

Report

(+)

PLUS



**WIRTSCHAFTSKRIMINELLE
SIND OFT LANGJÄHRIGE
MITARBEITER DES
BETROFFENEN
UNTERNEHMENS -
VIELE IN FÜHRUNGS-
POSITIONEN.**

SCHWARZE SCHAFEN



**ARBEIT IM
WANDEL** 28

Die Nachlese zum Report(+)-PLUS-
Podium.

**INTELLIGENT
HANDELN** 38

Das 20. qualityaustria-Forum in
Salzburg.

**COOL
STUFF** 42

Alles, was schön ist
und Spaß macht.

WER BRINGT ÜBER

400

WELTMARKT-
FÜHRER HERVOR?



Österreichs Unternehmerinnen und Unternehmer
zählen zu den Innovativsten der Welt.

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

Mehr auf wko.at/klartext

WKO 
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

EIN WORT VOM

EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

DANN IST DER SPUK VORBEI...

> Die USA und Österreich haben eines gemeinsam: In beiden Ländern ist die Bevölkerung mit den Regierenden massiv unzufrieden. Präsident Obama stolpert von einem Misserfolg zum nächsten.

Er habe mittlerweile Jimmy Carter als schwächster Präsident aller Zeiten abgelöst, argumentieren viele Kommentatoren. Aber: 2016 ist der Spuk vorbei, nach zwei Amtszeiten zu je vier Jahren ist Schluss. Ein neuer Präsident kriegt eine neue Chance. Nur in Österreich wird Misserfolg endlos fortgesetzt. Statt über Personen und deren Qualifikation und Leistung zu reden, bleibt die Alpenrepublik bei Farbenspielen hängen, die letztlich immer dieselbe Kombination ergeben. Welche Personen die Farben repräsentieren, entscheiden nicht die Wähler, sondern die Apparatschiks in den einzelnen Parteien.

Einen Bundeskanzler – auf amerikanisch – direkt wählen zu können und ihn – zeitlich begrenzt – mit Macht auszustatten, hätte einen Riesenvorteil: Der Wähler wüsste, wem er die die Rechnung präsentieren kann.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Karin Bergmann leitet bis 2016 das Burgtheater.



10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Wer trägt die Verantwortung für das Hypo-Debakel?



12

SCHWARZE SCHAFE

Wirtschaftskriminelle sind oft langjährige Mitarbeiter des Unternehmens, viele in Führungspositionen.



44

EIN SCHLOSS AM WÖRTHERSEE

Nach der Wiedereröffnung erstrahlt das Schlosshotel Velden mit fünf Sternen.

08

E-Mail aus Übersee. Ganz schön krank ist das US-Gesundheitssystem.

18

Gewinner und Verlierer der Krise. Wer hat was zu sagen in Europa?

20

Mitarbeiter smart führen. Wann und wie sich Ziele positiv auswirken.

23

Satire. Wohnhaft: Wenn Leistungsträger hinter Gitter müssen.

24

»Jeder kann etwas Besonderes.« Markus Hengstschläger im Interview.

28

Umbruch in der Arbeitswelt. Die Nachlese zum Report-Podium.

34

Innovatives Österreich. IT-Dienstleister als Nr. 1 im E-Government.

38

Intelligente Unternehmen. Das 20. qualityaustria-Forum in Salzburg.

42

Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

46

Risak. Strategische Erneuerung, bevor die Krise kommt.

IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. **Layout:** Report Media LLC **Produktion:** Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl **Druck:** Styria **Medieninhaber:** Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien **Telefon:** (01)902 99 **Fax:** (01)902 99-37 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at



KURZ ZITIERT

»Die ersten Signale in Richtung einer demokratischen Stabilisierung der Ukraine sind sehr positiv. Auch in Sachen Compliance und Bürokratieabbau tut sich einiges.«

Delta-Geschäftsführer Wolfgang Kradischnig, seit 2006 in der Ukraine aktiv, hofft nach den politischen Unruhen auf eine positive Zukunft.

»Ich habe mich vom Erfolg des DiTech-Konzeptes blenden lassen und unterschätzt, wie wichtig es ist, dieses enorme Wachstum nachhaltig finanziell abzusichern.«

Auch der in finanzielle Turbulenzen geratene DiTech-Gründer Damian Izdebski ist im Nachhinein klüger.

»Der Hochbau lahmt ein wenig.«

Andreas Pfeiler, Geschäftsführer des Fachverbands Steine-Keramik in der Wirtschaftskammer, weiß, warum die heimische Baustoffindustrie weiter auf den Aufschwung warten muss.

»Ich kenne kein anderes Land, in dem die Menschen so genau wissen, was sie nicht können.«

Der Genetiker Markus Hengstschläger ortet in Österreich eine Kultur der Schwächen und Defizite.



EXPERTIN FÜR SCHWIERIGE MÄNNER. Karin Bergmann überlebte Claus Peymann, Rudi Klausnitzer und Klaus Bachler – nur mit Matthias Hartmann konnte sie nicht.

Kopf des Monats

DIE THEATERMACHERIN

Karin Bergmann übernimmt nach der Entlassung von Matthias Hartmann bis 2016 die Leitung des Burgtheaters, an dem sie zuvor mehr als zwei Jahrzehnte für drei Direktoren tätig war.

VON ANGELA HEISSENBARGER

> Als Karin Bergmann 1986 nach Wien kam, wollte sie am liebsten gleich wieder weg. Inzwischen sagt sie: »Manchmal beflügelt mich dieser Ort geradezu.« Das wird großteils an ihrer langjährigen Beziehung mit dem Architekten Luigi Blau liegen. Aber auch mit dem Haus am Ring verbindet Bergmann eine über zwei Jahrzehnte währende Liaison. Vom Ensemble wird Bergmann hochgeschätzt, ihre Laufbahn ist beeindruckend.

Als Kind einer Bergarbeiterfamilie mitten im Ruhrpott aufgewachsen, verspürte sie schon als Schülerin große Sehnsucht nach Literatur und Theater. Sie holte auf dem zweiten Bildungsweg die Matura nach und fuhr per Autostopp zu Aufführungen nach Berlin. Als Claus Peymann 1979 nach Bochum kam, bewarb sie sich als Mitarbeiterin für das Direktionsbüro und überzeugte mit einem flammenden Plädoyer für das Theater. Nach vier Jahren wechselte sie

als Pressesprecherin ans Hamburger Schauspielhaus, folgte aber schließlich Peymann nach Wien. Nach einem Zwischenspiel an den Vereinigten Bühnen Wien unter Rudi Klausnitzer wurde sie Stellvertreterin des neuen Burg-Direktors Klaus Bachler. Als dieser im letzten Jahr seiner Intendanz bereits die Leitung der Bayerischen Staatsoper übernahm, schupfte sie den Laden praktisch allein. Lediglich mit Hartmann konnte sie nicht,

FRÜHE SEHNSUCHT
NACH DEM THEATER

nach dessen erster Saison ging die heute 60-Jährige in Pension. Nun liegt es an ihr, den Scherbenhaufen aufzuräumen. Neben einem »Fehlbetrag« im Budget von bis zu 13 Millionen Euro harren unzählige dubiose Geldflüsse einer Aufklärung.

Foto: Burgtheater

STUDIE

STANDORT ÖSTERREICH IN GEFAHR

➤ In dem erstmals erstellten »Deloitte.Radar« ziehen die Wirtschaftsprüfer von Deloitte Österreich eine kritische Bilanz: Der Wirtschaftsstandort Österreich fällt im internationalen Vergleich kontinuierlich zurück. Besonders schlecht schneidet Österreich in den Bereichen »Kosten« und »Regulatorische Auflagen« ab, weil die hohe Abgabenquote verbunden mit unübersichtlichen, bürokratischen Schikanen zunehmend Investoren abschreckt. »Wir brauchen einen kompletten Reset des Steuersystems«, fordert Berhard Gröhs, Geschäftsführer von Deloitte Österreich. Auch in Bereichen

»Politisches und makroökonomisches Umfeld« und »Verfügbarkeit von Arbeitskräften« sehen die Experten dringenden Handlungsbedarf. Deloitte-Partnerin Gundi Wentner vermisst hier »klare Strategien«, um die Lebensarbeitszeit zu erhöhen und alle Potenziale auszuschöpfen. Lediglich in den Bereichen »Infrastruktur«, »Innovation und Forschung« und »Lebensqualität« konnte Österreich punkten. Vergleichbare Länder wie Schweden oder die Schweiz erreichten jedoch durchwegs Spitzenplätze, während Österreich es nur bei zwei Rankings unter die Top 20 schaffte. WU-Professor Josef Schuch plädiert für »einen echten Kraftakt«: »Noch gibt es eine realistische Chance für eine Aufholjagd. Wenn nicht, verspielen wir leichtfertig unsere Zukunft.«

Eine eigenverantwortliche Pausenkultur wirkt sich positiv auf Motivation und Leistung von Mitarbeitern aus.

Arbeitspausen erhöhen die Produktivität

Eine aktuelle Studie der Medizinischen Universität Wien zeigt, dass sich Arbeitspausen positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken.

➤ In den letzten 20 Jahren ist der Arbeitsdruck deutlich gestiegen. Durch bewusstes Einhalten von Pausen lässt sich der Druck jedoch mildern und

Stellenwert hat, machen häufiger Pausen als jene mit einer geringeren Erholungsorientierung. Am Ende des Tages bringen mehr Pausen weniger Müdigkeit und eine höhere Leistungsbereitschaft«, erklärt Blasche. Ein »pausenförderliches« Betriebsklima und mehr Gestaltungsspielraum bringen somit für alle Beteiligten Vorteile.

TIPPS & TRICKS

➤ **Grundregel:** spätestens alle zwei Stunden eine kurze Pause

➤ **Kurz, dafür häufiger:** Ideal sind fünf bis zehn Minuten Pause nach ein bis zwei Stunden Arbeit.

➤ **Fixe Rituale:** z.B. Obstpause am Vormittag oder ein, zwei kleine Kaffeepausen am Nachmittag

➤ **Ermüdungszeichen beachten:** Nicht bis zur völligen Erschöpfung zuwarten, dann ist es eigentlich schon zu spät.

gleichzeitig die Leistungsfähigkeit verbessern, wie die ersten Ergebnisse einer derzeit an der Medizinischen Universität Wien laufenden Studie zeigen. Gerhard Blasche von Zentrum für Public Health beobachtet dafür Pausengestaltung, Wohlbefinden und Produktivität von KrankenpflegerInnen im Rahmen einer 12-Stunden-Schicht. Besonders positiv wirkt sich demnach eine eigenverantwortliche »Pausenkultur« aus. »Jene MitarbeiterInnen, für die Erholung einen höheren

«
Pausen flexibel gestalten und bewusst einhalten
»



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Integrierte Managementsysteme sind unsere Kompetenz

Zertifizierung

Trainings

ISO 50001

ISO 14001

Qualitätsmanagement

OHSAS 18001

Umweltmanagement

ISO 9001

SCC

Audits

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Energiemanagement

EFQM

Net

EUROPEAN ORGANIZATION FOR ISO QUALITY

www.qualityaustria.com

BUCHTIPP

IXI DER BETRIEBSWIRTSCHAFT



> **EBIT, Cashflow, Rentabilität, Deckungsgrad** – für Geschäftsführer und Finanzmanager sollten diese Begriffe zum täglichen Vokabular gehören. Für jene, die unvorbereitet in eine verantwortungsvolle Position gerutscht sind und sich im Bilanzlesen noch nicht ganz sattelfest fühlen, bietet dieses Büchlein eine kurze, prägnante Einführung. Der Fokus liegt wohlgerne nicht auf der Erstellung einer Bilanz, sondern auf deren Analyse: Welche Daten aus dem Jahresabschluss werden benötigt? Wie müssen sie aufbereitet sein? Welche Kennzahlen sind wichtig und wie interpretiere ich sie? Beispiele aus der Praxis veranschaulichen die trockene Materie. Die Autoren verstehen ihr Geschäft – beide sind als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater für die KPMG Austria tätig.

> **Peter Ertl/Christian Sikora:** Bilanzanalyse für Einsteiger. Was ist wesentlich im Zahlenwust? Linde Verlag, Wien 2013 ISBN 978-3-7093-0501-0

6

KLIMASCHUTZ MIT AUGENMASS

Mitgliedsunternehmen des Fachverbands Steine-Keramik diskutieren in Brüssel mit hochrangigen Vertretern über die EU-Klima- und Energiepolitik sowie die Interessen der Industrie.



Bei der Breakfast Debate in Brüssel: Industrie-Obmann Rudolf Zrost, Bundesminister Andri Ruppacher, MEP Paul Rübiger, FV-Obmann Manfred Asamer und FV-Geschäftsführer Andreas Pfeiler.

zurückholen.« Auch Fachverbands-Geschäftsführer Andreas Pfeiler verwies auf die Notwendigkeit einer starken Industrie. »Gerade die Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass jene Länder mit

> Der Fachverband der Stein- und keramischen Industrie organisierte Anfang März 2014 unter der Schirmherrschaft von Paul Rübiger, Abgeordneter zum Europäischen Parlament, eine Breakfast Debate in Brüssel. Dabei diskutierten hochrangige Vertreter der EU-Kommission, des Europäischen Parlaments und der österreichischen Baustoffindustrie über die europäische Klima- und Energiepolitik. »Wir bekennen uns zu klima- und energiepolitischen Zielen mit Augenmaß. Jedoch muss die Politik bei den Zielsetzungen bis 2030 auch die wirtschaftlichen Realitäten und die Grenze des machbaren Beitrags der Baustoffindustrie berücksichtigen«, erklärte der Obmann des Fachverbands, Manfred Asamer. Die derzeitigen Zielvorschläge würden den Standort und damit Arbeitsplätze gefährden. »Wir dürfen die Industrie nicht aus Europa vertreiben, sondern müssen sie nach Europa

einem starken Industrieanteil, diese gut überstanden haben.« Vor allem KMU würden die negativen Auswirkungen durch die Vernachlässigung der industriellen Aspekte im Zuge der Klima- und Energiepolitik deutlich zu spüren bekommen. »Der Politik

“ DIE POLITIK MUSS AUCH DIE WIRTSCHAFTLICHEN REALITÄTEN BERÜCKSICHTIGEN. ”

muss klar sein, was für Auswirkungen ihre Entscheidungen, wie etwa eine Reform des Emissionshandelssystems, auf KMU im wirtschaftlichen Alltag haben«, appellierte Rudolf Zrost, Obmann der Sparte Industrie in der Wirtschaftskammer Salzburg, an die Politik, ihre Entscheidungen stärker den wirtschaftlichen Realitäten anzupassen.

INITS

STARTUP-CAMPS

> Der universitäre Gründerservice INITS bringt mit einem abgestimmten Programm frischen Wind in heimische Jungunternehmen. Im März wurde ein »Startup Camp« für Erfahrung und Rat suchende Gründer eröffnet.

»Mit dem Angebot richten wir uns auch all jene, die an anderen Stellen keine Förderung erhalten«, lädt INITS-Geschäftsführerin Irene Fialka ein. Innerhalb von 100 Tagen sollen in dieser konzentrierten Unterstützung alle Aspekte des Markterfolgs diskutiert werden, um rasch und langfristig am Markt zu bestehen. Businesspläne werden mittels »Lean Startup Methode« vali-

dert. Diese lehrt, mit kleinen Entwicklungsfortschritten den Markt zu erobern – und früh Gelerntes rasch in eine weitere Produktverbesserung zu investieren. Eine der Ideen, an denen Fialka gemeinsam mit den Gründerinnen und Gründern feilt, ist eine abgestimmte Musiktherapie von Sanoson, die im Heilungsprozess psychischer Krankheiten eingesetzt wird.

Foto: beige stellt

Durchwachsende Bilanz

2013 brachte der heimischen Leasingbranche eine Steigerung des Leasingvolumens um 13,8 Prozent. Die Anzahl der Verträge ist aber leicht rückläufig.

> Die österreichische Leasingbranche blickt

– bestärkt durch das erwartete Wirtschaftswachstum – positiv in die Zukunft. Im Vorjahr verzeichnete man im Neugeschäft bereits eine Steigerung von 13,8 % auf 5,7 Milliarden Euro, wenngleich die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge um 1,1 % zurückging.

Zuwächse gab es 2013 vor allem in der Sparte Immobilienleasing, das sich als Wachstumsträger des Leasingmarktes erwies. Mit einem Anstieg von fast 159 % konnte sich das Neugeschäft auf rund eine Milliarde Euro mehr als

verdoppeln. Wie der gleichzeitige Rückgang der Zahl der Verträge um 17,7 % zeigt, geht der Trend eindeutig zu größeren Projekten mit hohem Volumen.

Die Sparte Mobilien-Leasing entwickelte sich gegenüber den Einbußen von 2012 wieder leicht positiv (+ 1,9 %). Die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge stieg um 17,7 %, die durchschnittliche Vertragssumme liegt bei rund 65.000 Euro. Beim Kfz-Leasing – der mit einem Anteil von rund 60 % traditionell umsatzstärksten Leasing-Sparte – mussten sich die österreichischen Leasinggesellschaften mit einer stabilen

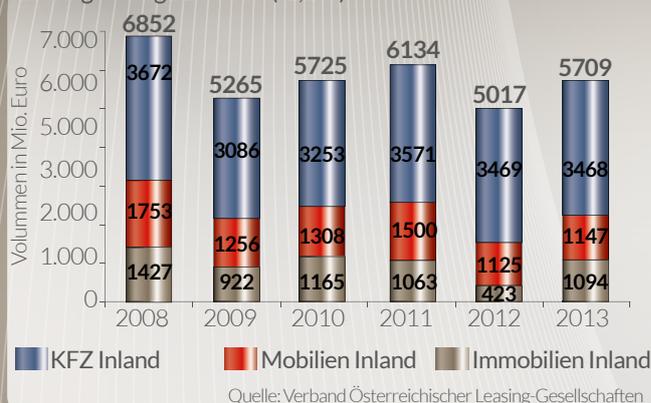
Entwicklung zufrieden geben. Gemessen an Stückzahlen gab es einen Rückgang von 2,4 % gegenüber 2012, auch

die Neuzulassungen sanken um 3,5 %. Dennoch blieb das Volumen konstant. Auffallend ist der erneute Einbruch bei Firmenfahrzeugen um 10 % – wie schon im Jahr davor investierten die Unternehmen auch 2013 deutlich weniger in ihre Fuhrparks.

LEASING-NEUGESCHÄFT IN ÖSTERREICH

Leasingvolumen 5,7 Mrd. Euro (+13,8 %)

Leasingverträge 168.854 (-1,1 %)



Professionell *und partnerschaftlich*

Trenkwalder, als Ein-Mann-Unternehmen in Schwadorf/NÖ gegründet, ist in den letzten drei Jahrzehnten zu einem internationalen Konzern mit 300 Standorten in 17 Ländern gewachsen. Der marktführende Personaldienstleister schafft pro Jahr in Österreich über 27.000 Beschäftigungsverhältnisse zwischen Kunden und Bewerbern und ist damit ein wichtiger Jobmotor für die Wirtschaft.

Wir sind Ihr kompetenter Partner in allen Personalfragen:

- **Zeitarbeit** (Klassische Zeitarbeit, Zeitarbeit mit Übernahme, On-Site-Management, Master Vending)
- **Personalberatung** (Suche und Auswahl, Bewerbermanagement, Internationales Recruiting)
- **Managed Services** (HR-Services, Administration, Sales/After-Sales)
- **Qualifizierungen/Trainings** (Standardisierte und kundenspezifische Trainings, Qualifizierungen)
- **Projektmanagement/Teams** (Projektmanager, Spezialisierte Projektteams, Projektmanagement)
- **Market Expansion Services** (Marktstudien, Standort/Partner-Assessments) u. v. m.

Kontaktieren Sie uns noch heute:

Trenkwalder Personaldienste GmbH

☎ 05 07 07 oder infoaustria@trenkwalder.com



Hier finden Sie weitere Informationen zu unserem Angebot!



trenkwalder

Email



Das Gesundheitssystem in den USA ist ganz schön krank. Ärzte und Krankenhäuser legen die Kosten willkürlich fest und geraten dafür immer stärker unter Kritik.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Ganz schön krank



Die Geschichte von Herrn Hong wurde Anfang des Jahres in vielen US-Medien breitgetreten, weil sie den trockenen Zahlen einer Studie der Universität von Kalifornien in San Francisco ein Gesicht und einen Namen gab.

Herr Hong, eines Tages von schweren Bauchschmerzen gepeinigt, begab sich in die Notaufnahme des nächstgelegenen Krankenhauses.

30 Stunden später wurde er operiert. Alles verlief völlig problemlos – bis dann die Rechnungen kamen. Herr Hong, ein Investmentbanker, machte sich zunächst keine Sorgen. Er war versichert. Leider hatte das Krankenhaus, das er ausgesucht hatte, keinen Vertrag mit seiner Versicherung – und die Rechnung über 59.283 Dollar landete bei ihm.

»Es gibt keine vernünftige Begründung für die Kosten, die Krankenhäuser verrechnen«, erklärt Renee Hsia gegenüber der *New York Times*. Die Notfallmedizinerin war Coautorin der Studie, die herausfand: Blinddarmoperationen kosten in einzelnen Krankenhäusern 1500 US-Dollar, in anderen werden bis zu 182.955 Dollar dafür verrechnet. Sie untersuchte 19.368 Fälle, bei denen Erwachsenen unter 60 der Blinddarm problemlos entfernt wurde.

»Wir haben einen Preisunterschied vom Zwei- bis Dreifachen erwartet – aber das 100-Fache ist einfach unfassbar.«

Renee Hsia hat sich auch die Kosten einer Geburt angeschaut und fand ein ähnliches Bild: Zwischen 3296 und 37.227 US-Dollar verrechneten die Krankenhäuser für die Geburtshilfe. Die Preise haben überhaupt nichts mit den tatsächlichen Kosten zu tun. Viel wichtiger ist die Wohngegend. In »reichen« Vierteln, steigen automatisch die Behandlungskosten.

»Die Art, wie Preise zustandekommen, und die Art, wie für Leistungen bezahlt wird, ist so undurchsichtig wie in keiner anderen Industrie. Für den Patienten ist es sehr schwer, als informierter, preisvergleichender Konsument zu agieren«, sagt Hsia. Die Erwartungen, dass der Affordable Care Act – besser bekannt als »Obama-Care« – daran etwas ändert, ist gering. Das Gesetz konzentriert sich – mit wenig Erfolg – darauf, mehr Versicherte ins System zu bringen und damit die Zahllast einer breiteren Basis aufzuhalten. Die willkürliche Preisgestaltung bleibt im Kern nicht angetastet. Die Krankenhäuser werden lediglich dazu verpflichtet, ihre Preise für häufig vorkommende Behandlungen öffentlich zu machen. Der Idee der Transparenz hat sich aber das Healthcare Bluebook, eine von zahlreichen Medienkonzernen unterstützte Initiative, verschrieben. Es liefert online Daten darüber, was ein fairer Preis für eine Behandlung in der jeweiligen Wohngegend ist.

10.832 US-Dollar dürfte demnach eine Blinddarmoperation in New Jersey kosten, wenn man vier Tage im Krankenhaus bleibt. Das Bluebook liefert auch gleich Verträge mit den Krankenhäusern mit, die man sich ausdrucken kann, um sie vom Anbieter vor der Operation unterschreiben zu lassen. Weil aber nicht zentral verrechnet wird, braucht man auch einen Vertrag mit dem operierenden Arzt und natürlich mit dem Anästhesisten. Bleibt zu hoffen, dass man vor jedem Krankenhausbesuch ausreichend Zeit hat, den Papierkram zu erledigen ...

“

Eine Blinddarmoperation kostet in den USA zwischen 1500 Dollar und 182.955 Dollar. Wovon das abhängt, weiß keiner so genau.

”

“BLUEBOOK FÜR FAIRE PREISE.”





Jetzt anmelden!



Der neue Pendlerrechner

Sowie alle Neuerungen zur Pendlerverordnung

mit RR ADir. HOFBAUER
am 04.04.14, Graz | 11.04.14, Wien | 15.04.14, Salzburg

Beendigungsabrechnung – Neu seit 1.3.14

mit StB Ing. Mag. PATKA
am 11.04.14, Innsbruck | 24.04.14, Salzburg

Verbraucherrechte-RL-Umsetzungsgesetz

mit Hon.-Prof. Dr. STABENTHEINER, Mag. MEINL, MMag. CAP
am 24.04.14, Wien | 29.04.14, Linz | 09.05.14, Graz | 19.05.14, Salzbg. | 26.05.14, Innsb. u. v. m.

EU-Förderperiode 2014–2020 Jahrestagung

Finanzierungs- & Förderquellen in Österreich und der EU

mit Mag. KOBER, Prok. EDER, MMag. ROHSMANN, WP/StB DDr. BAUMANN u. a.
von 14.–15.05. + 01.07.14, Linz | 26.–27.08.14, Wien

Verrechnungspreise Jahrestagung

Aktuelle Entwicklungen auf EU- bzw. OECD-Ebene

mit MR NAUMANN, HR STEINER, Hon.-Prof. MR Dr. LOUKOTA, Mag. MACHO u. a.
von 23.–24.04.14, Wien | 08.–09.04.15, Wien

Kartellrecht Jahrestagung

mit Dr. MAIR, MBA, Gen.-Dir. Dr. THANNER, Mag. GÄNSER, LL.M. Mag. MAIERHOFER u. a.
von 08.–09.04.14, Wien | 22.–23.04.15, Wien

Aufsichtsrat Jahrestagung

mit Dr. FRIZBERG, WP/StB Prof. DI Mag. RÖDLER, Univ.-Prof. HR Dr. KODEK, LL.M. u. a.
von 26.–27.06.14, Wien

Einkauf in Asien Jahrestagung

Schwerpunkt China

mit RR ADir. FLUCKA, RA Dr. ÖHLBERGER, M.Jur., Dr. CHEN, BA u. .a
am 28.04.14, Wien

Alle Seminare auch Inhouse buchbar!



Von den Besten lernen.

> DIE GROSSE
UMFRAGE

HYPO ALPE ADRIA

Weisenrat, Taskforce oder Untersuchungsausschuss, Bad Bank oder Insolvenzverfahren, 17 Milliarden Euro Schaden oder doch nur vier? Wer trägt die Kosten? Und wer hat versagt – die Banken, die Politiker, die Aufsichtsbehörden? Die Diskussion über die Schuldfrage dreht sich ebenso im Kreis wie mögliche Lösungsszenarien. **Report(+)**PLUS hat renommierte ExpertInnen um ihre Einschätzung gebeten.

1 Wer ist Ihrer Meinung nach für das Milliardendebakel der Hypo Alpe Adria (HAA) verantwortlich?

> **Eva Pichler**

Professorin am Institut für Volkswirtschaftspolitik und Industrieökonomik an der Wirtschaftsuniversität Wien

Ursache ist das föderalistische System, das Ländern beliebige Haftungsübernahmen erlaubte. Bankenhaftungen wurden von der EU schließlich (aus Wettbewerbsgründen) untersagt, 50 Milliarden Euro sind aber noch übrig. Auch die anderen Haftungen wurden eingeschränkt. In dieser Zeit bediente sich Landeshauptmann Haider und benutzte die HAA als Einnahmequelle und zur Finanzierung von Prestigeprojekten. Trotz mehrfacher Warnungen ausländischer Finanzbehörden gab es kein nachhaltiges Einschreiten der FMA/ÖNB. Das Wirken Jörg Haiders wäre in Ländern wie der Schweiz oder den USA in diesem Ausmaß undenkbar.

> **Erhard Busek**

Vorsitzender des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa

Das Milliardendebakel der Hypo Alpe Adria hat sich Schritt um Schritt aufgebaut. Am Beginn war es sicher das Land Kärnten mit den Haftungsübernahmen plus die Sehnsucht von Jörg Haider, an der Wirklichkeit vorüber Investitionen vorzunehmen und ein »regional player« im Wege einer Bank in Südosteuropa zu werden. Später war es das Defizit an Entscheidungskraft, sicher auch die mangelnde Überprüfung seitens der Bayern für das, was sie übernommen haben, sowie auch die Entscheidungsgrundlagen bei der Notverstaatlichung. Alles in allem muss man sagen: Es waren die Haftungen und die Verschleppung von Entscheidungen!

> **Herta Stockbauer**

Vorstandsdirektorin der BKS Bank

Das Milliardendebakel der Hypo-Alpe-Adria-Bank ist auf ein Zusammenspiel zweier Komponenten zurückzuführen: Vorstände, die auf Wachstum um jeden Preis ohne Betrachtung des Risikos gesetzt haben, und Politiker, die die Folgen dessen durch Unkenntnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen durchsetzt mit Machtgelüsten nicht überblicken konnten. Ohne die mehr oder minder einfach durchgewinkten Haftungsübernahmen des Landes Kärnten wäre eine derartige Fehlentwicklung niemals möglich gewesen. Auch nach der Verstaatlichung hätte die Politik rascher klarere Schritte setzen müssen, wie dies beispielsweise derzeit in Slowenien vorgelebt wird.



2 Halten Sie einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss für sinnvoll?

> Eva Pichler

Zentral ist das Ziehen von Konsequenzen: Die Hoheit über Einnahmen und Ausgaben muss im föderalen System zusammengeführt werden. Sonst sind permanente Reibungsverluste – wenn auch nicht von der Größenordnung der HAA – weiter programmiert. Eine gegenseitige Schuldzuweisung im Ausschuss lenkt von Wichtigerem ab, beinhaltet andererseits die Chance der Aufarbeitung von Fehlern.

> Erhard Busek

Einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss halte ich vor allem für politisch sinnvoll. Er wird zwar keine neuen Erkenntnisse bringen, zeigt aber die Verantwortlichkeit des Parlaments. Ein Weisenrat ist mit Sicherheit keine Lösung. Natürlich ist es auch eine Versuchung für Populismus, aber ganz an den Parlamentariern vorbei kann die Angelegenheit nicht gehen.

> Herta Stockbauer

Nein, in diesem Fall halte ich einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss für überflüssig. Hier würde nur öffentlichkeitswirksam diskutiert werden, was ohnehin schon bekannt ist, und wenig dabei herauskommen. Für straf- und zivilrechtliche Verfehlungen haben wir ein entsprechendes Gerichtssystem, das ja mit der Aufarbeitung der Vorfälle rund um die Hypo-Alpe-Adria-Bank bereits begonnen hat. Dieser Weg sollte unbedingt fortgesetzt werden.

3 Wäre eine Insolvenz der Bank eine gute Lösung gewesen?

> Eva Pichler

Ja. Eine Insolvenz entspricht dem gesetzlich vorgesehenen Verfahren. Sogar für Großbanken konnte sich die EU auf ein Insolvenzverfahren einigen, welches die Gläubiger (in definierten Grenzen) am Verlust beteiligt. Die HAA ist nicht einmal systemrelevant.

Die Insolvenz lädt die Risiken bzw. Verluste jenen Personen auf, welche das Risiko bewusst übernahmen (Hedgefonds, Großbanken etc.). Haftung und Entscheidung fallen zusammen. Jede andere Lösung ist erstens unfair, da Personen für Fehler anderer zahlen, die sie nicht verursacht haben. Schlimmer noch untergräbt das jedes Verantwortungsbewusstsein der Entscheidenden: Wenn man sich ex ante auf eine Staatshaftung einstellen kann, steigt die Risikobereitschaft, denn man verdient an den Gewinnen und kann Verluste auf die Steuerzahler abwälzen. Eine wirksame Kontrolle gegen dieses Verhalten kommt praktisch immer zu spät. Die Anstaltslösung ist auch aus diesem Grund die schlechteste Lösung.

> Erhard Busek

Es gibt keine guten Lösungen! Es ist nur der Unterschied, wer bei welcher Lösung etwas zahlt. Persönlich würde ich dazu neigen, doch auch eine Insolvenz in Betracht zu ziehen.

> Herta Stockbauer

Wichtig ist, dass es mit der Schaffung der Bad Bank endlich ein endgültiges Szenario zur Abwicklung der Hypo-Alpe-Adria-Bank gibt. Denn die dauernden Diskussionen rund um die optimale Abwicklungsform haben dem Ruf Österreichs als Finanzplatz sicher geschadet.





schwarze schafe

VON ANGELA HEISENBERGER

Wirtschaftskriminalität ist längst realer Bestandteil des Wirtschaftslebens geworden. Der Großteil der Täter kommt selbst aus dem betroffenen Unternehmen, viele sind in Führungspositionen tätig.

12



Foto: thinkstock





Männlich, um die 40, in leitender Position, seit

mehreren Jahren im Unternehmen tätig – das ist das typische Täterprofil eines Wirtschaftskriminellen. Nicht der wortkarge, seltsame Computerfreak oder dubiose Kontaktleute zur Mafia sind für Millionenschäden in den Unternehmen verantwortlich, wie es gängige Klischees gerne zeichnen. Die Betrüger tragen meist ein unscheinbares Antlitz.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG untersuchte 596 Wirtschaftsdelikte in 78 Ländern und kristallisierte daraus ein charakteristisches Profil. »Betrug kennt weder ein einheitliches Muster noch ein unveränderliches Gesicht«, warnen die Autoren der Studie zwar vor Vereinfachung. Gewisse Übereinstimmungen ziehen sich jedoch mehrheitlich durch diese Fälle: Es sind die netten, umgänglichen Kollegen, sehr häufig anerkannte Führungskräfte mit Hochschulabschluss. Wirtschaftskriminelle sind meist zwischen 36 und 45 Jahre alt und in Managementfunktionen oder im Bereich Finanzen bzw. Verkauf tätig. Fast zwei Drittel sind in dem Unternehmen, das sie betrügen, beschäftigt, viele schon seit mehr als sechs Jahren. 44 % der ertappten Täter galten als »hoch respektierte« Kollegen oder Vorgesetzte, freundlich und offen oder intellektuell beschlagen.

>> Unsichtbare Täter <<

Gerade deshalb bleibt ihr Vorgehen oft lange im Verborgenen. Niemand traut ihnen kriminelle Handlungen zu, die Kollegen sind nach dem Auffliegen meist völlig überrascht. Das häufigste Motiv ist Gier, aber auch Ehrgeiz oder ein ausgeprägtes Gefühl der Überlegenheit treibt manche verdiente Mitarbeiter abseits des Weges. Finden sie Komplizen, sind die Schäden besonders hoch.

44%

DER TÄTER

sind hoch respektierte Kollegen oder Vorgesetzte, freundlich und offen oder intellektuell beschlagen.

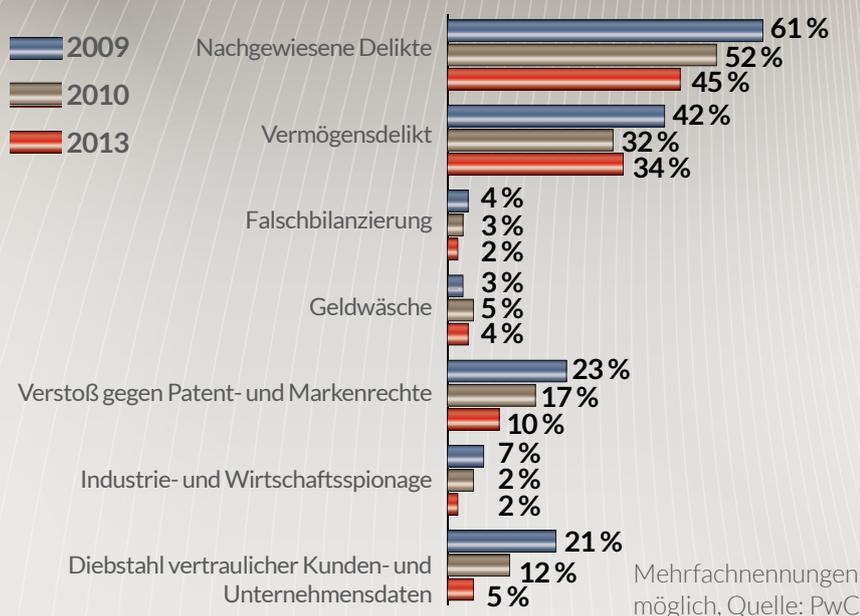
Laut Erhebungen der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) lagen die verursachten Kosten bei einem Fünftel der Opfer über einer Million US-Dollar. 2 % der Organisationen gaben als Schadenshöhe mehr als 100 Millionen US-Dollar an. Um weitere Auswirkungen, etwa auf Aktienkurse oder das Ansehen der Firma, zu vermeiden, werden die Vorfälle selten publik gemacht. Großteils kommt es nicht einmal zu einer Anzeige, die Angelegenheit wird intern geregelt.

Auch Berufsdetektiv Lukas Helmburger weist seine Klienten darauf hin, dass ein Gerichtsverfahren unter Umständen noch alles schlimmer machen könnte: »Der Auftraggeber will in der Regel, dass vergangener Schaden aufgedeckt und möglicherweise wieder gutgemacht wird. Wenn der Täter ins Gefängnis geht, hat der Unternehmer nichts davon.« Will man jedoch mögliche andere Kriminelle im Betrieb abschrecken, empfiehlt sich eine spektakuläre Inszenierung. »Der plakative Hinauswurf des Mitarbeiters, der am besten während der Mittagspause durch die Kantine abgeführt wird, hat sicher eine Innenwirkung, die für einige Zeit weitere Täter einbremst«, meint Helmburger. Dass die Vorfälle an die Öffentlichkeit gelangen, lässt sich dann aber nicht verhindern. Insbesondere wenn der Verdacht besteht, dass Produkte minderer Qualität an Kunden geliefert wurden, könnte der Schuss somit nach hinten losgehen.

>> Kommissar Zufall <<

Während der Krise haben viele Unternehmen auf der Suche nach Einsparungs- ▶

DER SEIT 2009 ZU BEOBACHTENDE RÜCKGANG DER WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT SETZT SICH FORT



INFO

WHISTLEBLOWER-HOTLINE

> **Seit einem Jahr** können über eine Online-Plattform des Justizministeriums (www.justiz.gv.at) Verdachtsfälle von Wirtschaftskriminalität anonym gemeldet werden. Die Bilanz des neuen »Hinweisgebersystems« ist durchaus positiv. Bis Februar 2014 gingen etwas mehr als 1.400 Hinweise ein. In 37 % der Fälle bestätigte sich der Anfangsverdacht. Bei 5 % davon war die Korruptionsstaatsanwaltschaft selbst zuständig, bei den restlichen 32 % leitete die örtlich zuständige Staatsanwaltschaft ein Verfahren ein. Ein weiteres Fünftel der Fälle wurde an die Finanzbehörden überwiesen. In etwa 29 % der Anzeigen erhärtete sich der Anfangsverdacht nicht ausreichend, um eine strafbare Handlung nachweisen zu können. Völlig haltlos waren aber nur rund 6 % der Eingaben. Obwohl die Anonymität durch die spezielle Software gewahrt bleibt, können die Ermittler über einen digitalen »Postkasten« mit den Informanten in Kontakt treten. In etwa 1.000 Fällen erklärten sich die Hinweisgeber dazu bereit. Zunächst ist ein Probebetrieb für zwei Jahre angedacht. Die Justiz erhofft sich die verstärkte Aufdeckung von Korruption, Sozialbetrug, Finanz- und Kapitalmarktdelikten sowie Geldwäsche. Rechtsexperten kritisierten jedoch mangelhaften Schutz der Hinweisgeber. Transparency International wies auf die fehlende Genehmigung der Datenschutzkommission hin. Seit Jahresbeginn ist auch ein Whistleblower-System der Finanzmarktaufsicht (FMA) in Betrieb (www.fma.gv.at). Diese Plattform richtet sich an Personen, die Verstöße von Banken, Versicherungen oder Wertpapiergesellschaften anonym melden möchten. Bisher gingen u.a. Hinweise auf eine Sicherheitslücke im IT-System eines Internet-Finanzdienstleisters, Mängel bei einer Pensionskasse und zwei Verdachtsmeldungen auf Geldwäsche in Osteuropa ein.

«
Viele Delikte kommen nur durch Zufall ans Licht.
»



GERT WEIDINGER, KPMG. »Oft entsprechen die Sicherheitsvorkehrungen nicht dem Stand der Technik, Hacker können sich leicht an vertraulichen Firmendaten bedienen.«

► **potenzial ihre interne Revision intensiviert und stießen mitunter auf Ungereimtheiten in der Buchführung und Lagerhaltung. Forensiker vermuten dennoch, dass die Dunkelziffer noch um einiges höher liegt. Trotz zunehmender Kontrollen kommen viele Delikte gar nicht ans Licht, rund die Hälfte nur durch Zufall oder aufgrund von Hinweisen. Die Bandbreite reicht von Vermögensdelikten wie Betrug, Unterschlagung oder Diebstahl – die mit 34 % das Gros der Fälle ausmachen – über Verstöße gegen Patent- und Markenrechte (10 %) bis zu Korruptions- und Kartellfällen (6 %). Wettbewerbsdelikte machen gemeinsam zwar nur ein Drittel der Straftaten aus, der finanzielle Schaden fällt aber mit durchschnittlich 20 Millionen Euro pro betroffenem Unternehmen deutlich**

Cyberangriffe stellen eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen dar. »Oft entsprechen die Sicherheitsvorkehrungen nicht dem aktuellen Stand der Technik, dann können sich Hacker leicht an vertraulichen Firmendaten bedienen«, erklärt Gert Weidinger, KPMG-Partner im Bereich Forensic. Aber auch in diesem Bereich kommen viele Täter oder Mitwisser aus dem Unternehmen selbst, weil der Zugang zu sensiblen Daten ungenügend gesichert ist.

Betroffen sind kleine Familienbetriebe ebenso wie global agierende Konzerne. Steffen Salvenmoser, Partner und Leiter des Bereichs Forensic Services bei PwC Österreich, vergleicht Wirtschaftskriminalität mit einem »hartnäckigen Virus«: »Auf der ganzen Welt ist keine Organisation immun gegen die Auswirkungen von Wirtschaftskriminalität und vergleichbaren Verbrechen.«

>> Compliance außer Kraft <<

Aufstrebende Volkswirtschaften zeigen sich besonders anfällig für unsaubere Geschäfte. In Afrika sehen sich die Hälfte der befragten Unternehmen mit Wirtschaftskriminalität konfrontiert, in Südafrika liegt der Wert mit 69 % weltweit am höchsten. Stark gestiegen sind Wirtschaftsdelikte mit 63 % auch in der Ukraine (2011: 36 %) und Russland (60 % vs. 37 %). In den acht wichtigsten Wachstumsmärkten – Brasilien,

34% DER FÄLLE

sind Vermögensdelikte. Wettbewerbsdelikte machen zwar nur ein Drittel der Straftaten aus, der Schaden ist aber deutlich gravierender.

gravierender aus. Zudem leiden Reputation und Geschäftsbeziehungen nachhaltig. Diese indirekte Folgeschäden sind kaum zu kalkulieren, sie verletzen die Lebensadern der Betriebe.

Sich zu schützen, wird dabei immer schwieriger. Veraltete Technologien und Datenlecks nutzen Betrüger geschickt aus.



STEFFEN SALVENMOSER, PwC. »Wie ein hartnäckiger Virus besteht Wirtschaftskriminalität trotz umfangreicher Gegenmaßnahmen weiter. Keine Organisation ist immun.«

Russland, Indien, China, Südafrika, Türkei, Mexiko und Indonesien – sind 40 % der Unternehmen betroffen.

Compliance-Programme sind bei größeren Unternehmen inzwischen Standard. Im angelsächsischen Raum drohen Betrieben ohne entsprechende Kontroll- und Präventionsprogramme sogar empfindliche Strafen. Ob diese Richtlinien in den Niederlassungen besonders inkriminierter Länder tatsächlich immer eingehalten werden, bleibt fraglich. Das Unrechtsbewusstsein für Freunderlwirtschaft ist teilweise noch recht gering ausgeprägt – und der wirtschaftliche Erfolg fordert seinen Preis: ohne Geld keine Aufträge.

Je höher ein Täter in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto schwerer ist sein kriminelles Tun aufzudecken. Kontrollmechanismen versagen, wenn der Finanzvorstand selbst die eigens frisierten Bilanzen absegnet oder das Vier-Augen-Prinzip nur auf dem Papier existiert. Compliance-Maßnahmen sollten immer mit einer Veränderung der Unternehmenskultur einhergehen und die gesamte Belegschaft einbinden, meint PwC-Partner Salvenmoser: »Vom Top-Management bis zur Hilfskraft muss klar sein, dass die Einhaltung der Regeln im Zweifel Vorrang vor dem erfolgreichen Abschluss hat.«

Den eigenen Mitarbeitern wird oftmals nicht zugetraut, dass sie in die eigene Tasche wirtschaften. Das Bild der Bedrohung von außen scheint vielen noch immer plausibler. Was Sicherheitsexperten in jahrelanger Aufklärungsarbeit erst langsam gelingt, schaffte Edward Snowden innerhalb weniger Wochen: Seine Enthüllungen trugen maßgeblich zu höherer Sensibilisierung in Bezug auf Wirtschafts- und Industriespionage bei. Dieser Bereich macht zwar nur einen geringen Teil aller Wirtschaftsdelikte aus, trotzdem schätzte laut PwC im September 2013 jeder vierte Betrieb das Risiko höher ein als vor dem Auffliegen der NSA-Affäre. Jedes dritte Unternehmen plant nun, die Sicherheit der IT- und Kommunikationssysteme zu überprüfen. 15 % erwägen eine Umstellung auf europäische IT-Dienstleister, um ihre Daten vor dem Zugriff US-amerikanischer Geheimdienste zu schützen. Diese Präventionsmaßnahmen sind durchaus loblich, ändern aber nichts an dem Faktum: Der Täter ist meist ein Kollege. ■

Schnell, präzise, skalierbar.

Systemintegrierte Messtechnik
mit Beckhoff EtherCAT-Klemmen.

Hochpräzise
Schwingungsanalyse:
50 kHz

Hohe Auflösung:
24-Bit-Genauigkeit

Weiter Messbereich:
10 mΩ bis 10 MΩ

Hohe Abtastfrequenz:
100.000 Samples/s



Hannover Messe
Halle 9, Stand F06

www.beckhoff.at/EtherCAT-Messtechnik

Mit einem breiten Portfolio spezifischer EtherCAT-Klemmen integriert Beckhoff die Messtechnik in das Standard-I/O-System – mit hoher Geschwindigkeit, hoher Bandbreite und präziser Synchronisierbarkeit. Modulare Messtechnik-Klemmen sind u. a. für Temperatur, Leistung, Strom und Spannung bis zum komplexen Netz- oder Condition Monitoring verfügbar. Die Signale werden galvanisch getrennt erfasst und als Rohdaten der Steuerung zur Weiterverarbeitung zur Verfügung gestellt. Für ein effizientes Engineering bietet Beckhoff passende Software-Bibliotheken mit TwinCAT.

IPC

I/O

Motion

Automation

ÜBER JEDEN ZAUN GIBT ES EINEN WEG

Wie die Gier Menschen zu Tätern macht und warum man Film und Fernsehen nicht immer Glauben schenken darf, erklärt Berufsdetektiv Lukas Helmberger.

> **(+) PLUS:** Sind die Unternehmen Ihrer Meinung nach zu sorglos?

Lukas Helmberger: Es gibt noch immer Unternehmer, die präventive Sicherheitsmaßnahmen konsequent ignorieren und sich wundern, dass etwas passiert. Warum hat ein Mitarbeiter sensible Daten ungesichert auf seinem Notebook? Warum gibt es keine Arbeitszeitaufzeichnungen und Zutrittskontrollen? Wenn Informationen einen bestimmten Bereich nicht verlassen sollen, muss ich die EDV-Infrastruktur entsprechend sicher gestalten. Zum Arbeiten brauchen die meisten Mitarbeiter vielleicht nur einen Monitor und eine Tastatur, aber nicht alle Schnittstellen auf dem Rechner. Hier gilt das sogenannte »need to know«-Prinzip: Welche Informationen braucht mein Mitarbeiter? Statistisch betrachtet gibt es in jedem Unternehmen einen nicht so lauten Menschen, der Missbrauch betreibt. Wenn der alle Daten abziehen kann, ist das ein Problem.

(+) PLUS: Sind Täter immer voraus?

Helmberger: Das Spiel funktioniert ja so: Es passiert etwas, die »Guten« bauen einen Zaun und die »Bösen« überlegen sich eine neue Methode, um darüber zu kommen. Über jeden Zaun gibt es einen Weg, das ist nur eine Frage des Aufwands. Dann passiert ein neuer Schaden und die »Guten« bauen einen höheren Zaun. So geht es immer weiter.

(+) PLUS: Was ist an den Klischees, die man aus Krimis kennt, dran?

Helmberger: Was die Taten betrifft, kann man der Fantasie schon freien Lauf lassen. Bei der Methodik kann man Film und Fernsehen allerdings keinen Glauben schenken. Ich könnte natürlich ein Profil von Ihrem Handy machen und nachsehen, wann Sie sich wohin bewegen und was sich auf Ihrem Konto tut. Das dürfen wir nicht, auch die Polizei nicht. Die Polizei hat hoheitliche Möglichkeiten, kann zum Beispiel Computer beschlagnahmen. Dafür dürfen wir mehr lügen.

(+) PLUS: Hat sich mit der Technik auch Ihre Vorgehensweise geändert?

Helmberger: Observieren ist noch immer eine unserer Haupttätigkeiten. Viele Täter haben großen Respekt vor elektronischen Spuren. Wenn ein Mitarbeiter eines Steuerbera-

“

Lukas Helmberger ist Geschäftsführer des Detektivunternehmens Helmberger & Partner in Wien und Präsident des Österreichischen Detektiv-Verbandes (ÖDV).

”



tungsbüros Daten verkauft, hat er zunächst das Problem, dass da Millionen von Zetteln sind, weil die Buchhaltung nach wie vor in Papierform an den Steuerberater übergeben wird. Er muss sich also Zugang zu den bereits in das Buchhaltungsprogramm eingegebenen Daten verschaffen. Im einfachsten Fall hängt er die Dateien an eine E-Mail. Wird die in einem Internetcafé heruntergeladen und dann gelöscht, verliert sich die elektronische

Spur rasch. Spätestens für die Geldübergabe kommt es aber zu einem Treffen und da bekommen die meisten Täter wirklich Angst.

(+) PLUS: Bewegen Sie sich manchmal in einer rechtlichen Grauzone?

Helmberger: An der Wohnungstür ist für uns normalerweise Schluss. Zu mir kommen ständig Klienten, die möchten, dass ich jemanden abhöre oder in einen Computer eindringe. Theoretisch könnten wir das schon, aber wir tun es nicht. Ich würde ja sofort meine Gewerbeberechtigung verlieren. Jede Information kann man auch auf legale Weise beschaffen. Klar, kann ich einbrechen und die Unterlagen stehlen, aber ich finde mit Sicherheit einen Menschen, der mir alles erzählt, ohne dass ich in einen juristischen Konflikt gerate. Wenn ich ein Beweismittel illegal beschaffe, obliegt es dem Richter im Rahmen der freien Beweiswürdigung, ob er es zulässt. Wenn ich ein fremdes Grundstück betrete, um ein Foto zu machen, ist das zwar Besitzstörung, aber der Richter wird das Foto wahrscheinlich trotzdem als Beweis akzeptieren.

(+) PLUS: Warum werden gerade langjährige Mitarbeiter häufig zu Tätern?

Helmberger: Das liegt an der Gier. Egal wie viel Geld jemand verdient, es ist immer zu wenig. Das fängt mit Kleinigkeiten an. Im September, zu Schulbeginn, steigt der Büromittelverbrauch drastisch an. Treibstoffdiebstahl gibt es vermutlich in jedem Transportunternehmen. Und auf jeder Baustelle werden Kabel verrechnet, mit denen man nebenbei noch ein ganzes Einfamilienhaus verkabelt hat. Den Tätern ist das Ausmaß meist gar nicht bewusst – was sind schon zwei Rollen Klopapier? Nimmt aber von 5.000 Beschäftigten jeder zwei Rollen Klopapier mit, summiert sich das. Ein Unternehmer, der den Schaden nicht identifizieren kann, will rasch die Ausgaben reduzieren und baut Personal ab. Jeder, der Klopapier mitgehen lässt, ist also ursächlich dafür verantwortlich, dass jemand seinen Job verliert.

(+) PLUS: Jeder Mensch, der die Gelegenheit dazu hat, wird kriminell?

Helmberger: Gelegenheit macht Diebe, ja, aber die Person muss auch moralisch wenig gefestigt sein. ■



Jetzt auch mobil zur
Traumimmobilie

größere welt

immowelt.at

Willkommen zu Hause.

EU-Wahl

DIE GEWINNER UND VERLIERER DER KRISE

Die Wahlen zum Europäischen Parlament rücken immer näher und somit endet bald das aktuelle Mandat von Kommission und Europaparlament. Zeit für eine Bilanz. Gewinner und Verlierer von fünf Jahren, wie sie wohl niemand so geplant hatte.

VON GILBERT RUKSCHCIO



«
 Die Frage lautet: Wie geht es weiter in Europa?
 »»

18

> Ein Blick ins Archiv: Bio-Hendl oder genmanipuliertes Fleisch? »Das Boot ist voll« oder »Tag der offenen Tür« für Drittstaatsangehörige? Vor solchen Wahlen standen wir Bürger laut Kampagne des Europaparlaments zur Europawahl 2009. Die wahren Entscheidungen, die letztendlich viel dringender waren, lauteten in den vergangenen fünf Jahren dann doch anders: Wer rettet bankrotte Finanzinstitute und Staaten? Zerbricht die Eurozo-

« **NICHT NUR DIE KOMMISSION UND DAS PARLAMENT MUSSTEN FEDERN LASSEN. AUCH EINZELNE MITGLIEDSSTAATEN UND GANZE REGIONEN WIE DER CEE-RAUM HABEN IN DEN LETZTEN JAHREN MASSIV AN EINFLUSS VERLOREN.** »

ne? Wie schaffen wir es aus der Rezession? Fragen, die vor sechs Jahren gerade einmal am politischen Horizont aufgetaucht sind.

>> Hauptstädte und EZB bestimmten zentralen Europa-Kurs <<

Zum Leidwesen der Kommission und des Parlaments rissen die Nationalstaaten die Beantwortung dieser Fragen immer mehr an sich. Eigentlich hatte der Vertrag von Lissabon das Ende der Überdomi-

Foto: thinkstock

„ IN DEN LETZTEN JAHREN WURDEN VIELE ENTSCHEIDUNGEN IN EUROPA WIEDER AUF NATIONALSTAATLICHER EBENE GETROFFEN. „

nanz des Rates einläuten und das Mitentscheidungsverfahren mit gestärkten Kompetenzen des Europaparlaments Europa gestalten sollen. Doch in der Krise gelten wohl andere Regeln. Die Entscheidungshoheit fand zunehmend (wieder) in die Hauptstädte zurück – und nach Frankfurt. Die EZB mit Mario Draghis mittlerweile legendärem Satz, alles für die Eurorettung zu tun, was notwendig sei (»whatever it takes«), gehört zu den heimlichen Gewinnern dieser fünf Krisenjahre.

Doch nicht nur Kommission und Parlament mussten Federn lassen. Auch einzelne Mitgliedstaaten haben an Einfluss verloren. Beziehungsweise eine ganze Region (so heterogen sie auch sein mag): die CEE-Staaten, bis zur Krise Wachstumslokomotive für ganz Europa, rückten an die Peripherie des politischen Fokus. Dieser galt ganz und gar der Eurozone, die ja bekanntlich zur Häl-

te lichterloh brannte. Doch der politische Shift in Richtung Eurozone hat für die Nicht-Eurostaaten in Zentral- und Osteuropa die Folge, dass sie in viele zentrale Entscheidungen nicht eingebunden, weil nicht (direkt) betroffen waren. Es müsste daher in deren Interesse sein, dass die politische Perspektive auf EU-Ebene sich langsam wieder weitet und den CEE-Raum mehr berücksichtigt. Dies wäre im Übrigen auch von zentralem Interesse für Österreich.

>> Neue Amtszeit, neue Regeln? <<

Auch wenn viele zentrale Entscheidungen in den letzten fünf Jahren in den Hauptstädten ausgemunkelt wurden: Das Europaparlament wird nicht kampflos aufgeben. Die Nominierung des neuen Kommissionspräsidenten könnte die Revanche sein. Es wäre nicht nur von der Symbolik, sondern auch realpolitisch folgenreich, sollte das Parlament sich durchsetzen und einer der nominierten Spitzenkandidaten für die Europawahl der nächste Kommissionspräsident werden. Doch egal, wer am Ende der nächsten Kommission vorstehen wird: Die Person (und viele andere ebenfalls) wird eine Antwort finden müssen auf die Frage: Wie geht es weiter in Europa? ■



»Die EZB gehört zu den heimlichen Gewinnern der fünf Krisenjahre.«

ZUM AUTOR

➤ **Gilbert Rukschcio** studierte Politikwissenschaft in Wien und Aix-en-Provence. Seine berufliche Laufbahn startete er 2005 im Europäischen Parlament. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von pantarhei Europe und als Politikberater mit Tätigkeitsschwerpunkt in Brüssel für verschiedene österreichische und internationale Unternehmen und Verbände tätig. In seiner Kolumne »News aus Brüssel« versorgt er die LeserInnen der Report-Fachmedien mit Hintergrundinfos zu europäischen Fragen.

Neu: Der „Gebäude-Tacho“ von Energiecomfort

Durch zunehmenden Energiebedarf und steigende Energiekosten wird der effiziente Einsatz von Energie immer wichtiger: ENERGIECOMFORT stellt nun dazu das Energie-Verbrauchs-Monitoring vor.

ENERGIECOMFORT reagiert auf den steigenden Bedarf nach einem Energie-Verbrauchs-Monitoring und hat einen „Gebäude-Tacho“ für Gewerbebetriebe, Gebäudeverwaltungen, Industrie oder Kommunen entwickelt: Er ermittelt den aktuellen Energieverbrauch und seine Zusammensetzung und zeigt Potentiale zur Steigerung der Energieeffizienz auf. Hauptzielsegment sind jene Kunden, die einen Energieverbrauch von mehr als drei Prozent des Umsatzes haben. „Mit dem Installieren des Energie-Verbrauchs-Monitorings kann man Kosten, Emissionen und Verbrauch eruieren“, sagt Dr. Martina Jochmann, Geschäftsführerin von ENERGIECOMFORT: „Die Chance dabei: Sie erkennen besser Einsparungs- und Optimierungsmöglichkeiten.“

Was leistet der „Gebäude-Tacho“? Bei der Anwendung des Energie-Verbrauchs-Monitorings greifen die Experten von ENERGIECOMFORT auf ihr Fachwissen, marktreife Technologien und spezielle Software zurück. Sie betrachten die Gebäudesysteme ganzheitlich. „Damit positionieren wir uns als kompetenter Komplettanbieter für dezentrale Energieversorgung koordiniert mit optimaler Anlagenführung aller technischen Gebäudeanlagen, mit dem Ziel von effizientem Energieeinsatz“, sagt Jochmann.

Komplettanbieter ENERGIECOMFORT. Besonderer Pluspunkt des Energie-Verbrauchs-Monitorings: Fachleute von ENERGIECOMFORT übernehmen auf Wunsch neben dem Aufsetzen sowie der Installation und dem Betrieb auch die Auswertung und Interpretation der aufgezeichneten Daten. Mit der anschließenden Definition und Umsetzung von konkreten Maßnahmen werden die gewünschten Einsparungen erzielt und überwacht. Jochmann abschließend: „Unsere Kunden profitieren damit von unserer jahrzehntelangen Erfahrung im Bereich des energieeffizienten Betriebs von dezentralen Wärme- und Kälteversorgungszentralen. Wir haben in der Vergangenheit erwiesenermaßen Effizienzsteigerungen von bis zu 30 Prozent für unsere Kunden erreichen können.“



Martina Jochmann, Geschäftsführerin von ENERGIECOMFORT, stellt das neue Energie-Verbrauchs-Monitoring vor, das die fundierte Grundlage für gezielte Effizienz-Maßnahmen liefert.

ENERGIECOMFORT

Unser Service. Ihr Komfort.

Fon: 01/313 17 - 0

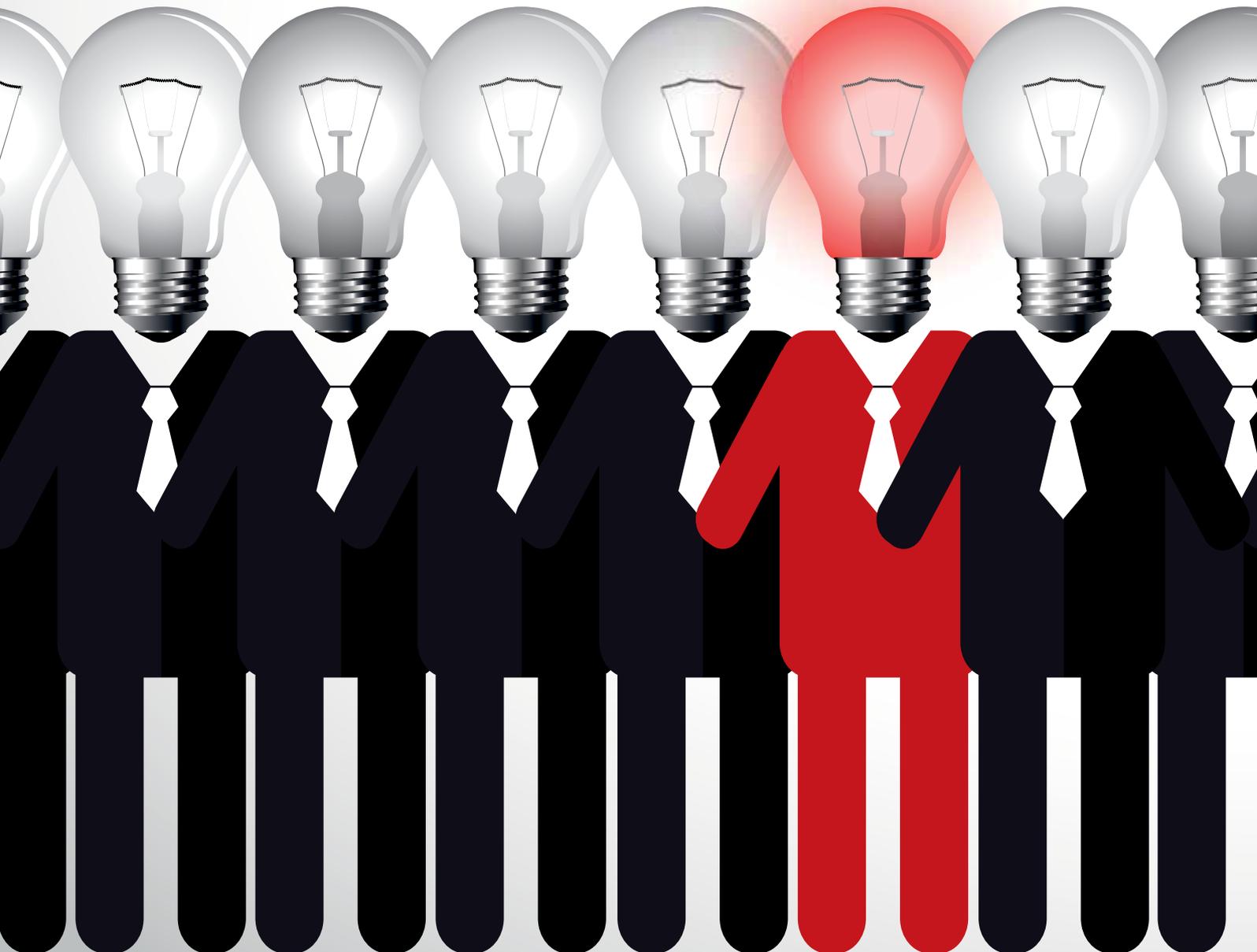
E-Mail: effizienz@energiecomfort.at

www.energiecomfort.at

MITARBEITER SMART

VON REINER VOSS

In vielen Unternehmen ist das Führen mit Zielen zu einer technokratisch gehandhabten Führungsmethode erstarrt – auch weil viele Führungskräfte nicht wissen, wann sich Ziele positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken.



FÜHREN

> Die SMART-Formel kennt fast jede Führungskraft. Zumindest hat man den Begriff schon irgendwo einmal gehört. Denn das sogenannte »Führen mit Zielen«, also das Vereinbaren von Jahreszielen mit den Mitarbeitern und das unterjährige Besprechen der (Zwischen-)Ergebnisse ist heute Standard im Führungsbereich. Die SMART-Formel besagt nichts anderes, als dass die mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert – eben SMART – sein sollten. Denn nur dann entfalten sie ihre motivierende Wirkung. Und nur dann kann mit ihnen das Alltagshandeln der Mitarbeiter und somit der Erfolg gesteuert werden.

Viele Führungskräfte wissen aber nicht, unter welchen Voraussetzungen sich Ziele positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken. Entsprechend technokratisch ist zuweilen ihr Umgang mit ihnen, weshalb das »Führen mit Zielen« zu einer bürokratisch genutzten Führungsmethode erstarrt.

>> Ziel oder Absichtserklärung? <<

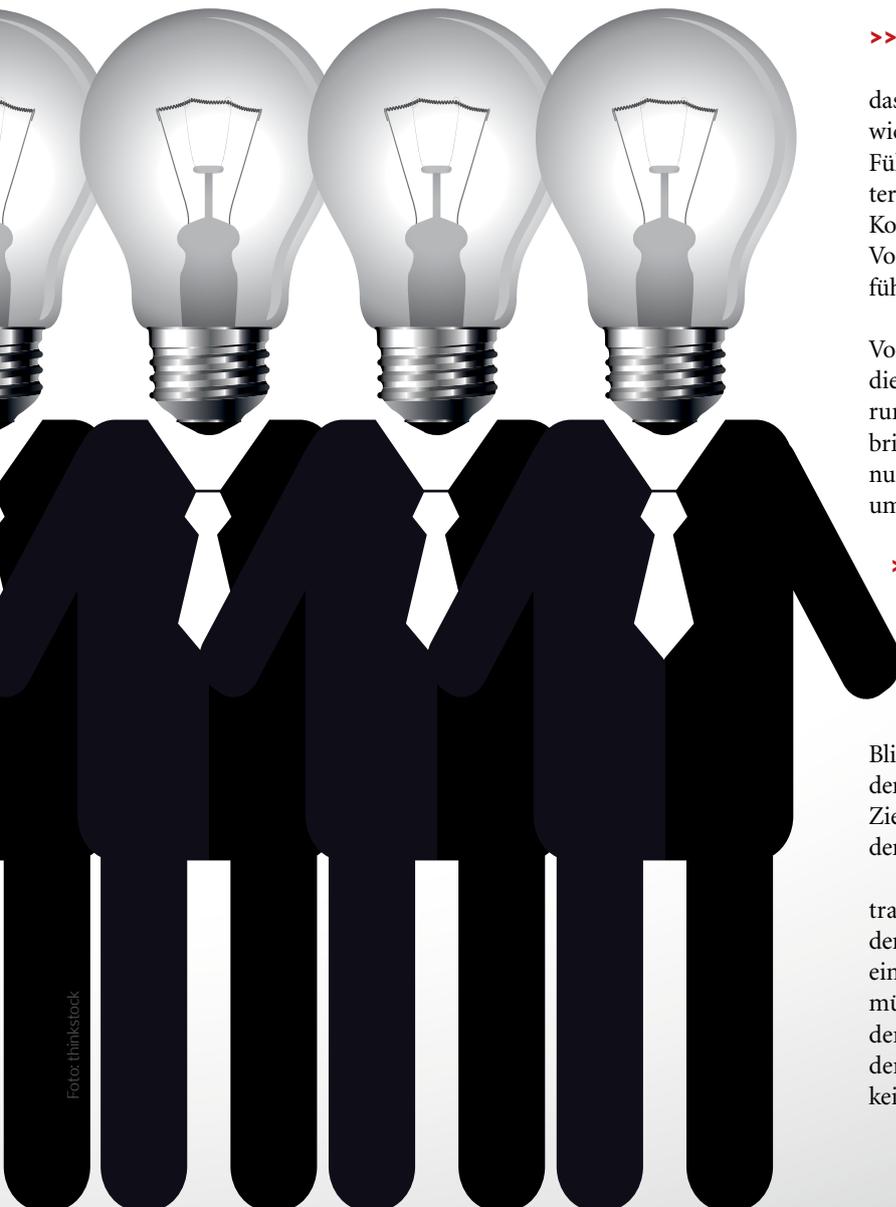
Ziele wirken nur motivierend, wenn ein Mitarbeiter sich das Ziel entweder selbst gesetzt hat oder er dieses als für sich wichtig akzeptiert. Inwieweit dies der Fall ist, daran sind im Führungsalltag oft Zweifel angebracht. Reagiert ein Mitarbeiter auf eine Zielvorgabe seines Vorgesetzten nur mit einem Kopfnicken, dann ist Vorsicht geboten, ob der Mitarbeiter der Vorgabe tatsächlich zustimmt und er sich an sie gebunden fühlt.

Ähnlich ist es, wenn ein Mitarbeiter auf die Frage seines Vorgesetzten, was er sich fürs kommende Jahr vornimmt, um die Zielvorgabe zu erreichen, mit so allgemeinen Formulierungen antwortet wie: »Ich will besser werden.« Oder: »Ich bringe mich stärker ins Team ein.« Dann hat der Mitarbeiter nur eine Absicht formuliert. Was er konkret zu tun gedenkt, um die Zielvorgabe zu erreichen, bleibt offen.

>> Führung ist gefragt <<

Auf die steuernde Wirkung von Zielen zu setzen, bedeutet: Die Führungskraft muss dafür sorgen, dass der Mitarbeiter das angestrebte Ergebnis akzeptiert und konkret und lebendig vor Augen hat und die Entscheidungen über den persönlichen Ressourceneinsatz mit Blick auf die Zielerreichung trifft. Es muss dafür gesorgt werden, dass die Anstrengungen erhöht werden, wenn dies für die Zielerreichung nötig ist und die Maßnahmen gewählt werden, die der Zielerreichung am dienlichsten sind.

Dafür müssen die Vorgesetzten einen wesentlichen Beitrag leisten. Sie müssen dem Mitarbeiter die Hintergründe der Zielvorgaben erläutern, damit sie verstanden werden und ein Mitdenken möglich wird. Die vorgetragenen Bedenken müssen ernst genommen werden, denn sie zeigen, dass sich der Mitarbeiter gedanklich mit der Zielvorgabe auseinandersetzt. Weiters müssen die Mitarbeiter von der Wichtigkeit des Ziels überzeugt werden. Das setzt voraus, dass die ►





«<<
Schon das formale
Setting wird mas-
siv unterschätzt.



zum Lernen angeregt. Leistungsmindernd hingegen wirken meist Bewertungen, die sich auf die Person des Mitarbeiters beziehen – positiv oder negativ.

Aussagen wie »Ich erkenne nicht, dass Sie einen produktiven Beitrag leisten« führen dazu, dass sich die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters von der Aufgabe abwendet und er eine Verteidigungshaltung einnimmt. Ähnliches passiert oft umgekehrt. Der Hinweis »Sie sind Spitze« löst bei manchen Mitarbeitern Selbstgefälligkeit aus und führt eher zu einem Absinken ihrer Leistung.

Deshalb sollten Führungskräfte neben dem Vereinbaren von Zielen auch das personenbezogene Feedbackgeben trainieren. Außerdem sollten sie sich alleine oder im Kollegenkreis regelmäßig fragen, warum Mitarbeiter (nicht) das gewünschte Verhalten zeigen und warum ihre Worte (nicht) die gewünschte Wirkung entfalten.

Das heißt: Führungskräfte sollten regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung reflektieren. Denn dann können sie lernen und ihr Führungsverhalten optimieren – und somit ihren Beitrag dazu leisten, dass die Leistung ihrer Mitarbeiter und ihres Bereichs steigt. ■

DIE SMART-FORMEL

DIE MIT MITARBEITERN
VEREINBAREN ZIELE
SOLLTEN

- > SPEZIFISCH
- > MESSBAR
- > AKZEPTIERT
- > REALISTISCH UND
- > TERMINIERT

sein. Denn nur dann entfalten sie ihre motivierende Wirkung. Und nur dann kann mit ihnen das Alltagshandeln der Mitarbeiter und somit der Erfolg gesteuert werden.

22

► Führungskraft selbst vom Ziel überzeugt ist und sich auf das Gespräch vorbereitet hat und dieses nicht zwischen Tür und Angel führt. Und schließlich müssen mit dem Mitarbeiter alle Punkte besprochen werden, die die Zielerreichung gefährden könnten. Das erhöht die Realisierungschancen und die Bindung des Mitarbeiters an das Ziel.

>> Kommunizieren und nochmals kommunizieren <<

Viele Vorgesetzte unterschätzen massiv, wie wichtig das formale Setting des Gesprächs ist. Niemals sollte man gestresst und unter Zeitdruck in das Gespräch gehen. Für neue Ideen und auch unkonventionelle Lösungsvorschläge sollte man offen sein. Und wenn bei dem Mitarbeiter Zweifel an der Richtigkeit oder Erreichbarkeit des Ziels bestehen, dann sollte die Führungskraft ihm

Zeit zum Nachdenken geben und eventuell mit ihm ein zweites Gespräch vereinbaren – statt auf ein Commitment zu drängen.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt ist die Konsequenz: Mitarbeiter verfolgen ein Ziel nur dann nachhaltig, wenn sie sich langfristig an dieses gebunden fühlen. Deshalb sollten Führungskräfte immer wieder mit ihren Mitarbeitern über die vereinbarten Ziele und den Grad der Zielerreichung sprechen. Denn ein Nachfragen auch in den informellen Gesprächen zwischen den vereinbarten Reports signalisiert den Mitarbeitern, dass sich an der Wichtigkeit des Ziels nichts geändert hat und alle Mitarbeiter weiter auf dem Monitor der Führungskraft sind.

>> Richtig Feedback geben <<

Ein weiteres zentrales Element, um Mitarbeiter langfristig für das Erreichen gewisser Ziele zu motivieren, sind regelmäßige Rückmeldungen. Feedback kann wie ein Turbo wirken – wenn es zeitnah und sachlich erfolgt. Denn dann erhält der Mitarbeiter rechtzeitig Informationen darüber, ob er »auf Kurs liegt«. Das ermöglicht es ihm, seine Anstrengung und die Ausrichtung seiner Handlungen so anzupassen, dass die Zielerreichung näher rückt.

Doch Vorsicht! Studien belegen, dass Feedback nicht immer leistungsfördernd wirkt – zuweilen wirkt es sogar leistungsmindernd. Entscheidend für die Wirkung eines Feedbacks ist die Art, wie es vermittelt wird. Leistungsfördernd ist ein Feedback, das sich unmittelbar auf die Aufgabe oder auf Aufgabendetails bezieht. In diesem Falle richtet der Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit auf die Aufgabe und ihre Bewältigung, und er wird



»Führungskräfte sollten regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung reflektieren.«

ZUM AUTOR

► **Reiner Voss** ist Inhaber des Trainingsunternehmens Voss+Partner, Hamburg. Das Institut bietet das Original »Situational Leadership«-Seminar von Dr. Paul Hersey in Deutschland, Österreich und der Schweiz an, in dem auch das Thema »Führen mit Zielen« erörtert wird.

NÄHERE INFOS: www.voss-training.de
(E-Mail: infovoss@voss-training.de).



EIN APPELL AN DIE WIRTSCHAFTLICHE VERNUNFT VON RAINER SIGL.

Wohnhaft

Wenn Leistungsträger hinter Gitter müssen, ist das ein Jammer für alle.

> In letzter Zeit häuften sich die bestürzenden Fälle: Wackere Geschäftsmänner, graumelierte Leistungsträger, Topmanager, Silberrücken und hochverdiente Staatsmänner werden von mitleids- und verständnislosen Richtern im Eindruck eines Fackeln und Mistgabeln schwingenden öffentlichen Boulevard-Lynchmobs in Gerichtsfarben zu Haftstrafen verurteilt. Zu Haftstrafen! Dabei böten sich elegante Alternativen an, die den an der scheinheiligen Doppelmoral der eben nicht so geschäftstüchtigen Plebs zerschellten Ehrenmännern ein produktives Weiterwirken zum Wohle der Gesellschaft ermöglichen würden.

Warum etwa werden verdiente Manager von Weltrang schnöde hinter Gitter gesteckt, wo sie wie die erbärmlichsten Schwerverbrecher unter dem himmelschrei-

“ WEIL: STRAFE MUSS SEIN. **”**

enden Mangel an anständigem Zugang zu Pay-TV, Shiatsu-Massage und Chateau-neuf-du-pape leiden müssen? Was für eine Verschwendung! Was völlig untergeht, ist ja das wirtschaftliche Genie dieser bemitleidenswerten Gesinnungshäftlinge

– Dutzende Millionen muss man ja schließlich auch erstmal erwirtschaftet haben, bevor man sie leichtgläubig und naiv ins Ausland transferiert!

Auch in der schändlichen Verurteilung eines total missverstandenen, eigeninitiativ und mit bondesker Intelligenz ermittelnden Spionageabwehrparlamentariers zeigt sich das tragische Unverständnis der blindwütigen Politjustiz. Zum Wohle der Wirtschaft selbst hätte ebendiese clevere Doppelnull am trägen Monolithen Brüssel die nötigen Feinjustierungen veranlassen können und so dem Gemeinwohle zu arbeiten können – geht's der Wirtschaft gut, eh schon wissen –, doch aus dem Häfen heraus wird das nix!

Ist es nicht zutiefst mittelalterlich und einer humanen Gesinnung unerträglich, all diese produktiven, mit – zugegeben kriminellen, aber dennoch – Energien gesegneten schlaun Köpfe gewaltsam und stupide wegzuschließen? J'accuse, meine Damen und Herren – das prangere ich an!

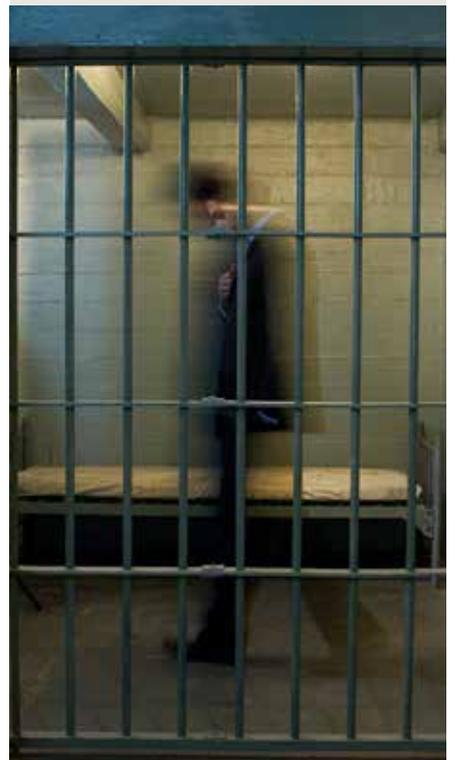
Drum, Vorschlag zur Güte: Europa-, ach was, weltweit möge man diese fähigen, bemitleidenswerten und schmäzlich verurteilten Top-Manager gemeinsam versammeln und ihre Talente weiterhin zum Wohle aller wirken lassen! Gut, der kurz-sichtige Pöbel schreit stumpfsinnig nach Inhaftierung, deshalb meinerwegen auf einer Insel, eventuell auf den Bermudas, in Hochsicherheitsvillen – da kommt nicht nur keiner rein, sondern auch keiner raus! Statt die fähigsten und – menschlich, allzu menschlich – auf ihrem rechtschaffenen Pfad Gestrauchelten schnöde und unproduktiv in Kellerlöchern ohne Whirlpool wegzusperren, wäre es doch schlicht vernünftiger, sie ihre einzigartigen Fähigkeiten gebündelt in Kooperationen, sagen wir im Hedgefonds-Management, in Aufsichtsräten globaler Finanz-, Gentechnik-, Pharma-, Glücksspiel- oder Militärindustrien zur Entfaltung bringen zu lassen – alles Bereiche, in denen fähige Köpfe ständig gebraucht werden, vor allem in Zeiten wie diesen! Win-win-win, meine Damen und Herren! Und das Beste daran: Das Ganze kostet im Gegensatz zum Gefängnis den Steuerzahler keinen Cent!

Naja, bis auf die Boni natürlich. Aber die könnte man ja eventuell ein bisschen deckeln. Weil: Strafe muss sein. ■

“

Dutzende Millionen muss man ja schließlich auch erstmal erwirtschaftet haben, bevor man sie leichtgläubig und naiv ins Ausland transferiert!

”



A man with short brown hair and glasses is looking directly at the camera. He is holding a book with the word 'ciencia' on the cover. The background is a whiteboard with the word 'GENOME' visible. The entire scene is framed by a torn paper effect.

“ Es macht keinen Sinn, wenn jeder alles durchschnittlich gut kann, denn das besondere Talent eines Menschen hat man damit auch egalisiert. Wir müssen Menschen erlauben, elitär im Sinne von »anders« zu sein. ”

»JEDER KANN ETWAS BESONDERES«

DIE WIRTSCHAFT BRAUCHT INNOVATIONEN – DOCH WOHER NEHMEN? IN ÖSTERREICH VERKÜMMERN VIELE TALENTE, WEIL WIR UNS AUF SCHWÄCHEN KONZENTRIEREN, STATT BESONDERE FÄHIGKEITEN ZU FÖRDERN, MEINT MARKUS HENGSTSCHLÄGER. WARUM WIR IN DIE DURCHSCHNITTICHKEITSFALLE TAPPEN, OBWOHL JEDER TALENTE HAT, ERZÄHLT DER GENETIKER IM REPORT(+)-PLUS-INTERVIEW.

VON ANGELA HEISSENBERGER



(+) PLUS: Was läuft im österreichischen Bildungssystem falsch?

Markus Hengstschläger: Wenn wir in einem kleinen Land wie Österreich Erfolg haben wollen, brauchen wir Innovationen. Diese Innovationen entstehen durch Individualität. In Österreich erscheint es aber vielen Menschen bequemer, sich an der Mehrheit, am Durchschnitt zu orientieren. Der Durchschnitt ist das Instrument zur Gleichmacherei, eine evolutive Sackgasse. Österreich hat nichts anderes als das »Humankapital«. Wir müssen uns individuell aufstellen, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

Zwei Dinge müssen wir grundlegend ändern: Das eine ist die Anerkennung lehrender Menschen in diesem Land – und zwar wirtschaftlich und gesellschaftlich. Das Lehrer-Bashing ist eine Katastrophe. In den skandinavischen Ländern bewerben sich an den pädagogischen Hochschulen wesentlich mehr Leute als bei uns; dort kann man die Besten, die Motiviertesten für diesen Beruf auswählen. Das Zweite ist eine mir unverständliche Diskorrelation: Je jünger das Kind, desto weniger wert scheinen uns die Pädagogen zu sein. In der Frühförderung entscheidet sich unsere Zukunft – dort brauchen wir die bestbezahlten, am besten ausgebildeten Leute, um Talente möglichst früh zu entdecken. Österreich ist das einzige Land in der EU, wo die Kindergartenpädagogen keine Akademiker sind und auch keine entsprechende Anerkennung bekommen.

(+) PLUS: Warum zieht es uns in die Durchschnittlichkeit? Ist die Spitze weniger erstrebenswert?

Hengstschläger: Jeder kann irgendetwas gut. Daher ist jeder Elite, nur eben jeder in einem anderen Bereich. Egal ob Sportler, Musiker, Wissenschaftler, Manager, Kfz-Mechaniker oder Koch – es macht keinen Sinn, wenn jeder alles durchschnittlich gut kann, denn das besondere Talent eines Menschen hat man damit auch egalisiert. Wir müssen Menschen erlauben, elitär im Sinne von »anders« zu sein.

(+) PLUS: Mit dem Begriff »Elite« tut man sich in Österreich besonders schwer. Mit welchen Reaktionen auf Ihre These waren Sie konfrontiert?

Hengstschläger: Der Begriff wird in Österreich einfach nicht diskutiert. Ich habe den Begriff positiv besetzt und neu definiert. Wichtig ist, dass man Talente nicht wertet, indem man zum Beispiel sagt: »Wenn ich so Fußball spielen könnte wie Lionel Messi, das wäre ein wirkliches Talent.« Die Frage ist aber: Trägt Lionel Messi, wenn er ein Tor schießt, mehr zur Lösung unserer Zukunftsprobleme bei als jeder andere, der in seinem Beruf hart arbeitet? Ich glaube sogar, dass die meisten Menschen, die wir für große Talente halten, recht wenig zu Innovationen beitragen.

(+) PLUS: Lineare Karriereverläufe werden immer seltener. Muss man Abstecker in Kauf nehmen, bis man sein besonderes Talent gefunden hat?

Hengstschläger: Es gibt natürlich Grundstandards. Wer nicht lesen und schreiben kann und keine Fremdsprache spricht, kann in keinem Job mehr bestehen. Über diese Standards hinaus kann jeder in seinem Bereich Spitzenleistungen zustandebringen, indem er aktiven Verzicht auf die Beschäftigung mit anderen Dingen zulässt. In Österreich nehmen wir in Kauf, dass jemand sein Talent nicht voll nützt, damit er in allen anderen Bereichen ein bisschen besser wird.

(+) PLUS: Umgelegt auf die Wirtschaft – wie können sich Unternehmen von der Masse abheben?

Hengstschläger: Wir brauchen die Innovation des Individuums, also Ideen. Wir brauchen Mitarbeiter, die bereit sind, einen neuen Weg zu gehen und Produkte



ZUR PERSON

> Markus Hengstschläger, geboren 1968 in Oberösterreich, promovierte mit 24 Jahren am Vienna Biocenter und erhielt ein Forschungsstipendium der Yale University, USA. Mit 29 wurde er außerordentlicher Professor, sechs Jahre später Universitätsprofessor für Medizinische Genetik in Wien, wo er als Institutsvorstand forscht, lehrt und Patienten betreut. Hengstschläger ist stellvertretender Vorsitzender der österreichischen Bioethikkommission und Mitglied des Rats für Forschung und Entwicklung. Er ist Autor zahlreicher Publikationen, sein jüngster Bestseller »Die Durchschnittsfall: Gene – Talente – Chancen« erschien 2012 im Ecowin Verlag.

oder Dienstleistungen zu kreieren, die es vorher noch nicht gegeben hat. Dahin führt nur ein Weg: Die Wirtschaft braucht mehr Forschung und Bildung. Ich verstehe nicht, dass ein so reiches Land wie Österreich so wenig in diesen Bereich investiert. Hätten wir diese top ausgebildeten Menschen und kreativen Geister, würde auch in der Wirtschaft wieder viel mehr weitergehen.

(+) PLUS: Könnte dieser geistige Input von den Universitäten kommen?

Hengstschläger: Die österreichischen

Universitäten leisten sehr viel, vor allem die Grundlagenforschung ist aber im europäischen Vergleich unterfinanziert. Warum das so ist, kann mir niemand erklären. Gerade in einem Land, dessen Zukunft von Forschung und Bildung abhängt, ist das unverständlich.

(+) PLUS: Die meisten Universitäten sind Massenbetriebe. Ist dort überhaupt Platz für individuelle Förderung?

Hengstschläger: Wir haben leider in bestimmten Bereichen viele Interessierte

4 DIE WIRTSCHAFT BRAUCHT MEHR FORSCHUNG UND BILDUNG. ICH VERSTEHE NICHT, WARUM EIN SO REICHES LAND WIE ÖSTERREICH SO WENIG IN DIESEN BEREICH INVESTIERT. **7**



und in anderen viel zu wenige. Das ist auf den Universitäten genauso wie in der Wirtschaft. Es gibt drei oder vier Lehrberufe, die will jeder machen, und alle anderen Branchen suchen qualifizierte Mitarbeiter. Unser Problem ist nicht der Massenbetrieb, sondern dass man in Österreich immer mit der Mehrheit geht. Wenn jemand eine total ausgefallene Studienrichtung wählt, schlagen alle die Hände über den Kopf und sagen: »Nein, mach doch lieber was G'scheites.« Die individuelle Talentförderung darf aber nicht erst an der Universität ansetzen, sondern muss im frühkindlichen Alter beginnen. Jeder kann etwas Besonderes. Es gibt Menschen, die haben soziale Kompetenzen, andere können gut organisieren, der nächste ist ein Computerspezialist oder ein Genie im Kundenkontakt. Ich lasse hier keine Wertung zu – ein Handwerker ist genauso ein großes Talent wie Marcel Hirscher und umgekehrt.

(+) PLUS: Gibt es nicht innerhalb dieser Gruppen auch noch Differenzierungen? In der Gruppe der Skirennläufer ist momentan Marcel Hirscher der Beste, es gibt aber noch viele andere talentierte Skifahrer, die es nicht ganz an die Spitze schaffen.

Hengstschläger: Talente sind nichts wert, wenn man sie nicht durch harte Arbeit entdeckt – es heißt also Üben, Üben, Üben. Den Unterschied zwischen zwei Menschen, die im selben Bereich talentiert

“ EIN HANDWERKER IST EIN GENAUSO GROSSES TALENT WIE MARCEL HIRSCHER. JEDER HAT SEINE ANLAGEN – ABER WAS ER DARAUS MACHT, BLEIBT JEDEM SELBST ÜBERLASSEN. ”

sind, macht Motivation und Eigenleistung aus. Niemand ist auf seine Gene reduzierbar. Aber jeder hat seine Anlagen und was er daraus macht, bleibt jedem selbst überlassen. Auch unter den Genetikern gibt es Fleißige und weniger Fleißige, ebenso wie unter Kfz-Mechanikern, Friseurinnen und Skifahrern. Will man Menschen das harte Arbeiten schmackhaft machen, geschieht das in Österreich zu 99 Prozent mit Drohungen. Um zu Leistung zu motivieren, gibt es aber in Wahrheit nur ein wirksames Mittel: Lob. Das kann vom Chef kommen, das kann sich aber auch im Ergebnis zeigen, wenn ein Produkt am Markt reüssiert, ein Patient gesund wird oder der Kunde zufrieden ist. Wenn es keine Anerkennung gibt, können Sie Menschen die schönsten Büros einrichten und mit den besten Geräten ausstatten, aber es wird an den Leistungen nichts ändern.

(+) PLUS: Wird Leistung generell zu wenig geschätzt?

Hengstschläger: Österreich hat eine Neidkultur. Wenn in Amerika jemand etwas Tolles macht, werden ihn alle rundherum dafür loben. Alle werden sich brüsten, ihn zu kennen, ihn aber auch fragen: »Wie hast du das geschafft? Ich will auch so super werden.« In Österreich werden alle sagen: »So gut ist das gar nicht, das hätte ich auch gekonnt.« Wenn ein junger Mensch etwas gut kann, gilt er als Streber und Außenseiter. Es gibt Anerkennung, wenn man in der Mitte steht und dem Durchschnitt entspricht.

Der Arbeitgeber sagt: »Das ist mein liebster Mitarbeiter, von dem höre ich den ganzen Tag nichts, der macht immer, was ich ihm sage.« Und da wundern wir uns noch? Es ist eigentlich erstaunlich, dass wir unter diesen Bedingungen überhaupt noch Spitzenleistungen zustandebringen. Die Zukunftsprognosen weisen schon darauf hin, dass sich das nicht mehr lange ausgehen wird. ■

UMBRUCH IN DER ARBEITSWELT -

Herausforderungen für die Unternehmen

Entfesselte Arbeitszeiten, flexible Arbeitsorte, dynamische Teamarbeit: Der moderne Arbeitsplatz bringt Freiheit und Innovationskraft – und stellt gewohnte Unternehmensstrukturen auf die Probe. Am 27. Februar diskutierten Expertinnen und Experten aus Arbeitsmarkt, Bildung und IT die Herausforderungen und Veränderungen bei Beschäftigungsverhältnissen und in der Organisation von Unternehmen.

28

> **Die Art und Weise**, wie gearbeitet wird, verändert sich rasant. Unternehmen müssen sich auf die Generation Y einstellen, die zeitlich und räumlich flexiblere Arbeitsformen oder auch Jobsharing einfordert. 76 % der Befragten einer Studie der FH Krems mit HMP beurteilen potenzielle Arbeitgeber als unattraktiv, wenn diese solche Möglichkeiten nicht anbieten. Martin Katzer, Vorsitzender der Geschäftsführung T-Systems, Josef Jarosch, Managing Director Unify, Manuela Vollmann, Geschäftsführerin abz*austria, Michael Bartz, Professor International Business and Export Management IMC Fachhochschule Krems, sowie Birgit Matthaei, Leiterin Personalmanagement FH Campus Wien, diskutierten mit Martin Szelgrad, Report. Das Report-Podiumsgespräch fand in der FH Campus Wien statt, die rund 80 Gäste ins Haus geladen hatte. Partner der Veranstaltung waren T-Systems und Unify.

(+) PLUS: Herr Katzer, T-Systems ist schon seit einiger Zeit mit den Anforderungen, die der Umbruch der Arbeitswelt an ein Unternehmen mit sich bringt, konfrontiert. Wie geht Ihr Unternehmen damit um?

Martin Katzer, T-Systems: Wir müssen uns heute überlegen, auf welche Weise wir unsere Mitarbeiter – von der Generation Y angefangen bis hin zu älteren Semestern – in der modernen Arbeitswelt ausstatten. Auch müssen wir uns heute bereits überlegen, wie wir künftige Mitarbeitergenerationen, die mit dem Smartphone und Tablets aufgewachsen sind, ansprechen werden. Ich sehe einen Trend zur vollständigen Digitalisierung von Unternehmensprozessen in der Wirtschaft. Wenn Unternehmen hier nicht mitziehen, werden sie vom Markt verschwinden. Dazu gibt es auch schon konkrete Beispiele. Baumarkt und OBI sind mit ihrer digitalen Strategie ganz vorne mit dabei. Die Strategie von Praktiker dagegen war es, seine Produkte 20 % billiger zu verkaufen. Was war die Folge? Praktiker gibt es heute nicht mehr. Ähnliche Herausforderungen haben Unternehmen intern in der Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter. Da sind jene am erfolgreichsten, die aktiv moderne Kommunikationswege wie Social Media und diverse Collaboration-Tools nutzen, um sich zu vernetzen. Neben den arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, die auch bei der mobilsten und flexi-





PUBLIKUMBETEILIGUNG. Der Umbruch in der Arbeitswelt bot ausreichend Zündstoff für eine rege Diskussion mit dem Publikum.

belsten Form des Arbeitens einzuhalten sind, müssen innerhalb des Unternehmens die technischen Rahmenbedingungen sowie die notwendigen Sicherheitsvorkehrungen vorhanden sein und darüber hinaus klare Richtlinien und Regeln zum »Wie« als Leitlinie für die Mitarbeiter niedergeschrieben sein.

Wir haben im Mai 2012 Mobile Working im gesamten Unternehmen eingeführt und gleichzeitig auch daran gearbeitet, dass Mitarbeiter ihre privaten Endgeräte beruflich nutzen können. Vorrangiges Bestreben war es, den Mitarbeiter größere Flexibilität und eine bessere Work-Life-Balance hinsichtlich Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten. Zusätzlich waren Faktoren wie Zeit- und Energieeinsparungen bei der An- und Abreise zum Arbeitsplatz Grund, für die Einführung von flexiblem Arbeiten. Rund 80 Prozent unserer Mitarbeiter in Österreich haben bereits eine Vereinbarung für Mobile Working mit ihrem Vorgesetzten geschlossen und sind somit an vereinbarten Tagen nicht mehr an Orte oder unflexible Arbeitszeiten



◀ **JOSEF JAROSCH.** Auf dem Weg zu einer umfassenden Kommunikationslösung für Unternehmen. Das »Projekt Ansible« von Unify soll heuer auf den Markt kommen.



BIRGIT MATTHAEI. Die FH Campus Wien gibt den Menschen Zeit für die eigene persönliche Entwicklung.

gebunden. Diese Entwicklung bringt Vor-, aber unter Umständen auch Nachteile mit sich. Dessen sollte man sich bewusst sein. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass jeder Mitarbeiter mit dem nötigen technischen Equipment ausgestattet ist. Wir haben bereits frühzeitig die dafür nötigen technologischen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zugriff auf alle benötigten Daten, Laufwerke und Tools in unserem Unternehmen – natürlich auch aufgrund unseres Geschäftsgegenstandes – geschaffen.

(+) PLUS: Wie geht man hier denn besonders mit älteren Mitarbeitern um? Was sind die Herausforderungen generell?

Martin Katzer: Nun, die Vorteile flexibler Arbeitsplatzlösungen sind ja für alle Altersgruppen gleich. Wer zum Beispiel würde sich nicht gerne den täglichen Verkehrsstau in die Arbeit ersparen, und seine Arbeit von zu Hause aus erledigen, um etwas später ins Büro zu fahren? Dazu müssen aber die betroffenen Unternehmensprozesse auch an diese Mobilität angepasst werden. Es nützt nichts, die besten Werkzeuge zu Verfügung zu stellen, wenn die Prozesse von HR bis zur IT-Abteilung dahinter nicht darauf abgestimmt sind. Die Tools, die wir selbst nutzen und aus dieser Erfahrung heraus auch Unternehmen anbieten, sind jedenfalls vorhanden. Was wir zudem brauchen, sind klare Regeln, wie Information generell verbreitet wird. Briefe wurden früher ja auch nicht beliebig oft kopiert und an einen großen Verteiler verschickt. Das hat sich mit dem E-Mail komplett verändert. Unter der Flut der täglich an einen beliebig großen Verteiler verschickten E-Mails leidet meines Erachtens die Effizienz der Arbeit enorm. Ich denke wir alle müssen wieder zu einer effizienten Kommunikationskultur zurückfinden und uns überlegen, welche Kanäle für welche Nachrichten sinnvoll sind und wie wir sie dementsprechend dann nutzen wollen.

(+) PLUS: Herr Jarosch, erfüllen heutige Kommunikationsplattformen in Unternehmen all die Ansprüche der Mitarbeiter, Teams und Unternehmen hinsichtlich einer absolut flexiblen und gemeinsamen Arbeit an Projekten und Dokumenten?

Josef Jarosch, Unify: Meist tun sie das leider nicht, aber man muss hier ein wenig differenzieren. Viele Firmen, die national und international enormem Wettbewerb ausgesetzt sind, haben einen wesentlich höheren Bedarf für Kommunikationslösungen, die dezentrales Wissen und Mitarbeiter auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Bei anderen, ausschließlich lokal tätigen Unter- ▶



MANUELA VOLLMANN. Sie teilt sich die Geschäftsführung per Top-Job-Sharing bei abz*austria.



MICHAEL BARTZ. Der Professor prüfte die Betroffenen der »New World of Work« auf Herz und Nieren.

► nehmen in bestimmten Branchen, sind die Anforderungen an die interne Kommunikation aufgrund des Geschäftsmodells geringer. Solche Unternehmen benötigen keine flexiblen Arbeitszeitmodelle, sondern kommen gut mit Kernzeiten aus, die von 8 Uhr früh bis 17 Uhr gehen. Bei komplexen Produkten und Dienstleistungen, verteilten Projektteams und Ressourcen sieht es schon etwas anders aus. Wir haben heute ja nicht mehr nur mit Sprachtelefonie zu tun, sondern sehen in der Geschäftskommunikation auch Konferenzlösungen, Video, E-Mail, Chat und soziale Netzwerke – also eine Vielzahl an Kanälen, die in den letzten zwei Jahrzehnten hinzugekommen sind. Doch gerade bei verteilten Teams wird in der Kommunikation viel zu viel Zeit benötigt, um auf den Punkt zu kommen. Da gibt es bereits bessere Lösungen, die all diese Ebenen vereinheitlichen und an einem Punkt zusammenfüh-

30

»ARBEIT PASSIERT ÜBERALL«

Die Form und der Charakter von Arbeit verändern Wirtschaft und Gesellschaft.

EIN GASTKOMMENTAR VON MATTHIAS KUBICKI

► »Eine an Ort und Zeit gebundene Arbeit ist ein Überbleibsel aus der Industriegesellschaft. Die Form und der Charakter von Arbeit verändern sich und gehen immer stärker in die Richtung Wissens- und Kreativarbeit, welche am Computer von einem beliebigen Ort erledigt werden kann. 15 % der europäischen Arbeitskräfte können mittlerweile als »mobile workers« bezeichnet werden und der Trend wird weiter zunehmen. Der Arbeitsplatz unserer Generation Y besteht aus Smartphones und Laptops und wir können ihn überall mitnehmen. Mein Bedürfnis nach einem Büro »on demand«, welches sich an meinen mobilen Arbeitsstil anpasst, konnte vor einigen Jahren nicht befriedigt werden. Aus diesem Grund haben wir unser Unternehmen »Key to office« gegründet, um Menschen ebendiesen mobilen und flexiblen Arbeitsstil zu ermöglichen. Wir sehen ein steigendes Bedürfnis nach zeitlicher und örtlicher Selbstbestimmung, damit sich Arbeit mit anderen Lebenszielen einfacher vereinbaren lässt.

Arbeit passiert überall und es liegt an den Arbeitgebern, sich an die neuen Herausforderungen anzupassen und die neue Welt der Arbeit für alle Generationen zu schaffen.«

Matthias Kubicki ist Gründer des Wiener Start-ups Key to office und absolvierte die WU Wien. Sein Auslandssemester verbrachte er an der Robert H. Smith School of Economics in Washington D.C.



Startup-Gründer Kubicki sieht ein »steigendes Bedürfnis nach zeitlicher und örtlicher Selbstbestimmung« unter Wirtschaftstreibenden.

Foto: key2office



◀ **MARTIN KATZER.** T-Systems lebt den flexiblen Arbeitsplatz im eigenen Unternehmen. Den Kunden werden die gleichen IT-Werkzeuge für die Arbeitswelt geboten.

achten sollten. Dies führt in einem gewissen Level zu einer Demokratisierung von Information und auch zu einem Kommunizieren auf gleicher Augenhöhe. Derjenige, der zuerst eine wichtige Information hat, ist dann wichtig für die Firma. Auch sind in den Organisationen nun die Fachbereiche gefragt, eng mit der IT-Abteilung zusammenzuarbeiten, und ihre Wünsche zu äußern. Die Digital Natives sind in den 80er bis 90er-Jahren geboren und werden in wenigen Jahren 30 bis 40 % der Berufstätigen ausmachen. Spätestens dann wird es noch rasantere Veränderungen in der Arbeitswelt geben. Davon bin ich fest überzeugt.

(+) PLUS: Frau Vollmann, Sie setzen bei abz*austria auf Top-Job-Sharing. Was ist das genau? Welche Vorteile bringt es?

Manuela Vollmann, abz*austria: Wir leben Jobsharing auf Geschäftsführungsebene bereits seit 15 Jahren und sind trotz des Erfolges in der Vergangenheit dafür von vielen Topmanagern belächelt worden. Mittlerweile erkläre ich regelmäßig in Unternehmen unserer Prinzip und warum es so gut funktioniert. Als gleichstellungsorientiertes gemeinnütziges Unternehmen ist abz*austria sehr an einer flexibleren Arbeitswelt interessiert. Es geht schlichtweg darum, nicht nur tech-

ren. Und es gibt auch einen zweiten Punkt, den Firmen beachten sollten: Das Kommunikationsverhalten unserer Kinder heute ist völlig anders, als in Unternehmen praktiziert wird. Wenn sich diese junge Generation mit ihrer eigenen, persönlichen Kommunikationsinfrastruktur den besten Arbeitgeber am Markt suchen wird, werden viele Organisationen nicht mithalten können.

(+) PLUS: Sehen Sie eine Notwendigkeit in Unternehmen, Mitarbeitern die Nutzung ihrer eigenen Werkzeuge am Arbeitsplatz zu gestatten – gemäß dem Konzept »Bring your own device«?

Josef Jarosch: Die Jugend, die heute ins Arbeitsleben tritt, die sogenannten »Digital Natives«, haben eine für die herrschende Unternehmenswelt eigentlich fremde Erwartungshaltungen – sie arbeiten ja auch völlig anders. Für sie sind Kosten- und Sicherheitsbarrieren in den Firmen ein großes Hindernis. Sie sehen nicht ein, warum sie ihre eigenen Arbeitsgeräte nicht nutzen dürfen. Ich glaube aber, dass sich die Technologie generell in eine offenere Welt ohne Grenzen entwickeln wird. Lösungen, unterschiedliche Werkzeuge in die Unternehmensumgebungen einzubetten, gibt es bereits, und dieser Trend wird sich in Zukunft verstärken. Wir sehen uns ja beinahe im Monatsraster mit neuen Kommunikationsplattformen konfrontiert. Hier sollten die Unternehmen zumindest teilweise mitziehen. Zweifelsfrei wird mit Social Media eine Menge Informationsmüll verbreitet – es finden sich darin aber auch für Unternehmen wertvolle Inhalte, auf die besonders Führungskräfte

◀ **WIR SEHEN UNS JA BEINAHE IM MONATSRASTER MIT NEUEN KOMMUNIKATIONSPLATTFORMEN KONFRONTIERT. HIER SOLLTEN DIE UNTERNEHMEN ZUMINDEST TEILWEISE MITZIEHEN.** ▶

nologische Innovation zu nützen, sondern sich vor allem den gesellschaftlichen und menschlichen Herausforderungen zu stellen. Ich bin in meinem Arbeitsleben in leitenden Positionen noch nie allein in einem Büro gesessen – und habe auch gar keine Lust darauf. Also teile ich mir mit einer zweiten Geschäftsführerin auch das Management von abz*austria. Warum wir das tun? Bei nachhaltigen Entscheidungen ist es notwendig, sich auszutauschen. Wir teilen uns allerdings die Verantwortung auch mit allen Konsequenzen etwa in Haftungsfragen. Der Vorteil für das Unternehmen ist eine Führung mit doppeltem Boden. Es ist eine Minimierung des Risikos, wenn etwa bei einem Ausfall nicht nur eine Stellvertretung, sondern eine zweite, vollwertige Managerin die Geschäfte führen kann. Und auch Spitzenmanager seh-

nen sich nach einer Work-Life-Balance. Mit diesem Modell können Managerinnen ohne Probleme in Karenz gehen, und Manager Karenzzeiten ohne Einschnitte für das Unternehmen in Anspruch nehmen. Bei all diesen Soft-Facts wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, bei Generationenmanagement und Frauen in Führungspositionen, kommt man immer mehr drauf: Das sind Hard-Facts für den Unternehmenserfolg. Solch ein Modell des Top-Job-Sharings gibt von der Spitze aus klar vor: Wir sind für Veränderungen bereit. Mit Teilzeit lassen sich lebensphasenorientiert Management und Spitzenpositionen hervorragend organisieren. Wir beobachten bereits auch junge Bewerber, die bei Ausschreibungen für unterschiedlichste Positionen gemeinsam auftreten.

(+) PLUS: In Ihrem Haus kommen derzeit 27 unterschiedliche Arbeitszeitmodellen zum Einsatz. Wie lässt sich so etwas überhaupt verwalten?

Manuela Vollmann: Nun, einfach ist es nicht, wenn Sie meine Kollegin aus der Lohnverrechnung fragen. Wir haben derzeit 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Modellen. Einer internen Befragung zufolge sind 85 % mit unseren Möglichkeiten zu Gleit- und Vertrauenszeiten sehr zufrieden. Noch mehr nützen diese auch für die Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Und weil das oft vergessen wird: Auch kinderlose Mitarbeiter haben ein Bedürfnis nach einem Leben abseits der Ar-

beitswelt. Wichtig bei all diesen Themen ist aber eindeutig das Bekenntnis der Unternehmensführung zu dieser Flexibilität. Vor allem administrative Tätigkeiten können auch an Randzeiten oder von zu Hause aus erbracht werden. Da muss ich die Leute nicht im Büro sitzen sehen.

(+) PLUS: Was verändert sich aus Ihrer Sicht im Arbeitsmarkt? Gibt es hier Erkenntnisse aus Ihrer neuen Studie mit HMP?

Michael Bartz, IMC Fachhochschule Krams: Wir arbeiten seit nun drei Jahren an eine Art »New world of work«-Thermometer mit der HMP Beratung und sehen: Die Situation verschärft sich gerade. So fragen wir die Attraktivität von potenziellen Arbeitgebern ab, die nicht auf moderne und flexible Arbeitsformen setzen – wie etwa zeitlich oder ▶

»Passen in keine Schublade«

Eine homogene »Generation Y« gibt es gar nicht, wehrt sich eine Wissensarbeiterin und Bloggerin.

EIN GASTKOMMENTAR VON IVANA BARIC-GASPAR



Das Kapital, über das Baric-Gaspar selbst verfügen kann, ist »Zeit und Wissen«.



»Uns, der Generation Y, werden die unterschiedlichsten Eigenschaften zugeschrieben. Viele davon sind negativ behaftet, einige wenige positiv. Eine Tatsache wird aber trotzdem zu oft außer Acht gelassen: Die Generation Y gibt es so gar nicht. Beschrieben wird nur ein kleiner Teil jener Altersgruppe, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurde und jetzt auf den Arbeitsmarkt strömt. Selbst diese kleine Gruppe ist so inhomogen, dass eine Verallgemeinerung von Charaktereigenschaften zu kurz greift.

Eine Gemeinsamkeit hat meine Generation dennoch: eine allumfassende Ungewissheit und damit verbunden den konstanten Wandel des persönlichen Umfeldes. Wir haben andere Ziele als unsere (Groß-)Eltern und dafür müssen wir andere Wege einschlagen. Das Ziel setzt sich dabei jeder selbst. Erst aus dieser Gegebenheit heraus entwickeln sich jene Verhaltens- und damit auch Arbeitsweisen, die als New Way of Work bezeichnet werden.

Da ich keine allgemeinen Aussagen treffen kann, werde ich mich auf das beschränken, was ich am besten kenne – mein eigenes Leben. Das, was mich prägt und fordert, ist mein Wunsch, Dinge zu vereinen, die unvereinbar scheinen: Ich bin studierte Politikwissenschaftlerin, habe drei Kinder und bin auf Vollzeitbasis beschäftigt. Faulheit und Selbstverliebtheit weise ich entschieden von mir. Ich bin eine junge Frau, die geleitet wird von einer grundlegenden Sinnhaftigkeit und Liebe in dem und zu dem, was sie tut. Das Kapital, über das ich verfüge, ist Zeit und Wissen, und weil beides mir gehört, will ich darüber entscheiden, wann ich wie viel wovon und für wen einsetze. Das stößt viele allein beim Lesen bereits vor den Kopf, aber was zählt, ist letzten Endes das Resultat. Wie ich dazu komme, ist meine Sache. Bei der Qualität habe ich hohe Ansprüche, weil ich es kann und zeigen möchte und – weil ich meinen Job liebe. Meine Familie liebe ich jedoch mehr. Sie definiert mein Leben, während meine Arbeit es zusätzlich erfüllt. Gibt man mir die Freiheit, über meine Zeit und mein Wissen eigenständig zu verfügen, werden beide Seiten den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen.«

Ivana Baric-Gaspar ist Projektmanagerin Kommunikation, <

Redaktion und Social Media bei der Agentur F2B - future2business. und betreibt einen Blog unter <http://keen-communication.com>

WIRTSCHAFT IM WANDEL. Die Generation, die mit Tablet und Smartphone aufgewachsen ist, wird die Zusammenarbeit und Kommunikation in den Unternehmen verändern.

räumlich mobiles Arbeiten und auch Jobsharing. Dieses Jahr waren es bereits 76 % der Studienteilnehmer, die gesagt haben, dass solche Firmen als Arbeitgeber unattraktiv sind. Angesichts des herrschenden Fachkräftemangels ist dies schon ein enormer Faktor, der auch mit einem weiteren Punkt unterstrichen wird: Über die Hälfte der StudienteilnehmerInnen ist bereit, die Möglichkeit zu einer flexibleren Arbeit mit einer Gehaltserhöhung zu tauschen. Sie sagen, die Einführung flexibler Arbeitsformen ist mindestens so wichtig oder wichtiger. Inzwischen ziehen sich diese Antworten homogen durch alle Altersgruppen durch. Wir können hier nicht mehr ausschließlich die Digital Natives verhaften. Alle Altersgruppen sind inzwischen so weit, ihr Arbeitsleben flexibler gestalten zu wollen.

(+) PLUS: Wie steht Österreich im Verhältnis zu anderen Ländern in der neuen Welt des Arbeitens da? Welche Branchen und Firmen stellen sich auf die Veränderungen besonders gut ein? Wer tut sich schwer?

Michael Bartz: In Europa sticht hier besonders Großbritannien heraus. Über 50 % aller Unternehmen bieten dort inzwischen flexible Arbeitsformen an. Das ist eine schöne Vorgabe auch für Österreich. Hierzulande sind es 10 bis 20 % der Firmen, die derart flexibel agieren. Doch sind diese Zahlen bald ohnehin obsolet, da sich nun auch große Unternehmen auf diesen Weg begeben – ich nenne mit Ricoh, Fujitsu, Siemens oder T-Systems nur einige. Das mobile und flexible Arbeiten ist da keine Frage mehr. Es ist dann auch interessant, dass Wilibald Cernko oder Andreas Treichl (Anm. Geschäftsführer von Unicredit Bank Austria bzw. Erste Bank) ihre Organisationen ebenfalls in Richtung New World of Work schrittweise ausrichten, und wir dies auch in völlig anderen Branchen mit gewohnt konservativeren Strukturen wie in der Holzwirtschaft und auch im Produktionsbereich beobachten. Firmen wie Lenzing sind wiederum stark international ausgerichtete Konzerne, die an ihren Standorten abseits von urbanen Zentren die Herausforderung haben, Mitarbeiter mit internationalem Profil und ausreichender Qualifikation zu rekrutieren. Da funktionieren auch alte Recruiting-Modelle nicht mehr, die auf ein lokales Arbeitskräfteangebot ausgerichtet waren. Kleinere Unternehmen, Start-ups, sind meist ohnehin bereits mitten in dieser modernen Arbeitswelt. Flexible Arbeitsorte und Arbeitszeiten sind unbewusst Teil ihrer DNA, sind etwas ganz Natürliches. Bei klassischen, gewachsenen kleinen und mittleren Betrieben sieht die Sache oft anders aus. Sie sind oft von Familien oder Eigentümer geführte Unternehmen und tun sich schwer bei Veränderungen.

Die Transformation eines Unternehmens in Richtung neuer Arbeitswelt erfordert jedoch Zeit und Ressourcen. Dazu lässt sich nicht einfach nur ein Schalter umlegen. Man muss vielmehr nach und nach alle Mitarbeiter vorsichtig an der Hand nehmen und dorthin führen. Das fällt KMU viel schwerer als Großunternehmen, die eigene Abteilungen für solche Prozesse haben. Auch sind die Vorteile etwa bei der Reduktion von Gebäudekosten durch Homeoffice-Modelle bei KMU ungleich höher. Gerade kleinere Unternehmen sind von Facilitykosten wesentlich stärker betroffen. Wenn da nur 30 % eingespart werden, und vielleicht auch einmal eine Investition in eine Büroerweite-



rung verschoben wird, hilft das der Liquidität eines KMU ungemein.

Ob und wie schnell Unternehmen auf die neue Welt des Arbeitens setzen sollten – da scheiden sich generell noch die Geister. Manche versuchen, diesen Trend auszusitzen. Andere beginnen nun bis hinauf in die Geschäftsführung und Vorstände darüber zu diskutieren, wie durch die Nutzung neuer innovativer Arbeitsweisen ein strategisches Momentum generiert werden kann. Die Zeit ist jetzt reif für Firmen, diese Entscheidung zu treffen. Und eins ist klar: Am Ende muss sich die Transformation des Unternehmens in Richtung New World of Work rechnen. Genau zu diesem Thema forschen wir im New World of Work Forschungszentrum an der IMC FH Krems und unterstützen Firmen

bei der Erfolgsmessung auf dem Weg in die neue Welt des Arbeitens.

(+) PLUS: Welche Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort bietet die FH Campus Wien ihren Mitarbeitern? Dürfen diese etwa zum Beispiel von zu Hause aus arbeiten?

Birgit Matthaehi, FH Campus Wien: Das wäre in vielen Fällen kontraproduktiv, da ja an der FH Campus Wien die Lehre vor Ort stattfindet. Eine Herausforderung allerdings ist die zunehmende Streuung der Unterrichtseinheiten über den gesamten Tag. 45 % unserer Studierenden nehmen unser Angebot berufsbegleitend wahr. Wenn Sie um sieben Uhr Früh in unsere Fachhochschule kommen, ist das Haus bereits voller Leben. Gleiches können Sie um neun Uhr am Abend beobachten

– es ist nur eine andere Generation hier, die bereits im Arbeitsleben steht. Rundherum leben wir ein Minimum an Reglements. Mit den Lehrenden ist vereinbart, dass sie Vor- und Nachbereitung der Veranstaltungen an einem anderen Ort als der FH erbringen können. Das wird sehr geschätzt und ist für viele ein Mehrwert, der die Arbeit an der FH positiv prägt. Auch im Verwaltungsbereich bieten wir ein Gleitzeitmodell und sehen, dass in der Wertigkeit Gehaltserhöhungen auf jeden Fall gleichwertig mit Heimarbeitsvereinbarungen sind. Das Arbeiten in einem Homeoffice muss natürlich gut definiert werden. Führungskräfte stehen bei flexiblen Arbeitsmodellen vor riesengroßen Aufgaben. Sie müssen sicherstellen, dass die Arbeit dezentral mit der gleichen Produktivität erledigt wird, wie es vor Ort passieren würde. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte auf jeden Fall Zeit für die eigene persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz gegeben werden. Zumindest einen Teil der Arbeit ortsunabhängig leisten zu können, bedeutet unseren Leuten viel und kommt x-fach retour, sowohl in der Produktivität als auch in der Motivation. ■

»Wir werden die Arbeitswelt revolutionieren«

33

Die »Digital Natives« stürmen den Arbeitsmarkt und brechen gewohnte Strukturen auf. Das Motto: immer am Puls der Zeit zu bleiben.

EIN GASTKOMMENTAR VON MONIKA THOMASBERGER

> »Wir zücken unsere Tablets, Smartphones und Notebooks, posten wo und mit wem wir unterwegs sind, was wir essen oder was wir gerade machen. Foursquare, Facebook, Twitter und Xing begleiten uns durch unser virtuelles Leben.

Wir sind die Generation (WHY) oder Generation »easy«. Wir hinterfragen alles und suchen den Sinn in dem, was wir tun. Wir vermischen Arbeit mit Privatem, fordern Flexibilität, Mobilität und funktionierende Technik, sind aber im Gegenzug dazu bereit, viel zu leisten und wenig dafür zu erwarten.

Wir sind die Generation Praktikum, die sich durch unbezahlte Jobs und Volontariate kämpft und den Erwartungen der Eltern, welche im Wohlstand der 70er- und 80er-Jahre mit gesicherten Jobs das Erwerbs-

leben starteten, nicht gerecht wird. Wir wollen lernen und uns weiterbilden, immer am Puls der Zeit bleiben und uns neu erfinden. Nine-to-five-Arbeitszei-



Regeln sind wichtig, aber gehören auch hinterfragt.

ten in kleinen, stickigen Büros finden wir ätzend. Wir möchten Freunde zum Frühstück treffen und nachmittags die Sonne auf unserer Haut spüren. Wir sind aber auch bereit, 24/7 die Ärmel hochzukrempeln, und abends in die »Tasten zu hauen«, wenn die Arbeit es erfordert. Regeln sind wichtig, aber sie gehören auch hinterfragt, neu geordnet und auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt. Technologien wie Cloud Computing und Collaboration Tools ermöglichen uns, »out of the box« zu denken und Neues auszuprobieren. Unsere Start-up-Mentalität scheitert jedoch oft an schwerfälligem Großkonzerndenken.

Wir stürmen den Arbeitsmarkt und brechen gewohnte Strukturen auf. Wir sind die Digital Natives und wir werden die Arbeitswelt revolutionieren.«

Monika Thomasberger ist **<** Kommunikationsmanagerin bei T-Systems. Nebenbei ist sie im Board der Marketing Natives für die Teamleitung und Content Marketing verantwortlich und Mitglied im Ausschuss der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien.

INNOVATIVES

VON MARTIN SZELGRAD



DIESE IT-PROJEKTE IN DER VERWALTUNG SORGEN FÜR ÖSTERREICHS SPITZENPLATZ IM EUROPÄISCHEN E-GOVERNMENT. WER SIND DIE DIENSTLEISTER UND PARTNER AUS DER WIRTSCHAFT? WER SIND DIE TREIBENDEN PERSONEN IN DEN MINISTERIEN UND DEN STÄDTEN? EINE VERLAGSSERIE DES **E-AWARD**.

OFFENE DATEN, GROSSER NUTZEN

34

> Das Amtsverständnis in der Verwaltung hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Die Bürger sind nicht länger Bittsteller, sondern Kunden, die mit Dienstleistungen effizient erreicht werden. Manch kommunale Vertretung geht dabei auch ein Stückchen weiter und stellt Daten aus unterschiedlichen Bereichen in einem Open-Data-Ansatz für die freie Verwendung zu Verfügung. So geschehen auch in Kremsmünster, dem oberösterreichischen Silicon Valley in Sachen E-Government. Gemeindeamtsleiter Reinhard Haider hat früh den Trend der Zeit erkannt und arbeitet seit Jahren unermüdlich an der Vorreiterrolle der 6400-Seele-Gemeinde in der modernen Verwaltung. Seit September 2013 stellt man als erste Gemeinde Österreichs die Pegelstände des Kremsflusses maschinenlesbar in zur Verfügung. Sowohl aktuelle Messergebnisse, die im 15-Minuten-Takt aktualisiert werden, als auch historische Daten können abgerufen werden. »Offene Daten müssen Nutzen bringen und nicht um der Quantität willen ins Netz gestellt werden«, reicht Haider die Erklärung nach, warum Kremsmünster schon wieder Neues im E-Government bietet: »Hochwasser ist ein ständig aktuelles Thema und die Betroffenen können gar nicht gut genug über die Entwicklung informiert sein.« Partner des Projekts sind der Schutzwasserverband Kremstal, open3.at und das Unternehmen Bogner & Lehner. Schon hat auch eine erste Anwendung ans Datenangebot angedockt. Es ist nicht die erste App der Marktgemeinde.



Amtsleiter Reinhard Haider aus Kremsmünster ist Vorreiter bei neuen E-Government-Services – auch ohne großem IT-Budget.

WISSEN UND FORMULARE EXPORTIERT

> Heimische IT-Dienstleister beherrschen nicht nur die Umsetzung von Verwaltungsservices vom Burgenland bis Vorarlberg – sie exportieren ihr Know-how längst auch nach Europa. Im föderalistisch wesentlich zerklüfteteren Deutschland gelten die österreichischen E-Government-Experten als »Macher«. Und auch in der Schweiz und Liechtenstein sind Eingabemasken und Formulare aus österreichischen Werkstätten gern gesehen. Als Partner mit Handschlagqualität erweist sich für die Liechtensteinische Landesverwaltung das Unternehmen aforms2web. Die Wiener sind für ihr Paradeprodukt, einen Formularserver namens »aformsolution« bekannt. Für Vaduz kreierten sie eine Lösung für eine besonders nutzerfreundliche und zeitsparende Gewerbeanmeldung im Rahmen der europäischen Dienstleistungsrichtlinie. Die Anwendung »Einheitlicher Ansprechpartner« wurde technisch und organisatorisch in bereits vorhandene E-Government-Lösungen des Fürstentums eingebettet. Sie stellt aufgrund weitreichender integrierter Funktionen einen »weiteren Meilenstein in Richtung kundenorientierter Onlinedienstleistungen« dar, heißt es. Es ist der nächste erfolgreiche Wurf der aforms2web-Geschäftsführer Peter Marvin Behrendt und Kurt Waldherr.



Sie sind erfolgreiche Exporteure von E-Government-Lösungen: die aforms2web-Geschäftsführer Peter Marvin Behrendt und Kurt Waldherr.

www.aforms2web.at

ÖSTERREICH

MÄCHTIGE PLATTFORM FÜR ABFALLWIRTSCHAFT

➤ Einer der derzeit herausragenden Services im Verwaltungssektor ist, wie Projektleiter Franz Mochty beschreibt, eigentlich aus einer Not heraus entstanden: Im Umweltbereich kommt eine Vielzahl an gesetzlichen Vorgaben aus Brüssel und Wien zur Anwendung – etwa bei Emissions- und Schadstoffbegrenzungen, beim Transport und der Behandlung von Abfällen oder bei der Deponierung. Doch stehen Behörden und Betriebe vor dem gleichen Problem: Komplexe Regelwerke und schrumpfende Personalressourcen machen eine effiziente Abfallwirtschaft und damit wirksamen Umweltschutz immer schwieriger. Jedem

Transport von gefährlichen Abfällen musste bislang ein Begleitschein beigelegt und den Behörden geschickt werden, welche die Daten erst recht wieder händisch in die Systeme tippen mussten. Bis zu 500.000 Begleitscheine werden auf diese Weise jährlich generiert – ein Riesenaufwand, wie der Abteilungsleiter im Lebensministerium betont. Mochty hat sich vorgenommen, mit einem elektronischen Datenmanagement (EDM) die gesetzlich vorgeschriebenen Meldungen zu automatisieren und der Branche damit ein neues Zeitalter zu eröffnen.

Mit 1. Jänner 2014 ist bereits die Übermittlung der oft schlecht leserlichen Begleitscheine Geschichte, nunmehr wird ausschließlich elektronisch kommuni-

ziert. Alle auf Abfallbehandlung spezialisierten Unternehmen sind mit ihren Daten im EDM registriert. Für Wirtschaftstreibende bedeutet dies größtmögliche Transparenz und einen schnellen Überblick, welche Entsorgungs- und Behandlungseinrichtungen zu den eigenen Anforderungen passen. »Bis Ende des Jahres wollen wir 95 % aller Deponien in Österreich korrekt im System haben«, arbeitet Mochty nun an der Verbesserung des Datenpools.

Auf dieser Basis kann EDM den Abfallbesitzer bei der umweltgerechten Entsorgung seiner Abfälle unterstützen und helfen, auch so manchen unnötigen Abfalltransport zu vermeiden, der bei falschen oder fehlenden Daten vielleicht anfallen würde. Und: Den Erzeugern gefährlicher Abfälle bietet EDM einen aktuellen Nachweis der korrekten Entsorgung. Die geprüften Daten unterstützen automatisch auch bei Haftungsfragen. Auch können die EDM-Prozesse einfach an die eigenen Softwarelösungen der Unternehmen angedockt werden.

Die Plattform sorgt jedenfalls bereits für Aufsehen, auch über die Branchengrenzen hinaus. EDM wurde zuletzt mit einer Nominierung des IT-Wirtschaftspreises eAward bedacht. Im Herbst des Vorjahres wurde Franz Mochty gar ein »EuroCloud Europe Award« in Luxemburg überreicht. Die Plattform konnte sich als bester Clouddienst im öffentlichen Sektor gegen Konkurrenten aus Großbritannien, den Niederlanden und Frankreich durchsetzen.

Die nächsten Schritte in Österreich? Man hat damit noch sehr viel vor. Im Laufe des Jahres wird EDM Bescheide von Industrieanlagen im Rahmen der EU-

EDM-Mastermind
Franz Mochty vereinfacht Unternehmensprozesse für Abfallwirtschaft und Verwaltung.



Industrieemissionsrichtlinie berücksichtigen können. Dann soll die Plattform mit Business-Intelligence auch zu einer Basis abfallwirtschaftlicher Planung auf Landes- und Bundesebene wachsen. Fazit: Profitieren können alle davon – Betriebe, Behörden und Umwelt.
Infos: Edm.gv.at

INFO

Die Serie »Innovatives Österreich« ist ein Projekt des IT-Wirtschaftspreises eAward.

eAward

forms2web
solutions & services GmbH





BMW 2ER ACTIVE TOURER

Von BMW kommt mit dem 2er Active Tourer nach dem Coupé das zweite Modell der neuen Baureihe. Angetrieben wird das neue Schmuckstück von Turbomotoren mit drei und vier Zylindern und einer Leistung von 136 PS bis 231 PS. Neben der Basisversion erlauben zwei weitere Ausstattungs-Lines eine gezielte Individualisierung im Interieur und Exterieur. Die Sport Line betont die dynamischen Elemente, die Luxury Line legt den Schwerpunkt auf Eleganz und Exklusivität. Die Markteinführung in Österreich erfolgt im September 2014.

OPEL ADAM ROCKS

Opel präsentierte in Genf den Mini-Crossover Adam Rocks mit Swing-Top-Stoffdach. Neben dem stylischen Dach bringt der Rocks auch eine völlig neue Motorengeneration in die wachsende Adam-Familie: Er wird von dem komplett neuen 1.0 Ecotec Direct Injection Turbo angetrieben. Das kompakte Kraftpaket erfüllt bereits heute die Euro-6-Abgasnorm und soll laut Opel über eine äußerst leise Geräusch- und Vibrationsentwicklung verfügen. Das Triebwerk ist mit 90 PS und 115 PS erhältlich und verspricht satte 166 Newtonmeter Drehmoment schon bei niedrigen Drehzahlen. Der Kraftstoffverbrauch soll bei 4,3 Liter pro 100 Kilometer liegen. Marktstart ist noch in diesem Sommer.

PORSCHE MACAN S DIESEL

Mit dem Macan hat Porsche sein Fahrzeugangebot um eine neue Klasse erweitert. Der Macan soll den boomenden Markt der Kompakt-SUV aufmischen. Alleine in Österreich wurden im letzten Jahr 7068 kompakte Allrounder zugelassen. Zu den wesentlichen Mitbewerbern des Macan zählen der BMW X3 mit einem Marktanteil von 34 %, der Audi Q5 mit 31 % und der Mercedes GLK mit 14 %. In Genf präsentierten die Zuffenhausener erstmals den neuen Macan S Diesel mit 258 PS.



FORD MUSTANG

50 Jahre nach dem Produktionsstart der amerikanischen Sportwagenlegende im April 1964 kommt der Ford Mustang auch offiziell nach Europa. Die Markteinführung ist für Anfang 2015 geplant. Die jüngste Generation der »Muscle Car«-Legende, die sich bis heute mehr als neun Millionen Mal verkauft hat, soll die Historie des Modells mit modernen Fahrleistungen vereinen. Zu den Besonderheiten des neuen Ford Mustang gehören neben dem Multimedia-Konnektivitätssystem Ford SYNC 2 auch der »Selectable Drive Mode«. Über dieses System lassen sich per Knopfdruck die Charakteristik der Lenkunterstützung sowie des elektronischen Sicherheits- und Stabilitätsprogramms (ESP), das Ansprechverhalten des Motors und auch die Schaltkennlinie des Automatikgetriebes den individuellen Wünschen anpassen.





Genfer Premieren

Ausgewählte Highlights der ersten
wichtigen Automesse des Jahres



CITROËN C4 CACTUS

Im neuen C4 Cactus zeigt sich wieder einmal, was Citroën schon in der Vergangenheit stark gemacht hat. Mit einem außergewöhnlichen Design will man sich am stark umkämpften C-Segment durchsetzen. Außerdem will der Hingucker mit jede Menge Komfort punkten. Die breiten Vordersitze erinnern beinahe an ein Sofa, das Panorama-Glasdach mit hoher Wärmeschutzfunktion lässt Licht, aber keine Hitze durch und eine vollständig digitale und intuitiv bedienbare Schnittstelle reduziert den Fahrerplatz auf die wichtigsten Dinge und vereint alle Bedienfunktionen in ihrem serienmäßigen 7-Zoll-Bildschirm.



37

MERCEDES S- KLASSE COUPÉ

Modernen Luxus in seiner schönsten Form hat Mercedes schon im Vorfeld der Genfer Automobilsalons versprochen. Und mit dem S-Klasse Coupé lassen die Stuttgarter den großen Worten auch entsprechende Daten folgen. In dieses hübsche Kleid hat Mercedes mit Magic Body Control auch eine absolute Weltneuheit eingebaut. Dabei handelt es sich um eine aktive Kurvenneigefunktion, mit dem sich das Auto ähnlich einem Motorradfahrer in die Kurve legt und so die auf die Insassen wirkende Querschleunigung reduziert.

Der Zweitürer ist zunächst mit einem 4663 cm³ großen V8-Biturbo-Aggregat mit stolzen 455 PS erhältlich.





INTELLIGENTE UNTERNEHMEN

VON ANGELA HEISSEBERGER AUS SALZBURG

38



MARKUS HENGSTSCHLÄGER. Der Genetiker plädierte für Individualität und warnte vor der »Durchschnittsfalle« .



Rund 700 Geschäftsführer und Qualitätsexperten füllten zum runden Jubiläum am 12. März den großen Saal des Salzburg Congress. Der Einladung zum Branchentreffen waren diesmal auch einige Gäste aus Polen, Deutschland, der Schweiz und Südtirol gefolgt. Das Thema »Intelligente Unternehmen« brachte Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH, in seinem Eröffnungsreferat gleich mit einer provokanten Frage auf den Punkt: »Sind Audits und Assessments Intelligenztests für Unternehmen?« Qualität zeige sich auch und vor allem in einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur, die individuelle Leistung, Kreativität und Begeisterung der Mitarbeiter fördert und sich so wiederum entscheidend auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müsse die »emotionale Intelligenz« genutzt werden, so Scheiber: »Der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit kann die Innovationskraft von Unternehmen stark beeinflussen.« Wie der Gallup Engagement Index zeigt, ist der Anteil der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung zum Unternehmen seit 2001 von 15 auf 24 % (2012) gestiegen.

>> Talent und harte Arbeit <<

Mit der in Österreich sehr oft gehörten, schon fast resignativen Prämisse »Talent hat man – oder eben nicht« räumte Markus Hengstschläger, Professor für Genetik an der Medizinischen Universität Wien, in seiner Keynote auf. Aus genetischer Sicht unterscheiden sich die Erbanlagen zweier beliebiger Menschen nur um 0,1 %. Das »individuelle Rüstzeug« sei aber wertlos, wenn es nicht gefördert und

Fotos: Anna Raucherberger





ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN SIND INNOVATIV, FLEXIBEL, SCHNELL, VERLÄSSLICH UND EFFIZIENT. AN DEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN FÜHRT DABEI KEIN WEG VORBEI, WAREN SICH DIE EXPERTEN BEIM 20. QUALITYAUSTRIA-FORUM EINIG.

FRANZ-PETER WALDER. Board-Member Walder startete einen Last-Minute-Aufruf für den Staatspreis Unternehmensqualität. >

GUTE STIMMUNG. Vor allem der launige Vortrag von Markus Hengstschläger brachte das Publikum zum Schmunzeln. v

trainiert werde, so Hengstschläger: »Gene sind Bleistift und Papier, aber jeder Mensch schreibt seine Geschichte selbst.«

Für Unternehmen bedeute das, die individuellen Stärken der Mitarbeiter zu erkennen und sie zu harter Arbeit anzuspornen – nur so könnten neue, kreative Ideen entstehen. Statt besondere Talente zu fördern, neige man aber in Österreich dazu, Schwächen auszugleichen und sich schließlich in der Masse zu verlieren. Eine fatale Entwicklung, wie Hengstschläger bezugnehmend auf seinen Bestseller »Die Durchschnittsfälle« analysierte: »In Österreich meinen viele, es sei klüger, mit der Mehrheit zu irren, als allein abseits der Mitte zu stehen.« Tatsächlich sei aber das Gegenteil das erfolgreichere Modell. Je vielfältiger ein Unternehmen aufgestellt sei, desto innovativer könne es auch agieren: »Niemand baut ein Haus allein, aber 100 Elektriker bauen auch keines.«

>> In Bewegung bleiben <<

Der Wandel als Herausforderung beschäftigte auch den anschließenden Expertentalk. Die Zukunft könne man nicht vorhersehen, erklärte Helene Karmasin, Geschäftsführerin der Karmasin Motivforschung, aber mit großer Sensibilität frühzeitig Trends wahrnehmen: »Intelligente Unternehmen wissen, was Kunden wirklich wollen oder sich in Zukunft wünschen.« Der stärkste Trend sei derzeit der Wunsch nach Individualität, so Karmasin: »Kunden möchten das Gefühl haben, das Produkt sei eigens für sie gemacht. Aber: Es darf

KONRAD SCHEIBER. Der Quality Austria-CEO forderte mehr »emotionale Intelligenz« von den Unternehmen ein. >





CLEMENS EULER-ROLLE. Der Mondivorstand stellte das Erfolgsmodell des Konzerns, den »Mondi-Weg«, vor.

NEUE NORMEN. Eckehard Bauer, Wolfgang Hackenauer und Anni Koubek (v. li.) berichteten über den Umbruch.

40

► nicht zu viel kosten.« Wie wichtig stetige Veränderung selbst in einer scheinbar krisenresistenten Branche ist, erklärte Klaus Schirmer, Leiter der team santé obere apotheke. Neben wachsender Konkurrenz durch Amazon und Google hatte das kleine Dienstleistungsunternehmen mitten in der Umbruchphase auch noch mit personeller Fluktuation zu kämpfen, erzählte Schirmer sehr offen von einer »existenziellen Krise«: »Einige Mitarbeiter begrüßten das neue Konzept, manche wollten diesen Weg nicht mitgehen. Ich hatte wirklich Angst, keine geeigneten Leute zu finden.« Gerade in dieser angespannten Situation entwickelte sich in der verbliebenen Belegschaft aber eine fruchtbare Eigenynamik. »Lehrlinge zeigten plötzlich Talente und Führungspotenzial, das hätte ich nie für möglich gehalten«, so Schirmer. Inzwischen hat sich die Apotheke am Villacher Hauptplatz einen guten Namen erarbeitet – Ausruhen ist dennoch nicht angesagt: »Ein Technologiesprung ist dringend notwendig. Wir müssen uns jetzt überlegen, mit welchen Produkten und Dienstleistungen wir in fünf Jahren Geld verdienen können.«

Den größten Feind von Veränderungsprozessen ortete Herbert Pfeilstecher, Vorstandsvorsitzender der Sattler AG, in den Unternehmen selbst. Wichtig sei eine neue Perspektive: »Man muss Sehnsucht nach dem Meer wecken, wenn man ein Schiff bauen will.« Das Familienunternehmen mit mehr als 135-jähriger Geschichte setzt bevorzugt

QUALITÄT ZEIGT SICH IN EINER UNTERNEHMENSKULTUR, DIE INDIVIDUELLE LEISTUNG, KREATIVITÄT UND BEGEISTERUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER FÖRDERT.

auf Mitarbeitern aus anderen Ländern, so Pfeilstecher: »Wir wollen nicht im eigenen Saft schmoren, sondern ein Umfeld schaffen, aus dem Innovationen entstehen können.« Es müsse möglich sein, Neues auszuprobieren und Fehler zu machen, um daraus lernen zu können. Durch mutige Schritte zählt die Sattler Gruppe heute zur Spitze europäischer Hersteller von technischen Textilien und ist weltweit führender Anbieter von Sonnenschutzgeweben. An vier Standorten werden jährlich über 20 Millionen Quadratmeter Gewebe für den Weltmarkt erzeugt. Im Vergleich mit der Produktionsstätte in den USA zeige sich aber ein wesentlicher Kulturunterschied zu Österreich, meint Pfeilstecher: »Jeder Amerikaner sieht positiv in die Zukunft.«

»» Der »Mondi-Weg« ««

Den Nachmittag leitete Clemens Euler-Rolle, Head of Operational Excellence für Europe & International Mondi, mit einer Keynote ein, in der er interessante Einblicke in sein Erfolgsmodell gab. In Form einer Pyramide, aufbauend auf den Kernwerten und der Unternehmenskultur, symbolisiert der »Mondi-Weg« einen integrierten strate-

gischen Fahrplan für das tägliche Handeln zur Erreichung des höchsten Ziels – das da lautet »Lösungen schaffen, die den Kunden nachhaltig zu außerordentlichem Erfolg verhelfen«. Was 1967 mit einer Papierfabrik in Südafrika begann, wuchs zu einem international tätigen Verpackungs- und Papierunternehmen heran. Die Mondi-Gruppe betreibt in 30 Ländern Produktionsstätten und beschäftigt 25.700 Mitarbeiter.

Die integrierte Wertschöpfungskette in Kombination mit exzellenter Unternehmensführung in den Bereichen Führung, Prozess und System ermöglichte auch in puncto Nachhaltigkeit herausragende Ergebnisse. »Wir konnten die CO2-Emissionen seit 2004 um 25 % reduzieren, verzeichneten 20 % Materialeinsparungen und eine Steigerung der Arbeitssicherheit um 14 % gegenüber 2011«, zeigte sich Euler-Rolle bestätigt: »Was man dabei aber nicht vergessen darf: Möglich machen diese Erfolge erst unsere Mitarbeiter.« Die ambitionierten Ziele wären durch strenge Messsysteme aber nicht erreichbar: »Ich halte nichts davon, hinter jedem Mitarbeiter mit einer Stoppuhr zu stehen – der arbeitet nur nach Vor-

Fotos: Anna Raucherberger



AXEL DICK. Der Marketingchef von Quality Austria führte gewohnt souverän durchs Programm.

EXPERTENTALK mit Klaus Schirmer, team santé, Helene Karmasin und Herbert Pfeilstecher, Sattler AG (v. li).

schrift. Wenn Sie ihn für die gemeinsamen Vorhaben gewinnen, sehen Sie erst seine Potenziale.«

>> Komplexe Systeme im Wandel <<

Eine ersten Überblick über die zu erwartenden Änderungen bei den Systemnormen gaben danach die Experten der Quality Austria, die in den Überarbeitungsprozess maßgeblich eingebunden sind. Die seit über 25 Jahren existierende Managementnorm ISO 9001, nach der weltweit mehr als 1,1 Millionen Organisationen zertifiziert sind, soll bekanntlich einer tiefgreifenden Revision unterzogen werden. Parallel dazu entwickelten sich unzählige Branchenstandards, um den spezifischen Anforderungen gerecht zu werden. Ziel ist nun eine Harmonisierung und die Integration aller Anforderungen in einem Managementsystem. »Das neue Konzept soll mehr Flexibilität ermöglichen. Qualitätsmanagement soll nicht Bürokratie erzeugen. Die Dokumentation von Informationen und Prozessen muss immer einen Zweck erfüllen, darf nicht nur für die Ablage erstellt werden«, berichtete Anni Koubek, Prokuristin der Quality Austria und verantwortlich für die Bereiche Innovation und Koordination.

Der Zeitplan für die Verhandlungen erstreckt sich bis 2015. Noch heuer, spätestens Anfang Mai, soll jedoch bereits der erste Normentwurf vorliegen. Derzeit werden bereits 1.500 Kommentare von Experten bearbeitet, die in die endgültige Fassung einflie-

ßen sollen. Für September 2015 ist die Veröffentlichung der neuen Mindeststandards geplant.

Auch die Umweltmanagementnorm ISO 14001, von knapp 300.000 Organisationen genutzt, gewinnt international immer mehr an Bedeutung, indem sie Organisationen dabei unterstützt, Umweltbelastungen zu vermeiden. Die Energiemanagementnorm ISO 50001 trägt zur Verbesserung der Energieeffizienz bei. »Der erste herausfordernde Schritt ist die Erstellung einer Energiebilanz für das Unternehmen«, erklärte Wolfgang Hackenauer, Umweltmanagementexperte der Quality Austria.

Die Harmonisierung der Systemnormen geht auch an der britischen Norm OHSAS 18001 nicht vorüber – die steigende Relevanz von Arbeitssicherheit im globalen Kontext erfordert eine Überführung in den internationalen Standard ISO 45001. Weltweit passieren pro Jahr 270 Millionen Arbeitsunfälle, allein in der EU werden die damit verbundenen Kosten auf mehr als 145 Milliarden Euro geschätzt. In Österreich zählte man 2012 über 112.000 Arbeitsunfälle, also rund 300 pro Tag. Die Kosten von mehr als vier Milliarden

Euro seien angesichts der 171 Unfälle mit tödlichem Ausgang zu relativieren, so Eckehard Bauer, Sicherheits- und Risikomanagementexperte der Quality Austria: »Hier geht es um Menschenleben, nicht um Zahlen.« Verbunden mit Arbeitsunfällen sei letztlich immer auch ein Image- und Reputationsverlust in der Öffentlichkeit. »Ein Managementsystem bekommt man nicht gratis«, resümierte Bauer, »aus einem Euro Präventionskosten resultieren aber mindestens 2,20 bis 2,50 Euro an Nutzen – vorausgesetzt Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz werden ebenso zielorientiert und systematisch gemanagt wie Qualität.«

In diesem Sinn startete schließlich noch Franz-Peter Walder, Member of the Board der Quality Austria, einen Last-Minute-Aufruf für den Staatspreis Unternehmensqualität. Aufgrund des vereinfachten Procederes ist eine Anmeldung noch bis 15. April möglich und schon allein die Teilnahme ein Gewinn, so Walder: »Dieser Staatspreis bietet die einzigartige Möglichkeit, sich über Benchmarks mit den Besten zu messen und wirklich in der obersten Liga mitzuspielen. Nutzen Sie diese Chance!«

NACH ÜBER 25 JAHREN WIRD DIE MANAGEMENT-NORM ISO 9001 EINER TIEFGREIFENDEN REVISION UNTERZOGEN. DAS NEUE KONZEPT SOLL HARMONISIERUNG UND MEHR FLEXIBILITÄT BRINGEN.

Cool

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT



42

RETRO, ABER OHO!

Die Fahrräder von Velorapida haben den Style der Sixties. Doch was auf den ersten Blick so nach Vintage aussieht, verbirgt so einiges an Modernität im Inneren. Denn die wunderbaren Retro-Räder des italienischen Unternehmens werden durch einen Elektromotor mit 250 Watt unterstützt, der eine Höchstgeschwindigkeit von 25 km/h mit einer Reichweite von über 60 km ermöglicht. Die zugehörige Batterie wird unauffällig in eleganten Leder- oder Korb taschen auf dem Rad verstaut. So lässt es sich stilecht durch die Stadt flitzen.

> www.velorapida.com

4

FARBEN- UND FORMENSPIEL



2

3

RAUCHEND REDEN

Wer dachte, E-Zigaretten wären völlig unnötig und ziemlich uncool, kannte bisher die Bluetooth E-Cigarette von Supersmoker noch nicht. Diese elektronische Zigarette ist nicht bloß eine Unterstützung zum Abgewöhnen, sondern auch ein praktisches Gadget. Denn damit lässt sich beim genüsslichen Puffen von nikotinfreiem Dampf nebenbei telefonieren oder Musik hören. Mit integriertem Bluetooth, Mikrophon und Lautsprecher können so während der Rauchpause Anrufe geführt, Songs ausgewählt und die Lautstärke verstellt werden.

> www.supersmokerclub.com





BUCHGEFÜHL

Wer vom althergebrachten Buchformat auf E-Reader umgestiegen ist, ist meist von den Vorzügen überzeugt: leicht, praktisch, mobil. Trotz all der Vorteile geht einem jedoch vielleicht trotzdem ein bisschen das Gefühl ab, ein echtes Buch zu halten – und wirkliche Schönheiten sind die Kindles und Kobos im Vergleich zu ihren Vorgängern auch nicht wirklich. Den Charme von sorgfältig gebundenen Druckwerken bringen die Classic Book Covers von KleverCase zurück. Die Hüllen für E-Books und auch Tablets gleichen antikierten Ausgaben von weltberühmten Klassikern der Literatur – von Alice im Wunderland über Sherlock Holmes' Abenteuer bis hin zu Charles-Dickens-Romanen.

> www.swankymaison.com



Unendlich viele Möglichkeiten bietet das Cubit Regalsystem von Mymito. Mit 25 verschiedenen Formaten und 15 Farben des Regenbogens neben Schwarz, Weiß und Holz sind der Fantasie des Regalbauers keine Grenzen gesetzt. Ob schlicht und übersichtlich oder schräg und bunt durchgewürfelt – kein Regal gleicht dem anderen. Durch ein Steck- und Klammersystem lassen sich die Boxen nach Belieben stapeln, stellen oder hängen. Mit dem Online-Konfigurator wird das gewünschte Aufbewahrungssystem virtuell geplant und einfach online bestellt.

> www.cubit-shop.com

6

SCHICK UND SICHER

Schmuck wird zu verschiedenen Anlässen verschenkt: die Uhr des Großvaters zum Schulabschluss, der Ring zur Verlobung und die Designerkette zum Geburtstag. Dabei haben diese Geschenke – neben dem Faktor, dass sie einfach schön aussehen – einen weiteren, emotionalen Wert. In den Schmuckstücken des Startups Cuff versteckt sich ein besonderer Mehrwert. Denn in den Armreifen und Medallions ist ein kleiner Bluetooth-Sender verbaut, der über einfachen Druck ausgelöst werden kann. Befindet sich die beschenkte Person in Gefahr, genügt ein einfacher Griff zum Schmuck und eine Nachricht wird an die Smartphones der Liebsten ausgesendet. Diese können die Person dann aufspüren und wenn nötig Hilfe verständigen.



> www.cuff.io



5

DESIGNERLAMPE FÜR DEN GARTEN

Die Tage werden länger und die Temperaturen werden lauer – der Frühling ist auf dem Weg! Sobald es die wärmeren Temperaturen zulassen, hält man sich gerne vermehrt im Freien auf, gerne auch bis in die späten Abendstunden. Für das richtige Licht abends im Garten oder auf der Terrasse sorgen die Outdoor-Lampen von Gacoli. Die eleganten Designerlampen bringen gemütliche Wohnzimmeratmosphäre in den Außenbereich, und das mit purer Sonnenenergie. Somit ist keine Verkabelung notwendig und durch die Edelstahlausführung sind die Lampen wetterbeständig und können das ganze Jahr über im Freien stehen.

> www.gacoli.de



Foto: Beigestellt

1

TIPP

SCHLOSS
LEOPOLDSKRON ALS
HOTEL NEU ERÖFFNET

Das Rokoko-Schloss aus dem 18. Jahrhundert lockt mit modernen Zimmern in historischem Ambiente.

> **Das Schloss Leopoldskron** gilt als Geburtsstätte der Salzburger Festspiele. Weltruhm erlangte es als Drehort des Films »The Sound of Music«. Jetzt wird das geschichtsträchtige Haus nach umfassenden Sanierungsarbeiten als »Hotel Schloss Leopoldskron« der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Zu den Highlights zählen drei »Sound of Music«-Themenzimmer mit Blick auf den idyllischen Leopoldskroner Weiher und den majestätischen Untersberg.

Die historische Atmosphäre zieht sich wie ein roter Faden durch die öffentlichen Bereiche, in denen zahlreiche, aufwendig restaurierte antike Möbel aus dem Fundus des Schlosses zu finden sind. Zur Einrichtung der zwölf historischen Suiten im Schloss zählen unter anderem originale Gegenstände aus dem 18. Jahrhundert. Das Herzstück der historischen Räumlichkeiten bildet die Max Reinhardt Bibliothek mit über 10.000 Büchern, die genauso wie der elegante Marmorsaal, das Venezianische und das Chinesische Zimmer zum Verweilen einladen. Zahlreiche Räume können auch für Veranstaltungen gebucht werden. Das Hotel Schloss Leopoldskron ist ein Mitglied der Schlosshotels & Herrenhäuser und der Historic Hotels of Europe.

KONTAKT: Hotel Schloss Leopoldskron
Leopoldskronstraße 56-58
5020 Salzburg
T+43 662 839 83-0
reception@schloss-Leopoldskron.com
www.schloss-leopoldskron.com
www.schlosshotels.co.at



SCHLOSSHOTEL VELDEN

5-STERNE-LUXUS
AM WÖRTHERSEE

VON BERND AFFENZELLER

NACH DER WIEDERERÖFFNUNG ZEIGT SICH DAS RUNDERNEUERE SCHLOSSHOTEL VELDEN VON SEINER BESTEN SEITE. DIE ZIMMER UND SUITEN DES 5-STERNE-HAUSES LOCKEN MIT JEDER MENGE LUXUS, DIE SPA-WELT MIT ABWECHSLUNG AUF 3600 M² UND DIE KÜCHE MIT EINER SPANNENDEN FUSION AUS REGIONALER UND INTERNATIONALER KÜCHE.

> **Schloss Velden mit seinen schönbrunngelben Mauern ist zweifellos das bekannteste Bauwerk am Wörthersee.** Daran

wird auch der neue Aussichtsturm am Pyramidenkogel nichts ändern. Man mag zu der Anfang der 90er-Jahre gedrehten Fernsehserie rund um Roy Black, Uschi Glas und Pierre Brice stehen, wie man will, für den Bekanntheitsgrad des altherwürdigen Anwesens hat die TV-Schmonzette weit über den deutschsprachigen Raum hinaus unschätzbare Dienste geleistet. In mehr als 40 Länder wurde »Ein Schloss am Wörthersee« verkauft, darunter für eine heimische Serie auch durchaus exotisch anmutende Länder wie China oder Südafrika. In Ös-

terreich und Deutschland erwies sich die von der Lisa Film für RTL produzierte Serie als echter Gassenfeger. Bis zu zwei Millionen österreichische und sieben Millionen deutsche Zuseher waren dabei, wenn Lenny Berger und Reiner Janssen um die Vorherrschaft am See kämpften.

In der Realität fristete das Anwesen lange Zeit ein weit weniger glamouröses Dasein als in der Serie. Die prominente Filmkulisse weckte zwar immer wieder große Investorenträume, aber erst mit dem Verkauf an Karl Wlaschek und dem Einstieg der Falkensteiner Michaeler Tourism Group wurde dem Haus jener Luxus eingehaucht, zu dem der berühmte Name verpflichtet.



“ Dank dem neu eröffneten Spa-Bereich hat das Schlosshotel jetzt ganzjährig geöffnet. ”

45

>> 3600 m² Wellnessoase <<

Seit 2012 führen die Südtiroler Tourismus-Profis das Schlosshotel Velden als Teil der exklusiven Premium Collection. Und diesem hohen Anspruch wird das Schlosshotel von Anfang an mehr als gerecht. Dass der Servicegedanke in diesem 5-Sterne-Haus mehr als ein Lippenbekenntnis ist, zeigt sich schon unmittelbar nach der Ankunft. Der Concierge erfüllt freundlich und zuvorkommend jeden noch so ausgefallenen Wunsch, im Bar- und Restaurantbereich wird man schon nach kürzester Zeit mit Namen angesprochen und man erinnert sich aufmerksam an die kleinen Vorlieben der Gäste. Und auf Wunsch steht sogar ein Wellness-Butler zur Verfügung.

Auch ohne persönliche Betreuung garantiert die neugestaltete 3.600 m² große Acquapura SPA Wasser- und Wellnesswelt absolute Entspannung. Das Edelstein-Dampfbad, die finnische Sauna im Freien, die Infrarotkabine oder die Bio-Kräutersauna sorgen für schweißtreibende Erho-

lung, bevor man sich im Panorama-Gartenpool mit Blick auf den Wörthersee abkühlt. Dazu kommt das neue Medical SPA, wo Ästhetik, Prävention und psychisches Wohlbefinden im Vordergrund stehen. Bei warmen Temperaturen lockt zudem der Beachclub mit einem großzügigen, mit Seewasser gefüllten Außenpool und eigenem Seezugang. Teil dieses Refugiums direkt am See ist auch eine hoteleigene Marina mit 15 Liegeplätzen für private Yachten und der Falkensteiner Schlosshotel Velden Motoryacht.

>> Kulinarik auf höchstem Niveau <<

Ein ganz besonderes Highlight im Schlosshotel Velden liefert die Küche. Unter dem neuen Küchendirektor Christian Silbroth serviert das Restaurant Schlossstern eine spannende Mischung aus den besten regionalen und internationalen Produkten und sorgt damit für eine kulinarische Fusion der Sonderklasse. Auf dem Speiseplan stehen traditionelle Gerichte wie Räuchersaibling aus dem hauseigenen Schlossteich

ebenso wie Ausgefallenes, etwa in Heu gegartes Rinderfilet mit Perigord-Trüffel, Petersilienwurzeln und Barolojus.

Wer besonders auf eine spektakuläre Aussicht Wert legt, speist im Restaurant Seespitz direkt an der Seepromenade. Zu späterer Stunde wird die im Loungestil gehaltene Schlossbar zum Hotspot für interne und externe Gäste. Sie punktet neben edlen Tropfen aus dem angrenzenden Weinkeller auch mit Bodenständigem wie dem hauseigenen Schlossbräu. ■

KONTAKT

> Schlosshotel Velden

Schlosspark 1

9220 Velden am Wörthersee

Tel: 04274/520 00-0

reservation.schlossvelden@falkensteiner.com

www.schlosshotelvelden.at



STRATEGISCHE ERNEUERUNG, BEVOR DIE KRISE KOMMT

VON JOHANN RISAK

46

> Unterlassene strategische Erneuerung kann als eine Hauptursache für die sich über längere Zeiträume aufbauenden Gefährdungen der Existenz von Unternehmen und deren Teilbereichen angesehen werden. In dieser Kolumne wird auf die Kunst der strategischen Erneuerung eingegangen. Dazu wird der Beitrag von Andy Binns et al. (2014) über »The Art of Strategic Renewal«, mit dem Untertitel »What does it take to transform an organization before a crisis hits?« zu Grunde gelegt. Es geht um die erfahrungsgeleitete Kunst der strategischen Erneuerung.

>> Strategische Erneuerung und Turnaround <<

Strategische Erneuerung stellt einen immer wieder weitgehend angstfrei zu durchlaufenden Prozess dar, der zum Ziel hat, sich über einen langen Zeitraum hinweg einen existenzkrisenfreien Gestaltungsraum zu sichern; und dies auf möglichst hohem Niveau. Das Gegenteil stellt ein Turnaround dar. Dieser hat, meist dominant von Angst getrieben, zum Ziel, eine das Überleben sichernde Erneuerung um- bzw. durchzusetzen. Da von Menschen geschaffene Organisationen nicht allwissend und allmächtig sind, ist ein Turnaround nicht grundsätzlich vermeidbar, aber – und das ist die Frohbotschaft – er kann durch eine konsequent umgesetzte strategische Erneuerung über lange Zeitspannen hinweg hinausgeschoben werden.

>> Macht strategische Erneuerung Sinn für Sie? <<

Wenn Sie auf diese vergessen, diese unterlassen, verzögern, unterdrücken oder aktiv bzw. passiv behindern, dann dreht sich die Abwärtsspirale (Andreas Dörfler, 2003), mit der Selbstzufriedenheit beginnend, über nachlassende Bemühungen, höhere Remunerationserwartungen, Trägheit und Erstarrung bis hin zur Existenzkrise. Viele Unternehmen stecken in der Erfolgsfalle (siehe Selbstzufriedenheit, Trägheit und Erstarrung),

ihnen fehlt die Energie für die Bewältigung der Erneuerungsaufgabe. Daher empfiehlt es sich, Hebel für das Beginnen dieser zu finden. Diese Hebel könnten in Umständen zu finden sein, die bei Erkennung und Kommunikation zusätzliche Energie für Erneuerungen freisetzen.

>> Umstände, die eine strategische Erneuerung notwendig machen könnten <<

Andy Binns et al. (2014, S. 21 f.) stellen in ihrem Beitrag vier Umstände vor, die, wenn vorhanden, darauf hinweisen, dass ein Nachdenken und Einleiten einer Strategischen Erneuerung viel Sinn machen könnte. Diese genannten Umstände sind:

- Die Gewinne werden dominant in reifen Geschäftsfeldern, die wenig Opportunitäten zum Wachstum bilden, gemacht.

VON MENSCHEN GESCHAFFENE ORGANISATIONEN SIND NICHT ALLWISSEND UND ALLMÄCHTIG.

- Es gibt eine direkte Bedrohung der Quellen für die Gewinnerzielung.
- Die Opportunitäten (oder Bedrohungen) liegen außerhalb Ihrer Schlüsselmärkte.
- Neue Wege zur Gewinnerzielung bedrohen Ihre Schlüsselfähigkeiten.

Die Offenlegung der Umstände, in welchen sich ein Unternehmen oder Teile davon befinden, setzt positiv, aber auch negativ wirkende Energie frei, die als Initialenergieschub für eine strategische Erneuerung genutzt werden kann. Ein Weg entsteht, indem man ihn geht!

>> Ein Drehbuch für den Weg zur dauerhaften strategischen Unternehmenserneuerung <<

Andy Binns et al. (2014, S. 22 f.) stellen für diesen Weg in kurzer Form ein aus der Erfahrung abgeleitetes Drehbuch für die Umsetzung einer strategischen Erneuerung vor. Ziel ist es dabei, sich schon vor dem Eintre-

ten einer Krise krisenfest zu machen, um bei ihrem Eintreten die freigesetzte Krisenenergie für bisher nicht mögliche Veränderungen nutzen zu können. Die Überschriften der Kapitel dieses Drehbuchs lauten:

- Wähle Wachstumserwartungen aus, welche die Mitarbeiter emotional ansprechen.
- Behandle Strategie als einen Dialog im Unterschied zum ritualisierten, auf Dokumenten basierenden Planungsprozess.
- Verwende Experimente zur Erkundung von Möglichkeiten in der Zukunft.
- Involviere Führungskräfte in die Erneuerungsarbeit.
- Verlange eine hohe Umsetzungsdisziplin.

In den Kapiteln eins und fünf werden die Emotionalität (persönliche Beteiligung) und die operationale Disziplin, zwei wichtige un-

ternehmerische Eigenschaften, behandelt. In den Kapiteln zwei und vier wird die Teilhabe am gemeinsamen Werk sowie in Kapitel drei der Zukunftsbezug, die Ermöglichung von Visionen, angesprochen.

Im Drehbuch wird ein Brückenschlag zur Zukunft, ohne einen Niederbrennen der Brücken zur Vergangenheit gezeigt.

LITERATURHINWEISE

> **Binns, A./Bruce Harrell, J./O'Reilly, C./Tushman, M. L. 2014:** The Art of Strategic Renewal, in: MIT Sloan Management Review, Winter; S. 21–23.

> **Dörfler, A. (2003):** Schrittweises Erstarren – rechtzeitig Erneuern, in: Risak, J. Der Impact Manager, Lindeverlag Wien, S. 55–63.

PODIUMS
g e s p r ä c h e

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

Die Report-Reihe der
Fach- und Podiumsgespräche mit Publikumsbeteiligung

Die nächsten Termine:

»KRAFT DER INNOVATION: VON DER KRISE ZUM ERFOLG«

Der Wirtschaftsstandort Europa im Wettbewerb mit den USA und China. Diskussion der Parteienvertreter im Vorfeld der EU-Wahl.

Wann: Dienstag, 29. April 2014,
Beginn 16:30 Uhr

Wo: Fabasoft,
Techsalon am Hauptbahnhof,
Wien

»IT-SICHERHEIT: ZWISCHEN ABSCHOTTUNG UND LEISTBARKEIT«

Ein Report-Gespräch zu leistbarer Security, Transparenz und Datenspeicherung in Wirtschaft und Verwaltung.

Wann: Dienstag, 13. Mai 2014,
Beginn 16:30 Uhr

Wo: Bundesrechenzentrum, Wien

Mehr unter <http://report.at/termine/publikumsgespraech>

GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND OTTAKRINGER



„Damit von unserem Ottakringer nur die Erfrischung zurückbleibt, setzen wir uns für das umweltfreundliche Recycling unserer Verpackungen ein. Da vertrauen wir ganz auf den österreichischen Experten – die ARA!“

Sigi Menz
Ottakringer Konzern-Chef

630.000 t
CO₂

GESPART MIT DEM
ARA SYSTEM

Unsere mehr als 15.000 Lizenzpartner leisten einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Die getrennte Sammlung und Verwertung von Verpackungen erspart der Umwelt rund 630.000 t CO₂-Äquivalente pro Jahr.

SO MACHT RECYCLING SINN.

www.ara.at

ARA 
20 Jahre Altstoff Recycling Austria