



Strategie – Notwendigkeit für zukunftsfähige, innovative und nachhaltige Gebietskörperschaften

FH-Prof. Dr. Anton Konrad Riedl | Linz, 6. Oktober 2015

HAGENBERG | LINZ | STEYR | WELS



UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
UPPER AUSTRIA

Zielsetzung des Impulsvortrages

Zielsetzung

- Bedeutung von Strategien für Gemeinden/
Gebietskörperschaften bewusst machen
- Zum Nachdenken anregen - einige Anregungen
mitgeben

Themenübersicht

Die Hauptthemen

- **Strategie:**
 - > was ist das? Warum/wozu /wofür/für wen/ ...
 - > Strategie - ein „unbekanntes Wesen?“
 - > Etwas Theorie zum Thema Strategie – Definition etc.

- **Beispiele für**
 - > Gesamtstrategien und Teil-Strategien

- **Zusammenfassung/ Fazit**

- **Anfragen/ Diskussion**

Bedeutung von Zielen



***„Wer den Hafen nicht kennt,
in den er segeln will,
für den ist kein Wind der richtige.“***

**Lucius Annaeus Seneca,
römischer Philosoph, Dramatiker, Naturforscher und Staatsmann
* 4 v. Chr. - Córdoba
† 65 n. Chr. - Rom**

Ausgangslage

Vorannahme/ Hypothese:
Jede Gemeinde/Gebietskörperschaft hat eine Strategie.

Dennoch ergeben sich einige Fragen:

- *Ist diese aktuell/zeitgemäß? Sind neue Entwicklungen ausreichend berücksichtigt?*
- *Ist sie nachhaltig und zukunftsfähig?*
- *Wird diese Strategie auch konsequent umgesetzt?*
- *Sind die Promotoren der Strategieentwicklung noch aktiv an der Umsetzung beteiligt?*
- *Trägt die Strategie zur Zukunftsfähigkeit, Innovationskraft und Nachhaltigkeit der Gebietskörperschaft bei?.....*

„Es muss sich Vieles ändern, damit es so gut bleiben kann, wie es ist“

Eine Brücke zwischen Gestern und Morgen ...



Strategie: was ist das eigentlich?

Warum/wozu /wofür/für wen/ ...?

Strategie ...

- Bietet den Weg an, sich der gemeinsam gewählten/ „gezeichneten“ Vision anzunähern
- Bildet die Basis für Programme zur operativen Umsetzung der vereinbarten/beschlossenen Ziele
-

➤ ***„Vom Wunsch zur Wirklichkeit“***

„Das **ABC** der Strategischen Planung“ - Ein „Dreischritt“ zur Führung der Gesamtorganisation



Definition Strategie in der Betriebswirtschaftslehre

**Strategische Unternehmensführung,
Strategisches Management:**

***Gesamtheit aller Führungsaufgaben des
Managements zur systematischen Entwicklung,
Festlegung und Umsetzung von Strategien.***

- *Sie soll die Grundlagen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens / einer Dienstleistungsorganisation schaffen.*
- *Die Umsetzung der strategischen Planungen erfolgt im operativen Management einer Organisation*

Ebenen des Managements:

Die Führungspyramide



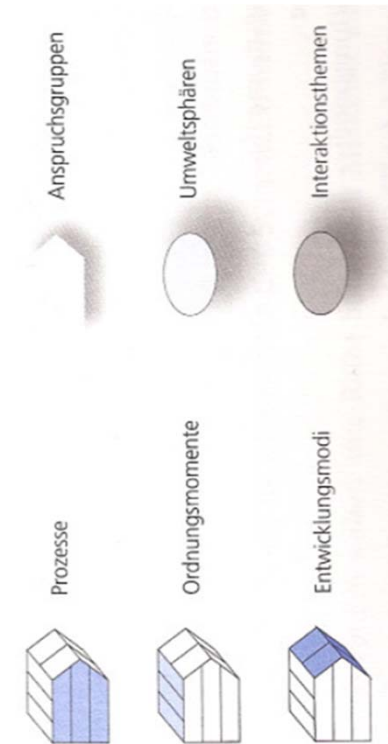
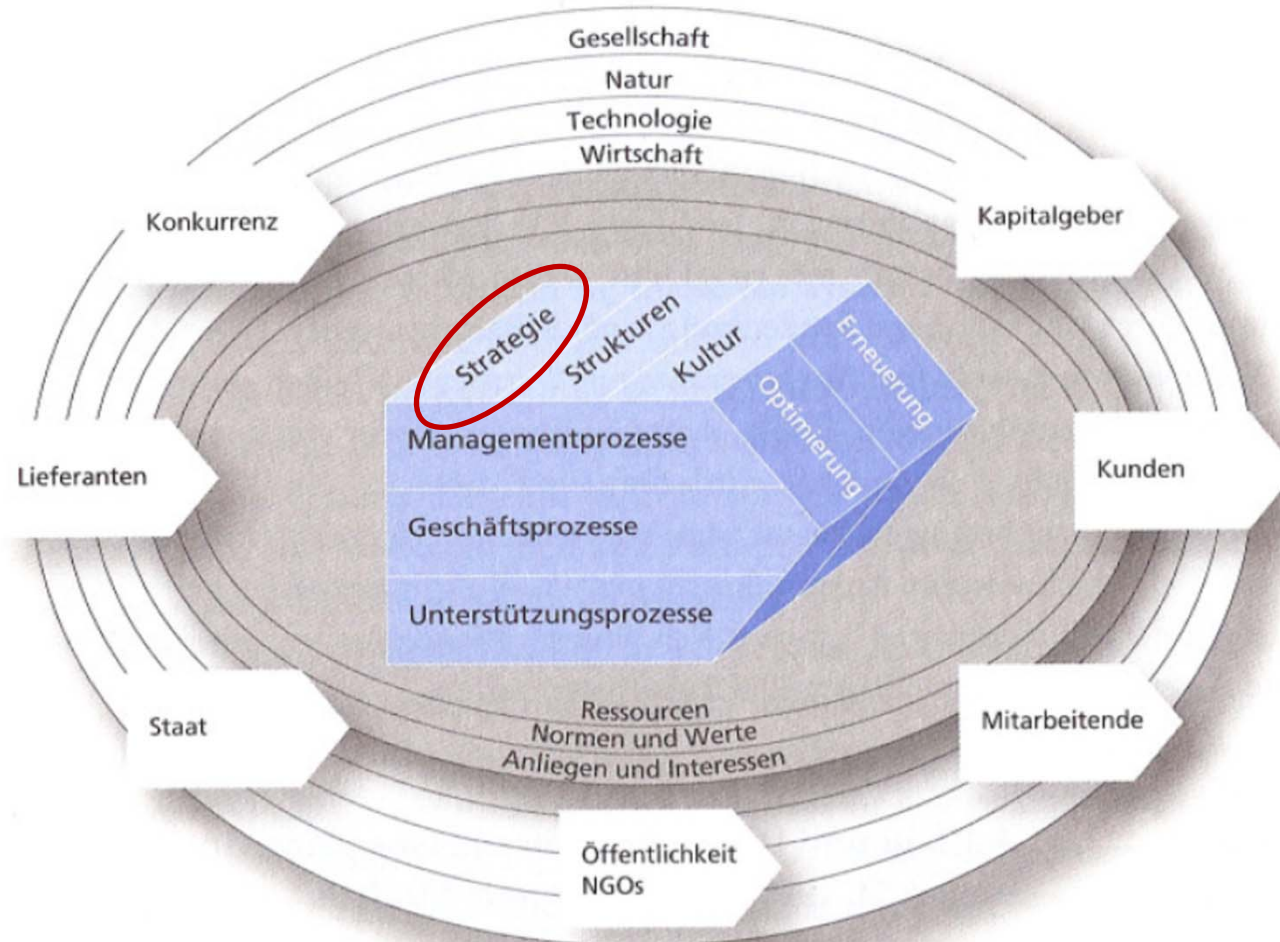
Strategisches Denken in der Betriebswirtschaftslehre

Strategie ist ein

- *zielgerichtetes,*
- *zukunftsorientiertes,*
- *pro-aktives,*
- *planvolles und*
- *Ressourcen- (bzw. Stärken-) orientiertes*

Vorgehen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs einer Organisation/ eines Unternehmens.

Das neue St. Galler Management-Modell als *Bezugsrahmen* der Strategie-Entwicklung



Legende

Rüegg-Stürm (2003) 22

Was ist eine „erfolgreiche Strategie“?

***Eine Strategie ist erfolgreich,
wenn sie zielgerichtet und
beharrlich umgesetzt wird!***

Die „Strategie-Blume“



- Zentral ist **Gesamt-Strategie**
- Daran orientieren sich die **Funktional-Strategien**

Beispiele Strategie

STRATEGIE. Der Rechnungshof als Bund-Länder-Organ

http://www.rechnungshof.gv.at/uploads/media/Strategie_Laender_01.pdf

E-Government Strategie in Österreich

<https://www.digitales.oesterreich.gv.at/site/5237/default.aspx>

Die Strategie: Wir entwickeln die Verwaltung für Sie weiter!

<http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74836202/DE/>

Ausgehend von einer Gesamtstrategie - dem Wirkungsorientierten Steuerungsmodell - unterscheiden wir zwischen drei Hauptstoßrichtungen:

- „Aufgaben bedarfsorientiert wahrnehmen“
- „Bürokratie abbauen“
- „Kostenbewusstsein schärfen,,



Herzogenbuchsee liegt im Oberaargau, gehört zum Verwaltungskreis zählt rund 7'150 EinwohnerInnen.

http://www.herzogenbuchsee.ch/m/mandanten/147/download/Strategie_Buchsi.pdf



Strategie 2030
der Gemeinde Herzogenbuchsee

Herzogenbuchsee ist eine ländliche Gemeinde und für Familien, Gewerbebetriebe und KMU attraktiv. Dank eines qualitativen und ausgewogenen inneren Wachstums und der Bereitschaft für weitere Fusionen mit benachbarten Gemeinden ist Herzogenbuchsee ein regionales Zentrum mit städtischem Flair.

Hinterstoder - Vom Weltcuport zum Zukunftsort: Mit nachhaltigem Tourismus und moderner Architektur will Hinterstoder bergauf.

<http://www.zukunftsorte.at/gemeinden/hinterstoder/ziele-strategien.html>

Festlegung einer kommunalen Energie-Effizienz- und Ökoenergie-Strategie

Allgemeine Strategische Grundsätze – *einige Beispiele*

- **Konzentration der Kräfte:**
 - Konzentration auf das Wesentliche; Prioritäten
 - Konzentration auf die Kernkompetenzen
 - Strategische Stoßrichtung
- **Handeln aus den Stärken (Potentialen):**
 - Aufbau auf die Stärken und Vermeiden von Schwächen
 - Ausbau der Stärken *vor* Kompensation der Schwächen
- **Abstimmung von Zielen und Mitteln**
 - Konkrete, messbare Ziele definieren
 - Umsetzungspläne mit verfügbaren Ressourcen abgleichen
- **Schaffung einer zweckmäßigen, führbaren Organisation**
 - Insbesondere im NPO-Bereich neue, zweckmäßige Organisationsformen nützen

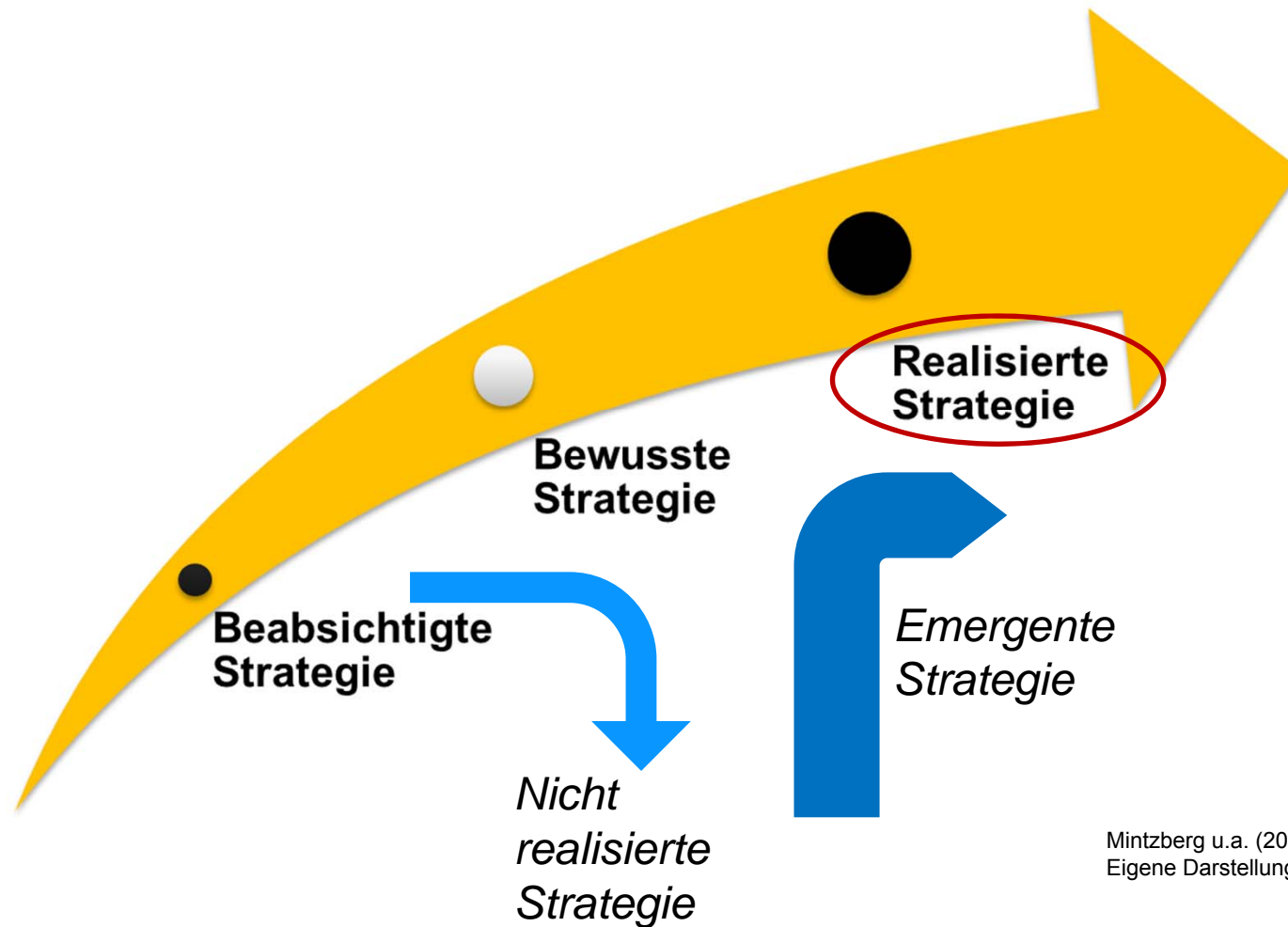
Allgemeine Strategische Grundsätze – einige Beispiele

- **Einheit der Führung**
 - Diese sichert ein konzentriertes, planmäßiges Vorgehen
- **Kooperationsmöglichkeiten ausnützen**
 - Allianzen, Kooperationen und Koalitionen erleichtern Markterschließungen, Innovationen, ...
- **Einfachheit der Strategie**
 - klares, einfaches Grundkonzept definieren
- **Beharrlichkeit**
 - die konsequente Umsetzung einer gewählten Strategie ist vorteilhafter als ein häufiger Wechsel
- **Unité de doctrine**
 - Eine einheitliche Grundauffassung der Organisation (Organisationsmitglieder) hinsichtlich der strategischen Ziele und der gewählten Mittel sichert den Erfolg

In Anlehnung an: Pümpin, Cuno: Strategische Führung in der Unternehmenspraxis: Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmungsstrategie, Die Orientierung Nr. 76, Bern 1980 – ergänzt und erweitert A.K. Riedl

Entwicklung von Strategien

nach Mintzberg



Mintzberg u.a. (2004) 24;
Eigene Darstellung

Wozu Gemeindestrategie?

<http://convivasult.at/regionalentwicklung/strategie/>



Ausgangssituation für Strategieentwicklung – *Aus Sicht einer Beratungsorganisation*

STRATEGIE

Der **Standort funktioniert**, die **Gemeinde hat eine Vision**, **der Ort lebt**. Alles ist perfekt. Fast. Was fehlt, ist eine **Zukunftsperspektive**. Und dabei wollen wir helfen. Egal ob Tourismusregion oder Wirtschaftsstadt, Sport-Mekka oder Event-Gemeinde, Kulturregion oder Handelspunkt – jeder Standort hat etwas Einzigartiges und besonderes, worauf er sich spezialisieren kann. **Wie positioniert sich ein Standort?** Gemeinsam folgen wir den Trends der Gesellschaft und entwickeln die ideale Strategie für die Zukunft.

Mag. Bodemann/ Prof. Dr. Promberger

Wozu Gemeindestrategie?

Aus Sicht einer Beratungsorganisation

Strategie in der öffentliche Verwaltung

Langfristiges und an Zielen orientiertes Denken und Handeln ist für Einrichtungen öffentlicher Verwaltungen nicht mehr wegzudenken. Dies bedingt eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen **Potenzialen** (Stärken und Schwächen) ebenso wie eine Analyse der **Rahmenbedingungen** und des **Umfelds** öffentlicher Verwaltungen: Was sind die **Ziele**? Wer sind die **Akteure**? Mit welchen **Herausforderungen** sind die Akteure konfrontiert? Welche Anforderungen werden an die öffentliche Verwaltung gestellt? Entsprechen Selbstverständnis und Leistungen der öffentlichen Verwaltungen den Rahmenbedingungen und Erwartungen des Umfelds? Die Beantwortung dieser Fragestellungen ermöglicht es, die **langfristige Entwicklung des öffentlichen Sektors und seiner Mitarbeiter erfolgsorientiert zu gestalten**.

Gemeinden und Gemeindeverbände unterstützen wir bspw. bei der Erarbeitung neuer Steuerungsmodelle, finanziellen Strategien und im Rahmen von Standortanalysen.

Steuerungskreislauf



Rau (2007) 103

Stadt Hallein








Strategische Planung und Organisationsentwicklung



Projekt „Fit für Hallein“

STADT HALLEIN



-  Start eines umfassenden und nachhaltigen Verwaltungsmodernisierungsprozesses im Jahr 2010
-  Betrachtung der gesamten Organisation: Verwaltung, Wirtschaftshof, Bildungseinrichtungen und städtische Betriebe
-  Externe Begleitung durch die Universität Innsbruck
-  Entwicklung zu einer transparenten und leistungsorientierten Organisation mit klaren Strukturen und effizienten Prozessen
-  Verbesserung des Dienstleistungsangebotes für die Bürgerinnen und Bürger, Ausweitung des Bürgerservices

Beispiel: Phase 1 – *Leistungen in Zusammenarbeit mit IVM*

Phase 1	SWOT-Analyse
	Leistungskataloge
	Reinigungsmanagement
	Bachelorarbeiten

**Resümee: Stärken-Schwächen-Analyse
als Entscheidungsgrundlage**

Beispiele für Strategie- Ansätze auf verschiedenen Ebenen

- **Hauptregionsstrategie 2024 – NÖ-Mitte**
- **Strategieplan Zillertal**
- **Strategie Gemeinde Fiesch**

Ziel:

➤ ***Agieren statt reagieren!***

Hauptregionsstrategie
2024 -
Region NÖ-Mitte

Funktion und Leitbildbotschaft

http://www.noeregional.at/dokumente/PDF_gesells_chapter_150701_HR_Strategie_NOE_Mitte.pdf
(Zugriff: 26.9.2015)

Beispiel: Hauptregionsstrategie 2024 – NÖ-Mitte Funktion und Leitbildbotschaft -1

– Hauptregionsstrategien 2014plus – Funktion und Mehrwert

- > *bottom-up*
- > *kein Leitbild im klassischen Sinne, sondern hat Funktion eines Handlungsprogramms für die NÖ.Regional.GmbH*
- > *Evaluierung der Regionalen Perspektiven 2013: Regionalentwicklungsthemen wenig sichtbar*
- > *Ansatz der Wirkungsorientierung auf den räumlichen Ebenen (Land-Hauptregion-LEADER-Region-Kleinregion-Gemeinde) angewandt*
- > *Zielgruppenorientiert*
- > *Auf 10 Jahre angelegt*

– SWOT-Analyse

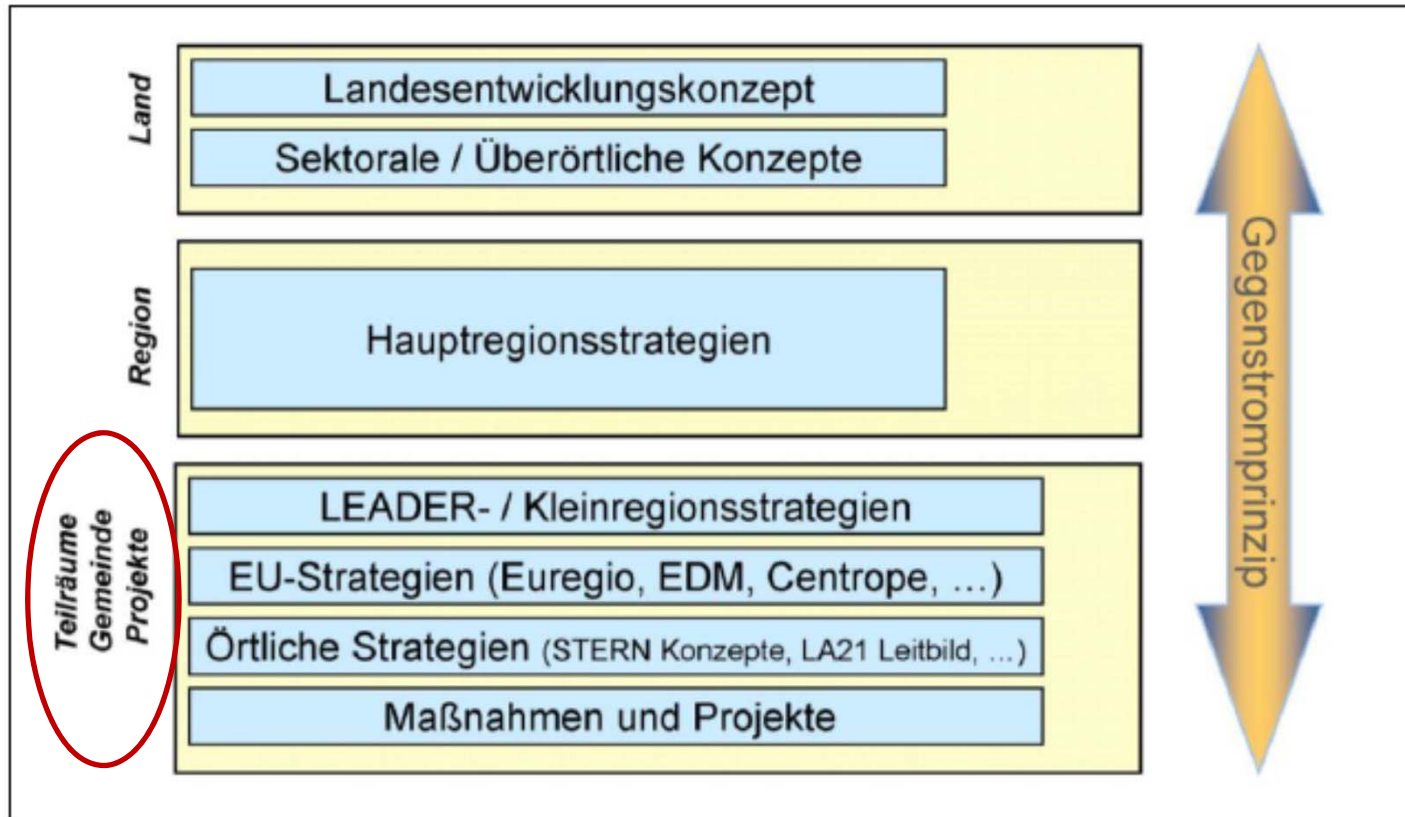
– Aktionsfeldmatrizen

Beispiel: Hauptregionsstrategie 2024 – NÖ-Mitte - 2

Hauptregionsstrategien 2014plus – Funktion und Mehrwert

- Baut auf **übergeordneten Zielen, Strategien und Dokumenten** auf (EU, Bund, Land)
- Bietet „**Dach**“ für teilregionale Strategien sowie Maßnahmen und Projekte
- Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken analysiert (**SWOT-Analyse**)
- Ziele und Maßnahmen für die vier **Aktionsfelder**
 - > „**Wertschöpfung**“
 - > „**Umweltsystem**“
 - > „**Daseinsvorsorge**“
 - > „**Kooperation**“
 - > **Querschnittsthemen mit Relevanz für alle Aktionsfelder**
 - Demographischer Wandel
 - Nachhaltigkeit
 - Gender Mainstreaming
- legt **strategische Positionen** und **Indikatoren** bis 2024 fest.
 - *Fokus auf Wirkung*
- Ermöglicht laufende **Reflexion**

Gemeinsame Strategische Steuerung und Abstimmung



Hauptregionsstrategie 2024 – NÖ-Mitte - 4

Inhalte der Hauptregionsstrategie NÖ-Mitte 2024 - Aktionsfelder

Aktionsfeld 1 - Wertschöpfung

Zielsetzung	Bis 2024 ist die Wertschöpfung in der Hauptregion bzw. ihren Teilräumen gestiegen.
Themenfelder	Wirtschaft, Forschung / Entwicklung / Innovation, Tourismus, Land- und Forstwirtschaft, (...)

Aktionsfeld 2 – Umweltsystem und erneuerbare Energien

Zielsetzung	Bis 2024 ist die Umweltsituation in der Hauptregion bzw. ihren Teilräumen verbessert sowie der Anteil erneuerbarer Energien gestiegen.
Themenfelder	Natur- und Umweltsysteme, Natürliche Ressourcen, Erneuerbare Energien, (...)

Aktionsfeld 3 - Daseinsvorsorge

Zielsetzung	Bis 2024 sind die Strukturen und die Funktionen der Daseinsvorsorge in der Hauptregion bzw. ihren Teilräumen gestärkt.
Themenfelder	Wohnen, Siedlungswesen, Mobilität, soziale und technische Infrastruktur, Kultur, Freizeit / Naherholung, Bildung, (...)

Aktionsfeld 4 - Kooperationssystem

Zielsetzung	Bis 2024 ist das Kooperationssystem innerhalb der Hauptregion, zwischen den Hauptregionen und zwischen ihnen und benachbarten Regionen im In- und Ausland weiterentwickelt.
Themenfelder	EU-Integration [Centrope, Europaregion Donau-Moldau, Bratislava Stadt-Umland-Management], National [Burgenland, Oberösterreich, Steiermark, Wien], Regional [Ebenenübergreifend], (...)

SWOT-Analyse

Wertschöpfung

Ziel: Bis 2024 ist die Wertschöpfung in der Hauptregion bzw. ihren Teilräumen gestiegen.
Themen u.a. Wirtschaft, Forschung/Entwicklung & Innovation, Tourismus, Land- und Forstwirtschaft

Stärken	Schwächen
Arbeitsplätze & Wirtschaft <ul style="list-style-type: none"> - Überdurchschnittlich dynamische Entwicklung der Arbeitsplätze - Ballungsraum St. Pölten als starke Wirtschaftsregion (hohes Bruttoregionalprodukt); günstige Standortbedingungen um die LH St. Pölten - Starker Dienstleistungssektor im Wiener Umland bzw. im Zentralraum (St. Pölten, Krems, Tulln) 	Arbeitsplätze & Wirtschaft <ul style="list-style-type: none"> - Unterdurchschnittliche Entwicklung der Arbeitsplätze im ländlichen Bereich (z.B. Pielachtal) - Wirtschaftliche Kooperation zwischen St. Pölten und den umliegenden Gemeinden noch gering - Facharbeitermangel
Land- und Forstwirtschaft <ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung der Landwirtschaft als Arbeitsplatzfaktor im Pielachtal und Bezirk Lilienfeld, dort auch viele Biobetriebe - Kombination Landwirtschaft / Fremdenverkehr im Alpenbereich - Potenzial: Direktvermarkter - Nebenerwerbsmöglichkeit und Produktveredelung als wichtige wirtschaftliche Basis - Einige gut etablierte regionale Marken (z.B. Wachauer Marille) - Hohe Diversität bei den Produkten - Potential Holz als Baustoff und Energieträger 	Tourismus <ul style="list-style-type: none"> - Veraltete Tourismusinfrastruktur - Fokus Tagestourismus, Nächtigungsmöglichkeiten beschränkt - Fehlende Betten und Veranstaltungsräume für Hochwertigen und Kongress-Tourismus - Überdurchschnittlicher Anteil des Sommertourismus, in der Wachau-Nibelungengau - Mangelnde Ressourcen für Angebotsentwicklung und Vermarktung
	Land- und Forstwirtschaft <ul style="list-style-type: none"> - Intensiver Ackerbau im Tullnerfeld und in St. Pölten-Land - Zuwenig regionale Kooperationen zwischen Gewerbe, Handel und Forstwirtschaft

Beispiel: Aktionsfeldmatrix - Ausschnitt

Aktionsfeld	Aktionsfeldthema	Strategische Stoßrichtung	Outputs	Indikatoren (fokussiert auf Schwerpunkte)	Basis	Soll
Daseinsvorsorge	Bis 2024 sind die Strukturen und die Funktionen der Daseinsvorsorge in der Hauptregion und ihren Teilräumen gestärkt.					
(Wohnen, Siedlungswesen, Mobilität, soziale & technische Infrastruktur, Kultur, Freizeit, Naherholung, Bildung, ...)	Abgestimmte Raumentwicklung und Siedlungswesen	Raumordnung und Siedlungswesen neu ausrichten	Kooperationen im Bereich „Raumentwicklung“ werden begleitet.	* Anzahl regionaler Leitplanungen auf Ebene (Klein)Region.; Anzahl regionaler Leitplanungen oder ähnlichen Prozessen in den relevanten Funktionalräumen (unter Einbeziehung - allfällig abgeänderter - kleinregionaler Strukturen) - das kann auch mehrere "Planungsregionen" betreffen - da ist Zielwert 1 evtl. zu wenig	0	1
			Grundprinzipien und Maßnahmen aus Strategien zur Raumentwicklung der Ostregion und der Regionalen Leitplanung sind umgesetzt.	* Anzahl / Anteil der Gemeinden mit Bewußtseinsmaßnahmen zur Umsetzung der Siedlungs- und Versorgungsschwerpunkte	-	100%
			Das enorme Potenzial des Entwicklungsgebietes Bahnhof Tullnerfeld ist genutzt.	* Anzahl der Potentialanalyse(n) * Anzahl Masterplan * Anzahl beteiligter Gemeinden	0 0 x	1 1 x+y
			Innen vor Außen kommt als Leitmotiv bei allen raumordnungsrelevanten Aktivitäten zum Einsatz, Boden wird als knappes Gut verstanden.	* Anzahl Gemeinden, die den Infrastrukturkostenkalkulator (NIKK) nutzen * Anzahl, die dieses Leitmotiv per GR-Beschluss verankern	x x	y y
			Ein aktives Flächenmanagement ist etabliert.	* Anzahl der Gemeinden, die ein Online-Tool zum Management für Leerstände, Baulücken etc. verwenden	x	30
				* Anzahl der Gemeinden mit Maßnahmen zur Baulandmobilisierung (im Sinne v. Bewußtseinsbildung) * Anzahl der Gemeinden mit Maßnahmen zur Minimierung von Bodenversiedelung * Anzahl der Gemeinden mit Verdichtungsmaßnahmen	x	20



Herausgeber: Planungsverband Zillertal,
6272 Ried i. Z., Kirchweg 3
Für den Inhalt verantwortlich:
Obmann LA Josef Geisler
Textredaktion: Jochl Grießer,
Kufgem Kommunal Consulting
Ried i. Z., im Juli 2012

<http://www.planungsverband-zillertal.at/index.php?id=1345>
(Zugriff: 26.9.2015)

Beispiel:

Strategieplan Zillertal (2012)

- Aufgabenstellung und Ziele
- Projektstruktur
- Präambel zum Strategieplan Zillertal
- Ergebnisse zum Arbeitsfeld Raumordnung und Siedlungsentwicklung
- Ergebnisse zum Arbeitsfeld Tourismuswirtschaft
- Ergebnisse zum Arbeitsfeld Industrie, Gewerbe, Handel Und Dienstleistung
- Ergebnisse zum Arbeitsfeld Land- und Forstwirtschaft
- Arbeitsfeld Natur und Umwelt
- Arbeitsfeld Mobilität und Verkehrsinfrastruktur
- Integration der Teilergebnisse

Beispiel: Gemeinde Fiesch, Oberwallis



1. Ausgangslage

Die Gemeinde Fiesch möchte sich **für die Zukunft positionieren** und entsprechende Investitionen tätigen. Es **fehlt eine einheitliche alles umfassende Strategie** für die Gemeinde **als Basis für die Gestaltung der Zukunft**. Bei einer Strategie geht es um das **Schaffen einer werthaltigen Position**, welche sich von anderen Gemeinden abgrenzt. Eine Strategie, bzw. Positionierung der Gemeinde kann sich aus der Analyse von Bedarfslücken in der Gemeinde ergeben. Eine wichtige Grundlage für die Strategieerarbeitung stellt daher eine **Befragung** dar, mit dem Ziel ein umfassendes Bild der Erwartungen und Bedürfnisse der EinwohnerInnen zu erhalten. Diese Befragung wurde in Fiesch Anfang 2008 durchgeführt. Anschließend hat der **Gemeinderat** im Rahmen von drei Workshops die Aufgabenfelder identifiziert, die anzustrebenden Ziele sowie die entsprechenden Massnahmen bzw. Projekte für die Gemeinde Fiesch definiert. Von zentraler Bedeutung war es, dass die Gemeinde die Strategie selber erarbeitet. Dieses Vorgehen fördert die Akzeptanz der Ergebnisse. Eine von außen implementierte Strategie, wird häufig nicht konsequent verfolgt, weil die Strategieumsetzer nicht an der Strategiefindung beteiligt waren. Im vorliegenden Bericht werden die Resultate der Strategieerarbeitung **zusammengefasst**.

http://www.fiesch.com/portrait/strategieprogramm_gemeinde_fiesch_nov_08.pdf Zugriff 26.9.2015

Beispiel: Gemeinde Fiesch - 2



2. Wieso braucht die Gemeinde Fiesch eine Strategie?

Die verstärkte **Konkurrenz** um Einwohner, Touristen und Arbeitsplätze, die zunehmende **Vielfalt und Komplexität der Gemeindeaufgaben** sowie die **steigenden Erwartungen der Bürger** sind drei der vielen besonderen und neuen Herausforderungen, denen sich Gemeinden stellen müssen.

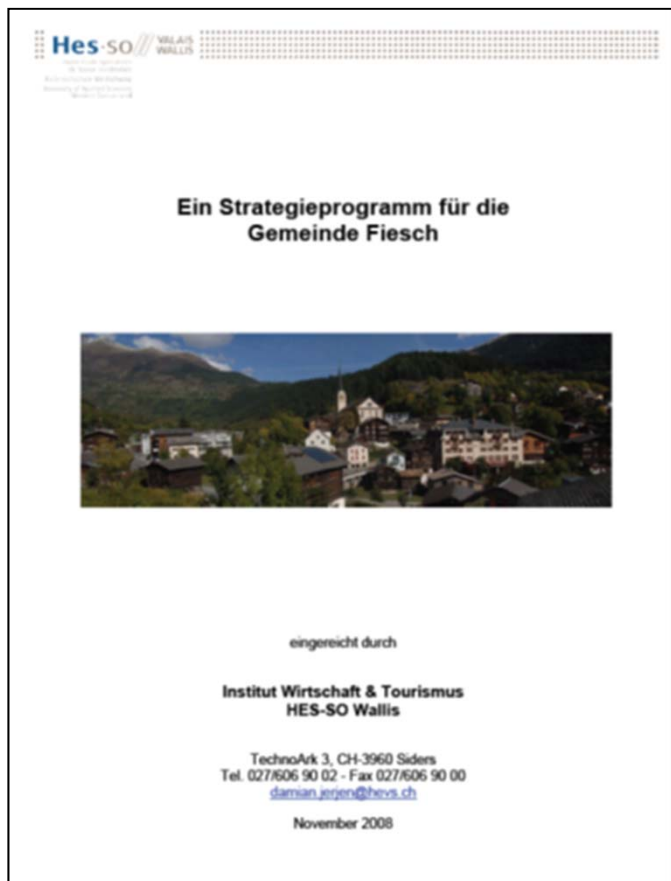
Diese **Herausforderungen und Entwicklungen** sollten die Gemeinden positiv aufnehmen, begleiten und vor allem mitgestalten können. Hierfür bedarf es einerseits einer professionellen und effizienten Verwaltung, andererseits einer einheitlichen und alles umfassenden **Gemeindestrategie**.

Bei einer Strategie geht es um das Schaffen einer **werthaltigen Position**, die sich von anderen Gemeinden abgrenzt.

Die Gemeinde Fiesch will in diesem Sinne ihre Zukunft aktiv gestalten, sich positionieren und dafür entsprechende Investitionen tätigen.

Beispiel: Gemeinde Fiesch - 3

Ergebnisse



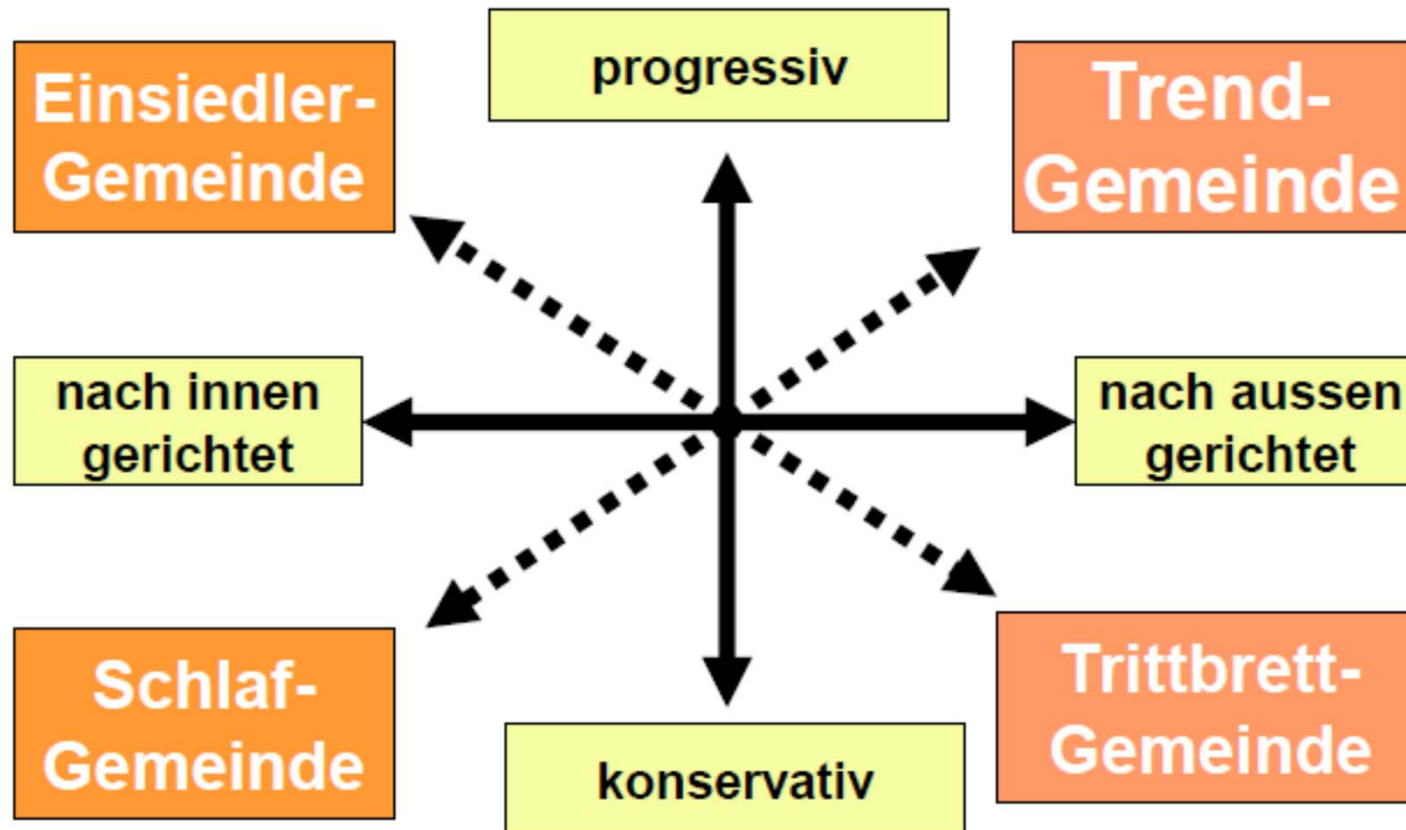
Zahlen und Fakten

Dorf Fiesch: 1050 m ü. M. Höchster Punkt: Eggishorn 2926 m ü.M.
 Fläche Gemeindegebiet: 1100 ha Koordinaten:(653426 / 138973)
 Einwohner (per 31.12.2010):960 Stimmfähige Bürger: 705

5.2. Projektübersicht

	Priorität
<p>Verbesserung Ortsbild und Dorfplatz</p> <p><i>Ziel:</i> Verbesserung des Ortsbildes <i>Standort:</i> über dem Wysswasser beim Schulhaus <i>Zielgruppe:</i> Bevölkerung und Gäste <i>Kosten:</i> zwischen 2-3 Mio. Franken</p>	1
<p>Naherholungs- / Freizeitpark</p> <p><i>Ziel:</i> Ausbau der touristischen Infrastruktur, Steigerung der Attraktivität <i>Standort:</i> Beim Biotop, hinter dem Fussballplatz <i>Zielgruppe:</i> Familien (Gäste, Einheimische, Tagestouristen) <i>Kosten:</i> ca. 1 – 1.5 Mio. Franken</p>	2
<p>Hängebrücke</p> <p><i>Ziel:</i> Ausbau der touristischen Infrastruktur <i>Standort:</i> Von der Lamma (oberer Kreisel) nach Ernen zum Ischefäld <i>Zielgruppe:</i> Wanderer, Tagestouristen <i>Kosten:</i> 300'000.- Franken.</p>	2
<p>Wellness-Anlage</p> <p><i>Ziel:</i> Ausbau der touristischen Infrastruktur, Stärkung der Hotellerie <i>Standort:</i> Beim Tennis- und Fitnesscenter <i>Zielgruppe:</i> Bestehende Nutzer, Gäste und Einheimische <i>Kosten:</i> Co-Finanzierungsmodell (Neue Regionalpolitik)</p>	3
<p>Talabfahrt</p> <p><i>Ziel:</i> Ausbau der touristischen Infrastruktur <i>Standort:</i> Kühboden - Fiesch <i>Zielgruppe:</i> Alle Wintersportler <i>Kosten:</i> Je nach Variante zwischen 1 - 2 Mio. Franken</p>	3

Beispiel: mögliche Positionierungen einer Gemeinde



Fazit

Bündelung und Neuausrichtung der bestehenden guten Ansätze in oö Gemeinden/ Bezirken/ auf Landesebene:

- Strategische Gesamtkonzepte zur Entwicklung der Gemeinwesen auf jeder Ebene schrittweise erarbeiten und umsetzen**
- Regionale Entwicklung fördern**
- Strategiekonzepte/ -pläne auch für einzelne Gemeinden erstellen**

Fazit

Finanzierung strategischer Prozesse:

- **Engpass** sind meist nicht die Finanzen, sondern die kreativen Konzepte und Promotoren („*visionäre Macher*“)
- **Schlüsselpersonen** für die strategischen Prozesse und der laufenden Erneuerung sind „zu finden und zu binden“

Mögliche Vorgehensweise

→ *Folgender Vortrag!*

Hippenstocks Strategien



**Kopf hoch, Herr Berger!
50 Prozent der Wirtschaft und Politik
sind Psychologie – die Fakten sollten
Sie daher nicht überbewerten!**

***Tröstlich
oder bedrohlich?
Wahrscheinlich
Realistisch!***



FH-Prof. Dr. Anton Konrad Riedl

Professur für Strategie und Innovation

Lehrgangsleiter Coaching-Training-

Organisationsberatung

Fakultät für Gesundheit und Soziales

Campus Linz

Mobil: +43 (0) 664 1323311 anton.riedl@fh-linz.at

– Lehre:

- > Strategisches und Innovationsmanagement, Unternehmensberatung, Innovations- und Strategieprojekte, Change Management, Systemtheorie, Begleitseminar Masterarbeit, ...
- > Betreuung von Master- und Bachelorarbeiten
- > Lehrgangsleitung Coaching/Training/Organisationsberatung (CTO)

– Forschung:

- > „Kompass kommunale Seniorenarbeit“ – Zukunftakademie des Landes OÖ (2015)
- > Evaluierung „Vitales Wohnen“, St. Marienkirchen bei Schärding (2011-2014)
- > Evaluierung Betreutes Wohnen „Sonnenwiese“, Steyr-Ennsleite (2011-2014)
- > Befragung „Wohnwünsche von Senioren im Oberpinzgau“ (2012)

Literaturhinweise

Simsa, Ruth/ Meyer , Michael / Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart, 5., überarb. Aufl. 2013

Bätscher, Rudolf/ Ermatinger, Johannes: Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen: Ein Leitfadens für die Praxis, Zürich 2004

Bauer, Elisabeth/ Sander, Gudrun/ von Arx, Sabina: Strategien wirksam umsetzen, Bern-Stuttgart-Wien 2010

Bryson, John M./Alston, Farnum K.: Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco, 3. Auflage 2011

Grünig, Rudolf/ Kühn, Richard: Methodik der strategischen Planung, Bern-Stuttgart-Wien, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage 2006

Müller-Stewens, Günter/ Lechner, Christoph: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart, 4. überarbeitete Auflage 2011

Probst, Gilbert/Wiedemann, Christian: Strategieleitfaden für die Praxis, 2. aktualisierte Aufl. Wiesbaden 2013

Rau, Thomas: Betriebswirtschaftslehre für Städte und Gemeinden. Strategie, Personal, Organisation, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. 2007 München

Sander, Gudrun/ Bauer, Elisabeth: Strategieentwicklung kurz und klar: Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Bern-Stuttgart-Wien 2006

Schneider, Jürgen/ Minning, Christoph/ Freiburghaus, Markus: Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern-Stuttgart-Wien 2007