

# BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

#02

08.02.2011

## HR-MANAGEMENT

# Alles eine Frage der Strategie

Teil 1 der neuen BILDUNGaktuell-Serie:  
Wie Personalarbeit wirklich wirkt.

### ■ EMPFEHLENSWERT

Wie Sie Mundpropaganda aktiv  
für Ihr Unternehmen einsetzen.

### ■ LEBENSWERT

Wie Sie zu mehr Energie gelangen.  
Zehn Tipps zum Entschleunigen.

# Personalarbeit wirkt

Teil 1 der neuen BILDUNGaktuell-Serie: Warum es ohne strategisch ausgerichteter HR-Arbeit nicht geht. Und wie viel Strategie die Personalabteilung braucht, verrät HR-Expertin **Mag. Katharina Kronsteiner**

Viele Personalabteilungen funktionieren „bedarfsorientiert“, das heißt sie lösen mehr oder weniger gut die an sie herangetragenen Aufgaben beziehungsweise Probleme der Fachbereiche. Dort, wo der Schuh am stärksten drückt, muss dann rasch gehandelt werden oder der, der am lautesten schreit, wird am schnellsten bedient. Meist geht es um die Nachbesetzung einer ungeplant vakanten Position, das Schließen einer Kompetenzlücke

oder eine Konfliktlösung. Die Existenz eines Personalbereiches scheint damit aus der Notwendigkeit, eine vertragliche Basis für die Mitarbeiter herzustellen und für eine zeitgerechte Abrechnung zu sorgen, schon genügend begründet zu sein. Zusätzlich angereichert um ein Kursangebot, meinen viele, seien die Aufgaben der Personalabteilung schon erfüllt. Doch die Erfüllung dieser naheliegenden Mindestvoraussetzungen kann lediglich bewirken,

dass die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern nicht zu groß wird. Sie kann aber nicht zur vollen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beitragen.

## **Personalarbeit ist sehr viel mehr**

Sie fängt erst dort richtig an, wo die administrativen Agenden erfüllt sind. Erstaunlicherweise wird der enorme Nutzen und die Bedeutung eines langfristig denkenden und stra-

tegisch ausgerichteten Personalbereiches oft nicht erkannt. Und die gleichen Personen, die ein Investment an Ressourcen (wie Zeit oder Geld) in den Personalbereich nicht befürworten, wundern sich über mangelnde Mitarbeitermotivation bzw. fehlendes Engagement. Oft zeigt sich in der Praxis, dass – bis auf wenige personalpolitisch gut aufgestellte Großkonzerne – vielen Unternehmen das breite Spektrum der Personalarbeit sowie die Zusam- »

menhänge zwischen Organisations- und Personalentwicklung nicht hinlänglich bekannt sind. Die Personalabteilung leistet keinen Beitrag zur Strategieausrichtung und beschränkt sich auf die Administration. Aber gerade der administrative Teil der Personalarbeit und die Organisation von Kursen können leicht ausgelagert werden und haben kaum Argumente für den Verbleib im Unternehmen. Es lohnt sich daher der genauere Blick auf die Personalarbeit und auf den Beitrag der eigenen Personalabteilung zum Unternehmenserfolg. Es lohnt sich, den Nutzen strategischer Personalarbeit zu verstehen.

### Strategie und Orientierung

Was bewirkt strategische Personalarbeit und welchen Effekt hat eine sinnvolle strategische Orientierung des Personalbereiches? Es geht um das „Humankapital“, um „Weiche Ressourcen“, es geht um:

- » **Identifikation.** Ein hoher Grad der Identifikation mit dem Unternehmen, mit den Unternehmenszielen, mit dem Auftrag bzw. der Mission des Unternehmens. Ein klares „Ja“ zum Unternehmen führt zur höchsten Glaubwürdigkeit gegenüber allen Stakeholdern, allen voran gegenüber den Kunden.
- » **„Wir-Gefühl“ & Zugehörigkeitsgefühl.** Ein Gefühl des Dazugehörens, des „Ich-bin-ein-Teil-des-Ganzen“ und „Ich-gehöre-dazu“. In Folge bleiben Mitarbeiter länger im Unternehmen, Fluktuationsraten sinken, das Ideenmanagement ist lebendig.

» **Mitverantwortungsgefühl & Engagement.** Das gemeinsame Ergebnis wird auch zu einem persönlichen Ergebnis. Unter solchen Voraussetzungen trachten Mitarbeiter danach, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Eine hohe Qualität kann gewährleistet werden. Keine noch so gute Prozessbeschreibung, kein Qualitätsmanagementhandbuch kann das hohe Engagement eines einzelnen Mitarbeiters ersetzen.

» **Motivation & Freude.** Passen die Voraussetzungen, bringen Mitarbeiter von sich aus gern gute Leistung und tragen zu einem positiven Gesamtergebnis bei. Es wird nicht darauf ankommen, wie ausgeklügelt einzelne Boni gestaltet sind. Stattdessen wird die Mitarbeiterorientierung an sich Früchte tragen.

» **Attraktivität.** Es wird für potenzielle Arbeitnehmer erstrebenswert, sich gerade bei diesem Arbeitgeber zu bewerben. Das schafft eine ideale Ausgangsbasis.

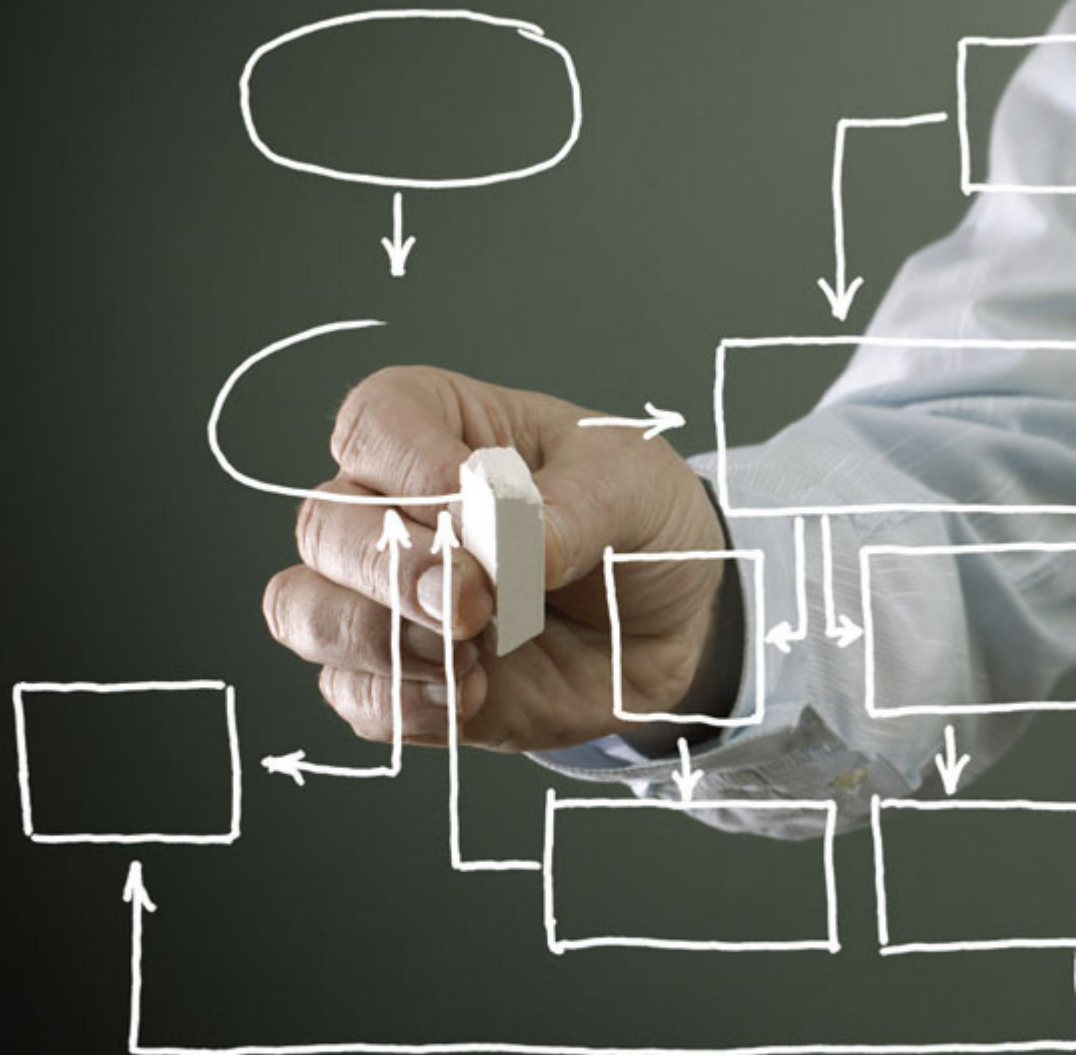
Diese – höchst wertvollen – Elemente einer Unternehmenskultur beeinflussen direkt das Unternehmensergebnis und fließen in die Unternehmensbewertung hinein.

Aber wie alles, was von hohem Wert ist, lassen sich die genannten Faktoren nicht ad hoc mit einem schnell angelegten Change Programm erkaufen. Dazu ist strategische Personalarbeit mit einer langfristigen Orientierung notwendig.

### Wissen, wo's langgeht

Ziele der strategischen HR-Arbeit können »

Foto: iStockphoto



**Was auch immer der Impuls für strategische HR-Arbeit ist, eine Neuausrichtung im Unternehmen wird damit ausgelöst**

## Gerade der administrative Teil der Personalarbeit und die Organisation von Kursen können leicht ausgelagert werden und haben kaum Argumente für den Verbleib im Unternehmen.

Mag. Katharina Kronsteiner

stark auf den Aufbau der eigenen Humankompetenz abzielen, z.B. um sich von anderen zu unterscheiden, um Kompetenzen im Unternehmen sicherzustellen etc. Sie können aber auch aus einer Notwendigkeit des Marktes heraus entstehen, weil die Konkurrenz hier schon viel weiter ist oder weil es die Kompetenzen in entsprechender Qualität am Markt nicht gibt. Was auch immer der Impuls für strategische HR-Arbeit ist, es fängt damit eine Neuausrichtung im Unternehmen an. Aus einer reaktiven wird eine proaktive, aus einer eher kurzfristigen, bedarfsorientierten, wird eine an den wesentlichen Zielen ausgerichtete strategische HR-Handlungsweise. Also wie ans Werk gehen, wie den Personalbereich strategisch ausrichten? Was sollte man dabei beachten?

### Der Zusammenhang mit der Strategie des Gesamtunternehmens

HR/Personal-strategische Stoßrichtungen sind ein integrierter Bestandteil der Gesamtstrategie. Spätestens seit der weit verbreiteten An-

wendung der Balanced Scorecard haben viele Unternehmen Personalziele für die Erreichung der Gesamtziele angesetzt. Ob BSC oder ein anderes Instrument, es sollte keine einfache Pro-Forma-Übung darstellen, nach dem Motto: Wir haben ja auch zwei bis drei Ziele fürs Personal definiert.

Viel eher geht es darum, echte analytische Arbeit zu leisten. Die formulierte Gesamtstrategie des Unternehmens in Einzelelementen zu betrachten und für alle relevanten Aspekte personalstrategische Überlegungen anzustellen bzw. Fragen hierzu zu formulieren und diese zu beantworten.

Folgende Fragen können dabei als Leitlinie für den Blick nach innen verwendet werden:

1. Über welche allgemeinen und über welche spezifischen Ressourcen verfügen wir? Inwieweit hat sich das im Vergleich zum Vorjahr verändert?
2. Was ist unser Know-how, das uns von der Konkurrenz unterscheidet?
3. Wie sieht es aktuell mit dem Level dieser Kompetenzen aus? Wie sieht die Quantität und die Qualität unserer Kompetenzen aus?
4. Welche spezifischen Wissens-, Know-how-Träger gibt es, und was tun wir für diese Personengruppe? Ist das, was wir jetzt tun, zufriedenstellend?
5. Können wir unsere geplanten Ziele mit der bestehenden Humankompetenz im Unternehmen erreichen? (Ressourcen verstanden in quantitativer und qualitativer Hinsicht)

6. Woher beziehen wir unsere Informationen über das Unternehmen? Was sind unsere Informationsquellen? Worauf verlassen wir uns dabei? Was übersehen wir vielleicht?

7. Welche zusätzlichen Möglichkeiten (Chancen) könnten wir erschließen, wenn wir die Kompetenzen unserer Humanressourcen heben? Wenn wir günstige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens gewährleisten?

8. Welche Nadelöhre gibt es aktuell im Unternehmen (Mangel an bestimmten Fachkräften, mangelnde Zusammenarbeit, Feedbackkultur im Unternehmen...).

9. Worauf sind wir stolz? Was sollten wir unbedingt beibehalten?

Lesen Sie in der nächsten BILDUNGaktuell-Ausgabe in der zweiten Folge unserer Serie, warum Kommunikation und Controlling für die HR-Arbeit so wichtig sind. ■

Mag. Katharina Kronsteiner war insgesamt über 15 Jahre als Leiterin der Personalentwicklung, Verantwortliche für Recruiting, Personalmarketing sowie für Führungskräfte- und Nachwuchskräfte-t raining und als Personalleiterin in internationalen Industriekonzerne n tätig. Seit 2010 ist sie selbstständige Organisationsberaterin, Trainerin und Coach sowie Partnerin des Metalogikon.

➔ Klick! [www.personalundstrategie.at](http://www.personalundstrategie.at)  
➔ Klick! [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)



**Innovatives Fernstudium  
Start: 24. Oktober 2011**

### Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien

Inhalt und Aufbau des Universitätslehrgangs sind auf die Assistenzebene im Bereich des Personalmanagements abgestimmt und vermitteln handlungsorientierte Kompetenzen beim Einsatz Neuer Medien in den wichtigsten Feldern des Human Resource Managements. Hoher Studienerfolg ist garantiert durch eine multimediale Lernumgebung, eine intensive Online-Betreuung, ein individuelles E-Portfolio und ein begleitendes Mentoring-Programm. Reines Fernstudium ohne Präsenzpflicht in Krems!

Start: 24. Oktober 2011      Abschluss: Master of Arts – MA  
Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend      Teilnahmegebühr: EUR 6.400,-  
Kontakt: Christina Fürstl, [christina.fuerstl@donau-uni.ac.at](mailto:christina.fuerstl@donau-uni.ac.at), Tel: +43 (0)2732 893-2356, [www.donau-uni.ac.at/pknm](http://www.donau-uni.ac.at/pknm)

In Kooperation mit *dieBerater*® Unternehmensberatungs GmbH Wien. 

**Donau-Universität Krems**  
Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems  
[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)



### PSYCHOLOGIE

## LEBE LIEBER LEICHTER

Druck lass nach: Gehören Sie auch zu den Anonymen Workaholics? Achtung, zu viel Arbeit gefährdet Ihre Gesundheit.


### ■ MEHR QUALITÄT

So wird Führung im Unternehmen messbar und steuerbar.

### ■ MEHR WISSEN

So verbessert Web 2.0 die Fähigkeiten der Mitarbeiter.



A photograph of a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, light blue striped shirt, and dark tie. He is looking towards the left of the frame, where the back of another person's head and shoulder is visible. The man's expression is serious and engaged. The background is a bright, out-of-focus office setting.

Strategische HR-Arbeit – Teil 2 der  
BILDUNGaktuell-Serie. Lesen Sie, warum  
Kommunikation, Planung und Controlling  
für das HR-Management so wichtig sind.

Von **Mag. Katharina Kronsteiner**

# Personalarbeit braucht Führung

HR ist Teil des Managementteams und lässt alle HR-relevanten Aspekte in die Formulierung der Gesamtstrategie einfließen, beziehungsweise überprüft personalrelevante Möglichkeiten, Chancen und Risiken. Warum sollte HR Teil des Managementteams sein? Strategisches HR gewährleistet jene Humankompetenz im Unternehmen, die für die Erfüllung der Aufgaben notwendig ist und darüber hinaus. Es berücksichtigt die von außen gewonnenen Erkenntnisse und Beobachtungen. Es unterstützt die notwendige Unternehmenskultur sowie möglichst effiziente Abläufe und Prozesse im Unternehmen. Daher muss es Teil dieser Prozesse und Abläufe sein. HR ist weder eine Sonderaufgabe, noch ist es ein Projekt, es ist auch nicht ein Teil eines anderen Bereiches. Deshalb ist es für HR wesentlich, auf gleicher Reportinglinie wie das obere Management zu sein. Ganz abgesehen von den Schwierigkeiten des HR-Bereiches, Ergebnisse einzufordern, ohne die entsprechende Befugnis im Unternehmen zu haben. Sollten Sie als CEO Gründe haben, warum es für Sie nicht günstig ist, HR auf die gleiche Ebene zu setzen wie den Rest des oberen Managements, dann sehen Sie sich diese Gründe genau an. Analysieren Sie, worum es geht und welche Potenziale dadurch nicht genutzt werden.

### **Kommunikationsleistung des HR-Bereiches**

Kommunikationsleistung ist hier umfassend zu verstehen. Als Personalabteilung zu kommunizieren, heißt nicht nur, Informationen ins Internet oder Intranet zu stellen. Ohne einen guten

Kommunikations- und Informationsfluss ist planerische, strategische und effektive HR-Arbeit nicht möglich. Prüfen Sie die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen. Wie schätzen Sie die Kommunikationsleistung Ihres HR-Bereiches ein? Hilfreiche Fragen dazu sind:

- » Ist HR am Puls des Geschehens und weiß über alle relevanten Vorgänge im Unternehmen Bescheid?
- » Mit welchen anderen Bereichen im Unternehmen arbeitet die HR-Abteilung gut zusammen? Gibt es gemeinsame Projekte?
- » Wie ist das Ansehen des HR-Bereiches im Unternehmen? Was sagen Mitarbeiter und Führungskräfte über die HR-Abteilung?
- » Wie ist der HR-Bereich nach außen vernetzt? Ist er Teil von Verbänden, Instituten? Nehmen Mitarbeiter aus dem HR-Bereich an externen Veranstaltungen relevanter Träger teil?
- » Wie ist die eigene Personalentwicklungstätigkeit im HR-Bereich?

HR-Abteilungen verfügen über viele Möglichkeiten, den Kommunikationsfluss zu gestalten. Wichtig ist, dass er als wesentliche Aufgabe verstanden wird und für das Unternehmen und den HR-Bereich passenden Tools angewendet werden.

Kommunikation nach innen:

- » regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
- » Jour fixe (mit Abteilungen/Bereichen, Mitarbeitern, Management etc.)
- » Werkstätten und Workshops
- » HR-Controlling
- » Feedbackerhebungen über die eigene Tätigkeit.

Kommunikation nach außen:

- » Mitgliedschaften und Vernetzung
- » Beobachtung des Wettbewerbs
- » Personal-Marktbeobachtung und Trendhebung (demographische Daten, Absolventenraten etc.)
- » Social Media
- » Präsentation des Unternehmens nach außen durch HR
- » eigene Bildungstätigkeit

### **Planung, Prozesse und Controlling im HR**

Ohne gute Planung ist nur reaktives Agieren möglich. Das Gleiche gilt für die Festlegung grundlegender Abläufe und für das Controlling. Diese Punkte gelten für den Personalbereich in einem viel höheren Ausmaß als für andere Bereiche. Beantworten Sie sich selbst folgende Fragen: Weiß ich, was ich als Personalleitung zu leisten habe? Ist das meine persönliche Meinung oder fußt diese auf Fakten? Weiß ich, was die Schwierigkeiten der anderen Abteilungen sind und was diese von der HR-Abteilung brauchen? Weiß ich, wie ich meine Leistung optimieren kann?

Basis-Aufgaben im HR-Bereich sollten so ablaufen, dass sie keine besondere Aufmerksamkeit brauchen. Jedes Unternehmen mag hier Besonderheiten haben, aber alle Personalabteilungen erfüllen klassische Aufgaben wie:

- » Personal akquirieren und eingliedern
- » Personal administrieren
- » Personal bilden oder entwickeln
- » Personal beurteilen
- » Personal verabschieden.

Wenn Sie diese Basis-Aufgaben viel Zeit und Ressourcen kosten, dann konzentrieren Sie sich zunächst darauf, diese Abläufe sowie die notwendigen Rollen und Aufgaben aller Beteiligten zu klären und möglichst viel davon zu einem Selbstläufer zu machen. In grundlegenden HR-Aufgaben liegt nicht der besondere Added Value strategischer HR-Arbeit. Verwenden Sie mehr Zeit für spezielle Projekte und für strategische Aufgaben.

Einige Anmerkungen zu Planung, Prozesse und Controlling:

**Planung:** Erst auf der oben beschriebenen Basis ist es möglich, eine vorausschauende HR-Planung durchzuführen. Es geht dabei nicht nur darum, Zahlen zu erheben (Soll, IST, Wachstum...), sondern auch – die Unternehmensziele im Blick – um folgende Fragen: In wie weit sind Sie jetzt schon von Seiten des Personals in der Lage, die Unternehmensziele zu erfüllen? Was braucht es noch und was muss HR tun, um diese Aufgaben zu erfüllen? Oder um noch mehr als das zu erreichen? Wie muss sich daher der Personalbereich aufstellen und welche Schritte planen? Wie überprüfen Sie Ihren Erfolg?

Sinnvoll ist hier eine Zwei-Jahresplanung. In unserer schnelllebigen Zeit verändern sich die Themen und Entwicklungen dermaßen schnell, dass eine längere Planung auf zu vielen Unbekannten basieren würde.

**Prozesse:** Wenn – wie oben beschrieben – die grundlegenden HR-Prozesse möglichst selbstlaufend aufgesetzt sind, soll es dann in Folge mehr um Prüfung und Steuerung gehen im »

Sinne von: Welche der bestehenden Prozesse und Abläufe dienen welchem Zweck? Sind sie weiterhin hilfreich? Wie haben sich die Anforderungen bzw. die Rahmenbedingungen geändert? Welche der Abläufe müssen angepasst werden?

**Controlling:** Dies ist auch für die Personalarbeit ein Steuerungsinstrument. Hier stellen Sie sich folgende Fragen: Inwieweit nutzen Sie das Controlling für die Adjustierung Ihrer Tätigkeit im HR? Inwieweit nutzen Sie es als Planungsinstrument?

Die enge Zusammenarbeit zwischen HR und CEO ist hier hilfreich. Wesentlich ist immer zu analysieren: Welche Daten bringen weiter, was ist relevant? Achtung, weniger ist oft mehr. Und es ist wichtig, dass HR die für den Personalbereich relevanten Daten gemeinsam mit der Unternehmensleitung festlegt.

### Der Personaler als Führungskraft

Vieles von dem, wie die Aufgabenstellung „Strategische HR-Arbeit“ überhaupt verstanden wird, hängt maßgeblich mit der Person der Leiterin oder des Leiters des HR-Bereiches zusammen. Neben den Managementkompetenzen, wie sie auch für die Leitung anderer Bereiche gelten, bedarf es im HR spezifischer Kompetenzen. Und das hat weniger mit dem Ausbildungshintergrund des- oder derjenigen zu tun als vielmehr mit dem Verständnis der Aufgabenstellung. Wesentlich ist, dass HR mit und für die ‚Human Ressource‘ im Unternehmen arbeitet. Die HR-Leistung prägt die Unternehmenskultur und gestaltet diese. Die HR-Leitung hat Vorbildwirkung. In diesem Sinne

## Wie ist das Ansehen des HR-Bereiches im Unternehmen? Was sagen Mitarbeiter und Führungskräfte über die HR-Abteilung?

*Mag. Katharina Kronsteiner*

muss jedes Unternehmen eine passende und vorausschauende Besetzung dieser Funktion finden. Diese Managementtätigkeit beschränkt sich nicht auf die Leitungstätigkeit innerhalb des eigenen Bereiches der eigenen Funktion, sondern geht weit darüber hinaus, bezogen auf unternehmensweite HR-Projekte oder die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensstandorten beziehungsweise Filialen.

### HR setzt Impulse

Haben Sie sich schon einmal gefragt, was eigentlich der Unterschied zwischen ‚gut‘ und ‚sehr gut‘ ist? Zwischen ‚zufriedenstellend‘ und ‚überzeugend‘? Der Unterschied liegt darin, ob wir nur unsere Hausaufgaben machen oder ob wir noch eine Extrameile gehen, über das Notwendige hinaus blicken und die Potenziale noch besser nutzen. HR sollte diese Extrameile als Teil der Aufgabenstellung verstehen, Impulse setzen, Projekte ins Leben rufen, an der Front der Innovations- und der Change-Themen sein. Gemeinsam mit anderen Bereichen oder quer durch das Unternehmen die Betrachtung und die Auseinandersetzung mit für das Unternehmen jeweils relevanten Schwerpunktthemen ermöglichen und

unterstützen. Und auf diesem Wege zu einer lebendigen Innovations- und Unternehmenskultur beitragen. HR lebt damit selbst die Gewichtung des Eingangs angesprochenen vorhandenen Kapitals und gewinnt wertvolle Informationen beziehungsweise ermöglicht gleich die Verwertung dieser durch die entsprechenden Stellen im Unternehmen.

Bei der Betrachtung dieser Punkte und der Beantwortung der hier gestellten Fragen, geben Sie sich nicht mit irgendeiner Antwort für Ihr Unternehmen zufrieden. Der große Wert strategisch orientierter HR-Arbeit liegt für jedes Unternehmen auf der Hand. Klären Sie für sich, wo für Sie der größte Hebel liegt.

Fragen Sie sich, worauf diese Betrachtung basiert. Ist das Ihr Bild als Personalleitung oder

haben Sie eine Beteiligung anderer Bereiche oder einen Kommunikationsprozess im Unternehmen laufen? Haben Sie genug Material für die Beantwortung Ihrer Fragen gesammelt, dann können Sie den nächsten Schritt in Richtung gemeinsamer Evaluation und Planung mit dem Managementteam gehen. ■

*Ende der Serie.*

*Mag. Katharina Kronsteiner war u. a. fürs Recruiting und als Personalleiterin in internationalen Industriekonzernen tätig. Seit 2010 ist sie selbstständige Organisationsberaterin, Trainerin sowie Partnerin des Metalogikon.*

➔ **Klick! [www.personalundstrategie.at](http://www.personalundstrategie.at)**  
➔ **Klick! [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)**



**Innovatives Fernstudium  
Start: 24. Oktober 2011**

### Personalmanagement und Kompetenzentwicklung mit Neuen Medien

Inhalt und Aufbau des Universitätslehrgangs sind auf die Assistenzebene im Bereich des Personalmanagements abgestimmt und vermitteln handlungsorientierte Kompetenzen beim Einsatz Neuer Medien in den wichtigsten Feldern des Human Resource Managements. Hoher Studienerfolg ist garantiert durch eine multimediale Lernumgebung, eine intensive Online-Betreuung, ein individuelles E-Portfolio und ein begleitendes Mentoring-Programm. Reines Fernstudium ohne Präsenzpflicht in Krems!

Start: 24. Oktober 2011      Abschluss: Master of Arts – MA  
Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend      Teilnahmegebühr: EUR 6.400,-  
Kontakt: Christina Fürstl, christina.fuerstl@donau-uni.ac.at, Tel: +43 (0)2732 893-2356, [www.donau-uni.ac.at/pknm](http://www.donau-uni.ac.at/pknm)

In Kooperation mit *dieBerater*<sup>®</sup> Unternehmensberatungs GmbH Wien. 

**Donau-Universität Krems**  
Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems  
[www.donau-uni.ac.at](http://www.donau-uni.ac.at)

