

Report

(+)**PLUS**

P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 02034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

**LOCKERE
BEZIEHUNGEN**

**LOYALTÄT HAT HEUTE EINEN ANDEREN STELLENWERT.
UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH VIEL EINFALLEN LASSEN,
UM GUTE MITARBEITER ZU GEWINNEN UND BEI DER STANGE ZU HALTEN.**

**DAS EMC-
GEHEIMNIS****24**

Konzernchef David Goulden im
Interview.

**URBAN
MINING****28**

Das Report-Podium über
Rohstofflager der Zukunft.

**COOL
STUFF****40**

Alles, was schön ist
und Spaß macht.

GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND OTTAKRINGER



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

Sigi Menz
Ottakringer Konzern-Chef

630.000 t
CO₂
GESPART MIT DEM
ARA SYSTEM

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

SO MACHT RECYCLING SINN.

www.ara.at

ARA 
20 Jahre Altstoff Recycling Austria

EIN WORT VOM
EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

**REALITÄTSVERWEIGERUNG
ALS POLITISCHES REZEP**

> Alle Tagesmedien berichteten ausführlich über die Katastrophenmeldung: Österreichs Schuldenstand liege in Wirklichkeit bei 949 Milliarden oder 251 Prozent des BIP. Die Wirtschaftsforscher von Eco Austria haben das im Auftrag der Industriellenvereinigung errechnet und sie kommen auf diese Horrorzahl, indem sie zu den heutigen Schulden die künftigen Pensionszahlungen dazurechnen.

Einen Poster in einem Onlinemedium regte die Nachricht ungemein auf und er kommentierte sinngemäß: Das sind ja nur Verpflichtungen und keine Schulden! Der Mann hat Humor, das Blöde daran ist, er schrieb, was Handlungsmaxime der Regierung ist: die Hände in den Schoß legen, nichts tun und das dann als besonders ausgeklügeltes Krisenmanagement verkaufen. Was gehen uns heute die Zahlungsverpflichtungen von morgen an?, fragt sich die Koalition und rechnet allen Ernstes damit, dass am 29. September das Mandat verlängert wird. Handelsrechtlich bringt Realitätsverweigerung jeden Kaufmann ins Kriminal, politisch soll es zu Regierungsämtern verhelfen? Wenn da nicht der Wähler gewaltig unterschätzt wird.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Stefan und Josefine Maran gründen einen veganen Supermarkt.



28 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Wie kommen wir aus der Konjunkturflaute?



12

LOCKERE BEZIEHUNGEN

Loyalität hat heute einen anderen Stellenwert. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter bei der Stange halten.



44

ESSEN, TRINKEN, WOHLFÜHLEN

Wer guten Wein und gutes Essen liebt, kann in der Südsteiermark nicht viel falsch machen.

08

E-Mail aus Übersee. Was für ein Theater!

10

REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Was hilft uns aus der Konjunkturflaute?

18

Die besten Plätze. KMU haben im Spiel um Talente gute Karten.

23

Satire. Rainer Sigl harrt im Büro aus, wenn alle auf Urlaub sind.

24

Das Geheimnis von EMC. Konzernchef David Goulden im Interview.

34

Mobil. Erkennen Sie das Modell? Das Autoscheinwerfer-Ratespiel.

36

Auf die innere Balance achten. Felix Gottwald im Interview.

40

Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

42

Das Paradies zu Füßen. Der Fuschlsee – die Perle des Salzkammerguts.

46

Risak. Sich im Urlaub Zeit zur Selbsterneuerung nehmen.

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

»14.000 neue
Wohnungen sind eine
nachhaltige Wirkung.«

Infrastrukturministerin Doris Bures antwortet im Interview mit dem Bau & Immobilien Report den Kritikern, die im geplanten Baukonjunkturpaket die Nachhaltigkeit vermissen.

»Wir müssen weg von
Einsichtsvermerken
und hin zu ›Likes‹
in Akten«,

will Roland Ledinger, Leiter IKT-Strategie Bundeskanzleramt, die Digital Natives in der Verwaltung ansprechen.

»Es muss aus
volkswirtschaftlicher
Sicht zu einem
Umdenken kommen,
weg von kurzfristigen
Erfolgen, hin zu
mittelfristigem
Denken und
nachhaltiger
Wertschöpfung.«

Erwin Fahrnberger, Vorsitzender der Geschäftsleitung Hochtief Construction Austria, zieht die Lehren aus der Pleite der Alpine, die mit Kampfpreisen die Branche aufgemischt hat.



BIO IST NICHT GENUG. Stefan und Josefine Maran machen »etwas Verrücktes« und versorgen ab sofort Wien mit veganen Lebensmitteln.

Kopf des Monats

DIE BIO-PIONIERE

Zwei Jahre sah Stefan Maran den Radieschen beim Wachsen zu. Dann packte ihn wieder der Unternehmergeist. Im Juli eröffnete er mit seiner Frau Josefine den ersten veganen Supermarkt.

VON ANGELA HEISSENBARGER

> Die Marans sind alte Hasen im Geschäft. 1986 begann alles mit einem kleinen Bioladen in Wien-Döbling. Ab 1998 bauten sie eine Bio-Supermarktkette auf, die schließlich sechs Filialen umfasste. Damit wurde alles zu groß – Stefan und Josefine Maran traten den geordneten Rückzug an. Im August 2010 verkauften sie ihre Anteile an den deutschen Bio-Großhändler Dennree, der 1.800 Bioläden (»Denn's«) in Deutschland, Luxemburg und Österreich beliefert. Das Ehepaar zog sich auf eine eigene kleine Landwirtschaft ins Burgenland zurück. »Das erdet, alles geht aber auch verdammt langsam. Für unseren Unternehmergeist ist das zu wenig«, sagt Maran. »Darum trauen wir uns jetzt wieder was und machen etwas Verrücktes.«

Das Projekt heißt »Maran Vegan« und ist bei genauer Betrachtung weniger verrückt, als viele glauben. Über 40.000 Vega-

ner gibt es in Österreich. Das Marktpotenzial ist aber vermutlich weit größer, da das Angebot auch Menschen anspricht, die nur hin und wieder auf tierische Produkte – neben Fleisch auch Eier, Honig, Milch und Käse – verzichten möchten. Gemeinsam mit Grüne-Erde-Geschäftsführer Kuno Haas steckte Stefan Maran rund 450.000 Euro in die Entwicklung des ersten veganen Supermarktes. Bezüglich weiterer

„ WIR TRAUEN UNS
WIEDER WAS. „

Expansionspläne hält er sich bedeckt. Die kleine Nische für Liebhaber rein pflanzlicher Kost wächst aber schon jetzt beachtlich: Neben einigen Restaurants öffnete vor wenigen Monaten auch ein veganer Eissalon in Wien seine Pforten.



Andreas Reichhardt, BMVIT; Theresia Vogel, Klima- und Energiefonds; Gerhard Popp, BM; Christine Sumper-Billinger, BRZ; Lothar Roitner, FEEI; Maria Bendl, BMWFJ und Peter Koren, IV, (v.l.n.r.) bei der Studienpräsentation im Haus der Industrie.

Green ICT als Wachstumstreiber

Grüne Informations- und Kommunikationstechnologien bergen laut einer aktuellen Studie enorme Wachstumspotenziale für den Wirtschaftsstandort Österreich. Die Industrie fordert von Politik und öffentlicher Hand die passenden Rahmenbedingungen.

> Eine forcierte Entwicklung und Anwendung von Green ICT birgt das Potenzial einer nachhaltigen Entwicklung für den Wirtschaftsstandort Österreich, so eine aktuelle Studie im Auftrag des Bundesrechenzentrums (BRZ), des Fachverbandes der Elektro- und Elektronikindustrie (FEEI) und der Industriellenvereinigung (IV). Grüne Informations- und Kommunikationstechnologien könnten demnach bis zum Jahr 2020 etwa 60.000 zusätzliche Arbeitsplätze in Österreich schaffen und somit etwa 7 % der gesamtwirtschaftlichen Produktion leisten. Wenn die Potenziale von Green ICT voll genutzt würden, könnte die Reduktion der CO₂-Emissionen fast 9 % der Emissionen von 2010 betragen.

Um die Potenziale der Green ICT für den Wirtschaftsstandort auszuschöpfen, bedürfe

es allerdings einer gezielten Bewusstseinsbildung aufseiten der Industrie wie auch der Nutzer, meint Gerhard Popp, Sektionschef IT, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit des Finanzministeriums, anlässlich der Studienpräsentation im Haus der Industrie. »Viele wissen nicht, dass die IKT immer mehr in alle anderen Bereiche hineinspielt«, ist auch FEEI-Geschäftsführer Lothar Roitner überzeugt. »Dabei ist Green ICT als die notwendige Basis für intelligente Klima-, Energie- und Infrastrukturpolitik zu sehen.« Beim Nutzerbewusstsein sei vor allem auf den persönlichen Nutzen zu achten, meint Theresia Vogel, Geschäftsführerin des Klima- und Energiefonds. »Denn denkt man an den Bereich Smartphones, zeigt sich, dass hier nicht die Energieeffizienz, sondern der Nutzen des Geräts im Vordergrund steht.«

FORSCHUNG

EVIVA: EINSATZ IM EVENTSCHUTZ

> Im Rahmen des KIRAS-Sicherheitsforschungsprogramms des BMVIT wurde in Kooperation mit Frequentis, Joanneum Research und AIT erstmals ein fluggestütztes Beobachtungs- und Analysesystem für den Einsatz im Eventschutz-Bereich entwickelt. Ziel ist die frühzeitige Erkennung von potenziell gefährlichen Situationen bei Massenveranstaltungen. »Im Projekt Eviva werden anhand von Videos Besucherströme analysiert. Somit erkennt man frühzeitig kritische Bereiche und hat damit die wesentliche Grundlage für eine verbesserte und sichere Abwicklung von Großveranstaltungen«, so Alexander Almer, Joanneum

Research. Dazu hat man die Charakteristika von Menschenmassen mithilfe von Videoauswertungen erforscht. Die Bilddaten werden auf eine Landkarte gelegt und



Christian Preischl (BM.I), Ludwig Kastner (Frequentis), Helmut Schrom-Feiertag (AIT), Helmut Leopold, (AIT), Gernot Grimm (BMVIT), Christian Flachberger (Frequentis) und Alexander Almer (Joanneum Research).

georeferenziert. Die verantwortlichen Sicherheitskräfte können so ein möglichst umfassendes und objektives Lagebewusstsein entwickeln und sicherheitskritische Situationen vermeiden..



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Weltweit vertreten und vernetzt

150.000 Kunden weltweit vertrauen der Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH.



Quality Austria ist Ihr Partner für Erfolg mit Qualität.

www.qualityaustria.com

BUCHTIPP

KRAFT DER SPONTANEN ORDNUNG

> **Friedrich August von Hayek ist als** Ökonom und Sozialphilosoph eine Ausnahmegehalt in der Wirtschaftswissenschaft. Auf die Wurzeln des Forschungsprogrammes des Nobelpreisträgers zurückkommend, erläutert die Publizistin Karen Ilse Horn in einer Biografie Prägungen und Herkunft des geborenen Wieners. Der vierte Band aus der Reihe »Ökonomen für jedermann« berichtet von Hayeks Jugend, Kriegseinsatz und Studium im Wien der Donaumonarchie, von seiner wissenschaftlichen Karriere und den Haupteinflüssen auf sein Denken, von den großen Stationen seiner Laufbahn in London, Chicago, Freiburg und Salzburg, von seinen wichtigsten theoretischen Leistungen und Werken sowie von der Wirkung seiner Arbeit auf die Wissenschaft und die Politik. Etwas Vorwissen im Fachgebiet Ökonomie ist bei der Lektüre nicht von Schaden. Insgesamt aber ist der Autorin der Spagat zwischen Mensch und Materie mehr als gelungen. Als Taschenbuch und E-Book erhältlich.

> »Hayek für jedermann - Die Kräfte der spontanen Ordnung«

Frankfurter Allgemeine Buch, 2013
ISBN: 978-3-89981-302-9



6



TESTFELD SMART CITY. Marc Hall, Wiener Stadtwerke, und Renate Brauner forschen mit Siemens in der Seestadt Aspern.

FORSCHUNG FÜR AKZEPTANZ

Nachhaltige Stadtentwicklung ist heute eine zentrale Wegrichtung. Wien baut dazu auf eine Partnerschaft mit Siemens.-

> Prognosen zufolge werden künftig 70 % in »Smart Cities« zu Hause sein, in denen Gebäudetechnik, Energieverbrauch, Verkehr und soziales Leben aufeinander abgestimmt sind. »Innovation ist dabei der Schlüssel für die Zukunft«, sagt Wiens Vizebürgermeisterin Renate Brauner. Gemeinsam mit Siemens hat die Stadt mit ihren Utility-Unternehmen Wien Energie und Wien Energie Stromnetze ein Joint Venture gegründet. Mit 1. Oktober nimmt die Forschungsgesellschaft Aspern Smart City Research GmbH & Co KG ihre Arbeit auf. Rund 20 Forschern steht in den nächsten fünf Jahren ein Budget von 40 Millionen Euro zur Verfügung. Untersucht werden das Zusammenspiel und die Vernetzung unterschiedlicher Technologien, Erzeugungs- und Speicherarten im derzeit wohl größten Stadtentwicklungsgebiet Europas, der Seestadt Aspern.

Die Wiener wollen gemeinsam mit Siemens Erkenntnisse und Produktentwicklungen, die aus der Forschungstätigkeit hervorgehen, dennoch im Idealfall später auch in andere Städte exportieren. Technisch werden in Aspern Leitungsnetze, Verbraucher und unterschiedliche Energieerzeuger besser koordiniert. »Eine für uns noch offene Frage aber ist, wie die Menschen hier mitmachen«, so Wiener-Stadtwerke-Vorstand Marc Hall. Also steht auch die Akzeptanz durch die »Smart Citizens« im Mittelpunkt der Forschung. In der Seestadt werden 20.000 Menschen arbeiten und wohnen.

“ BEWOHNER MÜSSEN SICH WOHLFÜHLEN ”

EINZELHANDEL

»QUICKEN« AUF DEM VORMARSCH

> Der junge Mann handelt sich beim Einkaufen eine Ohrfeige nach der anderen ein. Dabei will er mit der Frage »Kann ich quicken?« nur das eine: berührungslos bezahlen. Für Peter Neubauer, Geschäftsführer von PayLife, hat der neue TV-Spot das Zeug zum »Talk of Town«. Das Verständnisproblem, was denn mit »Quicken« gemeint ist, könnte sich schon bald legen. Bereits jetzt sind rund 43.500 Quick-Wertkarten im Umlauf, mehr als 500.000 Transaktionen wurden seit dem Start abgewickelt. Auch der Handel rüstet nach: Hofer, Thalia und viele andere sind bereits mit Zusatzlesegeräten oder gleich mit den neuen Standgeräten ausgestattet. Die Warteschlangen an den Kassen werden künftig kürzer, zum Bezahlen muss nur die Karte an den Terminal gehalten werden. Das größte Potenzial sieht Neubauer bei kleinen Beträgen bis 25 Euro.

E-RALLYE

PHOENIX CONTACT SIEGT BEI WAVE 2013

> Ende Juni fiel auf dem Firmengelände von Phoenix Contact in Wien der Startschuss für die WAVE 2013, die größte Elektroauto-Rallye der Welt. Die Strecke führte von Österreich nach Ungarn und Slowenien über die Alpen bis nach Zürich. Nach 1.800 Kilometern als Erster im Ziel war das Team Frank und Frank von Phoenix Contact. »Die WAVE zeigt, dass Elektrofahrzeuge und erneuerbare Energien eine saubere und alltagstaugliche Zukunftslösung sind«, so Organisator Louis Palmer.

ÜBERNAHME

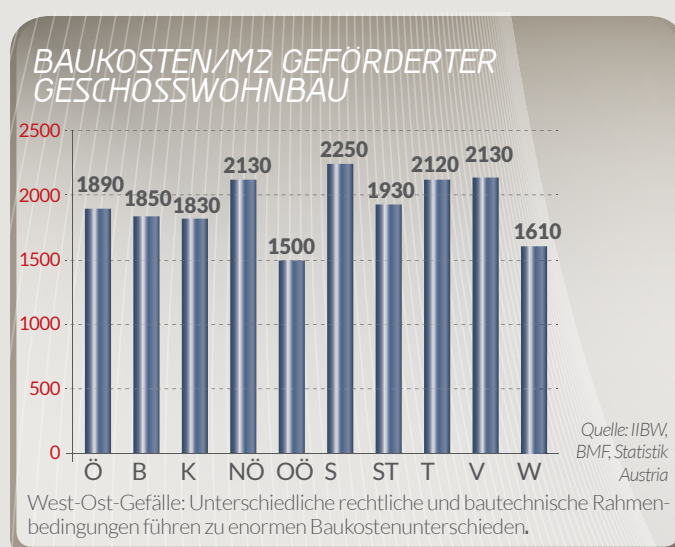
RHOMBERG ÜBERNIMMT UNIVERSALE

Die Aufteilung der Alpine-Filetstücke geht weiter. Das Bahnunternehmen Rhomberg Sersa Rail Group übernimmt einen Großteil der Mitarbeiter und Österreich-Aufträge der Universale Bau. Dies umfasst auch alle Beteiligungen an Arbeitsgemeinschaften. Die Universale-Bau GmbH, die 2002 von der Alpine übernommen wurde, verantwortete innerhalb des Alpine-Konzerns den Gleisbau, in der Zweigniederlassung Tirol liegt der Fokus im Hochbau. Zuletzt beschäftigte Universale-Bau rund 100 Mitarbeiter im Gleisbau und 50 Mitarbeiter im Hochbau. Der Umsatz im letzten Geschäftsjahr betrug rund 20 Millionen Euro.

Unterschiedliche Baukosten

Eine aktuelle Studie zeigt enorme Unterschiede in den Wohnbaukosten. Am günstigsten wird in Oberösterreich gebaut, am teuersten in Salzburg.

Im Auftrag der Interessensvertretung BauMassiv hat das Institut für Immobilien, Bauen und Wohnen eine Analyse der aktuellen Baukosten für geförderte Wohnungen in Österreich erstellt. Demnach belaufen sich die Baukosten für Wohnungen im Österreichschnitt auf 1.890 Euro, mit einem deutlichen West-Ost-Gefälle. Die Preise sind in Westösterreich deutlich höher. Die Differenz beläuft sich auf bis zu 50 %: In Salzburg betragen die Baukosten 2.250 Euro je Quadratmeter, in Oberösterreich hingegen nur 1.500 Euro (netto). »Verschiedene thermische Standards schla-



gen sich ebenso wie Auflagen für Stellplätze und Barrierefreiheit auf der Ausgabenseite nieder«, kritisiert Andreas

Pfeiler, Geschäftsführer des Fachverbands Steine-Keramik in der Wirtschaftskammer, die Preisunterschiede.



10 Jahre Exzellenz

Die Teilnahme ist für Banker kostenfrei.

Anmeldung und Info:

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

Business Breakfast, Konferenz & Gala

19. 09. 2013 Baden bei Wien

victor Business Breakfast:

X Omnikanale Filiale als Finanzdrehscheibe

Grand Casino Baden, Kaiser Franz-Ring 1, 2500 Baden, AUT

- 10:00 Effiziente Filialsteuerung und Societing
emotion banking; www.emotion-banking.com
- 10:30 Personal Financial Planning als wirkungsvoller Baustein
Personalisierte Kundenansprache
Kombination von Konsum- mit Bankprodukten im Web
axilaris GmbH; www.axilaris.de
- 11:00 Raumkonzepte mit Zukunft
Bene AG; www.bene.com

victor Konferenz

X Konzepte für Banking Exzellenz

Grand Casino Baden, Kaiser Franz-Ring 1, 2500 Baden, AUT

- 12:00 Empfang und Mittagssnack
- 13:00 Best practice Erfahrungen von internationalen Vorständen
- 17:15 VIP Empfang

victor Gala

X 10 Jahre Exzellenz

Stadtheater Baden, Theaterplatz 7, 2500 Baden, AUT

- 17:30 Cocktailempfang & come together
- 19:00 victor Gala – Prämierung der erfolgreichsten Banken
- 21:00 Galabuffet
- 23:00 After Show Party im Casino Baden

VICTOR

Veranstalter:

emotion banking

Partner:

Finanzgruppe
Sparkassen Consulting

CRIF
Together to the next level

axilaris
Group System

ComOne
leading security communications

NCR

PORTASysS
Real Estate Solutions

posteam
know connect

akademischer
Partner:

**UNIVERSITÄT
BADEN**
www.universitaet-baden.ac.at

Email



Was für ein Theater

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Wer in New York Theater machen will, muss ein Business-Profi sein.

“

Das macht New York so faszinierend: die größte Ansammlung von Träumern und Verrückten auf diesem Planeten.

”

8



Wien am Vorabend des Ersten Weltkrieges, das ist der Schauplatz des Theaterstücks »Final Analysis« von Autor Otho Eskin. Die Protagonisten: Sigmund Freud, Gustav Mahler, Alma Mahler, der junge Hitler und ein Revolutionär aus Georgien namens Jossif Vissarionovich Dzhughashvili, alias Stalin.

Seine Premiere feierte das Stück beim Midtown International Theater Festival in New York City und heimste gleich sieben Preise ein. Durch den Erfolg motiviert, versucht die Truppe um Regisseurin Ludovica Villar-Hauser das Stück im Pershing Square Signature Center auf die Bühne zu bringen – und das ist kein leichtes Unterfangen. Broadway-Produktionen kosten Millionen, aber auch Off-Broadway ist eine teure Angelegenheit. Das Theater liegt zwar in der 42. Straße, aber einige Blocks vom Epizentrum der Szene entfernt.

Wer hier Theater machen will, muss zuerst einmal Sponsoren finden. »Die geplante Produktion kostet 315.000 Dollar«, sagt Villar-Hauser, die in London aufgewachsen ist und deren Mutter eine Österreicherin war. Die ersten 50.000 schaffte sie über Kickstarter, eine Online-Plattform für die Kreativwirtschaft. Das System dort funktioniert so: Der Projektbetreiber beschreibt sein Vorhaben, definiert sein Finanzierungsziel, und nur wenn er die selbst gesteckte Hürde tatsächlich überschreitet, kriegt er das Geld. »Final Analysis« schaffte es und landete auf Anhieb unter den 25 best-finanzierten Theaterproduktionen. Das Geld ist vorgesehen für Design, Versicherungen und vor allem für Marketing und PR, also hauptsächlich dafür, die restliche Finanzierung aufzutreiben. Weitere 100.000 Dollar kosten die Kostüme, der Proberaum, die Bühnenausstattung und die Depotzahlung, damit das Theater die Reservierung aufrecht hält. Bis 31. Juli braucht die Produktion dann weitere 165.000 Dollar, um endgültig grünes Licht zu bekommen.

“ SPENDER BEKOMMEN EIN SPONSORENPAKET. ”

»Wir werden das Ziel erreichen«, zeigt sich Villar-Hauser optimistisch. Die Spender bekommen neben dem guten Gefühl, das die Unterstützung zeitgenössischer Kunst verleiht, eine ganze Menge: Sie können den Betrag von der Steuer absetzen und erhalten ein Sponsorenpaket. Für 35.000 Dollar darf man sich »Associate Producer« nennen, mit 20.000 ist man immerhin »unterstützender Produzent«. Außerdem gibt es zwei Tickets und Einladungen zu allen Partys. Um 7.500 Dollar kriegt man zwei Premieren-Tickets, samt Einladung zur Feier. Wer 1.000 Dollar spendet, darf bei einer Probe dabei sein und bekommt Autogramme von allen Schauspielern.

»Man muss ein bisschen verrückt sein, um sich das anzutun«, räumt die Regisseurin ein. Aber das macht die Faszination New Yorks aus: die größte Ansammlung von Träumern und Verrückten auf diesem Planeten ... ■

Ihr starker Partner wenn's ums Wohnen geht.

wien.
unser zuhause.
Geschäftsguppe Wohnen, Wohnbau & Stadterneuerung



Steinbach

Information und Service

InfoCenter „Alles rund ums Wohnen“

Die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen rund ums Wohnen

Bartensteingasse 9, 1010 Wien

Tel.: 4000-8000

Telefonische Auskünfte: Mo–Fr: 8–20 Uhr

Persönliche Information: Mo–Fr: 8–17 Uhr

www.wohnservice-wien.at

Wohnungssuche

Wohnservice Wien

Das Beratungs- und Informationszentrum rund ums Wohnen mit einem vielfältigen

Angebot an geförderten Wohnungen

Taborstraße 1–3, 1020 Wien

Tel.: 24 503-25800

Telefonische Beratung: Mo–Fr: 8–19 Uhr

Persönliche Beratung: Mo, Di, Do, Fr: 8–19 Uhr,

Mi: 8–12 Uhr

www.wohnservice-wien.at

Wiener Wohnen Willkommensservice

Ihr Weg zu einer Gemeindewohnung

Alle, die sich für eine Gemeindewohnung interessieren, sind im Wiener Wohnen Willkommensservice herzlich willkommen.

Guglgasse 7–9, 1030 Wien

Eingang: Guglgasse/Ecke Paragonstraße

Öffnungszeiten: Mo, Di, Do, Fr: 8–19 Uhr

Mi: 8–12 Uhr

Terminvereinbarungen unter 05 75 75 75

www.wienerwohnen.at

Förderungen

Sanierung

Förderbare Sanierungen: Sanitär, Heizung, sonstige Installationen, Wärmedämmung, Schallsolierung, behindertengerechter Umbau
Info-Point für Wohnungsverbesserung der MA 25 und MA 50

Muthgasse 62, 1190 Wien

Ebene 1. OG, Riegel C, Zimmer C1.09

Tel.: 4000-74860

Telefonische Beratung: Mo–Fr: 8–15 Uhr

Persönliche Beratung: Mo–Fr: 8–13 Uhr

www.um-haeuser-besser.at

www.wien.gv.at/wohnen/wohnbauforderung

Sanierungsberatung für Hauseigentümer

wohnfonds_wien

fonds für wohnbau und stadterneuerung

Lenagasse 10, 1082 Wien

Tel.: 4035919-0

Beratung: Mo–Do: 9–16 Uhr, Fr: 9–11.30 Uhr

www.wohnfonds.wien.at

Neubau

Voraussetzungen: Bestimmte, genau festgelegte Einkommensgrenzen dürfen nicht überschritten werden.

Antragsstellung Neubau

MA 50, Muthgasse 62, 1190 Wien

Tel.: 4000-74840

Parteienverkehr: Mo–Fr: 8–12 Uhr

www.wien.gv.at/wohnen/wohnbauforderung

Unterstützung und Hilfe

Die Mieterhilfe

Die Mieterhilfe ist die Einrichtung in Wien, bei der man rasch und kostenlos jeden Werktag von 8 bis 17 Uhr Antworten auf alle Wohnrechtsfragen bekommt.

Rathausstraße 2, 1010 Wien

Tel.: 4000-25900

www.mieterhilfe.at

wohnpartner

Das Nachbarschafts-Service im Wiener

Gemeindebau bietet umfassende Unterstützung im Bereich Gemeinwesen, Konfliktarbeit und Prävention, um gemeinsam mit den BewohnerInnen die hohe Wohn- und Lebensqualität in den städtischen Wohnhausanlagen zu sichern.

Öffnungszeiten der Hauptlokale:

Mo, Di, Fr: 9–13 Uhr, Do: 14–20 Uhr

Telefonisch erreichbar unter: 24 503-01-080

(diese Nummer gilt für den 1. Bezirk – sind Sie in einem anderen Bezirk wohnhaft, ersetzen Sie die 01 durch Ihren Bezirk: 09 für den 9. Bezirk, 23 für den 23. Bezirk)

www.wohnpartner-wien.at

Wiener Gebietsbetreuung

Die Gebietsbetreuungen für Stadterneuerung bieten ein umfassendes Informations- und Beratungsangebot zu Fragen des Wohnens, des Wohnumfeldes und der Stadterneuerung. Nähere Informationen:

MA 25, Tel.: 4000-25000

www.gbsterm.at

bezahlte Anzeige

Stadt  Wien
Wien ist anders.

> DIE GROSSE
UMFRAGE

KONJUNKTUR FLAUTE

Nach fünf turbulenten Jahren hat die Wirtschaftskrise die Welt noch immer fest im Griff. Die Eurozone steckt in der Rezession, der Welt-handel schwächelt, die Unsicherheit der Unternehmen wächst. Österreich behauptet sich inmitten dieses Szenarios tapfer. Ob und welche Maßnahmen dennoch nötig wären, hat **Report(+)**PLUS bei renommierten Wirtschaftsforschern nachgefragt.

10

1 Im Wahlkampf werden traditionell gerne Geschenke versprochen. Ist jetzt der richtige Zeitpunkt für ein Konjunkturpaket?



> **Ulrich Schuh,**
Wissenschaftlicher Vorstand von EcoAustria – Institut für Wirtschaftsforschung

Seit dem zweiten Quartal des Vorjahres stagniert die österreichische Wirtschaft. Ursache der wirtschaftlichen Schwäche ist das mangelnde Vertrauen der Konsumenten und Investoren in die Stabilität der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Europa. In diesem Umfeld können konventionelle Konjunkturpakete sogar kontraproduktiv wirken, insbesondere wenn deren Finanzierung nicht glaubhaft dargestellt wird. In Wahlkampfzeiten ist es für die Regierung allerdings schwer, sich dem öffentlichen Druck nach Aktivität zu entziehen.

> **Markus Marterbauer,**
Leiter der Abteilung Wirtschaftswissenschaft der AK Wien

Die Zahl an Arbeitslosen liegt in Österreich 2013 um fast 90.000 höher als vor der von Banken und Finanzmärkten ausgelösten Wirtschaftskrise und um fast 30.000 höher als 2012. Ein Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpaket ist deshalb sinnvoll und dringend. Die österreichische Regierung muss zudem auf einen raschen Kurswechsel auf EU-Ebene drängen: Die neoliberale Sparpolitik ist gescheitert, sie ist nicht in der Lage, die Staatsschulden zu senken, hat aber die Zahl der Arbeitslosen um drei bis fünf Millionen erhöht.

> **Christian Glocker,**
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Wirtschaftsforschung (Wifo)

Das aktuelle Konjunkturpaket kommt zu spät: In der zweiten Jahreshälfte sollte die Konjunktur anziehen und das Wachstum der Wirtschaftsleistung 2014 leicht über dem Potenzialwachstum liegen. Da der Großteil der geplanten Maßnahmen erst nächstes Jahr wirksam wird, ist es vor allem für 2013 zwecklos. Ohnehin sind nationale Konjunkturprogramme für eine kleine offene Volkswirtschaft wie Österreich nur begrenzt wirksam. Stützungsmaßnahmen haben zudem vor dem Hintergrund der notwendigen Sanierung der öffentlichen Haushalte und der steigenden Staatsschulden zu erfolgen. Im laufenden Jahr sollten deshalb Vorschläge erarbeitet werden, wie die Mehrbelastung rasch durch Kürzungen von Budgetpositionen mit geringer Nachfragewirksamkeit wieder ausgeglichen werden kann, um den fiskalpolitischen Handlungsspielraum für zukünftige Interventionen zu stärken.

2 Durch welche Maßnahmen könnte die Regierung nachhaltige Impulse für die Wirtschaft erzielen?

> Ulrich Schuh

In einer kleinen offenen Volkswirtschaft sind die Möglichkeiten der Konjunkturpolitik sehr eng eingeschränkt. Es ist daher sinnvoll, in einer Phase schwacher Nachfrage in jene Bereiche zu investieren, die es ermöglichen, in der künftigen Aufschwungphase stärker zu profitieren. Es bietet sich daher an, in einer Schwächephase die aktive Arbeitsmarktpolitik und generell Bildungsinvestitionen zu forcieren. Ein besonderer Schwerpunkt sollte hier auf die Jugendlichen gelegt werden, die besonders stark von der Konjunktur betroffen sind.



> Markus Marterbauer

Die Politik muss langfristig notwendige Strukturreformen mit kurzfristig positiven Beschäftigungseffekten kombinieren: Das ist bei Investitionen in soziale Mietwohnungen, Kindergärten und Pflege der Fall. Hier besteht hoher Bedarf an zusätzlichen Leistungen und es werden viele Jobs geschaffen. Deshalb ist das Konjunkturpaket der Regierung geglückt. Es muss um stärkere Anstrengungen in der Vermittlung und Qualifizierung von Arbeitslosen und innovative Formen der Verkürzung der Arbeitszeit (sechste Urlaubswoche) ergänzt werden.

> Christian Glocker

Sinnvolle nachhaltige Impulse für die Wirtschaft wären jene, welche die »Krisenresistenz« stärken. Um Fehlentwicklungen innerhalb des Finanzsystems in Zukunft vorzubeugen, sollte der Ausbau einer effektiven makroprudenziellen Politik zur Stärkung des Verlustabsorptionspotenzials beschleunigt werden. Aber auch Unternehmen sollten Anreize erhalten, um den Eigenkapitalaufbau zu fördern und dadurch die Verlustkapazität zu stärken. Die Volatilität der Auftragsgänge hat seit 2008 deutlich zugenommen. Dies stellt vor allem die Personalpolitik der Unternehmen vor große Herausforderungen. Eine zunehmende Flexibilisierung entlang der Anpassung des aggregierten Arbeitsvolumens auf Basis der Pro-Kopf-Stunden könnte die Effizienz des Arbeitseinsatzes erhöhen und damit die Wettbewerbsfähigkeit heimischer Unternehmen stärken.

3 Im europäischen Vergleich steht der österreichische Arbeitsmarkt noch immer gut da. Ist es damit angesichts der jüngsten Großinsolvenzen vorbei?

> Ulrich Schuh

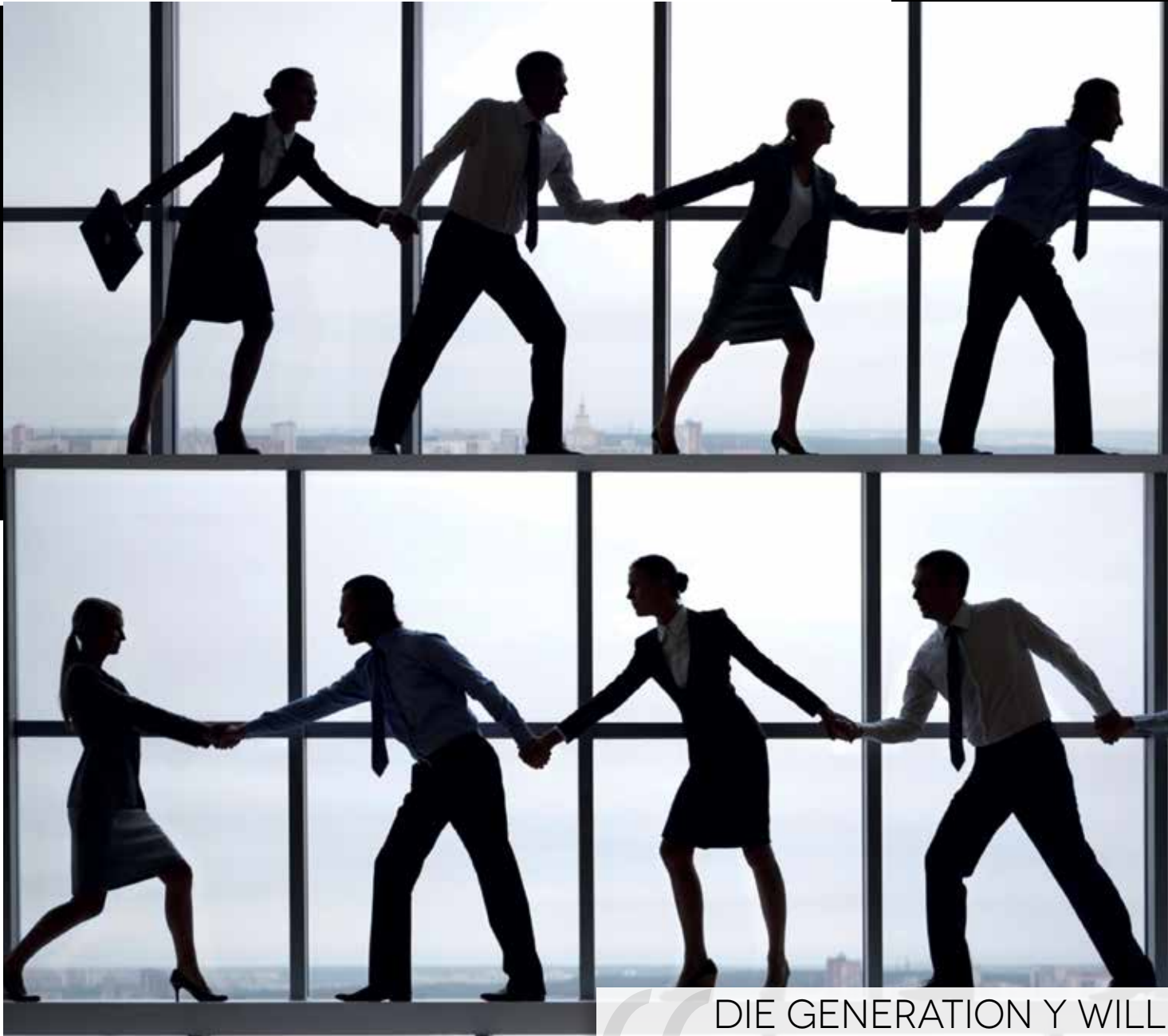
Der österreichische Arbeitsmarkt steht im internationalen Vergleich unvermindert gut da. Großinsolvenzen finden laufend statt, sie werden lediglich bei schwacher Konjunktur weitaus sensibler wahrgenommen und in der Regel deutlich überbewertet. Auch die aktuellen Anlassfälle werden die Arbeitslosenstatistik nicht entscheidend beeinflussen. Allerdings muss schon erkannt werden, dass Personen mit geringer Qualifikation – ungeachtet der Konjunkturlage – zunehmend unter Druck geraten. Zudem fällt Österreich bei den Arbeitsmarktindikatoren gegenüber Deutschland mittlerweile zurück.

> Markus Marterbauer

Hinter der relativ niedrigen Arbeitslosigkeit in Österreich stehen der funktionierende Sozialstaat, die sozialpartnerschaftliche Lohnpolitik und die antizyklische Budgetpolitik. Wenn wir diese Prinzipien bewahren, dann sichern wir unsere Spitzenposition in der EU, auch wenn die wirtschaftliche Lage aufgrund des Versagens der europäischen Politik in den nächsten Jahren schwierig bleibt. Die österreichische Politik muss sich auf europäischer Ebene stärker für die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und der sozialen Ungleichheit einsetzen.

> Christian Glocker

Die Gefahr bei Großinsolvenzen besteht vor allem darin, dass aufgrund von engen wirtschaftlichen bzw. finanziellen Verflechtungen auch andere Unternehmen existenzbedrohende Verluste verzeichnen könnten (Dominoeffekt). Selbst gesunde Firmen können hier in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten. Inwieweit Großinsolvenzen adverse Effekte auf den Arbeitsmarkt mit sich bringen, lässt sich schwer einschätzen. Dies hängt unter anderem davon ab, inwieweit andere Firmen die Aufträge bzw. die Mitarbeiter des insolventen Unternehmens übernehmen, aber auch ob aufgrund von Dominoeffekten andere Firmen Entlassungen aus Kostengründen vornehmen müssen.



“ DIE GENERATION Y WILL
SO LEBEN WIE IHRE ELTERN

> Sie haben es in der Hand, die Arbeitskultur radikal zu verändern. Klein anfangen, sich über die Jahre fleißig »hinaufdienen«, für die Firma das Privatleben zurückstecken, verdientvoll in Pension gehen – das geht für die Generation Y gar nicht. Ein Karriereverlauf, wie er für die heute 50- bis 60-Jährigen, die sogenannte »Baby-Boomer«-Generation, noch sehr plausibel erscheint, widerspricht dem Weltbild der 18- bis 33-Jährigen völlig.

Innerhalb weniger Jahrzehnte haben sich Gesellschaft und Leitmotive diametral gewandelt. Schon die Generation X der zwischen 1965 und 1979 Geborenen leitete durch ihr kämpferisches Auftreten viele der Entwicklungen im Berufsleben in die Wege. Sie mussten sich gegen starke Konkurrenz behaupten

und lernten sich durchzusetzen. Vertreter der Generation X sind nicht mehr der Firma bedingungslos ergeben, sondern vor allem der eigenen Karriere gegenüber loyal. Sie vertrauen auf ihre Fähigkeiten. In der Generation Y – auch als »Millennials« bezeichnet, weil für sie das Leben um die Jahrtausendwende »ernst« wurde – wird dieses Selbstbewusstsein um »weiche Faktoren« ergänzt. Aufgewachsen in Wohlstand und Sicherheit, wollen sie keinesfalls so leben wie ihre Eltern und setzen Privates klar vor die Karriere. Für ein bisschen mehr Geld noch mehr zu arbeiten, erscheint ihnen absurd. Gleichzeitig fordern Millennials in hohem Maß Aufmerksamkeit und Wertschätzung ein. Personal-Experten sprechen »von der anspruchsvollsten Generation, die je die Unternehmen betreten hat«.

lockere beziehungen

VON ANGELA HEISSEBERGER

Für junge Arbeitskräfte hat Loyalität einen anderen Stellenwert als für frühere Generationen. Unternehmen müssen sich viel einfallen lassen, um ihre Mitarbeiter bei der Stange halten zu können.

>> Problem unterschätzt <<

So umschwärmt sie auf dem Arbeitsmarkt sind, so schwer fällt es den Unternehmen, sie zu greifen – und langfristig zu halten. Stimmen die Rahmenbedingungen nicht, sind die begehrten, technikbegeisterten Jungen auch schnell wieder weg. Als größte Herausforderungen sehen HR-Verantwortliche deshalb die Förderung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, wie der aktuelle HR-Report 2012/13 des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) und der Hays AG berichtet. 714 Personalchefs aus Deutschland (60 %),

men und der Möglichkeit zu Telearbeit bzw. e-Work kann nur die Hälfte etwas abgewinnen. Im Ranking wurden »flexible Arbeitszeitmodelle«, die in der Erhebung 2011 noch den zweiten Platz hinter einem »guten Betriebsklima« belegten, gar von »marktgerechter Entlohnung« (77 % der Nennungen) verdrängt.

Gemessen an den großen Schwierigkeiten, die Unternehmen bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften bereits haben, müsste man annehmen, dass die Mitarbeiterbindung höchste Aufmerksamkeit genießt. Weit gefehlt, Beispiele wie die Salzburger Hoteliersfamilie Holleis bleiben noch eine seltene Ausnahme: Statt weitere Ferienappartements zu errichten, ließ man für die Mitarbeiter der Hotels Salzburgerhof und Grand Hotel Zell am See hochwertige, moderne Unterkünfte bauen. Für Hotelchefin Gisela Holleis bedeutet das Projekt »eine Investition in die Zukunft«, denn »um gute Qualität im Tourismus bieten zu können, bedarf es bestens ausgebildeter und motivierter Mitarbeiter. Ihr leidenschaftliches Engagement ist die Seele der österreichischen Gastlichkeit.«

>> Nicht um jeden Preis <<

Nicht nur die veränderten Erwartungen, auch der Generationenclash an sich wird deutlich unterschätzt. »Im Zuge einer verlänger-



BARBARA THOMA, ARGO. »Treue zum Unternehmen hat für die ältere und die jüngere Generation einen hohen Stellenwert.«



WORK-LIFE-MANAGEMENTZENTRUM. BASF investiert 18 Millionen Euro für die Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter.

der Schweiz (25 %) und Österreich (13 %) beteiligten sich diesmal an der Umfrage mit dem Schwerpunktthema Mitarbeiterbindung. In der Prioritätenliste zeigt sich dabei ein Talking-Action-Gap: Zwar bewertet ein knappes Drittel der Befragten die Etablierung einer Work-Life-Balance als eines der zentralen HR-Themen, konkrete Maßnahmen beschränken sich jedoch überwiegend auf die »klassische« flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die das Gleichgewicht zwischen beruflicher und privater Sphäre herstellen soll. Einem variablen Arbeitszeitvolu-

KEINESFALLS
ERN.

► ten Lebensarbeitszeit treffen immer mehr Generationen und Altersgruppen im Unternehmen aufeinander, die auf unterschiedliche Sozialisationsmuster zurückblicken und dadurch unterschiedliche Werte, Einstellungen und Erwartungen an die Arbeit mitbringen«, heißt es dazu bei Hays.

Die jeweiligen Generationen sind demnach auch über unterschiedliche Instrumente zu binden. Der hohe Stellenwert, der Entlohnung und Karriereperspektiven von HR-Verantwortlichen noch immer eingeräumt wird, ist für die jüngere Generation meist irrelevant. Sie hat primär den Wunsch, persönliche Ziele und Wertvorstellungen zu verwirklichen. Ein angemessenes Gehalt stellt einen zentralen Baustein für Zufriedenheit dar, bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers sind aber kulturelle Faktoren ausschlaggebend. Die Attraktivität eines Unternehmens zeigt sich vor allem darin, ob private und berufliche Belange in Balance gehalten werden können.

Der Loyalität zum Unternehmen tut das keinen Abbruch – die Jungen interpretieren diesen Begriff nur anders als ihre Eltern und Großeltern. Sie streben ebenso nach einer sicheren Beschäftigung, allerdings nicht um



« Feedback spielt eine entscheidende Rolle. »

jeden Preis. »Beide Generationen, X wie Y, halten Treue zum Unternehmen für wichtig, beide haben nicht die Tendenz zum ständigen Wechsel«, bestätigt Barbara Thoma, Geschäftsführerin der Personalentwicklung Argo. Auch an Leistungsbereitschaft mangelt es den Jungen nicht. Ihre Lebensläufe sind voll von Praktika, Zusatzausbildungen, Auslandsaufenthalten und sozialen Engagements. Kurzzeitige hochproduktive Arbeitsphasen werden durchaus akzeptiert,

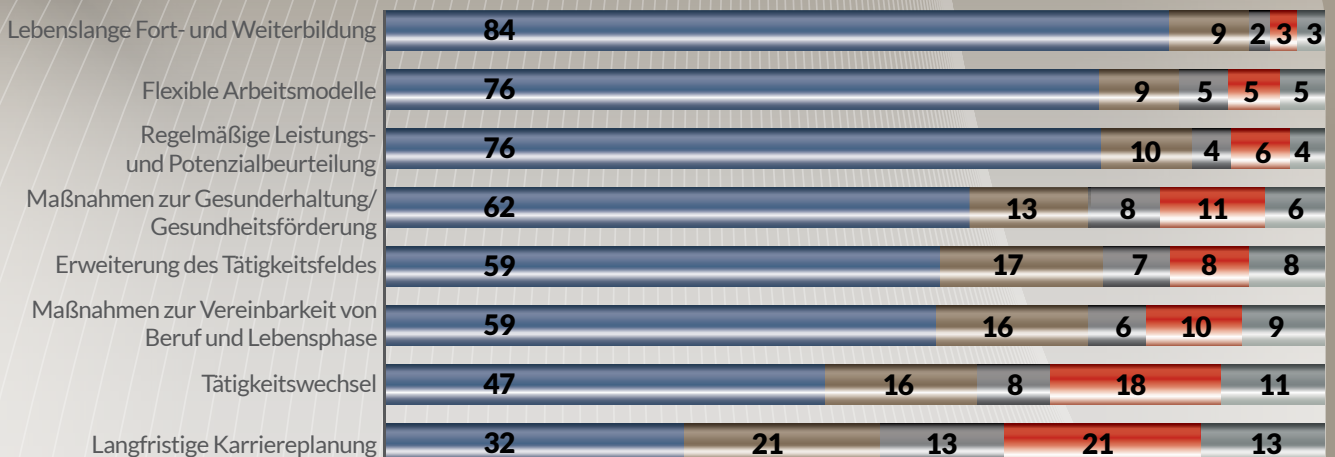
die intensive Tüftelei an Projekten spornt die nur scheinbar lethargischen Millennials sogar an.

>> Feedback erwünscht <<

Wird das Arbeiten unter Hochdruck jedoch zum Dauerzustand, erlischt das Engagement rasch. Ausbrennen will man für die Firma nicht. Auch von bedingungsloser Ergebenheit bis zur Pension kann nun keine Rede mehr sein. »Hohe Arbeitsbelastung kann die Bindung der Mitarbeiter an das

14

WELCHE INSTRUMENTE SETZEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN EIN?



Alle Angaben in Prozent

Bereits umgesetzt
 Wird diskutiert
 Keine Angabe
 Ist geplant
 Spielt derzeit keine Rolle

Basis: N = 485 Befragte

Ohne Weiterbildung und Flexibilität geht derzeit nichts, Gesundheit und Work-Life-Balance sind die wichtigsten Themen der Zukunft.

Quelle: HR-Report 2012/13, Hays AG

Unternehmen beschädigen«, sagt Jürgen Haselgruber, Experte der Unternehmensberatung Tower Watson. »Die Chance, arbeitsbezogenen Stress zu begrenzen, zählt zu den zehn wichtigsten Gründen für einen Jobwechsel.« Deutsche Unternehmen berichten bereits weitaus häufiger als internationale Firmen, dass ihnen Hochschulabsolventen frühzeitig abhanden kommen.

Insbesondere Hochqualifizierte scheuen nicht vor einem frühzeitigen Arbeitsplatzwechsel zurück, wenn sie ihre Erwartungen nicht mehr befriedigt sehen. Dazu zählt auch zeitnahes, direktes Feedback: Fast die Hälfte der Unter-30-Jährigen möchte möglichst monatlich für ihre Arbeit gelobt werden, unter den übrigen Mitarbeitern erwarten nur 30 % so häufige Rückmeldungen. Der altbackene Führungsstil aus Befehl und Gehorsam funktioniert nicht mehr. »Feedback und Wertschätzung müssen in der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielen«, sagt Till Lohmann, Partner der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC), die unter dem Titel »Managing tomorrow's people. Millennials at Work« weltweit rund 44.000 Mitarbeiter des eigenen Konzerns unter die Lupe nahm.

>> Mehr Zeit für alle <<

Trotzdem sind Millennials per se keine Jobhopper. Neun Jahre oder mehr für denselben Arbeitgeber tätig zu sein, klingt für die Mehrheit durchaus plausibel. Ihre vehemente Forderung nach mehr Lebensqualität und Wertschätzung könnte aber möglicherweise die Arbeitswelt nachhaltig verändern. Auf diesen gut ausgebildeten, technologiebegeisterten, kommunikativen Nachwuchs kann heute kein Betrieb verzichten. Um ihn bei Laune zu halten, werden hierarchisch aufgebaute Unternehmen ihre Firmenstrukturen entsprechend anpassen müssen: Kommunikation auf Augenhöhe ist angesagt. Die »Kulturrevolution« kommt auch bei der übrigen Belegschaft gut an. Der Wunsch, gelegentlich von zu Hause zu ar- ▶

DIE AUTOREN

▶ **Susanne Schwänzer, 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

fokus UNTERNEHMENS- KULTUR

Durch alle Lebensphasen

Wir spulen kurz vor ins Jahr 2023 – und nehmen an, Sie haben es trotz demografischen Wandels geschafft, genügend qualifizierte Kräfte für Ihr Unternehmen zu gewinnen. Was Sie tun sollten, damit Ihnen diese gesund, motiviert und sich stets fortbildend erhalten bleiben, erklären die Unternehmensberater Herbert Strobl, Peter Fellner und Susanne Schwänzer.

▶ **Einige Unternehmen**, die in die kosten- und zeitintensive Ausbildung ihrer Fachkräfte investieren, haben es schon heute erkannt: Sie betrachten ihre älteren Beschäftigten nicht mehr als buchhalterisch abgeschriebene Güter, sondern schätzen deren Erfahrungswissen und vernetzteres Denken als Ressource. Ein damit einhergehendes »Langsamerwerden« berücksichtigen sie in der Arbeitsorganisation. Diese Betriebe ermöglichen auch »späte Karrieren«: Sie nehmen MitarbeiterInnen und BewerberInnen, deren Kinder bereits aus dem Haus sind und die nochmal richtig durchstarten wollen, (wieder) in Bewerbungspools und Assessments auf. Nachwuchsführungskräfte übernehmen sukzessive Aufgaben, die zu einer künftigen, höheren Position dazugehören. Eine Art Mentoring bzw. Jobsharing wird eingezogen, bis z. B. ein Kind ganztätig in Kinderbetreuung geht.

Solch zukunftsfähige Unternehmen blenden auch das große Tabu Familienplanung nicht als reine Privatsache aus oder fragen – illegalerweise – im Vorstellungsgespräch danach, um so die »Risikokandidaten« (in der Regel Kandidatinnen) auszusortieren. Vielmehr gehen sie das Thema offensiv-konstruktiv an: Vorgesetzte und Teammitglieder

setzen sich frühzeitig zusammen. Sie entwickeln eine individualisierte Karriereplanung und finden dabei individuelle Lösungen, die oft als Good-Practice-Vorbild dienen: wenn beispielsweise Familienphasen und anspruchsvolle Ausbildungen kollidieren, Letztere stärker zu modularisieren. So können mehrtägige Ausbildungen – oft noch mit Anreise verbunden – näher, kürzer und flexibler aufgeteilt angeboten werden. KMUs und kleinere Unternehmen poolen gemäß



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwänzer, CorporateCultureConsulting.

ihrem Bedarf. Dafür braucht es eine Unternehmenskultur, in der die Geschäftsleitung und jede einzelne Führungskraft mit ihren Teams den Dialog sucht. Ob Generation-Y-Einsteigerin, karenzwiliger Mittdreißiger oder ambitionierte 45+-Kraft: Statt fiktive Karrierepläne zuzuschreiben oder in Abrede zu stellen, sollten die Betroffenen in moderierten Gesprächen sagen können, welche Pläne sie im gesamten Leben haben. Auf dieser Basis können fixe Rahmen und flexible Spielräume ausgehandelt und immer wieder nachjustiert werden.

Eine Kultur, die individualisierte, maßgeschneiderte Karrieremodelle zulässt – und zwischen den betroffenen Generationen vermittelt, wenn diese in unterschiedlichen Lebensphasen unterschiedlich intensiv arbeiten. So wird vor allem in der Einführungsphase neuer Maßnahmen Verständnis geschaffen.

Und: Eine Kultur, die tatsächliche Qualifikation und Motivation als Grundlage für Karriereförderung nimmt – und nicht zeitliche Anwesenheit damit gleichsetzt. Eine solche Kultur wächst nicht von alleine. Das Engagement des Top-Managements und externe Unterstützung 2013 sind notwendig, um sie zu gestalten – und so die Weichen für bestqualifizierte, motivierte und loyale MitarbeiterInnen jeden Alters 2023 zu stellen.

“KOMMUNIKATION AUF AUGENHÖHE”

► beiten, ist inzwischen unter allen Generationen stark verbreitet.

Work-Life-Balance gilt also als ambitionierteste Zielvorgabe – die Wirtschaftskrise ist aber nicht ausgestanden, auch große Konzerne müssen sich noch nach der Decke strecken. »Dieses Problem ist noch nicht gelöst: 2012 gab es weltweit und vor allem auch in der Region EMEA (Europa, Middle East, Afrika) einen deutlichen Trend zur Personalreduzierung«, gesteht Brian Kiel, Schweizer HR-Director des Bohrgerätespezialisten Boart Longyear, ein. »Der Wunsch, mehr Arbeit von weniger Leuten erledigen zu lassen, steht sicher im Widerspruch zu einer gesunden Work-Life-Balance.«

Unternehmen, die sich trotz aller Schwierigkeiten auf diese Erwartungen einstellen, können im Kampf um die besten Mitarbeiter zweifellos Wettbewerbsvorteile erringen. Der Chemiekonzern BASF investiert derzeit



»Scharf bewegen« lautete das Motto des Gesundheitsprojektes X'undschaft, mit dem Würth die Mitarbeiter in Schwung brachte.

am Standort Ludwigshafen 18 Millionen Euro in ein Work-Life-Management-Zentrum. Ab Herbst 2013 stehen den Mitarbeitern auf einem Areal von 5.500 Quadratmetern ein Kindergarten, ein Fitnessstudio, eine Physiotherapiepraxis sowie eine Sozial- und Pflegeberatung zur Verfügung.

Soziales und nachhaltiges Denken schweißt auch die Belegschaft zusammen, weiß man bei Würth, Spezialist für Montage- und Befestigungstechnik, längst. Beim

jüngsten Gesundheitsprojekt »X'undschaft« standen deshalb statt bloßer Theorie gemeinsame Bewegungseinheiten und der Video-Wettbewerb »Meine Abteilung«, für den Mitarbeiter ihre Kollegen porträtierten, auf dem Programm. Für jede Aktivität sammelten die Teilnehmer Punkte, die die Geschäftsleitung in eine Spende umwandelte – so profitierte auch die Non-Profit-Organisation Special Olympics Österreich von dem Projekt. ■

GLOSSAR

SIEBEN FAKTOREN DER MITARBEITERBINDUNG

1. Arbeitsklima: Teams, in denen gute Stimmung herrscht, sind erfolgreicher. Die Voraussetzung dafür bilden aber entsprechende Rahmenbedingungen, nämlich klare Organisationsstrukturen und transparente Entscheidungswege. Gemeinsam erzielte positive Ergebnisse spornen zusätzlich an.

2. Mitarbeiterauswahl: Viele Führungskräfte scheuen vor Umsetzungen oder Kündigungen zurück. Passt ein Mitarbeiter aber nicht ins Team, bremst das die gesamte Leistung. Begründete Entscheidungen sorgen dagegen für Klarheit – und möglicherweise ist der betreffende Mitarbeiter an einer anderen Position besser eingesetzt.

3. Bezahlung: Eine dauerhafte Motivation kann mit Geld nicht erkaufte werden. Prämien, die nicht allen zugute kommen, schüren sogar Unmut. Weiterbildungsangebote, Freiräume, interessante Aufgaben und Eigenver-



antwortung sind weitaus sinnvollere und anhaltende Maßnahmen. Dennoch ist ein faires Gehalt wichtig: Mitarbeiter, die sich ausgebeutet fühlen, leisten weniger.

4. Freiräume: Durch Förderung und Fördern von Leistungsfähigkeit wird die Eigenmotivation angeregt. Allerdings müssen dafür entsprechende Freiräume zum Ausprobieren, Mitreden und Übernehmen von Verantwortung gegeben sein. Auch die Führungskräfte dürfen sich verbindlichen Vereinbarungen nicht entziehen.

5. Lob: Mitarbeiter brauchen die Anerkennung ihrer Leistungen. Pauschales Lob – etwa im Rahmen der

üblichen Dankesrede zu Weihnachten – verfehlt jedoch sein Ziel. Ein aufrichtiges, verhaltensbezogenes Feedback, das die Führungskraft unerwartet und direkt ausspricht, wirkt am besten und fördert den wertschätzenden Umgang im Team.



Offen, fair und respektvoll begegnen



6. Mitgestaltung: Zu enge Vorgaben schränken das kreative Potenzial ein. Mitarbeiter, die wenig Gelegenheit zu selbstständigem Arbeiten bekommen, entwickeln eine geringe Leistungsbereitschaft.

Mitdenken und Mitgestalten erfordert aber Führungskräfte, die den Überblick bewahren, Entwicklungsprozesse moderieren und Kommunikationswege steuern.

7. Meinungsvielfalt: Ein Team, das nur aus Ja-Sagern besteht, führt ebenso wenig zum Erfolg wie eines mit Nein-Denkern. In der Vielfalt liegt die Würze. Unterschiedliche Standpunkte sind zwar manchmal schwierig unter einen Hut zu bekommen, bringen aber neue Perspektiven und führen zu innovativen Lösungen.

» DAS IST AUCH EINE FÜHRUNGSFRAGE «

Olivier Reynaud, Executive Director bei Michael Page Austria, sieht die Verantwortung für die Förderung und Bindung von Mitarbeitern beim Management.



Junge Leute sind oft ein bisschen zu ungeduldig.



sein Team zu Höchstleistungen führen, ist aber gleichzeitig für das Betriebsklima verantwortlich. Die Teams sind immer internationaler zusammengesetzt. Deshalb sollten schon die Manager besser geschult werden.

(+) PLUS: Welche Rolle spielen die unterschiedlichen Generationen?

Reynaud: Junge Leute sind nicht so fest mit einer Firma verbunden, sie sind meist nach zwei, drei Jahren weg. Umgekehrt denken auch die Unternehmen manchmal sehr kurzfristig und entlassen in Abbauphasen gleich einmal 100 Mitarbeiter. Die Wirtschaft ist sehr brutal. Mitarbeiter sind der wichtigste Wert einer Firma. In der Forschung und Entwicklung wiegt der Verlust möglicherweise schwerer als beispielsweise

im Verkauf. Wenn Sie von zehn Sales-Mitarbeitern zwei verlieren, sind die Einbußen an Know-how weniger schlimm. Was Österreich sehr gut macht, ist der Einsatz von Kurzarbeit, mit der die Leute

auch bei schlechter Konjunktur an Bord gehalten werden.

(+) PLUS: Was sind die wesentlichen Instrumente der Mitarbeiterbindung?

Reynaud: Work-Life-Balance, Gehalt und Weiterbildung sind die drei wesentlichen Kriterien. Die Menschen kalkulieren das Gesamtpaket: Wie viele Stunden muss ich arbeiten, bleibt mir genug Privatleben und wie kann ich mich weiterentwickeln? Jeder Mitarbeiter hat andere Prioritäten. Um das herauszufinden, müssen die Führungskräfte regelmäßig Gespräche führen. Man muss Talente gut betreuen, ihre Mobilität fördern. Unternehmen mit vielen Auslandsniederlassungen sind im Vorteil: Sie können in Zürich, Singapur oder Brasilien arbeiten und dann wieder zurückkommen. Wenn das Geschäftsfeld zu lokal aufgebaut ist, langweilen sich gute Mitarbeiter. Sie können ihre Sprachkenntnisse nicht nützen und bleiben möglicherweise nicht lange in der Firma.

(+) PLUS: Ist die jüngere Generation weniger karriereorientiert?

Reynaud: Die jungen Leute haben Glück, sie können heute von Job zu Job zappen. Ab 30, 35 Jahren sollten sie aber auf Stabilität achten, um auf dem Arbeitsmarkt Glaubwürdigkeit zu haben. Man muss jeden Schritt im Lebenslauf erklären können. Junge sind oft ein bisschen ungeduldig – wenn etwas nicht sofort klappt, sind sie enttäuscht und gehen. ■

(+) PLUS: Im »Global HR Barometer 2013« gab die Hälfte der Befragten an, die Suche nach geeigneten Kandidaten sei »schwierig« bis »sehr schwierig«. Sind Unternehmen zunehmend mit der Rekrutierung von Mitarbeitern überfordert?

Olivier Reynaud: Die Firmen sind sehr anspruchsvoll und suchen nach Talenten. Es gibt in der DACH-Region viele ältere Arbeitnehmer, aber wenig Nachwuchs. Die Kandidaten sollten mehrere Sprachen beherrschen, im Ausland studiert haben und möglichst für mehrere Bereiche qualifiziert sein – nicht nur in Finance, sondern auch IT oder Sales. Gute Kandidaten sind sehr gefragt und bekommen zwei oder drei Angebote innerhalb weniger Wochen.

(+) PLUS: Der Fachkräftemangel könnte durch gezielte Frauenförderung zumindest entschärft werden. Warum geht in diesem Bereich seit Jahrzehnten nichts weiter?

Reynaud: Auf dem Arbeitsmarkt gibt es ungefähr die Hälfte Frauen und Männer, auf der Managerebene bleiben vielleicht 20 %

Frauen. In Europa sind es noch weniger. In der Automotive-Branche einen weiblichen Entwicklungsingenieur zu finden, ist fast unmöglich. Auch in der Baubranche sind die Projektmanager eher Männer. Der HR-Bereich oder die Kosmetikindustrie sind dagegen von Frauen dominiert. Bei uns im Consulting ist das Verhältnis 50:50.

Wir haben selbst im Unternehmen das Programm Women@Page gestartet, um Frauen stärker zu fördern, zu binden und den Wiedereinstieg zu erleichtern. Wir versuchen dieses Modell auch in Events mit unseren Kunden zu promoten. Erst vorige Woche hatten wir eine Veranstaltung in Frankfurt mit rund 50 Frauen, die Karriere gemacht haben und erzählen, wie man sich in einer Firma weiterentwickeln kann.

(+) PLUS: Die Talentesuche gestaltet sich offensichtlich schwierig. Warum setzen Arbeitgeber nicht alles daran, um ihre Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten?

Reynaud: Es passiert nicht genug. Das ist auch eine Führungsfrage. Ein Manager muss

FÜR DIE BESTEN PLÄTZE DIE BESTEN KÖPFE

↖ Geld als Lockmittel
funktioniert nicht
auf Dauer. ↘

KMU STELLEN ZWEI DRITTEL DER ARBEITSPLÄTZE IN ÖSTER-
REICH UND MÜSSEN SICH GEGENÜBER INTERNATIONALEN KON-
ZERNEN ALS ATTRAKTIVE ARBEITGEBER BEHAUPTEN. IM SPIEL
UM DIE BESTEN TALENTE HABEN SIE DURCHAUS GUTE
KARTEN - SIE MÜSSEN SIE NUR NUTZEN.

VON ANGELA HEISSENBERGER

**Ein kleiner Pavillon im Garten lädt zum Verweilen ein.**

Die rund 30 Mitarbeiter der Hausverwaltung Brichard nützen den idyllischen Platz aber nicht nur zum Ausspannen in den Pausen. Firmenchef Oliver Brichard stellt sich an diesem »Green Place« für Gespräche zur Verfügung. Die Anliegen reichen von Fragen zur persönlichen Arbeitssituation über familiäre Probleme bis zur grundsätzlichen Überlegungen, wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Der Talk im Grünen findet großen Anklang; Wertschätzung wird aber auch sonst durch kleine Gesten und transparente Unternehmensstrukturen täglich gelebt.

Viele Kunden reagieren »hochgradig emotional«, wenn es um ihre »Wohnhöhle« geht, meint Immobilienreuhänder Brichard – das kollegiale Umfeld sei als Ausgleich umso wichtiger: »Lob gehört bei Hausverwaltungen nicht unbedingt zum täglichen Brot.« Auch aufgrund der unzähligen Weiterbildungsmöglichkeiten hält sich die Fluktuation in seinem Unternehmen stark in Grenzen: »Die Objekte werden von einer Person sehr langfristig betreut, was auch unsere Kunden zu schätzen wissen. So gut kann ich gar nicht alles dokumentieren – wenn ein Mitarbeiter wechselt, geht etwas verloren.« Im April wurde das Unternehmen beim »Great Place to Work«-Award zum »Besten Arbeitgeber Wiens« gekürt. Mit 98 % Zufriedenheit schöpfte das Team fast die maximale Bewer-

tungsskala aus, 96 % der MitarbeiterInnen gaben an, es mache Spaß, hier zu arbeiten.

>> Schein und Sein <<

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, bedeute nicht, »Schein nach außen zu zeigen, sondern Sein nach innen zu leben und nach außen auszustrahlen«, meint Erich Laminger, Managing Director von Great Place to Work in Österreich. Das Forschungs- und Beratungsinstitut ist in mehr als 47 Län-

20% DER KMU

sind Familienunternehmen, die durch ihre persönliche Führung, langfristige Perspektiven und eine starke regionale Verwurzelung punkten.

dern tätig und vor allem durch die jährliche Benchmarkstudie bekannt, in deren Rahmen die besten Arbeitgeber prämiert werden. Das Ranking resultiert zu zwei Dritteln aus Mitarbeiterbefragungen und zu einem Drittel aus Audits der Führungsebene. Die Arbeitszufriedenheit wird dabei anhand der Indikatoren Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist – formuliert in prägnanten Statements – gemessen. Sechs der heu-

Kleine und mittlere Unternehmen erzielen deutlich höhere Zufriedenheitswerte als Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

Soziales Engagement beschränkt sich bei Milupa Österreich nicht bloß auf schöne Worte, sondern wird tatsächlich gelebt.



Der Süßwarenhersteller Mars legt auf die Gesundheit der Mitarbeiter größten Wert. Warme Mahlzeiten gibt's auch in der Nachtschicht.

ERICH LAMINGER, GREAT PLACE TO WORK.
 »Persönliche Anteilnahme ist am wichtigsten. Sie muss aber glaubwürdig kommen.«



► er in Österreich ausgezeichneten Unternehmen konnten sich auch im europaweiten Ranking unter den »25 Besten Multinationalen Arbeitgebern« behaupten. Microsoft belegte den ersten Platz, EMC Computer Systems rangiert auf Platz 13 sowie Mars auf Platz 16. Weiters konnten sich SAP (Platz 21), Danone/Milupa (22) und Accor (24) einreihen. Auch wenn die angeführten Konzerne dies suggerieren: Eine optimale Arbeitsplatzkultur ist keineswegs nur eine Sache der »Großen« – im Gegenteil. »Die Ergebnisse der Benchmarkstudie zeigen eindeutig, dass kleine und mittlere Unternehmen bessere Werte erzielen als Unternehmen mit



OLIVER BRICHARD, IMMOBILIEN-VERWALTER. »Wenn ein Mitarbeiter wechselt, geht etwas verloren.«



denheit und Betriebsklima zu verbessern, ist ohnehin gratis: persönliche Anteilnahme. Es macht eben einen Unterschied, ob der Chef im Aufzug den Blick starr zur Tür richtet oder die kurze Fahrt nach oben für ein paar freundliche Worte nutzt. »Das muss kein Lobgesang sein, aber glaubwürdig kommen«, sagt Great Place to Work-Chef Laminger. Führungskräfte, die auch mit einfachen Arbeitern von Mensch zu Mensch sprechen, nehmen die Mitarbeiter ernst.

Geld als Lockmittel oder Leistungsanreiz funktioniert dagegen kaum, zumindest nicht auf Dauer. Trotzdem sollte die Bezahlung angemessen und fair sein. »Wenn das Geld prinzipiell stimmt, sind andere Faktoren aber wichtiger, zum Beispiel echtes Inter-

se der Führungskräfte an den Mitarbeitern oder die Bereitschaft, sie in Entscheidungen einzubeziehen«, erklärt Laminger. In der Befragung landeten jene Statements mit finanziellem Hintergrund stets am unteren Ende der Skala. Und obwohl das Gehaltsniveau im Handel vergleichsweise niedrig ist, findet sich unter den ausgezeichneten Unternehmen auch eine Handelskette.

>> Mehr Professionalität <<

80 % der KMU in Österreich sind Familienunternehmen. Deren starke regionale ►

26% DER BEWERBUNGEN

bleiben unbeantwortet und erfüllen damit nicht einmal das Mindestmaß an Höflichkeit. Interessenten werden für immer vergrault.

20

mehr als 250 Mitarbeitern«, bestätigt Cornelia Grill, Marketing- und Salesmanagerin von Great Place to Work. So fand die Aussage »An diesem Arbeitsplatz bleibt man psychisch und emotional gesund« sowie »Befördert werden diejenigen Mitarbeiter, die es am meisten verdienen« in KMU um 19 % bzw. 17 % mehr Zustimmung als in großen Unternehmen. Lediglich bei zwei der 63 abgefragten Parameter, betreffend Sozialleistungen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, hatten Konzerne knapp die Nase vorn. »Unternehmen zwischen 20 und 49 Mitarbeitern weisen viel mehr Potenzial auf, als sie vielleicht selbst glauben – gerade die flachen Strukturen ermöglichen ein besseres Verhältnis zum Arbeitgeber«, erklärt Grill. »Personalmaßnahmen können in KMU individueller angepasst und stärker auf die Persönlichkeiten der Mitarbeiter zugeschnitten werden.«

>> Von Mensch zu Mensch <<

Positives Branding nach innen muss nicht viel kosten. Ein frischer Obstkorb im Foyer, Glückwünsche zum Geburtstag oder gemeinsame Aktivitäten zeigen, dass der Satz »Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut« nicht bloß eine leere Floskel sind. Die wirksamste Methode, um Arbeitszufrie-

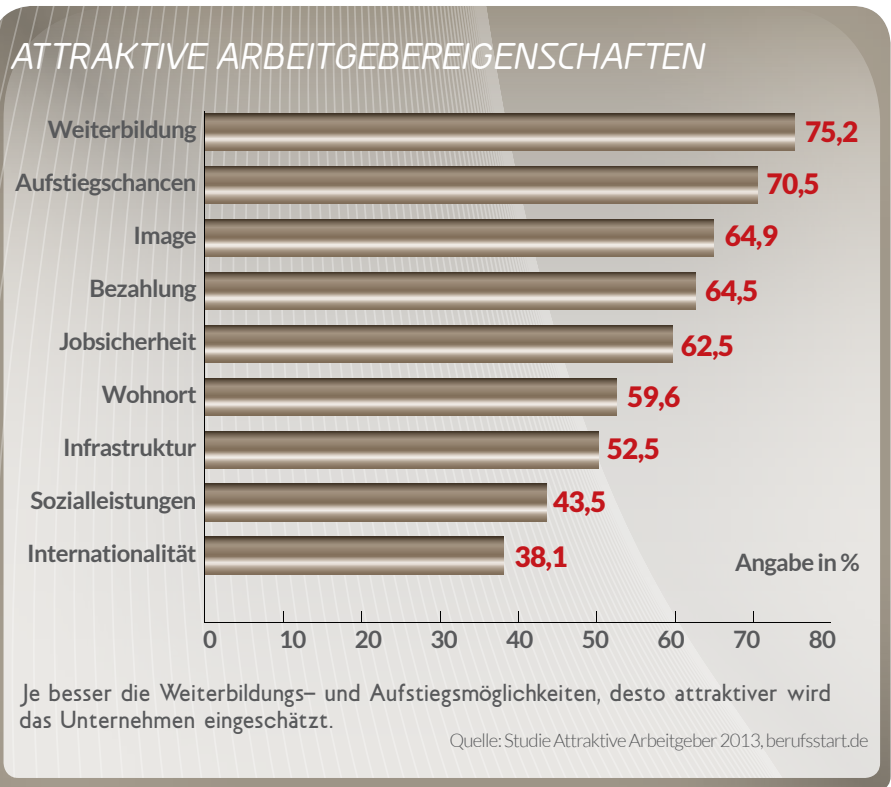


Foto: photos.com



ars.at

Jetzt anmelden!

3. Human Resource Kongress 2013

HR-Trendmanagement – Impulse & Strategien für die Personalarbeit

mit F. KÜHMAYER, Dipl.-Soz. (Univ.) ROSENBERG, Mag. BERGER, EMBA, MAS, MSc u. a.
von 01.–02.10.13, Wien

Geförderte „Auszeiten“ für Bildung & Pflege

Bildungs- und Pflegekarenz NEU

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK
am 31.07.13, Wien | 18.09.13, Wien

Einführung in das Arbeitsrecht Lehrgang

mit HR Dr. KURAS, RA Dr. ENGELBRECHT, Univ.-Prof. Dr. REISSNER
von 28.–30.08.13, Wien | 25.–27.09.13, Linz | 06.–08.11.13, Wien | 15.–17.01.14, Wien

Der Payroll-Check

mit StB Ing. Mag. PATKA, M. HAAS
am 07.08.13, Klagenfurt | 29.08.13, Wien | 11.09.13, Feldkirch | 29.10.13, Linz | 29.11.13, Wien

Datenschutz im Arbeitsverhältnis

mit Univ.-Prof. Mag. Dr. BRODIL, Mag. Dr. KÖNIG, LL.M.
am 17.09.13, Wien | 15.10.13, Graz | 09.12.13, Wien | 29.04.14, Wien

Arbeitsrechts-JourFixe – in Wien & Linz

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK
ab 12.09.13, Wien oder 13.09.13, Wien | 16.09.13, Linz

Personalverrechnungs-JourFixe

mit W. KURZBÖCK oder StB Ing. Mag. PATKA & M. HAAS
Zahlreiche Termine österreichweit – Informieren Sie sich unter www.ars.at

Neuerungen Personalverrechnung

PV-Jahrestagung 2013

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK, RR ADiR. HOFBAUER, G. KASPAR u. a.
von 13.–14.11.13, Linz | 14.–15.11.13, Wien | 04.–05.12.13, Wien
05.–06.12.13, Graz | 09.–10.01.14, Wien



ARS
AKADEMIE
FÜR RECHT,
STEUERN &
WIRTSCHAFT

Von den Besten lernen.

► Verwurzelung ist ein weiterer Pluspunkt. »Generell werden kleine Betriebe persönlicher geleitet. Das macht sich auch im Rekrutierungsprozess bemerkbar, der in KMU weniger auf ›hard facts‹ ausgerichtet ist. Vielmehr stehen die Persönlichkeit sowie die soziale Kompetenz des Bewerbers im Vordergrund, und ob dieser in das Team passt«, erklärt Thomas Oberholzner, stellvertretender Direktor der KMU Forschung Austria.

An der Attraktivität der österreichischen Unternehmen hapert es nicht – ihr Potenzial nutzen aber nicht alle. Gerade das Recruiting lässt häufig an Professionalität sehr zu wünschen übrig. Vielen Arbeitgebern scheint der Paradigmenwechsel noch nicht bewusst zu sein: Heute können Unternehmen nicht mehr aus einer Vielzahl von Bewerbern wählen, sondern müssen selbst aktiv um die besten bzw. geeignetsten Kandidaten werben. Eine schlampige Mitiberauswahl rächt sich früher oder später, sagt Wolfgang El-

42% DER FIRMEN

setzen ihre Social-Media-Präsenz auch im Recruiting ein. Einige Unternehmen sind aber selbst per Telefon für Bewerber nicht erreichbar.

sik, Professor an der Wirtschaftsuniversität Wien: »Fehler, die ich bei der Personalsuche begehe, können später meist nur mit erheblichem Aufwand behoben werden.«

Anhand von 55 Kriterien und mit mehr als 2.000 Blindbewerbungen untersuchte die Studie »Career's Best Recruiters«, wie sich Österreichs Betriebe gegenüber jungen, interessierten Arbeitskräften präsentieren. Fast ein Drittel der Initiativbewerbungen – jedes Unternehmen erhielt vier, differenziert nach Alter und Geschlecht – wurde komplett igno-

riert – diese Firmen erfüllten damit nicht einmal das Mindestmaß an Höflichkeit. Auf 60 % der Bewerbungsschreiben reagierten die Firmen mit einer individuellen Beantwortung, 10 % retournierten eine standardisierte Absage. Weiters fällt auf: Obwohl längst die webfine Generation Y in den Fokus der Unternehmen rückt, setzen nur 42 % ihre Social-Media-Präsenz auch im Recruiting ein. Manche Firmen sind aber auch auf »altmodischem« Weg schlicht unerreikbaar: Jedem vierten Anrufer wurde eine telefonische Kontaktaufnahme direkt mit der Personalabteilung gar verwehrt. Studienautor Markus Gruber zieht ein ernüchterndes Fazit: »Der Eindruck drängt sich auf, dass sich viele hinter ihren Karriereportalen verstecken bzw. mit den dahintersteckenden Verwaltungsprozessen und der Verarbeitung von Bewerbungen derart beschäftigt sind, dass sie keine Zeit mehr finden, persönlich auf Bewerber und Bewerberinnen einzugehen.«

TIPP

BEST PRACTICE

22

> **Accor Österreich**

Branche: Hotellerie, 850 Mitarbeiter

Jedes Jahr werden mit der »Goldenen Hummel« jene MitarbeiterInnen ausgezeichnet, die einen der Unternehmenswerte – Respekt, Vertrauen, Innovation, Eroberungsgeist, Leistung – in besonderer Weise verkörpern. Von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen, ahnen die KandidatInnen bis zur Ehrung durch das Management Board in festlichem Rahmen nichts. Neben einer persönlichen Laudatio erhalten sie Einkaufsgutscheine im Wert von 600 Euro.

> **EMC Computer Systems Austria**

Branche: IT, 138 Mitarbeiter

Bei einem monatlichen Company Breakfast steht der zwanglose Informationsaustausch über Funktionen und Hierarchien hinweg im Mittelpunkt. Wechselnde kulinarische Schwerpunkte werden von einem aktuellen Business Update der Geschäftsführung und Glückwünschen für Jubilare begleitet. Gastvorträge über Ernährung, Bewegung oder Burnout-Prävention tragen zusätzlich zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen bei.



> **Janssen-Cilag Pharma**

Branche: Medizinische Produkte, 142 Mitarbeiter

Am »Social Engagement Day« unterstützen die MitarbeiterInnen durch tatkräftige Hilfe Sozialprojekte. 2012 standen Adaptierungsarbeiten im Wohnheim Oberrohrbach, Gartenarbeiten im Mathiashof im Elmautal und ein Vormittag in der Hans-Radl-Hauptschule zur Wahl. Die Begegnung mit den behinderten Menschen dieser Einrichtungen wurde für alle Beteiligten zu einem bereichernden Erlebnis.

> **Microsoft Österreich**

Branche: Software, 393 Mitarbeiter

Neben einer Vielzahl von flexiblen Arbeitszeitmodellen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt es seit 2011 für alle frischgebackenen Vä-



40 Mitarbeiter genossen bereits die Papawochen.



ter zusätzlich zum gesetzlichen Jahresurlaub zwei Wochen bezahlten Urlaub. 40 Mitarbeiter haben diese Papawochen bereits in Anspruch genommen.

Natürlich Fühlen

Branche: Apotheke/Drogerie, 72 Mitarbeiter

95 % der MitarbeiterInnen sind Frauen mit Kindern, auf die Abstimmung der Dienstpläne wird deshalb großes Augenmerk gelegt. Das Tauschen und kurzfristiges Freinehmen ist jederzeit möglich, ebenso das Mitbringen des Kindes zum Arbeitsplatz. Während der Ferien steht eine kostenlose Kinderbetreuung zur Verfügung.

Tech Data Österreich

Branche: IT-Großhandel, 59 Mitarbeiter

Im Rahmen der Integration neuer Mitarbeiter wird ein Pate als Ansprechperson für den Neuankömmling bestimmt. Er zeigt die täglichen Abläufe im Betrieb, macht mit den Kollegen und der Unternehmenskultur vertraut. Auch im Schulungsplan wird ein Teil durch den Paten abgedeckt.



EIN LAMENTO VON RAINER SIGL

Sommerloch

Einer muss wohl oder übel ausharren, wenn alle auf Urlaub sind.

V Sehr geehrte Damen und Herren! Dies ist eine automatisch generierte Anwesenheitsnotiz. Ich bin während der Urlaubszeit von Mitte Juli bis einschließlich der ersten Septemberwoche nicht auf Urlaub, sondern im Büro. Sie erreichen mich wie immer ganz normal per Email, Handy oder Festnetztelefon. Falls ich Ihren Anruf wider Erwarten einmal nicht sofort annehmen oder Ihr Email innerhalb von 24 Stunden erwidern kann, liegt dies vermutlich daran, dass ich in den total verdunkelten, menschenleeren Büroräumen unserer Firma leise wimmernd unter einem Schreibtisch liege und mein Schicksal sowie meine sämtlich in den Urlaub gefahrenen Kollegen verfluche.

Werte Firmenkunden: Trotz teilweiser Urlaubssperre unseres Betriebes freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme und werden uns bald mit Ihnen in Verbindung setzen. Erwartet Sie aber bloß nicht, dass ich die liegengeliebene Arbeit meiner nichtsnutzigen Kollegen in deren Abwesenheit übernehme, sondern stellen Sie sich darauf ein, dass Sie von mir außer Ausreden, kläglichem Jammern und hinterfotzigen Verleumdungen der sich irgendwo

am Strand räkelnden Mistkerle nichts zu hören bekommen. Wieso muss aber auch wirklich immer ich hier bleiben? Gut, Kinder hab ich keine, und das mit der Irmi ist auch vorbei, ins Ausland mag ich sowieso nicht wegen meiner Sonnenallergie und Gastritis, aber ist das ein Grund, mich hier zwangszu verpflichten? Aus der Tatsache, dass Sie sich bei unserer Firma melden, schließe ich, dass auch Sie bemitleidenswerter Lohnsklave arbeitend im Büro sitzen – arme Sau! Auf diesem automatisierten Wege ein verbittertes, aber dennoch herzhaftes »Prost« und ein Tipp für Sie: Schauen Sie doch mal beim Chef in die Schreib-

tischschublade – als Daheimgebliebener hat man das ungeschriebene heilige Recht, sämtliche Spirituosen der Kollegenschaft auszupicheln und durch Billigfusel von der Tanke zu ersetzen. Geschieht ihnen recht.

Werter Chef, liebe Kollegen! So eine Überraschung – da seid ihr im Urlaub und findet doch Zeit, mir ein Mail zu schicken – mit Fotos vom Strand, so so! Alleine für diese seelenlose, abgefeimte Grausamkeit verspreche ich euch, mich in den Wochen eurer Abwesenheit ausnahmslos pudelnackt in den Büroräumlichkeiten zu bewegen und mir den Schweiß großzügig mit euren Lieblingsbüroutensilien vom Körper zu wischen. Und keine Sorge, auch eure blöden Blumen werden nicht verdursten, denn die gieße ich selbst – wenn eh keiner da ist, brauche ich zumindest nicht jedesmal den weiten Weg zum Klo gehen. Ich hoffe, ihr schluckt beim Schnorcheln eine Feuerqualle!

Noch einen schönen Urlaub, Euer Rainer.

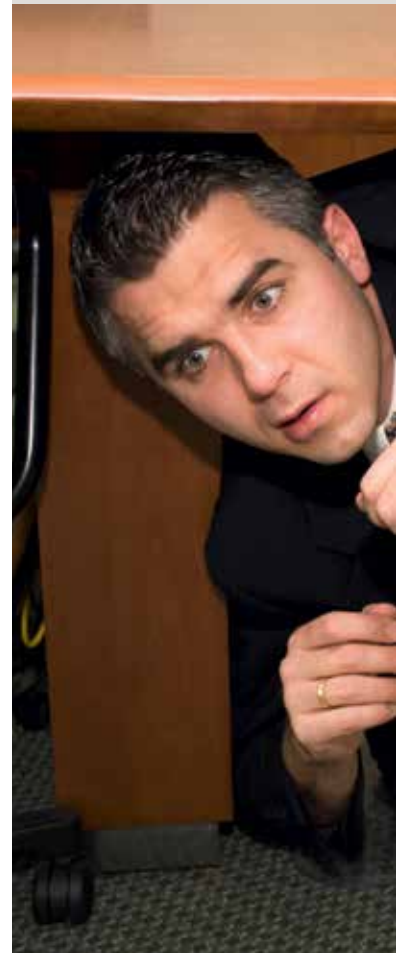
“

Wieso muss eigentlich immer ich im Sommer in den menschenleeren Büroräumlichkeiten die Stellung halten?

”

23

“
URLAUBSZEIT FÜR
LOHNSKLAVERN
”



DAS GEHEIMNIS VON EMC

Das rasante Wachstum von EMC ist mit einem Namen verbunden: David Goulden. Im Exklusiv-Interview mit **Report (+) PLUS** verrät der Brite das Geheimnis des Aufstiegs: Im richtigen Moment braucht man den Mut, den Stier einfach bei den Hörnern zu packen ...

24

VON ALFONS FLATSCHER



(+) PLUS: Was macht Ihren Führungsstil aus? Als Sie vor zwölf Jahren zu EMC kamen, galt das Unternehmen als Übernahmekandidat, aber statt übernommen zu werden, hat EMC aggressiv zugekauft und wächst seit einem Jahrzehnt zweistellig. Wie machen Sie das?

Goulden: Ich mache es nicht allein, wir haben ein außergewöhnliches Team. 2002 waren wir eine Storage-Firma. Wir haben rund fünf Milliarden Umsatz gemacht und hatten zwei Produkte. Das war sehr einfach, aber wir wussten, wenn wir uns nicht neu aufstellen, würden wir nicht überleben. Also sind wir von dem ausgegangen, was wir hatten: eine sehr solide Kundenbasis, einen guten Ruf und eine sehr starke Verkaufsmaschinerie.

Wir analysierten also die Industrie und kamen zu dem Ergebnis, dass kein Stein auf dem anderen bleiben würde. Um von dem Umbruch profitieren zu können, mussten wir stärker in den Softwarebereich gehen und wir mussten uns den Servicebereich erschließen. Gleichzeitig mussten wir unser Storage-Angebot deutlich ausweiten, um hier im Gegensatz zu unseren Konkurrenten alle Kundenbedürfnisse abdecken zu können.

(+) PLUS: Genau in diese Zeit fiel die Übernahme von VMware, für die Sie direkt verantwortlich waren. Sie wurden damals scharf kritisiert, weil Sie viel zu teuer eingekauft hätten.

Goulden: Wir haben 625 Millionen Dollar dafür bezahlt, und ich wurde scharf kritisiert. Das Unternehmen hat damals nicht einmal 60 Millionen Umsatz gemacht und der Preis wur-



«
Man muss mit Kühnheit seinen Weg gehen, auch wenn alle anderen einen für verrückt erklären.
»

ZUR PERSON

25

➤ David Goulden ist Präsident

der EMC Corporation und Chief Operating Officer (COO). Er ist seit 2002 bei dem Unternehmen und war vorher für Unisys, Wang und Genetronics tätig. Goulden zeichnet bei EMC für mehr als 70 Übernahmen verantwortlich und landete mit dem Kauf von VMware einen spektakulären Erfolg. Der Kauf von Unternehmen mit Potenzial trug maßgeblich zum Wachstum von EMC bei. Heute beschäftigt das Unternehmen 53.000 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 20 Milliarden USD.

de als völlig überhört angesehen. Mittlerweile ist das ein Milliardengeschäft und es hat sich als ein hervorragender Schritt herausgestellt.

Wir sind auf VMware durch unsere Kunden aufmerksam gemacht worden. Wir waren auf der Suche und 2003 haben uns unsere Wall-Street-Kunden gezeigt, was für fantastische Dinge sie mit VMware machen. Dann ging es schnell. Wir haben Anfang 2004 gekauft. Ich habe das Übernahmeteam geleitet und wir haben sehr schnell festgestellt, dass wir hier anders vorgehen mussten. Die Übernahmen, die wir bis dahin gemacht hatten, wurden völlig in EMC integriert. Das haben wir bei VMware nicht gemacht. Wir haben es als Unternehmen im Unternehmen entwickelt und haben ein hohes Maß an Unabhängigkeit zugelassen. Auf diese Weise konnten VMware auch Partnerschaften mit Unter-

nehmen eingehen, mit denen wir ansonsten am Markt in Konkurrenz standen.

(+) PLUS: Wenn wir also Ihre Managementphilosophie zusammenfassen, dann sind drei Punkte zentral. Erstens die Teamarbeit, zweitens: Höre auf deine Kunden, sie geben dir wertvolle Tipps – siehe VMware. Und drittens: Suche flexible Lösungen! Sie haben VMware im Gegensatz zu anderen übernommenen Unternehmen, an der langen Leine gelassen, weil es in diesem Fall richtig war.

Goulden: Sie haben eines vergessen: Im entscheidenden Augenblick muss man Mut haben und den Stier bei den Hörnern nehmen. Die Experten haben uns für verrückt erklärt, weil wir 625 Millionen für VMware gezahlt haben, obwohl das Unternehmen keine nennenswerten Umsätze hatte. Die

Kritiker haben das nicht verstanden. Man braucht eine klare Linie, klare Überzeugungen und muss dann im entscheidenden Augenblick die Kühnheit besitzen, seinen Weg zu gehen, auch wenn alle anderen einen für verrückt erklären.

(+) PLUS: Sie sagen auch etwas sehr Ungewöhnliches: Das bisherige Backup- und Recovery-System sei kaputt und müsse völlig neu überdacht werden. Das hört man von Weltmarktführern selten, weil sie vom bestehenden System am meisten profitieren. Radikale Änderungen ▶

“ Wir haben VMware als Unternehmen im Unternehmen entwickelt und viel Unabhängigkeit zugelassen. ”

► sind eher die Sache von Start-ups, von den Neuen, die die Revolution ausrufen.

Goulden: Ja, der Prozess ist kaputt. Die Backup-Industrie hat sich in den vergangenen Jahren mit der IT-Industrie entwickelt und jedes Unternehmen hat seine Backup-Strategie entwickelt. Jeder hat sein eigenes Backup-Netz, getrennt von den restlichen Speicher-Servern. Es ist ein völlig losgelöster Prozess vom Management der Daten und vom Speichern. Das ist nicht zukunfts-trächtig. Wir nähern uns mit Riesenschritten der Welt von Big Data, mit enormem Wachstum der Datenmenge, und da kann es keinen isolierten, Offline-Backup-Prozess geben. Wir brauchen eine völlige Integration und das muss sich rasch ändern. Wir brauchen Veränderung.

(+) PLUS: Das Stichwort Veränderung führt uns direkt zum Thema der Rekrutierung. Veränderung findet in den Köpfen statt und braucht die richtigen Mitarbeiter, um sie erfolgreich durchzuführen. Wie und wo rekrutieren Sie?

Goulden: Wir suchen immer nach großartigen Leuten. Aber auch hier hat sich das Muster über die Jahre verändert. In der frühen Phase – 2003, 2004 – haben wir mit der Zukunft argumentiert. Wir haben gesagt, da ist eine Firma, die hat eine tolle Basis, aber sie muss sich neu aufstellen. Wir haben nach Leuten gesucht, die außerhalb des Mainstreams standen, eine andere Gedankenwelt hatten und die Zukunft anders sahen. Alles war auf die Zukunft orientiert, damit haben wir gepunktet. Heute sind wir der Marktführer, wir haben gezeigt, was wir zu leisten in der Lage sind, aber wir sind immer noch der Konzern mit der größten Bereitschaft, Neues zu wagen. Das zieht Leute an.

Wir suchen nach großartigen Ingenieuren, die wissen, wie man herausragende Produkte produziert und wie man ein Team motiviert. Wir suchen also nicht nur Manager, wir suchen Persönlichkeiten, die den Weg weisen können. Das ist eine sehr seltene Qualität und nicht leicht zu finden.

(+) PLUS: Gibt es einzelne Universitäten, auf die Sie besonders schauen, die in der Ausbildung Ihrer Meinung nach die Nase vorne haben?

Goulden: Wir suchen überall. Auf der Führungsebene sind es natürlich erfahrene Leute, die wir rekrutieren. Was Universitäten betrifft, schauen wir uns die Abgänger von



«
Alle wollen einmal bei einem Start-up dabei gewesen sein.
»



“ Wir sind noch immer der Konzern mit der größten Bereitschaft, Neues zu wagen. Das zieht Leute an. ”

Stanford, MIT und Harvard sehr genau an. In den vergangenen Jahren haben wir uns natürlich auch global aufgestellt und weltweit Excellence-Zentren aufgebaut – in China, Indien, Israel, in Ägypten, in Russland. Gerade in jüngster Zeit ist der Kampf um Talente global voll entbrannt. Wir waren sehr erfolgreich, viele davon für uns zu gewinnen.

(+) PLUS: Wo sehen Sie Europa, das ja in immer weniger Industrien die Technologieführerschaft für sich beanspruchen kann?

Goulden: Man muss einen Schritt zurück machen und sich die IT-Industrie als Ganzes anschauen und fragen: Wo sind die Innovationszentren und warum sind sie dort? In der frühen Phase – der Mainframe-Ära – spielte in den USA das Militär eine große Rolle, aber in der jüngeren Vergangenheit, war es die Kombination aus dem Universitätssystem und der Verfügbarkeit von Risikokapital, die für die Dynamik der Entwicklung in den USA gesorgt hat. Man muss sich nur anschauen, was in der Gegend rund um Boston, wo Harvard und das MIT daheim sind, alles entsteht.

(+) PLUS: Sagen Sie damit im Umkehrschluss, dass es für Europa nicht gut aussieht, weil die Universitäten schwach sind und Risikokapital nicht vorhanden ist?

Goulden: Es gibt nicht viele große, global agierende, europäische IT-Konzerne. SAP

bildet natürlich die große Ausnahme. Wenn es um die Einführung und Nutzung neuer Technologien geht, sind die Europäer hervorragend.

(+) PLUS: Die Europäer nehmen neue Technologien rasch an und implementieren sie in ihren Unternehmen. Aber sind sie auch in der Lage, Innovationen zu kreieren?

Goulden: Für unseren Bereich sehe ich, dass es einige wirklich spannende europäische Konzerne gab – Bull, ICL, Siemens Nixdorf. Jedes europäische Land hat einen Anbieter, aber sie waren nicht schnell genug und haben den Sprung nicht geschafft.

(+) PLUS: Innovation ist ja auch ein kulturelles Thema. Welches Umfeld braucht es, damit Innovation permanent entstehen kann?

Goulden: Rund um die Universität Stanford ist in Kalifornien das Silicon Valley als Brutstätte der Innovation entstanden. Die Professoren von Stanford ermutigen ihre Studenten, eigene Unternehmen zu gründen und Stanford investiert auch immer wieder in diese Start-ups. Dieses Umfeld fördert Innovation. Das wirkt dann auch ansteckend und alle wollen einmal in ihrer Karriere bei einem Start-up dabei gewesen sein. Wer das nicht gemacht hat, dem fehlt etwas in seinem Lebenslauf. ■

Gewinnerinnen und Gewinner **eAward** gesucht

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

Nehmen Sie an dieser Plattform und
Publicity-Möglichkeit teil! Der Award wird
heuer in unterschiedlichen Kategorien
ausgeschrieben.

Teilnahmeschluss
ist der 30. September 2013.
Die Einreichung ist kostenlos.

Mehr unter award.report.at

BRZ .. **T** .. **Systems**

DIGITALES : ÖSTERREICH **OKI**



DIE REPORT-REIHE DER FACH- UND PODIUMSGESPRÄCHE MIT PUBLIKUMSBETEILIGUNG

EIN PROMINENT BESETZTES PODIUM DISKUTIERT ÜBER DIE ROHSTOFFLAGER DER ZUKUNFT.



URBAN MINING

DIE ROHSTOFFLAGER DER ZUKUNFT

GEMEINSAM MIT DER ARA VERANSTALTET DER REPORT VERLAG IM LAUFE DES JAHRES EINE DREITEILIGE DISKUSSIONSREIHE ZUM THEMA »URBAN MINING«. DER AUFTAKT IM MÄRZ RÜCKTE BAUSTOFFE & METALLE IN DEN FOKUS, ENDE JUNI WURDE ÜBER KONSUMGÜTER DISKUTIERT.

> (+) PLUS: Wie ist der Status quo beim Recycling von Papier und Pappe? Wie sehen dazu die Stoffkreisläufe in Österreich aus?

Georg-Dieter Fischer: Im Sinne des Urban Mining sehen auch wir den Rohstoff Altpapier quasi auf der Straße liegen, den wir nur noch aufzuheben müssen – Österreich ist dazu sehr gut organisiert. Das ist auch enorm wichtig, da im Sektor eine Unterde-

ckung an Altpapier herrscht. Die heimische Wirtschaft ist stark exportorientiert und mit ihren Papiererzeugnissen ein großer Player in Europa. Fünf Millionen Tonnen Papier werden in Österreich jährlich produziert, wovon aber nur ein kleinerer Teil, 660.000 Tonnen, im Inland bleibt. Der heimische Bedarf liegt wiederum bei rund zwei Millionen Tonnen, rund 1,3 Mio. Tonnen werden folglich importiert.

FACTS

DAS PODIUM



> Georg-Dieter Fischer: Obmann Fachverband der papierverarbeitenden Industrie (PPV)



> Thomas Maier: Geschäftsführer Elektro Recycling Austria (ERA)



> Christian Strasser: Geschäftsführer PET to PET Recycling Österreich

Susanne Lontzen:
> Public Affairs & Kommunikation Coca-Cola Hellenic



> Roland Pomberger: Professor Montanuniversität Leoben



Seit 1993 ist die Verpackungsverordnung auf Basis des Abfallwirtschaftsgesetzes in Kraft, die zu einer Wiederverwendung oder Verwertung von Verpackungen verpflichtet. Bereits Jahre davor gab es aber schon ein Agreement zwischen der österreichischen Papiererzeugung und dem Altpapierhandel, um garantiert Altpapier auch wieder in der Produktion einzusetzen. Der Grund: Dieser Altstoff ist knapp und muss für die heimische Wirtschaft gesichert werden.

(+) PLUS: Wird Altpapier aus Österreich auch exportiert?

Fischer: Wie bei vielen Stoffströmen heute sind auch die Ströme bei Altpapier international und kennen keine Grenzen. Österreich ist dazu Nettoimporteur, es gibt aber auch Exporte, etwa nach Deutschland und Italien. Das Gros dieses Sekundärrohstoffs kommt aber aus dem Ausland – trotz unserer leidenschaftlichen und perfekten Sammeltätigkeit. Papier und Wellpappe sind Kreislaufprodukte. Bei der Wellpappe haben wir Sammelraten von nahezu 100 Prozent. Altpapier ist alles andere als Müll und ist zu einem international notwendigen Gut geworden. Aktuell ist der Preis gut, die Tonne wird mit längst über 100 Euro gehandelt. Die großen Treiber in den internatio-

DEN VERBRAUCH AN NATÜRLICHEN
ROHSTOFFEN **ZU REDUZIEREN**
UND DIESE WEITGEHEND DURCH
RECYCLINGMATERIALIEN ZU
ERSETZEN, IST EINE DER GROSSEN
HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE
ZUKUNFT.

nenal Handelsströmen sind die Märkte in Übersee und vor allem China, das massiv Ströme aus Europa anzieht. Auch in Indien wird gerade eine große Recyclingindustrie aufgebaut. In Asien gibt es freilich nicht die uns bekannten Sammelsysteme, somit muss Altpapier importiert werden. Die Ökobilanz auf diesen internationalen Warenwegen ist trotzdem gut, da am Schiffsweg Container in Retourfrachten genutzt werden, die andernfalls leerstünden. Letztlich unterliegen diese Entwicklungen aber immer einem Angebot und der Nachfrage. Eines steht dabei fest: Altpapier ist wertvoll und wird immer einen Preis haben.

(+) PLUS: Wie groß ist der Recyclingmarkt bei Elektrogeräten? Welche Teile eines Elektrogeräts sind überhaupt wiederverwertbar?

Thomas Maier: In Österreich werden jährlich rund 160.000 Tonnen Elektrogeräte über die Ladentische verkauft und eingesetzt. Diese Zahl betrifft die »Schnelldreher« – Waschmaschinen, Fernseher, Computer und vieles mehr. Darin nicht enthalten sind Elektronikbestandteile, die in anderen Teilen wie etwa einer Heizung verbaut werden und entsprechend länger im Gebrauch sind. Über unsere Sammel- und Verwertungssysteme wird in etwa die Hälfte der Altgeräte ►

DAS PUBLIKUM BETEILIGTE SICH AKTIV AM GESCHEHEN UND BRACHTTE INTERESSANTE ASPEKTE IN DIE DISKUSSION EIN.



30

► wieder eingesammelt. Ein gewisser Teil der Elektrogeräte landet nach wie vor im Restmüll. Aber das ist ein relativ kleiner Anteil. Auf Deponien landet kaum Material, wir sehen aber ein gewisses Problem mit dem Abfluss von Altgeräten ins Ausland.

Lange Zeit hatte man sich im Recycling auf Metallbestandteile wie Kupfer, Aluminium und Eisen konzentriert. Die Verarbeitungstechnologien sind aber zunehmend verbessert und erweitert worden. Heute kommen wir auch mit dem Recyclen von Kunststoffgehäusen dem »Cradle to Cradle«-Konzept immer näher, wo etwa aus Druckergehäusen wieder Druckergehäuse produziert werden. Unsere Recyclingraten in der stofflichen Wiederverwendung von gesammelten Geräten liegen deutlich über jenen Zielen, die von den Verordnungen und den entsprechenden Normen vorgeben sind. Zwischen 65 und 75 Prozent Recyclingrate ist vorgeschrieben. Wir liegen bei über 90 Prozent.

(+) PLUS: Immer öfter landen Altgeräte aus Europa auf Deponien in Afrika und werden so zu einem Umwelt- und Gesundheitsproblem. Müssen sich auch die Österreicher sorgen, dass auf heimischen Boden unsachgemäß entsorgte Geräte in Afrika landen?

Maier: Zunächst muss man dazu feststellen, dass es in Regionen wie Osteuropa und auch Afrika eine sehr große Nachfrage nach Altgeräten gibt, die repariert und weiter verwendet werden. Ich sehe Regionen in Afrika derzeit weniger als abfallwirtschaftliche Herausforderung, die es zweifelsfrei auch gibt, sondern als kräftigen Markt für Gebrauchsgüter. Es ist ein Markt, den es in dieser Form in Österreich eigentlich kaum noch gibt. Hierzulande werden bestenfalls Waschmaschinen repariert und danach wieder jahrelang eingesetzt. In einer 2010 veröffentlichten Studie des deutschen Wirtschaftsministeriums wird gezeigt: In Nigeria sind 65 Prozent der Elektrogeräte in den Haushalten Gebrauchsgüter aus Europa, Asien und den USA. Auf diesen Markt haben sich weltweit tätige Händler spezialisiert, die Waren verschiedenster Qualität einkaufen und vertreiben. Im Vergleich zu den anfallenden Mengen in Europa – drei Millionen Tonnen jährlich – sind die importierten Volumina in Afrika dennoch gering, beispielsweise mit 40.000 Tonnen in Ghana.

Ich möchte hier nicht für Gesamteuropa sprechen, doch wenn Altgeräte in österreichischen Sammelbetrieben abgegeben werden, ist es fast ausgeschlossen, dass davon etwas auf einer Deponie in Afrika landet.

“

ABFALL WIRD HEUTE ALS ROHSTOFF ERKANNT UND GENÜTZT.

”

(+) PLUS: Mehrwegflaschen oder Einwegflaschen: Diese Diskussion wurde lange Zeit sehr intensiv geführt. Was war letztendlich für den Siegeszug der PET-Flaschen verantwortlich?

Christian Strasser: Die Diskussion um die Getränkeverpackungen wurde tatsächlich immer sehr emotional geführt. Mehrweg oder Einweg war fast schon eine Glaubensfrage. Internationale Studien haben dann gezeigt, dass Einwegflaschen nicht zwingend eine schlechtere Ökobilanz haben müssen. Vor allem dann nicht, wenn es ein funktionierendes Kreislaufsystem gibt. Dann schneiden Einwegverpackungen, also PET-Flaschen, sogar etwas besser als Mehrwegflaschen aus Glas ab. Deshalb hat die Politik gemeinsam mit der Getränkeindustrie relativ früh die Basis für ein Bottle-to-Bottle-Recycling



CHRISTOPH SCHARFF, VORSTAND ARA, WILL DAS THEMA URBAN MINING IN DEN KÖPFEN DER BEVÖLKERUNG VERANKERN. ALS RECYCLINGSPEZIALIST FÜR VERPACKUNGEN ERFÜLLT DIE ARA EINE WICHTIGE FUNKTION IN DER ROHSTOFFVERSORGUNG DER ÖSTERREICHISCHEN WIRTSCHAFT.

lingsystem gelegt. Damit hat die Getränkeindustrie dem Konsumenten die Wahlfreiheit gesichert.

2006 haben sich die größten PET-Hersteller an einen Tisch gesetzt und beschlossen, das Bottle-to-Bottle-Recyclingsystem nicht in fremde Hände zu legen, sondern selbst zu realisieren. Das war die Geburtsstunde der PET to PET Recycling GmbH. Im August 2007 ist das Unternehmen in Betrieb

gegangen und wir konnten die Getränkeindustrie mit lebensmitteltauglichen Flakes versorgen. Wir haben dann bald festgestellt, dass wir bei rund 30 Prozent Recyclateinsatz eine Grenze erreicht haben. Weil wir die Recyclatquote steigern wollten, haben wir uns für den Aufbau und Einsatz einer zweiten Anlage entschieden, die jetzt seit 2010 in Betrieb ist. Damit können wir jetzt unterschiedliche Recyclattypen anbieten. Die Recyclateinsatzquoten sind damit auf weit über 50 Prozent gestiegen. Für den Konsumenten ist nicht erkennbar, welche Recyclattypen zum Einsatz kommen und wie hoch der Recyclatanteil ist. Das Produkt sieht immer gleich aus und erfüllt dieselben hohen Anforderungen. Man kann festhalten, dass Österreich mit dem Bottle-to-Bottle-Projekt über ein absolutes Vorzeigeprojekt verfügt. Es wird uns von internationalen Delegati-

onen auch immer wieder bestätigt, dass es sich dabei um eine sehr sinnvolle und nachahmenswerte Lösung handelt.

(+) PLUS: Was hat bei Coca-Cola Hellenic Österreich den Ausschlag gegeben, die Produkte weitestgehend in Einwegflaschen abzufüllen?

Susanne Lontzen: Am Ende des Tages entscheidet immer der Konsument, welche Verpackung wir anbieten. Unser Ziel als Getränkehersteller und Abfüller ist es, dass wir dem Konsumenten unsere Produkte »in Armeslänge« anbieten können, wie das in der Fachsprache heißt. Und zwar in der Verpackung, die der Konsument wünscht. Diese Verpackung soll leicht, einfach zu transportieren und bruchstark sein. Die Konsumenten in Österreich haben es einfach. Dank des gut funktionierenden Recycling-▶




**Die Report-Reihe der
Fach- und Podiumsgespräche mit Publikumsbeteiligung**



Die nächsten Themen:

»URBAN MINING«

Die Rohstofflager der Zukunft:
Schwerpunkt »Rechtliche Rahmenbedingungen«
26. September 2013; 14.30 – 16.00 Uhr, Wien

»DER WISCH-EFFEKT« – VERMISCHEN SICH
PRIVATES UND BERUFLICHES?

Technik und Endgeräte in Unternehmen
September 2013, Wien

10 JAHRE ENQUETE »CHANCE HOCHBAU«

Der Branchentreff der Bauwirtschaft
3. Oktober 14.30 – 17.00 Uhr; Gironcoli-Kristall;
Donau-City-Straße 9; 1220 Wien

»SMARTE ZÄHLER, SMARTE PRODUKTE«

Energiewirtschaft inmitten
großer Veränderungen
Herbst 2013, Wien



Weitere Details zu allen
Veranstaltungen unter
www.report.at/termine

Anmeldung unter: office@report.at

AUCH NACH DEM ENDE DES OFFIZIELLEN TEILS WURDE IN LOCKERER ATMOSPHÄRE INTENSIV WEITERDISKUTIERT.

► systems können Sie guten Gewissens zwischen den verschiedenen Verpackungsmaterialien wählen. Es werden heute sieben oder acht von zehn PET-Flaschen getrennt gesammelt und wieder aufbereitet.

(+) PLUS: Coca-Cola ist einer der ganz großen internationalen Player. Wie sieht es mit dem PET-Flaschenrecycling international aus?

Lontzen: International zeigt sich ein völlig anderes Bild. In Österreich sind wir nicht zuletzt dank der ARA wirklich in einem gelobten Land. In vielen Ländern wird wenig oder gar nicht gesammelt und da spreche ich nicht von Asien oder Afrika. Schon wenn man über die Grenze nach Ungarn oder die Slowakei blickt, sieht man, dass jede Sammelstruktur fehlt. Je weiter man in den Osten kommt, umso schlimmer wird es. Hier gilt es, eine entsprechende Infrastruktur aufzubauen, um Verpackungen zu sammeln und wiederzuverwerten.

(+) PLUS: Wie hat sich aus Sicht des Wissenschaftlers die Wiederverwertungsgesellschaft in Österreich entwickelt?

Roland Pomberger: Ich hatte eigentlich Riesenglück. Ich habe vor rund 20 Jahren als junger Bergbauingenieur begonnen, mich mit der Abfallwirtschaft zu beschäftigen. Denn damals waren die Rohstoffpreise so niedrig, dass ich dieses Betätigungsfeld für spannender hielt. Damit konnte ich die gesamte Entwicklung in Österreich beobachten. Anfang der 90er gab es in der Branche nichts, außer vielleicht ein paar Deponien. Selbst das erste nationale Abfallgesetz wurde erst 1991 verabschiedet. In diesen 20 Jahren hat sich sehr viel getan und man kann mit Sicherheit sagen, dass Österreich über den gesamten Zeitraum Innovationsführer war, von der getrennten Sammlung über die verschiedenen Sammelsysteme, von der thermischen Verwertung bis zum Recycling. Heute können wir sagen, dass die österreichische Abfallwirtschaft in der Phase der Industrialisierung angekommen ist. Abfall-



“
 DER KONSUMENT
 ENTSCHEIDET ÜBER DIE
 ART DER VERPACKUNG
 ”

verwertungsanlagen sind heute Industrieanlagen. Abfall wurde als Rohstoff erkannt und wird auch so genutzt. Das ist auch nötig, wenn man sich etwa die Seltenen Erden ansieht. Die zwar gar nicht so selten, wie der Name vermuten lässt, aber sehr schwer abzubauen. Dazu kommt die große Abhängigkeit von China. Die Seltenen Erden kommen in fast jeden Elektrogerät vor, aber teilweise nur im ppm-Bereich. Das rückzugewinnen ist sehr schwierig. Es gibt zwar schon Ansätze, wird aber noch nicht umgesetzt. Da gibt es noch enormen Forschungsbedarf.

Es wird zwar eine Recyclinggesellschaft angestrebt, auch politisch, aber da muss man schon auch die Frage stellen dürfen, ob wir in der Praxis immer das Richtige machen. Bei genauerer Betrachtung erkennt man etwa, dass intelligente Recyclinglösungen nicht immer unterstützt werden. Die getrennte Sammlung ist eine unglaublich wichtige Sache und sollte weiter verstärkt werden. Je differenzierter die Sammlung ist, umso mehr Rohstoffe stehen uns zur Verfügung. Derzeit leiden wir ein bisschen unter der Geiz-ist-geil-Gesellschaft. Alles wird auf das Ökonomische und Monetäre reduziert. Wir sollten wieder mehr über Energie- und Ressourceneffizienz sprechen. Dann würde man schnell erkennen, dass wir die Sammlung energetisch völlig überbewerten. Die Energie, die in die differenzierte Sammlung fließt, ist viel geringer als die Energie, die in den gesammelten Materialien steckt. Wenn wir sortenreine Abfälle in entsprechenden Mengen haben, dann können diese hochwertig verarbeitet werden. ■

Foto: Report Verlag



HUMANITÄRER EINSATZ RETTET LEBEN.

SYRIEN

SPENDEN. JETZT!

Gewalt, Angst und Verzweiflung treiben zigtausende Menschen in die Flucht. Ihre Lage in Syrien und den Nachbarländern ist katastrophal.

Die Teams von *Ärzte ohne Grenzen* sind vor Ort. Und helfen.

Ich wirke mit:



PSK Kontonummer
930.40.950, BLZ 60.000

SMS mit Spendenbetrag an
0664 660 1000

www.aerzte-ohne-grenzen.at/syrien



Erkennen Sie das Modell

Es ist ein beliebtes Hobby vieler Kinder, so viele Autos wie möglich zu erkennen. Am besten schon von weitem, ohne noch das Markenlogo gesehen zu haben, oder nur anhand der Silhouette. Manche Kids werden zu echten Experten und versuchen sich an der Königsdisziplin: ein Automodell in der Abenddämmerung nur anhand der eingeschalteten Scheinwerfer zu identifizieren. Ganz so schwer wollen wir es Ihnen nicht machen: **Report(+)**PLUS hat auf dieser Doppelseite bekannte Automodelle aus fünf Jahrzehnten versammelt. Testen Sie Ihr Fachwissen: Wie viele Modelle können Sie richtig zuordnen?

70ER-JAHRE

1

2

3

4

5

70ER-JAHRE

1

2

3

4

5

80ER-JAHRE

1

2

3

4

5

80ER-JAHRE

1

2

3

4

5

90ER-JAHRE

1

2

3

4

5

00ER-JAHRE



90ER-JAHRE

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

1

2

4

5

3

00ER-JAHRE

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



4

HEUTE



1

2

5

3

HEUTE

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

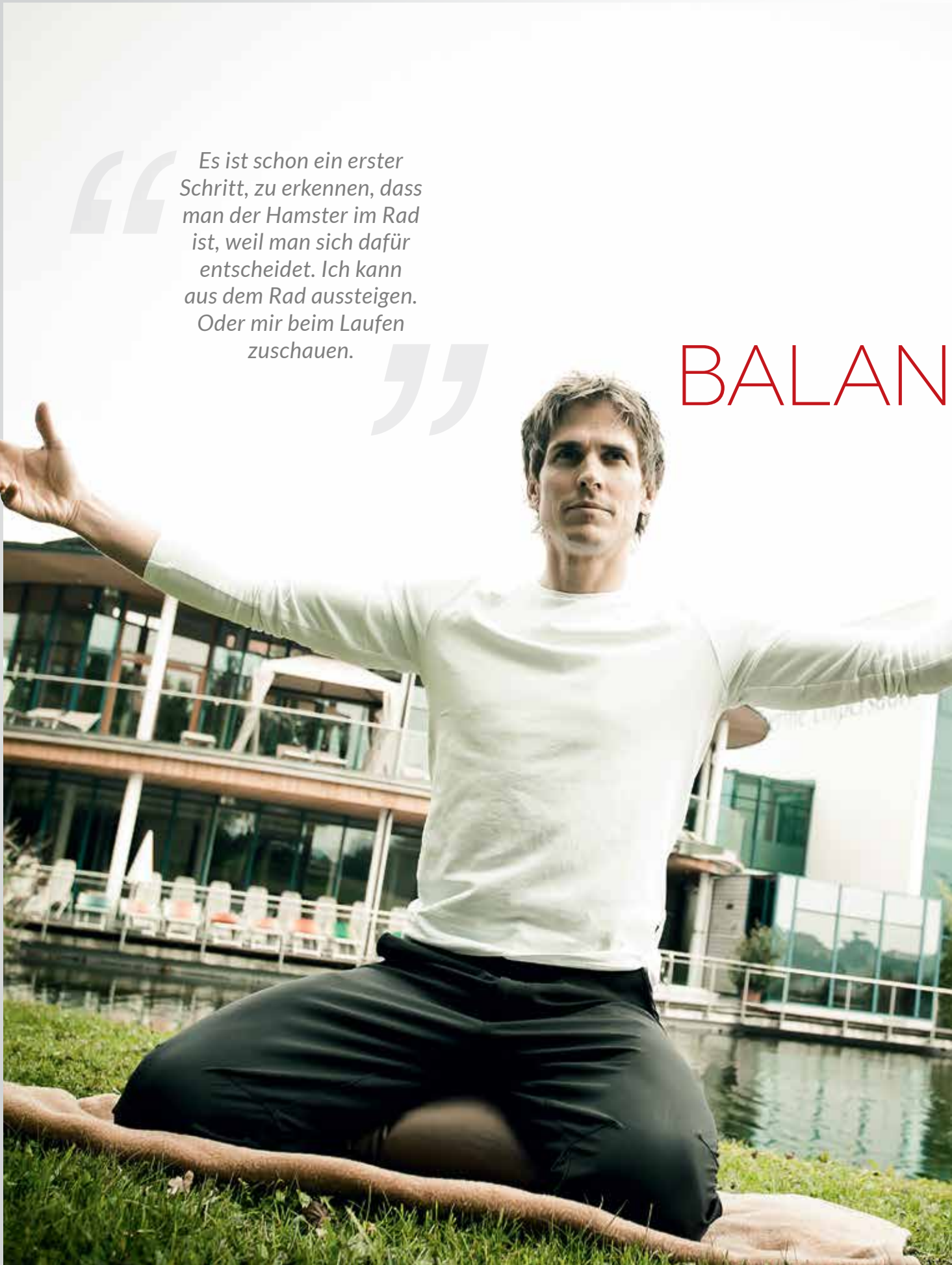
AUFLÖSUNG:
 70ER-JAHRE: 1 Audi 80, 2 Golf I, 3 Peugeot 304, 4 BMW 3er, 5 Toyota Corolla
 80ER-JAHRE: 1 Ford Escort, 2 Mercedes 190, 3 Citroen BX, 4 Fiat Panda, 5 Porsche 944
 90ER-JAHRE: 1 Nissan Primera, 2 Ford Ka, 3 Opel Calibra, 4 Renault Twingo, 5 Mazda MX5
 00ER-JAHRE: 1 Jeep Grand Cherokee, 2 Volvo XC90, 3 Jaguar XF, 4 Honda Accord, 5 Hummer H2
 HEUTE: 1 Range Rover, 2 Chevrolet Camaro, 3 Skoda Octavia, 4 KIA pro ceed, 5 Hyundai i30

“

Es ist schon ein erster Schritt, zu erkennen, dass man der Hamster im Rad ist, weil man sich dafür entscheidet. Ich kann aus dem Rad aussteigen. Oder mir beim Laufen zuschauen.

”

BALAN



Felix Gottwald ist der erfolgreichste österreichische Sportler der Olympia-Geschichte. Nach 18 Jahren an der »Lebensuniversität Spitzensport« tourt er heute als gefragter Motivationstrainer mit Vorträgen und Seminaren durchs Land. Wie wertvoll Stille ist, erklärt er im **Report(+)+PLUS**-Interview.

AUF DIE INNERE CE ACHTEN



VON ANGELA HEISENBERGER

> (+) PLUS: Was können sich Manager von Spitzensportlern abschauen?

Felix Gottwald: Es gibt Tugenden, die jeder Sportler mitbringt. Dazu gehört auf jeden Fall Präsenz im Augenblick: Ein Spitzensportler muss in entscheidenden Momenten den Lärm um sich ausblenden und sich auf das Wesentliche konzentrieren können. Diese Fähigkeit, jederzeit den Schwenk auf die eigene Wahrnehmung und das, was zu tun ist, vollziehen zu können, ist die wichtigste Ressource überhaupt. Jeder trägt sie in sich, sie muss aber trainiert werden, wie ein Muskel. Nur wer guten Kontakt zu sich selbst hat, kann auch gute Kontakte zu anderen haben – gute Führungskräfte leben nach diesem Prinzip.

(+) PLUS: Ist Spitzensport eine Lebensschule?

Gottwald: Ich sage immer, ich habe 36 Semester an der Lebensuniversität Spitzensport studiert – so lange hat meine sportliche Karriere gedauert. Sport ist ein Lernfeld für Selbstbeobachtung, wenn man über den vordergründigen Selbstzweck von Sieg oder Niederlage hinausblickt. Man lernt, dass Klarheit über eigene Gedanken, Gefühle und Handlungen der erfolgsbestimmende Faktor ist und Ziele eine persönliche Mission als Triebwerk brauchen. Sonst läuft man ständig im Kreis.

(+) PLUS: Work-Life-Balance ist derzeit ein populäres Schlagwort. Wie kann die Umsetzung in der Praxis gelingen?

Gottwald: Es ist schon ein erster Schritt, zu erkennen, dass man der Hamster im Rad ist, weil man sich dafür entscheidet. Ich kann aus dem Rad aussteigen. Oder mir beim Laufen zu-



ZUR PERSON

➤ **Felix Gottwald (37) ist mit drei Gold-,** einer Silber- und drei Bronzemedailles Österreichs erfolgreichster Olympiasportler. Insgesamt gewann er in der Nordischen Kombination 18 Olympia- und WM-Medaillen. 2007 beendete er seine aktive Laufbahn und veröffentlichte die Autobiografie »Ein Tag in meinem Leben«. 2009 kehrte er in den Weltcup zurück und krönte sein Comeback 2010 mit Olympiagold und 2011 mit zwei Weltmeistertiteln, jeweils im Teambewerb. Gottwald galt als Vorzeigesportler und war für seine mentale Stärke bekannt. Seit dem endgültigen Karriereende 2011 bietet er als Motivationstrainer Vorträge und Seminare an. Ende 2011 erschien sein Hörbuch »Die Stille zum Erfolg«.

► schauen. Es geht gar nicht darum, was ich mache, sondern wie ich es mache. Ich kann beim Ein- und Ausräumen des Geschirrspülers sehr präsent sein. Präsenz bringt Erfüllung. Und schützt vor Irrtümern wie: Ich arbeite drei Jahre Vollgas, dann nehme ich mir Zeit für mich. Das funktioniert nie! Achtsamer Umgang mit eigenen Ressourcen lässt sich weder aufschieben noch delegieren. Wenn du dir heute für deine Vitalität und Gesundheit keine Zeit nimmst, entsteht ein

Minus. Heute ist der beste und einzige Zeitpunkt, auf die innere Balance zu achten. Und morgen ist wieder heute. Auf diese Weise entsteht ein Kontinuum, ein festes, inneres Fundament, das wir Selbst-Vertrauen nennen.

(+) PLUS: Warum ist gerade »Stille« so wichtig?

Gottwald: Viele Menschen halten die Stille gar nicht mehr aus. Der gesunde, vitale Mensch ist wie ein ruhiger, klarer Fluss. Die Realität ist: Viele Menschen lassen zu, dass Lkw voller Giftmüll an die Quelle ihres Flusses fahren und alles dort reinkippen. Oft schon in der Früh – die

Negativität von gestern wird durch Nachrichten nachgereicht. Der Fluss kann nur rein werden, wenn die Lkw gestoppt werden. »Es still werden lassen« heißt, sich eine bewusste Pause vom Lärm zu gönnen.

(+) PLUS: Mir ist aufgefallen, dass viele Wirtschaftsleute im Publikum die kurze Meditationssequenz belächelten, sich aber nach dem Vortrag als Erste zum Signieren des Buches anstellten.

“ VIELE HALTEN STILLE NICHT MEHR AUS. ”

Gottwald: Gute Beobachtung! Oft sind es die größten Skeptiker, die in Vorträgen und Seminaren am meisten profitieren! Ihre Aha-Erlebnisse in der Stille sind so drastisch, dass sie ihre Power, mit der sie sich ansonsten verausgaben, in Balance-Ausgleich umlenken. Das ist auch für mich dann jedes Mal ein toller Moment. Der Spitzensport hat mir sehr schöne Momente bereitet, aber es ist fast berührender und bewegender mitzuerleben, wie andere oft durch minimale Impulse eine wesentliche Steigerung ihrer Lebensqualität bewerkstelligen.

Es ist eben ungewöhnlich, wenn ein Vortrag mit einer »verlängerten Minute der Schweigens« beginnt. Normalerweise sagt man »Herzlich willkommen! Ich freue mich, dass ich hier sein darf...« Aber so kommen Menschen nicht aus ihrem inneren Dialog. Lachen in der Stille ist eine Übersprunghandlung, ein Zeichen, dass man nicht aushält, einfach nur anwesend zu sein. Über das Atmen hat man die Möglichkeit, Präsenz zu üben.

DER SPITZENSPORT HAT MIR SEHR SCHÖNE MOMENTE BEREITET, **ABER ES IST FAST BERÜHRENDER ZU ERLEBEN**, WIE ANDERE EINE WESENTLICHE STEIGERUNG IHRER LEBENSQUALITÄT ERREICHEN.



39

(+) PLUS: Wären Sie als Vortragender ebenso gefragt, wenn Ihre Karriere weniger erfolgreich gewesen wäre?

Gottwald: Ein gutes Stück weit profitiere ich vom Status als Spitzensportler. Es würde aber nicht reichen, um meine Seminare in Loipersdorf – wir begrüßen im Herbst den 1.000sten Teilnehmer – zu bespielen. Zu den IM-PULS TAGEN und RE-SOURCE TAGEN kommen Menschen, die ihr Leben selbstbestimmt gestalten wollen, anstatt vom Außen gestaltet zu werden. Coaches aus anderen Bereichen, Lehrer, Unternehmer, Führungskräfte, Arbeiter – die Freude an Entwicklung macht keinen Unterschied.

(+) PLUS: Im Bereich Selbstfindung bzw. Selbsterfahrung werden unzählige, zum Teil auch fragwürdige Seminare angeboten. Wie schmal ist der Grat zur Esoterik?

Gottwald: Übersetzt heißt Esoterik ja nur: Innensicht. In sich hinein zu schauen, zu fühlen, zu hören macht Sinn. Aber natürlich gibt es auch viel Hohles, zu Abgehobenes am Markt. Mein Grundsatz ist: Kein Unterschied zwischen Seminar und der Zeit nach dem Seminar – das Leben findet immer statt! Was wir im Seminar entwickeln, muss im alltäglichen Tun, in unserem praktischen Leben von Nutzen sein, sonst ist es nutzlos.

(+) PLUS: Man kann auch leicht abstürzen. Welche Rolle spielen denn Misserfolge oder Scheitern im Leben?

Gottwald: Für mich waren Misserfolge immer die Basis für Richtungsänderungen. 1999 bin ich bei der Heim-WM kollabiert – aber: Mit dieser Erfahrung begannen meine sportlichen Erfolge.

Fehler zu machen, heißt lernen, das ist nichts Verwerfliches. Die Kunst ist, trotz Fehlern mit Geduld, Gelassenheit und Zuversicht seinen Weg zu gehen.

(+) PLUS: Auch der interessanteste Beruf macht nicht immer Spaß. Was kann man tun, wenn die Motivation sinkt?

Gottwald: Mein Zugang war, große Wegstrecken immer in kleine Einheiten zu zerteilen. Es hat keinen Sinn, sich eine Vorbereitung auf Olympische Spiele für vier Jahre permanent vorzustellen, das wäre erdrückend. Der heutige Tag reicht aus. So habe ich mein großes Ziel verbunden mit meiner

persönlichen Mission im Blick, ohne es andauernd anzustarren. Wenn ich meine Aufgaben – angenehme, weniger angenehme – immer auf den heutigen Tag herunterbreche, ist auch der Motivationsbedarf überschaubar.

(+) PLUS: Mussten Sie auf vieles verzichten?

Gottwald: Nein. Sobald du etwas mit Begeisterung machst, ist es kein Verzicht, sondern ein Geschenk. Ich habe mich nach meinem Karriereende noch einmal mit zwei extra Jahren Spitzensport beschenkt. Vermeintlicher Verzicht – das durfte ich heuer erst wieder erfahren, als ich im Waldviertel zwei Wochen fasten war – gibt mehr, als er nimmt.

(+) PLUS: Haben Sie nicht jetzt viel mehr Zeit als früher?

Gottwald: Nein, genau gleich viel! Und wie früher ist die Basis, dass ich zuerst meine eigenen Ressourcen pflege, um sie dann im »Teambewerb« mit Teilnehmern zur Verfügung zu haben. Auch in den Seminaren sind gute Vorbereitung und ein aktivierter Grundzustand das Wichtigste: Wir alle haben nur immer nur dieses eine Heute, das wir nützen können ...

“ WIR HABEN NUR DIESES EINE HEUTE. ”

Cool Stuffs

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

2

GRILLEN AUF BALKONIEN



Daheim ist es doch am schönsten. Hier lässt es sich entspannt auf einem Liegestuhl am Balkon ausruhen, ein kühles Getränk schlürfen und das rege Treiben vor dem Haus beobachten. Da aber der Grillgenuss zum Sommer gehört wie die Bauchtasche zum Touristen, darf der passende Balkongrill nicht fehlen. Bruce der Balkongrill von Designer Henrik Johannes Drecker ist da eine platzsparende Variante. Wie ein Blumenkasten wird er am Balkongeländer befestigt und bietet trotz seiner schmalen Größe genügend Fläche für das Grillgut.

> www.design-3000.de

BLITZBÜCHSE



4

URBANES GÄRTNERN

Knackiges Gemüse und frische Kräuter aus eigener Produktion lassen sich jetzt auch mitten in der eigenen Stadtwohnung anbauen. Auch ohne Zugang zu eigenem Garten oder Balkon bietet das Indoor-Garten-System Herb:ie die idealen Bedingungen um allerlei Grünzeug im Eigenanbau heranzuziehen. Im stylischen Pflanzentrog findet sich Platz für zwei bis sechs Pflanzen, die dank Hydrokulturtechnik, spezieller Beleuchtung sowie der mitgelieferten Nährlösung und Erdmischung stets gut mit Wasser, Nährstoffen und Licht versorgt werden. So heißt es nur noch: warten auf die nächste Ernte.

> www.indoorgarden.fi



3



DUSCHEN OHNE KOPF

Je heißer die Tage, desto höher die Fluktuation von Dusche und Badewanne. Bei hochsommerlich-schweißtreibenden Temperaturen springt man gerne mehrmals täglich unter die Dusche, um sich zu erfrischen. Dafür, dass dabei nicht jedes Mal auch die Mähne mitgewaschen wird – was Haupt und Haar ja bekanntlich auf Dauer austrocknet –, sorgt der Duschkopf Doosh. Durch die Bumerang-ähnliche Form lässt sich der Duschkopf bequem auf Schulterhöhe einstellen und lässt so die Haare trocken. Mit 204 Strahldüsen erzeugt er einen angenehmen Wasservorhang für ein volles Duscherlebnis. Zum Haarewaschen kann das Wasser einfach per Knopfdruck auf den zentralen Strahl umgestellt und der Duschkopf auf die richtige Höhe geschoben werden. Erfunden wurde Doosh vom deutschen Entertainer Stefan Raab, der offensichtlich nicht nur bissige Witze, sondern auch innovative Ideen produzieren kann.

> www.doosh.eu.com



1

Eine pikante Kombination für scharfe Schnapsschüsse im Urlaub ist die Analogkamera »La Sardina Nuri Edition« von Lomography. Das Gehäuse der Analogkamera besteht aus Messing und erinnert in seinem Aussehen an eine Büchse der beliebtesten Sardinenmarke Österreichs Nuri. Mit einer 89-Grad-Weitwinkellinse sowie dem stärksten Lomography-Blitz »Fritz the Blitz« lassen sich eine Menge an Urlaubserinnerungen auf 35mm-Film bannen. Besondere Bildeffekte erzeugen beispielsweise das Rückspulrädchen und MX-Schalter, die ganz einfach Mehrfach und Doppelbelichtungen ermöglichen, sowie der Bulb-Modus für Langzeitbelichtungen oder verschiedene Farbfilter für den Blitz. So erhält jedes Foto seine ganz spezielle Würze – wie eine Nuri-Sardine eben.

> www.lomography.com

5

SCHWEBE-RAD

Zu Fuß gehen war gestern. Rollend, ja fast schwebend wird sich jetzt durch die Stadt bewegt – mit dem City Wheel. Mit dem elektrisch betriebenen Einrad kommt man zügig von A nach B – ohne entnernde Wartezeiten auf Öffis oder aufs Weiterkommen mit dem Auto im Stau. Falls aber aufgrund des Wetters doch ein Umsteigen auf Bus, Bahn oder Bim nötig wird, ist das auch kein Problem: Durch die kompakten Abmessungen und das geringe Gewicht sind City-Wheels ganz einfach und leicht transportierbar. Ein gewisser Gleichgewichtssinn ist für die Bedienung des Einrads allerdings Voraussetzung, oder sollte zumindest vor dem Einsatz in der Nähe befahrener Straßen etwas geübt werden. Der vollgeladene Akku reicht für etwa zwei Stunden Schweben-Vergnügen.

> www.city-wheel.at



IPC-1061

CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.



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



Das Grandhotel Lienz bietet jede Menge Luxus zu leistbaren Preisen.

LEISTBARER LUXUS

➤ **Luxushotels üben** einen Flair aus, dem sich nur die wenigsten entziehen können. Das hat in der Regel seinen Preis, aber es gibt auch im Luxussegment immer wieder Schnäppchen, die auch beim durchschnittlich betuchten Gast für Laune sorgen. Das internationale Buchungsportal hotel.info hat ein Ranking der bestbewerteten Luxushotels des Landes erstellt, die mit leistbaren Preisen locken. Den ersten Platz sicherte sich das Grandhotel Lienz, das nicht nur mit der Architektur, sondern mit dem gesamten Ambiente seinem Namen gerecht wird. Das Hotel lockt unter anderem mit 1.400 m² Platz nur für Wellness, Spa und Schönheit. Die Übernachtung gibt's nach aktuellem Stand schon ab 120 Euro.

TOP 10* LUXUSHOTELS

| Platz | Hotel | Bewertung (Bestwert: 10,0) |
|-------|--|-------------------------------|
| 1. | Grandhotel Lienz | 9,5 |
| 2. | Hotel Sacher Wien | 9,4 |
| 3. | Hotel Schloss Mönchstein (Salzburg) | 9,2 |
| 4. | Falkensteiner Schlosshotel Velden | 9,1 |
| 5. | The Ring, Vienna's Casual Luxury Hotel | 8,7 |
| 6. | Grand Hotel Wien | 8,7 |
| 7. | Hotel Goldener Hirsch (Salzburg) | 8,7 |
| 8. | Hotel Sacher Salzburg | 8,6 |
| 9. | DO & CO Hotel Vienna | 8,6 |
| 10. | Austria Trend Hotel Schloss Leoben (Kitzbühel) | 8,6 |

Quelle: hotel.info

* Bei gleicher Bewertungsnote erfolgte die Sortierung anhand der Anzahl der abgegebenen Bewertungen.



SISI-KULISSE AM SEE DAS PARADIES ZU FÜSSEN

VON ANGELA HEISSENBERGER

DER FUSCHLSEE GILT ALS PERLE DES SALZKAMMERGUTS. WER SIE EINMAL GEFUNDEN HAT, KOMMT IMMER WIEDER GERNE, UM SIE ZU BETRACHTEN.

➤ **Es ist fast zu kitschig**, um wahr zu sein. Türkisblau glitzert das Wasser zwischen bewaldeten Berghängen. Ein Ruderboot zieht fast lautlos über den kristallklaren See. Irgendwo schnattern Enten. Besser könnte man Urlaub nicht inszenieren. In den 50er-Jahren diente die Gegend samt Schloss als perfekte Kulisse für die »Sisi«-Filme, seither hat sich nur wenig verändert. Obwohl Fuschl vor allem zur Festspielzeit von der High Society – und wer gerne dazu gehören möchte – heimgesucht wird, präsentiert sich der kleine Ort im Salzkammergut erstaunlich bescheiden.

Fuschl lebt seit jeher von seiner beeindruckenden Lage und ist dennoch klein und überschaubar geblieben. Vielleicht ist es gerade dieses Understatement, das internationale Filmstars ebenso wie das Pensionisten-ehepaar aus der Steiermark zu schätzen wissen. Fürstin Marianne Sayn-Wittgenstein-Sayn empfängt bei ihren legendären Mittagessen Prominenz aus aller Welt. Im Schloss

“ GAST IST GAST, SAGT MAN SICH HIER IN FUSCHL. ”

Fuschl urlaubten schon Berühmtheiten wie Königin Sirit und Prince Charles. Leonard Bernstein und Jessye Norman genossen hier, nur 25 Minuten vom sommerlichen Trubel der Mozartstadt entfernt, die Ruhe.

➤➤ **Gesund und aktiv** <<

Gast ist Gast, sagt man sich hier in Fuschl. Und so genießt jeder die gleiche herzliche Aufmerksamkeit. Gegenüber am Südufer im Wellnesshotel Ebner's Waldhof fühlt man sich dank der vielen dienstbaren Geister ohnehin bald wie Königin und König. Trägheit ist jedoch nicht angesagt: Gesunde Ernährung und Bewegung sind als fixe Angebote stets präsent, aber nicht mit missionarischem Eifer: »Wir wollen die Gäs-



EBNER'S WALD- HOF AM SEE

> Drei Gebäudeteile schmiegen sich an den Berg und bieten eine exzellente Sicht auf den See. Mit der kürzlich abgeschlossenen Umgestaltung erstrahlt nun auch das Stammhaus in neuem Glanz. Altes Holz und warme Farbtöne erzeugen eine wohlig-gemütliche Atmosphäre. Trotz der Größe – 130 Zimmer und Suiten – sind im Vier-Sterne-Superior-Hotel Herzlichkeit und Gastfreundschaft überall spürbar. Der Familienbetrieb wird bereits in dritter Generation geführt, seit vier Jahren ist ganzjährig geöffnet. Im Wellnessbereich bringen versierte Hände Körper und Seele in die richtige Balance. Für das leibliche Wohl sorgt Küchenchef Alexander Ebner, ein Neffe des Hotelchefs. Ob österreichische Hausmannskost im Stammhaus-Restaurant oder Vitalmenü im Gütl-Restaurant – hier ist für jeden Gaumen etwas dabei. Aus regionalen Produkten bester Qualität zaubert das Küchenteam so manche kulinarische Überraschung auf die Teller.

Eng schmiegt sich der Hotelkomplex Ebner's Waldhof an den Berg, vor der Haustür entfaltet sich die ganze Pracht des Sees und der umliegenden Gipfel. Zurück vom Vitalprogramm warten Überraschungen für Körper und Seele.

te zu einem gesünderen Leben anleiten, sind aber keine Lehrmeister«, sagt Hotelchef Herbert Ebner. Das Essen wird, wenn das Wetter passt, auf der Terrasse inmitten von Blumen- und Kräuterbeeten serviert. Der 4.000 Quadratmeter große Wasser- und Spa-Bereich spielt alle Stückerln, doch muss auch Ebner eingestehen: »Im Sommer spielt sich fast alles am See ab.«

Vor der Haustür liegt einem das Paradies zu Füßen. Der 11,5 Kilometer lange Rundweg um den See lockt ambitionierte Läufer ebenso wie Spaziergänger. Golfer zieht es zum 9-Loch-Platz direkt über dem Waldhof Ansitz – natürlich mit Seeblick. Fitnesscoach Conny bietet geführte Wanderungen zum Ellmaustein und auf den Nockstein oder bringt Mountainbiker ins Schwitzen. Auf zwei Rädern geht es gemütlich über Stock und Stein oder auf einen der umliegenden Gipfel, zum Ausklang winken ein zünftiger Hüttenabend und entspannende Massagen.

Als ganzjährig geöffnetes Hotel in Fuschl profitiert Ebner's Waldhof auch von der am

“ IM SOMMER
SPIELT SICH FAST
ALLES AM SEE AB. ”

Ortsrand gelegenen Red Bull-Zentrale. So mancher Geschäftspartner kehrte, fasziniert von der schönen »Perle«, schon bald mit der Familie im Urlaub wieder. Wenn der Schnee die umliegenden Berge umhüllt und die Lichter der Adventmärkte funkeln, zeigt der stille See wieder ein ganz anderes, nicht minder schönes Gesicht.

KONTAKT

> Ebner's Waldhof

Seestraße 30, A-5330 Fuschl am See
Tel.: +43/6226/82 64
info@ebners-waldhof.at
www.ebners-waldhof.at

SÜDSTEIERMARK ESSEN, TRINKEN, WOHLFÜHLEN

VON BERND AFFENZELLER

FÜR GOURMETS IST DER SATTLERHOF EINE PFLICHT-ADRESSE, WER GERN IM HISTORISCHEN AMBIENTE WOHT, IST IM SCHLOSS KAPFENSTEIN RICHTIG.

> Wer guten Wein und gutes Essen liebt, kann in der südlichen Steiermark nicht wirklich viel falsch machen. Zwischen all den guten Adressen gibt es dann aber auch noch die deutlich dünner gesäten sehr guten, mit Weinen, die selbst bei royalen Hochzeiten ausgeschrieben werden, einem Essen, von dem man noch Wochen später schwärmt, oder einer Unterkunft, die das gewisse Etwas hat. Dabei mischen sich bekannte Namen wie der Sattlerhof in Gamlitz mit Geheimtipps wie Schloss Kapfenstein in der Nähe von Feldbach.

>> Essen & Trinken vom Feinsten <<

Anfangs wurde er milde belächelt, auch der eine oder andere bürokratische Stein wurde ihm in den Weg gelegt. Als Hannes

Sattler 1990 mit der Idee schwanger ging, direkt neben dem familieneigenen Weingut am Sernauberg ein Gourmetrestaurant zu eröffnen, hielten ihn positiv Gestimmte für einen kühnen Visionär, die meisten aber für einen realitätsfremden Fantasten. Heute versteht sich die ganze Gamlitzer Gegend als wichtigste Genussregion Österreichs und auch die Kritiker von damals haben es jetzt schon immer gewusst, dass man mit Qualitätsgastronomie den Tourismus ankurbeln kann. Der Mut von Hannes Sattler wurde schnell belohnt. Bereits im ersten Jahr wurde das Restaurant mit einer Gault-Millau-Haube ausgezeichnet, aktuell darf sich Hannes Sattler sogar über zwei Hauben freuen. Wer einmal die gefüllten, knackigen Artischocken oder Saibling mit Broccoli und Safran gekostet

hat, wird wissen, warum. Und wer sich wirklich überraschen lassen will, probiert die Karotten-Ingwer-Suppe. Was Hannes Sattler aus diesen Zutaten macht, ist schlicht spektakulär.

Für die passende Weinbegleitung sorgt Bruder Willi Sattler, der 1980 im zarten Alter von 22 Jahren die Verantwortung im elterlichen Weingut übernommen hat. Vater Wilhelm Sattler gilt heute noch als Vorkämpfer der trockenen steirischen Qualitätsweine und damit als Wegbereiter für das gesamte südsteirische Weinland. Und auch

“ DER SATTLERHOF MIT SEINER EXZELLENTE KÜCHE UND DAS HISTORISCHE SCHLOSS KAPFENSTEIN ZÄHLEN ZU DEN BESTEN ADRESSEN IN DER SÜDLICHEN STEIERMARK. ”



ÜBER DER ORTSKIRCHE THRONT SCHLOSS KAPFENSTEIN UND BIETET EINEN UNVERGLEICHLICHEN BLICK INS VULKANLAND.

Willi Sattler strebt ungebrochen nach Qualitätsoptimierung in Weingärten und Keller. Gelesen wird ausschließlich per Hand, in kleine Kisten und unter Einsatz eines modernen Kühltransporters. Seit 2009 wird am Sattlerhof zudem in allen Weingärten der »Sanfte Rebschnitt« praktiziert. Damit soll die Widerstandsfähigkeit der Weinstöcke gestärkt und die Balance in den Stöcken verbessert werden. Für seine Mühe bekommt Willi Sattler auch reichlich Anerkennung. Der »Sauvignon Privat 2007« wurde eben mit stolzen 97 Falstaff-Punkten geehrt und auf der Hochzeit von Prinzessin Madeleine von Schweden die Beerenauslese 2010 kredenzt. Wer nach Speis und Trank keine Lust mehr auf eine längere Heimfahrt verspürt, kann sich in einem der fünf Naturholzzimmer im Haupthaus oder in neun Zimmern, darunter drei Suiten, im 2001 errichteten Landhaus zur Ruhe betten.

>> Wohnen wie die Könige <<

Rund 50 Kilometer oder eine knappe Stunde Fahrt vom Sattlerhof entfernt liegt die 1.600-Seelen-Gemeinde Kapfenstein. Das wäre nicht weiter erwähnenswert, würde nicht mitten im Ort, auf einem erloschenen Vulkankegel, das gleichnamige Schloss thronen, das im 11. Jahrhundert als Trutzburg gegen Angriffe aus dem Osten errichtet wurde und heute als kleines familiäres Hotel mit 15 Zimmern geführt wird. Kaum ein anderer Beherbergungsbetrieb bietet einen ähnlichen Ausblick wie das Schloss Kapfenstein. Dazu laden ein großzügiger Schlossgarten und die liebevoll mit Originalstücken eingerichteten Zimmer zum Entspannen und Verweilen ein. Die Zimmer tragen die Namen früherer Besitzer oder geben einen Hinweis auf die Geschichte. Gewohnt wird dann stilvoll im Fürsten- oder Dichterzimmer, im »Von Lengheim« oder »Von Weißeneck«, im Pförtnerhaus oder Burghofzimmer, immer mit herrlichem Blick auf den darunter liegenden Ort Kapfenstein und das steirische Vulkanland. Dass bei so viel Aussicht auch die Gaumenfreuden nicht zu kurz kommen,

“ Die Weine aus der Süsteiermark finden sogar bei royalen Hochzeiten in Schweden großen Anklang. ”



DER IDYLLISCH GELEGENE SATTLERHOF LOCKT MIT ZWEI GAULT-MILLAU-HAUBEN.

dafür sorgt wie am Sattlerhof ein engagiertes Brüderpaar. Während im Hotel mit Katharina Winkler-Hermaden bereits die nächste Generation das Sagen hat, kümmert sich Vater Georg Winkler-Hermaden um die rund 40 Hektar großen Weingärten, die seit 2009 biologisch-organisch bewirtschaftet werden. Onkel Martin Winkler-Hermaden zaubert in der Küche regionale Köstlichkeiten und legt dabei auch besonderes Augenmerk auf fleischlose Gerichte. Im Weingut liegt der Schwerpunkt traditionell bei Sauvignon blanc, Traminer und Gewürztraminer sowie den Burgundersorten Morillion, Weiß- und Grauburgunder, aber auch, für die Steiermark ungewöhnlich, beim Rotwein. Besonders empfehlenswert sind etwa der Gewürztraminer der Domäne Stürgh oder der rote Olivin, ein reinsortiger Blauer Zweigelt, der 18 Monate in Kapfensteiner Eiche reift. ■



KONTAKT

> Genießerhotel Sattlerhof

Sernau 2a; 8462 Gamlitz
Tel.: +43 (0)3453 / 4454
Fax: +43 (0)3453 / 4454 44
www.sattlerhof.at
restaurant@sattlerhof.at

> Hotel Schloss Kapfenstein

Kapfenstein 1, 8353 Kapfenstein
Tel.: +43 (0) 3157/300300
Fax: +43 (0) 3157/300 30-30
www.schloss-kapfenstein.at
hotel@schloss-kapfenstein.at



SICH IM URLAUB ZEIT ZUR SELBSTERNEUERUNG NEHMEN

VON JOHANN RISAK

Wer aus dem Urlaub besser herauskommen und auch bleiben möchte, als er in diesen hineingegangen ist, der sollte sich Zeit nehmen, während diesem über seine Qualitäten zur Selbstführung nachzudenken. Diese stellen nämlich die wesentlichen Befähiger zu einer authentischen und erfolgreichen Führung von anderen Personen dar. In dieser Kolumne bekommen Sie Hinweise, wie Sie eine solche Selbsterneuerung angehen könnten.

46

> **Es geht um die Selbsterneuerung.** Dies bedeutet, wir haben diese selbst bewusst anzugehen und durchzuziehen und nicht nur auf Anstöße anderer zu reagieren. Zur Strukturierung des Einstiegs in diesen Prozess ziehen wir die Ergebnisse der Forschungsarbeit von Paul J.H. Schoemaker, Steve Krupp und Samantha Howland heran. Diese fanden heraus, dass die nachstehend genannten sechs Fähigkeiten für ein wirkungsvolles strategisches Denken und für das effektive Steuern durch das bisher Unbekannte nützlich sind:

- >Antizipieren
- >Herausfordern
- >Interpretieren
- >Entscheiden
- >Verbinden
- >Lernen

In der Folge wird auf diese kurz eingegangen.

>> Antizipieren <<

Es geht hier um das vorausschauende Erkennen von Veränderungen bei den Bedrohungen und Möglichkeiten, die sich im Umfeld der bisherigen Geschäfte abzeichnen. Wer sich nicht intensiv und auf vielfältige Art und Weise mit seinem Umfeld auseinandersetzt, der übersieht sich auftuende Möglichkeiten, verengt seinen Blick und verliert geschäftswesentliche Kontakte usw.

>> Herausfordern <<

Es geht hier um das In-Frage-Stellen des Gegebenen, von Grundannahmen, das Ermöglichen von freien Diskussionsräumen, das Neinsagen zu angenommenen Entwick-



ZEIT FÜR REFLEXION. Den Urlaub nutzen, um aktiv über sich selbst nachzudenken.

lungen, das Heranziehen von fremden Experten usw.

>> Interpretieren <<

Nicht nur eine Meinung, sondern eine Vielfalt von Meinungen suchen und zulassen. Sowohl sich mit dem Detail als auch mit dem großen Bild beschäftigen. Es geht um das Erkennen, Verwerfen und Neuentwickeln von Mustern sowie um das faktenorientierte Hineinsehen in die Bereiche, die gestaltet werden sollen.

>> Entscheiden <<

Es lohnt, sich über die Entscheidungs-

prozesse und das Entscheidungsverhalten den Kopf zu zerbrechen, verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten zu fordern und zu durchdenken usw. Beim Entscheiden geht es nicht nur um das Bestimmen von Handlungen und Unterlassungen, sondern besonders auch um das Einbeziehen der Umsetzungsmöglichkeit in die Überlegungen zur Entscheidungsfindung.

>> Verbinden <<

Sowohl für das Treffen als auch das Umsetzen von Entscheidungen ist es erforderlich, vorausschauend zu informieren sowie Vertrauen und Zustimmung aufzubauen. Es geht um das Herausbilden eines gemeinsamen Wollens und Handelns.

>> Lernen <<

Es geht hier unter anderem um das gemeinsame Lernen aus Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten, verbunden mit einer positiven Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Nach dem Durchdenken der Inhalte der sechs Kernfähigkeiten zur Selbstführung geht es um die Bewertung, wie gut Sie sich bei den einzelnen Kernfähigkeiten einschätzen. Die drei Forscher weisen darauf hin, dass man bei allen sechs gut bzw. sehr gut sein sollte.

Der Kolumnist wünscht Ihnen viel Erfolg bei den ersten Schritten zur Selbsterneuerung jener Qualitäten, die eine erfolgreiche Selbstführung ermöglichen. Eine verantwortliche Fremdführung beginnt bei den hohen Qualitäten der Selbstführung! ■

LITERATURHINWEIS

- > **Schoemaker, Paul, J.H./Steve Krupp/Samantha Howland (2013):** Strategic Leadership: The Essential Skills: in: Harvard Business Review, January-February, S. 131-134.



Jetzt auch mobil zur
Traumimmobilie

größere welt

immo welt.at

Willkommen zu Hause.

So wird Wohnen leistbar: Das Komme-Was-Wolle-Darlehen.

Um sich den Traum vom eigenen Zuhause heute noch leisten zu können, braucht es mehr denn je eine Finanzierung, die auf das echte Leben Rücksicht nimmt:

- niedriger Fixzinssatz wahlweise für 1 oder 10 Jahre
- attraktive Zinssatzuntergrenze von 2,5 % pa.
- kostenlose Zinssatzobergrenze von 6 % pa. (gem. AGB) für die gesamte Laufzeit
- lange Laufzeit von bis zu 30 Jahren
- im Falle des Falles vorübergehend bis zu 24 Monate nur Zinsen zahlen

Informieren Sie sich unter www.komme-was-wolle-darlehen.at oder bei Ihrem Ich-Du-Er-Sie-Es Berater sowie in jeder Sparkasse, Erste Bank und Bank Austria.

**Für jede
Lebenslage
die passende
Lösung.**



 **BAUSPARKASSE**

