



# o/ec

OPENEUROPECONSULTING

Europa bewegt. Wir bewegen Europa.

20 Jahre Osteuropa-Beratung – 10 Jahre OEC

Die Jubiläumsbroschüre

### **Impressum**

Herausgeber:

Open-Europe-Consulting  
Andrea Mewaldt  
Hollerstr. 7b  
80995 München  
Tel.: +49 89 23076780  
Fax: +49 89 23076779  
mewaldt@open-europe-consulting.de  
www.open-europe-consulting.de

Bildnachweis:

Fotos von OEC München, Wrocław / Polen

und mit freundlicher Genehmigung von  
- IPAK-MGB, Tuzla / Bosnien und Herzegowina  
- Stiftung Ágota, Szeged / Ungarn  
- Terra Marascae d.o.o., Šestanovac / Kroatien

Gestaltung: Alexander Firer, Kharkow Ukraine  
Druck: Flyeralarm, München

© Open Europe Consulting

München, August 2011

## Dank

Sehr herzlich bedanken wir uns bei der Hochschule München, Fakultät für Tourismus, für die Möglichkeit unsere Jubiläumskonferenz „*Europa bewegt. Wir bewegen Europa.*“ in ihren frisch renovierten Räumlichkeiten abhalten zu können. Unser Dank gilt dafür Herrn Dekan Prof. Dr. Theo Eberhard sowie Herr Alexander Pesch für die gute Organisation.

Für die inhaltliche Mitwirkung bedanken wir uns bei allen Referenten und Referentinnen und vor allem bei Frau Marlene Mersmann für die Moderation der Veranstaltung.

Besonders freuen wir uns über die Möglichkeit, die Wanderausstellung „Die Rückkehr der Demokratie. Die demokratischen Revolutionen in Ostmitteleuropa 1989-91“ zeigen zu können. Hierfür gilt unser Dank dem Vorstandsvorsitzenden der Stiftung Ettersberg Weimar, Herrn Prof. Dr. Hans-Joachim Veen und seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Für das langjährige Vertrauen und die sehr gute Zusammenarbeit bedanken wir uns bei allen unseren Partnern und Auftraggebern, und besonders bei der Solidaritätsaktion Renovabis e.V.



*Europa bewegt. Wir bewegen Europa.*

### **Liebe Leserinnen und Leser,**

geprägt von den Eindrücken meiner vorhergehenden Beratungstätigkeiten in der Nach-Wendezeit in Litauen (1991-1996) und als „Beraterin auf Zeit“ in der Nach-Kriegszeit auf dem Balkan (1997-2001) habe ich vor 10 Jahren Open Europe Consulting OEC gegründet.

Damals sind wir unter dem Motto „Vision und Verantwortung für die Zukunft Europas“ gestartet. Dieses Motto begleitet uns bis heute. Auch wenn es immer wieder kritische Stimmen zu Europa gibt, und obwohl diese in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise lauter werden, lassen wir uns von diesem Weg nicht abbringen.

Mit unseren Projekten in Ost-, Mittel- und Südosteuropa wollen wir zur positiven Entwicklung in Europa beitragen. Einschränkungen und Begrenzungen sind uns natürlich bewusst. Wir haben uns für die „Politik der kleinen Schritte“ entschieden und arbeiten an den kleinen Visionen, die aber zugleich große Herausforderungen für alle Beteiligten sind.

Unser Selbstverständnis als „Social Business“, unseren Beratungsansatz und Beispiele dessen, was wir bewegen konnten, lesen Sie in dieser Jubiläumsbroschüre. Sie gibt Ihnen einen Einblick in unsere Projektarbeit, die wir ganzheitlich und nach Möglichkeit sektorenübergreifend angehen. Dabei bringen wir Zivilsektor, Wirtschaft und Verwaltungen im Sinne der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung sinnvoll zusammen. Auf unserer Jubiläumskonferenz „*Europa bewegt. Wir bewegen Europa.*“ diskutieren wir diesen Ansatz erstmalig in der Öffentlichkeit.

Wir bedanken und für Ihre Aufmerksamkeit und wünschen gute Anregungen beim Lesen und Diskutieren.

Ihre  
Andrea Mewaldt  
Geschäftsführerin Open Europe Consulting

**Inhaltsverzeichnis**

Wie OEC entstanden ist, und was es prägt	05
Die OEC-Leistungen auf einen Blick	07
Geschichte live erlebt: die EU-Osterweiterung am 1. Mai 2004	08
Mehr als nur Export-Unterstützung: Der OEC-Prozess	12
Chancen durch Sektorenübergreifende Entwicklungspartnerschaften	15
Bosnien und Herzegowina: „Trotzdem“ an der Zukunft bauen	18
Ungarn: Starker Reformenwille	21
Kroatien: Schloss Lužnica – ein himmlischer Ort	22
Ukraine: Erholen, Heilen und Forschen im Zooland	24
Kroatien: Köstliche Kirschen aus Dalmatien	25
Deutschland: Wider das Vergessen	26
International: Europäische Lehrpläne	27
Global Partners Bayern e.V. – Eine innovative Plattform für den Export	28
Das OEC-Team	30

## Wie OEC entstanden ist, und was es prägt

*Mit Gründerin Andrea Mewaldt geht Open Europe Consulting OEC neue Wege in der Beratungsbranche: Das Unternehmen arbeitet sektorenübergreifend, begleitet und verbindet – schwerpunktmäßig in Osteuropa – gleichermaßen den öffentlichen Sektor, die Privatwirtschaft und den Zivildsektor. OEC repräsentiert zugleich die Idee des Social Business.*

Die Geschichte von Open Europe Consulting OEC begann – ganz typisch für den deutschen Mittelstand – mit seiner Gründerin Andrea Mewaldt.

Ausgehend von ihren Erfahrungen als Referentin für soziale und politische Bildung beim BDKJ (Bund der Deutschen Katholischen Jugend) engagierte sie sich in der Entwicklung von Freiwilligendiensten auf europäischer Ebene, beginnend in Italien, Spanien und Frankreich. Nachdem die Grenzen gen Osten offen waren, wurde diese Arbeit auf Litauen und die Baltischen Staaten ausgeweitet. Hierbei entschied sich Frau Mewaldt, das Angebot des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu einer festen Anstellung für diesen Auftrag nicht anzunehmen, sondern ihre Aufgaben in Litauen als freie Mitarbeiterin anzugehen. Dies ermöglichte Frau Mewaldt in den folgenden fünfzehn Jahren, die sie in Litauen lebte, eine unabhängige Beratung für den Aufbau von lokalen sozialen und Bildungsstrukturen zu leisten, und zwar im Sinne der Interessen vor Ort in Zusammenarbeit mit dem Familienministerium der Bundesrepublik Deutschland und mit wechselnden Partnern in Europa. In den Projekten wurde in der Tradition der Runden Tische sektorenübergreifend mit den lokalen Verwaltungen zusammen gearbeitet.

Mit dieser Arbeit legte Andrea Mewaldt den inhaltlichen Grundstein für die spätere Geschäftsidee. Die frühen 90er Jahre brachten den Ländern der ehemaligen Sowjetunion riesengroße Herausforderungen, einen unglaublichen Wandel. „Das Team in Litauen und ich begriffen schnell: Um unseren Auftrag zu erfüllen, also die Organisationsentwicklung und Bildungsarbeit und damit die zivilgesellschaftliche und soziale Entwicklung voranzubringen, galt es, nicht nur Regierung, Behörden und den Zivildsektor an den Tisch zu holen. Einbezogen werden musste ebenso die Privatwirtschaft als wichtige tragende Säule im Transformationsprozess.“

Zurück in Deutschland beschloss Andrea Mewaldt, ihre Ausbildung im Sozialwesen in diesem Sinne durch ein Wirtschaftsstudium zu ergänzen. „Die Entwicklungen in Litauen hatten mir gezeigt: Ohne Wirtschaftskennntnisse ist echte Entwicklungsarbeit nicht möglich.“

Während des Studiums entstand schließlich die Idee, mit einem eigenen Unternehmen die Selbständigkeit fortzusetzen – und zwar einem Beratungsunternehmen, das genau den in Litauen erprobten Weg gehen würde: „Zum Alleinstellungsmerkmal wurde die sektorenübergreifende Beratung.“ Bis heute sind Consulting-Unternehmen in der Regel entweder auf die Beratung des öffentlichen Sektors oder der Wirtschaft spezialisiert. Andrea Mewaldt hingegen wollte keine Spezialisierung auf einen Sektor, sondern Wirtschaft, Verwaltungen und Zivildsektor gleichermaßen begleiten. Dies bedeutet, die einzelnen Sektoren, wo immer möglich und sinnvoll, auch zusammen zu führen, um so die wirtschaftliche, soziale und zivilgesellschaftliche Entwicklung ganzheitlich zu unterstützen. Zudem entschied sie sich, nicht nur in Deutschland, sondern europaweit, mit Schwerpunkt in Osteuropa tätig zu werden.

So gründete Andrea Mewaldt im Juni 2001 Open Europe Consulting OEC. 2006 nahm OEC die europäische Rechtsform einer EWIV an, einer Europäischen Wirtschaftlichen Interessenvereinigung. Mit Sitz in Litauen war dies eine der ersten EWIVs in den neuen EU-Staaten Mittel- und Osteuropas.

Zudem treibt Andrea Mewaldt mit ihrem Geschäftskonzept auch die Idee des Social Business voran. OEC ist ein Wirtschaftsunternehmen, das die ganzheitliche Entwicklung von Gesellschaften und Profit- wie Nonprofit-Organisationen in den Mittelpunkt des Agierens stellt. „Vision und Verantwortung für die Zukunft Europas: wirtschaftlich, ökologisch und sozial, eben ganzheitlich – das war und ist bis heute die Zielsetzung von OEC. Ein anderer Weg wäre aus meiner persönlichen Geschichte heraus gar nicht denkbar gewesen.“

Heute, zehn Jahre später, ist klar, dass das Konzept aufgegangen ist. Osteuropa ist mehr denn je der regionale Schwerpunkt der Arbeit von OEC. Das Unternehmen agiert hauptsächlich von Deutschland aus. Im Unterschied zu vielen anderen liegen die Aktivitäten von OEC in einer Vielzahl von Ländern: in Russland, der Ukraine, in den Baltischen Staaten, Polen, Ungarn, Bulgarien, sowie in Südosteuropa: in Kroatien, Serbien, Bosnien und Herzegowina, Mazedonien und im Kosovo.

In der Arbeit von OEC haben sich fünf operative Schwerpunkte herauskristallisiert und dies mit Synergien in ganz Europa: Beratungsleistungen für die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, die zivilgesellschaftliche Strukturförderung, Entwicklung von EU-Projekten und Beratung zu europäischen Förderprogrammen, interkulturelle Trainings und Coaching sowie Bildungsexport und Bildungsmanagement.

Die Beispiele auf den folgenden Seiten zeigen, wie OEC in der Praxis agiert, wie die einzelnen Bereiche zusammenfließen. „Wichtig ist uns, jedes Projekt fallbezogen anzugehen, genau hinzuschauen, was für unsere Klienten nötig ist, die Prozesse individuell zu gestalten, gleichzeitig aber auch aus unserer Erfahrung Prozess-Routinen abzuleiten und diese dann mit interkultureller Anpassung einzusetzen“, erläutert Andrea Mewaldt.

Bleibt der Blick in die Zukunft: „Bislang beraten wir vor allem in Osteuropa. Wir wollen zukünftig aber verstärkt auch in den westlichen Mitgliedsstaaten der EU vertreten sein.“

## Die OEC-Leistungen auf einen Blick

### **Beratungsleistungen für die Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen:**

Hier fährt OEC einen sehr spezifischen Beratungsansatz, den OEC-Prozess. Dieser unterstützt die Marktbearbeitung von der Marktanalyse über die Strategiefindung und Fördermittelberatung bis zum Markteinstieg und lässt vor allem auch die Folgebearbeitung des Marktes nicht aus. So entsteht ein ganzheitlicher Prozess, in dem OEC dem Kunden von der Idee bis zur stabilen Etablierung auf dem neuen Markt zur Seite steht. Dazu gehören unter anderem die Kooperationspartnersuche im Zielmarkt, Gründungen sowie die anschließende Organisations- und Personalentwicklung. Dabei begleitet OEC Unternehmen nicht allein beim Erschließen der Auslandsmärkte von Deutschland aus, sondern von den jeweiligen Heimatmärkten aus in die verschiedenen europäischen Zielmärkte.

**Zivilgesellschaftliche Strukturförderung:** Darunter fällt vor allem auch die lokale, regionale und internationale Organisationsentwicklung beispielsweise von Nichtregierungsorganisationen oder Bildungsinstitutionen. Hierbei dauert die Beratung eines Projekts durch OEC oft mehrere Jahre. Dies ist ein alternierender Prozess von Beratungsphasen, die neue Meilensteine in der Entwicklung der Organisation vor Ort begleiten, und selbständigen Entwicklungsphasen, in denen die Organisation ohne die Begleitung von OEC agiert.

**Entwicklung von EU-Projekten und Beratung zu europäischen Förderprogrammen:** Es wird an konkrete Bedarfslagen vor Ort angeknüpft und im Konsortium, meist internationaler Partner, ein gemeinsames Konzept entwickelt, mit möglichen EU-Förderprogrammen abgeglichen und als Proposal eingereicht. Für Wirtschaftsunternehmen mit konkretem Förderbedarf übernimmt OEC die Fördermittelsuche und -beratung. Dies schließt Beantragung und ggf. Abwicklung der Fördermittel ein.

**Interkulturelle Trainings und Coaching:** Dazu gehören Personaltrainings, Personalberatung und Personalentwicklungsmaßnahmen in den Zielländern, sowohl bezüglich der neuen einheimischen Mitarbeiter als auch der Expatriates, die z. B. im Zielland ein Tochterunternehmen aufbauen sollen. Im Portfolio sind zudem Beratung zum Joint Venture Management und Beratung zum interkulturellen Know-how Transfer enthalten.

**Bildungsexport und Bildungsmanagement:** OEC unterstützt Bildungsunternehmen bei der Erschließung von Auslandsmärkten mit einem Produkt, das nicht selbstverständlich als Produkt für den Export erkannt wird, wie z. B. Lehrgänge der beruflichen Bildung. Dies schließt die interkulturelle Anpassung und Akkreditierung der Curricula im Zielmarkt ein. Außerdem entwickelt OEC lokale, private wie öffentliche Bildungsanbieter z. B. Einrichtungen der Erwachsenenbildung, kirchliche Bildungshäuser und Hochschulen. Teils geschieht dies auch mit internationalen Kooperationen bei denen erprobte Curricula vor Ort eingeführt werden.

## Geschichte live erlebt: Die EU-Osterweiterung am 1. Mai 2004

Der Weg von den politischen Umbrüchen der Jahre 1989-91 bis hin zum EU-Beitritt führte über den „Acquis Communautaire“. Voraussetzung für den Beitritt war also die Erfüllung des gemeinschaftlichen Besitzstandes der Europäischen Union, die Umsetzung des EU-Rechts. Regelmäßig wurden die Fortschrittsberichte der Kandidatenländer veröffentlicht und am 1. Mai 2004 war es endlich soweit: Es wurde die sogenannte EU-Osterweiterung gefeiert.

Hoffnung und Skepsis gehörten auf beiden Seiten, im Osten wie im Westen, dazu. Untersuchungen der IHK Dresden 2003 im deutsch-polnischen Grenzgebiet zeigten, dass die Polen besser informiert und vorbereitet waren, dass sich z. B. polnische Unternehmen strategisch auf die neuen Marktchancen vorbereitet hatten, sogar sprachlich, und dass sich der deutsche Mittelstand im Vergleich nur sehr wenig proaktiv zeigte.

Open Europe Consulting beauftragte junge Leute am 1. Mai 2011 mit Ausnahme von Zypern und Malta in allen neuen EU-Mitgliedsstaaten (Estland, Lettland, Litauen, Polen, Slowakei, Tschechien, Slowenien und Ungarn), die Feierlichkeit in ihren Hauptstädten zu fotografieren und die Stimmungen in der Bevölkerung mit kleinen Interviews einzufangen. „Außerdem hatten wir „Korrespondenten“ beim „Fest der Zehn“ am Brandenburger Tor in Berlin, beim Stadtfest „Wir feiern Europa“ in Wien, an der deutsch-polnischen Grenze in Frankfurt (Oder)/Slubice und im Dreiländereck Polen-Tschechien-Deutschland in Zittau“, berichtet Andrea Mewaldt. „Überall wurden Bilder von den Feiern festgehalten, und selbst in Ljubljana, der Hauptstadt Sloweniens, wo ich zusammen mit vielen Menschen auf den Straßen feierte, war die Stimmung trotz des unaufhörlichen Dauerregens – das abendliche Feuerwerk über der Burg ging leider in Rauch auf und die Europäische Hymne, gespielt von einem Sinfonieorchester, klang sehr schräg wegen der durchnässten Lautsprecher – an diesem Tag festlich und ausgelassen zugleich. Heute zeigen die Dokumente dieses Tages bereits ein kleines Stück Zeitgeschichte.“



Andrea Mewaldt in Ljubljana, Slowenien



„Ganz Prag stand unter dem Eindruck der Feiern zum Beitritt Tschechiens zur EU. Neben den offiziellen Veranstaltungen mit Ministerpräsident Václav Klaus und dem ehemaligen Staatspräsidenten Václav Havel, dessen Rede große Anerkennung und Beachtung fand, gab es eine Vielzahl kleinerer Events quer durch die ganze Stadt. In den letzten Jahren war oft von der Europa-Skepsis der Tschechen die Rede. Davon war an diesen Tagen wenig zu spüren.“

**Michaela Johnová, Prag**

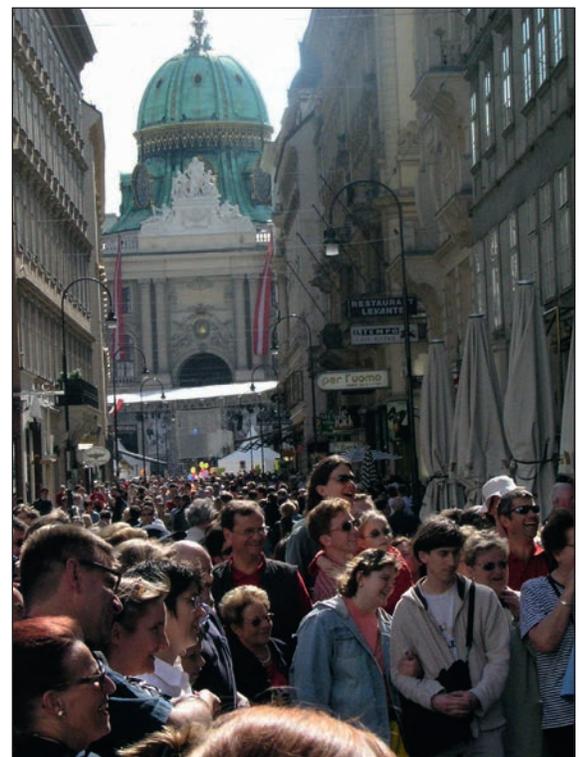


„Es war ein großes Fest. Ich habe Leute verschiedenster Berufsgruppen befragt. Als Ungarn sind sie sehr stolz auf ihr Land und erwarten sich Verbesserungen auf dem Arbeitsmarkt und beim Lebensstandard. Vom Zeitrad in Form einer großen Sanduhr, die um Mitternacht durchgelaufen war, und so den Zeitpunkt des EU-Beitritts anzeigte, gibt es leider nur Pressefotos. Es war einfach zu voll, um an die Bühne vorzudringen.“

**László Kovács, Budapest**



**Wir feiern Europa**



**Stadtfest Wien**



**EU-Beitritt Polen**

„Den Beitritt Polens zur EU finde ich sehr bedeutend. Er wird sicherlich viel in der wirtschaftlichen und sozialen Lage meines Landes verändern. Fast alle sind sich einig, dass der Beitritt Vorteile für die kommenden Generationen bringt. Was mich besonders freut, sind die Umweltschutzmaßnahmen, die mein Land jetzt erfüllen muss. Sie waren bis jetzt in Polen eher vernachlässigt.“

**Karolina John, Slubice**



„Mit dem „Baltischen Weg“ haben sich die baltischen Länder die Freiheit gemeinsam erstritten. Die Feiern zum EU-Beitritt organisiert jedes Land für sich. Nationale Freiheit und nationale Selbstbestimmung sind wichtig. Es gibt eine gewisse Konkurrenz. Ich frage mich, wie das in der EU zusammengeht bei so vielen Staaten. Das ist wirklich eine sehr große Herausforderung. Aber heute feiern wir.“

**Gerinta Petrusevicienė, Vilnius**

## Mehr als nur Export-Unterstützung: Der OEC-Prozess

*OEC hat einen innovativen Prozess für den Einstieg in ausländische Märkte und ihre Bearbeitung entwickelt: den OEC-Prozess. „OEC begleitet stets drei Aufgaben: die Analyse des Marktes, die langfristige Strategieentwicklung und ihre Umsetzung sowie die Organisations- und Personalentwicklung. Diese Schritte flankieren wir für die Unternehmen mit der Beantragung europäischer Exportfördermittel.“*

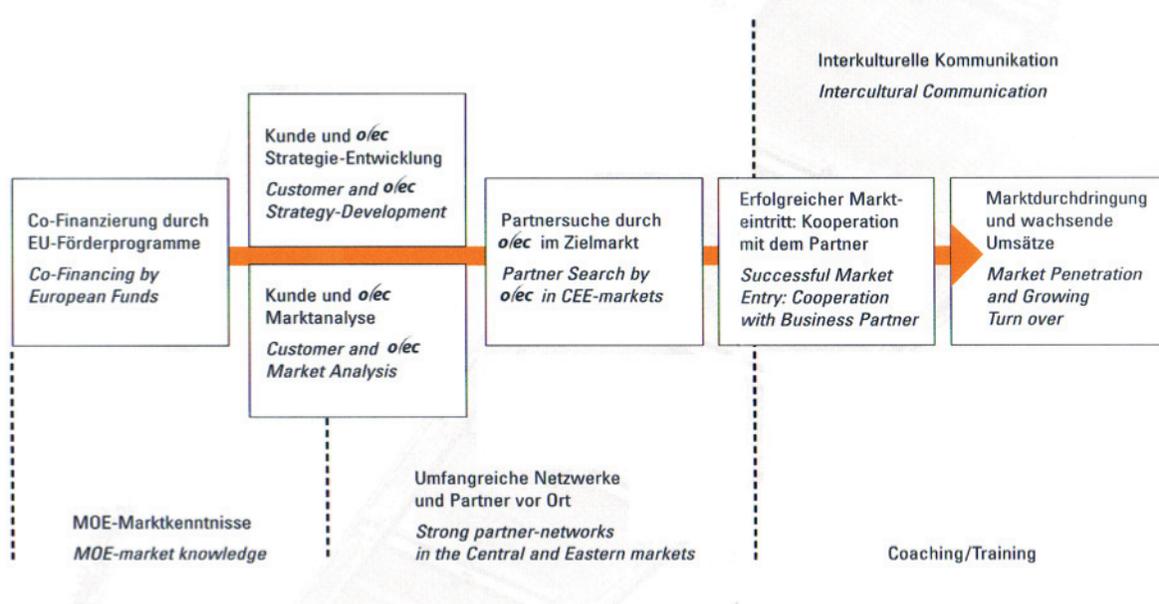
Je besser die Vorbereitung eines Auslandsengagements, umso größer die Erfolgsaussichten. OEC hat daher den OEC-Prozess aufgesetzt. Dieser setzt sich aus einzelnen strategisch ausgerichteten Beratungsmodulen zusammen und wird durch Module im Coaching und der interkulturellen Kommunikation in der Phase der Marktdurchdringung ergänzt. „In diesem Sinne verstehen wir den OEC-Prozess als Beratung für die strategische Planung und zugleich als Begleitung in der Realisierung des Internationalisierungsprojekts und übernehmen damit eine Co-Verantwortung für den individuellen Umsetzungsprozess.“ Dabei begleitet OEC nicht allein deutsche Unternehmen. Andrea Mewaldt: „Wir arbeiten nicht bi-, sondern stets multilateral, begleiten auch polnische Unternehmen auf ihrem Weg nach Deutschland oder litauische Unternehmen nach Bulgarien oder Frankreich.“

Was zeichnet den OEC-Prozess aus?

Zunächst analysiert OEC gemeinsam mit dem Kunden den ausländischen Markt in Hinblick auf das zu exportierende Produkt, die zu exportierende Dienstleistung. Typische Fragen hierbei sind: Welche betriebswirtschaftlichen Ziele sollen mit der Internationalisierung erreicht werden? Welche Produkte und Dienstleistungen passen zu welchen Zielmärkten? Welche Chancen und Risiken gibt es? Wie wird die Internationalisierung finanziert? Für welche Markteintrittsstrategie z. B. Kooperation oder Gründung entscheidet sich das Unternehmen? Soll auch eine Produktion aufgebaut werden? Welche Produktanpassungen müssen ggf. für die ausgewählten Märkte vorgenommen werden? Welche Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen sind im Zielmarkt geeignet? etc.

Je nach Bedarf werden die konkreten Maßnahmen des Markteintritts zusammen mit OEC oder von dem jeweiligen Unternehmen eigenständig durchgeführt.

„Viele Unternehmen denken nur bis zum Markteintritt, dabei ist der nächste Schritt ebenso wichtig: nämlich wie der Markt anschließend erfolgreich bearbeitet werden kann. Erfahrungsgemäß sind lokale Personal- und Organisationsentwicklung, insbesondere Personalcoaching und interkulturelle Trainings als Unterstützung wichtig.“ Deshalb bietet OEC auch die fortgesetzte Begleitung der Marktdurchdringung im Zielland an. „Diese Aufgaben übernehmen unsere Mitarbeiter vor Ort, und wir stellen zudem unsere länderspezifischen Netzwerke, z. B. Kontakte zu Rechtsanwälten, Steuerberatern und Behörden zur Verfügung“, kommentiert Piotr Popiel, der OEC-Berater in Polen.



Polen als einer der größten europäischen Zielmärkte setzt in seiner Förderpolitik die Bausteine des OEC-Prozesses ebenfalls um. In Polen ist das Modul Strategieentwicklung mittlerweile die Voraussetzung für die staatliche Exportförderung, den so genannten Exportpass. Der Exportpass wird im Rahmen des Programms Innovative Wirtschaft von der Polnischen Agentur für Unternehmensentwicklung PARP ausgeschrieben. „OEC hat in diesem Programm unter anderem zahlreiche polnische Unternehmen auf Märkte in ganz Europa begleitet.“ erläutert Piotr Popiel. „Polnische Unternehmen müssen also die strategische Vorbereitung, die im OEC-Prozess vorgesehen sind, nachweisen, um die Fördergelder zu erhalten. Auf diese Weise erleben die geförderten Unternehmen die Vorteile strategischer Planung in der Internationalisierung.“

### Volle Arbeitnehmer- und Dienstleistungsfreiheit für acht osteuropäische EU-Mitglieder ab dem 1. Mai 2011

Das OEC-Konzept dürfte in Zukunft sogar noch mehr an Bedeutung gewinnen. Denn am 1. Mai 2011 fielen für die im Jahr 2004 der EU beigetretenen osteuropäischen Mitgliedsstaaten Polen, Tschechien, die Slowakei, Slowenien, Estland, Lettland, Litauen und Ungarn sämtliche Beschränkungen, die im Bereich der Arbeitnehmerfreizügigkeit und der Dienstleistungsfreiheit noch bestanden. Nun können Arbeitnehmer aus diesen Ländern ihren Arbeitsplatz in der EU grundsätzlich frei wählen, also überall in der EU eine Beschäftigung aufnehmen. Die Dienstleistungsfreiheit gewährleistet natürlichen und juristischen Personen darüber hinaus, befristet selbständig in anderen Mitgliedstaaten der EU erwerbstätig zu werden, ohne dort niedergelassen zu sein, sowie eigenes Personal einzusetzen. Die deutschen Gesetze sind zu beachten. Andrea Mewaldt ordnet ein: „Vor allem auch die Aufhebung der Beschränkungen der Dienstleistungsfreiheit wird den Unternehmern aus den beigetretenen EU-Staaten den Impuls geben, verstärkt neue Märkte zu sondieren.“

Aus Sicht von OEC war der politische Schritt zur vollen Arbeitnehmer- und Dienstleistungsfreiheit längst überfällig. „Viele andere Länder, wie die skandinavischen Länder, Großbritannien oder Irland waren in dieser Hinsicht sehr viel schneller und flexibler und haben bereits von der Zuwanderung von Fachkräften profitiert.“, kommentiert OEC Berater Piotr Popiel in Wrocław (Breslau).

Nun endlich ist auch Deutschland eine Option für suchende Fachkräfte. Aber es lässt sich schon jetzt sagen, dass der Boom ausbleiben wird. „Bei uns in Polen bleiben die Fachkräfte lieber zuhause. Da haben sie inzwischen auch gute Gehälter und eine wesentlich besser Aussicht auf eine schnelle Karriere.“

Für Bulgarien und Rumänien enden die Beschränkungen erst mit dem 31. Dezember 2013.

## Chancen durch Sektorenübergreifende Entwicklungspartnerschaften

Von Andrea Mewaldt

Um gesellschaftliche Entwicklungen in den Transformationsländern in Mittel-, Ost- und Südosteuropas voranzubringen, greift es zu kurz, nur oder vornehmlich den Zivilsektor in den Fokus zu nehmen. Entwicklungsprojekte können stattdessen von unterschiedlichen Akteuren aus dem staatlichen, dem wirtschaftlichen und dem zivilgesellschaftlichen Sektor gemeinsam strategisch vorbereitet, umgesetzt und finanziert werden. Dabei geht die Initiative in der Regel von den Nichtregierungsorganisation (NGO) aus. Die Projekte können durch sektorenübergreifende paritätisch besetzte Entscheidungsgremien oder ein gemeinsames Management-Team gesteuert werden. Da alle Partner gleichermaßen Ressourcen in die Projektarbeit einbringen, wenngleich auch von verschiedener Art, bedarf sektorenübergreifende Entwicklung stets einer Partnerschaftlichkeit, die Gleichberechtigung, Transparenz sowie gemeinsame Visionen und Ziele der beteiligten Partner voraussetzt.

In der Millennium Declaration ist zur Erreichung des Ziels der Armutsreduktion in der Welt eine solche Zusammenarbeit des öffentlichen Sektors mit dem privaten und dem zivilen Sektor ausdrücklich vorgesehen (Friedrich / Gale 2004, S:14). Dennoch ist eine solche Zusammenarbeit der Sektoren keinesfalls selbstverständlich. Die Akteure des Zivilsektors fragen skeptisch, wie es sein kann, dass NGOs mit der Wirtschaft zusammen arbeiten sollen. Hat die Wirtschaft nicht gegenteilige Interessen? Und basiert die Arbeit der NGO nicht auf anderen, sprich „besseren“ Werten? Sind Angestellte in Behörden und Politiker/innen nicht grundsätzlich korrupt? Arbeiten NGOs nicht völlig unprofessionell? Es ergeben sich viele, berechtigte Fragen, wie z.B.: „Wie lassen sich die eher flachen Hierarchien der NGO und die steilen Hierarchien der Verwaltungen in einer gemeinsamen Arbeitskultur miteinander vereinbaren?“ Aber es werden eben auch viele Fragen aufgeworfen, die sich, bezogen auf die Sektoren, auf unreflektierte, GEGENSEITIGE Vorbehalte und Vorurteile stützen, und als Vorwand dienen, es gar nicht erst miteinander zu versuchen.

Seit 1992 begleite ich als Beraterin Lokalisierungsprozesse von Nichtregierungsorganisationen in Mittel-, Ost- und Südosteuropa und habe dabei gemeinsam mit NGOs vor Ort den Ansatz der Sektorenübergreifenden Entwicklungspartnerschaften entwickelt und trotz der beschriebenen Skepsis umgesetzt: zunächst durch die Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen von NGO und im weiteren Schritt durch initiierte und durchgeführte Sektorenübergreifende Projektarbeit. Im Folgenden führe ich die wesentlichen Pro- und Contra-Argumente für Sektorenübergreifende Entwicklungspartnerschaften (SEP) in Transformationsländern auf und verstehe dies als vorläufiges Fazit meiner langjährigen Arbeit und Erfahrung, und zugleich als Reflexion unseres neuen Beratungsansatzes, den Open Europe Consulting im Dialog mit den Akteuren aller Sektoren einschließlich der Wissenschaft fortwährend weiter entwickelt.

Pro-Argumente:

- Die heterogene Struktur und Kultur der Entwicklungspartner (NGO, GO, Wirtschaftsunternehmen) beinhalten ein hohes Konfliktpotential. Zugleich bietet sich gerade dadurch die Chance zur Auseinandersetzung. Ohne Kommunikation leben die Partner in „verschiedenen Welten“ nebeneinander her.

- Die gelebte Kooperation der drei gesellschaftlichen Sektoren vermittelt mittelfristig, gegenseitiges Verständnis hinsichtlich der unterschiedlichen Funktionsweisen, Organisations- und Managementkulturen der Sektoren. SEP vermindern die Berührungssängste und den Fremdheitscharakter zwischen den Akteuren, welche manchmal bis zu Feindbildern reichen können, weil Begegnungen, die zur Erfahrungsbezogenen Auseinandersetzung einladen, sonst eher selten sind.
- SEP binden die öffentlichen Verwaltungen näher an die realen Probleme und Aufgaben des Zivilsektors und der Wirtschaft. Der öffentliche Sektor profitiert inhaltlich und teils auch methodisch von der Kooperation für seine öffentlichen Aufgaben. Im Idealfall werden als Konsequenz sogar bessere Rahmenbedingungen für die Arbeit der NGO und der Wirtschaft geschaffen.
- Sektorenübergreifende Entwicklungsprojekte bekommen in der Regel eine ganzheitliche, strategische Ausrichtung, was sich positiv auf eine größere Breiten- und Tiefenwirkung (quantitative Ergebnisse und qualitative Ergebnisse) sowie auf die Nachhaltigkeit der Ergebnisse (langfristige, qualitative Wirkungen) auswirkt.
- Projekte mit unterschiedlichen Stakeholdern und Nutznießern (Beneficiaries) werden in einen weiteren Kontext gestellt: Die Akteure bündeln ihre Kapazitäten zu Gemeinschaftsprojekten oder stimmen Einzelprojekte mit klarer Aufgabenteilung derart aufeinander ab, dass sie zum einen auf die Gemeinschaftsziele ausgerichtet sind und zum anderen integrativ oder synergetisch wirken.
- Die Kommunikation und Kooperation aller drei Sektoren führen vor allem zu mehr Kapazitäten, um größere Projekte zum Beispiel im Rahmen einer Stadt- oder Regionalentwicklung umzusetzen.
- Offene Organisationsformen unterstützen die Umweltbeziehungen und fördern damit die SEP. Ein offenes Organisationsmodell der NGO ließe außerdem zu, dass sich Akteure aus der Wirtschaft und Politik direkt in den Zivilsektor einbringen, zum Beispiel in Beiräten, Kuratorien, als Projektleiter oder ehrenamtliche Mitarbeiter/innen. Das Renommee und die Kapazität der lokalen NGO kann dadurch unter Umständen deutlich gesteigert werden
- Durch die gemeinsamen Anstrengungen aller Akteure, Ressourcen zu akquirieren, haben SEP meist eine vergleichsweise bessere personelle und finanzielle Ausstattung.
- SEP vermindern das teilweise kontraproduktive Konkurrenzverhalten unter den verschiedenen Akteuren des NGO-Sektors, welches letztlich immer nur dieselben, stärkeren Organisationen als Gewinner zum Beispiel von Projektausschreibungen hervorbringt. Dies macht die Teilhabe für schwächere NGO schwer. Durch sinnvolle Aufgabenteilung und Monitoring können auch kleinere Organisationen und lokale Initiativen einen sinnvollen Beitrag zu größeren SEP leisten.
- Im Sinne einer Win-Win-Situation wird der Benefit für alle Beteiligten attraktiv, wenn die gemeinsamen und individuellen Ziele und Erwartungen realistisch und transparent sind, wenn ein reger Austausch von Kompetenzen und Ressourcen stattfindet und wenn sich NGO, GO und Unternehmen gleichermaßen als lernende Organisationen verstehen. Insbesondere Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern / ihren Mitarbeiterinnen gerne Lernchancen außerhalb der Unternehmenswelt.

- Nicht zuletzt werden die NGOs selbst durch die Sektorenübergreifende Entwicklungspartnerschaften aufgewertet: Als Initiatoren vermitteln sie ihre Interessen nach außen, suchen nach Zustimmung und externen Mitstreiter/innen für den angestrebten Veränderungsprozess. Wenn dies gelingt, ist das eine große Bestätigung, die auch das Selbstbewusstsein stärkt.

Contra-Argumente:

- Insgesamt lässt sich konstatieren, dass SEP erst dann Sinn machen, wenn die tragenden Akteure der einzelnen Sektoren bereits Erfahrung mitbringen und eine gewisse Stärke und Stabilität im eigenen Organisationsentwicklungsprozess erreicht haben.
- Die Komplexität von SEP-Projekten birgt ein wesentlich höheres Risiko des Scheiterns. Daher sind ein fachlich versiertes Projektmanagement UND eine kompetente Monitoring-Gruppe wesentliche Erfolgsfaktoren.
- Nicht jedes Projekt muss über die Sektoren hinweg angelegt sein. Es sollte immer geprüft werden, ob der Nutzen den Aufwand lohnt.
- Es gibt noch wenige Modellprojekte, die gut beschrieben und evaluiert sind, und als Vorbilder im Sinne von Best-Practice-Beispielen dienen könnten.
- SEP haben eine mittelfristige Perspektive. In Folge politischer Wahlergebnisse können z. B. die Projektmitarbeiter aus den Verwaltungen abrupt ausgewechselt werden. Auch Generationswechsel bei Ehrenamtlichen der NGO oder der in Osteuropa übliche häufige berufliche Stellenwechsel bei Angestellten sind problematisch für die Kontinuität. Sektorenübergreifende Entwicklungsprojekte brauchen daher Flexibilität. Auch Exit-Strategien sollten gegebenenfalls in Anspruch genommen werden, um weitere Ressourcen zu schonen.

Der Ansatz der Sektorenübergreifenden Entwicklungspartnerschaften wird von OEC im wissenschaftlichen Rahmen und Themenbereich Social Entrepreneurship weiter entwickelt. Dazu erfolgt im Oktober 2011 eine Publikation bei InTech, einem Open Access Publisher für Fachbücher und wissenschaftliche Zeitschriften ([www.intechweb.org](http://www.intechweb.org)).

Die folgenden Projekte einschließlich der begleitenden Beratungsarbeit durch Open Europe Consulting wurden von Renovabis e.V., der Solidaritätsaktion der deutschen Katholiken mit den Menschen in Mittel- und Osteuropa, finanziert.

Andrea Mewaldt unterstreicht die Wichtigkeit von Beratung in der Organisationsentwicklung von Nichtregierungsorganisationen. „Wir haben die einmalige Chance, die Partnerorganisationen von Renovabis kontinuierlich auf ihrem Weg zu begleiten. Die folgenden Projektbeispiele sind Erfolgsgeschichten, die ohne die Projektförderung von Renovabis nicht möglich gewesen wären. Ich freue mich, wenn diese Projekte unsere Leser überzeugen könnten, Renovabis in ihr Spendenportfolio aufzunehmen.“



[www.renovabis.de](http://www.renovabis.de)

### **Bosnien und Herzegowina: „Trotzdem“ an der Zukunft bauen**

*Heute gehört die Initiative IPAK-MGB zu den wichtigsten Jugendorganisationen in ganz Bosnien und Herzegowina. OEC hat die Organisationsentwicklung seit 2003 begleitet.*

Die Initiative zur Gründung von IPAK nimmt seinen Ausgangspunkt in einem Ereignis, das tragischer nicht hätte sein können. Am 25. Mai 1995 starben im Zentrum der bosnischen Stadt Tuzla in Folge eines Granatenbeschusses 71 Menschen, über 265 wurden schwer verletzt – vor allem Schüler und Schülerinnen. Deren ursprüngliches Ansinnen: Sie wollten am Tag der Zeugnisausgabe vor den Sommerferien den traditionellen „Tag der Jugend“ feiern und versammelten sich auf der Kapija, dem zentralen Platz in der Altstadt. Doch 1995 war noch Krieg in Bosnien und Herzegowina. Tuzla war 1993/1994 fast ein Jahr lang von serbischen Truppen eingekesselt. Die Stadt gehörte ab Mai 1994 zu den UN-Schutzzonen, was aber nicht verhindern konnte, dass der Granatenbeschuss die feiernden Jugendlichen traf.

Das Ereignis erschütterte nicht nur die Bosnier selbst. Im badischen Mosbach mündete das Mitleiden in konkretes Handeln. Eine Gruppe engagierter junger Leute gründete den Verein „IPAK – Zukunft für Bosniens Jugend e.V.“ „IPAK“ heißt in der Lokalsprache „trotzdem“ – und genau das sollte die Botschaft des Vereins sein: Trotz Krieg, trotz Massaker, trotz Leid sollten die Jugendlichen in Bosnien, diejenigen, die vor Ort das Massaker überlebt hatten, aber auch die vielen, die vor dem Krieg ins Ausland geflohen waren und mit ihrem Familien zurück kehren sollten, ihre Chance auf eine lebenswerte Zukunft bekommen.

Diese Zukunft begann mit einem Jugendzentrum nahe Tuzla in Simin Han. Später kam ein Jugendzentrum in Krizevici in der Republika Srpska in Kooperation mit der Initiative „Schüler helfen leben“ hinzu. Den vornehmlich muslimischen und serbischen Jugendlichen werden vielfältige Freizeitaktivitäten angeboten und zugleich berufliche Perspektiven eröffnet. In Lehrgängen werden sie als Schreiner/-innen ausgebildet oder erlernen den professionellen Anbau von Gemüse in Gewächshäusern. Zudem gibt es Büroausbildungen, Computerschulungen, Sprachkurse und vieles mehr.



„Trotz Ausbildung ist die nachhaltige Vermittlung in eine Arbeitsstelle sehr schwer. Dies liegt an der hohen (Jugend-) Arbeitslosigkeit an sich, an Ausgrenzung von Jugend aus dem ländlichen Raum, an Traumatisierungen, die aufbrechen können, und vielen anderen Gründen, die in unserer Nachkriegsgesellschaft typisch sind“, beschreibt Lahira Sejfija, Direktorin von IPAK die Situation.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit von IPAK ist im Bereich der Friedensarbeit und zivilen Konfliktbewältigung angesiedelt. „IPAK trägt mit zahlreichen Angeboten zur Verständigung zwischen den ethnischen Gruppen bei. Das betrifft in erster Linie die Jugendlichen selbst, aber auch ihre Familien. Unterstützend kommen Jugendbegegnungen in Deutschland hinzu, und der Bereich der internationalen Arbeit wird weiter ausgebaut. So ist IPAK mittlerweile „Contact Point“ für das EU-Jugendprogramm „Youth in Action“ in Bosnien und Herzegowina, und Amir Hasanović betreut als langjähriger Mitarbeiter heute landesweit die Einsatzstellen für die Europäischen Freiwilligendienste. „Diese Entwicklung fing mit dem Projekt „Living Diversity and Striving for Regional and European Identity an“, erinnert er sich. „Erstmals konnten wir in diesem Projekt 2006 nicht nur von Tuzla aus an Programmen im Ausland teilnehmen, sondern waren selbst Gastgeber für Gruppen aus Serbien, Litauen und Deutschland. Für unsere Jugendlichen war dies ein sehr wichtiger Schritt für ein stärkeres Selbstbewusstsein.“



Bald danach musste eine wichtige Entscheidung getroffen werden. Der IPAK Verein in Mosbach löste sich auf, und es ging um die Frage, ob eine Lokalisierung, also die Registrierung des Vereins in Bosnien und Herzegowina sowie seine Führung von Tuzla aus, eine reale Option sei, die Arbeit „trotzdem“ fortzusetzen. Mit der Unterstützung von Open Europe Consulting nahm das IPAK-Team in Tuzla diese Herausforderung an. Nun stand eine Neuausrichtung für alle Vereinsbereiche an: von der Führung bis zur Teamentwicklung, von der Administration bis zur Buchhaltung, vom Projektmanagement bis hin zur Finanzierung. „Das sind Lernprozesse, die Zeit brauchen“, erläutert Andrea Mewaldt. „Es gibt wenige Erfahrungen, denn vor dem Krieg gab es nur die Strukturen im sozialistischen Jugoslawien. Zudem bleibt die Finanzierung eine anhaltende Herausforderung. Bei der steten Anforderung, immer neue Projektanträge schreiben zu müssen, ist die Gefahr von Burn-out gegeben. Die Bosnier haben dafür sogar einen Begriff: sie nennen diesen Zwang „Projektomanie“.



Ovdje se ne zivi samo  
da bi se zivjelo  
Ovdje se ne zivi samo  
Da bi se umrlo  
Ovdje se i umire  
Da bi se zivjelo

Mak Dizdar

Hier lebt man nicht nur  
um zu leben  
Hier lebt man nicht nur  
um zu sterben  
Hier stirbt man auch  
um zu leben

Mak Dizdar

## Ungarn: Starker Reformenwille

*Selbst unter unwürdigen Bedingungen im Kinderheim aufgewachsen, tut der ungarische Theologe und Psychologe János Kothencz heute alles dafür, dass es Heimkindern in seinem Heimatland bald besser geht. Dabei reformiert er sowohl die Pädagogik als auch die staatlichen Strukturen.*

János Kothencz hat eine Lebensaufgabe: Die pädagogischen Zustände in ungarischen Kinderheimen zu verbessern. Diese waren in seiner Kindheit und Jugend verheerend, und daran hatte sich bis vor wenigen Jahren kaum etwas geändert. Die meisten Kinder, die in Heimen erzogen wurden, bekamen ihr Leben nie wirklich in den Griff, lebten später als gebrochene Persönlichkeiten von der Sozialhilfe. Darunter viele Roma ohne Selbstachtung und in zersplitterter Identität.

Kothencz war da eine große Ausnahme. Heute ist er in Ungarn sehr bekannt. Seine Lebensgeschichte wurde als Dokumentarfilm heraus gebracht und in den ungarischen Kinos gezeigt. Er studierte Theologie und Psychologie, gründete eine Familie. Und er schwor sich, die Situation der Heimkinder in Ungarn grundlegend zu verbessern. Ihm war klar, dass er hierzu an verschiedenen Punkten ansetzen musste: bei der Erziehung und zugleich an den Strukturen des staatlichen Heimkinderwesens. Dass es in anderen Ländern auch freie Träger gibt, wusste er anfangs noch nicht.



Heute ist die von ihm gegründete Stiftung Ágota beratend und operationell in der Heimaufsicht tätig. Die durch Studien und Pilotprojekten entwickelte Pädagogik für Heimkinder KÁSZPEM® ist staatlich akkreditiert und wird im Ágota-Trainingsinstitut an Heimerzieher und Sozialarbeiter aus ganz Ungarn vermittelt. Ágota steht nun an der Schwelle, seine Erfahrungen und sein Know-how für Reformprozess von Kinderheimen in die Ukraine und nach Rumänien zu transferieren. Dieser umfassende Erfolg macht die Stiftung finanziell mittelfristig unabhängig. Gleichzeitig bleibt die Stiftung Ágota, die vor 15 Jahren gegründet wurde, ihren Wurzeln treu. Viele hundert Ehrenamtliche übernehmen jede Woche Besuchsdienste und organisieren jährlich ein großes Sommerlager für die Heimkinder. Die Einnahmen aus dem KÁSZPEM®-Trainings und den Beratungsverträgen für die Heimaufsicht in mehreren Komitaten werden u. a. für die Arbeit des offenen Kinder- und Jugendhauses in einem sozialen Brennpunkt am Standort Szeged oder für die Sommerlager ausgegeben und in neue Infrastruktur investiert.

Open Europe Consulting begleitet das Projekt bis heute. „Eingestiegen sind wir nach dem die ersten Studien pädagogischen Defizite klar belegten. Da ich nach meinem Sozialwesen-Studium mit dem Schwerpunkt „Jugend- und Erwachsenenbildung“ selbst als Heimerzieherin gearbeitet hatte, konnte ich bei der Entwicklung der Methodik und Didaktik sowie bei der Entwicklung des Curriculums einschließlich der Akkreditierung sinnvoll unterstützen“, berichtet Andrea Mewaldt. „Wichtige Meilensteine waren u. a. das Einführen eines Projekt-Monitoring, das schrittweise Einbeziehen maßgeblicher Stakeholder, die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems als Teil der Akkreditierung sowie das Erstellen eines Businessplans.“ Nun freut sich Andrea Mewaldt gemeinsam mit dem Ágota-Team auf die Herausforderungen der Internationalisierung.

[www.agotaalapitvany.hu](http://www.agotaalapitvany.hu)

### **Kroatien: Schloss Lužnica – ein himmlischer Ort**

*In jahrelanger Arbeit wurde das Barockschloss Lužnica zum Katholischen Bildungshaus „Marijin Dvor“ in Trägerschaft der Zagreber Provinz der Barmherzigen Schwestern des Heiligen Vinzenz von Paul umgebaut. Das Bildungshaus wurde im Oktober 2007 eröffnet.*

Die Vincentinerinnen beschreiben Schloss Lužnica als einen Ort, „an dem sich Himmel und Erde berühren“. Das unter Denkmalschutz stehende, in einem historischen Park gelegene Barockschloss wurde 1925 von den Barmherzigen Schwestern des Heiligen Vinzenz von Paul gekauft und diente zunächst als Pflegeheim für arme, alte und kranke Menschen und als Alterssitz der Vincentinerinnen. Im jugoslawischen Sozialismus wurde der Landsitz enteignet. Erst nach der Wende erhielten die Schwestern ihren Besitz zurück. „In einem Zustand, der die ursprüngliche Nutzung als Pflegeheim unmöglich machte. Vor allem die hygienischen Bedingungen waren katastrophal“, erzählt die heutige Direktorin des Bildungshauses, Schwester Miroslava Bradica. „Dennoch sollte das Schloss auf jeden Fall wieder in Stand gesetzt und genutzt werden. Die Ideensuche gestaltete sich durchaus schwierig. Dann kam aus Deutschland der entscheidende Impuls, in Richtung Erwachsenenbildung zu denken. Mit Hilfe von Renovabis und in Zusammenarbeit mit OEC konkretisierten wir dann die Idee, ein Bildungshaus zu eröffnen“, freut sich Schwester Miroslava. „Und zugleich bekamen wir eine Perspektive für unsere alten Schwestern, denn neben den Tagungs- und Speiseräumen im Schloss wurde ein zusätzlicher Neubau für die Gästezimmer geplant. In diesem Neubau befindet sich, räumlich abgegrenzt, auch der Klausur-Trakt für die alten Schwestern und die Ordensschwestern, die heute im Bildungshaus tätig sind“.





Zu Anfang waren die Schwestern noch unsicher, was denn ein Bildungshaus genau sei, welche Infrastruktur es brauche oder wie es denn geführt werde. „Unsere Beraterin Andrea Mewaldt formulierte die großen Herausforderungen ganz bildlich. Sie sprach von drei Baustellen: Bei der ersten handelte es sich um „unsere echten Baustellen“: die Renovierung des Schlosses, die Instandsetzung des Parks nach historischen Plänen, der Neubau. Für die zweite, die konzeptionelle Baustelle gab es bei uns in Kroatien noch keine Modelle. Es ging um die Grundlagen

Katholischer Erwachsenenbildung und wir entschieden uns inhaltlich für vier Programmsäulen: die ökologische, die soziale, die gesellschaftspolitische sowie die kulturelle Bildung. Zudem ging es um Fragen der Methodik und Didaktik. Bei der dritten Baustelle handelte es sich um den Betrieb des Bildungshauses selbst. Dafür saßen wir im Projektteam zusammen und lernten über Organisationsstrukturen, Prozessbeschreibungen, Personalführung, Finanzierungspläne und Marketingkonzepte – und mussten immer alles sofort anwenden“, erinnert sich die Leiterin der Bildungsabteilung, Sr. Berislava Grabovac. „Vor allem die dritte Baustelle, war für die Vinzentinerinnen, die ja ihr Leben der Barmherzigkeit verschrieben haben, sehr schwierig. Das wirtschaftliche Denken, das für die Unterhaltung des Bildungshauses notwendig war, ist kein einfacher Paradigmenwechsel“, kommentiert Andrea Mewaldt. „Mittlerweile ist Lužnica nicht nur ein kostendeckender Betrieb, sondern bereits eine eigene Marke geworden: mit Internetauftritt, eigenem Blog und Facebook-Seite.“

Der Zagreber Erzbischof, Josip Kardinal Bozanić, eröffnete das Bildungshaus „Marijin Dvor“ feierlich im Oktober 2007. Die konzeptionellen Erfahrungen aus dem Projekt sind in dem Handbuch „Ganzheitliches Management von Bildungshäusern“ von Andrea Mewaldt zusammengefasst und 2008 von Renovabis veröffentlicht worden. „Zwischenzeitlich gibt es seit drei Jahren ein Netzwerk Katholischer Bildungshäuser in Südosteuropa. Zweimal jährlich finden für die Einrichtungen des Netzwerkes sogenannte Bildungshäuserkonferenzen zum Erfahrungsaustausch statt“, berichtet OEC Beraterin Irena Madžoski-Schilde. Die fortgesetzte Netzwerkorganisation einschließlich der Konferenzen geht Ende des Jahres 2011 in lokale Hände über. Diese Aufgabe wird künftig das Pastoralinstitut Zagreb übernehmen.“

[www.luznica.hr](http://www.luznica.hr)



## Ukraine: Erholen, Heilen und Forschen im Zooland

*Nahe bei Charkow in der Ukraine wird ein zoologischer Garten entstehen, der Erholung, Heilung und Forschung ermöglichen will. OEC unterstützt das ganzheitliche Projekt bei der Projektentwicklung.*

Flora und Fauna auf der einen und der Mensch auf der anderen Seite beeinflussen sich wechselseitig. Ob positiv oder negativ entscheidet in erster Linie der Mensch. Im Zooland-Projekt in der Ukraine haben die Projektentwickler das Ziel, diese Wechselbeziehung positiv und ganzheitlich zu gestalten. „Wir bringen in diesem Projekt Natur- und Tierschutz, Wissenschaft, Gesundheit und Erholung zusammen“, formuliert Micheal Firer, OEC Berater für die Ukraine, den Anspruch. „Und zwar so, dass es sich am Ende auch trägt. Dieses Projekt wird also im umfassendsten Sinne des Wortes nachhaltig realisiert – sozial, ökologisch und wirtschaftlich.“

Zu den Details: Initiiert wurde das Zooland-Projekt von der Feldmann-Stiftung mit Sitz in Charkow. Auf einem Gelände von 118 Hektar im Waldgürtel von Charkow entsteht um einen großen See herum eine weitläufige Zoolandschaft. Tiere und Menschen sollen sich hier begegnen können – mit gar keinen oder den minimal notwendigen Barrieren. Das Zooland wird die Besucher einladen: „Eintritt frei!“ für Erholungssuchende. Und wer länger bleiben will: Urlauber und Wochenendbesucher können in der angegliederten, ökologisch ausgerichteten Hotelanlage übernachten.

Eine besondere Zielgruppe sind Kinder, die aus unterschiedlichen Gründen heraus einer Therapie bedürfen. Besonders autistischen oder traumatisierten Kindern kann mit Unterstützung von Tieren geholfen werden. Das Zooland will Angebote der Tier gestützten Therapien weiter entwickeln und erstmalig in der Ukraine anbieten. Außerdem wird es ein Wissenschafts- und Forschungszentrum geben. Es soll internationalen, jungen Wissenschaftlern ermöglichen, innovative zoologische und ökologische Forschung zu betreiben, und so auch zum Artenschutz beitragen. Zum Beispiel gilt es, die einheimischen Luchse zu schützen. Eröffnet werden soll das Zooland in mehreren Etappen ab 2012.

OEC ist angefragt, die Entwicklung des Projektes zu begleiten. Im ersten Schritt werden dafür internationale Organisationen und Sponsoren gesucht, die partnerschaftlich mit der Ukraine zusammenarbeiten wollen. Partner können sich entweder konzeptionell durch Beratung oder operationell durch die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Projekten in den verschiedenen Teilbereichen des Zoolands engagieren.

Eine weitere Herausforderung ist Ganzheitlichkeit des Projektes. „Dazu gehört vor allem der Interessensausgleich zwischen den Profit- und Nonprofit-Bereichen. So könnte die geplante Fischereibasis am See, für deren Nutzung kostenpflichtige Fischereikarten ausgegeben werden, sicherlich leichter integriert werden, als ein moderner Aquapark, der ebenfalls zur Disposition steht“, meint Andrea Mewaldt. „Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.“

## Kroatien: Köstliche Kirschen aus Dalmatien

*Der Anbau der Marasco-Kirsche, die dem Maraschino-Likör ihren Namen gab, in den Hochtälern oberhalb der dalmatinischen Stadt Omis ist mehr als ein landwirtschaftliches Projekt: es trägt zur ländlichen Regionalentwicklung, zu einem nachhaltigen Tourismus und zur Umweltbildung bei.*



Dalmatien ist gerade bei den Deutschen sehr beliebt! Meist aber leider nur die Küste. Kaum jemand, erkundet das Hinterland. Dort gibt es markante Bergrücken, fruchtbare Hochtäler und teils schroffe Schluchten mit rauschenden Wassern. Die Hochtäler, auch Terra Marascae genannt, bieten als eine von wenigen Regionen in Europa, genau den Boden, den diese besondere Art der Schattenmorelle, braucht, um prächtig zu gedeihen. Ein Tal wird Dank Denis Rubić, Geschäftsführer von Terra

Marascae d.o.o., zum „Land der Kirschen“. 20.000 Bäume sind schon gepflanzt und dieses Jahr hat bereits die erste Ernte stattgefunden.

Das Projekt wird aus dem EU-Förderprogramm IPA (Instrument for Pre-Accession) und über Kirschbaum-Paten finanziert: Eine Patenschaft kostet pro Baum 50,- Euro, ab zehn Bäumen kann man Pate werden. „Die Dividende wird in Naturalien, also in Kirschen, Marmelade oder Likör ausgezahlt“, erläutert Denis Rubić. „In einem späteren Projektabschnitt planen wir Dörfer, im traditionellen Stil der Region zu bauen. Diese Häuser können von Touristen gemietet oder gekauft werden. Schon jetzt bieten wir Aktivurlaub an: Wer will kann bei der Ernte mithelfen oder mit uns zum Wandern oder Rafting in die Berge gehen. Dividenden können daher auch als Urlaubstage eingelöst werden.“

Was ist in diesem Projekt nun die Aufgabe von OEC? „Wir unterstützen das Projekt bei der Finanzierung und sind selbst Kirschbaum-Paten, berichtet Irena Madžoski-Schilde, OEC-Beraterin für Serbien und den Westbalkan.“



Denis Rubic erklärt: „Zum anderen hat OEC eine Zusammenarbeit zwischen unserem Kirschbaumprojekt und der Umweltschutzorganisation „Plant for the Planet“ von Felix Finkbeiner aus Pähl am Ammersee initiiert“. Andrea Mewaldt hat den engagierten, jungen Mann auf dem Renovabis Kongress 2010 kennengelernt, als er dort mit einer mitreißenden Rede für den Klimaschutz auftrat. Felix Finkbeiner ist ein junger Umweltschützer, der 2007 im Alter von nur neun Jahren seine Organisation gegründet hat, um mit Kindern in aller Welt, Bäume zu pflanzen: „Stop talking, start planting! Eine Million Bäume für jedes Land der Erde!“ Eine Idee, die sich rasant verbreitete und weltweite Unterstützung fand. Felix Finkbeiner ist gewählter Kindervertreter der UN-Umweltschutzorganisation UNEP. „Kroatien war noch ein weißer Fleck auf Felix' Landkarte. Nun pflanzen auch kroatische Schüler und Schülerinnen für den Klimaschutz Bäume, und zwar ganz besondere: Marasco-Kirschbäume. So wurde das landwirtschaftliche Projekt zugleich zum Umwelt-Bildungsprojekt“, freut sich Andrea Mewaldt.

<http://terra-marascae.hr>

## Deutschland: Wider das Vergessen

*Mit dem medizinischen Forschungsprojekt Bi-Agil gibt es die berechtigte Zuversicht, dass eine Regeneration des zentralen Nervensystems eines Tages erreicht werden kann. Dies birgt die Möglichkeit, eine weitverbreitete Krankheit zu stoppen: die Demenz.*

Bei BiAgil handelt es sich um ein medizinisches Forschungsprojekt unter Schirmherrschaft der Global Partners Bayern, das aus Deutschland heraus entwickelt wird und weltweit immer mehr internationale Partner einbezieht. Ziel von Bi-Agil ist es, ein Therapiemolekül zu entwickeln, das die Neubildung von Nervenzellen reaktiviert, die durch verschiedene Schädigungen gebremst wurde. „Im Ergebnis dürfen Menschen, die an Demenz, Parkinson, Huntington, Alzheimer oder Schädelhirntraumata leiden, die Hoffnung haben, der Zerstörung ihrer Nervenzellen etwas entgegen setzen zu können“, erklärt Prof. Dr. med. Ulrich Bogdahn, Initiator und Leiter des BiAgil Projekts. Bogdahn ist Direktor der Klinik und Poliklinik für Neurologie sowie Prodekan der Medizinischen Fakultät der Universität Regensburg. „Auch im hohen Alter kann der Mensch noch neue Nervenzellen bilden. Das Projekt gibt Patienten damit die Chance zu verhindern, dass die genannten Krankheiten ihr ganzes Leben dominieren.“

Das Projekt wurde zunächst aus Bundesmitteln über das Förderprogramm ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) gefördert. Für eine solche Förderung sind Netzwerke von mittelständischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen Voraussetzung. Nach erfolgreicher Antragstellung hat OEC im ersten Projektjahr 2010 das gesamte Netzwerkmanagement von sieben kleinen und mittleren Unternehmen und acht medizinischen Universitätseinrichtungen beim bayerischen Biotechnologie-Cluster Bio M übernommen. „Eine wirklich große Aufgabe ist es, die sehr verschiedenen Strukturen und Arbeitskulturen der unterschiedlichen Einrichtungen unter einen Hut zu bekommen“, zog Andrea Mewaldt ihr Fazit. „Dazu kommen die administrativen Anforderungen, die manchmal die eigentliche Arbeit belasten können.“

Doch BiAgil wurde von allen Partnern erfolgreich in die nächste Phase geführt. Während in Phase 1 die Planung im Vordergrund stand – hierbei ging es um Projektstrukturen, Forschungsdesign von Präklinik und Klinik sowie Businessplanung und Finanzierung – geht es nun endlich um die Umsetzung, wie z. B. die Entwicklung von klinischen Bewertungskriterien und Protokollen sowie Applikationsformen. Wann der Durchbruch zu erwarten ist? „Leider weiß dies keiner so genau. Medizinische Forschung ist höchst Risiko behaftet. Aber wir sind optimistisch! Und wir denken, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Der entscheidende Knackpunkt ist eine ausreichende Finanzierung, um nicht auf halben Weg stehen bleiben zu müssen“, stellt Prof. Bogdahn zusammenfassend fest.

### **International: Europaweite Lehrpläne**

Um die Nutzung von Maschinen überbetrieblich zu organisieren und den Erfahrungsaustausch zu stärken, vernetzen sich Landwirte auf regionaler Ebene in den Maschinenringen. Auf diese Weise ermöglichen sie den Einsatz modernster Technik. Außerdem fördern sie den Erfahrungsaustausch über betriebliche Themen sowie die Entwicklung und den Fortschritt im ländlichen Raum. Maschinenringe gibt es in ganz Europa.

Das europäische Programm für berufliche Bildung ist das Programm „Leonardo da Vinci“. Die Akademie der Maschinenringe e.V. aus Neuburg an der Donau entwickelte in diesem Rahmen zwei Jahre lang Curricula für die Weiterbildung von Geschäftsführer/-innen der Maschinenringe in Europa. Beteiligt an der Projektgruppe „MR Competence“ waren Maschinenring-Organisationen aus acht europäischen Ländern, darunter Slowenien und Ungarn aus den damaligen EU-Beitrittsländern.

„In diesem EU-Projekt waren wir nicht, wie zumeist, von Anfang an dabei. Die Konzeptionsentwicklung, Konsortienbildung, Antragstellung und Implementierung des Projekts hatte die Maschinenring Akademie in Eigenregie durchgeführt. OEC wurde abschließend mit der Evaluierung aller Projektergebnisse beauftragt“, erläutert Andrea Mewaldt. Dazu gehörten – teils angepasst an die jeweiligen Ländersituationen – Curricula, Handreichungen für Trainer und Trainerinnen, Prüfungsformate und das Internet gestützte Resource Centre für die folgenden Weiterbildungsthemen: Organisationswesen, Recht/Steuern, Marketing, Soft-Skills und BWL Neben der Beurteilung der schriftlichen Ausarbeitungen wurden internationale Fokusgruppen durchgeführt, um die abschließenden Sichtweisen aller Beteiligten zu dokumentieren und auszuwerten. „Der Aufwand der Evaluierung hat sich gelohnt“, stellte der damalige Projektleiter Dr. Arne Schieder fest. „Es konnten wertvolle Erkenntnisse für die fortgesetzte Entwicklung der Lehrgänge und insbesondere für deren Implementierung in den einzelnen Ländern gewonnen werden.“

## **Erfolgreich im Netzwerk: Global Partners Bayern e.V. – Eine innovative Plattform für den Export**

*Seit 2004 ist Andrea Mewaldt Vorstandsmitglied des Global Partners Bayern e. V. Wichtigste Vorstandsaufgabe ist es, innovative Rahmenbedingungen für die Internationalisierung des Mittelstandes zu schaffen. Damit nehmen die Global Partners eine wichtige gesellschafts-politische Aufgabe wahr.*

„Nichts ist beständiger als der Wandel.“ Für Thomas Wüst, Vorstandsvorsitzender der Global Partners Bayern ist dies eine grundlegende Erkenntnis. Die Globalisierung fordert den Mittelstand heraus, da die bisherigen Strukturen der Wirtschaft und Außenwirtschaft nicht mehr greifen. „Die Entwicklung geht vom Vertrieb von einzelnen Produkten und Dienstleistungen hin zum internationalen Vertrieb von Projekten. Wir brauchen einen ganzheitlichen Ansatz, also Konsortien von großen und kleinen Unternehmen, die sich mit komplementären, sich gegenseitig ergänzenden Angeboten gemeinsam vermarkten“, erläutert Wüst. „Um „Komplettpakete“ schnüren zu können, braucht es zum einen eine Vertrauenskultur zwischen den beteiligten Unternehmern, zum anderen müssen die Partner im Ausland am Geschäftserfolg partizipieren können“, ergänzt Andrea Mewaldt. „Diesen Aspekt, nämlich in den Zielländern einen Beitrag zur Entwicklung vor Ort zu leisten, haben wir auch im Leitbild der Global Partners Bayern dargelegt.“

Die Kompetenzbereiche der Global Partners sind breit aufgestellt. Das Spektrum reicht von Sportgroßveranstaltungen, über Gebäude- und Energie-Effizienz, Verkehr und Infrastruktur oder Sicherheit bis hin zum Bildungsexport. In den Kompetenzbereichen haben sich Initiativen für die konkrete Projektentwicklung in ausgewählten Zielmärkten wie Russland oder Brasilien gebildet. Und in jeder Initiative werden zahlreiche, sehr unterschiedliche Kompetenzen gebraucht, sodass jedes Unternehmen, das sich aktiv einbringen möchte, eine passende Projekt-Initiative finden kann.

Die Marke „Global Partners Bayern“ funktioniert: im Ausland lassen sich damit gezielt Türen für Projekte öffnen. „Wenn sich Initiativen bilden, und wir die Vorarbeit im Zielland erfolgreich geleistet haben, sind die lokalen Verwaltungen und Unternehmen in den Zielländern zur Kooperation bereit. Und sie haben Erwartungen an deutsche Zuverlässigkeit und Qualität“, erläutert Wüst. Das Netzwerk der Global Partners ist also eine große Chance für jedes aktive Unternehmen. Andrea Mewaldt kommentiert: „Als Außenwirtschaftsinitiative des Freistaats Bayern haben wir einen sehr guten Ruf zu verlieren. Das bedeutet viel Verantwortung für den Vorstand und für alle an den Projekten beteiligten Unternehmen.“

Neben den Vorstandsaufgaben hat Andrea Mewaldt den Kompetenzbereich „Bildung als Exportgut“ übernommen. Bildung ist eine Querschnittsaufgabe, die jede Markterschließung in den sogenannten „Emerging Markets“ flankieren kann. So können z. B. Projekte im Umweltbereich ohne vorangegangene Bewusstseinsbildung und fortgesetzte Weiterbildung meist gar nicht gelingen. Und die Schulung von Mitarbeiter/-innen an importierten Maschinen ist ein typisches Beispiel für notwendigen Know-how Transfer. „Im interkulturellen Kontext ist dies allerdings gar nicht so leicht“, kommentiert sie.

Das Thema „Bildungsexport in der beruflichen Bildung“ will Andrea Mewaldt gründlich vertiefen und verfasst dazu in Riga an der Universität Lettland ihre Dissertation. Um mehr Zeit für diese Aufgabe zu haben, will sie im kommenden Frühjahr nicht mehr kandidieren und nach acht Jahren aus dem Vorstand der Global Partners Bayern ausscheiden. „Wirklich schade“, meint sie, „denn die herausfordernde und ehrenamtliche Vorstandsarbeit lohnt sich immer dann ganz besonders, wenn Geschäft und Entwicklung gemeinsam im Netzwerk zum Erfolg geführt werden.“

[www.global-partners-bayern.de](http://www.global-partners-bayern.de)



## Das OEC-Team



### **Andrea Mewaldt, OEC-Geschäftsführerin**

*„Der Entwicklungsgedanke für Mittel- und Osteuropa steht bei der Arbeit von OEC im Mittelpunkt. Unser internationales Team bringt dazu die notwendige Fach- und Länderkompetenz ein.“*

### Ausbildung

- Diplom Sozialpädagogin FH, Fachhochschule München
- MBA for Management and Marketing in Central and Eastern Europe, Europa Universität Viadrina, Collegium Polonicum, Frankfurt (Oder)/Slubice (Polen)
- Doktoratsstudium an der Universität Lettland, Riga; Dissertation zum Thema Bildungsexport im Bereich der beruflichen Bildung

### Kompetenzen

- Organisationsberatung von nationalen und internationalen Nichtregierungsorganisationen
- Jugend- und Erwachsenenbildung
- Managementberatung:
  - Strategieberatung
  - Internationales Projektmanagement
  - Qualitätsmanagement
  - Joint Venture Management



**Hedwig Vielreicher, Projektleitung**

*„Nachhaltigkeit braucht Vielfalt. Wenn die Andersartigkeit des Anderen geschätzt wird, wenn jeder wahrnimmt, dass seine Besonderheiten anerkannt werden, kann ein gemeinsames, großes Ganzes entstehen. Die facettenreichen und internationalen Aktivitäten von Open Europe Consulting ermöglichen mir ein Arbeiten in diesem Sinn.“*

**Ausbildung**

- Diplom-Ingenieurin der Verfahrenstechnik, TU München
- Coaching Ausbildung der CoachingAcademie Bielefeld

**Kompetenzen**

- Abwasser-, Klärschlamm- und Biogastechnologie
- Internationales und interdisziplinäres Projektmanagement
- Management von Firmennetzwerken
- Moderation
- Coaching



**Vera Khavina, Teamassistentin**

*„Da ich sowohl in Russland als auch in Deutschland zuhause bin, ist mir die Zusammenarbeit beider Länder ein persönliches Anliegen. Besondere Freude macht mir die Arbeit mit vielen verschiedenen Kulturen. Bei Open Europe Consulting setze ich mich deshalb für eine gute Zusammenarbeit in unserem interkulturellen Team ein.“*

**Ausbildung**

- 1993-1996 Erste Moskauer juristische Universität, Fakultät der Rechtswissenschaft
- 1997-1998 Ausbildung zur Rechtsanwaltsfachangestellten München
- 1998/1999 Studium an der Ludwig-Maximilians-Universität München, juristisches Fakultät
- 1999-2001 Ausbildung zur Bürokauffrau

**Kompetenzen**

- Internationale Team-Koordination
- Office-Management
- Kommunikation Russland



**Piotr Popiel, Berater Polen**

*„Internationalisierung ist heutzutage einerseits zu einer überlebenssichernden Notwendigkeit für europäische KMU aller Branchen geworden, andererseits kann sich in der globalisierten Wirtschaft nur der den Unternehmenserfolg sichern, der seine Geschäftstätigkeit konsequent auf andere Staaten ausweitet. Open Europe Consulting hat sich auf die Kooperationsberatung für Internationalisierungs- sowie Markteintrittsprojekte in Mittel-, Ost- und Südosteuropa spezialisiert.“*

**Ausbildung**

- Magister: Rechts-, Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaften, Universität Wrocław
- Zertifikat für deutsches Recht: Schule des Deutschen Rechts an der Universität Wrocław / Humboldt Universität zu Berlin
- Weiterbildung zum Exportfachmann: Exportakademie der Niederschlesischen Handelskammer
- Aufbaustudium, Managerial Studies, Hochschule für Bankwesen in Wrocław

**Kompetenzen**

- Internationalisierungsprojekte
- Strategieberatung
- EU-Fördermittel



**Irena Madžoski-Schilde, Beraterin Serbien und Westbalkanstaaten**

*„Ich liebe die Natur und die Kulturen in Südosteuropa. Einen Beitrag zur Identitätsbildung, zum Aufbau der Zivilgesellschaften zu leisten sowie die interkulturelle Zusammenarbeit in Südosteuropa voran zu bringen, bedeutet für mich direkte Versöhnungsarbeit im Nachkriegsbalkan.“*

**Ausbildung**

- Magister Artium: Politikwissenschaften, Soziologie und Rechtswissenschaften, Ludwig-Maximilians-Universität München

**Kompetenzen**

- |                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| • Beratung und Training          | • Organisationsentwicklung |
| • Internationale Kulturarbeit    | • Unternehmenssimulationen |
| • Internationalisierungsprojekte | • Evaluierungen            |
| • Interkulturelle Kommunikation  | • Musikworkshops           |



**Maria Kissiova, Geschäftsführerin von Concredo OOD  
Vertretung von OEC in Bulgarien**

*„Die Mitgliedschaft Bulgariens in der EU hat neue Möglichkeiten erweckt und alte Partnerschaften zwischen den Mitgliedsländern erneuert. Bewegt von dem Beispiel und der Erfahrung der führenden EU Länder im Bereich des Umweltschutzes wollen wir aktiv zu der Verbesserung der Lebensbedingungen nicht nur in Bulgarien, sondern auch in ganz Europa beitragen und Umweltbewusstsein aufbauen, denn die Umweltschutzproblematik kennt keine Grenzen.“*

**Ausbildung**

- Magister Atrium: Soziologie und VWL, Universität Regensburg

**Kompetenzen**

- Beratung für Umweltschutzprojekte
- EU-Fördermittelberatung
- Markterschließungsprojekte
- Internationale Kooperationen
- Unternehmenssimulationen



**Michael Firer, Juniorberater Ukraine und Russland**

*„Aus Herausforderungen Möglichkeiten schaffen, Kulturvielfalt für Synergien nutzen, Zusammenarbeit für eine gemeinsamen Zukunft. Mein Wunsch ist es, zwischen Ost und West zu vermitteln und dadurch aktiv an der Entwicklung von Europa zu arbeiten. OEC macht es möglich!“*

**Ausbildung**

- Bachelor of Arts: Internationale Betriebswirtschaft Osteuropa, Hochschule Heilbronn

**Kompetenzen**

- Internationales Management
- Marketing und Human Ressource Management

## **Ausgelagerte Unternehmensbereiche**

Jolita Germanaitė, UAB Germalita Tax Accounting & Consulting (OEC EWIV)

Werner Hofer, Steuerberatung

Lore Junginger, Elliott Consulting, Buchhaltung und Personalsachbearbeitung

Dr. Gabriele Lüke, Imprime, Wirtschaftsjournalismus

Margret Russer, ReclameBüro, OEC Logo und Design

Monika Wastian, Institut für Organisationspsychologie, Coach bei der OEC-Gründung

Robert Willgerodt, Computer-Reparaturmann, IT-Unterstützung

Hans-Jürgen Zahorka, Libertas Europäisches Institut GmbH, Rechtsberatung OEC EWIV

Ellen Zimmermann, Zi-EL PR & Kommunikation, Presse- und Medienarbeit

## **Stipendiaten und Praktikanten erwünscht**

Bildung ist ein zentrales Anliegen von OEC. Deshalb unterstützt Andrea Mewaldt auf vielfältige Weise Studenten und Studentinnen aus dem In- und Ausland. So werden Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Zoran-Đinđić-Stipendienprogramms im Rahmen des Stipendienprogramm der Deutschen Wirtschaft betreut, außerdem Studierende aus dem europäischen Erasmus-Programm. Eine gute Zusammenarbeit unterhält OEC mit dem Studiengang Osteuropastudien an der Ludwig-Maximilians-Universität München, mit dem Studiengang Internationale Betriebswirtschaft Osteuropa der Hochschule Heilbronn sowie mit dem BayHost (Bayerisches Hochschulzentrum für Mittel-, Ost- und Südosteuropa) der Hochschule Regensburg.



**o/ec**  
OPENEUROPECONSULTING