

## Orte der Nachhaltigkeit – Durch «Unternehmen.V» Zusammenhänge entdecken, Gemeinsamkeiten entwickeln, Ergebnisse kommunizieren

von Bertram Meusburger und Christoph Breuer

### Zu den Autoren

Bertram Meusburger, geboren 1961, Büro für Zukunftsfragen beim Amt der Vorarlberger Landesregierung. Nachhaltige Gemeinde- und Regionalentwicklung, Nachhaltigkeitskoordinator für Vorarlberg. Lehramt in Biologie und Erdwissenschaften, Ausbildungen in verschiedenen Gruppendynamik-Methoden. 10 Jahre Lehrer am Bundesgymnasium Dornbirn Schoren für Biologie und Umweltkunde und Physik. Zahlreiche Projekte in den Bereichen Umwelt, Schulentwicklung, Pädagogik sowie Kunst und Kultur

Christoph Breuer, Jahrgang 1969, Unternehmensberater, Gründungsmitglied von Kairos – der gemeinnützigen Gesellschaft für zukunftsfähige Entwicklung. Studium der Kulturtechnik und Wasserwirtschaft, Master of Environmental Management and Business Administration, Lerngang für Systemische Organisationsberatung. 5 Jahre Programmmanager des ÖkoBusinessPlan Wien, seit 2003 selbständiger Unternehmensberater, Projekte in den Bereichen Produktentstehung, Entwicklung von Wirkungsanalysewerkzeugen, Unternehmensnetzwerke

### Abstract

«*Unternehmen.V*» literally translated as «Enterprise.Vorarlberg» (Vorarlberg is the most western state of Austria) is a joint programme of several institutions and organisations striving to foster sustainable development in the state of Vorarlberg. *Unternehmen.V* provides communes or small regions with a practical and simple tool to support the continuous cycles of improvement of regional or communal development.

A rather large number of communes and some small regions in *Vorarlberg* decided to pro-actively designing their future in close collaboration with the inhabitants. In a continuous and participative process of identifying targets, planning activities, implementing them and evaluating the results, those communes and regions have chosen to develop themselves instead of waiting for top-down guidelines. The broad participation, the open-ended character of the processes and the long-range perspective automatically bring in the concept of sustainable development as guiding principle for the processes.

Key words: *Unternehmen.V*, sustainable development, Vorarlberg, Austria

VORARLBERGER  
NATURSCHAU  
19  
SEITE 225–234  
Dornbirn 2006



## Zusammenfassung

Wichtigster Nutzen des Instrumentariums ist die einfache, kostengünstige und schnelle Anwendung. Nur so kann in kleinen Gemeinden oder Verwaltungseinheiten ein breites, anwendungsorientiertes und praxisrelevantes Lernen bei politischen Entscheidungsträgern, der Verwaltung und der Bevölkerung angeregt und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiterentwickelt werden.

In der Anwendung ergeben sich aus der mehrdimensionalen Betrachtung von Maßnahmen, Projekten oder Ideen, Hilfestellungen für bessere Richtungssicherheit bei Entscheidungen. Vor allem dann, wenn sie sich im Spannungsfeld von widerstrebenden Zielrichtungen bewegen.

Zusätzlicher Nutzen des Instruments auf der kommunalen Ebene ist die breite und transparente Veröffentlichung aller Ergebnisse und Prozessschritte in einer Internetdatenbank ([www.unternehmen-v.at](http://www.unternehmen-v.at)). Das sichert einerseits die Qualität der Bewertungen durch das indirekte Kontrollrecht der breiten Öffentlichkeit, andererseits ermöglicht es im Abgleich mit anderen Kommunen, den Austausch von guten Beispielen und das Anregen von Kooperationen und gemeinsamem Lernen.

## Ausgangslage

Spätestens seit der UN Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio ist klar, dass die Bewältigung anstehender Probleme im Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialbereich neben einer ganzheitlichen Betrachtungsweise auch ein besser akkordiertes Vorgehen unterschiedlicher Ebenen von Politik und Verwaltung erfordern. Dieser Wunsch, der im Abschlussdokument von Rio, der sogenannten Agenda 21, festgeschrieben wurde, blieb in den vergangenen Jahren meist nur ein frommes Ziel.

Das Fachwissen zur Identifikation von Problemen und zur Entwicklung von Lösungen ist zwar in den einzelnen Fachdisziplinen weit fortgeschritten, stellt aber in vielen Fällen nicht die eigentliche Herausforderung dar.

Die Herausforderung besteht heute vielmehr in der Erfassung der Abhängigkeiten der Fachdisziplinen untereinander, in einer vorausschauenden Planung, die auf mögliche Nebenwirkungen frühzeitig reagiert und in der Übersetzung dieser Informationen für politische Entscheidungsprozesse. *Unternehmen.V* ist als ein solches Orientierungsinstrument zwischen politischen Entscheidungen und fachlichen Herausforderungen konzipiert.

## Kommunale Zielkonflikte

Die kommunale Ebene ist ein wichtiger Rahmen, in dem diese Zusammenhänge deutlich zu Tage treten. Denn auf lokaler Ebene zeigt sich deutlich, was das Agieren in einem komplexen Systemzusammenhang so schwierig macht:

Einfaches Ursache-Wirkungsdenken und die Verfolgung von klar abgegrenzten Zielen greifen zu kurz. Die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Erhaltung der lokalen Umweltqualität, die Sicherung der finanziellen Tragfähigkeit der kommunalen Dienstleistungen und Strukturen oder das Abfedern sozialer Ungleichheiten sind Beispiele von sich oft widersprechenden Zielen, die die Kommunen in ihren Entscheidungen berücksichtigen müssen.

Damit wird die Kommune bei der Beantwortung von Zukunftsfragen zu einer wichtigen Handlungsebene. Als Reaktion auf diese Herausforderung wurden in letzter Zeit eine Vielzahl von Programmen und Projekten entwickelt, die Kommunen als wichtigen Partner und Umsetzungsagenten entdeckt haben.

Eine Folge davon ist, dass zahlreiche, mehr oder weniger partizipative Programme mit unterschiedlichster Zielsetzung auf kommunaler Ebene umgesetzt werden.

Energieeffizienz, Naturschutz, Familienfreundlichkeit, Gender, die Situation der Kinder, Bürgerschaftliches Engagement, Kaufkraftbindung, Zentrumsentwicklung, Wirtschaftsgemeinschaften usw. sind Beispiele von Themen, die auf kommunaler Ebene boomen und oft von öffentlichen Verwaltungen übergeordneter Ebenen oder deren Institutionen forciert, unterstützt und begleitet werden.

Die Erfolge vieler solcher Initiativen sind bemerkenswert und beweisen die Bedeutung der kommunalen Ebene bei der zielorientierten Umsetzung solcher Programme.

## **Unüberschaubare und meist kurzfristige Prioritätensetzung**

Was allerdings oft zu kurz kommt, ist die gegenseitige Verzahnung der unterschiedlichen Ziele und Programme untereinander. Soll das Einkaufszentrum gebaut werden oder die dafür benötigte Wiese unter Schutz gestellt werden? Soll der Dorfkern mit Geschäften belebt oder die Gemeindestraße für den Durchzugsverkehr gesperrt werden? An solchen konkreten Fragen werden die widersprüchlichen Zielrichtungen deutlich. Hier scheiden sich oft visionäre Ziele und kurzfristiger Pragmatismus.

Die kommunalen Entscheidungsträger sind dabei auf Instrumente für eine sichere und zukunftsweisende Prioritätensetzung angewiesen. Eine der wichtigsten Anforderungen an derartige Instrumente ist es, vorausschauend, partizipativ und mit minimalem Aufwand die zukünftigen Wirkungen von Handlungen abzuschätzen und darzustellen, um auf dieser Basis Lernen zu ermöglichen. Als Folge dieser Lernprozesse können Gemeinden langfristiger und damit zukunftsfähiger handeln.

Fehlen solche Instrumente, dann werden in erster Linie kurzfristig die nachdrücklicher vertretenen oder scheinbar brennenderen Probleme «gelöst». Mittel- und langfristige Projektfolgen und Anliegen werden dabei nur zu gerne ausgeblendet. Denn nur durch fachübergreifendes Denken und lernenden Dialog mit der Bevölkerung, wie er auch in Kapitel 28 der Lokalen Agenda 21 (LA21) gefordert wird, ist es möglich, in der Bevölkerung Verständnis, tragfähige Mehrheiten und einen ausreichend «langen Atem» für die Umsetzung zu entwickeln.

Zahlreiche Gemeinden in Vorarlberg haben sich dazu entschlossen, gemeinsam mit der Bevölkerung ihre Zukunftsgestaltung aktiv in die Hand zu nehmen. In einem kontinuierlichen und partizipativen Prozess von Zielfindung, Planung, Umsetzung und Evaluation wollen sie sich pro-aktiv weiterentwickeln. Diese Bemühungen wurden zwar bisher in Vorarlberg kaum unter dem Titel «Lokale Agenda 21» geführt, entsprechen aber in Prozess und Inhalten weitgehend diesem Konzept.

Die Entwicklung von *Unternehmen.V* startete genau an diesem Punkt. Gemeinden oder auch Regionen, die im Sinne der LA21 ihre Zukunft gestalten wollen, werden durch die Beteiligung an *Unternehmen.V* maßgeschneidert in ihrer Entwicklung unterstützt.

## «Unternehmen.V» setzt Prozessstandards

Gemeinsam mit Pilotgemeinden und erfahrenen GemeindeberaterInnen wurde im Jahr 2001 mit der Erarbeitung eines Steuerungsinstruments für kommunale nachhaltige Entwicklung begonnen. Parallel dazu wurde eine Plattform geschaffen, mit der alle landesweit agierenden Institutionen, die Gemeinden bei konkreten Umsetzungsprojekten unterstützen, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung Vorarlbergs leisten.

Das Instrument *Unternehmen.V* gliedert sich im wesentlichen in zwei Teile. Der erste Teil besteht aus einer Prozess-Checkliste, die Mindeststandards in den Bereichen Projektmanagement, Qualitätsmanagement und Bürgerbeteiligung festlegt. Zusammen mit externen GemeindeberaterInnen erheben interessierte Gemeinden ihre derzeitigen Prozessstandards und stellen sie den Mindestanforderungen von *Unternehmen.V* gegenüber.

Der Programmverantwortliche im Büro für Zukunftsfragen im Amt der Vorarlberger Landesregierung überprüft diese Dokumentation und gibt bei Erfüllung der Mindeststandards «Grünes Licht» für die Teilnahme der Gemeinde am Programm.

Um die Teilnahme auch gemeindepolitisch gut zu verankern, sieht das Programm als nächsten Schritt einen Teilnahmebeschluss durch den Gemeinderat vor. Mit diesem Beschluss wird auch ein Projektverantwortlicher und das ihm zur Bewertung zur Verfügung stehende Team benannt. Damit ist der erste Programmteil abgeschlossen.

## Akteure im Dialog zusammenbringen

Kern der Aktivitäten im zweiten Teil des Programms ist die eigentliche Projektbewertung durch vom Gemeinderat nominierte VertreterInnen aus den Bereichen Wirtschaft (Gewerbe, Industrie, Handel, Tourismus, Interessensvertretungen, etc.), Umwelt (Naturschutz, Energie, Biolandwirtschaft, etc.), Soziales (Kultur, Krankenpflege, Schule, Kinder, Senioren, etc.) und Globale Verantwortung (Klimaschutz, Eine Welt, Fairer Handel, etc.).

Diese Gruppe wird durch Vertreter aus Politik und Verwaltung ergänzt und sammelt gemeinsam für die betreffende Region prägende Maßnahmen. Das können bereits umgesetzte Projekte sein, aktuell in Umsetzung befindliche Vorhaben oder auch geplante Vorhaben, die erst in Zukunft Wirkung entfalten werden.

Die so entstandene Liste von prägenden Maßnahmen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gemeindeentwicklung wird nun auf ca. 10 – 15 Maßnahmen eingegrenzt. Dabei ist auf Ausgewogenheit der Themenbereiche und auf Relevanz für die Gemeindeentwicklung zu achten. Erfahrungsgemäß verändert eine noch größere Anzahl an bewerteten Projekten das Gesamtergebnis nur unwesentlich.

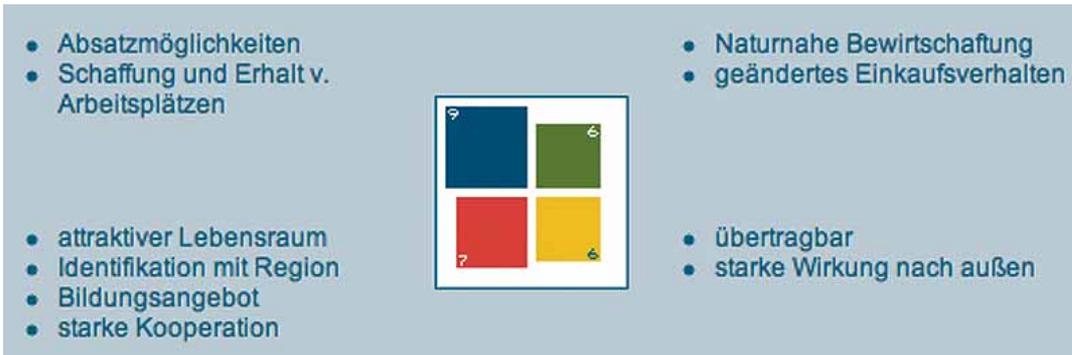
In einem Bewertungstreffen aller Mitglieder dieser Bewertungsgruppe werden nun die ausgewählten Maßnahmen anhand ihrer jeweiligen Wirkungen in den vier Themenbereichen (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Fernwirkungen und Globale Gerechtigkeit) eingeschätzt. Die Vergabe von Wirkungspunkten erfolgt in einem Dialogprozess aller Beteiligten und wird im Konsens zwischen 0 Punkten (keine Wirkung) und 10 Punkten (maximal mögliche Wirkung) für alle vier Wirkungsbereiche beschlossen. Wenn keine Einigung zu erzielen ist, kann auch zwischen verschiedenen Punktevergaben gemittelt werden.

Eine Frageliste mit jeweils 10 Fragen pro Wirkungsbereich dient dabei als Hilfestellung und regt dazu an, sich Gedanken über mögliche Verbesserungsansätze für das betreffende Projekt zu machen. Bei Bedarf kann der Fragenkatalog um gemeindespezifische Fragen ergänzt werden. Um die Bewertung nachvollziehbar zu dokumentieren, werden zu jeder Bewertung die wichtigsten Argumente festgehalten.

Auf diese Art können Wirkungen und potentielle Nebenwirkungen genauso wie Entwicklungspotentiale von Projekten im gemeinsamen Dialog mit erstaunlicher Leichtigkeit erarbeitet werden. Besteht das Bedürfnis, die gemeinsame Bewertung der Wirkungen durch quantifizierbare Größen zu «untermauern», können abschließend Indikatoren festgelegt werden, mit denen ergänzend quantitativ beobachtet wird.

## **Ergebnisse einfach und verständlich darstellen**

Die so entstandenen vier Wirkungswerte für jede Maßnahme werden nun gemeinsam mit den Argumenten und einer Kurzdokumentation der Maßnahme in einem Wirkungsprofil jeder Maßnahme dargestellt.



**Abb. 1: Wirkungswert einer Maßnahme mit Argumenten, die zum jeweiligen Wirkungswert (zwischen 0 – 10) geführt haben**

Diese Darstellungsform macht deutlich, dass sämtliche Projekte – auch wenn sie eindeutig aus einer eindimensionalen Problemstellung entstanden sind – sich in mehreren Dimensionen auswirken. Gleichzeitig regt die Darstellung dazu an, sich Gedanken über Verbesserungspotentiale des Projekts in verschiedenen Themenbereichen zu machen.

Ziel der Projektverbesserungen ist nicht, alle Maßnahmen auf ein möglichst symmetrisches Wirkungswertprofil hin zu trimmen, sondern keine «Nebenwirkungen» zu übersehen und ungenutzte Potentiale von Projekten zu erschließen. Denn erfahrungsgemäß ist die Akzeptanz eines Projekts in der Bevölkerung umso größer, je vielfältiger das Wirkungswertprofil ausgeprägt ist.

Angesichts knapper werdender Ressourcen können die erarbeiteten Wirkungswertprofile auch helfen, durch die gezielte Auswahl von Projekten mit wenig Aufwand die gewünschten Wirkungen zu erzielen ohne potenzielle Nebenwirkungen zu übersehen.

Aus der Summe der bewerteten Maßnahmen kann schließlich unter Berücksichtigung einer Aufwandsrelation und des derzeitigen Realisierungsgrads der Projekte ein Wirkungswertprofil der Gemeinde generiert werden. Dieses ist nicht mehr auf Größe skaliert, sondern zeigt die Momentaufnahme der derzeitigen Wirkungen von Maßnahmen, die in den unterschiedlichen Themenbereichen umgesetzt werden. Das so entstandene Profil wird als «Nachhaltigkeitsprofil» der Gemeinde bezeichnet.

**Abb. 2: Nachhaltigkeitsprofil einer Gemeinde, das die Summe der Wirkungen aller bewerteten Projekte (= Wirkungswertprofile) in Abhängigkeit ihres Realisierungsgrades und ihrer Größenordnung zeigt. Die gesättigten Farbfelder stellen die gegenwärtigen Wirkungen dar, die blasseren Farbfelder im Hintergrund die für die Zukunft prognostizierten Wirkungen.**



Das Nachhaltigkeitsprofil (Abb. 2) zeigt in den gesättigten Farbbereichen eine Einschätzung der gegenwärtigen Wirkungen (auf Basis des aktuellen Umsetzungsgrades der bewerteten Projekte), in den blasseren Farbbereichen prognostizierte Wirkungswerte, die nach vollständiger Umsetzung aller bewertete Projekte erreicht werden.

## Landkarte mit Orten der Nachhaltigkeit

Die so bewerteten und dokumentierten Maßnahmen mit ihren Wirkungsprofilen werden anschließend in eine zentrale Projektdatenbank eingetragen. Eine öffentliche Internetplattform greift schließlich auf diese Daten zu und ermöglicht den Zugriff auf sämtliche Informationen entlang dieses Prozesses nach geografischen bzw. themenspezifischen Kriterien. So wird einerseits veröffentlicht, welche Gemeinden im Sinne der Lokalen Agenda 21 agieren, andererseits auch sämtliche bewertete Projekte in Form einer Sammlung «Guter Beispiele» für Nachhaltige Entwicklung einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Nach Eingabe der Bewertungsergebnisse und Prozess-Checkliste durch die jeweiligen Gemeinde-BetreuerInnen wird die Gemeinde im System freigeschaltet und scheint somit als «Ort der Nachhaltigkeit» auf.

**Abb. 3: Screenshot** **www.unternehmen-v.at**, der die geografische Abfrage der Datenbank zeigt. Regionen oder Gemeinden, die im Sinne der Agenda 21 arbeiten, werden mit dem 4-farbigem Logo gekennzeichnet



## Erste praktische Erfahrungen

Nach den ersten Pilotanwendungen in 15 Vorarlberger Gemeinden haben die Gemeindevertreter vor allem den hoch integrativen Charakter des Instruments *Unternehmen.V* sehr gelobt.

In einigen Anwendungen wurde der Fragekatalog an die spezifische Situation angepasst, und damit endlich Informationen aus unterschiedlichsten Quellen wie Leitbild, lokale, regionale und überregionale Entwicklungsziele oder auch politische Programme in einem übersichtlichen Dokument zusammengefasst. Als besonders interessant wurde dabei die Brücke erlebt, die *Unternehmen.V* von diesem Dokument zu den konkreten Projekten schlägt und damit die Beiträge jedes bewerteten Projekts zu den teilweise sehr abstrakten Entwicklungszielen auf einen Blick erfassbar darstellt.

Als neue Erfahrung wurde auch das Zusammenbringen der Akteure unterschiedlichster Fachdisziplinen erlebt, die neben einer gemeinsamen Bewertung auch eine Einschätzung über mögliche Entwicklungspotentiale der bewerteten Projekte abgeben.

Weiters wurde die Integration der verschiedenen Wirkungsebenen in der Darstellung des Projektprofils positiv erwähnt, die in ihrer Summe in einem Gemeindeprofil zusammengeführt werden.

Und schließlich ermöglicht das Instrument eine qualitative Wirkungseinschätzung durch eine beliebige Anzahl von quantitativen Indikatoren zu ergänzen und in einer Darstellung zusammenzuführen.

## Wiederbewertung führt zu kontinuierlicher Verbesserung

Mit der einmaligen Bewertung ist es allerdings nicht getan: Die im Internet veröffentlichten Gemeindeprofile verändern sich nämlich im Laufe der Zeit. So verblasen die gegenwärtigen Wirkungseinschätzungen und nähern sich in ihrer Sättigung immer mehr dem prognostizierten Wirkungsprofil an. Nach gut einem Jahr ist schließlich nur noch das blassere Wirkungsprofil der prognostizierten Wirkungen der letzten Bewertung zu sehen. Spätestens dann ist es an der Zeit, die Bewertung zu aktualisieren.

Zur Wiederbewertung wird die Projektliste aktualisiert und die Bewertungsgruppe neuerlich zusammengerufen. Es können sowohl neue Projekte aufgenommen werden, als auch bestehende Projekte nochmals bewertet werden, um ihren Realisierungsgrad fortzuschreiben und die aktuellen Umsetzungserfahrungen in die Bewertung mit einfließen zu lassen.

Die bisherige Erfahrung zeigte bereits, dass das Wiederbewerten von Projekten genutzt wird, um Verbesserungspotentiale, die in der ersten Bewertungsrunde identifiziert und anschließend auch umgesetzt wurden, entsprechend zu berücksichtigen.

Dadurch wurde ein in hohem Ausmaß selbstgesteuertes Werkzeug geschaffen, das mit vertretbarem Aufwand Erfolge und Ergebnisse darstellt, Potentiale für Projektverbesserung nicht nur identifiziert, sondern auch realisiert und damit zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess anregt.

## Subjektives Abschätzen neben quantitativen Indikatoren

Mit dem Modell von *Unternehmen.V* wird bezüglich der Messung und Bewertung nachhaltiger Entwicklung ein grundsätzlich neuer Weg beschritten. Der Bewertungsprozess setzt – wie die zugrunde liegenden Prozesse auch – auf Beteiligung der Bevölkerung.

Er beginnt mit einer subjektiven Abschätzung der Wirkungen von Projekten. Dabei wird nur über die Ausgewogenheit der Bewertungsgruppe sichergestellt, dass das jeweilige Ergebnis auch relevant und repräsentativ für die Gemeindesituation ist.

Erst in einem zweiten Schritt – z.B. bei einer zweiten Bewertung – kommt es in einigen bisher beobachteten Fällen zu einer Diskussion, ob nun die in der ersten Bewertung getroffenen Einschätzungen auch der Wirklichkeit entsprochen haben. Aus dieser Diskussion erwächst manchmal der Bedarf, sich im jeweiligen Thema genauer mit den Wirkungen und möglichen objektivierbaren Messgrößen auseinanderzusetzen.

Hier dienen einerseits die in der Bewertung aufgelisteten Argumente für die subjektive Punktevergabe, andererseits auch bestehende Indikatorensysteme, als Richtschnur für das Aufstellen einer maßgeschneiderten Liste von Indikatoren, die in der Folgeperiode zahlenmäßig erfasst werden und so die subjektiven Einschätzungen ergänzen.

Interessanterweise sind die erarbeiteten Wirkungsprofile trotz ihrer subjektiven Entstehung erstaunlich robust. So werden die Ergebnisse weder durch andere Teammitglieder noch durch die Anpassung des Fragenkatalogs an die gemeindespezifische Situation wesentlich beeinflusst. Selbst die Anzahl der bewerteten Projekte spielt eine untergeordnetere Rolle als anfangs angenommen: Bereits nach wenigen Projektbewertungen kann ein Gemeindeprofil generiert werden, das durch die in weiterer Folge bewerteten Projekte nicht mehr wesentlich verändert wird. Die Verschiedenheit der Teammitglieder und der Projekte, gepaart mit der Forderung die abgegebenen Wirkungspunkte auch zu argumentieren, wirkt anscheinend selbstregulierend und ergebnisstabilisierend.

## Übertragung in andere Regionen

*Unternehmen.V* wurde im vergangenen Jahr auf die Bodensee-Region übertragen. Gemeinden aus dem süddeutschen Raum, aus 6 Kantonen der Ostschweiz, aus Liechtenstein und aus Vorarlberg haben nun über das INTERREG-Projekt «Bodensee Agenda 21» Zugang auf das Instrumentarium von *Unternehmen.V*. Eine eigene Internetplattform für die Bodenseeregion ist in Entwicklung und bereits unter der Adresse «[www.unternehmen21.net](http://www.unternehmen21.net)» einsehbar.

Das Bundesland Oberösterreich bereitet derzeit die Übertragung von *Unternehmen.V* auf die oberösterreichischen Gemeinden vor.

## Übertragung auf neue Anwendungsgebiete

Interesse an einer Adaption und Anwendung der *Unternehmen.V* Methode in ihrem Bereich haben darüber hinaus bereits mehrere Unternehmen, die Landesregierung selbst und auch Institutionen aus dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit bekundet. Mit Erscheinen dieser Publikation werden mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits Pilotprojekte in diesen neuen Anwendungsgebieten laufen.

### Anschrift der Autoren

Mag. Bertram Meusburger  
Büro für Zukunftsfragen  
Amt der Vorarlberger Landesregierung  
A-6900 Bregenz

<http://www.vorarlberg.at/zukunftsbuero>  
<http://www.unternehmen-v.at>  
E-Mail: [bertram.meusburger@vorarlberg.at](mailto:bertram.meusburger@vorarlberg.at)

DI MBA  
Christoph Breuer  
Kairos – Institut für zukunftsfähige Entwicklung  
Anton Walser-Gasse 4  
A-6900 Bregenz

# ZOBODAT - [www.zobodat.at](http://www.zobodat.at)

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Vorarlberger Naturschau - Forschen und Entdecken](#)

Jahr/Year: 2006

Band/Volume: [19](#)

Autor(en)/Author(s): Meusburger Bertram, Breuer Christoph

Artikel/Article: [Orte der Nachhaltigkeit - Durch «Unternehmen.V»  
Zusammenhänge entdecken, Gemeinsamkeiten entwickeln, Ergebnisse  
kommunizieren. 225-234](#)