

Tagungsband

formation **region** suisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

tagung

Regionale Entwicklung dank gebietsübergrei- fender Kooperationen

14. & 15. September 2010
Kartause Ittingen, TG



Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010
Kartause Ittingen, TG

DIENSTAG, 14. SEPTEMBER

- 10.00** Empfang
- 10.30** Begrüssung und Einführung
Stefan Suter und François Parvex, regionsuisse
- 10.45** Gebietsübergreifende Kooperationen: Modeerscheinung oder rationale Entscheidung?
Maurizio Michael, Regionalmanager, Regione Bregaglia
- 11.10** Erfolgsfaktoren für gebietsübergreifende Kooperationen: Erfahrungen aus dem Ausland
Doris Wiederwald, Beraterin, ÖAR-Regionalberatung GesmbH
- 11.35** Kurze Diskussionsrunde
- 11.45** Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen: Ein Ausblick auf die zweite Umsetzungsphase der NRP
Martin Stokar, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik, SECO
- 12.10** Waadtländer Alpen: Entstehung einer einheitlichen Tourismusdestination
Philippe Solms, chef de projet diversification touristique, CITAV
- 12.35** Kurze Diskussionsrunde
- 12.45** Mittagessen
- 14.45** Kooperation konkret! Perspektiven der Wirtschaftspsychologie
Prof. Dr. Hartmut Schulze und Prof. Dr. Christoph Clases, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- 15.00** Interaktives Element: Erfolgreich zusammenarbeiten in der NRP
Dazwischen: Kaffeepause

17.30 Tagesabschluss

19.15 Aperitif

20.00 Abendessen

MITTWOCH, 15. SEPTEMBER

- 08.30** Parallel Sessions 1. Runde:
- Flexibilität und Kooperation als Elemente von NRP-Umsetzungsprogrammen: Erfahrungen aus der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz der Westschweiz und aus dem österreichischen Leader-Programm
 - Kooperationsprojekte anstossen: Struktur, Rechtsform, finanzieller Verteilungsschlüssel. Was können wir von INTERREG lernen?
 - Den regionalwirtschaftlichen Nutzen messen: Methodische Ansätze und praktische Umsetzung. Erfahrungen aus dem Projekt «CEWAS» und aus der ADN
 - Neue Technologien für die Zusammenarbeit nutzen: Onlineplattformen, soziale Netzwerke und mehr. Erfahrungen aus dem Projekt «Comunis»
- 10.00** Kaffeepause
- 10.45** Parallel Sessions 2. Runde:
- Sessions: vgl. 1. Runde – Die Sessions finden zweimal statt, damit die Teilnehmenden zwei der Sessions besuchen können.
- 12.15** Beobachtungen zur Tagung und Abschluss
- 12.30** Stehlunch

Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010

Liste der Teilnehmenden / Liste des participant(s)

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Enterprise, institution	Funktion / Foncion	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Bonderer	Kristin	regiosuisse / PLANVAL	Leiterin Kommunikation regiosuisse / Sv. Geschäftsleiterin PLANVAL	Laupenstrasse 20	3008	Bern
Brandenburger	Urs	branden.	Berater / Moderator	Salletstrasse 14	7203	Trimmis
Brunner	Roger	Plantteam S AG	Raumentwicklung, Städtebau und Geoinformation	Bahnhofstrasse 19a	6203	Sempach-Station
Dobler	Anita	Wirtschaftsförderung Kanton Solothurn		Untere Sternenegasse 2	4509	Solothurn
Duhem	Valentine	Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB)		Case postale 7836	3001	Berne
Edelmann	Gioia	Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)		Mühlestrasse 2	3003	Bern
Egli	Heinz	Regionalplanungsgruppe Frauenfeld	Geschäftsführer	Schlossmühlestrasse 3	8501	Frauenfeld
Fäh	Adolf	Holz Toggburg AG	VR-Präsident	Hofstettenstrasse 11	9125	Brunnaden
Fetz	Ursin	HTW Chur	Institutsleiter	Comercialstrasse 22	7000	Chur
Frömel	Hubert	Amt für Raumplanung des Kantons Thurgau	Stv. Amtschef	Verwaltungsgebäude	8510	Frauenfeld
Giezendanner	Urs	regiun surselva	Anlaufstelle Regionalentwicklung	Via Centrala 4	7130	Ilanz
Gisler	Roy	Guidle AG	Inhaber und Partner	Schutzengelstrasse 57	6340	Baar
Häne	Jasmin	Region Appenzell AR – St.Gallen – Bodensee	Projektleiterin	Blumenbergplatz 1	9000	St. Gallen
Hilfiker	Martin	Regione Mesolcina	Regionalentwickler	Centro Regionale dei Servizi	6535	Roveredo
Himmel	Wolfgang	translake gmbH	Geschäftsführer	Obere Laube 53	D-78462	Konstanz
Holke	Tilman	rawi	Projektleiter Regionalpolitik	Murbacherstrasse 21	6002	Luzern
Hollenstein	Karin	BHAteam Ingenieure AG	Raumplanerin	Breitenstrasse 16	8501	Frauenfeld
Hoppler	Fritz	Die Regionen GR	Geschäftsführer	Bröl 25	7546	Ardez
Hörler	Marco	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden	Projektmitarbeiter, Regionalentwickler	Grabenstrasse 1	7001	Chur

formation-regiosuisse-Tagung: «Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen»

Séminaire formation-regiosuisse: «Développement régional grâce aux coopérations entre territoires»

Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Enterprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Imoberdorf	Bernhard	RW Oberwallis	Projektleiter	Kehrstrasse 12	3904	Naters
Jacot-Descombes	Caroline	IDHEAP	Assistente Doctorante	Quartier Unil Mouline	1015	Lausanne
Kauer	Michael	SGH	Leiter Beratung	Gartenstrasse 25	8027	Zürich
Kollbrunner	Sabine	SECO Regional- und Raumordnungspolitik	Zuständige für INTERREG	Effingerstrasse 27	3003	Bern
Kopp	Margrit	Regionalentwicklungsverband Nidwalden & Engelberg	Präsidentin / Geschäftsführerin	Dorfplatz 7a	6371	Stans
Lamla	Rabea	HSLU Wirtschaft		Zentralstrasse 9	6002	Luzern
Luger	Karin	Karin Luger		Blaufahnenstrasse 6	8001	Zürich
Marcozzi	Marco	Regione Malcantone	Coordinatore	CP 18	6986	Novaggio
Mariétan	Georges	Chablais Région	Manager	Pl. Centrale 3	1870	Monthey
Marthaler	Ralph	Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn		Schwarztorstrasse 20, PF 6051	3001	Bern
Martinelli	Reto	Gemeindeentwicklung Luthern	Projektleiter NRP-Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern	Gemeindehaus Wölfen	6156	Luthern
Martinez	Fernando	Amministrazione Pubblica, Sez. Promozione Economica	Consulente economico	Viale Stefano Francini 17	6500	Bellinzona
Modoux	Michel	regiosuisse / PLANVAL	Teammitglied regiosuisse / Projektleiter PLANVAL	Laupenstrasse 20	3000	Bern
Nonella	Luca	Canton Ticino	Consulente Economico	Viale S. Francini 17	6501	Bellinzona
Obrist	Robert	Forschungsinstitut für biologischen Landbau, Frick	Projektleiter	Ackerstrasse	5070	Frick
Odermatt	Josef	Regionalverband Rigi – Mythen	Projektleiter	Mättliweg 6	6353	Weggis
Odiet	Muriel	Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)	Wissenschaftliche Mitarbeiterin		3003	Bern
Pirat	Alain	Etat de Genève	Directeur des affaires extérieures – DARES	Henri-Fazy 2, CP 3984	1211	Genève
Reynard	Vincent	Etat du Valais	Case manager	Rue St-Théodule	1951	Sion
Rohner	Stefanie	Wirtschaftsförderung Kanton SH	Geschäftsführerin RgE-Geschäftsstelle	Herrenacker 15	8200	Schaffhausen
Roos	Guido	Region Luzern West	Projektleiter NRP	Postfach	6110	Wohusen

formation-regiosuisse-Tagung: «Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen» Séminaire formation-regiosuisse: «Développement régional grâce aux coopérations entre territoires»

Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Entreprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Rueggsegger	Elisabeth	Association régionale du Lac	Directrice	Pestalozzistrasse 12	3280	Morat
Sahli	Dieter	Regionalfachstelle Thurgau		Zürcherstrasse 183	8510	Frauenfeld
Scheuber	Josef K.	Genossenschaft Regionen Sprinz-Route	Erlebnismanager Natur – Geschäftsleiter	Postfach 990	7371	Stans
Schliess	Ruedi	SECO Regional- und Raumordnungspolitik	Ressortleiter	Effingerstrasse 27	3003	Bern
Schmidt	Stephan	Universität Basel, Programm Nachhaltigkeitsforschung	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Klingelbergstrasse 50	4056	Basel
Schridde	Christiane	Studentin der Universität Hamburg		Weinberglistrasse 61	6005	Luzern
Schwarzenbach	Roger	Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft	Dozent	Länggasse 85	3052	Zollikofen
Steiger	Urs	regiosuisse / steiger texte, konzepte, beratung	Redaktor regioS / Geschäftsleiter	Pilatusstrasse 30	6003	Luzern
Stettler	Michael	Impuls AG	Projektleiter	Seestrasse 2	3600	Thun
Stultz	Hans Peter	Idee Seetal AG	Geschäftsleiter	Bellevuestrasse 27	6280	Hochdorf
Thalmann	Esther	Pro Zürcher Berggebiet	Projektleiterin	Heinrich Gujerstrasse 20	8494	Bauma
Thévoz	Laurent	CEAT	Collaborateur scientifique	BP, Poste 16	1015	Lausanne
Turkier	Yannick	Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie	Wissenschaftlicher Assistent	Delfterstrasse 34	5004	Aarau
Vivone Beausire	Maria	RUN		Av. L-Robert 36	2301	La Chaux-de-Fonds
Vuilleumier	Benedict	Kanton Appenzel Innerrhoden – Wirtschaftsförderung	Leiter	Marktgasse 2	9050	Appenzell
Walter	Gerhard	Kanton Wallis	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Rue St-Théodule	1950	Sitten

Referentinnen und Referenten / Intervenantes et intervenants

Clases	Christoph	Fachhochschule Nordwestschweiz		Riggenbachstrasse 16	4600	Olten
Gasser	Mireille	arcjurassien.ch	Secrétaire générale	Rue de la Paix 13	2300	La-Chaux-de-Fonds
Heeb	Johannes	regiosuisse / seecon gmbh	Stv. Geschäftsleiter regiosuisse / Senior Partner seecon gmbh	Bahnhofstrasse 2	6110	Wohusen

Kartause Ittingen (TG), 14.-15.9.2010

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Enterprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Joos-Widmer	Niklas	Amt für Umweltschutz Uri	Akad. Sachbearbeiter	Klausenstrasse 4	6460	Aldorf
Leu	Christine	Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV)	Coordinatrice régionale	Place de la Tannerie 3	1400	Yverdon-les-Bains
Michael	Maurizio	Regione Bregaglia / regionsuisse	Operatore per lo sviluppo regionale / Teammitglied regionsuisse	Via principale 10	7608	Castasegna
Schulze	Hartmut	Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie	Dozent	Riggenbachstrasse 16	4600	Olten
Solms	Philippe	CITAV – Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises	Chargé de mission	Maison de Commune	1863	Le Sépey
Steur	Peter	Regionalentwicklung Vorarlberg	Projektmanagement und Kommunikationsdesign	Hof 19	6861	Alberschwende
Stokar	Martin	SECO Regional- und Raumordnungspolitik	Leiter Wissenssystem NRP	Effingerstrasse 27	3003	Bern
Wiedenwald	Doris	ÖAR-Regionalberatung GesmbH	Beraterin	Fichtegasse 2	A-1010	Wien

Moderation und Veranstaltungsmanagement / Modération et organisation

Abgottsson	Marie-Christin	regiosuisse / PLANVAL	Teammitglied regiosuisse / Projektleiterin PLANVAL	Hofjistrasse 5	3900	Brig
Bellwald	Sebastian	regiosuisse / PLANVAL	Geschäftsleiter regiosuisse / Geschäftsleiter PLANVAL	Hofjistrasse 5	3900	Brig
Lowiner	Geri	regiosuisse / PLANVAL	Teammitglied regiosuisse / Projektleiter PLANVAL	Laupenstrasse 21	3008	Bern
Parvex	François	regiosuisse / SEREC	Teammitglied regiosuisse / SEREC	Via Battaglini	6950	Tesserete
Suter	Stefan	regiosuisse / ECOPLAN	Leiter formation-regiosuisse / Partner ECOPLAN	Thunstrasse 22	3005	Bern
Werner	Sarah	regiosuisse / ECOPLAN	Teammitglied regiosuisse / Consultant ECOPLAN	Thunstrasse 22	3005	Bern

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Liste der Referentinnen und Referenten

Maurizio Michael

Regione Bregaglia, regionsuisse



michael@puntobregaglia.ch

Ursprünglich war Maurizio Michael Primarlehrer in Vicosoprano (Bergell). Im Rahmen zweier Bildungs- und Entwicklungsprojekte, dem «Progetto Poschiavo», resp. dem Projekt «movingAlps», hat er sich während fast zehn Jahren intensiv mit Regionalentwicklungsaktivitäten auseinandergesetzt und sich in diesem Kontext auch weitergebildet. Seit 2004 koordiniert er verschiedene grenzüberschreitende INTER-REG-Projekte für die Region Bergell und befasst sich allgemein mit der Entwicklung der Region. In diesem Kontext ist auch das NRP-Pilotprojekt «puntoBregaglia» (Kooperation und Stärkung der Unternehmen) entstanden.

Seit 2008 ist Maurizio Michael selbstständig und nebst der Teilzeitaufgabe als Regionalmanager für die Region Bergell ist er auch Mitglied des Teams von regionsuisse.

Doris Wiederwald

ÖAR-Regionalberatung GesmbH



wiederwald@oear.co.at

Seit 2006 ist Doris Wiederwald Beraterin bei der ÖAR-Regionalberatung GesmbH. Schwerpunkte der Beratung sind insbesondere die Entwicklung, Implementierung und Begleitung grenzüberschreitender und transnationaler Projekte und Netzwerke sowie die Evaluierung von Projekten und Programmen der EU-Regionalpolitik und der Entwicklungszusammenarbeit. Inhaltliche Schwerpunkte bilden die nachhaltige Berggebietsentwicklung, Umwelt und Tourismus.

Zuvor war Frau Wiederwald langjährige Mitarbeiterin beim National Contact Point INTERREG-III-B Alpenraum und CADSES bei der Österreichischen Raumordnungskonferenz (ÖROK) und begleitete dabei Kooperationsprojekte im Alpenraum und in Osteuropa bei der Entwicklung und Umsetzung und betreute Agenden der Alpenkonvention. Davor arbeitete Frau Wiederwald für die Netzwerkstelle Ostschweiz im INTERREG-III-A-Programm «Alpenrhein–Bodensee–Hochrhein», auf Programm- und Projektebene, für die Bodensee-Agenda 21 und als Beobachterin für die ARGE-ALP bei der Alpenkonvention.

Frau Wiederwald studierte Umweltwissenschaften mit Schwerpunkt Wirtschafts-, Tourismus- und Entwicklungspolitische Geographie sowie den Zweitfächern Wirtschaft und Sprachen in Graz und Reykjavik.

Martin Stokar

Ressort Regional- und Raumordnungspolitik, SECO



martin.stokar@seco.admin.ch

Martin Stokar ist Leiter des Wissenssystems Neue Regionalpolitik beim SECO. Er hat an der Universität Zürich 1983 das Geografiestudium mit Schwerpunkt Wirtschaftsgeografie abgeschlossen. Danach folgte ein Nachdiplomstudium in Urban and Regional Studies an der University of Sussex (GB). Nach einem Praktikum beim Stadtplanungsamt Zürich wechselte Martin Stokar 1986 zur damaligen IHG-Region Thal, Kanton Solothurn. Hier war er insgesamt 17 Jahre tätig, davon 13 Jahre als Geschäftsführer. In diese Zeit fiel ein weiteres, berufsbegleitendes Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft und Unternehmensführung an der Hochschule für Technik und Architektur, Bern. Seit 2003 ist er nun beim SECO tätig. Er ist für die strategische Steuerung von regionsuisse zuständig und beschäftigt sich überdies mit Politikdesign sowie mit Issue Management.

Philippe Solms

Projet diversification touristique, CITAV



philippe.solms@chablais.ch

Zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn arbeitete Philippe Solms an Projekten im Bereich öffentlicher Raum, um danach seine Kompetenzen in Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung auszuweiten. In der Folge arbeitete er bei diversen Stellen, unter anderem an der kantonalen Fachstelle für Nachhaltige Entwicklung in Genf, und übernahm Aufgaben im Zusammenhang mit sozioökonomischen und ökologischen Fragen. Im November 2008 wurde er bei der CITAV (Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises) angestellt, um die Umsetzung der Entwicklungsstrategie zu fördern.

Prof. Dr. Hartmut Schulze

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



hartmut.schulze@fhnw.ch

Hartmut Schulze, Prof. Dr. phil., studierte Psychologie an den Universitäten Marburg und Hamburg. Während seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg im Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie promovierte er zum Thema «erfahrungsgeleitete Arbeit und deren Unterstützung». Von 1999 bis 2006 war er bei der Daimler AG im Labor «IT for Engineering» zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter und dann als Leiter des Teams «Psychologie im Engineering» beschäftigt. Seit 2007 beschäftigt er sich als Professor an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Olten mit den Schwerpunktthemen «globale und virtuelle Zusammenarbeit» und «organisationsübergreifende Zusammenarbeit». Ab September 2010 übernimmt er die Leitung des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk).

Prof. Dr. Christoph Clases

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



christoph.clases@fhnw.ch

Prof. Dr. Christoph Clases absolvierte nach der Schulzeit eine Handwerkslehre und studierte später Psychologie, Philosophie und Sprachwissenschaften an der Universität Hamburg. Er promovierte an der Freien Universität Berlin, lehrte und forschte an der TU Hamburg-Harburg, der Universität Kiel, der ETH Zürich, der Universität Zürich sowie der Universität St. Gallen. Seit 2004 beteiligte sich Christoph Clases an verantwortlicher Stelle am Aufbau der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW mit heute etwa 40 Mitarbeitenden. Von 2006 bis 2010 leitete er dort das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk). Seit 2009 ist Christoph Clases Partner der AOC AG Zürich.

François Parvex

regiosuisse, SEREC



francois.parvex@regiosuisse.ch

François Parvex ist dipl. Bauingenieur EPFL, dipl. Ing. Agronom ETHZ und hat ein Nachdiplomstudium in Management an der IMD Lausanne absolviert. Er arbeitete zuerst in der Planung und Realisierung von energetischen Gebäudeinstallationen und in der Folge als Regionalmanager und Wirtschaftsförderer. Er ist seit mehr als zehn Jahren Konsulent in der Regionalentwicklung und im Regionalmarketing bei SEREC und arbeitet Teilzeit für regiosuisse.

Mireille Gasser

arcjurassien.ch



mireille.gasser@ne.ch

Abschluss im Bereich internationale Beziehungen am Genfer Hochschulinstitut für internationale Studien. Heute ist Mireille Gasser Generalsekretärin von arcjurassien.ch. In dieser Funktion ist sie auch für das Schweizer Sekretariat der «Conférence TransJurassienne» zuständig und arbeitet zudem als Leiterin der INTERREG-Koordinationsstelle Jurabogen.

Niklas Joos

Amt für Umweltschutz Uri



niklas.joos@ur.ch

Niklas Joos-Widmer, verheiratet und Vater von drei Kindern, hat an der ETH Zürich Umweltnaturwissenschaften studiert und arbeitet seit 2004 beim Amt für Umweltschutz im Kanton Uri.

Dr. Johannes Heeb

regiosuisse, seecon international



johannes.heeb@seecon.ch

Dr. Johannes Heeb, Geograf, ist Initiant des Projekts CEWAS. Er ist stellvertretender Geschäftsleiter der Schweizer Netzwerkstelle für Regionalentwicklung – regiosuisse, die 2008 im Auftrag des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements lanciert wurde. Er ist zudem geschäftsführender Gesellschafter von seecon international und seit 1985 auf nationaler und internationaler Ebene als Projektentwickler und Prozessbegleiter im Bereich nachhaltige Regionalentwicklung und nachhaltiges Ressourcenmanagement tätig.

Christine Leu

Association pour le Développement
du Nord Vaudois



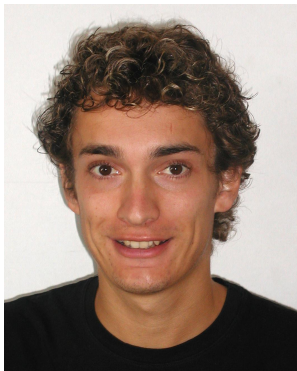
cl@adnv.ch

Seit dem Jahr 2000 ist Christine Leu regionale Koordinatorin der Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV) in Yverdon-les-Bains. Die ADNV umfasst 80 Gemeinden und mehr als 250 Unternehmen. Christine Leu beschäftigt sich hauptsächlich mit den Bereichen Raumplanung, Verkehr, Energie und öffentliche Finanzen.

Andere Tätigkeiten: Präsidentin von SEREC, Ratsmitglied der VLP-ASPAN (Schweizerische Vereinigung für Landesplanung), Vorstandsmitglied der SAB.

Peter Steurer

Regionalentwicklung Vorarlberg

peter.steurer@telesis.eu

Peter Steurer hat an der FH-Vorarlberg im Studiengang «interMedia – Konzeption, Gestaltung und Realisation intermedialer Kommunikationslösungen» diplomiert und ist seit 2004 bei der Firma Telesis im Bereich der Regionalentwicklung tätig. Zu seinen Aufgaben zählen das regionale und transnationale Projektmanagement unter Einbindung neuer Medien in die Projektarbeit. Herr Steurer ist auch beteiligt an der technischen Umsetzung der Onlineplattform www.regiosuisse.ch und verantwortlich für die Website und das Managementtool für das INTERREG-IV-B-Projekt «COMUNIS».

«Gebietsübergreifende Kooperationen: Modeerscheinung oder rationale Entscheidung?»

Maurizio Michael, Regione Bregaglia

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Gebietsübergreifende Kooperationen: Modeerscheinung oder rationale Entscheidung?



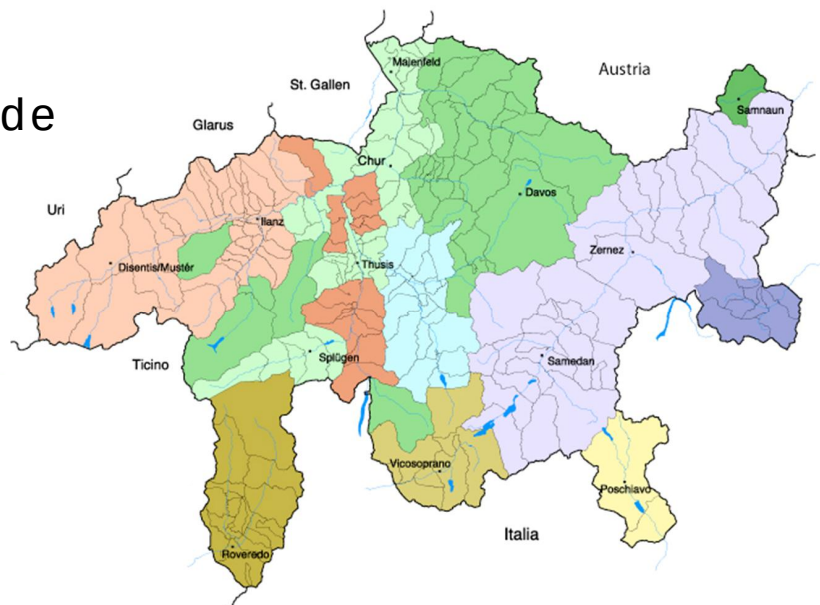
Ittingen, 14.09.2010

1/20

Kanton Graubünden
Vielfalt, Gegensätze, Widersprüche, ...

Starke Unterschiede
zwischen den
Regionen

Verschiedene
Erwartungen



2/20

Erste Erfahrungen mit der NRP in Graubünden

Anzahl der NRP-Projekte eher bescheiden

Einbindung von Wirtschaft schwierig

Nicht alle Regionen haben NRP-Projekte

Gebietsübergreifende Projekte sind selten
und fast nur im Interreg Bereich angesiedelt

Stellenwert von Interreg ist eher tief

3/20

Kritische Fragen

Sind wir richtig aufgestellt?

Stimmen das Umfeld und die Strukturen?

Entsprechen die aktuellen Projekte
unseren Erwartungen?

Wie erreicht man eine stärkere
Wirkung der Projekte?

4/20

Massnahmen

Reorganisation der RM - Neue
Gebietseinheiten (Zusammenarbeit ist
gefordert)

5 Vollamtliche Regionalmanager (evtl.
thematische Aufteilung)

Einführung eines Regionalentwicklungsfonds (jährliche Finanzierung von
CHF 40'000 – 60'000 pro Gebietseinheit)

5/20

Massnahmen Kanton GR

mit dem Ziel ...

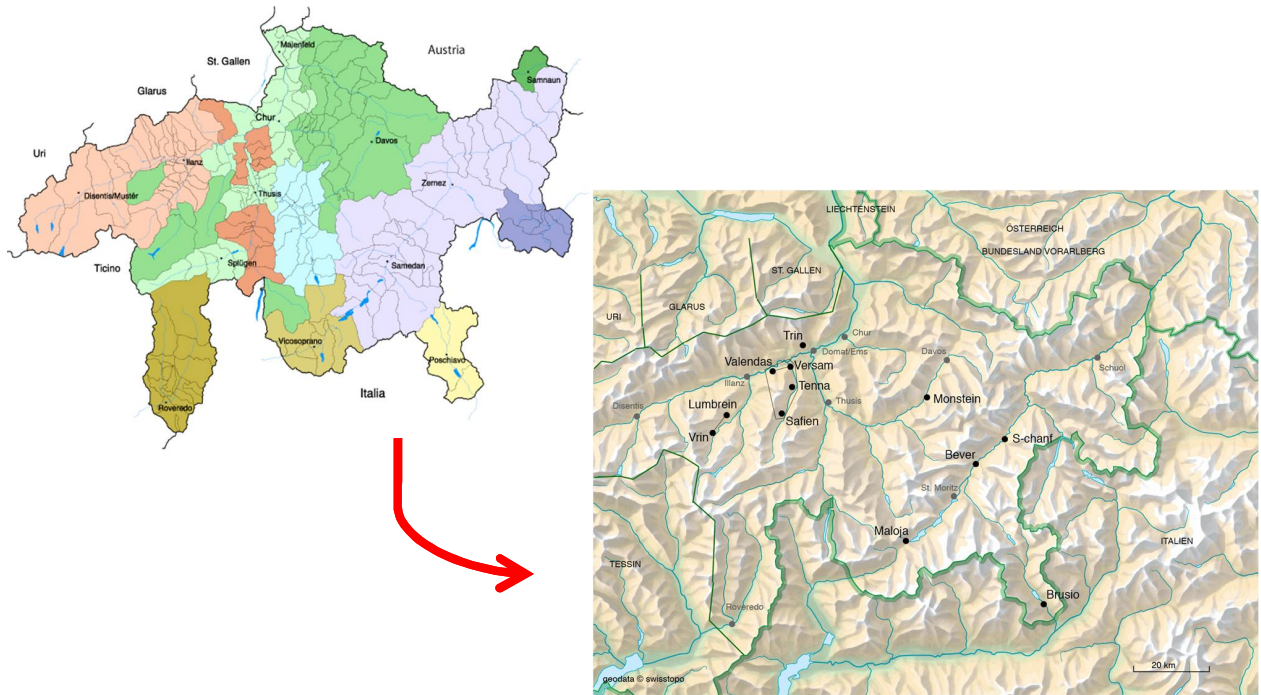
RM zu professionalisieren (evtl. auch mit
thematischen Schwerpunkte zu besetzen)

Zusammenarbeit, Netzwerkarbeit,
Kooperation zu fördern

Regionale/Überregionale Projekte zu
fördern

6/20

Auch grenzüberschreitend denken



7/20

Kooperation über die Kantonsgrenzen hinaus

Wer übernimmt die Initiative?

Welche Instrumente?

Welche Strukturen?

Braucht es Strukturen?

8/20

Kooperations-Erfahrungen

Interne Projekte

Grundleistungen, Plattformen,
Dienstleistungs- und Bildungssysteme:

*Rundholzmarkt GR, Graubünden Bike,
Cesm Nanomedizin, Espo Valposchiavo 09, ...*

Grenzüberschreite Projekte

Verschiedenes im Bereich Interreg IV A/B

Weitere grenzüberschreitende Projekte

Centro tecnologico e formativo del legno

9/20

Kooperations-Erfahrungen

Welche Projekte fehlen?

Übergeordnete Projekte zur Stärkung
der Rahmenbedingungen für die
regionale Wirtschaft

Verbesserung der Zusammenarbeit
Zwischen Regionen/Kantonen

Verbesserung der Zusammenarbeit
zwischen Unternehmen

10/20

Wie sind Kooperationen möglich?

Gibt es Hindernisse? Welche?

- Angst Wettbewerbpotential zu verlieren
- Angst vor Zeit und Energieverschwendung
- Fehlender politischer Wille
- Fehlende gebietsübergreifende Organe

Wie kann man Hindernisse umgehen?

- Übergeordnete Planung
- Aufbau von themenorientierten Diskussionsplattformen

- Richtige Personen am richtigen Ort
- Es braucht Geduld und positive Erfahrungen

11/20

Ist Regionalentwicklung auch Wettbewerb zwischen Regionen?

Was wollen wir eigentlich mit der Regionalpolitik?

Aus Sicht von Bund und Kantonen:

- Regionen stärken
- Zukunft der Regionen sichern
- Regionale Disparitäten abbauen
- Auch die Ländliche Regionen sollen ein Beitrag zur allgemeinen Entwicklung und zum allgemeinen Wohlstand in der Schweiz leisten können

12/20

Wettbewerb

Unter Wettbewerb ist das Streben von zwei oder mehr Personen bzw. Gruppen nach einem Ziel zu verstehen, wobei der höhere Zielerreichungsgrad des einen i.d.R. einen geringeren Zielerreichungsgrad des (der) anderen bedingt.

13/20

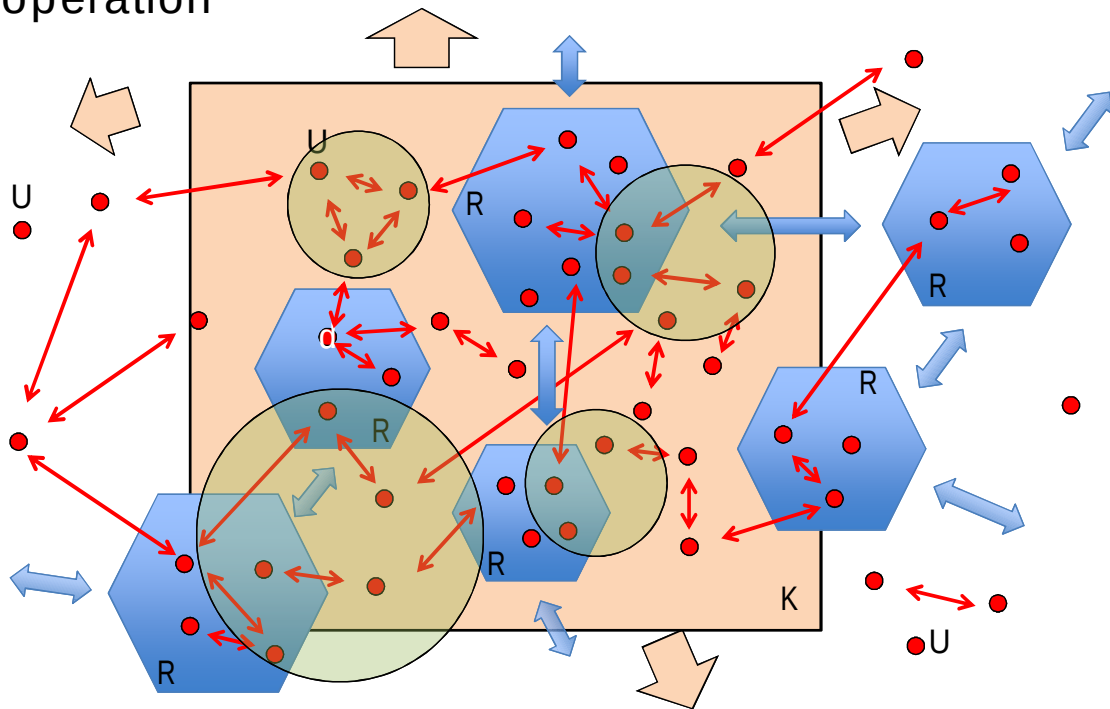
Kooperation

Kooperation ist das Zusammenbringen von Handlungen zweier oder mehrerer Personen/Systeme, derart, dass die Wirkungen der Handlungen zum Nutzen aller dieser Personen/Systeme führen.

Kooperation ist auch Zusammenarbeit zwischen “meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich” selbständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit.

14/20

Zusammenspiel zwischen Wettbewerb und Kooperation



15/20

Welche Formen von Kooperation sind sinnvoll

Gemeinsame Projekte zwischen
naheliegenden Regionen
("gebietsübergreifend") – Funktionalräume

Projekte zwischen geografisch
weitstehenden Partner
("kompetenzorientiert")

Übergeordnete Projekte
("dienstleistungsorientiert")

16/20

Fazit (1)

Gebietsübergreifende Kooperationen sind keine Modeerscheinung!

Sie stärken die regionale Wirtschaft

Sie stellen neue Entwicklungsmöglichkeiten dar

Sie unterstützen die Unternehmen

Sie stärken die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen

17/20

Fazit (2)

Gebietsübergreifende Kooperationen sollen bewusst gefördert werden!

Durch Zusammenarbeit in und zwischen den Regionen/Kantonen

Durch den Aufbau gezielter Instrumente

Durch eine konsequente zielführende Arbeit seitens der Behörden auf den verschiedenen Ebenen

18/20

Fazit (3)

Strukturen (hauptsächlich mentale Strukturen) sollen angepasst werden!

Überwindung kultureller Hindernisse

Aufbau und Umsetzung eines neuen politischen Willens

Neue, flexiblere und mobilere Strukturen sollen entstehen (Regionsübergreifend, Grenzüberschreitend, Projektbezogen, ...)

19/20

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!



20/20

«Erfolgsfaktoren für gebietsübergreifende Kooperationen: Erfahrungen aus dem Ausland»

Doris Wiederwald, ÖAR Regionalberatung GesmbH

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Erfolgsfaktoren für gebiets- übergreifende Kooperationen – Erfahrungen aus dem Ausland

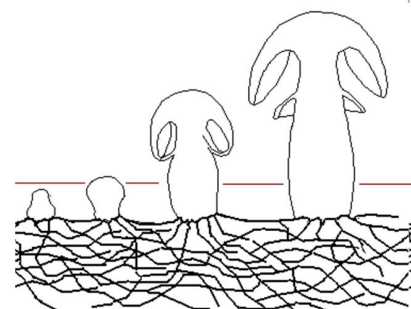
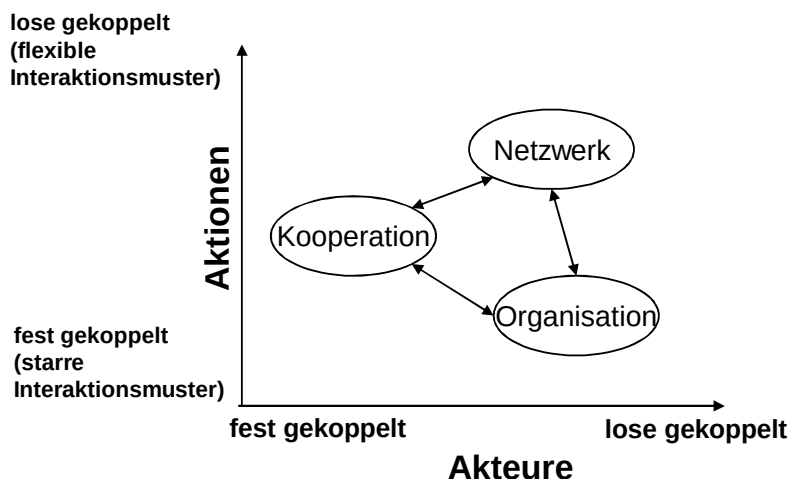


Doris Wiederwald
ÖAR Regionalberatung
GmbH

14.9.2010

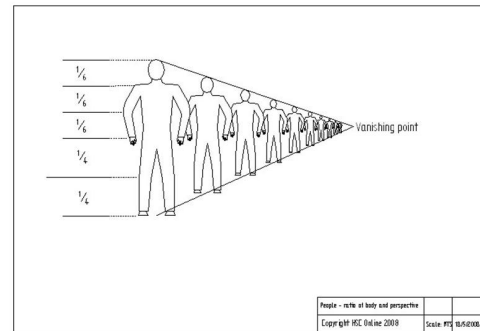
Kooperation, Netzwerk, Organisation – eine Entwerrung

- ⇒ Keine exakte Trennlinie
- ⇒ Drei „Aggregatzustände“ sozialer Systeme



⇒ Worauf kommt es an?

- Kooperationskompetenz
- Netzwerksteuerung
- Kooperationsmanagement



- ⇒ Bei gebietsübergreifenden Kooperationen viele Aspekte noch wichtiger da man sich auf „Neuland“ begibt hinsichtlich Rahmenbedingungen, Zugängen, etc.
- ⇒ Gebietsübergreifende Kooperation komplexer in der Abwicklung

Kooperationskompetenz

⇒ Kooperationsfähigkeit ist eine soziale Kompetenz

- Vertrauen
- Transparenz
- Verbindlichkeit
- Konfliktfreundlichkeit
- Lösungsorientierung
- Kommunikationsfreudigkeit
- Personelle Kapazitäten



⇒ Inszenierung von Kommunikation

- Interne und externe Kommunikation (Vorträge, Feste, Exkursionen, Kooperationsbörsen, Workshops, Weiterbildung, etc.)
- Auch externe Unterstützung heranziehen

⇒ Strukturierte Offenheit von Netzwerken

- Vielfalt und Identitäts- und Eigentümerstrukturen
- Klima der Partnerschaft und Delegation von Macht und Kompetenz zur Sicherung der Entwicklungs- und Steuerungsfähigkeit
- Entwickeln von Kompetenzen und Reflexion für Austausch

⇒ Dienstleistungsorientierung

- Förderung der Kooperationsfähigkeit der Netzwerkpartner
- Unterstützung des Managements von Kooperationsprojekten

Kooperationsmanagement

⇒ Zielfindung

- Was ist der Mehrwert/Nutzen der Kooperation?
- Gemeinsame und klare Definition von Kooperationszielen und –ergebnissen
- Realismus hinsichtlich Zielerreichung
- Nicht bei den Outputs hängenbleiben - Prozessklärung hin zur Zielerreichung (Wirkungskette!)
- Abklärung von Erwartungen und Eigeninteressen!
- Welche Mittel sind nötig zur Zielerreichung?



⇒ Partnerwahl

- Vom Ziel zum Partner/vom Partner zum Ziel?
- Relevante Partnerschaft für die Zielerreichung
- Zu extensive Partnerschaften vermeiden
- Aus bestehenden Netzwerken heraus
- Formell, informell, systematisch, nach Auswahlkriterien
- Zugang zu Stärken und Schwächen möglicher Partner (Know-How, Ressourcen, Beziehungen, etc.)
- Welche Konfliktpotentiale könnte die Partnerschaft bergen?
- Eigene Erfahrungen/Informationen Dritter
- Klärung der Eigenmittel



Kooperationsmanagement

⇒ Aufgaben- und Ressourcenverteilung

- Konsens über nötige Maßnahmen
- Klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten
- Klare Kalkulationen von Ressourcen
- Synergien nutzen
- Indikatoren und Meilensteine
- Zeitliche Pufferzonen
- Klärung von Ownership und Commitment
- Machtverhältnisse bedenken



⇒ Einbettung in die Kooperationsregionen

- Analyse des Kooperationsumfelds
- Aufgreifen bestehender Aktivitäten und vorhandener Produkte
- Absprache mit wichtigen Stakeholdern auf verschiedenen Ebenen
- Verankerung der Kooperation in den teilnehmenden Institutionen etc.



⇒ Schaffen einer gemeinsamen Basis

- V.a. am Beginn der Kooperation:
Investition in Vertrauen, Verständnis und Team-building
- Gemeinsamen Zugang zu nötigen Verfahren, gewünschten Zielen und Qualität
- Frühzeitige Einrichtung von Instrumenten interner Kommunikation
- Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und Terminologie



⇒ Abmachungen – Verbindlichkeiten und Spielregeln

- Partnerschaftsabkommen – Memorandum of Cooperation, etc.
- Interne Kommunikation
- Verteilung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Aufteilung von Kosten für gemeinsame Aktivitäten
- Regeln für Entscheidungsfindung
- Qualitätskontrolle von Teilleistungen
- Umgang mit Konflikten
- Möglichkeiten des Ein- und Ausstiegs
- Verwertung von Ergebnissen



⇒ Effektive Kommunikation

- Genug Ressourcen für Kommunikation vom Kooperationsstart weg, evtl. Kommunikationsplan
- Informationsflüsse innerhalb der Kooperation klären
- Gemeinsame Arbeitssprache
- Verbreitung von Kooperationsergebnissen an die richtigen Zielgruppen sichern!
- Outsourcing spezieller Kommunikationsaufgaben andenken



⇒ Professionelles Management

- Genügend Ressourcen vorsehen
- Qualifiziertes Personal für Kooperations-Management (inkl. Sprache und interkulturelle Kompetenzen)
- Verwendung von up-to-date, adäquaten Management und Monitoring tools
- Allenfalls outsourcen oder eigene Person anstellen
- Umgang mit Schwierigkeiten und Verzögerungen bedenken
- Pro-Aktiv, frühzeitiges Steuern, Lösungsorientierung!
- Evtl. Entscheidungskomitee, Beirat, etc.
- Rechtsstruktur – ja oder nein?



⇒ Selbstbeobachtung als wichtiger Steuerungsbeitrag

- Kooperationsprojekte in der Regel Veränderungsprojekte ABER: Entwicklung ist mehr als Veränderung!
- Kooperationsentwicklung, -fortschritt
- Lernprozess und konkreter Steuerungsbedarf und –möglichkeiten aus der Reflexion sichern!
- Selbstevaluierung (Erfahrungs-Gruppen, Kooperationsbilanzen, etc.)
- Externe Evaluierung oder Unterstützung von Moderatoren

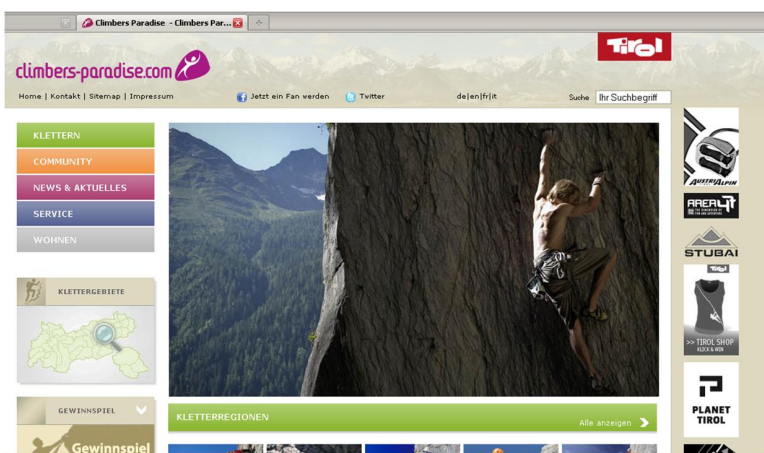


⇒ Klare hilfreiche Förderstrukturen

- So viel Vorgaben wie nötig, so wenig als möglich
- Gebietsübergreifende Kooperation braucht Flexibilität
- Verfahrenssicherheit
- Akkordierte Vorgehensweisen zwischen Gebieten (Förderrichtlinien, Einreichfristen)
- Aktive Förderung gebietsübergreifender Kooperation oder Hemmnis?



Kooperationsbeispiel – Climbers Paradise

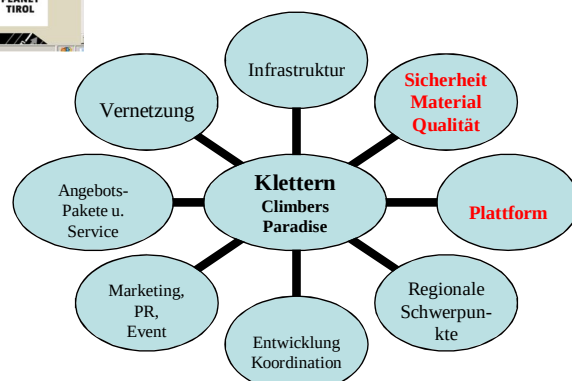


⇒ Breite Partnerschaft

- 7 Regionalmanagements
- 19 Tourismusverbände
- Verschiedene Abteilungen Land Tirol
- Landwirtschaftskammer
- Tirol Werbung
- Alpenvereine
- Bergführer, etc.

⇒ Förderung

- LEADER
- Land Tirol
- Eigenmittel von Partnern



⇒ *Fazit - Erfolgsfaktoren*

- *Zeit!! Gebietsübergreifende und insbesondere internationale Kooperation dauert länger*
- *Richtige Partner mit Kooperationsfähigkeit, Kompetenzen, Commitment und gegenseitigem Vertrauen*
- *Klares Ziel und Nutzen – Thema das „trägt“*
- *Gute Kommunikation, Klarheit, Offenheit zu lernen und zu steuern*
- *Eine treibende „Schnittstellen“-Person – mit guten Netzwerkfähigkeiten, Empathie und Durchsetzungskraft*
- *....und hilfreiche Förder- bzw. Programmstrukturen!*

«Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen: Ein Ausblick auf die zweite Umsetzungsphase der NRP»

Martin Stokar, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik, SECO

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen: Ein Ausblick auf die zweite Umsetzungsphase der NRP

Martin Stokar, Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik, SECO

Tagung „Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen“,
formation-regiosuisse, 14./15. September 2010, Ittingen (TG)



Aufbau

1. Klärung zentraler Begriffe
2. Standortqualität der Schweiz
3. Wettbewerbsfähige Räume als Voraussetzung im Standortwettbewerb
4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit
5. Konsequenzen für die NRP-Umsetzung 2012-15
6. Folgerungen und Handlungsansätze



1. Klärung zentraler Begriffe

- wettbewerbsfähige Standorte = Wirtschaftsstandorte, die dank des Zusammenspiels verschiedener Faktoren prosperieren (naturräumliche Vorteile, Steuern, Regulierungsdichte, Qualität Infrastruktur, Verfügbarkeit qualifizierte Arbeitskräfte, wettbewerbsfähige Betriebe usw.)
- gebietsübergreifende Kooperationen = räumliche oder thematische Kooperationen. Das vorliegende Referat konzentriert sich auf räumliche Kooperationen, insb. Funktionalräume.
- Funktionalräume = Lebens- und Wirtschaftsräume, die sich an Arbeitsmärkten und Siedlungsstrukturen sowie an Verkehrs- und Pendlerbeziehungen orientieren. Sie umfassen eines oder mehrere Zentren mit ihrem Hinterland, können auf unterschiedlichsten Raumniveaus bestehen und überschreiten häufig die Grenzen traditioneller administrativer Gebietseinheiten

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen
SECO/DSRE - M. Stokar

3



2. Standortqualität der Schweiz

Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz

Rankings	WEF (2009–10) IMD (2010)	1 (out of 133) 4 (out of 58)
Ausländische Direktinvestitionen (FDI)	Inward FDI, capital stock (2006) Per capita	CH: 207 Mrd. USD CH: 27,8 Mio. USD EU-25: 11,7 Mio. USD

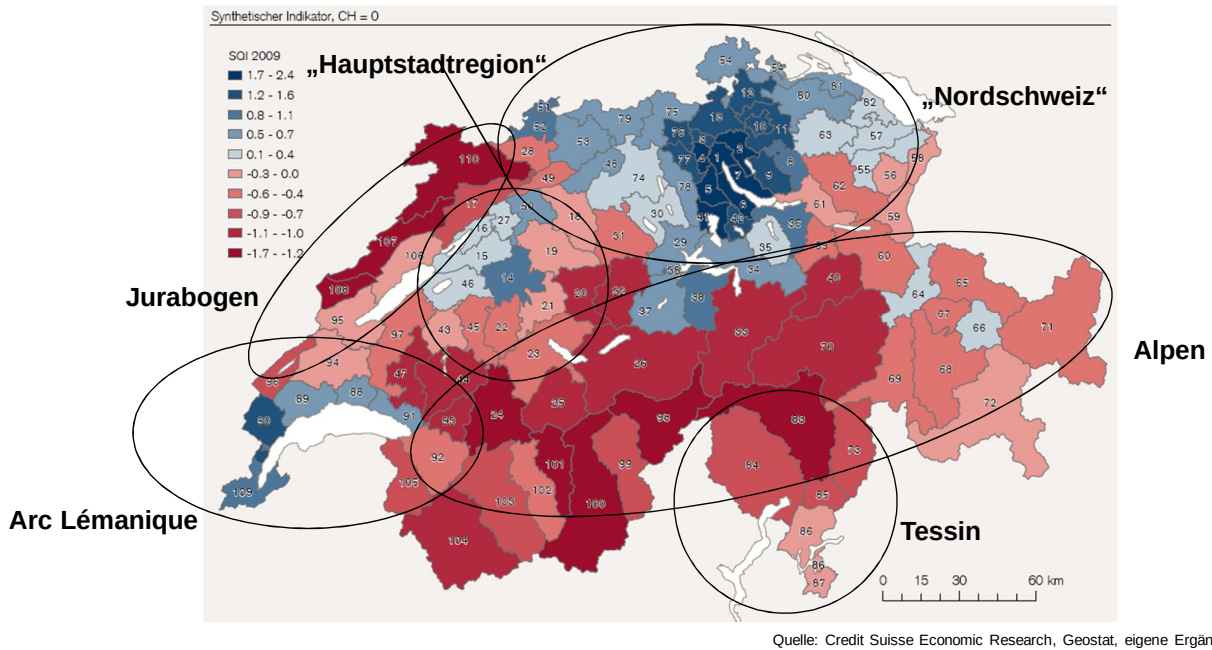
Quellen: WEF, IMD, Unctad: World Investment Report 2007; Kalkulation SECO

Internationale Rankings belegen die hohe Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz.



2. Standortqualität der Schweiz

Standortqualität der Schweizer Wirtschaftsregionen 2009



Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen

SECO/DSRE - M. Stokar

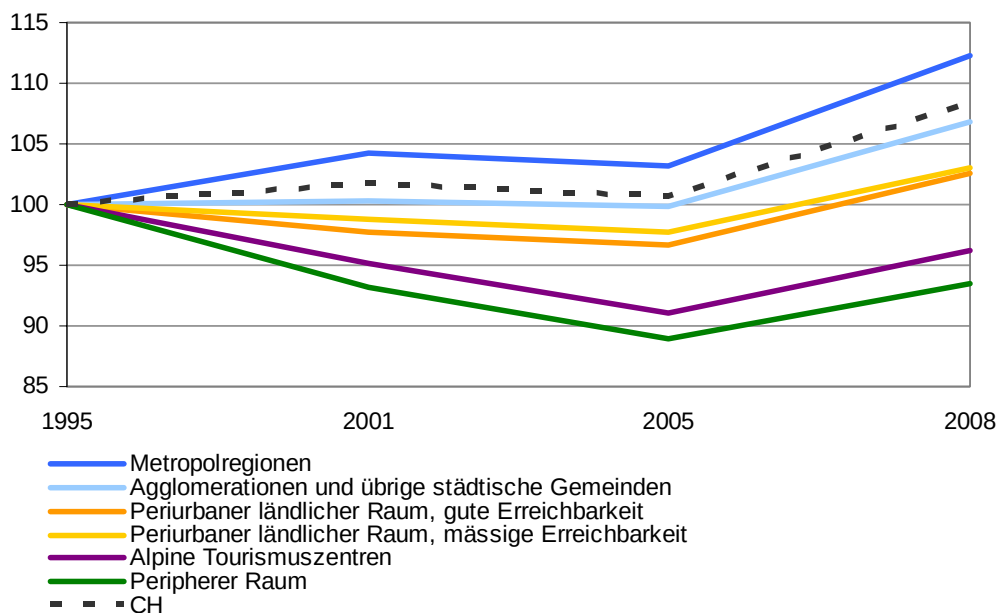
5



2. Standortqualität der Schweiz

Standortqualität in den Raumtypen der Schweiz

Beschäftigtenentwicklung in den Sektoren I-III (Vollzeitäquivalente), 1995–2008



Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen

SECO/DSRE - M. Stokar

6



2. Standortqualität der Schweiz

Standortqualität im peripheren ländlichen Raum

	Niveau			Wachstum		
	Wirtschaftskraft pro Kopf	Produktivität	Bundessteuer (Einkommen)	Wirtschaft	Beschäftigung	Bevölkerung
GL	●	●	●	○	◐	○
UR	●	◐	◐	◐	◐	◐
JU	◐	◐	◐	●	●	●
TI	◐	●	◐	◐	○	◐
GR	◐	◐	◐	◐	○	◐
BE	○	○	○	◐	○	◐
VS	○	○	◐	○	○	●

Legende: Niveau bzw. Wachstum im kantonalen Vergleich ○ = tief ◐ = mittel ● = hoch
Kantone geordnet nach Wirtschaftskraft pro Kopf im Jahr 2008



2. Standortqualität der Schweiz

Folgerungen

- Schweiz steht im internationalen Vergleich derzeit sehr gut da
- Standortwettbewerb wird global jedoch härter
- Wettbewerb der Kantone und Gemeinden um Einwohner, Arbeitsplätze, Investoren und Kunden/Gäste verschärft sich
- relativ grosses Gefälle zwischen den Kantonen und beträchtliche Verschiebungen in deren Rangfolge, insb. im breiten Mittelfeld
- hohe Standortgunst von „Nordschweiz“, „Arc Lémanique“ und (bedingt) Hauptstadtregion
- Standortgunst von Alpenraum, Jurabogen und Tessin – mit Ausnahme der touristischen Destinationen und der Standorte der Uhrenindustrie/ Mikrotechnik – eher tief



3. Wettbewerbsfähige Räume als Voraussetzung im Standortwettbewerb

- wettbewerbsfähige Räume sind die Motoren der Wirtschaftsentwicklung
- unabhängig von der räumlichen Ebene bestimmt Wettbewerbsfähigkeit eines Raumes über seine Position im Standortwettbewerb
- Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz insgesamt ist abhängig von der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Teilräume → Ansatzpunkt der NRP
- NRP unterstützt ihre Zielgebiete dabei, ihre komparativen Vorteile optimal zur Geltung zu bringen
- Standortwettbewerb spielt sich in der Schweiz gegenwärtig v.a. zwischen administrativen Gebietseinheiten, insb. Kantonen und Gemeinden, ab



3. Wettbewerbsfähige Räume als Voraussetzung im Standortwettbewerb

- wirtschaftliche Gesetzmässigkeiten - Nutzung von Synergien, Skalenerträgen, Verbundeffekten usw. - werden bisher zu wenig beachtet
- mögliche Folgen sind fehlende kritische Masse, wirtschaftliche Ineffizienzen und eine suboptimale Raumnutzung
- Teilräume werden dadurch tendenziell geschwächt und eine zweckmässige räumliche Arbeitsteilung erschwert: Jede Region will „alles“ haben bzw. sein.
- vorstellbar, dass dies längerfristig auch die Position der Schweiz im internationalen Standortwettbewerb beeinträchtigen könnte
- aus Sicht der NRP ist deshalb vermehrtes Denken und Handeln in alternativen Raumeinheiten anzustreben



4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit



Quelle: Metropolitankonferenz Zürich, 2009

- Lebens- und Wirtschaftsräume halten sich immer weniger an angestammte Grenzen wie Staat, Kantone, Regionen, Bezirke, Gemeinden
- Standortwettbewerb ist vermehrt auf Ebene der Funktionalräume zu verlagern
- Funktionalräume bilden Lebens- und Wirtschaftsräume der Schweiz sowie deren Verflechtung und Hierarchie adäquater ab als viele Kantone, Regionen und Gemeinden

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen
SECO/DSRE - M. Stokar

11



4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit

- Funktionalräume...
 - sind häufig die wettbewerbsfähigsten Räume, da sie marktwirtschaftliche Realitäten am besten wiedergeben
 - sind geeignete Plattformen für strategische Zusammenarbeit → variable Geometrie
 - erlauben räumliche Arbeitsteilung und können auch komplementäre Räume (z.B. Naturparks) umfassen
 - helfen eine Brücke schlagen zwischen Wirtschaftspolitik und Raumentwicklungspolitik (vgl. Raumkonzept Schweiz)
- Konzept nicht wirklich neu → siehe MS-Regionen; aber Funktionalräume infolge Mobilität, Siedlungsentwicklung und Wirtschaftsverflechtung teils markant vergrößert

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen
SECO/DSRE - M. Stokar

12



4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit

- besondere Bedeutung kommt den Metropolitanräumen zu (Zürich, Basel Area, Greater Geneva Berne Area). Deren wirtschaftliche Stärke ist zu bewahren.
- auch in den Zielgebieten der NRP entwickeln sich vermehrt funktionale Räume, die es weiter zu fördern gilt
- Funktionalräume deshalb zunehmend im Fokus der schweizerischen Standortförderungs politik:
 - Neue Regionalpolitik: z.B. vermehrte Ausrichtung auf Funktionalregionen und Cluster im ländlichen Raum und im Grenzgebiet
 - Tourismuspolitik: z.B. Förderung von touristischen Destinationen
 - Standortpromotion: z.B. Unterstützung von wirtschaftlichen Grossregionen



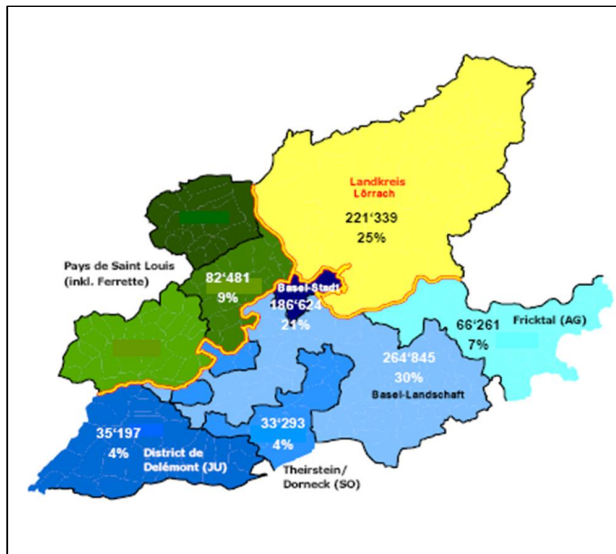
4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit

- Verhältnis zwischen Funktionalräumen und traditionellen administrativen Gebietseinheiten eine Herausforderung und nicht immer konfliktfrei
- Kantone, Regionen und Gemeinden als erwünschtes „korrigierendes Gegengewicht“: Bewahrer von Identität, Eigenständigkeit und Föderalismus
- mittels vertikaler Governance sind Bedürfnisse der funktionalen Räume und der administrativen Gebietseinheiten abzustimmen sowie Spielregeln der Zusammenarbeit, z.B. Nutzen-Lasten-Ausgleich, festzulegen



4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit

Beispiel gebietsübergreifender Kooperation: Funktionalraum MetroBasel



- Vision: trinationale Metropolitanregion
- wirtschaftliche Dynamik kombiniert mit hohem Wohn- und Freizeitwert
- Life Sciences als Leadbranche (rund 75% der Exporte und des Wirtschaftswachstums der Region)
- Verein MetroBasel setzt sich für Verbesserung der Rahmenbedingungen ein
- koordiniertes Handeln und räumliche Arbeitsteilung zum Nutzen aller Teilgebiete



4. Funktionalräume als relevante Raumeinheit der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit Kanton Jura mit MetroBasel und Basel Area

- Peripherer Kanton mit geringer Standortgunst sucht Zusammenarbeit mit dynamischem Metropolitanraum in anderem Sprachgebiet = win-win-Situation
- Metropolitanraum bietet u.a. hohes wirtschaftliches Potential, Innovationskraft, Zugang zu internationalen Märkten und Urbanität
- JU bietet spezialisierte Zulieferer, Arbeitskräfte, familienfreundliches Umfeld, landschaftliche Qualität und andere Ausgleichsfunktionen





5. Konsequenzen für die NRP-Umsetzung 2012-15

- Bund strebt im Rahmen der NRP vermehrt grenzüberschreitende Vorhaben – zwischen Gemeinden, Regionen, Kantonen und über die Landesgrenze hinweg – an.
- Im Gegenzug vollzieht der Bund seine WTT-Aktivitäten in funktionalräumlichen Dimensionen → Unterstützung von Pull-Aktivitäten durch NRP
- NRP-Programmphase 2008-11:
 - allein ein Drittel der nationalen A-fonds-perdu-Mittel (àfp) für Kantonsgrenzen überschreitende Vorhaben reserviert
 - zusätzlich àfp-Mittel für grenzüberschreitende, interkommunale und interregionale Zusammenarbeit



5. Konsequenzen für die NRP-Umsetzung 2012-15

- Zwischenbewertung der NRP im Gange. Resultaten kann nicht vorgegriffen werden.
- NRP-Vollzugserfahrungen bestärken den Bund jedoch, in der Umsetzungsphase 2012-15 den funktionalräumlichen Zusammenhängen weiterhin einen hohen Stellenwert beizumessen.
- Gute Beispiele:
 - Projekt San Gottardo
 - Neuorganisation Walliser Regionen
 - gemeinsamer Regionalmanager mehrerer freiburgischer Regionen
 - geplante Destinationsmanagement-Organisationen in GR



5. Konsequenzen für die NRP-Umsetzung 2012-15

Der Bund fühlt sich in seiner Haltung auch durch Empfehlungen der laufenden OECD-Review bestätigt (OECD, 2010):

- bessere Abstimmung der Politikinstrumente auf die von der OECD identifizierten überkantonalen Funktionalräume
- vermehrte finanzielle Anreize und technische Unterstützung zur Förderung der interkantonalen Zusammenarbeit seitens des Bundes
- interkantonale Zusammenarbeit vermehrt strategisch und weniger nach rein technischen oder sektoriellen Aspekten ausrichten
- vermehrte Nutzung der Spillovers von Zentren in die Peripherie



6. Folgerungen / Handlungsansätze

- Schweiz schöpft ihre Wettbewerbsfähigkeit aus der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Teilräume
- Besonders wettbewerbsfähig sind Funktionalräume (auf allen räumlichen Ebenen), da sie die marktwirtschaftlichen Mechanismen am besten abbilden
- NRP unterstützt Funktionalräume als relevante Raumeinheiten
- Marktmechanismen ist dabei zwingend Rechnung zu tragen → keine Planwirtschaft bzw. Industriepolitik
- Prozess bedarf der Abstimmung mit den administrativen Gebietseinheiten als Bewahrer von Föderalismus und Identität. Spielregeln sind im Rahmen der vertikalen Governance festzulegen
- NRP-Vollzugserfahrungen bestärken den Bund, in der Umsetzungsphase 2012-15 den funktionalräumlichen Zusammenhängen weiterhin einen hohen Stellenwert beizumessen.



Besten Dank für die Aufmerksamkeit!

«Waadtländer Alpen: Entstehung einer einheitlichen Tourismusdestination»

Philippe Solms, projet diversification touristique, CITAV

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Waadtländer Alpen, die Entstehung einer einheitlichen Tourismusdestination

formation-regiosuisse-Tagung
Ph. Solms / 14. September 2010



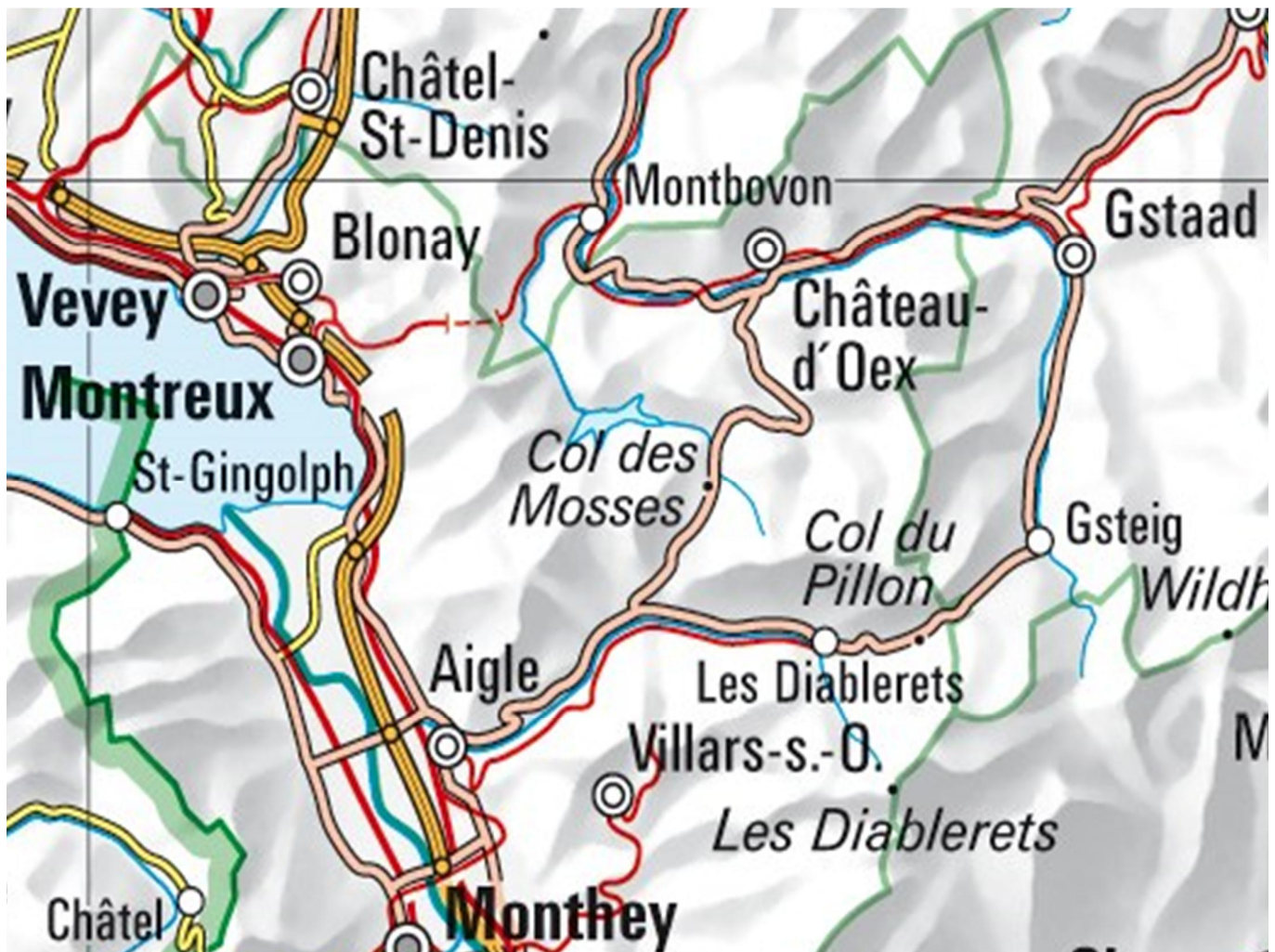
1

Übersicht in 3 Teilen

- 1. Teil:
 - Veränderungsdynamiken auslösen
- 2. Teil:
 - Suche nach Konvergenz und Entstehung eines globalen Modells
- 3. Teil:
 - Lehren und Schlussfolgerung (provisorisch)



2



Der Kontext und die Furger-Studie (2003)

- Geografischer, institutioneller, touristischer Kontext
- Furger-Studie
 - Ausgangslage
 - Bedürfnisanalyse
 - Empfehlungen (strategisch und spezifisch)

Aufnahme der Studie

- Durch die 8 Gemeinden der Waadtländer Alpen
- Durch Aigle Région und Pays-d'Enhaut Région
- Durch die lokalen Akteure
- Durch den Kanton

Auf kantonaler Ebene:

- Neuer politischer Ansatz

Auf regionaler Ebene:

- Gemeinsame strategische Reflexion der beiden regionalen Verbände



5

Der neue kantonale Ansatz

- Gewünschte Änderungen in Bezug auf:
 - Die Anzahl der Bergbahnen und deren Anlagen
 - Das Engagement der Gemeinden
 - Das Promotions- und Empfangsmanagement
 - Die Ausweitung des Angebots (nebst Bergbahnen)
- Beschlüsse
 - Ändern der Kriterien für die Unterstützung der Bergbahnen
 - Die Hilfen so definieren, dass sie nicht nur die Empfänger, sondern auch Dritte beeinflussen



6

Neue Auflagen für die Finanzierung von Bergbahn-Infrastrukturprojekten

- Projekte in eine Entwicklungs- und Marketingstrategie einbinden
- Die Unterstützungsmöglichkeiten der Gemeinden beweisen
- Fusionsprozesse zwischen Bergbahnen einleiten
- Promotions- und Empfangsmanagement optimieren
- Diversifikationsprozesse einleiten

Zu wissen:

- Der Kanton ist bereit die Bergbahnen zu sanieren, wenn dies den Weg zu Fusionen freimacht.



7

Die gemeinsame strategische Reflexion von Aigle Région und Pays-d'Enhaut Région

- Die Regionen adaptieren eine gemeinsame Strategie der touristischen Diversifikation

In der Folge:

- Die Strategie wird in den „Plan directeur cantonal“ integriert
- Die betroffenen 2 Regionen und 8 Gemeinden kreieren eine Instanz zur Umsetzung der Strategie

Parallel:

- Ein neues Gesetz stärkt die Bedeutung der Strategie



8

Effekte der Veränderungsdynamiken und anderer stimulierender Elemente

- Sanierungen und Fusionen
- „Schock“ ausgelöst durch eine abgewiesene Finanzhilfe an einen Dritten
- Eine operationelle Struktur um eine Diversifikation umzusetzen
- Definition einer gemeinsamen Marketing- und Werbestrategie
- Einige spontane Massnahmen, im Sinne der Empfehlungen und die dem globalen Modell entsprechen



9

Wechselbeziehungen der engagierten Akteure in den Veränderungsdynamiken

- Bergbahnen und Gemeinden
 - Verbunden durch die Herausforderung der Darlehensbürgschaften
- Struktur für die Umsetzung der Diversifikation und die Werbung
 - Verbunden durch die Frage der Angemessenheit von Angebot und Nachfrage
- Bergbahnen und Vermarktungsorganisationen
 - Verbunden durch die Notwendigkeit die knappen Mittel zu konzentrieren

Und die umliegenden Stationen, die vom Kunden als einheitlicher touristischer Raum wahrgenommen werden



10

Die Entwicklung der kantonalen Reflexion über die Unterstützung des Tourismus

- Ziele unter anderem: Verringerung der Heterogenität und Anzahl der zuständigen Stellen des Tourismus im Kanton
- Vorschlag: 2 organisatorische Modelle und 5 bis 7 Organisationen für das gesamte Gebiet
Beabsichtigte Hebelwirkung:
 - Mit der Zeit, keine Hilfen dort, wo die vorgeschlagenen Massnahmen nicht umgesetzt werden



11

Die organisatorischen Modelle und die Waadtländer Alpen

- Integration der Strukturen in die regionalen Organisationen / Verbände
- Organisation 'Destination Management Organization' (DMO) für die Pole, welche die kritische Masse erreichen

Ein DMO in den Waadtländer Alpen?

- Potenzial
- Hierarchie der Herausforderungen
- Machbarkeit



12

Unterschiedliche Herausforderung für die Region und den Kanton im «Prozess»

- **Prozesstyp:**
 - ↓ Erkennen und Priorisieren der Probleme
 - ↓ Festlegen der Vorgehensweise
 - ↓ Ziele und Massnahmen definieren
 - ↓ Prüfen
 - ↓ Umsetzung
 - ↑ Evaluieren
- **Kanton:**

Wenig Elemente, um die sektoralen Probleme zu erkennen, aber ein organisatorisches, neues Ziel, welches die Konvergenz favorisieren sollte.
- **Region:**

Verschobene Prioritäten von der Diversifikation hin zu Herausforderungen in Struktur und Governance.



13

Die Frage der Partizipation

- Unterschiedliche Zielgruppen, mit unterschiedlichem Interesse zu partizipieren
- Ein mitunter ungenügendes Bewusstsein über die Herausforderungen, welche die notwendige Mobilisierung herbeiführt
- Ein Misstrauen gegenüber den hohen Zielen, deren Machbarkeit man anzweifelt
- Anhaltende Vorbehalte zwischen einigen Partnern
- Der Zeitbedarf, um von einer obligaten Partizipation hin zu einer gewünschten Partizipation zu gelangen
- Der Zeitbedarf, um die Partizipation und die Möglichkeit der Zusammenarbeit in der Kultur zu verankern



14

Erfolgsfaktoren

- Kontinuität in den Stellungnahmen des Kantons
- Existenz von Anreizmitteln (aber beschränkt auf die Herausforderungen)
- Kapazität des Kantons die Konditionen zu beobachten
- Möglichkeit für die Regionen die kantonalen Anreizmittel zu aktivieren (bis zu einem gewissen Punkt)
- Gute Arbeitsbeziehungen zwischen der Region und dem Kanton
- Handlungsspielraum für die regionalen Akteure, um die konkreten Massnahmen zu definieren.



15



Ihre Fragen sind willkommen!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit
et à bientôt dans les Alpes vaudoises!



16

«Kooperation konkret! Perspektiven der Wirtschaftspsychologie»

Prof. Dr. Hartmut Schulze und

Prof. Dr. Christoph Clases

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von

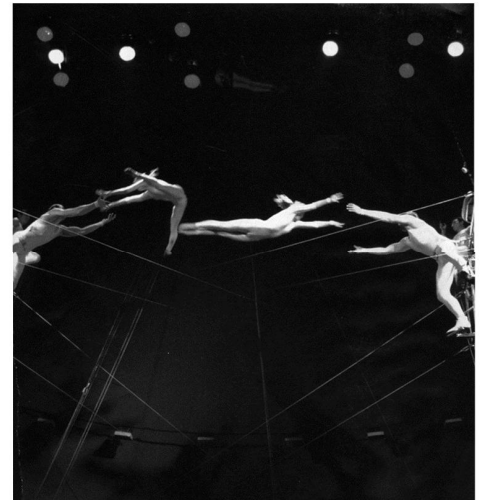


Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Kooperation konkret! Perspektiven der Wirtschaftspsychologie

Tagung **formation-regiosuisse**
Regionale Entwicklung dank
gebietsübergreifende Kooperationen
14./15. September 2010



Prof. Dr. Hartmut Schulze & Prof. Dr. Christoph Clases

ifk - Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung – Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

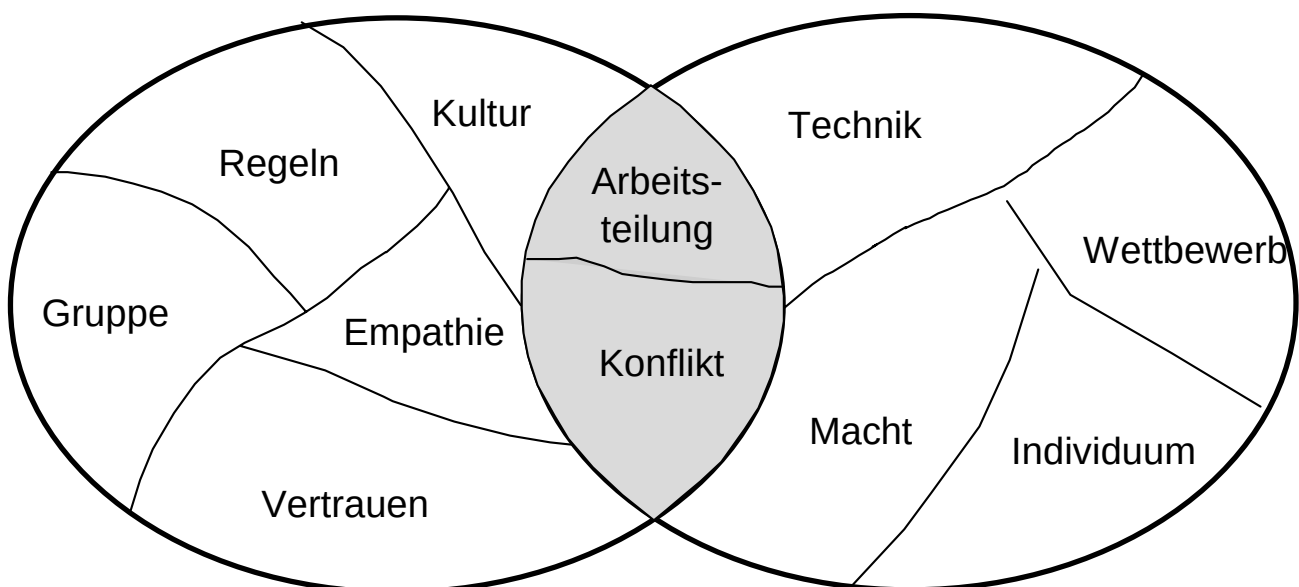
Kooperation - Ebenen der Betrachtung

Gesellschafts- und Systemebene	Kooperation als historisch über- dauerndes Prinzip zur Teilung und Anpassung von Arbeitsaufgaben und Fähigkeiten.
Planungs- und Organisationsebene	Kooperation als effizienzsteigerndes Prinzip zur lokalen Optimierung gemeinsam organisierter und planmäßig ausgeführter Tätigkeiten.
Handlungs- und Beziehungsebene	Kooperation als zielorientiertes Mit- und Zusammenwirken zur situativen Bewältigung sozialer Arbeitsteilung.

Definition – Kooperative Arbeit

- Unter kooperativer Arbeit werden Arbeitsprozesse verstanden, in denen
 - mehrere Personen zusammenarbeiten, zwecks eines Ergebnisses, welches **nur gemeinsam aber nicht einzeln** erzielt werden kann.
- Merkmale
 - mindestens partielle Übereinstimmung der **Ziele** der beteiligten Personen
 - gemeinsame Nutzung von **Ressourcen**
 - Koordination der Einzelhandlung gemäss gemeinsamer **Konventionen**
 - **Verständigung** über Ziele und Konventionen zwecks Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Verständnisses und flexibler Anpassung

Kooperation - Konnotatives Begriffsfeld



(Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998)

Gruppen unter Kooperationsbedingungen (Deutsch, 1949)

- zeigten mehr Leistungsorientierung
- waren produktiver
- kommunizierten intensiver und häufiger
- hörten einander besser zu
- akzeptierten eher Lösungsvorschläge von anderen
- brachten eine besser zu bewertende Lösung hervor
- zeigten mehr Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit
- entwickelten grösseres Vertrauen in die eigene Gruppe
- **wiesen eine grössere Arbeitsteilung auf**
- **hatten ihre Aktivitäten effektiver koordiniert !**

Kooperation & Zielinterdependenz (1/2)

- Die Art der Zielinterdependenz kennzeichnet die Differenz zwischen kooperativen oder aber kompetitiven Bedingungen der Zusammenarbeit
 - bei der Entstehung von Konflikten kommt es u.a. darauf an, als wie wechselseitig abhängig die Beteiligten ihre Ziele ansehen (s.u.)
- Bei Nicht-Interdependenz der Ziele brauche ich gar nicht zu kooperieren !
(Beispiel: ko-agierende Gruppen)

Kooperation & Zielinterdependenz (2/2)

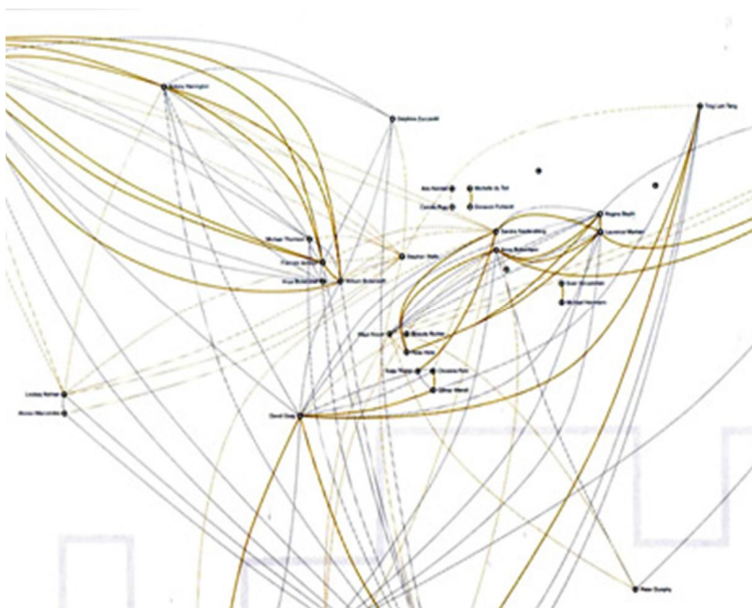
● Kooperative Zielstrukturen

- jeder kann sein Ziel erreichen, wenn der andere seines ebenfalls erreicht
- Beispiel:
Ziele ergänzen sich bzw. „gehen in die selbe Richtung“

● Kompetitive Zielstrukturen

- negative Verknüpfung der Ziele
- die Zielerreichung der einen Person beeinträchtigt die Zielerreichung der anderen Person

Gebietsübergreifende Kooperation ?!

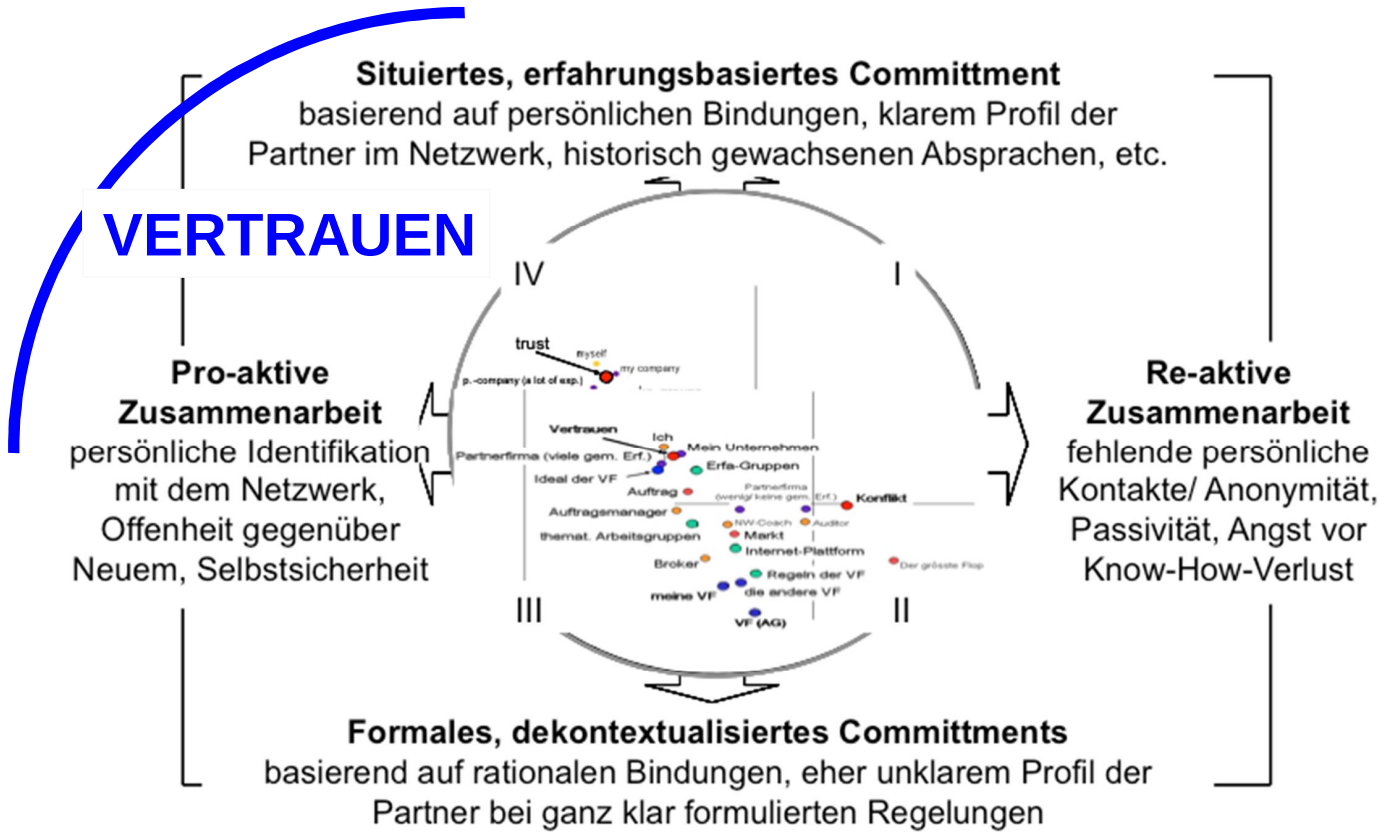


Was kann der/ die Einzelne tun ?

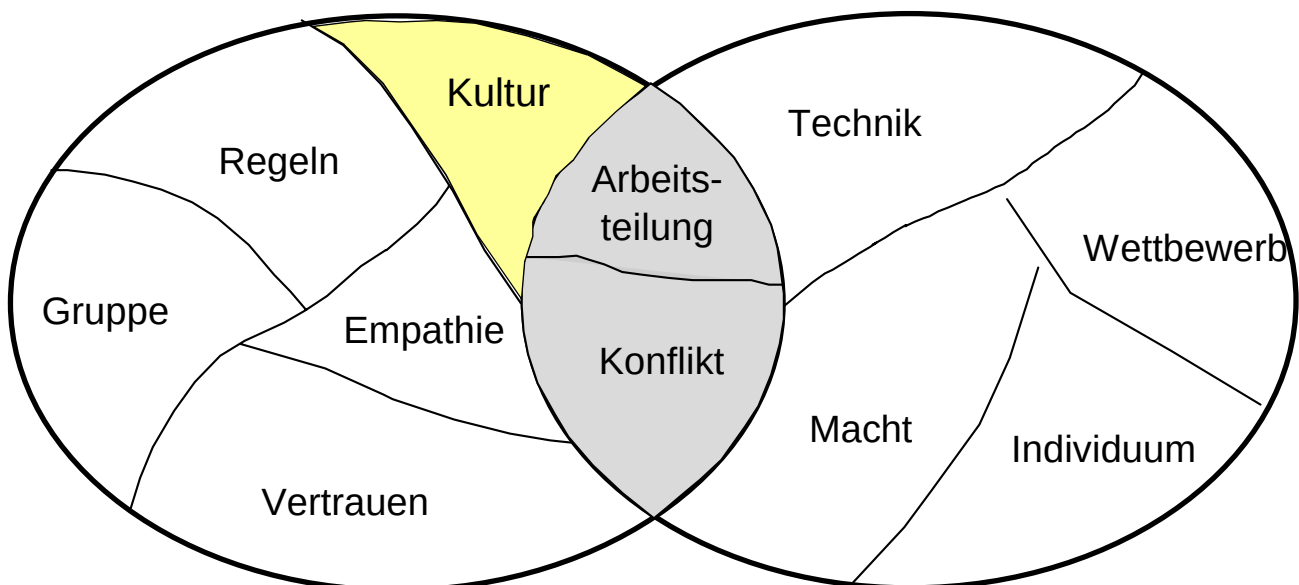
- Findet die “Kingpins”
in kritischen Situationen
- Führt andere (Kompetenzen) zusammen
- Erhöht eigenen Zugang zu diversen
Netzwerken proaktiv
- Begegnen anderen aufmerksam und freundlich,
um positive Beziehungen aufzubauen

Was gilt es über die Einzelnen hinaus zu tun?

- Kooperationsorientierung
 - gemeinsame Produkte, Aufgaben, Werkzeuge ...
- Geteilte Sinn stiftende Motive
 - Soziale Nähe (Kohäsion) & Präsenz
- Reflexion
- Vertrauen



Kooperation - Konnotatives Begriffsfeld



(Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998)



Spielanleitung

● Zielsetzung des Spiels:

- Kulturelle Konventionen aus dem Verborgenen befreien und bewusst in Szene setzen.
- Kraft der Konventionen und deren Irritationspotential beim Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen nachvollziehen.

● Spielinhalt:

- 2 mal 3 Gruppen werden mit „künstlichen Kulturen“ ausgestattet.
- Anschliessend werden 4 Aufgaben verteilt.
- „Künstlichen Kulturen“ entstehen, indem die Gruppen unterschiedliche Namen und Verhaltensweisen erhalten
- Am Ende erfolgt eine Reflexion der Erfahrungen (Beobachter)

Zeitplanung interaktives Element

- | | |
|-----------------|--|
| ● 14:45 – 15:10 | Vortrag I: Kooperation und Netzwerke |
| ● 15:10 – 15:30 | <i>Einführung & Wechsel in Räume</i> |
| ● 15:30 – 16:05 | Kleingruppenarbeit |
| ● 16:05 – 16:15 | <i>Wechsel in Grossgruppe</i> |
| ● 16:15 – 16:35 | Grossgruppe |
| ● 16:35 – 16:50 | <i>Pause</i> |
| ● 16:50 - 17:20 | Reflexion und Auswertung |
| ● 17:20 – 17:30 | Vortrag II: Kooperation und Kultur |

Auswertung der Übung (parallel in den beiden Gruppen)

- Individuelle Reflexion
(Stillarbeit mit Hilfe Reflexionsbögen, 5 Min.)
- Reflexion Aufgaben 1, 2 und 3:
 - Gruppen präsentieren reihum die visualisierte Legende sowie den visualisierten Freizeitbereich und
 - berichten über ihre Erlebnisse während dieser Aufgaben
 - Anschliessend berichten die Beobachter über ihre Beobachtungen
- Reflexion Aufgabe 4:
 - Gruppen präsentieren reihum den visualisierten multikulturellen Freizeitbereich und
 - berichten über ihre Erlebnisse während dieser Phase
 - Anschliessend berichten die Beobachter über ihre Beobachtungen
- Abschluss:
 - Zum Abschluss möchte ich Sie bitten nochmals Ihre eindringlichste Spielerfahrung zu erzählen. Was nehmen Sie von diesem Spiel mit in Ihren Alltag?

Auswertung des interaktiven Simulationsspiels

- Handlungsebene: Wie wurde interagiert?
- Gefühlsebene: Wie haben Sie sich gefühlt in der interkulturellen Interaktion?
- Kognitive Ebene: Welche Kultur hatten die anderen Gruppen?
- Weitere Fragen:
 - Welche Gemeinsamkeiten / Unterschiede mit Ihren Erfahrungen in der interkulturellen Kooperation / Kommunikation konnten Sie feststellen?
 - Wie schätzen Sie das interaktive Element generell ein?

Vortrag II

Verständnis von Kultur

Kultur ist ein Orientierungssystem, das für eine Gruppe, eine Organisation oder die Gesellschaft spezifisch ist.

Dieses System beinhaltet gemeinsame Werte, Normen, Symbole und Artefakte.

Es beeinflusst die Wahrnehmung, die Einstellungen und das Verhalten.

die eigene Kultur wird häufig erst im Kontakt zu einer anderen Gruppe mit einer anderen Kultur deutlich.

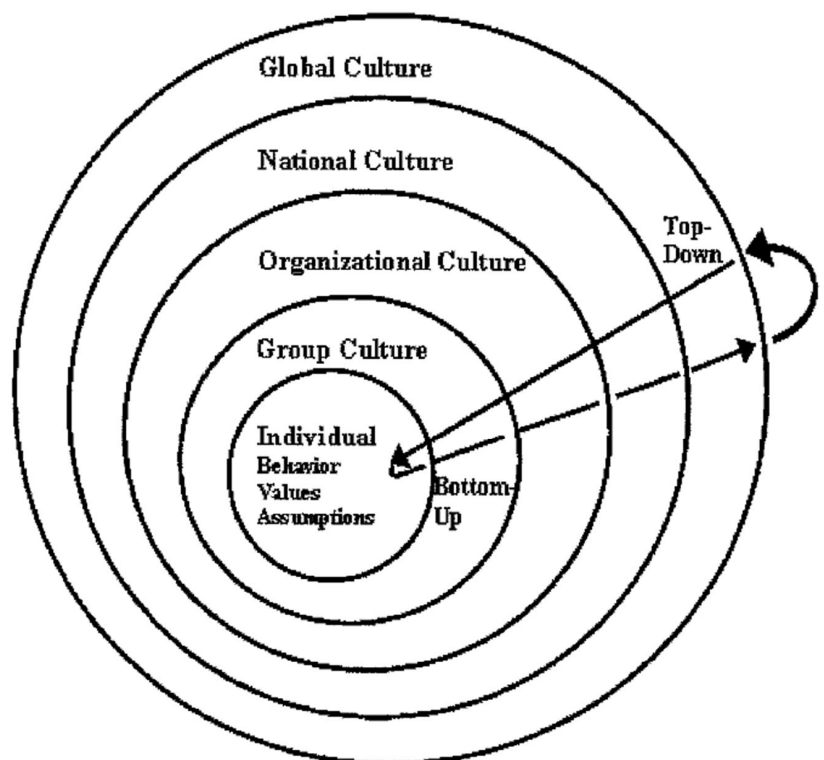
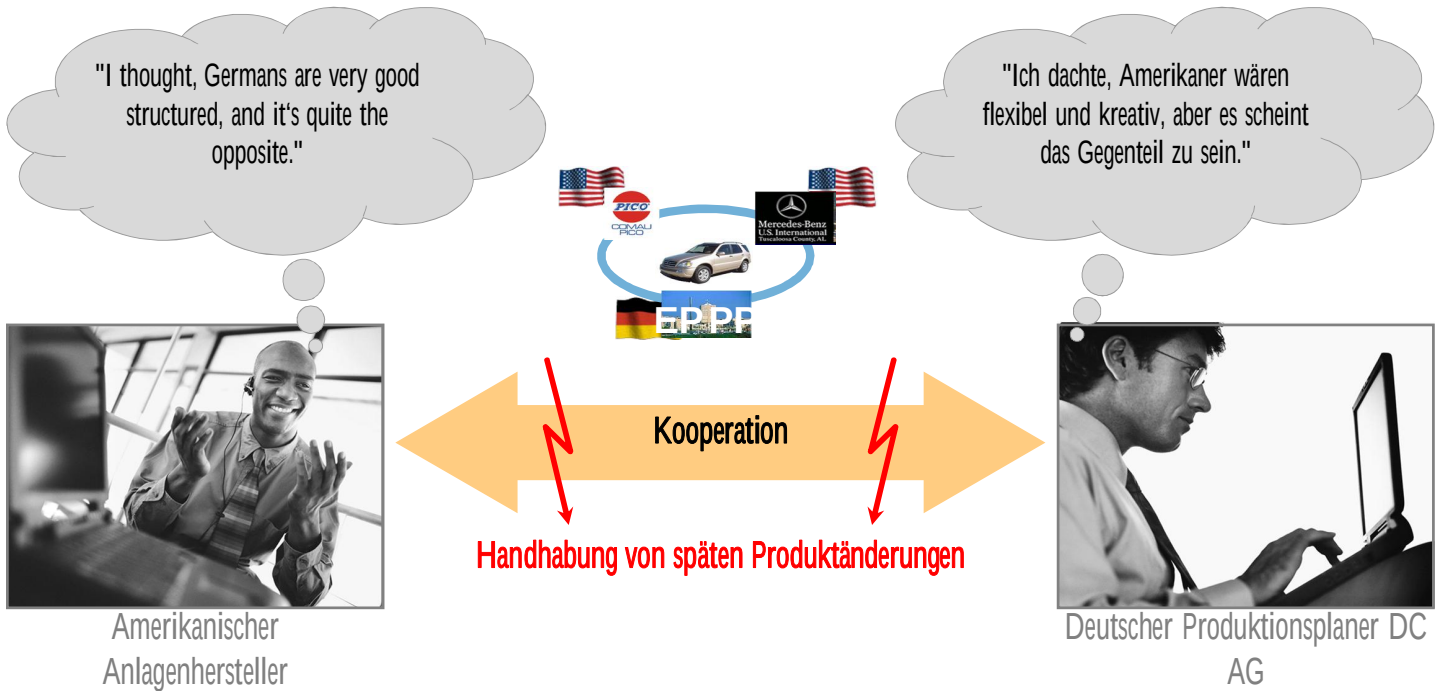


Figure 1 The dynamic of top-down–bottom-up processes across levels of culture.

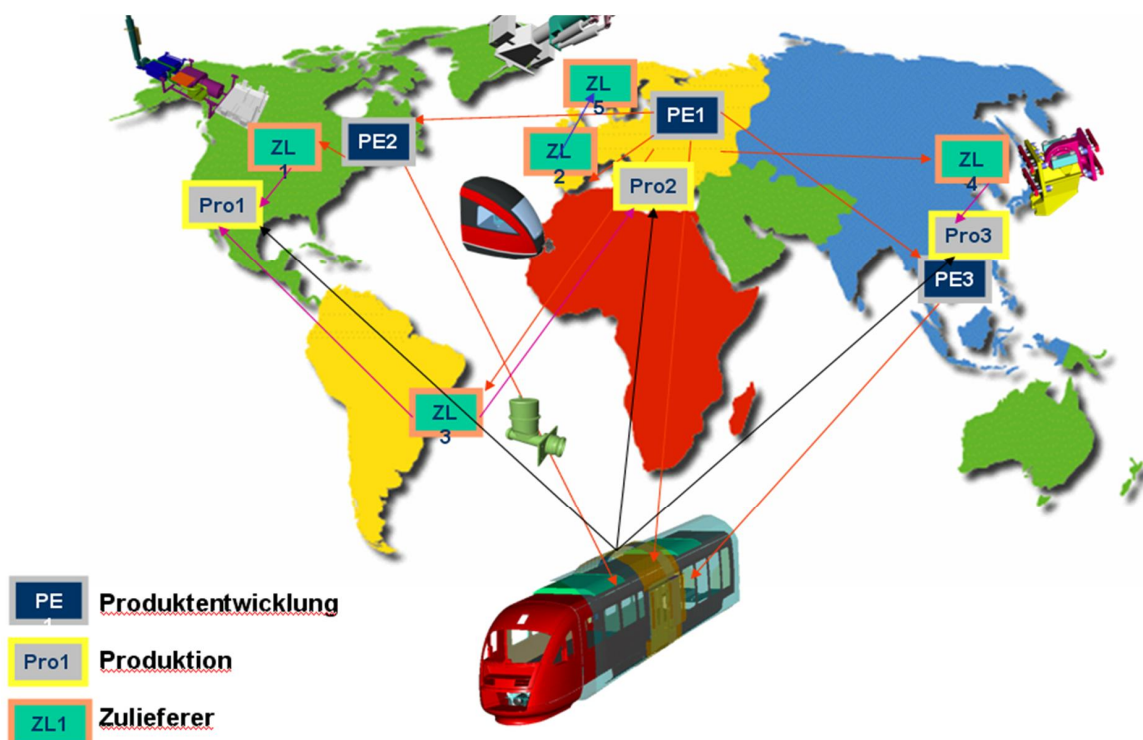
(nach Thomas, 1993)

Wann und wie wirken kulturelle Unterschiede?



Nationalkultur vs Organisationskultur

Interkulturelle Zusammenarbeit in der produzierenden Industrie

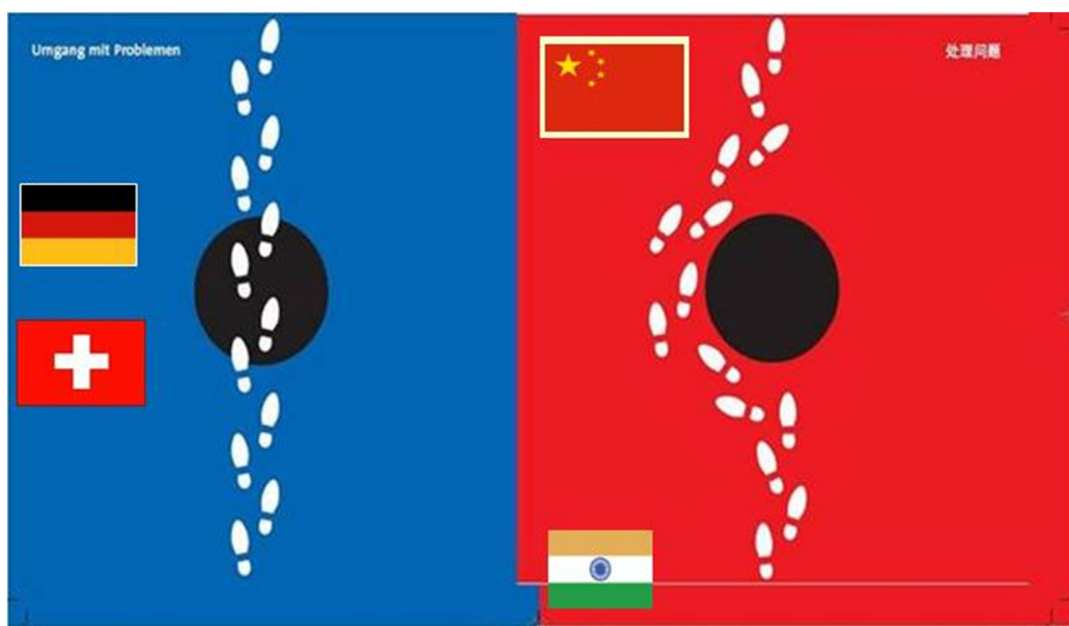


Relevanz interkultureller Kooperation in einer globalisierten Arbeitswelt

- interkulturelle Projekte / Teams / Kooperationen stehen noch immer vor **grossen Herausforderungen**
 - Kosten in multikulturellen Projekten fielen dreimal höher aus (Maznevski & DiStefano, 2000)
 - 50% solcher Projekte waren als Misserfolge zu bezeichnen (Kealey et al., 2005)
 - 82% von globalen Business Teams erreichten die gesetzten Ziele nicht (Govindarajan & Gupta, 2001)
 - in einer Metaanalyse konnte kein globales Team die gesetzten Ziele in der Produktentwicklung erreichen (Gebert, 2004)

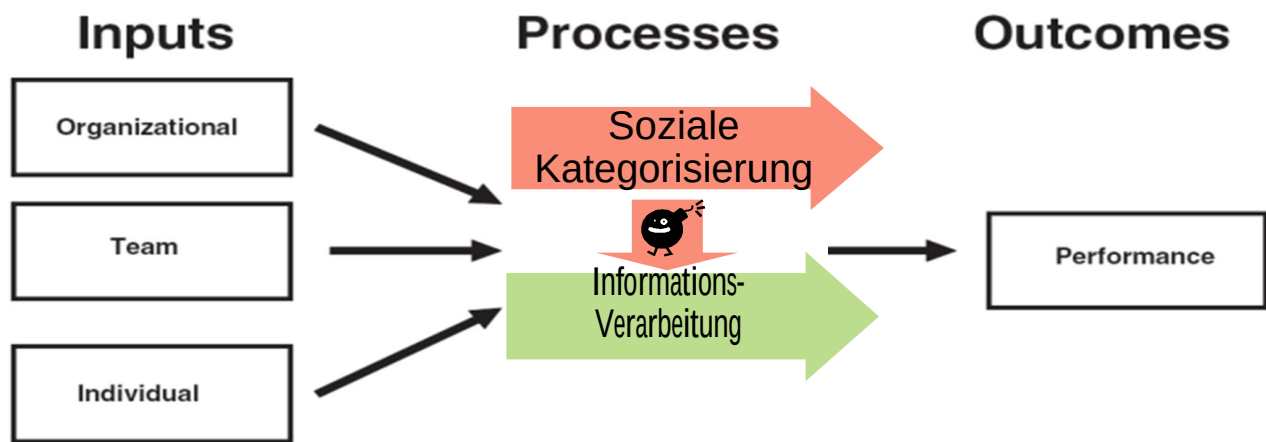
Kulturelle Unterschiede als Herausforderung für die interkulturelle Kooperation

Erfahrung: Unterschiedliche Problemlöse- und Konfliktstile können leicht zu Missverständnissen und Vertrauensbrüchen führen



Ein Erklärungsmodell:

CEM – Categorization Elaboration Theory (van Knippenberg, 2004)



- Input Faktoren bestimmen die Ergebnisse nicht direkt.
- Der Interaktionsprozess auf Teamebene ist entscheidend!!

Mathieu et al. 2008, S. 413

Unterstützung interkultureller Kooperation

Mensch & Team:

- Kompetenzen & Einstellungen (u.a. Diversity Beliefs)
 - Personalselektion
- Weiterbildung und Training

Aufgaben

- Interdependenz
- Komplexität

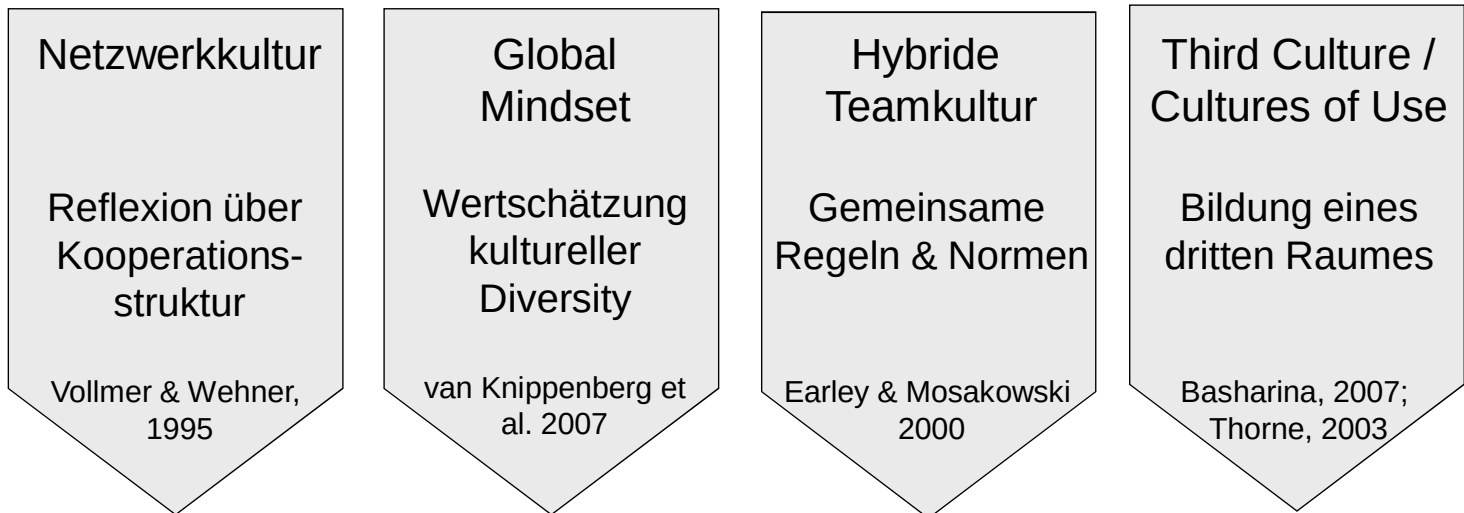
Organisation:

- Kollaborative Projektkultur

Technik:

- Variation von Reichhaltigkeit und Synchronizität
- Usability, Usefulness, Einbettung

Arbeitsdefinition Kollaborative Projektkultur



**„Kollaborative Kultur interkultureller Teams wird verstanden als
gemeinsam geteiltes Mindset,
das zur interkulturellen Kooperation befähigt“**

Interkulturelle Kooperation – geht nicht ohne „zusammen schaffen“

„Gerade für multikulturelle (...) Teams ist das **gemeinsame Erschaffen** von Plausibilität, Normalitätsroutinen und Zukunftsvisionen unerlässlich, weil nur so Vertrautheitsszenarien entstehen können, die über eine gewisse Dauer hinweg sukzessive zur Verdichtung der ‚Oberflächenspannung‘ beitragen. Auf diese Weise wird nicht nur die *Handlungskoordination* (...) verbessert, sondern es entwickelt sich auch eine *Handlungskontinuität* (...).“

(Bolten, 2009, S. 82).

Erste Überlegungen zur Gestaltung

- Interdependente Aufgaben schaffen und identifizieren
- Gemeinsame Aushandlung von Kommunikationsregeln fördern
- Lerneinheiten zur Zusammenarbeit in kritischen Episoden planen
- Kurze Reflexionsphasen im Anschluss an oder während kritischen Episoden vorsehen
- ...

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Mögliche Ursache: Diversity – Konsensus Hypothese (McGrath)

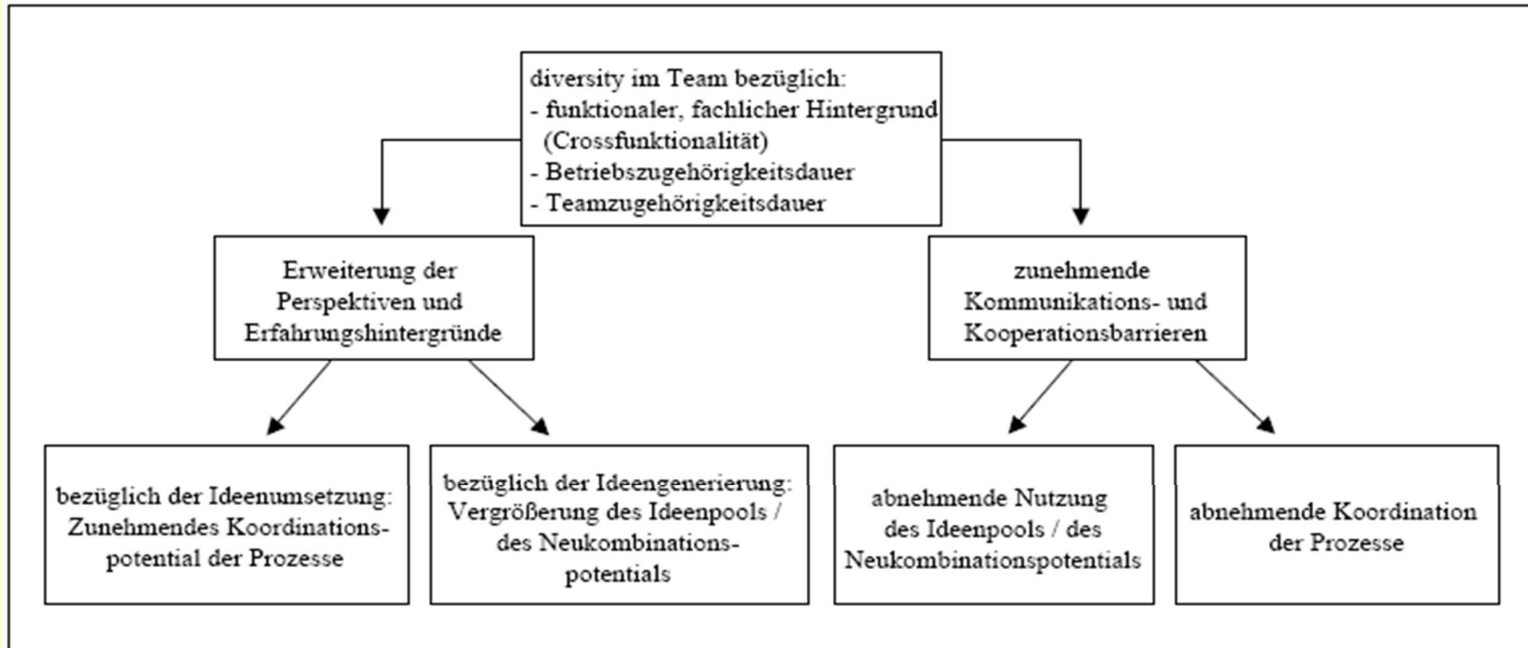
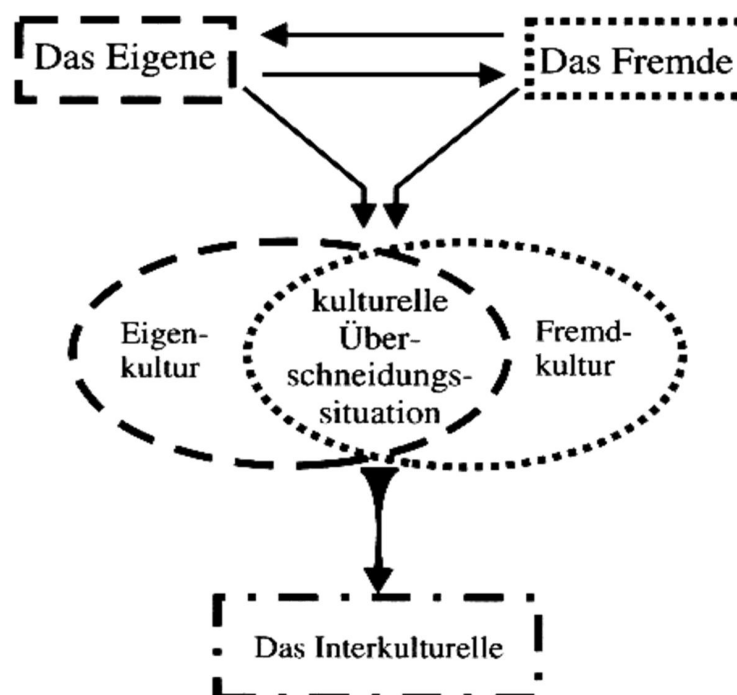


Abb. 1: Diversity: positive und konterkarierende negative Effekte

Aus: Gebert, 2004, S.415

Einflussfaktoren kultureller Überschneidungssituationen



Aus: Thomas, 2003

«Flexibilität und Kooperation als Elemente von NRP-Umsetzungsprogrammen:

Erfahrungen aus der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz der Westschweiz und aus dem österreichischen Leader-Programm»

Doris Wiederwald, ÖAR-Regionalberatung GesmbH
François Parvex, regiosuisse, SEREC

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Rahmenbedingungen für gebiets- übergreifende Kooperation – Förderer und Hemmer



**Doris Wiederwald
ÖAR Regionalberatung
GmbH**

15.9.2010

Rahmenbedingungen für gebiets- übergreifende Kooperationen

⇒ Hemmer

- *Verschiedene Förderbedingungen zwischen Bundesländern (Fördersätze, Abwicklung, etc.)*
- *Abrechnungsprozedere – Abstimmungsbedarf – übernimmt eine PVL für alle, oder alles gesondert abrechnen?*
- *Verschiedene Haltung in den Bundesländern zu gebietsübergreifender (internationaler) Kooperation*

⇒ Förderer

- Einzelne Bundesländer, die
 - ❖ gebietsübergreifende/internationale Kooperation aktiv fördern,
 - ❖ klare Regeln kommunizieren,
 - ❖ Vorphasen ermöglichen (z.B. Teilnahme an transnationalen Veranstaltungen fördern)
- Netzwerk Land
 - ❖ bietet Moderation von Startworkshops an
 - ❖ Exkursionsservice
 - ❖ Aufgreifen von Themen zum Anstoss von Projekten (z.B. Naturpärke)

⇒ Was braucht generell?

- *Gleiche Förderbedingungen in allen Ländern/Kantonen*
- *Klarheit, was unter der Schiene „Kooperation“ gefördert wird*
- *Griffige Guideline für Interessierte – keine Allgemeinplätze*
- *Komplexes Thema Kooperation braucht klare, einfache Rahmenbedingungen und keine übertriebenen Kontrollen – Flexibilität erlauben!*
- *Zentrale Abrechnungsmöglichkeit für Projekte mit breiter Beteiligung*

⇒ Was braucht's generell?

- Möglichkeit einer nationalen Förderschiene für gebietsübergreifende/internationale Kooperation andenken, die zentral abgewickelt wird (kantonaler Begleitausschuss?)
- Aktive und positive Haltung der Kantone zu gebietsübergreifender Kooperation
- Förderung der Kooperationsanbahnung/Vorphasen
- Raum für persönliche Begegnung schaffen
- Evtl. Themen von nationaler/kantonomer Ebene aktiv einspielen
- Tragende Themen - Kooperation nicht künstlich forcieren

⇒ Food for thought

- Förderbedingungen als Innovationshemmer?
- Gute Projekte versus gut abrechenbare Projekte?
- Administrativer Aufwand versus Nutzen der Kooperationspartner?
- Rigide Indikatorensysteme versus Ziel- und Wirkungsorientierung?
- Unklare Programmvorgaben: Eigentlich darf man viel – aber noch eigentlicher nicht?
- Closed shop versus neue Partner ins Boot holen?
- Top-Down Themen versus bottom-up?
- Monosektoral versus sektorübergreifende Projekte?
- Kreativität und Flexibilität versus Vorab-definition?

formation-regiosuisse- Tagung 2010

Flexibilität und Kooperation in der NRP-Umsetzung anhand des Beispiels des interkantonalen Programms der CDEP-SO

Ittingen, 15. September 2010

François Parvex, regiosuisse / SEREC

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

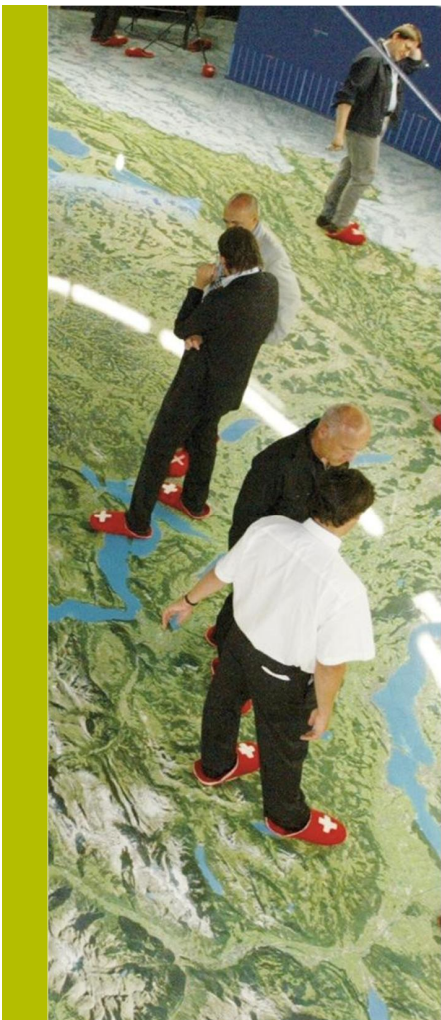


Thema des Workshops

Wie ist ein kantonales oder interkantonales
NRP-Umsetzungsprogramm zu konzipieren,
das eine flexible und offene Kooperation
ermöglicht?

Erfolgsfaktoren:

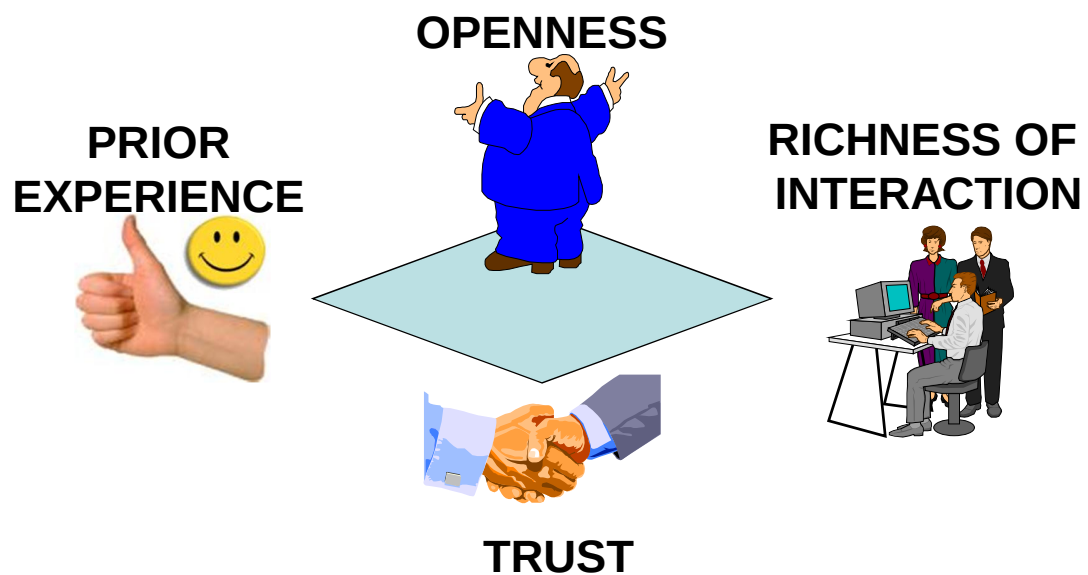
1. Gemeinsame Diagnose und Visionen
2. Bereitschaft zu kooperieren
3. Sorgfältige Planung
4. Professionelle Umsetzung



Gemeinsame Diagnose und Visionen



Bereitschaft zu kooperieren



Sorgfältige Planung

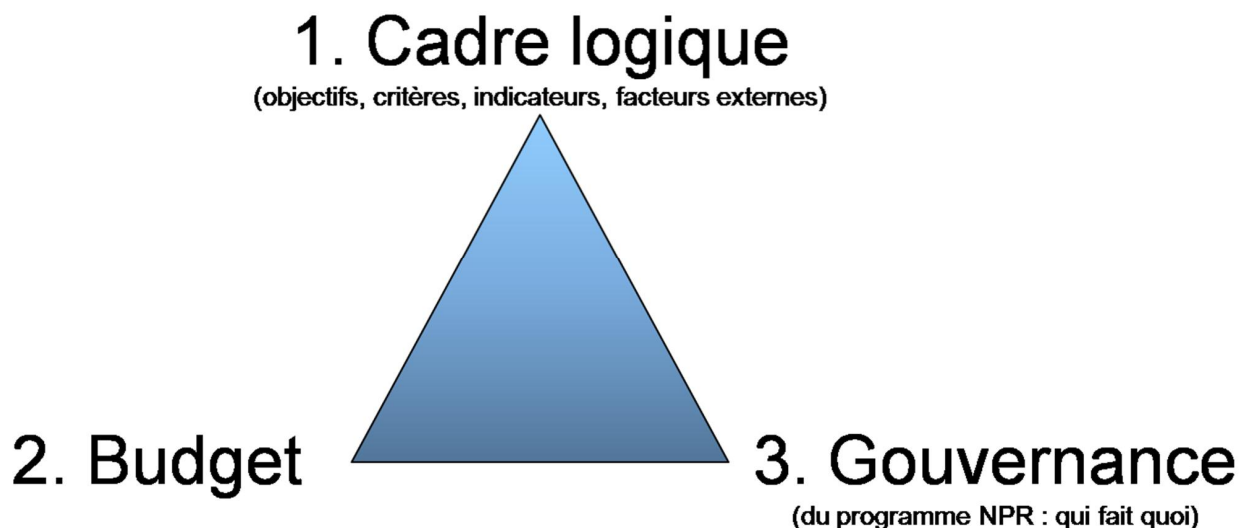
Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement
Et les mots pour le dire arrivent aisément

*Sinngemäss: Gut Konzipiertes lässt sich klar
ausdrücken. Die Worte dazu, es zu benennen, fallen
leicht.*

Nicolas Boileau 1674



Elemente der Planung:



Planung:

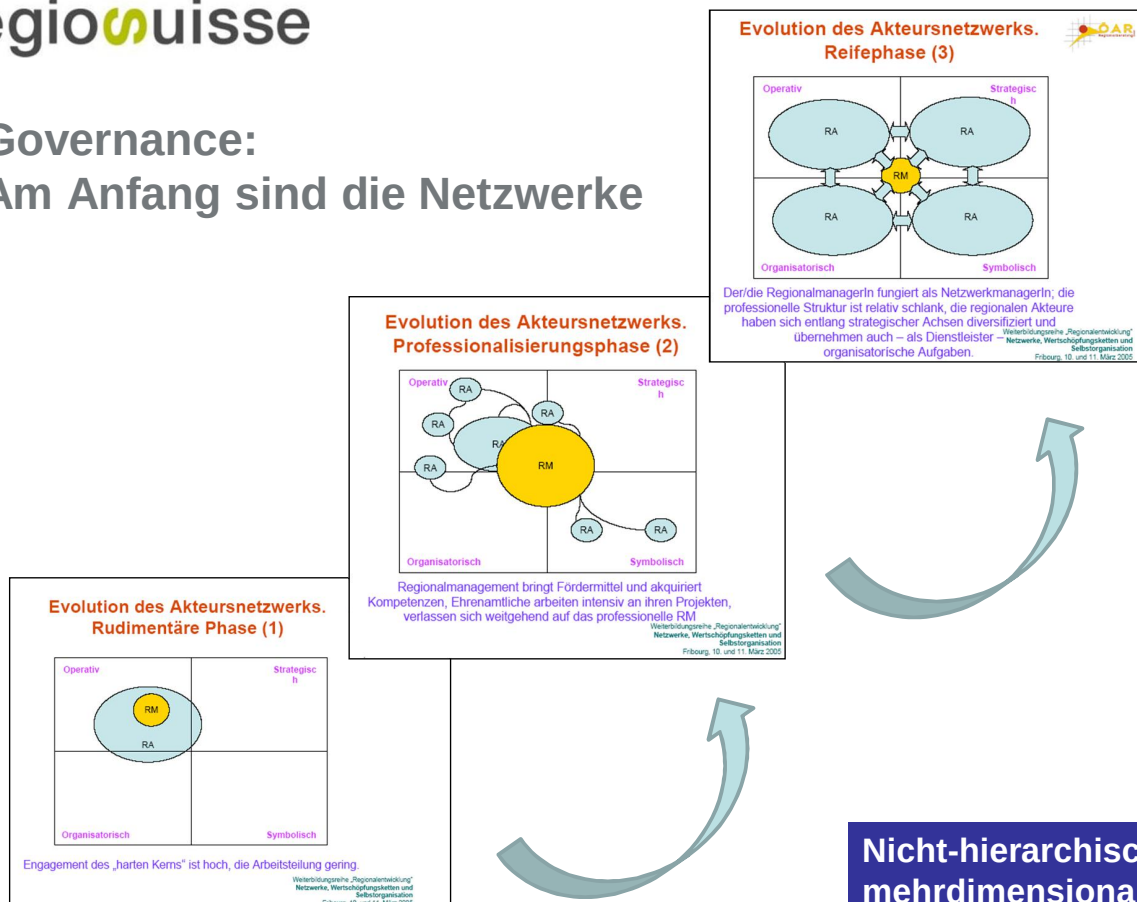
CDEP-SO Phase 2 – Logframe des Programmes

CDEP-SO

Logframe	Evaluationskriterien	Indikatoren	Externe Faktoren Hypothesen	Entscheidungsinstanz
Finalität (rechtliche Rahmenbedingungen: NRP)		Keine Indikatoren		Parlament / SECO
Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit	-----	-----	-----	Parlament/ SECO
Allgemeines Ziel des Programms 2008–2011 der CDEP-SO		Ziel-/Wirkungsindikatoren (Wirkungen)		Konferenz der Departementsdirektoren der CDEP-SO
Ziel des interkantonalen Programms		Ziel-/Wirkungsindikatoren (Wirkungen)		Konferenz der Departementsdirektoren der CDEP-SO
Ziel der Phase 2012–2015		Ziel-/Wirkungsindikatoren (Wirkungen)		Konferenz der Dienststellenleiter der CDEP-SO
Resultate 2015		Performance-Indikatoren		Lenkungsausschuss
Aktivitäten oder Projekte		Erledigt / nicht erledigt		Projektgruppen

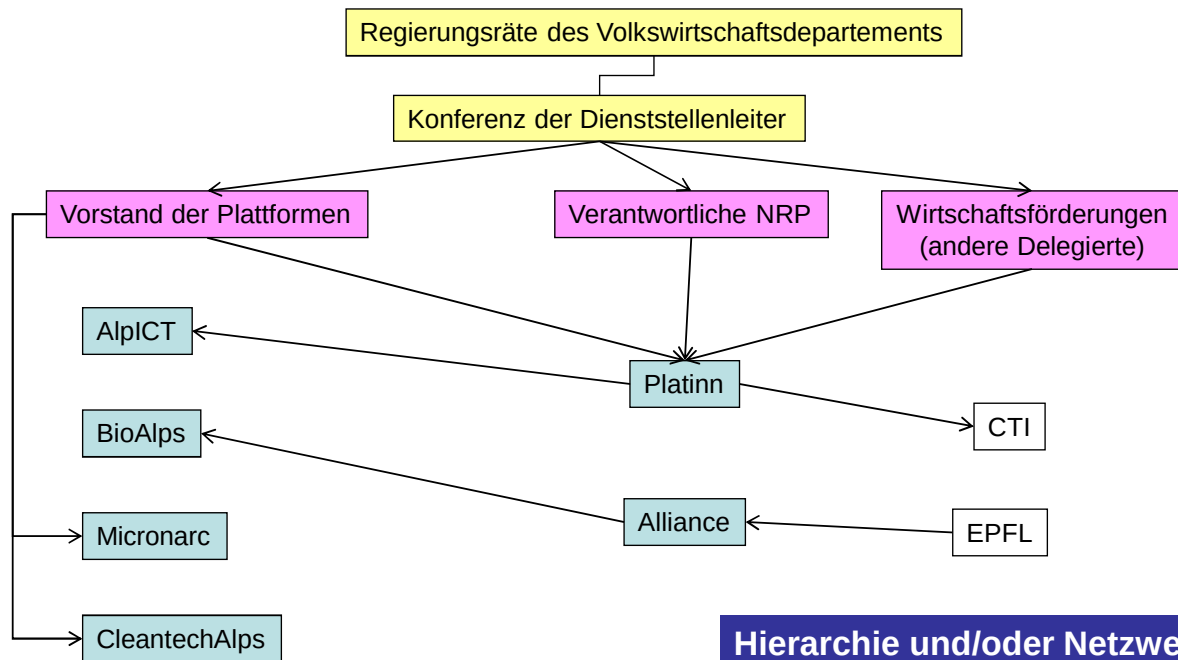
Alle haben dasselbe Programm

Governance: Am Anfang sind die Netzwerke



Governance: CDEP-SO Phase 1 – Soziogramm der Ausschüsse

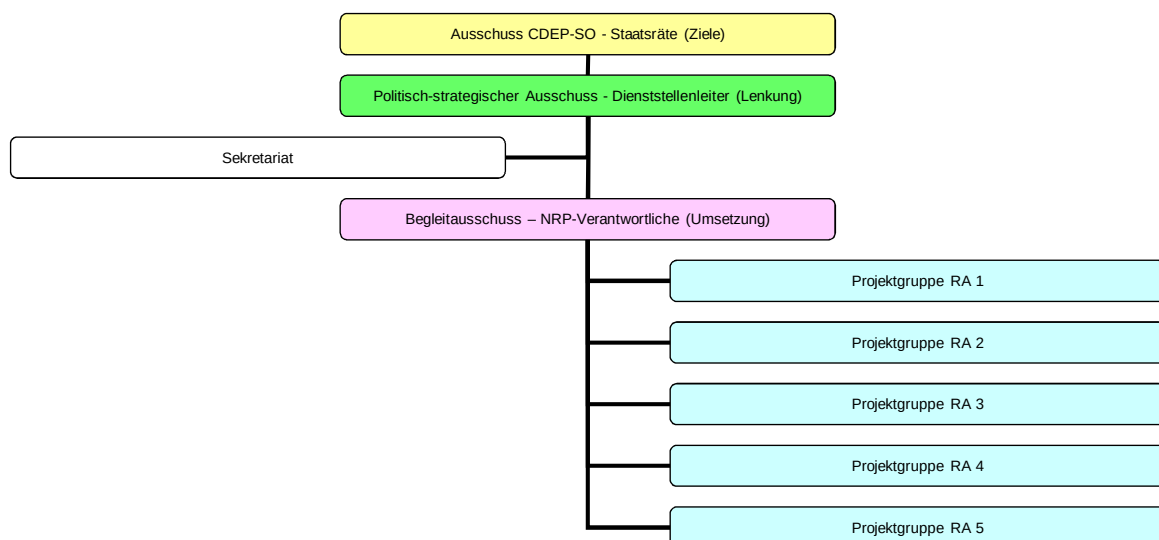
CDEP-SO



Hierarchie und/oder Netzwerke

Governance: CDEP-SO Phase 2 – Vorschlag Organigramm

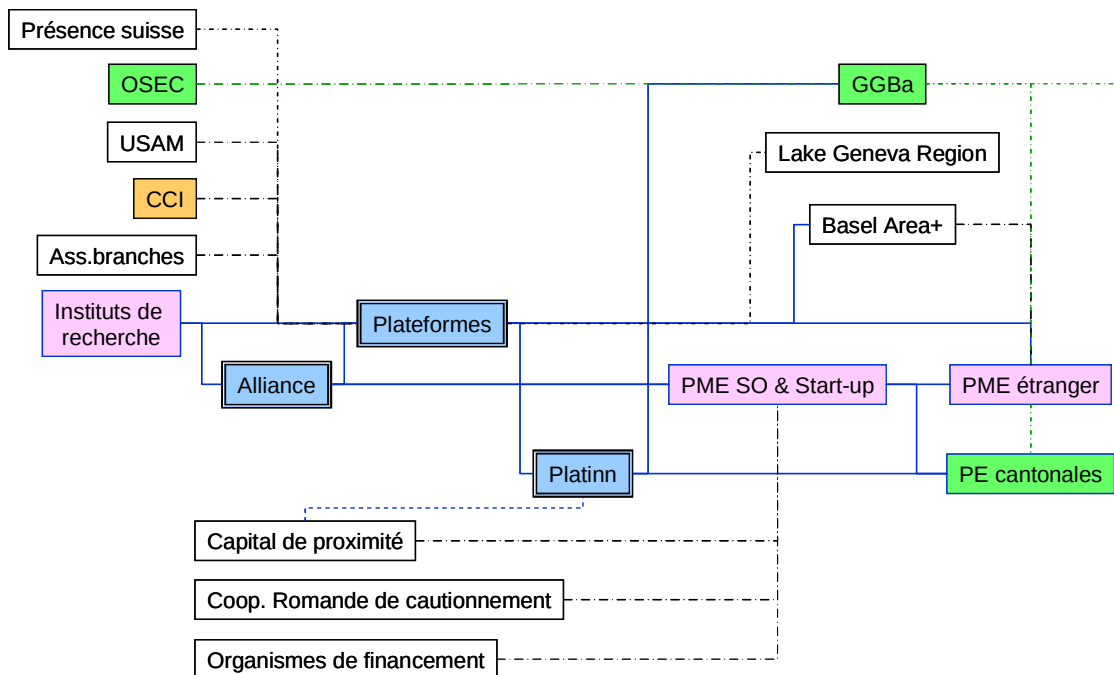
CDEP-SO



+ Pflichtenheft

Governance: CDEP-SO Phase 2 – Vorschlag Wirkungskette

CDEP-SO



Budget:

- Budget
 - Gesamtbudget
 - detailliertes Budget
- Verteilschlüssel
 - fix = festgelegte Rahmenbudgets
 - variabel = in Bezug auf Projekte

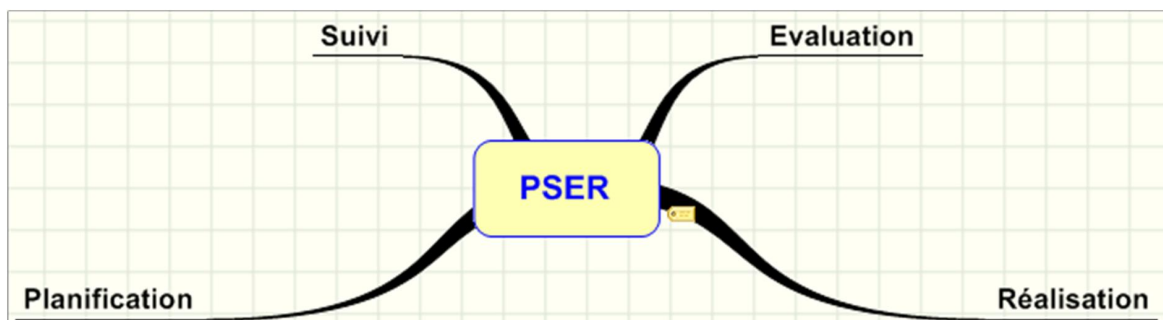
Projektdokument

- Zusammenfassung
- Einführung
- Zweck (Vision), Ziele (Mission)
- Partner, Zielgruppen, institutioneller Rahmen
- Projektplan
 - Ausgangslage
 - Erwartete Ergebnisse
 - Organigramm
 - Etappen
- Ressourcen
- Risiken und vorsorgliche Massnahmen
- Beobachtung, Bewertung, Berichte
- Anhänge

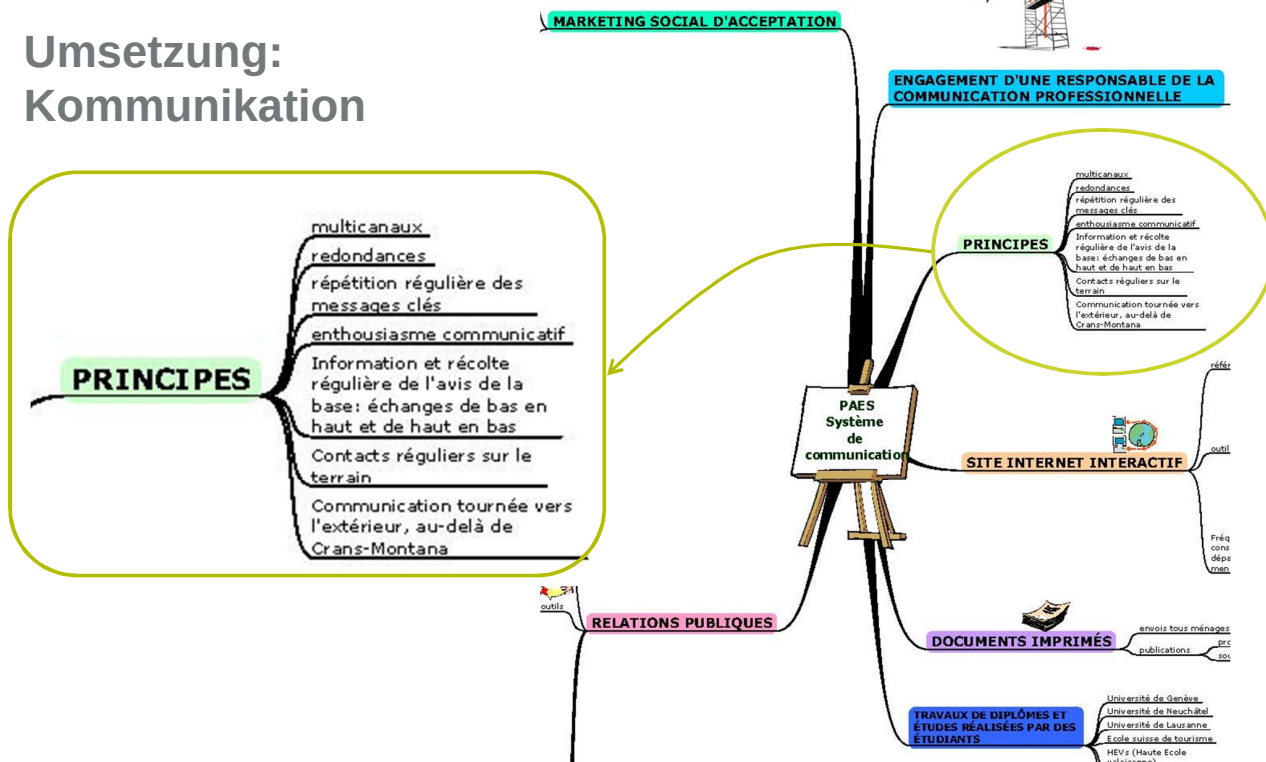
13

Umsetzung:
PCM = Projektmanagementzyklus

Planung – Realisierung – Monitoring – Evaluation



Umsetzung: Kommunikation



Sprecht miteinander ... es bleibt stets etwas Positives hängen

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



CDEP-SO

regio**s**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Postfach 75
Hofjistrasse 5
CH-3900 Brig

T : +41 27 922 40 88
F : +41 27 922 40 89

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

Eine NRP-Initiative von
Une initiative NPR de
Un'iniziativa NPR di
Ina iniziativa NPR da



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Segreteria di Stato dell'economia SECO
Secretariat da stadi per l'economia SECO

**«Kooperationsprojekte anstossen:
Struktur, Rechtsform, finanzieller Ver-
teilschlüssel.**

**Was können wir von INTERREG
lernen?»**

Mireille Gasser, arcjurassien.ch

Niklas Joos, Amt für Umweltschutz Uri

**Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender
Kooperationen**

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

MINNOVARC

Mikrotechnik INNOVation ARC jurassien

oder

Wie gleist man ein Projekt auf?

Mireille Gasser, arcjurassien.ch



formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Eine Idee haben, ein Projekt

Minnovarc: zwei Ziele:

- ⇒ **Prioritär:** Stärken der Innovationsfähigkeit des franko-schweizerischen Jurabogens
- ⇒ **Sekundär:** Sichtbarkeit des Juraborgens verstärken

Minnovarc, drei Werkzeuge:

1. Dem Jurabogen der Mikrotechniken ein Gesicht verleihen, ihn im Netz „zum Leben erwecken“

- ⇒ Schaffung eines Meta-Portals, Integration der bereits zahlreich bestehenden Websites um
 - ✓ ein umfassendes, statistisches Bild der industriellen Fähigkeiten zu erhalten und Grösseneffekte erzielen.
 - ✓ den Grundstein für einen einzigen Zugang zu legen, der es erlaubt nach Tätigkeitsbereiche, Kompetenzen, Unternehmen, Regionen, Projekte etc. zu suchen

2. Innovationsfähigkeit der Unternehmen stimulieren

- ⇒ Organisation von Workshops mit motivierten Unternehmen, die ihre Produkte weiterentwickeln wollen, und sich den Composite-Technologien, der Industriellen Ökologie, den neuen Formen der Vermarktung und der Aufwertung von beispielhaften Projekten öffnen.

3. Ein Rückgrat um zu reflektieren und zukünftige Bedürfnisse der Industrie abzuschätzen

- ⇒ Ein Think Tank bestehend aus erfahrenen Industriellen, Forschenden, Institutionen und Experten mit internationalem Renommee



formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Sich in einem Programm einordnen

Minnovarc: Grenzüberschreitendes NRP-Projekt

- ✓ Durch das INTERRG-Programm Frankreich-Schweiz unterstützt
- ✓ Mobilisiert NRP-Mittel von Bund und Kantonen
- ⇒ Muss die Anforderungen eines europäischen Programms und die Gesetze über Regionalpolitik erfüllen.
- ⇒ Muss zwei Programme überlagern, die sich nicht vollständig decken
 - Unterschiedliche finanzielle Ressourcen, Zeitrahmen etc.



formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Einordnen der Projektträger

Bedingungen:

- ✓ **Es braucht eine Rechtsform**
- ✓ **Finanzielle Basis (20% Selbstfinanzierung bei INTERREG)**

Schweiz: arcjurassien.ch

- Privatrechtlicher Verein, der die Kantone Bern, Waadt, Jura und Neuenburg umfasst
- Seine Ziele:
 - a) Sicherstellen des Schweizer Sekretariats der „Conférence TransJurassienne“, grenzüberschreitende Körperschaft des Jurabogens
 - b) Umsetzung des INTERREG-Programms Frankreich-Schweiz für den Jurabogen und NRP-Gelder ausschöpfen
 - c) Stärkung der interkantonalen Verständigung im Schweizer Teil des Jurabogens

Frankreich: CCI du Doubs

- Etablissement public administratif de l'Etat
- Seine Ziele:
 - a) Fürsprecher der Wirtschaft des Doubs
 - b) Unternehmen in ihrer Entwicklung unterstützen



formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Partner und ihre Rollen einordnen

Schweiz

Beteiligte Partner:

(kein direkter Beitrag, aber bringen ihr Know-how ein)

- Die „Fondation Tissot pour le développement économique“
- Die „Fondation suisse pour la recherche en microtechnique“

Die Co-Finanzierer (finanzieren und beraten!)

- Die Kantone BE, VD, JU et NE
- Die „Fondation Arc Jurassien Industrie (FAJI)“
- Der Bund (INTERREG - NRP)



Frankreich

Beteiligte Partner:

(kein direkter Beitrag, aber bringen ihr Know-how ein)

- Das Kompetenzzentrum Mikrotechniken Franche-Comté

Die Co-Finanzierer (finanzieren und beraten!)

- Der Regionalrat Franche-Comté
- Die Europäische Union (INTERREG)

formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Rechtsform, Umsetzung und Zeitplan

Rechtsform: keine, da es sich in diesem Stadium um ein Projekt handelt.

!!! Grenzüberschreitend ist die Frage der Rechtsform stets problematisch!!!

Umsetzungsstrukturen:

Erleichtern die Umsetzung des Projekts indem sich alle Partner auf ihrer Ebene einbringen

- a) Begleitausschuss (politisch, 1 x Jahr)
- b) Lenkungsausschuss (technisch, 3 x Jahr)
- c) Koordinationszelle (Projektverantwortliche/r und Partner)

Zeitplan: 3 Jahre (Juni 2010 – Juni 2013)



Maximum gemäss INTERREG

formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Finanzierungsplan

Schweiz		Frankreich	
Arcjurassien.ch:	160'000.-	CCI Doubs:	160'000.-
Bern:	68'000.-	Regionalrat:	160'000.-
Waadtland:	68'000.-	<u>Europäische Union:</u>	<u>480'000.-</u>
Neuenburg:	68'000.-	TOTAL	800'000.-
Jura:	68'000.-	!! Der Finanzierungsplan re-präsentiert die Partnerschaft !! Die strikte Einhaltung des französisch-schweizerischen finanziellen Gleichgewichts ist für ein Projekt wie Minnovarc unabdingbar.	
FAJI:	68'000.-		
<u>Bund:</u>	<u>300'000.-</u>		
TOTAL	800'000.-		



formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Schwierigkeiten (1)

- 1. Mikrotechnik / Innovation = sensibler Bereich da Konkurrenzgedanke**
ABER: Neuer Wille einer französisch-schweizerischen Zusammenarbeit
= veränderte politische Haltung
⇒ **ERFORDERT EIN STRENGES GLEICHGEWICHT DER KOSTEN UND GEWINNE ZWISCHEN DEN DIVERSEN PARTNERN**
⇒ hat einen starken Einfluss auf das Aufgleisen des Projekts
- 2. Innovative Partnerschaft = eine Vereinigung von Kantonen auf der einen Seite, eine Handelskammer auf der anderen**
⇒ **MISSTRAUEN, ERFORDERT EIN KENNENLERNEN**
⇒ Rund drei Jahre zwischen den ersten Kontakten und der formellen Genehmigung des Projekts



formation-regiosuisse-Tagung
Ittingen, 15. September 2010

Schwierigkeiten (2)

3. Die Prozeduren des jeweiligen Landes respektieren

sei es, um die europäischen INTERREG-Finanzhilfen oder die nationalen Kofinanzierungen zu beantragen (Bund und NRP)

⇒ ERFORDERT VIEL GEDULD UND GEGENSEITIGE ANPASSUNG

4. Auf Schweizer Seite: möglicher Unterschied in der Vorgehensweise der beiden zuständigen Dienststellen (Auswärtige Angelegenheiten und NRP)

⇒ ERFORDERT KOORDINATION ZWISCHEN DEN VERSCHIEDENEN DIENSTSTELLEN (vor allem, wenn nicht vom selben Departement).

Die Vorteile

- ✓ Gegenseitige Bereicherung
- ✓ Besseres Kennenlernen des Anderen
- ✓ Unterschiede verringern (nicht nur den kleinsten gemeinsamen Nenner suchen)
- ✓ ... und für alles andere, Rendezvous in drei Jahren!

iMONITRAF!



Auf dem Weg zu einer neuen Verkehrsstrategie im Alpenraum

formation-regiosuisse

Kartause Ittingen, 15. September 2010

Niklas Joos-Widmer

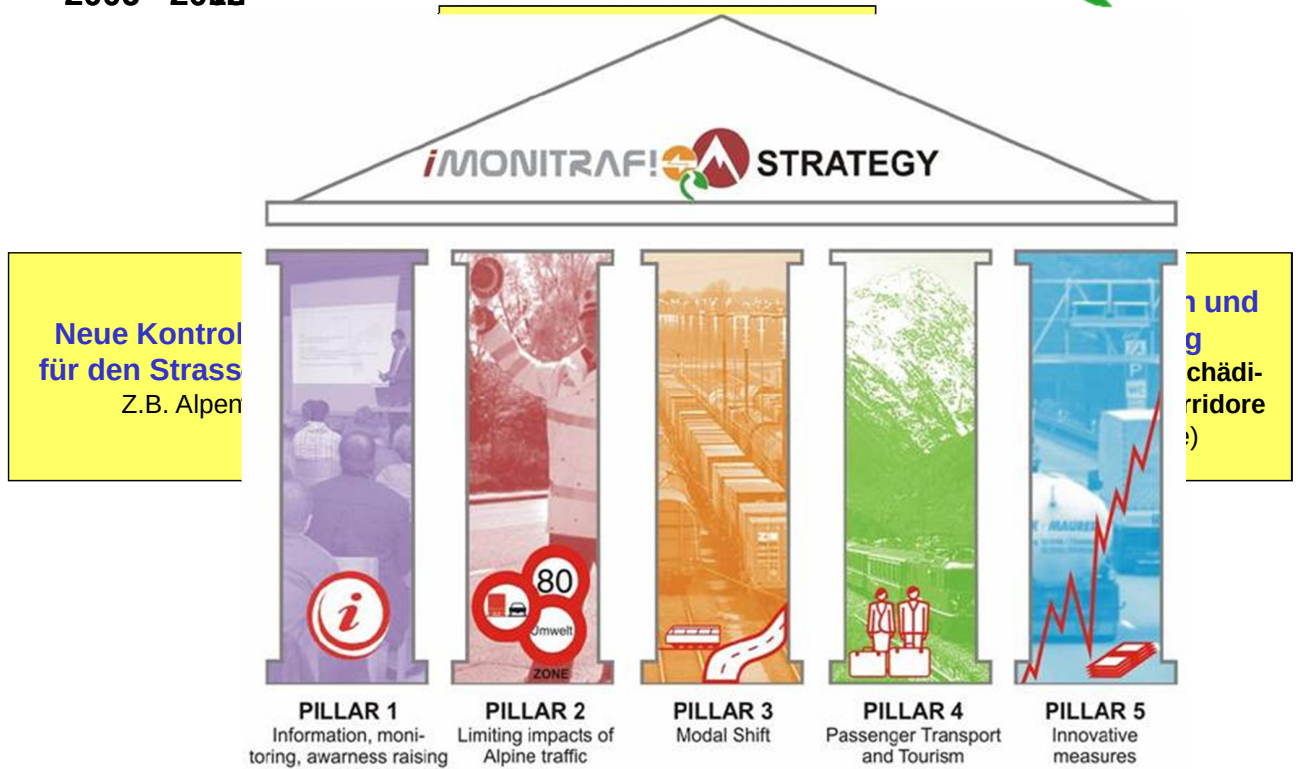
Kanton Uri, Schweiz



Poster: Kanton
Tessin



2008 - 2008



Viele Partner, wobei jeder eigene Kompetenzen und eine eigene Vernetzung hat und auf unterschiedlichen Stufen in den jeweiligen politischen Systemen eingebunden ist. Dies ergibt unterschiedliche Motivationen, Möglichkeiten und Perspektiven

→ Kompromisse müssen gefunden werden! Das Ziel ist vielleicht nicht die beste, aber die bestmögliche Lösung!

> 10 Partner

Tirol
Zentralschweiz
Region Rhône-Alpes
Region Valle d'Aosta
EURAC
Provinz Bozen
ARPA Piemonte
Kanton Tessin

Region Salzburg
Region Friuli Venezia Giulia
Region Liguria
Region Provence-Alpes-Côte d'Azur
Region Piemonte
Region Trento
Verkehrsdepartement von Slowenien
Ständiges Sekr. der Alpenkonvention

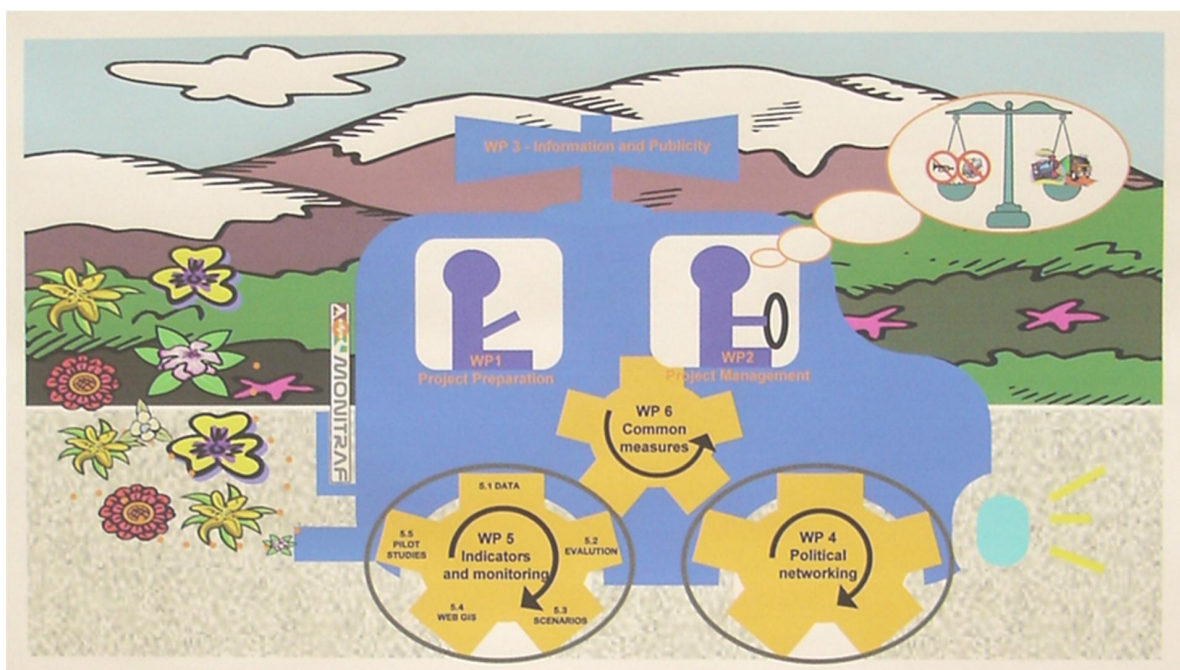
Projektorganisation

- **Schlüsselpartner sorgfältig auswählen**
- **„robuste“ Projektorganisation**

Je mehr Partner...

-desto breiter abgestützt.
-desto unterschiedlichere Interessen.
-desto mehr Koordinationsbedarf.

- Ziel möglichst früh klären (Inhalt versus breite Abstützung).
- Individuelle Ansprüche aller Partner ans Projekt transparent darlegen.



Projektinterne Zusammenarbeit

Treffen sind aufwendig, daher:

- Reduktion auf's Nötigste, mindestens aber 2x pro Jahr
- Ersatz durch
 - Telefonkonferenzen
 - Desktop-Sharing-Software netviewer
 - Internes Internet-Portal (Hol-Prinzip)

Bei Treffen jeweils „Pflichttreffen“ und Arbeitstreffen kombinieren

Regelmässige interne „Newsletter“ zum Projektstand

Workpackage-Leadern kommt wichtige Rolle zu (Verteilen von Infos)

Finanzen / Controlling

Totales Budget: 1.7 mio €

EU-Partner erhalten fast 80 % ERDF-Unterstützung.

- hoher Anreiz für EU-Partner an solchen Projekten (birgt Gefahr, dass finanzielle Anreize wichtiger sind als die inhaltlichen...)
- strenges und aufwendiges Controlling, viele formale Vorgaben
 - hoch formalisierte Progress Reports 2 x pro Jahr mit akribischer Kontrolle (es werden aber fast nur formelle Aspekte kontrolliert)
 - First Level Control nicht überall verfügbar, ist aber obligatorisch!
 - First Level Control ist in gewissen Ländern sehr teuer!
 - Strikte Vorgaben zur Öffentlichkeitsarbeit
- Controlling frisst viele Ressourcen, welche dem Projekt inhaltlich fehlen

Finanzen / Controlling

In der **Schweiz** wird das Projekt zu 50 % durch das ARE als Teil des Alpine Space Programs unterstützt. Den Rest finanzieren die Partner selbst. Zusätzlich haben das BAFU und das BAV einen Beitrag gesprochen.

- Controlling und Reporting einmal pro Jahr, angemessener Aufwand
- Partnerschaftliches Verhältnis
- Interesse am Inhalt!

Lessons learned

- finanziell relativ unabhängig voneinander!
- jeder Partner finanziert ausschliesslich seine eigenen Aktivitäten (keine gemeinsamen oder querfinanzierten Aktivitäten)

Zusammenarbeit nach Projektende

(„Blick in die Sterne“)

Netzwerk der Alpenregionen als Gefäss für weitere Zusammenarbeit?

Bisher gab es zwei Treffen:

Chambéry, 12. - 13. Februar 2009

Trient, 1. und 2. März 2010



Weitere Informationen zu iMONITRAF! ?

www.imonitraf.org

niklas.joos@ur.ch

rainer.kistler@zg.ch



«Den regionalwirtschaftlichen Nutzen messen: Methodische Ansätze und praktische Umsetzung. Erfahrungen aus dem Projekt CEWAS und aus der ADN»

Dr. Johannes Heeb, regionsuisse, seecon international
Christine Leu, ADN

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

VISION und EVALUATION

Dialog zwischen Strategie und Projekten

Christine Leu, coordinatrice régional
formation-regiosuisse-Tagung, 14./15.
September 2010, Ittingen

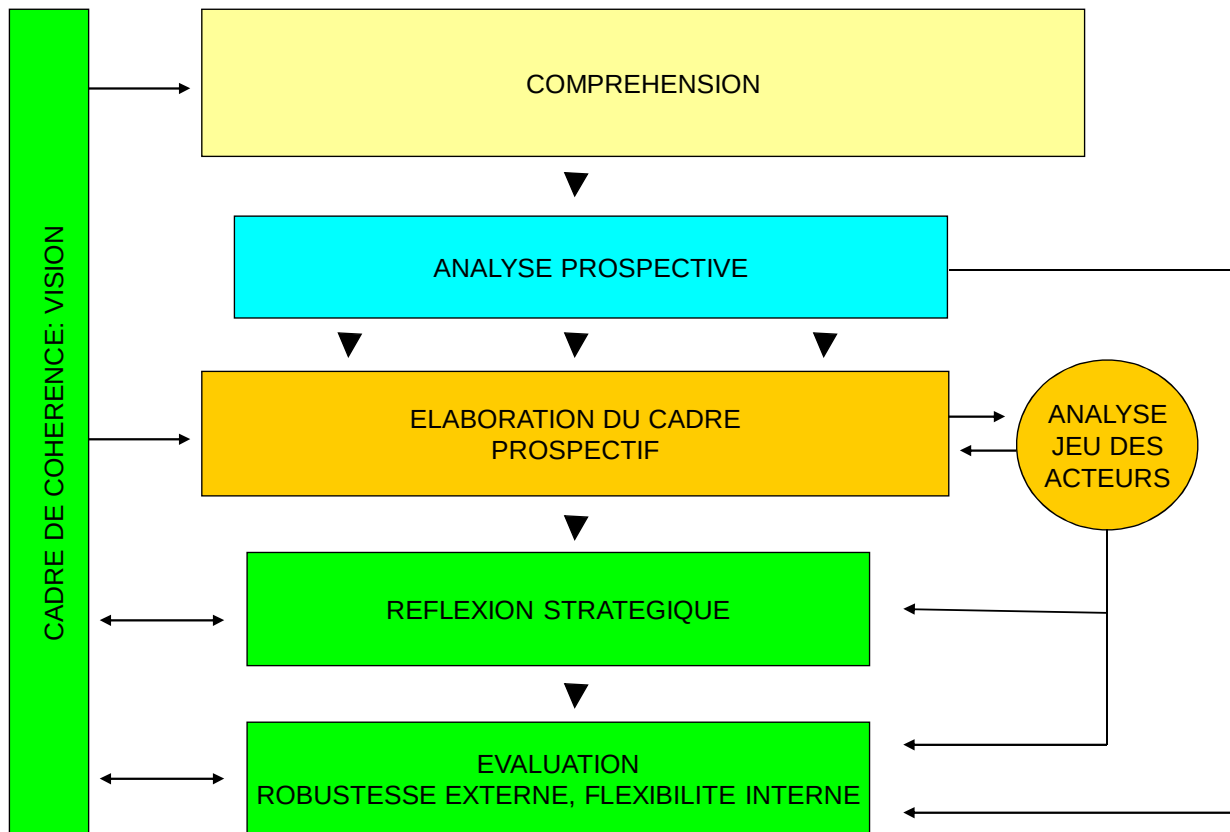
© 2008 ADNV Développement du Nord Vaudois | www.adnv.ch |

LENKUNGS-WERKZEUGE

Rechtsgrundlagen = Prioritäten der Handlungen

Starke Koordination zwischen regionaler
Entwicklung und dem Aufgleisen / der
Unterstützung von Projekten

Nachhaltigkeit: Überwachung der langfristigen
Entwicklungen



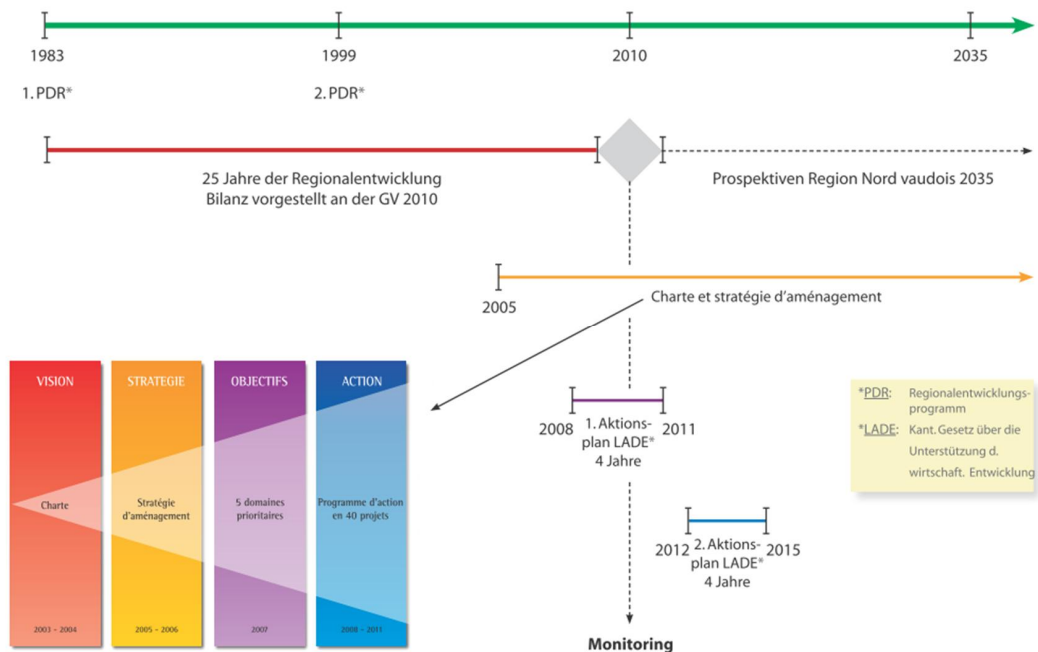
ZIEL ZUR REGIONALEN KOHÄRENZ

Entwickeln der Vision basierend auf einer
Situationsanalyse und einer prospektiven
Abschätzung

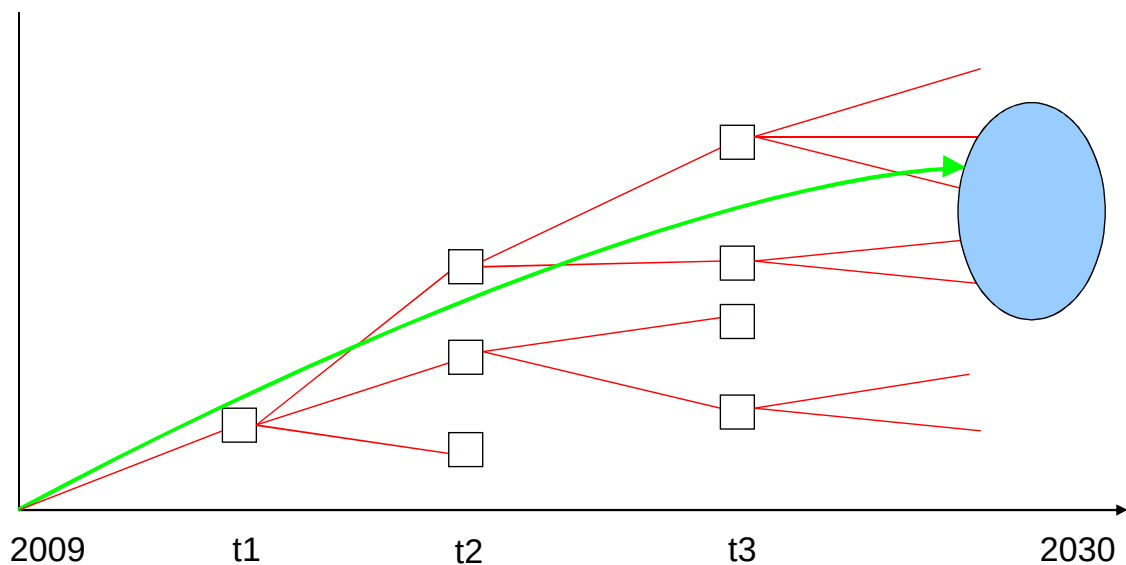
Strategische Entscheidungen

Überprüfung

Schema der Regionalstrategie

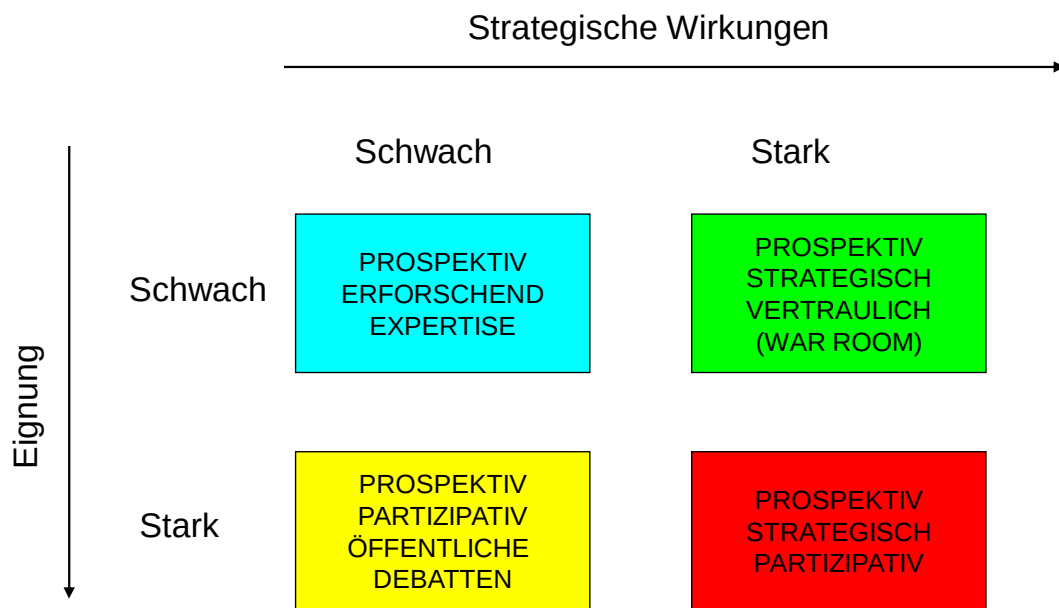


PROSPEKTION



- Statistische Vorhersagen
- Prospektiven / Szenarien
- Vision (Zweck)

Prospektiv: Typologie der Prozesse



INDIKATOREN (Beispiele)

- Bevölkerungswachstum - Alterspyramide
- Unternehmen – Jobs nach Branche – Arbeitslosigkeit – Grenzgänger
- Anzahl der neuen Wohnungen – Anzahl der leer stehenden Wohnungen – nicht benutzte Gewerbeareale

Nach Sektoren

- **Öffentliche Finanzen:** Marge der Selbstfinanzierung nach Gemeinde – Pro-Kopf-Verschuldung
- **Umwelt:** Abfälle (to./Einw.) – kwh/Region/Einw.
- **Tourismus:** Anzahl Logiernächte – Kurtaxen

EVALUATION

Wahl der Indikatoren:

Einfach, genau, nützlich, regelmässig aktualisiert (dynamisch), dauerhaft, zugänglich, vergleichbar mit anderen Gebieten.

Organisation:

Verantwortlicher Monitoring (Erhebungen und Nutzen bestehender statistischer Daten, Sicherung der Resultate) + Fachausschüsse / Expertenkommissionen.

SCHLUSSFOLGERUNG

Iterativer Prozess:

- **Sammeln, nutzen und sichern regionaler Daten**
- **Die Resultate in Bezug auf die Strategie analysieren und quantifizieren**
- **Bei Bedarf Strategie und Handlung anpassen**

«Neue Technologien für die Zusammenarbeit nutzen: Onlineplattformen, soziale Netzwerke und mehr. Erfahrungen aus dem Projekt Comunis»

Peter Steurer, Regionalentwicklung Vorarlberg

Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen

14. & 15. September 2010, Kartause Ittingen, TG

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



15.09.2010

Neue Technologien für die Zusammenarbeit

Onlineplattformen, soziale Netzwerke und mehr.
Erfahrungen aus dem Projekt COMUNIS

Steurer Peter, Regionalentwicklung Vorarlberg

Inter-municipal cooperation for Strategic Steering of
SME-oriented Location Development in the Alpine Space
www.comunis.eu



15.09.2010

Site 2

Projekt COMUNIS

- transnationales Projekt aus dem Alpenraum Programm
 - Schweiz, Österreich, Deutschland, Frankreich, Italien und Slovenien
- Das Ziel ist eine zielgerichtete integrierende und gemeindeübergreifende Strategie für die gewerbliche Standortentwicklung (Commercial Location Development – CLD).
- Die Projektpartner werden ein transnationales Wissensmanagement etablieren und in den Pilotregionen nachhaltige Managementstrukturen für CLD einrichten.



Ziele der Standortentwicklung - CLD

- Erfahrungen aus bestehenden Entwicklungen herausarbeiten
- Modelle und Strategien für den ländlichen Raum ableiten
- Instrumenten Set für eine Standortentwicklung an ausgewählten Regionen evaluieren bzw. anwenden
 - Gründung einer interkommunalen Flächenmanagement Gesellschaft
 - Initiieren einer Image Campagne, Regionen-Marketing, inklusive Steuermodell
- Erfahrungsaustausch im Projektteam
- Generelles Ziel: die Betriebsansiedelung erleichtern, zur Steigerung des Arbeitsplatzangebotes beitragen

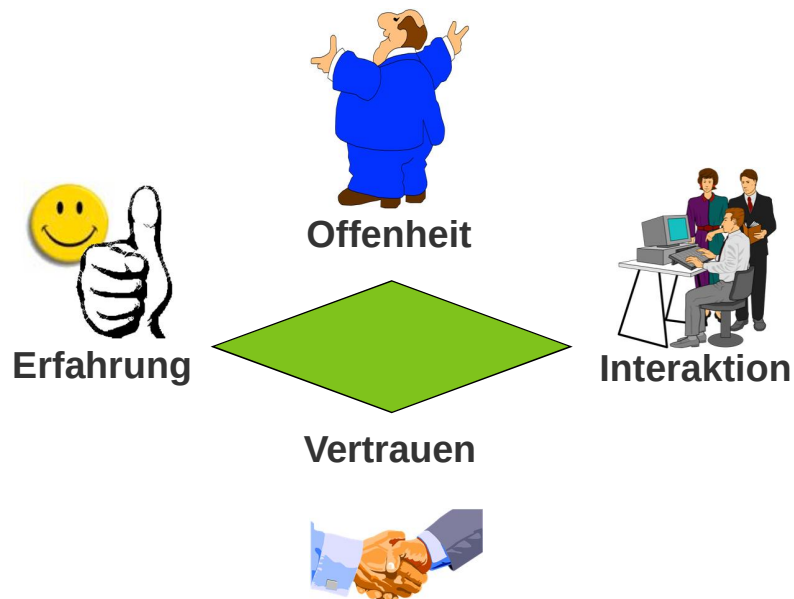


Erwartete Ergebnisse

- Geschaffene Infrastruktur zur weiteren Anwendung der Methoden, z.B. Betriebsflächenmanagementgesellschaft
- Pilothafte Nutzung ebendieser durch die Gemeinden und Unternehmen
- Klein und Mittelbetriebe nutzen das gemeindeübergreifende Flächenangebot bzw. Infrastruktur
- Mobilisierung für das Thema ist erreicht



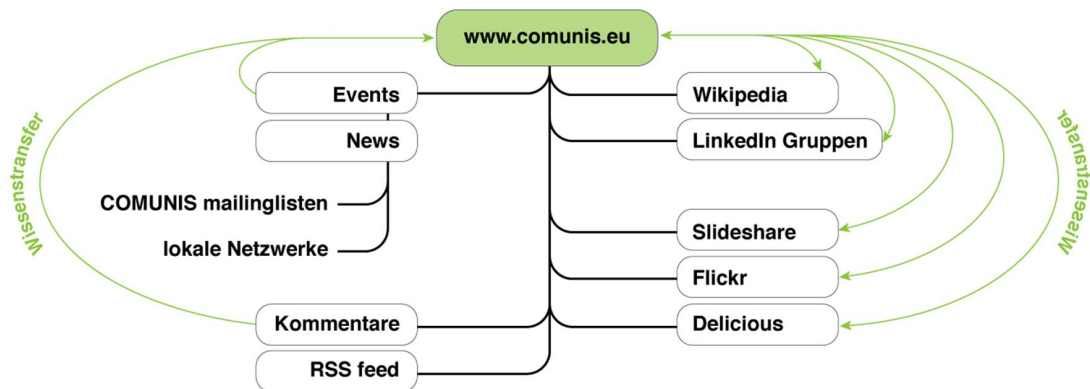
Knowledge Management: Erfolgsfaktoren



Wissensspirale



Design: COMUNIS Wissenssystem



Projektlaufzeit

nachhaltig



Inter-municipal cooperation for Strategic Steering of SME-oriented Location Development in the Alpine Space www.comunis.eu

Tools für Wissensentwicklung

organisierte Wissensentwicklung

informelle Wissensentwicklung

explizites Wissen	Webseite Documente / Ergebnisse Newsletter Wikipedia	eMails, RSS-feeds
	strukturierte meetings	unstrukturierte Treffen Soziale Netzwerke Spontane Kontakte
implizites Wissen		



Inter-municipal cooperation for Strategic Steering of SME-oriented Location Development in the Alpine Space www.comunis.eu

Technologien in der Projektarbeit

- Bewerbung nach aussen
 - Webseite Content Managment System Plone <http://www.plone.org/>
 - Erfassen von Inhalten – Text, News, Veranstaltungen
 - Social Networks LinkedIn <http://www.linkedin.com/>
 - RSS feeds
 - Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Commercial_Location_Development/
- Interne Projektarbeit
 - Project Management tpoint <http://point.comunis.eu/>
 - Adressbuch, Mailinglisten, Anmeldeformular, Aufgabenlisten, ...
 - Dokumentenversand <https://www.transferbigfiles.com/>
 - Kommunikation: Skype <http://www.skype.com/>



Weitere gratis Tools

- Slideshare: <http://www.slideshare.net/> Plattform für PPT Präsentationen
- Flickr: <http://www.flickr.com/> Bilderdatenbank
- ISSUE <http://issuu.com/> Plattform für Publikationen
- Google-Konto: <http://www.google.ch/> Text und Tabellen, Kalender online verwalten
- Google Translation: <http://translate.google.ch/> Übersetzer für Webseiten
- Delicious: <http://www.delicious.com/> Online Verwaltung von Browser Lesezeichen



Verbreitung von Wissen

Schaffe **NEUGIER**
durch das Einpflegen
NEUER DATEN
Ins **KNOWLEDGE SYSTEM**

