

Report

(+)

PLUS

# ALS WÄR'S DER EIGENE BETRIEB

Mitarbeiter, die unternehmerisch  
denken und handeln –  
ein Wunschtraum?

P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHLE: GZ 02Z0048, MINIZIELE FT/PPREIS: EUR 4,-

## SCHUTZ FÜR 16 DIE SEELE

Seit zwei Jahren müssen psychische  
Belastungen evaluiert werden.

## SAUBERE 24 ZUKUNFT

Die Strom- und Wärmeerzeugung  
geht innovative Wege.



## COOL 40 STUFF

Alles, was schön ist  
und Spaß macht.



Machen Sie es sich in der ersten Recycling-Klasse bequem und lehnen Sie sich zurück: ARApplus bietet Ihnen – neben der rechts-sicheren Entpflichtung Ihrer Verpackungen und Elektrogeräte – maßgeschneiderte und flexible Lösungen für Ihr professionelles Abfallmanagement und das Outsourcing von Geschäftsprozessen. Außerdem unterstützen wir Sie bei der Umsetzung des Energieeffizienzgesetzes und helfen Ihnen, Geld zu sparen.

Sagen Sie uns, was Sie brauchen – den Rest erledigen wir.

[www.arapplus.at](http://www.arapplus.at)

**UNSER SERVICE IST IHR PLUS.**

**ARAplus<sup>+</sup>**

DIE SERVICEMARKE DER ARA GRUPPE

**ARA**  
Altstoff Recycling Austria

**ARAplus<sup>+</sup>**

**ARES<sup>+</sup>**  
Advanced Recycling Solutions

austria  
glasrecycling

**ERA<sup>+</sup>**  
Elektro Recycling Austria



**REINWERFEN**  
STATT WEGWERFEN

## EIN WORT VOM EDITOR



ALFONS FLATSCHER  
Herausgeber

### EXIT GREXIT ...

**>** Das ganze griechische Theater will einfach keine Ende nehmen und statt besser wird es nur noch schlechter. Zunächst schnürten die Euro-Länder ein Rettungspaket, um die französischen und deutschen Banken aus der Malaise zu befreien und dem gemeinen Steuerzahler die Schulden umzuhängen. Investoren und Spekulanten waren fein raus. Das zweite Hilfspaket legte Brüssel auf, weil es sich ideologisch eingemauert hatte. Keine EU ohne Euro, hieß es. Was die Dänen und die Briten dazu sagten, wollte man lieber gar nicht wissen. Und das dritte kommt jetzt, weil sich Merkel und Co einfach nicht eingestehen wollen, dass die Hilfgelder allesamt verloren sind. Statt Fehler einzugestehen, wirft man lieber dem schlechten Geld gutes nach.

Die Mutlosigkeit ist atemberaubend und das Ende absehbar. Der nächste definitiv letzte Krisengipfel kommt bestimmt – und die Hilfgelder sprudeln, bis endgültig nichts mehr zu retten ist.

## REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



**4 KOPF DES MONATS.** Dorothee Ritz ist neue CEO von Microsoft Österreich.



**8 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE.** Muss die Arbeitsmarktpolitik flexibler werden?



10

#### ALS WÄR'S DER EIGENE BETRIEB

MitarbeiterInnen, die unternehmerisch denken und handeln – ein Wunschtraum?



42

#### AN DER SONNENSEITE DER ALPEN

Im Hochpustertal in Osttirol macht sich italienisches Flair breit – und das liegt nicht nur am Rotwein.

**16 Schutz für die Seele.** Zwei Jahre Evaluierung psychischer Belastungen.

**22 Saubere Zukunft.** Die Strom- und Wärmeerzeugung geht neue Wege.

**26 Innovatives Österreich.** Ideen für eine neue Energiewirtschaft.

**28 »Die Wertschätzung habe ich sonst nicht.«** Monica Weinzettl im Interview.

**32 130 Jahre Tradition mit Verantwortung.** Die Klinger-Gruppe im Porträt.

**34 Führen ohne Weisungsbefugnis.** Bei Problemen ist Know-how gefragt.

**38 Vom Himmel in den Aufzug.** Martin Pfister im Interview.

**40 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.

**44 Abschlag im Defereggental.** Ein Golfpark auf 1.350 Metern Seehöhe.

**46 Satire.** Zeit für mich. Eine Urlaubsplanung.

### 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], Mag. Tünde Heger [heger@report.at] AutorInnen: Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk., Bernhard Kuntz 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

»Guter Käse muss was kosten«

wehrt sich Martha Schultz, Vizepräsidentin der WKÖ, gegen Preisdumping bei Lebensmitteln.

»Das sind einzelne Leuchtturmprojekte, aber nichts für Finanzbeamte im 23. Bezirk.«

Hali-Geschäftsführer Günther Marchtrenker sieht für das Büro der Zukunft keine große Revolution herannahen.

»Eine formale Wiedereinführung der Zweckbindung der Wohnbauförderung würde in Oberösterreich nicht viel ändern. Außer man nimmt die Zweckbindung ganz beim Namen und die Gelder exakt nur für den Wohnbau.«

Manfred Haimbuchner, FPÖ-Wohnbaulandesrat in Oberösterreich, weiß, dass manches nur eine Frage der Definition ist.

»Das Thema beschäftigt die Bau-Sozialpartner seit Jahren, mich als Bauunternehmer beschäftigt es seit Jahrzehnten.«

Hans-Werner Frömmel, Bundesinnungsmeister Bau, ist froh, dass das Bestbieterprinzip in der Baubranche zum Greifen nah ist.

»Über Geld spreche ich nicht.«

Niki Lauda hält sich über seinen Einstieg bei René Benkos Immobiliengesellschaft Signa bedeckt.



**VERSIERTE STRATEGIN**  
Die neue Country Managerin Dorothee Ritz will »die digitale Transformation in Österreich aktiv mitgestalten«.

### Kopf des Monats

## KARRIERESPRUNG IN WIEN

Seit 1. Juli liegt Microsoft Österreich wieder in weiblichen Händen. Die deutsche Juristin Dorothee Ritz ist seit 2004 stets in Führungspositionen für den Software-Konzern tätig.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Überraschende Wechsel sind im Microsoft-Headquarter am Wienerberg nichts Neues. Petra Jenner wechselte im Herbst 2011 recht abrupt an die Spitze von Microsoft Schweiz, nun verlässt Georg Obermeier den Konzern Richtung Selbstständigkeit. Den Chefsessel nimmt Dorothee Ritz ein, die bei Microsoft in zehn Jahren eine steile Karriere hinlegte. In Gütersloh geboren, studierte sie in München und London und promovierte über Online-Strafrecht – in den 1990er-Jahren ein unerforschtes Gebiet. Ab 1996 trieb sie bei der Bertelsmann AG den aufstrebenden Markt für Neue Medien in Australien und den USA voran. Von London aus koordinierte Ritz die Marketing-Allianzen mit AOL Time Warner und anderen Partnern. Als Bertelsmann 2004 alle Internetaktivitäten beendete, dockte sie bei Microsoft an. Ab 2008 verantwortete sie das Advertising und das Endkun-

dengeschäft. An der Führungsrolle änderten auch die Geburten ihrer Kinder 2007 und 2009 nichts. Als General Manager für Consumer & Online wurde sie in die Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland berufen, zuletzt war die 47-Jährige für Microsoft International tätig.

“ WUNSCHLAND ÖSTERREICH ”

Die Balance zwischen Beruf und Familie managte die sportliche Strategin mittels eines ausgeklügelten Terminplans. Pünktlich um sechs Uhr abends verließ Ritz das Büro, um noch Zeit mit den Kindern zu verbringen. Das wird nun nicht mehr möglich sein – Tochter, Sohn und Mann bleiben vorerst in München. Trotzdem überlegte die Musikliebhaberin keine zwei Minuten, den Job in Wien anzunehmen.

Foto: Microsoft, Infineon

## ENERGIESPAR-CHIPS AUS VILLACH

Infineon revolutionierte mit der 300-Millimeter-Dünnyafer-Technologie den Weltmarkt für Leistungshalbleiter. Jetzt startet die Massenproduktion für die Automotive-Industrie.

**>** 2013 erhielt Infineon Austria für das Projekt »Power300« den österreichischen Staatspreis Innovation. Noch im gleichen Jahr erfolgte die durchgängige Qualifizierung für die neue Generation der Leistungshalbleiter.

Als weltweit erster Hersteller beginnt das Unternehmen nun im Villacher Werk mit der Volumenproduktion für Automobilanwendungen. »Mit dem Start der Massenfertigung für den Automotive-Weltmarkt gibt Infineon Austria ein international sichtbares Beispiel für das optimale Zusammenspiel von Innovation und qualitativ hochwertiger Produktion am Standort Villach«, sagt Infineon-Vorstandschefin Sabine Herlitschka.

Die in Villach entwickelte Technologie für die Herstellung besonders dünner Energiespar-Chips stärkt die Rolle von Infineon in der Leistungselektronik. Die Halbleiter sorgen für eine noch effizientere Energiewandlung in elektronischen Systemen und senken dadurch den CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Fahrzeugen. Auch die Massenfertigung wird deutlich produktiver. Im Vergleich zum 200-Millimeter-Wafer lassen sich in einem Produktionsdurchlauf zweieinhalbmal so viele Chips fertigen.



Die 300-Millimeter-Dünnyafer sorgen für effizienteren Energieverbrauch und senken den CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Fahrzeugen.

# Encryption is protection.



 **Fabasoft**<sup>®</sup>

The European Cryptography Appliance

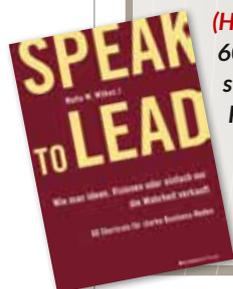
# BUCHTIPP

## STARKE REDEN

**> Reden ist keine Frage** von Talent, sondern ein Handwerk, sagt der Unternehmensberater und Autor Malte W. Wilkes. Nach rund 1.000 Reden und Moderationen weiß er, worauf es ankommt. Das Gute daran: Man kann es lernen. Charismatische Redner wie Barack Obama vermögen ihr Publikum in den Bann zu ziehen und zu begeistern, die emotionale Wirkung verpufft aber rasch. Die Strategie Angela Merkels ist nach Ansicht Wilkes erfolversprechender. Die deutsche Kanzlerin überzeugt weniger durch rhetorische Brillanz als durch eine kontrollierte Performance mit klarer Botschaft.

In diesem Buch liefert der Profi-Redner das nötige Werkzeug für Menschen, die mit öffentlichen Auftritten noch hadern. Seine Co-Autoren – allesamt Mitglieder der Düsseldorfer Toastmasters, eines Redeclubs, in dem interessierte Laien das Sprechen vor Publikum üben können – steuern praktische Tipps zur Redegestaltung und Pannenbewältigung bei. Kein Problem ist unlösbar, und sei es der Kaugummi, den man noch im Mund hat, während man bereits auf der Bühne steht.

**> Malte W. Wilkes (Hg.): Speak to Lead. 60 Shortcuts für starke Business-Reden**  
Verlag Business-Village 2015.  
ISBN: 978-3-86980-294-7



6



Erwin Janda (li) und Harald Pichler (re) von der ARA mit den Preisträgern Thomas Mackner und Klaus Höpferger sowie Norbert Hable und Roland Richter (beide Energie AG).

## ARA VERLEIHT QUALITÄTSPREISE

Im Rahmen der Jahrestagung des Verbands Österreichischer Entsorgungsbetriebe VÖEB kürte die Altstoff Recycling Austria AG (ARA) den »Best Driver« und die »Beste Sortieranlage«.

**> Der alljährliche Fahrtechnik-Bewerb »Best Driver« fand im ÖAMTC Fahrtechnik Zentrum Saalfelden statt. Am Start waren 25 Teilnehmer aus Oberösterreich, Salzburg, Tirol, Vorarlberg, Kärnten und der Steiermark. Neben Theorieaufgaben mussten die Teilnehmer unterschiedliche Stationen auf der Teststrecke im ÖAMTC Fahrtechnik Zentrum bewältigen. Am Programm standen ein Zeitslalom, Zielbremsung, Bremsen und Ausweichen, Gleichmäßigkeit und Kurvendurchschnitt. Der erste Preis ging an Gerald Griessner von der Höpferger Recycling GmbH, sein Bruder Roland Griessner, ebenfalls bei Höpferger tätig, sicherte sich den dritten Platz. Komplettiert wurde das Stockerl von Manuel Kainer von der Mackner GesmbH.**

Eine weitere Auszeichnung ging an die Energie AG Umwelt Service in Hörsching, die als bester Sortierpartner für Leichtverpackungen 2014 geehrt wurde. »Vielfältige Qualitätskriterien werden dort bestmöglich erfüllt«, heißt es seitens der ARA. Dazu zählen die Sortiertiefen der einzelnen Fraktionen, die Output-Qualitäten, die Ballengewichte und die Effizienz der Fahrzeugauslastung bei der Verladung der sortierten Fraktionen. Hinzu kommen die Umsetzung des Qualitätsmanagements des Sortierers und die Anzahl der Reklamationen bei Verwertungsbetrieben.

## ARBEITSMARKT

### FRAUEN ZURÜCK AM HERD

**> Wie der Langzeitvergleich des Gender Equality Index zeigt, hat sich die Gleichstellung von Frauen und Männern in Österreich verschlechtert. Der vom Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen erstellte Index misst Ungleichheiten in Bereichen wie Arbeit, Finanzen, Wissen und Gesundheit. Österreich liegt dabei unter den 28 EU-Staaten auf dem 13. Platz. Besonders in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sind Frauen stark unterrepräsentiert.**



Stefan Kapferer, OECD, plädiert für mehr Gleichstellung.

Die OECD weist in ihrem aktuellen Wirtschaftsbericht auf den großen Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern hin. »Die Aufteilung der Arbeit nach dem Geschlecht ist in Österreich viel ausgeprägter als in vergleichbaren Staaten«, kritisiert der stellvertretende OECD-Generalsekretär Stefan Kapferer. Mütter ziehen sich für mehrere Jahre völlig vom Arbeitsmarkt zurück, der Wiedereinstieg führt meist in Jobs, für die sie überqualifiziert sind. Während 72 % der Mütter die Betreuung der Hausaufgaben übernehmen, machen 46 % der Väter regelmäßig Überstunden.

## BÜROS MACHEN BLAU

Hali, neuer Marktführer unter den Büromöbelherstellern, setzt auf Nachhaltigkeit und will sich als »Blue Office«-Anbieter etablieren.



### UMSATZPLUS

Hali-Chef Günther Marchtrenker sieht sich für den Wettbewerb gut gerüstet.

➤ Hauchdünn liegt Hali mit 16 % Marktanteil am hart umkämpften heimischen Büromöbelmarkt voran. Laut »Branchenradar 2015«, erstellt vom Consultingunternehmen Kreuzer, Fischer & Partner, trennen die drei größten Hersteller Hali, Bene und Neudoerfler nur jeweils ein bzw. zwei Prozentpunkte. Der Sprung an die Spitze gelang dank gewonnener Großaufträge für die Bundesbeschaffung und die neue ÖBB-Zentrale am Wiener Hauptbahnhof. Insgesamt zeigt der Branchenradar jedoch seit 2011 eine rückläufige Entwicklung. Bereinigt um Preiserhöhungen ist der Markt in den letzten beiden Jahren um 15 % eingebrochen. Die Marktanteile gingen großteils an deutsche Anbieter verloren.

Trotz des schwierigen Umfelds sieht sich Hali-Geschäftsführer Günther Marchtrenker für künftige Herausforderungen gut gerüstet. Mit Investitionen von zehn Millionen Euro wurde das oberösterreichische Werk auf den modernsten Stand gebracht. »Als Technologie- und Marktführer tragen wir auch eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Unser wirtschaftliches Handeln ist daher klar auf ressourcenschonenden Umgang mit der Umwelt ausgerichtet«, freut sich Marchtrenker über die positive Geschäftsentwicklung. Entgegen dem Markttrend konnte Hali den Umsatz um 5 % auf 36 Millionen Euro steigern.

Unter dem Label »hali blue office« stellt das Unternehmen derzeit den gesamten Markenauftritt um. Das Bekenntnis zum Thema Nachhaltigkeit lebt man in Eferding bereits seit 2013 als Partner des »klima aktiv pakt2020«-Bündnisses. Die Klimaschutzvorgaben wurden schon im Vorjahr zur Gänze erfüllt und teilweise sogar übertroffen. So wird das gesamte Firmengebäude mit Restwärme geheizt. Der Verschnitt aus der Produktion – durch IT-gesteuerte Plattenauswahl um 45.000 m<sup>2</sup> pro Jahr reduziert – wird im firmeneigenen Heizkraftwerk ebenfalls thermisch verwertet.

# Die neue Preis-/ Leistungsklasse für PLC & Motion Control.

Embedded-PC-Serie CX5100:  
Kompakt-Steuerungen mit Intel®-Atom™-  
Mehrkern-Prozessoren.



## [www.beckhoff.at/CX51xx](http://www.beckhoff.at/CX51xx)

Mit der Embedded-PC-Serie CX5100 etabliert Beckhoff eine neue kostengünstige Steuerungskategorie für den universellen Einsatz in der Automatisierung. Die drei lüfterlosen, hutschienenmontierbaren CPU-Versionen bieten dem Anwender die hohe Rechen- und Grafikleistung der Intel®-Atom™-Mehrkern-Generation bei niedrigem Leistungsverbrauch. Die Grundausstattung enthält eine I/O-Schnittstelle für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen, zwei 1.000-MBit/s-Ethernet-Schnittstellen, eine DVI-I-Schnittstelle, vier USB-2.0-Ports sowie eine Multioptionsschnittstelle, die mit verschiedensten Feldbussen bestückbar ist.

IPC			
I/O			
Motion			
Automation	CX5120: Intel®-Atom™- CPU, 1,46 GHz, single-core	CX5130: Intel®-Atom™- CPU, 1,75 GHz, dual-core	CX5140: Intel®-Atom™- CPU, 1,91 GHz, quad-core

> DIE GROSSE UMFRAGE

# ARBEITSMARKT- POLITIK

Die Lage auf dem österreichischen Arbeitsmarkt ist düster, mit einer Besserung in den nächsten beiden Jahren nicht zu rechnen. Die Anzahl der registrierten Beschäftigungslosen wird schon 2016 deutlich über dem Niveau vor der Wirtschaftskrise liegen, obwohl auch die Beschäftigungszahlen steigen. Gleichzeitig stagniert das Budget des Arbeitsmarktservice (AMS), einige Schulungsprogramme wurden bereits gekürzt. Geringer qualifizierte Personen sind aber schwerer vermittelbar – ein Teufelskreis? Report(+)**PLUS** hat bei Arbeitsmarkt-ExpertInnen nachgefragt.

## 1 Was sind die Problemgruppen in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit?



> **Ulrich Schuh**  
Wissenschaftlicher Vorstand des Instituts EcoAustria

Der hartnäckige Anstieg der Arbeitslosigkeit in Österreich seit dem Jahr 2011 konzentriert sich in auffälligem Maße auf Personen mit niedrigem Bildungs- und Qualifikationsniveau. Die Arbeitslosenquote von Personen mit maximal Pflichtschulabschluss ist von 15 % im Jahr 2008 auf gegenwärtig 25 % angestiegen. Es muss meines Erachtens zur Kenntnis genommen werden, dass es sich dabei um keine Folge einer Wachstumsschwäche handelt, sondern um ein strukturelles Problem des österreichischen Arbeitsmarkts.

> **Sandra Müllbacher**  
Leiterin der Gruppe Arbeitsmarkt und Soziale Sicherheit am Institut für Höhere Studien (IHS)

Die stark steigende Arbeitslosigkeit während der letzten Monate ist grundsätzlich auf eine schon länger andauernde schwierige konjunkturelle Lage sowie das weiterhin kräftig zulegende Arbeitskräfteangebot zurückzuführen. Auch die neueste Prognose des IHS erwartet eine anhaltend schwierige Situation am Arbeitsmarkt und erst für 2016 ein merklich anziehendes Wirtschaftswachstum. Dementsprechend ist derzeit eine breite Bevölkerungsschicht von Arbeitslosigkeit betroffen. Dennoch können einige besonders stark betroffenen Gruppen identifiziert werden: Personen mit schlechter Ausbildung, Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen, MigrantInnen und Ältere, wobei bei letzteren beiden Gruppen auch die Beschäftigung merklich steigt.

> **Klaus Lercher**  
Geschäftsführer der Trenkwalder Personaldienste GmbH

Die ökonomische Krise der letzten Jahre hatte große Auswirkungen auf den europäischen Arbeitsmarkt, in beinahe jedem EU-Mitgliedsstaat stiegen die Arbeitslosenzahlen rapide an. Für einige Gruppen ist die Integration in den Arbeitsprozess jedoch noch schwieriger. Dazu gehören zum Beispiel unqualifizierte oder gering qualifizierte Arbeitskräfte, Menschen mit Behinderungen und/oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Arbeitssuchende nach längerer Berufsunterbrechung oder Menschen mit Migrationshintergrund. Um diese Gruppen abzufangen, gilt es frühzeitig spezifische Maßnahmen zur Unterstützung und nachhaltigen Eingliederung in den Arbeitsmarkt zu treffen.

## 2 Muss die Arbeitsmarktpolitik flexibler werden?



> Klaus Lercher

Eine Flexibilisierung ist in der Hinsicht sinnvoll, als Zeitarbeit in der Arbeitsmarktpolitik verstärkt als Instrument etabliert werden muss. Denn Zeitarbeit bietet eine gute Chance, erstmals oder auch erneut ins Arbeitsleben einzusteigen. Die heimischen Zeitarbeitsunternehmen zählen zu den wichtigsten Partnern des Arbeitsmarktes und sind für den österreichischen Jobmarkt enorm wichtig. Laut einer aktuellen Studie gehen nur 14 % der überlassenen Arbeitskräfte nach dem Ende ihres Einsatzes wieder in der Arbeitslosigkeit zurück. Jedoch werden 51 % vom Betrieb in die Stammbesetzung übernommen. Die Zeitarbeit erhöht also langfristig die Beschäftigung.



> Ulrich Schuh

Die österreichische Arbeitsmarktpolitik ist ausreichend dotiert und weist zudem eine sehr breite Palette an Maßnahmen auf. Zu hinterfragen ist allerdings, ob die Gewichtung der Programme erfolgversprechend ist. Auf Basis von wissenschaftlichen Evaluierungen empfehle ich, defensive und kostspielige Maßnahmen wie die Altersteilzeit auslaufen zu lassen. Damit könnte Integrationsmaßnahmen für den Problembereich der gering qualifizierten Arbeitsuchenden auszubauen.

> Sandra Müllbacher

Österreich hat im internationalen Vergleich hinsichtlich der Mittel für aktive Arbeitsmarktpolitik aufgeholt. In letzter Zeit erfolgte auch eine Mittelumschichtung von kurzfristigen »Aktivierungsmaßnahmen« zu Qualifizierungsprogrammen und Beschäftigungsförderungen. Dies ist positiv zu bewerten: Aktivierungsmaßnahmen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn Nachfrage am Arbeitsmarkt besteht, was derzeit kaum der Fall ist. Mit Qualifizierungsprogrammen und Beschäftigungsförderung kann sich die Arbeitsmarktpolitik den besonders betroffenen Gruppen widmen. Allerdings gilt es auch hier Flexibilität im Mitteleinsatz zu bewahren: Grundsätzlich sollten die AMS-BetreuerInnen genügend Entscheidungsgewalt über die Mittelverwendung haben, um für ihre KlientInnen die tatsächlich beste Maßnahme auswählen zu können.



> Sandra Müllbacher

Die Situation am österreichischen Arbeitsmarkt ist derzeit schwierig. Unbefriedigend ist aber auch die existierende Regelung, dass AsylwerberInnen nach dreimonatigem Aufenthalt und einer Bedarfsprüfung am Arbeitsmarkt nur in zwei Branchen (Landwirtschaft und Tourismus) befristet tätig sein dürfen. Eine Möglichkeit wäre es, die bestehende Regelung ohne Befristung auf alle Branchen auszudehnen. Grundsätzlich würden schnellere Verfahren diese Diskussion aber unnötig machen und das Hauptaugenmerk könnte auf die verbesserte Arbeitsmarktintegration anerkannter Flüchtlinge gelegt werden (Sprachkurse, Weiterbildungsmaßnahmen, bessere Anerkennung ausländischer Abschlüsse), sodass bestehende Qualifikationen produktiv am Arbeitsmarkt eingesetzt werden könnten.

> Klaus Lercher

Die aktuelle Rechtslage erlaubt Personen, die seit drei Monaten zum Asylverfahren zugelassen sind, Zugang zum Arbeitsmarkt. Voraussetzung ist die Erteilung einer Beschäftigungsbewilligung. Aufgrund eines Erlasses werden seit 2004 Beschäftigungsbewilligungen nur für Saisonbeschäftigungen erteilt. Abgesehen davon können Asylwerbende mit ihrem Einverständnis für Hilfstätigkeiten, die im Zusammenhang mit der Unterbringung stehen oder gemeinnützig sind, herangezogen werden. Eine schrankenlose Öffnung des Arbeitsmarktes würde in Anbetracht der stagnierenden Wirtschaftslage und einer Rekordarbeitslosigkeit aktuell keine Mehrheit finden.

## 3 Wäre eine Öffnung des Arbeitsmarktes für Asylwerber vertretbar?

> Ulrich Schuh

Trotz der schwachen Konjunktur und der kräftig steigenden Arbeitslosigkeit weist Österreich – dank einer starken Zuwanderung – weiterhin ein ansehnliches Wachstum der Beschäftigung auf. Dies ist ein Indiz dafür, dass der österreichische Arbeitsmarkt gut funktioniert und die Fähigkeit aufweist, ein steigendes Arbeitskräfteangebot aufzunehmen. Die Öffnung des Arbeitsmarktes für Asylwerber erscheint deshalb verkraftbar und würde zu insgesamt positiven Effekten für Wachstum und Beschäftigung führen.



MitarbeiterInnen, die unternehmerisch denken und handeln, wünscht sich jedes Unternehmen. Doch eigenständige Entscheidungen lassen die wenigsten zu.

VON ANGELA HEISENBERGER

# Als wär's der eigene Betrieb

**> »Wir setzen hohe Leistungsbereitschaft,** unternehmerisches Denken, Teamfähigkeit und ständiges Lernen voraus.« Die Grazer Hydraulikfirma legt schon in der Stellenausschreibung ihre Recruiting-Latte bewusst hoch. Gesucht wird aber nicht etwa eine Nachwuchsführungskraft, sondern ein Lehrling. Auch für Jobs im Kundencenter einer Montagefirma oder bei einem Partyservice wird »unternehmerisches Denken« als Qualifikation gefordert.

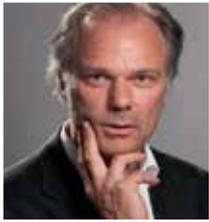
Hört man sich bei Firmenchefs um, was denn darunter zu verstehen sei, werden von »Eigeninitiative« und »Selbstständigkeit« bis zu »Kostenbewusstsein« und »Kundenorientierung« höchst unterschiedliche Erwartungen genannt. Aber warum sollten sich Mitarbeiter mit ihren viel geringeren Gehältern ebenso Gedanken über den Bestand und die Zukunft des Unternehmens machen wie ihre Geschäftsführer? Und ist das eigenständige Denken und Handeln tatsächlich in allen Belangen erwünscht?

## >> Über den Schreibtischrand <<

Werden große Unternehmerpersönlichkeiten porträtiert, sticht oft ihr Wunsch nach Unabhängigkeit und der Mut zu unkonventionellen Entscheidungen heraus – Eigenschaften, die bei Mitarbeitern eher weniger geschätzt werden. In Zeiten des verschärften Wettbewerbs ist zwar rasches Handeln gefragt, das visionäre, strategische Denken behält das Management in der Regel dennoch lieber für sich reserviert. Auch die Risikobereitschaft steht seit der Finanzkrise in anderem Licht. Kreativität, Eigeninitiative beim Lösen von komplexen Problemen und Interesse am sparsamen Ressourceneinsatz

werden inzwischen überall gern gesehen. Dahinter steht der Wunsch nach mehr Vernetzung der unterschiedlichen Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens. Jeder Mitarbeiter soll über den eigenen Schreibtischrand hinausblicken, auch einmal einen anderen Weg ausprobieren. Genau das Gegenteil ist aber bis heute in den meisten Betrieben Realität. Jahrzehntlang hatte »der Chef« das alleinige Sagen. Die Mitarbeiter ►

# Anleitung zum kollektiven Unglücklichsein



Wie sich falsch verstandene Führung auf Engagement und auf unternehmerisches Handeln von MitarbeiterInnen auswirkt – zum Nachteil der Unternehmen.

EIN GASTKOMMENTAR VON PETER FELLNER

**> Kennen Sie das Schlagwort »Management by Champion«?** Nun, das ist ganz einfach: Mitarbeiter im Dunkeln lassen, gelegentlich Mist streuen und wenn sich ein heller Kopf zeigt: sofort abschneiden!

Um MitarbeiterInnen unternehmerisches Engagement zu nachhaltig zu vergällen, darf ich Ihnen einige weitere Tipps anbieten: Sorgen Sie dafür, dass operative und strategische Richtungen und Ziele im Unternehmen möglichst unbekannt bleiben. Dann kann sich niemand damit identifizieren oder daran orientieren. Halten Sie es ähnlich mit den Werten des Unternehmens: Achten Sie darauf, dass diese möglichst unklar, unbekannt oder abstrakt bleiben. Falls das Unternehmen schon mal an einer Werteordnung gearbeitet haben sollte, brechen Sie als Chef diese möglichst sichtbar und häufig. Damit stiften Sie maximale Verwirrung, was nun gilt und wie Entscheidungen getroffen werden.

Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, in der so gut wie nie gelobt wird. Und wenn schon, dann nur im Falle »olympischer« Leistungen. Dann können alle anderen MitarbeiterInnen davon ausgehen, dass dieser Glücksfall eines Lobes sie nie treffen wird, denn wie viele Olympiasieger wird es schon geben?

Installieren Sie im Unternehmen ein Klima, in dem sich alle möglichst dauerhaft gestresst, unwohl und unglücklich fühlen, zum Beispiel durch unklare, divergierende Kommunikation über die Zukunft einzelner MitarbeiterInnen oder auch über jene des Unternehmens. Als Resultat beginnen alle sich »warm anzuziehen«. Ein weiterer Vorteil: Teammitglieder werden zu eifrigen Ja-Sagern – Sie müssen sich nicht mehr mit alternativen Meinungen herumschlagen.

Wenn Sie Entscheidungen treffen, dann so, dass ein allgemeines Gefühl

der Unfairness entsteht. Denn wenn das menschliche Grundbedürfnis nach Fairness unbefriedigt bleibt, gerät das Hirn automatisch in einen Stresszustand, was zu reduziertem Engagement, reduzierter sozialer Kompetenz, Lern- und Merkfähigkeit führt.

Eine bewährte Methode ist auch, Engagements und Ideen sofort zu sanktionieren, wenn erhoffte Ergebnisse nicht oder nicht zur Gänze erreicht werden. Das Risiko, sich zu exponieren, gehen dann immer weniger MitarbeiterInnen ein.

Erstellen Sie rigorose, strikt einengende Stellenbeschreibungen, unter dem Motto »Alles, was nicht explizit erlaubt ist, ist grundsätzlich verboten«.

Und hüten Sie sich davor, Ihren Teammitgliedern Hilfe und Unterstützung in schwierigem Terrain anzubieten. Verhindern Sie vor allem, dass diese selbst zu guten Entscheidungen kommen. Für die Sicherheit Ihrer eigenen Position ist es viel klüger, Ihren MitarbeiterInnen regelmäßig Entscheidungen aus der Hand zu nehmen. Dadurch bleiben Sie als Chef langfristig unabkömmlich.

Scherz beiseite – in zu vielen Unternehmen herrscht eine falsch verstandene Führungskultur: Mikromanagement der täglichen Aufgaben statt Anstoßen strategischer Prozesse; eine Kultur des »Runtermachens« statt einer positiven, wertschätzenden Unterstützung menschlicher Entwicklungen usw. Eigentlich kein Wunder: Wir leben in einer defizitorientierten Kultur. Die Verhaltensweisen dazu haben wir in der Schule und auch schon davor erlernt!

**> Der Autor:** Peter Fellner begleitet als Coach, Trainer und Berater Menschen und Organisationen bei Entwicklungsprozessen, um operative und strategische Ziele durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen. [www.fellner-ccc.com](http://www.fellner-ccc.com)

erfüllten gehorsam die ihnen übertragenen Aufgaben. Eigenständiges Entscheiden oder Einmischen in andere Kompetenzbereiche war unerwünscht. Mitarbeiter und junge Führungskräfte, die wiederholt Vorschläge brachten, fielen in diesem Gefüge negativ als »Besserwisser« auf. Fehler wurden bisweilen sogar sanktioniert.

Auch wenn inzwischen ein anderes Credo gilt, hat sich an den Strukturen nicht allzu viel geändert. »Zahlreichen Unternehmensführern graust es insgeheim bei der Vorstellung von vielen kleinen Unternehmern in ihrer Organisation. Denn sie befürchten: Dann kann ich das Unternehmen oder meinen Bereich nicht mehr steuern und kontrollieren«, schreibt Unternehmensberater Ulrich Dressel. Agiert jeder Mitarbeiter so, wie er es für richtig hält, würde das Chaos ausbrechen, glauben viele Führungskräfte und bremsen bewusst den Gestaltungswillen.



**CHRISTIAN R. DICKMANN, SEVEN TOOLS:** »Die Haltung der Mitarbeiter muss sich verändern. Seitens der Führungskräfte braucht es dafür auch Wertschätzung.«

## >> Leadership 3.0 <<

Dabei gerät keineswegs das ganze System in Wanken. Nicht alle Beschäftigten werden plötzlich zu Entrepreneuren, die am liebsten alles auf den Kopf stellen. Freigeister, die vor Ideen nur so sprühen, bleiben die Ausnahme. »Es braucht ein Gefüge, Administratoren sind auch weiterhin notwendig. Vielmehr geht es darum, dass die Mitarbeiter mehr mitdenken«, sagt Christian R. Dickmann, Geschäftsführer der Beratungsfirma Seven Tools: »Wenn ein Arbeiter an einer Maschine einen Fehler bemerkt und ohne zu überlegen gleich den Servicetechniker anfordert, dieser von Wien nach Linz fährt und sieht, dass nur ein Schalter verstellt war, sind die Kosten durch den Stillstand und für den Serviceeinsatz enorm.« Würde der Mitarbeiter ebenso leichtfertig handeln, wenn es seine eigene Firma wäre? Oder prüft er zuerst, ob vielleicht nur eine Kleinigkeit vorliegt? Für



**JOACHIM ROTZINGER, HAUFE:** »Leadership 3.0 ist ein Führungskonzept, in dem Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden – und mehr Verantwortung übernehmen.«

Dickmann ist das auch eine Frage der Unternehmenskultur: »Die Haltung muss sich verändern, dann hätten die Unternehmen schon viel gewonnen. Andererseits muss es seitens der Führungskräfte auch Wertschätzung geben.«

Die Bereitschaft zu mehr Engagement ist prinzipiell vorhanden, wie eine 2014 präsentierte Haufe-Studie unter 12.000 Arbeitnehmern mit und ohne Führungsverantwortung in Deutschland, Österreich und der Schweiz belegt. Knapp drei Viertel der Befragten gehen davon aus, dass ihr Unterneh-

men erfolgreicher wäre, wenn sie sich stärker in Entscheidungen einbringen könnten. 69 % wünschen sich mehr Verantwortung. Die Unternehmen können davon eigentlich nur profitieren: Denn 77 % der Mitarbeiter bestätigen, dass sich die stärkere Einbin-

dung positiv auf ihre Motivation und Leistungsbereitschaft auswirkt.

Dem Wunsch der Mitarbeiter sollte ein modernes Management Rechnung tragen, so Joachim Rotzinger, Geschäftsführer bei Haufe-Lexware: »Unternehmen müssen ihre ▶

## WARUM MÖCHTEST DU STÄRKER EINFLUSS AUF ENTSCHEIDUNGEN IM UNTERNEHMEN NEHMEN?



# VICTOR

## WORK HARD DREAM BIG ENJOY LIFE

### Kongress & Gala 24. 09. 2015 Baden bei Wien

500 Internationale Experten und Entscheider wie



**Jacek Iljin**, mBank, Managing Director • **Thomas Goldfuß**, GLS Gemeinschaftsbank eG, Bereichsleiter Vermögensmanagement & Treasury • **Dr. Christian Ohswald**, Deutsche Bank Österreich AG, Vorstandsvorsitzender • **Dipl.BW.(FH) Birte Quitt**, Erste Bank d. österr. Sparkassen AG, Leiterin Filialvertrieb • **Maximilian Tayenthal**, CFA, MIM, Number 26 GmbH, Managing Director

Jetzt anmelden:

[andrea.weiss@emotion-banking.at](mailto:andrea.weiss@emotion-banking.at)

[www.victorgala.com/anmeldung](http://www.victorgala.com/anmeldung)

+43 22 52 25 48 45-17

Banken werden besser. **emotion banking**<sup>®</sup>  
ANALYTIK. BERATUNG. INNOVATIVES MARKETING.

**Pflichttermin für Verantwortliche & Vordenker**

►Mitarbeiter an Unternehmensprozessen partizipieren. Tun sie das nicht, riskieren sie kurz- bis mittelfristig ein abnehmendes Engagement ihrer Belegschaft und mangelnde Wettbewerbsfähigkeit. Leadership 3.0 ist ein Führungskonzept, in dem Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden – und damit auch Verantwortung übernehmen.«

>> **Viele kleine Unternehmer** <<

Obwohl immaterielle Anreize bekanntlich dauerhafter motivieren, denken einige Unternehmen beim Stichwort »Mitunternehmertum« in erster Linie an finanzielle Beteiligungsmodelle. Die Mitarbeiter werden für ihr Engagement durch Bonuszahlungen oder Aktien belohnt. Der Anreiz ist also direkt an den Erfolg der Firma geknüpft. Kein ausreichendes Konzept, wie Rolf Wunderer, Partner des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen und Doyen auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung, kritisiert: »Da Mitunternehmer primär eigenmotiviert sind, bevorzugen sie statt Anreizsystemen den Abbau von Motivationsbarrieren.« Geht es dem Unternehmen nur darum, Risiken abzuwälzen und die Gehälter zu drücken, empfinden die Mitarbeiter die vorgebliche Partizipation als Hohn. Dazu kommt die Unberechenbarkeit volatiler Märkte: Nach einem Börsenabsturz bleibt statt der erhofften Aktiengewinne nur ein Minus am Konto.

14

# JAHRZEHNTELANG HATTE DER CHEF DAS SAGEN. **EIGENSTÄNDIGES ENTSCHEIDEN DER MITARBEITER** ODER EINMISCHEN IN ANDERE KOMPETENZBEREICHE WAR UNERWÜNSCHT.

»Intrapreneurship«, also internes Unternehmertum, ist nach Meinung der Experten ein Top-down-Prozess. Statt nur die mangelnde Eigeninitiative der Mitarbeiter zu beklagen, müssten zuerst die Führungskräfte an ihren Kompetenzen arbeiten, ist Ulrich Dressel überzeugt: »Wenn unternehmerisches Denken und Handeln in einer Organisation verankert werden sollen, dann ist zunächst ein Umdenken und Neulernen der oberen Führungskräfte nötig. Doch dies spiegelt sich leider in den meisten Personalentwicklungskonzepten nicht wider. Sie setzen in der Regel den Fokus einseitig auf die Mitarbeiter. Übersehen wird, dass auch ihre Vorgesetzten die Fähigkeit entwickeln müssen, Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln zu lassen.«

Bianca Prommer, die vorwiegend Industriebetriebe mit mehr als 200 Mitarbeitern berät, plädiert für klare Ziele und mehr Wertschätzung: »Führungskräfte sollten eine motivierende Vision vorgeben, damit alle Mitarbeiter ein Bild vor Augen haben, wohin es in den nächsten Jahren gehen soll«. Gleichzeitig sollten Führungskräfte ausdrücklich betonen: »Um dieses Ziel zu erreichen, brauche ich von jedem Einzelnen Unterstützung.«

Für die Unternehmen sei der Schritt zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung eine Win-win-Situation, meint Seven Tools-Chef Dickmann: »Die Identifikation mit dem Betrieb wird auf jeden Fall größer. Das Motto »Wir ziehen an einem Strang« ist dann nicht bloß eine Metapher.« ■

## GLOSSAR

### RAHMENBEDINGUNGEN

**1. Sollen:** Wenn Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln sollen, muss das in den Werten und Normen einer Organisation verankert sein, klar kommuniziert und tatsächlich gelebt werden. Hilfreich ist die Orientierung an erfolgreichen Beispielen. Das Hervorheben guter Ideen wirkt positiv und schafft soziale Akzeptanz.

**2. Dürfen:** Unternehmerisches Denken braucht für eine erfolgreiche Umsetzung Handlungsspielräume. Führungskräfte müssen den Mitarbeitern Entscheidungskompetenz und Gestaltungsmöglichkeiten zugestehen und eigenständige Entwicklungen geradezu einfordern, ohne eine Richtung aber allzu stark vorzugeben. Straffe Kontrolle behindert die Entfaltung kreativer Lösungen. Das vernünftige Eingehen von Risiken sollte ebenso wie eine gewisse Fehlertoleranz akzeptiert sein.



«  
Straffe Kontrolle behindert kreative Lösungen.  
»

**3. Wollen:** Schon bei der Personalauswahl sollte auf bestimmte Eigenschaften geachtet werden, z.B. Mitarbeiter, die gerne eigenständig arbeiten, in der Lösung von Problemen einen Ansporn sehen, erfolgsorientiert sind und eine gewisse Risikofreude zeigen. Anreizsysteme können das unternehmerische Denken fördern. Materielle Anreize wie eine variable Vergütung oder eine Erfolgsbeteiligung sind direkt mit dem Geschäftsgang des Unternehmens verbunden. Nicht-materielle Anreize wie Anerkennung und das gemeinsame Erfolgserlebnis wirken nachhaltiger.

**4. Können:** Um unternehmerisch aktiv sein zu können, müssen die Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen. Fach- und Sozialkompetenzen können auch gezielt entwickelt werden. Neben den finanziellen Mitteln, die Mitarbeiter für ihre Projekte benötigen, trägt das Personalmanagement auch für deren Gesundheit Verantwortung. Intrapreneure stehen besonders unter hoher Belastung und Stress und neigen stärker dazu, die Zeichen von Überbeanspruchung zu verdrängen, um ihr Ziel zu erreichen.

Quelle: H. Ulrich, G.J.B. Probst: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln

# UMWEGE ZULASSEN

Viele Mitarbeiter würden sich gerne mehr mit Ideen einbringen, wenn ihnen die nötigen Ressourcen zugestanden werden, meint Innovationsexpertin und Business Coach Bianca Prommer.



ment müssen die Führungskräfte auch den Kopf hinhalten, wenn die vorgegebenen Ziele nicht erreicht werden. Oft sind diese auch mit Prämien verbunden – die wollen sie nicht aufs Spiel setzen. Deshalb gehen sie den gewohnten, halbwegs erfolgreichen Weg, lassen sich aber nicht auf Experimente ein.

**(+) PLUS:** Wie wirkt sich ein größerer Handlungsspielraum auf die Motivation aus?

**Prommer:** Gerade wenn es um unternehmerisches Denken geht, ist Begeisterung die beste Antriebskraft. In der Psychologie sprechen wir von intrinsischer Motivation – ein Ziel der Sache wegen zu verfolgen, nicht wegen einer Belohnung. Mitarbeiter mit einer so hohen Motivation arbeiten meistens auch viel schneller und effizienter. Sogar die Pausen werden dann genutzt, um Ideen zu entwickeln.

**(+) PLUS:** Sind monetäre Vergütungssysteme also überflüssig?

**Prommer:** Ich empfehle immer, eine individuelle Lösung zu finden. Einem Mitarbeiter, der gerade ein Haus baut oder ein Baby bekommt, ist mit einem finanziellen Zuschuss wahrscheinlich mehr geholfen. Für viele Mitarbeiter ist aber eine Weiterbildung oder die Teilnahme an einem Kongress für Entrepreneurship und Innovationen, wo sie normalerweise nie hinkommen, oft eine größere Freude als 500 Euro Prämie. Manche Unternehmen veranstalten eine Innovationswoche, zu der besonders kreative Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen gemeinsam mit Experten in Workshops an Ideen arbeiten. Das ist auch eine gute Alternative. ■

## trenkwalder

### Die besten Jobs in Österreich!

Kontaktieren Sie uns noch heute!

[www.trenkwalder.at](http://www.trenkwalder.at) ☎ 05 07 07



**(+) PLUS:** Verstehen unter unternehmerischem Denken alle dasselbe?

**Bianca Prommer:** Da gibt es die unterschiedlichsten Auffassungen. Vor kurzem habe ich mit einem Geschäftsführer gesprochen, der nicht verstehen konnte, warum seine Mitarbeiterin im Urlaub nicht erreichbar ist. Dann gibt es Führungskräfte, die unternehmerisches Denken im Sinn von Kosteneinsparungen verstehen. Sie prämiieren gerne jene Ideen, die die höchste Reduktion bringen, obwohl das ja meist zulasten der Mitarbeiter geht. Manche Führungskräfte erwarten von einem unternehmerischen Mitarbeiter, dass er im stillen Kämmerchen ganz allein Innovationen generiert. Es gibt aber auch Führungskräfte, die Ziele und Visionen vorgeben, über den Weg dorthin darf aber jeder selbst entscheiden.

**(+) PLUS:** Was zeichnet unternehmerisch denkende Mitarbeiter aus?

**Prommer:** Die Mitarbeiter sollten mit offenen Augen durchs Unternehmen gehen, Probleme erkennen, Bedürfnisse der Kunden wahrnehmen und Abläufe hinterfragen. Das kann zu kreativen Ideen führen, die oft sehr überraschend sind. Wichtig ist natürlich, die Idee dann auch umzusetzen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen. Führungskräfte sollten diese Freiräume

“ VIELE MITARBEITER WOLLEN NICHT UNTERNEHMER IM KLASSISCHEN SINN SEIN, ABER NEUE IDEEN ENTWICKELN. ”

geben und auch einmal einen Umweg zulassen. Viele Mitarbeiter wollen nicht Unternehmer im klassischen Sinn sein, aber dennoch neue Ideen entwickeln und dadurch Probleme lösen.

**(+) PLUS:** Ist eigenständiges Denken und Handeln tatsächlich in allen Bereichen erwünscht?

**Prommer:** Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Führungskräfte diese Freiräume nur im jeweiligen Aufgabenbereich gewähren, um nicht mit anderen Abteilungen in Konflikt zu geraten. Das Alltagsgeschäft darf nie darunter leiden. Leider frisst es auch die meisten Ressourcen auf. Die guten Ideen verschwinden im Alltagstrott. Es gehört Mut dazu, die Mitarbeiter zumindest einen Tag im Monat so freizuschaukeln, dass sie kreativen Lösungen Zeit widmen können.

**(+) PLUS:** Haben Führungskräfte Angst vor Kontrollverlust?

**Prommer:** Gerade im mittleren Manage-

# Schutz für Geist und Seele

Seit Jänner 2013 sind Unternehmen verpflichtet, die psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu evaluieren. Vor allem kleinere und mittlere Betriebe waren bisher säumig.

VON ANGELA HEISENBERGER

16

## > Arbeitsbedingte Beschwerden und Erkrankungen

nicht nur für die Betroffenen belastend. Darüber hinaus verursachen sie auch nicht unwesentliche wirtschaftliche Kosten – für die Unternehmen und im Gesundheitswesen. Seit vor rund zweieinhalb Jahren die Novelle zum Arbeitnehmerschutzgesetz in Kraft trat, müssen alle bestehenden Arbeitsplätze in heimischen Betrieben nicht nur auf körperliche, sondern ausdrücklich auch auf psychische Belastungen hin evaluiert werden. Kleinstbetriebe sind davon nicht ausgenommen, die Evaluierung ist bereits ab einem Mitarbeiter durchzuführen.

Obwohl die Durchführung vom Arbeitsinspektorat kontrolliert und bei Ignorieren mit Strafen bis zu 16.000 Euro geahndet wird, kamen bisher nur wenige Unternehmen ihrer Verpflichtung nach. In einer Onlinebefragung erhob das Institut

zur Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz (IEPB) im Jänner 2015 den Status quo – das Ergebnis war ernüchternd. Von den 159 befragten Führungskräften und Personalverantwortlichen aus 25 Branchen gaben nur 47 % an, die gesetzlichen Auflagen bereits erfüllt zu haben. Bei Klein- und Mittelbetrieben (bis zu 250 Beschäftigte) ist es gar nur jeder vierte. Mehr als 40 % der Befragten in KMU wussten nicht einmal, dass eine umfassende Arbeitsplatzevaluierung gesetzlich vorgeschrieben ist.

Auch in einer OECD-Studie zur psychischen Gesundheit der Arbeitnehmer schneidet Österreich mit Platz 27 unter 32 untersuchten Staaten schlecht ab. »Hier steht dem Gesetzgeber und den Interessenvertretungen noch einiges an Aufklärungsarbeit bevor«, meint IEPB-Leiter Gernot Kampl. Er führt die höhere Beteiligung großer Unternehmen auf den Druck

durch Betriebsräte, AUVA und Arbeitsinspektoren zurück. Zudem sei Gesundheitsvorsorge zunehmend ein Wettbewerbsfaktor im Werben um gute Fachkräfte.

## >> Viel Informationsbedarf <<

Eine ganze Reihe von Arbeitspsychologen haben sich inzwischen auf die Durchführung und Auswertung der Evaluierung spezialisiert. In der Regel erfolgt die Datenerfassung mittels Fragenbogen, online oder in Gruppeninterviews. Erhoben werden Belastungen in vier Bereichen: Arbeitsaufgaben, Organisationsklima, Arbeitsumgebung sowie Arbeitsabläufe. Anhand detaillierter Fragen wird ausgelotet, ob etwa Kommunikationsmängel bestehen, die Zuständigkeiten nicht ausreichend geregelt sind, akustische oder klimatische Einflüsse störend wirken oder sich die Mitarbeiter durch fehlende Qualifikation überlastet fühlen.

Foto: thinkstock

Dann folgt die Auswertung der Ergebnisse. Hier wird nicht nur deutlich, in welchen Bereichen Aufgaben und Verantwortung unklar sind, sondern auch, wie sich das im Arbeitsalltag bemerkbar macht. »Da geht es darum herauszufinden, was die Ursachen für die Belastungen sind. Wenn es beispielsweise zu laut im Büro ist, muss ich die Lärmquelle suchen – ist es die Klimaanlage, andere Geräusche, die laut telefonierenden Kollegen oder Kollegen, die dauernd durchs Büro durchgehen«, erklärt Birgit Slotta-Bachmayr, Geschäftsführerin von SBS-Consulting. Im nächsten Schritt werden gemeinsam mit den Mitarbeitern konkrete Vorschläge erarbeitet, über die anschließend die Steuergruppe bzw. das Management entscheidet. Die Lösungen können tief in den Aufbau oder Abläufe der Organisation eingreifen sowie die Unternehmenskultur betreffen. Allerdings differiert die Qualität der Umsetzung in den

↪ *Eine offene Kommunikation über die Evaluierung ist Voraussetzung für positive Veränderungen.* ↪

Unternehmen stark. »Die betriebliche Praxis zeigt sehr häufig, dass Unternehmen in der Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz eher eine lästige Pflicht als eine sehr gute Chance sehen«, bestätigt Arbeits- und Organisationspsychologe Boris Zalokar. »Nach wie vor gibt es in den Unternehmen viel Informationsbedarf über eine passende und sinnvolle Evaluierungsmethodik, aber auch darüber, wie die Evaluierung als Prozessgeschehen im Vergleich zu einer einmaligen Kurzintervention konzipiert werden kann.« In den

Rückmeldungen an das IEPB traten auch erhebliche Informationsdefizite der Mitarbeiter zutage. Oft wurde in den Projekten verabsäumt, der Belegschaft den Sinn der Erhebung transparent zu machen, die Ergebnisse blieben unter Verschluss. Offene Kommunikation sei aber Voraussetzung für positive Veränderungen, so Kampl: »Gute Evaluierungen erkennt man auch daran, wie sie die Beschäftigten in den Prozess einbinden und wie transparent die Ergebnisse unternehmensintern kommuniziert werden.« Auch Beraterin Slotta-Bachmayr ist überzeugt: »Jede Befragung weckt Erwartungen. Je offener Sie kommunizieren, was möglich ist und was nicht, desto höher ist das Engagement und die Zufriedenheit.«

#### >> **Leistungsbereitschaft fördern** <<

Ist die Evaluierung jedoch gut vorbereitet und konzeptioniert, sind Beteili-



gungsquoten von 85 bis über 90 % der Mitarbeiter keine Seltenheit. »Ein eindeutiges Signal, dass MitarbeiterInnen sehr hohes Interesse am Thema der betrieblichen Gesundheit haben. Die Erwartungshaltung ist trotz gesetzlicher Verpflichtung oder vielleicht gerade deshalb bei den Mitarbeitern sehr hoch«, meint Zalokar. Hauruck-Aktionen liefern hier meist nicht die sonst möglichen positiven Auswirkungen.« Er sieht in den vier Kernthemen der Evaluierung »das größte betriebliche Entwicklungspotenzial, um die künftigen Herausforderungen der Wirtschaftswelt annehmen zu können sowie die Leistungsbereitschaft und die individuelle Leistungsfähigkeit nachhaltig fördern zu können«.

Nach Meinung des Wirtschaftspsychologen Karl Kriechbaum sind es weniger die objektiven Gegebenheiten, die psychische Belastungen und Stress auslösen. Vielmehr liegen die Ursachen im zwischenmenschlichen

↙ *Viele Ursachen für psychische Belastungen liegen im zwischenmenschlichen Bereich.* ↘

Bereich: Falsche oder als ungerecht empfundene Beurteilungen, unfreundliche Bemerkungen oder Ignoranz wirken leistungsmindernd und erzeugen sogar Ängste oder Aggressionen.

Auch Multitasking mag nur für einzelne Genies ein geeigneter Arbeitsstil sein, für den Großteil der Menschen ist konstruktives, zielgerichtetes Arbeiten dadurch kaum möglich. Kriechbaum hat das aktiv-langsame Arbeiten als produktivste Form identifiziert, bei der äußere Einflüsse – das Läuten eines Telefons, Kundenanfragen, Unterbrechungen durch Kollegen – möglichst eliminiert werden. Durch dauernde Unterbrechungen und Ablenkungen sinkt die Produktivität. Wird man aus konzentrierten Tätigkeiten herausgerissen, braucht man bis zu 29 Minuten, um sich wieder neu auf die Arbeit einzustellen.

»>> **Keine Kompromisse** <<<

Potenzielle Belastungsfaktoren zu beachten, würde sich auch gerade für KMU

**GERNOT KAMPL, IEPB:** »Dem Gesetzgeber und den Interessenvertretungen steht noch einiges an Aufklärungsarbeit bevor.«

auszahlen. Fallen Mitarbeiter aufgrund psychischer Arbeitsbelastungen wiederholt aus, kann das ein kleiner Betrieb deutlich schwerer verkraften.

Die Zahl der Krankenstandstage aufgrund psychischer Erkrankungen hat sich laut WIFO-Fehlzeitenreport 2014 in den letzten 20 Jahren auf durchschnittlich 31,9 Tage fast verdreifacht. Damit liegen psychische Erkrankungen bei den Ursachen für Krankenstandstage bereits vor den Arbeitsunfällen. Die gesamtwirtschaftlichen Kosten, die Krankenstände aufgrund psychischer Belastungen verursachen, belaufen sich pro Jahr auf rund 3,3 Milliarden Euro. Wird aber evaluiert und gegengesteuert, wirkt sich das unmittelbar positiv auf die Produktivität, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter aus, wie auch das jährliche Strukturwandel-Barometer zeigt, das vom Ifes-Institut im Auftrag der Arbeiterkammer erhoben wird. Demnach hat erst jedes fünfte Unternehmen die Evaluierung psychischer Belastungen zur Gänze durchgeführt. »Diese Anzahl muss rasch nach oben geschraubt werden«, fordert AK-Präsident Rudolf Kaske. »Bei der Gesundheit von Menschen am Arbeitsplatz darf es keine Kompromisse geben.« ■

18

**BEISPIELE**

> **HERSTELLUNG VON GUMMI- UND KUNSTSTOFFWAREN**

**Belastung:** Stress bei der Qualitätsprüfung

**Maßnahme:** Ergänzung der schriftlichen Qualitätsanforderungen durch Bilder (gute Qualität, gerade noch akzeptable und inakzeptable Qualität)

> **UNTERNEHMEN IM MASCHINEN- UND ANLAGENBAU**

**Belastung:** ständige Unterbrechungen

**Maßnahmen:** Festlegen von telefonfreien Zeiten (7–8 Uhr), Nutzung zweier leerstehender Büros für hochkonzentrierte Tätigkeiten (probeweise für vier Monate)

> **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG**

**Belastung:** emotional belastende Situation

Ständige Unterbrechungen erzeugen Stress und vermindern die Produktivität.



**Maßnahmen:** Erweiterung der Dienstbesprechung um Zeit für Inter- und/oder Supervision; Ermöglichen von Einzel-Supervision (Kostenübernahme durch Arbeitgeber)

> **REPARATUR VON MASCHINEN UND AUSRÜSTUNGEN**

**Belastung:** Führungsaufgaben werden nicht wahrgenommen

**Maßnahmen:** Themenschwerpunkt

im Führungskreis: Aufgabengebiete von Führungskräften; verpflichtende Weiterbildung für Führungskräfte zum Thema Konfliktmanagement; Einführung von »Kollegialer Beratung«

> **HERSTELLUNG VON ELEKTROMOTOREN UND GENERATOREN**

**Belastung:** externe BesucherInnen

**Maßnahme:** tägliche Morgenbesprechung im Ausmaß von rund zehn Minuten, Inhalt: tagesaktuelle Aufgaben

> **INSTALLATION VON MASCHINEN**

**Belastung:** mangelnde Information

**Maßnahmen:** umfassende Information der MitarbeiterInnen über den gesamten Umbau (Infoscreens, Betriebsratszeitung, Plakate); Information der zur Umsiedlung ausgewählten Abteilungen ein Monat vor dem Termin

Quelle: Andrea Blattner: Maßnahmenbeispiele zur Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen

# OHNE AUFKLÄRUNG GEHT ES NICHT

Viele Unternehmen erkennen erst im Zuge der Evaluierung der psychischen Belastungen, welche Chancen der Prozess für sie birgt, weiß die Psychologin und Beraterin Birgit Slotta-Bachmayr.

**> (+) PLUS:** Seit Jänner 2013 ist die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz gesetzlich vorgeschrieben. Wie sieht Ihre Bilanz aus?

**Birgit Slotta-Bachmayr:** Ich bin sehr davon überzeugt, dass es für die Unternehmen von Vorteil ist, eine Stärken-Schwächen-Analyse zu bekommen, aus der sie Organisationsentwicklungsmaßnahmen ableiten können. Diese Maßnahmen sind viel weitreichender als nur die psychischen Belastungen betreffend. Man kann aufgrund dieser Analyse genau sagen, wo die Stärken und Schwächen liegen – in der Aufbau- und Ablauforganisation, in der Kultur, in der Ausbildung, bei den Führungskräften, in den Schnittstellen, in der Kommunikation.

**(+) PLUS:** Wird das von den Unternehmen auch so wahrgenommen?

**Slotta-Bachmayr:** Manche Unternehmen machen die Evaluierung nur, weil sie vorgeschrieben ist. Die meisten ändern aber ihre Überzeugung während des Prozesses und erkennen die Chancen dahinter. Die Angst der Unternehmen ist ja, dass enorme Ausgaben auf sie zukommen. Rund 80 % der Maßnahmen sind aber Kleinigkeiten, die nichts kosten, jedoch große Auswirkungen für die Organisation haben können. Da geht es oft um praktische, auf den Alltag bezogene Maßnahmen, etwa die Einführung von regelmäßigen Meetings, Verhaltensregeln, Führungsgrundsätzen etc.

**(+) PLUS:** Anfangs gab es Kritik, dass Stressfaktoren nicht erhoben werden. Teilen Sie diesen Einwand?

**Slotta-Bachmayr:** Die Evaluierung psychischer Belastungen geht nicht auf das einzelne Individuum ein. Das wäre ein klassisches Thema für Mitarbeiterbefragungen. Eine Belastung wird in der Psychologie als

neutrale Einwirkung von außen betrachtet. Zunächst sieht man sich an, welche Faktoren einwirken – Wärme, Lärm, Zusammenarbeit, Vorgesetzte, Kollegen usw. Dann überprüft man, ob das positiv, durchschnittlich oder negativ empfunden wird. Die Wahrnehmung ist oft sehr unterschiedlich. Eine abwechslungsreiche Tätigkeit ist beispielsweise eine enorme Ressource, die viele

**↙** *Die Strukturen und Prozesse werden angepasst, aber auf die Kultur wird oft vergessen.* **↘**

andere Bereiche kompensieren kann. Das Gesetz sieht ursachenbezogene, allgemein gültige Maßnahmen vor, Maßnahmen nicht für den einzelnen Mitarbeiter, sondern für den gesamten Bereich zu setzen. Stress ist ein ganz persönliches Empfinden, das wäre zu individuell.

**(+) PLUS:** Wie reagieren die MitarbeiterInnen auf die Evaluierung?

**Slotta-Bachmayr:** Ohne Aufklärung geht es nicht, denn Vorbehalte sind natürlich da, sobald das Wort »psychisch« erwähnt wird. Dieser Begriff wird z.B. mit Depressionen oder Burnout assoziiert. Tatsächlich umfasst er aber alle emotionalen und kognitiven Prozesse unseres Gehirns – also Lernen, Konzentration, Aufmerksamkeit, Zuhören genauso wie Freude, Hass, Zufriedenheit, Motivation. Was außerdem wichtig ist: die Zusage von Vertraulichkeit und Anonymität. Das ist bei einer offenen Unternehmenskultur leichter als in Betrieben, wo sich die Mitarbeiter vor Konsequenzen fürchten. Wenn man diese Überzeugungsarbeit schafft, ist die Beteiligung sehr hoch. Besonders in den

Workshops bekomme ich meist nur positive Rückmeldungen.

**(+) PLUS:** Wirkt sich der Prozess auch auf die Unternehmenskultur aus?

**Slotta-Bachmayr:** Sobald man einen Impuls setzt, verändert sich etwas. Ich betreue derzeit ein Unternehmen, in dem ich mit dem Management ganz konkret an der Führungskultur weiterarbeite. In der Veränderung wurden zwar die Strukturen, die Prozesse, auch das IT-System angepasst, aber auf die Kultur vergessen. Das belastet und demotiviert. Ich sehe das oft bei Unternehmen, die stark im Wachstum stehen, neue Geschäftsfelder eröffnen, ein Management-buy-out oder einen Merger hinter sich haben.



Es funktioniert nicht, wenn die Menschen nicht miteinander reden. Einer der häufigsten Vorwürfe ist: Wir bekommen zu wenig Feedback, und wenn wir es bekommen, ist es negativ. Da geht es um Wertschätzung. Zu jedem Projekt ein Abschlussmeeting zu machen, würde oft schon reichen: Was ist gut gelaufen, was wollen wir das nächste Mal vermeiden, was hat sich bewährt.

**(+) PLUS:** Sind sich die Betriebe ihrer Verantwortung für die Mitarbeiter bewusst?

**Slotta-Bachmayr:** Ich erlebe in den Workshops alles. Es gibt Unternehmen, in denen sehr wenig für die Mitarbeiter getan wird. Dann bin ich manchmal in Betrieben, wo es selbstverständlich ist, dass es für alle gratis Kaffee oder Obst gibt und beim Empfang Blumen stehen. Dort spürt man schon, hier wird mit den Menschen anders umgegangen. ■



# » WIR LASSEN NIEMANDEN IM STICH «

**>** **(+) PLUS:** Wien wächst – welche Herausforderungen bedeutet das für den Gesundheits- und Sozialbereich?

**Sonja Wehsely:** Wien wird 2030 die jüngste Stadt Österreichs sein, gleichzeitig werden rund 120.000 Menschen 80 Jahre oder älter sein. Da braucht es eine vorausschauende Gesundheits- und Sozialpolitik. Denn die Wienerinnen und Wiener sollen sich auch in Zukunft darauf verlassen können, dass jede und jeder, unabhängig vom Geldbörstel, die beste medizinische Versorgung erhält und das Sozialsystem niemanden im Stich lässt, der Unterstützung braucht.

**(+) PLUS:** Welche Bevölkerungsgruppen brauchen besondere Unterstützung?

**Wehsely:** Menschen, die kein Auskommen mit ihrem Einkommen haben und am Ende des Monats nicht wissen, wie sie ihren täglichen Bedarf bezahlen können, brauchen unsere besondere Unterstützung und Hilfe.

“ **DER BEDARF AN PFLEGE UND BETREUUNG WIRD STEIGEN. SCHON HEUTE GIBT DIE STADT PRO JAHR KNAPP EINE MILLIARDE EURO DAFÜR AUS.** ”

Die Stadt Wien nimmt ihre Verantwortung wahr und greift betroffenen Menschen beispielsweise mit der bedarfsorientierten Mindestsicherung unter die Arme.

**(+) PLUS:** Rund ein Viertel des Gesamtbudgets der Stadt entfallen auf soziale Leistungen wie Mindestsicherung, Pflege und Betreuung. Wird der Bedarf weiter steigen?

**Wehsely:** Die Menschen werden glücklicherweise immer älter, der Bedarf an Pflege und Betreuung wird steigen. Schon heute gibt die Stadt pro Jahr knapp eine Milliarde Euro für Pflege und Betreuung aus. Mit dem Konzept »Pflege und Betreuung 2030« wird

**SONJA WEHSELY:** »Asyl ist ein Menschenrecht und eignet sich nicht für zynisch-strategische Wahlkampfüberlegungen.«

Wien wächst so stark wie keine andere Metropole in der EU. Mit der demografischen Struktur ändern sich die gesellschaftlichen Herausforderungen. Auf medizinische und soziale Unterstützung durch die Stadt Wien kann sich die Bevölkerung aber auch in Zukunft verlassen, versichert **Sonja Wehsely**, Wiener Stadträtin für Gesundheit und Soziales.



die Stadt dem Wunsch vieler Wienerinnen und Wiener, möglichst lange zu Hause leben zu können, gerecht. Und wenn Unterstützung notwendig ist, greift die mobile Betreuung und Pflege unterstützend ein.

**(+) PLUS:** Nach langen Verhandlungen konnten Sie sich mit der Ärztekammer doch noch auf ein Paket für die Spitalsärzte einigen. Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?

**Wehsely:** Die Einigung sichert die Umsetzung der notwendigen Strukturreformen, die das System flexibler und patientenorientierter machen wird. Weniger Nachtdienste, mehr Ärzte am Tag und die zentralen Notaufnahmen sind der Schlüssel für ein modernes Spitalswesen. Die Ärztekammer ist nun bereit, diese wesentlichen strukturellen Veränderungen mitzutragen.

**(+) PLUS:** Stehen die Pflegekräfte in dieser Diskussion im Schatten?

**Wehsely:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Pflege sind wichtige PartnerInnen für das Funktionieren des Gesundheitssystems. Deshalb ist mir eine Stärkung der Berufsgruppe und eine rasche Umsetzung der Novelle des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes, die die Tätigkeiten neu ordnet und fokussiert, ein wichtiges Anliegen. Parallel dazu habe ich gemeinsam mit der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten einen Prozess zur Rolle der Pflege im Wiener Krankenanstaltenverbund gestartet.

**(+) PLUS:** Wie steht es um die Umsetzung des Spitalskonzepts 2030?

**Wehsely:** Mit dem »Wiener Spitalskon-

zept 2030« wird sichergestellt, dass die Gemeindespitäler auch in Zukunft im Eigentum der Stadt bleiben und ihre hohe Qualität weiterhin halten können. Die Stadt optimiert die medizinische Versorgung und konzentriert sie auf künftig sieben öffentliche Spitäler. Alle Gemeindespitäler werden in Zukunft neben einer Basisversorgung unterschiedliche Schwerpunkte haben, etwa Zentren für Onkologie oder Trauma. Wir arbeiten mit Hochdruck an der Umsetzung.

**(+) PLUS:** Im Rahmen des Eurovision Song Contest im Mai präsentierte sich die Hauptstadt als offen und tolerant. Haben die WienerInnen die Toleranz tatsächlich verinnerlicht?

**Wehsely:** Wien ist eine offene und tolerante Stadt. Der Song Contest ist hier nur ein kleiner Baustein. Wien war schon immer Treffpunkt für Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen. Das ist das Einzigartige, was Wien ausmacht. Dementsprechend ist es unsere Aufgabe, dass sich wirklich alle hier wohl fühlen, unabhängig vom Geldbörsel, der sexuellen Orientierung, Geschlecht oder Geburtsland.

**(+) PLUS:** Die Stadt Wien hat weit mehr Flüchtlinge aufgenommen, als die Quote vorsieht, während andere Bundesländer sich

*Weniger Nachtdienste, mehr Ärzte am Tag und zentrale Notaufnahmen sind der Schlüssel für ein modernes Spitalswesen. Die Ärztekammer ist nun bereit, diese wesentlichen strukturellen Veränderungen mitzutragen.*

beharrlich wehren. Können Sie deren ablehnende Haltung verstehen?

**Wehsely:** Asyl ist ein Menschenrecht und eignet sich dementsprechend nicht für zynisch-strategische Wahlkampfüberlegungen. Wien übererfüllt die Quote und schafft Plätze für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge. Andere Länder versuchen politisches Kleingeld zu schlagen. Ich spreche mich klar für eine solidarische Verteilung von Flüchtlingen aus und fordere alle auf, hier gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

**(+) PLUS:** Welche Erwartungen setzen Sie in die neugeschaffene Koordinationsstelle für Flüchtlingswesen?

**Wehsely:** Ich erwarte mir eine noch bessere Vernetzung und Bedarfserhebung. Wien nimmt seine Verantwortung wahr und bietet jenen Menschen Schutz, die vor Krieg und Verfolgung flüchten. Diese Koordinierungsstelle geht nun einen Schritt weiter, um auch in Zukunft die bestmögliche Versorgung von Flüchtlingen sicherzustellen. Der zuständige Projektleiter und Geschäftsführer des Fonds Soziales Wien, Peter Hacker, hat mein vollstes Vertrauen und meine Unterstützung. ■



»DIE ALTERNATIVE WÄRE, NOCH MEHR GELD IN LEITUNGEN ZU INVESTIEREN«

22

**> Ende Juni bezogen in Wien**  
 Technologieminister Alois Stöger, Martin Graf, Vorstand der Regulierungsbehörde E-Control, und Michael Strebl, Geschäftsführer Salzburg Netz GmbH, gemeinsam Position für eine wirtschaftlich überlegte, geordnete Energiewende. Anlässlich der Fachtagung »Intelligente Stromnetze – Mit Energieinnovationen Chancen für Österreich eröffnen« betonte Stöger die Relevanz von Energiesystemen für die Entwicklung der Wirtschaft. »Österreich gibt 14 Mrd. Euro für den Import von fossilen Ressourcen aus«, mahnt der Minister und wünscht sich künftig eine »robuste heimische Energieversorgung« zur Ablöse von »politischen Abhängigkeiten«.

Welche neuen Technologien in der Elektrizitätswirtschaft bewähren sich bereits in der Praxis? Strom- und Wärmeerzeugung, die in Österreich und in Deutschland innovative Wege geht.

VON MARTIN SZELGRAD

Bei intelligenten Netzen ist es bereits gelungen, Österreich im internationalen Spitzenfeld zu positionieren. 2014 wurden über 143 Mio. Euro öffentliche Forschungsmittel in Österreich für die Energieforschung investiert, 95 Mio. Euro allein vom bmvit. Nun soll die Zusammenarbeit mit der Regulierungsbehörde intensiviert werden. In den kommenden Monaten will man gemeinsam mit Netzbetreibern und Industrie Innova-

tionsregionen zum Thema Smart Grid entwickeln, um die neuen Lösungen im Realbetrieb zu testen. Eine Pilotausschreibung dazu wird im Herbst gestartet.

Im Fokus des Ausbaus intelligenter Netze stehen die lokalen Verteilnetze auf Mittelspannungs- und Niederspannungsebene. Gerade auf unterster Ebene gilt das Lastmanagement von Spitzen kleiner Erzeuger wie etwa Photovoltaikanlagen und der intelligenten Verteilung zu Verbrauchern als Alternative zu kostspieligen Stromautobahnen, die im großen Stil Europa vernetzen.

Während die Übertragungsnetze bereits in ganz Europa »smart« sind, hofft man bei flexibel schaltbaren Verteilnetzen auf Kostensenkungen für das gesamte System. »Die Alternative wäre, noch mehr Geld in den Ausbau der bestehenden Leitungen zu investieren. Dieses Geld kann man sich durch eine bessere Vernetzung sparen«, rät Regulator Martin Graf, E-Control.

FÜR EINE STABILE ENERGIEZUKUNFT MÜSSEN **DIE BEREICHE NETZBETRIEB UND ENERGIEERZEUGUNG** ENGER ZUSAMMENARBEITEN.

**>>Riesenvolumen nötig<<**

Bis zum Jahr 2020 müssen rund 5,6 Mrd. Euro in den Ausbau und die Modernisierung der Strominfrastruktur investiert werden, betont Graf. Er sieht die Investitionshöhe »wie ein zusätzliches Konjunkturpaket außerhalb des Bundeshaushaltes«. Graf stellt in Aussicht, dass zu dessen Finanzierung die Tarifstrukturen der Netzbetreiber bis 2019 reformiert werden. »Wir müssen bei den Haushalten einen Unterschied zwischen Hausbesitzern mit PV-Anlage am Dach und Mietern im mehrgeschoßigen Wohnbau machen«, geht der Regulator auf die herrschende Tarifdiskussion ein. Zudem tragen intelligente Stromnetze dazu bei, dass die Stromversorgung insgesamt grüner werde. »Wer die Energiewende will, braucht auch intelligente Netze.«

Ein funktionierendes Modell der Energiezukunft, das heute bereits greifbar ist, hat die Salzburg AG in der Gemeinde Köstendorf errichtet. Rund 50 % von insgesamt 150 Haushalten erzeugen selbst Strom über Photovoltaik und nutzen Elektroautos. »Wir wollten keine PowerPoint-Folien zeichnen, sondern ausprobieren, wie die neue Energie-

geregelt und an Verbraucher vor Ort abgeführt. Die übergeordneten Netze werden nicht belastet.

Der Geschäftsführer des Netzbetreibers leitet aus dem Praxismodell mehrere Erkenntnisse ab. »Die smarten Systeme funktionieren. Die Netze brechen auch dann nicht zusammen, wenn jeder zweite Haushalt

selbst Strom erzeugt und Elektrofahrzeuge lädt.« Weiters betrachtet er die neuen Lösungen als um bis zu 50 % günstiger als konventionelle Ansätze. Und schließlich würden die Kunden diesen Weg annehmen. »Der Bürgermeister Köstendorfs ist zuletzt mit großer Mehrheit wiedergewählt worden«, argumentiert Stöbl augenzwinkernd. ▶



Basteln an Modellregionen für lokale Energieerzeugung und -verbrauch: Martin Graf, Vorstand Energie-Control, Alois Stöger, Bundesminister für Verkehr, Innovation und Technologie und Michael Stöbl, Salzburg Netz.

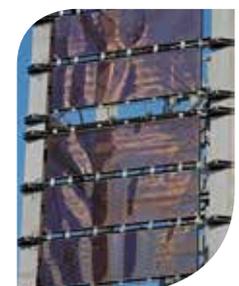
**BARBARA SCHMIDT,**

Oesterreichs Energie: »Die Pumpspeicher alleine werden den Speicherbedarf für Energie nicht abdecken können. Wir brauchen neue Technologien.«

welt funktioniert«, gibt sich Michael Stöbl von der Salzburg Netz GmbH hemdsärmelig. Das Zusammenspiel der dezentralen Erzeuger mit CO<sub>2</sub>-freiem Autoverkehr ist ein Erfolgsprojekt. Köstendorf zeige, »wie sich Energieversorgungsunternehmen vom Energielieferanten zum Systemmanager wandeln«. Im Niederspannungsnetz werden schwankende Erzeugungsleistungen lokal

**PV-TURM.**

Mit halbtransparenten Photovoltaikmodulen werden völlig neue Einsatzmöglichkeiten bei Gebäudefassaden wahr.



>>Raus aus dem Kastlidenken<<

Dass sich die E-Wirtschaft völlig neu aufstellen muss, das ist auch für Barbara Schmidt, Generalsekretärin des Branchenverbandes Oesterreichs Energie, keine Frage mehr. »Die Liberalisierung und das daraus hervorgegangene Unbundling haben zu einem – nicht ganz freiwilligen – Kastlidenken bei den Betreibern geführt«, warnt sie. Für eine stabile Energiezukunft müssten die beiden getrennten Bereiche Netzbetrieb und Energieerzeugung zumindest strategisch besser zusammenarbeiten. Andernfalls könnte trotz der vielgerühmten ausfallsicheren Infrastruktur die Versorgungssicherheit auch in Österreich in Diskussion geraten. Dennoch ist sie zuversichtlich, dass die heimische Energiewirtschaft die Wende schafft. »Wir befinden uns ja mittendrin und brauchen eigentlich die Welt nicht neu zu erfinden«, weist Schmidt auf zahlreiche laufende Innovationsprojekte der Branche in Österreich und Europa hin.

Die Technologien der Energiewende in der Elektrizitätswirtschaft gehen weit über Investitionen in Ökostromanlagen und neue Netze hinaus. »Energiewende bedeutet mehr

Netzen abgefangen werden – und die Netze nicht teuer ausgebaut werden müssen. »Investitionen werden auf Niederspannungsebene im Ortsnetz nicht ganz vermeidbar sein. Smart Grids können allerdings helfen, den Leitungsausbau in den übergeordneten Netzbereichen möglichst lange zu vermeiden.«

und damit die Verbrennung von rund 800 Litern Heizöl pro Stunde samt den damit verbundenen CO<sub>2</sub>-Emissionen vermeiden. Da die Power-to-Heat-Anlage hochdynamisch ist, kann sie zudem Regelenergie bereitstellen.

Auch bei der Ökostromerzeugung geht Mainova neue Wege. Bereits seit Oktober



UMWANDLUNG IN WÄRME.

Die Power-to-Heat-Anlage wandelt überschüssigen Ökostrom in Fernwärme um.

24



POWER-TO-GAS-TECHNIK.

Die Anlage im Frankfurter Ostend produziert 60 m<sup>3</sup> Wasserstoff pro Stunde und wird ab 2016 Wasserstoff in Methan umwandeln und ins Gasnetz einspeisen.

als der Ersatz fossiler Brennstoffe durch erneuerbare Energien. Energiewende bedeutet einen Paradigmenwechsel«, stellt Salzburg AG-Vorstand Leonhard Schitter klar. Er steht dem Bereich Forschung und Innovation im Branchenverband vor und sieht Flexibilisierung und Digitalisierung als Gebote der Stunde. Erzeuger und Abnehmer sollen so gesteuert werden, dass Lastspitzen in den

>>Beispiele in Frankfurt<<

Viele Zukunftstechnologien der E-Wirtschaft haben den Praxistest bereits bestanden. Das zeigen auch Anwendungsbeispiele des Energieunternehmens Mainova mit Sitz in Frankfurt am Main, das schon seit längerem auf innovative Technologien setzt. »Unsere Erfahrungen mit den eingesetzten Technologien sind sehr ermutigend«, erklärt Technikvorstand Peter Birkner anlässlich eines Informationstages im Mai. Für die Verwendung von überschüssigem Strom bieten sich Technologien wie Power-to-Heat und Power-to-Gas an. Laut Mainova könnte das deutsche Gasnetz bei einem Wasserstoffanteil von 5 % den überschüssigen Windstrom Deutschlands von bis zu 30 Tagen speichern. »Erst vor wenigen Wochen nahm Mainova im Frankfurter Heizkraftwerk Niederrad eine 1,2 Mio. Euro teure Power-to-Heat-Anlage in Betrieb, die aus temporär überschüssigem Ökostrom wirtschaftlich Fernwärme erzeugen kann«, so Birkner. In dem Gerät wird Wasser mit einem Druck von bis zu 14 bar auf bis zu 130 Grad Celsius erhitzt und anschließend direkt ins Frankfurter Fernwärmenetz eingespeist. Versorgt wird mit der neuen Anlage primär der Flughafen Frankfurt. Während des Sommers kann sie dessen Wärmebedarf zu etwa einem Drittel decken

2012 betreibt das Unternehmen eine Versuchsanlage, in der organische Solarzellen zum Einsatz kommen. Anders als kristalline Solarzellen auf Basis von Silizium können die organischen Materialien auf Basis von Kohlenstoff auch aus diffusem Licht elektrische Energie produzieren. Auch lassen sich die semi-transparenten Kunststofffolien bau-

“ BEI INTELLIGENTEN NETZEN IST ÖSTERREICH IM INTERNATIONALEN SPITZENFELD ETABLIERT. ”

lich erheblich flexibler einsetzen als die herkömmlichen starren Photovoltaikmodule. In ihrer Pilotanlage hat die Mainova mit durchsichtiger Kunststofffolie bespannte Elemente eingesetzt. Bisher werden die vom Hersteller zugesagten Parameter eingehalten und es treten keine Degenerierungseffekte auf. Die Pilotanlage arbeitet mit einem Wirkungsgrad von etwa 3 %. Mittlerweile werden organische Solarzellen in Kleinserien mit einem Wirkungsgrad von 5 % und einer Lebensdauer von 20 Jahren produziert. Viel ist es noch nicht, aber das Potenzial dieser Technologie ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Fotos: Mainova



# Gewinner gesucht!

Der »eAward«  
für die **besten Projekte**  
mit **IT-Bezug**.

Nehmen Sie an dieser  
Plattform und Publicity-  
Möglichkeit teil!

Der Award wird in  
unterschiedlichen  
Kategorien ausgeschrieben.

Teilnahmeschluss  
ist der **31. Oktober 2015**.  
Die Einreichung ist  
kostenlos.

Mehr unter  
[award.report.at](http://award.report.at)

## OKI

**nagarro**  
ENTERPRISE AGILE

**Report & Verlag**  
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

> Viele Menschen würden zwar gerne nachhaltig leben und einkaufen, wissen aber nicht, wie. Das Startup Polycular der Gründer Robert Praxmarer und Thomas Wagner begegnet diese Herausforderung in unserer Gesellschaft mit einem mobilen »Mixed Reality«-Spiel für Smartphones. »ÖkoGotschi« ernährt sich von eingespartem CO<sub>2</sub> – ähnlich einem Tamagotchi, nur nicht so nervig. Die Spieler füttern die App, indem sie öffentliche Verkehrsmittel nutzen, Produkte aus der Region kaufen oder sich über Nachhaltigkeitsthemen in unterhaltsamen Spielen informieren. Die Besten werden mit Preisen belohnt. »Wir wollten ein Projekt für Kinder und Jugendliche machen, sie sind die Entscheidungsträger von morgen«, heißt es bei den kreativen Köpfen aus Hallein. Für erwachsene Nutzer setzen sie auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell mit dem Handel: Die App bietet umweltbewussten Unternehmen eine Plattform für Kundenbindung und Marketing.

> [www.oekogotschi.at](http://www.oekogotschi.at)



App »ÖkoGotschi«: Ortsbezogenes Gaming für Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft.

PROJEKT ÖKOGOTSCHI

INNOVATIVES ÖSTERREICH

SERVICES UND PROJEKTE FÜR EINE NEUE ENERGIEWELT. GERÄTE, PLATTFORMEN UND LÖSUNGEN, DIE BRANCHEN VERÄNDERN UND UNSER LEBEN VERBESSERN.

INFO **eAWARD**

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

**OKI**

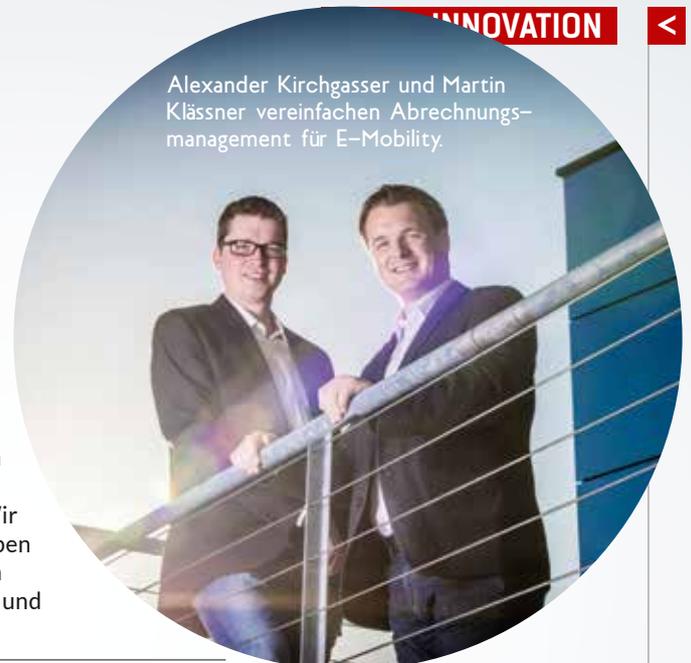
**nagarro**

ENTREPRENEUR SPIEL

## ABRECHNUNG, EINFACH GEMACHT

➤ Aus dem Pongau erfolgreich in die Welt der Elektromobilität, so lautet die Devise der IT-Experten Alexander Kirchgasser und Martin Klässner. Mit ihrem Unternehmen has.to.be lösen sie eine der großen Fragestellungen bei Elektromobilität. Wie wird an der Ladestation abgerechnet? Wer bezahlt den getankten Strom? Zu den Kunden können die Salzburger bereits Porsche und Daimler zählen, die in Werkslösungen auf das Know-how der Österreicher setzen. Auch die Verwaltung und Abrechnung des Ladeinfrastrukturnetzes »Ella« wird über ihre Softwareplattform »be.Energised« abgewickelt. Die Leistungen werden über eine sichere Webapplikation aus der Cloud bereitgestellt. »Für unsere Kunden und die Anwender ist die Lösung selbsterklärend. Wir entwickeln mit Leidenschaft nachhaltige Software, die das alltägliche Leben einfacher und nachvollziehbarer macht«, betont Kirchgasser. Den beiden stehen neben anderen Ex-Siemens-Managerin Eveline Steinberger-Kern und Investor Markus Wagner beratend zur Seite.

➤ <http://has-to-be.at>



Alexander Kirchgasser und Martin Klässner vereinfachen Abrechnungsmanagement für E-Mobility.



Das aWATTar-Team geht mit flexiblen Stromtarifen ins Rennen um die Kundschaft.

## PIONIERE DES STROMHANDELS



### SMARTE ALGORITHMEN

➤ Den Wandel der Energiewirtschaft im Kraftwerksbereich zu begleiten, hat sich Reinhard Korsitzke vorgenommen. Der CEO des Technologieanbieters cyberGRID ermöglicht mit seinem Team eine flexible und kostenoptimierte Einbindung dezentraler Energieerzeugung mittels eines »Demand Response Management Systems«. Das österreichische Startup hat zuletzt in einer Ausschreibung der Salzburg AG den Zuschlag für die Lieferung dieser Lösung erhalten. Daran angelehnt liefert das Unternehmen mit Sitz in Klosterneuburg auch eine Plattform für virtuelle Kraftwerke nach Salzburg. »Virtual Power Plant« vernetzt unterschiedliche Erzeugungsanlagen – vor allem Kleinkraftwerke – zu einem virtuellen Kraftwerksverbund. In der Leistung entspricht die Masse einem konventionellen Großkraftwerk, kann ähnlich gesteuert und an der Strombörse entsprechend vermarktet werden. Korsitzke ist davon überzeugt, dass sich »Demand Response Management in den nächsten zwei bis drei Jahren als Basisinstrument der Energiewende in Smart Grids durchsetzen wird«.

➤ [www.cyber-grid.com](http://www.cyber-grid.com)

Reinhard Korsitzke, Cybergrid, liefert die richtigen Algorithmen für flexible Steuerung von Energienetzen und -erzeugung.

➤ Völlig flexible Strompreise, die sich stündlich an dem aktuellen Angebot und der Nachfrage orientieren? Diese Idee nimmt das Jungunternehmen aWATTar vorweg. Das Wiener Startup ist gerade einmal zwei Monate alt und sorgt mit seinen »Hourly«-Tarifen für Aufsehen in der Szene. Durch die direkte Weitergabe von wetterabhängigen Preisen der Strombörse können Haushalte und Gewerbetreibende Strom dann kaufen, wenn er am grünen und billigsten ist – und damit ihre Energiekosten um bis zu 30 % senken. Der Ökostromanbieter ist ein Pionier des intelligenten Stromverbrauchs. Nötig ist nur ein Smart Meter. Für Wärmepumpenbesitzer gibt es das von aWATTar entwickelte System »Syncer«. Damit zapft die Heizung automatisch zum jeweils günstigsten Zeitpunkt Strom aus der Steckdose. Gegründet wurde aWATTar von Simon Schmitz und Peter Votzi.

➤ [www.awattar.com](http://www.awattar.com)



27

MONICA WEINZETTL: »ICH BIN MIT KALTLEIM UND BOHRMASCHINE GROSS GEWORDEN.«

# Diese Wert habe ich auf

VON ANGELA HEISSENBERGER

Für viele TV-Zuseher ist sie noch immer »Frau Knackal«. Was nur wenige wissen: Statt auf der Bühne steht die Schauspielerin und Kabarettistin Monica Weinzettl derzeit meist in ihrer Garage und bearbeitet alte Möbel. Mit der »Kastlwerkstatt« hat sich die Neo-Unternehmerin ein zweites Standbein geschaffen.



# schätzung der Bühne nicht

**> (+) PLUS:** Woher kommt Ihr Faible für alte Dinge?

**Monica Weinzettl:** Ich glaube, von meinen Eltern. Wir hatten viele Stilmöbel zu Hause. Mein Vater hat auch viel selbst gemacht. Er hat eine Küche, ein Badezimmer

und ein Motorboot gebaut, das sogar geschwommen ist. Einmal haben wir gemeinsam einen Töpferkurs besucht. Ich bin mit Kaltleim und Bohrmaschine groß geworden. Eine Zeitlang hab ich mir alles selbst genäht und Schmuck hergestellt.

**(+) PLUS:** Haben Sie ein Handwerk gelernt?

**Weinzettl:** Ich bin keine Tischlerin. Das ist für meine Technik auch nicht notwendig. Ich baue ja keine Möbel. Was ich nicht reparieren kann, gebe ich außer Haus. ▶



AUCH EHEMANN GEROLD RUDLE PACKT IM GESCHÄFT AN. ZUM PROMI-SCHAUEN KOMMT NIEMAND MEHR.



30

Die meisten Stücke muss ich nur anschleifen, um eine Grundlage für eine Grundierung zu schaffen. Wenn der Lack wie eine Landkarte abblättert, muss man ihn komplett abziehen. Ein Maler hat mir gezeigt, wie man richtig lackiert. Einfach etwas anzumalen, ist eine Sache. Bei einem Lack eine Oberflächenspannung zustande zu bringen und das Holz richtig vorzubereiten, das ist schon eine eigene Wissenschaft.

**(+) PLUS:** Woher stammen die Möbel?

**Weinzettl:** Die finde ich über das Internet, bei Flohmärkten und Altwarenhändlern. Viele Sachen bekomme ich auch geschenkt. Zur Freude meines Mannes packe ich die Möbel dann bei uns in die Garage. Dort bleibt gerade noch genug Platz zum Abschleifen, der Rest ist bis zur Decke voll. Viele Kunden kommen auch mit eigenen Stücken und lassen sie umgestalten. Ansonsten nehme ich nur ausgefallene Stücke, keine furnierten Möbel und auch nicht die siebente Küchenkreuz. In den meisten Fällen muss ich sagen: Hauen Sie's weg. Ich bin nicht die Caritas.

**(+) PLUS:** Ist das handwerkliche Arbeiten auch ein Ausgleich für die geistige Arbeit beim Schreiben und Spielen?

**Weinzettl:** Es hat damit begonnen. Andere Kollegen machen Yoga oder laufen, ich gehe in die Garage und schleife etwas ab. Zuerst waren die Möbel nur bei Ausstellungen und im Internet erhältlich, dann hatten wir drei Jahre in Purkersdorf einen kleinen Schau-raum. Schließlich kam die Idee mit dem

Geschäft in Wien. Weil die Möbel auch dekoriert werden müssen, habe ich am Anfang viele kleine Sachen selbst gemacht. Das war so wie »Hausfrau bastelt«. Ein Tablett und eine Dose dazu – das ist nicht meins. Also habe ich mich auf die Suche gemacht nach Dingen, die es nicht überall gibt und fair produziert werden. Viele Hersteller holen erfreulicherweise die Produktion wieder zurück aus Asien, weil es sich gar nicht mehr auszahlt. Die Transportkosten sind zu hoch und die Löhne steigen in China genauso.

**(+) PLUS:** Müssen Sie Ihre Bühnentätigkeit jetzt zurückschrauben?

**Weinzettl:** Man muss Prioritäten setzen, das musste ich ganz schnell lernen. Beim Kabarett und im Geschäft gibt es eine Hauptsaison – und zwar jeweils im Winter. Kabarett ist eine Wintersportart. Man kann im Sommer kaum mehr spielen, weil die Leute schon ab Mai lieber draußen sind. Die Spielsaison geht also von Oktober bis 24. Dezember, da haben wir aber auch das Weihnachtsgeschäft. Das ist schwierig.

**(+) PLUS:** Sehen Sie das Geschäft auch als Absicherung?

**Weinzettl:** Wir haben schon einen Businessplan, so ist es ja nicht. Weil hier zwei Künstler tätig sind, ist auch mein Bruder ins Geschäft eingestiegen und kümmert sich um alles Wichtige. Er hat ein Warenwirtschaftssystem eingeführt und Überwachungskameras, fünf Computer und jede Menge Drucker installiert. Vor allem die Workshops laufen hervorragend, man merkt total den Trend zum Recycling von alten Stücken. Ein Ikea-Regal kann man genau einmal auspacken, zusammenbauen und stehenlassen – übersiedeln geht schon nicht mehr.

Jetzt arbeiten wir an der zweiten Ausbaustufe, einem Webshop. Als nächstes Projekt kommen Veranstaltungen. Gerade im Zeitalter des Internet muss Einkaufen ein Event sein. Ich will die Menschen dazu bringen, aus dem Haus zu gehen, weil sie bei uns etwas sehen, das es nur heute gibt. Wenn das alles funktioniert, soll es natürlich ein zweites Standbein werden. Momentan stecken noch viel Arbeit und Eigenleistung drin. Schön langsam muss ich aber nicht ständig im Geschäft stehen, sondern kann mich auf unsere beiden Verkäufer verlassen, die das alles lieben, was hier herumsteht. Bei der Vicky habe ich den Eindruck, sie ist jedes Mal enttäuscht,

BEIM KABARETT GEHT DIE SPIELSAISON VON OKTOBER BIS 24. DEZEMBER. DA HABEN WIR ABER AUCH DAS WEIHNACHTSGESCHÄFT. DAS IST SCHWIERIG.



## ZUR PERSON

**>** Monica Weinzettl, 1967 in Wien geboren, ist ausgebildete Ernährungs- und Fitnesstrainerin. Als Schauspielerin trat sie erstmals 1986 im Ensemble von Herwig Seeböck öffentlich auf. Unter der Regie von Harald Sicheritz spielte sie im Kinofilm »Muttertag« (1993) sowie in den TV-Serien »Kaisermühlen-Blues« und »Trautmann«. Ihre bekannteste Rolle war jedoch »Frau Knackal« in der Bürokratie-Satire »MA 2412« (1998-2002), der 2003 ein Kinofilm folgte. Weinzettl ist mit dem Kaba-

rettisten Gerold Rudle verheiratet und trat seit 2006 in sechs Kabarettprogrammen mit ihm auf.

Seit vielen Jahren verschönert Weinzettl alte Möbel mit diversen Techniken. Im Oktober 2014 eröffneten die beiden in Wien-Hietzing die »Kastlwerkstatt«, in der die individuell beklebten und lackierten Stücke sowie andere Wohnaccessoires angeboten werden. Interessierte können an Workshops teilnehmen

**INFO:** [www.kastlwerkstatt.at](http://www.kastlwerkstatt.at)

**AM ANFANG HAB ICH VIELE KLEINE SACHEN SELBST GEMACHT. DAS WAR SO WIE »HAUS-FRAU BASTELT«. EIN TABLETT UND EINE DOSE DAZU – DAS IST NICHT MEINS.**

wirklich langweilen. Nein, wir trennen die beiden Berufe, das ist uns wichtig. Wir wurden gefragt, ob wir als Vertreter der Altgasse in den Vorstand von Carré Hietzing kommen wollen. Mein Mann und mein Bruder waren sofort dafür, weil sie finden, dass Zusammenarbeit im eigenen Bezirk Sinn macht. Es sind schwierige Zeiten für alle, Konsumenten und auch Geschäftsleute, da ist es doch klug, wenn man sich engagiert und networkt.

**(+) PLUS:** Spielt auch der Promi-Faktor eine Rolle?

**Weinzettl:** Bei den Kunden gar nicht. Ich habe das Geschäft absichtlich nicht »Monica Weinzettls Möbel« genannt, weil ich wissen wollte, ob es ohne meinen Namen auch funktioniert. Links und rechts von der Eingangstür hängen zwar Plakate, aber das kriegen viele überhaupt nicht mit. Als wir hier eingezogen sind, haben wir uns mit einem Flascherl Wein und Visitenkarte bei allen in der Umgebung vorgestellt. Natürlich kommt man so leichter ins Gespräch. Jene, die nur kommen, um uns anzuschauen, kann man an einer Hand abzählen. Genauso ist es bei den Geschäftsleuten.

**(+) PLUS:** Sie lassen in Ihre Programme auch immer viel Privates einfließen. Wird in Zukunft auch das Geschäft ein Thema sein?

**Weinzettl:** Die Kastlwerkstatt kam schon einmal in einem Programm vor. Eigentlich will ich ja die Bühne und das Geschäft nicht vermischen. Es war aber eh völlig wurscht.

wenn jemand etwas aus dem Geschäft rausträgt.

**(+) PLUS:** Ihnen fällt es nicht schwer, sich von den Stücken zu trennen?

**Weinzettl:** Vorige Woche war ein neues Stück nur drei Stunden hier – das ist hart. Bei Auftragsarbeiten weiß ich, ich mache es nicht für mich. Es gehört mir eine Zeitlang, dann geht es seinen eigenen Weg. Und das ist gut so. Ganz am Anfang hab ich die Möbel nicht jedem verkauft. Da steckt so viel von mir drin, deshalb will ich auch, dass es geschätzt wird. Jedes Stück bekommt ein eigenes Büchlein, in dem seine Geschichte steht, zum Beispiel: »Ich bin ein alter Schemel aus Wien und stamme von einem Flohmarkt, wo mich Monica entdeckt hat. Nach einigen Monaten in ihrem Lager hat sie mich endlich abgeschliffen, weiß grundiert und mit Acrylfarbe bearbeitet.« Es ist oft so entzückend, wenn die Kunden später ein Foto schicken: »Liebe Kastlmama, ich stehe jetzt ...« Diese Wertschätzung habe ich auf der Bühne nicht so unmittelbar.

**(+) PLUS:** Ihr Mann engagiert sich beim Einkaufsstraßen-Carré der Wiener Wirtschaftskammer. Holt er sich dort auch Anregungen für das nächste Programm?

**Weinzettl:** Das würde das Publikum

Die Zuschauer wussten entweder schon von unserem Geschäft, und die anderen haben nachher gefragt, was denn das mit den Sesseln war, das hätten sie überhaupt nicht verstanden. Es hat uns keine neuen Kunden gebracht, sondern eher Verwirrung gestiftet.

**(+) PLUS:** Viele Menschen assoziieren Sie noch immer mit »Frau Knackal« – eine Rolle, die bereits mehr als 15 Jahre zurückliegt. Stört Sie das?

**Weinzettl:** Es wäre blöd, wenn es mich stören würde. Ich kann mich nicht über eine Figur beschweren, die ich geschaffen habe und die mich bekannt gemacht hat. Wir haben damals vier Staffeln und einen Kinofilm gedreht. Lustigerweise gibt es jetzt schon eine Generation, die uns nur von den DVDs ihrer Eltern kennt.

**(+) PLUS:** Haben es Frauen im Comedy-Bereich schwerer?

**Weinzettl:** Auf jeden Fall. Lustige Frauen müssen entweder hässlich oder dick sein. Dann dürfen sie Grimassen ziehen und ordinäre Witze machen. Wir haben das auf der Bühne ausprobiert: Einmal habe ich bestimmte Witze gebracht und am nächsten Tag der Gerold. Wenn das auch nur ein bisschen anzüglich war, haben sie bei ihm vor Lachen gebrüllt, bei mir aber nur betreten gelächelt. Männer können viel tiefere, auch gemeine Witze machen. Eine Frau gilt sofort als zickig, hysterisch und unsympathisch – solche Attribute würde man einem Mann nie umhängen. ■

1886 ENTWICKELTE RICHARD KLINGER EINEN WASSERSTANDS-ANZEIGER FÜR DAMPFMASCHINEN UND LEGTE DAMIT DEN GRUNDSTEIN FÜR EINE EINZIGARTIGE ERFOLGSGESCHICHTE. AUS DEM KLEINBETRIEB IN GUMPOLDSKIRCHEN WURDE EIN WELTUMSPANNENDER KONZERN, DER SICH NOCH IMMER ZUR GÄNZE IN FAMILIENBESITZ BEFINDET.

# 130 JAHRE TRADITION MIT VERANTWORTUNG

VON ANGELA HEISSENBERGER

32

**> »Wir sind ein Unternehmen mit sehr viel Tradition«,** sagt Christoph Klinger-Lohr, Business Development Director der Klinger-Gruppe, und man glaubt es ihm aufs Wort. Im liebevoll renovierten Vorstandsgebäude auf dem Firmengelände am Fuße der Gumpoldskirchner Weinberge schwingt zwischen Holzvertäfelungen und Wandgemälden noch ein wenig der Erfindergeist des legendären Firmengründers mit.

Richard Klinger muss eine imponierende Persönlichkeit gewesen sein, ein talentierter Ingenieur mit Gespür für Innovationen, die in der Industrie gefragt sind. Der Flüssigkeitsanzeiger war erst der Anfang, andere bahnbrechende Erfindungen wie Absperrventile und »Klingerit«, ein temperaturbeständiges Dichtungsmaterial aus Gummi und Asbest, sollten bald folgen. Schon früh eröffnet er eigene Produktionsstätten in Deutschland und

England. Nach dem Zweiten Weltkrieg steht die Familie vor dem Nichts, alle Anlagen wurden beschlagnahmt. Gemeinsam mit einigen treuen Mitarbeitern gelingt der Neubeginn. Neue Armaturen und Dichtungssysteme, die den Anforderungen der modernen Industrie entsprechen, erschließen weitere Märkte von Australien bis Brasilien, rund um den Erdball.

## >>Harmonische Nachfolge<<

130 Jahre nach der Gründung steht in der Klinger Holding bereits die fünfte Generation am Steuerrad. Nach wie vor befindet sich das gesamte Unternehmen in Familienbesitz. Die Übergabe von einer Generation zur nächsten verlief größtenteils fraktionsfrei – eine Seltenheit, wie auch Christoph Klinger-Lohr weiß: »Es gab dafür wenige Familienanlässe, bei denen in den Gesprächen das Unternehmen nicht vorherrschte.« In Gedankenspielen à la

»Was wäre anders, wenn wir die Firma leiten würden« tauschte man über lange Zeit unterschiedliche Meinungen aus. Als er dann vor wenigen Jahren tatsächlich mit dem jetzigen

Trotz des weltumspannenden Firmennetzwerks sieht man sich nicht als »Big Player«. Technische Innovation und Marktnähe sind nach wie vor zentrales Element der



**SOLIDES ERBE.**

Christoph Klinger-Lohr, Business Development Director, führt das Familienunternehmen entsprechend der Firmenphilosophie weiter. Die Unabhängigkeit bleibt eine tragende Säule.

Führungsteam an Bord kam, waren keinerlei Reparaturmaßnahmen nötig. Über die grundlegenden Fragen besteht tiefes Einverständnis. »Man konnte diesen Weg weitergehen. Es war von vornherein klar, es gibt nichts umzubauen«, erklärt der Manager die innerfamiliäre Harmonie.

Auch die Unabhängigkeit bleibt weiterhin eine tragende Säule des Unternehmens. »Das gibt uns eine enorme Flexibilität und Freiheit. Unsere Kunden und Lieferanten schätzen das. Wir sind zwar eine Unternehmensgruppe, aber die Entscheidungswege sind so kurz, als wäre es eine kleine Firma«, sagt Klinger-Lohr. Der Nachteil zeigt sich lediglich in der Finanzstärke, wenn sich große Konzerne das frische Geld für Akquisitionen einfach über die Börse holen.

**>>Services im Fokus<<**

Auf Einkäufe in kleinerem Rahmen will man dennoch nicht verzichten. 32 Unternehmen umfasst die Gruppe bereits, ein Ende der Expansionsstrategie ist noch nicht abzusehen. Im Gegenteil, der umtriebige Business Development Director hat schon interessante Übernahmekandidaten im Auge: »Leider bringt diese schwierige Zeit viele ins Straucheln. Darunter sind auch viele Familienunternehmen, in denen sich keine Nachfolger anbieten.« Als eigentümergeführtes Unternehmen habe Klinger keine schlechten Karten. Erst im Vorjahr bekam die Gruppe zweimal den Zuschlag, obwohl sie nicht Bestbieter war: »Für diese Firmen ist die Fortführung ihrer Tradition wichtig. Für einen Investor ist das zweitrangig, das Geschäft wird nachhaltig verändert, bevor es nach wenigen Jahren wieder verkauft wird«, meint Christoph Klinger-Lohr.

**„ WIR SIND ZWAR EINE UNTERNEHMENSGRUPPE, ABER DIE ENTSCHEIDUNGSWEGE SIND SO KURZ, ALS WÄRE ES EINE KLEINE FIRMA. UNSERE KUNDEN UND LIEFERANTEN SCHÄTZEN DAS. „**

Strategie, wobei sich spätestens seit der Digitalisierung eine Verlagerung von Produktinnovationen zu Serviceinnovationen abzeichnet. »Die Dichtung – so genial sie ist – ist eine Dichtung. Besser, als wir sie herstellen, geht es nicht«, zeigt der Manager die Grenzen auf. »Aber ich kann die Verkaufskanäle verbreitern und effizienter gestalten.« Kundenservices rücken zunehmend in den Vordergrund.

Industrie 4.0 ist dagegen nur am Rande ein Thema. »Wir füllen Lücken, dort, wo große Unternehmen zu behäbig sind, weil ihre Produktionslandschaft auf geringe Stückzahlen nicht ausgerichtet ist. Für große Volumina haben wir nicht die maschinelle und personelle Ausrichtung, da sind unsere Kapazitäten begrenzt. Trotzdem müssen wir uns aus Verantwortung der Zukunft stellen – die kommt ohnehin, ob wir auf dieser Welle obenauf mitreiten oder nicht«, hält Klinger-Lohr den momentanen Hype auch für eine Modeerscheinung.

**>>Attraktive Perspektiven<<**

Der Fachkräftemangel geht auch an Klinger nicht spurlos vorüber. Deshalb soll in den kommenden Monaten noch schärfer am Employer Branding gefeilt werden: »Viele Bewerber sind sich gar nicht bewusst,

dass sie hier zu einer weltweit tätigen Gruppe mit vielfältigen Karriereperspektiven kommen. Das müssen wir besser kommunizieren.« Ergänzend zu den Aus- und Weiterbildungsprogrammen ist ein Trainee-Konzept für talentierte Nachwuchskräfte in Planung. Nicht zuletzt wegen der gut qualifizierten Mitarbeiter hält man am Wirtschaftsstandort Österreich fest – auch wenn die steuerlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen die Begeisterung zunehmend trüben.

Die Verlässlichkeit, die man als führender Hersteller bei Industriedichtungen und Armaturen an den Tag legt, spiegelt sich auch in der Personalpolitik wider. Selbst im Krisenjahr 2009, als andere Unternehmen im Umfeld rigoros die Belegschaft abbauten, hielt man bei Klinger an den Mitarbeitern fest. »Man braucht einen langen Atem, um das durchzustehen«, bestätigt Klinger-Lohr.

Vielleicht macht auch der Mut zu diesen unkonventionellen Entscheidungen den besonderen Geist des Unternehmens aus: »Wir müssen nicht erklären, warum wir gewisse Dinge anders machen, als es im Management-Lehrbuch steht. Für uns erscheinen sie von der Philosophie her richtig.«

## FACTS

### HIDDEN CHAMPION

**> Klinger International ist Marktführer** für Dichtungstechnik, Ventile, Armaturen und Messsysteme, die in der petrochemischen und chemischen Industrie sowie im Infrastruktur- und Transportwesen Anwendung finden. Die Klinger-Gruppe umfasst 32 Unternehmen sowie mehr als 60 Produktionsstätten, Vertriebs- und Servicezentren. Weltweit beschäftigt sie mehr als 2.300 Mitarbeiter und verzeichnete 2014 rund 410 Millionen Euro Umsatz.

**> Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens** hängt stark von der fachlichen Kompetenz seiner Mitarbeiter ab; zudem davon, wie effektiv das Fach-Know-how der Mitarbeiter genutzt wird. Das war schon immer so.

In den zurückliegenden Jahrzehnten haben sich aber in den meisten Unternehmen die Anforderungen nicht nur an die Führungs-, sondern auch an Fachkräfte radikal geändert – unter anderem weil sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben gewandelt haben. So wurde zum Beispiel noch vor ein, zwei Jahrzehnten in der Regel nur in wenigen Bereichen Teamarbeit praktiziert. Heute hingegen ist die oft bereichs- und hierarchieübergreifende und zuweilen sogar standortübergreifende Team- und Projektarbeit »ein zentraler Erfolgsfaktor der meisten Unternehmen«, betont Christina Hofer, Head of Talent Development bei Swarovski, das die breite Öffentlichkeit primär wegen seiner aus Kristall gefertigten Schmuck-, Accessoire- und Textil-Komponenten kennt.

Dadurch haben sich auch die Anforderungen an die Träger des für den Unternehmenserfolg wichtigen Fach-Know-hows verändert. Sie müssen sich heute viel intensiver als früher mit den Kollegen im eigenen Bereich und oft sogar im gesamten Unternehmen austauschen und mit ihnen Problemlösungen entwerfen. Als Spezialisten haben sie zudem häufig bezogen auf gewisse Aufgaben ein größeres Fachwissen als ihre Vorgesetzten. Also sollten sie auch mit ihnen regelmäßig das Gespräch suchen – um sie zum Beispiel auf Risiken und Chancen hinzuweisen, die mit bestimmten Problemlösungen verbunden sind, damit diese ihre Einschätzungen und Empfehlungen bei ihren Entscheidungen berücksichtigen können.

**>> Weiterbildung zum »Fachexperten« gestartet <<**

Vor diesem Hintergrund beschloss das Unternehmen Swarovski, für das weltweit circa 25.000 Personen arbeiten, 2011, an seinem Stammsitz in Wattens ein Weiterbildungsprogramm für die Mitarbeiter zu starten, die Träger erfolgsrelevanten Fachwissens sind – unabhängig davon, in welchem Bereich sie arbeiten. Damit verfolgte das Familienunternehmen laut Christina Hofer unter anderem folgende Ziele: Bei den Know-how-Trägern sollten jene Kompetenzen ausgebaut werden, die sie aufgrund der verändernden Anforderungen für ein erfolgreiches Wahrnehmen ihrer Funktion brauchen. Zudem wollte Swarovski ihnen mit der Weiterbildung zum »Fachexperten« eine Entwicklungsperspektive jenseits der Führungslaufbahn aufzeigen – als Ausdruck der Wertschätzung ihrer Arbeit und um sie emotional noch stärker ans Unternehmen zu binden. Denn aufgrund des demografischen Wandels wird es zunehmend schwierig, Mitarbeiter mit dem Fach-Know-how und den persönlichen Eigenschaften zu finden, die wir für ein erfolgreiches Arbeiten brauchen. Als Partner für das Entwicklungsprogramm wählte Swarovski das Training- und Beratungsunternehmen Voss+Partner, das bereits Erfahrung mit ähnlichen Projekten hatte und für seine Train-the-trainer-Seminare in einem Vergleichstest der Stiftung Warentest Bestnoten erhalten hatte.

Im Dialog entwickelten die beiden Partner das Konzept für eine berufsbegleitende Weiterbildung der Know-how-

VON BERNHARD KUNTZ **Führen Weisungsbefugnis**

Beim Entwickeln der besten Problemlösung in Unternehmen ist oft Experten-Know-how gefragt. Also sollten die Experten ihr Spezialwissen so präsentieren und vermitteln können, dass ihre Kollegen, aber auch Vorgesetzte auf ihre Empfehlungen hören. Wie es gehen kann, zeigt Swarovski.

ohne



Träger zu sogenannten Fachexperten, die sich über drei Monate erstreckt. Sie besteht aus sechs Ausbildungsmodulen, wobei jeweils zwei Module zu einem zweitägigen Seminar zusammengefasst sind.

**>> Experten reflektieren ihre Rolle und Funktion <<**

Das erste Modul trägt die Überschrift »Das eigene Rollenverständnis klären – sich selbst und andere besser verstehen«. In ihm befassen sich die Teilnehmer unter anderem mit der Frage, inwiefern sich die Arbeitsinhalte, -strukturen und -beziehungen in ihrem Bereich gewandelt haben und welche neuen Anforderungen hieraus an sie als Träger von erfolgsrelevantem Wissen erwachsen. Das Ziel hierbei ist laut Karin Unger, Projektmanagerin bei Voss+Partner: Den Teilnehmern soll bewusst werden, dass es zu ihren Aufgaben zählt, »ihr wertvolles Wissen aktiv in die Organisation einzubringen und es ihren Kollegen, aber auch Vorgesetzten sozusagen zu verkaufen« – unter anderem, um diese vor Fehlentscheidungen zu bewahren. Sie müssen außerdem, »soweit nötig und möglich, ihr Fachwissen an ihre Kollegen weitergeben, damit diese ihre Leistung verbessern und ihre Arbeit zielorientiert planen und gestalten können«.

Hierauf aufbauend beschäftigen sich die Teilnehmer anhand eines vorab erstellten individuellen Persönlichkeitsprofils mit den Fragen: Welche Denk- und Verhaltenspräferenzen haben ich aufgrund meiner Biografie und meines Wertesystems und inwieweit unterscheiden sich diese von denen anderer Menschen? Dabei lautet das übergeordnete Ziel: Die Teilnehmer sollen lernen, sich auf Menschen, mit denen sie im Berufsalltag zu tun haben, einzustellen, damit ihre Botschaften von ihnen angenommen und Konflikte in der Zusammenarbeit vermieden werden.

**>> Experten sind auch Wissensvermittler <<**

Im zweiten Modul mit dem Titel »Der Experte als Wissensvermittler« erfahren die Teilnehmer, dass es außer verschiedenen Persönlichkeits- auch unterschiedliche Lernstypen gibt, weshalb sie die Wissensvermittlung, abhängig davon, mit wem sie kommunizieren, anders strukturieren und gestalten müssen – zumindest wenn sie beim Gegenüber eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung auslösen möchten. Zudem üben die Teilnehmer an Praxisbeispielen, Wissen zu vermitteln. Dabei lernen sie nicht nur die allgemeinen Regeln für das Vermitteln komplexer Inhalte kennen (wie zum Beispiel »vom Allgemeinen zum Besonderen«), geübt wird



KULTURELLE CHANGEPROZESSE IN UNTERNEHMEN **BRAUCHEN IHRE ZEIT.** UND SOLANGE SIE NICHT ABGESCHLOSSEN SIND, WIRD ES IMMER WIEDER ZU IRRITATIONEN UND FRIKTIONEN KOMMEN.

auch das Verwenden sprachlicher Bilder, um Sachverhalte zu verdeutlichen. Auch so scheinbar banale Dinge, wie den Blickkontakt suchen und halten, werden trainiert – zum Beispiel in zwei Auftritten vor der Ausbildungsgruppe, die die Teilnehmer zuvor planen.

Im dritten Modul geht es um das Thema »Konfliktfrei kommunizieren«. In ihm erfahren die Teilnehmer, wie schnell Missverständnisse entstehen. Hierzu dient eine Übung, bei der eine Gruppe von Teilnehmern zunächst ein Objekt aus 22 Lego-Steinen baut. Danach soll eine zweite Gruppe, die hinter einer Trennwand steht und das Objekt nicht sieht, dieses rein anhand der mündlichen Anweisungen der ersten Gruppe nachbauen. Hierbei wird rasch deutlich, wie schnell wechselseitige Schuldzuweisungen und Kränkungen entstehen, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt und die Stimmung gereizter wird. Hierauf aufbauend erfahren die Teilnehmer,

wie zum Beispiel durch ein aktives Zuhören Missverständnisse und durch Ich-Botschaften Kränkungen vermeiden werden. Trotzdem treten im Betriebsalltag, wo es meist hektischer als in einem Seminar zugeht, immer wieder Irritationen auf. Deshalb trainieren die Teilnehmer in diesem Baustein auch, (zwischenmenschliche) Probleme strukturiert zu bearbeiten und zu lösen.

**>> Menschen ohne Weisungsbefugnis führen <<**

Im vierten Baustein geht es um das Steuern von Gruppen und Teams – und zwar mit und ohne Weisungsbefugnis, wie Helmut Gassmer, Head of Process Engineering, und Gerda Sparber, Talent Development-Verantwortliche bei Swarovski betonen, die mit Christina Hofer die Verantwortung für die Weiterbildung tragen. Denn im Betriebsalltag müssen die Fachexperten, wenn es um das Entwerfen oder Umsetzen gewisser Pro-

**IM WANDEL DER ZEIT.**

Standortübergreifende Team- und Projektarbeit ist heute ein zentraler Erfolgsfaktor der meisten Unternehmen.

wie Christina Hofer betont. Auf diesem Weg bringt die Weiterbildung laut Christina Hofer die Teilnehmer »erkennbar ein großes Stück voran« – denn sie vermittelt ihnen die nötige Rollenklarheit. Außerdem gibt sie ihnen die nötigen Methoden an die Hand, um Menschen Wissen zu vermitteln und Gruppenprozesse zu steuern. Eine Schlüsselrolle spielt hierbei, dass die Teilnehmer lernen, »stärker adressatengerecht zu denken. Denn dies eröffnet ihnen den Zugang zum Gegenüber.«

**>> Weiterbildungskonzept hat sich bewährt <<**

Aufgrund dieser positiven Erfahrung führte Swarovski die Weiterbildung im Zeitraum 2011 bis 2014 bereits neun Mal durch, so dass inzwischen über 100 Know-how-Träger in dem fast 5.000 Mitarbeiter zählenden Stammwerk in Wattens diese durchlaufen haben. Neun weitere Weiterbildungen starteten 2015.

Swarovski hegt jedoch nicht die Illusion, dass die Teilnehmer ihre Rolle als »Fachexperte« ein für alle Mal verinnerlicht haben und diese beherrschen. Diese Erwartung wäre zu hoch, betont Hofer. Denn die Fachexperten agieren in einem Umfeld. Und dieses muss sich, damit die Experten ihre Funktion optimal wahrnehmen können, mitverändern. Solche kulturellen Changeprozesse dauern ihre Zeit. Und solange sie nicht abgeschlossen sind, gibt es immer wieder Irritationen und Friktionen. Deshalb führte Swarovski mit Voss+Partner Unterstützung 2014 auch ein Aufbautraining »Konfliktmanagement« für die Teilnehmer der Fachexperten-Weiterbildung durch; angedacht ist zudem ein Baustein, in dem die Experten lernen, Workshops noch effektiver zu gestalten.

Deutlich merkt man jedoch laut Hofer: Die Weiterbildungsteilnehmer nehmen ihre Aufgaben als »Experte für ...« sowie als Wissensvermittler und Impulsgeber heute viel aktiver als früher wahr. Dazu trägt auch bei, dass zwischen den Teilnehmern der Weiterbildung bereichs- und abteilungsübergreifend ein Netzwerk entstanden ist. Das heißt, die Fachexperten sind nicht nur selbst Ansprechpartner für gewisse Fragen in der Organisation, auch sie haben Ansprechpartner, wenn sie mal unsicher beim Wahrnehmen ihrer Funktion sind. ■

blemlösungen geht, oft auch Kollegen oder gar Vorgesetzte »führen«. Deshalb befassen sich die Teilnehmer in diesem Modul auch mit den Entwicklungsphasen, die Gruppen und Teams auf dem Weg zum Spitzen-Team durchlaufen; außerdem erfahren sie in Praxisübungen, was nötig ist, damit Teams optimal funktionieren und wie man Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse in ihnen steuert – unter anderem durch den Bezug auf das Ziel, das es gemeinsam zu erreichen gilt.

Im fünften Modul »Der öffentliche Auftritt« üben die Experten, Referate, Vorträge und Reden zu halten. Außerdem trainieren sie, Sitzungen und Meetings zu moderieren und den Meinungs- und Entscheidungsprozess zum Beispiel so zu steuern, dass am Schluss ein klares Commitment besteht: Wer macht was bis wann? Im sechsten und letzten Modul reflektieren sie dann nochmals ihren Lern- und Entwicklungsprozess in der Weiterbildung. Außerdem befassen sie sich vertiefend mit dem Persönlichkeitsprofil und den unterschiedlichen Werthaltungen und Bedürfnissen ihrer (firmeninternen) Kunden, mit dem Ziel, noch besser mit ihnen zu kommunizieren und aufgrund der Wert-

schätzung, die sie selbst für ihr Gegenüber zeigen, auch ihre eigene Wirksamkeit zu erhöhen.

**>> Menschen mit dem Auftreten und Verhalten überzeugen <<**

Das ist für viele Experten laut Karin Unger keine leichte Aufgabe, denn sie haben meist eine (informations-)technische oder naturwissenschaftliche Ausbildung durchlaufen und »sich mit der Frage, wie Menschen ticken und wann Kommunikation funktioniert, noch nicht explizit befasst«. Hinzu kommt: Gerade auf der Shopfloor-Ebene, also der operativen Ebene von Unternehmen, ist die Mannschaft oft sehr heterogen – nicht nur bezüglich der Ausbildung, sondern auch in Bezug auf den sozialen und kulturellen Hintergrund. Entsprechend flexibel muss das Verhalten der »Fachexperten« sein. Und entsprechend schwierig ist es gerade hier oft, Meinungsbildungs-, Entscheidungs- und Lernprozesse zu steuern – insbesondere dann, wenn man über keine Weisungsbefugnis verfügt »und die Menschen deshalb primär mit seiner Fachkompetenz und dem persönlichen Auftreten und Verhalten überzeugen und motivieren muss«,



»SICHERHEIT IST BEI DEN PRODUKTEN von Schindler genauso wichtig wie bei Solar Impulse«, sagt Martin Pfister.

# VOM HIMMEL IN DEN AUFZUG

**MARTIN PFISTER IST ELEKTROINGENIEUR BEI SCHINDLER. ER ARBEITET DERZEIT IN DER KONTROLLZENTRALE VON SOLAR IMPULSE IN MONACO, UND IST MITVERANTWORTLICH FÜR DAS GELINGEN DER MISSION, DIE DIE SOLARTECHNOLOGIE AN DIE GRENZEN DES TECHNISCH MACHBAREN BRINGT. IM INTERVIEW MIT REPORT(+)** PLUS SPRICHT ER ÜBER DIE NERVOSITÄT VOR DEM START, KLEINERE UND GRÖßERE ZWISCHENFÄLLE UND WELCHEN NUTZEN AUFZUGSKUNDEN VOM ENGAGEMENT SCHINDLERS BEIM PROJEKT SOLAR IMPULSE HABEN.

**(+) PLUS:** Solar Impulse 2 befindet sich gerade auf seiner siebten Etappe. Wie ist das Gefühl, nachdem man bereits einen Großteil des Weges erfolgreich geschafft hat?

**Martin Pfister:** Unser Optimismus hat sich bis jetzt bestätigt, sowohl was die Technik als auch die Abläufe betrifft. Der mehrtägige Flug über den Pazifik war eine neue Herausforderung.

**(+) PLUS:** Ist man heute noch immer so nervös vor jedem Start, wie damals am Vorabend des 9. März, als der Take-off erfolgte?

**Pfister:** Nervös ist vielleicht das falsche Wort, aber man ist sicherlich besonders angespannt und fokussiert. Bei mir persönlich baut sich die Spannung meistens ein, zwei Stunden vor dem Start richtig auf, wenn das Cockpit eingeschaltet und der Pilot bereits

an Bord ist. Jedes Problem zu diesem Zeitpunkt, und sei es auch nur ein kleines, kann zum Abbruch des Flugs führen. Nach dem erfolgreichen Take-off bleibt man natürlich weiter auf Draht, aber der Modus ändert sich dann etwas. Kein Wunder bei so einem historischen Ereignis.

**(+) PLUS:** Sie entwickeln für Schindler Sicherheitssysteme. Woran arbeitet Schindler konkret, damit Aufzüge und Fahrtreppen absolut sicher sind?

**Pfister:** Sicherheit ist bei den Produkten von Schindler genauso vielschichtig wie bei Solar Impulse. Schindler entwickelt Komponenten, die auch beim Ausfall einzelner System größte Sicherheit garantieren. Dabei spielt vor allem die Elektronik eine wichtige Rolle – eine der vielen Parallelen zu Solar Im-

pulse. Außerdem müssen alle Entwicklungen da wie dort bestehenden Normen und Prozessen folgen. Sicherheit für den Benutzer eines Liftes hat für uns eben höchste Priorität.

**(+) PLUS:** Wie muss man sich die Arbeit in der Kontrollzentrale vorstellen?

**Pfister:** Momentan arbeiten hier fast 30 Personen: Meteorologen, Ingenieure und ein eigenes Team, das für die Flugsimulationen zuständig ist. So sind wir auf alle möglichen Szenarien vorbereitet.

**(+) PLUS:** Auf der fünften Etappe gab es einen Ausfall einer Solarzelle – der Flug konnte trotzdem fortgesetzt werden. Die Leistung der Solar Impulse 2 war davon in keiner Weise betroffen. Wie haben Sie die Situation im Mission Control Centre erlebt?

Fotos: beige.stell

Die genaue und schnelle Datenauswertung spielt auch in der Welt der Aufzüge eine essentielle Rolle.



DIE SPANNUNG IST **EIN, ZWEI STUNDEN VOR DEM START** AM GRÖSSTEN. ZU DIESEM ZEITPUNKT KANN AUCH DAS KLEINSTE PROBLEM ZUM ABBRUCH FÜHREN.



Die 17.248 Solarzellen der Solar Impulse 2 ergeben eine Fläche von 270 m<sup>2</sup> und sind so dünn wie ein menschliches Haar: lediglich 135 Mikrometer.



Der Solaraufzug von Schindler lässt sich zu 100 % mit Solarenergie betreiben.

**Pfister:** Der Defekt ereignete sich nicht während des Fluges, sondern die Zelle wurde bereits davor mechanisch beschädigt. Aus Sicherheitsgründen, bzw. aus Respekt vor einer Hitzeentwicklung wurden darauf acht Zellen überbrückt. Bei insgesamt 17.248 Solarzellen ist das unproblematisch. Natürlich gibt es im System gewisse Reser-

ven in der Auslegung, z.B. bei der Batteriekapazität. Man muss allerdings aufpassen mit diesem Wort, denn während bei Industrieprodukten die Bedingungen häufig sehr klar sind, ändert sich die Umgebung bei Solar Impulse manchmal rasch und ungeplant. So gesehen sind wir trotzdem immer nahe der »Grenze«.

**(+) PLUS:** Man nennt Solar Impulse auch »das fliegende Labor«. An welchen Bereichen haben Schindler Techniker mitgewirkt?

**Pfister:** Ein Großteil der Leistung erfolgte im Team. Unser Hauptaugenmerk lag auf dem Solargenerator, dem Autopiloten, der Telemetrie, dem Motor, dem Batteriemanagementsystem, der Flügelstruktur sowie den mechanischen Kontrollelementen. Der Fokus lag auf der genauen und schnellen Datenauswertung, welche auch im Aufzugsbereich eine wesentliche Rolle spielt.

**(+) PLUS:** Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus Solar Impulse mit?

**Pfister:** Wir haben gute Kontakte zu weiteren Partnerunternehmen von Solar Impulse knüpfen können, denen Nachhaltigkeit ebenfalls ein großes Anliegen ist. Daraus sind bereits einige konkrete Ideen entstanden, die wir für neue Technologien einsetzen werden. Und schließlich können alle beteiligten Ingenieure ihre Erfahrungen in die tägliche Arbeit bei Schindler einfließen lassen.

**(+) PLUS:** Schindler bietet ja bereits einen solarbetriebenen Aufzug an – das Modell 3300 Solar. Inwieweit profitieren Kunden von dem Projekt Solar Impulse, wenn sie sich nun für ein solches Modell entscheiden?

**Pfister:** Vor allem entscheiden sie sich für eine zukunftsweisende, nachhaltige Technologie, die Vorteile bei Unabhängigkeit und Zuverlässigkeit bringt. In der Umsetzung gibt es bei einem Flugzeug und einem Aufzug natürlich Unterschiede, beispielsweise beim Gewicht. Wir können aber nur profitieren, weil Solar Impulse aufzeigt, was technisch machbar ist und wir die Erkenntnisse auf unsere Produkte umlegen. ■

## DAS PROJEKT

➤ **Derzeit läuft die erste Weltumrundung** mit dem rein solarbetriebenen Flugzeug »Solar Impulse 2«. Initiiert von den Visionären Bertrand Piccard und André Borschberg, will Solar Impulse beweisen, dass eine nachhaltige Energiewende nicht nur notwendig, sondern auch möglich ist.

**(+) PLUS:** Wie viele Schindler-Mitarbeiter haben am Projekt Solar Impulse 2 mitgearbeitet?

**Pfister:** In Summe waren es vier Personen. Zwei Ingenieure waren Teil des Konstruktionsteams und konnten dort Erfahrungen im Leichtbau sowie der Gewichtsoptimierung sammeln. Ein ideales Umfeld, um das bei Schindler angeeignete Wissen einzubringen. Ich durfte einen ehemaligen Kollegen im elektrischen Team ablösen und bin seit Ende 2012 bei dem Projekt dabei.

# Cool tips

WAS SCHÖN  
IST UND WAS  
SPASS MACHT



## KREATIVE SOFORTKAMERA

Die schönsten Urlaubsmomente sofort als Fotos auf der Hand: Die neue Lomo'Instant Camera des traditionsreichen und trendigen Fotografieunternehmens Lomography macht Sofortbilder im Retro-Chic. Mit den zwei frei wählbaren Aufnahmemodi schießt man Bilder vollautomatisch oder manuell und je nach Lichtverhältnissen mit oder ohne Blitz. Das eingebaute Weitwinkelobjektiv lässt sich zusätzlich durch verschiedene Linsen ergänzen und auch mit der variablen Belichtungszeit und Blendeneinstellung lässt sich experimentieren. Mit unterschiedlichen Filtern kann man den Bildern die gewünschte Farbe verleihen. Auf weltweit verfügbaren Instax-Mini-Filmen von Fujifilm werden die einzigartigen Schnappschüsse dann zu analogen Urlaubsandenken.

> [www.design-3000.de](http://www.design-3000.de) oder [www.shop.lomography.com](http://www.shop.lomography.com)



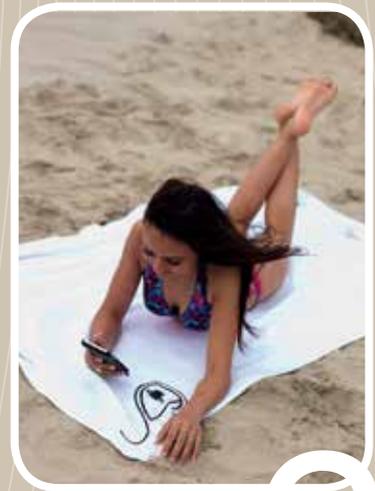
## HALTUNG WAHREN

Diejenigen, die den Sommer mangels Urlaub oder aufgrund wichtiger Projekte vorwiegend an ihrem Schreibtisch verbringen werden, können – wenn schon nicht für die Bräune – etwas für ihre Haltung tun. Das zusammengesunkene Hängen über dem Laptop lässt sich mit dem Roost Laptop Stand ausgleichen. Auf dem kleinen Gestell lässt sich das Notebook je nach Bedarf in der Höhe und Ausrichtung verstellen. So kann man beim Arbeiten eine gerade und aufrechte Sitzposition einnehmen. Zusätzlich braucht man eine mobile Tastatur, damit man zum Schreiben nicht die Arme verrenken muss. Einfach zusammengeklappt lässt sich der Roost Laptop Stand auch ganz einfach in der Tasche mitnehmen.

> [www.therooststand.com](http://www.therooststand.com)



# 2



## SMART AM STRAND

Ob Nachmittage im Schwimmbad oder Urlaubswoche am Meer – lange ausgedehnte Sonnenbäder sind dabei vorprogrammiert. Wer, um sich zu schützen, der Gebrauchsanweisung der Sonnencreme oder dem eigenen Ermessen nicht traut, kann sich smarte Hilfe holen. Die Bikinis und Badetücher von Spinali Design checken mittels Sensor und Smartphone-App, ob der UV-Schutz auch ausreichend ist. Dauert das Sonnenbad schon zu lange oder ist es wieder an der Zeit, sich einzuschmieren, bekommt man automatisch eine Sofortnachricht aufs Handy.

> [www.spinali-design.de](http://www.spinali-design.de)

## GERECHTE GADGETS FÜR ALLE!

Immer mehr Menschen überlegen sich die ökologischen und sozialen Konsequenzen ihres Konsums. Vor allem bei Gadgets wie Smartphones und Tablets sind die unmenschlichen und harten Bedingungen in der Produktion und Rohstoffgewinnung kein Geheimnis mehr. Eine faire Alternative aus der Mitte Deutschlands bietet das Crowdfunding-Projekt Shift. Die Smartphones und Phablets von Shift werden zwar auch nicht im eigenen Land, sondern in China produziert, jedoch unter gerechten Arbeitsbedingungen und zu fairem Lohn. Auch beim Kauf der Rohstoffe wird auf die Fairness geachtet und versucht, die Umwelt nicht unnötig zu belasten. Das aktuelle Shift5 verfügt unter anderem über ein 5-Zoll-HD-Display, Front- und Rückkamera und kommt mit Android-Betriebssystem.

> [www.shiftphones.com](http://www.shiftphones.com)



4

5

## SONNIGE HANDYLADUNG

Auf Reisen im Zug, Flugzeug, Fähre oder Auto spielen viele von uns gerne mit ihrem Smartphone, beantworten darauf Emails, hören Musik oder schauen Videos. So wird der Akku immer leerer und gibt auf, gerade wenn man das Handy wirklich braucht. Portable Akkus können da helfen. Die nachhaltige Alternative für leere Handyakkus ist die »solar backup battery«. Die kreisrunde, in etwa Hockey-Puck-große Batterie lädt sich durch Sonnenenergie auf. Dank des Saugnapfs an der Unterseite lässt sich die mobile Ladestation problemlos an Fenstern anbringen und ist so der ideale Begleiter für stundenlange Autofahrten oder Flüge. Insgesamt hält die Batterie ungefähr für eine halbe Handyladung.

> [www.hammacher.com](http://www.hammacher.com)



6

## KLINGENDES HOLZ

Für das richtige Sommerfeeling muss auch auf Reisen immer die Lieblingsmusik mit im Gepäck sein und selbstverständlich auch laut abgespielt werden. Jene, die gerne in der Natur urlaube, auf der grünen Wiese neben dem See zelten oder zur Almhütte wandern, können es auch beim Sound ganz natürlich haben: Der Klanggeber Space 075 der Tischlerei Lenz besteht aus duftendem Zirbenholz und sonst nichts. Keine Kabel, keine Batterien oder Akkus, kein Strom. Durch die geschickte Fräsung gibt der Holzblock die Musik laut wieder. Dafür muss bloß das Smartphone in die Aushöhlung gesteckt, der liebste Sommersong angedreht werden – und schon kann der Urlaub beginnen.

> [www.brauchtum-und-handwerk.at](http://www.brauchtum-und-handwerk.at)



# AN DER SONNEN



42



## Okay, Meer gibt's keines.

Aber sonst kann das Hochpustertal mit nahezu allem aufwarten, was das Herz begehrt. Imposante Berge, so weit das Auge reicht, saftige Almwiesen und kristallklare Bergseen – der südliche Alpenhauptkamm zählt unbestritten zu den schönsten Regionen des Landes.

Sillian lockt mit den meisten Sonnenstunden Österreichs. Die Palmen am Kreisverkehr in Lienz sind tatsächlich echt. Auch der Leitbetrieb des Tals, die Dolomiten

Residenz Sporthotel Sillian, verströmt seit Anfang Juli frisches, südliches Flair. Nach einem umfangreichen Facelifting erstrahlt das Vier-Sterne-Haus nunmehr »superior« und reiht sich damit in das hohe Niveau der anderen Hotels der Schultz-Gruppe ein. Der moderne Landhausstil mit viel Holz und Leder bringt lässige Eleganz in die Zimmer, Suiten und Badelandschaften. Pünktlich zum Saisonstart wurde auch der großzügige Garten mit Naturbadeteich fertig.

Geschäftsführerin Martha Schultz will ihren Gästen »die Sommerfrische wie früher mit Ausrasten und Wohlfühlen« wieder schmackhaft machen. Wer lieber aktiv entspannt, findet jedoch vielfältige Möglichkeiten zur Bewegung.

## >>Radeln nach Italien<<

Auch die italienischen Nachbarn schlägt es gerne auf diese Seite der Dolomiten. Auf dem Drauradweg wird das Verkehrsaufkommen somit am Wochen-

# SEITE DER ALPEN

VON ANGELA HEISSENBERGER



ende manchmal recht dicht, zumindest in Richtung Lienz. Dorthin geht es nämlich leicht bergab und das macht die Tour auch für ungeübte Radfahrer zur Option. Gegen den Strom radelnd ist Innichen, jenseits der Grenze gelegen, ein lohnendes Ziel.

Die Dolomiten Residenz stellt ihren Gästen nicht nur Leihräder gratis zur Verfügung, bei jeder Übernachtung ist auch das Gipfelticket für Bergfahrten der geöffneten Sommerbergbahnen in Osttirol, am Mölltaler Gletscher und am Ankogel in Kärnten inkludiert. Der Ausflug mit der Gondel ist besonders an heißen Tagen eine willkommene Abwechslung.

Oben angekommen, heißt es erst einmal durchatmen und staunen. Wo im Winter

gewedelt wird, geben sich im Sommer Murmeltiere und Gämsen ein Stelldichein. Die charakteristische Felsstruktur der Gebirgskette zeigt je nach Lichteinfall immer wieder neue, beeindruckende Facetten. Für Wanderer ist die Bergstation der ideale Ausgangspunkt für schöne Touren über den Karnischen Höhenweg oder ins Villgratental, vorbei an unzähligen tiefblauen Bergseen.

## >>Von Arnika bis Zirbe<<

Wer den müden Muskeln anschließend etwas Erholung gönnen möchte, ist im Spabereich der Dolomiten Residenz goldrichtig. Täglich wechselnde Spezialaufgüsse in der Latschensauna regen die Durchblutung an. Ein Zirben-Honig-Bad im Holzschaffl oder ein Bergkristall-Peeling mit Arnika bringen den Körper unter fachkundigen Händen wieder ins Lot.

Osttiroler Kräuter finden auch reichlich in den regionalen Schmankerln von Reinhard Webhofer Anwendung. Der Küchenchef ist seit der Hotelgründung an Bord und strahlt wie die Servicemitarbeiter freundliche Kompetenz aus. Auf Wunsch gibt's seine Rezepte auch zum Nachkochen für daheim. In der Ausbildung legt Hoteldirektor

Michael Patzschke höchste Maßstäbe an: Mit Katharina Told wurde erst kürzlich ein Lehrling des Hauses als beste Restaurantfachfrau Österreichs ausgezeichnet.

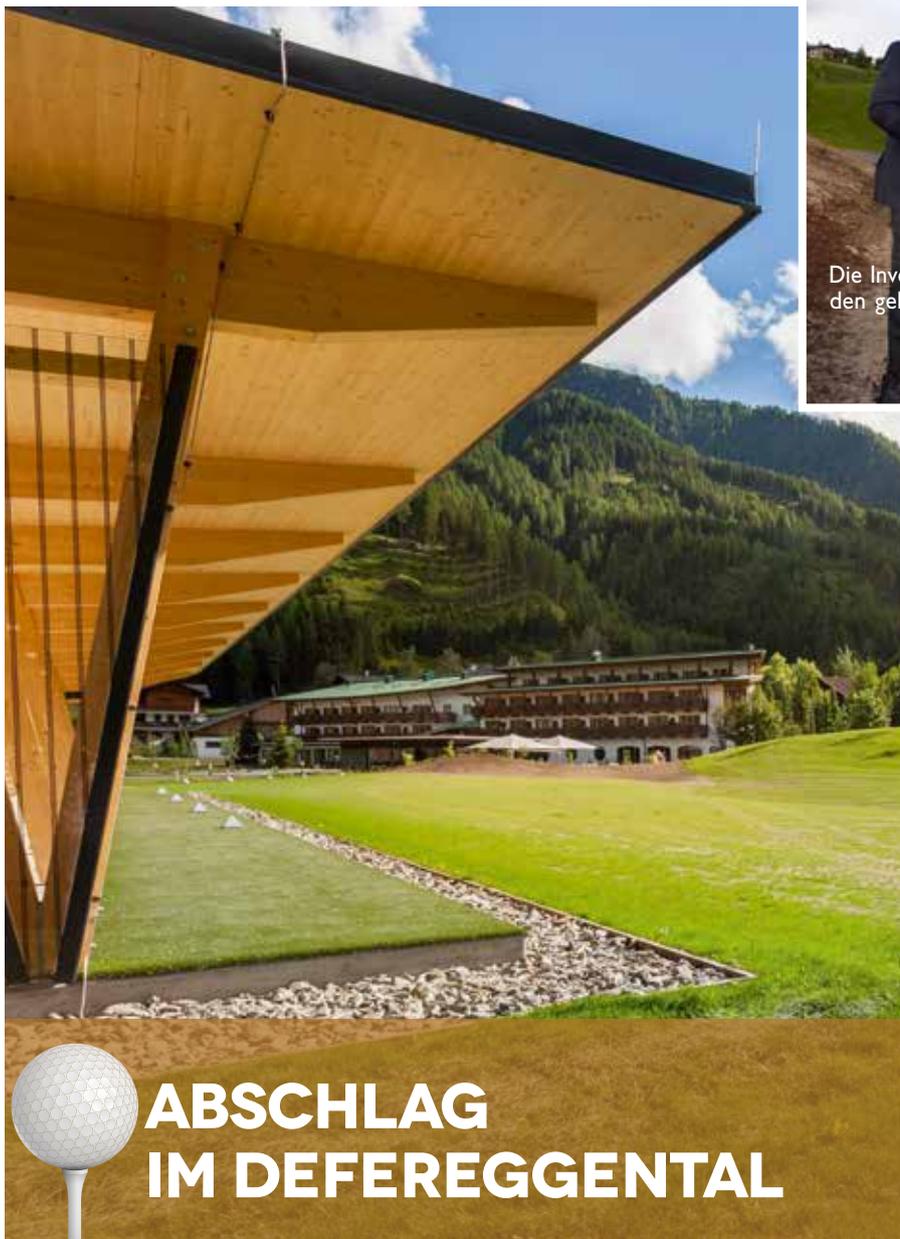
Obgleich kein Kinderhotel im klassischen Sinn, können sich die Aktivitäten für die kleinen Gäste sehen lassen. Die versierten Betreuerinnen stellen täglich ein ambitioniertes Programm ohne Clubzwang auf die Beine, das selbst zurückhaltende Kinder in den Bann zieht. Beim Basteln, Schminken oder der Playback-Show wird niemand langweilig, später geht's mit dem Wichtelzug zum Gold waschen an den Wonky-Tonky-Fluss. Der Teenie Club für die größeren Kids ab zwölf Jahren wartet mit Action beim Paragliten und im Hochseilgarten auf. Trotz des erweiterten Angebots urlauben Familien jetzt noch günstiger: Kinder bis 18 Jahre bekommen im Zimmer der Eltern 50 % Ermäßigung.

Es sind aber die kleinen Aufmerksamkeiten, die den Urlaub zu etwas Besonderem machen: Auf dem Kopfpolster liegt jeden Abend eine Gute-Nacht-Geschichte bereit. So schlummern die Kleinen entspannt neuen Abenteuern entgegen, während die Eltern in den gemütlichen Lounge-Sesseln auf der Terrasse bei Lagerfeuer und Rotwein entschleunigen. ■

## KONTAKT

### >> Dolomiten Residenz Sporthotel Sillian

A-9920 Sillian  
T: 04842/60 11  
info@sporthotel-sillian.at  
[www.sporthotel-sillian.at](http://www.sporthotel-sillian.at)



44



## ABSCHLAG IM DEFEREGGENTAL

AUF 1.350 METERN SEEHÖHE LIEGT IN ST. VEIT IN OSTTIROL EINER DER AUSSERGEWÖHNLICHSTEN GOLFPARKS ÖSTERREICHS. IM JUNI WURDE DIE ANLAGE IN ANWESENHEIT VON VIEL PROMINENZ FEIERLICH ERÖFFNET.

**> Nach einem Jahr Bauzeit war es am 19. Juni so weit:** Peter Hamacher, Vertreter der Investorenfamilie, schlug vor rund 120 Ehrengästen aus Wirtschaft und Politik den »goldenen Ball« auf der ersten Spielbahn des neuen 9-Loch-PAR3-Golfplatzes. Die drei Bürgermeister des Defereggentales – Gerald Hauser aus St. Jakob, Vitus Monitzer aus St. Veit und Franz Hopfgartner aus Hopfgarten – hatten das Projekt von der Idee bis zur Realisierung tatkräftig unterstützt. Sie versprechen sich eine qualitative Verbesserung der touristi-

schen Infrastruktur des Tales; mit dem Defereggental Hotel & Resort befindet sich ein 4-Sterne-Superior-Domizil in unmittelbarer Nachbarschaft. Für Planung und Umsetzung des Golfparks zeichneten Architekt Diethard Fahrenleitner, Tiefbauunternehmer Bruno Gasser und Koordinator Daniel Mentil verantwortlich.

### >> Optischer Blickfang <<

Der knapp 100.000 Quadratmeter große Defereggental Golf Park liegt behutsam in herrliche Zirbenwälder und die beein-



Die Investorenfamilie Hamacher freut sich über den gelungenen Start des neuen Golfparks.



druckende Berglandschaft eingebettet. Besonders das »Finishing Hole« auf der neunten Bahn hat es Golfern angetan: Mit einem großen Wasserhindernis und eleganten Natursteinmauern ist es spielerische Herausforderung und optischer Blickfang gleichermaßen.

Auf der angeschlossenen Übungsanlage können Golf-Einsteiger in nur fünf Tagen die Platzreife erlangen. Eine gläserne, überdachte Driving Range, freie Abschlagplätze sowie ein Pitching- und Putting-Green bieten dafür optimale Voraussetzungen. Kursmaterial, Bälle und Leihschläge werden zur Verfügung gestellt. Fortgeschrittene Golfer können unter fachkundiger Leitung ebenfalls ihr Handicap verbessern. Als besonderes Zuckerl bietet die Akademie Dolomitengolf unter Ägide von Nationaltrainer Daniel Lamprecht den »Wedge Valley Spezialkurs« mit Videoanalyse und Platzstrategie-Kurs. Auch ein Tagesausflug in einem der hoteleigenen Porsche Cabriolets ist inkludiert.

Bei aller Konzentration auf das Spiel lohnt es sich, dann und wann den Blick über die einzigartige Naturlandschaft schweifen zu lassen. Das Defereggental, eines der schönsten Hochgebirgstäler der Südalpen, liegt im Herzen des Nationalparks Hohe Tauern, umrahmt von unzähligen majestätischen Berggipfeln. Um dieses Panorama noch einmal in Ruhe auf sich wirken zu lassen, empfiehlt sich ein abschließender Besuch des Biergartens. Auf der großen Sonnenterrasse kann man vortrefflich über den einen oder anderen Schlag philosophieren oder einfach dem Plätschern der Gebirgsbäche lauschen.



Wiener Hotels schneiden bei internationalen Online-Bewertungen gut ab. Im Bild: die Lobby des Park Hyatt.

## STUDIE

## WIEN STEHT GUT DA

ONLINE-BEWERTUNGEN WERDEN ALS ENTSCHEIDUNGSGRUNDLAGE FÜR HOTELBEWERTUNGEN IMMER WICHTIGER. LAUT EINER AKTUELLEN STUDIE VON PWC SCHNEIDET WIEN DABEI BESSER AB ALS DIE MEISTEN STÄDTE IN WEST- UND MITTELEUROPA. AN DER SPITZE DES RANKINGS STEHT KAPSTADT.

**> »Online-Hotelbewertungen sind heute während des** Buchungprozesses eine der wichtigsten Informationsquellen für Hotelgäste. Selbst wenn manche deren Echtheit anzweifeln, so sind diese Informationen dennoch schwarz auf weiß und öffentlich zugänglich zu lesen«, kommentiert Wolfgang Vejdovsky, Country Leader für den Bereich Real Estate und Hospitality & Leisure Services PwC Österreich. Viele Hoteliers sind aber nach wie vor unsicher, wie sie vor allem mit negativen Bewertungen umgehen sollen und empfinden sie eher als lästig denn als Instrument, um ihr Angebot verbessern zu können. Dabei seien Hotels gut beraten, ihre Online-Bewertungen proaktiv zu verwalten und sie als Chance zu sehen, mit ihren Gästen konstruktiv zu kommunizieren. »Hotels, die Online-Bewertungen nicht nur beobachten, sondern auch professionell, schnell und ehrlich darauf reagieren und diese dazu verwenden, ihr Angebot dort zu verbessern, wo es schlecht

bewertet wird, haben auf lange Sicht die Nase vorn«, ist Vejdovsky überzeugt.

### >> Wien gut, Kapstadt top <<

Die PwC-Studie »Online reputations – why hotel reviews matter and how hotels respond« errechnet als Messkriterium den Global Review Index (GRI). Bei der Städtebewertung nimmt Kapstadt beim GRI bezüglich Service, Lage und Preis den ersten Platz ein. Edinburgh und Lissabon sind die einzigen beiden westeuropäischen Städte, die es beim Gesamt-GRI unter die ersten Zehn geschafft haben. Wiener Hotels schneiden bei Online-Bewertungen von Gästen

besser ab als die meisten Hotels in West- und Mitteleuropa. Zu den am besten beurteilten Ausstattungsmerkmalen von Wiener Hotels gehört die Lage, während der Preis und die Zimmer selbst am schlechtesten bewertet wurden. Das Hotelmanagement reagierte durchschnittlich auf 11,6 % der Online-Bewertungen, was unter dem regionalen Durchschnitt liegt. 5-Stern-Hotels reagierten vier Mal häufiger auf Bewertungen als 3-Stern-Hotels. Negative Beurteilungen wurden dabei deutlich öfter bearbeitet. Die meisten Online-Bewertungen für Hotels in Wien gehen in englischer Sprache ein, gefolgt von Deutsch und Russisch.

### >> Hilfreich für Regionen <<

Neben den Hoteliers sind diese Bewertungen auch für Tourismusverbände nützlich, da sie Aufschluss darüber geben, was die Erfolgsfaktoren gut bewerteter Destinationen sind und wo im eigenen Bereich noch Verbesserungen möglich wären. »Eigentümer, Investoren und Asset-Manager wiederum betrachten Online-Bewertungen als interessante Ergänzung der allgemeinen Bewertung der Marktpower ihrer Asset-Management-Unternehmen«, so Vejdovsky. ■

“ Online-Bewertungen sind für Hotels eine Chance, konstruktiv mit ihren Gästen zu diskutieren. ”



EINE URI AUERSPLANUNG VON RAINER SIGL.



## Zeit für mich

Im Sommer ist es endlich die Zeit gekommen, die leeren Akkus wieder aufzuladen.

46

> Ahhh – endlich Urlaub! Nicht, dass jetzt der Eindruck entsteht, ich wäre nur einer dieser Lohnsklavenzombies, die schon im Januar mit blutroten Augen wankend den Ferien entgegenschlurften – ich nicht, mein Lieber! Aber im Sommer, wenn sich die Stadt in einen schwitzigen Ameisenhaufen verwandelt und alle Welt die Büros verlässt, ist eine Auszeit halt schon sehr willkommen. Endlich Zeit für mich!

Jedenfalls steht die Irmi am Freitag um 14 Uhr 15 mit laufendem Motor vorm Büro, ich hüpf rein und es geht los ins große Entspannen. Gut, ja, die sieben Stunden 20 Minuten Autofahrt bis zu unserem bezaubernden Bungalow auf dieser kroatischen Insel – wie heißt sie nochmal, egal – werden eventuell ein bisserle anstrengend, aber im Süden sind die Abende ja eh lang, und die Irmi nimmt in der Kühlbox das fix fertig marinierte Saiblingsfilet à la irgendwas mit, da können wir dann planmäßig unseren Abendimbiss direkt auf dem vorreservierten Grillplatz am Strand selbst zubereiten – das ist das Leben! Die zwei StifterIn Steinfeder trinken, dann ins Bett, denn am Samstag um sieben wird's ernst, da geht's zum zweitägigen Segel-Intensiv-Auffrischungs-Crashkurs – Segeln ist genau das Richtige zum Entspannen! Abends gehen sich dann noch genau 20 Längen im Pool aus – man will ja nicht einrostet, haha! –, bevor diese Weindegustation beginnt, gut, kann sein, dass ich da etwas früher weg muss, weil irgendwann muss man die 200 Seiten Prüfungsstoff für die Segelprüfung Montagfrüh ja auch mal durchblättern.



«  
Entspannung im Urlaub – aber richtig.  
»

Jedenfalls geht's Montag Mittag nach der Prüfung dann direkt los, ich hab da ein paar Buchten im GPS eingespeichert, herrlich, Schnorcheln pro Halt etwa 25 Minuten bis 17 Uhr 15, dann retour im Hafen so um 18 Uhr – plus minus zehn Minuten, schließlich ist das Meer ja eine unberechenbare Naturgewalt, nicht wahr! –, die Irmi hüpf

raus, holt das Auto und dann sollte sich das mit dem Candle-Light-Dinner am Sonnenuntergangsstrand noch locker ausgehen.

Dienstag besuchen wir die Mayers, die haben da – typisch – so ein Haus mit Privatstrand gemietet, da können wir dann gleich das Projekt für die Firma fertigbesprechen, Mittwoch geht's wandern bis 17 Uhr, da hab ich nämlich die Driving Range gebucht, danach Cocktails, Donnerstag ausschlafen bis acht Uhr dreißig, danach Shoppen und Kultur am Festland in dieser einen größeren Stadt – wie hieß die? wurscht –, nachmittags ein Besuch in diesen kühlen Karsthöhlen, danach gemütlich zurück, damit sich das mit der Videokonferenz noch ausgeht. Freitags dafür früh raus, zu diesem anderen Golfplatz fahren – im Urlaub darf's schon mal der g'spitztere Platz sein, zwei Stunden im Auto sind ja jetzt auch nicht sooo wild –, 18 Loch bis 14 Uhr, auf der Rückfahrt geht's in dieses bezaubernde Dorf an der Küste – angeblich soll da die Zeit stehengeblieben sein, bin gespannt! –, dann Samstagfrüh ein letztes Mal ein lockerer Strandlauf, danach alles ins Auto werfen, ab zu Wochenmarkt und Altstadtfest bis 15 Uhr 30, dann direktissima zur Autobahn, Ankunft zu Hause so halb drei morgens, super, weil da ist dann kein Verkehr.

Vielleicht schau ich dann dafür doch schon Sonntag ins Büro. Ein bisschen freu ich mich drauf. Schon jetzt.

Illus: Thinkstock



**SIEMENS**

# Bitte einsteigen: Know-how aus Österreich fährt ein!

Mit unseren Kunden verwirklichen wir, worauf es ankommt. Gemeinsam bringen wir Österreichs Mobilität voran.

Österreichs Gesamtverkehrsplan verfolgt zwei zentrale Ziele: Mobilität für Menschen möglichst frei und angenehm zu gestalten. Und die negativen Folgen des Verkehrs hintanzuhalten.

Hier bringt Siemens-Technik das Land entscheidend voran. So stammen sämtliche U-Bahnzüge der Wiener Linien mit Ausnahme der U6 aus dem Siemens-Werk in Wien-Simmering. Durch den hohen Grad an Digitalisierung setzen diese Fahrzeuge in vielerlei Hinsicht neue Maßstäbe bei der Energieeffizienz. Etwa bei der Bremsenergie-Rückgewinnung: über ein Drittel der beim Bremsen anfallenden

Energie wird wieder ins Netz zurück gespeist. Aber auch im ÖBB railjet braust österreichisches Know-how durch das Land. Und das mit bis zu 230 km/h! Eine echte Wirtschaftslokomotive für den Standort Österreich.

Um die Attraktivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit öffentlicher Verkehrsmittel weiter zu steigern, setzt Siemens stark auf Digitalisierung und treibt die Verbindung von virtueller und realer Welt voran. Gemeinsam mit seinen Kunden elektrifiziert, automatisiert und digitalisiert Siemens die Welt, in der wir leben – und verwirklicht das, worauf es ankommt.

[siemens.at/gemeinsam](https://www.siemens.at/gemeinsam)