

Report

(+)**PLUS**

**ÜBER KONFLIKTE
IN UNTERNEHMEN
SPRICHT MAN NICHT.
DABEI RESULTIEREN
DIE MEISTEN
STREITFÄLLE AUS
FÜHRUNGS-
SCHWÄCHE UND
FEHLENDER
FIRMENKULTUR.**

KONSTRUKTIV
STREITEN

**BUSINESS
TRAVELS 24**

Der Tarifemix der Airlines macht Unternehmen das Leben schwer.

**MOBILE
PAYMENT 40**

Unterwegs bezahlen – nicht nur mit dem Handy.

**COOL
STUFF 42**

Alles, was schön ist und Spaß macht.



GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND VÖSLAUER



„Als Lieblingswasser der ÖsterreicherInnen und Nummer 1 auf dem Markt haben wir bei Vöslauer eine große Verantwortung in den Bereichen Umweltschutz, Nachhaltigkeit – und ganz besonders beim Recycling. Hier setzen wir auf die Nummer 1: die ARA.“

Dr. Alfred Hudler

Vorstandsvorsitzender der Vöslauer Mineralwasser AG

630.000 t

CO₂

GESPART MIT DEM
ARA SYSTEM

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

SO MACHT RECYCLING SINN.

www.ara.at

ARA 

20 Jahre Altstoff Recycling Austria

EIN WORT VOM
EDITOR

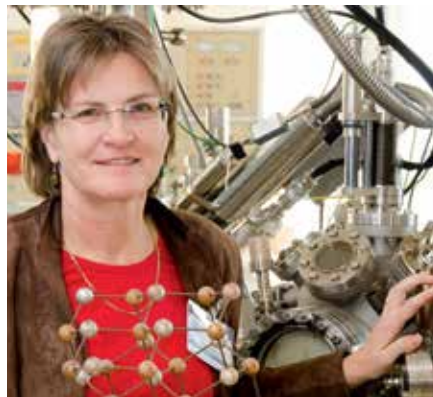


ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

> **VORWÄRTS ZU DEN
WURZELN ZURÜCK**

Für »unser« Aussehen haben wir bei allen Leserbefragungen immer besonders gute Noten bekommen. *Report (+) PLUS* ist grafisch in der Welt der Wirtschaftspublikationen eine Ausnahmeerscheinung, und um das zu bleiben, haben wir uns zu einem Redesign entschlossen. Das Gute noch besser zu machen ist das Ziel, und dass dies gelingt, kann man am neuen Heft im neuen Kleid sehen. Aber die Form ist natürlich nur ein Teil des Erfolgs – wesentlich bleibt der Inhalt, und da haben wir selbstkritisch erkannt, dass die klare Positionierung, die wir uns vorgenommen haben, an Ecken und Kanten verloren hat. Jetzt schärfen wir nach. Nicht die Zahlen, sondern die Menschen, die die Zahlen machen – darauf wollen wir uns noch stärker konzentrieren. Denn jede Bilanz macht in Ziffern ablesbar, was kreative, intuitive, disziplinierte und organisierte Menschen miteinander erarbeiten. Der Mensch ist der bei weitem wichtigste Faktor im Wirtschaftsleben. Sich mit ihm auseinanderzusetzen, ist die journalistisch lohnendste Aufgabe. Spannender Lesestoff ist garantiert. Ehrenwort!

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Die Physikerin Ulrike Diebold erhielt den Wittgenstein-Preis.



12 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Ist flexibles Arbeiten das Modell der Zukunft?



14 KONSTRUKTIV STREITEN

Konflikte in Unternehmen verursachen hohe Kosten, werden aber trotzdem lieber unter den Teppich gekehrt.



44 IM WACHAUERLANDL

Unzählige Kulturschätze und kulinarische Genüsse warten darauf, entdeckt zu werden.

08 E-Mail aus Übersee. Achtung: Verkehrskontrolle!

20 Harte Fakten. Manager lieben Zahlen – das Resultat weicher Faktoren.

24 Wohin die Reise geht. Der Tarifemix macht Firmen das Leben schwer.

28 »Offensiv investieren« Staatssekretär Andreas Schieder im Interview.

30 Karrieremotor MBA. Das Doktorat hat als Sprungbrett ausgedient.

34 Luft zum Leben. Der chinesische Architekt Wang Shu im Interview.

36 Mobil. Die Ersten ihrer Art – große Pioniere der Automobilgeschichte.

38 Abhängig vom Ausland. Die Energieimporte sind stark gestiegen.

40 Mobiles Geldbörsel. Bezahlen – nicht nur mit dem Handy.

46 Risak. Das An-Bord-Gehen neu überdenken.

<< **IMPRESSUM**

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



KURZ ZITIERT

»Ich bezweifle, dass es der Wunsch der KLM-Kunden war, das Gepäck extra zu bezahlen.«

Hannes Schwarz, Geschäftsführer der FCm Travel Solutions bei Columbus Business Travel, kann in der neuen Tarifpolitik der Airline nur schwer einen Vorteil erkennen.

»Vor drei Wochen haben wir den Schanigarten aufgemacht. Leider hat sich noch kein Gast hineingetraut.«

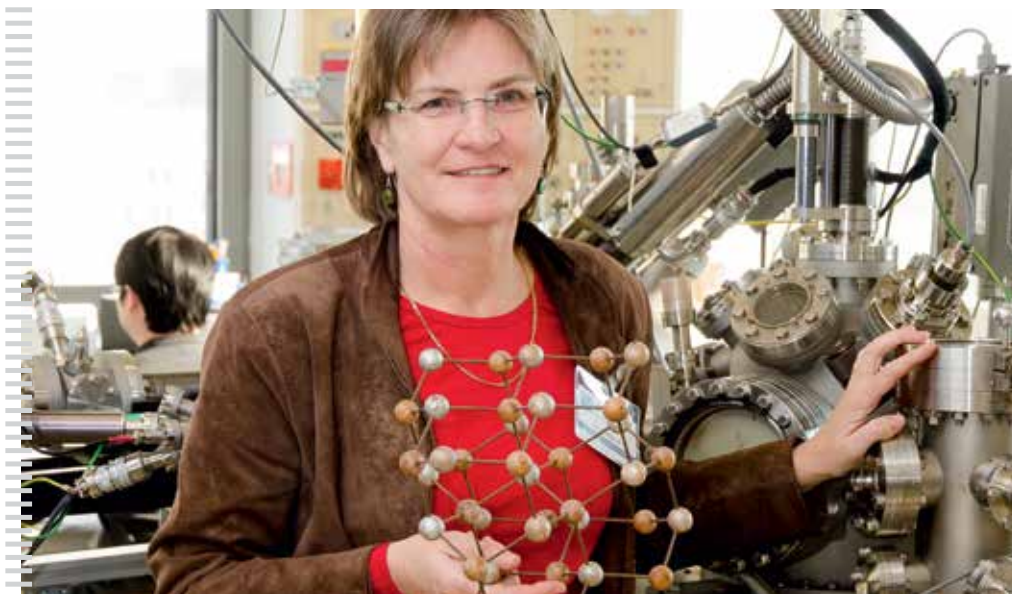
Hans Olbertz, General Manager des Palais Hansen Kempinski, hatte alles gut geplant. Nur das Wetter machte im Mai einen Strich durch die Rechnung.

»Wir sind dreimal so gut wie der Markt.«

Josko-Geschäftsführer Johann Scheuringer stellt die 3%-Umsatzwachstum seines Unternehmens dem Zuwachs der gesamten Fensterbranche von 1% gegenüber.

»Die Industrie ist in Krisenzeiten ein Rettungsanker. Griechenland hat kaum Industrie, Österreich sehr viele Industriebetriebe. Das Ergebnis kann man deutlich sehen.«

Rudolf Zrost, Vorstandsvorsitzender der Vereinigung der österreichischen Zementindustrie, fordert von der Politik vernünftige Rahmenbedingungen für die Industrie.



AUSTRO-NOBELPREIS. Ulrike Diebold sieht sich als Grenzgängerin zwischen den Disziplinen Physik und Chemie.

Kopf des Monats

EIN FAIBLE FÜR TITAN

Für ihre Forschungen auf dem Gebiet der Oberflächenphysik erhielt Ulrike Diebold den Wittgenstein-Preis, den höchstdotierten österreichischen Wissenschaftspreis.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Wenn es um Metalloxide geht, gerät Ulrike Diebold leicht ins Schwärmen: »Sie sind äußerst vielseitig und zeigen eine breite Palette an faszinierenden Phänomenen.« Im Elfenbeinturm sieht sich die Forscherin nicht: »Wir machen anwendungsnahe Grundlagenforschung.« Ob bei rostigen Nägeln, in Batterien, Hightechkatalysatoren oder als Isolierschutz – das Oxidieren von Metallen ist ein alltäglicher Vorgang, der auch industriell genützt wird. Besonderes Faible hegt Diebold für Titan, sie gilt weltweit als führende Expertin. Wegen seiner strahlend weißen Farbe wird Titanoxid gerne als Pigment, etwa in Zahnpasta, eingesetzt, findet aber auch bei der Beschichtung von Fasern und Implantaten, z.B. Hüftgelenken, Anwendung.

Die Basis für ihre Erfolge legte sie in Übersee. 1961 in Kapfenberg geboren, zog es Diebold nach dem Studium an der

TU Wien in die USA, wo man ihr an den Universitäten in New Jersey und New Orleans die Chance gab, die molekularen Prozesse auf Metalloxid-Oberflächen nachzuweisen. 2010 kehrte sie an die TU zurück und übernahm die Professur am Institut für Angewandte Physik. Bereits 2012 wurde Diebold mit dem »Advanced Grant« des Europäischen Forschungsrats

„ FASZINIERENDE PHÄNOMENE „

(ERC) ausgezeichnet. Die 1,5 Mio. Euro Preisgeld aus dem Wissenschaftsfonds will die zweifache Mutter in eine neue Analysemethode investieren: Statt wie bisher bloß im Vakuum, sollen Oberflächen auch in Flüssigkeiten untersucht werden, um neue Erkenntnisse über Wechselwirkungen zu gewinnen.



Susanna Zapreva assistiert Bürgermeister Dietrich Reinfank beim Kauf des ersten PV-Moduls des Trumauer Bürgerkraftwerkes.

MANAGEMENT

STOLZE FRAUEN ZEIGEN FÜHRUNGSWILLEN

> Das Verhalten von Frauen und Männern in Führungspositionen wird unterschiedlich beurteilt – wie ausgeprägt Stereotypen nach wie vor wirken, ist Gegenstand eines Forschungsprojektes der Technischen Universität München (TUM). Erste Ergebnisse machen deutlich, dass Frauen als führungsbereiter wahrgenommen werden, wenn sie Stolz auf ihre eigene Leistung zeigen. Wirken sie hingegen fröhlich, wird ihnen weniger



Isabell Welp, Professorin an der TU München, untersucht das Verhalten von Führungskräften.

Führungskraft zugetraut als Männern. Frauen verhandeln besser, knüpfen Netzwerke, entwerfen Karrierestrategien. »Doch diese Konzepte reichen nicht«, sagt Isabell Welp, Professorin für Strategie und Organisation. »Sie lassen Stereotype außer Acht: Führungskräfte sollen durchsetzungsstark, dominant und hart sein, Frauen gelten als ausgleichend, freundlich, sozial.« Die Testpersonen erwarteten in den Versuchsszenarien durchwegs bessere Leistungen, wenn ein Mann die Aufgaben delegiert hatte. Auch Frauen akzeptierten einen dominanten Führungsstil eher bei Männern. In der nächsten Projektphase wollen die Forscherinnen Schulungen entwickeln, die ein vorurteilsfreies Personalmanagement unterstützen.



Europas Nr. 1 bei Fingerprint Zugangslösungen

ekey biometric systems GmbH
Lunzerstraße 89, A-4030 Linz
Tel: +43 732 890 500 2000
E-Mail: office@ekey.net
www.ekey.net

Ihr Finger ist der Schlüssel

Kleiner Ort, großer Energieumbau

Der Platz in Wien für Solarkraftwerke und Windräder ist begrenzt. Wien Energie setzt deshalb auf den Ausbau im Speckgürtel der Hauptstadt und hat damit Großes vor.

> **Es kommt nicht immer auf die Größe an.** Trumau ist Heimat für 3.500 Einwohner und wird landläufig für seine Weinkultur und unberührte Natur geschätzt. Verschlafen gibt man sich in der idyllischen Ortschaft an der Triesting dennoch nicht. Im Gegenteil: Die Trumauer nehmen derzeit in einem Pilotprojekt die Zukunft unserer Gesellschaft hinsichtlich Mobilität, Strom- und Wärmeversorgung

de einbinden. Die Anlage ist mit 880 Modulen ausgestattet, die 950 Euro das Stück kosten. Die Käufer vermieten »ihr« Paneel an Wien Energie und erhalten dafür eine jährliche Vergütung. »Das müssen Sie mit einmal zeigen, bei welcher Bank Sie eine Fixverzinsung von 3,1 Prozent bekommen«, ist auch Dietrich Reinfank, Bürgermeister der Nachbargemeinde Tattendorf und Obmann des Abwasserverbandes Trumau-Schönau, von der guten Sache überzeugt. Der Verband stellt das Grundstück für die saubere Energiegewinnung am Gelände der Trumauer Kläranlage bereit. Dort steht bereits ein Biomassekraftwerk, das von der Wien-Energie-Tochter Energiecomfort betrieben wird.

Susanna Zapreva, Geschäftsführerin Wien Energie, setzt auf die Gemeinden im Umland, um auch die Energiezukunft Wiens neu zu formen. Allein mit den Kleinkraftwerken in Trumau soll künftig bis zu fünfmal mehr Energie gewonnen werden, als in der Ortschaft selbst verbraucht wird.

Weitere Bürgerbeteiligungsmodelle im Solarbereich wollen die Wiener im Juli vorstellen. Für Zapreva ist essenziell, auf diese Weise die Bevölkerung in den Umbau der Energienetze einzubinden. »Wenn einem etwas selbst gehört, geht man anders damit um.« Ein Beteiligungsmodell für Windräder in Niederösterreich soll im Herbst vorgestellt werden.

Ausbau von Solar- und Windkraft rund um Wien

vorweg. Die niederösterreichische Marktgemeinde forciert in Kooperation mit Wien Energie dazu massiv den Ausbau von Ökostrom. Geplant sind ein Windpark mit bis zu 21 Anlagen zu jeweils 3,2 Megawatt Leistung, Elektrotankstellen und weitere Photovoltaikanlagen. Paneele sind bereits am Dach des Gemeindeamts, zweier Kindergärten und des Sportzentrums installiert.

Mitte Juni wurde bei strahlendem Sonnenschein gemeinsam mit Stephan Pernkopf, NÖ-Landesrat für Energie- und Umwelt, eine weitere Solaranlage feierlich eröffnet. Positioniert als »BürgerInnen-Solarkraftwerk«, will man bewusst die Bevölkerung in die neue Rolle als Energiemustergemein-

BUCHTIPP

BESSER WIRTSCHAFTEN

> Der Nutzen verbesserter Unternehmensqualität ist unbestritten.

Doch wie sich dieses Ziel erreichen lässt, ist vielen Führungskräften nicht klar. Einfache »Erfolgsrezepte« bleiben aber aufgrund der Komplexität der Materie immer unzureichend. Das vorliegende Buch – Ergebnis eines umfangreichen Forschungsprojektes im Rahmen einer Dissertation – schlägt nun die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Ausgehend vom »EFQM Excellence Modell« wurden 25 erfolgsrelevante Variablen einer Analyse unterzogen und drei wiederkehrende Hauptphasen (Beschreibung, Bewertung, Verbesserung) identifiziert. Der daraus entworfene Entwicklungspfad kann durchaus als Handlungsprogramm verstanden werden, das für das jeweilige Unternehmen passend zu gestalten ist.

> **Armin Wiedenegger/
Franz-Peter Walder:**
Unternehmensqualität wirkt
Quality Austria, Wien 2013
ISBN 978-3-9502295-2-3



TREND ZUR CLOUD. Brother-Geschäftsführer Helmut Pfeifenberger plädiert für professionelle Printserver-Infrastruktur.

DIE ZUKUNFT IST MOBIL

Smartphones zählen im Berufsalltag schon zur Standardausstattung. Dem passt sich auch das Druckverhalten an. Laut einer Printerumfrage von Brother druckt bereits ein Drittel der Businesswelt mobil.

> Smartphones werden immer häufiger als Arbeitsgeräte eingesetzt. Dazu bekennen sich in einer Printerumfrage von Brother 63 % der Befragten. 70 % verwenden auch Laptops, 29 % Tablets. Damit ist klar: Mobiles, standortunabhängiges Drucken bildet einen wesentlichen IT-Faktor. 33 % drucken bereits vom mobilen Gerät – vor allem Dokumente (72 %), E-Mails (15 %), Fotos (10 %) und Präsentationen (3 %). 49 % drucken stationär, begrüßen aber mobiles Drucken. Der mobile Printwunsch scheidet hier meist an den in die Jahre

gekommene Druckern. Hier hat Brother eine Lösung: »iPrint&Scan«. »Damit können Geräte mobilisiert werden, die schon lange nicht mehr produziert werden«, informiert Helmut Pfeifenberger, Geschäftsführer Brother Österreich. »Voraussetzung ist aber WLAN.«

Zum stationären Drucken gibt es bereits die konkurrenzfähige mobile Variante. Für beide ist das Medium Papier wesentlich und durch lange Tradition bewährt. Die überwältigende Mehrheit der Befragten sieht auch in der Zukunft keine Alternative zum Papier. Nur 17 % glauben, dass Tablet und E-Book-Reader Papier im Büro ersetzen werden. Pfeifenberger sieht die bessere Verarbeitbarkeit von Informationen als einen der Hauptgründe, die für Papier sprechen.

“ TREND, WENIGER ZU DRUCKEN ”

INNOVATION

PREISDISPLAYS FÜR DEN WELTMARKT

> Imagotag, Entwickler von elektronischen Etiketten, bringt eine neue Generation der Preisauszeichnung auf den Markt. Verschieden große Displays – ähnlich lesefreundlich wie E-Reader – können mit Grafiken individuell bespielt werden. Die Steuerung erfolgt zentral mit absoluter Datensicherheit über eine eigens entwickelte Funktechnologie, »unserem Herzstück«, wie Geschäftsführer Michael Moosburger erklärt. Der Logistiker gründete das Unternehmen 2010 mit dem Software-Experten Andreas Rößl. Mit Billa und Media Markt bissen bereits zwei Großkunden an. Die Rewe-Tochter hatte



Digital, sicher, individuell – das Label mit den vielen Gesichtern.

die »Bestpreisgarantie« ins Schleudern gebracht. Sobald einer der Mitbewerber die Aktionsprodukte billiger anbot, musste das Personal die Preisetiketten in sämtlichen Filialen händisch austauschen. Mit der neuen Technologie können Preisänderungen und Produktinformationen nun per Knopfdruck auf allen Labels gleichzeitig korrigiert werden. Potenzial ortet Moosburger »praktisch bei allen schnell drehenden Artikeln«, etwa auch in Baumärkten, Apotheken etc. Das Grazer Startup sieht sich als Technologieführer. Entsprechend ehrgeizig sind die Pläne: Bis 2016 will man 9 % des Weltmarktes abdecken.

Fotos: brother, Imagotag

KONJUNKTUR

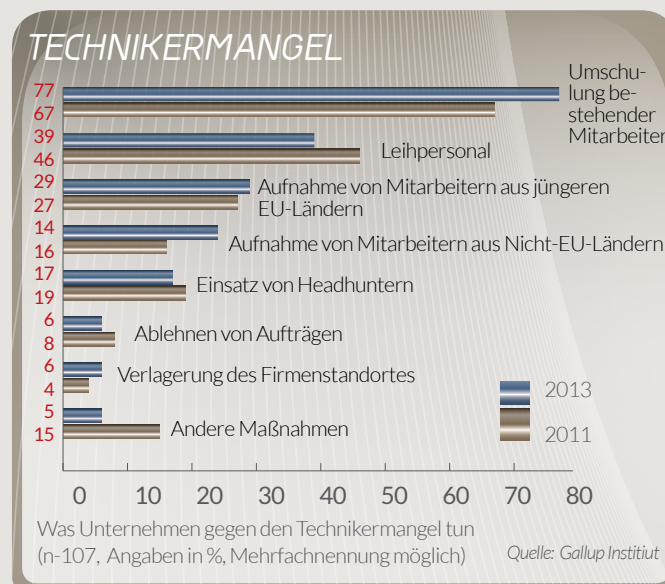
KATASTROPHEN FÜR DEN BAU

➤ Seit Monaten fordern die Gewerkschaft Bau-Holz und die Bundesinnung Bau von der Regierung ein Konjunkturprogramm für die heimische Bauwirtschaft. Nach der Hochwasserkatastrophe und der Alpine-Pleite scheinen die Sozialpartner nun auf höchster Ebene Gehör zu finden. Sowohl Sozialminister Rudolf Hundstorfer als auch Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner und Wirtschaftskammerpräsident Christoph Leitl haben sich jetzt öffentlich für eine Bauoffensive ausgesprochen. Damit sollen die Konjunktur angekurbelt und tausende Arbeitsplätze bei der Alpine gesichert werden.

Wachstum – aber wie?

Das »Trendbarometer Industriebetriebe« ortet Optimismus. Dem Technikermangel begegnen die Unternehmen durch Qualifizierung eigener Mitarbeiter.

➤ Österreichs Unternehmen sehen optimistisch in die Zukunft. Das Gallup Institut und Festo, Spezialist für Automation, befragten für das »Trendbarometer 2013« Vertreter aus 200 Industriebetrieben. 43 % rechnen heuer mit gutem Wachstum. Zwei Drittel wollen in neue Märkte und Produkte investieren, ein Drittel sieht Potenzial in der Produktion und Qualifikation von Mitarbeitern. Der Technikermangel bleibt für 54 % brisant. Drei Viertel dieser Unternehmen begegnen dem Mangel durch Qualifizierung bestehender Mitarbeiter. 39 % wollen



dem Personalangel mit Leiharbeitern entgegenwir-

ken, 29 % mit Arbeitskräften aus den neuen EU-Ländern.

Austrian Power Grid macht Energiezukunft möglich

Die Stromzukunft gehört den erneuerbaren Energien. Die Austrian Power Grid AG (APG) spielt dabei eine ganz wesentliche Rolle.



Sven Teske, bei Greenpeace International für den Bereich »Renewable Energy« zuständig, bringt es auf den Punkt: »Wir gehen davon aus, dass im Jahr 2050 nahezu 100 Prozent des europäischen Strombedarfs aus erneuerbaren Energien gewonnen wird. Aber ohne gut ausgebaute Übertragungsnetze wird das nicht gehen. Aus unserer Sicht muss die Infrastruktur für einen Ausbau von erneuerbaren Energieträgern fit gemacht werden.«

Sichere Versorgung mit sauberem Ökostrom

Das Stromaufkommen aus sauberer Wind- und Sonnenenergie hat in den vergangenen Jahren in ganz Europa massiv zugenommen, so auch in Österreich – Tendenz weiter steigend. Es gibt klare Bekenntnisse der Politik überall in der Europäischen Union – in den 20/20/20-Klimazielen, im Action Plan von EU-Kommissar Günther Oettinger, im österreichischen Ökostromgesetz. Die Netzinfrastruktur kann mit der rasanten Entwicklung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien kaum Schritt halten. Bis zum Jahr 2020 wird sich in Österreich die installierte Windkraftleistung von derzeit zirka 1.300 MW auf 4.000 MW mehr als verdreifachen. Im Bereich der Photovoltaik ist die Zielsetzung aus dem Ökostromgesetz mit einer Verzwölfachung im selben Zeitraum sogar noch ambitionierter. Auf diese Entwicklungen müssen Stromübertragungsnetzbetreiber wie die APG reagieren und ihre Netze fit für die Zukunft machen.

Mehr Informationen unter www.apg.at

Email

Amerika-Urlauber sollten
vorsichtig sein:
Verkehrskontrollen sind kein
Spaß und jede abrupte
Bewegung ist
lebensgefährlich ...

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

“

**Alkoholkonsum
gilt als Schwerk-
verbrechen. Eine
Bierflasche auf
dem Rücksitz
reicht für eine
Festnahme.**

”

Achtung: Verkehrs

Kontrolle...

Die Sirene ertönt, das Blaulicht geht an. Der Polizist hat einen Verkehrssünder ertappt, folgt ihm mit Getöse, bis der Autofahrer sein Fahrzeug am rechten Straßenrand anhält und der Offizier seine Anweisungen gibt. »Bleiben Sie in Ihrem Auto sitzen, Hände am Lenkrad«, sagt er über Lautsprecher durch. Der Polizist nähert sich von hinten dem Fahrzeug, die Hand an der Dienstpistole. Verkehrskontrollen sind lebensgefährlich. Das lernt in den USA jeder Fahrschüler. Jede unkontrollierte Bewegung kann tödlich sein. Die Nervosität der Polizisten hat ihren Grund: 164 Offiziere sterben jährlich im Dienst, viele davon bei Schusswechseln. Der Polizist, bewaffnet mit einer Glock, rechnet damit, dass der Fahrer plötzlich eine Waffe zieht. Das lernt er in der Ausbildung.

Und jeder Lenker sollte wissen, dass er seine Hände nur bewegen darf, wenn er vorher dem Polizisten gesagt hat, was er zu tun gedenkt. Der Polizist ist nervös, der Lenker auch. Jetzt geht's darum, Vertrauen aufzubauen: langsame Bewegungen, sichtbare Hände! Einfach im Handschuhfach nach Papieren zu suchen geht nicht in einem Land, in dem es mehr Schusswaffen gibt als Einwohner. Fahrzeugkontrollen sind toderne Angelegenheiten und sie enden immer wieder mit angelegten Handschellen und einer Freifahrt zum Revier. Alkoholisierung gilt als Schwerkverbrechen, aber auch Alkohol offen auf dem Rücksitz deponiert zu haben, reicht für eine Festnahme.

“POLIZISTEN SIND
NERVÖS, LENKER AUCH.”

Neulich wurde ein Passant im Zentrum Princetons verhaftet, weil er auf der Straße offen aus einer Bierflasche getrunken hatte. Das berichtet *Town Topics*, die Lokalzeitung. Bei 0,8 Promille liegt die Grenze, ab der einem Haftstrafen drohen. Schon beim ersten Vergehen kann der Richter den Alkolenker für einen Monat einsperren, beim zweiten Vergehen muss er in den Häfen – bis zu drei Monate lang. Kein Wunder, dass rund 2,3 Millionen Amerikaner jährlich hinter schwedischen Gardinen landen. Wenn Alkohol im Spiel ist, verlieren die Amis ihren Humor. Wer's hingegen nur zu eilig hat, kann mit Milde rechnen, vor allem in Princeton. Der lokale Richter hat ein Herz für Schnelfahrer.

Verkehrsdelikte werden am Municipal Court verhandelt, von einem Richter, der vom Bürgermeister für drei Jahre eingesetzt wird. Ein Rechtsanwalt mit sechs Jahren Praxis kann das Amt ausüben, nebenberuflich, versteht sich, damit er den Bezug zum wirklichen Leben nicht verliert. Und im wirklichen Leben hat man es hin und wieder eilig. Der Richter in Princeton versteht das und drückt beide Augen zu. Auf den Strafmandaten, die die lokalen Polizisten verteilen, ist neben dem Strafbetrag gleich der Gerichtstermin eingetragen. Wer nicht zahlen will, geht zu diesem Termin zum Stadtrichter – und die Einheimischen schwören: »Unser Richter hat ein großes Herz für Autofahrer.«



50 % erneuerbare Energie bis 2030.

Denner, Mairbeck & Bergmann



JETZT
QR CODE
SCANNEN &
GEWINNEN.

Unsere Energie-ExpertInnen haben's im Griff. Denn sie arbeiten tagtäglich daran, unseren Anteil an erneuerbarer Energie bis 2030 auf 50% zu steigern. Nutzen auch Sie unsere nachhaltigen Lösungen und Tarife rund um die erneuerbare Energie und werden Sie Teil der Energiewende. Mehr Informationen auf wienenergie.at



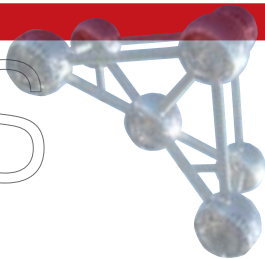
WIEN ENERGIE

UNSERE KRAFT FÜR SIE.



www.wienenergie.at

Wien Energie, ein Partner der EnergieAllianz Austria.



Ein Register für alle Fälle

> Lobbying

Das EU-Lobby-Register feiert seinen zweiten Geburtstag und es erfüllt bereits sehr gut seinen Zweck. Das Register hat maßgeblich zu einer Professionalisierung der Interessensvertretung beigetragen. Eine Zwischenbilanz.

**EIN KOMMENTAR
VON GILBERT RUKSCHCIO**

10



»Das Match Arbeitnehmer vs. Wirtschaft ist ein künstliches und spielt sich so in der Realität gar nicht ab.«

ZUM AUTOR

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

Das Register für Interessensvertreter der europäischen Institutionen (genauer gesagt: der Kommission und des Parlaments) wird derzeit von der Kommission evaluiert. Noch bevor das Ergebnis durch den zuständigen Kommissar Sefcovic vorliegt, kann man sagen: So schlecht ist die Bilanz nicht. Wenngleich noch ein paar Punkte verbessert werden könnten, keine Frage.

ZWANG TROTZ FREIWILLIGKEIT. Auch wenn kein gesetzlicher Zwang existiert, sich in das Register eintragen zu müssen, um als Interessensvertreter aktiv zu sein, so manifestiert sich immer mehr ein De-facto-Zwang. Denn mehr und mehr verweigern zum Beispiel Kommissionsvertreter oder Europaabgeordnete, sich mit nicht registrierten Lobbyisten zu treffen. Das ist ein positiver Trend, denn er beweist erfreulicherweise, dass auch Freiwilligkeit den gewünschten Effekt erzeugen kann. Hier könnte man als EU-Institutionen sogar noch einen Schritt weiter gehen und in den Verhaltenskodex von Beamten und Politikern verbindlich hineinschreiben, dass Gespräche nur mit registrierten Interessensvertretern geführt werden dürfen.

Eine Registrierung ist mittlerweile die Norm, auch unter »Lobbying-Agenturen«. Wer sich nicht registriert, hat im Zweifel mehr Erklärungsbedarf als im umgekehrten Fall. Selbst NGOs wie Greenpeace oder Attac sind selbstverständlich als Lobbyisten registriert.

LÜCKEN SCHLIESSEN! Gleichzeitig gibt es leider noch immer Lücken, wer sich registrieren sollte: Sozialpartner registrieren sich auf EU-Ebene wie selbstverständlich als Lobbyisten (während sie für das Lobbyregister in Österreich interessanterweise ebendies heftig bekämpft hatten).

Kirchliche Vertreter oder Anwaltskanzleien sträuben sich gegen ihre Registrierung bzw. die damit verbundene Transparenz. Dieser Widerstand ist nicht nachvollziehbar. Wenn für alle die gleichen Bedingungen herrschen, dann können auch Anwaltskanzleien sich nicht hinter dem Schutzbedürfnis der Anwalt-Mandantenbeziehung verstecken.

WER GEGEN WEN? Vor allem von NGOs und Lobbyisten von Arbeitnehmerinteressen wird immer wieder behauptet, dass »die Wirtschaftslobby« so viel mächtiger sei (und mehr Geld für Interessensvertretung ausgibt). Als langjähriger Beobachter der Brüsseler Politik meine ich: Dieses Match Arbeitnehmer versus Wirtschaft ist ein künstliches und spielt sich so oftmals gar nicht ab. Viel relevanter sind oft die unterschiedlichen Interessen zwischen Wirtschaftsbranchen, einzelnen Unternehmen aus der gleichen Branche oder Mitgliedstaaten, die zum Beispiel »ihre« Industrie (und damit »ihre« Arbeitsplätze) verteidigen wollen. In allen diesen Bereichen ist Interessensvertretung legitim – solange die Gesetze eingehalten werden. ■

“AUCH FREIWILLIGKEIT FÜHRT ZUM ERFOLG.”



Jetzt auch mobil zur
Traumimmobilie

größere welt

immo welt.at

Willkommen zu Hause.

> DIE GROSSE
UMFRAGE

FLEXIBLES ARBEITEN

Flexible Arbeitsmodelle waren lange Zeit ein reines Anliegen der Arbeitgeber, etwa um auf Produktionsschwankungen besser reagieren zu können. Heute sind es vor allem Arbeitnehmer, die eine bessere Balance von Privat- und Berufsleben einfordern.

Mobile Technologien ermöglichen Arbeit unabhängig von Zeit und Ort. Welche Herausforderungen bringen veränderte Arbeitsformen für die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur mit sich? **Report(+)**PLUS hat bei Personalchefs nachgefragt.

12

1 Sind Unternehmen, die ihren Mitarbeitern mehr Spielraum lassen, attraktivere Arbeitgeber?



> **Sandra Micko,**
Leiterin Human Resources bei Microsoft Österreich

Unternehmen, die auf Eigenverantwortung setzen und genügend Spielraum im »Wie Ziele erreicht werden« geben, sprechen MitarbeiterInnen an, die als »Entrepreneur« handeln. Für diese Menschen sind wir bestimmt ein sehr attraktiver Arbeitgeber.



> **Sabine Mlnarsky-Bständig,**
Leiterin Personalmanagement der Erste Bank Österreich

Ja. Unsere Arbeit bzw. unser Geschäft findet längst nicht mehr nur im Büro oder zu definierten Kernarbeitszeiten statt, die Aufgaben werden vielfältiger und kurzlebiger und die temporäre Projektarbeit nimmt zu. Darüber hinaus verlangen u.a. MitarbeiterInnen der Generationen Y und Z nach mehr Flexibilisierung. Die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmt zusehends. Die zunehmende Individualisierung wird auch als Trend in der Arbeitswelt wahrgenommen: MitarbeiterInnen werden sich in Zukunft stärker darüber definieren, WAS, WO und vor allem WIE sie arbeiten können. Wir bieten deshalb unterschiedlichste Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung an – von Vertrauensarbeitszeit, verschiedenen Teilzeitvarianten und Homeoffice, Mobile Working, Desk Sharing, Sabbaticals, bis hin zu »Papa-Monat«, Väterkarenz und attraktiven Altersteilzeitmodellen.



> **Eva Weigl,**
HR Generalist GlaxoSmithKline Pharma GmbH

Eindeutig ja. In Gesprächen mit BewerberInnen hören wir oft die Frage, wie viel Gestaltungsraum sie haben. Wir bei GSK haben die Erfahrung gemacht, dass MitarbeiterInnen kooperativer und leistungsbereiter sind, wenn sie sich ermächtigt fühlen, selber die Umstände zu bestimmen. Das selbstständige Agieren bewirkt auch mehr Mut zum Unkonventionellen. Es gibt dazu aber auch einen ganz nüchternen Aspekt: Enge Führung braucht sehr viel Zeit. So viel Zeit haben wir aber nicht. Und – in Analogie zur Werbung der Stadt Wien – 158 Gehirne denken mehr als zwölf.

2 Leiden die Interaktion und Produktivität, wenn vermehrt von zu Hause gearbeitet wird?

> Sandra Micko

Homeoffice ist eine sehr gute Ergänzung zu einer guten Arbeitsatmosphäre im Büro. Es ist eine Möglichkeit, z.B. konzentriert an Themen arbeiten zu können oder Wegzeiten zu reduzieren, wenn es sinnvoll in einen Arbeitstag passt. Aber auch in unserem Büro gibt es viele Möglichkeiten, um sich zurückzuziehen und hochkonzentriert zu arbeiten. Sowohl unsere Mitarbeiter als auch unsere Manager haben in der letzten »New World of Work«-Umfrage die »Effizienz im Homeoffice« sehr hoch bewertet. Ein abschließliches Arbeiten von zu Hause würde die persönliche Interaktion/Kommunikation stark reduzieren. Das forcieren wir mit unserem NWOW-Konzept nicht.

> Sabine Mlnarsky-Bständig

Je flexibler gearbeitet wird, desto wichtiger wird eine passende Meeting- und Entscheidungsstruktur, umso konzentrierter und disziplinierter müssen die wenigen Face-to-Face-Kommunikationen vorbereitet und genützt werden und umso wichtiger wird Führung. Generell gesagt leidet die Produktivität nicht, wenn von zu Hause aus gearbeitet wird. Die Produktivität hängt stark von der Art der zu erfüllenden Aufgabe ab: Konzepte und Präsentationen erstellen, konzentriertes Arbeiten, etc. – hier kann das Arbeiten von zu Hause aus ein großer Vorteil sein. Voraussetzung ist eine adäquate Arbeitsumgebung zu Hause. Die Produktivität steigt jedenfalls bei Entfall von aufwendiger Anreise zu Terminen/Arbeitsorten bei Stoßzeiten.

> Eva Weigl

Wir bemerken bei den Projekten keine Qualitätseinbußen. Es ist gleich, ob man von zu Hause oder vom Büro aus arbeitet. Viele unserer MitarbeiterInnen erledigen von zu Hause aus jene Arbeiten, für die sie Ruhe und Konzentration brauchen. Die Interaktion ist eine andere Sache: Sie hängt sehr stark von der technischen Ausstattung und der Art der Arbeit ab. Technisch sind wir mit iPads, iPhones, Laptops und diversen Android-Phones ausgestattet, sodass eine direkte, rasche, unkomplizierte Kommunikation sehr leicht möglich ist. Bei jeglicher moderner Interaktion muss man jetzt praktikable Lösungen bieten, die sicher und günstig und leicht zugänglich sind.

3 Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um flexibles Arbeiten optimal zu gestalten?

> Sandra Micko

Flexibles Arbeiten erfordert Vertrauen wie auch klare Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeiter und Manager. Eine wichtige Rahmenbedingung ist auch, dass Mitarbeiter die mit flexiblem Arbeiten verbundene gestiegene Eigenverantwortung schätzen und mit dieser auch umgehen können. Und natürlich erfordert flexibles Arbeiten auch die bestmögliche Unterstützung durch entsprechende Technologien, wie beispielsweise durch Lync oder Yammer.

> Sabine Mlnarsky-Bständig



Die Implementierung einer neuen Arbeitswelt ist am wenigsten die Veränderung von Schreibtisch, Sessel und Kästen. Allen voran bedarf es des Commitments des Unternehmens, die Flexibilität der MitarbeiterInnen in räumlicher, zeitlicher als auch technologischer Hinsicht zu fördern und zu unterstützen – ebenso wie das Bekenntnis zu Innovation und Einsatz neuer Technologien. Für eine erfolgreiche Implementierung neuer, flexiblerer Arbeitskonzepte ist eine echte Veränderung der Arbeits- und Führungskultur notwendig. Eine Richtlinie für Home-Working, die passenden Werkzeuge oder eine neue Büroumgebung sind zwar wichtig, noch wichtiger sind allerdings eine flexibilitätsfördernde Kultur, der zielgerichtete Umgang mit den neuen Aufgaben und Angeboten sowie gemeinsame Spielregeln für deren Anwendung.

> Eva Weigl

Wir hören von unseren MitarbeiterInnen den ständigen Wunsch, die Bürokratie zu vermindern. Wir arbeiten also daran, Formulare und Bestätigungen im Vorfeld abzuschaffen. Wir haben vor sechs Jahren Self Service für einige Bereiche etabliert. Die technische Ausrüstung ist auch sehr wichtig. Das ist jedoch ein nicht zu unterschätzender Kostenfaktor. Software und Hardware verändern sich sehr schnell, begleitend dazu muss man Schulungen und Equipment anbieten. Die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Arbeitszeit und zum Datenschutz sind ein zusätzliches Thema, ebenso wie lebenslanges Lernen.



KONSTRUKTIV STREITEN

VON ANGELA HEISSENBARGER

Konflikte können in Unternehmen erhebliche Kosten verursachen. Trotzdem werden Streitfälle oft unter den Teppich gekehrt oder mit Kündigungen beendet.

Eine konstruktive Konfliktkultur wirkt präventiv – vom positiven Betriebsklima profitieren alle Mitarbeiter.

nungen, Strategien und Handlungsweisen aufeinander. In gewissem Maß wirken diese Gegensätze auch befruchtend auf die Arbeit: »Ein Team, das keine Konflikte hat, ist ein totes Team«, sieht Konflikttrainerin Hiesmayr auch in heftigeren Diskussionen grundsätzlich etwas Positives. Den Unterschied macht aber der generelle Umgang mit Konflikten in einem Unternehmen. »Selten ist das Problem ein einzelner Störenfried, sondern eine Führungsschwäche«, so Hiesmayr.

>> Tabuthema <<

Viele Führungskräfte scheuen die Konfrontation und entledigen sich des Problems durch Kündigung der Streithähne oder spielen auf Zeit, bis die Kontrahenten selbst entnervt das Handtuch werfen. Diese Tabuisierung rührt von einem falschen Verständnis der eigenen Führungsrolle. »Das Thema Konflikt ist Führungskräften unangenehm, da sie Konflikte als eigenes Versagen aus- ▶

ANZEICHEN FÜR KRISENHERDE

- 1. Fehlzeiten und Fluktuation:** z.B. Häufung von Krankmeldungen, Versetzungswünschen und Eigenkündigungen
- 2. Produktivität und Qualität:** z.B. Steigen der Fehlerquote, Kundenbeschwerden
- 3. Leistungsbereitschaft und Arbeitshaltung:** z.B. Lustlosigkeit der MitarbeiterInnen oder extreme Widerstände
- 4. Zusammenarbeit:** z.B. rauer Umgangston, die MitarbeiterInnen kontrollieren sich gegenseitig und suchen nach Fehlern bei anderen
- 5. Sozialverhalten:** z.B. schroffe, zynische Reaktionen, Diskussionen werden zunehmend unsachlich geführt
- 6. Verhalten gegenüber einer bestimmten Person:** z.B. eine Person wird in Besprechungen regelmäßig unterbrochen, für Fehler verantwortlich gemacht und mit »undankbaren« Aufgaben überhäuft
- 7. Verhalten einer bestimmten Person:** z.B. eine Person beteiligt sich kaum noch an Gesprächen, ihre Produktivität verschlechtert sich, sie wirkt zunehmend devot und rechtfertigt sich in übertriebenem Maße

> Spitze Bemerkungen, destruktives Verhalten oder eisiges Schweigen: Wie in allen zwischenmenschlichen Beziehungen äußern sich auch Konflikte in Unternehmen höchst unterschiedlich. Nicht immer fliegen die sprichwörtlichen Fetzen. Vielmehr beginnt der Streit meist unterschwellig und eskaliert erst nach und nach. Um schwelende Konfliktherde wahrzunehmen, braucht es eine institutionalisierte Konfliktkultur – die freilich in den wenigsten Unternehmen verankert ist. »Es gibt in Österreich keine Streitkultur, sondern eine Verleugnungskultur«, sagt Stella-Maria Hiesmayr, Geschäftsführerin des Instituts MindShift. »Das Ignorieren macht aber alles noch schlimmer.«

Wenn keiner mehr grüßt und in Besprechungen eine feindselige Stimmung herrscht, ist bereits Feuer am Dach. Man muss nicht mit allen Kollegen befreundet sein, ein gutes Auskommen ist aber für eine gesunde Arbeitsatmosphäre unerlässlich. Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Mei-

FACTS

PILOTPROJEKT
»KONFLIKTKULTUR«

> **An der MedUni Wien initiierte** Vizerektorin Karin Gutiérrez-Lobos das Pilotprojekt »Zusammenarbeits- und Konfliktkultur«, um Spannungen frühzeitig zu erkennen und eine offene, wertschätzende Gesprächskultur zu fördern. 2012 startete die Pilotphase in sieben Universitätskliniken bzw. medizinischen Zentren. Eigens in Methoden der Konfliktbearbeitung geschulte MitarbeiterInnen fungieren als »Interne KonfliktberaterInnen« (IKB). Für ihre Ausbildung wurde das Beratungsunternehmen Trialogis zugezogen.

Die Kontaktaufnahme erfolgt bewusst niederschwellig per Intranet. In Einzelgesprächen und moderierten Prozessen in Kleingruppen werden entlastende Handlungsmöglichkeiten entwickelt und die betroffenen MitarbeiterInnen bei der Umsetzung unterstützt. Erst bei hoch eskalierenden Konflikten ist vorgesehen, dass externe MediatorInnen, Betriebsrat oder Personalabteilung eingreifen. Die Evaluierung der Pilotphase zeigte erste Erfolge: Das Angebot wird sehr gut angenommen, auch die Organisationskultur hat sich verbessert. Für 2014 ist geplant, das Projekt stufenweise auf weitere Einheiten auszuweiten.

»INTERNE KONFLIKTBERATER«
UNTERSTÜTZEN BETROFFENE
MITARBEITER BEI DER ENT-
WICKLUNG VON LÖSUNGEN.

»VIELE KONFLIKTE BERUHEN
NICHT AUF PERSÖNLICHER
ANTIPATHIE, SONDERN SIND RE-
SULTAT DER FIRMENSTRUKTUR.«

legen«, erklärt Expertin Ulrike Gamm, die im Auftrag des Wirtschaftsministeriums gemeinsam mit Mario Patera eine Studie zur Konfliktkultur in österreichischen Familienunternehmen verfasste. »Schmutzwäsche waschen wir daheim« war eine übliche Grundhaltung, mit der sich die Forscher konfrontiert sahen. Während einige Unternehmen die Studie als Gelegenheit zur Reflexion laufender oder abgeschlossener Konflikte in Anspruch nahmen, widersprachen andere Betriebe ihre Bereitschaft – offensichtlich irritiert durch die Beschäftigung mit den eigenen Wahrnehmungsmustern.

»Konfliktkultur heißt auch: Ich darf Fehler machen«, bestätigt Hiesmayr. In einer Leistungsgesellschaft ist dafür jedoch kaum Platz. Der wirtschaftliche Erfolgsdruck liefert stattdessen ausreichend Potenzial für Konflikte, Wertschätzung und

Transparenz bleiben oftmals auf der Strecke. Stress und Angst setzen biochemische Prozesse im Körper in Gang, die der Neurobiologe Gerald Hüther als »sich aufschaukelndes Erregungsmuster

zwischen Cortex und limbischem System« beschreibt. Die verstärkte Ausschüttung von Adrenalin und Cortisol führt zu einer ganzen Reihe von »Verschaltungen« im neuronalen Netzwerk. Die Vernunft koppelt sich in diesem Moment ab. Der Mensch reagiert auf die drohende Gefahr instinktiv mit einem archaischen Notfallprogramm – Flucht, Kampf oder Totstellen. In der Evolutionsgeschichte mögen alle drei Modelle das Überleben gesichert haben, in sozialen Beziehungen sind sie wenig hilfreich.

>> **Kalt und heiß** <<

Nicht immer beruhen Konflikte auf persönlicher Antipathie, häufig begünstigt aber schon die Unternehmensstruktur offene und versteckte Feindseligkeiten. Unklare Kompetenzverteilungen können beispielsweise zu Unstimmigkeiten bei Entscheidungswegen führen. Ist es in einem Betrieb nicht üblich, dass Probleme offen angesprochen und diskutiert werden, mündet eine kleine Meinungsverschiedenheit in einen handfesten Konflikt.

Grundsätzlich unterscheidet man im Konfliktmanagement zwischen »kalt« und »heiß« eskalieren Konflikten – je nachdem, ob die Kontrahenten den Kontakt meiden oder den offenen Schlagabtausch suchen.

**NEUROBIOLOGE GERALD HÜTER:**

»Stress und Angst führen zu Verschaltungen im neuronalen Netzwerk.«

Heiß ausgetragene Konflikte bieten eher die Chance einer konstruktiven Lösung, da für die meisten sichtbar gestritten wird. Kalte Konflikte finden dagegen verdeckt statt und führen oft zu destruktiven Aktionen, die aber von anderen weitgehend unbemerkt bleiben. »Typische Branchen, in denen Konflikte häu-



Feindseligkeit. Die Hemmschwelle, den anderen bloßzustellen und auszunutzen, sinkt sukzessive. Teamarbeit ist nicht mehr möglich: Jeder will seine Aufgaben allein erledigen, um nicht mehr abhängig zu sein.

>> Wie ein Virus <<

Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist der Konflikt nicht nur ein Problem unter Menschen, zwischen denen »die Chemie nicht stimmt«, sondern betrifft die ganze Firma. Streitfälle unter Mitarbeitern lähmen interne Abläufe, es kommt vermehrt zu Fehlern und die Motivation sinkt. Fehlzeiten und Fluktuation treiben die Kosten zusätzlich in die Höhe. Selten bleibt es beim Zank zweier Kollegen – auch das Umfeld wird hineingezogen.

Mediatorin Ulrike Gamm intervenierte kürzlich in einem heiklen Fall, bei dem ein auf vier Jahre anberaumtes Großprojekt eines Anlagenbauers zu scheitern drohte. Die beiden Teams der Entwicklungsabtei-

fig kalt eskalieren, sind etwa Dienstleistungsberufe, Behörden, Medien oder der Erziehungsbereich. Dort geht man sich aus dem Weg – und niemand bekommt mit, dass Unterstützung oder eine Entscheidung notwendig wären«, sagt Gamm.

Laut Ökonom und Konfliktforscher Friedrich Glasl setzt sich eine Eskalationsspirale in Gang, die über neun Stufen von der Verhärtung der Fronten bis zur gegenseitigen Vernichtung beider Konfliktparteien führt. Informationen werden vorenthalten oder bewusst falsch weitergegeben. An die Stelle von sachlichen Argumenten treten Drohungen. Jegliche Äußerungen oder Verhaltensweisen werden als Beweise für Bösartigkeit interpretiert, versöhnliche Gesten als Täuschungsversuche gedeutet. Mitunter werden Verbündete gesucht, die diese verzerrte Wahrnehmung bestätigen. Man unterstellt sich gegenseitig



KALTE KONFLIKTE
BLEIBEN OFT
LANGE VERDECKT.



lung stammen aus unterschiedlichen Organisationssträngen – das Unternehmen ging aus einer Fusion hervor – und hatten völlig konträre Vorstellungen, wie Prozesse und Strukturen aufzusetzen sind. Unter den drei Projektleitern schwelte bereits ein immenser Konflikt mit wechselseitigen Abwertungen »Kompetenzabwertungen sind gerade in unternehmensinternen Konflikten einer der

Hauptmotoren, die eine Eskalation in Gang setzen. Zuerst wertet man die Kompetenz ab, dann wertet man den gesamten Menschen

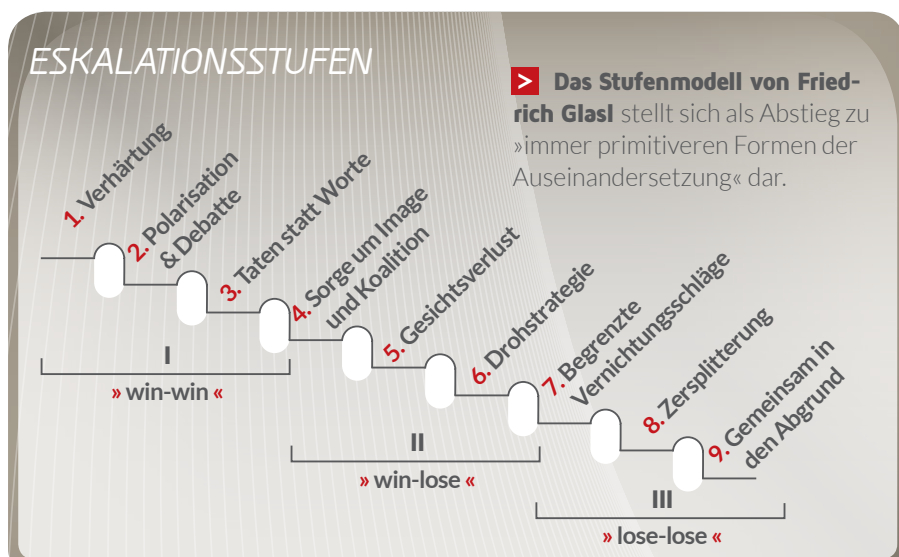


TRAINERIN STELLA HIESMAYR: »Es gibt in Österreich keine Streitkultur, sondern eine Verleugnungskultur.«

ab«, erklärt Gamm, die sich zunächst die Entwicklungsgeschichte des Teams genauer ansah. »Gleich im ersten Kick-off-Workshop sind die unterschiedlichen Ideen aufeinandergeprallt. Dort wurde nur fachlich geredet, aber nicht überlegt, wie sie eigentlich als Team miteinander arbeiten müssen.« Seither gab es immer wieder strittige Situationen. Der Gesamtprojektleiter beklagte, er werde nicht ausreichend informiert und in die zentralen Entscheidungsprozesse nicht einbezogen, was die anderen vehement dementierten. Erst als im Zuge der Krisenintervention alle Beteiligten bereit waren, sich auf die Interessen der anderen einzulassen, kam es zum Wendepunkt. »Der Gesamtprojektleiter hatte zum Beispiel erklärt, dass für ihn der langfristige Erfolg des Projektes so wichtig war, um Arbeitsplatzsicherheit für die Mitarbeiter zu schaffen. Das war für den Teilprojektleiter ein völlig neues Bild, daran hatte er nie gedacht«, erzählt Gamm vom entscheidenden Durchbruch. »Jetzt gibt es doch noch eine Form von wechselseitigem Verstehen. Das Projekt stand wirklich auf der Kippe.«

>> Verschiedene Welten <<

Wie Gamm setzt auch Hiesmayr in der Präventivarbeit neben mediativen Elementen stark auf die emotionale Komponente. »Mediation ist ein super Tool. Aber das Gehirn braucht Emotionen«, sagt Hiesmayr, die ihre Klienten auf unkonventionelle Weise an neue Verhaltensweisen heranführt. Ihre gemeinsam mit Roman Stadlmair ▶



entwickelte Methode »DramaWorks« verbindet Mediation mit Theater. »Wir spielen mit Konflikten«, erklärt die Trainerin. Im geschützten Trainingsbereich schlüpfen die Teilnehmer in die Rollen von Opfern, Tätern und Rettern und können Strategien zur Klärung von Konflikten ausprobieren. Anfängliche Hemmungen, sich vor den anderen unbeholfen in Szene zu setzen, sind in der Regel bald überwunden: »Bisher hat noch jeder gespielt und die Teamkollegen plötzlich ganz anders wahrgenommen.«

“
STREITFÄLLE UNTER
MITARBEITERN LÄHMEN
INTERNE ABLÄUFE.
”

Besonders deutlich wird dies in der Übung »Speed Conflictig«, bei der jeder jedem sagen darf, was ihn besonders stört. Hier

prallen mitunter Welten aufeinander: Der Morgenmuffel will in der Früh möglichst in Ruhe gelassen werden, während sich die Kollegin beklagt, dass er nicht einmal grüßt. Ein übereifriger Mitarbeiter legt anderen jeden Morgen Unterlagen auf den Tisch, der Kollege fühlt sich durch den Zettelstapel in seinem Ordnungsbedürfnis gestört. Im Grunde Kleinigkeiten – die sich aber zu schwerwiegenden Konflikten auswachsen können, wenn sie nicht rechtzeitig mit Respekt und Wertschätzung angesprochen werden. ■

fokus

UNTERNEHMENS- KULTUR

Wenn Eisberge zusammenstoßen

Streitereien unter Mitarbeitern verursachen erhebliche Kosten. Die Unternehmensberater Herbert Strobl, Peter Fellner und Susanne Schwanzer erklären, warum Unternehmen dennoch für Konflikte dankbar sein sollten.

> In einer 2009 von KPMG durchgeführten Studie unter 4.000 Industrieunternehmen werden die Kosten durch firmeninterne Reibungsverluste aus verschleppten Projekten je nach Größenordnung zwischen 50.000 und 500.000 Euro beziffert. Dabei sind Kosten aus konfliktbedingter Mitarbeiterfluktuation, Krankenständen oder entgangenen Aufträgen noch gar nicht berücksichtigt. Wahrlich keine kleinen Summen angesichts allgemeiner Sparzwänge.

Sollten Unternehmen dennoch dankbar dafür sein, dass es bei ihnen Konflikte gibt? Ja, denn keine zu haben bedeutet Stillstand. Konflikte sind eine wichtige Quelle für Innovation und Weiterentwicklung in der Organisation. Entscheidend ist allerdings, wie konstruktiv und lösungsorientiert mit Streitigkeiten und Reibereien umgegangen wird. Gar nicht so einfach, wenn man sich die eigentlichen Ursachen von

Konflikten vor Augen führt: Die sichtbare, »sachliche« Ebene eines Konflikts ist nur die Spitze eines Eisbergs. Die wahre, gewichtige Konfliktmasse liegt unsichtbar, aber dafür für alle deutlich spürbar »unterhalb der Wasserlinie«.

Obwohl wir zwischenzeitlich alle mit Laptop und Handy »bewaffnet« sind, funktionieren wir emotional immer noch nach den bewährten Mustern aus der Vorsteinzeit. Nicht sachliche Argumente, sondern gefühlte Territorialverletzungen, geheime Ängste und Vorurteile (= ein Urteil vor Kenntnis) stehen am Anfang jedes hoch eskalierten Konfliktes. Viele dieser Reibungen haben einen ganz kleinen Ausgangspunkt, zum Beispiel ein simples Missverständnis, das sich durch Kommunikationsfehler in eine gänzlich unerwartete Konfliktspirale hineindreht. Sind damit lähmende Konflikte einfach unvermeidliches Schicksal für Organisationen? Mitnichten!

Ein einfaches und weit unterschätztes Mittel dagegen ist gutes Feedback. Feedback ist nicht Kritik, sondern ein Instrument sozialen Lernens. Wird es richtig gegeben und angenommen, verhindert es eine Vielzahl von Konflikten schon vor ihrer Entstehung. Gutes Feedback hat eine durchdachte Struktur, folgt klaren, offenen Regeln und berücksichtigt, dass es sowohl auf Inhalt als auch auf Verpackung ankommt. Das lässt sich ziemlich leicht erlernen. Eine funktionierende und gelebte Feed-



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer von CorporateCultureConsulting.

back-Kultur zu etablieren, bedeutet präventiv das Fundament einer guten Konfliktkultur in einer Organisation zu gestalten.

Damit Hand in Hand geht die Frage nach der lösungsorientierten Haltung in einer Organisation. Versucht sie in erster Linie zwischenmenschliche Probleme im Detail zu analysieren? Das gleicht meist einem Blick in den Rückspiegel und mündet schnell in die Suche nach Schuldigen. Oder ist die Kernfrage: »Was müssen wir in der Zukunft anders machen, damit es besser klappen könnte und welche Beiträge müssen dazu dann von wem geleistet werden?« Diese veränderte Fragestellung wird zu ganz anderen Antworten führen – und darüber hinaus zu einem Verhalten der Organisation, welches den Erfordernissen, die der Eisberg mit sich bringt, viel eher gerecht werden kann.

DIE AUTOREN

> **Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.corporatecultureconsulting.eu

»KULTUR WIRD VON FÜHRUNGSKRÄFTEN GEPRÄGT«

KONFLIKTE ALS CHANCE FÜR VERÄNDERUNGEN ZU NÜTZEN, IST LEICHTER GESAGT ALS GETAN, MEINT DIE UNTERNEHMENSBERATERIN UND MEDIATORIN ULRIKE GAMM.



(+) PLUS: Gibt es in österreichischen Unternehmen eine Konfliktkultur?

Ulrike Gamm: Kultur entsteht aus Erfahrungen, wie mit Erfolgen und Problemen umgegangen wird. Das gilt genauso für Konfliktkultur: Lohnt es sich in einem Unternehmen, Konflikte anzusprechen, oder ist es gescheiter, nicht dran zu rühren, weil Anregungen nicht aufgegriffen werden bzw. derjenige, der den Konflikt anspricht, als Unruhestifter wahrgenommen wird? Kultur wird maßgeblich durch das Verhalten von Führungskräften geprägt. Führungskräfte, die sich selbst als aktiv beschreiben, ziehen häufig den Konflikt an sich und treffen eine Entscheidung. Es kommt zu einer Konfliktregelung, aber nicht zu einer Klärung, weil sie ohne Einbeziehung der Konfliktbeteiligten stattfindet. Tiefer liegende Ursachen werden nicht angesprochen. Man will den Konflikt nur möglichst schnell vom Tisch bekommen.

(+) PLUS: Werden Konflikte verleugnet oder gar nicht erst wahrgenommen?

Gamm: Es ist beides. Manche Konflikte kommen gar nicht bis zur Führungsebene hoch, die Mitarbeiter wissen, dass der Chef nichts davon hören will. Emotionen erscheinen vielen als bedrohlich. Eine Studie, die wir 2005 für das Wirtschaftsministerium erstellt haben, ergab, dass Führungskräfte Konflikte als eigenes Versagen verstehen, weil sie nicht in der Lage waren, bestimmte Prozesse konfliktfrei zu steuern. Wenn das meine Grundüberzeugung ist, setze ich natürlich alles daran, damit der Konflikt nicht nach außen sichtbar wird. Über Konflikte mit der Bank, mit Lieferanten redet man dagegen – das liegt außerhalb des eigenen Einflussbereiches.

(+) PLUS: Entstehen Konflikte eher aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeiten oder weil bestimmte betriebliche Strukturen Konflikte fördern?

Gamm: Man kennt das in jedem Unternehmen, dass es zwischen bestimmten Teilbereichen zu Schwierigkeiten kommt. In den



ULRIKE GAMM: »Menschen sind daran interessiert, dass Beziehungen gut funktionieren. Wenn sie nicht funktionieren, macht es krank.«

Banken sind das zum Beispiel Vertrieb und Risikokontrolle. Da treffen gegensätzliche Logiken aufeinander, die Spannungen verursachen. Ob sie zu Konflikten führen, ist eine zweite Dimension. Dafür müssen bestimmte Interaktionsmuster zu laufen beginnen, indem man zum Beispiel die Fähigkeiten anderer abwertet. Ob diese Abwertung beginnt, hängt davon ab, welche Personen beteiligt sind und welche Kultur des Miteinanders für solche Situationen entwickelt wurde. Wenn man nur den Kontakt meidet oder sagt »Die sind ja unfähig, die haben keine Ahnung vom

Markt«, findet eine Personalisierung statt, die zu einem Konflikt führt. In der präventiven Arbeit mit Führungskräften versuchen wir zu vermitteln, welche Dynamiken in Konfliktsituationen entstehen und was mein eigener Beitrag dazu ist. Diese Selbstreflexion ist ein zentrales Element.

(+) PLUS: Sind Konflikte nur negativ?

Gamm: In jedem Konfliktmanagementbuch steht, Konflikte sind Chancen. Theorie-

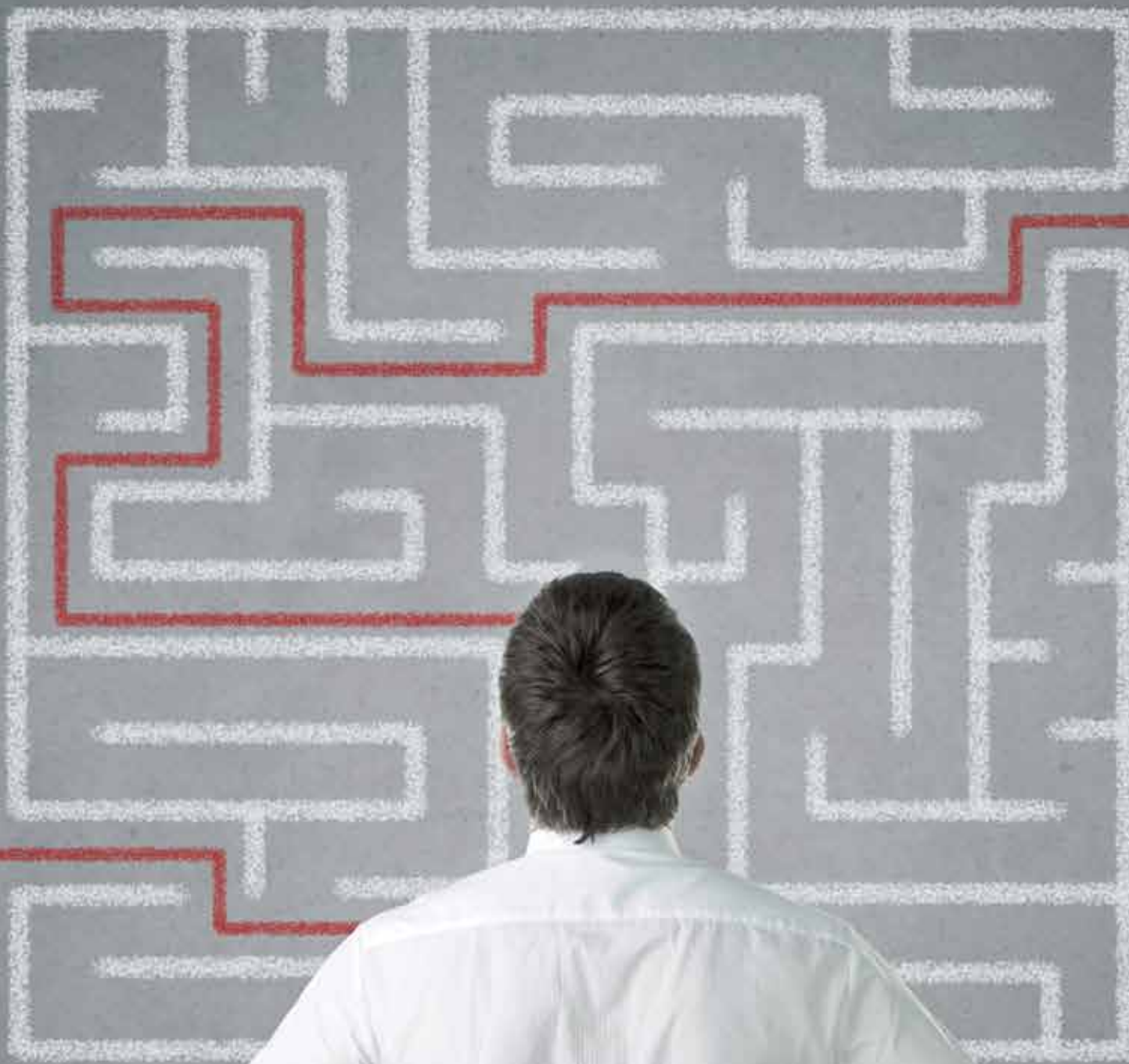


FÜHRUNGSKRÄFTE SEHEN KONFLIKTE ALS EIGENES VERSAGEN.



tisch weiß das jeder. Nur das eigene emotionale Erleben ist ein anderes. In einer Konfliktsituation kommen die meisten Menschen in Stress. Sie haben Angst vor Verletzungen. In den Trainings arbeiten wir an dieser Haltung zum Thema Konflikt. Man weiß kognitiv, dass es Sinn machen würde, den Konflikt zu klären – aber der Bauch sagt etwas anderes. Ein erster Schritt könnte sein, neben der inhaltlichen auch die emotionale Dimension aufzunehmen. Das kann man lernen. Das Verhalten von Führungskräften in Konfliktsituationen wird von Mitarbeitern und Kollegen beobachtet. Dieser Sozialisationsprozess bringt eine (andere) Konfliktkultur in Gang. Das ist eine Chance. Vielleicht klappt es nicht gleich beim ersten oder zweiten Mal, es gibt auch wieder Rückfälle. Aber es braucht neue Erfahrungen und die Reflexion dieser neuen Erfahrungen, keine schönen Leitsätze. Menschen sind daran interessiert, dass Beziehungen gut funktionieren. Wenn sie nicht funktionieren, macht es krank.

Ulrike Gamm leitet mit Mario Patera das Institut Konfliktkultur in Wien.



VON BERNHARD KUNTZ

harte fakten

Top-Manager lieben »harte« Zahlen, Daten und Fakten. Ungern befassen sie sich hingegen mit den Denk- und Verhaltensmustern, die ihre Organisation prägen. Dabei sind die harten Fakten wie Umsatz und Ertrag meist das Resultat der vermeintlich »weichen Erfolgsfaktoren«.



Betriebskennzahlen spiegeln die Vergangenheit.



Die meisten Top-Manager sehen sich selbst als logisch und analytisch denkenden Menschen, als rationalen Planer.

Deshalb messen sie beim Treffen von Entscheidungen »harten« Zahlen, Daten und Fakten eine hohe Bedeutung bei. »Eher ungern beschäftigen sie sich hingegen mit den »weichen« Erfolgsfaktoren wie der Mitarbeiterkommunikation und -motivation oder der Zusammenarbeit und Führungskultur in ihrer Organisation«, berichtet Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, aus seinem Beratungsalltag. Mit diesem »Sozialkram« wollen Top-Manager meist nichts zu tun haben – auch weil ihre Leistung an harten Zahlen gemessen wird wie Umsatz, Ertrag oder dem Börsenkurs. Deshalb liegt ihr Fokus fast automatisch auf diesen harten Daten.

Dabei übersehen Top-Manager laut Kraus jedoch oft, dass sich die sogenannten »hard facts« nur bedingt als Instrument zum Steuern des Erfolgs von Unternehmen eignen. Denn in den Zahlen spiegeln sich primär die (Miss-)Erfolge der Vergangenheit wider. »Aus ihnen lässt sich zwar oft ableiten, dass ein Handlungsbedarf besteht, aber meist nicht, was getan werden sollte, um beispielsweise den Ertrag oder die Innovationskraft eines Unternehmens zu steigern.« Kraus erläutert dies an einem Beispiel. Angenommen ein Unternehmen erzielt zu geringe Umsätze.

Dann lässt sich über eine Zahlen-Daten-Fakten-Analyse zwar ermitteln, dass die Vertriebsmitarbeiter beispielsweise nur zehn Kundenbesuche pro Woche machen; des Weiteren, dass sie bei ihnen nur zwei Abschlüsse erzielen und deren Volumen

21



SABINE PROHASKA. »In der Unternehmenskultur stecken viele Potenziale, aber auch Gefahren.«

im Schnitt zu niedrig ist. Nicht beantwortet ist damit aber die Frage: Was ist die Ursache hierfür und wie kann folglich der Umsatz gesteigert werden?

Die »Mängel« können zahlreiche Gründe haben, wie Anja Henke, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Carpe Viam, erklärt. »Die Verkäufer können demotiviert oder ungenügend geschult sein. Sie können auch überlastet sein.« Doch damit nicht genug: Alle genannten Ursachen können ihrerseits wiederum viele Ursachen haben. ▶

►► Aus »soft facts« werden »hard facts« ◀◀

Der »fehlende Biss« der Verkäufer kann seine Ursache darin haben, dass diese sich nicht mit den Produkten des Unternehmens identifizieren. Oder darin, dass sie sich eher als »Berater« denn als »Verkäufer« verstehen. Oder darin, dass sie frustriert sind, weil sie von ihren Vorgesetzten kaum Anerkennung erfahren. Oder darin, dass sie überfordert sind, weil ihnen der Innendienst zu wenig Support gewährt. Daraus folgt laut Julia Voss, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Voss+Partner: »Wer solche »hard facts« wie den Umsatz oder Ertrag positiv beeinflussen möchte, muss sich in der Regel mit den »soft facts« befassen. Denn wenn diese nicht stimmen, dann können auch die gewünschten »hard facts«, wie eine Umsatzrendite von 15 Prozent zu erzielen, nicht erreicht werden.«

Das ist vielen Top-Managern nicht ausreichend bewusst – »unter anderem, weil sie häufig ein eher mechanistisches Weltbild haben«, beklagt die Wiener Managementberaterin Sabine Prohaska. Deshalb unterschätzen sie oft, welche Potenziale, aber auch Gefahren beispielsweise in der Unternehmenskultur stecken. Prohaska ist felsenfest überzeugt: »Eine hoch motivierte Mannschaft kann scheinbar Unmögliches errei-

22



◀◀
Verhalten der Führungskräfte beeinflusst die Kultur.
►►



ANJA HENKE. »Wenn in Unternehmen etwas schief läuft und ausgegebene Ziele nicht erreicht werden, hat das selten monokausale Ursachen.«

chen.« Und eine demotivierte Belegschaft? »Sie kann ein Unternehmen ruinieren.«

►► **Schwachstelle Strategieumsetzung** ◀◀

Die Münchener Strategieberaterin Daniela Kudernatsch stellt im Kontakt mit Unternehmen immer wieder fest: Sie haben eine zukunftsweisende und -fähige Strategie. Doch im Betriebsalltag gelingt es ihnen nicht, diese umzusetzen. Oft fragen sich die Verantwortlichen dann: Was sind die Ur-

»WER HARD FACTS WIE **UMSATZ UND ERTRAG** BEEINFLUSSEN MÖCHTE, MUSS SICH IN DER REGEL MIT SOFT FACTS BEFASSEN«, SAGT UNTERNEHMENSBERATERIN JULIA VOSS.

chen? Haben wir die Ziele zu hoch gesteckt? Oder haben wir die falsche Mannschaft? Oder identifizieren sich die Mitarbeiter zu wenig mit den Zielen des Unternehmens? Solche Fragen stellen sich die Verantwortlichen zu Recht. »Denn nur wenn die Faktoren bekannt sind, die den Erfolg oder Misserfolg fördern, können sie gezielt beeinflusst werden.«

Von Ferdinand Piëch, dem heutigen Aufsichtsratsvorsitzenden und früheren Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, wird kolportiert: Er zog sich nach seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender einen Blaumann an und arbeitete mehrere Tage am Fließband mit. Das tat er nicht, um zu ler-

nen, wie man in ein Auto den Motor einbaut. Nein, er wollte die (Arbeits-)Einstellung der Mitarbeiter kennen lernen. Denn hieraus konnte er Rückschlüsse ziehen: Wo sollte das Management den Hebel ansetzen, um die Kultur des Unternehmens wie gewünscht zu beeinflussen?

►► **Die Weichen auf Erfolg stellen** ◀◀

Untersuchungen zeigen laut Georg Kraus immer wieder, dass es drei zentrale Treiber gibt, wenn es um das Entwickeln der Unternehmenskultur geht. Erstens: das Verhalten der Führungskräfte. »Denn sie prägen durch ihre Entscheidungs- und Verhaltensmuster das Tagesgeschäft.« Zweitens: die

firmeninterne Kommunikation. »Denn nur wenn die Mitarbeiter verstehen, welche Ziele das Unternehmen warum erreichen möchte, können sie ihr Verhalten hieran orientieren.« Und drittens: die Möglichkeiten zur Selbstorganisation. »Denn nur wenn die Mitarbeiter Handlungsspielräume haben, können sie sich aktiv einbringen und die Unternehmenskultur mitgestalten.« Hierzu sind die Mitarbeiter bereit – wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Auch dies zeigen zahlreiche Untersuchungen. Sie belegen nicht

“

NUR EIN UNTERNEHMEN,
DAS LERNT, KANN SICH
VERBESSERN.

”

nur, dass die Mitarbeiter häufig mit der Kultur ihres Unternehmens unzufrieden sind, sondern auch, dass sie gerne daran mitwirken würden, diese zu verändern.

Vor diesem Hintergrund empfehlen Anja Henke und Georg Kraus den Top-Manager von Unternehmen, sich auch aktiv mit der Unternehmenskultur zu befassen und deren Istzustand zu analysieren. Im zweiten Schritt sollten sie sich dann nochmals vor Augen führen: Welche Ziele wollen wir als Organisation mittel- und langfristig erreichen? Etwa

die Umsatzrendite steigern oder die Innovationsführerschaft anstreben? Danach können sie sich fragen: Inwieweit weicht der Ist-Zustand von unseren Zielvorstellungen ab? Und: Welche Faktoren stehen dem Erreichen der Unternehmensziele im Weg? Dann wird laut Georg Kraus schnell klar, »wo der Hebel angesetzt werden sollte, um die Kultur des Unternehmens so zu entwickeln, dass auch künftig die betriebswirtschaftlichen Ziele erreicht werden und nötige Marktanpassungen erfolgen«.

>> Führungskräfte brauchen neues Selbstverständnis <<

Viele Top-Manager neigen aufgrund ihres mechanistischen Weltbilds zu Aktionismus, wenn sie ein Defizit in der Kultur ihres Unternehmens registrieren, warnt Sabine Prohaska. Das heißt, sie führen irgendwelche Tools oder Managementmethoden in ihrer Organisation ein, die andere Unternehmen erfolgreich nutzen. Zum Beispiel die Balanced Scorecard. Oder Lean Management. Oder KVP. Oder regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Sie überlegen sich aber nicht ausreichend, wie sie die diese Tools zum Laufen bringen. Das wäre jedoch nötig, weil neben den Geschäftsfeldern der Unternehmen auch deren Struktur und Kultur verschieden sind. Deshalb bringt es laut Daniela Kudernatsch wenig, »die Erfolgsrezepte anderer Unternehmen zu kopieren«. Jedes Unternehmen, so ihr Credo, »muss seine eigenen Routinen,



DANIELA KUDERNATSCH. »Viele Unternehmen haben eine zukunftsweisende und zukunftsfähige Strategie, können sie im Betriebsalltag aber nicht umsetzen.«

also Denk- und Verhaltensmuster entwickeln, wie es seine Performance steigert und herausfordernde Ziele erreicht«. Dafür müssen die Führungskräfte ein neues Selbstverständnis entwickeln. Statt sich primär mit den harten Fakten sowie Verwaltungsaufgaben zu befassen, müssen sie sich – getreu der Maxime »Go and see« statt »meet and mail« intensiv mit den Mitarbeitern und den wertschöpfenden Prozessen beschäftigen. Außerdem müssen sie es als eine ihrer Kernaufgaben begreifen, Veränderungsprozesse – das heißt Lernprozesse – in ihrer Organisation anzustoßen und zu begleiten. Denn nur wenn ein Unternehmen lernt, kann es sich verbessern. ■

23

TIPP

DIE UNTERNEHMENS- KULTUR ENTWICKELN

➤ **Beim Planen der Entwicklung der Kultur** von Unternehmen empfiehlt sich folgender Drei-Schritt:

1. Analyse der Istsituation. Fragen, die sich das Top-Management unter anderem stellen sollte:

- Welche Kommunikations-, Kooperations- und Entscheidungsmuster prägen heute das Miteinander in unserer Organisation?
- Welche Vorstellungen existieren in ihr, wie Veränderungen funktionieren?
- Welche Denk- und Verhaltensmuster zeigen unsere Mitarbeiter heute?
- Welche Werte leben wir als Führungskräfte ihnen vor?



GEORG KRAUS. »Top-Manager müssen sich aktiv mit der Unternehmenskultur befassen und den Istzustand analysieren.«

- Wie werden die Mitarbeiter motiviert? Was demotiviert sie?
- Welche Denk- und Verhaltenstabus gibt es in unserer Organisation? Und:
- Welche Faktoren fördern oder verhindern ein individuelles und kollektives Lernen?

2. Analyse der Soll-Ist-Abweichung.

Fragen, die sich das Top-Management unter anderem stellen sollte:

- Welche Ziele wollen wir als Organisation mittel- und langfristig erreichen?
- Inwieweit weicht der Istzustand von unseren Zielvorstellungen ab?

3. Definieren der Handlungsfelder.

Fragen, die sich das Top-Management unter anderem stellen sollte:

- Welche Faktoren stehen dem Erreichen der Unternehmensziele im Weg?
- Wo können/sollten wir den Hebel ansetzen, um die Kultur des Unternehmens so zu entwickeln, dass wir die Ziele erreichen? Und:
- Wie erzeugen wir die nötige »Veränderungsenergie« in unserer Organisation (also bei den Mitarbeitern)?

Dr. Georg Kraus, Bruchsal
(www.kraus-und-partner.de)



> Der Luftraum über Europa ist heißumkämpft. 146 Airlines versuchen allein in der EU, ein Stück des Kuchens zu ergattern. Low-Cost-Carrier machen den traditionellen Fluggesellschaften das Leben schwer. Verstärkte Konkurrenz kommt aber auch von außen. Vor allem im Nahen Osten hat man die strategische Bedeutung des Luftverkehrs längst erkannt und zügig vorangetrieben. Öffentliche Investitionen und die Schaffung von Standortvorteilen genießen dort höchste Priorität. Praktisch weltweit, sogar in Afrika, verzeichnen Airlines derzeit überproportionales Wachstum – ausgenommen in Europa.

Zu Dumpingpreisen bei den Tickets kommt nun auch der Wettbewerb bei Zusatzleistungen. Der internationale Trend geht klar in Richtung Basisticket, bei dem sogenannte »Ancillary Services« nach Wunsch

zugebucht werden können. Einige Fluglinien zeigen sich dabei höchst erfinderisch: Neben Essen und Übergepäck zählen teilweise auch Sitzplatzwahl, mehr Beinfreiheit oder Lounge-Zugang zu den optionalen kostenpflichtigen Leistungen. Die Preise für die zusätzlichen Services steigen zuweilen sprunghaft – American Airlines erhöhte zuletzt die Gebühr für Zusatzgepäck von 60 auf 100 US-Dollar.

»Wir beobachten genau, wie sich die Situation weiter entwickelt. Derzeit gibt es einen Trend, das zweite Gepäckstück eigens zu berechnen«, bestätigte Karsten Benz, CCO der Austrian Airlines AG, im Rahmen der Jahrestagung des Dachverbandes Austrian Business Travel Association (abta). Erfolgreich gestartet sei das seit Mitte April laufende »Smart Upgrade«-Programm. Über ein Auktionssystem im Internet können Preis-

vorschläge gelegt werden, über den Zuschlag wird 72 Stunden vor Abflug entschieden. In den ersten sechs Wochen trafen mehr als 3.000 Gebote ein, 379 Upgrades wurden verkauft. »Der mit dieser Aktion verbundene Appell an das Spielerische scheint gut anzukommen«, zeigte sich Benz zufrieden.

Angesichts der Tatsache, dass immer mehr Passagiere nur mit Handgepäck reisen, ist inzwischen auch die Berechnung des ersten Gepäckstücks nicht ganz undenkbar. Für einen Tabubruch hat bereits KLM mit einer Trennung von Gepäck- und Ticketpreisen gesorgt. Seit 22. April bezahlen Fluggäste der Economy Class auf Europaflügen 15 Euro pro aufgegebenem Gepäckstück. Von den Kosten befreit sind Kunden des Vielfliegerprogramms sowie vertraglich gebundene Firmenkunden. »40 % der Passagiere fliegen ohne Gepäck. Der Preis trifft aber alle und Gepäck ist nun einmal teuer«, rechtfertigte Guido Hackl, Sales Manager bei Air France-KLM in Österreich, die neue Tarifpolitik. Die wichtigsten Kaufentscheidungen sind nach wie vor der Preis und der Flugplan.

>> Im Tarifdschungel <<

Für Reisebüros und Travel Manager in Unternehmen bedeutet die Gestaltungsvielfalt eine Herausforderung, die indessen

Foto: photos.com, AUA

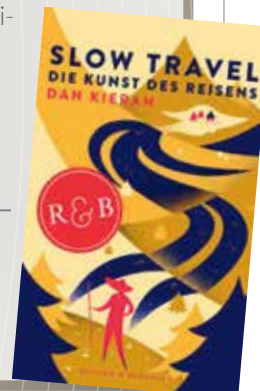
BUCHTIPP

ZEIT ZUR
ENTSCHLEUNIGUNG

► Der Reisejournalist Dan Kieran leidet unter Flugangst. Aber nicht nur deshalb stieg er auf Bahn, Milchwagen und Autostopp um und entwickelte daraus die Philosophie des langsamen Reisens. Nach unzähligen Reisereportagen in Jetset-Metropolen begriff er: Das echte Leben wartet nicht in beliebigen Fünf-Sterne-Hotels oder Clubanlagen, die einander rund um den Erdball zum Verwechseln ähneln. Wer sich als Pauschalreisender vom Flugzeug an einem anderen Ort abliefern lässt, habe sich zweifellos fortbewegt, so Kieran: »Doch es fragt sich, ob er wirklich irgendwo anders angekommen ist.« Langsam Reisende entdecken Details, die herkömmliche Touristen wohl niemals beachten würden. Sie begegnen Land und Leuten auf ungeahnte, oftmals auch beschwerliche Weise. Besagter Milchwagen, mit dem er einen Monat lang gemeinsam mit Freunden durch England tuckerte, konnte nur am Starkstromanschluss eines Küchenherdes aufgeladen werden. Die anfängliche Überwindung, wildfremde Leute zu bitten, das Spezialkabel dort für acht Stunden anzuschließen, entpuppte sich bald als Gelegenheit, die unterschiedlichsten Menschen kennenzulernen.

Auch wenn nicht alle Erlebnisse zur Nachahmung empfohlen werden können – mit einem Augenzwinkern und einer guten Portion Ironie plädiert Kieran zu Recht für eine Rückbesinnung auf den wahren Sinn des Reisens. Also: Reiseführer wegwerfen, Sehenswürdigkeiten meiden und Zufälle aller Art willkommen heißen.

► **Dan Kieran: Slow Travel. Die Kunst des Reisens.** Verlag Rogner & Bernhard, Berlin 2013



Der Konkurrenzdruck in der Luftfahrt führt zu günstigeren Preisen, stellt aber Travel Manager in Unternehmen vor große Probleme. Der Vergleich der unterschiedlichen Tarife und Services ist höchst aufwendig. Der Trend zu kostenpflichtigen Zusatzleistungen wirkt zudem steuerrechtliche und verrechnungstechnische Fragen auf.



Es gibt einen Trend, das zweite Gepäckstück eigens zu berechnen.

Karsten Benz,
CCO der Austrian Airlines AG.

kaum noch zu bewältigen ist. Abgesehen von den zusätzlichen Kosten, werden die Ancillary Services in den gängigen Buchungssystemen nicht oder unzureichend abgebildet. Die angebotenen Leistungen unterscheiden sich von Fluglinie zu Fluglinie stark und weichen häufig sogar innerhalb der Flugallianzen deutlich ab. »Es wird zusehends schwieriger, die Vergleichbarkeit von Tarifen darzustellen. Die Situation wird immer unübersichtlicher«, erklärte Doris Stoiser, Travel Managerin der Strabag SE, bei der anschließenden Podiumsdiskussion. Der Zeitaufwand steige enorm, zudem sei der endgültige Ticketpreis inklusive sämtlicher Taxen und Aufschläge für Kerosin etc. oft erst ersichtlich, wenn die Buchung abgeschlossen wird. Auch der Erklärungsbedarf gegenüber Kunden, die im Internet selbst Tarife recherchieren und auf Schleuderpreise zu 19 Euro stoßen, werde immer größer.

Die Frage, wie viel Gepäck auf eine Dienstreise mitgenommen werden kann, ist ebenfalls nicht schlüssig zu beantworten. Gerade für Geschäftsreisende, die auf Flugrouten mit mehreren Umstiegen Übergepäck mitführen, ergeben sich durch die unterschiedlichen Beförderungsbestimmungen mitunter schwierige Situationen. Stoiser berichtete von einer Kollegin, die per Busi-

ness Class nach Kiew flog, um die Gebühr für Übergepäck zu sparen. Beim Check-in für den Rückflug wurde plötzlich eine Barzahlung von 100 US-Dollar verlangt, weil in der Ukraine andere Vorschriften gelten. Im Buchungssystem waren diese Unterschiede nicht ersichtlich.

Ein Dilemma ergibt sich auch für die Reisekostenabrechnung in Unternehmen. Die Darstellung und Verrechnung von Zusatzleistungen ist manchmal kaum möglich und ebenfalls sehr aufwendig. »Völlig unklar ist, welche Leistungen im Tarif verpackt sind und welche nicht. Was zahlt der Passagier selbst und wie wird das vom Unternehmen erfasst?«, kritisierte Christine Glasner, Travel Managerin der ABB AG. Während es beim Essen im Flieger in der Regel kaum ►

BUSINESS-TIPP

HOTEL GUT BRANDLHOF



Das 4-Sterne-Superior-Hotel Gut Brandlhof, im Herzen des Salzburger Landes, verfügt über 200 Zimmer und Suiten in zwölf Kategorien, 3.500 m² voll klimatisierte Veranstaltungsflächen, sieben verschiedene Restaurants und Stuben, eine 3.000 m² Wellness- & Spa-Landschaft, ein 350 m² großes Fitnesscenter sowie Indoor Tennis und Squash. Das ÖAMTC Fahrtechnikzentrum sowie der 18-Loch-Championship-Golfplatz liegen direkt am Hotel.

Seminare, Events, Feste. Die 19 Seminarräume (sechs davon befahrbar) mit Tageslicht und modernster Technik können individuell adaptiert werden und bieten Platz für zehn bis 800 Personen. Großzügige Pausenfoyers oder die direkt angeschlossene, überdachte Aktionszone eignen sich hervorragend für Events aller Art.

Ob Galaabend, Weihnachtsfeier oder Get-together – der B'350 bietet die richtige Inszenierung. Außergewöhnliche Lichtgestaltung mit riesigen LED Paneelen an den Seitenwänden in Korrespondenz mit drei saturnartigen Deckenleuchten illuminieren den Raum beinahe überirdisch. Eine versenkbare, mehrteilige Bühne und die professionelle Audioanlage perfektionieren diesen stilsicheren Veranstaltungssaal.



Der Veranstaltungssaal besticht durch die außergewöhnliche Lichtgestaltung.

Ebenso ein Highlight ist das EventO. Der architektonisch einzigartige Raum eignet sich perfekt für Präsentationen, Presse-Events, Galas und Partys mit Live-Band, Bühne und Lichtshow.

Gemeinsame Abenteuer und Herausforderungen schweißen zusammen und stärken das Teamgefühl. Beim Überwinden von scheinbar unbezwingbaren Hindernissen spürt man die Natur und seine Mitmenschen auf neue, bewegende Art und Weise.

Aber auch Fahrsicherheitstraining auf der ÖAMTC-Teststrecke, Snowmobil-Action oder ein chilliger Abend auf der Wilderer Alm sind Rahmenprogramm-punkte, die jedes Team-Event einzigartig machen und am Hotel Gut Brandlhof angeboten werden.

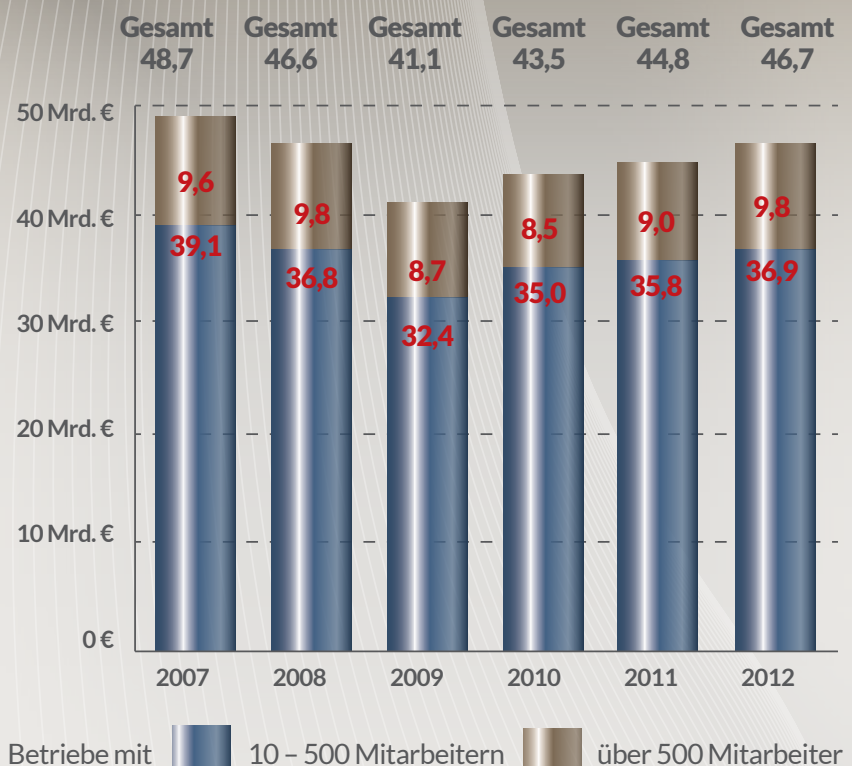
www.brandlhof.com

► Diskussionen geben wird, könnte es sich beim Schlafpolster oder einem Bier schon speißen – dazu gesellt sich die Frage, ob sozusagen »privat« konsumierte Leistungen unter die Steuerpflicht fallen und wo diese zu versteuern wären.

Einheitliche Mindeststandards und nachvollziehbare Regelungen wären wünschenswert, lautete das einhellige Credo der Geschäftsreise-Profis. »Bei Low-Cost-Carriern erwartet man sich nichts, bei klassischen Airlines aber schon«, argumentierte Glasner. In einer aktuellen Blitzzumfrage, die online unter den abta-Mitgliedern durchgeführt wurde und durch eine auffallend hohe Rücklaufquote von 25–30 % hervorstach, erteilten die Teilnehmer Extragebühren für Gepäck mehrheitlich eine klare Absage. 68 % lehnen sie strikt ab, nur 32 % erachten die Gebühren als faires Mittel, um Ticketpreise niedrig zu halten.

Rund die Hälfte der Flüge entfallen auf den Business-Sektor. Auf die speziellen Anforderungen der Geschäftsreisendenbranche werde aber zu wenig Rücksicht genommen, meint Hanno Kirsch, Präsident der abta: »Wir haben zwar Verständnis für die Bemühungen der Airlines, ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern, doch sollte das nicht zulasten der für die Gesamtwirtschaft so wichtigen Geschäftsreisenden geschehen.«

GESAMTKOSTEN FÜR GESCHÄFTSREISEN 2007 - 2012



Quelle: VDR-Geschäftsreisenganalyse, Deutschland 2013



EIN PLÄDOYER VON RAINER SIGL

Nix zu verbergen

Totalüberwachung, ja bitte! Wer sich in diesen gefährlichen Zeiten seines Lebens sicher sein will, muss bei ein paar verstaubten Bürgerrechten ein Auge zudrücken.

> Man muss es mal ganz deutlich sagen: Wir leben in gefährlichen Zeiten. Und das Schlimmste: Das Böse droht nicht mehr nur außerhalb oder an den Rändern unserer Gesellschaft, an den wacker bewachten Außengrenzen unserer rechtschaffenen wohlhabenden westlichen Welt, sondern direkt in unserer Mitte, es lauert unter uns, hinter der Maske des harmlosen Durchschnittsbürgers – und wir Ahnungslosen wissen von nichts!

Darum helfe ich ab sofort mit. Ich habe ich nicht nur sorgfältige Dossiers über alle meine Freunde, Mitarbeiter und Nachbarn angelegt, sondern mich auch als Erster bei sämtlichen Überwachungsprogrammen freiwillig gemeldet, um mit vollem Einsatz als vorbildlicher Bürger an der Absicherung unserer Gesellschaft mitzuhelfen.

Ich mein, bei Facebook war ich sowieso schon, insofern war ein großer Schritt zur lückenlosen Dokumentation meiner Unschuld schon gesetzt. Aber ich muss Ihnen schon sagen, dass es durchaus was bringt, sich zusätzlich auch noch per Twitter alle zehn, 15 Minuten öffentlich zu melden und etwa per Fotobeweis seinen Standort, seine Tätigkeit oder sein Mittagessen lückenlos zu dokumentieren. Gut, die Foto-Updates aus der Toilette mögen vielleicht nicht das Gustiöseste der Welt sein, aber bitte: Dem Wachsam ist nichts Menschliches fremd!

Obwohl, wenn ich ehrlich bin, manchmal werde ich dann schon mir selber gegenüber etwas misstrauisch. Also, ich als verantwortungsbewusster Überwachungsbeamter würde da vielleicht sogar etwas stutzig werden bei so viel Enthusiasmus, wie ich ihn an den Tag lege. Im Vertrauen gesagt: Mich selbst beschleicht oft ein dumpfer Verdacht, ob ich nicht vielleicht doch etwas zu verbergen habe. Hin und wieder, in schlaflosen Nächten, grüble ich, ob ich nicht doch möglicherweise, ohne es zu wissen, ein gehirngewaschener Schläfer sein könnte, der nur darauf wartet, per Hypnose-Codewort ... Aber was soll's. Auch wenn dieser dunkel nagende Selbstzweifel sich als wahr herausstellen sollte: Es herrschen die besten Voraussetzungen, mich rechtzeitig zu finden. Ich sag's Ihnen: Ich hab da vollstes Vertrauen.

Also nicht in mich – in das System. Und ich muss sagen: Ich fühl mich schon viel sicherer. ■

“

Manchmal beschleicht mich selbst der dunkel nagende Verdacht, ich hätte etwas zu verbergen.

”

“

DAS BÖSE LAUERT IN UNSERER MITTE.

”





»Um Steueroasen trockenzulegen, müssen wir an vielen Ecken ansetzen. Geldwäsche, Steuerbetrug und dergleichen müssen mit aller Schärfe verfolgt werden«, stellt Andreas Schieder klar.

> **Finanzstaatssekretär Andreas Schieder gilt vielen als die hoffnungsvollste Personalreserve der SPÖ.**

Als Nachfolger von Michael Häupl war ebenso schon im Gespräch wie als zukünftiger Finanzminister. Ganz Verwegene sahen in ihm sogar schon den nächsten roten Kanzler(-kandidaten). Aktuell ist er der heißeste Anwärter, der erste rote EU-Kommissar zu werden. Mit *Report(+)*PLUS sprach Andreas Schieder über die bevorstehende Nationalratswahl und sein liebstes Hobby, den Fußball.

(+) PLUS: Mit dem Thema »Wohnen« wurde der Wahlkampf 2013 eröffnet. Heiß diskutiert wird die Wiedereinführung der Zweckbindung der Wohnbauförderung. Sie haben sich als eines der ersten Regierungsmitglieder schon 2009 für die Rückkehr zur Zweckbindung ausgesprochen. Welche Auswirkungen hatte die Streichung der Zweckbindung aus Ihrer Sicht?

Andreas Schieder: Ja, ich dränge seit Jah-

ren auf die Wiedereinführung der Zweckbindung der Wohnbauförderung. Denn dann kommt das Geld dort an, wo es wirklich gebraucht wird: bei den Menschen, die auf Wohnungssuche sind. Wohnbau ist nicht nur ein wichtiges sozialpolitisches Thema, sondern auch ein zentraler Wirtschaftsfaktor. So zahlt ein durchschnittlicher Haushalt 34 Prozent des Einkommens für Wohnen. Es braucht daher Maßnahmen für mehr leistbares Wohnen – eine Wohnbauoffensive. Dadurch könnten jährlich 5.000 bis 10.000 zusätzliche Wohnungen entstehen. Und ich trete für klare Regelungen bei den Zuschlägen ein. Maklergebühren sollen in Zukunft vom Vermieter getragen werden.

(+) PLUS: Welche Themen werden aus Ihrer Sicht die Nationalratswahl entscheiden?

Schieder: Wir beschäftigen uns immer mit Themen und Problemen, die den Menschen am Herzen liegen, wie etwa Jobs, Wohnen oder Soziales. Aber auch das Thema Verteilungsgerechtigkeit wird eine Rolle spielen. Dennoch ist klar, dass sich im Vorfeld der Nationalratswahl die Themen zuspitzen werden.

(+) PLUS: Lange Zeit deutete vieles auf ein Duell Heinz-Christian Strache gegen Werner Faymann hin. Nach den jüngsten Wahlerfolgen der ÖVP stellt auch Michael Spindelegger offen den Kanzleranspruch. Wer ist aus Ihrer Sicht der Hauptgegner der SPÖ?

Schieder: Das ist für mich zweitrangig. Ich denke, dass die SPÖ die besseren Antworten hat und dass die Menschen uns die

NICHT NUR KÜRZEN, SONDERN OFFENSIV INVESTIEREN

Im Interview mit **Report(+)**PLUS spricht Finanzstaatssekretär Andreas Schieder über die Themen, die die Wahl entscheiden werden, den vermeintlichen Hauptgegner der SPÖ und die Wirtschaftskompetenz der Sozialdemokraten. Außerdem verrät er, was die Politik und sein liebstes Hobby gemeinsam haben.

VON BERND AFFENZELLER

29

bessere Lösungskompetenz zuschreiben. Die Regierungsarbeit der vergangenen Jahre trägt in ganz wesentlichen Bereichen wie Gesundheit und Bildung die Handschrift der Sozialdemokratie. Ich bin daher zuversichtlich, dass die Menschen der SPÖ unter Werner Faymann wieder ihr Vertrauen aussprechen und wir wieder fünf Jahre arbeiten können.

(+) PLUS: Die ÖVP präsentiert sich gerne als Wirtschaftspartei, die SPÖ als das soziale Gewissen. Wie steht es um die Wirtschaftskompetenz der Sozialdemokratie?

Schieder: Die SPÖ in der Regierung hat es geschafft, dass Wachstum und Konsolidieren Hand in Hand gehen. Wir haben nicht einseitig gekürzt, sondern offensiv investiert und aktive Arbeitsmarktpolitik betrieben. Zudem haben die SozialdemokratInnen 2009 ein umfassendes Entlastungspaket für die ArbeitnehmerInnen umgesetzt. Und der SPÖ ist es gelungen, eine steuerpolitische Trendwende umzusetzen. Erstmals seit dreißig Jahren gibt es nun wieder vermögensbe-

zogene Steuern, wie die Immobilienspekulationssteuer oder den Solidarbeitrag von Top-Verdienern.

(+) PLUS: Herbert Stepic in Österreich, Uli Hoeneß in Deutschland – es wird wieder viel über Steuersünder und Steuergerechtigkeit diskutiert. Welche Lehren muss die Politik aus diesen Fällen ziehen?

Schieder: Die Off-Shore-Leaks haben jedenfalls deutlich gemacht, wie breit das Netz der Steuerhinterziehung, Geldwäsche etc. verbreitet ist und haben Vielzahl an Problemen deutlich gemacht: intransparente Stiftungen, anonyme Gesellschaften, lächerlich niedrige Steuern. Um Steueroasen trocken-zulegen, müssen wir an vielen Ecken ansetzen – sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Klar ist daher, dass Geldwäsche, Steuerbetrug und dergleichen mit aller Schärfe verfolgt werden müssen.

(+) PLUS: Sie sind als Kuratoriumsmitglied bei Rapid Wien und Präsident von Aus-

tria XIII bekennender Fußballfan und auch regelmäßig im Stadion anzutreffen. Bleibt neben der Spitzenpolitik Zeit für diese »Leidenschaft«?

Schieder: Wie Sie richtig sagen, erstens ist es Leidenschaft – ich bin gern im Stadion, drück die Daumen und fachsimple – und zweitens ist es als Funktionär auch ein bisschen eine Verpflichtung, für die man sich gern Zeit nimmt.

(+) PLUS: Sehen Sie Parallelen zwischen Sport und Politik?

Schieder: (lacht): Ich denke, bei beiden Dingen zählt der Zug zum Tor.

(+) PLUS: Austria XIII, Rapid und die SPÖ: Was wünschen Sie Ihren drei außerfamiliären Leidenschaften für die kommende »Saison«?

Schieder: Der SPÖ den Wahlsieg, Rapid den Meister. Bei Austria XIII freue ich mich gerade, dass die Nachwuchsmannschaft aufgestiegen ist. ■

KARRIEREMOTOR

VON ANGELA HEISSENBERGER

ALS SPRUNGBRETT FÜR EINE MANAGEMENTKARRIERE HAT DAS DOKTORAT AUSGEDIENT. DIE TÜREN ZUR FÜHRUNGSETAGE EINES INTERNATIONALEN KONZERNS ÖFFNET HEUTE EIN MBA-ABSCHLUSS EINER NAMHAFTEN HOCHSCHULE.

30

> Früher war die Sache klar. Wer nach dem Diplom höher hinaus wollte, hängte noch die Promotion dran. Der Dokortitel spielt in den Führungseliten heute aber keine zentrale Rolle mehr. In den Top-300-Unternehmen des deutschsprachigen Raums hat nur jeder vierte CEO promoviert, wie die Studie »Chief Executive 2012« von Booz & Company ergab. Weltweit tragen gar nur 9 % der Topmanager einen Dokortitel. Genau umgekehrt verhält es sich dagegen mit dem MBA-Abschluss: Während in Deutschland, Österreich und der Schweiz 15 % ein Studium an einer der internationalen Business Schools absolviert haben, sind es europaweit 19 % bzw. weltweit 29 %. »Das spiegelt unser Ausbildungssystem wider«, erklärt Klaus Hölbling, Geschäftsführer des Wiener Büros von Booz & Company. »Der MBA ist global mehr wert als ein Doktorat. Wir rechnen damit, dass sich der deutschsprachige Raum diesem Trend über die nächsten Jahre angleichen wird.«

>> Große Bandbreite <<

Hinter der Abkürzung MBA (Master of Business Administration) verbirgt sich ein Managementstudium, das in den USA häufig bald nach dem College absolviert wird. In Europa sind neben einem abgeschlossenen Hochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung in einer Führungsposition Voraussetzung, um an einer der bekannten

Business Schools aufgenommen zu werden. Die Studierenden sind deshalb mit durchschnittlich 28 Jahren auch deutlich älter als in den USA.

Auch in Österreich werden bereits mehr als 70 MBA-Programme angeboten. In der

“ AKKREDITIERUNGEN ALS GRADMESSER ”

Regel unterscheidet man zwischen Professional MBAs und Executive MBAs. Der Professional MBA verbindet betriebswirtschaftliche Grundlagen mit einem funktionalen Schwerpunkt, der meist stark auf den

österreichischen Markt zugeschnitten ist. Die Bandbreite der Spezialisierungen reicht von Marketing & Sales und Controlling über Logistik bis zu Gesundheits- oder Sozialmanagement. Die Executive-Programme sind dagegen stärker auf General Management und Internationalität ausgerichtet. Zielgruppe sind Führungskräfte, die bereits längere Zeit im gehobenen Management tätig waren; Junior MBAs eignen sich für Personen mit zwei bis fünfjähriger Berufserfahrung.

Gradmesser für die Qualität der Ausbildung sind ein internationales Netzwerk und die Akkreditierung von zumindest einem der drei wichtigsten Gütesiegel-Verbänden

INFOS & LINKS

Masterportal Österreich	www.postgraduate.at
Donau-Universität Krems	www.business-school.co.at
IfM - Institut für Management Hallwang	www.ifm.ac/mba.asp
KMU-Akademie	www.mba-ausbildung.at
LIMAK - Austrian Business School Linz	www.limak.at
Management Center Innsbruck	www.mci.edu
Montanuniversität Leoben	mba.unileoben.ac.at
SMBS - Salzburg Business School	www.smbs.at
WU Executive Academy	www.executiveacademy.at

Foto: photos.com

R MBA

AACSB, FIBAA oder EQUIS. Die Kooperation mit Partneruniversitäten ermöglicht Studienaufenthalte im Ausland, zudem kommt auch ein Teil der hochkarätigen Vortragenden von renommierten Hochschulen. Die jährlich veröffentlichten Rankings bieten diesbezüglich eine Orientierungshilfe. Die Entscheidung für ein bestimmtes Programm sollte aber nicht davon abhängen, sondern nach den individuellen Zielen und Bedürfnissen erfolgen, meint Walter Seböck, Leiter des Departments für Wirtschafts- und Managementwissenschaften der Donau-Universität Krems: »Die Eindimensionalität von Rankings zeigt sich darin, dass der Gehaltszuwachs eines der wich- ▶

Je vielfältiger die Teilnehmer eines Lehrgangs aus unterschiedlichen Branchen und Nationen zusammengewürfelt sind, umso interessanter entwickelt sich auch die Zusammenarbeit im Team.

FACTS

KOSTEN SPAREN

> Bei einem MBA zählt weniger der Titel als das Renommee der Hochschule, bei der er erworben wurde. Deshalb lohnt es sich, auch etwas mehr in ein gutes Studium zu investieren. Entscheidend ist das Gesamtpaket: kompetente Professoren, internationales Umfeld, Kontakte zu namhaften Unternehmen. Zudem gewähren die meisten Business Schools Teilstipendien, bei denen 50 bis 80 % der Gebühren erlassen werden. Auch Stiftungen und Tageszeitungen vergeben regelmäßig Stipendien. In einigen Konzernen wird der MBA im Rahmen der Talentförderung finanziert. Der Trend geht aber eindeutig in Richtung Eigeninitiative, sagt Astrid Kleinhanns-Rollé, Managing Director der WU Executive Academy: »Früher wurden mehr als die Hälfte der MBAs vom Unternehmen gesponsert, heute finanziert sich der Großteil das Studium selbst.«

Die Teilnahmegebühren und alle weiteren mit dem Studium verbundenen Kosten (Bücher, Fahrtkosten, Übernachtungen) sind steuerlich absetzbar. Unselbstständig Erwerbstätige können den MBA als Werbungskosten geltend machen. Selbstständige führen die Kosten als Betriebsausgaben an. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern für die Weiterbildung finanziell unter die Arme greifen, können einen Bildungsfreibetrag geltend machen.



Walter Seböck, Donau-Uni Krems: »Was nützen die höchsten Akkreditierungen, wenn das Programm nicht studierbar ist?«



Dagmar Lang, Manstein Verlag: »Die größte Herausforderung war die zeitliche: Ich bin zeitweise wirklich an mein Limit gegangen.«

► **tigsten Kriterien darstellt.** Ein herausragendes Masterprogramm soll aber darüber hinaus den Erkenntnisgewinn und die Persönlichkeitsentwicklung sicherstellen.«

Je vielfältiger die Teilnehmer eines Lehrgangs aus unterschiedlichen Nationen und Branchen zusammengewürfelt sind, desto interessanter entwickelt sich auch die Zusammenarbeit im Team. Üblicherweise gibt es kaum Frontalunterricht, sondern Gruppenarbeiten, meist in englischer Sprache. Gregor Bitschnau, Pressesprecher der Raiffeisen Zentralbank, der sich für den Executive MBA an der WU Executive Academy entschied, schätzte besonders den stark praxisorientierten Unterricht nach US-amerikanischen Methoden, mit Schwerpunkt auf Case Studies: »Von großem Vorteil war das internationale Umfeld sowohl der Lehrenden als auch der Studenten.«

>> Wertvolle Kontakte <<

Im Idealfall ergeben sich durch das MBA-Studium Kontakte, die für die berufliche Vernetzung später hilfreich sein können. »Der MBA bot mir eine gute Gelegenheit, Kontakte mit anderen Wirtschaftstreibenden und Kollegen zu knüpfen und mich fachlich mit ihnen auszutauschen«, bestätigt Klaus Lercher, Geschäftsführer der Trenkwalder Personaldienste. Wer gleich an einer ausländischen Business School studiert, muss für den MBA zwischen 50.000 und 80.000 Euro hinblättern. Etwas günstiger – 15.000 bis 42.000 Euro – sind heimische Anbieter, Fernstudien gibt es bereits unter 10.000 Euro. Mit etwas Glück und einer überzeugenden Bewerbung kann man ein Stipendium ergattern, manchmal bietet auch der Arbeitgeber zeitliche und finanzielle Unterstützung. Bei einem Vollzeitstudium hat man den MBA

teilweise schon in zwei Semestern in der Tasche. Ein berufsbegleitendes Programm kann sich über zwei bis fünf Jahre ziehen.

Der Zeitfaktor ist ein wesentliches Kriterium. Flexible Module oder Fernlehrmöglichkeiten sollten deshalb schon bei der Auswahl des Programms in Betracht gezogen werden. »Was nützen die höchsten Akkreditierungen und nobelpreisverdächtige Vortragende, wenn das Programm nicht studierbar ist, da Sie als Führungskraft zeitlich unmöglich teilnehmen können?«, erinnert Donau-Uni-Bereichsleiter Seböck. Viele Studierende, die nach mehreren Jahren in der Wirtschaft wieder die Schulbank drücken, unterschätzen das Lernpensum und den doch erheblichen Aufwand für die schriftlichen Arbeiten. »Ich bin zeitweise wirklich an mein Limit gegangen«, erzählt Dagmar Lang, Geschäftsführerin des Manstein Ver-

“ TEAMARBEIT STATT FRONTALUNTERRICHT ”

lags, die an der FH St. Pölten den MBA-Lehrgang für Medienmanagement absolvierte. »Es war hilfreich, dass ich alle gestellten Aufgaben sofort erledigt habe. Manche Kollegen haben Berge vor sich hergeschoben – für die wurde es zum Schluss sehr eng.«

>> Wissens-Update <<

Lang, die Germanistik und Geschichte studiert hatte, empfand vor allem den finanztheoretischen Teil als »echte Bereicherung meines Wissens«. Auch für Bitschnau war die Ergänzung zum Erststudium ausschlaggebend: »Ich wollte meine geisteswissenschaftliche Ausbildung durch eine wirtschaftswissenschaftliche ergänzen.« In Kombination mit einem technischen, natur- oder

geisteswissenschaftlichen Studium ist ein MBA-Abschluss ein Plus für einen weiteren Karriereschritt. Für Betriebswirtschafter, die bereits über den Großteil des Business-Know-hows verfügen, wird meist ein Professional MBA mit einer Spezialisierung auf ein Fachgebiet empfohlen. »Zu uns kommen aber auch viele Wirtschaftsabsolventen, die schon einige Funktionen in Unternehmen durchlaufen haben und sich unter dieser Perspektive updaten«, erklärt Astrid Klein-

hanns-Rollé von der WU Executive Academy. Trenkwalder-Chef Klaus Lercher entschied sich für den MBA-Studiengang »Internationales Management« an der Sales Manager Akademie: »Die Studieninhalte konnte ich gut mit meinem bisherigen Wissen aus dem Berufsalltag verknüpfen bzw. die neuen Kenntnisse gleich in die Praxis umsetzen.«

»In Zeiten von abteilungsübergreifenden Projektteams ist heute immer seltener der wissenschaftliche Typ gefragt, der im La-

bor allein vor sich hin forscht«, meint Sorge Drost, Partner der Personalberatung Kienbaum in Düsseldorf. Teamfähigkeit und interkulturelle Kompetenz stehen im Mittelpunkt der Anforderungsprofile. International gilt der MBA als Eintrittskarte ins Management, auch wenn die Gehaltssprünge in Europa weniger groß ausfallen als in den USA. Das erworbene Managementwissen muss – ähnlich wie beim Führerschein – erst in der Praxis unter Beweis gestellt werden. ■

INTERVIEW

»Eine echte Vorbereitung auf Managementfunktionen«

Astrid Kleinhanns-Rollé, Managing Director der WU Executive Academy, über Rankings, Gehaltssprünge und den MBA als Karriere-Setup.

(+) PLUS: Was sollte man bei der Auswahl eines MBA-Programms beachten?

Astrid Kleinhanns-Rollé: Wir schlüsseln nach sechs Kriterien auf, die wir »BASICS« nennen. Das B steht für »Brand« – Arbeitgeber fragen bei MBAs auch nach, an welcher Uni das Studium absolviert wurde. Je höher das Image, desto interessantere Leute findet man dort meist auch. Das A steht für »Akreditierungen«, die im Dschungel der vielen Programme eine gewisse Qualität garantieren. Das S steht für »Selectivity« und bezieht sich auf die Auswahl der Teilnehmer. Alle bringen ihre persönliche Berufserfahrung ein, das ist ein riesiger Lerneffekt. Das I bedeutet »Internationalität«: Gerade Wien hat sich zu einem wichtigen Hub in Zentral- und Osteuropa entwickelt. Internationalität bezieht sich aber auch auf die Vortragenden. Kommen sie aus verschiedenen Teilen der Welt, ergibt sich ein interessantes Spektrum. Internationale Residences ermöglichen es zudem, Erfahrungen im Ausland zu sammeln. Das C in BASICS steht für »Curriculum«, das den aktuellen Entwicklungen und neuesten Erkenntnissen entsprechen muss. Das S bedeutet »Satisfaction«. Wir evaluieren genau, wie zufrieden die Teilnehmer in einem Programm sind und passen die Inhalte laufend an.

(+) PLUS: Bieten Rankings mehr als eine Orientierungshilfe?

Kleinhanns: Detailtiefe gibt so ein Ranking nicht her. Wenn ich vorwiegend jüngere Menschen im Programm habe, wird etwa die Gehaltssteigerung in den drei Jahren nach dem Abschluss entsprechend höher sein. Das heißt aber nicht, dass das Programm besser ist. Wir nehmen am *Financial Times*-Ranking teil, das die Top-100-Programme weltweit listet. Im Executive MBA-Programm haben wir viele seniore Teilnehmer mit langer Berufserfahrung, die im globalen Durchschnitt sehr »alt« sind. Für den Austausch untereinander ist das extrem spannend.

(+) PLUS: Sind große Gehaltssprünge überhaupt noch zu erwarten?

Kleinhanns: Gehalts- und Karriere-sprünge haben unsere Alumni schon. Das liegt vor allem an der starken persönlichen Weiterentwicklung. Bei uns sind im Schnitt Leute zwischen 35 und 38 Jahren mit rund 14 Jahren Berufserfahrung, die wieder ihre Perspektiven und ihren Horizont erweitern möchten. Das MBA-Programm ist dafür das ideale Setup, um neue Ideen zu sammeln und sich vielleicht auch im Unternehmen anders zu orientieren. Nur weil man jetzt einen MBA gemacht hat, bekommt man aber nicht mehr Geld.

(+) PLUS: Für wen eignet sich welches Programm?

Kleinhanns: Unsere Teilnehmer

»Wir haben viele seniore Teilnehmer mit langer Berufserfahrung. Für den Austausch untereinander ist das extrem spannend.«



wollen ein Netzwerk knüpfen und das natürlich auch als Karrieremotor nützen. Bei der Entscheidung zwischen allgemeinem oder spezialisiertem Masterprogramm geht es eher darum, ob ich mich eher auf ein Fachgebiet spezialisieren oder in einer Führungsposition mehr Verantwortung über größere Geschäftsbereiche übernehmen will. Ein Professional MBA startet bei uns mit einem General-Management-Teil, bietet aber dann die Möglichkeit, sich in einer Funktion oder einer spezifischen Branche zu vertiefen. Das ist eine tolle Kombination, die sehr gut angenommen wird.

(+) PLUS: Was bringt mehr, ein MBA oder ein Doktorat?

Kleinhanns: Das Doktorat sehe ich viel weniger als Karrieresprungbrett. Der MBA verbindet Theorie und Praxis, während das Doktorat meist in die wissenschaftliche Richtung geht. Der MBA ist eine echte Vorbereitung auf Funktionen im Management. Ich finde den dualen Berufsweg ideal: Man wird im Bachelor-Studium mit allgemeinen Wirtschaftskennnissen ausgestattet, sammelt dann eigene Erfahrungen und nimmt später in einem Executive-Programm Informationen auf, die man damit verknüpfen kann.

Der Mensch, Nachhaltigkeit und die intensive Beschäftigung mit dem Raum prägen die Tätigkeit des mehrfach prämierten chinesischen Architekten Wang Shu. Auf Einladung von Wienerberger war er zu Gast in Wien. **VON KARIN LEGAT**

LUFT ZUM LEBEN

34

> »Ich entwerfe ein Haus, kein Gebäude. Es gilt, die kleinen Dinge des Alltags zu entdecken.«

Diese sehr direkte Einstellung zu seiner Bau-Umwelt dominiert das gesamte Gespräch mit Wang Shu. Der 1963 in der chinesischen Provinz Xinjiang geborene Architekt und Hochschullehrer, der 2012 mit der wichtigsten internationalen Architekturauszeichnung, dem mit 100.000 US-Dollar dotierten Pritzker-Preis, ausgezeichnet wurde, war auf Einladung von Wienerberger am 1. Juni in Wien. Wang Shu empfindet als Vorsitzender der internationalen Brick14-Jury besondere Verantwortung für hochwertige Architektur. Der Wienerberger Brick Award ist ein internationaler Architekturpreis, mit dem der international führende Ziegelkonzern seit 2004 alle zwei Jahre weltweit herausragende Beispiele moderner Ziegelarchitektur auszeichnet. Prämiert werden innovative Ziegelgebäude internationalen Formats, die zeigen, wie unterschiedlich und vielseitig der Baustoff Ziegel zum Einsatz kommen kann. 2012 wurde das Mapungubwe Interpretation Centre in Südafrika als Gesamtsieger ausgezeichnet. Zur Jurysitzung kam Wang Shu in den Business Park Vienna am Wienerberg, in ein Bürohaus, in dem er sich nicht wohl fühlte. »Es ist zu viel Gebäude. Es fehlt die Luft im

Inneren. Ich würde nie auf diese künstliche Weise bauen«, zeigte er auf. Wie seine Architektur aussieht, beschreibt er im folgenden Interview.

(+) PLUS: Besuchen Sie Wien zum ersten Mal?

Wang Shu: Nein, ich bin das zweite Mal da. Die Stadt gefällt mir sehr gut. Ich liebe diese sehr grüne Art der Architektur.

(+) PLUS: Der ökologische Aspekt ist Ihnen wichtig. Gibt es aus Ihrer Sicht dennoch Verbesserungspotenzial?

Wang Shu: Selbst in einer perfekten Stadt gibt es immer wieder Verbesserungsvorschläge und -wünsche. Die Wiener Bevölkerung kann stolz auf ihre Stadt sein. Kleine Änderungen muss und wird es aber immer geben. Das ist gut und wichtig.

(+) PLUS: Ihr architektonischer Traum ist der Aufbau einer utopischen Welt, in der nicht nur Platz für Gebäude und Menschen, sondern auch für Blumen, Bäume, Berge und Flüsse ist.

Wang Shu: Ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit natürlichen Materialien, mit traditionellen Handwerkstechniken. Architektur bedeutet mehr als das Errichten von

DER VISIONÄR. Wang Shu realisiert sein erstes

kalten Silos. Es geht um Menschen und um Geschichte. Recycling hat in China eine spezielle Bedeutung. Es muss nicht immer alles physikalisch neu sein.

(+) PLUS: Erfordert diese Sicht der idealen Welt auch neues Denken, Handeln, Arbeiten und Leben?

Wang Shu: Ja. Wir müssen mehr nachdenken über die Gründe für unser Handeln. Eine moderne Gesellschaft denkt anders. Wir müssen unsere Verantwortung ernst nehmen. Heute wissen wir, dass unsere Ressourcen begrenzt sind und dass wir die Verschwendung stoppen müssen.



Projekt in Österreich. *Report(+)*PLUS sprach mit dem chinesischen Architekt und Hochschullehrer über seinen utopischen Traum.

(+) PLUS: Wie leben Sie Ihren Traum im Alltag?

Wang Shu: In meinem Architekturbüro Amateur Architecture Studio entwerfe ich Häuser statt Gebäude. Das Haus ist spontan, es ist etwas Einzigartiges, Experimentelles – ganz im Gegensatz zur professionellen Architektur.

(+) PLUS: Zu den bisher bedeutendsten Bauwerken Ihres Büros zählen die Bibliothek der Universität Suzhou in Wenheng, ein großteils eingegrabener Gebäudekomplex, der sich nahtlos in die Landschaft einfügt, der Xiangshan-Campus der China

Academy of Art in Hangzhou, für dessen Dach mehr als zwei Millionen Fliesen aus abgerissenen Gebäuden wiederverwendet worden sind, sowie das Museum für zeitgenössische Kunst in Ningbo, für das unter-

“ ICH BESCHÄFTIGE MICH SEIT JAHREN MIT NATÜRLICHEN MATERIALIEN UND TRADITIONELLEN HANDWERKSTECHNIKEN. DENN ARCHITEKTUR IST MEHR ALS DAS ERRICHTEN VON HÄUSERN. ”

schiedlichster Abraum und Bauschutt wiederverwendet wurden. An welchem Architekturprojekt arbeiten Sie derzeit?

Wang Shu: Ich verfolge mein erstes Projekt in Österreich. Gemeinsam mit Kollegen aus Spanien, Belgien, Norwegen, Russland, Chile und Japan gestalte ich im Bregenzerwälder Ort Krumbach im Rahmen des Projekts »BUS:STOP Krumbach« sieben Bushaltestellen. Bei dem Projekt lassen wir uns in einer für uns fremden Region auf eine Kooperation mit dem traditionellen Handwerk ein. Das ist die besondere Herausforderung und macht den Reiz an diesem Projekt aus. ■

2

DER ERSTE VAN

Wäre alles nach Plan verlaufen, wäre der europäischen Mutter aller Mini-Vans ein gänzlich anderes Schicksal beschieden gewesen. Denn eigentlich hätte die Großraumlimousine bei Talbot die Nachfolge des Ende 1983 eingestellten Matra Rancho antreten sollen. Wegen finanzieller Schwierigkeiten bei Talbot übernahm Renault das fast fertige Fahrzeugkonzept und brachte 1984 den Espace auf den völlig unvorbereiteten Markt. Nicht wenige rätselten, wer dieses ästhetisch auffällige Ungetüm überhaupt kaufen sollte. Und tatsächlich dauerte es seine Zeit, bis das Konzept mit den sieben Sitzen, von denen fünf herausnehmbar waren, überzeugen konnte. Vor allem Familien verhalfen dem Espace nachschleppenden Start zu einem überzeugenden Markterfolg und ebneten den Weg für all die Galaxys, die Voyagers, die Alhambras oder Sharans.

36

**DER ERSTE BESTSELLER**

Einfach und erschwinglich sollten seine Produkte sein. Henry Ford hatte eine Vision: Jeder seiner Fabrikarbeiter sollte sich auch eines seiner Autos leisten können. Wer hinter diesem Gedanken eine soziale Ader vermutet, liegt weit daneben. Ford trietzte und drangsalierte seine Mitarbeiter und ließ sie sogar von eigenen Detektiven überwachen. Sein wichtigstes Ziel war es, die Produktion hoch und die Kosten niedrig zu halten. Kein anderes Auto steht so sehr für Fords Verständnis für Wirtschaft wie das Modell T, besser bekannt als Tin Lizzy. Das erste Auto, das am Fließband gefertigt wurde, verkaufte sich zwischen 1908 und 1927 mehr als 15 Millionen Mal. Zu den Glanzzeiten verließen täglich 9.000 Fahrzeuge die Fabrik. Erst 1972 wurde die »Blechliesl« vom VW Käfer als weltweit meistverkauftes Auto abgelöst.

**DER ERSTE
RETRO-SCHLITTEN**

Eine ziemlich offensichtliche Hommage an den Chrysler Airflow ist der im Jahr 2000 vorgestellte PT Cruiser. Der von 1934 bis 1937 gebaute Airflow gilt zwar als einer der größten Misserfolge in der Automobilgeschichte, war mit seiner auf weniger Luftwiderstand ausgerichtete Stromlinienform aber wegbereitend für viele weitere Entwicklungen. Beim PT Cruiser mischte Designer Bryan Nesbitt das Wesen des Airflow mit Stilelementen des aktuellen Dodge Neon und markierte damit den Beginn einer breiten Retrowelle in der Automobilbranche. Weitere Glanzlichter setzen Ford mit der Neuauflage des Mustang, Chevrolet mit einem neu interpretierten Camaro und natürlich die Chrysler-Konzernmutter Fiat mit dem neuen 500.

3





DER ERSTE SUV

Nicht immer ist klar ersichtlich, wem die Lorbeeren für die Begründung einer neuen Fahrzeuggattung gebühren. Beim SUV etwa möchte Range Rover ebenso seinen Teil vom Kuchen haben wie Toyota. Weil der Range Rover in den 70ern trotz schickem Kleid aber immer noch in erster Linie ein Geländefahrzeug war, darf sich wohl der RAV4 zu Recht als Trendsetter feiern lassen. Dabei ahnte bei Toyota 1994 keiner, dass der RAV4 der Prototyp der erfolgreichsten Fahrzeugklasse des neuen Jahrtausends werden sollte. Die Japaner wollten ein praktisches Freizeitauto, das seine Stärken auf Asphalt ausspielte. Die Geländetauglichkeit war da, war aber immer schon eher schickes Beiwerk. Frei nach dem Motto: Man könnte, wenn man wollte, man muss aber nicht. Heute ist die Zahl der verschiedenen SUV-Modelle so unüberschaubar, dass eine ganze Reihe Unterkategorien geschaffen wurden: vom SAV über Kompakt- und Premium-SUV bis zum Crossover. Aber am Anfang des Sports-Utility-Vehicles-Boom stand ein Recreational Active Vehicle.

4



5 DER ERSTE ALLRADANTRIEB

Am 3. März 1980 wurde am Genfer Automobilsalon der erste Audi quattro vorgestellt. Dass es so weit kam, war einer Reihe von Zufällen zu verdanken. Mitte der 70er testete Audi in Schweden die Wintertauglich von Frontantrieben. Die getarnten Prototypen mit ihren 170 PS starken Fünfzylindermotoren schlugen sich tapfer. Aber sie blieben ohne Chance gegen ein hochbeiniges Gefährt mit 75 PS, das einen zuschaltbaren Allradantrieb besaß – der Militärgeländewagen Iltis. Daraufhin startete Audi im Frühjahr 1977 das Projekt »Entwicklungsauftrag 262«. Drei Jahre später wurde das Ergebnis der Öffentlichkeit präsentiert. Der Ur-quattro war das erste in größerer Stückzahl produzierte Straßenauto mit permanentem Allradantrieb und ebnete damit den Weg für andere Modelle und Marken.

37

die ersten ihrer art

Es gibt sie auch in der Welt der Automobile – die großen Pioniere und Vorreiter. Zu Beginn oftmals belächelt oder zumindest kritisch beäugt, sind sie die Wegbereiter erfolgreicher neuer Entwicklungen. Wer hätte gedacht, dass der unförmige Renault Espace die erfolgreiche Ära der Mini-Vans einleitet oder der Chrysler PT Cruiser eine Retrowelle lostritt, die im Fiat 500 ihr vorläufiges Ende und ihren Höhepunkt erreicht hat?

VON BERND AFFENZELLER



1

Analyse

ABHÄNGIG VOM AUSLAND

2012 sind die heimischen Energieimporte auf 17,3 Milliarden Euro gewachsen. Nahezu zwei Drittel des Energiebedarfs werden aus dem Ausland gedeckt. Die Importabhängigkeit Österreichs liegt bei 61,6 Prozent im Vergleich zu 53 Prozent der EU(27)-Länder. Energieimporte sind unausweichlich – aber in welchem Ausmaß?

VON KARIN LEGAT



« Österreich wird nie zur Gänze energieautark sein. »

38

> 2012: Die österreichischen Energieimporte steigen um 10,7 Prozent. Der Energieverbrauch hat sich seit 1970 verdoppelt. Diese Fakten können nicht geändert werden. Was es anders zu gestalten gilt, ist die Energiezukunft. Diese muss für Martin Graf, Vorstand der Energie-Control, von Energieeffizienz geprägt sein. »Das Energieverbrauchswachstum darf sich nicht wie bisher parallel zur Entwicklung des BIP entwickeln. Wir müssen sorgsamer mit Energie umgehen.« Mit der richtigen Energiepolitik ist laut E-Control bis 2050 eine Halbierung des Energieverbrauchs möglich. Unter optimalen Rahmenbedingungen kann der Marktanteil Erneuerbarer auf 85 Prozent gehoben werden. »Es muss aber auch klar sein, dass der weiter wachsende Energieverbrauch zusätzliche Kraftwerke erfordert«, so Graf. Hauptaugenmerk liegt bei Erneuerbaren, ergänzend werden thermische Anlagen nötig sein, etwa hocheffiziente erdgasbetriebene Kraftwerke. »Wir werden als österreichischer Staat nie zu jeder Sekunde im Jahr energieautark sein«, betont er. »Länderübergreifender Stromtransport ist vielleicht ohnehin effizienter als isolierte Stromnetze«,

ergänzt Stefan Moidl, Geschäftsführer der IG Windkraft, kritisiert aber in diesem Zusammenhang den EU-weiten Energiemarkt. »Dieser ist alles andere als frei. Sonst wären die erneuerbaren Energie längst die billigste Technologie der Stromerzeugung.« Laut Ilse Schindler, Abteilungsleiterin Industrie & Energieaufbringung im Umweltbundesamt, sind die Stabilisierung des Bruttoinlandsver-

3,2% DES BIP

oder 1,1 Mrd. Euro pro Tag gibt die EU allein für den Import von Öl und Gas aus. (IG Windkraft).

brauches und des Endenergieverbrauches dringend erforderlich, »um Versorgungssicherheit, Wettbewerbsfähigkeit und Klimaschutz zukünftig zu gewährleisten.«

>> Drei Säulen gegen das Ausufernd <<
Energieeffizienz steigern, Energie sparen, erneuerbare Energien ausbauen: Das

ist Österreichs Antwort auf das Ausufernd der Stromimporte. »Für Energieeffizienz und Energieeinsparung müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen noch geschaffen werden. Im erneuerbaren Bereich zeigt das Ökostromgesetz, dass stabile Bedingungen positive Entwicklungen der Branche erreichen können«, meint der IG Windkraft-Chef.

Noch ist Österreich einer der stromintensivsten Staaten in Europa. Bislang konnten die Energieverbrauchszuwächse nicht reduziert werden. Es hat zwar ein Plus bei Photovoltaik, Wind und Kleinwasserkraftwerken gegeben, aber »damit kann der Mehrverbrauch nicht kompensiert werden«, betont Martin Graf. »Von den beiden wichtigsten fossilen Energieträgern, Öl und Gas, werden nur 6 bis 8 bzw. 10 bis 12 Prozent des Verbrauches im Inland gefördert. Der Rest

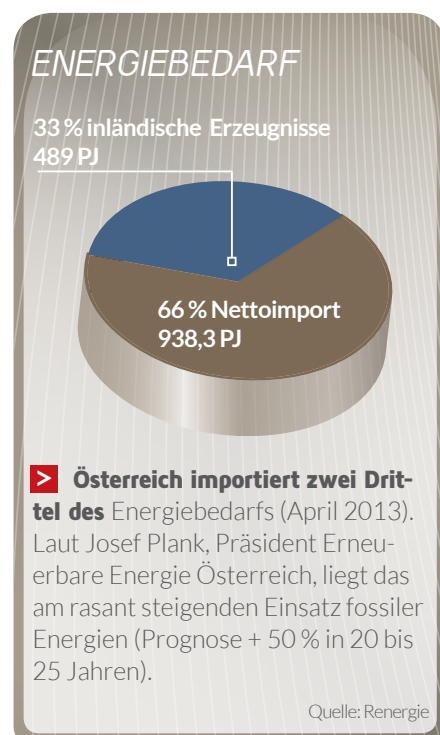
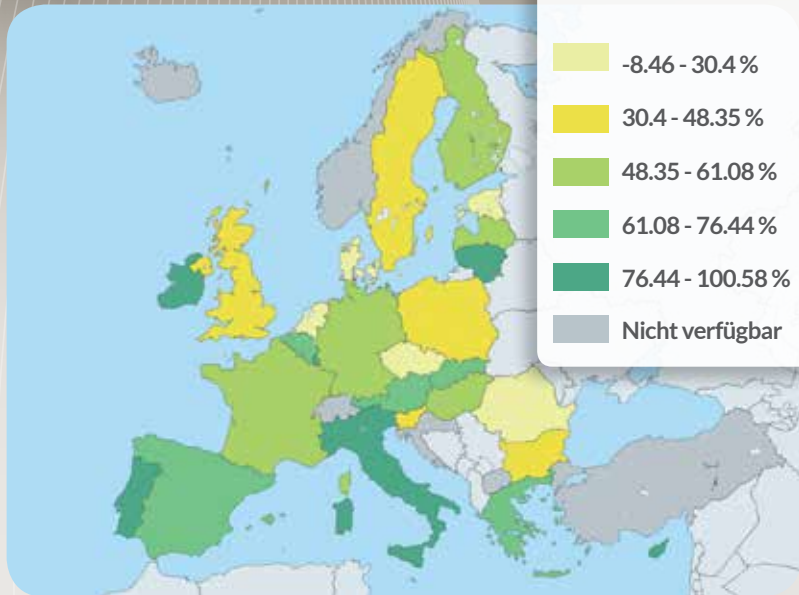


Foto: photos.com

ENERGIEIMPORTE IN EUROPA



> 2011 lag die Importabhängigkeit Österreichs bei der Energieversorgung laut Statistik Austria bei 69,5 Prozent. Der Durchschnitt der EU-27-Länder lag 2011 bei 53,84 Prozent.

Quelle: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

wird importiert«, ergänzt Ilse Schindler. Österreich fördert keine Steinkohle, hat aber über die Stahlindustrie und die verbliebenen Kohlekraftwerke einen nennenswerten Kohleverbrauch.

>> E-Rise <<

Mit modernen Verkehrs- und Wärmetechnologien wie Elektromobilität und Wärmepumpe gewinnt Strom in Zukunft an



M. GRAF »Wir müssen sorgsamer mit der Energie umgehen. Eine Halbierung des Verbrauchs bis 2050 ist möglich«

Bedeutung. Bis 2020 wächst die E-Fahrzeugflotte laut Österreichs Energie auf eine Viertelmillion. Als Substitutionsenergie beim Individualverkehr tritt dann Strom anstelle von Öl und Gas. »Derzeit sind wir elektrizitätsmäßig in einer angenehmen Situation. Wir haben in Österreich und in Mitteleuropa eine Überkapazität im Strombereich.« Aber

wie lange noch? Größere Anlagen zum Ausgleich der Volatilität der Erneuerbaren brauchen Zeit in der Errichtung. Das muss heute schon berücksichtigt werden. Ein Umdenken fordert Graf auch in der Förderpolitik. »Derzeit ist eine Dauerförderung vorgesehen. Das kann nicht Zielsetzung sein. Gaskraftwerke beispielsweise, die wir für den Ausgleich der Volatilitäten von Sonne und Wind benötigen, werden unwirtschaftlich.« Moidl ergänzt: »Die Förderung der Kohlestromerzeugung in Europa, allein durch den nicht funktionierenden CO₂-Handel, muss umgehend beendet werden. Zuallererst muss aber die Effizienz gesteigert werden. Erste Schritte gibt es schon, u.a. mit der Passivhaustechnologie oder im Kfz-Bereich mit der NOVA.« Nicht nur Graf geht das zu langsam. »Ohne massive Anstrengungen bei der Energieeffizienz und beim Energiesparen ist eine rasche Energiewende nicht umsetzbar. Die Energiewende bedarf massiver Anstrengungen in diesen Bereichen. Jedes Jahr, das tatenlos verstreicht, ist ein verlorenes Jahr«, betont Stefan Moidl. Martin Graf bringt ein Beispiel aus dem Bauwesen. »Die heutige Sanierungsrate von einem Prozent bedeutet, dass in 100 Jahren der gesamte Gebäudebestand einmal modernisiert wird. Wir fordern endlich die Erhöhung auf drei Prozent und wir fordern umfassende Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Bereich Energieeffizienz.« ■

INTERVIEW

Energie neu denken

Herbert Lechner, Wissenschaftlicher Leiter Österreichische Energieagentur, über die Zukunft der österreichischen Energiewirtschaft.

(+) PLUS: Hat die heimische Energiewirtschaft Zukunft?

Lechner: Ja. Wenn uns der notwendige tiefgreifende Umbau unserer Energiesysteme gelingt – »Energie neu zu denken«. Dafür brauchen wir Innovationen in allen Sektoren – Haushalte, Unternehmen, Verkehr – und auf allen Ebenen, im technologischen Bereich, aber genauso in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und sozialer Hinsicht.

(+) PLUS: Vor welchen Herausforderungen steht die Branche?

Lechner: Die Energieversorger müssen sich um die Energieeffizienz ihrer Kunden kümmern und entsprechende Angebote und Geschäftsmodelle für Energiedienstleistungen entwickeln. Ohne die Eindämmung des Energieverbrauchs bleiben alle Erfolge beim Umstieg auf erneuerbare Energieträger nur Stückwerk.

(+) PLUS: Wie sieht eine zukunftsorientierte Energiepolitik aus?

Lechner: Aufgrund der langen Lebensdauer vieler Investitionen (Gebäude, Kraftwerke, Netze) sind die Handlungsspielräume bis 2020 relativ gering. Es ist notwendig, sich politisch auf einen gemeinsamen Kurs über 2020 hinaus zu verständigen, mit dem die Energiewende zu erreichen ist.

H. LECHNER.

»Wir brauchen Innovationen in allen Bereichen, von der Technologie bis zur Gesellschaft.«



MOBILES GELD BÖRSE

VON MARTIN SZELGRAD



Bezahlen mit dem Handy? Vor fünf Jahren klang das nach Science-Fiction. Heute steht »Mobile Payment« mit weltweiten Standards und heimischen Lösungen vor einem breiten Marktstart – und das nicht nur am Handy.

> **Vielen Österreichern ist das Handy bereits wichtiger als die Geldbörse – es sei denn, es geht ums Bezahlen.**

In der Mobilfunkbranche haben sich in den vergangenen Jahren Forscher und Strategen reihenweise die Köpfe zerbrochen, wie Menschen zur Verwendung ihrer Smartphones als mobile Geldtascherl bewegt werden können. Unterschiedliche Technologien, verschiedene Branchen, kleine und große Unternehmen ritzen bei den Bezahlösungen seit Jahren um eine Pole Position. Das große Rennen hat aber erst jetzt begonnen.

Betrachtet man die unterschiedlichen Lösungen, die aktuell am Markt um Partner und Nutzer buhlen, wird schnell klar: NFC oder nicht NFC ist zu einer zentralen Frage geworden. Der »Near Field Communication« wird eine vielversprechende Zukunft für kontaktloses Kommunizieren mit den Kassenterminals eingeräumt. Über kurze Strecken tauschen NFC-Chip und Kassa Informationen zum Zahlungsvorgang aus. Bei kleineren Beträgen werden die Transaktionen auch ohne PIN-Eingabe autorisiert. Das verschafft den wichtigen Zeitvorteil bei Billa, Spar oder MPPreis, an denen im Rennen um die kürzeste Warteschlange bekanntlich jede Sekunde zählt. Von der Industrie vor einigen Jahren als logische Erweiterung fürs Handy erdacht, werkte man lange an einem einheitlichen Standard. So ließen auch die Endgeräte auf sich warten. Nach anfänglicher Euphorie zog sich auch A1 Ende des Vorjahres aufgrund des Fehlens einer einheitlichen Branchenlösung aus dem NFC-Geschäft zurück. Kundenservices wie die Bezahlmöglichkeit bei McDonald's- und Merkur-Filialen wurden wieder eingestellt. Doch der Mobilfunker kehrt heuer bereits wieder



ANDREAS PRATZ, A.T. KEARNEY: »Die dürren Jahre sind vorbei.«

aufs NFC-Parkett zurück: Angeboten wird im Laufe des Jahres eine NFC-fähige SIM-Karte, die Handys quasi eine Kreditkartenfunktion verpasst. Die virtuelle Karte wird ebenso an kompatiblen Kassen zum Bezahlen taugen wie Bankomat- und Kreditkarten mit integriertem NFC-Chip. T-Mobile bringt heuer mit MyWallet ebenfalls eine für Maestro- und Kreditkarten compatible Lösung auf den Markt. Dabei werden die Karteninformation einfach am Handy gespeichert und sind per Nahfunk abrufbar.

>> **Riesenmarkt in Europa** <<

Berater Andreas Pratz von A.T. Kearney rechnet mit einem massiven Wachstum von elektronischen Bezahlösungen in den kommenden Jahren – E-Payment auf Websites und E-Shops ebenso wie M-Payment auf dem Handy. Einer Untersuchung zufolge wird die Anzahl bargeldloser Zahlungsvorgänge in der EU von derzeit über 90 Milliarden bis zum Jahr 2020 auf mehr als 175 Milliarden steigen. »Die dürren Jahre sind vorbei«, formuliert dies Studienautor Pratz. Von im Durchschnitt

jährlich etwa 800 Bezahlvorgängen pro Kopf werden derzeit noch 600 bar bezahlt. Der Anteil von Barzahlungen wird der Studie zufolge bis 2020 auf 60 Prozent sinken, der Anteil der bargeldlosen Zahlungen folglich steigen. A.T. Kearney nennt drei große »Ks« als Erfolgsfaktoren neuer Bezahlösungen: Kunden, Kosten und Komfort. Dabei gelte es, die Nutzer in unterschiedlichen Kaufsituationen mit der jeweils geeigneten Lösung abzuholen. Der Erwerb eines Gebrauchtwagens beispielsweise stellt Händler und Käufer bei Sicherheit und Komfort vor andere Herausforderungen als der schnelle Kauf eines Busfahrcheins. Auch Analyst Pratz weist auf das Wettrennen um diesen stark wachsenden Markt hin: Kreditkartenkonzerne, Mobilfunkbetreiber, Technologie- und Telekommunikationsfirmen sowie Banken – sie alle wollen ein Stück des milliardenschweren Kuchens. Die Studienautoren erwarten, dass bis 2020 bereits ein Fünftel aller elektronischen Zahlungen auf Anbieter wie elektronische Geldbörsen oder Smartphonelösungen entfällt. Sie sehen dazu die Banken in der stärksten Rolle im Zahlungsverkehr. Der Grund: Die Finanzdienstleister verfügen über die besten Beziehungen in Payment-Fragen zu den Kunden.«

Die großen Kreditkartenanbieter Mastercard und Visa stellen jedenfalls in den kommenden Monaten ebenso wie heimische Banken ihre Kunden in Österreich auf eine neue Kartengeneration um. card complete, hobex und PayLife wiederum rüsten kassenseitig

INFO

> **Mobile Payment hat bereits**

eine lange Geschichte hinsichtlich unerfüllter Erwartungen. Zahlreiche Versuche mit Anwendungen und bunt gestrickten Services am Handy haben in den vergangenen zehn Jahren zwar die Machbarkeit der Lösungen bewiesen, aber als Insellösungen eher technologieaffine Zielgruppen angesprochen. Bezahlösungen am Handy gelten gemeinhin als Goldgrube für jene, die daran beteiligt sind – wenn denn irgendwann auch der Massenmarkt dazu aufspringt. Nun soll Near Field Communication (NFC) dazu den nötigen Untergrund liefern. Dabei werden Daten per Funk über kurze Strecken von bis zu zehn Zentimetern ausgetauscht. NFC kommt bei der Zahlung eher kleiner Beträge zum Einsatz.

den Handel dazu auf. Die Puzzlesteine greifen nun ineinander. Der Markt rüstet sich für den Massenstart des kontaktlosen Bezahls. Ende des Jahres sollen dazu bereits zwischen drei und vier Millionen Karten im Umlauf sein.

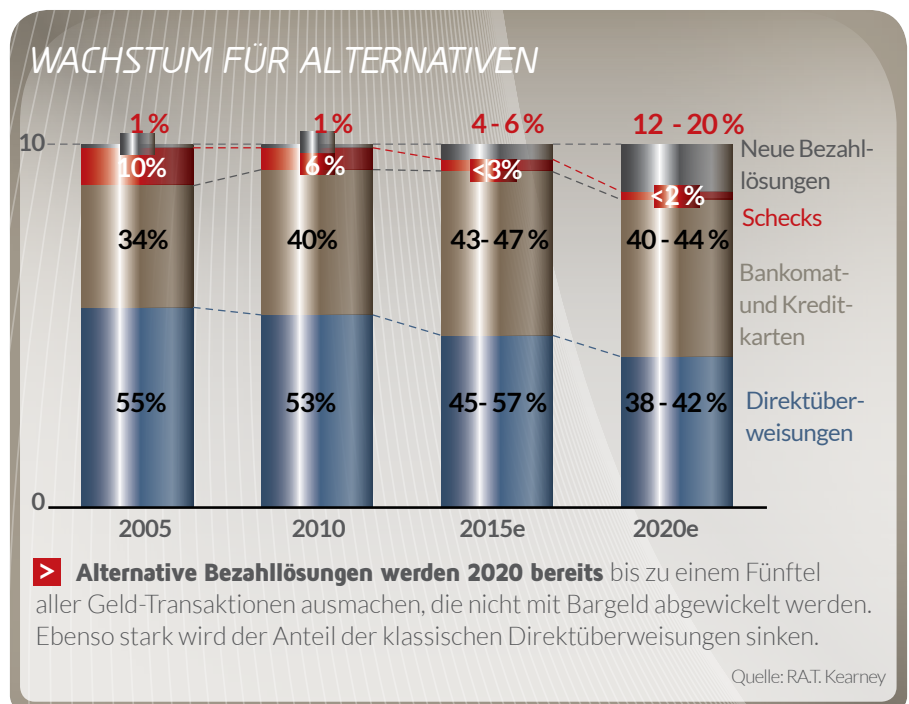
>> Tiroler Lösung <<

Ebenfalls offen fürs Aufspringen auf den NFC-Zug ist Michael Suitner. Der Tiroler Unternehmer hat eine Bezahl-App für An-



MICHAEL SUITNER, SECURE PAYMENT TECHNOLOGIES: »Anonymität für Nutzer beim Bezahlen.«

droid- und Apple-Handys entwickelt, die derzeit aber noch auf den Nahfunk verzicht. »Secure Shopping« setzt auf die bewährten Strichcodes, die an den Kassen eingescannt werden und so den Nutzer authentifizieren. Den großen Vorteil seiner Lösung sieht Suitner in der Anonymität der Nutzer. Denn: Die App speichert keine persönliche Daten auf dem Smartphone. Im Bezahlvorgang über-



tragen werden lediglich eine anonymisierte Identifikationsnummer, die auf Validität über ein Rechenzentrum im Hintergrund abgeglichen wird. Der Shopbetreiber bekommt außer dem »OK« für die gelungene Transaktion nichts mit. »Ich glaube nicht, dass Kunden ihre Daten abseits der eigenen Bank archivieren und nutzen lassen wollen«, ist Suitner überzeugt. Erste Partner hat er mit der Hypo Tirol Bank und MPreis gefunden, die gemeinsam Mitte 2012 die mobile Bezahlmethode eingeführt haben. Mit weiteren Ketten ist Suitner im Gespräch. Dass die

Barcodes am Handydisplay von manchen Kassenscannern nicht gelesen werden können, ist für ihn ein lösbares Problem. Bereits der Großteil der herkömmlichen Scanner im heimischen Handel könne die Codes auslesen. Mit der Umstellung auf neueste Gerätegenerationen werde in den kommenden Monaten auch der Rest kompatibel sein. »Wenn sich in Zukunft ein NFC-basierter Bezahlstandard flächendeckend durchsetzt, ist die App auch um den NFC-Standard erweiterbar«, sieht er den jüngsten Vorstoß der NFC-Fraktion gelassen. ■

ABO
AKTION

Report (+) PLUS

Lesen Sie ein Jahr Report(+)**PLUS** inklusive der Fachmagazine Bau & Immobilien Report, Energie Report sowie Telekommunikations & IT Report zum Preis von **40 Euro***.

Bestellmöglichkeit:

Mail: office@report.at

(Betreff: Abo Report(+)**PLUS**)

Telefon: 01/902 99 - 55



UNTER ALLEN NEUEN ABONNENTEN WIRD EIN AUFENTHALT IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN TOP-HOTEL VERLOST.

* Abo endet automatisch nach einem Jahr

Cooler Stuff

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT



1

ABGEFAHREN KÜHLEN

Der italienische Kleinwagenklassiker Fiat 500 aus dem Jahr 1957 leiht dem Elektrogerätehersteller Smeg seine unverwechselbare Front. Das Ergebnis ist ein cooler Retrokühlschrank, der Italo-Flair in die Küche bringt. Mit einem Fassungsvermögen von 100 Litern bietet der Smeg 500 genug Platz für leckeres Gelato, erfrischenden Aperol-Spritzer und aromatischen Limoncello. Sein durchschnittlicher Verbrauch von 115 Kilowattstunden pro Jahr entspricht der Energieklasse A+ und der Klimaklasse ST. Erhältlich ist der coole Flitzer – getreu seiner italienischen Herkunft – in den Farben Grün, Weiß und Rot.

> www.fiat500design.com

5



2

SOZIALES HANDY

Niedriglöhne, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen, Kinderarbeit sind nur ein paar Schlagworte, die einem beim gemütlichen Shopping-Nachmittag in den Sinn kommen. An allen Ecken und Enden gibt es Produkte zu kaufen, die durch die Ausbeutung von Menschen in anderen Erdteilen entstehen. Auch unser Lieblingsspielzeug, das Smartphone, enthält Rohstoffe, die in Minen gefördert werden, in denen Menschen unter miserablen Bedingungen für kleinste Entlohnung arbeiten müssen. Ein Handy, das mit besserem Gewissen telefonieren lässt, ist das FairPhone. Für die Produktion des Handys hat sich ein niederländisches Unternehmen in Zusammenarbeit mit NPOs für die konfliktfreie Förderung von Ressourcen, faire Entlohnung und bessere Arbeitsbedingungen eingesetzt. Das hochwertige Smartphone ist außerdem zu einem recht günstigen Preis zu haben.

> www.fairphone.com

GRÜNES LICHT

Mit Topfblumen und Zimmerpflanzen holt man sich gerne etwas mehr Natur in die eigenen vier Wände, wenn man schon nicht das Glück hat, einen Garten oder wenigstens einen Balkon zu besitzen. Ein kleines hängendes Gärtchen für Innenräume ist die Babylon Lamp des kanadischen Designers Ryan Taylor. Hergestellt aus Aluminium ist die Lampe außen pulverbeschichtet und so strapazierfähig sowie geschützt vor Wasser und sonstigen Korrosionen. Die Aufhängung mit einem 1,8 Meter langem Edelstahlseil und Elektrokabel trägt bis zu elf Kilogramm Erde. So steht dem individuellen Begrünen der Lampe nichts mehr im Wege.

> www.oniprojects.com



3

4

FLUG ZEUG

Im Flugbetrieb gelten allerhöchste Sicherheitsvorkehrungen. Wer seine Gadgets genauso sicher aufbewahrt wissen will, kann sie mit den Sleeves des Wiener Designlabels Flugzeug in recycelte Airline-Schwimmwesten hüllen.



Die von verschiedensten Fluglinien ausgemusterten Sicherheitswesten werden in Handarbeit zu stylischen Schutzhüllen für Smartphones und Tablets verarbeitet. Bestehend aus wasserabweisendem Nylonstoff, ist die Hülle mit Mikrofaserstoff gefüttert. Durch die Pull-Funktion lässt sich das Gadget einfach aus dem Sleeve ziehen und wird dabei auch noch gereinigt.

> www.flug-zeug.at



LUFTSCHLOSS

In luftigen Höhen – so zeltet der Outdoor-Begeisterte heutzutage. Das Tentsile Stingray wirkt wie eine Kreuzung aus Baumhaus, Zelt und Hängematte. Mit drei Spanngurten soll sich das Zelt ganz einfach an Bäumen in die gewünschte Höhe hinaufziehen

und dort montieren lassen. Im Inneren des Zelttes, das über die mitgelieferte Strickleiter zu erreichen ist, wartet genug Platz für drei Personen. So geschützt vor Kälte, Feuchtigkeit und Schmutz vom Boden sowie vor allerhand Insekten und wilden Tieren kann man gemütlich in den Schlaf schauen. Von dieser Art des Zeltens lassen sich vielleicht sogar Camping-Muffel überzeugen.

> www.tentsile.com

DRAHTLOSE TROMMELKLÄNGE

Nie wieder Kabelsalat oder Tischerücken dank drahtloser Verbindungen zwischen Musikgerät und Lautsprechern. Audioengine liefert mit dem »W3 Premium Wireless Audio Adapter« zwei kleine handliche Geräte zum Streamen von Musik von jedem Ort in der Wohnung aus. Der eine Adapter wird per USB-Kabel oder Audiokabel an den »Sender« angeschlossen, sein Gegenstück steckt am Beschallungsgerät respektive den Aktivboxen. Schöne Melodien und Trommelklänge werden per Funk von Adapter zu Adapter übertragen. Mit dem USB-Anschluss genutzt, ist keine Extrastromversorgung nötig.



6

CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.



43

www.beckhoff.at/CX2000

Mit der CX2000-Baureihe bringt Beckhoff Multicore-Prozessoren auf die Hutschiene: Damit decken die Embedded-PCs für SPS und Motion Control Leistungsbereiche ab, die bislang den Industrie-PCs vorbehalten waren. Die modular erweiterbare Embedded-PC-Serie im robusten Metallgehäuse basiert auf drei CPU-Grundmodulen:

- CX2020** | 2nd Generation Intel® Celeron® @1,4 GHz, single-core (lüfterlos)
- CX2030** | 2nd Generation Intel® Core™ i7 @1,5 GHz, dual-core (lüfterlos)
- CX2040** | 2nd Generation Intel® Core™ i7 @2,1 GHz, quad-core

Das CPU-Grundmodul enthält:

- 1 DVI-I-, 4 USB- und 2 Ethernet-Ports
- Multi-Options-Interface für Feldbusmaster- und -slaves oder serielle Schnittstellen
- Modulare Schnittstellen-Erweiterung: 8 x Ethernet 1 GBit, 8 x seriell oder bis zu 16 USB 3.0
- Modulare I/O-Erweiterung: Beckhoff Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen (IP 20)

IPC
I/O
Motion
Automation

TIPP



GOURMET SAILING

> Wenn Skipper Anton Knett die Segel hisst, dann geht es nicht nur ums Segeln alleine, sondern auch um gutes Essen. Gourmet Sailing nennt der gebürtige Veldner seine Kombination aus Meer, Kulinarik und Luxus. Ausgehend vom slowenischen Hafen Izola werden an Bord einer Luxus-Segelyacht die Häfen angesteuert, die für ihre ausgezeichnete Küche bekannt sind, darunter Portorož, Novigrad, Pula, Triest oder Venedig. Bei der Wahl des Restaurants kann man sich getrost auf die Empfehlungen des Kapitäns verlassen, der vom Kohna-Geheimtipp bis zum 3-Hauben-Restaurant so ziemlich alles kennt, was den Gaumen an der istrischen und italienischen Adriaküste erfreut. Die Anreise erfolgt auf einer 13-Meter-Yacht, die mit zwei Kabinen-Platz für vier Personen bietet. Der Platz im Restaurant wird vom Gourmet-Sailing-Team reserviert. Der Reisetag für die segelbereite Yacht und max. vier Personen an Bord wird ab 980 Euro angeboten. Der Preis versteht sich inklusive Skipper, Vollkaskoversicherung, Endreinigung, Beisegel, Beiboot mit Außenborder, kompletter Bordwäsche und einer Flasche Champagner pro Tag. Gebucht werden kann ein Tagesausflug oder ein längerer Törn. Das Angebot richtet sich laut Knett an »Genießer, Kurzurlauber, Schlechtwetter-Flüchter und alle, die das Meer mögen, aber selber nicht segeln können oder wollen«.

GOURMET SAILING: Süduferstraße 27 D4 9220 Velden, Tel: 0664/382550
office@gourmet-sailing.com
www.gourmet-sailing.com



WEIN & WANDERN

UNTERWEGS IM WACHAUERLANDL

VON VALERIE UHLMANN

WER ZUR SOMMERFRISCHE IN DIE WACHAU FÄHRT, WIRD REICH BELOHNT. DENN DAS UNESCO-WELTKULTURERBE LOCKT MIT VIELEN KULTURSCHÄTZEN UND KULINARISCHEN GENÜSSEN, DIE NUR DARAUF WARTEN, ENTDECKT ZU WERDEN.

> Die Sage vom englischen König Richard Löwenherz, der im 12. Jahrhundert auf dem Rückweg vom Dritten Kreuzzug bei Wien gefangen genommen und in der Burg Dürnstein eingekerkert wurde, wird in der Wachau gerne noch erzählt. Schließlich bietet die wunderschöne Donaulandschaft mit ihren grünen Hängen, den malerischen Dörfchen und der Vielzahl an Burgen und Ruinen immer noch die richtige Kulisse für die mittelalterliche Erzählung von Löwenherz und seinem treuen Gefährten, dem Troubadour Blondel. An vielen Ecken finden sich noch Spuren der Sage: So gibt ein beschilderter Weg, der von der Stadt Dürnstein hinauf zur Ruine führt, mehr Einblick in das Leben von Richard Löwenherz. Auch sind der König und der französische Sänger Namensgeber für Hotels und Restaurants in der Gegend. Viele



Dank der mobilen Schutzanlagen hat das diesjährige Hochwasser anders als 2002 so gut wie keine Spuren hinterlassen.

Geschichten erzählen auch die zahlreichen Klöster, Kirchen und barocken Stifte entlang der Donau, wie die Wehrkirche St. Michael oder das Stift Melk.

>> Spritzige Weine und süße Früchte <<

Doch das nur etwa 33 Kilometer lange Gebiet an der blauen Donau, das seit 2000



WEINBAU IN DER WACHAU

➤ **Die mineral- und kalkhaltigen Urgesteinsböden** sowie die durch das spezielle Klima bedingten Temperaturschwankungen geben den Wachauer Weinen ihre besondere Säure, die ihnen ein elegantes Aroma mit spritziger Note verleiht. Um die Einzigartigkeit der Weine zu betonen, klassifiziert der Gebietsschutzverband Vinea Wachau Nobilis Districtus, dem nahezu alle Weinbauern der Gegend angehören, diese in drei geschützte Qualitätskategorien. Je nach Alkoholgehalt spricht man von Steinfeder, Federspiel und Smaragd. Weine mit einem Alkoholgehalt von maximal 11 % sind nach dem Steinfedergras benannt, das auf den Terrassen der Wachauer Weinberge wächst. Weine der Kategorie Federspiel haben zwischen 11,5 % und 12,5 % Alkoholgehalt und haben ihren Namen von der früher in der Wachau sehr beliebten Falkenjagd. Die besten und wertvollsten Weine ab 12,5 % Alkoholgehalt werden nach den Smaragdeidechsen als Smaragde bezeichnet.

zum UNESCO-Weltkulturerbe zählt, ist nicht nur für Geschichtsinteressierte eine Reise wert. Denn vor allem ist die Wachau international bekannt für ihre charaktervollen Weine. Kurz nach Krems beginnt das Wachauer Weinbaugebiet und erstreckt sich bis Melk mit einer Rebfläche von etwa 1.390 Hektar auf den Hügeln links und rechts der Donau. In den Weinbaurieden mit ihren steilen Steinterrassen, die der Gegend ihr einzigartiges Aussehen verleihen, werden hauptsächlich Weißwein-Rebsorten wie Riesling und Grüner Veltliner angebaut. Für Liebhaber edler Tropfen gibt es viele touristische Möglichkeiten, die eleganten, säurehaltigen Weine mit spritziger Note zu verkosten. Die urigste Art, die Wachauer Weine zu genießen, ist sicherlich der Besuch einer der unzähligen kleinen Heurigen in den Ortschaften entlang der Donau. Wer Weingenuß mit gehobener Küche kombinieren will, kommt auch nicht zu kurz. So bekommt man beispielsweise am Weingut Holzapfel im barocken Prandauerhof in Joching raffiniert aufbereitete Klassiker wie Feuerflecken mit Schmalz, Kalbsbutterschnitzel und Tafelspitz sowie hauseigene Spezialitäten wie geräucherten Rohschinken und Terrinen serviert mit den Qualitätsweinen des Top-Winzers Karl Holzapfel. Neben dem Wein ist die Region für ein weiteres Produkt bekannt: Die Wachauer Marille wird hier in 20 verschiedenen Sorten angebaut und genießt mit ihrem süßen Geschmack Produktschutz der EU. Die aromatische Frucht findet man hier in jedem Restaurant und Gasthof in den verschiedensten Formen, vom klassischen Knödel über Chutney und Marmelade bis hin zu Schnaps und Likör.

➤➤ Zu Wasser, zu Rad, zu Fuß <<

Unterwegs ist man in der Wachau am besten nicht mit dem Auto, denn einerseits wird man an der einen oder anderen Weinverkostung wohl kaum vorbeikommen, und andererseits sind die engen Gassen der hübschen Städtchen wie Dürnstein oder Spitz schwer zu befahren. Die Fortbewegung zu Wasser bietet da eine gemütliche Alternative mit Panoramagarantie. Mehrmals täglich verkehren Linienschiffe der Brandner Schifffahrt und der DDSG-Flotte zwischen Krems und Melk und bieten auch verschiedene Themenfahrten an. Zurücklehnen und den Ausblick genießen heißt es auch an Bord der Wachaubahn, die von März bis November mitten durch die Weinrieden fährt. Wer lieber mit der Kraft der eigenen Wadeln vorankommt, dem steht der gut ausgebaute Donauradweg am Süd- und Nordufer des Flusses zu Verfügung. Das Rad borgt man sich einfach im

eigenen Hotel oder an den Stationen des Leihradsystems nextbike aus. Eine sportliche Herausforderung bietet der Welterbesteig, der auf 180 Kilometern alle Gemeinden der Region verbindet. Auf diesem Weitwanderweg finden sich zahlreiche Sehenswürdigkeiten wie Burgen und Klöster sowie auch der Naturpark Jauerling und der Dunkelsteinerwald. Auf weiteren vier Themenrouten kann man die Wachau beim Wandern aus kunsthistorischen und kulinarischen Blickwinkeln kennenlernen. Fachkundig geführt und mit vielen Geschichten und Fakten versorgt geht es mit den »Wachau.Hiata«, einer Gruppe von Winzern, Obstbauern, Hoteliers und Fachleuten, auf Touren durch die Weinrieden und Obstgärten. ■

GARTENHOTEL & WEINGUT PFEFFEL



➤ **Am Fuße des Weinberges Himmelsstiege bei Dürnstein liegt das 4-Sterne-Hotel Pfeffer.** Unter dem Motto »Wachau, Wein & Wellness« wird im Pfeffer Genuss auf mehreren Ebenen geboten. Die regional orientierte Küche mit Köstlichkeiten aus der eigenen Landwirtschaft und der Region wird von Weinen, Schnäpsen und Bränden aus den Rieden der Pfeffels begleitet. Im Wellness & Spabereich des Hotels warten Außenpool sowie eine Saunalandschaft mit Dampfbad, Finnischer Sauna, Solegrotte und vielem mehr. Um die Region etwas besser kennenzulernen, ist das Pfeffer der geeignete Ausgangspunkt für Wander- und Radtouren – entweder auf eigene Faust oder geführt durch den Junior-Chef Alexander Pfeffer. Mit dem Multifunktionsraum »Saal Smaragd« ist das Pfeffer auch für Veranstaltungen und Seminaren gerüstet.

➤ www.pfeffel.at



DAS AN-BORD-GEHEN NEU ÜBERDENKEN

VON JOHANN RISAK

Diese Kolumne richtet sich sowohl an die »An-Bord-Geher« als auch die »An-Bord-Nehmer«. Beide sollten ihre Rollen bei dem für den Erfolg hochsensiblen Prozess der Aufnahme (Annahme) und Integration neu überdenken. Für den An-Bord-Geher geht es um das positive Sichtbarmachen und die Erstverankerung seiner besten Eigenschaften und Fähigkeiten, und für den An-Bord-Nehmer um das Zulassen und Ermöglichen dieser Aktivitäten. Es geht um das Erkennen und Nutzen einer oft übersehenen und daher nicht genutzten Win-win-Situation.

46



Worum geht es also dabei?

Letztlich geht es darum, dass sowohl die an Bord gehenden Personen als auch die sie aufnehmende (annehmende) Organisationen das Beste an beiden zum gemeinsamen Wohle sichtbar nutzbar machen und zu einem höheren Besten verbinden wollen und können.

Bei diesem auf die Nutzung einer potenziell vorhandenen Win-win-Situation abzielenden Prozess geht es um eine sinnerfüllte Verknüpfung von Kooperation und Performance. Im Regelfall sollte angenommen werden können, dass die Besten von einer Organisation für das An-Bord-Gehen ausgewählt werden. Es geht um das Schaffen jener Voraussetzungen, die den erfolgreichen Verlauf dieses Prozesses von Beginn an ermöglichen und in weiterer Folge auch diesen nachhaltig absichern. Dabei geht es primär nicht nur um die Vermittlung von organisationalem Wissen und Werten (traditioneller Ansatz), sondern es geht besonders auch darum, dass die an Bord gehende Person vom Beginn an ihre eigenen Perspektiven und Stärken zum Ausdruck und zur Wirkung bringen können (neue Sicht). Es geht bei der Verknüpfung von Kooperation und Performance sehr wohl um die Erbringung von Pflichtleistungen, insbesondere jedoch aber auch um die Erbringung von freiwilligen Zusatzleistungen. Diese sind nämlich jene Leistungen, die von Beginn an eine neue Dynamik in der Organisation entfachen und neue Perspektiven anregen. Vergessen wir nicht, dass hervorragende Organi-

sationen hervorragende Mitarbeiter haben, die von Beginn an die Herausforderung, sich zu Mitgestaltern zu qualifizieren, annehmen können und wollen.

>> Vier Schlüsselgrößen, die beim Überdenken berücksichtigt werden sollten <<

Daniel M. Cable, Gino Francesca und Bradely R. Staats stellen in einem Beitrag in der *MIT Sloan Management Review* neue Gedanken zum »Reinventing Employee Onboarding« vor. Dabei heben sie vier Stellhebel für die Gestaltung des Prozesses zur Aufnahme (Annahme) und Integration von neuen Mitarbeitern hervor. Diese sind:

>> **Neues Begreifen des Inhaltes von Arbeitsplätzen:** Natürlich spielt der Einkommenserwerb eine Rolle; der Kick für die freiwilligen Zusatzleistungen kommt jedoch meist von der Möglichkeit, die besten eigenen Eignungen und Fähigkeiten darstellen und erleben zu dürfen.

>> **Den Neuen helfen, ihre authentischen Stärken erkennen zu können:** Wenn der erste Punkt der schwierigste bei der Realisierung zu sein scheint, so ist der zweite ein unterstützender bei der Entdeckungsreise zu den authentischen Stärken. Es werden dadurch Voraussetzungen für ein rationales und wirkungsvolles Vorgehen geschaffen.

>> **Fördere die Bekanntmachung der An-Bord-Gehenden mit anderen Mitgliedern**

der Organisation: Angestoßene Diskussionen, wie das Beste in der Person aktiviert und umgesetzt werden kann, können zum Einstieg dienen.

>> **Befragung der An-Bord-Gehenden, wie ihre authentischen Stärken praktisch am Arbeitsplatz angewendet werden können:** Solche Befragungen fördern das Erkennen des Arbeitsplatzes als Opportunität und die praktische Umsetzung ihrer besten Eigenschaften und Fähigkeiten.

Die drei genannten Autoren kommen zu folgendem ermunternden Schlusssatz, wenn die genannten vier Stellhebel erfolgreich benutzt werden: »Newcomers develop a more positive view toward the organization and inject greater quality and purpose in their work.« Wer möchte solche »Newcomer« nicht haben?

Für die Gestaltung der Voraussetzungen zu einem erfolgreichen An-Bord-Gehen von neuen Mitgliedern der Organisation und deren Entwicklung zu Mitgestaltern sollten sich die Führungskräfte viel Zeit nehmen und dadurch diesen ihre hohe reale Wertschätzung zum Ausdruck bringen. ■

LITERATURHINWEISE

> **Cable, D., Francesca, G., Staats, B. R., (2013):** Reinventing Employee Onboarding, in: *MIT Sloan Management Review*, Spring, S. 23–28.

> **Chan Kim, W./Mauborgne, R., (2003):** Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, in: *Harvard Business Review*, January, S. 127–136.

> **Ertl, H./Risak, J./Nagy, R./Walbert, T. (2003):** Jobakquisition und Integration, in: Risak, J. (2003): *Der Impact Manager*, S. 246–264.



DYNAMIK AUF GUTEM FUNDAMENT

STRABAG SE ist einer der führenden europäischen Baukonzerne. Mit 76.900 Mitarbeitern wurde im Geschäftsjahr 2011 eine Leistung von € 14,3 Mrd. erbracht. Ausgehend von den Kernmärkten Österreich und Deutschland ist STRABAG über ihre zahlreichen Tochtergesellschaften in allen ost- und südosteuropäischen Ländern, in ausgewählten Märkten Westeuropas sowie auf der Arabischen Halbinsel präsent. STRABAG deckt dabei die gesamte Leistungspalette (Hoch- und Ingenieurbau, Verkehrswegebau, Spezialtief- und Tunnelbau) sowie die Bauwertschöpfungskette ab. Infos auch unter www.strabag.com.

STRABAG SE
Donau-City-Str. 9, 1220 Wien
Tel. +43 1 22422-0

STRABAG



**GENUG IST GENUG
ZU VIELE
STEUERN
GEFÄHRDEN JOBS**

**UND DAMIT
UNS ALLE!**

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

wko.at/klartext



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH