

KÄRNTEN 2030

CHANCEN FÜR KÄRNTEN

Inspirierende
Vorträge, motivierende
Diskussionen
und zahlreiche
praktikable Ideen



INHALT

Vorwort: Mit Mut in die Zukunft	3
Perspektiven für finanzielle Nachhaltigkeit?	5
<i>Wirtschaftspolitische Handlungsoptionen für Kärnten</i>	
Perspektiven durch Tourismus und Kultur?	15
<i>Handlungsoptionen für Kärnten anhand des touristischen und kulturellen Potenzials</i>	
Wer ist das Volk?	25
<i>Bürgerbeteiligung statt Politikverdrossenheit</i>	
Arbeitswelt Kärnten 2030.....	35
<i>Wie wird die Kärntner Wirtschaft morgen arbeiten?</i>	
Digitalisierung als Chance für die Kärntner Wirtschaft	45
Den Mangel verwalten oder die Zukunft (mit-)gestalten?	55
<i>Welche Verwaltung braucht Kärnten?</i>	
Studienbereich Wirtschaft & Management	65
CARA.....	70
<i>Das Getränk, das für Kärnten steht</i>	

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management (Leitung: FH-Prof. Dr. Dietmar Brodel), Europastraße 4, 9524 Villach, Tel.: +43 5 90500-2401, Fax: +43 5 90500-2410, E-Mail: wirtschaft@fh-kaernten.at • Für den Inhalt verantwortlich: Studienbereichsleiter FH-Prof. Dr. Dietmar Brodel • Gestaltung: designation – Strategie | Kommunikation | Design, www.designation.at • Fotos: alle SepiaFilmProduktion/Manuela Wilpernig, außer: istock (Cover, 64), Helge Bauer (3, 11, 41, 51, 61), Martin Steinhöfer (5–9), Colourbox (10), Creative Commons (13), Kärnten Werbung (20), Sisi Furgler (31), StockFinland (40), Lev Dolgachov (50), Henry Welisch (51), shutterstock (60, 71), depositphotos (71), KK/privat (11, 21, 30, 31, 41, 61) • Druck: satz&druckteam/Druckbotschafter, Klagenfurt • Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der Autoren wieder. Diese Broschüre wurde mit der gebotenen Sorgfalt gestaltet. Trotzdem können Satz- und Druckfehler bzw. Änderungen nicht ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann für allfällige Fehler keine Haftung übernehmen. Sämtliche Rechte und Änderungen vorbehalten. Alle Angaben Stand Mai 2017.

VORWORT

MIT MUT IN DIE ZUKUNFT



Dietmar Brodel

Im Frühjahr 2016 startete der Studienbereich Wirtschaft & Management der Fachhochschule Kärnten seine Veranstaltungsreihe „Chancen für Kärnten 2030“. Entstanden ist die Idee zu dieser Reihe aus dem gemeinsamen Versuch, die Frage zu beantworten, wie sich die Hochschule und die in ihr tätigen Menschen jenseits ihres Kernauftrags – Lehre, Studium und angewandte Forschung – bei der Gestaltung der Zukunft der Region einbringen können. Der Natur der Sache nach liegt dieser Beitrag in erster Linie im Konzeptionellen, im Bereitstellen von Expertise, im Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft, aber auch in der Generierung von Impulsen, die sich günstigenfalls in Wirtschaft und Gesellschaft fortpflanzen.

Den konkreten Hintergrund für die Entwicklung der vorliegenden Veranstaltungsreihe bildeten die politischen und ökonomischen Turbulenzen im Zusammenhang mit dem Missmanagement bei der (und um die) Hypo Alpe Adria sowie die sich hieraus speisenden Zukunftsängste bzw. negativen Zukunftserwartungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Diese prägten über Jahre hinweg den öffentlichen und privaten Diskurs. Einen Kulminationspunkt erreichte diese Entwicklung bekanntlich im Frühjahr 2015: Am 1. März 2015 hatte die Bundesregierung beschlossen, der Heta Asset Resolution AG als Rechtsnachfolgerin der Hypo Alpe Adria keine weiteren Finanzmittel mehr zur Verfügung zu stellen. Die nachfolgende öffentliche Debatte kreiste daher insbesondere um die Frage, welche Konsequenzen eine aufgrund dieser Entscheidung drohende Insolvenz des Landes Kärnten haben würde und zu welchem Preis sich diese abwenden ließe. Im Hintergrund schwang dabei stets die Frage mit: „Welche Zukunft hat Kärnten überhaupt noch?“

Dass eine hochschulische Diskussion auf die grundlegenden Weichenstellungen der finanzpolitischen Akteure keinen unmittelbaren Einfluss nehmen würde, war zwar von vornherein klar, die Hände in den Schoß zu legen schien aber angesichts der Wirkungsmächtigkeit der drohenden Entwicklungen ebenfalls unangemessen. Das Ziel der Veranstaltungsreihe konnte daher nur darin liegen, unabhängig von tagesaktuellen Geschehnissen und idealerweise im Konzert mit anderen Akteuren – wie etwa der „Initiative für Kärnten“ – einen Beitrag zur Entwicklung wirksamer Handlungsoptionen und zugleich eines positiveren Klimas im Land Kärnten zu leisten. Konkret sollten Kärntens Stärken ins Bewusstsein gerückt, seine bestehenden Potenziale identifiziert und realistische Chancen für die aktive Gestaltung der – etwas fernerer – Zukunft faktenbasiert, authentisch und möglichst objektiv beleuchtet bzw. diskutiert werden.

Die für die Reihe gewählte zeitliche Perspektive – das Jahr 2030 – liegt jenseits des Horizonts aktueller tagespolitischer Entwicklungen. Andererseits werden die heute tätigen Gestalterinnen und Gestalter im Jahr 2030 zwar vielleicht nicht mehr im Amt, so aber doch mehrheitlich durchaus persönlich von ihren heutigen Entscheidungen (und Unterlassungen) betroffen sein. Auch wenn die meisten Menschen keinen spürbaren direkten und unmittelbaren Einfluss auf die übergreifenden Entwicklungslinien zu haben scheinen, liegt es doch im persönlichen Ermessen jeder und jedes Einzelnen, sich im eigenen Wirkungsfeld positiv einzubringen und damit zugleich auch an der Gestaltung der gemeinsamen Zukunft mitzuwirken. Genau an diesem Punkt wollte die Veranstaltungsreihe ansetzen.

Thematisch war die Reihe so strukturiert, dass im Rahmen von sechs Einzelveranstaltungen jeweils gesonderte Wirkungsbereiche behandelt wurden, die gestaltungszugänglich sind und in denen die geladene und angesprochene Zielgruppe grundsätzlich gestaltungskompetent ist. Wichtig war dabei zum einen, neben der Expertensicht auch die Perspektive der Studierenden als jener Gruppe einzubringen, die mutmaßlich am dauerhaftesten von den eingeleiteten Entwicklungen betroffen sein wird, zum anderen sollte im Rahmen der Einzelveranstaltungen auch über die Regions- und Landesgrenzen hinausgeblickt werden. Im Zentrum stand dabei insbesondere die Frage, ob und in welchem Rahmen sich anderenorts erfolgreich eingesetzte Ansätze sinnvoll übertragen lassen. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang beispielhaft auf den Beitrag des ehemaligen Bürgermeisters der Stadt Langenfeld im Rheinland, in dem Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Entschuldung vorgestellt wurden. Erwähnt sei auch das ursprünglich in Vorarlberg entwickelte Konzept der Bürgerräte, das die anwesenden politischen Mandatarinnen und Mandatare so überzeugte, dass es nun auch in Kärnten umgesetzt werden soll.

Nachdem die Veranstaltungsreihe nunmehr abgeschlossen ist, kann eine rundherum positive Bilanz gezogen werden. Begründet ist diese Einschätzung mit dem großen Publikumsinteresse und der positiven Resonanz, die die Veranstaltung erzeugte. Dieser Erfolg ist – neben dem Engagement der Studierenden – ganz maßgeblich der Professionalität und Kompetenz der Fachkolleginnen und Fachkollegen zu verdanken, die jeweils für die Konzeption und Durchführung der Einzelveranstaltungen verantwortlich zeichneten. Ein großer Dank gebührt auch Thomas Cik, der als Moderator die richtige Balance zwischen Offenheit und Zielorientierung herstellte. Vor allem ist aber auch den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu danken, die im Hintergrund für einen komplikationsfreien und runden Ablauf sorgten. Besonders erwähnt seien an dieser Stelle Marion Siller, Petra Gollner und Johanna Dolzer.

Der vorliegende Band dokumentiert die Einzelbeiträge. Bei deren Lektüre wünsche ich viel Freude.

FH-Prof. Dr. Dietmar Brodel

Studienbereichsleiter Wirtschaft & Management

6. APRIL 2016 • AUDIMAX FH VILLACH

PERSPEKTIVEN FÜR FINANZIELLE NACHHALTIGKEIT?

WIRTSCHAFTSPOLITISCHE
HANDLUNGSOPTIONEN
FÜR KÄRNTEN



SUMMARY

Welche wirtschaftspolitischen Handlungsoptionen bleiben dem Bundesland Kärnten vor dem Hintergrund der finanziellen Situation? Und wie kann grundsätzlich mehr finanzielle Nachhaltigkeit geschaffen werden? Im Fokus der Veranstaltung standen Instrumente bzw. Reformpotenziale für eine nachhaltige Finanzpolitik in Kärnten, bestehende Reformschritte des Landes und die Präsentation eines Good-Practice-Beispiels, wie ein strategischer Entschuldungsprozess in einer Gebietskörperschaft aussehen kann.

KEYNOTE

ERFOLGREICHE HAUSHALTSSANIERUNG IN DER PRAXIS – UND ES GEHT DOCH!

Magnus Staehler

Langjähriger Bürgermeister der Stadt Langenfeld im Rheinland

Magnus Staehler war von 1994 bis 2009 Bürgermeister der ehemals hochverschuldeten Stadt Langenfeld im Rheinland. Er trug in seiner 15 Jahre andauernden Amtszeit wesentlich zur Entschuldung der Stadt bei.



KEYNOTE

REFORMPOTENZIALE FÜR FINANZIELLE NACHHALTIGKEIT IN KÄRNTEN

FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Birgit Aigner-Walder

Professur für Volkswirtschaftslehre, FH Kärnten

Birgit Aigner-Walder hat die Professur für Volkswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Regionalökonomie und Öffentliche Finanzen an der FH Kärnten inne. Zudem gehört sie der Wissenschaftlichen Leitung des transdisziplinären Forschungszentrums Institute for Applied Research on Ageing (IARA) an.



TEILNEHMER- INNEN UND TEILNEHMER AN DER PODIUMS- DISKUSSION

- **FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Birgit Aigner-Walder**
Professorin für Volkswirtschaftslehre
an der FH Kärnten
- **Dr. Markus Bliem**
Geschäftsführer des IHS Kärnten
- **KR Mag. Otmar Petschnig**
Vizepräsident der Industriellenvereinigung
und der Wirtschaftskammer Kärnten

- **Magnus Staehler**
Langjähriger Bürgermeister
der Stadt Langenfeld im Rheinland
- **Dr. Franz Sturm**
Leiter der Gemeindeabteilung im
Amt der Kärntner Landesregierung
- **Dr. Christof Zernatto**
Gründer der Initiative für Kärnten

Am 6. April 2016 lud der Studienbereich Wirtschaft & Management zum Auftakt der Veranstaltungsreihe „Kärnten 2030 – Chancen für Kärnten“. Eröffnet wurde mit dem Thema „Perspektiven für finanzielle Nachhaltigkeit. Wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen für Kärnten“. Welche Handlungsoptionen bleiben dem Bundesland Kärnten vor dem Hintergrund der angespannten finanziellen Lage? Wie kann grundsätzlich mehr finanzielle Nachhaltigkeit geschaffen werden, die es ermöglicht, den Haushalt des Landes zu sanieren? Im Fokus der Veranstaltung standen Instrumente bzw. Reformpotenziale für eine nachhaltige Finanzpolitik sowie bestehende Reformschritte auf Landesebene. Diese wurden durch FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Birgit Aigner-Walder im Rahmen ihres Vortrages erläutert. Der ehemalige Bürgermeister der Stadt Langenfeld im Rheinland Magnus Staehler zeigte praktikable Ansätze auf, wie ein derartiger strategischer Entschuldungsprozess am praktischen Beispiel einer Gebietskörperschaft aussehen kann. Es wurden zweifelsohne interessante Denkanstöße präsentiert und aufgezeigt, dass es sich lohnt, Probleme gemeinsam anzupacken.

LANGENFELD

Langenfeld im Rheinland ist eine Stadt mit ca. 60.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, die im deutschen Bundesland Nordrhein-Westfalen zwischen den Metropolen Köln und Düsseldorf liegt. Das Besondere an Langenfeld ist, dass diese Stadt seit dem 3. Oktober 2008 schuldenfrei ist, womit sie eine von wenigen Kommunen in Deutschland ist. Dass Langenfeld schuldenfrei ist, war aber nicht immer so; diese Stadt war in der

Vergangenheit sogar hochverschuldet. Als Magnus Staehler 1994 das Bürgermeisteramt antrat, standen Schulden in Höhe von ca. 40 Mio. Euro zu Buche. Durch die Schaffung eines grundlegenden Paradigmenwechsels der Stadt hin zu einer Eigentümergemeinschaft aus Bürgerschaft und Unternehmen gelang es Staehler in seiner 15 Jahre andauernden Amtszeit, die Schulden kontinuierlich abzubauen. Bis zum Ende seiner Amtszeit 2009 wurden die Schulden nicht nur zur Gänze getilgt, sondern auch Rücklagen in der Höhe von ca. 30 Mio. Euro gebildet.

GET OUT OF THE BOX!

So selbstverständlich es ist, dass Strom aus der Steckdose und Milch aus dem Supermarkt an der Ecke kommt, so selbstverständlich ist es laut Magnus Staehler derzeit noch, dass Geld aus der Stadtkasse kommt, auch wenn dafür Kredite aufgenommen werden müssen. Dieser Prozess kann aber nicht endlos weitergehen und irgendwann werden die Schulden so hoch sein, dass sie nicht mehr zurückbezahlt werden können. Das Beispiel der ehemals hochverschuldeten Stadt Langenfeld zeigt, dass ein Paradigmenwechsel eingeleitet werden muss, der zu einem sparsamen, verantwortungsvollen und vor allem nachhaltigen Umgang mit Steuergeldern beiträgt. Dies betrifft jedoch nicht nur Langenfeld, sondern auch andere Kommunen.

WEM GEHÖRT DIE STADT?

Zu Beginn seiner Amtszeit stellte sich Staehler angesichts der drückenden Schuldenlast seiner Stadt die Grundsatzfrage, wem die Stadt denn eigentlich gehöre. Die Antwort: Die Stadt



Magnus Staehler präsentierte eindrucksvoll, wie erfolgreiche Haushaltssanierung in der Praxis funktionieren kann



„Strom kommt aus der Steckdose, Milch kommt aus dem Supermarkt und so selbstverständlich wie das ist, kommt eben das Geld aus der Stadtkasse.“

[MAGNUS STAEHLER]



„Wem gehört die Stadt?“

[MAGNUS STAEHLER]

gehört der Bevölkerung und den Unternehmen und nicht wenigen politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern. Deshalb wurden möglichst viele Beteiligte in den Stadt- und Identitätsbildungsprozess miteinbezogen, damit gemeinsam an einem Weg aus den Schulden gearbeitet werden konnte. Der erfolgreiche Entschuldungsprozess Langenfelds ist eine Gemeinschaftsleistung der Bürgerinnen und Bürger, der Politik, der Verwaltung und der ansässigen Unternehmen. Der ehemalige Bürgermeister nutzte unter anderem die vorhandene Vereinskultur und die dazugehörigen Strukturen, öffnete das Rathaus für Diskussionen, suchte das Gespräch und beteiligte die Bevölkerung an der gemeinsamen Verantwortung für die Sache „Stadt“.

DIE DREI K

Klarheit, Kreativität und Konsequenz waren drei Eckpunkte Staehlers politischer Strategie, die wesentlich zur Entschuldung Langenfelds beitrugen. Bei der städtischen Haushaltsführung muss ähnlich wie in einem Unternehmen Klarheit und Transparenz herrschen. Die städtischen Finanzen und vor allem

die Schulden sollen aufgezeigt und den Bürgerinnen und Bürgern verständlich gemacht werden. Staehler ließ eine Schuldenuhr vor dem Rathaus installieren, die über den Schuldenstand informierte. Es sei wichtig, ein Bewusstsein für die Kosten und Folgekosten einer städtischen Infrastruktur zu schaffen. Staehler nannte in diesem Zusammenhang z. B. den Bau von Freibädern, deren Erhaltung mit einem enormen finanziellen Aufwand einhergeht und daher für viele Städte und Kommunen hochdefizitär ist.

Gleichzeitig gilt es kreativ zu sein: So trug beispielsweise die Entnahme einiger Hierarchiestufen aus der Verwaltung dazu bei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst Ideen entwickelten, weitreichende Verantwortung tragen mussten und letztentscheidend waren. Damit konnte erreicht werden, dass der Apparat schneller, effizienter und somit vor allem kostengünstiger funktionierte.

Der dritte Eckpunkt der Langenfelder Strategie betrifft die Konsequenz: Politik und Verwaltung müssen auch nein sagen können, selbst wenn dies eine unpopuläre Maßnahme darstellt. Dies bedeutete, dass nicht leistbare Investitionen in Abhängigkeit der Priorität nach hinten verschoben werden bzw. alternative Wege der Finanzierung/Aufrechterhaltung entwickelt werden mussten. Ein Beispiel dafür ist die Bürgerbeteiligung, bei der vormals öffentliche Aufgaben an Bürgerinnen und

„Es lohnt sich, mutig zu sein, gemeinsam anzupacken und selbst initiativ zu werden, sodass etwas verändert wird!“

[MAGNUS STAEHLER]



Birgit Aigner-Walder referierte zum Status quo in Kärnten und präsentierte Reformpotenziale für finanzielle Nachhaltigkeit

Bürger übertragen wurden, die diese im Ehrenamt ausübten.

STANDORTATTRAKTIVITÄT

Die Schaffung attraktiver und vor allem stabiler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ist ein weiterer Erfolgsfaktor Langenfelds. Durch Gebührenstabilität konnte eine erfolgreiche Ansiedelung von Unternehmen und somit eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung der Steuereinnahmen erreicht werden. Attraktive Ausbildungs- und Kinderbetreuungsangebote stellen sowohl für Unternehmen als auch Bürgerinnen und Bürger wichtige Standortfaktoren dar, die unter anderem eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. In diesem Zusammenhang sieht Staehler auch mögliche Anknüpfungspunkte für Kärnten, die dazu beitragen könnten, einen Ausweg aus der derzeit angespannten finanziellen Lage zu finden. Gewarnt wurde vor spekulativen Geschäften, wie beispielsweise Swaps, Zinswetten, oder Fremdwährungskrediten, wie auch Cross-Border-Leasings, bei denen städtische Infrastrukturen wie Straßenbahnen an ausländische Hedgefonds verkauft

wurden. Einige Städte und Kommunen versuchten sich dadurch zu entschulden; dies hat aber in den meisten Fällen nicht funktioniert.

KÄRNTEN

Birgit Aigner-Walder eröffnete ihren Vortrag damit, dass Kärnten mit rund 5.500 Euro die höchste Pro-Kopf-Verschuldung aller Bundesländer Österreichs hat. Am unteren Ende dieser Skala rangieren Tirol und Vorarlberg, wo die Verschuldung unter 500 Euro pro Person liegt. Hinsichtlich der Pro-Kopf-Verschuldung auf Gemeindeebene weist Kärnten jedoch mit rund 550 Euro die geringste Verschuldung aller Bundesländer auf, wobei bei entsprechenden bundesländerübergreifenden Vergleichen die inhomogene Aufgabenteilung zwischen dem Land und den Gemeinden berücksichtigt werden muss. Neben den Schulden sind es im Falle des Bundeslandes Kärnten vor allem die Haftungen, die besonders

„Kärnten hat mit 5.536 Euro die höchste Pro-Kopf-Verschuldung auf Bundesländerebene.“

[BIRGIT AIGNER-WALDER]

schwer wiegen: Die Haftungen Kärntens betragen ca. 13,3 Mrd. Euro, wovon alleine ca. 11 Mrd. Euro auf die Ausfallhaftung der ehemaligen Hypo Alpe Adria entfallen.

NACHHALTIGE FINANZPOLITIK

Welche Handlungsoptionen hat Kärnten angesichts der angespannten finanziellen Lage? In diesem Zusammenhang



Dietmar Brodel, Markus Bliem, Franz Sturm, Birgit Aigner-Walder, Magnus Staehler, Christof Zernatto, Siegfried Spanz, Thomas Cik und Otmar Petschnig (v. l. n. r)



„Mehr Mutmacher, weniger Angstmacher!“ Unter den Diskutantinnen und Diskutanten des Podiums bestand Einigkeit darüber, dass in der derzeitigen schwierigen Situation wieder so etwas wie Aufbruchsstimmung entstehen müsse. Markus Bliem, Franz Sturm, Magnus Staehler, Thomas Cik, Otmar Petschnig, Christof Zernatto und Birgit Aigner-Walder (v. l. n. r.)

wird oftmals das Schlagwort „finanzielle Nachhaltigkeit“ genannt. Darunter wird im finanzpolitischen Diskurs verstanden, dass Fehlentwicklungen vermieden werden und weit in die Zukunft reichende Wirkungszusammenhänge berücksichtigt werden, damit die (Finanz-)Politik langfristig tragbar wird. Eventuelle Ansätze zur Bewertung der Nachhaltigkeit der Finanzpolitik stellen dabei die Konzepte der „Fiscal Sustainability“ (OECD) und der Generationenbilanzierung dar. Diesbezüglich müssen auch eventuelle Wirkungszusammenhänge mitberücksichtigt werden, insofern sich finanzpolitische Maßnahmen auch auf wirtschaftliche Entwicklungen sowie die Verteilungsgerechtigkeit zwischen Generationen auswirken. Das Kriterium der finanziellen Nachhaltigkeit wurde in Kärnten in der Vergangenheit kaum oder nur unzureichend berücksichtigt, wobei dies auch für Gesamtösterreich gelte. In Kärnten liege jedoch eine Sondersituation vor, da es so weit gekommen sei, dass sich dieses Bundesland auf dem Finanzmarkt nicht mehr refinanzieren kann. Derartige Krisen können bzw. sollten aber als Chance gesehen und dazu genutzt werden, damit notwendige, längst überfällige Reformen umgesetzt werden können. Als mögliche Anknüpfungspunkte gelten vor allem die Erhöhung der Einnahmen

und eine Reduktion der Ausgaben. Außerdem sollten aktuelle Rahmenbedingungen überprüft werden, die zu mehr Wirtschaftlichkeit beitragen.

Die Erhöhung der Einnahmen durch die Anhebung von Steuern stellt für Kärnten nur bedingt eine Möglichkeit dar, da die Abgabenquote in Österreich bereits überdurchschnittlich hoch ist und sich negative Effekte in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ergeben würden. Umgekehrt ist eine Senkung der Abgaben, die zur regionalen Attraktivitätssteigerung und in weiterer Folge zur Ansiedelung von Unternehmen beitragen könnte, nur bedingt möglich, da die Abgabenhöhe zu weiten Teilen dem Bund obliegt. Der Handlungsspielraum auf Landesebene ist somit diesbezüglich sehr eingeschränkt. Aber die Förderung des Wirtschaftsstandortes könne als zentrales Element für eine nachhaltige Finanzpolitik angesehen werden. Wachstumsimpulse sollten durch den gezielten Einsatz von Fördermitteln (vs. Gießkannenprinzip) sowie durch Investitionen in Forschung, Infrastruktur und Bildung gesetzt werden, mit der Zielsetzung der Ansiedelung von Unternehmen und einer Erhöhung der Beschäftigung und damit positiver Effekte für den Landeshaushalt. Hinsichtlich des Wirtschaftsstandortes mahnte Aigner-Walder ein, dass zur

„Bereits Winston Churchill hat festgehalten: ‚Never let a good crisis go to waste.‘ Krisen müssen genutzt werden, damit Reformen durchgeführt werden können.“

„Finanzpolitik muss langfristig tragbar sein. Auch wenn man 30 oder 50 Jahre nach vorn blickt, sollte es keine Finanzierungslücken geben.“

[BIRGIT AIGNER-WALDER]



Erhöhung der Attraktivität desselben auch eine Stärkung der (Mittel-)Zentren des Landes unabdingbar sei, wobei auf eine gute verkehrstechnische Anbindung des ländlichen Raumes zu achten sei.

POTENZIALE FÜR KÄRNTEN

Abgesehen von den Anknüpfungspunkten zur Setzung von Wachstumsimpulsen mit in weiterer Folge positiven Effekten für die Einnahmen des Landes wurden vor allem Reformpotenziale auf Ausgabenseite unter den Schlagwörtern „Aufgabenreform“ und „Prozesskritik“ hervorgehoben. Aigner-Walder erläuterte in diesem Zusammenhang, dass entsprechende Prozesse in Kärnten zum Teil bereits durchgeführt wurden und daraus teilweise die Einstellung von Leistungen resultierte (z. B. Abschaffung von Doppelförderungen, Schließung der Landestankstellen). Potenzial sei jedoch noch genügend gegeben und zudem sei ausgabenseitig auch eine rechtliche Beschränkung von Verschuldung und Haftungsübernahmen durch die Länder anzustreben.

Letztlich ging Aigner-Walder auf potenzielle relevante Änderungen in der institutionellen Ausgestaltung der

Verwaltung für mehr finanzielle Nachhaltigkeit ein. Zum einen wurde die Thematik der Transferentflechtung angesprochen. Die fehlende Übereinstimmung von Aufgabenkompetenz und Ausgabenverantwortung sei ein Anreiz für unwirtschaftliches Verhalten der Gebietskörperschaften und verursache zudem aufgrund der Zahlungsströme zwischen denselben einen hohen administrativen Aufwand. Zum anderen stand die Haushaltsrechtsreform mit der Zielsetzung höherer Transparenz, ergebnisorientierter Steuerung von Dienststellen und wirkungsorientierter Haushaltsführung im Fokus der Ausführungen. Der richtige Weg sei durch das Land Kärnten in beiden Bereichen jedenfalls schon eingeschlagen und solle zügig fortgesetzt werden. Aigner-Walder schließt damit, dass Haushaltskonsolidierung ein strategischer Prozess sei und es vor allem auch gelte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch Bürgerinnen und Bürger „mitzunehmen“.

PODIUMSDISKUSSION

Im Anschluss an die Vorträge fand eine Podiumsdiskussion statt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, unter ihnen

Dr. Markus Bliem, Geschäftsführer des Instituts für Höhere Studien Kärnten (IHSK), Mag. Otmar Petschnig, Vizepräsident der Industriellenvereinigung und der Wirtschaftskammer Kärnten, Dr. Franz Sturm, Leiter der Gemeindeabteilung im Amt der Kärntner Landesregierung sowie Dr. Christof Zernatto, Gründer der Initiative für Kärnten, thematisierten dabei wiederholt Schlagworte wie „Zusammenarbeit“ und „Mut“. Es bestand weitgehende Einigkeit darüber, dass in der derzeitigen schwierigen Situation wieder so etwas wie Aufbruchsstimmung entstehen müsse. Diskutiert wurde auch eine vorab bei Studierenden durchgeführte Umfrage, die unter anderem ergab, dass sich der Großteil der Befragten Einsparungen vor allem im Bereich der Verwaltung und der Vertretungskörper sowie im Bereich Kunst

und Kultur vorstellen könnten. Zusammenfassend wurden dem Land Kärnten auch in dieser Runde Potenzial und Chancen für die Zukunft bescheinigt.

(FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Birgit Aigner-Walder) ■

„Haushaltskonsolidierung ist als strategischer Prozess zu sehen, bei dem es gilt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die Bürgerinnen und Bürger aktiv einzubinden.“

[BIRGIT AIGNER-WALDER]



Der erfolgreiche Abend wurde unter dem Motto „Gelassen genießen“ mit regionalen Produkten abgerundet

18. MAI 2016 • AUDIMAX FH VILLACH

PERSPEKTIVEN DURCH TOURISMUS UND KULTUR?

HANDLUNGSOPTIONEN FÜR KÄRNTEN
ANHAND DES TOURISTISCHEN UND
KULTURELLEN POTENZIALS



SUMMARY

Wie wird Kärnten bis zum Jahr 2030 zu einer attraktiven Ganzjahresdestination? Neben den klassischen Kärntner Urlaubsthemen wurde vor allem der Kulturtourismus angesprochen. Hier bietet Kärnten ein großes Potenzial, das jedoch von den Einheimischen und jüngeren Menschen (noch) nicht ausreichend erkannt wird. Durch mehr Kooperationen und Austausch zwischen Kulturschaffenden sowie Touristikerinnen und Touristikern kann dies gelingen.

KEYNOTE

TOURISMUS UND KULTUR – POTENZIALE FÜR ÖSTERREICH

Dr.ⁱⁿ Petra Stolba

Geschäftsführerin Österreich Werbung

Petra Stolba ist bereits seit 2006 Geschäftsführerin der Österreich Werbung. Sie hat die Marke „Urlaub in Österreich“ und die Internationalisierung des österreichischen Tourismus seither maßgeblich vorangetrieben.

**KEYNOTE**

GANZJAHRESDESTINATION KÄRNTEN – CHANCEN UND BEISPIELE AUS TOURISMUS UND KULTUR

FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser

Professur und Programmleitung für Hotelmanagement, FH Kärnten

Stefan Nungesser ist seit 2011 an der FH Kärnten. Nach seiner Lehre in der Hotellerie und seinem Tourismusstudium in München forschte er im alpinen Tourismus und betrieb mehrere Jahre Hotel- und Gastronomiebetriebe.



**TEILNEHMER-
INNEN UND
TEILNEHMER
AN DER
PODIUMS-
DISKUSSION**

- **Dr.ⁱⁿ Petra Stolba**
Geschäftsführerin der Österreich Werbung
- **Mag. (FH) Christian Rudiferia, MA**
Amtsleiter der Stadtgemeinde/Künstlerstadt
Gmünd
- **Georg Overs**
Geschäftsführer der Tourismusregion
Villach – Faaker See – Ossiacher See

- **Mag.^a Erika Napetschnig**
Amt der Kärntner Landesregierung,
Leiterin der Abteilung „Kunst & Kultur“
- **FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser**
Professur und Programmleitung für Hotel-
management an der FH Kärnten

In Österreich, unter anderem auch in Kärnten, wird schon seit Längerem darüber diskutiert, durch welche Angebote es gelingen kann, eine nahezu ganzjährige Nachfrage im Tourismus zu erzeugen. Kulturtourismus in all seinen Facetten kann hierzu einen Beitrag leisten. Daher wurde ganz bewusst die Veranstaltung am 18. Mai 2016 unter das Motto „Perspektiven durch Tourismus und Kultur? Handlungsoptionen für Kärnten anhand des touristischen und kulturellen Potenzials“ gestellt. In der öffentlichen Wahrnehmung spielt Kulturtourismus in Kärnten derzeit nur eine untergeordnete Rolle. Aspekte der Kulinarik oder des Brauchtums durch die großen Feste wie Villacher Kirchtag oder dergleichen stehen stark im Vordergrund, aber andere kulturtouristische Angebote werden weniger stark fokussiert.

KULTURTOURISTINNEN UND KULTURTOURISTEN SIND ATTRAKTIVE ZIELGRUPPE

Mit ihrer Keynote zum Thema „Tourismus und Kultur – Potenziale für Österreich“ brachte Dr.ⁱⁿ Petra Stolba, Geschäftsführerin der Österreich Werbung, eine österreichische Perspektive in die Veranstaltung. Österreich behauptet

„Kulturtourismus ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Ganzjahresdestination.“

[PETRA STOLBA]



Die Teilnehmenden der Diskussionsrunde: Thomas Cik, Christian Rudifieria, Petra Stolba, Erika Napetschnig, Stefan Nungesser, Georg Overs

sich in der Tourismusbranche sehr gut und liegt beispielsweise bei den internationalen Tourismuserlösen innerhalb der „EU-15“ (traditionellen Mitbewerberländer) derzeit an sechster Stelle. Wichtige Grundlage bietet hierfür die Marke „Urlaub in Österreich“ und der darin definierte „genetische Code“ von Österreich als Tourismusland. Markenwerte wie Achtsamkeit, Kreativität, Lebensfreude und Verbundenheit zeichnen Österreich dabei besonders aus. „Österreicherinnen und Österreicher stehen für Gastfreundschaft“, so Stolba. „Nicht umsonst sind wir letztes Jahr im Rahmen einer Umfrage (TripAdvisor) als gastfreundlichstes Land ausgezeichnet worden.“ Im Kern positioniert sich Österreich über die „inspirierende Entfaltung“ der Gäste, die mit Hilfe der natürlichen Gegebenheiten und sogenannten Erlebnisfelder ermöglicht wird. Zu diesen Erlebnisfeldern zählen neben Natur, Begegnungen und Regeneration auch Kultur und Kulinarik. Dies soll klar die Vielfalt und den Reichtum an Hochkultur und Alltagskultur widerspiegeln. Österreich versteht sich als DAS kulturelle Zentrum Mitteleuropas. Etwa 9 Prozent der österreichischen Gäste sind Kultururlauberinnen und Kultururlauber, wovon jede bzw. jeder zweite äußerst zufrieden mit dem Kultururlaub in Österreich ist. Die österreichischen Kultururlaubenden sind durchschnittlich 44 Jahre (eher Mann als Frau, hoher Akademikeranteil), reisen mit Partnerin bzw. Partner und vorwiegend mit



Stefan Nungesser befasste sich in seiner Keynote mit Chancen und Beispielen aus Tourismus und Kultur in Kärnten

dem PKW, informieren sich im Internet, entscheiden mittelfristig, buchen online und sind sehr aktiv (T-MONA, Spezialauswertung Kultururlauberinnen und Kultururlauber). Besonders wichtig ist, dass Kultururlauberinnen und Kultururlauber im Hinblick auf ihre Ausgabefreudigkeit eine attraktive Zielgruppe darstellen. Zusammenfassend stellte Stolba fest: „Kultur im Urlaub ist ein Nebensaisonthema und somit für den Weg zur Ganzjahresdestination sehr wichtig. Es handelt sich dabei um Potenzial für die Zukunft, das es auszuschöpfen gilt!“

TOURISTISCHE UND KULTURELLE POTENZIALE IN KÄRNTEN

Der Tourismus spielt für Kärnten eine bedeutende Rolle. Nach Berechnungen des IHS Kärnten aus dem Jahr 2015 beläuft sich der touristische Konsum auf 1.968,7 Mio. Euro, wovon ein Großteil

„Kooperationen sind der Schlüssel zum Erfolg, auch zwischen Tourismus und Kultur.“

Petra Stolba kennt die Potenziale für Österreich im Bereich Tourismus und Kultur und brachte mit ihrer Keynote ihre Erfahrungen aus der Österreich Werbung ein



„Kärnten hat den Gästen viele authentische Erlebnisse zu bieten.“

[PETRA STOLBA]



Kärnten 2030 – dieses Mal zum Thema: TOURISMUS UND KULTUR – POTENZIALE FÜR KÄRNTEN

auf übernachtende Gäste fällt. Die Tourismus- und Freizeitwirtschaft ist für 15 Prozent der Bruttowertschöpfung und 17,6 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse verantwortlich (IHS Kärnten 2015; im Auftrag der Kärnten Werbung und der Wirtschaftskammer Kärnten). Diese Zahlen verdeutlichen laut FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser, Professor und Programmleiter für Hotelmanagement an der FH Kärnten, dass der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftsfaktor ist, aber darüber hinaus wesentlich das Image des Landes prägt. Zudem seien in den letzten Jahren gute Voraussetzungen geschaffen worden. So sieht es die Landestourismusstrategie, die Kärnten als das Bundesland mit „der höchsten Konzentration südlicher Lebensqualität“ bezeichnet, oder die bestehende Markenstrategie der Kärnten Werbung, die auf einen „Markendreiklang“ aus „Seenland“, „Natur-Aktiv-Park“ und „Alpen-Adria-Kultur-Genuss“ setzt. Strategien müssen in die Umsetzung kommen und dazu ist ein Verabschieden vom „Tschentchen“ notwendig und eine stärkere Kooperation wichtig. Kooperationen zwischen touristischen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern sowie Innovation und Produktentwicklung sind die kritischen

Erfolgsfaktoren. Kärnten hat bereits ein breites kulturelles Angebot, das jedoch unübersichtlich und unstrukturiert ist. Eine Diplomarbeit an der FH Kärnten aus dem Jahr 2012 hat dies bereits eindrücklich aufgezeigt (Wulz 2012). Kultur ist für unsere Gäste nicht buchungsentscheidend, aber interessant als Ergänzung, wie bereits Petra Stolba ausführte. Angebote wie „Radtourismus in der Region Klopeiner See“ und die „KüchenKult“-Veranstaltungen in der Region Villach – Faaker See – Ossiacher See eignen sich besonders dafür, die Saison zu verlängern. „Es tut sich bereits einiges in Kärnten.“ Nungesser sieht daher großes Potenzial durch die Kultur für den Tourismus. Gerade in diesen Bereichen können spannende Produkte entstehen. Bei der Produktentwicklung identifizierte Nungesser jedoch die größten Defizite im Tourismus, nicht nur in Kärnten. Kooperationen müssen initiiert werden. Durch moderierte Produktentwicklungsseminare bestünde die Möglichkeit, alle relevanten Leistungsträgerinnen und Leistungsträger an einen Tisch zu bekommen und gemeinsam an Produkten und Dienstleistungen zu arbeiten, hinter denen alle stehen und die es nicht nur auf dem Papier gibt. Aufgrund der guten

„Die Kärntnerinnen und Kärntner müssen erst einmal selbst begreifen und erleben, was sie an touristischem und kulturellem Potenzial haben.“

[CHRISTIAN RUDIFERIA]

„Kultur spielt für uns touristisch keine Rolle, abgesehen von der Kulinarik.“

[AUSSAGE AUS DER
STUDIERENDENBEFRAGUNG]



Interessante Gespräche beim gemütlichen Ausklang mit dem eigens kreierten Kärnten-2030-Drink

Voraussetzungen und hohen Glaubwürdigkeit in Kärnten bieten sich neben dem Kulturtourismus zudem Angebote des naturnahen Sporttourismus an, die sich durch den persönlichen Touch und Service und die Szenerie in Kärnten gut ergänzen.

STUDIERENDE BEVORZUGEN SPORT ANSTATT KULTUR

Ein gemischtes Meinungsbild zur Wahrnehmung von Kärnten als Tourismusland ergab eine Umfrage unter Studierenden der FH Kärnten. Mit einer Bewertung von 2,4 (1 = äußerst attraktiv bis 5 = unattraktiv) wurde die Gesamtattraktivität Kärntens als Tourismusdestination noch recht gut gesehen. Etwas schlechter schnitten dabei der Frühling (3,0), der Herbst (3,0) und die Attraktivität für unter 30-Jährige ab. Der Sommer (1,7) und der Winter (2,1) wurden deutlich besser eingeschätzt. Keine wesentlichen Unterschiede in der Bewertung gab es bei Studierenden aus Kärnten oder

von außerhalb Kärntens. Das größte Potenzial für den Tourismus identifizieren sie neben den natürlichen Faktoren wie der „Landschaft“ und „guter Luft/Klima“ vor allem in „Sommer- und Wintersportmöglichkeiten“ sowie in der „Kulinarik“. Abgeschlagen auf dem letzten Platz rangiert „Kunst, Kultur und Musik“. Dies zeigte sich auch bei der Frage nach der Attraktivität für bestimmte Urlaubsformen. „Kultur- und Studienreisen“ (3,7) schnitten deutlich schlechter ab als „Wanderurlaube“ (1,7) oder „Wintersport-/Skiurlaub“ (1,9) oder „Fahrrad-/Bikeurlaub“ (2,0). Bei den kulturellen Angeboten wurde allein die Kulinarik mit deutlichem Abstand als wichtig für die Attraktivität Kärntens beurteilt. Diese Aussagen spiegelten sich ebenfalls in offenen Antworten wider, bei denen eigene Vorschläge unterbreitet werden konnten. „Das kulturelle Angebot spielt für uns noch keine wichtige Rolle. Es ist zwar da, aber uns sind andere Aspekte eben wichtiger“, resümierte eine Studentin, die die Ergebnisse aufbereitet hatte.

POTENZIALE ZUERST IM EIGENEN LAND ERKENNEN UND WERTSCHÄTZEN

Einigkeit herrschte in der anschließenden Diskussionsrunde, dass in Kärnten bereits ein umfangreiches, vielfältiges Kulturangebot vorhanden ist. Im Tourismus ist es entscheidend, nicht etwas für den Gast zu machen, sondern das, was man ist, in Wert zu setzen und etwas zu machen, was man selbst liebt. „Gäste haben ein feines Sensorium und spüren, ob etwas authentisch ist. Genau hier hat Kärnten mit seinem inneren Reichtum an Lebensfreude und Kultur etwas zu bieten“, so Stolba. Nicht nur die Antworten der Studierenden, sondern auch Erfahrungen der Podiumsteilnehmerinnen und Podiumsteilnehmer, von denen drei aus Kärnten und drei von außerhalb kamen, zeigen, dass im Land selbst das Bewusstsein und die Wertschätzung für

das kulturtouristische Angebot noch zu wenig vorhanden sind. Es wird schwierig, Angebote zu bewerben, die selbst von Einheimischen nicht genutzt werden – entweder weil sie unbekannt sind oder nicht wahrgenommen werden, so Mag.^a Erika Napetschnig (Unterabteilungsleiterin Kultur des Landes) und Georg Overs (neuer Geschäftsführer Region Villach Tourismus). Diesen Aspekt unterstrich Mag. (FH) Christian Rudiferia, MA, Amtsleiter der Gemeinde Gmünd: „Die Hauptaufgabe ist, den

„Wir haben in Kärnten ein breites kulturelles Angebot, das noch besser vermarktet werden muss.“

[ERIKA NAPETSCHNIG]



Intensive Diskussion und wertvoller Input aus verschiedenen Bereichen der Praxis im Rahmen der Diskussionsrunde: Georg Overs, Erika Napetschnig, Thomas Cik, Stefan Nungesser, Christian Rudiferia, Petra Stolba (v. l. n. r.)

„Die Zusammenarbeit von Tourismus und Kultur muss verbessert werden, damit es keine Parallelwelten bleiben.“

[GEORG OVERS]

Kärntnerinnen und Kärntnern näherzubringen, welche Werte es in Kärnten gibt, wenn man sich die eigene Kultur, die Seen, die Berge oder die Umgebung ansieht.“

**KULTUR UND TOURISMUS
MÜSSEN SICH ANNÄHERN**

Unerlässlich für die Entwicklung eines erfolgreichen Kulturtourismus ist darüber hinaus, gegenseitiges Verständnis der Beteiligten und Kooperationen zu fördern. Dieser Aspekt konnte als ein wesentlicher Schlüsselfaktor identifiziert werden. Kulturschaffende fühlen sich oftmals von Touristikerinnen und Touristikern nicht richtig verstanden. Umgekehrt müssen sich

Touristikerinnen und Touristiker besser auf kulturelle Themen einlassen. Für die Vermarktung benötigen sie frühzeitig Informationen, um effektiv arbeiten zu können, was wiederum von Kulturschaffenden nicht immer geleistet wird. Das gegenseitige Verständnis für die Bedürfnisse und Anliegen der bzw. des anderen ist ein wesentliches Hemmnis. Diesen Zwiespalt beschrieben Erika Napetschnig und Georg Overs jeweils aus ihrer Sicht. Letztlich sind die zwei Bereiche aufeinander angewiesen, das heißt, Kultur und Tourismus müssen aufeinander zugehen. Das Fazit von Overs fiel dazu jedoch noch ernüchternd aus: „Ich stelle schon sehr viele Parallelitäten zwischen Kultur und Tourismus fest. Der Nachteil von Parallelen ist



**Keynotespeaker des Abends:
Stefan Nungesser (FH Kärnten)
und Petra Stolba (Österreich
Werbung)**



Zahlreiche Touristikerinnen und Touristiker und Kulturschaffende im Publikum zeigten sich sehr interessiert und beteiligten sich rege an der Diskussion

jedoch, dass sie sich nie berühren. Sie laufen nebeneinander her.“ Daher sei es eine wichtige Maßnahme, die es zu organisieren gelte, nämlich Foren, bei denen Kulturschaffende und Touristikerinnen und Touristiker unvoreingenommen aufeinander zugehen können. Es gehe darum, deutlich zu machen, dass nicht etwas weggenommen oder vereinnahmt, sondern transportiert werde. Oftmals fehle es jedoch am Wissen und am Bewusstsein. Dazu gibt es in anderen Bundesländern bereits sehr gute Beispiele, wo man diese Begegnungen durch unterschiedliche Formate organisiert und gegenseitiges Vertrauen geschaffen hat. Ein gelungenes Beispiel aus Kärnten ist die Gemeinde Gmünd, die sich seit über 25 Jahren im Rahmen eines Projektes zu einer Künstlerstadt entwickelt hat. Für die erfolgreiche Entwicklung dieses Projektes waren vor allem Ausdauer, die Akzeptanz in der eigenen Bevölkerung

und der Wirtschaft und der Einsatz von Kooperationen nötig. „Erst als man merkte, dass der Hauptplatz auch an einem Sonntag voll war, verstand man, dass es etwas bringt!“, so Christian Rudiferia. Kooperationen anzustoßen ist keine leichte Aufgabe, zumal zwischen Personengruppen, die vermeintlich unterschiedliche Ziele haben. Dem ist jedoch nicht so, denn die Zielsetzungen sind durchaus gleichgelagert. Es geht letztlich um die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird.

Das Schlusswort gehörte Petra Stolba, die noch einmal Mut machte: „Ich finde die Veranstaltung wirklich gelungen. Ich erlebe Menschen, die sehr selbstreflexiv analysieren. Ich erlebe aber auch sehr viel gemeinsamen Willen. Ich würde wirklich sagen, wenn Sie mir das von außen gestatten, dass mehr Selbstbewusstsein angebracht ist.“ (FH-Prof. Dipl.-Betw. (FH) Stefan Nungesser) ■

15. JUNI 2016 • AUDIMAX FH VILLACH

WER IST DAS VOLK?

BÜRGERBETEILIGUNG STATT
POLITIKVERDROSSENHEIT



SUMMARY

Die Unzufriedenheit mit der Politik steigt spürbar, doch Protestwahlen löst keine Probleme. Das größte Potenzial eines Landes sind die Menschen. Doch die Bürgerinnen und Bürger müssen ihre passive Erwartungshaltung gegenüber der Politik in aktives Engagement mit Verantwortung ändern. Statt Delegieren am Wahltag braucht es mündige Demokratinnen und Demokraten. Parteien wie auch Politikerinnen und Politiker müssen im Gegenzug bereit sein, ihre Macht zu teilen. Modelle wie der Bürgerrat zeigen, wie politische Entscheidungen auch in differenzierten Gesellschaften ohne parteitaktisches Blockieren getroffen und umgesetzt werden können.

KEYNOTE

MÜNDIGE BÜRGERINNEN UND BÜRGER ALS VORAUSSETZUNG FÜR DEMOKRATIE

FH-Prof.ⁱⁿ MMag.^a Dr.ⁱⁿ Kathrin Stainer-Hämmerle

Professorin für Politikwissenschaft, FH Kärnten

Kathrin Stainer-Hämmerle war Politik- und Rechtswissenschaftlerin an den Universitäten Innsbruck und Klagenfurt (IFF) und ist seit 2009 Professorin für Politikwissenschaft an der FH Kärnten. Aktuell Vorsitzende der Interessengemeinschaft für Politische Bildung (IGPB) und Vorstandsmitglied beim Europahaus Klagenfurt. Studien und Publikationen in den Bereichen Politische Bildung, Wahlrecht, Partizipations- und Demokratieforschung.



KEYNOTE

DER BÜRGERRAT – ERFahrungen AUS VORARLBERG

Dr. Manfred Hellrigl

Leiter Büro für Zukunftsfragen im Amt der Vorarlberger Landesregierung

Manfred Hellrigl leitet das Büro für Zukunftsfragen der Vorarlberger Landesregierung seit seiner Gründung im Jahr 1999. Seine fachlichen Hauptschwerpunkte: Design innovativer Prozesse mit dem Ziel, Selbstorganisation, Bürgerbeteiligung, freiwilliges Engagement, Sozialkapital und Nachhaltige Entwicklung zu fördern. Er ist einer der Pioniere bei der Einführung von Bürgerräten und Art of Hosting im deutschsprachigen Raum.



TEILNEHMER- INNEN UND TEILNEHMER AN DER PODIUMS- DISKUSSION

- **Bgm. Günther Albel**
Bürgermeister der Stadt Villach
- **Gerhard Godescha**
Obmann des Vereins Die Mutbürger
- **Dr. Manfred Hellrigl**
Leiter des Büros für Zukunftsfragen in der Vorarlberger Landesregierung
- **FH-Prof.ⁱⁿ MMag.^a Dr.ⁱⁿ Kathrin Stainer-Hämmerle**
Politikwissenschaftlerin
- **Dr.ⁱⁿ Rita Trattnigg**
Leitung des Instituts für kulturellen Wandel in Wien

SELBSTORGANISIERENDE DEMOKRATIE: DER BÜRGERRAT

In den letzten Jahren hat sich die Gesellschaft dramatisch verändert: Wir leben in einer globalen, vernetzten Welt, doch jede bzw. jeder nach ihrem oder seinem eigenen Stil und weitgehend auch nach freier Entscheidung. Gleichzeitig umgibt uns eine permanente Krisensituation, real wie gefühlt, wirtschaftlich wie sozial. Auffallendste Auswirkungen sind der konstante Verlust an Vertrauen in politische Mandatsträgerinnen und

Mandatsträger, demokratische Institutionen, Medien oder in die persönliche Zukunft einerseits sowie das Auflösen vieler emotionaler und traditioneller Bindungen innerhalb der Gesellschaft andererseits. Dieses Zusammenwirken hat bei vielen Menschen ein Gefühl der Bedrohung und der Unsicherheit erzeugt, das den Zuspruch zu autoritären Politikstilen verstärkt wie auch den Erfolg von populistischen Strömungen durch Protestwählerinnen und Protestwähler.

Die hohe Bereitschaft der Wählerinnen und Wähler, aus Protest ihre Stimme zu vergeben, mündet in einem rasanten Kommen und Gehen von neuen Parteien, in einem noch kurzfristigeren Agieren von Politikerinnen und Politikern, die sich kaum mehr auf Stammwählerinnen und Stammwähler bzw. Kontinuitäten im Wahlverhalten von gesellschaftlichen Gruppen und daher

*„Wer ist das Volk?
Das Volk ist hier.
Wo ist das Volk? Auch hier.“*

[DIETMAR BRODEL]



Kathrin Stainer-Hämmerle im Austausch mit dem Villacher Bürgermeister Günther Albel



Rege Beteiligung durch das Publikum im Rahmen der Podiumsdiskussion; Stadtrat Peter Weidinger am Wort

auf längerfristige Strategien stützen können. Die Zuwächse bei rechts- wie auch linkspopulistischen Parteien bei Umfragen und Wahlgängen verengen für traditionelle Parteien entweder die Möglichkeiten, stabile Koalitionen zu bilden, oder sie erliegen dem Druck, inhaltlich auf die Forderungen der Populistinnen und Populisten einzugehen. Folge ist jedenfalls eine weitgehende Polarisierung in der Bevölkerung, unter der insbesondere die Möglichkeiten der Umsetzung von politischen Entscheidungen leiden. Am Beispiel der Flüchtlingsbewegungen im Sommer 2015 wurde die Entwicklung von parallelen politischen Kulturen in der Gesellschaft gut erkennbar: einerseits jene mit entwickelter Staatsbürgerkultur, die bereit waren, ankommenden Schutzsuchenden zu helfen und

„Wie wollen wir 2030 in Kärnten Demokratie leben? Diese Frage haben wir uns gestellt.“

[FELIX DORNHOFER, STUDENT]

so staatliche Strukturen – mit ihrem Engagement als Bürgerinnen und Bürger – zu unterstützen, andererseits jene „Politikverdrossenen“, die starke Ängste vor den Entwicklungen hatten und sich von den politischen Institutionen allein gelassen fühlten bzw. sich nach einem „starken Mann“ sehnten, der für Ordnung sorgt.

Heute wirken Parteien und Parlamente, Sozialpartner und Politikerinnen und Politiker in der ganzen EU eher ratlos, wie sie mit den traditionell vertrauten Formen der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger – allen voran das allgemeine, gleiche und freie Wahlrecht – den Trend umkehren können. Denn die Geschwindigkeit der Veränderung, die Komplexität der gegenseitigen Beeinflussung und das Wissen sowie die Macht der einzelnen Bürgerin bzw. des einzelnen Bürgers waren noch nie so groß. Gleichzeitig fühlen sich so viele wie nie entfremdet und ohnmächtig angesichts der Möglichkeiten und der Herausforderungen einer modernen, globalen und digitalen Welt.

Bereits vor 25 Jahren bemerkten politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Vorarlberg diese Kluft zwischen Regierenden und Regierten. Die Landesregierung erkannte, dass für die Umsetzung von Gesetzen bzw. Maßnahmen eine politische Mehrheit und ein darauf basierender Beschluss nicht mehr für die Umsetzung in der Praxis genügt. Durch Widerstand von unten, aus der Bevölkerung, wurden Entscheidungen in Frage gestellt bzw. wurde ihre Umsetzung behindert. Zentrale Aufgabe des Büros für Zukunftsfragen beim Amt der Vorarlberger Landesregierung wurde somit die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Politik und Bürgerinnen und Bürgern.

„Der Bürgerrat ist eine neue Kommunikationsebene für Politik auf Augenhöhe. Wir wollen die Bürgerinnen und Bürger noch stärker einbinden und sie zur Mitgestaltung und Mitverantwortung einladen.“

[BGM. GÜNTHER ALBEL]

„Es ist unglaublich, was in uns allen steckt, und wenn wir es gemeinsam in dieser Art und Weise zusammenbringen können, wie ich es in den Bürgerräten erlebe, möchte ich das nicht missen in einer lebendigen Demokratie.“

[RITA TRATTNIG]



Akteurinnen und Akteure der Veranstaltung: Thomas Cik, Bgm. Günther Albel, Rita Trattnigg, Manfred Hellrigl, Kathrin Stainer-Hämmerle, Gerhard Godescha und Dietmar Brodel (v. l. n. r.)

Neue Probleme brauchen neue Lösungen und neue Denkansätze. Aber auch neue Medien, neue soziale Begegnungsformen, neue Diskursplattformen, neue Politik und vor allem neue Beteiligungsmöglichkeiten zur Aktivierung des Potenzials innerhalb der Bevölkerung. So wurde es zum Ziel des Zukunftsbüros, um es mit einer Metapher seines Leiters Dr. Manfred Hellrigl zu beschreiben, die vielen Ampeln der Politik und der Verwaltung, ausgedrückt durch Ver- und Gebote, Appelle oder Bewusstseinskampagnen durch – sinnbildlich gesprochen – Kreisverkehre zu ersetzen. Denn bei einem Kreisverkehr müssen sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst organisieren, alle Verkehrsteilnehmerinnen und Verkehrsteilnehmer müssen selbstständig denken, Entscheidungen treffen und handeln. Dadurch ist ein Kreisverkehr gegenüber einer Ampel wesentlich leistungsfähiger, weil praktisch die Gehirne aller Verkehrsteilnehmerinnen und Verkehrsteilnehmer im Einsatz sind und nicht nur ein kleines Relais, das periodisch stur von Rot auf Grün schaltet. Allerdings ist es interessant und paradox, dass Selbstorganisation organisiert werden muss, betont Hellrigl. Selbstorganisation braucht eine

Organisation – wie die Struktur des Kreisverkehrs. Kommen einfach nur vier Straßen zusammen, findet keine so gut funktionierende Selbstorganisation statt.

Ein Kreisverkehr in diesem Sinne sind die Bürgerräte. Es sind organisierte und strukturierte Orte, wo Bürgerinnen und Bürger sich begegnen, sich austauschen, gemeinsam nachdenken und an breit akzeptierten Lösungen arbeiten. Nicht gegen die Politik wie bei Bürgerprotesten, auch nicht statt der Politik wie bei Formen der direkten Demokratie, sondern mit der Politik. Bürgerräte zeigen einen neuen, aber nicht den einzigen Weg, die Bevölkerung wieder für Politik zu interessieren und sie in konstruktiver Form einzubinden (anstatt nur kurzfristig aus Proteststimmungen politisches Kapital zu schlagen). Der innovative Gehalt dieser partizipativen Form und vor allem die Unterschiede zur repräsentativen oder direkten Demokratie sind schnell aufgezeigt.

Erstens: Zu einem Bürgerrat kann man sich nicht melden. Die teilnehmenden Personen werden nach dem Zufallsprinzip (z. B. aus dem Melderegister) ausgewählt und eingeladen. Somit wird verhindert, dass sich hauptsächlich Bessergebildete und Besserverdienende



**Keynotespeaker
des Abends Kathrin
Stainer-Hämmerle und
Manfred Hellrigl**

„Wir benötigen neue Formate der Kommunikation. Das ist die große Herausforderung.“

[MANFRED HELLRIGL]

politisch beteiligen – wie es bei freiwilligen Formen des politischen Engagements meist der Fall ist. Ein Bürgerrat besteht auch nicht dauerhaft aus denselben Vertreterinnen und Vertretern, sondern wird nach jedem erstellten Gutachten wieder aufgelöst bzw. neu bestellt.

Zweitens: Die Bürgerinnen und Bürger treffen sich für zwei Tage (z. B. an einem Wochenende), um gemeinsam ein Thema zu erörtern. Das Engagement ist daher zeitlich und meist auch thematisch begrenzt und vom Aufwand abschätzbar. Um sich einzubringen, muss man nicht etwa bei Sitzungen über Jahre hinweg regelmäßig erscheinen.

Drittens: Der Bürgerrat soll nicht bestehende politische Einrichtungen ersetzen, sondern diese ergänzen. Partizipative Demokratie wird nicht anstelle von Formen der repräsentativen oder direkten Demokratie eingeführt, sondern anlassbezogen und passend und immer zusätzlich.

Viertens: Der Bürgerrat trifft keine Entscheidungen, sondern spricht Empfehlungen aus und dient somit der Entscheidungsvorbereitung. Die Entscheidungsgewalt, aber auch die Rechtfertigung dafür bleiben bei den gewählten Mandatarinnen und Mandataren,



Manfred Hellrigl, Leiter Büro für Zukunftsfragen im Amt der Vorarlberger Landesregierung, teilt seine Erfahrungen mit dem Einsatz eines Bürgerrates in Vorarlberg

denn nur sie können regelmäßig bei Wahlen für ihre Entscheidungen zur Verantwortung gezogen werden.

Fünftens: Als Ergebnis des Bürgerrates wird eine einstimmige, gemeinsame Erklärung verfasst, die öffentlich erörtert werden kann. Ziel eines partizipativen Prozesses ist es nicht, eine Mehrheit über eine Minderheit abstimmen zu lassen, auch der Konsens über Dissens ist möglich. Es soll versucht werden, alle Interessen und Anforderungen möglichst in einem gemeinsamen Papier darzustellen. Auf diesem Wege führt partizipative Demokratie – anders als die direkte – nicht zu weiterer Polarisierung innerhalb der Bevölkerung, sondern fördert die Suche nach dem gemeinsamen Kompromiss.

Der Bürgerrat eignet sich für unterschiedliche Zielsetzungen: zur Information, zur Konsultation oder zur Mitbestimmung. Er empfiehlt sich aber besonders für komplexe Fragestellungen, bei denen ganz unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. Mögliche Einsatzgebiete sind das Sammeln von Ideen und die Bündelung von

Kommunikation und Energien, das Entwickeln von Visionen und die Gestaltung der Zukunft, die Bearbeitung von Konflikten und die Integration von Standpunkten, das Einholen von Meinungen und die Aktivierung von Bürgerinnen und Bürgern, die Initiierung von Planungsprozessen und die gestaltende Begleitung von derartigen Prozessen.

All diese Bereiche hat das Büro für Zukunftsfragen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung in jahrelanger Erfahrung identifiziert und bereits auch erprobt. Das Zukunftsbüro initiiert Bürgergremien in Vorarlberg, begleitet und evaluiert sie. Ein Fazit dieser Erfahrungen lautet: Je komplexer die Probleme, desto geeigneter sind Bürgergremien und andere Formen der partizipativen Demokratie. Wesentliche Voraussetzung allerdings ist die Wertschätzung

gegenüber dem Engagement der Bürgerinnen und Bürger durch die Politik. Die Vorteile partizipativer Demokratie liegen auf der Hand, nicht nur für die Politik, sondern auch für die Verwaltung: Sie führt zu einer höheren Qualität der Ergebnisse, weil vielfältige Sichtweisen und Bedürfnisse im Vorfeld in den Entscheidungsprozess einfließen. Unterschiedlichste Bürgerinnen und Bürger, per Zufall ausgewählt, erarbeiten gemeinsam eine Entscheidungsgrundlage für die gewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten auf Gemeinde- oder Landesebene.

„Direkte Demokratie ist förderlich, weil sie Diskussionen auslöst. Aber sie ist hinderlich, weil sie die Spaltung weiter vorantreibt.“

[KATHRIN STAINER-HÄMMERLE]



Großes Interesse unter den zahlreichen Besucherinnen und Besuchern für das Thema „Wer ist das Volk? Bürgerbeteiligung statt Politikverdrossenheit“



„Der organisierte Staat hinkt immer weiter hinterher. Wenn Bürgerinnen und Bürger Verantwortung übernehmen, geschieht vieles schneller und effektiver.“

[MANFRED HELLRIGL]

Per Livestream konnte die Veranstaltung auch online mitverfolgt werden

Partizipative Demokratie führt dadurch zu höherem Vertrauen in Institutionen, vorausgesetzt, diese setzen sich nicht kommentarlos über die Vorschläge der Bürgerräte hinweg. Ein weiterer Vorteil ist die höhere Legitimation der Entscheidungen, da die Festlegung nicht nur von den gewählten politischen Vertreterinnen und Vertretern – die oftmals von der Bevölkerung als abgehoben und eigene Kaste empfunden werden – getroffen wird. Partizipative Demokratie führt auch zu einer höheren Identifikation im Umsetzungsprozess und zur höheren Selbstverpflichtung gegenüber Regelungen, an deren Entstehung die Bevölkerung in Form von Bürgerräten direkt beteiligt war. Nicht zuletzt führt dies zu einer höheren Verantwortung gegenüber dem eigenen Umfeld, einem Gegengewicht zur oft beklagten gesellschaftlichen Entwicklung der Entsolidarisierung. Ein Bürgerrat ist aber kein Allheilmittel gegen den eingangs erwähnten Vertrauensverlust. Probleme lösen sich deswegen nicht in Luft auf, Konflikte verschwinden mit dieser Methode nicht einfach. Wenn Probleme direkt von der Politik gelöst werden können, dann sollte es auch ohne Bürgerbeteiligung geschehen, empfiehlt Manfred Hellrigl

der Politik. Wenn sie sich aber mit einem Problem wiederfindet, das nicht auf die übliche Art und Weise gelöst werden kann, dann lohnt es sich zu überlegen, wie man erreicht, dass die Gesellschaft die Fragestellung nicht nur akzeptiert, sondern sich auch mit ihr identifiziert. Das Zukunftsbüro in Vorarlberg hat die Erfahrung gemacht, dass dazu drei Schritte notwendig sind: Erstens müssen die Bürgerinnen und Bürger selbst Verantwortung übernehmen. Es reicht nicht, darauf zu warten, dass andere Personen, auch nicht gewählte Mandatarinnen und Mandatare, die Probleme lösen. Zweitens müssen vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut werden, weil viele Probleme nicht mehr allein gelöst werden können. Eine fachübergreifende Kooperation über die Institutionen muss erst gelernt werden. Drittens sollte dann aus der Übernahme der Verantwortung und den vertrauensvollen Beziehungen die Entwicklung gemeinsamer Zukunftsbilder gelingen. Erfahrungen in Vorarlberg zeigen, dass Bürgerinnen und Bürger nach einiger Skepsis und einigem Zögern durchaus bereit sind, sich im Rahmen eines Bürgerrates zu engagieren. Sie erfahren die Diskussionen und Workshops als bereichernd und freuen sich meist über die Anfrage bzw. die Gelegenheit, ihre Meinung einzubringen. Somit liegt es an

den Politikerinnen und Politikern selbst, und hier hauptsächlich bei den gewählten Volksvertreterinnen und Volksvertretern, ob sie diese Prozesse zulassen und unterstützen wollen. Ein wichtiger Paradigmenwechsel ist allerdings Voraussetzung: Politik darf nicht (mehr) als Kampf von Interessen, sondern muss

als Herstellung von Gemeinwohl verstanden werden. Für die bisher Herrschenden bedeutet Partizipation automatisch Machtverlust, aber eventuell Vertrauensgewinn. Darauf kann eine Demokratiereform bauen. *(FH-Prof.ⁱⁿ MMag.^a Dr.ⁱⁿ Kathrin Stainer-Hämmerle)* ■



Kathrin Stainer-Hämmerle beleuchtete das Thema des Abends aus Sicht der mündigen Bürgerin und des mündigen Bürgers



2013 wurde der Bürgerrat in Vorarlberg in der Landesverfassung verankert. Seither ergänzt diese Form der partizipativen Demokratie jene der repräsentativen (Wahlen und Parlamente) und der direkten Modelle (Volksabstimmung und -befragung). Bürgerräte sind eine grundlegend andere Form der Beteiligung: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden per Zufall ausgewählt. Es finden prinzipiell keine Abstimmungen statt. Sie erarbeiten beratende Gutachten für Politik und Verwaltung. Durch diese Kooperation entstehen Verantwortung, Vertrauen und gemeinsame Zukunftsbilder und dadurch kann der Polarisierung in unserer Gesellschaft entgegengewirkt werden.

19. OKTOBER 2016 • AUDIMAX FH VILLACH

ARBEITSWELT KÄRNTEN 2030

WIE WIRD DIE KÄRNTNER WIRTSCHAFT MORGEN ARBEITEN?



SUMMARY

Die 4-D-Trends der Arbeitswelt, nämlich die Digitalisierung, die Diversität, die Dynamisierung und die Demokratisierung beeinflussen nachhaltig die zukünftige Arbeitswelt und standen im Mittelpunkt der Veranstaltung. Durch ein bildreiches Impulsreferat wurden zunächst anregende Einblicke in die zukunftsorientierte Gestaltung der Bürowelt für Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter aufgezeigt. Danach wurden aktuelle Studienergebnisse über die wahrgenommene Relevanz der 4-D-Trends aus Sicht von 206 Kärntner Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger und von über 500 Studierenden der Fachhochschule Kärnten als Erwartung an deren Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber präsentiert.

KEYNOTE**NEXT WORLD OF WORKING – BUT WHY?****Andreas Gnesda**

Gründer der Beratungsgruppe teamgnesda,
Präsident des Österreichischen Gewerbevereins

Andreas Gnesda ist begeisterter Unternehmer, Gründer der Beratungsgruppe teamgnesda, Lektor an verschiedenen Hochschulen und Präsident des Österreichischen Gewerbevereins.

**KEYNOTE****AGENDA FÜR DIE ARBEITSWELT
IN KÄRNTEN 2030****FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ursula Liebhart**

Leitungsteam Business Management,
Professur für Personal und Organisation, FH Kärnten

Ursula Liebhart lehrt, forscht und evaluiert zu ihren Interessen aus dem Human Resource Management wie der Entwicklung der zukünftigen Arbeitswelt, Personalentwicklung, Mentoring, Management von Diversity. Sie ist Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen.

**TEILNEHMER-
INNEN UND
TEILNEHMER
AN DER
PODIUMS-
DISKUSSION**

- **Andreas Gnesda**
Gründer der Beratungsgruppe teamgnesda,
Präsident des Österreichischen Gewerbevereins
- **DI Dr. Josef Hackl**
CEO WILD Holding GmbH
- **FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ursula Liebhart**
Leitungsteam Business Management,
Professur für Personal und Organisation
an der FH Kärnten
- **Mag.^a Sandra Venus**
Vorstand KWF

TRENDS DER ARBEITSWELT AUS SICHT KÄRNTNER ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN UND ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

Zahlreiche Forschungs- und Zukunftsstudien sowie aktuelle Bücher- und Journalbeiträge zu Themen der zukünftigen Arbeitswelt weisen auf die vielfältigen Trends und Entwicklungen hin, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die neue Arbeitswelt beeinflussen werden. Es wird prognostiziert, dass die Auswirkungen der Trends auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Organisationen gravierend sein werden. Unternehmerinnen und Unternehmer und Führungskräfte sind in hohem Maße gefordert und verantwortlich dafür, dass sich Organisationen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den relevanten Trends aktiv auseinandersetzen und adäquate Maßnahmen ergreifen, um ihnen zu begegnen. Aus ressourcenorientierter Perspektive sind Unternehmen gezwungen, langfristig und wohlüberlegt die unternehmerischen Ressourcen gezielt einzusetzen. Sie

müssen klar priorisieren und abwägen, welchen Trends sie in welcher Intensität Folge leisten müssen, wollen und auch können. Es ist daher aus strategischer Sicht für Unternehmen wichtig, welche Trends die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger als tatsächlich relevant wahrnehmen (Relevanz), inwiefern sich die Unternehmen auch darauf vorbereitet sehen (Readiness) und wo Rahmenbedingungen zu entwickeln sind. Für die Wirtschaftspolitik bzw. das Land Kärnten gilt es, auf Grundlage dieser Trends die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit zu gestalten.

Anhand von über 160 Forschungs- und Zukunftsstudien, Buch- und Journalbeiträgen zu prognostizierten Entwicklungen im mitteleuropäischen Raum des Zeitraums 2008–2016 wurden von FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ursula Liebhart und der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Anna Oppelmayer, Bakk. MSc, relevante Trends anhand mehrfacher Zirkulations- und Reflexionsschleifen extrahiert. Ergebnis ist eine Trendlandkarte mit vier Trenddimensionen für die Arbeitswelt:

„Die neue Arbeitswelt ist eine andere Arbeitswelt. Eine andere Arbeitswelt für Menschen ist eine Lebenswelt.“

[ANDREAS GNESDA]



Andreas Gnesda beschäftigte sich in seiner Keynote mit der räumlichen Gestaltung und Schaffung SINN:VOLLER Arbeitswelten



Wie wird die Kärntner Wirtschaft morgen arbeiten? Großes Interesse unter den Besucherinnen und Besuchern

DIGITALISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness
Erhöhte Sicherheitsanforderungen für unternehmerische Daten („Cybersecurity“)	93,1	48,6
Moderne und zeitgemäße IT-Ausstattung der Arbeitsumgebungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	90,6	60,3
Nahtloses, schnittstellenfreies Arbeiten und Kommunizieren mittels Informationstechnologien	88,6	41,5
Digitale Kompetenz als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen	86,9	31,5
Nutzung von Cloudtechnologien (gesicherte Daten und Anwendungen im Netz)	78,3	44,9
Mobile Geräte zum Empfang und zur Erfassung von Daten und Informationen (Mobile Devices, Wearables)	77,4	39,4
Neue bzw. andere Formen des Zusammenwirkens inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse	76,4	30,0
Einsatz digitaler Lernformen und -systeme	73,3	43,2
Nutzung von „Big Data“ für viele Bereiche und Prozesse	71,6	23,6
Entwicklung neuer Berufe und Berufsgruppen	67,6	27,5
Virtual Reality und Telepresence-Technologie zur Präsentation und Übertragung realitätsnaher Bilder	64,3	32,0
Entwicklung und Einsatz von Robotern in verschiedenen Bereichen („Robotik“)	54,8	20,9
Skala: (1) sehr hoch, (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten		

Abb. 1 Relevanz und Readiness für die Digitalisierung

Digitalisierung, Demokratisierung, Diversität und Dynamisierung sowie zahlreichen Subkategorien innerhalb der Trenddimensionen. An der Unternehmensbefragung, die online durchgeführt wurde, nahmen im Herbst 2016 206 Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus Kärnten teil.

DIE DIGITALISIERUNG IST MASSGEBLICHER TREIBER VON VERÄNDERUNGEN

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Kärntner Entscheidungsträgerinnen und

Entscheidungsträger vor allem den Trend der Digitalisierung deutlich wahrnehmen (siehe Abb. 1). Die Differenz zwischen der wahrgenommenen Relevanz des Themas und der Beurteilung der eigenen Vorbereitung darauf ist bei der Digitalisierung groß. Vor allem bei der digitalen Kompetenz und der Cybersecurity, gefolgt von der Nutzung von „Big Data“ und dem schnittstellenfreien Arbeiten und Kommunizieren mittels Informationstechnologien. Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger verorten relevante Maßnahmen in der Entwicklung und

„Wir haben auch eine Lego-Ecke, nur unser Lego schaut komplizierter aus. Wir haben einen Raum, wo Techniker basteln. Da wird mit Licht, mit Laser, mit Sensoren und Elektromotoren gebastelt. Aber im Prinzip ist es sehr ähnlich.“

[JOSEF HACKL]



**Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Podiumsdiskussion;
Josef Hackl, Sandra Venus, Ursula Liebhart, Andreas Gnesda und Thomas Cik**

Stärkung digitaler Kompetenz und im Austausch von Initiativen durch Best-Practice-Sharing. Staatliche Förderungen zur Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen, die Forderung nach dem Breitbandausbau in Kärnten und die Adaptierung gesetzlicher Regelungen an die technologische Entwicklung sind konkrete Forderungen der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger an die Wirtschaftspolitik.

DIVERSITÄTSMANAGEMENT FOKUSSIERT AUF GENERATIONEN UND KULTUR

Die Dimension der Diversität umfasst die Komponenten Geschlecht, Alter, Kultur, Nationalität, Beeinträchtigung

„Demokratisiertes Unternehmen bedeutet nicht, dass alle alles mitentscheiden können. Es gilt herauszufinden, wer sich wo wie einbringen möchte, und dies für den Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen.“

[URSULA LIEBHART]

DIVERSITÄT: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness
Lebensphasenorientierte und individualisierte Personalpolitik	83,2	32,8
Konsequentes Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen	82,0	36,6
Integration und Sozialisation jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gen Y und Z) in Organisation	79,5	34,1
GenderUNabhängige Personalpolitik als Fundament attraktiver Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber	77,4	57,6
Interkulturelle Zusammenarbeit im Unternehmen und mit externen Partnern	74,6	52,5
Stärkung der Frauen in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen	68,8	48,3
Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrationshintergrund in Organisation	63,6	29,5
Bewusster Einsatz von Mixed Teams	61,9	42,5
Integration beeinträchtigter Menschen	54,9	34,7
Sensibilität und Berücksichtigung religiöser Unterschiedlichkeiten	40,0	26,6

Skala: (1) sehr hoch, (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten

Abb. 2 Relevanz und Readiness für die Diversität

und Sexualität. Sie zeigt sich seit vielen Jahren als Treiber einer Unternehmenskultur, in der Werte der Chancengleichheit hoch geschätzt werden. Die hohe Relevanz einer lebensphasenorientierten und individualisierten Personalpolitik ist vor diesem Hintergrund ein zwangsläufig wichtiger Trend (siehe Abb. 2). Beim Trend der lebensphasenorientierten Personalpolitik sehen die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auch die deutlichste Abweichung zwischen Relevanz und eigener Readiness. Die Integration und Sozialisation jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Generationen Y und Z) ins Unternehmen sowie das Management der Generationen mit ihren Werten und Einstellungen im Unternehmen werden

Ursula Liebhart
präsentierte die
Ergebnisse ihrer
Studie „Agenda für
die Arbeitswelt in
Kärnten 2030“



DYNAMISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness
Fokus auf Gesundheit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	92,0	48,4
Flexible, an individuelle Bedürfnisse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasste Arbeitszeitmodelle	85,6	47,6
Zunahme an agilen und flexiblen Organisationsstrukturen	77,2	28,5
Externe und mobile Arbeitsbereiche, die unterschiedliche Arbeitsweisen und -stile unterstützen	76,3	33,7
Reduzierung hierarchischer Prozesse und Strukturen nach innen	68,2	38,4
Räume bewusster als Generatoren von Kommunikation, raschen Prozessen etc. nutzen	67,0	24,3
Verstärktes Arbeiten in virtuellen Teams und Strukturen	65,4	35,3
Stärkere Vermischung der Arbeits- und Freizeit („Work-Life-Blending“)	63,9	27,7
Gestaltung der internen Arbeitsräume, verstärkt an Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anpassen	62,9	27,3
Verstärkte Öffnung der Organisationsstrukturen nach außen	58,5	28,3
Zeitreduzierte Formen von Führungsmodellen („Führung in Teilzeit“)	58,3	29,4
Zunahme von atypischen Beschäftigungsverhältnissen	51,3	21,5
Ökologische Nachhaltigkeit und Naturelemente der Inneneinrichtung und Flächengestaltung	51,0	22,6
Einsatz von Crowdsourcing	45,6	12,5
Skala: (1) sehr hoch, (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten		

„Wir leben nicht-hierarchische Lerngruppen. Es gilt, für die Erarbeitung eines Themas die Besten aus den unterschiedlichen Teams zu suchen und zusammenzumixen. Das ist ein großes Thema für die Zukunft.“

[SANDRA VENUS]

Abb. 3 Relevanz und Readiness für die Dynamisierung

in Anbetracht der demografischen Entwicklung als wichtig gesehen, allerdings mit noch zu geringer Vorbereitung darauf. Innerhalb dieser Dimension sehen sich die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger jedoch für eine genderunabhängige Personalpolitik und die Förderung von Frauen bereits tendenziell gut vorbereitet. Mit deutlichem Abstand folgt die Integration und Sozialisation von Menschen mit Migrationshintergrund. Zukünftig bereits angedachte Maßnahmen der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im Trend der Diversität sind insbesondere Projekte zur Erhöhung einer Diversitykultur durch konkrete Projekte und Awarenesstrainings.

DYNAMISIERUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN UND ORGANISATIONALER PROZESSE UND STRUKTUREN ERFORDERLICH

Auch die Dynamisierung im Sinne einer Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen

und organisationaler Prozesse und Strukturen ist ein immer wiederkehrendes Trendthema. Aus Sicht der Unternehmen besteht dabei konkreter Aufholbedarf bei externen und mobilen Arbeitsbereichen, die unterschiedliche Arbeitsweisen und -stile (insbesondere bei Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern) unterstützen, bei der Entwicklung agiler und flexibler Organisationsstrukturen und bei der Nutzung von Räumlichkeiten als Generatoren von Kommunikation, Austausch, raschen Prozessen und Innovationen (siehe Abb. 3). Der als am wichtigsten beurteilte Trend ist der Fokus auf die Gesundheit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb zunehmend flexibilisierter und mobiler Arbeitswelten. Zukünftige Maßnahmen zur Dynamisierung von Organisationen und Arbeitswelten betreffen vor allem den Wissensaustausch und die Förderung der Gesundheit. Sehr deutlich fordern die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger gesetzliche

Rahmenbedingungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten, -orten und -verhältnissen, die den gesellschaftlichen und notwendigen betriebswirtschaftlichen Entwicklungen entsprechen.

DEMOKRATISIERUNG ALS KULTURELLE BASIS ZUKÜNFTIGER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Unter dem Begriff der Demokratisierung werden in den letzten Jahren partizipativ-demokratische Beteiligungskonzepte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert und umklammern neben einer finanziellen Beteiligung vor allem die Beteiligung an Kommunikations-, Entscheidungs- und Führungsprozessen. Die einzelnen Fragen zur Demokratisierung weisen starke Abweichungen zwischen Relevanz und Readiness bei den Subtrends der finanziellen Beteiligung von mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen, einer leistungs-, team- und vertrauensorientierten Unternehmenskultur sowie der Transparenz und Partizipation von und in Kommunikationsprozessen auf (siehe Abb. 4). Für die stärkere Beteiligung und Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Unternehmen durchaus einige relevante Projekte geplant – wengleich manche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger diesem Trend auch kritisch begegnen. Hier werden vor allem als Basis für eine erfolgreiche Beteiligung ein hochqualifiziertes Personal und eine Vertrauenskultur gesehen.

HANDLUNGSFELDER EINER LERNENDEN ARBEITSWELT

Zentrale Agenden der betrieblichen Personalarbeit liegen einerseits in der Bewusstseinsbildung für die vielfälti-

DEMOKRATISIERUNG: Wahrgenommene ...	Relevanz	Readiness
Zunahme der kombinierten Werte „Leistung, Team und Vertrauen“ in Unternehmenskulturen	81,2	33,7
Verstärkt selbstbestimmtes Arbeiten und Zeitsouveränität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	80,2	38,0
Zunehmend transparente und partizipative Kommunikationsprozesse	79,8	34,1
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treiben die eigene Karriere strategisch voran und agieren proaktiv	67,2	28,1
Zunahme an von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst organisierten und demokratisch agierenden Projektteams	57,4	28,4
Verstärkt demokratisch-partizipatives Führungsverständnis	55,3	28,3
Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über relevante Projekte	55,1	32,0
Finanzielle Beteiligung von mitarbeitenden Personen über neue Finanzierungsformen	45,4	12,8
Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über interne Führungspersonen und -strukturen	40,8	14,1
Mitbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Lohn- und Gehaltssysteme	31,6	10,0
<i>Skala: (1) sehr hoch, (5) sehr gering; Darstellung der Kategorien (1) plus (2), Darstellung in Prozenten</i>		

Abb. 4 Relevanz und Readiness für die Demokratisierung

gen erforderlichen Veränderungen, die in den nächsten Jahren auf Unternehmen zukommen werden. Dabei wird die Entwicklung einer Veränderungskompetenz im Unternehmen als zentral gesehen. So wird der Wunsch nach einem verstärkten zwischenbetrieblichen Austausch, dem individuellen und organisationalen Lernen und nach Anregungen durch Best-Practice-Beispiele über viele Themenstellungen artikuliert. Die Förderung von digitalen und diversitätsorientierten Kompetenzen im Unternehmen wird von den Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmern sehr konkret und häufig genannt. Andererseits gilt es auch verstärkt, eine individualisierte und lebensphasenorientierte Personalarbeit im Unternehmen umzusetzen, um für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren jeweiligen Lebensphasen jene Rahmenbedingungen zu generieren, unter denen sie sich in das Unternehmen einbringen können. Die Transparenz und Flexibilisierung von Arbeitsmodellen unter Berücksichtigung einer diversen Mitarbeiterzu-

sammensetzung sowie der Entwicklung agiler Strukturen und Prozesse stehen im Mittelpunkt von mitarbeiter- und kundenfokussierten Maßnahmen. Um den beschriebenen Trends positiv und antizipativ begegnen zu können, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur entsprechende Kompetenzen entwickeln, sondern vor allem auch Bereitschaft für Veränderungen zeigen und sich mit ihnen auseinandersetzen sowie eine verstärkte Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme aufbringen. Dies erfordert eine organisationskulturelle Transformation, basierend auf Werten wie Wertschätzung und Partizipation, Team- und Leistungsorientierung.

„Außergewöhnliche Ideen brauchen außergewöhnliche Räume.“

[ANDREAS GNESDA]



Rund 150 interessierte Besucherinnen und Besucher verfolgten gespannt die Veranstaltung zum Thema Arbeitswelten

BÜROWELTEN DER ZUKUNFT

Andreas Gnesda begleitet seit vielen Jahren Unternehmen bei der Gestaltung von Büroräumlichkeiten, um den Weg zur „Next World of Work“ durch moderne und offene Bürowelten zu fördern. Zentrale Trends dieser Veränderung sind moderne Arbeitskonzepte wie „desk-sharing“, „teleworking“, „mobile spaces“ etc., aber auch der innovationsgetriebene Wettbewerb. Dabei können Bürowelten das innovative und kommunikative Arbeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. Anhand des Unternehmensbeispiels Kapsch CarrierCom zeigt Andreas Gnesda, dass die Innovationskraft eines Unternehmens auch in der gestalterischen Umsetzung sichtbar wird. Moderne Arbeitsstrukturen mit Farb- und Lichteffekten, viel Transparenz, Rückzugsmöglichkeiten für heikle Telefonate, verschieden gestaltete Meetingräume mit Getränken und Obst, Videokonferenzräume, ergänzt um freundlich-bequeme Socializingzonen, die zwischen den verschiedenen Stockwerken barrierefrei erreicht werden können, und eine Cafeteria sind nur einige Beispiele der Gestaltungsmöglichkeiten. Im neuen Headquarter wurde eine Bürolandschaft geschaffen, die die Innovationskraft des Unternehmens auch im Erscheinungsbild darstellt.

In den Beispielen von Andreas Gnesda geht es um den sogenannten „Corporate Space“, der es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, sich wohl zu fühlen und offen und dem Anlass entsprechend miteinander zu kommunizieren. In der neuen Arbeitswelt geht es auch darum, so wenig wie möglich Struktur zu haben, damit möglichst viel Freiheit ermöglicht wird. Das Büro und seine Ausgestaltung müssen

zentrale Anforderungen erfüllen können, Prozesse abbilden und unterstützen. Die Räumlichkeiten selbst sollen daher flexibel und veränderbar sein. Moderne Bürowelten haben demnach keinen Selbstzweck, sondern sollen maßgeblich die Vision, die Ziele und die Kultur des Unternehmens unterstützen. Durch offene und wirksame Kommunikation werden Innovationen generiert und entwickelt und letztendlich wird auch die erforderliche Performance geliefert. Die gestalterische Adaptierung der Bürowelt ist daher eine sinnvolle Ergänzung.

ATTRAKTIVES ARBEITSUMFELD AUS SICHT DER FH-STUDIERENDEN

Der Frage „Wie wichtig sind FH-Studierenden konkrete Trends für ein zukünftig attraktives Arbeitsumfeld in Kärnten?“ gingen die Studentinnen Xenia Daniljants, Viktoria Köck und Mirsada Mujanović im Rahmen ihres Communityprojekts, unterstützt durch die wissenschaftliche Mitarbeiterin Anna Oppelmayer, Bakk. MSc, nach. Die Studierenden untersuchten mittels einer quantitativen Befragung, welche Kriterien für Studierende der Fachhochschule Kärnten ein zukünftig attraktives Arbeitsumfeld ausmachen. Ausgangspunkt der Überlegungen waren auch in dieser Studie die zuvor erarbeiteten Trends der Arbeitswelt: Demokratisierung, Digitalisierung, Diversität

und Dynamisierung. In Summe wurden 612 Studierende der Fachhochschule Kärnten gebeten, relevante Fokusthemen innerhalb der 4-D-Trends in eine Rangordnung (wichtigstes Kriterium bis am wenigsten wichtiges Kriterium) zu bringen. Die Ergebnisse zeigen, dass attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber für die Studierenden der Fachhochschule als Vertreterinnen und Vertreter der jungen Generation folgende Entwicklungen berücksichtigen müssen:

- Eine flexible und an verschiedenen Lebensphasen angepasste Berufsgestaltung und eine mögliche Inanspruchnahme von externen, mobilen Arbeitsplätzen (z. B. Homeoffice) werden hochgeschätzt. Trotz dieses Wunsches nach einer individuellen Dynamisierung der Arbeit wollen die jungen Menschen die Arbeits- und Freizeitwelt klar voneinander trennen. Diese Trennung wird weniger stark in den wirtschaftlichen Studien als in den sozialen und technischen Studien eingefordert.
- Die Werte der jungen Generation betreffend Selbstbestimmung und Demokratie kommen durch die Ergebnisse sehr deutlich zum Ausdruck. Wichtig sind selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten, die selbstbestimmte und aktive Karrieregestaltung sowie der stetige Wissenserwerb. Die Ergebnisse korrelieren positiv mit der Dauer der

„Wenn Sie ein nachhaltiges System haben wollen, müssen Sie Monokulturen vermeiden. Monokulturen, bezogen auf Geschlecht, Alter, Ausbildung, Herkunft usw. Je besser Sie die Kulturen gemischt haben, umso stabiler sind diese.“

- Berufserfahrung der Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer. Insbesondere die technischen Studierenden betonen den Wissens- und Kompetenzerwerb, die bautechnischen Studierenden die Karrierelaufbahn als wichtige Facetten der Mitbestimmung.
- Die junge Generation schätzt in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung eine moderne und zeitgemäße IT-Ausstattung für ein attraktives Arbeitsumfeld. Digitale Lernformen und die Nutzung neuer Lernformen rangieren bei den Frauen an zweiter Stelle. Männer stellen die aktive Nutzung neuer Technologien zur Kommunikation und Zusammenarbeit an zweite Stelle. Das Arbeiten mit neuesten technischen Entwicklungen spielt vor allem in den (bau-)technischen Studien eine größere Rolle.
 - Die Gleichberechtigung von Männern und Frauen ist für rund drei Viertel der weiblichen Befragten das wichtigste bzw. zweitwichtigste Argument für einen guten Arbeitsplatz aus der Perspektive der Diversität. Die wertschätzende Zusammenarbeit

über Generationen ist der jungen Generation ein wichtiges Anliegen, hier vor allem den jungen Männern. Die Wichtigkeit der Gleichberechtigung und des Arbeitens in gemischtzusammengesetzten Teams nimmt im Laufe der Berufserfahrung zu.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich aufgrund der zentralen Trends, allen voran der Digitalisierung, deutlich verändern. Darauf vorbereitet zu sein, bedeutet, sich mit den für das Unternehmen relevanten Veränderungen inhaltlich auseinanderzusetzen und diesen proaktiv zu begegnen. In der an die Impulsvorträge anschließenden Diskussion zeigten die Diskutantinnen und Diskutanten die Notwendigkeit einer stärkeren Deregulierung gesetzlicher Rahmenbedingungen und eine begleitende Unterstützung durch Fördermaßnahmen auf. Nicht aus dem Auge zu verlieren ist, dass in Zukunft an Lösungen gearbeitet werden muss, die noch stärker auf zufriedene Kundinnen und Kunden und gleichzeitig auch auf zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fokussieren müssen.

Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von Unternehmen sind daher aufgefordert, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und durch aktiv gesuchten Austausch und konstruktive Auseinandersetzung die Zukunft der Arbeitswelt zu gestalten. (FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ursula Liebhart) ■



Die Podiumsdiskussion lieferte wertvolle Impulse und zeigte Spannungsfelder der Praxis auf

15. NOVEMBER 2016 • AUDIMAX FH VILLACH

DIGITALISIERUNG ALS CHANCE FÜR DIE KÄRNTNER WIRTSCHAFT



SUMMARY

Die fortschreitende Digitalisierung stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Bestehende Prozesse werden verändert, neue Technologien halten Einzug, neue Märkte öffnen sich und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen umdenken. Die Digitalisierung stellt allerdings nicht nur Unternehmen vor große Herausforderungen, sondern auch Regionen wie Kärnten. Wie wird sich Kärnten bis 2030 durch die Digitalisierung verändern?

KEYNOTE

DIGITALISIERUNG ALS CHANCE FÜR EINEN INNOVATIONSSTANDORT „KÄRNTEN 4.0“

DIⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Sabine Herlitschka, MBA

Vorstandsvorsitzende der Infineon Technologies Austria AG

Studium der Lebensmittel- und Biotechnologie an der Universität für Bodenkultur, Wien. Dissertation sowie Post-Doc in der industriellen Forschung eines internationalen Biotechnologieunternehmens. Abschluss als diplomierte Wirtschaftstechnikerin und Master of Business Administration in „General Management“.

**KEYNOTE**

DIGITALES KÄRNTEN 2030 – ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN UND GRENZEN

FH-Prof. Dr. Wolfgang Eixelsberger

Professur und Studienzeigleitung für Digital Business Management, FH Kärnten

Studium der Angewandten Informatik. Mehrjähriger Auslandsaufenthalt mit industrieller Forschung bei einem internationalen Elektronunternehmen. Leiter des Studienzeigs Digital Business Management an der FH Kärnten.


**TEILNEHMER-
INNEN UND
TEILNEHMER
AN DER
PODIUMS-
DISKUSSION**

- **Mag. Hannes Bodlaj**
Geschäftsführender Gesellschafter der LaModula OG
- **FH-Prof. Dr. Wolfgang Eixelsberger**
Professur und Studienzeigleitung Digital Business Management
- **DIⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Sabine Herlitschka, MBA**
Vorstandsvorsitzende der Infineon Technologies Austria AG

- **Mag.^a Ulrike Hochsteiner**
Geschäftsführerin der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.
- **DI Martin Zandonella**
Geschäftsführer von Net4You, Obmann der Sparte Information & Consulting der Wirtschaftskammer Kärnten

Die fortschreitende Digitalisierung stellt für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Bestehende Prozesse werden verändert, neue Technologien halten Einzug, neue Märkte öffnen sich und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen umdenken.

Die technischen Errungenschaften im Zeitalter der Digitalisierung prägen sämtliche Branchen, Unternehmensbereiche und Berufsbilder. Auch hierzulande zieht die Digitalisierungswelle immer größere Kreise und bringt neuen Schwung in die Kärntner Unternehmen. Die digitale Transformation richtet sich hierbei nicht nur an Großunternehmen, sondern eröffnet insbesondere auch Potenziale im Umfeld der kleinen und mittelständischen Betriebe. Da diese das Rückgrat der heimischen Wirtschaft bilden, gilt

„Die Digitalisierung ist eine massive Herausforderung für Unternehmen.“

speziell die Digitalisierung im Mittelstand als besondere Herausforderung, aber auch als Chance für die Kärntner Wirtschaft. Die hohe Innovationskraft und die ausgeprägte Flexibilität, auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren, schaffen für Klein- und Mittelbetriebe die idealen Voraussetzungen für eine zielgerichtete Ausrichtung auf die fortschreitende Digitalisierung.

Vier Themenbereiche sind zentral für die Digitalisierung und werden dementsprechend detaillierter diskutiert werden: Geschäftsmodelle, Kommunikation, Infrastruktur und Arbeitswelt.



Die erfolgreiche Veranstaltungsreihe befasste sich dieses Mal mit dem brandaktuellen Thema Digitalisierung



Wolfgang Eixelsberger sprach über Entwicklungsperspektiven und Grenzen des digitalen Kärnten 2030

DIGITALISIERUNG DER GESCHÄFTSMODELLE

Die Digitalisierung schlägt sich nicht nur in einzelnen Funktionsbereichen nieder, sondern stellt mittlerweile Geschäftsmodelle und damit gesamte Wertschöpfungsketten auf den Prüfstand. Eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY) unter 900 mittelständischen Unternehmen in Österreich ergab, dass rund 75 Prozent der Probandinnen und Probanden den digitalen Technologien für das Geschäftsmodell ihres Unternehmens eine Bedeutung beimessen. Besonders stark betroffen sehen sich Handel, Dienstleistung und Industrie.

Beispiele gibt es zur Genüge: Der Hygienespezialist HAGLEITNER hat sich im Zuge der digitalen Transformation vom reinen Hersteller von Hygieneprodukten zum Servicedienstleister entwickelt. Beispielsweise lassen sich durch die Ausstattung der Seifenspender mit Sensortechnik Informationen über die Füllmenge sammeln, wodurch sich der Nachfüllvorgang optimieren lässt. Mit Hilfe der Sensoren konnten so die bestehenden Geschäftsprozesse des Unternehmens wie auch der Kundinnen und Kunden optimiert werden. Die massive Änderung des Geschäftsmodells besteht jedoch darin, dass HAGLEITNER durch die Verknüpfung von Big-Data-Tools und M2M-Kommunikation

„75 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Österreich erwarten Änderungen im Geschäftsmodell.“

eigene Systeme entwickelt und im Zuge dessen Serviceleistungen anbietet, wie z. B. Abrechnungsmethoden wie „Pay per Use“.

HAGLEITNER ist lediglich eines von vielen Beispielen, das anschaulich den Kern der Digitalisierung von Geschäftsmodellen aufzeigt. Die Veränderungen von Kundenwünschen und -bedürfnissen war häufig ein zentraler Auslöser. Daraus folgte eine bis dato unbekannte Preis- und Produkttransparenz. In Zukunft ist insbesondere eine Veränderung der Geschäftsmodelle durch eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zu erwarten. Unternehmen können gemeinsam über Plattformen Produkte und Dienstleistungen anbieten, die neuartig sind und einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden erzeugen. Der bestehende Trend zur Auflösung von Unternehmensgrenzen wird sich dadurch noch fortsetzen.

In vielen Unternehmen sind große Datenbestände vorhanden, die bisher nicht in ausreichender Form analysiert werden konnten. Die Ursachen dafür sind vielfältig und reichen von

technischen bis hin zu organisatorischen Herausforderungen. Es ist zu erwarten, dass diese Herausforderungen in Zukunft geringer werden und Werkzeuge und Methoden zur Verfügung stehen werden, die es auch KMU ermöglichen werden, Daten auszuwerten und entsprechende Konsequenzen für das Geschäftsmodell abzuleiten.

Auch in Kärnten wird Digitalisierung eine treibende Rolle im Wandel bestehender Geschäftsmodelle und in der Etablierung neuer Modelle spielen. Die Strategie der EU-Kommission, einen freien und sicheren digitalen Binnenmarkt zu schaffen, wird zwangsläufig eine Erhöhung des Digitalisierungsgrades in den Kärntner Betrieben nach sich ziehen müssen, damit diese wettbewerbsfähig bleiben oder Wettbewerbsvorteile erlangen.

KOMMUNIKATION

Der Einsatz von modernen digitalen Kommunikationsformen ist ein zentraler Aspekt bei der Digitalisierung. Das betrifft sowohl die unternehmensinterne

„Digitale Kommunikationsformen werden neue Kommunikationsmuster ermöglichen.“

Diskussionsrunde mit wertvollem Input aus der Praxis: Martin Zandonella, Ulrike Hochsteiner, Hannes Bodlaj, Thomas Cik, Sabine Herlitschka, Wolfgang Eixelsberger (v. l. n. r.)





Zahlreiche Fragen aus dem interessierten Publikum bei der Podiumsdiskussion

„E-Rechnungen als Beispiel für Digitalisierung der Prozesse“

als auch die unternehmensexterne Kommunikation. Beispielsweise werden in Österreich jährlich ca. 800 Millionen Rechnungen versendet. 50 Prozent dieser Rechnungen werden zwischen Unternehmen ausgetauscht. Davon wird ein Großteil nach wie vor klassisch mit Briefpost oder als Dateianhang versendet. Der Einsatz von E-Rechnungen (Rechnungen in strukturiertem elektronischem Format) ermöglicht eine deutliche Reduktion der Komplexität und der Kosten. Eine Vorbildfunktion nimmt dabei die öffentliche Verwaltung ein. Mit dem Inkrafttreten der EU-Richtlinie 2014/55/EU sind alle öffentlichen Institutionen zur Schaffung von Rahmenbedingungen für die fortwährende Interoperabilität von E-Rechnungen veranlasst. Die österreichische Bundesverwaltung geht noch über den Vorschlag

der EU-Kommission hinaus und nimmt seit 1. Jänner 2014 im Waren- und Dienstleistungsverkehr ausschließlich strukturierte elektronische Rechnungen entgegen (§ 5 Absatz 2 IKTKonG). In der Privatwirtschaft ist zwar ebenfalls eine Kehrtwende erkennbar, jedoch setzen viele Unternehmen weiterhin auf digitale Eingangs- und Ausgangsrechnungen im PDF-Format. Derartige bildhafte Formate sind zur automatisierten Verarbeitung ungeeignet. PDF-Rechnungen suggerieren zwar Vorteile, sind jedoch auf Empfängerseite meist mit zusätzlichen Investitionen (OCR-Lösungen) und Bearbeitungsaufwand verbunden. Erst durch den Einsatz von E-Rechnungen in strukturierten Formaten (z. B. EDIFACT, XML, CSV) lässt sich eine kosten- und zeiteffiziente Rechnungsabwicklung verwirklichen. Eine durch die WKO in

Auftrag gegebene Potenzialrechnung deckte hierbei ein Nutzenpotenzial von rund 8 Milliarden auf, das einen Einblick in die wirtschaftlichen Dimensionen der Digitalisierung vermittelt. Die E-Rechnung wird in diesem Umfeld der Kommunikation als ein besonders anschauliches Beispiel erwähnt. Die Anforderung, in Zukunft verstärkt elektronisch strukturierte Daten zwischen Unternehmen und innerhalb des Unternehmens auszutauschen, umfasst auch noch andere Bereiche, wie Beschaffung, Personalrekrutierung und Kundenservice. Das Optimierungspotenzial – insbesondere für den Mittelstand in Kärnten – ist noch lange nicht ausgeschöpft.

„Standards sind im Datenaustausch unumgänglich.“

Der strukturierte elektronische Datenaustausch ist ein Thema, das weiterhin massiv Einzug halten und unterschiedlichste Entwicklungsperspektiven für Kärnten 4.0 schaffen wird.

Die Veränderung der elektronischen zwischenmenschlichen Kommunikation ist ebenfalls ein zentraler Faktor. Dabei werden derzeit schon einfache Kommunikationsthemen vermehrt durch Chatbots und Ähnliches abgearbeitet. Zentral ist aber insbesondere die Entwicklung von intelligenten integrierten Kommunikationssystemen, die die Benutzer in ihren aktuellen Tätigkeiten unterstützen werden, unter anderem durch die Bereitstellung von Kontextinformationen. Das Kommunikationssystem erkennt dabei den Zusammenhang zwischen der empfangenen Information und zugehörigen Informationen (Dateien, Kundendaten, Kommunikationsdaten etc.). Aufgrund dieser Zusammenhänge zeigt das System Informationen an, um die Kommunikation zu unterstützen. Es ist zu erwarten,



Sabine Herlitschka sprach zum Thema Digitalisierung als Chance für einen Innovationsstandort Kärnten 4.0

dass in Zukunft gravierende Änderungen in diesem Kommunikationsumfeld zu erwarten sind. Systeme, die derzeit in großen, weltweit tätigen Unternehmen im Einsatz sind, werden in Zukunft auch in KMU zum Einsatz kommen. Zusätzlich werden intelligente Systeme die Kommunikation deutlich mitgestalten und optimieren.

FLEXIBLE INFRASTRUKTUREN UND SYSTEME

Hand in Hand mit der Digitalisierung geht die Agilität, sprich die Fähigkeit, flexibel und anpassungsfähig auf sich ändernde Parameter zu reagieren. Bestehende, starre IT-Urgesteine in der Systemlandschaft der Unternehmen

„Flexible Infrastrukturen und Systeme stellen die Basis für die Digitalisierung dar.“



Spannende Diskussionsrunde – Hannes Bodlaj berichtete über seine Erfahrungen aus der Praxis

hindern jedoch allzu oft die digitale Transformation. Aufholbedarf ist unter anderem in Spitälern und Banken festzustellen, die teilweise noch an veralteten IT-Infrastrukturkomponenten festhalten. Diese historisch gewachsenen Kernsysteme sind durch eine monolithische Struktur und hohe Komplexität gekennzeichnet. Solche Systemlandschaften stellen in vielen Unternehmen ein Problem für Digitalisierungsprojekte dar. Die Ablösung dieser Altsysteme wird mittelfristig unumgänglich sein. Die stetig steigenden Kosten für den Betrieb und die Wartung der Systeme sowie die zunehmenden Marktanforderungen (z. B. E-Health) werden die Ablöse beschleunigen. Die Modernisierung dieser unflexiblen Infrastrukturen wird in den nächsten Jahren finanzielle und personelle Ressourcen blockieren. Offene, flexible und rasch anpassbare Systeme werden sich vermehrt durchsetzen. Cloudcomputing wird auch in den nächsten Jahren eine entscheidende Rolle spielen. Entscheidend wird die Möglichkeit der Kombination von verschiedenen Lösungen zu einem flexiblen Systemganzen sein. Die klassischen IT-Abteilungen in Unternehmen befinden sich deshalb auch schon in einem Umbruch. Dieser Umbruch wird sich fortsetzen, weg von der Bereitstellung von Infrastrukturen hin zu Dienstleistungen, die direkt die Umsetzung von Geschäftszielen unterstützen.

DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT

Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird in der medialen Berichterstattung überwiegend mit einer vernichtenden Rationalisierungswelle des Arbeitsmarkts gleichgesetzt und folglich als Gefährdung des heimischen Wohlstandes deklariert. 40 Prozent der Arbeitsplätze in Industrie und industrieorientierten Dienstleistungen sind laut einer aktuellen Studie von A.T. Kearney bedroht. Unabhängig vom referenzierten Wirtschaftssektor werden sich die Auswirkungen auf die Arbeitswelt überwiegend in routinelastigen Tätigkeitsprofilen niederschlagen, da diese ein besonders hohes Automatisierungspotenzial aufweisen. Die betroffenen Arbeitsplätze werden nicht in ihrer Gesamtheit wegfallen, sondern häufig wird eine Änderung des Tätigkeitsprofils die Folge sein. Die zu erwartende Automatisierung wird auf intelligenten, selbstlernenden Systemen aufbauen, die in den nächsten Jahren verstärkt auch für KMU verfügbar sein werden.

Die Automatisierung von Routineaufgaben eröffnet mehr Zeit für nichtautomatisierbare Aufgaben, die in der Regel einen analytischen und interaktiven Charakter aufweisen. Da die Ausübung derartiger Tätigkeiten vorwiegend durch höher qualifizierte Arbeitskräfte erfolgt, muss die Arbeitswelt 4.0 zwangsläufig mit der Bildung 4.0 einhergehen. Aktuell sehen

„Die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt Chance und Risiko dar.“

jedoch viele Unternehmen einen Mangel an qualifiziertem Personal als eine große Hürde der Digitalisierung. In Kärnten gilt es daher, dem sich bereits abzeichnenden Fachkräftemangel mit entsprechenden bildungspolitischen Zielen und Maßnahmen entgegenzuwirken. Nur auf diese Weise lässt sich Digitalisierung als Chance statt als Bedrohung wahrnehmen. (FH-Prof. Dr. Wolfgang Eixelsberger) ■

„Bildung ist die zentrale Grundlage für eine erfolgreiche Bewältigung der Digitalisierung.“



Kulinarischer Abschluss und Raum für Networking

25. JÄNNER 2017 • AUDIMAX FH VILLACH

DEN MANGEL VERWALTEN ODER DIE ZUKUNFT (MIT-)GESTALTEN?

WELCHE VERWALTUNG
BRAUCHT KÄRNTEN?



SUMMARY

Die öffentlichen Verwaltungen in Kärnten stehen ausnahmslos unter dem Druck, einerseits den notwendigen Sparkurs des Landes mitzutragen und andererseits nicht nur ihre Pflichtaufgaben zu erfüllen, sondern möglichst auch noch innovative Lösungen für die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft zu entwickeln. Effektivität, Effizienz und Bürgernähe sind dabei Schlagworte, die in einem zunehmenden Spannungsverhältnis mit Aufnahmestopps, verspäteten Nachbesetzungen und überalterten sowie überlasteten Personalkörpern stehen. Der Fokus der Veranstaltung lag daher auf innovativen Ansätzen, mit denen Denk- und Handlungsblockaden insbesondere auf der Gemeindeebene überwunden werden können.

KEYNOTE

REFORMEN IN DER KRISE? WO STEHT DIE KÄRNTNER GEMEINDEVERWALTUNG?

FH-Prof. MMag. Dr. Benedikt Speer

Programm- und Studiengangleiter Public Management, FH Kärnten

Benedikt Speer ist Politik- und Verwaltungswissenschaftler und hat seit 2010 die Professur für Verwaltungsmanagement an der FH Kärnten inne.

**KEYNOTE**

PUBLIC SERVICE DESIGN – EIN NEUER ANSATZ FÜR GEMEINDEVERWALTUNGEN?

Mag. Thomas M. Klein

Wonderwerk Consulting GmbH, Wien

Thomas M. Klein ist (Mit-)Begründer der Wonderwerk Consulting GmbH und versteht sich als „Strategist, Design Thinker, Service Designer und Creative Entrepreneur.“


**TEILNEHMER-
INNEN UND
TEILNEHMER
AN DER
PODIUMS-
DISKUSSION**

- **Herbert Gaggl**
Landtagsabgeordneter und Bürgermeister von Moosburg
- **Mag. Thomas M. Klein**
Wonderwerk Consulting GmbH, Wien
- **Mag.^a (FH) Nadja Kreiner-Russek**
Amtsleiterin der Marktgemeinde Greifenburg
- **FH-Prof. MMag. Dr. Benedikt Speer**
Programm- und Studiengangleiter Public Management an der FH Kärnten
- **Dr. Franz Sturm**
Leiter der Abt. – 3 Gemeinden und Raumordnung im Amt der Kärntner Landesregierung

Die Kärnten-2030-Veranstaltung „Den Mangel verwalten oder die Zukunft (mit-)gestalten? Welche Verwaltung braucht Kärnten?“ sollte sich vor allem mit Reformhindernissen im Bereich der Verwaltung und mit Wegen zu deren Überwindung beschäftigen. Den Auftakt bildete der Impulsvortrag „Innovationsklima für Gemeindereformen in Kärnten – Erfahrungen aus einem Kreativitätsprojekt“, wobei der Bezug zur Gemeindeebene bewusst aufgrund von deren unmittelbarer Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern gewählt wurde. Hintergrund des beschriebenen Projektes war eine Einladung des Bundeskanzleramts aus dem Jahr 2014 an die Studierenden der Fachrichtung Public Management, im Rahmen der österreichischen Verwaltungsmesse am Ideenwettbewerb „ideas4future – die Verwaltung von morgen“ teilzunehmen. Das Bundeskanzleramt setzte dabei auf

„Auf der Gemeindeebene erleben die Bürgerinnen und Bürger, wie und ob Verwaltung funktioniert.“

[BENEDIKT SPEER]

eine völlig freie Interpretation der Studierenden und präziserte ausdrücklich: „Einschränkungen hinsichtlich der Herangehensweise und Umsetzung gibt es keine. Das heißt, dass Ideen und Vorschläge – aus heutiger Sicht – durchaus utopischen Charakter haben können.“

EIN KREATIVPROJEKT – UND SEIN SCHICKSAL

Unter dieser Prämisse erarbeiteten drei Studierende des Masterstudiengangs



Präsentation der Ergebnisse einer Studierendenbefragung: Kathrin Janach und Nina Stollwitzer (v. r. n. l.)

Public Management ein Zukunftsszenario für eine Gemeindestrukturreform in Kärnten, indem sie als Entscheidungskriterien die Zusammenfassung nach Tälern/Talschaften, die geografischen Gegebenheiten und die Einwohnerzahlen berücksichtigten. Ziel sollte eine Mindestgröße von 10.000 Einwohnerinnen und Einwohnern pro Gemeinde sein, wobei diese Zahl nicht willkürlich gewählt war, sondern sich an gerade in Deutschland laufende Territorialreformen anlehnte. Das Ergebnis dieses Kreativprojekts – die politische Machbarkeit oder Wahrscheinlichkeit wurde bewusst nicht berücksichtigt – zeigte, dass nach den gewählten Kriterien eine Verringerung der Gemeindezahlen von derzeit 132 auf 30 mit nur kleinen Abweichungen im Einzelfall theoretisch möglich wäre. Für ihre sorgfältige Ausarbeitung und Präsentation wurden die Studierenden vom Bundeskanzleramt auf der österreichischen Verwaltungsmesse mit einem Preis für „ideas4future“ prämiert und vom gleichfalls anwesenden Landeshauptmann, Dr. Peter Kaiser, beglückwünscht.

Damit hätte die Angelegenheit einen für alle Beteiligten äußerst zufriedenstellenden Abschluss finden können, hätten die unmittelbar folgenden medialen und in weiterer Folge auch politischen Reaktionen nicht die Tatsache völlig verkannt, dass es sich um ein Kreativprojekt von Studierenden und nicht um eine konkrete Handlungsempfehlung der FH Kärnten zur



Zusammenlegung von Gemeinden unter dem Motto „Big is beautiful“ handelte. Angesichts einiger unschöner Zwischenfälle war schließlich sogar eine offizielle Richtigstellung in der Kleinen Zeitung sowie in der Zeitschrift des Kärntner Gemeindebundes erforderlich. Die Lehre daraus war eindeutig: Das Thema Gemeindefusion ist nicht nur brisant, sondern bereits das kreative Nachdenken darüber löst Abwehrreaktionen aus, die auf ein offenbar weit verbreitetes Tabu beziehungsweise eine Denkblockade schließen lassen.

GEMEINDEFUSION – EIN TABUTHEMA

Dabei gibt es hinreichend gute Gründe, über die Gemeindegröße in Kärnten und anderswo in Österreich zu diskutieren. Zum einen gab es 1973 mit dem Gemeindestruktur-Verbesserungsgesetz bereits in der Vergangenheit eine Gemeindereform, die sich bis auf wenige Ausnahmen als positiv und heute unproblematisch erwies. Ihr ist es zu verdanken, dass Kärnten heute im

„Gemeindefusionen sind zum Tabuthema in Kärnten geworden.“



Keynotesprecher Thomas M. Klein spricht über PUBLIC SERVICE DESIGN

„Verwaltung kann trotz aller Restriktionen innovativ sein.“

[THOMAS M. KLEIN]



Österreichvergleich eine relativ gesehen größere Gemeindestruktur aufweist. Geht man allerdings davon aus, dass beim gegenwärtigen Finanzausgleich die administrativen Kosten ungefähr bei 5.000 Einwohnerinnen und Einwohnern am ausgewogensten sind, so fallen insgesamt 92 Kärntner Gemeinden mit bis zu 3.000 Einwohnerinnen und Einwohnern klar unter diese Schwelle, wobei weitere 20 Gemeinden zwischen 3.001 und 5.000 Einwohnerinnen und Einwohner aufweisen. Gleichzeitig sind Tendenzen zur Abwanderung aus den peripheren Räumen in den Zentralraum zu beobachten, die die Einwohnerzahlen und die Altersstruktur zahlreicher Gemeinden bis 2050 ganz erheblich verändern werden. Weitgehend unbeachtet bleibt dabei zudem das nicht nur aus einer Public-Management-Perspektive bedeutsame Argument, dass kleine Gemeinden aufgrund des Normalstellenplans auch nur über wenige Verwaltungsbedienstete verfügen, deren Aufgabenspektrum aber aufgrund des Prinzips der abstrakten Einheitsgemeinde dem größerer Einheiten

vergleichbar ist. Empirische Arbeiten zu Osttirol und Kärnten (Putzhuber, 2011; Kreiner-Russek, 2016) stellten demzufolge eine massive Überlastung insbesondere der Amtsleiterinnen und Amtsleiter fest. Während zum Teil selbst Pflichtaufgaben nur noch mühsam wahrgenommen werden können, fehlen damit in vielen Gemeinden die Kapazitäten, die angesichts der bevorstehenden Pensionierungswelle etwa vorbeugendes Wissensmanagement betreiben oder gar Zukunftsperspektiven eröffnen könnten.

KREATIVE ÜBERWINDUNG VON DENKBLOCKADEN

Anhand des vorstehenden Beispiels sollte zum einen die Existenz und die Gefährlichkeit von Denkblockaden im Bereich der Verwaltungsreform exemplarisch verdeutlicht werden und zum anderen die Überleitung zum folgenden Vortrag von Mag. Thomas M. Klein, Wonderwerk Consulting, Wien, erfolgen. Er stellte mit „Public Service Design – ein neuer Ansatz für

„Angesichts der Überlastung zahlreicher Amtsleiterinnen und Amtsleiter muss über Reformoptionen diskutiert werden.“

[BENEDIKT SPEER]

In etwa 120 interessierte Gäste verfolgten die Veranstaltung



„Designthinking setzt sich in immer mehr ausländischen, aber auch österreichischen Verwaltungen durch.“

[THOMAS M. KLEIN]

Gemeindeverwaltungen?“ einen für öffentliche Verwaltungen vergleichsweise neuen Ansatz vor, der Lösungen für bestehende Probleme und die Entwicklung neuer Ideen aus der Nutzersicht generieren soll. Ausschlaggebend dafür ist die „Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Setting“. Neben multidisziplinären Teams ist die Nutzerzentrierung bzw. die wiederholte Rückkoppelung mit den Nutzerinnen und Nutzern von Verwaltungsdienstleistungen zentral, damit möglichst schnell aus Ideen testbare Prototypen für mögliche Lösungsvorschläge entwickelt werden können. Anhand eines geordneten Prozesses werden dabei fünf Phasen unterschieden, die von 1. Problemdefinition, Beobachten und Analysieren über 2. Sichtweisen definieren und 3. Ideen generieren bis hin zu 4. Prototypen erstellen und 5. Testen und Evaluieren reichen. Designthinking soll damit die Entwicklung wirksamerer und/oder kostengünstigerer öffentlicher Dienstleistungen unterstützen, die Strategiearbeit durch Kreativität und Innovation befördern und letztlich zu



Thomas M. Klein gab im Rahmen der Diskussionsrunde wertvollen Input aus der Praxis – links im Bild: Benedikt Speer

einer bereichsübergreifenden und zielgruppenorientierten Organisationsentwicklung führen.

DESIGNTHINKING ALS LÖSUNGSANSATZ

Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung von Designthinking stammen derzeit noch überwiegend aus dem Ausland, wo es etwa seit 2016 einen eigenen Chief Design Officer in Helsinki, das sogenannte Barcelona Urban Lab oder das Bexley Innovation Lab gibt. Netzwerke wie SPIDER (Supporting Public Service Innovation using Design in European Regions) oder Informationsmedien wie das Handbuch „Designing for Public Services: a practical guide“ oder der „Service Design Impact Report: Public Sector“ zeigen aber, dass sich Designthinking gerade auch im öffentlichen Raum zunehmend verbreitet. Für Österreich führt Wonderwerk Consulting entsprechende Projekte von Ministerien bis zu Kommunen durch, wobei der Ansatz auch auf der Ebene kleinerer



Gemeinden erfolgversprechend sein soll. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die entsprechenden Prozesse ergebnisoffen ausgestaltet werden, also gerade keine Denkblockaden oder von vornherein angestrebte Lösungen existieren. Richtig angewendet, kann Designthinking demnach auch die Innovationskraft von Kärntner Gemeinden fördern, wobei die Diskussionen über Fusionen, interkommunale Zusammenarbeit und interne Optimierungen vielleicht nur den Blick auf neue, völlig andersartige Lösungen verstellen.

Dass die Public-Management-Studierenden der FH Kärnten, von denen ja viele bereits in der öffentlichen Verwaltung arbeiten und berufsbegleitend oder -freundlich studieren, bereit sind, an solchen Reformprozessen aktiv mitzuwirken, zeigten die Ergebnisse einer Befragung, die von Nina Stollwitzer, BA, und Kathrin Janach, BA, vorgestellt wurden. Trotz Bedenken hinsichtlich der zunehmenden Altersstruktur der öffentlich Bediensteten gehen sie davon aus, dass die Verwaltung der Zukunft

noch bürgerfreundlicher und dynamischer als heute sein wird. Auch vor dem Hintergrund der bestehenden Schwierigkeiten und einer gegenüber der Privatwirtschaft größeren Schwerfälligkeit wird die Verwaltung als vertrauenswürdiger Arbeitgeber eingeschätzt, wobei die Arbeitsplatzsicherheit, ein sicheres Einkommen und die Gemeinwohlorientierung der Tätigkeit als zentrale Vorteile gesehen werden.

REFORM AUF GEMEINDEEBENE

An der folgenden Podiumsdiskussion nahmen neben den Referenten FH-Prof. MMag. Dr. Benedikt Speer und Thomas M. Klein aus dem ersten Teil der

„Arbeitsplatzsicherheit, sicheres Einkommen und Gemeinwohlorientierung machen die Verwaltung zum attraktiven Arbeitgeber.“

[NINA STOLLWITZER]



Panelisten diskutieren zum Thema: Franz Sturm, Nadja Kreiner-Russeck, Thomas Cik, Herbert Gaggl, Benedikt Speer, Thomas M. Klein (v. l. n. r.)



Die teilnehmenden Akteure der Veranstaltung:
Franz Sturm, Benedikt Speer, Herbert Gaggl, Nadja Kreiner-Russek, Nina Stollwitzer, Thomas M. Klein, Kathrin Janach, Thomas Cik (v. l. n. r.)

Veranstaltung Dr. Franz Sturm, Leiter der Abteilung 3: Gemeinden und Raumordnung im Amt der Kärntner Landesregierung, Herbert Gaggl, Bürgermeister der Marktgemeinde Moosburg und Abgeordneter zum Kärntner Landtag, sowie Mag.^a (FH) Nadja Kreiner-Russek, Amtsleiterin der Marktgemeinde Greifenburg, teil. Dabei unterstrich vor allem Herbert Gaggl die Vorteile partizipativer Prozesse auf der kommunalen Ebene, da so das individuelle Wissen der Bürgerinnen und Bürger und der Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeiter in die Planungs- und Arbeitsprozesse einfließen könne. Innovative Lösungen seien diesbezüglich schon in der Vergangenheit erforderlich gewesen, da die Überregulierung ansonsten jegliche Spielräume von Politik und Verwaltung immer stärker einzuschränken drohe. Einigkeit bestand allerdings auch dahingehend, dass sowohl partizipative Prozesse als auch Innovationen nur mit entsprechend

qualifiziertem und engagiertem Personal zu verwirklichen seien. Hier müsse, so Franz Sturm, gegebenenfalls auch über den Normalstellenplan und seine gegenwärtigen Auswirkungen in der Form nachgedacht werden, dass eine wachsende Beschäftigung von Akademikerinnen und Akademikern ermöglicht werden solle. Dies sei unter anderem auch deswegen erforderlich, weil sich die Rahmenbedingungen von Verwaltungsreformen radikal verändert hätten und in ihrer Komplexität neue Ansätze erforderlich machten. Gleichzeitig sei die Personalausstattung der Kärntner Gemeinden – mit Ausnahme der Statutarstädte – österreichweit am niedrigsten, sodass hier durchaus Handlungsbedarf bestehe. Die derzeitige Folge davon sei, wie Nadja Kreiner-Russek ausführte, eine offenkundige Überlastung des bestehenden Personalkörpers, der durch

„Es geht auch anders, wenn man will, aber das muss auch von der Politik zugelassen werden.“

[HERBERT GAGGL]

Neuaufnahmen, aber auch durch eine Unterstützung von Gemeindeabteilung, Gemeindeservicezentrum und Gemeindebund zur Realisierung von Pilotprojekten entgegengewirkt werden könne. Für Thomas M. Klein stellte gerade die bereits eingetretene Überlastung einzelner Verwaltungen den Moment dar, zu dem ein reflexives Innehalten und eine Suche nach neuen, innovativen Ansätzen im Sinne des Designthinking erforderlich seien. Grundvoraussetzung für jegliche Reform sei jedoch, so waren sich die Diskutantinnen und Diskutanten mit Benedikt Speer einig, ein professionell geführter Dialog über die Verwaltung, der in der Praxis viel zu häufig durch Unwissen und Populismus überlagert werde. Auch das fachkundige Publikum, in der Mehrzahl selbst öffentlich Bedienstete, stimmte darin

überein, dass die Verwaltung durchaus zur Findung kreativer Lösungen in der Lage sei, obgleich die Spielräume sowohl durch gesetzliche als auch durch finanzielle und personelle Engpässe zunehmend eingeengt würden. Gleichzeitig sei den Politikerinnen und Politikern und den Bürgerinnen und Bürgern noch nicht hinreichend bewusst, in welcher Situation sich viele Kärntner Verwaltungen tatsächlich befänden und welche Herausforderungen sie zu bewältigen hätten. Eine echte Aufgabenreform, Deregulierung und rechtzeitige Nachbesetzungen mit qualifiziertem Personal seien daher Forderungen, die offen und vor allem ergebnisorientiert und ohne Rücksicht auf hergebrachte Besitzstände angesprochen werden müssten. *(FH-Prof. MMag. Dr. Benedikt Speer)* ■



Regier Austausch bei kulinarischem Ausklang der Veranstaltung

STUDIENBEREICH WIRTSCHAFT & MANAGEMENT

5 BACHELORSTUDIENGÄNGE,
3 MASTERSTUDIENGÄNGE,
2 WEITERBILDUNGS-
LEHRGÄNGE



1997 startete der Studienbereich Wirtschaft & Management mit einem innovativen Studienangebot, das im Lauf der Jahre kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt wurde. Heute, 20 Jahre später, umfasst unser Studienangebot fünf Bachelor- und drei Masterstudiengänge.

In den Bachelorstudienprogrammen haben Studierende die Möglichkeit, sich neben dem betriebswirtschaftlichen Grundlagenwissen in einem von fünf Studienzweigen Spezial-Know-how anzueignen. Die Studienzweige Business Management, Digital Business Management, Hotel Management, Public Management und der englischsprachige Studiengang Intercultural Management bereiten in spezifischen Vorlesungen und Seminaren die Studierenden optimal und intensiv auf die unterschiedlichen Herausforderungen der Praxis vor. Die Möglichkeit eines Auslandssemesters an einer der aktuell 55 Partnerhochschulen des Studienbereichs und ein verpflichtendes Berufspraktikum runden das Angebot ab. Die Programme Business Management und Public Management werden zusätzlich in berufs begleitender Form angeboten und sind in ihrer Organisationsform optimal auf die speziellen Anforderungen berufstätiger Studierender abgestimmt.

Das Masterstudienprogramm umfasst die Studiengänge International Business Management (englischsprachig), Business Development & Management sowie Public Management. Alle Studiengänge sind berufsfriendly organisiert und ermöglichen es den Studierenden, Studium und Beruf zu vereinen. Jedes der Masterprogramme zielt darauf ab, den Studierenden eine wissenschaftlich fundierte und zugleich praxisnahe und anwendungsbezogene Ausbildung

zu bieten, die sie auf die Herausforderungen in Wirtschaft oder Verwaltung bestmöglich vorbereitet. Die Masterstudiengänge International Business Management und Business Development & Management bieten zudem die Möglichkeit, das vierte Semester an einer der vielen Partnerhochschulen zu absolvieren.

Egal ob Bachelor- oder Masterstudium – alle Studiengänge orientieren sich konsequent an den Anforderungen der Praxis und berücksichtigen aktuelle Entwicklungen, um den Studierenden eine fundierte und zukunftsfähige Grundlage für eine Karriere in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung zu bieten. Der starke Anwendungsbezug des Studiums und die intensive Betreuung der mehr als 520 Studierenden werden dabei durch 35 hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 109 nebenberuflich Lehrende sichergestellt. Die Praxisnähe der Ausbildung wird durch die Umsetzung von Projekten mit Partnern aus der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor unter der Leitung von erfahrenen Hochschulprofessorinnen und Hochschulprofessoren unterstrichen. So garantiert der Studienbereich allen Studierenden eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung mit hohem Praxisbezug.



DIE STUDIENPROGRAMME IM ÜBERBLICK

BACHELORSTUDIUM WIRTSCHAFT – BUSINESS MANAGEMENT

Der Studiengang Business Management vermittelt den Studierenden grundlegende und umfassende Kenntnisse in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Sprachen, Recht, Volkswirtschaftslehre und IT. Studierende haben ab dem 4. Semester die Möglichkeit, sich in den Bereichen Marketing, Logistik & Fertigungswirtschaft, Controlling & Finanzierung sowie HR-Management zu spezialisieren. Durch die Kombination aus Grundlagenwissen und vertiefendem Know-how in Kernbereichen der Betriebswirtschaft sind Absolventinnen und Absolventen dieses Studiengangs bestens auf den beruflichen Einstieg als Fach- oder Nachwuchsführungskraft vorbereitet.

BACHELORSTUDIUM WIRTSCHAFT – PUBLIC MANAGEMENT

Der öffentliche Sektor ist auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die bestens ausgebildet den Modernisierungsprozess aktiv mittragen und mitgestalten können. Der Studiengang Public Management vermittelt den Studierenden durch die interdisziplinäre Ausbildung jenes Know-how, das für die Herausforderungen im öffentlichen Sektor unabkömmlich ist. Durch Lehrveranstaltungen, die für die Anforderungen des öffentlichen Sektors maßgeschneidert sind, haben die Studierenden die Möglichkeit, bereits im 1. Semester fachspezifisches Wissen aufzubauen. Mit dem so erworbenen Wissen sind sie bestens für die Herausforderungen des öffentlichen Sektors ausgebildet.

BACHELORSTUDIUM WIRTSCHAFT – DIGITAL BUSINESS MANAGEMENT

Die zunehmende Digitalisierung bestimmt die Zukunft der Arbeitswelt. Der Studiengang Digital Business Management greift dieses Thema auf und bietet Studierenden die Möglichkeit, sich bestmöglich auf die neuen, digitalen Anforderungen der Praxis

vorzubereiten. Im Zentrum des Studiums steht die Vermittlung von fächerübergreifenden Qualifikationen in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Informationstechnologie und Internetökonomie. Damit ermöglicht der Studiengang Digital Business Management den Studierenden den Erwerb all jener fachspezifischen Kompetenzen, mit denen sie Unternehmen in der Internetökonomie ganzheitlich unterstützen können.

BACHELORSTUDIUM WIRTSCHAFT – HOTEL MANAGEMENT

Die spezifischen Rahmenbedingungen in der modernen Hotellerie und Gastronomie bilden die Grundlage für die fachspezifischen Lehrveranstaltungen des Studiengangs Hotel Management. Ziel des Studiengangs ist es, den Studierenden, aufbauend auf einem fundierten Basiswissen in den betriebswirtschaftlichen Kernbereichen, die Kernprozesse in der Beherbergung und in der Bewirtung der Gäste näherzubringen. Durch die Kombination aus fundiertem, konzeptionellem Wissen und praxisorientierter Lehre werden die Studierenden umfassend auf die Aufgaben in der Hotellerie und Gastronomie vorbereitet.

BACHELORSTUDIUM WIRTSCHAFT – INTERCULTURAL MANAGEMENT (ENGLISCHSPRACHIG)

Interkulturelle Kompetenzen sind in einer globalisierten Arbeitswelt mit international ausgerichteten Unternehmen von großer Wichtigkeit. Der englischsprachige Studiengang Intercultural Management bietet den Studierenden neben einer praxisbezogenen Ausbildung in den Kernbereichen der Betriebswirtschaftslehre die Möglichkeit zur Spezialisierung in den Bereichen Sprache und Interkulturelle Kompetenzen. Spezielle Lehrveranstaltungen setzen sich intensiv mit interkulturellen Themen auseinander und bereiten die Studierenden auf die Herausforderungen bei der Arbeit in international ausgerichteten Unternehmen vor.

MASTERSTUDIUM BUSINESS DEVELOPMENT & MANAGEMENT

Die Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Thema Business Development konfrontiert sind, sind vielfältig, da sich die Aufgaben im Schnittfeld unterschiedlicher Disziplinen (u. a. Marketing, Innovation, Produktion, Finanzierung, Organisation, HR-Management) befinden. Hier setzt der Masterstudiengang Business Development & Management an und bietet Studierenden eine Ausbildung, die aktuelle Entwicklungen aus den Bereichen Informationsgesellschaft (Industrie 4.0, Digitalisierung), Nachhaltigkeit und Regionalität berücksichtigt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Anforderungen von jungen Wachstumsunternehmen und auf dem Markt etablierten Reifeunternehmen. Studierende lernen, Wachstumsstrategien zu entwickeln, zu koordinieren und im Unternehmen umzusetzen. Dazu gehört unter anderem, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und neue Zielgruppen zu erschließen oder an der Produktentwicklung mitzuarbeiten und das Produkt in den Markt einzuführen.

MASTERSTUDIUM PUBLIC MANAGEMENT

Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger erwarten einen kunden-, kosten- und qualitätsorientierten öffentlichen Sektor. Das verlangt nach geeigneten Managementtechniken, marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen und praxisbewährten Verwaltungsinstrumenten. Der Masterstudiengang Public Management wird dieser Nachfrage gerecht und vermittelt Studierenden eine praxisorientierte Ausbildung, in der die Planung und Umsetzung von

Modernisierungsprozessen und Umstrukturierungen sowie die Analyse komplexer interdisziplinärer Problemstellungen und deren Lösung im Mittelpunkt stehen. Durch die Vermittlung nationaler und internationaler Good-Practice-Beispiele aus dem öffentlichen Sektor sowie dem Engagement von Verwaltungspraktikerinnen und -praktikern werden Studierende zu (Nachwuchs-)Führungskräften für den öffentlichen Sektor ausgebildet.

MASTERSTUDIUM INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT (ENGLISCHSPRACHIG)

Globalisierung und Internationalisierung der Märkte prägen die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Daraus entstehen neue Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zusätzlich zu solidem betriebswirtschaftlichem und Management-Know-how auch über die notwendigen interkulturellen Kompetenzen verfügen. Der englischsprachige Masterstudiengang International Business Management reagiert auf diese Herausforderungen und bietet den Studierenden eine praxisorientierte Ausbildung. Im Mittelpunkt stehen der Erwerb der notwendigen wirtschaftlichen Kompetenzen, interkultureller Fähigkeiten und umfangreicher Fremdsprachenkenntnisse. Absolventinnen und Absolventen sind gefragte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen, die ihre Wertschöpfungsnetzwerke auf Länder in Zentral- und Südosteuropa ausbauen wollen, sowie in nichtösterreichischen Unternehmen, die ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in Österreich und den angrenzenden Nachbarstaaten intensivieren möchten.



ANGEWANDTE FORSCHUNG AM STUDIENBEREICH

Das Besondere an der Forschung am Studienbereich Wirtschaft & Management ist die Interdisziplinarität: Fachvertreterinnen und Fachvertreter aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, den Rechts-, Politik- und Verwaltungswissenschaften, den Kulturwissenschaften sowie der Informatik arbeiten

hier eng zusammen. Unter dem Leitgedanken der Anwendungsorientierung betreibt der Studienbereich Eigen-, Auftrags- und Drittmittelforschung in enger Kooperation mit Partnern aus der Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der Wissenschaft. Zahlreiche Publikationen belegen die erfolgreichen und vielfältigen Forschungstätigkeiten am Studienbereich.

Das Team des Forschungszentrum ISMA am Studienbereich arbeitet derzeit vor allem in folgenden Forschungsschwerpunkten:

- Modernisierung des öffentlichen Sektors
- Business Development und internationale Geschäftstätigkeit
- Regionale Wirtschaft und Tourismus
- Nachhaltige Entwicklung und qualitatives Wachstum
- Digitalisierung und neue Technologien
- Demografischer und gesellschaftlicher Wandel
- Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung im Hochschulsektor

DIGITAL LAB

Das Digital Lab der Fachhochschule Kärnten unterstützt seit Beginn des Jahres 2017 Unternehmen und die öffentliche Verwaltung bei der digitalen Transformation. Im Zentrum stehen Projekte mit Bezug zur angewandten Forschung und Weiterbildungsmaßnahmen. Die Forschungsergebnisse werden über Veröffentlichungen und Veranstaltungen öffentlich zugänglich gemacht.

WEITERBILDUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Der Studienbereich bietet für Führungsnachwuchs und Führungskräfte eine Reihe von Weiterbildungslehrgängen an. Für interessierte Unternehmen



5 Bachelorstudiengänge

Intercultural Management

Business Management

Hotel Management

Public Management

Digital Business Management

3 Masterstudiengänge

Business Development & Management

International Business Management

Public Management

35 hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

109 Expertinnen und Experten aus der Praxis als nebenberuflich Lehrende

Aktuell 526 Studierende

Über 1000 Absolventinnen und Absolventen

werden darüber hinaus auch auf Anfrage spezielle Inhouseweiterbildungsprogramme konzipiert und durchgeführt. ■

CARA

DAS GETRÄNK, DAS FÜR KÄRNTEN STEHT

Wenn Kärnten ein Getränk wäre, dann schmeckte es wie die Eigenkreation des Studienbereichs Wirtschaft & Management: südlich, erfrischend, pulsierend – einfach besonders.



Da sich die Veranstaltungsreihe „Kärnten 2030“ mit den Stärken und der Zukunft des südlichsten Bundeslandes beschäftigte, kam in der Planungsphase die Idee auf, für das anschließende Get-together der Gäste nicht die üblichen Getränke anzubieten. Das angebotene Getränk sollte die südliche Kraft und Lebensfreude widerspiegeln. Dies natürlich in einer alkoholfreien und einer alkoholangereicherten Variante. Und dazu ein passender Snack, am besten aus Zutaten aus der Region.

KREATIVER PRODUKTENTWICKLUNGSPROZESS

So gründete sich ein Team aus FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ursula Liebhart und FH-Prof. Dipl.-Betrw. (FH) Stefan Nungesser, die sich der Aufgabe gerne annahmen. Die ersten Überlegungen drehten sich um mögliche Ingredienzen für das Getränk.



WELCHE ZUTATEN SIND TYPISCH FÜR KÄRNTEN? WAS IST UNVERWECHSELBAR?



- Schnell stand die **Kärntner Minze** („Nudelminze“) als prägender Bestandteil fest. Sie ist DIE Zutat der Kärntner Kasnudeln und zeichnet sich durch ihren geringen Mentholgehalt aus, aber mit einem gleichzeitig starken, süß-würzigen Aroma. Jede Kärntnerin und jeder Kärntner kennt den unvergleichlichen Geschmack.



- **Der Apfel- und Birnensaft aus dem Lavanttal** wird in Kärnten viel und gerne getrunken. Ob pur, gespritzt oder als Most sind diese Getränke weithin bekannt.



- Mittlerweile etabliert sich in Kärnten auch der Weinbau immer mehr. So gibt der **rote Traubensaft** dem Getränk eine besondere Farbe und steht als Symbol für den aufstrebenden Weinbau in Kärnten.



- Vielleicht nicht ganz typisch für Kärnten ist der **Orangensaft**. Doch was könnte die Kärntner Sonne besser repräsentieren als der frische Saft von Orangen und ein Spritzer **Zitronensaft**? Zudem werden auch diese Früchte mittlerweile in Kärnten gezogen.

In ausführlichen Testreihen wurde aus diesen Zutaten das „Geheimrezept“ für diesen neuen, innovativen Drink erstellt. Diese natürlich süße Grundlage bietet zwei Genussoptionen:



- Mit Prosecco aufgefüllt. Dabei bietet sich natürlich am ehesten ein **Prosecco di Valdobbiadene** aus der italienischen Nachbarregion an.
- Mit natürlichem **Mineralwasser** aus heimischen Thermen für die alkoholfreie Variante.

Der kreative Drink wurde als der „Kärnten 2030“-Drink angeboten. Nun heißt er „**CARA**“ als Synonym für Kärnten „Carinthia“ und das italienische „caro/cara“ („lieb“ oder „wertvoll“) ist ebenfalls enthalten.

Als Snack wurde eine weitere lokale Spezialität serviert: Had'n-Chips aus der Genussregion Jauntaler Had'n (www.hadn.info). Optisch vielleicht gewöhnungsbedürftig, aber sehr schmackhaft und würzig-malzig lassen sie sich wunderbar knabbern.

„Die Perspektive 2030 haben wir gewählt, um darauf hinzuweisen, dass es durchaus auch im persönlichen Interesse aller Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger liegt, die Weichen heute richtig zu stellen. Die heute aktiven Gestalterinnen und Gestalter werden im Jahr 2030 nämlich von den jetzt getroffenen Maßnahmen und Unterlassungen noch persönlich betroffen sein. Es kommt darauf an, selbst etwas zu tun und Dinge mit Mut und Perspektive anzugehen!“

KAERNTEN
UNIVERSITY
OF APPLIED
SCIENCES



Fachhochschule Kärnten

Gemeinnützige Privatstiftung

Europastraße 4

9524 Villach

+43 (0)5/90500-2405 Fax: -2410

E-Mail: wirtschaft@fh-kaernten.at

www.fh-kaernten.at/wirtschaft