



# Sichtweisen und

KWF Magazin 1.2019

# Porträts zu Leuchttürmen und Speckgürteln

Wo sie in Kärnten  
zu finden sind  
und welche Chancen  
sie eröffnen.

# Sichtweisen und Porträts zu Leuchttürmen und Speckgürteln

Herausgeber | Medieninhaber  
KWF Kärntner Wirtschafts-  
förderungs Fonds  
Völkermarkter Ring 21–23  
9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Austria | Europe  
Telefon +43.463.55 800-0  
office@kwf.at  
www.kwf.at  
Landesgericht Klagenfurt  
FN 423155 m

Konzept | Idee  
Sandra Venus und Erhard Juritsch

Redaktion  
Marliese Fladnitzer-Ferlitsch,  
verantwortlich für die Unternehmens-  
kommunikation beim KWF

Projektkoordination | Gestaltung  
Schlacher Unternehmens-  
kommunikation

Fotos  
Johannes Puch  
Umschlag: Claudio Alessandri  
Seite 16 | 17: Gert Steinhäler  
Seite 33: Walter Elsner

Lektorat  
Lektorat Mischkulnig Klagenfurt

Papier  
KartoKraft – Custom Kote 290 g  
Munken Polar 100 g

Druck und Herstellung  
Buch.Bücher.Theiss

Das Magazin wurde mit der  
gebotenen Sorgfalt gestaltet.  
Trotzdem können Satz- und  
Druckfehler, insbesondere  
bei einzelnen Zahlenangaben,  
nicht ausgeschlossen werden.  
Der KWF übernimmt für  
allfällige solche Fehler  
keine Haftung.

Auflage  
2.000 Exemplare im Juni 2019

Eine gendergerechte Formulierung  
ist für den KWF selbstverständlich.  
Im Sinne der Lesefreundlichkeit  
und des besseren Textflusses  
werden, wo möglich, geschlechts-  
unspezifische Termini verwendet.  
Bei bestimmten Hauptwörtern wie  
Kunde, Förderungswerber oder  
Klient sind nicht Personen gemeint,  
sondern Unternehmen.

4. Jahrgang

Kruschitz GmbH

Lakeside Science & Technology Park GmbH

HASSLACHER Holding GmbH

Ortner Reinraumtechnik GmbH

Monika Kircher  
Sandra Venus

Petra Rodiga-Laßnig

**02 Am Anfang stehen**  
**Mut, Neugier und Begeisterung**  
EDITORIAL

**04 Sekundärrohstoff –**  
**entscheidend sind das Woher und Wohin**  
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**12 Regionalwirtschaftliche Bedeutung**  
**von Leuchttürmen**  
VON PETRA RODIGA-LASSNIG

**16 Der Lakeside Park – ein Projekt, für das der Begriff**  
**Leuchtturm maßgeschneidert ist**  
VON ERHARD JURITSCH

**24 Mit Verantwortung die Stärken einer Region nutzen –**  
**industrielle Ausrichtung und kluge Akquise**  
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**33 Exzellenz und Löwenzahn – am Weg zu einem**  
**leuchtenden Bildungsland Kärnten**  
VON KONRAD KRÄINER

**38 Reiner Raum und queres Denken**  
VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**45 Leuchtturm statt Glühwürmchen**  
**Am Runden Tisch**  
**zum Thema »Leuchttürme und Speckgürtel«**  
VON JOCHEN BENDELE

**53 Was haben Kindergärten, ein Technologiepark in**  
**Klagenfurt und eine 1,6-Milliarden-Euro-Investition**  
**in Villach miteinander zu tun?**  
VON ERHARD JURITSCH, KLAUS FRIESSNIG UND  
MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**59 Wissen ist die Währung der Zukunft**  
VON GERDA SCHLACHER

**64 Quiz zur Wirtschaftsregion Kärnten**

# Am Anfang stehen Mut, Neugier und Begeisterung

EDITORIAL



Mag. Sandra Venus

»Es braucht Leuchttürme«, so hört man es oft in Reden. »Durch diese entwickeln sich Regionen intensiver, fokussierter und zeitnah.«

¶ Ein Leuchtturm kann mehr sein als ein Unternehmen – auch ein Projekt, eine Region oder ein Technologiepark können strahlen. Wir möchten Ihnen Hinweise geben, wie Entwicklungen für solche Leuchttürme angestoßen wurden, wie Aufbauten erfolgten, was förderlich sein kann und auch, was es zu vermeiden gilt.

¶ Im besten Fall entsteht rund um einen Leuchtturm eine sogenannte Agglomeration, eine Anhäufung, die umgangssprachlich auch als Speckgürtel bezeichnet wird. Kennzeichnend dafür ist eine Disparität beziehungsweise Ungleichheit in der Siedlungsstruktur mit unterschiedlichsten Anforderungen an Ausbildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung und Wirtschaft. Wir beleuchten in dieser Ausgabe die Verantwortung von solchermaßen herausragenden Projekten für das Geschaffene und das sich zu Entwickelnde.

**Die positive Ausstrahlung von Leuchttürmen ist evident. Es nutzt den Regionen, ihre Stärken und Möglichkeiten wahrzunehmen und diese als Chance zu begreifen. Der urbane und suburbane Raum ergänzen sich, dafür braucht es Diskussionen, gegenseitiges Verständnis und auch den Mut zu Kooperationen.**

Dennoch drängen sich Fragen auf: Wie viele Leuchttürme verträgt eine Region? Wann und wie verändert sich diese durch eine solche Intervention?

¶ Kärnten definiert sich durch seine Stärkefelder als Wirtschafts- und Technologiestandort. Die Kleinheit Kärntens erfordert eine Fokussierung auf das eigene Leistungspotenzial – neben dem Tourismus sind dies die Mikroelektronik, die gewachsene Sachgüterproduktion sowie der Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Leitbetriebe, sprich Leuchttürme, im Unternehmenssektor sind für die Entwicklung einer Region essenziell – die Potenziale der Reindustrialisierung Europas erkennt man an den einkommensschaffenden Auswirkungen, sowohl auf der Ebene der Unternehmen als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im Umfeld siedeln sich Zulieferbetriebe an, Unternehmensgründungen werden initiiert, und Aus- und Weiterbildungseinrichtungen profitieren von der Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denn ein Technologiestandort zeichnet sich durch Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen und Applikationen aus.

**Innovation, Forschung und Entwicklung sind für diesen Entwicklungsprozess wesentliche Bestandteile und begleiten uns im KWF seit mehr als 25 Jahren.**

¶ Wir unterstützen die Bildung und Weiterentwicklung von Zulieferstrukturen und Unternehmensgründungen. Dies geschieht durch Vernetzung, durch die Initiierung von Clustern und Kooperationen sowie die Förderung und Finanzierung von Projekten.

**Digitalisierung, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz oder Internet of Things sind in aller Munde, und oft stellt man sich die Frage: Wo bleibt der Mensch?**

¶ Zu Beginn der Entwicklung von Leuchttürmen stehen immer Menschen, meist sind es Visionärinnen und Visionäre. Sie werden in dieser Ausgabe einigen solcher herausragenden Persönlichkeiten begegnen. Sie zeichnen sich durch den Mut zum unternehmerischen Risiko und die Fähigkeit, Menschen zu begeistern, aus. Es sind Persönlichkeiten mit Ausstrahlung und hoher Kompetenz, sowohl im sozialen als auch im innovativen Tun und Handeln. Die Neugierde ist stets ihr Begleiter.

Sandra Venus  
Vorstand

# Sekundärrohstoff – entscheidend sind das Woher und Wohin

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH



Die Kruschitz GmbH mit ihren beiden Standorten in Völkermarkt und Kühnsdorf beschäftigt rund 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist ein bedeutender Arbeitgeber in der Region. Das Unternehmen beziehungsweise die Unternehmensgruppe betreibt mehrere Geschäftsfelder, das Hauptgeschäft ist das Kunststoffrecycling. Einfach erklärt kauft die Kruschitz GmbH Kunststoffabfälle an, also Sekundärrohstoffe in ihrem Sinn, um sie zu neuen Produkten zu verarbeiten.



Direkt erleichtert kam ich aus dem Gespräch mit Kommerzialrat Werner Kruschitz, dem Geschäftsführer der Kruschitz GmbH. In der heutigen Zeit der anhaltenden Diskussion über Plastik und Plastikmüll war ich mir nicht sicher, ob das Geschäft des Unternehmens im Sinne der Nachhaltigkeit etwas Positives sei oder lediglich im Sinne der Wertschöpfung. In diesem Fall konnte ich mich von Ersterem überzeugen.

¶ Ob die folgende Legende der Wahrheit entspricht, werden wir nie wissen, aber es ist eine schöne Geschichte: Als der Vater seinen neugeborenen Sohn das erste Mal in der Wiege erblickte, soll er gesagt haben: »Für den kleinen Werner muss ich ein Unternehmen gründen.« So geschehen im Jahr 1956. Der Vater startete mit dem Entsorgen von tierischen Stoffen wie Mägen und Borsten, erst später begann man mit dem Sammeln anderer Abfälle. Der kleine Werner, der recht schnell recht groß geworden war, stieg nach den ersten Erfahrungen als Bürokaufmann früh in das Unternehmen ein. Die ersten Jahre war er viel mit dem Lastkraftwagen unterwegs, um die Stoffe zu holen und zu verliefern, er kennt also die Herausforderungen und Handgriffe seiner Mitarbeiter aus eigener Erfahrung.

¶ Wenn man das Unternehmen sieht, erweckt es eher den Eindruck eines Altstoffsammelzentrums und nicht den einer Produktionsstätte – das bringt einfach der Rohstoff mit sich. Er nimmt räumlich viel Platz ein, damit er für die Weiterverarbeitung aufbereitet werden kann. Achtzig Prozent des Kunststoffs, der bei Kruschitz einlangt, kann wiederverwertet werden, zwanzig Prozent sind unverwertbarer Müll, der verbrannt werden muss.

¶ Kruschitz ist wichtig für die Region, wobei die Region einen Umkreis von rund 30 Minuten Autofahrzeit beschreibt. Das bedeutet, dass hier selbstverständlich auch slowenische Arbeitskräfte beschäftigt sind.

¶ In Österreich gibt es vier Unternehmen, die sich wie Kruschitz mit dem Wiederverwerten von Kunststoff beschäftigen. Eigentlich recht wenig für so viel Plastik. Wenn man so will, ist Kruschitz also ein Leuchtturm in der Branche – und ein Leuchtturm für die Region.



¶ Im Gespräch musste ich feststellen, dass ich ein ambivalentes Verhältnis zu diesem Geschäftsfeld habe. Neben dem wirtschaftlichen Nutzen für die Region ist Recycling an und für sich etwas ganz Willkommenes. Andererseits handelt es sich aber dabei eben um Plastik – einfach, billig, umweltschädlich. Das sind Vorurteile, die unbedingt ausgeräumt werden müssen. Kunststoff hat den Vorteil, dass er sich, wenn er sortenrein gesammelt wird, zu Neuprodukten in der gleichen Qualität wie der ursprünglichen verarbeiten lässt (zum Beispiel Bottle-to-Bottle). Bei Papier ist das vergleichsweise schwierig bis gar nicht möglich. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Plastiksarten. Sich damit auszukennen, richtig damit umzugehen und schlussendlich daraus neue Produkte effizient herzustellen, erfordert viel Wissen. Dafür bilden sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laufend weiter. Eine Welt ohne Kunststoff wäre in der heutigen Zeit undenkbar – beispielsweise erhöht eine Kunststoffverpackung die Haltbarkeit von vielen Lebensmitteln um zweihundert Prozent. Der springende Punkt ist also nicht die Eigenschaft des Endproduktes Plastik, sondern das Vorher und das Nachher. Was ist die Ressource? Und was passiert danach?

¶ Das Unternehmen Kruschitz bezieht seine Sekundärrohstoffe nicht nur aus Österreich. Also anders formuliert: Kruschitz kauft Plastikmüll im Ausland ein. Werner Kruschitz erklärt: »Es ist nicht so, dass in Österreich nicht genug davon da wäre, aber die artgerechte Sammlung funktioniert hier nicht und ist auch nicht gewollt.« Er erhofft sich durch die geänderten gesetzlichen EU-weiten Rahmenbedingungen, dass die Sammlung in Österreich besser gelingen wird. Bis zum Jahr 2025 müssen 50 Prozent aller Plastikabfälle – und nicht wie bisher nur 22,5 Prozent – recycelt werden. »Alles aus Plastik gehört in den Gelben Sack«, so der geradlinige Unternehmer.

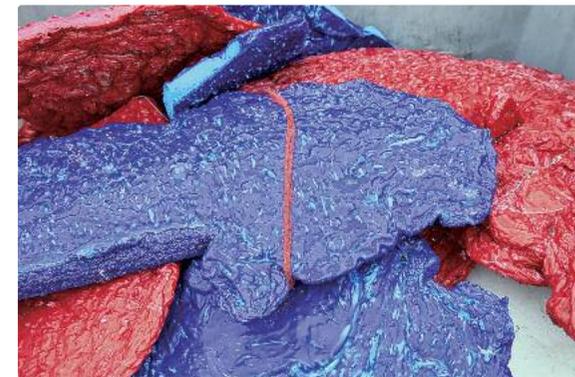
¶ Am Gelände von Kruschitz erfolgt dann die Sortierung und Reinigung, die Verarbeitung zu Plastikschnitzeln, Granulaten oder neuen Endprodukten. Wenn also die Kreislaufwirtschaft funktioniert, ist Kunststoff durchaus ein sinnvolles und nachhaltiges Material.



¶ Die Anforderungen an die Verwertung sind über die Jahre gestiegen. Zu Beginn des Kunststoffrecyclings beschäftigte sich das Unternehmen mit Produktionsabfällen (Post-Industrial-Abfälle), die verhältnismäßig sauber waren, erst später kam der Post-Consumer-Abfall dazu. Heute hat man also eine vervielfachte Quantität, dafür eine stark reduzierte Qualität des Sekundärrohstoffes.

¶ Welche soziale Verantwortung sieht Werner Kruschitz? Gerade jetzt, da er das Unternehmen verkauft hat, ist es ihm wichtig, dass der Betrieb erhalten bleibt. Auch wenn er davon ausgeht, dass alle seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund ihrer hervorragenden Qualifikation leicht woanders unterkommen würden, möchte er, dass das Unternehmen Kruschitz als Arbeitgeber weiter besteht. Das macht Werner Kruschitz auch aus: eine Mischung aus stolzem, selbstbewusstem Unternehmer und engagiertem, der Gesellschaft verpflichteten Politiker. Dem Unternehmen bleibt er zumindest noch fünf Jahre als Geschäftsführer erhalten, was ein wichtiges Kriterium für den Käufer war.

¶ Könnte Werner Kruschitz nochmals starten, würde er einen anderen Betriebsstandort als Kärnten wählen. Kärnten hat für ihn eine hohe Lebensqualität, aber er sieht in Kärnten keinen wirtschaftlichen Nährboden. Seiner Meinung nach passiere hier viel zu wenig, um Unternehmen anzusiedeln. Und das sei für ihn der alleinige Ansatzpunkt für die Stärkung der Wirtschaft. Als Vorsitzender des KWF-Kuratoriums vertritt er diese Ansicht mitunter auch vehement. »Es hilft nichts, beispielsweise bei der Bildung anzusetzen, da es dann keine Unternehmen gibt, die den Absolventinnen und Absolventen Arbeitsplätze bieten«, sagt Kruschitz. »Ich verstehe alle Jugendlichen, die zu Ausbildungszwecken weggehen und dann nicht mehr nach Kärnten zurückkommen.« Wie genau Betriebsansiedlung in Kärnten erfolgreicher gelingen könnte, haben wir aufgrund der knapp bemessenen Zeit des viel beschäftigten Geschäftsmannes nicht mehr besprochen. Sollten wir aber unbedingt nachholen.



## Kruschitz Gesellschaft mbH

### Letztes gefördertes Projekt

→ »Fit für die strategischen Herausforderungen der nächsten Jahre«

### Förderungsstelle

→ KWF

### Förderungsfähige Projektkosten

→ 42.000 EUR

### Förderung | Barwertquote KWF

→ 21.000 EUR | 50 %

### Projekttablauf

- Kontaktaufnahme mit KWF (Key-Account-Manager)
- Förderungsberatung
- Antragstellung
- Genehmigung
- Projektumsetzung
- Abrechnung
- Auszahlung der Förderung
- Nachbetreuung (Key-Account-Manager)

### Ansprechperson im KWF

→ Mag. Herbert Rößler

### Förderungsbegründung

→ Das Management und die zweite Führungsebene der Kruschitz Gesellschaft mbH schärfen die Unternehmensstrategie und richten die Organisation auf die angepassten mittelfristigen Unternehmensziele aus.

[www.kruschitz-plastic.com](http://www.kruschitz-plastic.com)

# Regional- wirtschaftliche Bedeutung von Leuchttürmen

von Petra Rodiga-Lafsnig



DI Dr. Petra Rodiga-Lafsnig

Leitbetriebe stellen wichtige Säulen der österreichischen Volkswirtschaft dar. Sie tragen maßgeblich zu Wertschöpfung und zur Steuerleistung bei und damit zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Leitbetriebe sichern Wachstum, Beschäftigung und Innovation und sind über ihre Wertschöpfungsketten eng mit kleinen und mittleren Unternehmen vernetzt. Durch ihre Zusammenarbeit entstehen Multiplikatoreffekte, die weit über die Unternehmensgrenzen hinausgehen. Sie liefern somit auch einen wichtigen Beitrag für die regionale Entwicklung.

**Eine besondere Rolle als Leitbetrieb spielte in den letzten Jahrzehnten in der Region Südkärnten (Bezirke Völkermarkt und Wolfsberg) das Unternehmen Mahle Filtersysteme Austria GmbH. Eine im Jahr 2012 durch das Institut für Höhere Studien Kärnten durchgeführte Studie zur Abschätzung der regionalwirtschaftlichen Bedeutung, auf Basis einer multiregionalen Input-Output-Analyse, kam zu folgenden Ergebnissen:**

¶ Durch die betrieblichen Ausgaben des Leitbetriebes wurden im Jahr 2011 in Kärnten ein Bruttoproduktionswert von rund 679 Mio. EUR (3,6 % Anteil am Bruttoproduktionswert Kärntens 2009) und eine Wertschöpfung von 149 Mio. EUR (2,0 % Anteil an der Gesamtwertschöpfung Kärntens 2009) generiert. In den übrigen Bundesländern lag der berechnete zusätzliche Bruttoproduktionswert bei rund 130 Mio. EUR und die berechnete Wertschöpfung bei 53 Mio. EUR. In Kärnten standen 2.972 Arbeitsplätze (oder 2.709 Vollzeitäquivalente) im Zusammenhang mit den Aktivitäten des Leitbetriebes; in den anderen Bundesländern weitere 584 Arbeitsplätze (oder 499 Vollzeitäquivalente). Weiters wurde ein in Kärnten wirksamer Konsum von rund 46 Mio. EUR und in den anderen

Bundesländern von weiteren rund 8 Mio. EUR generiert. An die öffentliche Hand flossen insgesamt rund 73 Mio. EUR an Steuern und Abgaben zurück.

¶ Die am stärksten von den betrieblichen Ausgaben des Leitbetriebs profitierenden Wirtschaftssektoren und die in diesen Bereichen generierte Wertschöpfung und Beschäftigung waren zum einen der Sektor »Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen«, in dem eine österreichweite Wertschöpfung von 72,8 Mio. EUR ausgelöst wurde. In diesem Sektor wurde – mit 1.704 Vollzeitäquivalenten – auch der größte Beschäftigungseffekt generiert. Bezogen auf die ausgelöste Wertschöpfung profitierte das »Realitätenwesen« mit 40,1 Mio. EUR am zweitstärksten, der Bereich der »Unternehmensbezogenen Dienstleistungen« mit 18,6 Mio. EUR am drittstärksten. Bei der Beschäftigung profitierte am zweistärksten der Sektor der »Unternehmensbezogenen Dienstleistungen« mit 245 Vollzeitäquivalenten, wobei dieser Effekt geringer war als jener der Sektoren »Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen« und »Einzelhandel« mit 86 Vollzeitäquivalenten.

Die wirtschaftliche Entwicklung einer Region kann nicht losgelöst von der Entwicklung des untersuchten Unternehmens betrachtet werden. Im Jahr 1969 wurde das Filterwerk in St. Michael ob Bleiburg gegründet. Bereits 1971 erfolgte die Beteiligung durch einen deutschen Partner (Knecht Stuttgart). In dieser Zeit wuchs das Unternehmen kontinuierlich und wurde 1999 durch den Stuttgarter MAHLE-Konzern übernommen. MAHLE entwickelte sich sukzessive zu einem führenden globalen Entwicklungspartner der Automobil- und Motorenindustrie, trotz der Weltwirtschaftskrise, die ab 2008 die Märkte verunsicherte. 2005 erwarb das Unternehmen das ehemalige Gallus Werk in Wolfsberg und begann mit dem Aufbau eines Mechatronik Entwicklungs- und Produktionszentrums. 2006 startete man mit Entwicklungsaktivitäten für Abgasturbolader für Otto- und Dieselmotoren. 2007 erfolgte die Bildung eines Joint Ventures zwischen MAHLE und BOSCH zur Fertigung von Abgasturboladern. 2009 wurde der Standort der KTM Kühler GmbH in Mattighofen (OÖ) erworben. Die MAHLE Gruppe Österreich wurde 2010 gesellschaftsrechtlich neu strukturiert. 2011 wurden zur Abrundung des bestehenden Portfolios Anteile der BEHR Industry GmbH & Co KG erworben.

An den Standorten St. Michael ob Bleiburg, Wolfsberg und Mattighofen werden hochwertige Komponenten für den Automotivbereich (Luft-, Öl- und Kraftstofffilter für Verbrennungsmotoren, Fahrgastinnenraumfilter, Saugmodule, Zylinderkopfhäuben, Öl- und Wasserwärmetauscher, Mechatronikkomponenten und Kühlsysteme) entwickelt und produziert. Derzeit sind an den drei Standorten rund 2.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. St. Michael stellt den größten Standort dar, an welchem auch die betriebseigene Lehrwerkstätte angesiedelt ist. Hier werden aktuell 80 Lehrlinge ausgebildet.

Mit der Übernahme durch den Konzern und der damit verbundenen voranschreitenden Globalisierung der wirtschaftlichen Verflechtungen sind die regionalen Aspekte sukzessive in den Hintergrund getreten. In den Jahren davor spielte die Einbeziehung regionaler Bedarfe und Bedürfnisse in der Unternehmensausrichtung eine deutlich größere Rolle. Beispielsweise wurde damals mehr auf benachteiligte Gruppen, wie Frauen oder die slowenische Minderheit, geachtet. Die durch das Unternehmen wahrgenommene regionale Verantwortung erschien in der »Vorkonzern«-Periode expliziter. Aktuell stehen Leitbetriebe als regionale Leuchttürme, wenn sie zu einem Konzern gehören, im ständigen Wettstreit mit den konkurrierenden Standorten innerhalb der Gruppe.

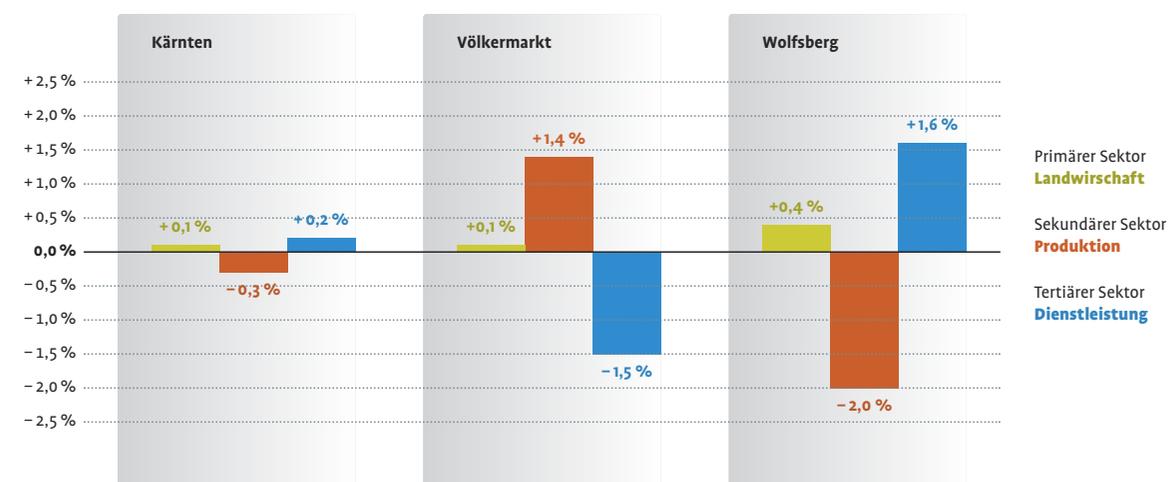
**In Österreich hat sich in den vergangenen Jahren ein beachtlicher Strukturwandel vollzogen; derzeit findet eine zunehmende Tertiarisierung der Wirtschaft statt, das heißt, dass der Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor) eine zunehmend stärkere Rolle spielt als der Produktionssektor (sekundärer Sektor). Leitbetriebe spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle als Motor in regionalen Produktions-, Wertschöpfungs- und Beschäftigungsnetzwerken. Vom Zusammenspiel zwischen mittleren und kleinen Unternehmen mit den Leitbetrieben profitiert der gesamte Wirtschaftsstandort.**

Der fortschreitende Strukturwandel lässt sich unter anderem an der Änderung der Wirtschaftsstrukturen nach Sektoren, basierend auf der Änderung der Beschäftigungsanteile der unselbstständig Beschäftigten (2017–2013), in Prozentpunkten festmachen. Für die beiden Bezirke Völkermarkt und Wolfsberg zeigt sich im Vergleich zu Kärnten gesamt eine uneinheitliche Entwicklung.

Sowohl in Kärnten gesamt wie auch in Völkermarkt und Wolfsberg stieg der Beschäftigungsanteil im Primärsektor leicht an. Kärnten und Wolfsberg weisen einen Rückgang des Beschäftigungsanteils im Produktionssektor und einen Anstieg des Beschäftigungsanteils im Dienstleistungsbereich auf. In Völkermarkt zeigt sich die Veränderung mit umgekehrten Vorzeichen: Ein Anstieg im Produktionssektor steht einem Rückgang im Dienstleistungssektor gegenüber, was der sehr starken Präsenz des Produktionssektors, insbesondere im Technologiebereich, geschuldet ist (Anteil Produktionssektor 2017: 46 %).

## Änderung der Wirtschaftsstrukturen nach Sektoren

basierend auf der Änderung der Beschäftigungsanteile der unselbstständig Beschäftigten 2017–2013



Die Top 5 Industrieunternehmen – basierend auf den Beschäftigtenzahlen – im Bezirk Völkermarkt sind:

- MAHLE Filtersysteme Austria GmbH
- BMTS Technology Austria GmbH & Co. KG
- URBAS Maschinenfabrik GesmbH
- Wild GmbH und
- CCL LABEL GmbH.

Auch Wolfsberg weist einen hohen Anteil des sekundären Sektors mit 42,6% (2017) auf, allerdings liegt hier der Fokus im Bereich der Bauwirtschaft. In Wolfsberg sind die TOP5 Industriebetriebe – basierend auf den Beschäftigtenzahlen:

- Steiner Bau GesmbH
- Kostmann GmbH
- Mondi Frantschach GmbH
- Schwing GmbH und
- Geislinger GmbH.

Die überproportionale Präsenz des Produktionssektors zeigt sich in Wolfsberg wie auch in Völkermarkt in einem überdurchschnittlich hohen Anteil der Bevölkerung mit Lehre und Meisterprüfung (2015: Wolfsberg 46,6 % | Völkermarkt 44,9 % | Kärnten 40,9 %) sowie in dem überdurchschnittlichen Brutto-medianeinkommen (2016: Wolfsberg 2.563 EUR | Völkermarkt 2.441 EUR | Kärnten 2.417 EUR).

Im Gegenzug spielen Unternehmensgründungen, das gilt insbesondere für den Bezirk Völkermarkt, eine deutlich untergeordnete Rolle; Wolfsberg verzeichnet eine vergleichsweise durchschnittliche Gründungsdynamik (2017: Wolfsberg 285 | Völkermarkt 170 | Kärnten 2.491 Gründungen). In beiden Bezirken liegt der Anteil der Personen mit tertiärem Bildungsabschluss im Bezirksvergleich am hinteren Ende (2015: Wolfsberg 9,7 % | Völkermarkt 10,8 % | Kärnten 14,3 %).

**Leitbetriebe sind der Motor für die Entwicklung von Räumen. Sie fungieren als Brücke zwischen den Regionen und der globalisierten Welt. Sie bringen überregionale Impulse. Durch die wirtschaftlichen Verflechtungen, indem sie Aufträge und Subaufträge an die regionale Wirtschaft vergeben, stärken sie in ihrem Umfeld weitere Unternehmen. Sie beeinflussen die Entwicklung in Bezug auf Qualität, Nachhaltigkeit und Innovationskraft und tragen im Falle international bekannter Marken auch zur Bekanntheit eines Standortes bei. Gleichzeitig müssen regionale Leitbetriebe als Konzernbestandteil einen erheblichen Konkurrenzdruck aushalten, wodurch die regionale Verantwortung ein Stück weit in den Hintergrund treten muss.**

# **Der Lakeside Park – ein Projekt, für das der Begriff Leuchtturm maßgeschneidert ist**

VON ERHARD JURITSCH

**Der Lakeside Park gehört zur zweiten Generation der Science- und Technologieparks in Österreich. Durch seine Größe und die konsequente Positionierung als Unternehmens-, Forschungs- und Bildungscampus mit dem Schwerpunkt der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) hat er überregionale und im bestimmten Ausmaß internationale Sichtbarkeit erlangt.**



### Ein Projekt gegen den Trend, alles den Marktkräften zu überlassen

Öffentlich finanzierte Projekte umzusetzen, die einerseits unternehmerischen Anspruch haben und andererseits regional bedeutende wirtschafts- und technologiepolitische Themen betreffen, ist sehr anspruchsvoll. Der öffentlichen Hand, in ihrer Rolle als geduldiger Investor, wird durch viele Skandale geringes Vertrauen entgegengebracht. Dennoch sollten wir uns an herausragende Beispiele in der Forschung (Internet, Mikroprozessor, http/HTML) und in der Infrastruktur (Energie, Telekommunikation und so weiter) erinnern und diese Rolle der öffentlichen Hand nicht absprechen. Wir machen es uns viel zu einfach, wenn wir nur mit Marktversagen argumentieren. Das greift schon lange viel zu kurz. Eine öffentlich finanzierte Investition funktioniert dann, wenn sie einen klaren Auftrag beziehungsweise Gesellschaftszweck verfolgt, mit einem kompetenten Managementteam und einer konsequent gelebten Governance.

In den Anfängen des Projektes Lakeside Park gab es, wenn man es höflich formuliert, kritische Anmerkungen aus der Politik und auch von Führungskräften aus Leitbetrieben: Warum soll eine kleine Region wie Kärnten in Büroinfrastruktur für die Entwicklung von Technologiethemen investieren, wenn die führenden Unternehmen mit den für sie jeweils besten Partnern auf der ganzen Welt zusammenarbeiten? Meine immer wieder vorgebrachte Antwort dazu: **Weil wir als Technologieregion wahrgenommen werden wollen! Technologie braucht die räumliche Nähe zwischen Forschung, Bildung und Unternehmen. Kärnten fehlen die Vorteile von Agglomeration.** Mit Technologie wird außerdem vieles assoziiert: Fortschritt und Attraktivität für Menschen, vor allem in Bezug auf Arbeitsplätze. Modernität, kulturelle Offenheit und Internationalität, aufgebaut auf konkreten Unterstützungen für Bildungsinteressierte, Gründerinnen und Gründer, aber auch für die etablierten Industriebetriebe. Wir hatten uns vorgenommen, das ganze Geld in ein sichtbares Projekt zu investieren. Das bedeutete, kompromisslos Maßnahmen zu bündeln, zu verorten, um Potenziale auszuschöpfen



und zu steigern. Auf Kritik reagierten wir so: Wie denn sonst können regionale Markenversprechen eingelöst werden, die auch für die ansässigen Unternehmen unschätzbare Vorteile bringen?

Heute gibt es vorbildhafte Antworten: Spinoffs der Hochschulen, international erfolgreiche Startups, große Unternehmen, die forschen beziehungsweise eine Forschungsgruppe in Kärnten haben, und KMU, die sich auf den Weg machen, um zu den 200 permanent forschenden Unternehmen zu gehören. Das alles führt langfristig zur internationalen Wahrnehmung regionaler Technologiepolitik und zur regionalen Bewusstseinsbildung über die Bedeutung von Technologien in der globalisierten Ökonomie.

Der Lakeside Park ist das ökonomische und auch wirtschaftskulturelle Highlight Kärntens, das in den letzten zwei Jahrzehnten aus Steuergeldern und aus Mieteinnahmen finanziert wurde. Er ragt aus dem Alltäglichen heraus, obwohl er für ganz viele Menschen zum Alltäglichen geworden ist. Schon bei der Entscheidung zu seiner Errichtung wurde in dem Konzept der Anspruch des Herausragenden für Klagenfurt und Kärnten vertreten.

Eine gemeinsame Finanzierung des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie und des Landes Kärnten (gesteuert über die BABEG<sup>1</sup>) ermöglichte es, aufbauend auf einer Idee der Geschäftsführung eines Softwareunternehmens aus den frühen 1990er Jahren (Projektname: Genesis Dorf), einen regionalen Schwerpunkt zu setzen. **Als erste Stufe wurden die ersten sechs Gebäude des Lakeside Parks errichtet. Die weiteren Gebäude mussten aufgrund der Nachfrage früher gebaut werden, sodass bereits 2010 die für 2015 geplante Kapazität erreicht wurde.** Die Finanzierung erfolgte auf Eigenkapitalbasis, also durch einmalige Gesellschafterzuwendungen des Bundes und des KWF, und durch die Einbringung der Grundstücke durch die Landeshauptstadt Klagenfurt – ebenfalls als Gesellschaftereinlage. Der Lakeside Park vermietet zu marktüblichen Konditionen und ist, da die Einnahmenüberschüsse für den weiteren Ausbau verwendet werden können, im Geschäftsfeld der vermietbaren Flächen von weiteren öffentlichen Geldern unabhängig. Damit wurde der Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit konsequent umgesetzt. Die Entscheidungsverantwortung liegt vollständig bei den Gesellschaftern, dem Aufsichtsrat und dem Management. Einflüsse von dritter Seite sind damit unwirksam. Das Managementteam des ersten Jahrzehnts, bestehend aus den Geschäftsführern Hans Schönegger und dem Autor dieses Essays sowie der Verantwortlichen für das Parkmanagement Maria Mack, hat von Anfang an konsequent die hier beschriebenen Grundsätze verfolgt. Zurufen, aus welcher Motivation heraus sie auch gekommen sein mögen, wurde kein Gehör geschenkt. Erst mit dem Besiedeln der ersten Gebäude und mit dem Erreichen eines positiven EBITDA<sup>2</sup> haben viele begonnen, sich mit dem Lakeside Park zu identifizieren. Ein Faktor für die Unstrittigkeit des Projektes war dessen Befürwortung durch den damaligen Landeshauptmann Dr. Jörg Haider.

<sup>1</sup> BABEG Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungs GmbH  
Eigentümer: 50 % Republik Österreich, 47,5 % Land Kärnten, 2,5 % KWF  
www.babeg.at

<sup>2</sup> EBITDA ist die Kennzahl für Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization | Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen



### Sichtbarkeit regional, national, international

¶ »Für mich steht außer Zweifel, dass die eigentliche gesellschaftliche Koordinationsmacht auf das ökonomische System unter Zuhilfenahme der Technologie übergegangen ist.«<sup>3</sup>

¶ Wenn man dem Statement von Peter Heintel Glauben schenkt, kann eine regionale Strategie nur lauten, sich dieser Herausforderung zu stellen oder sich von den globalen Entwicklungen abzukoppeln. Wenn aber ein öffentlich finanziertes Projekt dazu beiträgt, sich mit einem weltweiten Trend zu befassen, heißt das nicht, die regionale Identität aufzugeben. Damit das gelingt, ist in die Verbindung von Regionalität und Internationalisierung, mit vielen Formaten, zu investieren. Beispiele sind Besuchsprogramme, Summer Schools, Kunst- und Kulturveranstaltungen, in welchen beispielsweise globalisierungskritische Themen bearbeitet werden.

¶ Ein soziales System, das durch persönliche Verbundenheit, Sicherheit und Vertrautheit gekennzeichnet ist, kann sich als Stärke in Verbindung mit Internationalisierung, Weltoffenheit, Unbegrenztheit, aber auch globalem Wettbewerbsdruck auszeichnen.

Ganz wichtig ist, dass es zur Bewusstseinsbildung zu diesen Potenzialen und Widersprüchen auch ein adäquates Setting von Förderung gibt, welches Pluralität, Toleranz und nicht blinde Technikgläubigkeit verspricht. Für Kärntens Positionen in einer wettbewerbsfähigen Ökonomie, Bildung und Technologie gibt es genügend Ansatzpunkte in der KWF-Strategie 2030. Unternehmen, die Forschung und Entwicklung betreiben, und jene, die internationalisierungsfähig sind, müssen für alle Interessierten sichtbar unterstützt werden. Das gilt auch für die technologieorientierten Startups.

¶ Im Lakeside Park wurde durch das build! Gründerzentrum<sup>4</sup> und die außeruniversitären Forschungseinrichtungen ein Entrepreneurial Eco System<sup>5</sup> angestoßen, welches einen bedeutenden Baustein für die Attraktivität des Standortes darstellt. Nur mit interessanten Jobs ist dem Problem Kärntens, der Abwanderung junger, gut ausgebildeter Menschen, beizukommen, und nur damit können qualifizierte Menschen nach Kärnten bewegt werden. Dazu braucht man eine entsprechende Anzahl von Unternehmen, idealerweise eingebettet in regionale Wertschöpfungs-



ketten, die mehr als nur einen Job in einem Unternehmen ermöglichen. Für einschlägige Ausbildungs- und Erfahrungsprofile sind auch Karrieremöglichkeiten ein wichtiger Aspekt für Zuwanderung.

¶ Die Strategie des Lakeside Parks mit dem Schwerpunkt Informations- und Kommunikationstechnologien steht mit der Begründung und dem Anspruch einer Investition der öffentlichen Hand in ein Leitprojekt, das die internationale Sichtbarkeit Südosterreichs unterstützt, in völligem Einklang. Es werden »Rückflüsse« in Form von Wirtschaftswachstum, Zuzug von qualifizierten Arbeitskräften erzielt, und damit wird eine regionalwirtschaftliche Rendite bedeutenden Ausmaßes generiert, und durch die Mieteinnahmen werden Mittelüberschüsse für die Erweiterungen erzielt. Diese verleihen dem Projekt einen hohen Grad an Unabhängigkeit.

¶ Informations- und Kommunikationstechnologie gilt als horizontale Technologie. Mit den im Lakeside Park angesiedelten Unternehmen sind vielfältige Anwendungsbeispiele in unterschiedlichen Branchen vorhanden. Es wurde damit eine Integration in die Wertschöpfungsketten unterschied-

licher Industrien und Dienstleistungsunternehmen angestrebt und teilweise erreicht. Wir versuchen damit, dem Ziel von global tätigen Unternehmen entgegenzuwirken, sich von schwer abbaubaren Bindungen an irgendeinem Ort auf der Welt unabhängig zu machen. Diesem Grundsatz wird, so gut es geht, von Seiten des Managements Augenmerk geschenkt. Das beginnt bei der Auswahl der Mieter (Ausrichtung, Geschäftsmodellanalyse), geht über das Image »einer coolen Adresse, die ich mir auch leisten will«, bis hin zu sozialen und kulturellen Bedingungen für die Standortwahl. In den letzten beiden Punkten ist in Kärnten noch viel zu tun, diese Anforderungen kann ein einzelnes Projekt nicht stemmen. Es kann aber Vorbild sein, mit den weiterführenden Initiativen und Maßnahmen im Forschungs- und Bildungsbereich und mit den vielen Aktivitäten, um die Menschen vor Ort zu unterstützen, sie zu verbinden und ihnen verschiedene Möglichkeiten zu schaffen, sich zu begegnen. Zum Beispiel mit dem Kunstraum Lakeside,<sup>6</sup> den Kinderbetreuungseinrichtungen, dem Veranstaltungszentrum Lakeside Spitz et cetera.

¶ Mit Maßnahmen, wie der Einrichtung von Stiftungsprofessuren an der Universität und dem Educational Lab, welche zeitlich und strategisch um den Lakeside Science & Technology Park »herum gruppiert und organisiert« wurden, konnte vorgezeigt werden, wie eine einzigartige Projektlandschaft zustande gebracht wird. Im ersten Jahrzehnt seiner Entstehung gelang es, tausend neue Arbeitsplätze zu schaffen und somit eine neue, teilweise sich selbst organisierende Forschungs-, Entwicklungs- und Arbeitsumgebung zu generieren, die neben den Ansiedlungen neuer Unternehmen weitere intelligente Spezialisierungen (beziehungsweise endogene Entwicklungen) hervorbringen wird.

<sup>3</sup> P. Heintel in: G. Falk, P. Heintel, E. E. Krainz (Hrsg.), Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, Wiesbaden 2005, Seite 31

<sup>4</sup> [www.build.or.at](http://www.build.or.at)

<sup>5</sup> [www.ees-aa.eu](http://www.ees-aa.eu)

<sup>6</sup> [www.lakeside-kunstraum.at](http://www.lakeside-kunstraum.at)

<sup>7</sup> [www.ait.ac.at](http://www.ait.ac.at)

<sup>8</sup> [www.lakeside-labs.com](http://www.lakeside-labs.com)

<sup>9</sup> [www.joanneum.at/robotics](http://www.joanneum.at/robotics)

<sup>10</sup> [www.lakeside-scitec.com/forschung/educational-lab/educational-lab](http://www.lakeside-scitec.com/forschung/educational-lab/educational-lab)

## Gegenwind und Umsetzung

Die Durchsetzung des Projektes Lakeside Park als Science Park stellte höchste Projektmanagementqualität, Ausdauer und Beharrungsvermögen unter Beweis. Das Vorhaben traf auf jede Menge Gegenwind: Vermeintlich benachteiligte Städte und Regionen übten Widerstand; politische Vertreter der Landeshauptstadt bestritten den wirtschaftspolitischen Nutzen; eine Abberufung der Geschäftsführung wurde versucht. Sogar die Universität erhob gegen den neuen Nachbarn Einspruch. Es gab natürlich von Beginn an Fans. An der Spitze der konstruktiven Allianz wirkten der leider zu früh verstorbene Rektor Günter Hödl und Hans Quendler als starker Aufsichtsratsvorsitzender der Lakeside Park GmbH sowie ein geschlossen für das Projekt eintretendes KWF-Kuratorium beziehungsweise der Aufsichtsrat der BABEG. Der lange fünfjährige Entwicklungs- und Verhandlungszeitraum (1999–2004) zeigt, wie aufwendig es war, die Interessen unter einen Hut zu bringen und gleichzeitig vom Konzept nicht abzuweichen. Und das, obwohl das Budget für die Errichtung bereits verfügbar war.

Als Überblick ein paar Eckdaten (inklusive B13, das derzeit gebaut wird):

- Knapp 89 Mio EUR Investitionsvolumen, knapp 35.000 m<sup>2</sup> Nutzfläche
- Rund 1.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 60 Unternehmen, davon circa 15 Gründungsunternehmen

Die Erweiterung des bestehenden Rohbaus, ein weiteres Gebäude und die Errichtung einer Hochgarage sind bis 2021 mit einem Investitionsvolumen von rund 21 Mio EUR veranschlagt und wurden vom Aufsichtsrat genehmigt.

## Kooperationskultur – quo vadis?

Der Lakeside Park hat es sich von Beginn an zum Ziel gesetzt, ein Modell für Kooperation und Kommunikation zu sein. **Mit dem Motto »Eins und eins ist elf« wird die Rechnung zu einer Kooperationsformel, zu einer Metapher für das, was an Fülle im Miteinander entstehen kann, bei gleichzeitiger Autonomie und Individualität aller teilnehmenden Partnerinnen und Partner.**

Die Implementierung von Forschungseinrichtungen am Standort war ein wichtiger Bestandteil des Konzeptes:

AIT Austrian Institute of Technology<sup>7</sup> (Center for Digital Safety & Security und Center for Vision, Automation & Control), Lakeside Labs<sup>8</sup> (Forschungsverbund der Informations- und Kommunikationstechnologie im Bereich der selbstorganisierenden vernetzten Systeme) und Joanneum Research<sup>9</sup> (Institut für Robotics). Alle drei haben den Anspruch, zur Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Universität und Wirtschaft beizutragen. Dieser Anspruch ist auch mit dem Begriff der Smart Specialisation – der Verbindung von regionaler Ökonomie mit (über-) regionaler Wissenschaft – im nächsten EFRE-Programm an führender Stelle. Weitere Projekte, die sich mit inter- und transdisziplinärer Forschung an den Schnittstellen der Fakultäten und an jenen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft »ansiedeln« sollten, wurden initiiert, von der Universität jedoch nicht weiterverfolgt.

Als umfassende und entscheidende Intervention für den nachhaltigen Erfolg kann die dauerhafte Einrichtung von sechs Stiftungsprofessuren im Bereich der IT-basierten Anwendungstechnologien an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt angeführt werden. Diese Schwerpunktsetzung erregte österreichweit Aufsehen. 2007 führte sie zur Herausbildung einer Fakultät für Technische Wissenschaften und stellt somit eine Investition und ein innovatives, langfristig sichtbares Angebot des Bildungsstandortes Kärnten dar. Die Anschubfinanzierung im Ausmaß von 7 Mio EUR wurde vom KWF geleistet. Doch auch dieses Angebot ist kein Selbstläufer, es muss weiterentwickelt und in Zeiten knapper Bildungsbudgets und der Konkurrenz zwischen Universitätsstandorten auch verteidigt werden.

Die KWF- und EFRE-finanzierte Infrastruktur für das Educational Lab,<sup>10</sup> ein offenes Forschungslabor für neue Formen der Bildung, umfasst rund 3.400 m<sup>2</sup> in der 4. Baustufe des Lakeside Parks. Neun Module beziehungsweise Anbieter von unterschiedlichen Bildungsträgern und Kooperationen bieten im Educational Lab vielfältige Möglichkeiten, rund um die Themen MINT-Aus- und Weiterbildung, Forschung & Entwicklung, Entrepreneurship und Internationalität zu forschen, zu experimentieren, Neues zu erfahren und zu erproben. Die Zielgruppe reicht von Kindern (ab drei Jahren) über SchülerInnen, Studierende bis zu interessierten Erwachsenen jeden Alters. 2018 konnten bereits rund 8.000 Einzelbesuche verzeichnet werden. Ab Mitte 2019 wird ein temporär

nutzbarer Education Innovation Room eingerichtet, der von unterschiedlichen Initiativen für zeitlich begrenzte oder einmalige innovative Bildungsangebote genutzt werden kann.

Events, wie die vom KWF geförderte Lange Nacht der Forschung mit rund 8.500 Besucherinnen und Besuchern, die vom Team des Parks herausragend organisiert wurde, und der vom KWF ausgerichtete Innovations- und Forschungspreis des Landes Kärnten sollen ebenfalls zur Bewusstseinsbildung über die Bedeutung von Technologien beitragen.

## Resümee

Der Lakeside Park ist kein Selbstläufer. Er hat aber viel Potenzial. Um dieses zu erkennen und strategische Positionen für die nächsten Jahre auszuloten, ist es hilfreich zu fragen, was mit dem Lakeside Park erreicht wurde.

- Es wurde ein Beitrag geleistet, Kärnten im Dreieck Forschung, Bildung und Technologieunternehmen zu positionieren und die Sichtbarkeit von Technologiethemata in Kärnten zu erhöhen.
- Strukturpolitische Zielsetzungen wurden durch den Lakeside Park über die Landesgrenzen hinaus sichtbar.
- Es ist erwiesen, dass eine starke Marke und eine attraktive Adresse für Forschungsgruppen etablierter Unternehmen und für Neuansiedlungen von Unternehmen in ihrer Frühphase keine Mietsubvention brauchen und dass Marktfähigkeit Unabhängigkeit von (tages-) politischen Einflüssen schafft.
- Governance, ein Managementteam und damit eine klare Verantwortungszuordnung sind die Voraussetzungen, dass öffentlich finanzierte Projekte volks- und betriebswirtschaftlich erfolgreich sein können.
- Global denken und lokal handeln ist kein Widerspruch. Es braucht aber konkrete Inhalte, was das bedeutet.
- Die ergänzende Projektlandschaft ist so zu organisieren, dass sie dem Hauptziel dient und es nicht untergräbt.
- Das Ergebnis 2019: 1.300 hochwertige Arbeitsplätze.

## »Eins und eins ist elf.

### Kooperation, Technologie, Campus Kärnten«

Wieser Verlag, Klagenfurt, Wien, Ljubljana, 2004

Seite 38

#### Dr. Edgar Rappold zur Frage:

#### Welche Rolle spielt für Sie die persönliche Beziehung zu einem potenziellen Partner?

Ohne eine Grundsympathie fange ich eine Kooperation erst gar nicht an. Erfolg kommt eigentlich daher, dass man die Leute mag. Das ist überhaupt eine ganz wichtige Eigenschaft. Ein erfolgreicher Mensch ist jemand, der Menschen mag ... Meine Mutter hat immer gesagt: »Simma lieber gleich böse.« Damit meinte sie, lieber gleich eine Abgrenzung als später, wenn es dann schon Verbindlichkeiten gibt und ein Ende der Zusammenarbeit für beide Seiten problematisch wird.

Seite 74

#### Mag. Georg Kapsch auf die Frage:

#### Welche Eigenschaften benötigt Ihrer Erfahrung nach eine Führungskraft, um erfolgreich zu kooperieren?

Die wichtigste ist die Abwesenheit von Angst, dass mir jemand Know-how entziehen will. Das heißt, Offenheit für Neues, Vertrauen in die Partnerschaft, eine Sensibilität für Menschen und andere Kulturen und der Wille, etwas gemeinsam zu gestalten.

Seite 170

#### Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel zum Thema Kooperation:

Und sehr oft wird diesen unterschiedlichen Zugängen viel zu wenig Gewicht beigemessen. Für erfolgreiche Kooperationen ist es ganz wichtig, die Unterschiedlichkeit des Partners zu respektieren und zu verstehen. Was mir oft auffällt, ist, dass Zusammenarbeit viel zu wenig gezielt betreut wird. Kooperation klingt so schön, was aber immer unterschätzt wird, ist ihr Aufwand, der zeitliche, der organisatorische, der Verbindlichkeitsaufwand. Man glaubt, Kooperation ergibt sich von selbst, wenn man sich nur halbwegs sympathisch ist.

# Mit Verantwortung die Stärken einer Region nutzen – industrielle Ausrichtung und kluge Akquise

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Die Hasslacher Gruppe hat sich in den vergangenen Jahren von einem mittelständischen Unternehmen zu einem Großunternehmen entwickelt. Groß nicht nur im wirtschaftlichen, sondern auch im physischen Sinn – was der Rohstoff Holz mit sich bringt. Was er noch mit sich bringt, ist dieser wunderbare Geruch, wenn man das Firmengelände in Sachsenburg betritt, das mit einer Länge von circa zwei Kilometern riesig ist.





**Wie kann ein Unternehmen so stark wachsen und so groß werden? Franz Meließnig, der Geschäftsführer der Hasslacher Gruppe, kann mir darüber Auskunft geben. Er berichtet in unserem Gespräch über die Entwicklung des Unternehmens, und mit welchen Herausforderungen die Holzindustrie konfrontiert ist.**

¶ Das Wachstum ist im Wesentlichen aufgrund der strategischen Entscheidung des innovativen Unternehmers erfolgt, den Betrieb industriell auszurichten. Das Setzen auf Biomasse war im Sinne der Nachhaltigkeit, aber auch im Sinne des Standortes eine gute Entscheidung. Weiters kamen die Möglichkeiten zur Akquise anderer Unternehmen dazu, die aktiv genutzt wurden. So konnten in Kärnten, neben dem Standort in Sachsenburg, auch Standorte in Stall im Mölltal und in Hermagor im Gailtal erfolgreich entwickelt werden. Insgesamt umfasst die Hasslacher Gruppe derzeit acht Standorte, vier davon außerhalb Österreichs, und beschäftigt rund 1.630 Menschen.

¶ Bei dieser Gelegenheit hat sich für mich auch das Mysterium des Markennamens von Hasslacher Norica Timber aufgeklärt. Wenn man es weiß, ist es relativ naheliegend und marketingmäßig sehr gut nachvollziehbar: Hasslacher kann in anderen Sprachen, wie der italienischen, nicht leicht ausgesprochen werden. In Italien und auch anderswo außerhalb Österreichs ist man unter Norica Timber bekannt. »Norica« hat seinen Ursprung in einer Exportvereinigung von Sägewerken, die Anfang des 20. Jahrhunderts in Kärnten gegründet wurde und ist immer noch Teil des jetzigen Unternehmensnamens. Für den Namen Norica hatte man sich aufgrund des positiven Images der Region Noricum entschieden. Und Timber ist der internationale Begriff für Holz.

¶ Für die Region ist die Hasslacher Gruppe ein Leuchtturm. Allein in Kärnten beschäftigt das Unternehmen knapp 600 Personen, und auch der Rohstoff Rundholz kommt vorwiegend von Lieferanten aus Kärnten. Die Produktpalette der Hasslacher Gruppe ist sehr vielfältig. Von Schnittholz über Brettschichtholz, Brettspertholz und Konstruktionsvollholz bis zu sehr innovativen Bauwerken wie einem Tempel auf



den fernen Philippinen, der in seiner Grundkonstruktion den »mathematischen Proportionen der heiligen Geometrie« folgt. Diese Produkte fordern natürlich auch personelle Kompetenzen. Deshalb schätzt Herr Meließnig den Standort: »Die netten und gut ausgebildeten Menschen der Standorte sind eine große Bereicherung der jeweiligen Umgebung.«

¶ Franz Meließnig selbst stammt auch aus dem Umkreis der Firmenzentrale. Er hat in der Hasslacher Gruppe vor 43 Jahren seine Karriere begonnen, halbtags im Sekretariat und halbtags am Bretterplatz. Er ist davon überzeugt, dass es auch heute viele Jugendliche mit Potenzial gibt. »Sie müssen nur auf ein Arbeitsumfeld treffen, das sie auch fordert. Dazu ist es notwendig, dass wir als Arbeitgeber konkrete Anforderungen an sie formulieren. Wichtig ist, dass die Einstellung und die Haltung zur Arbeit in Ordnung sind. Das Fachliche kann erlernt werden, daran ist es sehr selten gescheitert.« Der Geschäftsmann kann die Meinung vieler, dass die Jugend heute nicht mehr leistungsbereit sei, nicht nachvollziehen. Innerhalb der Holding gibt es jährlich einen österreichweiten Lehrlingstag, an dem die Lehrlinge der Hasslacher Gruppe – es sind um die dreißig in Österreich – ihre Leistungen

präsentieren können. Diese brächten ihn immer wieder zum Staunen und bestätigten ihn in seiner Erfahrung, dass unterschiedliche Fähigkeiten nur adäquat eingesetzt werden müssten. In Kooperation mit der Forschungsgesellschaft der Fachhochschule Kärnten wurde auch die Hasslacher Management-Akademie gegründet, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in drei Abschnitten ausgebildet werden, um so für die Herausforderungen im Betrieb bestens gewappnet zu sein. Mittlerweile gibt es bereits einhundertzehn Absolventinnen und Absolventen in der Unternehmensgruppe.

¶ Natürlich – und das gilt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sämtlicher Altersklassen – müssen alle eine für den Markt relevante Leistung erbringen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Jobanforderungen im Laufe eines Arbeitslebens verändern können. In einem so großen Unternehmen wie der Hasslacher Gruppe gibt es allerdings für viele Fertigkeiten eine adäquate Verwendung.



¶ Heute ist in einem Säge- oder Holzverarbeitungsbetrieb viel von der ursprünglich schweren körperlichen Arbeit weggefallen. Dadurch gibt es auch viele Arbeitsplätze für Frauen – zum Beispiel in der Produktkosmetik, in der Verpackung oder bei der Maschinensteuerung.

¶ Natürlich verfolgt die Hasslacher Gruppe das Ziel, dass die weltweit realisierten Sonderprojekte (unter anderem der Sky Walk in Tschechien oder ein wellenförmiges Vordach in Dubai – unter Specials auf der Website zu finden) auch wirtschaftlich sind. Ich kann mir aber vorstellen, dass es neben dem willkommenen Prestigeeffekt auch die fachlichen Herausforderungen sind, die ein Unternehmen wie Hasslacher braucht.

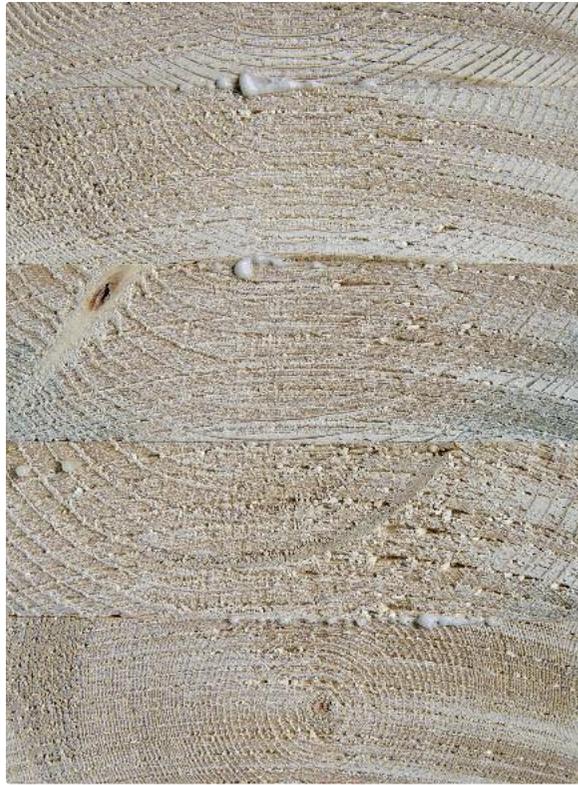
¶ Die Zukunft sieht man in der Hasslacher Gruppe optimistisch, denn Holz ist ein nachhaltiger, weil nachwachsender Rohstoff. Weltweit betrachtet wird in der Bauwirtschaft Holz mehr denn je eingesetzt. Das ist vor allem dem Leimholz geschuldet, das sich innerhalb der letzten 20 Jahre entwickelt hat und nunmehr einen wichtigen Stellenwert, vor allem in der Baubranche, einnimmt.

¶ Für Franz Meließnig ist es schwierig, Verständnis für den ständig wachsenden Formalismus aufzubringen. Das möchte er aber nicht als Kritik an den zuständigen Behörden verstanden wissen, sondern eher an den Gesetzgebern. Für ihn sollte auch das Ziel, die Randregionen zu entwickeln, stärker verfolgt werden, genauso wie die Herausforderung, die Menschen dort zu halten. Die Hasslacher Gruppe als Großunternehmen wünscht sich für solche Bemühungen mehr Unterstützung.

¶ Franz Meließnig fühlt sich in seiner Funktion als Geschäftsführer für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein Stück weit auch für die Region verantwortlich. Nicht zuletzt deshalb ist es für das Unternehmen erstrebenswert, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das lässt dann nämlich auch einen gewissen Spielraum für Maßnahmen zum Wohle der Region zu. Der dadurch entstehende positive Spirit tut allen gut.







## HASSLACHER Holding GmbH

### Firmenzentrale

→ Sachsenburg, A

### Weitere Standorte

- Stall im Mölltal, A
- Hermagor im Gailtal, A
- Preding, A
- Bohinjska Bistrica, SLO
- Malaya Vishera, RUS
- Kleinheubach, D
- Magdeburg, D

### Eigentümer

→ Christoph Kulterer

### Geschäftsführung

- Christoph Kulterer
- Franz Meließnig

### Mitarbeiterstand

→ 1.630

### Gründungsjahr

→ 1901

[www.hasslacher.com](http://www.hasslacher.com)



# Exzellenz und Löwenzahn – am Weg zu einem leuchtenden Bildungsland Kärnten

VON KONRAD KRAINER



Mag. Dr. Konrad Krainer ist Universitätsprofessor am Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung (<https://ius.aau.at>) und Dekan der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Er arbeitet im Bereich Mathematikdidaktik und dessen Verbindung mit Fragen der Lehrerbildung, Schul- und Bildungssystementwicklung. Er ist Autor in hochrangigen internationalen Journalen, Mitherausgeber der Nationalen Bildungsberichte Österreich 2015 und 2018, leitet die österreichweite Initiative IMST ([www.imst.ac.at](http://www.imst.ac.at)) und ist Mitglied des Hochschulrats der Pädagogischen Hochschule Kärnten.

## Leuchttürme und Speckgürtel

¶ Natürlich sind Leuchttürme und Speckgürtel im übertragenen Sinn gemeint, obgleich der Gedanke an Speckregionen aufflackern mag oder das Nichtvorhandensein von Leuchttürmen an Kärntner Seen. Gemeint sind Institutionen, Unternehmen, Projekte und Ähnliches, die eine vorbildhafte Signalwirkung haben und in deren Umland sich dadurch erhöhte Siedlungstätigkeiten ergeben, aber auch zusätzliche Chancen für weitere Institutionen, Unternehmen und Projekte.

¶ Zweifellos kann man Klagenfurt – insbesondere mit der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (AAU) und dem angrenzenden Lakeside Park (samt jüngstem Standbein von Joanneum Research), der nahe gelegenen Pädagogischen Hochschule Kärnten (PHK) und der Fachhochschule Kärnten mit ihren Standorten Klagenfurt und Feldkirchen – als ein Leuchtturmgebiet (samt Speckgürtel) sehen. Es sind bereits einige Bildungs-Labs (Educational Lab, NAWIMix, Informatik-Werkstatt und Lehr-Lern-Werkstatt) entstanden, die in das Bildungssystem wirken, zusätzlich haben die AAU und PHK Übungs- und Kooperationsschulen.

¶ Ein weiteres Leuchtturmgebiet liegt in Villach, wo der Mikroelektronik-Konzern Infineon 1,6 Milliarden Euro in den Standortausbau investiert und das Carinthian Tech Research (CTR) zu einer neuen Division des Forschungszentrums Silicon Austrian Alps wird. Hinzuzudenken sind wohl auch die Hochschulstandorte Spittal und Villach sowie die International School Carinthia in Velden mit einem International Baccalaureate.

¶ Dass es insbesondere in der Bildung nicht nur um Leuchtturmgebiete geht, sondern im Sinne einer optimalen Grundversorgung um das ganze Bundesland, zeigen Initiativen um den Erhalt von kleinen Volksschulstandorten in etlichen Kärntner Gemeinden oder die (letztlich erfolgreiche) Forderung nach einer AHS-Unterstufe in Hermagor. Regionen haben, salopp gesagt, die Tendenz, medizinische Betreuung und Nahversorger samt Post sowie Schule und Kirche im Dorf zu lassen. Letztlich geht es um eine gute Balance zwischen der Förderung von Leuchtturmgebieten und dem Erhalt von peripheren Regionen.

¶ Im Folgenden sei der Blick darauf gerichtet, welche Chancen das Vorhandensein einer Universität und von Hochschulen sich für das Bildungssystem in Kärnten ergeben (haben) und sich in Zukunft noch deutlicher entwickeln könnten.

## Akademische Bildung und Wissenschaft in Kärnten vor 50 Jahren

¶ 1969 gab es in Kärnten keine Hochschule oder gar Universität, ein Studium war nur außerhalb Kärntens möglich. Die Lehrkräfteausbildung im Pflichtschulbereich war bis 1968 nicht akademisch und erfolgte an der Lehrerbildungsanstalt (LBA) Klagenfurt mit Maturaabschluss. 1968 folgte ihr die Pädagogische Akademie (PÄDAK) des Bundes in Kärnten nach. Fazit: Bis in die späten Sechzigerjahre war Kärnten hochschulfrei, AHS, BHS und LBA bildeten die höchste Form der Bildungsmöglichkeiten in Kärnten. Damals gab es einen beträchtlichen Brain-Drain: Viele Maturantinnen und Maturanten studierten auswärts oder fanden – weil in der Wirtschaft stark nachgefragt (zum Beispiel HTL-Absolventinnen und Absolventen in Deutschland) – Arbeitsplätze außerhalb von Kärnten und kamen nicht zurück.

## Akademische Bildung und Wissenschaft heute in Kärnten

¶ 1970 als Hochschule für Bildungswissenschaften gegründet, feiert die AAU im Jahr 2020 ihr 50-jähriges Bestehen, mit inzwischen vier Fakultäten und sechs Universitätszentren. 1993 wurde der Verein »TECHNIKUM Kärnten zur Errichtung der Fachhochschule« in Spittal an der Drau gegründet, und zwei Jahre später wurde am selben Standort der Studienbetrieb aufgenommen, weitere drei Standorte (Villach, Klagenfurt und Feldkirchen) folgten. Aus der PÄDAK ging 2007 – zusammen mit dem für Lehrerfort- und -weiterbildung zuständigen Pädagogischen Institut (PI) des Bundes – die PHK hervor.

¶ Diese drei Institutionen haben sich zur Kärntner Hochschulkonferenz (KHK) zusammengeschlossen,<sup>1</sup> um »Kräfte zu bündeln, Synergien zu nutzen und ›Kärnten neu zu denken«. Es gibt auch ein (schlankes) Dokument »Campus Kärnten. Strategien zur Hochschulentwicklung in Kärnten« (KHK, 2018<sup>2</sup>), in welchem die Schwerpunktziele der gemeinsamen Initiative festgehalten sind: die Weiterentwicklung der Standortqualität hinsichtlich der Schwerpunkte Bildung, Forschung, Infrastruktur, Lebens- und Umweltqualität und die Erhöhung des »sozialen Kapitals« durch Stärkung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen (Stopp des Brain-Drain, Strukturstärkung durch den Zuzug gut ausgebildeter junger Menschen). Fazit: Kärnten hat in den letzten 50 Jahren im Bereich der Bildung und Wissenschaft stark aufgeholt, es kam zur Etablierung von drei tertiären Bildungseinrichtungen, die sich gut entwickelt haben. Zudem ist für 2019 noch geplant, das Landeskonservatorium zur Gustav-Mahler-Privatuniversität aufzuwerten.

## Ausgewählte Highlights im Bildungsbereich, die Anlass zu Optimismus geben

¶ Bei folgenden österreichweiten Entwicklungen haben sich Kärntner Bildungsinstitutionen erfolgreich eingebracht:

↓  
Seit der Einführung von Bildungsstandards (BIST),<sup>3</sup> der Standardisierten Reife- und Diplomprüfung (SRDP, »Zentralmatura«) und einer systematischen Bildungsberichterstattung in Form der Nationalen Bildungsberichte Österreich (NBB) gibt es gute Grundlagen für eine evidenzbasierte Bildungssystemsteuerung. Zum NBB 2018<sup>4</sup> hat die AAU durch Mit-herausgeberschaft und federführende Mitarbeit in mehreren Kapiteln wesentliche Beiträge geleistet. Das vom BMBWF initiierte Projekt »Grundkompetenzen absichern«<sup>5</sup> das österreichweit 500 »Schulen mit großen Herausforderungen« unterstützen soll, wird von der PHK und der Bildungsdirektion in guter Abstimmung betrieben. Den Vorsitz des wissenschaftlichen Beirats für das Gesamtprojekt in Österreich hat ein Wissenschaftler der AAU.

<sup>1</sup> Siehe u. a. [www.aau.at/universitaet/profil/kaerntner-hochschulkonferenz](http://www.aau.at/universitaet/profil/kaerntner-hochschulkonferenz)

<sup>2</sup> Siehe u. a. [www.ph-kaernten.ac.at/fileadmin/media/oeffentlichkeit/Einladungen/KHKStrategiepapier\\_2018-web.pdf](http://www.ph-kaernten.ac.at/fileadmin/media/oeffentlichkeit/Einladungen/KHKStrategiepapier_2018-web.pdf)

↓  
Das Lehramtsstudium wurde entlang der Bologna-Struktur völlig neu strukturiert, mit einer Trennung in eine Primarstufe (PH) und eine Sekundarstufe (Uni und PH). Die Curricula wurden in vier sogenannten Entwicklungsverbänden erarbeitet und werden seit 2015 (Bachelor) und 2019 (Master) umgesetzt. Der Entwicklungsverbund Süd-Ost (Burgenland, Kärnten, Steiermark) wird häufig als Vorbild hervorgehoben. Ein Meilenstein ist das im Herbst 2018 begonnene Bachelorstudium Elementarpädagogik an der PH Kärnten. Ebenso bedeutsam ist das zusätzliche Lehramtsfach Sport, das die AAU in Kooperation mit der PH Kärnten und unterstützt vom Land Kärnten ab Herbst 2019 anbietet.

↓  
Ergänzend zum Lehramt stellt die AAU mit dem Bachelorstudium Erziehungs- und Bildungswissenschaft sowie drei Masterstudien zur Pädagogik (Erwachsenen- und Berufsbildung, Schulpädagogik, Sozial- und Integrationspädagogik) und Friedensstudien ein attraktives Angebot für den Erziehungs- und Bildungsbereich bereit.

↓  
Eine – auch im Vergleich zu anderen Bundesländern – vorhandene Stärke ist die Fort- und Weiterbildung. Der Schwerpunkt liegt eindeutig bei der PHK, exemplarisch seien die »Fortbildung Kompakt« und die Masterlehrgänge »Schulmanagement« (in Kooperation mit der AAU) und »Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung« als gelungene Beispiele erwähnt. Die AAU zählt neben der Donau-Universität Krems als die am stärksten im Bereich der Weiterbildung tätige Universität in Österreich. So gehen die ältesten Universitätslehrgänge der AAU – Pädagogik und Fachdidaktik für Lehrerinnen und Lehrer (PFL) – auf das Jahr 1982 zurück. Diese haben bereits weit über 1.000 Absolventinnen und Absolventen in ganz Österreich hervorgebracht und unter Kärntner Leadership (AAU und PHK) ein Kooperationsnetzwerk mit Universitäten und Hochschulen entstehen lassen.

<sup>3</sup> Diese soll durch eine individuelle Kompetenz- und Potenzialmessung abgelöst werden, bzgl. Kritik siehe u. a. [www.oefeb.at/fileadmin/OEFEB\\_Presse/OEFEB\\_Stellungnahme\\_Paedagogik-Paket\\_2018.pdf](http://www.oefeb.at/fileadmin/OEFEB_Presse/OEFEB_Stellungnahme_Paedagogik-Paket_2018.pdf)

<sup>4</sup> Siehe Breit, Eder, Krainer, Schreiner, Seel & Spiel (2019), [www.bife.at/nbb2018](http://www.bife.at/nbb2018)

<sup>5</sup> Siehe zum Beispiel [www.sqa.at/course/view.php?id=177](http://www.sqa.at/course/view.php?id=177)



Eine österreichweite Herausforderung ist die Stärkung des MINDT<sup>6</sup>-Unterrichts in Österreich. Hierzu leistet das seit 1998 von der AAU koordinierte Projekt IMST<sup>7</sup> (Innovationen Machen Schulen Top) vielfältige Impulse und integriert – wegen der Bedeutung der Lesekompetenz – auch das Fach Deutsch. So kam es zur Etablierung von sechs Austrian Educational Competence Centres (AECC), von denen drei an der AAU (Deutsch- und Mathematikdidaktik, Unterrichts- und Schulentwicklung) beheimatet sind und drei an der Universität Wien (Biologie-, Chemie- und Physikdidaktik). Weiters gibt es österreichweit Regional Educational Competence Centres (RECC) – in Kärnten zum Beispiel im Bereich Informatik- und Naturwissenschaftsdidaktik (an AAU und PH Kärnten) – sowie österreichweit Regionale Netzwerke (insbesondere auch ein sehr dynamisches in Kärnten). Das neue Konzept sieht die österreichweite Unterstützung von Schulen in Richtung von Local Educational Competence Centres (LECC) vor, getragen von einem Netzwerk an Universitäten und Hochschulen mit der AAU und der PH Kärnten als starken Partnern. In diesem Zusammenhang sei auch nochmals auf die bildungsbezogenen Labs im Lakeside Park verwiesen. So landete das naturwissenschaftliche Forschungslabor NAWIMIX (PH Kärnten)<sup>8</sup> unter 300 Technologieparks weltweit auf Rang drei. Auch die erstmalige Austragung einer European Union Science Olympiad (EUSO 2015, Klagenfurt) in Österreich – unter der Federführung der PHK mit Unterstützung der Universitäten Graz und Klagenfurt – ist erwähnenswert, ebenso der erstmalige Gewinn einer Goldmedaille Österreichs bei einer EUSO. Hinzu kommen zahlreiche Talentecamps, Wettbewerbe und Ähnliches an der AAU.

<sup>6</sup> MINDT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Deutsch und Technik  
<sup>7</sup> www.imst.ac.at  
<sup>8</sup> Mehr dazu siehe Seite 57  
<sup>9</sup> www.ktn.gv.at/Service/News?nid=28197



AAU und PHK nehmen an zahlreichen internationalen Programmen (zum Beispiel Erasmus) teil, auch im Bereich der Alpen-Adria-Region. Hier ist – wie bei vielen Labs – der KWF ein wichtiger Player. Beispiele sind die Interreg-Projekte E-EDU-4.0 zur Bildung 4.0 (mit italienischen Wirtschafts- und Forschungseinrichtungen sowie der HTL Wolfsberg und der Fachhochschule Kärnten) und Soziale Innovationen in der Alpen-Adria-Region (Lead AAU, Fachhochschule Kärnten, build! Gründerzentrum Kärnten GmbH sowie italienische Wirtschafts- und Forschungseinrichtungen).



Dass neben den Hochschulen auch viele AHS, BHS und weitere Schulen leuchtturmartig agieren und vielfach mit Unterstützung von Sponsoren erfolgreich Projekte einreichen, kann hier nicht näher ausgeführt werden. Exemplarisch sei eine inzwischen österreichweit etablierte Initiative erwähnt, deren Idee vom Leiter der Berufsschule St. Veit | Glan ausgegangen ist. Die Lehre mit Matura stellt einen Meilenstein im österreichischen Bildungswesen dar. Die Initialzündung hat der KWF mit einer entsprechenden Förderung gegeben.

Solche Entwicklungen tragen dazu bei, die vorhandenen Potenziale sichtbarer und damit auch nutzbarer zu machen. Aber wie könnte die Zukunft aussehen?

### Einige Gedanken zur Zukunft akademischer Bildung und Wissenschaft in Kärnten

Die Chance von Kärnten besteht definitiv in einer intensivierten Kooperation und einer Kultur des integrativen Wollens. Im Regierungsprogramm 2018–2023 (Kärnten Koalition, 2018, Seite 76)<sup>9</sup> ist festgehalten: »Die tertiären Bildungseinrichtungen sind einem ständigen Wettbewerb und einer zunehmend größeren Konkurrenz ausgesetzt. Umso mehr ist es erforderlich, dass die Kärntner Hochschuleinrichtungen ihre Synergien bündeln, gemeinsam ein aufeinander abgestimmtes attraktives Studienangebot erarbeiten und die Rahmenbedingungen für die Studierenden im Sinne der Stärkung des Hochschulstandortes Kärnten einladend gestalten.«

¶ Vermutlich ist es sinnvoll, über die Chancen und Potenziale einer stärkeren Verschränkung der tertiären Bildungseinrichtungen in Kärnten nachzudenken, etwa durch Gründung einer Dachorganisation (allenfalls mit stärkeren Verknüpfungen mit Grazer Universitäten) oder durch Fusion zu einer größeren Kärntner Universität.

¶ Bei dieser Verschränkung sollte das gesamte Bildungssystem inklusive Bildungsdirektion und weiteren relevanten Umwelten (Wirtschaft et cetera) mitgedacht werden, weil es nicht nur um die Ausbildung, sondern auch um die Fort- und Weiterbildung sowie die Organisationsentwicklung von Schulen und Kindergärten geht. So betrachtet braucht die Kärntner Bildungslandschaft mehr als ein oder zwei Leuchttürme, wir sollten insgesamt ein »leuchtendes« Bildungsland Kärnten werden, in welchem Innovationen zur Selbstverständlichkeit werden und sich jede Bildungsinstitution als (zukünftiges) Kompetenzzentrum betrachtet.

¶ Ein solches Bildungsland wird verschiedene Kulturen miteinander in einen fruchtbaren Dialog bringen. Welche Kulturunterschiede es gibt, zeigt ein exemplarischer Blick auf die zentralen Aspekte der Leitbilder unserer Institutionen. Die AAU<sup>10</sup> wählt »Grenzen überwinden« als Leitmotiv und bekennt sich zum Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz (per aspera ad astra) und höchsten internationalen Standards. Die Pädagogische Hochschule Kärnten<sup>11</sup> orientiert sich am humanistischen Menschen- und Weltbild von Viktor Frankl und wählt als Motto »Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben«. Die FH Kärnten<sup>12</sup> »lebt das Leitbild des unmittelbaren Praxisbezugs« mit »regionaler Verwurzelung und internationaler Ausrichtung« und familienfreundlicher »Hochschulkultur«.

¶ Die Wi'MO<sup>13</sup> lebt das Motto »Unsere Schule steht für Vielfalt« und beschreibt, wie Lehrerinnen und Lehrer ihre Aufgabe sehen und wodurch sich ihre Absolventinnen und Absolventen auszeichnen. Das BG | BRG Lerchenfeld<sup>14</sup> wirbt mit dem Folder »Schul' is' cool« und spricht die »Stars von morgen« – »vom Spitzensportler über den Forschertyp und Computerfreak bis zum Sprachkünstler« – an.

¶ Die HAK 1 Klagenfurt<sup>15</sup> (»die HAK mit den iPads«) versteht sich als führende Handelsakademie Kärntens und Kompetenzzentrum für wirtschaftliches Know-how. Die Volksschule 14 in Klagenfurt<sup>16</sup> hebt »Mit Freude die bestmögliche Leistung erbringen« hervor und erläutert kindgerecht den Löwenzahn (»strahlende, unverwüstliche Blume«) als Symbol der Schule.

¶ Die Kunst der Kooperation wird wohl darin liegen, eine Balance zwischen dem Fokus auf den Menschen und den Lerngegenstand zu finden. Es gilt sowohl Internationalität und Exzellenz anzustreben (ad astra) und zugleich die regionale Bodenhaftung (vergleiche Löwenzahn) zu wahren. Es wird ein Begegnen auf Augenhöhe, Ausdauer und Mut brauchen, aber auch Selbstbewusstsein, das den Kärntnerinnen und Kärntnern manchmal fehlt. Vermutlich ist das österreichweit verbreitete Jammern – in Kärnten »Tschentsch'n« – ein Hemmschuh für Innovation und gemeinsames Stärke-Zeigen. Vielleicht brauchen wir einen Übergang von einem Tschentsch-Management zu einem Change-Management in Richtung Innovation und gemeinsames Stärke-Zeigen, an allen einzelnen Institutionen und im »leuchtenden« Bildungsland insgesamt. Die anderen (Regionen in aller Welt) kochen auch nur mit Wasser und: Unseres ist von bester Qualität!

<sup>10</sup> www.aau.at/universitaet/profil/leitbild  
<sup>11</sup> www.ph-kaernten.ac.at/ueber-uns/leitbild  
<sup>12</sup> www.fh-kaernten.at/ueber-die-fh/organisation/leitbild  
<sup>13</sup> www.diewimo.at/leitbild.html  
<sup>14</sup> www.bglerchenfeld.at/informationen  
<sup>15</sup> www.hak1.at/index.php/alle-news/295-hak-1-die-hak-mit-den-ipads  
<sup>16</sup> www.vs-klagenfurt14.ksn.at/index.php/unser-leitbild

# Reiner Raum und queres Denken

VON MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

Die Ortner Reinraumtechnik GmbH entwickelt,  
produziert und vertreibt Maschinen  
und Anlagen zur Herstellung von partikulärer  
und mikrobiologischer Reinheit.

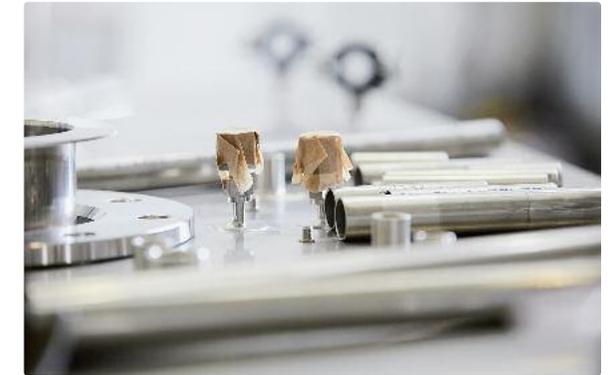




**Anfangs hatte sich das Unternehmen zur Gänze auf die Reinraumtechnik für den Mikroelektronikbereich konzentriert, ein Geschäftsbereich, den es nach wie vor hervorragend beherrscht. Mittlerweile kann es mit seinen Leistungen überall dort mitreden, wo es um Organismen geht. Auf der Website wird das so erklärt: »Um Menschen, Tieren, Produkten, der Forschung und der Umwelt schnellen, sicheren und verlässlichen Schutz vor Kontamination durch Partikel oder Mikroorganismen zu bieten, leisten wir tagtäglich herausragende Qualitätsarbeit.«**

¶ Wie sehr Unternehmerpersönlichkeiten zum Erfolg ihres Unternehmens und darüber hinaus zum Erfolg einer Region beitragen, wurde mir im Gespräch mit Josef Ortner bewusst. Eine langfristige Perspektive, eine soziale Verantwortung, ein Gespür für gute Projekte und Engagement sind die wesentlichen Eigenschaften, die ich an Josef Ortner feststellen kann und die ihn zu einem der erfolgreichsten Unternehmer in Kärnten machen.

¶ Die Ortner Reinraumtechnik GmbH existiert seit 1987 und ist ein Spinoff eines Unternehmens, das sich eigentlich nur nebenbei mit Lüftungen beschäftigt hatte. Dieses Unternehmen setzte allerdings Lüftungsinstallationen so erfolgreich um, dass es vom damaligen Auftraggeber Siemens mit dem Anliegen konfrontiert wurde, sich mehr auf Reinraumtechnik zu spezialisieren. Das Unternehmen ging darauf nicht ein, wohl aber ein Team rund um den damaligen Obermonteur Josef Ortner. Die Entscheidung, sich vom Arbeitgeber abzuspalten und selbstständig zu werden, war nicht leicht gewesen. Aber wie so oft im Leben, war auch hier eine gewisse Blauäugigkeit von Vorteil, und Josef Ortner hatte es mit seinen Kumpeln gewagt. Sie nahmen etwas Geld in die Hand, um sich das nötige Werkzeug zu besorgen, und eigneten sich nach und nach das erforderliche Wissen an.



¶ Josef Ortner folgt seit seinen Anfängen einer Devise: »Erfolg hast du dann, wenn du mehr tust als notwendig, aber das immer.« Er leugnet jedoch nicht, dass manchmal auch Glück mit im Spiel war. Siemens, das heutige Infineon, wurde also der Hauptkunde und in gewisser Weise zum Förderer von Ortner. Diese Rolle übernimmt Infineon vielfach auch bei anderen Unternehmen.

¶ Für Josef Ortner hat die Förderung von Leuchttürmen und der umliegenden Peripherie eine ganz besondere Bedeutung für die Wirtschaftsentwicklung einer Region. Er erklärt mir seine Überlegungen, die auf langjährigen Erfahrungen zu diesem Thema – auch mit ausländischen Regionen – basieren, folgendermaßen: »Wenn man einen Leuchtturm in einer Region hat, ist dessen Förderung wichtig, genauso jedoch auch die Förderung und Unterstützung seiner Zulieferer. Eine öffentliche Institution ist aufgerufen, auch aktiv auf die Entwicklung des Umfelds einzuwirken. Sonst kann es passieren, dass der Leuchtturm isoliert dasteht und seine Potenziale nicht voll entfalten kann. Der Leuchtturm braucht ein gewisses Maß an Akzeptanz und Erwünschtheit. Sowohl bei den Wirtschafts-

treibenden als auch in der Bevölkerung sollte die Erkenntnis greifen, dass der Leuchtturm ein Teil eines Systems ist. In diesem System tragen alle zum Funktionieren bei, und im besten Fall gibt es keine Abhängigkeiten. Der Leuchtturm sollte keinen Druck auf seine Lieferanten ausüben (können), sodass er als Chance für sein unmittelbares Umfeld gesehen wird. Im Idealfall bringen die Zulieferer dem potenziellen Auftraggeber wertvolle Innovationen, die diesem Wettbewerbsvorteile verschaffen.«

¶ Konkret sieht Ortner es auch als seine Aufgabe an, darauf zu achten, dass der Leuchtturm von ihm als Zulieferer das bekommt, was dieser zur Behauptung seiner Position am Markt braucht! Eine solche Haltung ist mir neu, aber beeindruckt mich sehr.

¶ Josef Ortner ist einfach ein Querdenker, und er empfiehlt diese Haltung auch anderen: »Versucht einfach einmal, anders zu denken.« – Und tatsächlich, eine solche Herangehensweise eröffnet neue Möglichkeiten.

¶ Josef Ortner ist in vielen Institutionen involviert, besser gesagt, er ist für diese ein sehr wichtiges Mitglied. Auch wenn man seine Meinung mitunter nicht auf Anhieb versteht oder teilt, hilft er dabei, neue Wege zu beschreiten.

¶ Er sieht zum Beispiel das Erfordernis, dass ein Technologiecluster auch Hotelbetriebe aufnimmt. »Der Cluster hat Geschäftspartner aus der ganzen Welt. Wenn diese kommen, müssen sie und gegebenenfalls ihre Familien irgendwo untergebracht werden. Wieso nicht in einem Hotel, das sich auf dieses Publikum spezialisiert hat und ihm etwas Besonderes bieten kann? Davon würde Kärnten profitieren.« Kooperation im eigentlichen Wortsinn ist der Schlüssel. Gemeinsam operieren, gemeinsam an etwas arbeiten, gemeinsam Erfolg haben. Zulieferer und Kunde haben in den meisten Fällen ein klares Vertragsverhältnis. Kooperieren ist etwas anderes und hat viel mit der Haltung der Beteiligten zu tun.

¶ Wir bräuchten mehr Unternehmerinnen und Unternehmer in Kärnten, die wie Josef Ortner agieren. Nicht oder nicht nur weil sein Unternehmen so erfolgreich ist, sondern weil er unseren Handlungsspielraum als Wirtschaftsförderungsinstitution versteht. Wir als KWF können nur Maßnahmen und Projekte unterstützen, die schon eine konkrete Form angenommen haben und deren Realisierung durch unser Zutun erleichtert wird. Überbetriebliche Initiativen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie aus der Motivation der Unternehmerinnen und Unternehmer heraus entstehen und getrieben werden, und nicht nur weil der KWF Geld dafür gibt.

¶ Konkret empfiehlt Josef Ortner, dass Supply Chains in Kärnten transparent gemacht werden sollen. So können vorhandene Lücken identifiziert, aber auch das Vorhandensein und die Attraktivität von Arbeitgebern dargestellt werden. Er selbst hat die Erfahrung gemacht, dass die Identifikation mit der Arbeit gestärkt wird, wenn man die eigene Leistung als Teil eines großen Ganzen sieht – im wörtlichen und metaphorischen Sinn.

¶ Junge Leute zu motivieren, zu fordern und zu fördern ist ihm ein wichtiges Anliegen. »Denn nur von der Jugend kommt etwas Neues.« Aber auch dafür sollte man die Bilder verändern: Will man beispielsweise mehr Frauen für die Technik begeistern, muss das weibliche Testimonial nicht unbedingt in eine offene Motorhaube schauen. Es gibt so viele andere

## Ortner Reinraumtechnik GmbH

### Letztes gefördertes Projekt

→ Arbeit der Zukunft | Ortner Digital Generation

### Förderungsstelle

→ KWF

### Förderungsfähige Projektkosten

→ 46.300 EUR

### Förderung | Barwertquote KWF

→ 23.150 EUR | 50 %

### Projektlauf

→ Kontaktaufnahme mit KWF (Key-Account-Manager)  
→ Förderungsberatung  
→ Antragstellung  
→ Genehmigung  
→ Projektumsetzung  
→ Abrechnung  
→ Auszahlung der Förderung  
→ Nachbetreuung | Besprechung Nachfolgeprojekt (Key-Account-Manager)

### Ansprechperson im KWF

→ Mag. Dr. Adnan Alijagic

[www.ortner-group.com](http://www.ortner-group.com)

Handwerksberufe, die man darstellen könnte und in denen sich junge Frauen eher sehen. Ortner ist auch einer der wenigen, der es begrüßt, wenn Jugendliche aus Kärnten weggehen. »Wir müssen fördern, dass sie weggehen. Wo sonst sollen sie ihre Erfahrungen machen? Aber wir müssen auch eine Kultur schaffen, um die jungen Menschen zurückzugewinnen.«

# Leuchtturm statt Glühwürmchen Am Runden Tisch zum Thema »Leuchttürme und Speckgürtel«

mit Monika Kircher und Sandra Venus

VON JOCHEN BENDELE

**Mag. Dr. h.c. Monika Kircher** war von 1991 bis 2001 als Vizebürgermeisterin der Stadt Villach für Finanzen und Wirtschaft, Personal, Kultur, Schule, Jugend und Frauen zuständig.

Ab April 2001 war sie Mitglied des Vorstandes der Infineon Technologies Austria AG, im Jahr 2006 übernahm sie die Leitung des Infineon-Standortes Villach und ab Juni 2007 war sie Vorstandsvorsitzende des Unternehmens.

2014 verabschiedete sie sich aus dem Vorstand und ist nunmehr in nationalen und internationalen Aufsichtsräten, in ehrenamtlichen Funktionen und als Teil-Privatière aktiv.





**Frau Dr. Monika Kircher, Frau Mag. Sandra Venus, wir wollen heute über Leuchttürme und ihre Bedeutung für die Region, also Kärnten, diskutieren. Warum machen Sie dabei mit?**

¶ VENUS: Angeregt durch die gewaltigen Investitionsprojekte von Infineon oder der Firma Ofner möchte ich einem möglichst breiten Publikum die Förderungs-, Finanzierungs- und Vernetzungslogik näherbringen. Wie entstehen Leuchttürme? Welche Rolle spielen sie und vor allem die Menschen, die dahinterstehen?

¶ KIRCHER: Neben vielen wunderbaren kleinen Unternehmen und Initiativen braucht es auch Leuchttürme, um Aufmerksamkeit für Kärnten zu erregen und zu zeigen, dass es auch in der – ich sage bewusst – Provinz Weltklasse gibt. Kärnten lag und liegt mir immer am Herzen, sowohl als frühere Infineon-Vorstandschefin wie auch heute als Teil-Privatière, Aufsichtsrätin und ehrenamtlich aktive Person. Darüber in dieser Weise zu sprechen, ist ungewohnt, aber reizvoll und deshalb bin ich hier.

¶ VENUS: Ich möchte auch etwas mitteilen, was ich erlebt habe. Für mich war es spannend, vor Ort zu sehen, was sich bei Infineon tut. Wie ein Aufbruchgefühl im Hinblick auf Forschung und Entwicklung entstanden ist und wie dabei mitgedacht wurde, hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu holen und zu halten. Ähnliches habe ich auch bei vielen anderen Unternehmen in Kärnten erlebt, in denen Menschen mit Visionen, Neugier und Entschlossenheit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistert haben.



**Frau Kircher, Sie waren 14 Jahre lang eine erfolgreiche »Leuchtturmwärterin«. Was macht denn ein Unternehmen zum Leuchtturm?**

¶ KIRCHER: Bei Infineon sind es der Anspruch und die Vision, unseren Kunden Weltklasse zu liefern und die Weltmarktführung zu halten. Darüber hinaus können aber auch kleine und mittlere Unternehmen Leuchttürme sein, die sich mutig in Nischen positionieren oder durch besondere Formen von Arbeitsplatzgestaltung, Förderungen, Inklusion oder Lehrlingsausbildung hervorragen. Auch Start-ups oder Bio-Bauernhöfe können Leuchttürme sein, wenn sie glaubwürdig sind, andere anstecken und wissen, worin sie sich vom Allgemeinen unterscheiden.

**Da streifen wir ja heikle Fragen wie Ethik, Moral, Anstand.**

¶ KIRCHER: Definitiv! Wenn man ein nachhaltiger Leuchtturm sein will und kein Glühwürmchen, das schnell wieder erlischt, ist das verbunden mit Werten und der Frage, warum man etwas macht. Leuchttürme sind auch soziale und kulturelle Einrichtungen, und die braucht Kärnten ebenso wie die industriell-wirtschaftlichen. Für mich ist geistige Standortqualität genauso wichtig wie Infrastruktur im engeren Sinne. Sonst gelingt komplexes Wirtschaften nicht.

**Frau Venus, was erwarten Sie als Vorstandsmitglied des Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds von einem Leuchtturm?**

¶ VENUS: Ich kann fast alle Überlegungen von Frau Kircher mitunterschreiben. Leitunternehmen wie auch kleinere Betriebe sind dann Leuchttürme, wenn sie auf ihrem Gebiet einzigartig sind und in die Region ausstrahlen. Das kann auf unterschiedliche Weise geschehen – durch Vernetzung, durch die Übernahme von Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Region, durch das Wirken in Bildungseinrichtungen oder die Belegung und Weiterentwicklung ihres Standortes.

**Gibt es eigentlich auch Anti-Leuchttürme? Schattentürme? Mir fallen spontan Hypo und Schlecker ein.**

¶ VENUS: Es gibt Betriebe, bei denen man im Vorfeld davon ausgeht, dass sie leuchten werden. Dann stellt sich heraus, dass man sich getäuscht hat oder – etwa im Hinblick auf schwer kontrollierbare technologische Informationen – von Blendern getäuscht wurde. Da braucht es halt viel kritisches Hinterfragen.

¶ KIRCHER: Unternehmertum birgt immer das Risiko, dass etwas schiefgehen kann. Manchmal aufgrund nicht-ethischen Vorgehens oder Selbstüberschätzung oder vorsätzlicher Irreführung.

**Vorsätzliche Irreführung gleich Betrug?**

¶ KIRCHER: Ja. Aber ich möchte einen weiteren Aspekt einbringen. Im Gegensatz zur Steiermark oder Oberösterreich kooperieren wir in Kärnten zu wenig. Bei uns gäbe es mehr Leuchttürme, wenn wir den Mut hätten, Schwerpunkte so unterschiedlich zu setzen, dass man entweder gemeinsam zum Leuchtturm wird oder jeder Einzelne die Chance hat, sein Profil zu entwickeln. Mangelnde Kooperation führt oft dazu, dass alle Mittelmaß bleiben.

**Woran scheitert die Kooperation – am Neid, am Unwillen, sich in die Karten blicken zu lassen, am Zweifel, dass das überhaupt klappen kann?**

¶ KIRCHER: Wahrscheinlich an einer Mischung aus alledem.

¶ VENUS: Es stellt sich eh immer die Frage: Wie viel Konkurrenz verträgt eine Kooperation? Da hat sich in den letzten Jahren mehr Offenheit entwickelt. Zum Glück, denn wir haben in unseren strategischen Studien beleuchtet, dass manche Unternehmen gewisse Geschäftsbereiche gar nicht mehr allein abdecken können. Also müssen sie kooperieren, sonst gibt es viele von ihnen am Ende des Tages nicht mehr. Dieser Druck von außen wirkt oft sehr positiv, aber das muss man auch zeigen, damit andere davon lernen.



### Haben Unternehmer Ihnen gegenüber schon Misstrauen hinsichtlich Kooperationen ausgedrückt?

¶ VENUS: Natürlich. Da heißt es dann: »Die anderen schauen uns in die Karten und wie gehen wir damit um?« Wir haben zum Beispiel ein Lieferantenentwicklungsprogramm erarbeitet, bei dem eine Gruppe vereinbart hat, dass von jedem generierten Umsatz ein Teil an die anderen Beteiligten gezahlt wird. Das erfordert Vertrauen und das funktioniert auch. Aber ich glaube, das sollte zusätzlich vertraglich geregelt werden, weil es da viel Klarheit braucht.



### Also frei nach Lenin: Vertrauen ist gut, aber Verträge sind auch gut?

¶ VENUS und KIRCHER: Ja, auch gut. Nicht besser, aber auch gut.  
 ¶ KIRCHER: In Österreich und wohl auch in Kärnten fehlt uns oft der Mut, konsequent etwas Großes anzugehen. Wir neigen dazu, Großunternehmen oder -projekte, die über die Landesgrenzen hinausreichen, per se für suspekt zu halten, und das möchte ich hinterfragen. Das hindert uns oft am Weiterkommen. Wenn es um Geld geht, muss das Risiko natürlich kalkulierbar sein. Aber unser Denken muss zumindest europäisch, wenn nicht global sein und jedenfalls über den Donau-Adria-Raum hinausreichen.

### Würden Sie so weit gehen zu sagen: Grenzüberschreitendes Denken bezieht sich nicht nur auf das Wirtschaftliche, sondern auch auf Kunst, Musik, Migration und vieles mehr?

¶ KIRCHER: Auf jeden Fall. Für mich bedeutet geistige Standortqualität auch Kunst, Kultur, Stadtplanung, soziale Qualität, Politik, Wissenschaft, Forschung, Universitäten, Bildung, Lebensqualität. Das lässt sich nicht trennen.



¶ VENUS: Ich bin im Kuratorium der Fachhochschule, an der gerade diskutiert wird, woher wir unsere Studierenden bekommen. Meine Vision ist, dass die Fachhochschule so interessant und einzigartig ist und deshalb so viele von außerhalb kommen, dass die Kärntner nicht automatisch einen Platz sicher haben. Dazu aber müssen die heimischen Einrichtungen wie die Alpen-Adria-Universität und die Fachhochschule an einem Strang ziehen. Wir sind so eine kleine Region, dass wir besser gemeinsam innerhalb Europas und der Welt konkurrieren statt gegeneinander.

### Was ist besser – Leuchtturm zu sein oder sich als Boot in seinem Schein zu sonnen?

¶ KIRCHER: Das ergibt sich oft als Folge des Mutes, visionär zu denken, was den Mut zum Scheitern beinhaltet. Das haben wir nicht gelernt. Aber als eine Extrembergsteigerin in einem Seminar sagte, sie berücksichtige in jeder Phase des Aufstiegs auch den Abstieg, damit der nicht zum Absturz wird, wurde mir überzeugend bestätigt, dass alle Entwicklungen durch Fehler und mehrmaliges Wiederaufstehen gegangen sind. Und davon profitiert haben, aus dem Scheitern der anderen zu lernen.

¶ VENUS: Es braucht diesen Mut, das ist richtig. Und Neugier, denn im Endeffekt sind es immer Menschen, die Leuchttürme schaffen und als Visionäre und Initiatoren auftreten. So etwa hatten die KWF-Vorstände Erhard Juritsch und Hans Schönegger eine klare Vorstellung vom Lakeside Park und haben sich entsprechend engagiert. Natürlich braucht es da öffentliche Förderung, für die Infrastruktur zum Beispiel. Und im Lavanttal mit seiner hohen Arbeitslosigkeit sind ganz andere Leuchttürme entstanden, etwa weil sie Arbeitskräfte gesucht haben. Da spielen viele Faktoren eine Rolle.

### Sind die »verlängerten Werkbänke« und Sachgüterproduzenten den Unbilden der Märkte nicht besonders stark ausgesetzt?

¶ VENUS: Von diesen Betrieben gäbe es viele nicht mehr, wenn sie nicht in Richtung Forschung und Innovation gegangen wären. Viele stehen zusätzlich im Wettbewerb innerhalb ihres Konzerns und müssen sich auch deshalb ständig weiterentwickeln.

Kärnten braucht soziale und kulturelle Leuchttürme ebenso sehr wie die industriell-wirtschaftlichen. Sonst gelingt komplexes Wirtschaften nicht. Wir neigen dazu, Großunternehmen oder -projekte für suspekt zu halten. Das hindert uns oft am Weiterkommen. Unser Denken muss über den Donau-Adria-Raum hinausreichen. Visionäres Denken beinhaltet den Mut zum Scheitern. Das haben wir nicht gelernt. Aber alle Entwicklungen sind durch Fehler und mehrmaliges Wiederaufstehen gegangen. Ich sehe eine Trendwende für Kärnten. In dem früher »problembehafteten Bundesland« werden zunehmend »Hidden Champions« entdeckt und immer mehr junge Menschen kommen zurück, weil sie an Kärnten glauben.

MONIKA KIRCHER



**Der KWF kennt die Förder-Historie vieler Kärntner Unternehmen. Gibt es so etwas wie Hinweise auf wirtschaftlich letale Krankengeschichten? Oder anders gefragt: Bei welchen Punkten in einer Förder-Historie schrillen bei Ihnen die Alarmglocken?**

¶ VENUS: Ein Alarmzeichen wäre schon, wenn ein Betrieb im Bereich Forschung und Innovation aktiv war und das in ein Investitionsprojekt mündet – und diese Dynamik dann abreißt. Das ist ein Indiz, dass ein Unternehmen nicht in die Weiterentwicklung – und damit in seine Zukunft – investiert.

¶ KIRCHER: Vor 30 Jahren wurden Forschung und Entwicklung in Österreich von der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen und waren höchstens Exoten-Themen für die Wissenschaft. Heute ist den meisten Unternehmen klar: Forschung ist kein Minderheitenprogramm für ein paar Innovative oder Branchen. Sie war schon vor 20 Jahren das, was heute Industrie 4.0 oder Digitalisierung ist, und das in zehn Jahren vielleicht das Thema Mitarbeiter-Rekrutierung sein wird.

**Nutzen Leuchttürme ihre Stärke im Umgang mit kleineren Partnern oder der öffentlichen Hand aus?**

¶ VENUS: Große Unternehmen haben eine andere Macht und können mehr beeinflussen. Aber sie tragen auch mehr Verantwortung für das Wachstum und die Entwicklung, sowohl für das eigene wie auch für das der Region. Meiner Erfahrung nach kommen die Beteiligten trotz wirtschaftlich großem Abstand oft wunderbar zusammen.

¶ KIRCHER: Macht ist bei uns gleich negativ konnotiert, aber es ist ein Faktum, dass man durch Größe auch Marktmacht hat. Wenn man damit transparent umgeht, ist das auch nicht negativ. Als Großeinkäuferin in Österreich mit einem Einkaufsvolumen von einigen hundert Millionen Euro war es mir immer ein Anliegen, dass Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer, gesellschaftliches Umfeld – also alle Stakeholder – langfristig etwas von der Partnerschaft haben müssen. Sonst läuft man Gefahr, dass regionale Lieferanten konkursgefährdet sind oder dass man den billigsten, aber nicht besten Verkäufer nimmt.

**Was unfassbar teuer werden kann, wenn Flugzeuge vom Himmel fallen oder Laptop-Akkus explodieren.**

¶ KIRCHER: Genau. Da braucht man schon aus Eigeninteresse eine transparente, faire Strategie.

**Wie attraktiv ist Kärnten eigentlich für die neuen gefragten, hochqualifizierten Arbeitskräfte, die aufgrund ihrer hohen Ansprüche auch schon als Diven und Prinzessinnen bezeichnet werden?**

¶ KIRCHER: Da kommt das Standortmarketing ins Spiel. Wir haben Leuchttürme in unterschiedlichsten Bereichen wie etwa Gesundheitssystem, Industrie, Wissenschaft oder Kultur. Die schwirren allerdings auf einsamen Plattformen herum. Wir brauchen ein gemeinsames Standortmarketing. Wenn etwa die drei Kärntner Hochschulen – beziehungsweise demnächst vier – in anderen Bundesländern zusammen auftreten und sichtbar machen, welchen Wert das Studieren in Kärnten hat. Auch die Leuchttürme aus Wirtschaft und Industrie sollten international gemeinsam auftreten, um zum Beispiel Brexit-geschädigte junge Menschen anzuwerben. Eine gezielte Kooperation der Leuchttürme über Sparten hinweg kann sogar zu einer besseren Beherrschung der Wertschöpfungsketten an unserem Standort führen.

**Das haben sich auch die Landesregierung und die Industriellenvereinigung zum Ziel gesetzt.**

¶ VENUS: Als KWF haben wir vier Standort-schwerpunkte herausgearbeitet, und zwar Tourismus, Electronic Based Systems, Sachgüterproduktion sowie den Informations- und Kommunikationstechnologie-Sektor. Da ist es wichtig, dass wir uns auf unsere Stärken konzentrieren und klar darüber werden, wer unser Zielpublikum ist und wer welche Rolle übernimmt. Da ist übrigens auch Bewusstseinsbildung nötig, denn es heißt oft, der Zentralraum werde gegenüber den Randregionen bevorzugt. Aber ein starker Zentralraum ist auch ein Leuchtturm, von dem die ganze Region profitiert.

¶ KIRCHER: Wenn wir Headquarters und Spitzenleute nach Kärnten holen wollen, haben wir bei der Internationalisierung noch einiges zu tun. Mehrsprachige Angebote im Alltag, nicht nur in der Schule, sondern auch bei Ärzten, in Geschäften oder auch bei der Steuererklärung. Wir können uns kaum vorstellen, was es für ein US-amerikanisches Paar bedeutet, hierher zu kommen und fast nichts über den Alltag zu wissen. Da muss jetzt nicht jeder Kärntner Englisch können, aber es braucht Angebote, um sicherzustellen, dass die sich nicht wie auf dem Mond fühlen. Oder dass ihre hochqualifizierten Partner und Partnerinnen die Möglichkeit zu einer Arbeit oder einem außerordentlichen Studium haben. Der CIC Carinthian International Club leistet hier großartige Arbeit.

**Die berühmt-berüchtigte Zukunftsfrage: Was kommt in den nächsten zehn, fünfzehn Jahren auf Kärnten zu?**

¶ VENUS: Die Milliardeninvestition von Infineon und die großen Silicon Austria Labs wirken weit über die Grenzen hinaus und öffnen sie ein Stück weit. Das betrifft viele Unternehmen, die wissen, dass sie in Forschung und Innovation investieren müssen und dazu junge Forscher und Techniker brauchen. Auf den KWF bezogen gehe ich davon aus, dass die Bedeutung des Geldes zugunsten von Themen wie Vernetzungen abnimmt. Unsere Rolle wird vermehrt die einer Informations- und Vernetzungsdrehscheibe sein, weil wir die wirtschaftliche Landschaft in Kärnten sehr gut kennen und versuchen werden, mit den Leuchttürmen auch die kleineren Unternehmen in der Umgebung mitzuentwickeln.

Was die Konkurrenz in Kooperationen betrifft, hat sich in den letzten Jahren mehr Offenheit entwickelt. Zum Glück, denn ohne Kooperation gäbe es viele Unternehmen am Ende des Tages nicht mehr. Für uns als Förderungseinrichtung ist es ein Alarmzeichen, wenn Betriebe nicht mehr in Forschung und Innovation – und damit nicht mehr in ihre Zukunft – investieren. Manchmal wird kritisiert, der Zentralraum werde gegenüber den Randregionen bevorzugt. Aber ein starker Zentralraum ist auch ein Leuchtturm, von dem die ganze Region profitiert. Wir als KWF gehen davon aus, dass die Bedeutung des Geldes zugunsten von Themen wie Vernetzung abnimmt. Unsere Rolle wird vermehrt die einer Informations- und Vernetzungsdrehscheibe sein.

SANDRA VENUS

¶ KIRCHER: Ich sehe eine Trendwende für Kärnten. Früher stand es als »problembehaftetes Bundesland« bei allen Rankings am unteren Ende. Jetzt werden zunehmend die »Hidden Champions« entdeckt, also Weltklasse-Unternehmen, die noch nicht so bekannt sind. Das verbessert die Standortperspektive. Es gibt immer mehr junge Menschen, die für Studium und Ausbildung in andere Regionen gegangen sind, aber jetzt zurückkommen, weil sie an Kärnten glauben. Wir werden wohl in den nächsten 20 Jahren die Infrastruktur in den Randregionen zurückfahren müssen, weil man die nicht in allen Gemeinden und Ortschaften erhalten kann. Aber in Summe sehe ich eine positive Trendwende. Kärnten wird in den nächsten 20 Jahren groß aufzeigen.

**Abschlussfrage: Wäre das Gespräch anders verlaufen, wenn hier zwei Männer gesessen hätten?**

- ¶ VENUS: Ja! Wie genau, kann ich nicht sagen.  
¶ KIRCHER: Wahrscheinlich. Aber es gibt auch Männer, die andere ausreden lassen, zuhören und Anregungen aufnehmen.



# Was haben Kindergärten, ein Technologiepark in Klagenfurt und eine 1,6-Milliarden-Euro-Investition in Villach miteinander zu tun?

VON ERHARD JURITSCH, KLAUS FRIESSNIG UND MARLIESE FLADNITZER-FERLITSCH

**Infineon investiert 1,6 Milliarden Euro in den Bau einer neuen Chipfabrik für Leistungselektronik sowie neue Flächen für Forschung & Entwicklung am Standort Villach und schafft 400 neue Arbeitsplätze bis 2025. Am 10. November 2018 erfolgte der Spatenstich für Österreichs größte Industrieinvestition am Firmenstandort in Villach.**

Landeshauptmann Dr. Peter Kaiser spricht von einem »Turbo-Boost« für Kärnten, der viele neue Herausforderungen, etwa im Bildungsbereich, mit sich bringt. »Unser Standort Villach verfügt über die besten Voraussetzungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben schon oft bewiesen, dass sie hier innovative Technologien zum Erfolg führen können«, sagte Dr. Reinhard Ploss, Vorstandsvorsitzender von Infineon.

→ **Quelle**

Aussendung vom LPD des Amtes der Kärntner Landesregierung vom 10. November 2018  
[https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20181110\\_OTS0031/kaernten-schreibt-mit-infineon-geschichte-milliardeninvestition-in-villach](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20181110_OTS0031/kaernten-schreibt-mit-infineon-geschichte-milliardeninvestition-in-villach)

**Spatenstich zur 5. Baustufe des Lakeside Science & Technology Parks im Juli 2018. Im Gebäude B13 entsteht Raum für Forschung und Entwicklung des JOANNEUM RESEARCH und der Alpen-Adria-Universität sowie für weitere Unternehmen.**

Seit der Eröffnung 2005 wuchs der Science & Technology Park im Süden Österreichs zu einem international ausgezeichneten und anerkannten Innovationszentrum heran. Unternehmen, Forschungs- und Bildungsinstitute arbeiten hier an Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien.

»Erfolg zieht weiteren Erfolg an«, resümiert Mag. Hans Schönegger, Geschäftsführer, über die unerwartet schnelle Entwicklung der letzten vier Baustufen. »Knapp 70 Unternehmen und drei Forschungsinstitute sind mittlerweile in den Park gekommen, und wir sind voll ausgelastet.«

Bürgermeisterin Dr. Maria-Luise Mathiaschitz: »In einer solchen Kooperationsplattform wie hier mit JOANNEUM RESEARCH und der Alpen-Adria-Universität in einem Gebäude entstehen immer wieder neue Geschäftsfelder und Einsatzgebiete. Dies stärkt die internationale Wahrnehmung von Klagenfurt für zukünftige Technologieentwicklung und zieht junge Menschen an.«

→ **Quelle**

Presseaussendung des Lakeside Science & Technology Parks vom 20. Juli 2018  
<https://www.lakeside-scitec.com/news/news/news-artikel/drohnen-und-roboter-kollaborieren-bald-im-neuen-gebäude-des-lakeside-parks/>

**Das Jahr 2018 war für Kärnten eines der erfolgreichsten, was Investitionsentscheidungen in den Wirtschaftsstandort betrifft. Das hat langfristige Auswirkungen auf viele Lebensbereiche der Kärntner Bevölkerung, zumal sie im bevölkerungsstarken Kärntner Zentralraum stattfinden.**

Kein Land ist je gewachsen, ohne intensiv in Bereiche wie Bildung, Forschung und Entwicklung zu investieren, wie internationale Beispiele zeigen. Diese Ausgaben entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit einer Ökonomie, und zwar im Verbund mit einem Innovationssystem, welches zum Beispiel Bildung und Industrie miteinander verbindet.

Den Medienberichten der letzten Monate ist zu entnehmen, dass die Investitionen im baulichen Bereich, in maschinelle Ausstattung und Technologie, in Forschung und Entwicklung für den Standort von relevanter Bedeutung sind. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass Investitionsentscheidungen immer Arbeitsplätze nach sich ziehen. Wenn es heißt, hier wird die modernste Chipfabrik in Europa entstehen, bedeutet dies gleichzeitig, dass einschlägig qualifizierte Mitarbeitende gebraucht werden. Deshalb stehen wir vor der massiven Herausforderung, dass das Bildungssystem beziehungsweise die öffentlichen Investitionen in die Aus- und Weiterbildung von Menschen den Ansprüchen der aktuellen und vor allem der zukünftigen Nachfrage gerecht werden müssen.

Im KWF haben wir in den vielen Jahren der Wirtschaftsentwicklung hautnah erlebt, dass immer dann, wenn es um die Unterstützung von Projekten im Bildungsbereich ging – vor allem bei monetären Förderungen –, Widerstände von Unternehmerinnen und Unternehmern oder deren Interessensvertretungen zu spüren waren. Ihr Argument: Man entziehe den Firmen Förderungsbudgets, die sie für die Erhaltung beziehungsweise Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit bräuchten. Und: Es könne nicht die Aufgabe eines Wirtschaftsförderungsfonds sein, sich um diese Themen zu kümmern. Dafür sei ja ohnehin der Bildungssektor verantwortlich. Man müsse auf der Landesebene oder noch besser auf der Bundesebene vieles verändern, um so besser auf die Bedürfnisse der Wirtschaft eingehen zu können. Auf den ersten Blick klingt das auch plausibel, die direkte Kausalität zwischen den Initiativen im Kindergarten und den Standortentscheidungen von Unternehmen ist

nicht leicht zu argumentieren. Für einen solchen Zusammenhang braucht es Weitsicht, eine Weitsicht, die der Vorstand des KWF immer gehabt hat, die aber einiges an Widerstand mit sich brachte. Dass diese Bemühungen richtungsweisend sind, machen allerdings die Erfolgsberichte des vergangenen Jahres über Großinvestitionen in Kärnten sichtbar. Die Summe der über die Jahre gesetzten Aktivitäten im »Spannungsfeld« Bildung | Wirtschaft hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Leuchtturmprojekte tatsächlich zustande gekommen waren, mit guten Perspektiven für die Zukunft.

Das Puzzle der einzelnen Aktivitäten – die von außen betrachtet teilweise zusammenhanglos und beliebig erscheinen – hat sich über die Jahre immer mehr zu einem gesamten Bild geformt, das sich nunmehr als stabiles Fundament für weitere Entwicklungen darstellt.

Wie ist der KWF vorgegangen, und wo hat er Ansatzpunkte für die größte Wirkung gesehen?

#### **Pilotprojekte**

Natürlich ist es nicht die Kernaufgabe einer Wirtschaftsförderung, den Bildungsbereich aus seinen Mitteln sozusagen quer zu subventionieren. Mit der Hilfe von Pilotprojekten konnten wir argumentieren, dass die Kostenbelastung nicht von Dauer sein werde und dass die einmalige Intervention zu einem Umdenken im Bildungssystem führen könne, mit dem Ziel, vom Regelsystem aufgenommen beziehungsweise umgesetzt zu werden.

#### **Spezifischer Nutzen**

Wenn der KWF Projekte im Bildungssektor initiierte, musste von Anbeginn das Potenzial für die Wirtschaft formuliert werden. Vor 15 bis 20 Jahren kam dies vor allem im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien zum Tragen. Die Initiativen des KWF zielten hier auf eine Bewusstseinsbildung und auf mehr Problemverständnis ab. Daraus entstanden Anschläge für Aktivitäten von anderen Institutionen, bei Unternehmen und im Schulsystem. »Strukturen erzeugen Verhalten« und ein System, das erprobt ist, ist resistent gegen Neues. Dieses Phänomen haben wir immer wieder auch in etablierten und über lange Zeit erfolgreichen Unternehmen gesehen. Der KWF wollte mit Interventionen, die auf Zukunftspotenziale gerichtet waren, ermöglichen, dass

engagierte und weitblickende Menschen es schaffen, Innovationen ins System zu tragen. Ähnlich verhält es sich bei Anreizen zur Entwicklung neuer Produkte. Das beste Beispiel dafür sind Forschungsförderungen.

### Die richtigen Partner

¶ Ohne Partner (Institutionen) kann der KWF keine Projekte verwirklichen. Besonders hervorzuheben sind die Bemühungen von Univ.-Professor Konrad Krainer am IUS (Institut für Unterrichts- und Schulentwicklung) der Universität Klagenfurt und Professor Peter Holub von der Pädagogischen Hochschule. Sie haben mutige Entscheidungen getroffen und sich mit großem Einsatz wichtiger Projekte angenommen. Der KWF hat immer nur einen Teil zur Umsetzung beigetragen, manchmal einen kleineren, manchmal einen sehr beträchtlichen.

### Frühzeitig für Technik begeistern

¶ Heute ist folgender Gedanke im Rahmen von Bildungsdiskussionen alltäglich: Interessen und Vorlieben können oder müssen früh geweckt werden. Deshalb setzte der KWF auf Initiativen mit Kindern und Jugendlichen in der Altersgruppe von 3 bis 19 Jahren, also vom Kindergarten bis zur Matura. In diesen Lebensjahren können Interessen erkannt, gefördert, ausgebildet und verstärkt werden. Wenn die kindliche Neugier vernachlässigt oder unterdrückt wird, weil Freiräume fehlen, ist dies später nicht mehr nachzuholen. Viele der damaligen »Forscherecken-Kleinkinder« haben heute bereits die Matura in der Tasche oder sind am Weg dorthin. Jugendliche, die an den Projekten teilgenommen haben, studieren oder sind bereits in Unternehmen tätig. Möglicherweise üben sie einen jener technischen Berufe aus, die derzeit für die Wirtschaft so wichtig sind.

¶ Aber Bildung ist mehr. Die Wirtschaft artikuliert zwar, was sie benötigt, für die Umsetzung braucht es aber das Bewusstsein, dass die heute Verantwortlichen, gleichgültig ob dies die Lehrenden oder die Führungskräfte sind, kein exklusives Wissen darüber haben, was zukünftig gebraucht werden wird. Was derzeit als »gebildet« gilt, könnte in 20 Jahren keine Relevanz mehr haben – damit sind Ängste verbunden. Momentan findet eine Wissensakkumulation vor allem im ökonomischen und technologischen Bereich statt. Das Grundgerüst der Globalisierung beziehungsweise die weltweit geltenden Gesetzmäßigkeiten des

Kapitalismus widersprechen in vielen Bereichen den Klimazielen. Wie soll man sich bilden, um das eine zu verstehen und gleichzeitig das andere zu sichern? Unsere Kinder müssen daher Selbstentscheidungs- und Kritikfähigkeit lernen, deshalb darf nicht nur an Berufsausbildung, Spezialisten- und Expertentum gedacht werden. Vor allem geht es darum, nur etwas zu wecken, das bereits schlummert, Fähigkeiten zu unterstützen, auch wenn diese in einem anderen Bereich verortet sind. Dem Fördern von Interessen im MINT-Bereich hatte man sich deshalb besonders angenommen, weil hier ein nachweisliches Versäumnis, vor allem auch bei Mädchen, zu verzeichnen war.

¶ Die Methoden sind daher so anzulegen, dass Kritikfähigkeit erhalten bleibt. Wenn konkrete Probleme gelöst werden sollen, braucht es genügend Zeit für Reflexion. Es zeigt sich, dass die Verbindung von Übungen an konkreten Themen mit den traditionellen Kulturtechniken zum Erfolg beiträgt.

### Neutrale Position

¶ Es scheint für den KWF naheliegender zu sein, Projekte im tertiären Ausbildungssektor zu fördern – was wir selbstverständlich auch tun – als jene in Kindergärten oder in Volksschulen. Stiftungsprofessuren an der Universität oder der Fachhochschule beziehungsweise Projekte im Zusammenhang mit Forschung und Entwicklungsaktivitäten (zum Beispiel Lakeside Labs) hätten augenscheinlich einen konkreteren Nutzen für die Kärntner Wirtschaft gebracht. Unserer Meinung nach ist die Hebelwirkung für die Wirtschaft jedoch größer, wenn man bereits in der Primärstufe Maßnahmen setzt. Hier zeigt sich der Vorteil einer politisch unabhängigen Institution: Der KWF kann die Wirtschaftsförderung langfristiger und nachhaltiger anlegen als die jeweilige Wirtschaftsreferentin, der jeweilige Wirtschaftsreferent.

¶ Heute wird die Bedeutung der Bildung für eine gedeihliche Wirtschaftsentwicklung eines Landes von den Entscheidungsträgern doch ziemlich anders gesehen als noch vor rund 15 bis 20 Jahren. Das schätzen wir sehr und sehen der Zukunft des Spannungsfeldes Bildung | Wirtschaft optimistischer entgegen. Die Integration neuer Themen in ein bewährtes System ist unserer Meinung nach der Schlüssel zum Erfolg!

### Conclusio

¶ Die Mischung macht es. Genau ausgelotete Projekte, deren nachhaltige Wirkung auch beobachtet werden kann, werden gut begründet und mit Stakeholdern und Lehrenden ausgehandelt.

¶ Die etablierten Lehrpläne bleiben so gut es geht erhalten. Die Verbindung ermöglicht es auch, auf die sozialen und Führungskompetenzen einzugehen sowie die Bearbeitung von Konflikten und Widersprüchen mitzunehmen. Bildung des Verhaltens wird, wie im Beispiel Hermagor ausgeführt, als Ergänzung zum instrumentellen Können erlebt. Funktionelles Wissen, also die Kenntnis, wie Tools und Apps funktionieren, wird ergänzt durch praktischen Nutzen auf der emotionalen Ebene. Bildung in den vom KWF initiierten Projekten heißt also mehr: Neues erfahren und erleben, Kenntnisse erwerben und lernen, mit ihnen kritisch umzugehen. Deshalb sind diese Initiativen nicht dazu da, Altes durch Neues zu ersetzen, sondern aus den Differenzen zwischen Altbewährtem und Neuem Nutzen zu generieren.

### Drei Beispiele von KWF-Bildungsinitiativen

#### 1.

#### Lernende Region Hermagor und NAWIMIX

¶ Das Amt der Kärntner Landesregierung hat im Jahr 2009 ein Pilotprojekt »Lernende Region Hermagor« gestartet, in dem ausgelotet wurde, inwieweit Bildung und regionale Entwicklung einander ergänzen und stärken. Hierzu wurde vorab der Auftrag erteilt, Projekte mit den Verantwortlichen vor Ort zu entwickeln, dabei den Bedarf der regionalen Wirtschaftsbetriebe zu berücksichtigen und bis zur Konzeptentwicklung zu begleiten. »Naturwissenschaften und Technik« sowie »Soziales Lernen« sollten handlungsleitend sein.

¶ Der Umsetzungsplan sah umfassende Maßnahmen vor, wobei für den KWF ein Modul von besonderem Interesse war, nämlich jenes, wonach Lernen auch auf die Bedürfnisse der Wirtschaft auszurichten ist, um damit dem bestehenden Mangel an Technikerinnen und Technikern und Handwerkerinnen und Handwerkern in der Region langfristig gegenzusteuern. Inhaltlich wurde das Projekt durch die Pädagogische Hochschule begleitet. Die Zielsetzungen waren:

↓  
Frühe aktive Auseinandersetzung von Kindern mit Fragen der Naturwissenschaften und Technik als Teil unseres zukünftigen Alltags.

↓  
Erforschung und Förderung der eigenen Fähigkeiten, Interessen und Fertigkeiten.

↓  
Förderung der sozialen Kompetenzen bei Schülerinnen und Schülern. Die Verbindung zur Technik soll dem Verständnis dienen, dass Technik zum Ziel hat, unser Leben zu verbessern.

↓  
Förderung des Selbstverständnisses beim Umgang mit Naturwissenschaften und Technik bei Pädagoginnen und Pädagogen.

¶ Nachdem das Projekt erfolgreich in Hermagor umgesetzt wurde, gab es Bestrebungen, dieses Modell in adaptierter Form auch in Klagenfurt umzusetzen beziehungsweise überhaupt ein ganzheitliches Schulmodell NAWI vom Kindergarten bis zur Matura anzubieten. Eine Finanzierung durch den Bund kam trotz vehementer Bemühungen nicht zustande, deshalb wurden Alternativen überlegt.

¶ Eine der besten Alternativen war Professor Peter Holubs Idee, seinen NAWIMIX-Lerngarten auf der Pädagogischen Hochschule Kärnten (PHK) mit einem umfassenden Konzept, basierend auf den Erkenntnissen des Pilotprojekts, zu versehen und auszubauen. Mit der Unterstützung des KWF und jener vieler weiterer Partner gelang dies, und der Lerngarten NAWIMIX ist heute Teil des Angebotes im Educational Lab im Lakeside Park.

¶ In dem außerschulischen Lernort NAWIMIX werden sowohl Studierende in der Ausbildung als auch Lehrerinnen und Lehrer in der Fortbildung motiviert, befähigt und unterstützt, entdeckendes und handlungsorientiertes Lernen im eigenen Unterricht anzuwenden. Die praktische Umsetzung nachhaltiger naturwissenschaftlicher Bildungsarbeit steht dabei im Vordergrund.

¶ Das Angebot reicht von der ersten bis zur 12. Schulstufe und vom Sachkundeunterricht bis zur Physik, Chemie, Biologie und Mathematik.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Infos unter: [www.lakeside-scitec.com/educational-lab/module/ph-kaernten-nawimix](http://www.lakeside-scitec.com/educational-lab/module/ph-kaernten-nawimix)

## 2.

### Informatik kreativ unterrichten – IKU

¶ Mit der Unterstützung des KWF und IMST<sup>2</sup> (Innovationen Machen Schulen Top) konnte im Jahr 2010 eine für das Technologieland Kärnten wichtige Initiative zur inhaltlichen Stärkung des Informatikunterrichts und zur Verbreitung der dabei gewonnenen Erfahrungen und »Good Practices« ins Leben gerufen werden: das Themenprogramm IKU – Informatik kreativ unterrichten.

¶ Dieses regionale IMST-Themenprogramm ermöglichte die Durchführung und Betreuung vieler innovativer Schulprojekte sowie die Einrichtung des Regionalen Fachdidaktikzentrums Informatik Kärnten (RFDZ-IK), einer Kooperation der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (Institut für Informatikdidaktik), der Pädagogischen Hochschule Kärnten, des Landesschulrats und der Schulabteilung des Landes Kärnten.

¶ Eine nachhaltige Wirkung der Arbeit im Themenprogramm IKU konnte in folgenden Punkten erreicht werden:



Das RFDZ-IK hat sich etabliert, was unter anderem durch die Einbringung von Personalressourcen von drei Kooperationspartnern (je eine halbe Stelle von AAU, PH und LSR<sup>3</sup>) ermöglicht wurde.



Im Mai 2015 wurde ein gemeinnütziger Verein »Regionales Fachdidaktikzentrum Informatik« gegründet, der die Ziele des Themenprogramms weiterträgt.



Das vom RFDZ-IK ins Leben gerufene (mobile) Informatik-Lab, unterstützt durch Hochschulraumstrukturmittel, wird seit 2013 erfolgreich durchgeführt. Die daraus entstandene Informatik-Werkstatt am Institut für Informatikdidaktik, ursprünglich als Ferienprogramm eingeführt, erfreut sich großer Beliebtheit (mehr als 1.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmer seit Oktober 2013) und findet seit Oktober 2015 regelmäßig zweimal wöchentlich während des gesamten Schuljahres statt.



Viele längerfristige nationale und internationale Kooperationen mit Universitäten, Schulen und anderen Institutionen, wie der [wissens.wert.welt](http://www.wissens.wert.welt)

oder dem Mädchenzentrum Klagenfurt, wurden entwickelt und durch Erasmus-Agreements sowie Partnerschaftsverträge gefestigt.

¶ Evaluationsergebnisse, die Auszeichnung des RFDZ-IK als Regional Educational Competence Center (RECC) durch das Bundesministerium für Bildung und Frauen im Jahr 2014 sowie die Nominierung des Lehrkonzepts »Brain-based Programming« für den *Ars docendi* Staatspreis für exzellente Lehre an Universitäten im Jahr 2013<sup>4</sup> bestätigen die positive Wirkung des Projekts.

## 3.

### Entrepreneurship an die HTL

¶ Man glaubt es kaum – Entrepreneurship war vor 15 Jahren kein Thema im Unterricht der HTL. Eine sehr intensive Bearbeitung der Verantwortlichen und der Betriebsräte der HTL war nötig, um den Schwerpunkt Entrepreneurship im Regelunterricht zu verankern. Dahinter stand die Hypothese, dass es für Absolventinnen und Absolventen, die technisch versiert ausgebildet sind, ganz wesentlich ist zu erkennen, dass auch Selbstständigkeit ein Berufsweg sein kann. Dazu muss man wissen, dass die traditionellen Themen, wie Recht und Steuerlehre, nicht zu den wichtigsten Themen am Beginn einer Unternehmerlaufbahn zählen. Um den Lehrerinnen und Lehrern die Integration von Gründungsthemen näherzubringen, wurden viele Workshops zum Themenkomplex Gründungen abgehalten. Schwerpunkte waren unter anderem die Entwicklung eines finanzierungsfähigen Geschäftsplanes, der Kundenzugang, das Abschätzen der Chancen und Risiken und die bei der Gründung unterstützenden Institutionen.

¶ Die Schwierigkeit war, diese Themen im bereits sehr umfangreichen Lehrplan unterzubringen und den Lehrenden Unterstützung für diese neuen Themen anzubieten, damit sie diese auch vermitteln können. Heute ist das Themenfeld Entrepreneurship Standard im HTL-Lehrplan.

<sup>2</sup>

[www.imst.ac.at](http://www.imst.ac.at)

<sup>3</sup>

Landesschulrat (seit 2019 Bildungsdirektion Kärnten)

<sup>4</sup>

Infos unter: [www.ph-kaernten.ac.at/organisation/institute-zentren/regionale-fachdidaktikzentren/informatik/informatik-recc](http://www.ph-kaernten.ac.at/organisation/institute-zentren/regionale-fachdidaktikzentren/informatik/informatik-recc)

# Wissen ist die Währung der Zukunft

VON GERDA SCHLACHER

**Entwicklungsthemen und Projektideen auf Relevanz und Machbarkeit überprüfen und daraus neue Formate entwickeln – das ist das gestalterische Element unserer Arbeit im KWF.**

## DI Dr. Petra Rodiga-Laßnig Technologie

**Aus meiner Zeit in der angewandten Wirtschaftsforschung bringe ich die Betrachtung von außen mit ein. Speziell am Institut für Höhere Studien Kärnten lag es in meinem Aufgabenbereich zu evaluieren, wie öffentliche Gelder eingesetzt werden. Mit meinem Wechsel zum KWF habe ich die andere Seite und die damit verbundenen Zwänge und Herausforderungen kennen- und lieben gelernt. Es macht einen großen Unterschied, ob man wirtschaftspolitische Empfehlungen ausformuliert oder diese dann tatsächlich umsetzen muss.**

¶ Wegen der soeben genannten Vorerfahrung bin ich im KWF für zwei Aufgabenbereiche hauptverantwortlich. Zum einen für die Begleitung aller Evaluierungsverpflichtungen, die wir gegenüber unserem Prinzipal (Land Kärnten) oder dem Aufsichtsgremium (Kuratorium) erfüllen müssen. Die Erkenntnisse aus diesen externen Begutachtungen fließen in der Folge in die Planung und Adaptierung neuer Programme, Richtlinien und Formate ein. Zum anderen verantworte ich die Etablierung und Umsetzung eines Systems zur Wirkungsorientierung, das nachvollziehbare und objektiv messbare Indikatoren zur Zielerreichung liefert. Wenn Erhard Juritsch sagt, »Wirtschaft ist etwas zutiefst Lebendiges«, geht es um nachhaltige Wirkungen und um die großen Zusammenhänge. Es gilt, diese in unseren Kontext einzubetten, im Austausch mit externen Quellen.

### Die Währung der Zukunft ist Wissen

¶ Natürlich ist das Bereitstellen von finanziellen Mitteln nach wie vor ein wichtiges Element der Wirtschaftsförderung, wobei man grundsätzlich danach trachten sollte: Inhalt geht vor Instrument. Im Dialog entstehen Lösungen, die über die reine Projektförderung hinausgehen, die letztlich einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten und damit auch in den Strategierahmen der regionalen Wirtschaftsentwicklung insgesamt passen.

¶ Die wirkliche gestalterische Kraft in unserem Tun liegt aber zukünftig im Bereitstellen von Wissen oder Informationsknoten. Ausgehend vom Bedarf und den europäischen, nationalen und regionalen Rahmenbedingungen geht es zunehmend um die Entwicklung von Netzwerken und Plattformen. Kooperation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um für zukünftige Entwicklungen gewappnet zu sein und im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Dies gilt für Unternehmen genauso wie für Bildungseinrichtungen oder Regionen insgesamt. Zentral ist dabei die Frage, welche Potenziale in Kärnten genutzt oder ausgebaut werden sollen. Eine Antwort darauf ist für mich die Weiterentwicklung des sogenannten Wissensdreiecks: die aktive Verknüpfung von Wirtschaft, Bildung und Forschung. Wir möchten beispielsweise mit der Finanzierung von Stiftungsprofessuren oder von Dissertationskollegs, in Kooperation mit Unternehmenspartnern, einen Beitrag leisten, exzellente Humanressourcen an den Standort zu bringen und dem Brain-Drain entgegenzuwirken. Letztlich geht es immer um einen Wissenstransfer.

¶ Für Unternehmen wie Infineon und Mahle, um nur zwei Beispiele zu nennen, ist es äußerst wichtig, Institutionen in der Nähe zu haben, die qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorbringen. In Kooperation zwischen der HTL Wolfsberg und Mahle gelang es, ein HTL-Kolleg zu entwickeln, das an den Schichtplan des Unternehmens angepasst ist. In Zusammenarbeit mit der regionalen chemischen Industrie wurde an der HTL Mössingerstraße Klagenfurt im Rahmen der Schulautonomie eine Ausbildungsschiene »Analytische Chemie und Digitalisierung« unterstützt. Im Zuge des Ausbaus der Infineon am Standort Villach wird an einem Exzellenzstudiengang zum Thema »Leistungselektronik« gearbeitet, um den mit der Investition verbundenen Fachkräftebedarf mittelfristig abdecken zu können. Solche Lösungen gelingen nur, wenn sich alle Beteiligten im Sinne der Sache aufeinander zubewegen.



### Gegenseitiges Verständnis entwickeln

¶ Ich habe bereits erwähnt, wie wertvoll es ist, wenn man die Außen- und die Innensicht einnehmen kann. Wenn wir über die strategische Ausrichtung nachdenken, sind die Rahmenbedingungen und Sichtweisen von Stakeholdern zu berücksichtigen. Ein Projekt wie das von Infineon, bei dem immerhin 1,6 Milliarden Euro in den Ausbau des Standorts Villach fließen, kann nur gelingen, wenn sich das Unternehmen und die Behörden auf Augenhöhe begegnen. Stadt und Land sind dem Gemeinwohl verpflichtet, ein Konzern verfolgt unternehmerische Ziele. Wichtig ist, dass man bereit ist, die jeweiligen Regelwerke zu verstehen und ein gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Prozesse der Entscheidungsfindung zu entwickeln.

¶ Projekte wie der Ausbau von Infineon Villach haben nicht nur eine unmittelbare Bedeutung für das Unternehmen selbst, sondern auch gravierende Auswirkungen auf die Stadt und die Umlandgemeinden. Nicht nur, dass beispielsweise Radwege, Kindergärten oder neue Ausbildungsfächer an der Fachhochschule Kärnten entstehen, es werden auch Menschen aus

aller Herren Länder kommen, mit unterschiedlichen Sprachen und Kulturen, und das Bild der Stadt und der gesamten Region verändern – da gilt es, auch die Bevölkerung aktiv mitzunehmen.

¶ Im Zusammenhang mit dem Projekt zur Standorterweiterung der Infineon habe ich etwas Wichtiges gelernt: »Persistence«, also Durchhalten als essenziellen Erfolgsfaktor. Wie schwierig es auch sein mag, man oder frau muss dranbleiben und darf sich nicht von Einzeldingen aufreiben lassen. Als nach langer, zäher Vorarbeit die Konzernentscheidung für den Standort Villach fiel, war das ein unglaubliches Glücksgefühl. Diesen Adrenalinkick, der voll motiviert, haben wohl alle Beteiligten gespürt – und das verbindet.

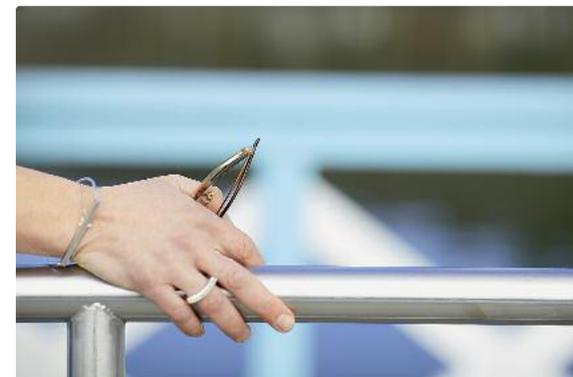
## Ein vitales Ökosystem

¶ Leitbetriebe, also die regionalen Leuchttürme, spielen als Arbeitgeber eine zentrale Rolle und übernehmen damit auch eine gewisse regionale Verantwortung. Im internen Konzernwettbewerb der Standorte müssen sich die Töchter gut aufstellen und viel Druck aushalten. Dementsprechend wichtig sind die Standortfaktoren, allen voran gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Leitbetriebe sind – im Sinne von kurzen Wegen – sehr stark mit kleinen und mittleren Unternehmen vor Ort verflochten. Durch direkte und konsuminduzierte Effekte entstehen rund um die Leuchttürme vitale regionale Ökosysteme, die zu einem sichtbaren Wohlstand führen, also Speckgürtel im besten Sinne.

¶ In der ländlich geprägten Umgebung von Mahle wird das vielleicht nicht sofort sichtbar, aber wenn man durch die verstreuten Ortschaften mit den schönen Häusern im Umkreis fährt, sieht man, dass es den Menschen hier gut geht. In der im Zentralraum befindlichen Stadt Villach ist die Sogkraft, die von Infineon ausgeht, viel unmittelbarer spürbar. Trotz einiger wichtiger Leuchttürme auch außerhalb unseres Zentralraumes Klagenfurt-Villach, herrscht



in den peripheren Regionen zunehmend das Gefühl, abgekoppelt zu werden. Hier wird es ein verstärktes Bemühen auch von Seiten der Politik geben müssen, Lösungen zu entwickeln, damit diese Regionen an der positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Zentralräume partizipieren können. Der Breitbandausbau oder die Ausgestaltung des öffentlichen Verkehrs wären zum Beispiel wichtige Aspekte. Allein mit dem Koralmtunnel wird der Forschungsraum Süd weiter forciert werden, denn unsere Region hört nicht automatisch an der Pack auf. Um solche Entwicklungen in Gang zu setzen, brauchen wir die Bereitschaft zu kooperieren, was wiederum für so manchen ein Überschreiten von Grenzen im Kopf bedeutet.



## Die Balance zwischen Persistenz und Empathie finden

¶ Mich faszinieren Herausforderungen, die mich aus der Komfortzone herausholen. Ich empfinde es als sehr inspirierend, bei etwas dabei zu sein, das noch niemand gemacht hat, gemäß dem Motto: »The only way to make a new path is to walk it.« Außerdem reizt es mich, Menschen oder Institutionen zu verbinden, im Sinne einer tragfähigen Lösung einen Ausgleich zwischen den beteiligten Spielern zu finden, auch wenn das mitunter bedeutet, harte Bretter zu bohren.

¶ Über Persistenz habe ich schon gesprochen. Ein anderer wichtiger Punkt ist sicher Empathie, also die Fähigkeit und die Bereitschaft, die Motive und Bedarfe des Gegenübers zu erkennen und zu verstehen. Bei mir geht immer Inhalt vor Person. Unabhängig von der Größe oder der Art sollen das Projekt und das Gelingen im Vordergrund stehen und nicht die Person – dies gilt genauso für mich.

¶ Der Wörthersee ist seit meiner Kindheit der Sehnsuchtsort, an dem ich total entspannen kann und der mir während meiner Zeit in Graz sehr gefehlt hat. Nirgends fühlt sich ein Wasser weicher an als hier.

## Dr. Petra Rodiga-Laßnig

- Team Technologie
- Koordination landesseitig Infineon  
Ausbau Standort Villach

## Ausbildung und beruflicher Werdegang

- Matura am Ingeborg-Bachmann-Gymnasium in Klagenfurt
- Studium der Technischen Mathematik mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Planungsmathematik an der TU Graz
- Diplomarbeit Philips Haushaltsgeräte-werk, Klagenfurt
- 1994–2002 Wissenschaftliche Mitarbeiterin JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH, Graz
- 2002–2014 Senior Researcher am Institut für Höhere Studien Kärnten, Klagenfurt
- 2006 Doktorat Technische Wissenschaften
- seit 2014 beim KWF
- Lektorin an der Fachhochschule Kärnten

## Persönliches

- 49 Jahre alt
- verheiratet
- 1 Sohn (20 Jahre) und 1 Tochter (11 Jahre)
- Freizeit: Sport und Lesen
- Sehnsuchtsort: Wörthersee



# Quiz zur Wirtschaftsregion Kärnten

1.

**Wie viele Großbetriebe (mehr als 250 Beschäftigte) gab es 2017 in Kärnten?**

- A → 45
- B → 105
- C → 195

2.

**Klagenfurt Land ist der am dichtesten besiedelte Raum in Kärnten – mit 1.167 Einwohnerinnen und Einwohnern je Quadratkilometer. Welcher ist der am wenigsten besiedelte Bezirk in Kärnten?**

- A → Spittal an der Drau
- B → St. Veit an der Glan
- C → Hermagor

3.

**Welcher Bezirk hatte im Jahr 2018 mit 4.022.766 am meisten Nächtigungen zu verzeichnen?**

- A → Villach Land
- B → Spittal an der Drau
- C → Hermagor

4.

**Wie lautet die aktuell geltende Quote zum Recycling von Kunststoff?**

- A → 55,5 %
- B → 22,5 %
- C → 5,5 %

5.

**Wie viele Förderungen ergingen im Jahr 2018 an Großunternehmen (mehr als 250 Beschäftigte)?**

- A → 3
- B → 33
- C → 133

6.

**Wie hoch ist der Anteil der Kärntner Bevölkerung mit Lehre und Meisterprüfung?**

- A → 46,6 %
- B → 44,9 %
- C → 40,9 %

# Auflösung

1.

B → 105

2.

B → St. Veit an der Glan hat 123 Menschen pro Quadratkilometer; Spittal an der Drau 221 und Hermagor 146.

3.

B → Spittal an der Drau, gefolgt von Villach Land mit 1.944.604 und Hermagor mit 1.737.272 Nächtigungen.

4.

B → Laut Verpackungsverordnung 2014, § 5 (1) Es sind in jedem Kalenderjahr 22,5 % der in Österreich in Verkehr gesetzten Masse an Kunststoff in eine Recyclinganlage nach dem Stand der Technik einzubringen. Bei der Berechnung der Quote für Kunststoffe darf nur Material eingerechnet werden, das durch Recycling wieder zu Kunststoff wird. Die EU-weite Verpackungsrichtlinie, die Mitte 2020 Einzug in die österreichische Verpackungsverordnung finden wird, sieht eine Recyclingquote bei Kunststoff von 50 % bis 2025 vor.

6.

C → Die Bedeutung des Produktionssektors einer Region zeigt sich am Anteil der Bevölkerung mit Lehre und Meisterprüfung. In den Bezirken Wolfsberg und Völkermarkt liegt er mit 46,6 % beziehungsweise 44,9 % deutlich über dem kärntenweiten Durchschnitt von 40,9 %.

Weitere Antworten auf ähnliche Fragen finden Sie unter <https://wibis.kwf.at>

5.

B → Großunternehmen, die in Kärnten im Rahmen der zulässigen Förderungsgrenzen unterstützt werden, sofern sie besonders anspruchsvolle Projekte durchführen, wurden 2018 in 33 Fällen mit insgesamt 8,9 Mio. EUR gefördert.

Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds

Völkermarkter Ring 21–23

9020 Klagenfurt am Wörthersee

Austria | Europe

Telefon +43.463.55 800-0

Fax +43.463.55 800-22

office@kwf.at

www.kwf.at



**KWF**