

Report (+) PLUS

M E H R W E R T F Ü R M A N A G E R

Abschied mit Anstand

Kündigungen auszusprechen gehört zu den unangenehmsten Aufgaben in einem Unternehmen. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet.

SERIE:
SAMMELN ALS
INVESTMENT
TEIL 2

Der edle Tick

Alte Luxusuhren erzielen bei Auktionen Rekordpreise. Aber nur 20 % taugen tatsächlich als Wertanlage.

» AKUT «

E-Mail aus Übersee: Wer verkaufen will, muss freundlich sein. Von amerikanischen Universitäten kann man viel lernen. Es ist hohe Kunst, wie sie um Studenten werben.

AUSGABE NR. 7/2012, 9. JAHRGANG, P. B. B. VERLAGSPRISSTANT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHN 02 021034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

MOTIVATION & HOKUSPOKUS

Wo liegt die Grenze zwischen echtem Mehrwert und reiner Esoterik?

Seite ...16

NEUES ARBEITEN

Der flexible Arbeitsplatz birgt neue Herausforderungen für Unternehmen.

Seite ...20

CULT

Alles, was das Leben schöner macht.

Seite ...40





EST. 1928
THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD

Welcome Home!



Das wunderschöne Schlosshotel mit modernem Erweiterungsbau bietet ausgewählten Luxus und verwöhnendes Ambiente auf höchstem internationalen Niveau. Für alle, die sich nur mit dem Besten zufrieden geben. Das Schlosshotel Velden liegt inmitten einer traumhaften Naturlandschaft direkt am Wörthersee und verzaubert mit reicher Geschichte und unvergesslichen Erlebnissen, 103 grandiosen fürstlichen Zimmern, exzellenter Küche (3 Hauben Gault Millau), 3.500 m² Acquapura SPA Welt, Inhouse-Golfsimulator und perfektem Service.

»Zwischendrin« 3 Nächte ab € 756,- p. P. Täglich reichhaltiges Frühstücksbuffet, Entspannung im eleganten 3.500 m² großen Acquapura SPA, Fitness Center, hoteleigener Beach Club direkt am Wörthersee mit beheiztem Außenpool, persönlicher Assistent, alkoholfreie Getränke und Bier aus Ihrer Minibar, W-Lan Zugang im gesamten Schlosshotel uvm. Gültig bis 9.9.2012. Anreise So-Di.

HIGHLIGHT: € 30 SPA-Gutschein pro Zimmer
(Einlösung für Behandlungen mit einem Mindestwert von € 50)

Falkensteiner Schlosshotel Velden ^{*****}
Schlosspark 1 · A-9220 Velden · Tel. +43/(0)4274/52000-0
info.velden@falkensteiner.com · www.schlossvelden.falkensteiner.com



FALKENSTEINER
Schlosshotel Velden ^{*****}
PREMIUM COLLECTION



Neues Arbeit

20



Smart Cities

28



Wo Ziegenmilch und Honig fließen

44

Inhalt

REPORT PLUS DAS
UNABHÄNGIGE
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

AKUT

4 Mann des Monats. Stephan Koren kündigt als neuer ÖVAG-Generaldirektor »tiefgreifende und schmerzhaft Veränderungen« an.

8 E-Mail aus Übersee. Wer verkaufen will, muss freundlich sein. Es ist hohe Kunst, wie amerikanische Universitäten um Studenten werben.

TITEL

10 Abschied mit Anstand. Kündigungen auszusprechen gehört zu den unangenehmsten Aufgaben in einem Unternehmen. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet.

MANAGEMENT

16 Zwischen Motivation, Esoterik und Hokuspokus. Über Führungskräfte bricht eine Flut von skurrilen Seminaren, Hypes und Ratgebern herein. Wo liegt die Grenze zwischen Nützlichkeit und Schwachsinn?

SERIE

24 Sammeln als Investment. Alte Luxusuhren erzielen bei Auktionen Rekordpreise. Aber nur 20 % taugen tatsächlich als Wertanlage.

FACHKRÄFTE

34 Heimisch unbefriedigt. Die Industrie ortet einen anhaltenden Fachkräftemangel und prangert Versäumnisse an. Personalvermittler setzen auf Flexibilität, auch über Landesgrenzen hinweg.

SOFT SKILLS

36 Dilemmas managen. Ständig befinden sich Unternehmen in Zielkonflikten. Die Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen.

LEBEN

42 Luxus für jedermann. Das neu eröffnete Reiters Allegria Family in Stegersbach bietet All-inclusive zum kleinen Preis.

IMPRESSUM: HERAUSGEBER/CHEFREDAKTEUR: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at, mobil: 0676/898 299 200] VERLAGSLEITUNG: Mag. Judith Karasek (karasek@report.at) CHEF VOM DIENST: Mag. Bernd Affenzeller (affenzeller@report.at) REDAKTION: Mag. Angela Heissenberger (heissenberger@report.at), Martin Szelgrad (szelgrad@report.at) AUTORINNEN: Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Heinz van Saanen, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. LAYOUT: Report Media LLC PRODUKTION: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl DRUCK: Styria MEDIENINHABER: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, 1170 Wien TELEFON: (01)902 99 FAX: (01)902 99-37 E-MAIL: office@report.at. www.report.at



»ausgesprochen«

»Der Österreicher gilt als Raunzer. Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und im Arbeitsrecht haben nur zu minimalen Veränderungen der Zufriedenheit geführt.«

So mancher steht seinem Glück selbst im Weg, meint BARBARA RIEDL-WIESINGER, COUNTRY MANAGER & DIRECTOR SALES BEI MONSTER WORLDWIDE AUSTRIA.

»Wir arbeiten auch gerne mit einem Open Book, um dem Billigstbieterprinzip ein Ende zu machen.«

PETER EDELMAYER, GESCHÄFTSFÜHRER DES FACILITY MANAGEMENT-UNTERNEHMENS DUSSMANN, will den Kunden gerne zeigen, was unterm Strich übrig bleibt.

»Die Bauwirtschaft hat unseren Vorstoß begrüßt. Wir hätten das aber auch durchgezogen, wenn es anders gewesen wäre.«

Mit verstärkten Baustellenkontrollen und einem neuen Leistungsbild für Prüflingenieure will der WIENER WOHNBAUSTADTRAT MICHAEL LUDWIG die Sicherheit am Bau erhöhen.

»Österreich könnte die größte Freizeitoase der Welt sein.«

HOTELIER KARL J. REITER, Herr über Bad Tatzmannsdorf, Stegersbach und Achenkirch, schmiedet große Pläne für die Alpenrepublik.



■ MANN DES MONATS: STEPHAN KOREN

Der Wunschkandidat



STEPHAN KOREN: Seit 1998 bei Bawag und P.S.K. im Vorstand, soll er jetzt die ÖVAG sanieren.

Maria Fekter hat sich durchgesetzt. Der von ihr favorisierte ehemalige Vize-Generaldirektor der Bawag P.S.K. Stephan Koren wird im September die Führung der seit April teilstaatlichen Volksbanken AG (ÖVAG) übernehmen. Rainer Borns wurde vom Aufsichtsrat zum Vorstand der Verbundstruktur gewählt, Interimschef Michael Mendel fungiert wieder als Vize-Chef. Um die Nachfolge des bisherigen Vorstandschefs Gerald Wenzel gab es zuvor heftige Diskussionen. Während sich die SPÖ mit der

Besetzung anfreunden wollte, wenn gleichzeitig ein rotes Pendant in den Vorstand einzieht, wettete FPÖ-Abgeordneter Martin Graf scharf gegen den »schwarzen Ministersohn«. Korens Rolle bei der Fusion der Bawag mit der P.S.K. sei ungeklärt, so Graf. Zudem habe der Banker als Vorstand von dem 350-Millionen-Kredit an die insolvente US-Investmentgesellschaft Refco gewusst.

Gegen die Besetzung des 54-Jährigen legten sich aber auch die 62 Volksbanken in den Bundesländern quer. Koren hat ein umfassendes Sanierungskonzept ausgearbeitet, das u.a. die Macht der regionalen Banken beschneiden soll. Der künftige ÖVAG-Chef kündigte bereits »tiefgreifende, vielleicht auch als schmerzhaft empfundene Veränderungen« an. Von der Umsetzung dieses Plan hatte Koren die Annahme des Mandats abhängig gemacht. Der Konflikt ist von der Regierung hausgemacht: Der Staat buttert zwar eine Milliarde Euro in die Rettung der maroden ÖVAG, hält aber nur 43 % der Anteile. Größter Aktionär sind die 62 Bundesländer-Volksbanken, die auch die meisten Aufsichtsräte stellen. Ihren einzigen Joker spielte Fekter geschickt aus – angesichts der Drohung, stimmrechtslose Partizipationsscheine in Aktien umzuwandeln, nahmen die Volksbanken nun Koren in Kauf. Der Bund hätte sonst seine Beteiligung auf mehr als 50 % aufgestockt.

Die Sanierung der ÖVAG dürfte sich noch bis 2016/17 hinziehen, als mögliche Option wird dann eine Fusion mit der Bawag angedacht. Diese wollte schon vor zwei Jahren die ÖVAG übernehmen – damals war Koren noch Vize-Chef der Bank. Seit 1998 bekleidete der promovierte Volkswirtschaftler verschiedene Vorstandsfunktionen in Bawag und P.S.K. Aber auch politische Ämter wurden dem Sohn des einstigen ÖVP-Finanzministers immer wieder angetragen, seit er in Wirtschaftsbund und Industriellenvereinigung einige Stationen durchlaufen hatte und Anfang der 90er-Jahre als Berater von Finanzstaatssekretär Johannes Ditz tätig war. Nach dem Abgang von Josef Pröll galt der verheiratete Vater zweier Töchter als heißer Tipp für das Finanz- oder Wirtschaftsministerium. Stephan Koren quittierte die Spekulationen damals nonchalant: »Ich würde nie in die Politik gehen.«

■ EDITORIAL

Das Gegenmodell Schweiz



»Wir brauchen echte Alternativen.«

ALFONS FLATSCHER,
HERAUSGEBER

»»Mein Österreich« heißt die Gruppe meist pensionierter Politiker – allen voran Erhard Busek –, die sich jetzt als wahre Reformeiferer hervortun. Jetzt fordern sie vehement die »Vereinigten Staaten von Europa« und behaupten, dass der Fehler der Euro-Einführung gewesen sei, sie nicht gleich mit einer gemeinsamen Steuer- und Budgetpolitik versehen zu haben.

Die gemeinsame europäische Währung funktioniert nicht, das wird jeden Tag offensichtlicher, und als Antwort auf das Versagen mehr von dem verordnen zu wollen, was nicht funktioniert, hat keine Logik. Auf den Gedanken kann wirklich nur kommen, wer sich jahrzehntelang in einer politischen Kaste bewegt hat und wer nicht haben will, dass man überhaupt darüber nachdenkt, dass es eine Alternative zum EU-Beitritt gegeben hätte. Der Euro scheitert und der Grund ist zu viel Integration und nicht zu wenig. Spätestens jetzt sollten wir uns fragen, ob es nicht ein Gegenmodell gibt. Das der Schweizer vielleicht? Sie haben sich gegen den EU-Beitritt entschieden und mit bilateralen Verträgen trotzdem dafür gesorgt, dass sie die Vorteile des gemeinsamen Marktes nutzen können, ohne in den Sog der politischen Großmannsucht gezogen zu werden.

■ ROHSTOFFE

Trüber Ausblick der Bergbau- und Stahlindustrie



KEIN WACHSTUM: Mehr als eine Stagnation der Umsätze wird für die Bergbau- und Stahlindustrie nicht möglich sein.

MIT EINEM UMSATZZUWACHS von 2 % auf über 8 Milliarden Euro verzeichnete die österreichische Bergbau- und Stahlindustrie 2011 ein erfreuliches Ergebnis. Geschmälert wird der Erfolg jedoch durch die stark gestiegenen Energie- und Rohstoffkosten. Diese werden den Unternehmen auch weiterhin zu schaffen machen: Im ersten Halbjahr 2012 blieb man bereits leicht hinter den Erwartungen und die Konjunkturprognosen verheißen nichts Gutes. »Wir erwarten eine Stagnation der Umsätze auf dem Level von 2011. Bei den Erträgen ist sicher mit einer rückläufigen Tendenz zu rechnen«, sagt Roman Stiftner, Geschäftsführer des Fachverbandes Bergbau-Stahl. Die großen Unsicherheitsfaktoren sind die hohe Volatilität der Märkte und engere Margen. »Der Preisdruck wird stärker, steigende Kosten können nicht auf die Kunden umgewälzt werden«, erklärt Stiftner. Vor allem die erwarteten Rückgänge im Automobilsektor, einem der wichtigsten Abnehmer, und in den Bereichen Bau und Infrastruktur bereiten der Branche Sorgen.

Produktion und Beschäftigtenzahlen sollten dennoch konstant bleiben. Derzeit sind in den Mitgliedsunternehmen der Branche fast 15.000 Mitarbeiter beschäftigt. Insgesamt 200 Millionen Tonnen Rohstoffe werden in Österreich verarbeitet, 125 Millionen Tonnen davon stammen aus heimischen Lagerstätten. Bei Wolfram und Magnesit ist Österreich fünftgrößter Produzent der Welt, bei Grafit und Talk liegt Österreich unter den Top 15. Die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen halten mit der hohen Bedeutung der Rohstoffindustrie für das Land nicht Schritt, kritisiert Fachverbandsobmann Franz Friesenbichler: »Die mineralische Rohstoffindustrie ist für ein Drittel des österreichischen BIP verantwortlich. Wenn uns dieses Fundament wegbricht, sind die Auswirkungen auf den Standort dramatisch.« Schutzzölle und Exportbeschränkungen sowie die geplante EU-Energieeffizienzrichtlinie, die eine Deckelung des Energieverbrauchs vorsieht, erachtet Friesenbichler als problematisch. Das Thema »Rohstoffdiplomatie« gegenüber Drittstaaten steht auch im Mittelpunkt der internationalen Rohstoffkonferenz Eumicon, die von 19. bis 21. September 2012 in Leoben stattfindet.

■ JUBILÄUM

40 Jahre Personalentwicklung

ALS LEOPOLD STIEGER 1972 die Gesellschaft für Personalentwicklung« (GfP) ins Handelsregister eintragen wollte, blitzte er zunächst ab. Der Begriff Personalentwicklung existiere nicht, eine Eintragung unter diesem Namen sei daher nicht möglich. Nach harter Überzeugungsarbeit genehmigte man die Eintragung doch. In den vergangenen vier Jahrzehnten wurden mehr als 45.000 Führungskräfte und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen erfolgreich auf ihren Weg gebracht. Jeder Veränderungsprozess wird konsequent und zielgerichtet gesteuert. Das Wissen um Auswirkung und Mechanik einzelner Themen und die Technik von Methoden und Interventionen sind dafür Voraussetzung. »Ein Schub, der sofort wirkt und merkliche Verbesserungen spürbar machen wird«, erläutern Clemens und Florian Stieger, die in die Fußstapfen ihres Vaters getreten sind und 2004 die Geschäftsführung der GfP übernommen haben.



CLEMENS UND FLORIAN STIEGLER: Neue Generation der GfP.

BUSINESS-LEASING

INVESTIEREN, ABER CASH BEHALTEN?

Ganz einfach mit dem Fuhrpark-, Mobilen- und Immobilien-Leasing der BAWAG P.S.K. Leasing.
Infos unter 0810 20 52 51

BUSINESS LEASING

Mitten im Business.
www.leasing.at



Kleingruppen-Intensivcoaching

für **Frauen in Führungspositionen**
für **Technikerinnen**
für **Forscherinnen**
für **Musikerinnen**

In einer Gruppe von 3-5 Frauen aus einem ähnlichen Kontext entwickeln Sie mit qualifizierter Begleitung Strategien zur Lösung beruflicher Problemstellungen. Die Leiterin, Doro Erharter, ist Geschäftsführerin einer NGO, Unternehmensberaterin, Coach und Konsens-Moderatorin.

www.zimd.at

■ VERSICHERUNGEN

Unfallrisiko unterschätzt

MAN MUSS NICHT UNBEDINGT PARAGLIDEN oder kitesurfen, um einen Unfall zu erleiden. Laut österreichischer Unfallstatistik ereignen sich pro Jahr 824.000 Unfälle, rund 600.000 davon enden im Krankenhaus. Die größte Unfallgefahr verbirgt sich mit fast 80 % im Haushalt, in der Freizeit, beim Sport und im Straßenverkehr. All diese Bereiche werden von der gesetzlichen Unfallversicherung aber nicht gedeckt – sie greift ausschließlich bei Arbeitsunfällen. Eine von meinungsraum.at im Auftrag der Wiener Städtischen durchgeführte Umfrage ergab nun, dass Gefahren des täglichen Lebens weitgehend unterschätzt werden. 33 % der 500 befragten ÖsterreicherInnen glauben, keine Unfallversicherung zu benötigen, da sie sich keinem Risiko ausgesetzt sehen. »Vielen ist gar nicht bewusst, dass man nur am Arbeitsplatz, auf dem Weg zur Arbeit und auf Dienstreisen gesetzlich unfallversichert ist«, erklärt



RALPH MÜLLER, WIENER STÄDTISCHE: »Gegen Unfälle privat absichern.«

■ INVESTMENT

Gold wird »politisch korrekt«

DIE UNKENRUFTE über ein baldiges Ende des Kurs-Höhenflugs waren verfrüht. »Die derzeit stattfindende Rückbesinnung auf den jahrtausendealten monetären Status von Gold signalisiert, dass der Bullenmarkt nun in eine neue Phase eingetreten ist«, erläutert Ronald Stöfele, Rohstoffexperte der Erste Group, im kürzlich erschienenen »Goldreport 2012«. Die Voraussetzungen für neue Allzeithochs sind besser denn je. Daran können auch Skeptiker nicht mehr vorbei: Gold als Wertanlage feiert eine Renaissance im klassischen Finanzwesen.



RONALD STÖFELE, ERSTE GROUP: »Saisonal beste Phase ab August.«

Während der 20-jährigen Goldbaisse der 1980er- und 90er-Jahre lag das Realzinsniveau bei durchschnittlich plus 4 %, nur in knapp 6 % der Monate befanden sich die Realzinsen im negativen Bereich. Ab 2000 wendete sich das Blatt und der Realzinssatz lag in mehr als der Hälfte aller Monate im Minus, was ein optimales Umfeld für Gold bedeutet. Nachdem die Federal Reserve angekündigt hat, ihre Nullzinspolitik zumindest bis Ende 2014 fortzusetzen, werden negative Realzinsen auch in der nächsten Zeit ein gutes Fundament für steigende Goldpreise bilden. Außerdem werde der Goldmarkt von der steigenden Nachfrage aus China und Indien getrieben. In beiden Ländern sind die Realzinsen negativ, Gold ist dort ein bewährtes Wertaufbewahrungsmittel. Die hohe traditionelle Goldaffinität und der wachsende Wohlstand unterstützen die Nachfrage zusätzlich.

Stöfele rechnet ab August mit der »saisonal besten Phase«. Als 12-Monats-Ziel könnte die Marke von 2.000 US-Dollar fallen. Die parabolische Phase – also der Hype, der das Ende der Hausse ankündigt – stehe nach Ansicht des Gold-Analysten noch bevor: »Im Zuge dieser Trendbeschleunigung sollte zumindest das Langfrist-Ziel von 2.300 US-Dollar erreicht werden. Einige historische Vergleiche lassen sogar deutlich höhere Preissphären realistisch erscheinen.«

Ralph Müller, Vorstandsdirektor der Wiener Städtischen Versicherung.

Die Sozialversicherung kommt nach einem Freizeitunfall allenfalls für die Behandlungskosten auf. Sämtliche Folgekosten müssen Betroffene selbst tragen. Zudem sind Kinder, die noch keine Schule besuchen, sowie Hausfrauen und Pensionisten im Rahmen der gesetzlichen Unfallversicherung gar nicht versichert. Die Zahl der ÖsterreicherInnen, die privat unfallversichert sind, stagniert seit Jahren bei rund 35 %. Mehr als die Hälfte kennt den Unterschied zwischen privater und gesetzlicher Unfallversicherung nicht oder hat sich mit diesem Thema noch nie auseinandergesetzt. Zudem werden die Kosten für Prämien weit höher eingeschätzt, als sie tatsächlich sind.

Herbert, 69
Pensionist

Opa sagt,
wir kosten ihn
mehr Energie ...

Lara, 9

... als unsere
Wohnung.

Amelie, 7

Amelie badet gerne und Lara hat es gerne warm. Herbert sieht es gelassen. Denn die Familie lebt in einem energiesparenden Passivhaus, wo sich die Kosten für Warmwasser und Heizung in Grenzen halten. Nur einer von vielen Vorteilen des ökologischen Wohnbaus mit Förderung von umweltfreundlichen Technologien. So wird nicht nur das Geldbörsl, sondern auch Wiens Umwelt geschont. Dank der höchsten Dichte an mehrgeschossigen Passivhausbauten weltweit – in Wien, der **Stadt fürs Leben**.

i Mehr Infos unter www.wohnservice-wien.at sowie unter der Service-Nummer „Alles rund ums Wohnen“: **4000-8000** (werktags von 8 bis 20 Uhr)



**einfach
nachhaltig
wohnen**

StadT Wien
Wien ist anders.



Wer verkaufen will, muss freundlich sein

VON AMERIKANISCHEN Universitäten *kann man richtig Verkaufen lernen*. Es ist hohe Kunst, wie sie um Studenten werben ...

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Nicht länger als ein Jahr wollte ich ursprünglich Korrespondent des Report Verlages in den USA sein, jetzt bin ich schon das zweite Jahr hier und es ist noch kein Ende in Sicht.

Verantwortlich für den geänderten Plan sind meine Kinder, die jetzt im Sommer 15 und 17 werden. Sie wollten nicht zurück an österreichische Schulen, aber mir dämmert schon, auch die österreichischen Unis werden keine besondere Verlockung sein. Die Konkurrenz aus den USA ist übermächtig.

Die amerikanischen Colleges werfen ihre Netze aus und sie machen das mit ungeheurem Geschick. In zwei Jahren wird mein Sohn die High School abschließen, aber jetzt schon kriegt er regelmäßig Post von Herrschaften mit klingenden Titeln wie Dean, President oder Director of Admission. Und alle wollen ihm bei der Suche nach der richtigen Uni und den richtigen Studienzweigen helfen. »Du bist Teil einer kleinen Gruppe von Studenten, die wir ausgewählt haben und die wir einladen, mehr über den Weg zum akademischen Erfolg zu erfahren«, schreibt etwa das Babson College, und Grant M. Gosselin, der Dean of Admission, vergisst nicht zu erwähnen, dass seine Uni zu den 20 Top-Wirtschaftsinstituten des Landes zählt.

Jeff Rickey, der Vice-President der St. Lawrence University, bringt es auf den Punkt: »Ein guter Schüler wie Du wird natürlich von vielen Universitäten umworben.« Und da hat Jeff Recht: Mehr als 70 solche Schreiben sind schon im Postfach meines Sohnes gelandet und in jedem werden die Besonderheiten der Institute herausgestrichen. St. Lawrence etwa findet sich auf der Liste der »Besten Unis«, die, so berichtet Jeff, von der Zeitschrift U.S. News & World Report erstellt wurde.



RICHTIG VERKAUFEN: Amerikanische Universitäten machen sich schon früh auf die Suche nach den Studenten von morgen. Dabei können selbst hartgesottene Verkaufsprofis einiges lernen.

Das Flagler College in Florida ist offensichtlich nicht auf dieser Liste, aber Vice President Marc G. Williar streicht ganz andere Qualitäten seines Hauses heraus: Es liegt in der Nähe des Strandes ...

Die vielen Komplimente, die mein Sohn da von Leuten mit beeindruckenden Jobbezeichnungen bekommt, verwirren mich als Vater natürlich. Da ist einmal der Stolz und gleichzeitig die Skepsis, dass die vielen Freundlichkeiten, die Amerikaner so

gern von sich geben, vielleicht nicht so ganz ehrlich sind, sondern einen bestimmten Zweck verfolgen. Denn irgendwie erinnern mich die Werbeschreiben der Unis an die vielen Anrufe, die ich erhalten habe, nachdem ich frisch in Princeton eingezogen war. Bei der Anmeldung des Telefons hatte ich darauf verzichtet, eine Geheimnummer zu nehmen - das hätte mehr gekostet und der Sparefroh in mir hatte zugeschlagen. Daraufhin erhielt ich über Wochen Dutzende Anrufe von freundlichen Leuten, manchmal mit einem starken indischen Akzent. Viele gratulierten mir, ich hätte gewonnen, was bemerkenswert war, denn ich hatte gar nirgends mitgespielt. Eine Weltreise, ein Scheck über 3.000 Dollar, ein wahrer Segen, aber dann, wenn ich voller Begeisterung sagte »Ja, schicken Sie mir den Preis!«, kam der desillusionierende Nachsatz: Natürlich müsse ich vorher etwas kaufen, erst dann könne der Bonus abgezogen werden.

Aber die Telefonverkäufer sind Laien im Vergleich zu den Genies von den Unis, die das Spiel auf beeindruckendem Niveau beherrschen und sich auf die Jagd nach Talenten begeben, die bereit sind, Studiengebühren zwischen 20.000 und 70.000 Dollar pro Studienjahr zu bezahlen ...

MIST IST NICHT GLEICH MIST!

615.000 t
CO₂
GESPART MIT DEM
ARA SYSTEM



Richtiges Mülltrennen schützt die Umwelt und stärkt die Wirtschaft. Gemeinsam mit ihren Partnern konnte die ARA im letzten Jahr 615.000 Tonnen CO₂ einsparen und wertvolle Rohstoffe für die Zukunft sichern.

 facebook.com/ARA.recycling www.ara.at

SO MACHT RECYCLING SINN.

ARA 
Altstoff Recycling Austria



ABSCHIED MIT ANSTAND

KÜNDIGUNGEN auszusprechen *gehört zu den unangenehmsten Aufgaben in einem Unternehmen*. Nur wenige Führungskräfte sind darauf vorbereitet. Ein professioneller Trennungsprozess bewahrt aber vor hohen Kosten und Imageverlust in der Öffentlichkeit.

VON ANGELA HEISSENBERGER

Ryan Bingham überbringt die Botschaft höflich, aber bestimmt, und findet sogar aufmunternde Worte. »Ihre Position existiert einfach nicht mehr. Sie dagegen sind noch da, Sie sind die Zukunft. Darauf müssen Sie sich jetzt konzentrieren«, sagt er zu den Menschen, die er soeben gekündigt hat. Sein Mitgefühl hält sich trotzdem in Grenzen, denn Bingham ist professioneller Rausschmeißer. Er unterstützt große Unternehmen beim Personalabbau, dem sogenannten »Downsizing«, und entlässt Mitarbeiter wie am Fließband – routiniert und emotionslos.

Nun ist Ryan Bingham bloß eine Filmfigur, die in dem Blockbuster »Up in the Air« von George Clooney verkörpert wird und nach Hollywood-Manier stark überzeichnet ist. Zwecks größerer Glaubwürdigkeit wurden seine »Opfer« durchwegs von Laien gespielt, die auch in Wirklichkeit gerade ihren Job verloren hatten. Und nicht jeder Personalchef kann in Aussehen und Auftreten mit dem smarten Filmstar mithalten. Entlassungsprofis, die vor allem für internationale Konzerne die unangenehmen Aufgaben übernehmen, gibt es aber tatsächlich.

» Kündigung per E-Mail «

Während es an Seminaren und Fachliteratur zu Recruiting oder Organisationsentwicklung nicht mangelt, ist der Umgang mit Kündigungen ein Tabuthema, das auch von Führungskräften so lange wie möglich gemieden wird. Das Angebot von »Vollstreckern« (siehe Buchtipp) oder »Übergangsberatern«, wie sie in der Consulting-Branche beschönigend heißen, findet deshalb reichlich Abnehmer.

Laurenz Andrzejewski, der sich mit seiner Unternehmensberatung management 1x1 auf Trennungsprozesse spezialisiert hat, wirft den Firmen vor, sich damit aus der Verantwortung zu stehlen. Sein Buch »Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung« liegt inzwischen in der dritten Auflage vor und gilt als Standardwerk zum Thema Kündigung. Seit 1989 begleitet er Unternehmen in Wandlungsprozessen und schult Führungskräfte und Personalverantwortliche in der Planung und Durchführung von Trennungsphasen.

Wie unprofessionell die Kündigungen vollzogen werden, findet Andrzejewski »erschreckend«: Leitfäden oder Checklisten existieren zwar für die Einstellung von Personal und für Mitarbeitergespräche, doch für die Entlassung gibt es meist keine einheitliche Vorgehensweise. Abteilungsleiter, oft selbst von der Entscheidung überrascht und bewegt, arbeiten Namenslisten ab und übermitteln den betroffenen Mitarbeitern die Botschaft am Telefon, auf dem Gang, per E-Mail, am Geburtstag oder Freitagnachmittag kurz vor Dienstschluss. Mit den teilweise heftigen Reaktionen von Tränen bis zu offener Aggression wissen die überforderten Führungskräfte kaum umzugehen – umso belastender empfinden sie diese undankbare Rolle.

» Feuer am Dach «

Wie Andrzejewski hat sich auch Unternehmensberaterin Astrid Ewald auf die konstruktive Gestaltung von Trennungsprozessen spezialisiert. Große Unterneh- ➔

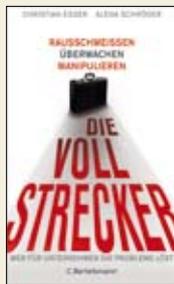
⇒ men wie die VA Tech und die Bawag begleitete sie bei Change-Projekten, die jeweils mit Kündigungen einhergingen. »Oft werde ich gerufen, wenn schon Feuer am Dach ist«, kritisiert auch sie die weitgehende Verdrängung des Themas. 2003 gestaltete sie für die Österreichischen Post AG eine Workshop-Reihe, in die sämtliche Top-Führungskräfte eingebunden wurden. Für den ehemaligen Staatsbetrieb, in dem sich die Mitarbeiter noch vielfach mit dem Nimbus unkündbarer Beamten sahen, bedeutete der breite Personalabbau einen doppelten Tabubruch. Als Philips Austria 2001 mehrere Produktionsstätten schloss und innerhalb eines Dreivierteljahres 1.200 Mitarbeiter entlassen werden sollten, entwarf Ewald einen umfassenden Sozialplan und ein Newplacement-Programm. Bereits vier Monate nach dem letzten Produktionstag hatten mehr als 70 % der betroffenen Mitarbeiter einen neuen Job oder eine andere positive Perspektive gefunden. Die Fluktuationsrate in den bestehenden Philips-Werken blieb auf niedrigem Niveau.

Personalabbau wird insbesondere in Kri-

BUCHTIPP

»Unliebsame Mitarbeiter entlassen,

die eigentlich unkündbar sind, Angestellte heimlich mit Wanzen und Kameras überwachen oder das ramponierte Image durch geschickte PR wieder aufpolieren? Eine wachsende Riege an Dienstleistern erledigt diese und andere Drecksarbeiten, mit denen sich in den Führungsetagen großer Konzerne niemand die Finger schmutzig machen will. Die deutschen Journalisten Christian Esser und Alena Schröder recherchierten penibel in einer Branche abseits des Rampenlichts, in der ausgebuffte Sicherheitsexperten und skrupellose Anwälte die Grenze zur Illegalität ausloten - was Unternehmen wie die Deutsche Bahn, Telekom oder Lidl keineswegs davon abhält, die diskreten Dienste in Anspruch zu nehmen. Einige der Profis lassen in Interviews hinter die Kulissen blicken und fördern durchaus Überraschendes zutage, wie etwa eine IKEA-Personalmanagerin als Teilnehmerin des Seminars »Die Kündigung störender Arbeitnehmer«.



CHRISTIAN ESSER/ALENA SCHRÖDER: Die Vollstrecker. Wer für Unternehmen die Probleme löst. Verlag C. Bertelsmann, München 2012

senzeiten zum Prüfstein für jedes Unternehmen. Der Blick auf rasche Kostenreduktion ist dabei allzu kurz-sichtig. »Nur wenn Trennungen human und fair, das heißt mit Wertschätzung und Respekt für die Gehenden ablaufen, sind sie im betriebswirtschaftlichen Sinne ökonomisch«, sagt Trennungsexperte Andrzejewski. Unkoordinierte Kündigungen ziehen häufig arbeitsrechtliche Konflikte nach sich, ausgelöst durch unbedachte Äußerungen oder unklare Formulierungen. Noch gravierender sind jedoch die verdeckten Kosten: Die Entlassung von Mitarbeitern löst in der Belegschaft immer Irritationen, das sogenannte »Survivor-Syndrom«, aus. Der Fokus sollte deshalb immer auf beide Gruppen – die Gehenden und die Verbleibenden – gerichtet sein. Die verbleibenden Kollegen beobachten sehr genau, wie sich das Management gegenüber den Gekündigten verhält. Immerhin haben einige nicht nur bloß Kollegen, sondern enge Vertraute



LAURENZ ADRZEJEWSKI: »Nur faire Trennungen sind auch ökonomisch.«



BARBARA RIEDL-WIESINGER: »Trennungskultur im Unternehmen etablieren.«

oder gar Freunde verloren. Mit neuen Arbeitsstrukturen können sich nicht alle anfreunden, das Betriebsklima leidet. Die Folge sind massive Einbußen in der Produktivität durch Demotivation sowie in besonders drastischen Fällen eine Austrittswelle. Dem Unternehmen kommen dann mehr Mitarbeiter als geplant abhanden, und noch dazu die besten.

»Imageschaden «

Mitarbeiter fungieren aber auch als Meinungsbildner. Der Imageschaden in der Öffentlichkeit kann beträchtlich ausfallen. Scheidende Angestellte sind weiterhin potenzielle Kunden – gemäß dem Motto »Man trifft sich im Leben immer zweimal« vielleicht sogar als Entscheidungsträger bei der Konkurrenz. Zudem leidet

die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber, wenn Geschichten über unsensible oder menschenverachtende Vorgänge die Runde machen.

Wie eine aktuelle Studie des Online- ⇒

JOBWECHSLER-STUDIE 2012

» Jeder fünfte Arbeitnehmer in Österreich überlegte in den letzten Monaten, den Arbeitsplatz zu wechseln. Ein Drittel davon denkt zumindest einmal wöchentlich daran, knapp zwei Drittel etwas seltener. »Eine Gruppe der wechsellaffinen Arbeitnehmer steht schon kurz vor dem Absprung«, erläutert Barbara Riedl-Wiesinger, Country Manager von Monster Worldwide Austria.

Das Karriereportal ließ vom IMAS-Institut in einer Face-to-Face-Befragung unter insgesamt 1.000 Österreichern, 538 davon unselbstständig erwerbstätig, die Arbeitszufriedenheit erheben. Österreich präsentiert sich dabei auf den ersten Blick als Insel der Seligen. Die Gesamtzufriedenheit zeigt seit nahezu 25 Jahren »ein fast wolkenloses Bild«, so Studienleiter Paul Eiselsberg. Zwei Fünftel der Arbeiter und Angestellten sind mit ihrer beruflichen Situation uneingeschränkt zufrieden, knapp jeder Zweite ist es zumindest einigermaßen. Vor allem Menschen mit höherer Bildung denken kaum an eine Veränderung.

Zu denken geben aber die Details der Studie: Als Hauptmotiv für einen möglichen Jobwechsel wurde mit Abstand am häufigsten das Gehalt genannt (49 %). Erst weit dahinter folgen fehlende Aufstiegs-möglichkeiten (29 %) und Perspektiven (21 %), schlechtes Betriebsklima (22 %) oder mangelnde Wertschätzung (19%). Weiterbildung, Mobbing und gefährliche Tätigkeiten rangieren unter den Motiven ganz unten. »Es spielen immer mehrere Gründe zusammen«, relativiert Eiselsberg, ein zu niedriges Gehalt sei jedoch häufig der ausschlaggebende Faktor. Monster-Chefin Riedl-Wiesinger führt dies darauf zurück, »dass in Österreich schon seit Jahren bei den unselbstständig Erwerbstätigen keine Reallohnzuwächse festzustellen sind«. Potenzial zeigt sich auch in der Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen: 19 % der Arbeitnehmer würden ihren Betrieb eher nicht weiterempfehlen. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte eine denkbar schlechte Position, meint Riedl-Wiesinger: »Die Unternehmen müssen sich auf dem Arbeitsmarkt stärker als Marke profilieren.«



**DUHU, KOLLEGE,
KANNST MA
SCHNELL 1300
SERIENBRIEFE
ERSTELLEN UND
VERSCHICKEN?**

**BIN
ICH
DER
HEROLD?**

**HEROLD druckt und versendet
Ihre Mailings jetzt auf Knopfdruck.**

Mit der Online-Firmendatenbank HEROLD MDOnline können Sie ab sofort nicht nur B2B-Zielgruppen selektieren, sondern diese auch ganz bequem mit Mailings beschicken. Ein Mausklick und schon kümmert sich der HEROLD um die Erstellung des Layouts, den Druck und den Versand Ihrer Directmails. Mehr Infos: <http://marketingdaten.herold.at>, Tel. 02236/401-38161

HEROLD.at

»Das ist nicht nur Gefühlsduselei«

PSYCHOLOGIN und Management-Trainerin **Astrid Ewald** über Mitleid am falschen Platz, Helden in der Chefetage und zerstörtes Vertrauen.



TRENNUNGS-COACH ASTRID EWALD: »Führungskräfte lernen wertschätzend und nett zu kommunizieren. Man muss Mitarbeitern aber auch die Wahrheit sagen.«

(+) PLUS: Warum ist ein professioneller Umgang mit Trennungen so schwierig?

Astrid Ewald: Es ist grundsätzlich ein averages Thema. Alle Menschen haben irgendwann Trennungen erlebt, das ist nicht angenehm. Deshalb schaut man lieber weg. Wer eine Trennung durchführt, wird zum Täter und keiner ist gerne Täter. Ich habe früher explizit Workshops zu diesem Thema angeboten, aber das funktioniert nicht. Die Unternehmen haben Angst, sich darauf einzulassen. Jetzt binde ich den Punkt »Den Abschied gestalten« in Führungskräftetrainings ein.

(+) PLUS: Welche Fehler werden in Trennungsprozessen häufig gemacht?

Ewald: Weil sie mit der Rolle und dem Thema nicht zurechtkommen, werden manche Führungskräfte kalt und hart. Sie ziehen es korrekt durch, aber ohne jede Menschlichkeit. Da zerbricht dann vieles. Für die Kultur des Unternehmens nach außen wie auch nach innen ist das ganz schlecht. Häufig re-

sultieren aus solchen missglückten Prozessen Gerichtsverfahren, weil die Betroffenen aus dieser Verletzung heraus mit Rachegefühlen reagieren.

Die andere Seite sehe ich oft in Unternehmen mit familiärer Kultur, in denen es breitere Kündigungsmaßnahmen noch nie gab. Da wurde bisher nur bei schweren Dienstverfehlungen gekündigt. Wird dann ein breiter Abbauprozess notwendig, ist das ein Kulturschock. Niemand hat brauchbare Strategien, wie man damit umgehen kann. Im Unterschied zur Verhärtung machen die Verantwortlichen vor lauter Mitleid Versprechungen, die sie nicht halten können. Daraus entsteht ein Rattenschwanz an Unklarheiten, Gesprächen und Verhandlungen, die für niemand befriedigend sind, viel Zeit kosten und letztlich auch der Integrität der Führungskraft nur schaden. Sehr harmonieorientierte Vorgesetzte trauen sich auch in »normalen« Zeiten nicht, jemanden zu kritisieren. Eine Führungskraft, die schon vorher gut führt, Mitarbeiter nicht ewig mitschleift

und Gespräche gut dokumentiert, tut sich leichter im Kündigungsprozess.

(+) PLUS: Wie sollte ein Trennungsprozess idealerweise ablaufen?

Ewald: Trennen ist keine gute Sache, aber es kann gut durchgeführt sein. Trennen verursacht Schmerzen. Aber die Frage ist, wie viele Schmerzen füge ich zu und auf welcher Ebene? Ich kann trennen, ohne die Leute in ihrem Selbstwert zu verletzen. Ich kann zum Beispiel sagen: Es tut mir leid, ich respektiere dich als Mensch – trotzdem musste ich diese Entscheidung treffen.

(+) PLUS: Wie bereiten Sie Führungskräfte darauf vor?

Ewald: Ich ermögliche ihnen, sich mit ihren Gefühlen auseinanderzusetzen. Trennungsphasen sind auch für Führungskräfte belastend. Sie wollen die Helden sein und das möglichst ohne Hilfe schaffen, dann bekommen sie auf einmal Herz-Kreislauf-Probleme. Im Workshop müssen sich die Manager auch in die Lage der Betroffenen versetzen. Wenn jemand mit Aggressionen reagiert, ist das absolut verständlich. Aber man darf sich als Führungskraft nicht persönlich angegriffen fühlen. Manche unterliegen auch der Versuchung, Trost zuzusprechen. Für die Betroffenen ist das ein Witz, die fühlen sich in ihrer Verzweiflung nicht ernst genommen. Oder die Führungskräfte fangen selbst zu jammern an, wie schlecht es ihnen dabei geht. Es gilt einen Mittelweg zwischen Mitgefühl und Mitleid zu finden. Ohne Vorbereitung passieren die abenteuerlichsten Dinge. Man redet sich in eine Spirale hinein. Das Gespräch beginnt zum Beispiel mit »Wir müssen über ihre berufliche Weiterentwicklung reden«, obwohl es eigentlich um eine Kündigung geht – und die betroffene Person glaubt, ihr steht ein Karriereschritt bevor. Es muss verständlich ausgedrückt werden. Ein klarer Schnitt ist für beide Seiten besser zu verarbeiten.

(+) PLUS: Viele Führungskräfte scheuen das persönliche Gespräch. Ist das Delegieren nach außen eine Lösung?

Ewald: Es gibt natürlich Unternehmen, die das übernehmen. Aber wenn wir von

Trennungskultur sprechen, finde ich das nicht akzeptabel. Wenn es um die Trennungsbotschaft geht, hat der unmittelbare Vorgesetzte dazusitzen und der Mitarbeiter und sonst niemand. Zur Klärung der Konditionen etc. ist dann normalerweise jemand vom Personalmanagement oder der Betriebsrat dabei. Aber die Person, die die Entscheidung getroffen hat, muss auch die Verantwortung übernehmen. Wenn ich jahrelang für jemanden arbeite und der ist nicht imstande, mir ins Gesicht zu schauen, dann ist das ein Armutzeugnis.

(+) PLUS: Kann Geld die Trennung erleichtern?

Ewald: Manchmal bekommen die Mitarbeiter Geld oder Unterstützung bei der Arbeitssuche angeboten, aber wählen dann das Geld. Dann stehen der Audi oder die Ewe-Küche als Belohnung im Vordergrund, auch wenn sich die Arbeitssuche für viele dann nicht so leicht gestaltet.

Was auch interessant ist: Im Coaching erzählen viele, dass sie bis zur Kündigung nie irgendeine Kritik gehört hatten. Wenn jemand nicht mehr die Leistung bringt oder nicht ins Team passt, sollte das frühzeitig und ohne Umschweife angesprochen werden. Das verabsäumen viele Führungskräfte. Zum Teil werden sie auch in Trainings »verbildet«. Sie lernen zwar, wertschätzend und nett zu kommunizieren, aber zur Professionalität gehört auch eine gewisse Nüchternheit. Man muss den Mitarbeitern die Wahrheit sagen, das ist ebenso eine Frage des Respekts. Alles, was in einem Unternehmen über eine Person geredet wird, sollte auch mit ihr geredet werden.

(+) PLUS: Warum zahlt sich eine positive Trennungskultur für Unternehmen aus?

Ewald: Das ist nicht nur Gefühlsduselei. Schlechte Trennungen verursachen einen Imageschaden in der Öffentlichkeit, Prozesskosten und eine Lähmung im Unternehmen selbst. Es gibt unter den verbliebenen Mitarbeitern wenig Glauben an die Zukunft. Einmal zerstörtes Vertrauen braucht lange, bis es wieder aufgebaut wird. Das darf man nicht unterschätzen. Die Produktivität sinkt. Das merkt man auch an Fehlzeiten und Krankenständen. Die Leistungsträger sind die Ersten, die gehen. ■

ASTRID EWALD ist Geschäftsführerin der leadership.consulting und hat sich als Coach und Beraterin im Bereich Unternehmensentwicklung auf den Schwerpunkt Übergänge spezialisiert.



UP IN THE AIR: George Clooney zeigt, wie professionelles Rausschmeißen geht – klar, direkt, höflich, aber ohne emotionale Anteilnahme.

⇒ Karriereportals Monster Worldwide ergab, erwägt immerhin jeder fünfte unselbstständig Erwerbstätige in Österreich einen Jobwechsel. Ein Drittel davon denkt zumindest wöchentlich daran, hat also innerlich bereits gekündigt. Die Unzufriedenheit mit dem Job tragen die Beschäftigten auch nach außen: Nur 27 % der rund 538 Befragten würden ihren Arbeitsplatz ganz sicher weiterempfehlen. Fast zwei Drittel der wechselbereiten Mitarbeiter würden eine solche Empfehlung aber keinesfalls oder eher nicht abgeben. »Unternehmen sollten daher den professionellen Umgang mit Jobwechslern in ihre Unternehmenskultur implementieren«, empfiehlt Barbara Riedl-Wiesinger, Country Manager & Sales Director bei Monster Worldwide Austria. »Es ist wichtig, an einer Trennungskultur zu arbeiten, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist.«

Bedarf ortet Trainerin Astrid Ewald auch in kleinen und mittleren Unternehmen mit familiärer Firmenkultur: »In Unternehmen, in denen Menschlichkeit ganz hoch oben steht, ist es umso schwieriger, weil Kündigungen völlig im Gegensatz zu

TRENNUNGSFEHLER

- >> **Überhastete und ungeplante** Vorgehensweise
- >> **Mangelhafte Berücksichtigung** arbeitsrechtlicher Aspekte
- >> **Fehlende Vorbereitung** der Personalverantwortlichen (Loyalitätsprobleme)
- >> **Unzureichende Kommunikationspolitik** (Gerüchteküche)
- >> **Unklare Übermittlung** der Trennungsbotschaft
- >> **Fehlende Würdigung**, Wertschätzung und Dank an die gekündigten Mitarbeiter
- >> **Fehlende Beachtung** der Ängste und Bedürfnisse der verbleibenden Mitarbeiter

QUELLE: LAURENZ ANDRZEJEWSKI: TRENNUNGS-KULTUR UND MITARBEITERBINDUNG. KÜNDIGUNGEN FAIR UND NACHHALTIG GESTALTEN. VERLAG LUCHTERHAND, KÖLN 2008

TRENNUNGSPROZESS

>> **Laurenz Andrzejewski**, Experte für Trennungsmanagement, gliedert den Trennungsprozess in vier Phasen:

1. Outplacement-Phase:

- > Unternehmerische Entscheidung, Festlegung des Projekttitels
- > Verhandlung von Interessensausgleich und Sozialplan
- > Minutiöse Vorbereitung der Trennungsgespräche
- > Mitarbeiterauswahl (Qualifizierung oder Trennung)

2. Trennungsphase:

- > Gespräche über Versetzung, Veränderung, einvernehmliche Lösung
- > Klare Botschaft: Trennung/Kündigung
- > Gespräche über Bindung und Teambildung mit den Verbleibenden

3. Newplacement-Phase:

- > Karriere-Coaching für die Gehenden
- > Neuorganisation und Teambildung der Verbleibenden
- > Bindung und Revitalisierung des (neuen) Teams

2. Evaluationsphase:

- > Kritische Würdigung des Personalabbaus
- > Kritische Betrachtung der Projektentwicklung
- > Ableitung von Erkenntnissen zur Trennungskultur

den vertretenen Werten stehen. Mit Kritik und Trennung wird nicht bewusst umgegangen.« Wer Trennung und Abschied als normale Unternehmensprozesse begreift, könne dagegen auch gekündigten Mitarbeitern respektvoll in die Augen sehen. Monster-Chefin Riedl-Wiesinger plädiert generell für mehr Sachlichkeit: »Immerhin ist es keine Ehe, die beendet wird, sondern ein Arbeitsverhältnis.« ■





ZWISCHEN MOTIVATION, ESOTERIK UND HOKUSPOKUS

VON HEINZ VAN SAANEN

ÜBER DIE Führungskräfte *bricht eine Flut von skurrilen Seminaren, Hypes und Management-Ratgebern herein.* Aber wo liegt die Grenze zwischen Nützlichkeit und Schwachsinn?

DAS MEDIALE SOMMERLOCH wird heuer ganz schön aufgelockert. In die Rubrik »gruselig« fallen etwa die Sondergesetze für die Sponsoren der aktuellen Olympischen Spiele. Darf man eigentlich noch »London« und »Sommer« dazu schreiben oder wird man dann schon niedergetasert und ins Straflager gesteckt? In die Rubrik »ferngesteuert« fällt unsere Justizministerin. Egal welche Frage ihr die Medien stellen, wie bei einem NLP-Roboter kommt als Antwort ein Stehsatz wie »Das Vertrauen der Österreicher in die Justiz ist hoch«. Wer's glaubt wird selig. Aber die Österreicher glauben ohnehin viel. Das Linzer Spectra Institut veröffentlichte gerade, dass mehr als zwei Drittel der Landsleute zumindest an ein übernatürliches Phänomen glauben. Dazu gehören etwa Telepathie oder Hellscherei, aber ein paar Hart-

gesottene glauben auch an Hexerei und Teufelsaustreibung. Alleine sind die Österreicher damit nicht. Eine US-Behörde dementierte kürzlich offiziell die Existenz von Meerjungfrauen – jene von Zombies wurde schon vor ein paar Monaten dementiert. Aber auch beim Nachbarn Deutschland geht es ganz schön esoterisch zu. Vor kurzem wurden Akten bekannt, die möglicherweise erklären, warum bei der Aufklärung der rechtsterroristischen Serienmorde so gar nichts weitergeht. Die Hamburger Polizei setzte bei den Ermittlungen einen Geisterbeschwörer ein, der laut Aktenvermerk – sic – als »Gigant unter den Metaphysikern gilt«.

Der Esoterik-Markt ist nicht nur ein gesellschaftliches Phänomen, sondern vor allem ein florierendes Business. Wie groß der Markt ist und wie sehr er boomt, lässt sich nur unscharf angeben. Zu unterschiedlich sind die

Geschäftsfelder. Neben »Hardcore-Esoterik« gibt es den Sektor Lebenshilfe, Ratgeber aller Art oder »weichere« Esoterik wie den Buch- und Seminarmarkt für den Managementsektor. Die Übergänge zwischen reiner Scharlatanerie und Geschäftemacherei bis hin zu hoch seriösen Anbietern sind fließend. Einige Zahlen, um die Größenordnungen zu fassen: Die Hamburger Zeit schätzte den gesamten deutschen Esoterikmarkt 2010 auf rund 18 bis 25 Milliarden Euro ein, bis 2020 soll er auf 35 Milliarden steigen. Eine Spiegel-Reportage aus dem Jahr 2000 versuchte, den Managerorientierten Markt zu fassen. Laut Spiegel-Schätzungen wurden damals mit Motivationsstrainings, Coaching oder Karriereberatung inklusive einschlägigen Büchern rund 10 Milliarden Mark umgesetzt. Wie ungenau diese Schätzungen sind, zeigt eine Reportage von Focus. Kurz vor der Spiegel-Story schätzte ⇒

GRENZERFAHRUNGEN FÜR MANAGER

» **Banales Rafting** ist ein bisschen von gestern und taugt gerade noch als Incentive. Heute baut man selbst ein Floß und soll so Gruppendynamik erleben. Auch Künstler vermarkten Managementseminare. Bei der Theaterpädagogin Verena Kriegler lernt man nicht nur »spielend zu führen«, sondern auch »lustvoll zu scheitern«. Der Kärntner Intendant Michael Weger wiederum vermittelt »Emotion-Power« oder die »Kunst man selbst zu sein«. Wer es gerne extremer hat, kann den österreichischen Apnoetaucher Christian Redl (siehe Foto) buchen. Redl hält nicht nur acht Weltrekorde im Freitauchen, sondern ist auch noch Stuntman, Schauspieler - und Celebrity-Speaker. Als solcher referiert er über Motivation, Teamgeist oder Grenzerfahrungen. Der Seminarveranstalter »lichtlos« bietet Führungskräfte training im Berchtesgadener Salzbergwerk an. Nomen est omen: natürlich in völliger Dunkelheit. Dunkeltraining bietet auch Hill International an, hier wird sogar mit blinden Psychologen gearbeitet. Wer es schräg mag: Das Grazer »Animal Trainings Center« bietet nicht nur Gruppentherapie für Hunde an, sondern auch ein »Chicken-Camp«, wo Seminarteilnehmer mit Hühnern lernen, wo »ihre Stärken und Schwächen« liegen.



DIE AKTUELLE MARKTANALYSE des Hauptverbandes des Buchhandels weist leider nur die Kategorien, die zu unscharf sind um den genauen Anteil von Management-Ratgebern oder Esoterik-Literatur zu bestimmen. »Nach meiner persönlichen Meinung dürften beide Sektoren aber schon lange boomen«, sagt Ingrid Führer, Pressedame des Hauptverbandes.

⇒ das Magazin den deutschen Beratermarkt für Motivationstrainings, Verkäuferschulung oder Persönlichkeitsentwicklung auf gar 40 Milliarden Mark. Und Österreich? Hier gibt es noch weniger »harte« Zahlen oder Schätzungen als in Deutschland, aber die Probleme der Differenzierung bleiben gleich. Das zeigt sich etwa im heimischen Buchmarkt.

» **Mega-Business in gefühlten Märkten** «

Dass Esoterik oder auch der Markt für Managementliteratur floriert, »fühlt« man beim Betreten einer Buchhandlung oder beim Gustieren im Internet. Genaues offenbart aber auch die hochaktuelle Marktanalyse des Hauptverbandes des Österreichischen Buchhandels nicht. Sowohl reiner Schmonzes wie das eher seriöse Managementfach könnten in den untersuchten Kategorien Ratgeber wie Sachbuch auftauchen. Ingrid Führer, Pressesprecherin des Hauptverbandes, lässt sich daher auch nur zu einer privaten Einschätzung hinreißen. »Nach meiner Meinung dürften beide Sektoren schon lange boomen«, so Führer. Der Nutzen einschlägige Managementliteratur soll jetzt nicht allgemein in Abrede gestellt werden, bei Konsumation empfiehlt sich jedoch eine gehörige Portion Skepsis. Die Role-Models und Mega-Seller wechseln wie Herbstlaub. Kann sich noch jemand an Jose Lopez erinnern? Was waren da nicht für Lobeshymnen über den »Super-Business-Krieger« und »ultimativen Kostenkiller« der weltweiten Autoindustrie zu lesen. Was letztendlich blieb, war ein verhaltensauffälliger Baske im Verdacht der Industriespionage, den die eigene Familie laut Medienberichten entmündigen lassen wollte. Ganz untypisch ist Lopez nicht. Vom führenden heimischen Businessmagazin trend zum »Mann des Jahres« gewählt zu werden, war lange Zeit fast



VON ZUVIEL MANAGEMENT-FOLKLORE hält Othmar Hill wenig. »Management macht eigentlich jeder, sogar eine Hausfrau«, sagt der Chef von Hill International. Nicht jede Arbeit könne rational bewältigt werden, ist der studierte Psychologe überzeugt. Man müsse die Leute »am Herz berühren« und alles muss primitiv und simpel sein um zu wirken. »Dann wird auch ein Regen-Wochenende im Steinbruch ein Erfolg«, so Hill.

schon eine Garantie, kurz später einen Insolvenzverwalter oder Staatsanwalt im Haus sitzen zu haben.

Ganz gefeit vor Fehlgriffen ist die einschlägige Managementliteratur auch heute nicht. So ist etwa gerade auf der einschlägigen Webseite Managementbuch.de das wegweisende Werk »Effectuation« als »geprüfter« Testsieger zu finden. Warum sagt die Rezension gleich im Intro: »Früher hieß es: Anlegen, Zielen, Zielen, Zielen, Feuern. Heute heißt es: Anlegen, Feuern, Zielen, Zielen, Zielen«. Alles klar? Das Zitat stammt übrigens ausgerechnet von Hewlett Packards Ex-Chefin Carly Fiorina, die als »eiserne Lady« noch vor ihrem Nachfolger Leo Apotheker den Börsenkurs des Technologieunternehmens hinunter drosch. Was in

so einem einschlägigen Buchkanon fast noch fehlt, ist das ultimative Managementlehrbuch: »Stephen Elop und wie er Nokia sanierte«.

Nur lustig machen sollte man sich freilich auch nicht. Die Management-Sachbuchautoren und Verlage unterliegen dem Zwang zur Vereinfachung, wenn sie nicht schon im Vorfeld Leser abschrecken wollen. Nützlich kann die Lektüre allemal sein, wenn auch manchmal anders als beworben.

» **Zwischen Erdung und Nutzen** «

Vor Geschwurbel ist ohnehin kaum jemand gefeit. Capgemini untersuchte 2003 etwa in einer ausufernden, knapp 50-seitigen Studie das »Change Management« – eigentlich ein Langläufer, der seit Jahrzehnten auch wissenschaftlich besprochen wird. Erst auf Seite 13 der Studie kommt Capgemini zur ersten Definition, dass »Change Management« ein »zentrales Element der Implementierung« sei. Gott sei Dank stellt der Consulter noch auf der gleichen Seite der Studie auch fest, dass sich viele »Standardwerke sich regelrecht um eine Begriffsbestimmung herumwinden«. Aber was bewahrt einen Manager vor allzu viel Wort-Alchemie? Vielleicht die Erdung. Von Management-Voodoo hält etwa Othmar Hill wenig. »Management macht eigentlich jeder, sogar eine Hausfrau«, so der Chef von Hill International. Nicht jede Arbeit könne rational bewältigt werden, ist der studierte Psychologe überzeugt. Als ziemlich geerdet outet sich auch Wolfgang Niessner: »Ich persönlich laufe nicht über glühende Kohlen und versuche dort Kraft zu tanken, wo ich sie kriege. Etwa im Gespräch mit meiner Frau«, so der Boss des Logistikonzerns



»**ICH PERSÖNLICH** laufe nicht über glühende Kohlen und versuche dort Kraft zu tanken, wo ich sie kriege. Etwa im Gespräch mit meiner Frau«, sagt Gebrüder Weiss-Boss Wolfgang Niessner. Im Konzern werden Entwicklungsseminare hierarchieübergreifend bis hin zu Lehrlingen angeboten.

Gebrüder Weiss. Ein Bonmot liefert Niessner augenzwinkernd nach: »Ich brauche Leute, die mir positiv kritisch gegenüber stehen und wo ich ein politisch ungefärbtes Statement bekomme«.

Obwohl selbst eher skeptisch, lässt Niessner im Konzern Personalentwicklung nicht nur zu, sondern begrüßt sie auch: »Entwicklungsseminare werden bei uns hierarchieübergreifend bis hin zum Lehrlingscamp angeboten.«

Eine breite Auswahl für »seltsame« Management-Coachings gibt es selbst in Österreich genug (siehe Kasten). Wer neben Extremsport, blinden Psychologen oder Hühnerflüsterern eine noch breitere Auswahl wünscht, sollte sich vielleicht auch in Deutschland umsehen. Da gibt es etwa auch »Ape-Coachings« für Manager – die auch nichts anderes als Affen im Anzug sein sollen. Oder Coachings, in denen man lernt, Nüsse auf einem afrikanischen Markt zu verkaufen. Das klingt alles ziemlich ausgefallen, hat aber möglicherweise einen tieferen Sinn.

Boyden Österreich/Osteuropachef Andreas Landgrebe zieht nur wenig Grenzen (siehe Interview). Landgrebes Hauptbotschaft: Fast egal, wie ein konkretes Coaching aussieht, Hauptsache, die Manager werden aus ihrer Alltagsroutine heraus geholt und lernen tatsächlich etwas davon. Möglichst auch über den Montag hinaus, wo sie wieder in der Firma antreten. Fast wortgleich formuliert das übrigens auch Othmar Hill. Der Psychologe Hill fügt noch eine Facette hinzu: Fast niemand habe wirklich einen Plan, wie es krisenbedingt weitergehe. Allein schon deswegen sei eine fundierte Begleitung notwendig. ■

WARUM COACHING BOOMT, WELCHEN SINN ES HABEN KANN

» **Andreas Landgrebe** ist Österreich- und Osteuropa-Boss von Boyden Global Executive Search. Boyden zählt mit Niederlassungen in 43 Ländern zu den globalen Schwergewichten im Headhunting- und Human Capital Consulting-Markt.

(+) PLUS: Die Nachfrage nach Coaching, Trainern, Therapeuten und Management-Ratgebern boomt. Fehlt es den Führungskräften an Orientierung?

Andreas Landgrebe: Das hat mehrere Gründe. Einerseits schwingen die Pendel immer von einem Extrem ins andere. Über Jahrzehnte hat man die Welt mehr digital als analog wahrgenommen. Das dreht sich jetzt. Gleichzeitig haben viele Manager in den letzten Jahren für sich persönlich eine Sinnkrise erlebt. Das Überangebot an Orientierungshilfen hat auch ein positives Moment. Man setzt sich mehr mit analogen Themen auseinander.

(+) PLUS: Die Coachings werden immer exotischer. Da werden Flöße gebaut und im Salzbergwerk meditiert. Wo liegt da der tiefere Sinn?

Landgrebe: Ob man mit Hühnern tanzt, zu Pferdeflüsterern oder in den Himalaya geht, ist eigentlich weitgehend egal. Wichtig ist, dass die Leute zur Selbstreflexion gebracht werden. Solche Coachings sind Vehikel, um die Manager aus dem Alltag herauszuziehen und Perspektiven anders wahrzunehmen. Auf einer Metaebene gehe ich da vom Kopf



in den Bauch hinein. Neu ist das nicht, das gibt es schon seit den 60er-Jahren.

(+) PLUS: Für wen taugen solche Seminare?

Landgrebe: Das ist ein Angebot für Leute die, aus welchen Gründen auch immer, aus dem toughen Raster von heute herausgefallen sind. Zur Hilfe bei solchen Neupositionierungen gibt es eigentlich keine Alternative.

(+) PLUS: Was unterscheidet gute Coachings von grenzwertigem Hokuspokus?

Landgrebe: Mit missionarischem Eifer Heilslehren zu verkünden, geht nicht. Man muss die Leute in ihrer Praxis abholen. Entscheidend ist immer, was man für sich persönlich daraus macht und was man verinnerlicht. Möglichst auch noch am Montag, wenn man wieder in die Firma geht.

Round Tables

Herbst 2012

Report Verlag
Magazine | Books | E-Books | New Media

(+) PLUS

T...Systems...

EMC²



»Bürgerbeteiligungen an Erneuerbaren«
»Dienste aus der Wolke«
»Datensicherheit in der Wirtschaft«

19. Sept. 2012, Beginn 16:30, Wien
27. Sept. 2012, Beginn 16:30, Wien
21. Nov. 2012, Beginn 16:30, Wien

Mehr unter www.report.at/termine

RUTSCHBAHN IN DIE NEUE ARBEITSWELT

SIND die moderne Arbeitswelt *und ihre technischen Kommunikationsmittel Segen oder Fluch?* Ansichten und Einsichten zur Organisation von Büro und Freizeit einer neuen Spezies des Büroarbeiters.

VON MARTIN SZELGRAD



ALS MICROSOFT im Oktober des Vorjahres in sein neues Büro in Wien einlud, staunte die IT-Branche nicht schlecht. Die früher streng abgeschotteten Stockwerke waren aufgebrochen und für Mitarbeiter ebenso wie für Besucher durchgängig gestaltet. Der klassische Schreibtisch als Arbeitsplatz war kurzerhand zum



THOMAS SCHMUTZER, HMP: »Neue Welt des Arbeitens bereits präsenter, als viele Unternehmer glauben.«

Minderheitenprogramm erklärt worden. Die Windows-Mädels und -Jünger können für ihren Arbeitsbereich frei zwischen Großraumbüro, einem der unterschiedlich eingerichteten Besprechungsräume oder der Privatsphäre in kleinen Kojen wählen. Zudem lädt im umgestalteten Büro auch noch eine Rutsche zum unkonventionellen Wechseln zwischen zwei Stockwerken ein. Die Rutschbahn ist ein Symbol für die neue Offenheit bei Microsoft. Das hätte man Microsoft, diesem Schlachtschiff der EDV-Industrie, gar nicht zugetraut. Doch zeigt sich: Der Softwarekonzern ist ebenso wie die gesamte Bürowelt im Wandel begriffen.

»Arbeit – das waren früher Tätigkeiten ausschließlich in der Fabrik, im Geschäft, in der Landwirtschaft. Sie begannen zu einem fix definierten Zeitpunkt, endeten ebenso abrupt und umfassten Arbeitsmaterial, das

lückenlos vorgegeben war«, zieht Thomas Schmutzer, Geschäftsführer des Organisations- und Kommunikationsberaters HMP, den Vergleich. Heute dominieren All-in-Verträge und festgesetzte Arbeitszeiten gibt es für Selbstständige, Kreative und Wissensarbeiter längst nicht mehr. »Man erledigt die Arbeit, egal wann sie anfällt, auch am Wochenende«, ist Schmutzer bewusst. »Ich be-

hauptete nicht, dass wir mehr arbeiten als andere Generationen, aber wir tun dies auf eine andere Weise, eher auf einer Ad-hoc-Basis.« Mobile Arbeitsplätze, allzeit bereit und immer online – das sind die Merkmale einer neuen Arbeitswelt. Gleichzeitig entwickeln sich die Begriffe Anwesenheit, Kernzeit und Feierabend mehr und mehr zu Fremdwörtern.

Mit der neuen Arbeitswelt besonders verbunden fühlt sich auch Thomas Hohenauer, Geschäftsführer des IT-Dienstleisters Tieto. Im skandinavischen Konzern ging der Schwerpunkt des Future Office vor drei Jahren so richtig los. Das Ziel: Um gegenüber den Kunden glaubhaft aufzutreten zu können, sollte die neue Welt des Arbeitens zuerst einmal am eigenen Leib ausprobiert werden. Heute sind Hohenauers Mannschaft und die internationale Kollegenschaft um einige Erfahrungen reicher. Aufgeben möchte man

die hinzugewonnene Flexibilität auf keinen Fall mehr. So wurden die herkömmlichen Telefonielösungen durch eine zentrale Kommunikationsplattform auf Endgeräten wie PC, Notebook, Tablet und Smartphone ersetzt. Statusinformationen der Mitarbeiter in der Buddy-Liste am Bildschirm verraten, wer auf welche Weise erreichbar ist. Einen Mausclick später ist der Nutzer dann per Telefonie, Video oder Chat-Funktion mit dem Gegenüber verbunden. Integriert in diese Unified Communication ist auch die Möglichkeit der kollaborativen Arbeit an Dokumenten. Beim Einholen von Feedback bei Tabellen, Foldern oder Schriftstücken etwa liefert diese schnelle und einfache Methode eine komfortable Abkürzung. »Gerade in der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Standorten bringen die neuen Werkzeuge mehr Effizienz«, unterstreicht Hohenauer.

» Der Trick mit den Reisekosten «

Für dieses interne Projekt der Anschaffung neuer Kommunikationswerkzeuge schien es anfänglich auch bei Tieto schwierig, Geld aufzustellen. Die IT-Abteilung handelte daraufhin mit dem Finanzchef aus, die Budgets für Reisekosten zu vermindern und dafür in die Informationstechnologie zu investieren. Heute stellt sich die Frage nach der Finanzierbarkeit des modernen, mobilen Arbeitsplatzes längst nicht mehr. Flugmeilen werden nur noch in Ausnahme-

fällen gesammelt. Wer an einem internationalen Meeting teilnimmt, klappt lediglich sein Notebook mit Webcam auf. Während eine Effizienzverbesserung dank moderner Kommunikationsmittel oft nur schwer in Eurobeträgen messbar ist, sind Veränderungen in Reisebudgets allgemein nachvollziehbar. Der Budgettrick mit der Reduktion der Reisekosten klappt auch bei anderen Unternehmen, ist Hohenauer überzeugt

Die modernen Kommunikations- und Kollaborationsmittel bergen auch Ästhetisches. »Das Schöne ist, dass mit der Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten, die Work-Life-Balance steigt«, sagt der Tieto-Manager. Hohenauer überlässt seinen Mitarbeitern die Gestaltung ihres Arbeitstages weitgehend selbst. Sie können die Zeit und den Ort ihrer produktiven Phasen selbst wählen. Anwesenheitspflicht gibt es nicht. Dass dies aber nicht in jedem Unternehmen funktionieren würde, ist dem gebürtigen Innsbrucker klar. Denn Flexibilität und Mobilität im Arbeitsalltag fußen auf einem beidseitigen Vertrauen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Viele Unter-

nehmen haben den großen Wert motivierter Mitarbeiter, die selbstverantwortlich im Tagesgeschäft agieren, erkannt. Dazu gehört auch, meinen Experten, abschalten zu können. Wer das nicht schafft, den kann der mobile Arbeitsplatz richtig quälen.

Schmutzer und Hohenauer sehen die zunehmende Relevanz der Attraktivität von Unternehmen und auch Führungskräften, um stets die besten Köpfe am Arbeitsplatz an sich binden zu können. Innovationskraft, ein fortschrittliches Arbeitsumfeld, Offenheit für Neues – sind diese Anforderungen erfüllt, steht dem Unternehmenswachstum dann nichts im Wege. Besonders junge Menschen seien darauf gefasst, sich im Laufe ihres Arbeitslebens mehrerer Jobs und Firmen anzunehmen. Effiziente Arbeitswerkzeuge sind da besonders wichtig. Die beiden orten deshalb klar auch den Trend zu »Bring Your Own Device« als



THOMAS HOHENAUER, TIETO: »Moderne Kommunikationswerkzeuge steigern die Effizienz am Arbeitsplatz.«

Fixpunkt des Arbeitsplatzes von morgen. BYOD bedeutet die Abkehr von starren Vorschriften, nur bestimmte Geräte als Arbeitsmittel zuzulassen.

»Jüngere Jobanwärter von heute haben Computer & Co bereits mit der Muttermilch aufgesogen«, so Schmutzer. »Sie sind Internetbewohner, die gelernt haben, offen Informationen zu teilen, und zeichnen sich

durch hohe Risikobereitschaft und schnelles Handeln aus.« Passendes Arbeitsumfeld für diese modernen Arbeiter können nun Unternehmen sein, in denen der Einzelne aktiv Veränderungen auch initiieren und beeinflussen kann, Firmen mit partizipativer und dialogorientierter Unternehmenskultur. »Doch auch ältere Arbeitskräfte nehmen den technologischen Fortschritt und das Internet äußerst ernst. Sie machen sich Sorgen, den Anschluss zu verlieren. Deshalb tun sie viel, um mit jeder Neuerung Schritt zu halten.« ■

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

..T..Systems..

BUNDESRECHENZENTRUM
BRZ

OKI

award

**Gewinner!
gesucht!**

Der »eAward« für die besten Projekte mit IT-Bezug geht in die achte Runde.

Nehmen Sie an dieser Plattform und Publicity-Möglichkeit teil!

**Teilnahmeschluss
ist der 31. Juli 2012. Nachreichungen sind auf Anfrage
möglich.**

Die Einreichung ist kostenlos.

Mehr unter award.report.at



Wandel von Mensch und Technik

GEORG OBERMEIER wechselte im März 2012 *als Geschäftsführer von T-Systems zu Microsoft*. Mit **Report (+) PLUS** sprach er über zwei Trends: In Unternehmen ändert sich die Softwarenutzung ebenso wie unsere Arbeitsweise.



(+) PLUS: Herr Obermeier, welche Gründe haben Sie zu dem Wechsel zu Microsoft bewogen?

Georg Obermeier: Microsoft hat mich immer schon interessiert und ich wollte auch wieder einmal etwas Neues machen. Das Angebot zur Geschäftsführung kam da nach zehn Jahren in meinem vorherigen Unternehmen einfach zum richtigen Zeitpunkt. In der Informationstechnologie gibt es derzeit kaum Unternehmen, die spannender als Microsoft sind – gerade in einer Phase mit so vielen Neuerungen und Produktvorstellungen, wie wir sie gerade erleben.

(+) PLUS: Welche Markttrends in der IT können Sie entlang des Portfolios bei Microsoft beobachten?

Obermeier: Der Markt der IT-Services wächst, Microsoft hat diesen Trend erkannt und bietet passende Produkte für die unterschiedlichsten Anforderungen. So ist jede Lösung lokal auf dem PC, Laptop oder Tablet installierbar – die Nutzung ist aber auch aus der Cloud heraus möglich. Ob dies nun eine Kundenmanagementlösung ist, Office-Programme oder ein Server: Bei Services der Cloudplattform Azure und bei Office 365 bezahlt der Kunde keine Softwarelizenzen, sondern die tatsächliche Nutzung. Cloudservices sind ein stark wachsender Markt, an dem Microsoft wesentlich teilhaben will.

Auch für den Mittelstand stellt sich zunehmend die Fra-

ge, ob man sich noch eine eigene IT leisten will oder Services besser aus der Cloud bezieht. Warum sollte ein Unternehmen einen eigenen Mailserver betreiben, wenn dieser Dienst einfach über die Datenleitung und beliebigen Servicelevel bezogen werden kann? Die meisten Firmen sind ja genug mit ihrem Kerngeschäft beschäftigt.

(+) PLUS: Welche Erwartungen haben Sie zum nächsten Betriebssystem Windows 8?

Obermeier: Auch mit Windows 8 werden die Möglichkeiten weiter ausgedehnt, Dienste in die Wolke auszulagern. Aus gutem Grund: Die zunehmende Mobilität der Menschen bringt nicht nur den Vorteil, ortsunabhängig arbeiten zu können, sondern benötigt auch technische Lösungen, Daten jederzeit abzugleichen. Ein Internetbrowser ist auf Dauer sicherlich zu wenig, um eine Unternehmens-IT vollständig abzubilden und bereitzustellen. Den Usern wird mit Windows 8 nun endlich eine einheitliche Oberfläche und die gleiche Bedienung auf unterschiedlichen Geräten geboten. Das neue Betriebssystem führt auch die App-Welt auf Endgeräten vom PC bis zum Smartphone zusammen. Dazu werden im kommenden Jahr rund 400 Apps alleine von unserer Partnerlandschaft in Österreich entwickelt werden. Microsoft wird diese Lösungen nach entsprechenden Qualitäts- und Sicherheitskriterien zertifizieren. Wir treten gegenüber dem Wettbewerb auch sehr selbstbewusst auf. Bei mittlerweile 1,2 Milliarden Windows-Nutzern gibt es eine breite Basis für den künftigen Erfolg einer App-Welt von Microsoft. Zuletzt hat der Erfolg von Windows 7, das 500 Millionen Mal verkauft worden ist, gezeigt, wie akzeptiert Microsoft-Produkte bei einer breit installierten Basis sind. Ein weiterer Vorteil der Plattform Microsoft ist, dass wir seit jeher auch eine tiefe Integration von Unternehmenslösungen in den Firmen haben.

GEORG OBERMEIER. »Mit Windows 8 werden die Möglichkeiten weiter ausgedehnt, Dienste in die Wolke auszulagern.«

»MICROSOFT SPRICHT am Arbeitsmarkt gezielt weibliche Kräfte an, um den Frauenanteil zu erhöhen. DAS IST IN ÖSTERREICH BEI TECHNISCHEN BERUFEN NICHT EINFACH.«

(+) PLUS: Wie hat sich für Sie der Wechsel von einem europäischen zu einem amerikanischen Unternehmen im Büroalltag ausgewirkt? Sammeln Sie nun mehr Flugmeilen?

Obermeier: Meine Reisetätigkeit hat sich eigentlich nicht erhöht. Ich selbst bin in meiner neuen Funktion bislang ein einziges Mal anlässlich eines Country-Manager-Meetings in den USA gewesen. Mehrheitlich agieren wir in der Konzernregion Westeuropa, deren Manager in den unterschiedlichsten Städten arbeiten. Ein physisches Hauptquartier im herkömmlichen Sinne gibt es nicht. Dies führt gleichzeitig zu einer multikulturellen Sichtweise. Mein Tagesgeschäft läuft mit den europäischen Kollegen in Form von Gesprächen über unsere Kommunikationsplattform Lync – entweder per Telefon, über Videokonferenzen im Büro, von zuhause oder unterwegs im Hotel aus. Mittlerweile verfügt ja jedes Notebook über eine Kamera – technisch gibt es damit keine Hürden mehr. Allein die gemeinsame Geschäftssprache Englisch ermöglicht eine kreativere Zusammenarbeit und buntere Kommunikation. Die Zusammenarbeit auf einer Augenhöhe auch über geografische Grenzen hinweg fördert ganz klar auch neue Ideen. Das Gleiche gilt auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserem Unternehmen: In der neuen Welt des Arbeitens kann die Arbeit von überall aus erledigt werden. Wir nennen dies Vertrauensarbeitszeit. Ich könnte Ihnen auch nicht sagen, wo sich meine Führungskräfte gerade aufhalten. Über unsere Kommunikationslösung sehe ich aber, ob und auf welche Weise sie erreichbar sind.

Microsoft hat sich stark dem Thema Green Footprint verschrieben und möchte eine ausgeglichene Energie- und CO₂-Bilanz erreichen. Auch das neue Büro am Standort Wien ist entsprechend dieser neuen Arbeitswelt gestaltet. So haben nun Besprechungsräume in verschiedenen Ausstattungen für unterschiedliche Businessbedürfnisse die herkömmlichen Büroarbeitsplätze abgelöst. Zusammenfassend lässt sich sagen: Durch die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes wird der Arbeitsalltag einfacher.

(+) PLUS: Welche Regeln im Unternehmen sind zum flexiblen Arbeitsplatz trotzdem nötig? Wie geht Microsoft damit um?

Obermeier: Die Vertrauensarbeitszeit schafft neue Möglichkeiten und Freiheiten,



VERTRAUENSARBEITSZEIT. »In der neuen Welt des Arbeitens kann die Arbeit von überall aus, zu jeder Zeit erledigt werden.«

muss aber natürlich in ein entsprechendes Grundkonzept eingebettet sein. Microsoft lebt eine starke Performancekultur, in der die Ergebnisse der Mitarbeiter und regionalen Organisationen an den jeweils Besten gemessen werden. Die interne Wettbewerbskultur hat etwas Gutes und führt zu Innovationen und Ergebnissteigerungen. Die Belegschaft fühlt sich darin auch absolut wohl, wie sowohl Mitarbeiterbefragungen als auch die wiederholt gewonnene Auszeichnung »Great Place to Work« bezeugen. Der Grund dafür: Viele Menschen schätzen in ihrer Arbeit ein kompetitives Umfeld, das ja auch Feedback erzeugt. Den Mitarbeitern wird die Eigenverantwortung zugestanden, vertrauensvoll ihre Arbeitszeit auszufüllen und nicht zu missbrauchen. Durch strukturierte Berichte, sogenannte Balanced Scorecards, messen und bewerten wir dennoch den Leistungsfortschritt gegenüber festgesetzten Zielen. Diese Messbarkeit verhindert, dass der Bezug zu den aktuellen Aufgaben verloren geht.

Wir nehmen als Arbeitgeber unsere Rolle sehr ernst. Über wiederkehrende Gespräche mit den Mitarbeitern sowie die Analyse eines Work-Health-Index (WHI) stellen wir uns Diskussionen zu Arbeitsumgebungen und Arbeitszeiten. Auch werden unsere Führungskräfte angehalten, Mitarbeiter bei der Überschreitung gesetzlich festgelegter Arbeitszeiten einzubremsen. Es bringt ja auch

dem Unternehmen nichts, wenn jemand Tag und Nacht arbeitet.

Microsoft spricht am Arbeitsmarkt gezielt auch weibliche Kräfte an, um den Frauenanteil weiter zu erhöhen. Dies ist in Österreich gerade bei technischen Berufen leider alles andere als einfach, da es einfach zu wenige Frauen in der IT-Branche gibt. Wir wissen aber, dass gerade Frauen mit Kindern – ebenso natürlich wie Männer mit Kindern – flexible Arbeitsmöglichkeiten sehr schätzen. Damit können Mitarbeiter auch einmal früher von der Arbeit gehen, um etwa die Kinder von der Schule abzuholen und den Nachmittag mit ihnen zu verbringen. Jeder von uns hat genügend Arbeit, die nachträglich auch später am Abend und mit den entsprechenden Arbeitsmitteln von zuhause aus erledigt werden kann.

(+) PLUS: Diese neue Arbeitswelt scheint aber nicht für jeden geeignet. Besonders Unternehmer scheuen davor oft zurück.

Obermeier: Natürlich gibt es viele Aufgaben und Berufe, in denen so flexible Arbeitsweisen nicht durchführbar sind. Klarerweise müssen auch die Menschen zu einer solchen Unternehmenskultur passen – Arbeitnehmer ebenso wie deren Manager. Wer die ständige Kontrolle an seinem Arbeitsplatz braucht, um produktiv zu sein, ist bei anderen Firmen sicherlich besser aufgehoben. ■

Der edle Tick

VON ANGELA HEISSENBERGER

ALTE TASCHEN- UND ARMBANDUHREN erleben derzeit einen Boom auf Auktionen. *Die Hoffnung auf eine rasche Wertsteigerung* ist bei den meisten Luxusuhren allerdings vergebens – nur 20 Prozent taugen tatsächlich als Wertanlage.

EDLE UHREN ZEIGEN STIL UND CHARAKTER – und sind seit jeher ein Statussymbol. Der Revolutionär Che Guevara trug eine Rolex, auch der Dalai Lama schwört darauf. Barack Obama nennt eine Tag Heuer sein eigen und Brad Pitt ein Modell von A. Lange & Söhne, während George Clooney, Michael Schuhmacher und Prince William der Omega-Fraktion angehören.

Nicht nur Prominente schätzen den praktischen Luxus am Handgelenk. Mit sechs Uhrenauktionen in Genf, Hongkong und New York erreichte das Auktionshaus Christie's im Vorjahr die Rekordsumme von insgesamt fast 90 Millionen Euro. Das teuerste Exemplar – ein Chronograf von Patek Philippe aus dem Jahr 1928 – brachte dabei allein mehr als drei Millionen Schweizer Franken ein.

Für großes Aufsehen sorgte kürzlich die Versteigerung von Alain Delons Uhrensammlung im Auktionshaus Cornette de Saint Cyr, die im April rund 400.000 Euro erzielte. Der 76-jährige französische Filmstar hatte sich schon in den Jahren zuvor aus gesundheitlichen Gründen von seiner Wein- und Gemäldesammlung getrennt. Glanzstück der Versteigerung, bei der rund 100 Uhren zum Verkauf standen, war eine Royal Oak der Marke Audemars-Piguet, die Delon in mehreren Filmen, darunter 1985 in »Parole de Flic« (deutscher Titel »Der Panther«), getragen hatte. Ein chinesischer Käufer legte dafür 68.750 Euro hin, der geschätzte Wert lag bei 2.500 Euro. Die Publicity kam Audemars-Piguet nicht ungelegen, feiert das Unternehmen doch heuer das 40-jährige Jubiläum der Royal Oak, begleitet von einer weltweiten Wanderausstellung. Prominente »Markenbotschafter« sind Teil der Marketingstrategie – auch Arnold Schwarzenegger und Weltfußballer Lionel Messi wurde bereits eine limitierte Serie gewidmet.

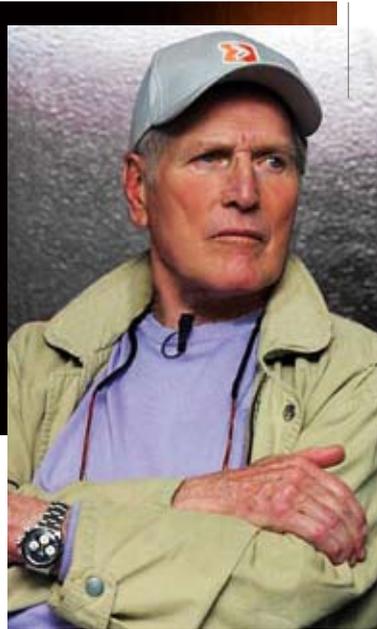
»Überhitzter Markt«

Für Sammler interessant sind jedoch vor allem alte, mechanische Uhren aus den Schweizer Edelmanufakturen. Diese Meisterwerke mit filigraner Feder- und Zahnradmechanik bestechen auch durch ihre klassisch schöne Gestaltung. Oft begleiten sie ihren Besitzer ein Leben lang und werden der nächsten Generation als Erbe weitergegeben. Die wertvollen Zeitmesser eignen sich außerdem als Anlageobjekt. Seit vermögende Asiaten den Markt für sich entdeckt haben, verzeichnen einige Marken eine schlicht atemberaubende Preisentwicklung. Nicht immer ist der plötzliche Hype wirklich nachvollziehbar – und genau darin liegen Reiz und Risiko dieses Investments. Allzu oft aber geht die Rechnung nicht auf und bei einem Wiederverkauf wird nur ein Bruchteil des ursprünglichen Ankaufspreises erzielt. Nach Schätzung von Experten wie Michael Brückner, Autor des Buches »Uhren als Kapitalanlage«, haben nur 20 % das Potenzial zur Wertanlage. →



SERIE:
SAMMELN ALS
INVESTMENT
TEIL 2





BEGEHRTE SAMMLERSTÜCKE. Paul Newman (re.) trug die Rolex Daytona bis zu seinem Tod. Elvis Presley verhalf der sonst verschmähten Omega Constellation (li.) zu Publicity.



lex Daytona Paul Newman beispielsweise hatte das Zeug zum Ladenhüter. Angeblich beschädigte der Handaufzug die Manschetten. Noch in den 70er-Jahren war sie das einzige Rolex-Modell, das jemals im Handel im Preis herabgesetzt werden musste. Heute erzielt die Uhr fünf- bis sechsstellige Preise und zählt vor allem in der Stahlversion zu den beliebtesten Sammlermodellen.

Astronaut Neil Armstrong machte den Omega Speedmaster Professional Chronograph erst richtig berühmt, als er ihn bei der ersten Mondlandung 1969 am Handgelenk trug. Und die Rolex Submariner von 1959 mit rotem Schriftzug wurde als »James-Bond-Uhr« zum Kultobjekt, seit sie in »Dr. No« am Handgelenk von Sean Connery zu sehen war.

Uhren wie diese wären als Investition eine sichere Bank, sind jedoch kaum noch erhältlich. Die Nachfrage nach Luxusuhren ist in den letzten Jahren merklich gestiegen, der Markt ist bei einigen Marken praktisch leergekauft. Die Auktionshäuser klagen unisono über Probleme beim Nachschub. »Es wird schwieriger, gute Uhren zu finden«, heißt es etwa beim Auktionshaus Dr. Crott in Mannheim.

Als kurzfristiges Spekulationsobjekt taugt eine Uhr ohnehin nicht. »Eine Uhr sollte man vor allem kaufen, um selbst Freude daran zu haben«, meint Günther Fröhlich, Schätzmeister im Wiener Dorotheum. Wer es sich leisten kann, frönt seiner Leidenschaft ungeachtet möglicher Renditen. »Es gibt einen Milliardär, der 800 Uhren besitzt, nur Komplikationen ab 250.000 Euro aufwärts«, erzählt Karl Heinz Nuber. »Er trägt jedoch zum Unterschied zu anderen Sammlern jeden Tag eine andere Uhr und erfreut sich so seiner Sammlung.«

⇒ Im Höchstpreissegment angesiedelt sind insbesondere die Fabrikate Rolex und Patek Philippe, deren Nachfrage von den Herstellern selbst durch Aufkäufe beeinflusst wird. Da der Markt in diesem Bereich bereits sehr überhitzt ist, lohnt es sich, auch kleinere Manufakturen in Betracht zu ziehen. Steigende Renditen verheißen jedoch nur hochwertige Modelle in klassischem Design. Quarzuhren oder Modetrends sind chancenlos. Ausnahmen gibt es aber immer wieder: So wurde kürzlich eine Omega Constellation in Rotgoldausführung, getragen von Elvis Presley, beim Auktionshaus Antiquorum in New York für knapp 53.000 US-Dollar versteigert. Der ursprüngliche Kaufpreis lag bei 1.500 US-Dollar. »Für Omega-Uhren besteht in der Regel in der internationalen Sammler-Community kein Nachfragemarkt. Dieser Preis ist für mich unverständlich«, meldet Karl Heinz Nuber, Herausgeber des Fachmagazins *Tourbillon*, Zweifel an. »Wahrscheinlich wurde die Uhr von Omega in Biel fürs Museum gekauft, anders lässt sich der Preis nicht erklären.« Für Uhren mit berühmten Vorbesitzern muss man fast immer tief in die Tasche greifen. Gebrauchsspuren oder kleine Schäden an Uhrwerk oder Ziffernblatt, die ansonsten den Preis empfindlich drücken, spielen dann eine geringere Rolle. Wer Uhren als reines

Investment betrachtet, dürfte die edlen Stücke streng genommen nie tragen, sondern ausschließlich im Safe aufbewahren – was bei der Schönheit mancher Exponate jedoch nur das halbe Vergnügen ist.

Als Indikator für eine mögliche Wertsteigerung gilt neben dem Renommee der Marke vor allem der Faktor Rarität: Seltene Stücke, etwa aus limitierten Auflagen, sind bei Sammlern naturgemäß begehrt. Auch Uhren mit vielen technischen Raffinessen lassen laut Brückner Wertsteigerungen von 10 % pro Jahr erwarten. Einfach nur die Zeit anzuzeigen, ist zu wenig: Datum, Wochentag, Zeitzonen, Mondphasen, Ewiger Kalender – in der Fachsprache »Komplikationen« genannt – heben ebenfalls den Preis. »Eine Grande Complication, also eine Uhr, die alle nur erdenklichen Zusatzfunktionen besitzt, sorgt für ein besseres Auktionsresultat als eine kleine Komplikation wie ein Ewiger Kalender oder ein Chronograf«, sagt Uhrenexperte Nuber.

» Vom Ladenhüter zum Kultobjekt «

Bis eine Uhr signifikant an Wert zulegen, dauert es allerdings mindestens fünf bis zehn Jahre. Bei manchen auch länger, dann aber umso überraschender. Die Ro-

BESTSELLER. Uhren von Patek Philippe erzielen Rekordpreise.



UHREN-AUKTIONSHÄUSER

- » Antiquorum, Genf: www.antiquorum.com
- » Auktionen Dr. Crott, Mannheim: www.uhren-muser.de
- » Christie's, Genf: www.christies.com
- » Dorotheum, Wien: www.dorotheum.com
- » Ineichen, Zürich: www.auktionshaus-ineichen.ch
- » Patrizzi & Co Auctioneers, Genf: www.patrizziauction.com
- » Sotheby's, Genf: www.sothebies.com
- » Swiss Auctions, Zürich: www.swissauctions.com

„Vergessen Sie Patek und Rolex“

UHRENEXPERTE KARL HEINZ NUBER über Geheimtipps, Paul Newman und *die Entschleunigung* der Zeit.

(+) PLUS: Welche Uhren bzw. Marken sind nicht nur wertbeständig, sondern auch eine gute Investition?

Karl Heinz Nuber: Unter dem Gesichtspunkt der Werterhaltung respektive der Wertvermehrung gibt es leider nur zwei Marken: Patek Philippe und Rolex. Es vergeht kein Monat, in dem nicht ein Weltrekordpreis erzielt wird. Wer hinter den Verkäufen steht, lässt sich nur vermuten – wahrscheinlich Patek und Rolex selbst. So etwas wird in den Unternehmen unter Markenpflege verbucht. Fazit: Vergessen Sie Patek und Rolex, diese werden von allen gekauft und sind überbezahlt.

(+) PLUS: Eine Uhr macht noch keine Sammlung. Wie könnte ein »Uhrenportfolio« aussehen?

Nuber: Die größte Herausforderung liegt darin, die eingefahrene »Zauberformel Patek Philippe und Rolex« zu knacken. Strukturieren Sie Ihre Sammlung nach sogenannten »Datoras«, Datum- und Vollkalender-Uhren mit Originalkalibern – diese Uhrwerke werden heute nicht mehr gebaut. Die Marke Breitling, vor allem Vintage-Uhren aus den späten 40er- und 50er-Jahren, ist zum Beispiel völlig unterbewertet. Besonders beim Breitling-Modell Datora-Datocompax (Chronograf mit Vollkalender), Kaliber Valjoux 88 mit Mondphase, ist der Markt komplett leer, trotz Schnäppchenpreisen von nur 2.500 bis 8.000 Euro. Die gleichen Rolex-Modelle kosten bis 480.000 Euro, von Breitling waren in den letzten zehn Jahren nur ganze drei Stück am gesamten Weltmarkt. Geld bewirkt da gar nichts, es ist reine Glückssache, überhaupt eine zu finden. Auch von der Heuer Dato 12 mit Valjoux 88 gibt es nur drei oder vier Stück am Markt, Minerva, Baume & Mercier, Tourneau und andere Marken sind ebenfalls kaum zu finden. Die Breguet Dato-Compax wandelt bereits auf Rolex-Niveau und kostet mittlerweile zwischen 70.000 und 200.000 Euro. Ein großer Geheimtipp ist Bovet, sie wird bald der Breguet im Preis folgen.



KARL HEINZ NUBER: »Der Erhaltungszustand ist das A und O einer Uhr.«

All diese Uhren waren in den späten 1940er- und 1950er-Jahren das Nonplus-ultra der Uhrmacherkunst und wurden von über 50 Marken baugleich verkauft. Selbst Patek benutzte das Basiskaliber Valjoux 72C/88 für seine berühmten Perpetual Calendar, die heute 500.000 bis 2 Millionen Euro kosten. Für den Preis einer einzigen Rolex kann man den gesamten Weltmarkt an völlig identischen Uhren sowohl mit Valjoux 88 als auch mit Valjoux 72C leerkaufen. Besonders beachten sollte man die »Oyster«-Modelle mit verschraubtem Boden, die extrem selten sind. Von Breitling habe ich in 20 Jahren nur zwei mit Mondphase und zwei ohne gesehen. Datoras sind ein noch recht unbeachtetes Sammlergebiet, das Breitling-Spezialist Michael März entdeckt hat. Ich arbeite mit ihm an zwei Büchern zu diesem Thema.

(+) PLUS: Wie wichtig ist der Erhaltungszustand – besser eine ungetragene oder restaurierte Uhr als eine mit Geschichte?

Nuber: Der Erhaltungszustand der Armbanduhr ist das A und O. Ungetragene Uhren erzielen bei den Auktionen die besten Resultate. Wer die Uhr getragen hat, interessiert niemanden – eine Ausnahme sind bekannte Persönlichkeiten. Zum Beispiel wurde eine Rolex von Konrad Adenauer bei Sotheby's in Genf für 170.500 Schweizer Franken versteigert. Der Schätzpreis dieser Uhr lag zwischen 60.000 und 80.000 Franken. Ein Klassiker ist auch die Rolex Ref. 6239, Paul Newman Cosmograph, Daytona von 1967, die in Stahlausführung bei Antiquorum Genf für 70.900 Schweizer Franken über den Tisch ging. Die Uhr ist im Film »Winning« von 1969 interessanterweise kaum je am Handgelenk von Paul Newman zu erkennen. Trotzdem wurde die Rolex Daytona dank dieses Films zum Kultobjekt. Er soll diese Uhr bis zu seinem Tode 2008 getragen haben.

(+) PLUS: Wie kann man sich vor Fälschungen schützen?

Nuber: Im Falle einer Unsicherheit sucht man den Händler seines Vertrauens auf. Bei Patek oder Rolex kann man sich auch einen Stammbuchauszug kommen lassen, das geht ganz unkompliziert. Ich habe vor Jahren eine Rolex Daytona in Gold mit Goldarmband auf Rhodos bei einem autorisierten Rolex-Händler gesehen. In meiner Database hatte ich einen italienischen Geschäftsmann, der genau diese Uhr suchte und bereit war, jeden Preis zu bezahlen. Auf Rhodos haben bei mir sofort die Glocken geläutet. Nach Durchgabe der Gehäuse- und Werknummer erhielt ich per Telefon grünes Licht von Rolex, dass es sich hierbei um ein Original handelt.

(+) PLUS: Wie lässt sich im digitalen Zeitalter die anhaltende Faszination für mechanische Uhren erklären?

Nuber: Es ist die Sehnsucht nach der guten alten Zeit, nach Individualität. Bei den mechanischen Uhren aus der aktuellen Produktion handelt es sich um rein industrialisierte Produkte, die in hoher Auflage produziert werden. Das Tragen einer Vintage-Uhr aus den 50er-Jahren ist hingegen ein einzigartiges und klares Statement, das Bestandteil des unverwechselbaren Stils ist. Für mich persönlich ist es die Sehnsucht nach »tiempo a lento«, der Entschleunigung der Zeit. ■

ZUR PERSON

» **Karl Heinz Nuber** ist Gründer und Herausgeber des Schweizer Uhren- und Lifestyle-Magazins »Tourbillon« (www.tourbillon-magazin.ch). Daneben berät er namhafte Sammler und bewertet deren Exponate.



WACHSENDE HERAUSFORDERUNG

VOM BÜRGERKRAFTWERK bis zur integrierten Gebäudetechnik.
Wo erste Ausläufer der Smart City der Zukunft in Österreich gefunden werden.

IM JAHR 2007 hat die Hälfte der Weltbevölkerung in Städten gelebt. Drei Jahre später waren es bereits ein halber Prozentpunkt mehr: 50,5 %. Prognosen von Demografen der Vereinten Nationen zufolge werden wir 2045 bereits zwei Drittel der Weltbevölkerung als Städter bezeichnen können. Da auch in Österreich der Urbanisierungsgrad bereits bei 68 % liegt, werden zwischen Feldkirch und Hainburg ebenfalls Urbanitätskonzepte der Zukunft diskutiert. Denn: Großstädte bedecken 2 % unserer Erde, verbrauchen aber 75 % der Gesamtenergie weltweit. Auch der Energiehunger der heimischen Stadtgemeinden wächst. »Smart Cities« sollen als Modell der Zukunft urbanes Leben lebenswert machen und setzen auf einen nachhaltigen Umgang mit unseren Ressourcen.

Brigitte Bach ist Spartenleiterin Energie am Austrian Institute of Technology (AIT) und koordiniert aktuell ein EU-weites Forschungsprogramm rund um die Fragestellung, auf welche Weisen eine nachhaltige

Energieversorgung Europas sichergestellt werden kann. »Smart Cities werden einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen leisten. Das Konzept berücksichtigt ungenutzte Energieeffizienzpotenziale und regionale Energiesynergien, die Verwendung erneuerbarer Energiequellen und voll integrierte Ansätze wie

beispielsweise Flächennutzung und Städtebau, Mobilität, Ressourcen, Energienetze und Gebäude«, erklärt sie.

Die Liste der Disziplinen, die zusammen eine komplexe Antwort für eine nachhaltige Stadtentwicklung liefert, ist lang. Damit die Smart City funktioniert, müssen die Energienetze mit Intelligenz versehen und die Kom-

INTELLIGENZ FÜR DIE STADT

»Gerade das Lastenmanagement in den Stromnetzen der Zukunft in Verbindung mit erneuerbaren Energien und effizienten Verbrauchsstellen birgt eine der größten Herausforderungen für die Smart City. Mithilfe eines sogenannten Energiemanagementsystems können künftig intelligent vernetzte Gebäude sowie unterschiedliche dezentrale Erzeugungsanlagen zu einem virtuellen Kraftwerk zusammengeschlossen werden und als eine Einheit fungieren. Je nach Tarif und Bedarf können so etwa Kühlgeräte oder Wärmepumpen geschaltet, Elektroautos aufgeladen oder Klimaanlage automatisch reguliert werden. Das entlastet die Netze und sorgt für eine gleichmäßigere Auslastung der Betriebsmittel als im derzeitigen System. Intelligente Gebäude sind bereits heute komplett durch im Handel verfügbare Lösungen realisierbar. Bürokomplexe und andere gewerbliche Gebäude zählen zu den weltweit größten Energieverbrauchern. Gebäudeautomatisierungssysteme wie beispielsweise von ABB sind in der Lage, diesen Energieverbrauch von Beleuchtungs-, Heizungs- und Klimaanlage je nach Gebäudeart um 30 bis 60 % zu reduzieren.

Quelle: ABB

ponenten Verkehr, Gebäude, Haushalte und Industrie aufeinander abgestimmt werden. Ein weiteres Forschungsfeld wird von Technologien für das Gebäude der Zukunft gebildet, das nicht mehr nur Energieverbraucher sein wird, sondern mehr Energie erzeugt als es selbst benötigt. Die überschüssige Energie wird dann aktiv ins Netz eingespeist – in sogenannten Building-to-Grid-Szenarien. Auch ist die intelligente Steuerung der Stromnachfrage bei Abnehmern in Industrie, Gewerbe und Privathaushalten Thema im urbanen Energiemanagement.

» Projekte in Österreich «

Ohne den Einsatz moderner Technologien werden die wachsenden Ballungszentren mehr Staus, mehr Luftverschmutzung und noch mehr Energieverbrauch produzieren. »Wir müssen mit knapper werdenden Ressourcen sorgsamer umgehen: Das sind wir unseren Kindern und unserer Umwelt schuldig«, bekennt auch Technologieministerin Doris Bures, BMVIT. Die Stadt der Zukunft setzt auf Gebäude, die keine oder wenig Energie von außen brauchen, auf umweltfreundliche Mobilität und ausreichend grüne, naturnahe Erholungsräume. Auch das BMVIT investiert in die Erforschung und Entwicklung neuer Technologien, die für die Etablierung intelligenter Städte maßgeblich sind. 70 Millionen fließen jährlich aus dem BMVIT-Budget in die Energieforschung – 2011 davon allein 43 Millionen über den Klima- und Energiefonds. Über die jährlichen Smart-City-Calls, die der Klima- und Energiefonds im Auftrag des BMVIT ausschreibt, sollen möglichst viele österreichische Städte oder Regionen auf den richtigen Weg zur intelligenten Urbanität gebracht werden. Einige Projekte aus diesem Bereich werden nun mit insgesamt 10,6 Millionen Euro gefördert (siehe Kasten).

» Rosa Zukunft «

In der Rosa-Hofmann-Straße, im Salzburger Stadtteil Taxham, entsteht derzeit eine Wohnanlage, in der das intelligente Stromnetz der Zukunft Realität sein wird. Rund 130 Wohneinheiten werden ab 2013 in den Genuss von intelligenten Stromzählern, erneuerbarer Energie sowie Elektromobilität kommen. Herzstück der Anlage ist ein Energiemanagementsystem, das Erzeugung und Verbrauch optimiert und Speicher nutzt.



BRIGITTE BACH, AIT: »Smart Cities liefern wesentlichen Beitrag zur Emissionsreduzierung.«

Energie wird umweltfreundlich mittels Photovoltaik, Blockheizkraftwerk und Wärmepumpen gewonnen, zusätzlich gibt es auch einen Fernwärmeanschluss. Die Bewohner der Anlage werden über einen Energiemonitor am Computer oder Handy über ihren Energieverbrauch informiert und können diesen gezielt steuern. Auch ein Carsharing-Modell mit vier Elektroau-



GEMEINSAME SACHE FÜR SMART CITY: Michael Strebl, Salzburg AG Netze, Wolfgang Schneider, Siemens Salzburg, Roland Wernik, Salzburg Wohnbau mit David Brenner, Aufsichtsrat Salzburg AG.

tos ist geplant. Siemens liefert die Steuer- und Regelungstechnik für die Wohnanlage und ist auch im Bereich des Lastenmanagements involviert, der möglichst optimalen Anpassung des Energieverbrauches an die Energie, die zum jeweiligen Zeitpunkt – insbesondere aus erneuerbaren Quellen – erzeugt wird. »Die Salzburg AG stellt sich diesem Totalumbau des Energiesystems proaktiv. Wir wollen unsere Kunden auf diese Reise mitnehmen«, erklärt Michael Strebl, Geschäftsführer Salzburg AG Netze. In einem Feldtest mit rund 300 Haushalten testen die Salzburg zudem, welche Feedbacksysteme Konsumenten am ehesten dazu bewegen, Energie vernünftig zu verwenden.

LEUCHTTÜRME FÜR SMART CITIES

» Diese Forschungs- und Entwicklungsprojekte wurden jüngst zur Förderung durch den Klima- und Energiefonds genehmigt:

Leitprojekt

» Steiermark: Smart City Project Graz Mitte (Förderung: 4,19 Mio. Euro)

Kooperative Projekte

- » Kärnten: Realising Villach's Smart City Vision - Step I (2,15 Mio. Euro)
- » Steiermark: iENERGY Weiz-Gleisdorf 2.0 - the power of a vision (1,74 Mio. Euro)
- » Steiermark: Città Slow Hartberg demonstrates Smart City (0,54 Mio. Euro)
- » Salzburg: Smart District Gnigl (0,22 Mio. Euro)
- » Vorarlberg: Smart City Rheintal (1,49 Mio. Euro)

DETAILPORTRÄTS UNTER www.klimafonds.gv.at

» Bürgerbeteiligung «

Beim Energiewandel die Bürger einzubinden, das verstehen die heimischen Energieversorgungsunternehmen zunehmend gut. So startete Ende Februar Wien Energie mit einer ersten Solaranlage, an der sich die Wienerinnen und Wiener finanziell beteiligen können. Am Freigelände des Kraftwerks Donaustadt speisen 2.100 Photovoltaikmodule Ökostrom ins Netz ein. Die Anlage ist die erste von vier, die noch heuer gebaut werden, und Start einer breiten Photovoltaikinitiative, die den gemeinsamen Gang in eine nachhaltige städtische Energiewirtschaft ebnet soll. Das erste Projekt erzeugt pro Jahr bis zu 500.000 kWh Strom. Der Run auf das »BürgerInnen-Solkraftwerk« war enorm, innerhalb von 26 Stunden waren die ersten 2.100 Paneele verkauft. Darüber hinaus weiß die Stadtregierung gleich einen ganzen Stadtteil, die künftige Seestadt Aspern, für die Pläne einer künftigen intelligenten Stadt zu nutzen. Vizebürgermeisterin Renate



MARIA VASSILAKOU UND RENATE BRAUNER eröffneten im Mai das erste BürgerInnen-Solkraftwerk Wiens.

Brauner freut sich, in den nächsten Jahren »die Smart City im Echtbetrieb« erforschen zu können.

Wien hat es auch dringend nötig, ist doch nach längerjähriger Stagnation die Bevölkerungszahl innerhalb der letzten zehn Jahre von 1,56 Mio. auf 1,73 Mio. gestiegen – eine wachsende Herausforderung für die Stadtplaner. ■

TOP TEN

Die meistverkauften Autos aller Zeiten

DER ERSTE AUTOMOBILE BESTSELLER GEHT AUF DAS KONTO VON FORD: Mit der »Tin Lizzy« begründete Henry Ford eine ebenso einfache wie geniale Erfolgsphilosophie. Das Modell T, so die offizielle Bezeichnung, sollte nicht mehr kosten als das Jahresgehalt eines Ford-Mitarbeiters. *Möglich machte diese Preispolitik die konsequente Optimierung der Fließbandarbeit.* Damit schaffte Henry Ford nicht nur das Angebot, sondern auch die entsprechende Nachfrage für sein Produkt. So wurde die Tin Lizzy zum meistverkauften Auto der Welt, bis sie Anfang der 70er-Jahre vom VW Käfer abgelöst wurde. Aber auch der Käfer konnte den Platz an der Sonne nicht lange halten und muss sich derzeit mit Rang vier begnügen. Eine Top-Ten-Liste der meistverkauften Autos aller Zeiten mit einigen Überraschungen.



Platz 7: Honda Accord

Mit dem Accord beschritt Honda 1976 erstmals den Weg in die Mittelklasse. Und das äußerst erfolgreich: In insgesamt acht Generationen wurden 17,5 Millionen Fahrzeuge verkauft.



Platz 10: Chevrolet Impala

Der Impala hat eine bewegte Geschichte hinter sich. Seit 1959 wird er in den USA gebaut. Rund 14 Millionen Fahrzeuge wurden in den mehr als fünf Dekaden verkauft. Begonnen hat der Impala als voluminöser Straßenkreuzer, wurde dann zum günstigsten Modell seiner Klasse zurückgestuft, um 1994 wieder zum Spitzenmodell aufzusteigen.



Platz 9: VW Passat

Begonnen hat der Passat als schickes Fließheckmodell, dann wurde er zur biederen Familienkutsche und überzeugt in der neuesten Version als schicke Limousine mit sportlichen Touch. Das hat seit 1973 rund 15 Millionen Käufer überzeugt.



Platz 8: Ford T-Modell

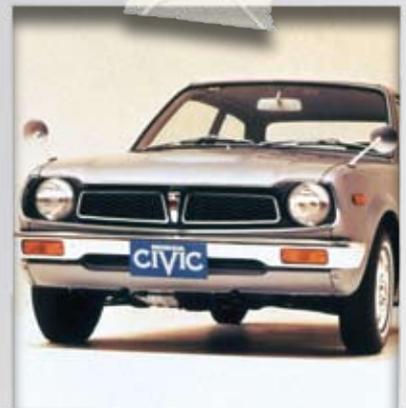
Der konsequente Einsatz der Fließbandarbeit ermöglichte Henry Ford eine Preispolitik, die das von 1908 bis 1927 gebaute T-Modell zum ersten großen Verkaufsschlager der Automobilgeschichte machte. 16 Millionen Mal lief die Tin Lizzy von Band.

Ebenfalls ein Honda belegt den sechsten Platz. Seit 1972 wurden 18,5 Exemplare vom kleinen Bruder des Accord gebaut.



Platz 5: Ford Escort

Gemeinsam mit seinem Nachfolger, dem Ford Focus, zählt der Escort zu den hartnäckigsten Konkurrenten des VW Golf. Zwischen 1968 und 2000 wurden 20 Millionen Escorts verkauft.

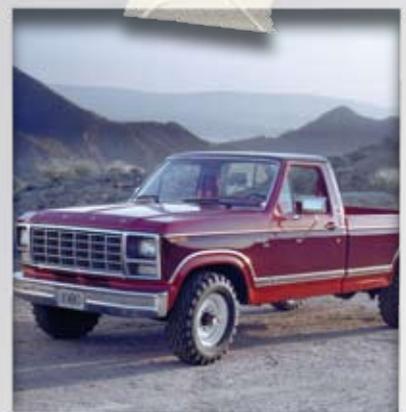


Platz 6: Honda Civic

Er war als Auto für die breite Masse konzipiert und ist auch ein echter Volkswagen geworden. In zahlreichen Versionen hat sich das Kultauto nicht nur zum Liebling der Deutschen entwickelt, sondern weltweit Anhänger gefunden, bis schließlich im Juli 2003 in Mexiko der 21.529.464. und letzte Käfer vom Band lief.



Platz 4: VW Käfer



Platz 2: Ford F-Modell

Aus europäischer Sicht eine Überraschung ist die Ford F-Serie auf Platz zwei. Außerhalb der USA spielt der Pickup eine mehr als untergeordnete Rolle, auf dem Heimmarkt ist die F-Serie aber das verlässliche Rückgrat von Ford und zählt seit dem Start 1948 jedes Jahr zu den meistverkauften Autos. Über 35 Millionen Stück wurden bislang verkauft. Die Amis lieben eben ihre wuchtigen Pickups.



Platz 3: VW Golf

Einen Stockerlplatz sichert sich der nächste Vertreter aus Wolfsburg. Den großen Erfolg des Golf erkennt man auch daran, dass er gleich Namensgeber einer ganzen Fahrzeugklasse wurde. Am 25. Juni 2002 löste der Golf mit 21.517.415 gefertigten Fahrzeugen den VW Käfer als weltweit meistgebauten Pkw ab.



Platz 1: Toyota Corolla

Das meistverkaufte Auto aller Zeiten ist der Toyota Corolla. Mit vernünftigen Preisen, einem hübschen Design und einer großen Portion Zuverlässigkeit ist der Corolla einer der Eckpfeiler der Toyota-Erfolgsstory. Mehr als 37 Millionen Fahrzeuge wurden bereits gebaut. Tendenz steigend, denn die internationale Nachfrage nach dem Corolla ist weiterhin ungebrochen.

MAN GLAUBT GAR NICHT, was man im Grand Scenic alles unterbringt. Trotzdem wirkt der kompakte Franzose sportlich und dynamisch.

■ IM TEST: RENAULT GRAND SCENIC ENERGY DCI 110

Sparsames Raumwunder

Mit der neuen Generation hat Renault den Grand Scenic, den erfolgreichsten Kompaktvan Europas, noch einmal ordentlich aufgemotzt. Einen Verbrauch von nur 4,1 Litern versprechen die Franzosen dank der neuen Dieselmotorisierung Energy dCi 110. Dieser Topwert wurde im Report-Test zwar nicht erreicht, mit rund fünf Litern war der Verbrauch aber auch im Praxistest mehr als zufriedenstellend. Fast 700 Kilometer ging es fast ausschließlich auf Autobahnen von Wien nach Zadar an der dalmatinischen Küste. Dabei punktete der Grand Scenic mit jeder Menge Komfort und einer beeindruckenden Laufruhe. Dank Tempomat, Spurhalteassistent und Relax-Kopfstützen fühlt man sich auch nach einer sechsstündigen Fahrt nicht gerädert. Aber auch abseits der gut ausgebauten Autobahnen und Schnellstraßen macht der Grand Scenic eine gute Figur. Sowohl auf den Landstraßen im dalmatinischen Hinterland als auch auf den Serpentinien im Velebit-Gebirge überzeugte der große Kompakte mit Agilität und einer überraschenden Wendigkeit in engen Kurven.

Weit weniger überraschend, aber nicht minder beeindruckend ist das Platzangebot im Grand Scenic: Zwei Koffer, zwei Camping-Liegen und ein Schlauchboot sind leicht verstaut, und dabei bleibt sogar noch die Rückbank frei. Das ist recht praktisch, denn so kann der Beifahrer den Sitz weit nach hinten legen und die Aussicht durch das Panoramadach genießen.

■ JUBILÄUM

40 Jahre Peugeot 104



LANGZEIT-SELLER: In 16 Jahren Produktionszeit wurden mehr als 1,6 Millionen Einheiten vom Peugeot 104 verkauft.

ER WAR der kürzeste Viertürer seiner Zeit. Bei der Markteinführung 1972 galt der gerade einmal 3,58 Meter lange Peugeot 104 als modisch schicker Kleinwagen am Puls der Zeit. Schließlich eignete sich der 104 nicht nur gut für den engen Stadtverkehr, sondern dank seiner vier Türen und eines ordentlichen Platzangebots auch für längere Strecken. Der Radstand von 2,42 Metern machte den Fünftürer im Innenraum geräumig und schuf unter dem schicken Schrägheck bis zu 700 Liter Stauraum, sogar für sper-

riges Gepäck. Und auch die Energiekrise der Jahre 1973/74 spielte dem 104 in die Hände, denn mit seinen niedrigen Verbrauchswerten war der kleine Löwe genau das richtige Fahrzeug für durch die Krise verunsicherte Neuwagenkäufer.

1976 sorgte der kleinste Peugeot auf den Laufstegen der internationalen Automobilsalons dann auch noch als aufregende Roadster-Studie von Pininfarina für Furore, schien er doch die Idee des damals aussterbenden klassischen Roadsters mit neuem Leben zu füllen.

■ PREMIERE

Ein Lifestyle-Flitzer namens Adam

OB DIE MODELLBEZEICHNUNG Adam auf Firmengründer Adam Opel abzielt, ist nicht gesichert. Fest steht allerdings, dass das jüngste Opel-Baby gerne auf Englisch angesprochen werden möchte, sprich »Ädäm«. Mit dem knapp 3,70 Meter langen Flitzer möchte Opel ein urbanes, lifestyleorientiertes Publikum ansprechen und im boomenden Segment der Kleinstwagen mitmischen.

Den Adam gibt es ab dem Frühjahr 2013 zunächst mit drei Benzinmotoren zwischen 70 PS und 100 PS. Deutlich großzügiger als bei den Motoren zeigt sich Opel in der Ausstattung. Eine Premiere im Segment ist der Parkassistent, der bei paralleler Vorbeifahrt nicht nur passende Parklücken erkennt, sondern das Fahrzeug auf Wunsch auch automatisch in diese hinein steuert. Dazu gibt es einen Toter-Winkel-Warner, optional ein beheizbares Lenkrad, das auf Wunsch für eine zusätzliche Portion Luxus im Innenleben von Adam sorgt, sowie ein völlig neu entwickeltes Infotainment-System.



HÜBSCH, DER KLEINE: Der neue Opel Adam punktet mit einer erfrischenden Optik und reichhaltiger Ausstattung.

Gottseibeius

EIN GESPENST geht um in Österreich – *das Gespenst der rot-grünen Apokalypse*.
Ein Stammtischbesuch bei Widerstandskämpfern von Rainer Sigl.

Resi! Bringst uns nu an Schnaps! Den werma jetzt brauchen, weil aans sog i eich: Schlecht schaut's aus, meine Herren, gaunz schlecht! Ihr wissts es, i komm grad aus Wien, ausm Wossaschedl mit seine Großkopferten, und ehrlich, ihr könnt's euch net vorstellen, wias dort steht um unser schöne Heimat, seit dort die Sozis mit de linkslinkslinkslinken grünen Radikalchaoten konspirieren. Jo eh, es war schon früher net viel besser in der Hauptstadt, mir müsst's des net sagen, i bet scho seit Jahren, aa wos sog i, seit JoaZEHNTEN zur Heiligen Muttergottes, dass der Geist Döblings sich endlich in diesem Gomorrah durchsetzt, oba ans is kloa: So schlimm wia jetzt ... I sog eichs ehrlich: I hob a Aungst um unsa Laund. Jo, es is so schlimm. Waun dieser Waunsinn net aufheat, waun mia des net stoppen, daun droht uns des Ende. Mia, eich, unserm Bezirk, unserm schen Hoamatlaund. Meine Herren, mia miassn ois unternehmen, dass diese rot-grüne Gefoa erkannt und aufgehoin wird und net am End vo Wien ausgehend nu des gaunze Umlaund augsteckt wird. Da Erwin schloft eh scho gaunz schlecht deswegen.

Wia, wos genau? Na, do muass i nu a Schnapslerl. Resi! Oisdaunn. Seit oiso in Wien die grünen Anarcho-Kommunisten mit de Rotn unter ana Decken stecken, geht's bergob mit Recht und Ordnung! Marodierende Moslembanden in den Besslerparks! Asylanter, en gros importiert aus olle möglichen Kontinente, verprassen in luxuriöse 5-Stern-Auffangloger unsare Steuergelder! Und eine Korruption, i sog's eich, ihr kinnts eich des net verstön, oba, psst: Die Bande steckt sogoa mit da Justiz unter ana Deckn! Na selbstverständlich! Sunst gabats jo so manches Politurteil gar net, meine Herren! Diese Politikommissare, diese maoistischen, die do in irgendwöche Untersuchungsausschüsse nix anders im Sinn haum ois

aunständige, fleißige, intelligente Netzwerker anzuputzen! Eine Politjustiz is des! Des grenzt scho an politische Verfolgung! A Hexenjogd auf aunständige Leit, de si wos gschoffn haum! Soin erst amoi söwa wos leisten!

Owa dafür: Haschtrafiken! Jo sicher! Damit sie de Dschankies eana Haschgift nimmer heimlich in de Venen spritzen miassn, sondern glei direkt am Schuihof! Owa des passt eh zu dem, was si diese feinen Herrschoffn für unsa Schuisystem ausdocht hom! Weil, a Leistung zöt nix! Hauptsoch is, ka Schweiners essen! Owa dafia Obtreiben! Kindsmord auf Krankenschein! Schwule heiraten lossn! Owa dafia einen Hass auf die Kirchen, diese Vabrecha! Herrgott schau owa! Waun mia des net verhindern bei de nächstn Nationalratswoin, daun guate Nocht, meine Herren! Wenn mia diese rot-grüne Gefoa net aufgehoin, diese grausliche Gutmenscheninvasion, diese kommunistisch-anarchistisch-chaotisch-linkslinke Vabrecherbande, mit eanare emanzierten Karriere-Flintenweiber, die den gaunzn Tog nur intrigiern und gegens „Patriarchat“

daherreden ... waun i des scho hear! Wos soi denn des sei? Soin liaba Kinder kriang, damit man et aussterben anstott so deppat daherredn! Ois hätt'n mia kane aundern Sorgen! Woits ihr eh a nu a kloans Schnapslerl ...? Resi!

Drum, meine Herren, Prost, und i sog eichs nu amoi im Ernst: Mia miassn unter olle Umständ verhindern, dass dieser rotgrüne Virus sich ausbreitet! Des wär der Untergang, weil mit diese grünen Chaoten ist - kein - Staat - zu machen! ... na guat, jo, in Oberösterreich, bitte, do isses oba hoit GAUNZ wos anders. Oisdann! I hob do übrigens a kloans Prospekt mitbrocht aus der Zentrale, wo unsere berechtigten Bedenken und Sorgen noch amoi sammgfasst san. Weil: Information is gaunz wichtig. Grod jetzt.



HAUPTSACHE, DIE BASIS IST GUT INFORMIERT: *Rot-Grüne Gefahr, sachlich analysiert.*



VON MARTIN SZELGRAD

HEIMISCH UNBEFRIEDIGEND

DIE INDUSTRIE ortet einen anhaltenden Fachkräftemangel in Österreich *und prangert Versäumnisse an*. Personalvermittler setzen auf Flexibilität auch über die Landesgrenzen hinweg.

DER TEUFEL war schnell an die Wand gemalt – anlässlich der Öffnung des Arbeitsmarktes für osteuropäische EU-Länder. Ende April 2011 endeten Übergangsbestimmungen der EU zur eingeschränkten Beschäftigung von Arbeitssuchenden aus Ungarn, Polen, Tschechien, Slowakei, Slowenien und dem Baltikum. Am 1. Mai wurde den Bürgern freigestellt, in Österreich auch ohne Bewilligungspflicht zu arbeiten. Der Vorhang fiel ebenso für gewerbliche Anbieter in bis dato geschützten Dienstleistungszweigen, wie etwa im Baugewerbe oder in der Metallverarbeitung. Gerade die kleinen und mittleren Unternehmen im Osten Österreichs machten sich auf das Hereinströmen von Legionen neuer Mitwerber gefasst. Die Katastrophe blieb freilich aus – sowohl am Feiertag der Arbeiterbewegung als auch in den Monaten darauf. Die Kassandrarufer erwiesen sich letztlich als unbegründet.

Ein Jahr nach der Öffnung des Arbeitsmarktes spüren die heimischen Unternehmen weiterhin einen Mangel an Fachkräften. »Die zu späte Öffnung hat uns einen Wettbewerbsnachteil beschert, mit dem wir heute noch kämpfen«, weiß Christoph Neumayer. Der Generalsekretär der Industriellenvereinigung kann die vielerorts ausgesprochene Freude, dass es kaum einen messbaren Effekt der Ostöffnung auf den heimischen Arbeitsmarkt gibt, nicht nachvollziehen. Die Öffnung bescherte dem Markt einen Beschäftigungszuwachs um 26.000 Personen im ersten Jahr. Die Hälfte davon stammt aus Ungarn. »Viele Fachkräfte aus Osteuropa sind bereits vor Jahren in andere EU-Staaten gewandert und damit am österreichischen Arbeitsmarkt vorbeigezogen«, resümiert Neumayer. Fazit: Der Fluch der verspäteten Marktliberalisierung hat im seligen Land Österreich erneut zugeschlagen.

Auch mit der Rot-Weiß-Rot-Card für Nicht-EU-Bürger sind seit dem Start im Vor-

jahr bislang zu wenige Fachkräfte ins Land geholt worden, so die IV weiter. Rund 1.500 sind es einer Statistik des Sozialministeriums zufolge. Neumayer fordert dazu eine offensivere Anwerbepolitik, »damit die richtigen Personen nach Österreich kommen, die wir für unsere Unternehmen brauchen«. Auch die weiterhin bestehende Abschottung des heimischen Arbeitsmarktes für Bewerber aus Rumänien und Bulgarien bis Ende 2013 betrachten Experten als kontraproduktiv. Bis zum Ende der Frist müssen sich heimische Arbeitgeber für die Beschäftigung von Bürgern der beiden jungen EU-Länder beim Arbeitsmarktservice (AMS) Bewilligungen einholen. Rumänien und Bulgarien haben damit den gleichen Status wie Drittländer außerhalb der Union.

»Technikbranchen besonders betroffen«

Einer österreichweiten Studie des AMS zufolge war der Fachkräftemangel im Vorjahr

besonders in den Bundesländern Vorarlberg und Oberösterreich zu spüren. 40 % der Unternehmen mit 20 oder mehr Beschäftigten klagten im westlichsten Bundesland über fehlende qualifizierte Arbeitskräfte, 36 % waren davon im Industrieland Oberösterreich betroffen. Wien (28 %) und das Burgenland (21 %) kamen im Vergleich noch glimpflich davon. Alle heimischen Regionen haben aber bis heute eines gemein: Der Mangel ist im Pflegesektor und in der Technik am größten.

Manuela Klier, Geschäftsführerin The ExpertsPool, fokussiert auf die Vermittlung von Managern auf Zeit und die Vermittlung von Fachkräften in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). »Ein Blick auf die Webseiten der heimischen IKT-Unternehmen und Jobbörsen spiegelt die aktuelle Situation wider: ein großes Jobangebot, das mangels genügend Fachkräfte nicht gedeckt werden kann. Das Rennen um qualifizierte Experten ist zu einer großen Herausforderung geworden«, beschreibt sie gegenüber dem Report. Klier sieht den Personalmarkt »in vielen Bereichen leer gefischt« und plädiert für flexiblere Ausbildungsmöglichkeiten. Schüler und Studenten sollten rascher auf die Marktsituation angepasst werden können, um den für die Wirtschaft so wertvollen IKT-Nachwuchs zu liefern.

Klier, die selbst lange Jahre bei einem großen IKT-Unternehmen beschäftigt gewesen ist, sieht auch die Arbeitgeberseite gefordert. Ihr Fazit: Firmen sollten von der traditionell starren Bindung von Mitarbeitern an die Unternehmen abgehen. Gerade bei einer Zusammenarbeit mit freiberuflich



CHRISTOPH NEUMAYER, IV: »Späte Öffnung ist ein Wettbewerbsnachteil für Österreich.«



MANUELA KLIER, THE EXPERTSPOOL: »Allzu starre Arbeitsverhältnisse sind oft ein Hindernis.«



KLAUS SCHWANNINGER, BRUNEL: »Das Arbeitsmarktpotenzial wird von Unternehmen nicht ausreichend erkannt und ausgeschöpft.«

tätigen Fachkräften werde oftmals ein zu enges Korsett angelegt. Rund um die Uhr vor Ort tätig zu sein oder über sehr gute Deutschkenntnisse zu verfügen – das ist in einer globalisierten Arbeitswelt nicht mehr zeitgemäß. In der zunehmend vernetzten Wirtschaft und im Besonderen in der IKT-Branche reduzieren solche Hürden den Zugriff auf verfügbare Kräfte, die im Ausland sitzen.

» »Flexibel waren die Menschen schon immer« «

Flexibilität und Mobilität sind auch für den Personaldienstleister Brunel die Kernthemen in der Diskussion zum Facharbeitermangel. »Obwohl man in Österreich oft noch von Umzugsmuffeln spricht, kann ich diesen Unmut in der Technik- und Ingenieursbranche nicht teilen«, meint Regionalleiter Klaus Schwanninger. Berufliche Mobilität werde schon lange als Grundvoraussetzung anerkannt und eine projektbezogene Arbeitsweise bringe Vorteile für beide Seiten, wie er betont: »Das ist auch schon vielen Unternehmen bewusst, für die eine lokale oder regionale Verbundenheit immer weniger eine Rolle spielt und die dies aus ihrem Anforderungsprofil für Fachexperten streichen.« Freilich sei es erst jetzt durch die vernetzte Kommunikation und dem Wegfallen arbeitsmarktpolitischer

Schranken möglich, eine erhöhte Flexibilität am Arbeitsmarkt anzubieten. Und auch Ausbildung ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg für die heimische Arbeitswelt. Mit gut ausgebildeten Jugendlichen und Studierenden könne schneller auf verändernde Arbeitsmarktverhältnisse reagiert und lang-

VERLINKT

» Die Industriellenvereinigung (IV) ist die freiwillige Interessenvertretung der österreichischen Industrie mit derzeit rund 3.500 Mitgliedern. www.iv-net.at

» The ExpertsPool ist ein auf den IKT-Markt spezialisierter Dienstleister und bietet gemäß seinem Leitsatz »Get the perfect match« IKT-Experten und Interimsmanager. www.the-expertspool.com

» Als internationaler Projektpartner für Technologie und Management bietet Brunel flexible Ingenieurdienstleistungen sowie Management- und Organisationsberatung an. www.brunel.at

fristig dem Innovationsdruck Rechnung getragen werden. Schwanningers Boss, General Manager Gerjan Mazenier, sieht das Thema – über den Tellerrand betrachtet – entspannter. »Einen Fachkräftemangel erkenne ich nur auf lokaler Ebene, bei Jobs in unmittelbarer Nähe zum Wohnort, die 10 bis 15 km voneinander entfernt sind«, so Mazenier. »Qualifizierte Arbeitskräfte sind auf jeden Fall gewillt, für spannende und herausfordernde Projekte ihr Know-how flexibel anzubieten.«

»Selbst die Verfechter der klassischen, noch aus dem Industriezeitalter stammenden, Systeme können sich den Veränderungen nicht mehr entziehen«, meint auch Manuela Klier. War früher die lebenslange Vollzeitanzustellung eine übliche Form, so setzt sich immer stärker eine projektbezogene Arbeitskultur durch. Diese Entwicklung sei auch durch die qualifizierten Arbeitnehmern selbst bestimmt, die nach mehr Flexibilität, Herausforderungen und Selbstbestimmung streben.

IV-Arbeitsmarktexperte Andreas Gruber fordert dazu ebenfalls die Aus- und Weiterbildung insbesondere in technischen Bereichen zu verstärken – vor allem in den MINT-Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. Dass der Facharbeitermangel generell auch durch den allgemein beobachtbaren Frauenmangel in technischen Berufen bedingt ist, bestätigen die Branchenkenner unisono. Gerade auch hier bewirkt die Öffnung der Grenzen des Arbeitsmarktes zu den neuen EU-Ländern Gutes. Im ehemaligen politischen Ostblock gab es in den technischen Berufen nie Vorbehalte gegenüber Studentinnen und weiblichen Fachkräften. Diese Gleichstellung in Ausbildung und Beruf empfinden viele in Westeuropa heute noch als legendär. ■

Dilemmas managen

INVESTIEREN UND ZUGLEICH DIE LIQUIDITÄT SICHERN. Umstrukturieren und dabei das Alltagsgeschäft am Laufen halten. *Den Service verbessern* und die Kosten im Griff behalten. Ständig befinden sich Unternehmen in solchen Zielkonflikten. Das Führungspersonal muss lernen, derartige Dilemmas zu managen.

VON HANS-WERNER BORMANN

MAL HEISST ES SO, dann wieder anders« – diese Klage ist oft von Mitarbeitern zu hören. Sie wissen nicht, woran sie sind, und kritisieren, dass ihre Führungskräfte »keinen Plan« haben und sie mit stets wechselnden Vorgaben ganz »kirre« machen. Diese Klagen haben oft einen realen Hintergrund: Bei schwachen und noch recht unerfahrenen Führungskräften registriert man oft, dass sie recht planlos agieren und ihre Mitarbeiter mit permanent wechselnden und sich teils widersprechenden Anweisungen »führen« – oder genauer gesagt »irritieren«. Meist liegt solchen Klagen von Mitarbeitern jedoch ein Problem zugrunde, mit dem Führungskräfte aller Führungsebenen regelmäßig kämpfen: Sie stehen beim Führen des ihnen anvertrauten Unternehmens oder Bereichs vor der Herausforderung, nicht nur ein Ziel, sondern ein ganzes Bündel von sich zum Teil widersprechenden Zielen erreichen zu müssen. Und weil die Rahmenbedingungen sich permanent ändern, müssen sie, um den angestrebten Erfolg zu sichern, bei der Alltagsarbeit immer wieder die Prioritäten verschieben. Das erzeugt bei den Mitarbeitern zuweilen das Gefühl »Unser Chefs wissen selbst nicht, was sie wollen« – zumindest dann, wenn ihnen ihre Vorgesetzten den scheinbaren »Kurswechsel« nicht ausreichend erklären.

»» Dilemmas sind nicht lösbar ««

Die Sozialwissenschaft spricht von einem Dilemma, wenn eine Person zeitgleich mehrere, sich teils widersprechende Ziele erreichen möchte oder muss. Ein typisches Dilemma ist die vieldiskutierte »Vereinbarkeit von Familie und Beruf«. Für dieses Dilemma gilt wie für alle Dilemmas: Es lässt sich, zumindest wenn man Beruf mit »Karrieremachen« gleichsetzt, für die meisten Berufstätigen nur bedingt lösen – ganz gleich, welch tolle Unterstützung ihnen ihr Arbeitsgeber oder der Staat gewährt. Denn wer viel Geld verdienen will, muss in der Regel ⇨



⇒ auch viel schuffen – also bleibt wenig Zeit für Familie und Freunde.

Vor solchen Dilemmas stehen auch Unternehmen immer wieder. Sie müssen, um zukunftsfit zu bleiben, in neue Produkte oder Prozesse investieren, gleichzeitig dürfen aber auch Liquidität und Ertrag nicht gefährdet werden. Fast schon ein Dauerkonflikt besteht in vielen Unternehmen zwischen dem Vertrieb und der Produktion. Aus folgendem Grund: Die weitgehend erfolgsabhängig bezahlten Verkäufer wollen möglichst viel verkaufen. Also versprechen sie potenziellen Kunden, überspitzt formuliert, das Blaue vom Himmel. Jeder Sonderwunsch wird selbstverständlich erfüllt, und keine Spezialanfertigung ist unmöglich. Dies stellt den Produktionsbereich vor folgendes Problem: Seine Zielvorgabe von ganz oben lautet, möglichst viel und kostengünstig zu produzieren. Und daran wird von der Unternehmensleitung auch sein Erfolg gemessen. Muss die Produktion jedoch zahlreiche Spezialanfertigungen produzieren, dann sinkt der Output und die Produktionskosten schnellen nach oben. Vor einem ähnlichen Problem stehen derzeit auch die Banken. Eine Aufgabe ihrer Verkäufer lautet, möglichst viele Kredite zu verkaufen – also versuchen sie dies, auch auf die Gefahr hin, dass einige Kreditnehmer das Geld eventuell nicht zurückzahlen können. Zugleich haben jedoch die bankinternen Kreditabwicklungs- beziehungsweise Controllingabteilungen die Vorgabe, dass die Zahl der Kreditausfälle gegen Null tendieren soll. Entsprechend kritisch prüfen sie jede Kreditanfrage und lehnen so manche von den Verkäufern mühsam akquirierte Anfrage ab. Auch dies führt zu »Dauerzoff« in vielen Banken – auch weil hierunter die Provision der Verkäufer leidet.

» Dilemmas managen und bearbeiten «

Eines der Kennzeichen dieser Dilemmas ist: Sie lassen sich nicht lösen. Denn selbstverständlich muss ein Unternehmen Vorsorge betreiben, damit es auch in fünf oder zehn Jahren noch erfolgreich ist – also investieren und sich »modernisieren«. Dabei muss es jedoch darauf achten, dass es sein Tagesgeschäft noch erfüllen kann und liquide bleibt. Sonst ist es in absehbarer Zeit pleite. Und selbstverständlich muss ein Unternehmen, das in scharfem Wettbewerb steht, auch auf individuelle Kundenwünsche eingehen. Dabei muss es aber darauf achten, dass hierunter nicht seine Produktivität und sein Ertrag leiden. Also kann das Dilemma beziehungsweise der Zielkonflikt nicht ein für alle Mal gelöst, sondern nur gemanagt werden. Dabei



DILEMMAS MANAGEN IN 5 SCHRITTEN

1. Das Dilemma erkennen. Bereits dies fällt den Beteiligten in den Unternehmen oft schwer. Den Top-Entscheidern häufig, weil sie zu wenig ins Alltagsgeschäft des Unternehmens involviert sind und nicht adäquat einschätzen können, was gewisse Entscheidungen für die Organisation bedeuten. Die Führungskräfte auf der Bereichs- und Abteilungsebene haben das Problem, dass sie bei ihrer Arbeit nur ihren eigenen Aufgabenbereich vor Augen haben und ihnen nicht ausreichend bewusst ist, was zudem nötig ist, damit das Gesamtunternehmen auf Dauer mit Erfolg arbeitet.

2. Das erkannte Problem nicht negieren. Pragmatische Macher neigen oft dazu, Dilemmas zu negieren. Hinweise von Kollegen oder Untergebenen wie »Hier haben wir einen Zielkonflikt« oder »Wir könnten ein Problem bekommen, wenn ...« werden als »Geschwätz« abgetan oder als Ausdruck mangelnder Entschluss- und Tatkraft interpretiert. Entsprechend aktionistisch ist oft ihr Handeln, das kurzfristig sogar meist Früchte trägt, etwa indem der Umsatz steigt. Langfristig rächt es sich aber fast immer, dass über einen längeren Zeitraum die »konkurrierenden« Ziele vernachlässigt wurden. Zum Beispiel in der Form, dass die Produkte/Leistungen des Unternehmens nicht mehr marktfähig sind, Kundengruppen wegbrechen oder Leistungsträger abwandern.

3. Das Dilemma analysieren und besprechbar machen. Die meisten Ziele von Unternehmen hängen direkt oder indirekt miteinander zusammen und beeinflussen sich wechselseitig – weshalb ja die Dilemmas entstehen. Entsprechend wichtig ist es, für das Managen von Di-

lemmas zu analysieren: Welche Ziele haben das Unternehmen und seine Bereiche? Wie hängen diese zusammen? Und: Welchen Einfluss haben sie auf den kurz, mittel- und langfristigen Erfolg des Unternehmens? Hilfreich kann hierbei das Erstellen einer Strategielandkarte sein, in der die verschiedenen Ziele aufgelistet sind und ihre wechselseitige Beziehung abgebildet wird.

4. Das Dilemma besprechen und Regeln für den Umgang mit ihm vereinbaren.

Führungskräfte müssen Initiative zeigen und nachdrücklich auf den erkannten Zielkonflikt hinweisen und sich mit der Belegschaft auf eine gemeinsame Strategie verständigen. Dies ist gerade deshalb wichtig, weil die meisten Zielkonflikte in Unternehmen dem betrieblichen Handeln inhärent sind. Deshalb werden sie oft als »normal« und »nicht managbar« erachtet und so lange auf die lange Bank geschoben, bis bildlich gesprochen die Hütte brennt und nur noch ein Krisenmanagement möglich ist.

5. Sich an die vereinbarten Regeln nicht sklavisch halten. Unternehmen bewegen sich in einem dynamischen Umfeld. Das heißt, die Rahmenbedingungen ändern sich permanent. Die aufgestellten Regeln zum Managen der Dilemmas müssen deshalb ständig geprüft und hinterfragt werden. In Ausnahmefällen müssen diese Regeln auch außer Kraft gesetzt werden dürfen. Etwa, wenn ein unvorhergesehenes Ereignis wie die Finanzkrise die Liquidität des Unternehmens bedroht. Dann müssen kurzfristig alle Vereinbarungen und Langfristziele zur Seite geschoben werden, weil das übergeordnete Ziel »Existenzsicherung des Unternehmens« eine andere Prioritätensetzung erfordert.

■ MANAGEMENT

Krisen meistern

PRÄVENTIVES KRISENMANAGEMENT soll helfen, Unternehmen auch in *wirtschaftlich turbulenten* Zeiten auf Kurs zu halten.



RECHTZEITIG VORSORGEN. Wer für den Ernstfall gewappnet ist, kann aus Krisen gestärkt herauskommen.

lassen sich fünf Schritte unterscheiden (siehe Kasten). Zuerst einmal muss das Dilemma erkannt werden. Dann darf das erkannte Dilemma nicht heruntergespielt oder negiert werden. Im Anschluss daran muss das Dilemma analysiert und besprechbar gemacht werden. Es müssen Regeln für den Umgang mit dem Dilemma erstellt werden, allerdings sollten alle Beteiligten übereinkommen, sich nicht sklavisch an diese Regeln zu halten.

Auf besondere Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren, das gelingt Unternehmen nur, wenn in der Organisation und insbesondere im Führungskreis ein gemeinsames Bewusstsein darüber besteht, in welchen Dilemmas sich das Unternehmen eigentlich stets befindet und dass diese Zielkonflikte nicht gelöst, sondern nur aktiv gemanagt werden können.

Dieses Bewusstsein müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern und insbesondere ihren Führungskräften vermitteln. Zwar galt diese Aussage auch schon in der Vergangenheit, sie gewinnt aber zunehmend an Bedeutung. Aus folgendem Grund: In der Vergangenheit konnten Unternehmen sowie ihre Führungskräfte die beschriebenen Zielkonflikte zwar auch nicht lösen, sie konnten die einzelnen Ziele aber – vereinfacht formuliert – sozusagen nacheinander bearbeiten. Das heißt, ein Unternehmen konnte beschließen: »Dieses Jahr kümmern wir uns vorrangig darum, unseren Umsatz zu steigern und nächstes Jahr um die Rendite. Und in zwei Jahren restrukturieren wir dann unsere Organisation, und danach legen wir den Fokus auf die Produktentwicklung.« Heute ist eine solche Langfristplanung auf der Unternehmens- oder Bereichsebene und ein solch lineares »Bearbeiten« der Ziele nur noch bedingt möglich, da sich das Unternehmensumfeld viel schneller ändert. Deshalb müssen die sich teils widersprechenden Ziele heute in der Regel stets parallel gemanagt und permanent neu ausbalanciert werden. Dadurch gleichen die (oberen) Führungskräfte in Unternehmen zunehmend Artisten, die zeitgleich mit einer Vielzahl von Bällen jonglieren. Oder anders formuliert: Das Managen der Dilemmas ist heute eine Kernaufgabe von Führung. Und hierfür gilt es nicht nur die Nachwuchskräfte zu qualifizieren. ■

ZUM AUTOR

» Hans-Werner Bormann ist einer von drei Geschäftsführern der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Changeprozessen unterstützt und Organisationsberater ausbildet (Internet: <http://www.wsfb.de>; E-Mail: hwbormann@wsfb.de).

KRISSEN SIND OFT HINTERHÄLTIG: Sie treffen Unternehmen unvermittelt und ohne große Vorwarnzeiten. Wenn es so weit ist, heißt es: rasch handeln! Dieser Zeitdruck birgt ein enormes Gefahrenpotenzial. Es drohen überstürzte Entscheidungen, die dann nicht selten zu schmerzlichen Verlusten für das Unternehmen führen. Im Vorteil ist, wer Krisen und ihre Auswirkungen erkennt, bevor sie auftreten. »Das Ziel von präventivem Krisenmanagement ist es, sicher durch die Krise zu steuern und vor allem auch die dadurch entstehenden Chancen zu nutzen, um gestärkt aus dieser hervorzugehen«, erklärt Stefan Szalay, Country Manager Scheer Management GmbH Österreich.

Die Scheer Management GmbH bietet mittels ihrer Management-, Branchen- und Technologiekompetenz Unternehmen Unterstützung bei der Vorbereitung eines optimalen Maßnahmenplans. In Zusammenarbeit mit den Kunden werden individuelle und maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet, die es dem Unternehmen im Ernstfall ermöglichen sollen, die Krise zeitnah zu bewältigen, Risiken zu minimieren und sich durch die ergebenden Chancen weiterzuentwickeln.

» Prävention in drei Schritten «

Die konkrete Vorgehensweise gliedert Scheer in drei zentrale Phasen: die initiale Krisenprävention, die Umsetzung im Kri-

senfall und die kontinuierliche Adaption des präventiven Krisenmanagements. Herzstück des ganzen Prozesses ist die erste Phase, in deren Fokus die Erstellung eines individuellen Maßnahmenplans steht. In enger Kooperation mit den Kunden werden in dieser Phase potenzielle Krisen identifiziert und nach Größe und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Anschließend werden alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, die nach strategischen sowie wirtschaftlichen Gesichtspunkten priorisiert und schlussendlich in einem individuellen Maßnahmenplan zusammengefasst werden. Risiken können so bereits im Vorfeld leichter identifiziert und mögliche Szenarien systematisch durchgespielt werden.

Im Gegensatz zu anderen Unternehmen hilft Scheer nicht nur in der Vorbereitung, sondern steht seinen Kunden auch im Ernstfall beratend zur Seite, um die optimale Umsetzung des Maßnahmenplans zu garantieren. In der letzten Phase wird der gesamte Prozess reflektiert, Erfahrungswerte identifiziert und der Maßnahmenplan dementsprechend adaptiert. »Durch präventives Krisenmanagement kann die Marktposition von KMUs sowie die Liquidität und Profitabilität gesichert werden. Um dies zu gewährleisten, helfen wir, einen Notfallplan zu erstellen, der die Handlungsfähigkeit des Unternehmens in der Krise optimiert«, erklärt Szalay. ■

■ XD DESIGN SOLAR SUNFLOWER

Sonnenblume

Diese Innenraumbegrünung bringt's. Denn hinter der dekorativen Hülle dieses Pflänzchens verbirgt sich noch ein ökologischer Sinn: Am richtigen Platz aufgestellt, also dem sonnigsten Plätzchen der Wohnung, tankt die Solar Sunflower von XD Design Energie über ihr kleines Solarpanel. Die wiederaufladbare Lithiumbatterie in Inneren ist stark genug, um das Handy oder den Mp3-Player aufzuladen. Über den USB-Slot lassen sich die Devices anschließen und aufladen. Ein weiteres Plus: Diese Sonnenblume braucht kein Wasser und verblüht niemals.

INFO: www.xddesign.at



FLOWERPOWER.
Photosynthese fürs
Smartphone.

■ GRIFFIN WOODTONES

KLEINHOLZ. *Recycelte Holzabfälle für Musikgenuss.*

Ohr(holz)wurm

Gar nicht morsch klingt der Sound der Woodtones von Griffin. Die holzigen Inear-Kopfhörer liefern einen akzentuierten Sound mit klaren Höhen und soliden Bässen. Eine weiche Plastikummantelung verhindert Störgeräusche beim Berühren der Kabel. Für die Herstellung der Woodtones werden Abfälle verschiedenster exotischer Holzarten aus Möbelwerkstätten wiederverwertet – das ist gut für die Umwelt und gibt jedem Kopfhörerpaar einen einzigartigen Touch.

INFO: www.griffintechnology.com



■ SKATECYCLE

Balance-Akt

Es ist weder ein Skateboard noch ein Scooter oder In-line-Skates. Das Skatecycle ist eine Mischung aus allen drei Sportgeräten und dabei doch etwas ganz Neues. Unbedingte Voraussetzung für die neue Sportart ist ein gewisses Maß an Gleichgewichtssinn. Doch mit etwas Übung sollte das kein Problem werden. Steht man erstmal halbwegs sicher in den Pedalen, flitzt man schon in schlangenförmigen Bewegungen durch die Stadt oder den Skatepark. Am Ziel angekommen lässt sich das Skatecycle zusammenklappen und so einfacher verstauen.

INFO: www.sowaswillichau.de

NEUE BEWEGUNG. *Flitzer mit futuristischem Aussehen.*



■ SATARII SWIVL

Kameramann



BITTE LÄCHELN. *Sich selbst smart filmen.*



Das Smartphone filmt mit. Bei Vorträgen, Musikauftritten und anderen Performances ist man nun nicht mehr auf die Kameramannqualitäten von Zusehern angewiesen. Eingesteckt in die Halterung des Swivl-Systems von Satarii können sich stolze Besitzer von Smartphones nun ganz einfach selbst filmen. Gesteuert über einen kleinen Marker folgt das »Stativ« dem Geschehen bis zu zehn Meter in der Ferne und dreht sich horizontal bis zu 360 Grad, vertikal zwischen +10 und -20 Grad. Die Software des Swivl ist kompatibel mit den neuesten iOS-Geräten und lässt sich über eine App steuern. Besitzer von Android-Phones müssen die Aufnahme per Knopfdruck starten.

INFO: www.swivl.com

RETRO-WAND. *Italienische Tapeten inspiriert vom Stil der Sixties.*

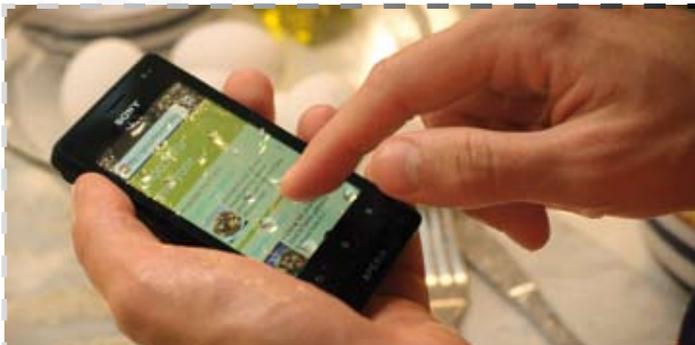


■ VIS A VIS GIARDINI WALLCOVERINGS

Mut zum Muster

Weißer Wände sind auf Dauer öde. Aber auch an zu knalligen Farben und Mustern kann man sich schnell satt sehen. Eine angenehme Mischung aus stylischen Retro-Motiven und eleganten Farbtönen bietet die neue Tapetenkollektion Vis a Vis der italienischen Firma Giardini Wallcoverings. Die acht verschiedenen Designs nehmen Anleihen am Style der Sixties und der Neoklassik und sind in warmen Naturtönen wie Beige und Ockergelb gehalten. Durch die Kombination der Materialien Naturleinen mit Polyester oder Viskose ergibt sich eine besondere Oberflächenstruktur mit glänzenden und matten Effekten.

INFO: www.giardiniwallcoverings.it



REGENSCHUTZ. *Das Display des Xperia Go lässt sich sogar mit nassen Fingern bedienen.*

■ SONY XPERIA GO

Ganz schön stark

Ein Smartphone, das viel aushält und trotzdem nicht auf Style verzichtet, ist das neue Xperia Go von Sony. Wassergeschützt und staubdicht ist es in jeder Situation einsatzbereit und so auch ein guter Begleiter bei sportlichen Abenteuern. Besonders praktisch: Das 3,5-Zoll-Display lässt sich sogar mit nassen Fingern bedienen. Trotz seiner Robustheit sieht das Xperia Go mit seinen schlanken Abmessungen schick aus und ist neben den üblichen Farben Schwarz und Weiß sogar in knalligem Gelb zu haben.

INFO: www.sonymobile.com

So kompakt sieht ein vollständiger Servoverstärker aus.

Direkter Anschluss von Servomotor und Resolver an 12-mm-Busklemme.



www.beckhoff.at/EL7201

Die Servoklemme EL7201 für das Beckhoff-EtherCAT-Klemmensystem integriert im Standardklemmengehäuse einen vollständigen Servoverstärker für Motoren bis 200 W:

- Direkter Anschluss von Servomotor, Resolver und Haltebremse an 12-mm-Busklemme
- Deutliche Reduzierung des Platzbedarfs sowie der Verdrahtungs- und Inbetriebnahmekosten
- Die integrierte, schnelle Regelungstechnik ist für hochdynamische Positionieraufgaben ausgelegt.
- Die Servoklemme unterstützt Synchronmotoren mit einem Nennstrom bis 4 A.
- Die Kombination aus Servomotorserie AM3100 und Servoklemme bietet eine kostengünstige Servoachse im unteren Leistungsbereich.



tipps

Ein **Highlight**
der Wiener Beiskultur



NUSSGART'L: *Hervorragende Wiener Küche in der Brigittenau.*

» Es gibt Gegenden in Wien, da ist kulinarisch einfach nichts los. Das Grätzel zwischen Augarten und Donau ist eine davon. Zu den wenigen Lichtblicken in der essenstechnisch ansonsten unglaublich öden Vorgartenstraße zählt das Nussgart'l an der Ecke Pöchlarnngasse. Schon alleine der namensgebende Gastgarten ist einen Besuch wert. Aber auch die Küche weiß zu überzeugen. Auf der Karte stehen vor allem klassische Wirtshausschmankerl wie Schweinebraten oder Backhenderl. Sein Hauptaugenmerk sollte man im Nussgart'l aber den Innereien schenken. Das Beuschel ist unglaublich schmackhaft, der dazu servierte Semmelknödel eine Wucht. Dasselbe gilt für die Butternockerl, die als Beilage so mancher Hauptspeise die Show stehen. Wie es sich für eine echte Beisküche gehört, sind die Portionen mehr als großzügig. Wer sich über Vor-, Haupt- und Nachspeise traut, muss schon ein richtig guter Esser sein. Wer nach einem Besuch im Nussgart'l immer noch ein leichtes Hungergefühl verspürt, sollte einsehen, dass er nichts anderes als ein Gourmand sein kann. Ebenso erfreulich wie die Qualität der Speisen ist die Preisgestaltung: Die meisten Speisen bewegen sich zwischen 7 und 15 Euro. Ein weiterer Pluspunkt ist das stets freundliche und kompetente Personal. Reinschauen, es lohnt sich!

KONTAKT:

Gastwirtschaft Zum Nussgart'l, 1200 Vorgartenstraße 80;
Tel.: 01/33 25 125
www.nussgartl.at



HOLZRONDEAU MIT EXTRAS. *All-inclusive zum kleinen Preis macht den Urlaub erschwinglich.*

■ REITERS ALLEGRIA FAMILY

Luxus für jedermann

DIE REGION Stegersbach lässt von *Badespaß über Golf bis zu kulinarischen Genüssen* keine Wünsche offen. In kinderfreundlichen Unterkünften wie dem kürzlich erweiterten Hotel Reiters Allegria und der angeschlossenen Therme können sich auch Familien zu moderaten Preisen königlich erholen.

VON ANGELA HEISENBERGER

URLAUB MIT KINDERN kann ganz schön ins Geld gehen. Vor allem wenn für jeden Snack und jedes Getränk extra bezahlt werden muss. Für All-inclusive-Urlaube muss man aber nicht mehr in die Ferne schweifen: Eingebettet in die sanft hügelige Landschaft des Südburgenlands liegt das Resort Stegersbach mit mehr als 300 Sonnentagen pro Jahr in einer der klimatisch angenehmsten Regionen Österreichs.

Vier Hotels im Vier- bzw. Fünf-Sterne-Bereich – Falkensteiner Balance, Larimar, Reiters Resort sowie PuchasPlus – schmiegen sich an die Familientherme und das weitläufige Golfareal. Einen neuen Blickfang bietet der vierstöckige Holzzubau, mit dem Reiters Allegria das Angebot an

geräumigen Familienzimmern noch einmal deutlich ausgebaut hat. Das »Allegria Family« verfügt über 74 zusätzliche Zimmer in unterschiedlichen Größen, die auch individuell gebucht werden können, etwa als Family-Kombi mit zwei Schlafzimmern, zwei Bädern und einem separaten Kinderzimmer. In der 1.000 m² großen Kinderwelt können sich die Kids mit Kletter- und Geschicklichkeitsspielen und in der Game Zone austoben, auf der Carrera-Rennbahn um die schnellsten Rundenzeiten kämpfen oder sich im Kreativ-Atelier künstlerisch betätigen.

Neben dem hoteleigenen Spabereich mit Saunalandschaft, Beauty-Refugium und einem wunderbar erfrischenden Yin-Yang-Pool steht Hotelgästen

auch die Familientherme ohne Aufpreis offen. Das großzügige Areal umfasst insgesamt 14 Innen- und Außenpools mit 1.500 m² Wasserfläche, Wildbach, Wellenbad, Whirlpool und Kaskaden sowie mehrere Sonnendecks und Spielbereiche. Zwei Heilwasser-Thermalquellen aus 3.000 Metern Tiefe sorgen für körperliches Wohlfühl, besonders der schwefelhaltigen Quelle Thermal 1 wird therapeutische Wirkung bei Hautkrankheiten und Wirbelsäulenleiden zugeschrieben. Das absolute Highlight für Klein und Groß sind jedoch zwei High-Speed-Rutschen und eine 100 Meter lange Röhrenrutsche mit Zeitmessung. Auf dem Abenteuerspielplatz »Arche Noah«, dem Riesentrampolin und dem



Soft-Hill kann nach Herzenslust geklettert und gehüpft werden. Abkühlung bringt danach ein Spritzduell in der Wasserspielandschaft »Aqua Splash Pad«.

» Steirische Schmankerl «

Unter dem Motto »Leistbarer Luxus« richtet sich Reiters Allegria Hotel an Familien, die Thermen- und Golfurlaub zu einem erschwinglichen Preis verbinden möchten. Die Übernachtungstarife starten mit 69 Euro pro Person; Kinder schlafen im Zimmer der Eltern von 7 Euro aufwärts, wobei die Kinderpreise bis 16 Jahre gelten. Hinter der Vollpension versteckt sich eigentlich ein All-inclusive-Angebot mit einem opulenten Frühstücks- und Abendbuffet, vitalem Mittagstisch und süßer Nachmittagsjause. Auch auf die Vorlieben der kleinen Gäste wird geachtet, ohne in das übliche Schnitzel-Spaghetti-Muster zu fallen. Besonders sympathisch: Die Kinderspeisen werden in kindgerechter Höhe präsentiert. Wenn der Weg von der Therme ins Hotel tagsüber zu weit scheint, kann man auch im Thermenrestaurant eine kleine Zwischenmahlzeit einnehmen und mit der Chip-

THERME, GOLF UND STEIRISCHE SCHMANKERL. In Stegersbach finden Groß und Klein abwechslungsreiches Freizeitvergnügen.

Armbanduhr verbuchen lassen. Die Lebensmittel stammen aus nachhaltiger Produktion in der Region, teilweise sogar aus eigener Landwirtschaft. Steirische Schmankerl wie Backhendlsalat mit Kernöl dürfen hier nicht fehlen.

Auch die angrenzende Golf-schaukel Stegersbach-Lafnitztal, mit insgesamt 45 Fairways die größte Golfanlage Österreichs, lässt keine Wünsche offen. Zwei 18-Loch-Plätze und ein 9-Loch-Platz fügen sich in die abwechslungsreiche Landschaft und bieten Herausforderungen für Golfer jeder Spielstärke. Als Draufgabe gibt es einen 5-Loch-Fun Parcours und mehrere Übungsbereiche. Die Simon Tarr-Golf Academy unterstützt mit maßgeschneiderten Kursen bei der Verbesserung des persönlichen Handikaps. Reiters Allegria-Gäste genießen auf der Golf-schaukel spezielle Vergünstigun-

gen: Ab drei Übernachtungen kostet die Tages-Greenfee nur 16 Euro für Erwachsene und 8 Euro für Kinder. Bei siebentägigem Aufenthalt ist das Golferlebnis auf allen 77 Reiters-Golfbahnen in Stegersbach und Bad Tatzmannsdorf um 99 Euro pro Person unbegrenzt. Durch das milde Klima ist die Anlage fast das ganze Jahr über bespielbar.

» Uhdler - what? «

Wer lieber läuft oder radelt, findet unter den unzähligen Routen reichlich Auswahl. Die Einkehr in einer der vielen Buschenschenken inmitten der Weinberge sollte aber unbedingt eingeplant werden: Nur hier, im äußersten Süden des Burgenlands, darf der legendäre Uhdler seinen Namen tragen. Dieser außergewöhnliche Wein ist eine Cuvée aus Rot- und Roséweinsorten und schmeckt intensiv nach Walderdbeeren oder

schwarzen Ribiseln. Kredentz wird der Uhdler in einem kugelförmigen Tonkrug, dem typischen Plutzer. Mehr über diese und andere Weinspezialitäten erfährt man bei einer geführten Uhdler-Wanderung am Stifter- und Zeinerberg. Die Kellerviertel oberhalb von Heiligenbrunn mit 140 teilweise strohgedeckten Kellerstöckeln stammen aus dem 18. Jahrhundert und stehen größtenteils unter Denkmalschutz. In dieser malerischen Umgebung, unter pannonischer Sonne schmecken Uhdler, Blaufränkisch & Co noch einmal so gut. ■

KONTAKT
» Reiters Resort Stegersbach
 Golfstraße 1
 A-7551 Stegersbach
 Tel. +43/3326-500-0
 info@allegriahotel.at
 www.allegriahotel.at

■ WANDERHOTEL CYPRIANERHOF

Wo Ziegenmilch und Honig fließen

DER NATURPARK SCHLERN-ROSENGARTEN in den Südtiroler Dolomiten *ist ein Juwel, dessen Schönheit sich vom Wanderhotel Cyprianerhof aus* ermessen lässt.



URLAUB IM PARADIES: Unmittelbar vor der Haustür erstreckt sich ein dichtes Netz an Wander- und Kletterrouten. Entspannung bietet danach der hauseigene Spa-Bereich – mit abendlichem Alpenglühen, erste Reihe fußfrei.



WIE EINE KRONE erhebt sich der Rosengarten über den Wäldern und Almen rund um das Bergdorf Tiers. Je nach Tageszeit wechselt das Dolomitengestein seine Farbe, bis die Zinnen und Grate in der untergehenden Abendsonne schließlich orange, rot und violett leuchten. Gäste des Cyprianerhofs

können dieses Naturschauspiel besonders privilegiert bewundern – quasi erste Reihe fußfrei, im beheizten Außenpool. Um die einzigartige Schönheit der Landschaft zu erhalten, wurde bereits 1974 der Naturpark Schlern-Rosengarten gegründet. Die Südtiroler Dolomiten zählen seit 2009 zum Unesco-Weltnaturerbe.

» Luftige Höhen «

Unmittelbar vor der Haustür des Cyprianerhofs, eines Hotels der Vier-Stern-Superior-Kategorie in 1.200 Metern Seehöhe, erstreckt sich ein dichtes Netz an Wanderwegen. Sieben Klettersteige führen durch den Rosengarten, für jeden Wochentag einen. Jeweils sonntags stellt der

Bergführer das Wochenprogramm vor, das mit leichteren Wanderungen beginnt und sich von Tag zu Tag bis zu anspruchsvollen Touren steigert. Muskeln und Kondition können sich so langsam mit wachsenden Gehzeiten und Höhenmetern anfreunden. Manche Wanderungen stehen auch im Zeichen

WINTERTIPP

» **Schneeschuhwandern.** Unterm Rosengarten macht der Winter keine Wanderpause. Zu den vereisten Felsenschlössern und verschneiten Märchenwäldern gelangt man abseits der Lifts aber nur aus eigener Kraft mit Schneeschuhen unter den Füßen. Abseits des Pistenrummels lässt sich die stille Seite des Winters entdecken. Tierspuren führen durch den Wald, Schnee rieselt von den Bäumen, die frische Winterluft durchflutet Geist und Körper. Im steten Rhythmus der Schritte kehrt innere Ruhe ein.



Die Gastgeberfamilie Damian, Pioniere dieser Sportart, bietet vom Cyprianerhof ausgehend täglich mindestens eine geführte Schneeschuhwanderung an. Die Ausrüstung kann im Hotel ausgeliehen werden. Für die Winterwanderer werden 15 Wegkilometer durch die romantische Winterlandschaft geräumt.

eines Themas wie Kräutersammeln oder Alpenblumen. Wer sich lieber allein auf den Weg macht, kann sich Tipps in der Wanderinfothek holen.

Bereits seit den Pionierzeiten

des Bergsteigens im 19. Jahrhundert sind die Santnerspitze, die Vajolettürme und die Rotwand klingende Namen und verlockende Ziele für ambitionierte Bergfreaks. Die ortskun-

digen Guides nehmen maximal zwei Personen auf geführte Klettertouren mit. In Einführungskursen in der hoteleigenen Kletterhalle können die richtige Sicherungstechnik, Abseilen und Klettern in verschiedenen Schwierigkeitsgraden geübt werden.

» **Natur für Leib und Seele** «

In der Zirmsauna finden müde Beine abends die verdiente Entspannung. Der Dampf ist mit Zirbelkiefer angereichert, der auch eine das Herz beruhigende Wirkung zugeschrieben wird. Über Fichtennadeln geht man in der Waldsauna und atmet den frischen Duft ein. Besonders angenehm schwitzt es sich in der Lehmsauna, wo Wärme und Feuchtigkeit durch den natürlichen Baustoff optimal reguliert werden.

Auf bewährte natürliche Zutaten aus den Alpen greift das

Spa-Team auch gerne für Wellness- und Kosmetikbehandlungen zurück: Alpenkräuter wie Arnika und Feldthymian, Bergsalz, Honig und Ziegenmilch, Heu und Latschenkiefer werden für Bäder, Packungen, Peelings und Massagen eingesetzt.

Gutes aus der Region steht auch in der Küche auf dem Einkaufszettel. Kulinarische Grenzgänge zwischen alpiner und mediterraner Kochkunst bringen Abwechslung und Überraschungen auf den Tisch. Und natürlich ist die Pasta hier hausgemacht. ■

KONTAKT

» **Wanderhotel Cyprianerhof**

Familie Damian
St. Zyprian 69
I-39050 Tiers am Rosengarten.
Tel. +39/471/64 21 43
hotel@cyprinerhof.com
www.cyprinerhof.com

VICTOR®
www.bankdesjahres.com

Anmeldung und Info:

www.victorgala.com/anmeldung
+43 2252 25 48 45 - 17
andrea.weiss@emotion-banking.at

Die

Neunte



Konferenz & Gala

20. 09. 2012 Baden bei Wien

victor Konferenz

Konzepte für Banking Exzellenz

Grand Hotel Sauerhof, Weillburgstraße 11-13, 2500 Baden, AUT

- 12:00 Empfang und Mittagssnack
- 13:00 Best practice Erfahrungen von internationalen Vorständen
 - **Dr. Christian Rauscher**; GF emotion banking & victor, AU
 - **Dr. Johannes Schneebacher**; GD Südtiroler VB, IT
 - **Franz Riegel**; Dir. RB Eberndorf, AUT
 - **Michael Eisenrauch, MBA**; Basler Kantonalbank, CH
 - **Reto Hahn, Armin Diethelm**; Bank Linth, CH
- 17:00 VIP Empfang

victor Gala

Die Neunte

Stadtheater Baden, Theaterplatz 7, 2500 Baden, AUT

- 17:30 Cocktailempfang & come together
- 19:00 **victor Gala** – Prämierung der erfolgreichsten Banken des deutschsprachigen Raumes
Showact: American Divas
- 21:00 **After Show & Galabuffet** – Feiern Sie mit über 500 Bank-Führungskräften

Ganztägiger VIP-Shuttle Dienst

Veranstalter: **emotion banking®** STRATEGIE. BERATUNG. INNOVATIVES MARKETING. Partner: **snc** BAYERN GmbH, **Beratungshaus NordOst**, **axitaris** Gesagt. Getan., **NCR**, **ComOne**, **Canada Life**, **opteam**, **SGI** FINANCE FORUM.

Medienpartner: **medianet**, **BANKMAGAZIN**, **Börsen-Zeitung**, **WIENER ZEITUNG**, **RAIFFEISEN ZEITUNG**, **cooperativ**, **BankPraktiker**, **Börsen-Kurier**, **GELD** | MAGAZIN, **Report & Verlag**, **WIRTSCHAFTS NACHRICHTEN**, **BUSINESS LOGISTIC**, **bank objekte**.

Sommer 2012

REFLEXION und Neupositionierung

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Keiner sollte aus dem Urlaub als der Gleiche zurück kommen.«

Die Urlaubszeit sollte eine Zeit der aktiven Ruhe und nicht der passiven Ruhe sein. Ist das so, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Sie geistig und körperlich fit bleiben, wesentlich. Durch die aktive Ruhe soll man sich Zeit nehmen, damit die Fähigkeit, sich selbst führen zu können, wiederhergestellt beziehungsweise verbessert wird. Die aktive Ruhe dient dabei zur Reflexion und Neupositionierung des eigenen Denkens und Handelns und unterstützt das Anstreben eines geglückten Lebens.

Im Fluss bleiben. In vielen der bisherigen Kolumnen wurde auf die hohe Bedeutung des Im-Fluss-Bleibens hingewiesen. Ebenso häufig wurde schon darauf hingewiesen, dass Erstarren wahrscheinlicher ist als Bewegen, wenn sich der Mensch nicht ständig um die Aufrechterhaltung seiner geistigen und körperlichen Beweglichkeit, ausgerichtet auf eine erstrebenswerte Zukunft, bemüht. Erstarrung passiert, für die Beweglichkeit muss immer etwas getan werden.

Sich Zeit nehmen. Zeit zu haben und sich Zeit zu nehmen, drücken etwas anderes aus. Die Urlaubszeit gibt es, die sinnvolle teilweise Nutzung dieser zur Reflexion über das, was gut oder weniger gut bzw. schlecht gelaufen ist, muss jedoch bewusst selbst angestoßen werden. Manche Ergebnisse dieser mögen erfreuen und manche werden weniger erfreulich sein.

Selbstführung ergreifen. Gespiegelt werden die Ergebnisse der Reflexion an den persönlichen Zielen und jener der Organisation. Bei der Frage nach den eigenen persönlichen Zielen und den Anstrengungen zur Realsierung dieser werden manche Unklarheiten bewusst und Unterlassungen offensichtlich. Vergessen wir dabei nicht, dass die Selbstführung vor der Führung durch andere Personen kommen soll. Es sollte hier kein Vorbei-, sondern ein Durchgehen zur Erkennung von Verbesserungs- und Neupositionierungspotenzialen geben.

Geglücktes Leben anstreben. Freudvolle und weniger freudvolle, ehrliche mit Freunden und Experten geteilte Reflexionen können, wenn dahinter eine Bereitschaft zur Selbstveränderung und Neupositionierung steht und dabei klug vorgegangen wird, einen wesentlichen Beitrag zu einem geglückten Leben leisten. Vielleicht gelingt es dabei, einen Beruf zu einer Berufung zu wandeln und so einem geglückten Leben näher zu kommen.

Empfehlungen für den Weg zum geglückten Leben. Katie Smith Milway, Ann Goggins Gregory, Jenny Davis-Peccoud und Kathleen Yazbak haben im Dezember-Heft der Harvard Business Review 2011 auf sechs Fällen, die bei der Neupositionierung gemieden werden sollten, hingewiesen. Zur Vermeidung dieser werden dem Leser folgende sechs Empfehlungen auf dem Weg zu einem geglückten Leben mitgegeben.

- >> Vergiss nicht, jene Personen zu identifizieren, welche für die Umsetzung der angestrebten Erfolge gebraucht werden. (Benötigte schöpferische Ergänzung)
- >> Erkenne die wichtigen Fragen, die zu lösende Probleme und Blockaden, die wesentlich anders sein können als in dem bisherigen Arbeitsbereich.
- >> Rede selbst weniger als 30 Prozent der Zeit bei der Vorstellung der Person und des Vorhabens. Zuhören drückt mehr Wertschätzung als Reden aus.
- >> Lasse Einflüsse anderer Perspektiven auf die eigene zu.
- >> Beachte, dass sich alte Kraftfelder mit der neuen Rolle geändert haben können.
- >> Fokussiere eher eng als weit.

Keiner sollte aus dem Urlaub als der Gleiche zurückkommen. Das ist ein hoher Anspruch, aber aktive Ruhe sollte vor passiver Ruhe kommen. Vergessen wir nicht, ein Weg zu einem geglückten Leben entsteht für uns meist nur dann, wenn wir ihn selbst beginnen und Mühen annehmend und freudvoll gehen.

QUELLENHINWEISE

>> Smith Milway, K./Goggins Gregory, A./Davis-Peccoud, J./Yazabek, K. (2011): Get Ready for Your Next Assignment, in: Harvard Business Review, December, S. 125-128, hier S. 126.

>> Bierl, P. (2012): Wie wollen wir leben? Residenzverlag, 5. Auflage.

WO SIND IHRE DATEN ZUHAUSE?



BEI UNS IN JEDEM FALL HUNDERTPROZENTIG SICHER

Unser österreichisches Rechenzentrum bietet Ihnen geschützte Cloud Services – sicher und zuverlässig. Mit der Erfahrung aus 40 Jahren im zuverlässigen IT-Betrieb.

- IT Operations
- Outsourcing
- Security Services
- IT Consulting
- Software
- Output Services
- Client Management

Nähere Infos erhalten Sie unter
+43 199 3 99-0 oder auf
www.raiffeiseninformatik.com



INNOVATION KENNT KEINE GRENZEN



Wir bieten Ihnen langjährige Erfahrung und das umfassende Angebot an Produkten und Services, die Ihnen helfen, Ihren Kunden genau die Dienste bereitzustellen, nach denen sie verlangen. Über jedes Netz, an jedem Ort, zu jeder Zeit und mit jedem Gerät.

**Maßgeschneiderte Kommunikationslösungen
von Alcatel-Lucent**