in Form von strukturierten Unternehmensnetzwerken. Unternehmensnetzwerke sind ein verbreitetes Instrument der Wirtschaftsförderung in Österreich und werden dementsprechend auch von öffentlichen Institutionen (Bund, Länder, Kammern etc.) gefördert.

### **UNTERNEHMENSNETZWERKE BIETEN STRUKTURIERTE ZUGANGSWEGE ZU UNTERNEHMEN**

Viele Unternehmens-Netzwerke besitzen etablierte Zusammenarbeits- und Kommunikationsstrukturen, wie etwa eigene Netzwerk-Medien, Vernetzungsaktivitäten (Treffen, Veranstaltungen) sowie zum Teil auch eigene interne Weiterbildungsangebote und -einrichtungen. Diese Strukturen dienen dazu, die Netzwerkmitglieder untereinander zu vernetzen, mit Informationen zu versorgen sowie insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Solche Strukturen bieten prinzipiell die Möglichkeit, auch neue Themen (z.B. BGF) in das Netzwerk und an die Betriebe zu bringen.

### **UNTERNEHMENSNETZWERKE SIND KEINE EINHEITLICHE ZIELGRUPPE**

Je nach Netzwerktyp sowie den dahinter liegenden Zielen und Ressourcen unterscheiden sich Unternehmensnetzwerke zum Teil deutlich voneinander. Dies bedeutet, dass es keinen Standardweg gibt, wie der Zugang zu Unternehmensnetzwerken optimalerweise vonstatten gehen soll und kann. Unternehmensnetzwerke arbeiten unterschiedlich und sind daher auch individuell anzusprechen.

### **BGF IST IN UNTERNEHMENSNETZWERKEN WENIG BEKANT**

Bei den Netzwerkverantwortlichen ist das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung wenig bekannt (damit unterscheiden sich Unternehmensnetzwerke prinzipiell aber nicht von Einzelunternehmen). Vor allem an den Standortgemeinschaften gibt es immer wieder einzelne Gesundheitsaktivitäten, die

für die Netzwerkbetriebe bzw. deren MitarbeiterInnen angeboten werden (z.B. Sport- oder medizinische Maßnahmen, Ernährungs- und Bewegungsangebote, Vorträge zu Gesundheitsthemen). Gesundheit(sförderung) wird aber großteils nicht als Aufgabengebiet des Netzwerk-Managements gesehen.

### **THEMATISIEREN SCHAFFT INTERESSE**

Prinzipiell wird von den interviewten Netzwerkverantwortlichen ein Interesse am Thema BGF bekundet, das aber als passives Interesse interpretiert werden muss. Aus den Interessenbekundungen der Netzwerke lässt sich noch kein Bedarf an Betrieblicher Gesundheitsförderung ableiten.

### **NUTZEN VON BGF MUSS FÜR NETZWERK UND BETRIEBE KLAR ERKENNBAR SEIN**

Um Interesse an BGF zu wecken, muss der Nutzen für das Netzwerkmanagement sowie insbesondere für die Betriebe klar aufgezeigt werden. Nur dann besteht die Möglichkeit, das Thema in das Unternehmensnetzwerk zu bringen.

### **PRAXISBEISPIELE ZEIGEN MÖGLICHKEITEN DER BGF-UMSETZUNG AUF NETZWERKEBENE**

Praxisbeispiele zeigen, dass mit Unternehmens-Netzwerken erfolgreich BGF-Projekte umgesetzt werden können. Insgesamt gibt es aber bislang nur wenig Erfahrungen in der BGF-Arbeit mit bestehenden Unternehmens-Netzwerken.

### **AUF NETZWERKERFAHRUNG DER UNTERNEHMEN AUFBAUEN**

Netzwerke haben eine eigene Kultur, die zu kennen wichtig ist. Als Unternehmen in einem Netzwerk tätig zu sein, bedeutet oftmals einen Kompromiss zwischen Konkurrenz und Zusammenarbeit zu finden – die Unternehmen eines Netzwerkes sind nicht selten in der selben Branche und Region tätig. Betriebsübergreifende BGF-Projekte mit mehreren Unternehmen eines Netzwerkes zu machen, macht nur Sinn, wenn genügend Vertrauen zwischen den Unternehmen vorhanden ist. Insbesondere in Netzwerken mit einer ausgeprägten Zusammenarbeitspraxis ist das Vertrauen zwischen den Unternehmen vorhanden, das es ermöglicht, auch in neuen Themen zusammen zu arbeiten und ggf. gemeinsame Projekte oder Initiativen zu starten.

### **FAZIT**

Unternehmens-Netzwerke unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht nicht von Einzel-Unternehmen, insbesondere was Ansprache, Akquisition, Interessen, Erwartungen oder Heterogenität betrifft. Wie bei Einzel-Unternehmen kann mit Unternehmens-Netzwerken vor allem dann gut zusammengearbeitet werden, wenn die Netzwerkverantwortlichen ein persönliches Interesse an dem Thema haben und in diesem Sinne als wichtige MultiplikatorInnen genutzt werden können.

## 9. Literatur

---

- Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P. & Herdegen, R. (2010). Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). *Iga Report 20*. Download vom 7. Mai 2010, von [http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte\\_Projektberichte/iga\\_report\\_20\\_Umfrage\\_BGM\\_KMU\\_final.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga_report_20_Umfrage_BGM_KMU_final.pdf)
- Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S. & Loose, A. (2010). *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- BMWFJ (2009a). *Cluster in Österreich: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Endbericht*. Download vom 7. Mai 2010, von [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/studien/Endversion\\_Cluster\\_in\\_OEsterreich\\_-\\_Bestandsaufnahme\\_und\\_Perspektiven\\_080809.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/studien/Endversion_Cluster_in_OEsterreich_-_Bestandsaufnahme_und_Perspektiven_080809.pdf)
- BMWFJ (2009b). *Wirtschaftsbericht Österreich 2009*. Download vom 19. April 2010, von <http://www.bmwfj.gv.at/Wirtschaftspolitik/Wirtschaftspolitik/Documents/wboe2009an.pdf>
- Clement, W. & Welbich-Macek, S. (2007). *Erfolgsgeschichte: 15 Jahre Clusterinitiativen in Österreich. Endbericht*. Download vom 22. März 2010, von [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/75\\_Erfolgsgeschichte\\_15\\_Jahre\\_Clusterinitiativen\\_in\\_OE.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/75_Erfolgsgeschichte_15_Jahre_Clusterinitiativen_in_OE.pdf)
- Helbich, B. (2010). Personalentwicklung im Mittelstand – Synergien im regionalen Verbund. In: T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt, S. Killich & A. Loose (Hg.), *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (S. 251-263). Berlin: Springer.
- Königswieser, R. (2006). Kann man Netzwerke beraten? In: J. Sydow & S. Manning (Hg.), *Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke* (S. 271-291). Wiesbaden: Gabler.
- Loose, A. (2006). Organisationen und Netzwerke: Beratende und Beratene. In: J. Sydow & S. Manning (Hg.), *Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke* (S. 19-36). Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M. (1998). *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1999). Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen, In: M.E Porter (Hg.), *Wettbewerb und Strategie* (S. 207-301). München.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler
- Hauptverband & OÖGKK (2010). *Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Kleinstunternehmen*. Abschlussbericht zum Strategieprojekt.
- Ulbricht, S. & Jahn, F. (2010). „Mein nächster Beruf“ – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau. *Iga Report 17*. Download vom

27. Mai 2010, von [http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte\\_Projektberichte/iga\\_report\\_17\\_Mein\\_naechster\\_Beruf\\_Bau.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga_report_17_Mein_naechster_Beruf_Bau.pdf)

Wipprich, M. (2008). *Größe und Struktur von Unternehmensnetzwerken: Ein quantitativer Modellansatz*. Tübingen: Mohr Siebeck.