

Studien- und Forschungsmagazin WIRTSCHAFT

Informationen der Studiengänge Public Management, Unternehmensführung und International Business Management der Fachhochschule Kärnten

EDITORIAL	2
NEWS-TICKER	3
LEHRE	4
ANGEWANDTE FORSCHUNG	12
TEAM-NEWS	15
AUS DER PRAXIS	24
ABSOLVENTINNEN NEWS	42
INTERNATIONALES	46
PUBLIKATIONEN	52



NEUES GESICHT

Seit Erscheinen des letzten Info-Magazins sind eine Reihe von Neuerungen an der Fachhochschule umgesetzt worden. So stellte die Fachhochschule Kärnten im Sommer 2007 ihr neues Corporate Design vor. Zugleich trat mit der Streichung des Begriffs „Technikum“ eine lang diskutierte Namensänderung in Kraft.

Auf der Ebene der Fachhochschul-Studiengänge hat sich ebenfalls einiges getan. So wurden die wirtschaftsorientierten Studienangebote im Zuge der Reorganisation der Leitungs- und

Rahmenorganisation unter dem Dach des Studienbereichs „Wirtschaft“ zusammengefasst. Darüber hinaus wurde der Master-Studiengang „International Business Management“ im Herbst dieses Jahres gestartet. Angesichts all dieser Innovationen haben wir uns auch für eine Weiterentwicklung des äußeren Erscheinungsbildes des Infomagazins entschieden. Wir wünschen viel Spaß beim Lesen.

Die Redaktion

Interkommunale Partnerschaften, den steinigen Weg überwinden



Teamwork und ein klares Ziel sind Voraussetzungen für gelungene Gemeindekooperationen.

Gemeindekooperationen haben in Österreich schon lange Tradition. Beginnend bei investitionsstarken Bereichen bis zum Tourismus und Sozialbereich werden zunehmend Dienstleistungen einzelner Gemeinden im Zuge von Kooperationen gebündelt. Die primären Ziele sind dabei Kosteneinsparung durch Synergiebildung, Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung sowie generelle Bestandsicherung kommunaler Strukturen. Der Prozess der Kooperationsbildung ist aber ein schwieriger. Nichts dabei ist logisch - alles psychologisch.

Den Städten oder Gemeinden sind die Potenziale von kommunalen Partnerschaften genau bewusst: Die zu erreichenden Niveaus der Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen sind schnell eruiert. Wie aber gelingt es, die Bereitschaft zur offenen und transparenten Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und ihren VertreterInnen zu wecken bzw. zu fördern? Wie werden – trotz sachlicher Befürwortung einer Kooperationsbildung – die emotionalen Hürden umschifft? Wie kann man das sprichwörtliche Kirchturmdenken aus den Köpfen eliminieren?

Es geht hier also um **Change Management** und die Fähigkeit, teambildende Projekte durchzuführen, gezielt Coaching-Techniken einzusetzen und sich auf die individuellen und gruppendynamischen Prozesse im Veränderungsprozess zu konzentrieren.

In welchen Phasen erfolgt nun der optimale Weg zur Bildung einer Gemeindekooperation?

Phase 1 Prozess-Start: Einigkeit bei der Zieldefinition!

In dieser Phase muss eine Einigkeit bei den Projektzielen und der Projektorganisation erzielt werden. Die Bildung einer Gemeindekooperation ist eine freiwillige Optimierungsmaßnahme, die aber manchmal durch die Junktimierung von Fördergeldern von den Landesregierungen gesteuert wird. Die Entscheidung für eine Gemeindekooperation muss dabei klassisch top-down getroffen werden. Ohne grundsätzliches OK von allen Gemeinde-Chefs geht gar nichts. Konzentrieren Sie sich im Projekt lieber auf einen kleinen Teilbereich (z.B. Abfallwirtschaft,

gemeinsamen Betriebsmitteleinkauf), den Sie erfolgreich umsetzen, bevor Sie bei zu umfangreichen Zielen in der Umsetzung stecken bleiben. In dieser Phase ist auch ein Zeitfahrplan zu fixieren.

Phase 2 Formulierung einer Vision: Die Karotte heraushängen!

Für die jeweiligen Segmente der Kooperationsbildung (Infrastruktur, Tourismus, Raumplanung, Sport/Freizeit etc.) sind - abgeleitet von einer generellen Kooperations-Vision (Regions-Vision) - einzelne Segmentvisionen zu fixieren. Diese Visionen sind spezifisch, realistisch, operationalisierbar und akzeptiert bzw. hoch attraktiv zu entwickeln („hoher Karotten-Faktor“). Je nach Differenzierungsgrad sind einzelne Arbeitsgruppen zu bilden. Vorsicht: Projektkommunikation zwischen den Arbeitsgruppen gewährleisten. Die einzelnen Arbeitsgruppen sind quer durch alle relevanten Hierarchien und Projekt-Partner zu besetzen, wobei gezielt veränderungsbereite Personen (Leuchttürme) in die Arbeitsgruppen integriert werden sollen. Die Projektleitung hat den Spagat, zwischen Projekt-Demokratie und Projekt-Diktatur zu wählen.

Phase 3 Umsetzungen vorbereiten und durchführen: Early Wins ebnen den Weg für alles Weitere!

Wichtig dabei ist die sachliche Orientierung und laufende Abstimmung der Umsetzungen mit der formulierten Vision (Quer-Checks). Die Aufgabenbereiche sind im Umsetzungsprozess klar zu regeln, Konflikte im Teambildungsprozess sind direkt und zeitnah anzusprechen, den Teams ist in ihrer Bildungszeit zu lassen. Gegenseitiges Vertrauen kann man nicht verordnen, es muss wachsen! Die ersten Umsetzungsschritte sind durch leicht initiiierbare Projekte - idealerweise mit hoher Öffentlichkeitswirkung - zu beginnen. Schwierigere Kapitel sind später umzusetzen.

Phase 4 Umsetzungs-Controlling: Entwicklungsfortschritte beobachten und messen!

Systematisches Beobachten und Selbstreflexion der Teams verstärken das Lernen und die Veränderungsbereitschaft der Projektteilnehmer.

Die Erfolge der Early Wins müssen ausgiebig gefeiert, der Öffentlichkeit präsentiert, zusammengefasst und daraus generelle Erfolgsfaktoren formuliert werden. Diese Erfolgsfaktoren dienen als Rezept-Vorgehen für alle weiteren Umsetzungsschritte. Die ersten Projekterfolge sind auf alle Teilnehmer gleichmäßig aufzuteilen. Achten Sie darauf, Ihre ursprünglichen Zieldefinitionen einzuhalten. Abweichungen sind zu begründen.

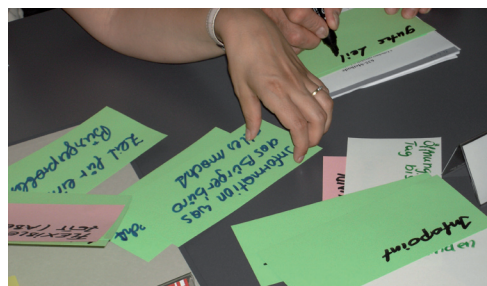
Erfolgsfaktoren – achten Sie darauf!

Aus meiner Erfahrung können bei der Bildung von interkommunalen Partnerschaften einige klassische Erfolgsfaktoren genannt werden:

- Überparteiliche Projektleitung
- Erfahrene externe Prozessbegleitung
- Wünsche und Bedürfnisse der BürgerInnen als wichtigsten Benchmark im Fokus behalten
- Kleine Schritte, die jeder für sich Teilerfolge bedingen, erleichtern das gesamte Projekt
- Viel Energie in der Phase 1 (Zieldefinition, Projektorganisation) und jede folgende Phase geht leichter
- Formulieren Sie in einem gemeinsamen Prozess Visionen, die begeistern

- Feiern Sie jeden Teilerfolg ausgiebig
- Veränderungen sollen allen Gemeinden einen Nutzen bringen
- Starten Sie lieber bei neuen Aufgaben, statt dass Sie bei alten verfahrenen Strukturproblemen scheitern
- Planen Sie hohen Zeitbedarf ein
- Kritische Skepsis und Ängste sind ernstzunehmen und keine Nebensächlichkeiten

Bei der Bildung von Gemeindekooperationen können Sie gemeinsam etwas erreichen, das keiner allein erreichen könnte. Und die Erfolge dienen in erster Linie der Steigerung der **Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger**.



von Mag. Anton Prettenhofer

54. Österreichischer Gemeindetag in Klagenfurt

Der Kärntner Gemeindebund war Organisator und Gastgeber des diesjährigen 54. österreichweiten Gemeindetages. Seiner Einladung leisteten über 2000 Delegierte Folge, die sich zwischen 27. und 28. September 2007 in Klagenfurt zur Fachtagung einfanden.

Die Erwartungen der Gäste wurden in mehrfacher Hinsicht erfüllt. Mit der Möglichkeit zur Besichtigung des neuen **Wörtherseestadions**, der **Kommunalmesse** sowie dem „**Fest der Kärntner Regionen**“ präsentierte sich Kärnten von seiner gastlichsten Seite. Die hochkarätig besetzte Podiumsdiskussion zum Thema „Daseinsvorsorge im ländlichen Raum“, die die Gemeinden ins Zentrum des Lebens rückte, wurde durch die positive Nachricht der topaktuellen Einigung zum neuen Finanzausgleich bereichert. Über die Auszeichnung der „**Innovativsten Gemeinde**

Österreichs 2007“ konnte sich auch die Kärntner Gemeinde Diex freuen. Der Sonnenort mit über 2300 Stunden Sonneneinstrahlung hat bereits vor 10 Jahren begonnen, die Sonnenkraft beim neuen Amtsgebäude mittels einer Fotovoltaik-Anlage gezielt zu nutzen. Mittlerweile werden alle öffentlichen Gebäude, ja sogar die Ortsbegrüßungstafeln von der Sonne mit Energie versorgt. So scheint die Zielsetzung des weitsichtigen **Bürgermeister Anton Polessnig** möglich zu sein, nämlich Diex energieautark zu machen.

Die gelungene Organisation des Gemeindetags bot zweifelsfrei eine ideale Bühne für einen intensiven Erfahrungsaustausch der TeilnehmerInnen, betonte die Wichtigkeit des ländlichen Raumes und holte mutmachende Initiativen vor den Vorhang.



Der 54. Österreichische Gemeindetag lockte mehr als 2000 Besucher an.

von FH-Prof.
MMag. Dr. Franziska Cecon