

Strategische  
Landesentwicklung  
Kärnten  
Kurzfassung  
STRALE 2025

## Impressum

- Titel:** Strategische Landesentwicklung Kärnten 2025 • STRALE 2025
- Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:**  
Amt der Kärntner Landesregierung,  
Abteilung 3 (Gemeinden und Raumordnung, bis 2015: Kompetenzzentrum Landesentwicklung und Gemeinden)  
Mießtaler Straße 1, 9020 Klagenfurt am Wörthersee  
E-Mail: abt3.post@ktn.gv.at • Telefon: (043) 50536 13 101 • Fax (043) 050 536 13 100 • Internet: www.ktn.gv.at
- Projektleiter:** Peter Fercher, • Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 3
- BearbeiterInnen:** Sigrid Orlitsch, Michael Angermann, Christian Seidenberger • Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 3  
Christof Schremmer, Wolfgang Neugebauer • Österreichisches Institut für Raumplanung, Franz-Josefs-Kai 27, 1010 Wien  
Mario Weiß • TRIGON Entwicklungsberatung GmbH, Radetzkystraße 2, 9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Kristin Pan • Büro für bessere Kommunikation, Radetzkystraße 16, 9020 Klagenfurt am Wörthersee  
Robert Ukovitz • Herbertstraße 12, 9020 Klagenfurt am Wörthersee
- Visualisierungen:** Edith Steiner-Janesch • "bright picture" Graphic Recording & Co, Radetzkystrasse 16, 9020 Klagenfurt am Wörthersee
- Redaktion:** Christian Seidenberger • Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 3
- Textsatz und Gestaltung:** Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 3
- Bildbeiträge:** Amt der Kärntner Landesregierung, Abteilung 3
- Druck:** Amt der Kärntner Landesregierung, Mießtaler Straße 1, 9020 Klagenfurt am Wörthersee
- Stand:** Klagenfurt, September 2015 (Regierungsbeschluss: 25. März 2015)
- Copyright und Haftung:** Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten.  
Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Abteilung 3 im Amt der Kärntner Landesregierung und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.
- Download:** [www.ktn.gv.at](http://www.ktn.gv.at)

# Strategische Landesentwicklung Kärnten STRALE 2025

## Kurzfassung

### Kärnten 2015

Herausforderungen und Rahmenbedingungen .....	6
Vorhandene Strategien und Konzepte .....	9
Politische Ziele .....	11
Vorschläge des Strategieforums .....	12

### Kärnten 2025

Die Vision .....	14
Der Weg in die Zukunft .....	15
Die Leitmaßnahmen .....	18
Schritte zur Umsetzung .....	22

# Einleitung

Die Kärntner Landesregierung hat am 25. März 2015 einstimmig beschlossen, die **Strategische Landesentwicklung Kärnten - STRALE 2025** zur Grundlage für die Regierungstätigkeit sowie für Entscheidungen der Verwaltung und der Landesgesellschaften zu machen. Ausgehend vom Regierungsprogramm stellt sich damit die Herausforderung, für die Entwicklung Kärntens fünf „Zukunftskapitalien“ aufzubauen.

Mit der Erarbeitung der Strategie wurde die Abteilung 3 (Gemeinden und Raumordnung) beauftragt. Eine Steuerungsgruppe, der alle im Landtag vertretenen Parteien angehören, begleitete die Bearbeitung. Da seit 1995, als das erste Landesentwicklungsleitbild beschlossen wurde (Entwicklungsleitbild Zukunft Kärnten), zahlreiche weitere Strategien und Masterpläne erstellt wurden, hat das Team auf einen „klassischen“ Strategieprozess verzichtet und sich auf zwei Fragen konzentriert:

- **Was ist zu tun?**  
Welche Vorschläge und Ideen sind als „Schlüsselprojekte“ der strategischen Landesentwicklung vordringlich umzusetzen?
- **Wie schaffen wir es gemeinsam?**  
Welche Initiativen und Maßnahmen sind erforderlich, um die bisher unzureichend wirksam gebliebenen Vorschläge tatsächlich zur Umsetzung bringen zu können?

In der ersten Projektphase wurden die vorhandenen Leitbilder, Strategien, Masterpläne ausgewertet. Die Inhalte dieser profund erarbeiteten und beschlossenen Strategien bleiben selbstverständlich weiterhin gültig (z.B. FTI-Strategie, IWB-Programm, Standortabkommen der Sozialpartner, STRALEIK 2008, Gesundheitsplan etc.). Zusätzlich wurden in einem Strategieforum mit rd. 100 TeilnehmerInnen aus Zivilgesellschaft Politik, Verwaltung und Wissenschaft die Ziele gewichtet und ergänzende Vorschläge erarbeitet.



**STRALE 2025:**  
*Projekte zum Laufen bringen*



Dabei haben sich zwei zentrale Herausforderungen für die künftige Strategie der Landesentwicklung abgezeichnet:

- Es wird erforderlich sein, die Menschen „ins Boot zu holen“ und der Bevölkerung mit ihren Fähigkeiten, ihrem Engagement und ihrem Unternehmertum eine Beteiligung an der Entwicklung zu ermöglichen. So wird das reiche „Soziale Kapital“ Kärntens zu einem wesentlichen Element und zu einem gleichwertigen Träger der Landesentwicklung.
- Für die Umsetzung muss das Land Kärnten seine Rolle als Entwicklungsmotor und Informationsdrehscheibe erfüllen. Dazu sind klare Strukturen zu schaffen, um das Engagement und die Initiative der Kärntner BürgerInnen im Prozess der Landesentwicklung zur Wirkung bringen zu können.

Das erfordert, dass strategisch bedeutsame Initiativen und Projekte künftig auf zwei Hauptaufgaben fokussiert werden müssen.

- Die **Standortqualität** Kärnten muss gesichert und weiterentwickelt werden. Infrastruktur und Erreichbarkeit, Bildung, Lebens- und Umweltqualität und vor allem die Aktivierung von „Regionaler Intelligenz“ sind zentrale Standortvorteile in einer globalisierten Welt.
- Das **Soziale Kapital**, das aus den Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen erwächst, muss gestärkt und vermehrt für die Landesentwicklung genutzt werden.

Die Strategische Landesentwicklung stellt den Anspruch, dass zukunftsweisende Projekte und Initiativen sowohl den jeweiligen fachlichen Strategien entsprechen als auch grundsätzliche Minimalanforderungen erfüllen müssen. Vor allem müssen sie durch ihre Beiträge die Qualität der Landesentwicklung im Hinblick auf Koordination, Kooperation, Kompetenz und Orientierung an konkreten Lebens- und Wirtschaftsräumen unterstützen.

STRALE 2025 schlägt dazu Leitmaßnahmen und ergänzende Maßnahmen vor. Diese schaffen die Voraussetzungen, um die zahlreich vorliegenden Ideen und Vorschläge zur Geltung zu bringen. Sie sichern die erforderliche Steuerungsqualität und weisen den Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Den ersten Schritt für die kontinuierliche Umsetzung hat die Landesregierung mit der Einrichtung der Organisationseinheit für strategische Landesentwicklung und Zukunftsfragen in der Landesamtsdirektion getan.



# Kärnten 2015

Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Vorhandene Strategien und Konzepte

Politische Ziele

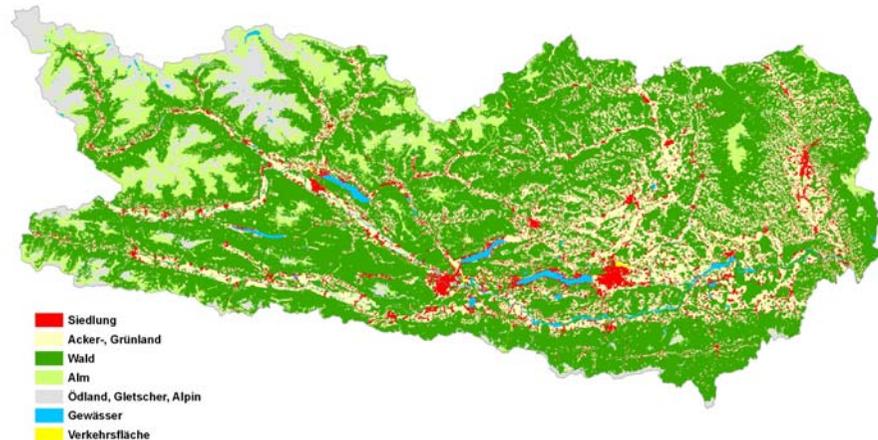
Vorschläge des Strategieforums

# Kärnten 2015

## Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Eine „neue“ Landesentwicklungsstrategie muss auf den vorhandenen Potentialen aufbauen und dabei absehbare Chancen und Risiken berücksichtigen. Die aktuelle Situation sowie grundlegende, unabänderliche Entwicklungen bilden den Rahmen, aus dem sich die **Herausforderungen** an die EntscheidungsträgerInnen und AkteurInnen ableiten lassen. Doch gerade in Kärnten liegen zahlreiche Vorschläge, Masterpläne, **Strategien und Konzepte** vor, welche in den letzten Jahren — zumeist aus sektoraler Sicht — genau diese Herausforderungen bereits analysiert haben und Vorschläge für Ziele, Handlungsschwerpunkte und Maßnahmen getätigt haben.

Diese Informationen bilden die Rahmenbedingungen für die Strategische Landesentwicklung und die Grundlagen für die Erarbeitung des Konzeptes STRALE 2025.



Kärnten: Landschaft und Siedlungsräume

Quelle: Amt der Kärntner Landesregierung, Abt. 3—KAGIS

## ◆ Bevölkerung und soziale Aspekte

Die künftige Entwicklung Kärntens wird maßgeblich von der Entwicklung der Bevölkerung mitbestimmt. Kärnten nimmt in dieser Hinsicht in Österreich eine Sonderstellung ein: gemäß aktuellen Prognosen werden in Kärnten als einzigem Bundesland die Bevölkerungszahlen zurückgehen, gleichzeitig wird die Bevölkerung stärker altern als in anderen Bundesländern. Daraus ergeben sich strategisch bedeutsame Herausforderungen für die Landesentwicklung:

- **Abnahme der Gesamtbevölkerung** Kärntens von rund 556.000 Einwohnern im Jahr 2012 auf rund 525.000 Einwohner bis 2050.
- **Abnahme der Erwerbsbevölkerung:** 2030 werden der Kärntner Wirtschaft rund 40.000 potentielle Erwerbstätige fehlen.
- Wachsende **internationale Migration** und Zuwanderung aus dem Ausland als stabilisierender Faktor (Integration und Lebensstile).
- **Alterung** der Kärntner Gesellschaft (2050 könnte fast ein Drittel der BewohnerInnen über 65 Jahre alt sein, im österreichischen Durchschnitt sind es 28 %). Dies beeinflusst z.B. den Bedarf nach Alten- und Pflegebetreuung, ärztlicher Versorgung, Einrichtungen der sozialen Infrastruktur und des Gesundheitswesens).
- Zugleich **sinkende Zahl an Kindern und Jugendlichen** (Aufrechterhaltung von Kinderbetreuung und Schulstandorten).
- **Binnenwanderung in Richtung Zentralraum**, Weitere Verstärkung der Differenzen zwischen den Zentralräumen und den peripheren Regionen des Landes und zwar in Richtung:
  - Bevölkerungszunahmen und Suburbanisierung im Kärntner Zentralraum (steigenden Kosten für Errichtung und Erhaltung der Infrastrukturen, Flächen- und Energieverbrauch, Zunahme des Pendelverkehrs, Umweltprobleme, Nutzungskonflikte, ) und
  - Bevölkerungsabnahme und Überalterung in den peripheren Landesteilen (Aufrechterhaltung der sozialen und technischen Infrastruktur, des öffentlichen Verkehrs, der Nahversorgung, Wandel der sozialen und gesellschaftlichen Strukturen).



### Herausforderungen des demografischen Wandels für Kärnten

Quelle: Demografischer Wandel - Trends und Perspektiven. Amt der Kärntner Landesregierung, 2012

- **Armutsgefährdung** deutlich über dem österreichweiten Durchschnitt.
- **Geringe Erwerbsbeteiligung und** ein hoher Grad an Teilzeitbeschäftigung, geringe **Erwerbstätigkeit von Frauen** .
- **Betreuungsquote** für Kinder vor dem Volksschulalter unter dem Bundesdurchschnitt .

Das österreichweite Bevölkerungswachstum erfolgt in den nächsten Jahrzehnten fast ausschließlich über Zuwanderung. Diese wird auch die negative Geburtenbilanz und die negative Wanderungsbilanz Kärntens mit den anderen Bundesländern einigermaßen ausgleichen. Damit steht Kärnten einerseits im internationalen Wettbewerb um hoch begehrte qualifizierte Zuwanderer und wird auch aus diesem Grund für Standortattraktivität und Erwerbschancen sorgen müssen. Andererseits stellen die zunehmende Diversifizierung von Lebensstilen und die Integration unterschiedlicher Bevölkerungs-

gruppen zu einer gemeinschaftlich denkenden und handelnden Gesellschaft besondere Herausforderungen an Sozial-, und Bildungspolitik und an lokale und regionale AkteurInnen.

Kärnten wird daher in besonderem Maß die persönlichen und professionelle Potentiale der aktiven Älteren (z.B. Ehrenamt) sowie die besonderen Qualitäten als Lebensraum (z.B. hoch entwickelte Sozial-, Bildungs- und Gesundheitssysteme, Natur und Umwelt) als Stärkefelder zur Geltung bringen müssen.

### ◆ **Wirtschaft und Infrastruktur**

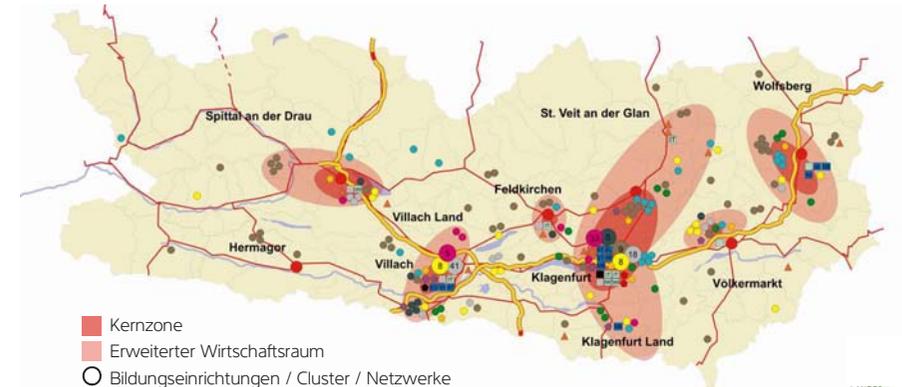
Die Struktur der Kärntner Wirtschaft weist einige Besonderheiten auf, welche für die künftige Landesentwicklung zu beachten sind:

- Stärkefelder sind (auch hinsichtlich der Exportorientierung) Elektronik- und Mikroelektronikbereich, Informations- und Kommunikationstechnologie, Metallbe- und -verarbeitung, Maschinen- und Anlagenbau, erneuerbare Energie und Umweltechnik., Baubranche, Holzbau und -verarbeitung sowie Papier, Tourismuswirtschaft, Forschungseinrichtungen und Kompetenzzentren.
- Mehr als zwei Drittel der Wirtschaftsleistung (BWS) des Landes Kärnten entfällt auf den Dienstleistungsbereich.
- Überproportionale Bedeutung (im Österreichvergleich) von Bauwesen, Tourismus und Gesundheitswesen. Sowie
- überdurchschnittlich hoher Anteil der öffentlichen Dienste (einschließlich des Bildungs- und Gesundheitswesens).
- Strategisch bedeutsame Bereiche Handel, Verkehr, Information und Kommunikation sowie Unternehmensdienstleistungen liegen unter dem Bundesdurchschnitt.
- Die Wirtschaftsstandorte sind relativ kleinteilig und zersplittert.
- Sehr hohe Anteile an kleinen und kleinsten Unternehmen (doch die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten erfordert kritische Massen)

- Aufholbedarf im Bereich der (Verkehrs-)Infrastruktur (Baltisch-Adriatische-Achse, Logistikknoten, Sicherung Flughafen)
- Defizite im Bildungsbereich bei berufsorientierter Aus- und Weiterbildung (Lehrausbildung), zu geringe Anteile der lebensbegleitend Lernenden, geringes Wissensniveau und Qualität der mit Qualifizierungsmaßnahmen vermittelten Fertigkeiten, geringe Anzahl und Qualifikation der AbsolventInnen von akademischen Ausbildungen.
- Der **Tourismus** bildet ein wichtiges Wirtschaftspotenzial in Gemeinden und Regionen vor allem außerhalb der zentralen Lagen.
- Die **Land- und Forstwirtschaft** sichert das typische Erscheinungsbild und die Funktionsfähigkeit der Landschaft und insbesondere der Wälder (Klimaschutz, Naturgefahren). In sozialer und kultureller Hinsicht bewirkt der Sektor die Stabilisierung der gesellschaftlichen Strukturen im ländlichen Raum.

Daraus folgen die zentralen Herausforderungen für einen international vernetzten „Innovationsraum Kärnten“:

- Weitere Verbesserung der Standortbedingungen (internationale Verbindungen, Logistik, Vernetzung des Standortes und der Unternehmen, grenzüberschreitende Perspektiven im Alpen-Adria-Raum).
- Ausbau des „Wissensdreiecks Forschung, Unternehmen, Bildung“, weitere Verbesserung des Zugangs der Unternehmen zu Forschung, Innovationsunterstützung und -dienstleistungen, Qualifizierung der ArbeitnehmerInnen.
- Aufbau einer breiteren unternehmerischen und institutionellen Basis, Ausbau von spezifischen international wahrnehmbaren Stärkefeldern.
- Nutzung von erfolgversprechenden „Nischen“ (in Wirtschaft, Landwirtschaft und Tourismus, insbes. hinsichtlich Exportorientierung).
- Stimulierung von Unternehmensgründungen in einem innovativen Milieu (innovatives Unternehmertum, gutes Institutionensystem).



#### International und regional bedeutende Wirtschaftsräume in Kärnten

Quelle: TECNOMAN perspectives. Wirtschaftsräume Kärnten. Amt der Kärntner Landesregierung, 2005.

- Standort attraktiv für Arbeitskräfte gestalten (Beschäftigungsmöglichkeiten, Willkommenskultur).
- Leitbetriebe als entscheidende Standortakteure nutzen (Innovationspartner, Technologieführer, Vernetzung mit regionalen institutionellen Innovationssystemen, internationale Verbindungen).
- Spezifische Nischen suchen und nutzen durch Qualität und Exportorientierung (dies gilt für die gesamte Wirtschaft einschl. Tourismus und Landwirtschaft).
- Im **Tourismus** Weiterentwicklung der tourismusrelevanten Infrastruktur um touristische Erlebnisräume, Nutzung der Multiplikatorfunktion der touristischen Leitbetriebe für die jeweilige Standortregion, gezielte Investitionen in Humankapital, Raumplanungskonzepte.
- In der **Landwirtschaft** Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten und Erzeugung und Nutzung nachwachsender Rohstoffe.

## ◆ Naturraum und Umwelt

Die Lage am Ostrand des Alpenbogens bewirkt, dass der Dauersiedlungsraum auf ein Viertel der Landesfläche konzentriert ist. Daher:

- weist Kärnten noch ein hohes naturräumliches Potenzial und zahlreiche Schutzgebiete auf,
- besteht hohes Konfliktpotenzial in den vielfältig genutzten Talräumen (Siedlung und Verkehr, wirtschaftliche Nutzung, Erholungsraum etc.)
- besteht eine besondere Exposition für die Auswirkungen des Klimawandels (weniger Schnee im Mittelgebirge, Starkregen, Hochwasser, Muren, Rutschungen).

Herausforderungen für die Strategische Landesentwicklung sind:

- **Erhaltung des naturräumlichen Potenzials** (ökologische Funktionen, Erholungsraum für Tourismus und Bevölkerung).
- **Nutzung von natürlichen Ressourcen** und Gewinnung von Rohstoffen sowie die Sicherung der land- und forstwirtschaftlichen Bewirtschaftung.
- **Schutz der Siedlungen vor Naturgefahren** (Hochwasserrückhalte- und -abflussflächen, Schutz- und Wohlfahrtswälder, Waldböden).
- **Sicherung der kleinklimatischen Verhältnisse.**
- Maßvolle Siedlungsentwicklung und Vermeidung von Nutzungskonflikten durch wirkungsvolle Raumentwicklung und -planung.

## Vorhandene Strategien und Konzepte

Seit der Veröffentlichung des Entwicklungsleitbilds „Zukunft Kärnten“ im Jahr 1998 haben Politik, Verwaltung und Interessensvertretungen fast 40 Strategien und Konzepte sowie zahlreiche Analysen und Studien erarbeitet. Ein weiteres gutes Dutzend befindet sich im Jahr 2014 in Ausarbeitung oder wurde bereits beschlossen. Der thematische Schwerpunkt liegt bei Strategien zu Wirtschaft und Beschäftigung (z.B. die Wirtschaftsstrategien IWB und FTI, das wirtschaftspolitische Leitbild und die Wirtschaftsstrategie für Kärnten, die Wirtschafts- und Technologieregion Kärnten oder das Unternehmer- und Arbeitsplatzpaket Kärnten 2013+ sowie Tourismusleitbilder und -strategien). Zum Thema Mobilität und Verkehr befindet sich ein Gesamtverkehrskonzept für Kärnten in Vorbereitung. In den vergangenen Jahren sind auch zahlreiche Strategien und Konzepte zu „neuen“ Themen erstellt worden (wie z.B. regionale Strukturpläne Gesundheit, Studien zum demografischem Wandel in Zusammenhang mit Daseinsvorsorge und Arbeitsmarkt, Frauen- und Armutsberichte, der Energie-Masterplan Kärnten u.ä.).

Somit liegen bereits umfangreiche Grundlagen und konkrete Vorstellungen vor, die im Rahmen von STRALE 2025 berücksichtigt und weitergeführt werden. Diese Vorschläge wurden gesammelt, strukturiert und werden künftig als Grundlage für die Umsetzung der Strategischen Landesentwicklung dienen.



**Seit 1997 erarbeitete Strategien, Konzepte , Masterpläne**

1997	Entwicklungsleitbild Zukunft Kärnten
1998	Das Grüne Wirtschaftskonzept für Kärnten
2001	Entwicklungsstrategie Kärntner Zentralraums
2002	Tourismusmasterplan Kärnten
2003	Standortabkommen 2003 für Kärnten
2004	Zukunftskonferenz Wirtschaftskammer 2004-2014
2005	Weißbuch Tourismus Kärnten 2005-2015 Zukunft Kärnten – Masterplan bis 2014 Logistikkonzept Kärnten Kärntner Psychiatrieplan Regionale Entwicklungsleitbilder (2005-2007)
2006	Landesenergieleitlinien 2007-2015 Integrierte Regionalstrategie Kärnten 2007-2013 Kärnten 2020 – Zukunft durch Innovation Regionaler Strukturplan Gesundheit 2015 Masterplan Lavanttaler Wirtschaft 2007-2013
2008	Masterplan Industrie & Gewerbe Oberkärnten 2013 Räumliche Strategie STRALEIK Zukunftsforum Kärnten (unvollendet)
2009	Kärntner Landes-Krankenanstaltenplan 2009
2010	Kärntner Aktionsplan Mobilität und Gesundheit Evaluierung der Landesenergieleitlinien
2011	Wirtschaftspolitisches Leitbild „Destination Kärnten“ Wirtschafts- und- Technologieregion Kärnten 2011 Regionalverkehrsplan 2011
2012	FTI-Strategie Kärnten 2020 Markenkonzept 2020 Kärnten „Lust am Leben“ Masterplan Kinder- und Jugendgesundheit Regionaler Aktionsplan Frauen Zukunft Kärnten Kärntner Gemeindekonvent Kärntner Gesundheitscharta Demografie und Daseinsvorsorge in Kärnten Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt in Kärnten 2030 Gesundheitsbericht des Landes Kärnten Armutsbericht Kärnten 2012

**Aktuelle Themen und Inhalte**

2013	Regierungsprogramm 2013-2018 Unternehmen Kärnten 2013+
2014	Energiemasterplan eMap 2035 Agenda 2014 – Das Unternehmer- und Arbeitsplatzpaket für Kärnten (WKÖ) „Kärnten Cockpit“ Musikschulstandorte-Programm Leitbild Kinder- und Jugendgesundheit neu Regionalen Strukturplan Gesundheit Kärnten 2020 Landesgesundheitsförderungsstrategie Kärnten 2014 Breitbandstrategie 2014-2020 Territorialer Beschäftigungspakt Kärnten 2014-20 EU-Förderungen: Operationelle Programme 2014-2020 (IWB/EFRE, ELER/EMFF, ESF, ETZ/Interreg) Landwirtschaftliche Leitbilder Landesgesundheitsförderungsstrategie
2015	Schulstandorte-Entwicklungskonzept Tourismusstrategie des Landes Kärnten Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrategie 2020+ Lokale Entwicklungsstrategien LES 2014-2020 (5 LAGs) Regionaler Strukturplan Gesundheit Kärnten 2015 Struktur- und Organisationsreform (Amt der Ktn. Landesregierung) Tabakstrategie Kärnten FH Kärnten Hochschulentwicklungsplan HEP 15/22
Aktuell	Novellierung Raumordnungsrecht, Wohnbauförderung Mobilitäts-Masterplan Kärnten MoMaK 2035 Integrations-Leitbild „Gemeinsam in Kärnten“

Der kritische Blick auf diese Strategien und die Fülle der darin enthaltenen Vorschläge führt zu **zwei Schlussfolgerungen**:

**1. Inhaltliche Vorschläge liegen vor**

Die aktuellen Strategien und Konzepte sind fachlich fundiert ausgearbeitet und benennen Ziele sowie zahlreiche konkrete Vorschläge für Maßnahmen, Projekte und Initiativen. **STRALE 2025 hat nicht die Aufgabe, diese Inhalte zu wiederholen oder neue zu „erfinden“**. Die bereits beschlossenen Ziele und Vorschläge zur Landesentwicklung behalten selbstverständlich weiterhin ihre Gültigkeit und werden aus fachlicher Sicht weiter entwickelt.

**2. Die Umsetzung muss mit konzipiert werden**

Die Landesentwicklung wurde bisher vorrangig als eine zentral gesteuerte Aufgabe wahrgenommen, in der „verantwortliche Stellen“ bei Politik, Interessensvertretungen und deren Verwaltungsorganisationen die Aufgabe haben, im Interesse der BürgerInnen und zum Gemeinwohl aller die „richtigen“ Maßnahmen auszuwählen und quasi „von oben herab“ umzusetzen. Dieser Ansatz macht BürgerInnen zu „Betroffenen“ und spiegelt ein Verständnis von legitimierten und verpflichteten „Leistungserbringern“ und Anbietern auf der einen Seite und „anspruchsberechtigten“ Leistungsempfängern auf der anderen Seite wider.

Das aktuelle Verständnis von Gesellschaft und Politik geht dagegen davon aus, dass die Mitglieder der Zivilgesellschaft in der Lage sind, an der Gestaltung und Erbringung von Leistungen mitzuwirken. Eine zentrale Aufgabe der „neuen“ Landesentwicklungsstrategie muss es daher sein, den klassischen und im Sinn einer koordinierenden Steuerungsqualität durchaus erforderlichen „Top-down-Ansatz um einen „Bottom-up“-Ansatz zu ergänzen, in dem die Kompetenz der Bürgerinnen und UnternehmerInnen und vor allem ihre Kooperation in Netzwerken und Initiativen eine zentrale Rolle einnehmen können.

## Politische Ziele

Das Regierungsprogramm bildet eine Zusammenschau von Zielen und Maßnahmen, deren aktuelle Ausprägung die politische Aktivität widerspiegelt. Dahinter steht eine gemeinsame Vorstellung, wie Kärntens Entwicklung in Zukunft gestaltet werden soll.

Sie sieht den **Aufbau von fünf Zukunftskapitalien** vor (das Ökonomische, das Soziale, das Kulturelle und das Natürliche Kapital sowie die Steuerungsqualität). In dieser Vision ergänzen sich Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft in ihren Aktivitäten, um die Landesentwicklung zum Wohle aller zu gestalten.

Über alle Zukunftskapitalien hinweg steht eine gesamtgesellschaftliche **Wertschätzungskultur** für gemeinsames, zukunftsorientiertes Handeln im Fokus.



Quelle: Trigon Entwicklungsberatung, Dr. Mario Weiss

Das **Regierungsprogramm 2013 bis 2018** der Drei-Parteien-Koalition nimmt auf die veränderten Rahmenbedingungen explizit Bezug und nennt dabei auch neue, künftig stärker zu beachtende Aufgabenstellungen, etwa in den Bereichen Bildung, Arbeitsmarkt, Demografie, Energie und Klimaschutz sowie Soziales und Gesundheitswesen. Weitere zentrale Themen sind der Ausbau des öffentlichen Verkehrs, die Finanzierung, Effizienz und Effektivität von Sozialleistungen, ein Maßnahmenplan für die Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandorts Kärnten, Schwerpunkte im Krankenanstaltenbereich (Leistungsangebotsplanung, Versorgungsplanung), in Prävention und Gesundheitsförderung, Sport, gesunder Ernährung, Effizienzsteigerung in der öffentlichen Verwaltung und Konsumentenschutz. Weitere Schwerpunkte sind die Themen Gemeinden und Landesverwaltung (transparente Politik, Sanierung der öffentlichen Finanzen, Modernisierung der Verwaltung und Verfassung sowie Partizipation).

Zur Umsetzung des Regierungsprogramms wurde 2014 bereits der *Energie-Masterplan Kärnten (eMAP 2014)* veröffentlicht. Er schafft die Voraussetzungen für Investitionen, Innovationen und Know-How-Entwicklung im Bereich regenerativer Energien. Zudem wird im Jahr 2014 zeitgleich ein ganze Reihe von Konzepten, Strategien und Programmen bearbeitet (siehe S 10).

Ihre Vielfalt und die enge inhaltliche Verschränkung sind ebenfalls ein klarer Hinweis darauf, dass die Strategische Landesentwicklung STRALE 2025 nicht auf der Ebene der Inhalte angesiedelt sein kann, sondern eine gemeinsame Vision sowie „Fundamente“ für die Umsetzung (Leitmaßnahmen) bieten muss.

## Vorschläge des Strategieforums 2014

Neben den vorliegenden, oft aus Fachkreisen der Verwaltung oder der Wissenschaft erarbeiteten Strategien und Konzepten gibt es auch eine Vielzahl von Vorschlägen und Ideen, welche darin nicht abgebildet sind. Es war ein zentrales Anliegen von STRALE 2025, auch diese Vorschläge zu erfassen und zu bündeln. Ein offener dialoghafter Prozess diente dazu, dass in einem **Strategieforum** engagierte VertreterInnen der Zivilgesellschaft gemeinsam mit AkteurInnen aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft ihre Visionen und Ideen zusammenführen konnten, um auch diese Erkenntnisse und Vorschläge in die Landesentwicklungsstrategie einzubeziehen.

In diesem Diskussionsprozess von Jänner bis Juni 2014 (mit Einzelinterviews, Themenworkshops und Strategieforen) standen nicht einzelne Projekte im Vordergrund. Die Beteiligten befassten sich vielfach mit jenen Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen, die der Förderung, Begleitung und Umsetzung von Projekten dienen. Zahlreiche Vorschläge zu den Themengruppen „Soziale Vernetzung in den Regionen“, „Wirtschaft – Standortqualität – Kompetenzentwicklung“, „Wohnen – Lebensraumgestaltung“ und „Abstimmung Politik-Verwaltung-Bevölkerung – Governance“ belegen das große Interesse an einer zukunftsweisenden Landesentwicklung mitzuwirken.

Neben „harten“ Standortfaktoren, wie Infrastrukturausbau, Spezialisierung und Clusterbildung zählten vor allem „weiche“ Faktoren, wie förderliche Rahmenbedingungen für Engagement und Ehrenamt, die Etablierung einer Kooperationskultur, Möglichkeiten zur Mitbestimmung, zu den zentralen Botschaften aus den Arbeitsgruppen.

Als wichtige Maßnahme hat sich dabei die Einrichtung von „**zentralen Drehscheiben**“ beim Land Kärnten herausgestellt, welche als Informationsdrehscheiben und als Impulsgeber für zukunftsfähige Entwicklungsprozesse im Land dienen sollen.

Ein wesentlicher Pfeiler für die Bewältigung der künftigen Herausforderungen der Kärntner Landesentwicklung ist die höhere Wertschätzung von **ehrenamtlichen Tätigkeiten**. So soll das Interesse am Gemeinwohl gefördert werden. Um das ehrenamtliche Engagement und die soziale Vernetzung in den Regionen zu verstärken, soll das Sozialkapital durch den Aufbau von Netzwerken und Strukturen mit klaren Rahmenbedingungen weiter entwickelt werden. Zur besseren Abstimmung zwischen Politik, Verwaltung und der Bevölkerung sollen politische Prozesse transparenter gestaltet und das Prinzip der **Partizipation** verankert werden. Wesentliche Bestandteile dazu sind ein Dialog „auf Augenhöhe“ und eine stärkere Öffnung von Regierung, Verwaltung gegenüber Bevölkerung und Wirtschaft.

Als **vordringliche Anliegen** haben sich in diesem Arbeitsprozess drei strategisch bedeutsame Aufgabenfelder herauskristallisiert:

- Die Einrichtung einer **Vernetzungs- und Koordinationsstelle** beim Land Kärnten, welche die Aufgaben als Informationsdrehscheibe, als Zentrum für Kompetenzentwicklung und als „Vernetzer“ für lokale und regionale Initiativen übernimmt.
- Die Einrichtung einer **zentralen Projekt- und Förderungsclearingstelle** beim Land Kärnten, welche als Anlaufstelle für Projektideen und als Koordinator für komplexe Projekte fungiert. Sie verkürzt Entscheidungsabläufe und trägt zur Ausbildung einer sachorientierten Projektkultur bei. Diese Projektkultur ist durch einen „One-Stop-Shop“ beim Land Kärnten für komplexe Genehmigungsverfahren zu unterstützen.
- Die Stärkung der Strukturen und Schaffung von förderlichen Rahmenbedingungen für **Bürgerbeteiligung und Ehrenamt** in Ergänzung zu den bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten auf Gemeinde- und Landesebene und unter Nutzung der bereits bestehenden Netzwerke und Koordinationsstellen.



# Kärnten 2025

Die Vision  
Der Weg in die Zukunft  
Leitmaßnahmen  
Schritte zur Umsetzung

# Kärnten 2025

## Die Vision

Kärnten ist im internationalen Vergleich eine Region mit überdurchschnittlicher Lebens-, Umwelt- und Standortqualität. Doch die aktuelle Situation und absehbare Entwicklungstrends zeigen auch klare Herausforderungen auf, die Kärnten bewältigen muss, um diese Qualitäten auch zukünftig bieten zu können. Dazu benötigt das Land Kärnten eine Entwicklungsstrategie, welche

- eine klare strategische Ausrichtung festlegt,
- Schwerpunkte setzt und
- Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten eindeutig definiert.

Die Strategische Landesentwicklung STRALE 2025 bildet ein gemeinsames Dach für die vielfältigen Entscheidungen und das komplexe Handeln der Beteiligten. Die Vision ermöglicht es, die Aufgaben der Landesentwicklung integrativ zu betrachten, Lösungen sektorübergreifend zu entwickeln und vernetzt zu handeln. Die Leitmaßnahmen schaffen eine Organisationsstruktur, welche die Umsetzung sektoraler Maßnahmen und Projekte erleichtert und die Entwicklung neuer Ideen unterstützt. Die Strategische Landesentwicklung bildet ein Lenkungsinstrument für Entscheidungen und für die Auswahl von zukunftsweisenden Projekten und Initiativen.

### ♦ Die Zukunftskapitalien ausbauen

Die Ökonomische, das Soziale, das Kulturelle und das Natürliche Kapital Kärntens sowie die Steuerungsqualität der Entscheidungsträger bilden die Zukunftskapitalien, welche Kärnten zur Gestaltung seiner Zukunft zur Verfügung stehen. Dazu müssen einerseits heute (noch) vorhandene Potentiale gesichert und für die Zukunft erhalten und andererseits neue „Guthaben“ aufgebaut werden. Dies erfordert einen klaren Blick auf das Mögliche und auf die eigenen Potentiale und Fähigkeiten des Landes und seiner Menschen. Eine gesamtgesellschaftliche **Wertschätzungskultur** bildet die Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit aller.



Die Vision: Fünf Zukunftskapitalien

### ♦ Den Menschen in den Mittelpunkt stellen

Durch die gezielte Verbesserung von Qualifikationen und die Weiterentwicklung der **Kompetenzen** soll das „Humankapital“ jedes Einzelnen aktiviert und zu einem wirkungsvollen „Sozialen Kapital“ Kärntens vernetzt werden. Dazu gehören auch förderliche Rahmenbedingungen für Ehrenamt und bürgerschaftliche Beteiligung und die **Orientierung** der Vorhaben **an konkreten Lebens- und Wirtschaftsräumen**. Dieser Denkansatz soll auch in Politik und Verwaltung die Rahmenbedingungen für Kreativität und Innovation verbessern und Dialog und Kooperation fördern.

### ♦ Die Kräfte bündeln

Um die Schlagkraft der Initiativen zu erhöhen und vor allem das Innovationspotenzial Kärntens optimal zu nutzen, müssen die verfügbaren Ressourcen und die Kompetenzen der AkteurInnen gebündelt werden. Unterstützt wird dies durch Institutionen und zentrale Stellen auf Landesebene und in den Regionen. Diese koordinieren und vernetzen die Kräfte von Verwaltung, Wirtschaft und BürgerInnen bei der Realisierung von Projekten und Initiativen.

Dazu ist die Steuerung der Landespolitik mehrfach gefordert:

- sie fokussiert ihre strategische Aufgaben und informiert darüber
- sie schafft Rahmenbedingungen für Initiativen und Kooperationen, für Partizipation und Innovation
- sie unterstützt Aktivitäten und Erfahrungsaustausch.

## Der Weg in die Zukunft

Die vielfältigen und dabei aufeinander bezogenen Aufgaben sowie die im internationalen Vergleich sehr kleine Zahl an potentiellen AkteurInnen, Stakeholdern und engagierten UnternehmerInnen und BürgerInnen erfordern, dass sich die Umsetzung auf wenige Handlungsfelder konzentriert. In der Strategischen Landesentwicklung STRALE 2025 stehen zwei zentrale Fragenstellungen der Landesentwicklung im Mittelpunkt. Diesen sind je zwei Handlungsfelder zugeordnet:

### „Was ist zu tun?“

1. Die Standortqualität sichern
2. Das Soziale Kapital entwickeln

### „Wie gehen wir es an?“

3. Umsetzungsstrukturen schaffen
4. Projekte initiieren und umsetzen



## 1. Die Standortqualität sichern

Die bereits erarbeiteten Strategien ebenso wie die Ergebnisse der Einzelgespräche und Arbeitsgruppen zeigen klar, dass Kärnten als zentrale und unabdingbare „Hausaufgabe“ seine Standortqualitäten als Lebens-, Wirtschafts- und Naturraum sichern muss, um im internationalen Standortwettbewerb nicht an Boden zu verlieren. Dazu stellt STRALE 2025 geeignete **Vorschläge** aus den vorhandenen Strategien und Konzepten zusammen.

Standortqualität für die **Wirtschaft** betrifft Aufgabenfelder wie Erreichbarkeit, Verkehrslogistik, Flächenverfügbarkeit, Investitionssicherheit, qualifizierte Arbeitskräfte, Vernetzung mit Forschung und Entwicklung, bürokratische und finanzielle Rahmenbedingungen und ähnliches. Aus Sicht der **Bevölkerung** betrifft Standortqualität Themen wie Bildung, Gesundheit, Soziale Versorgung, Erwerbsmöglichkeiten, Umweltqualität usw. Die Standortqualität des Naturraum betrifft Fragen der Ökologische Qualität, des Umgang mit natürlichen Ressourcen usw.

## 2. Das Soziale Kapital entwickeln

Die zweite zentrale Aufgabe besteht darin, das Soziale Kapital, das aus den Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen erwächst, zu stärken und zu entwickeln. Soziales Kapital bildet die grundlegende Voraussetzung für Engagement, Zusammenarbeit, Selbstorganisation und wirtschaftliche Entwicklung. Soziales Kapital und regionale Intelligenz entscheiden letztlich über Erfolg im Wettbewerb der Regionen.



Es gilt zunächst, das individuelle **Humankapital** durch die Vermittlung von Kompetenzen, Fertigkeiten und Wissen zu stärken („soft skills“). Dazu gehören vor allem „Selbstkompetenz“ (die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Fähigkeiten einzuschätzen und zu entwickeln) und Kooperationsfähigkeit. Maßnahmen dazu setzen im Kindergarten an und begleiten die Menschen über (Aus-)Bildung und lebenslanges Lernen bis in hohe Alter.

Dann muss dieses individuelle „Kapital“ über freiwilliges **Engagement** als Quelle für das Sozialkapital erschlossen werden. Engagierte Menschen ermöglichen es, gemeinsam handlungsfähig zu bleiben. Soziale Kompetenzen sind erlernbar. Kommunikation wirkt als Verstärker.

Schließlich stellen stabile Strukturen das individuelle Handeln in einen sozialen Kontext. **Netzwerke und ehrenamtliche Tätigkeiten** produzieren „Gewinne“ für den Einzelnen und einen „Mehrwert“ für die Gemeinschaft.

Wenn es gelingt, diese drei Elemente aufeinander abgestimmt weiter zu entwickeln, kann das soziale Kapital Kärntens zu einem starken Motor für die Landesentwicklung werden.

### 3. Umsetzungsstrukturen schaffen

Die zentrale Herausforderung in diesem Handlungsfeld besteht darin, Einrichtungen zu schaffen, die die **Umsetzung von Projekten und Initiativen** tatsächlich vorantreiben.



Die dazu erforderlichen Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass folgende Kernaufgaben für eine erfolgreiche Strategische Landesentwicklung erfüllt werden können:

- den Prozess der Strategischen Landesentwicklung zielgerichtet und konsequent und kontinuierlich betreiben,
- die Aufgaben der Koordination, der zentralen Steuerung und Informationsweitergabe und der Abstimmung zwischen Entscheidungsträgern wahrnehmen,
- geeignete Projekte und Initiativen auswählen, Entscheidungsgrundlagen aufbereiten und die Entwicklung der Vorhaben zur Umsetzungsreife begleiten,
- die Menschen für zukunftsweisende Initiativen und Projekte aktivieren und die Rahmenbedingungen schaffen, um sie an der Umsetzung zu beteiligen,
- Informationsweitergabe und Erfahrungsaustausch vorantreiben und Vernetzung und Kooperation unterstützen.

Im Bereich der Verwaltung und der politischen Steuerung betrifft dieses Handlungsfeld Themen der Kompetenzzuordnung und Aufgabenreform, der Etablierung einer Planungs- und Projektkultur mit klaren Abläufen und Zuständigkeiten, der Instrumente für Entscheidungsvorbereitung und Prozesssteuerung, der Informationsvermittlung und der Kommunikation mit den Bürgern sowie der Beteiligung der Zivilgesellschaft an zukunftsweisenden Vorhaben anzusprechen.

### 4. Projekte initiieren und umsetzen

Diese Aufgabe zielt darauf ab, zu Themen, welche für die Landesentwicklung relevant sind, Projekte und Initiativen zu initiieren und umzusetzen.

Dafür schafft die Landesregierung Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, **Neues auszuprobieren und daraus zu lernen**.



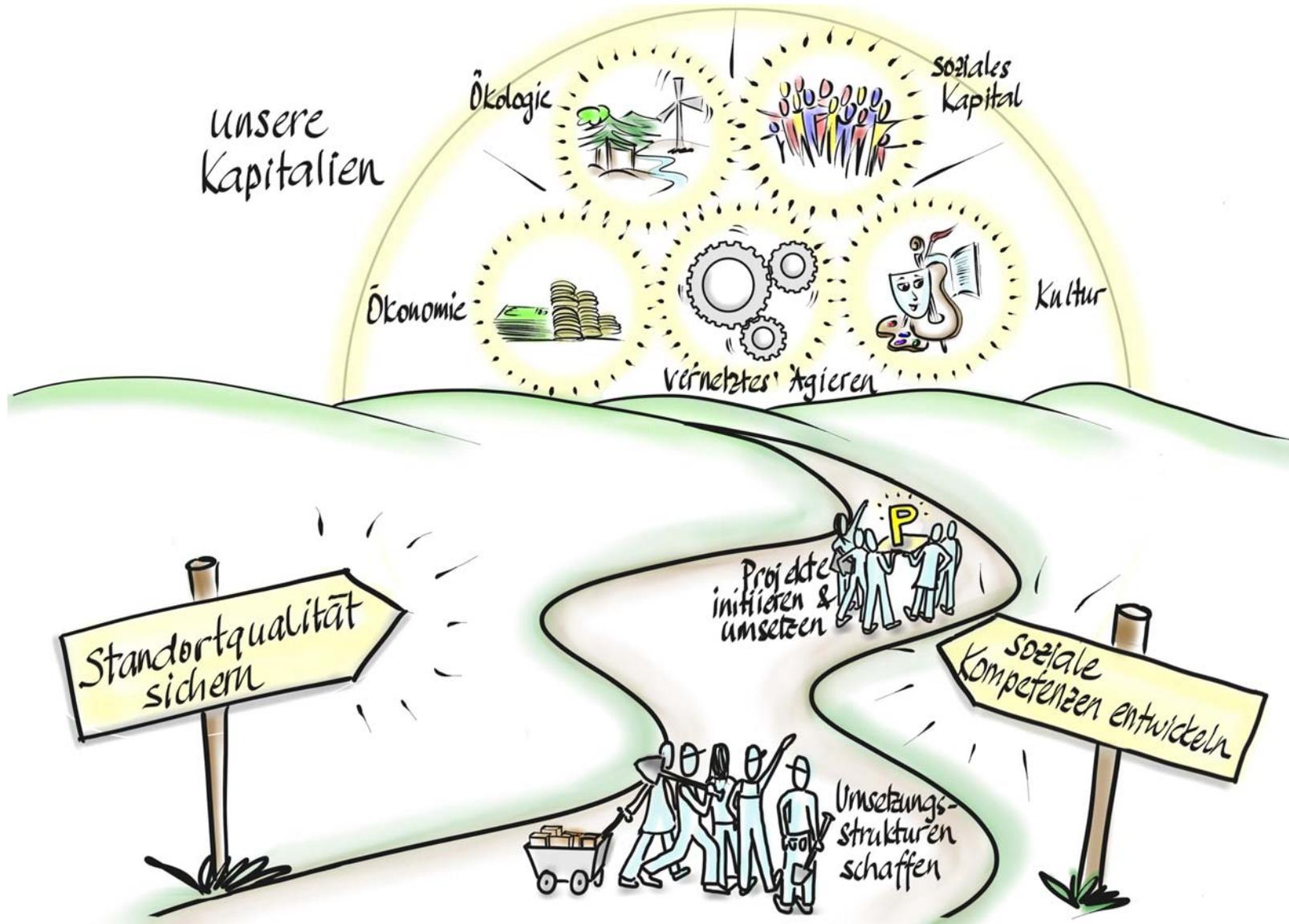
Dies erfordert einen neuen Denkansatz und neue Herangehensweisen, da (anders als bei „klassischen“ Förderungsprogrammen) auch Fehlschläge in Kauf zu nehmen sind, wenn daraus wertvolle Erfahrungen gewonnen und in Zukunft Fehler vermieden werden können.

Daher wird es besonders darauf ankommen, mit begleitender fachlicher Evaluierung Erkenntnisse und Erfahrungen zu sammeln und für einen intensiven **Erfahrungsaustausch** unter allen Beteiligten zu sorgen. Ziel ist es, die Übertragbarkeit von „best practice“-Initiativen zu fördern und für die landesweite Umsetzung beispielhafter Vorhaben zu sorgen.

Zugleich müssen die Erfahrungen aus diesen Modellvorhaben genutzt werden, um im Bereich von Politik und Verwaltung die Rahmenbedingungen optimal zu gestalten.

Konkrete, rasch umsetzbare Beispiele bieten etwa das Deutsche Programm der „Modellvorhaben“ für die Stadt- und Regionalentwicklung oder die Schweizerischen Modellvorhaben zur Landesentwicklung.

# STRALE 2025 – Der Weg in die Zukunft



Quelle: Edith Steiner-Janesch • "bright picture" Graphic Recording & Co

## Die Leitmaßnahmen

Als erster Schritt zur Umsetzung werden kurzfristig **vier Leitmaßnahmen** realisiert. Sie sind aufeinander bezogen, so dass Initiativen und Projekte auf allen Ebenen und in allen Bereichen umgesetzt werden können, und werden durch unterstützende Maßnahmen ergänzt.

### 1. „Büro für Strategische Landesentwicklung“

„Büro für Strategische Landesentwicklung“ ist der Arbeitstitel für eine Organisationseinheit, die als Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung bei der Landesamtsdirektion eingerichtet wird und die politische Steuerungskompetenz in zentralen und integrativen Aufgaben gewährleistet (d.h. bereichs-, ebenen- und themenübergreifend). Sie erfüllt zwei operative Aufgaben:

- **Steuerung und Koordination** der Umsetzung von STRALE 2025
- **Zentrale Anlaufstelle** für Projektideen und Projektclearing

ProjektwerberInnen können sich künftig mit Ideen und Vorschlägen für Projekte direkt an diese Einheit wenden. Auch andere Anlaufstellen (Regierungsbüros, Landesgesellschaften, Interessenvertretungen, Gemeinden u.a.) leiten InteressentInnen hierher weiter. Diese Organisationseinheit wirkt als zentrale Clearing-Stelle für strategische Projekte und als Drehscheibe für Information und vorhandene Kompetenzen. Sie informiert InteressentInnen über die erforderlichen Genehmigungen, Bewilligungen und Verfahrensschritte und unterstützt in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen und Förderstellen eine maßgeschneiderte Projektentwicklung. Dabei werden auch die Strategiekonformität und andere Projektkriterien beachtet und die Fördermöglichkeiten geprüft.

Dabei arbeitet die Organisationseinheit eng mit den Fachleuten eines ExpertInnenpools für Projektentwicklung, -beurteilung und Förderungsangelegenheiten zusammen, der von Fachabteilungen, Landesgesellschaften und Sozialpartnern beschickt wird.

Bei strategisch bedeutsamen Projekten und bei Großprojekten veranlasst das Büro zweckmäßige Untersuchungen (Machbarkeitsstudien, Raum- und Umwelterträglichkeitsstudien). Es sorgt erforderlichenfalls auch für die Abstimmung des Projektes zwischen Landesregierung, Sozialpartnern und Bevölkerung. Bei diesen Arbeitsschritten kann das Projekt noch optimiert und an die absehbaren Rahmenbedingungen angepasst werden. Damit trägt das Büro zu rascheren Entscheidungen und zur Investitionssicherheit für potentielle Investoren bei.

Zur Unterstützung der EntscheidungsträgerInnen sorgt das Büro für die Evaluierung von Projekten auf ihre Strategiekonformität und für das laufende Monitoring der Projektumsetzung.

### 2. „Büro für Zukunftsfragen“

Das „Büro für Zukunftsfragen“ bezeichnet eine Organisationseinheit, welche künftig zwei operative Aufgaben erfüllt. Sie dient

- einerseits als **Verbindungsstelle** zwischen der Politik und der engagierten Zivilgesellschaft und
- andererseits als **Anlaufstelle für BürgerInnenbeteiligung und Ehrenamt**.

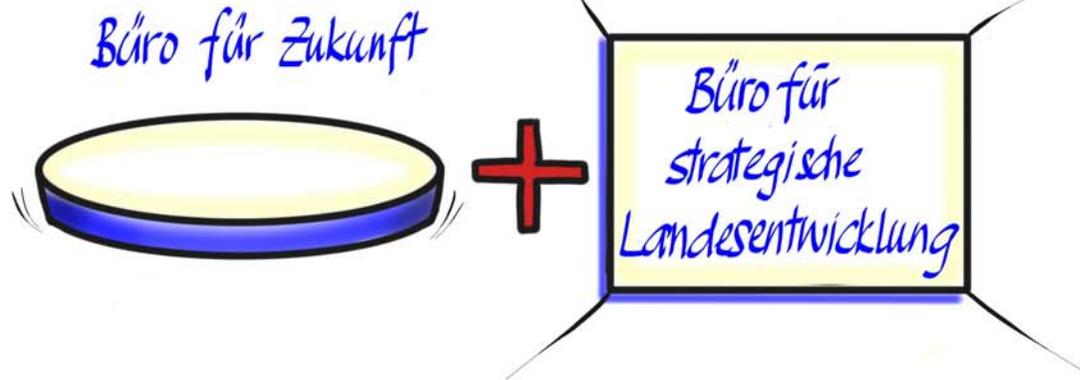
Diese Organisationseinheit kommuniziert die strategisch bedeutsamen Themen der Landesentwicklung und informiert AkteurInnen über strategische Ziele und Schwerpunkte, unterstützt BürgerInnen und Initiativen, durch die Vermittlung von Know-How und Erfahrungsaustausch und schafft den Zugang zu relevanten Fachabteilungen des Landes.

Sie vernetzt und aktiviert auch selbständig AkteurInnen und initiiert **Modellvorhaben**, welche in der Folge unter Beteiligung des „Büros für Strategische Landesentwicklung“ zu umsetzungsreifen Projekten weiter entwickelt werden sollen. Dabei arbeitet sie eng mit regionalen Vernetzungsstellen zusammen.

Vor allem meldet das „Büro für Zukunftsfragen“ auch Erkenntnisse aus praktischen Erfahrungen zurück an Politik und Verwaltung, damit die Rahmenbedingungen (Vorschriften, Richtlinien etc.) praxisgerecht und unterstützend gestaltet werden.

# STRALE 2025 – Vier Leitmaßnahmen

Umsetzungsstrukturen



Projekte initiieren und umsetzen durch:



Quelle: Edith Steiner-Janesch • "bright picture" Graphic Recording & Co

### 3. „One-Stop-Shop“-Prinzip

Ein „One-Stop-Shop-Prinzip“ im Amt der Kärntner Landesregierung unterstützt die gebündelte Abwicklung von komplexen Verfahren, welche verschiedene Bewilligungen und Genehmigungen benötigen. Zentrale Herausforderungen sind dabei die Entflechtung von Kompetenzen und die horizontale Vernetzung von Fachdienststellen. Das Prinzip des One-Stop-Shops führt zu einer Verkürzung der Kommunikationsabläufe und zu einer rascheren Erledigung der einzelnen Ablaufschritte.

Mit dem „One-Stop-Shop-Prinzip“ steht allen ProjektwerberInnen eine zentrale Anlaufstelle für ihre Anliegen zur Verfügung. Zudem schließt es auch komplexe Projekte ab, welche im „Büro für Strategische Landesentwicklung“ vorbereitet wurden.

### 4. Modellvorhaben

Mit Modellvorhaben fördert das Land Kärnten innovative Projekte und Initiativen zu Themen der Landesentwicklung (z.B. demografiegerechte Daseinsvorsorge, Verzahnung von Ehrenamt und Institutionen, Aktivierung der Potentiale Älterer, energie- und flächeneffizientes Bauen etc.).

Dabei geht es vor allem darum, Neues zu erproben und aus den Erfahrungen und Problemen zu lernen. Daher stehen wertschätzende Evaluierung, Erfahrungsgewinn und Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt dieser Leitmaßnahme. Diese Anforderungen bedingen, dass diese Modellvorhaben als Landesaufgabe außerhalb bestehender Förderprogramme organisiert werden. An der Vorbereitung und Organisation wirkt auch das „Büro für Zukunftsfragen“ mit.

Die Förderung der Modellvorhaben erfolgt auch durch finanzielle Anreize, vor allem aber durch:

- zentrale Projektassistenz
- Wissensvermittlung und Erfahrungsaustausch
- Wissenschaftliche Begleitung
- Fachliche Unterstützung und zentrale Datendienste.

### Unterstützende Maßnahmen

Die Leitmaßnahmen sind in ein abgestimmtes Bündel von unterstützenden Maßnahmen eingebettet:

- Ein **ExpertInnenpool** für Projektentwicklung, -beurteilung und Förderungsangelegenheiten wird von Fachabteilungen, Landesgesellschaften und Sozialpartnern besetzt.
- Ein **Strategiebeirat** (Landesregierung, Sozialpartner, Fachleute aus Praxis und Wissenschaft) ersetzt den wirtschaftspolitischen Beirat und begleitet zusammen mit projektbezogenen Fachbeiräten die Landesregierung bei der Umsetzung der Strategischen Landesentwicklung.
- Zuständigkeiten und Abläufe werden im Zuge der **Verwaltungsreform** geklärt und neu geordnet (zur Unterstützung des One-Stop-Shop-Prinzips und des ExpertInnenpools).
- In Verwaltung und Politik werden eine **Projektkultur** und eine faktenbasierte Entscheidungskultur etabliert (z.B. Planung und Umsetzung mit Zielvorgaben, Indikatoren, Evaluierung)
- Modelle der **Bürgerbeteiligung und Partizipation** werden dauerhaft eingerichtet, wobei Prozesse und Verfahren auf die Kärntner Bedürfnisse, Potenziale und Fähigkeiten zugeschnitten sind.
- **Regionale Vernetzungsstellen** unterstützen die Bündelung von regionalen Kompetenzen und die Aktivierung von regionsspezifischen Potenzialen.



## Beispiele für die Umsetzung von Projekten

Ein zentrales Anliegen der Strategischen Landesentwicklung ist es, die Realisierung von strategisch bedeutenden Initiativen und die Umsetzung von Projekten zu erleichtern. Die vorgeschlagenen Leitmaßnahmen bilden zusammen einen klaren Entwicklungspfad – von der Idee bis zur Genehmigung. Die folgenden Beispielen zeigen, wie es künftig gehen soll:

### ◆ Beispiel 1: Das Großprojekt

Ein investitionsintensives „Großprojekt“, zumeist in Form einer baulichen Infrastruktur, wird in der Regel vom Projektwerber wegen einer Förderung oder einer problematischen Bewilligung an Politik oder Verwaltung herangetragen. Es wird an das „Büro für Strategische Landesentwicklung“ geleitet. Dort werden:

- die Projektkriterien (einschl. Strategiekonformität) geprüft,
- Fördermöglichkeiten geprüft,
- Machbarkeitsstudien (ggfls. Vorstudien) durchgeführt,
- Auf Grund der Ergebnisse werden Konfliktpotentiale und Optimierungsvorschläge ermittelt.
- Bei Konfliktpotentialen werden bewusstseinsbildende Maßnahmen erarbeitet und Schritte zur Abstimmung organisiert (zwischen BürgerInnen, Politik, Interessensvertretungen u.a. auf lokaler, regionaler oder Landesebene).
- Es werden Verfahrensschritte und die für Genehmigungen erforderlichen Unterlagen ermittelt.
- Auf Grundlage des optimierten und akkordierten Projektes werden die zuständigen Förderstellen kontaktiert sowie
- ein konzentriertes Genehmigungsverfahren beim sog. „One-Stop-Shop“ eingeleitet.

### ◆ Beispiel 2: Die Projektidee

Ein Vorschlag für eine neuartige Dienstleistungseinrichtung im Wirtschaftsbe- reich wird von einem politischen Büro an das „Büro für Strategische Landesentwicklung“ weitergeleitet. Dort werden:

- gemeinsam mit Fachleuten des ExpertInnenpools ein Projektkonzept erarbeitet,
- Projektkriterien (einschl. Strategiekonformität) beachtet,
- Fördermöglichkeiten geprüft,
- erforderlichenfalls Schritte zur Akkordierung (zwischen BürgerInnen, Politik, Interessensvertretungen u.a.) organisiert und
- Verfahrensschritte und erforderliche Unterlagen für Genehmigungen ermittelt.

### ◆ Beispiel 3: Die Initiative

Ein Vorschlag für eine ehrenamtliche Initiative für soziale Dienste wird von einer regionalen Vernetzungsstelle an das „Büro für Strategische Landesentwicklung“ weitergeleitet. Dort werden:

- gemeinsam mit Fachleuten des ExpertInnenpools ein Projektkonzept erarbeitet,
- die Vernetzung mit professionellen Diensten und anderen sozialen Diensten sichergestellt
- Projektkriterien (einschl. Strategiekonformität) beachtet,
- Fördermöglichkeiten geprüft,
- erforderlichenfalls Schritte zur Akkordierung (s.o.) organisiert,
- Verfahrensschritte und dafür erforderliche Unterlagen für Genehmigungen ermittelt,
- Förderstellen und Förderprogramme kontaktiert und
- gegebenenfalls die Umsetzung im Rahmen eines Modellvorhabens betreut.

## Schritte zur Umsetzung

### Die Leitmaßnahmen im Rahmen der Verwaltungsreform

Die Leitmaßnahmen sind als Teil der laufenden Verwaltungs- und Aufgabenreform zu sehen. Sie verbessern letztlich die Qualität des politischen und Verwaltungshandelns, indem sie:

- zur Verwaltungsvereinfachung beitragen,
- die Steuerungsqualität durch ihre Beiträge zur Projekt- und Planungskultur in Politik und Verwaltung verbessern und
- Serviceleistungen sowohl für die Zivilgesellschaft als auch für die Politik und für andere Bereiche der Verwaltung bieten.

Einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzungsqualität leisten die vorgeschlagenen Organisationseinheiten. Das „Büro für Strategische Landesentwicklung“ übernimmt eine zentrale Aufgabe für die Entwicklung einer transparenten, faktenbasierten Entscheidungskultur in Politik und Verwaltung. Sein Beitrag liegt in der Koordination, in der Vorbereitung von Entscheidungen (Qualität und Schnelligkeit) und in der Klärung von Zuständigkeiten.

Das „Büro für Zukunftsfragen“ nimmt als Vernetzungsstelle für die Kommunikation nach innen und außen eine Funktion wahr, die in dieser Form von der klassischen Verwaltung nicht abgedeckt wird. Dieses Fehlen wird in der modernen politischen Kultur („governance“), welche auf „Vereinbarungen“ zwischen unterschiedlichen AkteurlInnen beruht, als Defizit wahrgenommen. Diese Einrichtung unterstützt die Bürgerorientierung der Verwaltung und stellt Bürgerbeteiligung, Partizipation, Engagement in den Focus des politischen Handelns.

Die beiden Funktionsbereiche für „Strategische Landesentwicklung“ und für „Zukunftsfragen“ werden zweckmäßigerweise als **Organisationseinheit bei der Landesamtsdirektion** einzurichten sein. Sie sind in ein System von ergänzenden und unterstützenden Einrichtungen eingebettet, welche im Zusammenhang die Umsetzungsqualität deutlich verbessern werden.

## Die Organisationsstruktur von STRALE 2025

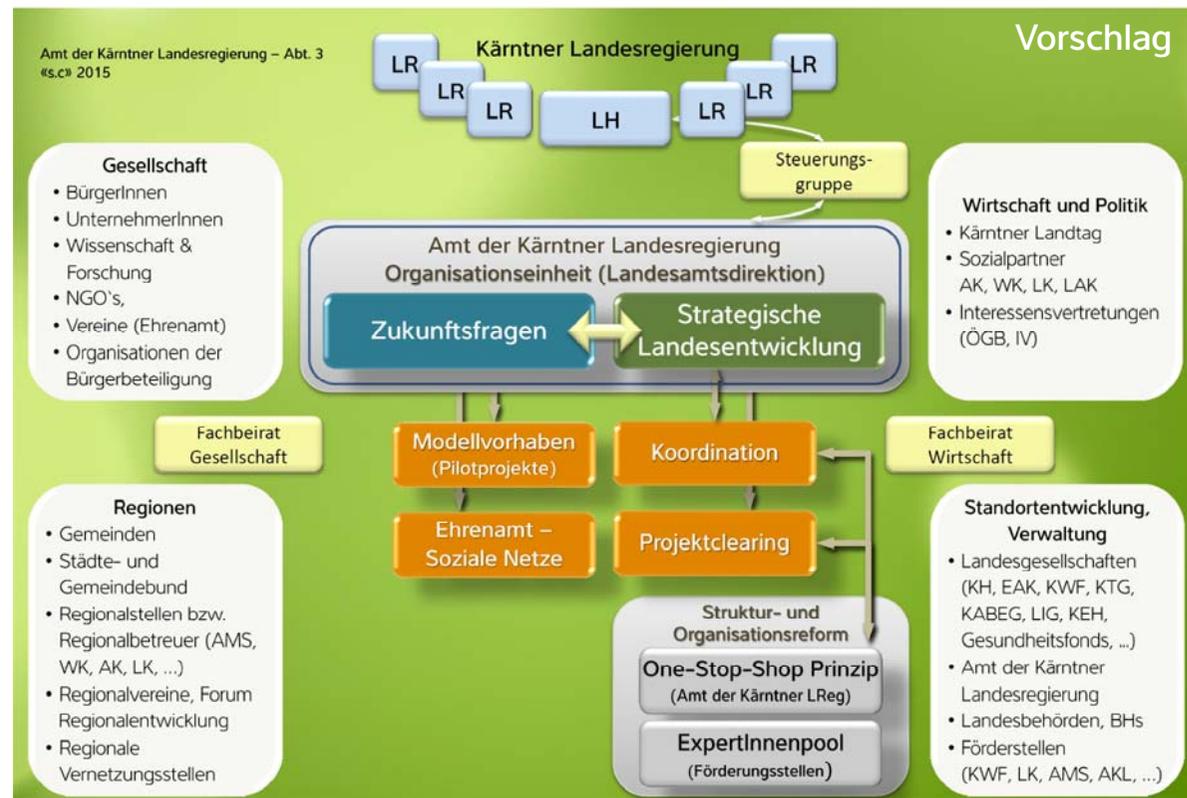
Die **Etablierung des One-Stop-Shop-Prinzips** erfordert tiefgreifende Einschnitte in die gewachsene Kultur der Kompetenzen sowie Maßnahmen zur Neuordnung der Zuständigkeiten. Eine zentrale Anlaufstelle erfordert „im Hintergrund“ die vernetzte, horizontale Zusammenarbeit der Fachbereiche und koordinierte Abläufe über Zuständigkeitsgrenzen hinweg.

Zur Unterstützung der Organisationseinheit dient ein **ExpertInnenpool**, dem Fachleute jener Dienststellen, Landesgesellschaften und Sozialpartner angehören, die für Förderungen, für die Umsetzung von strategisch relevanten Programmen und für Genehmigungen fachlich zuständig sind.

Sowohl das One-Stop-Shop-Prinzip als auch der ExpertInnenpool erfordern die Etablierung einer „Projektkultur“ in der Landesverwaltung: dabei arbeiten für fachübergreifende Projekte (z.B. zur Abklärung von Förderungs- und Genehmigungsvoraussetzungen) Mitarbeiter von Fachdienststellen aufgabenorientiert in Projektgruppen zusammen.

Zugleich erfordert eine derartige Herangehensweise auch die Etablierung einer „Planungskultur“: dies betrifft die Tätigkeit der Organisationseinheit auf der Basis von klaren Projektaufträgen (Beschluss der Landesregierung oder des Referenten) wie auch die Steuerung des politischen und Verwaltungshandelns auf Grundlage von Zielen und Indikatoren. Das „Büro für Strategische Landesentwicklung“ kann durch die Mitwirkung bei der Festlegung und Evaluierung von strategiekonformen Zielen und Indikatoren auch die Aufgaben- und Haushaltsreform unterstützen.

Zur Begleitung des Prozesses STRALE 2025 wird eine **Steuerungsgruppe** eingesetzt, welche die Tätigkeit der Organisationseinheit evaluierend begleitet und die Landesregierung berät. Dieser Steuerungsgruppe gehören Ver-



treterInnen von Politik (im Landtag vertretene Parteien) und Verwaltung (Regierungsbüros, Landesamtsdirektion, Fachdienststellen) sowie allenfalls externe Fachleute an.

**Fachbeiräte** stellen die Schnittstelle zur den AkteurInnen und Stakeholdern her und beraten und unterstützen projektbezogen die Organisationseinheit bei ihren Aufgaben.

## Welche Qualitäten brauchen zukunftsweisende Projekte?

Eine sektorübergreifende Strategie des Landes ist ein wesentlicher Hebel dafür, innovative Projekte auszuwählen, zur Reife zu bringen und so zu unterstützen, dass sie die größtmögliche Wirkung entfalten können. Mit diesem Ansatz wird gewährleistet, dass die Mittel des Landes, seien es Förderungen oder die Unterstützung durch Organisation und Rahmenbedingungen, nachhaltig effizient eingesetzt werden. Es ist Aufgabe des Landes, dafür aus den Zielen dieser Landesentwicklungsstrategie Kriterien abzuleiten, um so

- Strategiekonformität und Priorität von Vorhaben zu beurteilen,
- Förderprogramme und Fachkonzepte nach den generellen Leitlinien der Strategischen Landesentwicklung ausrichten zu können.

Für die Formulierung dieser Konzepte gelten als generelle Grundsätze:

- Abstimmung mit parallelen Reformprozessen (keine Doppelgleisigkeiten, Betrachtung von Schnittstellen),
- klare inhaltliche Abgrenzung,
- realistische Umsetzungsperspektive.

### ◆ Leitkriterien

Künftig müssen **zukunftsweisende Projekte und Initiativen** grundsätzliche Minimalanforderungen (z.B. Zeit-, Finanzierungs- und Ressourcenplan, Entwicklungsperspektive) erfüllen und den Strategien ihres jeweiligen Fachbereiches entsprechen. **Leitfragen** der sektor-integrierenden Projektbeurteilungen dazu sind:

- ◆ Schafft das Projekt wesentliche Entwicklungsbeiträge (z.B. Innovation) in einem oder mehreren Bereichen:
  - Ökonomisches Kapital (Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Bildung - Forschung - Innovation),
  - Soziales Kapital (Bildungssystem - Gesundheits- und Pflegeversorgung - Verantwortung für Schwächere),

- Kulturelles Kapital (kulturelle und sprachliche Vielfalt, Wissenschaft & Kunst im Alpen-Adria-Raum),
- Natürliches Kapital (Natur und Umwelt - Natürliche Ressourcen - Erneuerbare Energien)
- Steuerungsqualität (Entscheidungsvorbereitung - Kostenwahrheit und Kosten-/Nutzenverhältnis - Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes - Transparenz - Zusammenarbeit)
- ◆ Erzeugt das Projekt positive Wirkungen auf das regionale Umfeld (z.B. regionale Wertschöpfung, Beschäftigungseffekte)?

In der Umsetzungsphase werden die dazu notwendigen Verfahrensschritte und Beteiligten definiert und – auf Basis der Leitfragen – die Beurteilungskriterien sektorübergreifend im Detail ausgearbeitet.

### ◆ Qualitätskriterien

Zukunftsweisende Projekte und Initiativen müssen auch **besondere Qualitäten** aufweisen, um zur Strategischen Landesentwicklung beizutragen. Die Handlungsschwerpunkte und Maßnahmen im Rahmen von STRALE 2025 müssen an den zentralen Qualitäten **Koordination, Kooperation, Kompetenz und Orientierung an konkreten Lebens- und Wirtschaftsräumen** ausgerichtet werden, damit sie einen bestmöglichen Beitrag zur Umsetzung der Strategie und zum Aufbau der Zukunftskapitalien leisten können.

### Koordination

Die zunehmende Komplexität der gesellschaftlichen Strukturen und Themen erfordert neue Formen der Steuerung gemeinschaftlicher Aufgaben. An die Stelle des Regierens „von oben herab“ tritt eine anpassungsfähige Steuerung in komplexen, nicht-hierarchischen und netzwerkartig organisierten Arrangements von unterschiedlichen Beteiligten. Voraussetzung für Koordination ist die Information über bestehende Angebote, Förderungen, über Träger und Zuständigkeiten etc., um steuernde Eingriffe und ergänzende Maßnahmen zu ermöglichen.

Für strategiekonforme Projekte bedeutet dies:

- *Planung:* Wer führt welche Aufgaben durch (bis wann, wie, zu welchen Kosten)?
- *Verantwortung:* Wie werden Zuständigkeiten (inkl. Finanzierung) zwischen Rahmenplanung, Kostenträgern, Leistungserbringern etc. eindeutig aufgeteilt und vertraglich vereinbart?
- *Evaluierung:* Wie soll die Zielerreichung geprüft werden?

### Kooperation

Kommunikation der strategischen Ziele, Motivation der BürgerInnen und UnternehmerInnen zu Engagement und Mitarbeit, die konsequente Ermöglichung und Einbindung von ehrenamtlichen Tätigkeiten in das Netzwerk von institutionellen Anbietern und die an den regionalen Bedürfnissen und Potentialen orientierte Landesentwicklung erfordern ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit und Unterstützung. Im Fokus steht zudem das Mit-einbeziehen der BürgerInnen in wesentliche Fragestellungen.

Für strategiekonforme Projekte bedeutet dies:

- *Einbettung:* Welche Angebote sind zum jeweiligen Thema bereits vorhanden?
- *Verzahnung:* Wie wird die Zusammenarbeit mit bestehenden Angeboten und Fachbereichen organisiert? Wie werden Schnittstellenprobleme gelöst? Wer sind Kooperationspartner?
- *Information:* Wie werden Öffentlichkeitsarbeit und Erfahrungsaustausch organisiert?

### Kompetenz

Kärnten ist künftig darauf angewiesen, fehlende Budgetmittel und geringe Investitionsmöglichkeiten durch Intelligenz, „Know-how“ und vor allem durch die Bündelung der vorhandenen Kompetenzen auszugleichen.

Für strategiekonforme Projekte bedeutet dies:

- *Begründung:* Welche konkreten, greifbaren Bedürfnisse werden aufgenommen? Welche Funktionen erfüllt das neue Projekt/die Initiative?
- *Sachverstand:* Werden vorhandenes Wissen und Fähigkeiten weiterentwickelt, zusammengeführt und effektiv (kostensparend und nutzensteigernd) eingesetzt? Welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind geplant?
- *Differenzierung:* Bietet das Vorhaben differenzierte, maßgeschneiderte Angebote/Leistungen? Wodurch unterscheidet es sich von bisher durchgeführten Projekten?

### Raumorientierung

Eine integrierte Landesentwicklung muss auf die konkreten Rahmenbedingungen und Potenziale von Lebens- und Wirtschaftsräumen hin ausgerichtet sein. Dies erfordert differenzierte Vorgangsweisen und Maßnahmen und damit die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von regionalen AkteurInnen und EntscheidungsträgerInnen.

Für strategiekonforme Projekte bedeutet dies:

- *Verankerung:* Welche vorhandenen lokalen/regionalen Ressourcen (Menschen, Unternehmen, Einrichtungen, Prozesse etc.) tragen wie zum Gelingen bei? Wird zivilgesellschaftliches Engagement integriert?
- *Entfaltung:* Wie werden lokale/regionale AkteurInnen zum eigenverantwortlichen Handeln befähigt? Werden Ehrenamtliche geschult?
- *Verbindung:* Wie werden regionale Identität und Kooperationskultur gestärkt?

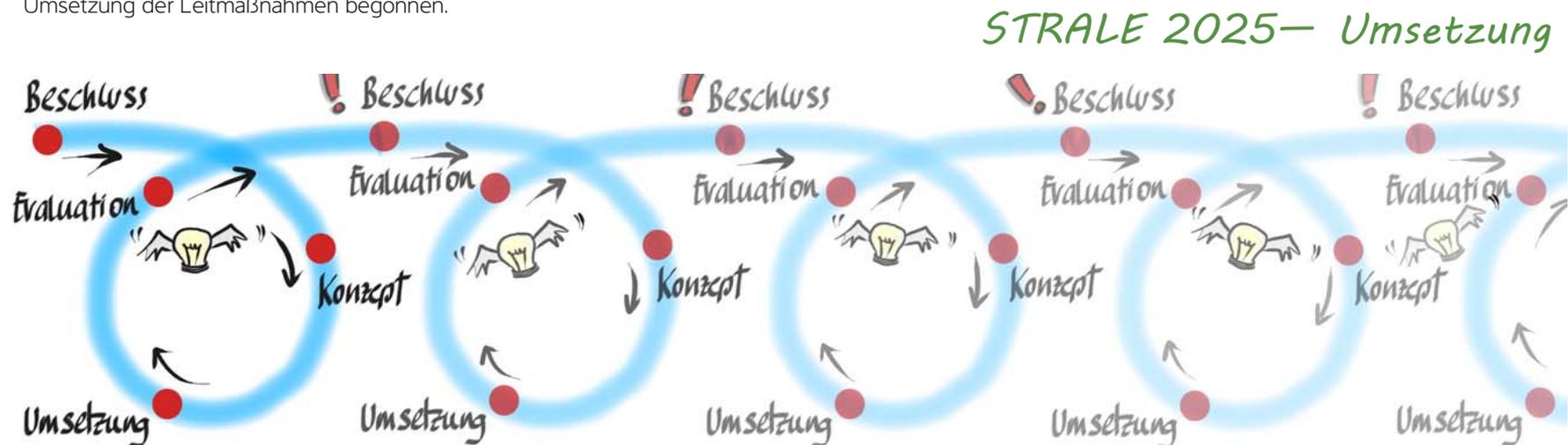
## Umsetzung als dauerhafter Prozess

Mit der Beschlussfassung der Strategischen Landesentwicklung 2025 durch die Kärntner Landesregierung starten die Umsetzung und die begleitende Kommunikation mit der Bevölkerung, den beteiligten Stellen des Landes und mit den verbundenen Unternehmen und Sozialpartnern.

Die **Umsetzung** sieht vier wiederkehrende Arbeitsschritte vor, die (im Jahres – oder Zweijahresrhythmus) wiederholt werden:

- **1. Phase „Konzeption“**: Die Beschlussfassung durch die Steuerungsgruppe setzt den Arbeitsauftrag in Gang. Das „Büro für Strategische Landesentwicklung“ wird mit der Ausarbeitung und Kommunikation der zu erfolgenden organisatorischen und konzeptiven Teilschritte betraut. Auch die Zielvorgaben und die Indikatoren für die spätere Evaluierung werden in dieser Phase festgelegt.
- **2. Phase „Umsetzung“**: Aufbauend auf den Detailkonzepten und Ressourcenzuordnungen wird in der nächsten Phase mit der schrittweisen Umsetzung der Leitmaßnahmen begonnen.
- **3. Phase „Evaluierung“**: Die Arbeit der neuen Stellen auf strategischer Ebene wird unterstützt und in ihrer Wirksamkeit geprüft. Feedbacks und laufende Dokumentation der Tätigkeiten werden vom Büro für Strategische Landesentwicklung zu einer regelmäßig erfolgenden Evaluierung zusammengeführt.
- Auf Grundlage der Evaluierung und der darauf aufbauenden Vorschläge **beschließt** die Steuerungsgruppe regelmäßig in einem wiederkehrenden (revolvierenden) Prozess die Konzeption der nächsten Umsetzungsphase.

Das gesamte Verfahren wird so zu einem „Lernenden System“, das auch die Zielsetzungen und Methoden in regelmäßigen Abständen auf neuen Stand bringt. So entsteht eine „lernende Organisation“, die ihre Erfahrungen – z.B. über die Optimierung von Projekten und Förderverfahren – zur Verbesserung der eigenen Wirksamkeit nutzt.



Quelle: Edith Steiner-Janesch • "bright picture" Graphic Recording & Co

#### ◆ Kommunikation und Information

Zugleich wird STRALE 2025 auf diese Weise zu einem „Living Paper“, das jährlich ein Update erfährt und der Öffentlichkeit vermittelt wird. Diese öffentliche Befassung mit der Arbeit und den Ergebnissen der Strategischen Landesentwicklung Kärnten stellt ein wesentliches Merkmal des neuen Arbeitsverständnisses der Landesverwaltung dar: Stakeholder und Betroffene, Fachöffentlichkeit und eine breite Öffentlichkeit werden regelmäßig über die Umsetzungsfortschritte und die dabei gemachten Erfahrungen informiert und haben die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzubringen – sowohl inhaltlich als auch die Organisation und Abläufe betreffend.

Dieser organisierte Kommunikations- und Lernprozess erlaubt, die angewendeten Umsetzungsverfahren zu verbessern sowie die Programme selbst und die dabei gemachten Erfahrungen weiter zu entwickeln.

#### ◆ Steuerungsgruppe, Koordination und Umsetzungsmonitoring

Der Kontakt zur politischen Ebene wird durch eine **Steuerungsgruppe** gewährleistet (s. S 23). Die Steuerungsgruppe sorgt für die politische Abstimmung der Organisationsentwicklung und der Leitmaßnahmen und wird vom Büro für Strategische Landesentwicklung betreut.

Wesentlich für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie zur Landesentwicklung ist auch, laufend den Umsetzungsstand zu beobachten. Dazu soll die Steuerungsgruppe ein **Umsetzungsmonitoring** durchführen. Nach etwa 5 Jahren sollen eine umfassende Evaluierung der Fortschritte durchgeführt und die Programmschwerpunkte neu ausgerichtet werden.

Für komplexe Maßnahmen, die mehrere Zuständigkeitsbereiche berühren, werden aus der Steuerungsgruppe heraus Arbeitsgruppen gebildet, die eine der Aufgabenstellung entsprechende Vernetzung und Umsetzung gewährleisten.



*STRALE 2025:  
Projekte zum Laufen bringen*



