

Report (+) PLUS

DER NEUE CHEF

SIE SIND VOLLER TATENDRANG UND WOLLEN ALLES BESSER MACHEN. DER RICHTIGE START IST FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ENTSCHIEDEND.

P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 02Z034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

NACHWUCHS- SORGEN

18

Potenzielle Lehrlinge werden umworben wie noch nie.

DER WISCH- EFFEKT

36

Das Report-Podium über IT zwischen privat und Business.

COOL STUFF

42

Alles, was schön ist und Spaß macht.



DYNAMIK AUF GUTEM FUNDAMENT

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

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

STRABAG

EIN WORT VOM
EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

EISENHINTERN & CO

> Wenn man das Ritual von Koalitionsbildungen schon einige Male mitverfolgt hat, kann man über die jetzt verbreiteten Rezepte für erfolgreiches Verhandeln nur milde lächeln. Das Besondere an Wolfgang Schüssel etwa sei sein Eisenhintern gewesen. Er habe länger und ausdauernder verhandeln können als alle anderen und sei deshalb als Sieger vom Feld gezogen. Abgesehen davon, dass die Schüssel-Ergebnisse der harten Faktenprüfung im Nachhinein nicht standhalten: Die Mängel der seit Ewigkeiten geübten Praxis der Regierungsbildung sind längst nicht mehr durch taktische Winkelzüge zu beheben. Das Ritual selbst muss hinterfragt werden. Wenn allumfassende Koalitionsverträge kein erfolgreiches Regieren garantieren, sollte man sich einer neuen Übung widmen: Ein Minimum an Regeln – Budget, keine Misstrauensanträge – sollte festgelegt werden und der Rest der gesetzgeberischen Arbeit sollte dort abgewickelt werden, wo die Leute sitzen, die dafür bezahlt bekommen: im Parlament. Dort wären dann Sachkoalitionen möglich, die farbenblind sind und das Land deutlich weiterbringen.

Mehr Meinungen und
Kommentare auf
www.report.at:



REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Florian Gschwandtner verkaufte Runtastic an Axel Springer.



10 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Wie »abgesandelt« ist Österreichs Wirtschaft?



12
DER NEUE CHEF

Sie sind voller Tatendrang und wollen alles besser machen. Der richtige Start ist für Führungskräfte entscheidend.



44
EVENT-LOCATION MIT CHARME

Direkt vor den Toren Wiens bieten die Gewölbekeller Zieselrot einen Veranstaltungsraum der etwas anderen Art.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Wie man Amerikanern österreichische Politik erklärt.
- 18 Nachwuchssorgen.** Potenzielle Lehrlinge werden umworben wie noch nie.
- 22 Man muss nicht lustig sein.** Stimmentrainerin Daniela Zeller im Interview.
- 25 Satire.** Zeit für ein paar Klarstellungen in Zeiten der Unsicherheit.
- 26 Staatspreis Unternehmensqualität.** Alle Preisträger und Erfolgskonzepte.

- 30 Pünktlich bezahlt.** Großunternehmen nutzen zunehmend Factoring.
- 32 Der Verkehr von morgen.** Intelligente Verkehrssysteme bringen Vorteile.
- 36 Der Wisch-Effekt.** Das Report-Podiumsgespräch zum Nachlesen.
- 42 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 46 Risak.** Was kennzeichnet außergewöhnliche Unternehmen?

◀◀ 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

»Vor einigen Jahren brauchte man nur ›Nano‹ oder ›Bio‹ zu erwähnen, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Heute funktioniert Forschung schon differenzierter.«

Sabine Seidler, Rektorin TU Wien, über den Wertewandel in der Forschung.

»Je geringer die Energiekennzahl ist, die im Energieausweis steht, desto größer ist die Abweichung in der Realität.«

Wolfgang Liebl, Vorstandsvorsitzender bei GWSG Amstetten, weiß, dass Papier geduldig ist.

»Technologien kommen und gehen. Wie wir sie nutzen – das macht den Unterschied aus.«

Sascha Zabransky, Group Director Service Network und IT der Telekom Austria Group und Präsident des FTW.

»Gebt uns nicht Renderings, die zeigen, wie ein Gebäude nach der Fertigstellung aussieht. Gebt uns Renderings, die zeigen, wie ein Gebäude in 30 Jahren aussieht.«

Der Wiener Gemeinderat Christoph Chorherr fordert im Rahmen der Enquete »Chance Hochbau« etwas mehr Weitblick von Architekten und Planern.



MILLIONÄRE SEHEN ANDERS AUS. CEO Florian Gschwandtner will von Pasching aus die Welt erobern. Axel Springer steuert das nötige Kleingeld bei.

Kopf des Monats

IM SPRINT ZUR SPITZE

Florian Gschwandtner gründete 2009 mit drei Freunden das Startup Runtastic. Der Springer-Konzern sicherte sich nun mit einem Millionendeal die Mehrheit im Unternehmen.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Für Florian Gschwandtner, Alfred Luger, René Giretzlehner und Christian Kaar läuft alles weiter wie bisher. Die vier Gesellschafter – alle zwischen 29 und 31 Jahre alt – teilen sich weiterhin ihr Büro in Pasching. Daran soll auch das Investment der Axel Springer AG nicht viel ändern. Der Medienkonzern übernahm um einen »niedrigen zweistelligen Millionenbetrag« 50,1 % des Unternehmens.

Was als Studentenprojekt an der FH Hagenberg begann, wuchs innerhalb von vier Jahren zu einem profitablen Betrieb mit 90 Mitarbeitern heran. Runtastic steht heute für mehrere Sport- und Fitness-Apps, die 46 Millionen Mal heruntergeladen wurden. 19 Millionen registrierte Nutzer speisen regelmäßig ihre Fitnessdaten wie Pulsfrequenz, zurückgelegte Kilometer und Kalorienverbrauch auf dem Webportal ein und optimieren ihre Trainingspläne. Auch die passende Hardware

– Brustgurte, Trainingsuhren und eine Waage – hat Runtastic im Programm.

Für den gelernten Landwirt Florian Gschwandtner ist der Einstieg des Berliner Medienkonzerns »ein wichtiger Meilenstein in unserer Unternehmensgeschichte«. Die Weichen für weiteres Wachstum und Internationalisierung seien nun gestellt, eine Übersiedlung nach Silicon Valley steht dennoch nicht zur Diskussion. Springer will sich mit der

“ WICHTIGER MEILENSTEIN ”

Beteiligung an Runtastic eine »strategisch gute Position im dynamisch wachsenden Markt der Smartphone-Apps« sichern. Gschwandtner macht wie gewohnt weiter: täglich von 7 bis 18 Uhr im Büro, eine Stunde Sport, zu Hause weiterarbeiten.

NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR SAMMLER

20 Jahre nach Inkrafttreten der Verpackungsverordnung am 1. Oktober 1993 steht die heimische Sammlung und Verwertung von Verpackungen vor einer Neuordnung.

> Seit der Geburtsstunde der Altstoff Recycling Austria (ARA) vor 20 Jahren wurden von den österreichischen Haushalten und Betrieben fast 14 Millionen Tonnen Verpackungen getrennt gesammelt. Durch Verpackungssammlung und Recycling wurden in zwei Jahrzehnten insgesamt 8,4 Millionen Tonnen CO₂ eingespart. »Das österreichische Verpackungssammelsystem wurde auf Initiative der Wirtschaft als Reaktion auf die vor 20 Jahren geradezu revolutionäre Verpackungsverordnung geschaffen. Erstmals wurden damals keine Einzelmaßnahmen vorgeschrieben, sondern konkrete Umweltziele gesetzt. Der Weg zum Ziel blieb der Wirtschaft überlassen und die hat ihre Produzentenverantwortung übernommen und mit dem Non-Profit-System ARA ein Er-

folgsmodell geschaffen, um das uns viele Länder beneiden«, erklärt ARA-Vorstand Christoph Scharff.

Jetzt soll mit einer Novelle zum Abfallwirtschaftsgesetz (AWG) und einer neuen Verpackungsverordnung der Wettbewerb zwischen den Systemen geregelt werden. »Die Novelle schafft endlich klare Verhältnisse und bringt auch für die ARA einige Veränderungen mit sich. Wir sehen das aber als Chance, in einem künftig heiß umkämpften Markt mit unserer Erfahrung zu punkten«, sagt ARA-Vorstand Werner Knausz. Zur Förderung eines fairen Wettbewerbs wurde die klare Abgrenzung zwischen Haushalts- und

Gewerbebereich festgelegt und die sogenannte Mitbenutzung geregelt. Damit werden künftig auch im Haushaltsbereich mehrere Sammel- und Verwertungssysteme ihre Leistungen anbieten.

Die ARA-Vorstände Christoph Scharff (li) und Werner Knausz.



FORSCHUNG

SCHÜLER ERFINDEN BIOREAKTOR

> Schülerinnen und Schüler des TGM, Wiens größter HTL, entwickeln einen neuen Bioreaktor, mit dem man Bänder für beschädigte Gelenke züchten kann. Wissenschaftler testen zurzeit, ob sich der Prototyp ihrer jungen Kollegen in der Praxis bewährt. Die Schüler fertigten das Modell aus Lego-Bausteinen und Metallprofilen an. Der erste Entwurf war eine Diplomarbeit in der Richtung Biomedizin- und Gesundheitstechnik. Der Ansatz wirkte so überzeugend, dass Wissenschaftler der Fachhochschule Technikum Wien die Erfindung ausführlich testeten. Ihr Feedback übermittelten sie wieder ans TGM zurück, wo der nächste Jahrgang das Projekt neu aufgriff und weiterentwickelte.



Aus dem Lego-Modell der TGM-Schülerinnen und Schüler soll ein echtes medizinisches Produkt werden.

JETZT VORMERKEN!

Personal Austria

**06.-07. November 2013
Messe Wien | Halle C**



12. Fachmesse für Personalwesen

www.personal-austria.at



zeitgleich mit

PL Professional Learning

5. Fachmesse für Personalentwicklung, Training und E-Learning
Exhibition for Training, Development and eLearning

AeLC Austrian eLearning Conference

4. Fachkongress für E-Learning,
Wissensmanagement und Personalentwicklung

Hauptsponsoren



HRM.AT

Partner



Medienpartner



personal manager

Zusammen für Mensch & Maschine

BUCHTIPP

REICHE WIENER

> **Exakt 929 Wienerinnen und Wiener waren im Jahr 1910 richtig reich.** Sie waren Bankiers und Händler, Adelige, Industrielle und Mediziner, durch Glück oder Erbschaft an ihr Vermögen gekommen. Gemeinsam hielten sie 10 % des privaten Vermögens. Wien war zu diesem Zeitpunkt mit zwei Millionen Einwohnern die siebtgrößte Metropole der Welt und führend in Kultur und Wissenschaft; gleichzeitig eine Stadt der nationalen und sozialen Gegensätze, von denen die oberste Elite kaum Notiz nahm. Der reichste Mann Wiens war auch der reichste Mann Europas: Baron Albert Salomon Rothschild versteuerte 1910 ein Jahreseinkommen von 25,7 Millionen Kronen – mehr als das Fünffache der Einnahmen, die der zweitreichste Wiener, Theodor Ritter von Taussig, in diesem Jahr verbuchte. Der akribisch recherchierte, mit historischen Fotos wunderbar aufbereitete Band zeichnet ein Sittenbild einer Gesellschaft im Überfluss und Überschwang – vor dem dräuenden Untergang der Habsburger-Monarchie sowie der Weltwirtschaftskrise, die für viele dieser Millionäre den Ruin bedeutete.



> **Roman Sandgruber:**
»Traumzeit für Millionäre«
 Styria premium 2013



DIE GEWINNERIN DES ACR WOMAN AWARD Victoria Heinrich vom OFI mit ACR-Präsident Martin Leitl, Sabine Herlitschka, Infineon, Barbara Weitgruber, BMWF und Michael Losch, BMWFJ.

Auszeichnung für Lebensmittelbiologin

> Im Rahmen der ACR Enquete in der Sky Lounge der Wirtschaftskammer Österreich wurde die Lebensmitteltechnologin Victoria Heinrich mit dem ACR Woman Award 2013 ausgezeichnet. Die 26-jährige Forscherin arbeitet seit 2011 am Österreichischen Forschungsinstitut für Chemie und Technik (OFI) im Innovationsbereich »Verpackung« und wird für ihre Leistungen im Projekt »CureColour« ausgezeichnet. Dieses Projekt beschäftigte sich mit der Frage, wie die typische Vergrauung bei verpackten Wurstwaren zumindest vermindert werden kann. Es stellt sich heraus, dass der Sauerstoffgehalt in der Verpackung in Kombination mit der Einstrahlung von Licht für die Vergrauung entscheidend ist. »Durch die Fütterung der Schweine mit Antioxidantien wie Rosmarin oder Vitamin E oder auch durch die Verwendung von pflanzenbasierten Zusatzstoffen bei der Produktion kann der Schinken »robuster« gemacht werden«, erklärt Heinrich. Eine besonders wirksame Stellschraube sei aber die Verpackung. Durch Vakuumisierung, eine präzisere Einschleusung von CO₂ und Stickstoff in eine modifizierte Atmosphäre und die Beigabe von sauerstoffabsorbierenden Stoffen lasse sich der Sauerstoffgehalt in der Verpackung auf den gewünschten Wert senken.

VERANSTALTUNGSTIPP

> **Personal Austria 2013**
 Am 6. und 7. November findet in Wien die Personal Austria statt. Ein Schwerpunkt ist in diesem Jahr der Umgang mit Vielfalt. In vielen Unternehmen prägen verschiedene Generationen, Geschlechter, kulturelle Hintergründe und Qualifikationen den Alltag. Die Personal Austria zeigt, welche Chancen, aber auch Risiken das für Unternehmen birgt. Weiteres zentrales Thema wird die betriebliche Gesundheitsförderung sein.

AUSBILDUNG

GEBORENE TECHNIKERINNEN

> Mädchen spielen mit Puppen, Buben mit Autos – Klischees wie diese halten sich hartnäckig und sind nicht zuletzt für den TechnikerInnenmangel verantwortlich. Ist technisches Verständnis vererbt oder gelernt? Dieser Frage ging die Grazer Psychologin Sylvia Opriessnig im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark nach. »Bei den gesamten Begabungen, also auch bei der technischen, spielt Intelligenz eine große Rolle«, erläutert Opriessnig. »Rund 50 Prozent der Intelligenz sind vererbt und 50 Prozent von Umwelteinflüssen abhängig.« Bei der Förderung der technischen Begabung gelte daher »je



Technisches Verständnis ist unabhängig vom Geschlecht.

früher, desto besser«. Technisches Interesse allein bedeute aber noch lange nicht, dass man auch für einen technischen Beruf geeignet ist. »Die Korrelation zwischen Begabung und Interesse liegt nur bei 0,2, das heißt also nur 4–9 % gemeinsame Varianz«, erläutert die Psychologin. Der Mathematik- und Physikunterricht sei jedoch häufig auf Burschen abgestimmt. Entscheidungshilfen für technische Berufe bieten die Potenzialanalyse des WIFI sowie das AMS.

Gut beraten rund ums Wohnen

www.wohnservice-wien-gv.at



Alle Ergebnisse
der größten
Wiener Wohnbefragung:
www.wohnbefragung.wien.at

Information und Service InfoCenter „Alles rund ums Wohnen“

Für alle Fragen rund ums Wohnen
Barzensteingasse 9, 1010 Wien
Tel.: 01/4000-8000
Telefonische Auskünfte: Mo–Fr: 8–20 Uhr
Persönliche Information: Mo–Fr: 8–17 Uhr
www.wohnservice-wien.at

Wohnungssuche

Wohnservice Wien
Beratung und Informationen rund ums
geförderte Wohnen und Wohnungsangebot
Taborstraße 1–3, 1020 Wien
Tel.: 01/24 503-25800
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 Gemeindeförderung
Für alle, die sich für eine
Gemeindeförderung interessieren:
Guglgasse 7–9, 1030 Wien
Eingang: Guglgasse / Ecke Paragonstraße
Öffnungszeiten: Mo, Di, Do, Fr: 9–19 Uhr
Mi: 8–12 Uhr
Terminvereinbar unter 05 75 75 75
www.wienwohnen.at

Förderungen

Sanierung
Informationen über förderbare Sanierungen: Sanitär,
Heizung, Wärmedämmung, Schallschulterung, behin-
dertengerechter Umbau:
Info-Point für Wohnungsverbesserung der
MA 25 und MA 50
Maria-Reisl-Gasse 1, 1200 Wien, Zl. 609, Tel.:
01/4000-74860
Telefonische Beratung: Mo–Fr 8–15 Uhr
Persönliche Beratung: Mo–Fr 8–13 Uhr
www.um-hauser-besser.at
www.wien.gv.at/wohnen/wohnbaufoerderung

Sanierungsberatung für Hauseigentümer

wohlfonds_wien
fonds für wohnbau und stadterneuerung
Lenaugasse 10, 1062 Wien
Tel.: 01/4035919-0
Mo–Do: 9–16 Uhr und Fr 9–11.30 Uhr
www.wohlfonds.wien.at

Neubau

Informationen über förderbare Neubauten
(z.B. Voraussetzungen, Einkommensgrenzen)
MA 50 – Antragstellung Neubau
Muthgasse 62, 1190 Wien
Tel.: 01/4000-74840
Parteienverkehr: Mo–Fr: 8–12 Uhr
www.wien.gv.at/wohnen/wohnbaufoerderung

Unterstützung und Hilfe

Mieterhilfe
Rasche und kostenlose Hilfe bei Wohnrechtsfragen
jeden Werktag von 8 bis 17 Uhr
Rathausstraße 2, 1010 Wien
Tel.: 01/4000-25900
www.mieterhilfe.at

wohnpartner

Gemeinsam für eine gute Nachbarschaft
Unterstützung und Projekte für ein gutes
Zusammenleben in Wohnhausanlagen
Öffnungszeiten der Hauptlokale:
Mo, Di, Fr: 9–13 Uhr, Do: 14–20 Uhr
Telefonisch z.B. erreichbar unter:
01/24 503-01-080 (diese Nummer gilt für
den 1. Bezirk) oder 01/24 503-02-080 (für den
2. Bezirk) etc.
www.wohnpartner-wien.at

Wiener Gebietsbetreuung

Umfassendes Informations- und Beratungsangebot
zu Fragen des Wohnens, des
Wohnumfeldes und der Stadterneuerung,
MA 25, Tel.: 01/4000-25000
www.gbstem.at

Email



»Der Oberste Sowjet tagt

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Wer Amerikanern österreichische Politik erklären will, hat seine liebe Not ...

“

6,4 Millionen Menschen in Österreich dürfen wählen und am Ende regiert dann Rot-Schwarz.

”



David Tubbs ist Professor am renommierten New Yorker King's College. Er unterrichtet Politik- und Rechtswissenschaften und hat ein Faible für den ehemaligen Ostblock. Bei einem Bier in der Triumph-Bar in der Nassau Street in Princeton stellt er mir ein paar harmlose Fragen, die mich erstaunlich schnell ins Schleudern bringen. »Wie sind die Wahlen in Österreich ausgegangen?« Ich erzählte ihm, dass es sich mit Wahlen in Österreich so ähnlich verhalte wie mit dem Fußballspielen und zitiere einen Witz. Frage: Was ist Fußball? Antwort: 22 Mann rennen einem Ball nach und am Ende gewinnen die Deutschen. Umgelegt auf österreichische Wahlen heißt das: 6,4 Millionen Österreicher wählen und am Ende regiert Rot-Schwarz. »Warum ist das so?«, fragt David. Er ist zwar ein gefragter Wissenschaftler, aber er stellt einfache Fragen, also gebe ich ihm einfache Antworten: weil mit den Freiheitlichen, die stark genug wären, um in einer Regierung eine Rolle zu spielen, die anderen nicht wollen, nicht einmal die anderen Oppositionsparteien. Also bleibt in dem Farbenspiel nur Rot-Schwarz.

Kaum habe ich ihm die österreichische Logik präsentiert, erwischt mich Tubbs mit einer Frage, von der man auf Anhieb nicht sagen kann, ob sie einfach genial oder einfach blöd ist. »Warum koalieren aber zwei Parteien, die völlig unterschiedliche politische Konzepte haben?«

Jetzt bin ich endgültig in der Zwickmühle. Ich könnte ihm erklären, und damit wäre ich ja nicht weit von der Wahrheit entfernt, dass die zwei dadurch, dass sie so lange miteinander regiert haben, in Wirklichkeit inhaltlich gar nicht so weit von einander entfernt sind – beide wären im amerikanischen Spektrum Linksparteien –, aber auf den Versuch, die österreichischen Parteien inhaltlich zu verorten, lasse ich mich lieber gar nicht ein. Immerhin ist David Tubbs Politikprofessor und das Eis könnte da dünn werden. Stattdessen entscheide ich mich für ein unverfänglicheres Argument: aus Staatsräson! Ja, sie koalieren, weil sie die Verantwortung für das größere Ganze sehen.

In dem Moment, in dem ich das sage, wundere ich mich, dass ich wie ein einfaches Rudeltier reagiere. Egal, wie unsinnig man findet, was in der eigenen »Herde« passiert, Außenstehenden gegenüber will man die eigene Truppe in einem respektablen Licht erscheinen lassen. Der Mechanismus muss in die Gene eingebrannt sein. Die zwei Parteien wollen nicht miteinander, sage ich zu ihrer Ehrenrettung, aber sie opfern sich, weil sonst das Land unregierbar wäre. Nur trauen sie sich nicht über den Weg, und deshalb verhandeln sie jetzt einen umfassenden Koalitionsvertrag, damit keiner den anderen später über den Tisch ziehen kann. Deshalb gibt es jetzt monatelange Verhandlungen, die dann in nächtelangen Abschlussrunden münden, und dann wird Schwarz auf Weiß festgelegt, was sie in den kommenden fünf Jahren tun werden. »Das klingt ja nach dem Fünfjahresplan, den der Obersten Sowjet in der alten UdSSR immer ausgearbeitet hat – und man weiß ja, wie das ausgegangen ist«, erwidert Tubbs und schiebt nach: »Karl Poppers ›Die offene Gesellschaft und ihre Feinde‹ hat es bei euch mit Sicherheit nicht auf die Bestsellerliste geschafft.« Und da kann man ihm leider nicht widersprechen ...



Die Energiewende ist oma-leicht. Danke, Wasserkraft!

STROM
PREIS
GESENKT



TBWA

Hier Film
ansehen!



Energiewende heißt, dass wir der nächsten Generation nicht nur ausreichend sauberen Strom, sondern auch eine lebenswerte Umwelt sichern. Mehr auf www.verbund.at

Verbund
Am Strom der Zukunft

Energieträger:
Wasserkraft | 100 %

Stromkennzeichnung gem. § 78 Abs.1 und 2 EIWOG 2010 und Stromkennzeichnungs-VO 2011 für den Zeitraum 1.1.2012 bis 31.12.2012. Durch den vorliegenden Versorgermix fallen weder CO₂-Emissionen noch radioaktive Abfälle an. 100 % der Nachweise stammen aus Österreich.

> DIE GROSSE
UMFRAGE

WIRTSCHAFTSSTANDORT ÖSTERREICH

Länder ziehen aber bereits an uns vorbei. Bei den Themen Pensionen, Steuern, Bildung, Forschung herrscht seit Jahren weitgehend Stillstand. Was bedeutet das für die wirtschaftliche Zukunft Österreichs? **Report(+)**Plus hat renommierte Experten und Entscheidungsträger um ihre Einschätzung gebeten.

Österreich – Insel der Seligen oder Land am Rand des Abgrunds? Die Alpenrepublik kämpft tapfer gegen die Konjunkturflaute, andere

10

1 Im Wahlkampf sorgte die Aussage »Österreich ist abgesandelt« für große Aufregung. Steht unsere Wirtschaft wirklich so schlecht da?

> **Christoph Leitl,**

Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

Wir sind in der Beschäftigung, beim Export oder bei der Wirtschaftsleistung des Landes sicher noch gut. Was die Zukunftserwartungen für den Standort betrifft, verlieren wir hingegen schleichend an Boden. Andere vergleichbare Länder wie Schweden oder die Schweiz sind auf der Überholspur – bei uns drohen neue Erschwernisse für Betriebe, ob durch Eigentumssteuern, die Bestrafung von Überstunden oder generell sechs Wochen Urlaub für alle. All das schadet dem Standort und torpediert Wachstum und Beschäftigung.



> **Erich Foglar,**

Präsident des Österreichischen Gewerkschaftsbundes

Die Faktenlage bestätigt diese Aussagen nicht, im internationalen Vergleich schneidet Österreich sehr gut ab. Wir haben beim BIP pro Kopf und bei der Beschäftigung eine Spitzenposition. Die Arbeitskosten liegen im EU-Vergleich im Mittelfeld, die Arbeitsproduktivität aber an der Spitze. Die Industrieproduktion hat sich weit über dem Durchschnitt der Länder der Eurozone und der EU insgesamt entwickelt. Wichtig ist, dass Österreich dringend alles unternimmt, um diese Position so zu halten und zu verbessern.



> **Harald Badinger,**

Professor am Department für Volkswirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

Zweifelsohne gibt es in der österreichischen Wirtschafts- und Bildungspolitik viele »Baustellen«, in der Allgemeinheit ist diese Aussage jedoch sicher maßlos überzogen. Im internationalen Vergleich hat Österreich die Finanz- und Wirtschaftskrise relativ gut überstanden, wenn man die Wachstums- und Arbeitslosenentwicklung betrachtet. So schlecht kann es also um die Qualität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft nicht bestellt sein.

2 Österreich wird in internationalen Rankings als Land mit zunehmender Korruption, Bürokratie und hohen Steuern wahrgenommen. Haben wir ein Imageproblem?

> Christoph Leitl

Von meinen vielen Auslandsreisen weiß ich, dass unser Land zuallererst als Erfolgsstory wahrgenommen wird. Unterlassene Reformen oder undurchsichtige Geschäftspraktiken sind diesem guten Ruf klarerweise nicht zuträglich. Daher wurden in puncto Korruptionsbekämpfung klare Schritte gesetzt, Vorkommnisse der Vergangenheit werden nun von der Justiz umfassend aufgearbeitet. Das ist richtig und gut so. Bei der Steuer- und Abgabenbelastung dürfen wir nicht noch eines draufsetzen, sondern müssen in Richtung Entlastung gehen. In der Verwaltung ist mehr Effizienz unerlässlich.



> Erich Foglar

Rankings sind das eine – man muss auch die Interessen jener, die Rankings publizieren, im Auge behalten –, und die Fakten das andere: Die hohe Steuerlast kann man nicht leugnen, dem gegenüber steht aber ein hohes Maß an sozialer Sicherheit. Und wen betrifft die Steuerlast? Bei Steuern und Abgaben auf Arbeit ist Österreich international im Spitzenfeld, bei den Vermögensteuern jedoch liegen wir weit abgeschlagen zurück. Kritik an der Bürokratie ist berechtigt, wenn sie konkret und konstruktiv ist, aber oft schwingt ein unreflektiertes, liberales Überbleibsel der Losung »Weg mit dem Staat« mit. Es war aber letztlich genau der kritisierte Staat, der auf dem Höhepunkt der Finanzkrise die Vermögen derer gerettet hat, von denen diese Aburteilung des Staates ausging.

> Harald Badinger

Die Korruptionsfälle der jüngeren Vergangenheit haben zweifelsohne einen Imageschaden hinterlassen. Auch wenn die OECD Österreich bei der Korruptionsbekämpfung gar kein so schlechtes Zeugnis ausstellt: *Perception matters*, und darin hat sich Österreich im internationalen Vergleich tatsächlich verschlechtert. In dem Ranking von Transparency International ist Österreich seit 2005 von Platz 10 auf Platz 25 abgerutscht. Imagepflege durch eine konsequente und glaubwürdige Korruptionsbekämpfung ist eine wichtige Aufgabe und Länder wie Dänemark können hier als Vorbild dienen.

3 Welche Maßnahmen sollte die neue Regierung unbedingt setzen, um die Wirtschaft zu stärken?

> Christoph Leitl

Auch wir können wieder zu den Besten gehören, wenn wir bestehende Defizite offen und ehrlich diskutieren und die richtigen Konsequenzen daraus ziehen. Wir müssen Erneuerungen durchführen und dürfen unsere Betriebe, von denen das Schaffen von Arbeit erwartet wird, nicht ständig mit neuen Belastungen konfrontieren. Zudem sind angesichts der nach wie vor lauen Konjunktur gezielte Impulse nötig, etwa Anreize für Investitionen oder ein Sanierungsbonus, also die steuerliche Absetzbarkeit von Handwerkerarbeiten.

> Erich Foglar

Die wichtigsten Ziele des ÖGB sind, dass die Regierung Rahmenbedingungen und Stimulanz für Wachstum und Beschäftigung, die Senkung der Arbeitslosigkeit und faire Einkommen schafft. Daneben ist auch der Anstieg der Lebenshaltungskosten zu kontrollieren: Mehr als die Hälfte der ArbeitnehmerInnen-Einkommen geht für Nahrungsmittel, Wohnen und Energie auf – und dort gibt es die größten Preissteigerungen. Entscheidende Bereiche sind auch Bildung, Forschung, Entwicklung und Innovation.

> Harald Badinger

Langfristig wird sich die österreichische Wirtschaft nur über einen Qualitätswettbewerb behaupten können. Um darin international erfolgreich bestehen zu können, braucht es stabile Rahmenbedingungen, innovative Unternehmen und bestens ausgebildete Arbeitskräfte. Das erfordert weitere massive Investitionen in die Qualität unseres Bildungssystems, von den Volksschulen bis hin zu den Universitäten, und eine aktive Politik der Forschungsförderung. Im Grundsatz wird das niemand bestreiten. Es ist zu hoffen, dass sich die künftige Bundesregierung dieser Themen mit neuem Schwung annehmen wird.



Ein Wechsel an der Spitze bringt neuen Schwung.



Der neue Chef

VON ANGELA HEISENBERGER

Sie sind voller Tatendrang und wollen alles anders oder zumindest besser machen. Doch an der Spitze von Unternehmen weht ein rauer Wind. Der richtige Start ist für Führungskräfte entscheidend – und eine Gratwanderung zwischen Rücksicht auf gewachsene Strukturen und eigenem Führungsstil.



MASHA IBESCHITZ, MDI:
»Vertrauen gewinnen, indem man ehrliches Interesse zeigt.«



JOE KAESER (li) liebte es als Finanzvorstand, Siemens-Chef Löscher die Show zu stehlen.



»Der Chef von Siemens muss ein Künstler sein, er muss Unmögliches schaffen«, schrieb die Wochenzeitung *Die Zeit* anlässlich der Ablöse von Peter Löscher im vergangenen Juli. Schon möglich, dass der immer etwas hölzern wirkende Österreicher nicht der Richtige war für den Spagat zwischen ergebnisorientierten Shareholdern und den um ihre Jobs bangenden 370.000 Mitarbeitern des Elektronikriesen.

Kenner der Münchner »Schlangengrube« meinen jedoch, Löschers größtes Manko sei seine Position als Außenseiter gewesen. Nach der Schmiergeldaffäre hatte Aufsichtsratschef Gerhard Cromme 2007 bewusst einen makellosen Aufräumer gesucht. Zum ersten Mal in der 160-jährigen Unternehmensgeschichte wurde der Industriekonzerne nicht von einem »Siemensianer« geleitet. Löscher schaffte es nicht, einen Kreis von Vertrauten um sich zu scharen und verfig sich letztlich im fein gestrickten Intrigennetz.

Sein nunmehriger Nachfolger Joe Kaeser hatte schon zuvor als Finanzvorstand keine Gelegenheit ausgelassen, Löscher die Show zu stehlen – und sei es nur durch das Abrasieren seines markanten Schnauzbartes am Morgen vor einer Bilanzpressekonferenz. Seit seinem Studienabschluss bei Siemens tätig, verfügt Kaeser über eine Fülle von Detailwissen. Seine rhetorische Eloquenz strahlte neben Löscher, dem selbst Gespräche mit Mitarbeitern höchst unangenehm waren, zusätzliche Überlegenheit aus. Aus den USA, wo er als CEO für die Siemens-Töchter agierte, brachte Josef Käser – so sein amtlicher Na-

me – nicht nur die flottere Schreibweise mit, sondern auch das selbstbewusste Streben nach Macht.

>> Alles umkrempeln <<

Nach sieben Jahren als »zweiter Mann« ist Kaeser der Sprung an die Spitze gelungen. Auch wenn der Rauswurf Löschers in seiner Radikalität überraschend kam, in der Welt des Top-Managements sind längere Funktionsperioden ohnehin Seltenheit.

Nur durchschnittlich sechs Jahre halten sich CEOs im deutschsprachigen Raum im Chefsessel. International dreht sich das Personalkarussell noch schneller: In Europa liegt die Verweildauer im Schnitt bei fünf Jahren, im vergangenen Jahr mussten 15,3 % der Manager ihren Platz räumen. Am höchsten ist die Wechselquote mit 23,7 % in den Wachstumsregionen Brasilien, Russland und Indien, wie die »Chief Executive«-Studie der Strategieberatung Booz & Company unter den 2.500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen belegt.

Immer weniger Zeit bleibt CEOs, dem Unternehmen ihren Stempel aufzudrücken. Eine Schonfrist wird ihnen wie bei Politikern nur für die ersten 100 Tage zugestanden. In dieser Zeit müssen Führungskräfte die Weichen gemäß ihrer Pläne neu gestellt haben. Was aber noch wichtiger ist: Sie müssen die Mitarbeiter auf ihrer Seite wissen. Dieser Aspekt wird zumeist unterschätzt. Viele Neo-Chefs vertiefen sich mit Feuereifer in Fachwissen, strukturieren Arbeitsabläufe um und definieren ambitionierte Ziele. Das Perso- ▶

BUCHTIPP

KALTE FISCH

► Was haben der Flughafen Berlin-Brandenburg und die Elbphilharmonie in Hamburg gemeinsam?

Ursprünglich als Prestige-Projekte gedacht, wurden sie durch zeitliche und finanzielle Fehlplanungen zum Grab für Steuermilliarden. Für Leopold Hüffer, langjähriger Headhunter für Konzerne wie Adidas, Allianz, EADS und Unilever, sind diese Skandale keine Überraschung, sondern klare Folge gravierender Managementfehler. Das Desaster beginne, so der Autor, mit katastrophalen Stellenbesetzungen durch beratungsresistente Dampfplauderer, Kulissenschieber und Blender. Wirkliche Talente werden klein gehalten, während die »kalten Fische« – Machtmenschen ohne Empathie und Visionen – mit unreflektierten Kurzschluss- und Bauchentscheidungen jegliche Weiterentwicklung verhindern. Nur in einem Punkt irrt Hüffer: Die Bauskandale sind keine Spezialität des »Deutschlands der Denker und Ingenieure«. Beispiele für Top-Flops, siehe Flughafen Wien-Schwechat, gibt es auch in Österreich zuhauf.

► Leopold Hüffer: Kalte Fische. Warum wir Top-Jobs mit Top-Flops besetzen



Frankfurter Allgemeine Buch 2013
ISBN: 978-3-95601-029-3

WIE ALLE CHANGE-PROZESSE LÖST EIN FÜHRUNGSWECHSEL ÄNGSTE AUS.

►nal kommt bei all diesen Überlegungen oft erst an letzter Stelle. Dabei spielen wie bei allen Change-Prozessen Ängste mit: Die Belegschaft fürchtet Ad-hoc-Entscheidungen des neuen Vorgesetzten, bevor sich dieser mit den Hintergründen und Zusammenhängen befasst hat. Eingespielte Teams bangen um die tägliche Routine oder neue Aufgabenverteilungen. Langjährige Mitarbeiter haben das Gefühl, ihren besonderen Wert für das Unternehmen erneut beweisen zu müssen.

»Indem man alles umkrempelt, gibt man den Mitarbeitern das Gefühl, dass die Art und Weise, wie bisher gearbeitet wurde, nicht wertvoll war und baut so Widerstände auf«, erklärt Masha Ibeschitz-Manderbach, Managing Partner der Consultinggruppe MDI. »Vertrauen kann man nur gewinnen, wenn man ehrliches Interesse für die Stärken und Erwartungen der Mitarbeiter zeigt und angemessen auf das Gehörte reagiert, also auch mitteilt, welche Wünsche realistisch sind und welche nicht.«

»» Faktor Zeit ««

Zu viel und zu schnell wollte Apple-Store-Erfinder Ron Johnson ändern, als er 2011 als neuer Hoffnungsträger von der US-Bekleidungskette J.C. Penney angeworben wurde. Er sollte den traditionsreichen Handelskonzern von seinem verstaubten Image befreien. Johnson, der mit dem interaktiven Verkaufspult »Genius Bar« in den Filialen einen wichtigen Grundstein für den Erfolg von Apple aufbaute, scheiterte jedoch spektakulär. Er wolle »die Art verändern, wie Amerika shoppen geht«, hatte Johnson in seiner Antrittsrede großspurig verkündet. In einer Radikalkur schaffte er Verkaufsfaktionen und die beliebten Rabattcoupons ab, was langjährige Stammkunden vergraulte. Als das Unternehmen Verluste in Milliardenhöhe verzeichnete, war Johnson nach kaum zwei Jahren seinen Job los. Sein Vorgänger Myron Ullman zog wieder in die Chefetage ein.

Der Erfolg einer Führungstätigkeit misst sich zumeist recht kurzfristig an einer klaren Richtlinie:

GLOSSAR

TYPISCHE FÜHRUNGSFEHLER

- 1. Mangelhafte Vorbereitung:** Auch für Führungskräfte, die innerhalb des Unternehmens aufsteigen, ist die Perspektive neu. Das Team und die Arbeitsabläufe sind zwar vertraut, eine effiziente Organisation erfordert aber auch gutes Zeitmanagement und realistische Zielvorgaben.
- 2. Präpotenz:** Der Chefsessel allein bringt noch keine Lorbeeren. Wer sich als erste Großtat den Parkplatz gleich beim Eingang reservieren lässt, macht sich keine Freunde. Rasche Entscheidungen bringen auf kurze Sicht vielleicht messbare Erfolge, allzu oft erweisen sich diese »quick wins« jedoch als unüberlegt.
- 3. Kritik am Vorgänger:** Auch wenn Sie vieles besser machen wollen: Nicht alles war in der Vergangenheit schlecht, Kritik am direkten Vorgänger ist deshalb recht billig. Fehler werden auch Ihnen nicht erspart bleiben. Die Fähigkeit zur Selbstkritik macht menschlich – wer dagegen ständig anderen die Schuld gibt, verliert das Vertrauen der Mitarbeiter.
- 4. Einzelgänger:** Wer nicht delegieren kann, braucht kein Team. Mitarbeiter,



«
Führungskompetenz entsteht durch Erfahrung.
»

denen ein eigener Verantwortungsbereich übertragen wurde, arbeiten motivierter und zielgerichteter. Beziehen Sie die Belegschaft in geplante Änderungen ein, denn ohne Unterstützung der Mitarbeiter werden diese nicht gelingen.

5. Konfliktvermeidung: Erfolgreiche Führungskräfte sind authentisch, zeigen Anerkennung und scheuen vor Problemen nicht zurück. Auch wenn es im Unternehmen bisher üblich war, Konflikte unter den Teppich zu kehren: Hier bietet sich eine gute Gelegenheit, durch offenen, wertschätzenden Umgang einen neuen Führungsstil zu etablieren.

dem Unternehmensziel. Und die Geduld des Aufsichtsrats bzw. der Aktionäre ist diesbezüglich bekanntlich kurz. Dabei wäre gerade »der Faktor Zeit« wichtig, so MDI-Partnerin Ibeschitz, »um Erfahrungen zu sammeln, indem man ausprobiert, aktiv Feedback einholt und Fehler als Lernchance begreift und nutzt. Das führt auch zu einer Vorbildwirkung für Mitarbeiter, die einen stets beobachten und schnell Widersprüche im Verhalten erkennen.« Die deutsche Organisationsberaterin Christina Wittmer empfiehlt, »die Haltung eines Forschers einzunehmen, der in ein neues Land, in eine neue Stadt kommt«: »Der größte Fehler ist, das Erfolgsrezept der alten Stelle ohne Veränderung auf die neue Herausforderung zu übertragen.«

Wenn jemand wie Joe Kaeser weiß, was das Unternehmen tickt, ist das zwar ein unschätzbare Asset – genau diese Verflechtung kann sich aber auch nachteilhaft auswirken. Die Entscheidung über eine interne oder externe Besetzung der Führungsposition birgt gleichermaßen Vor- wie Nachteile. Will sich ein Unternehmen strategisch neu ausrichten, kann ein Manager von außen sinnvoller sein. Hierzu ist oft fachliches Know-how notwendig, über das die bestehenden Mitarbeiter nicht verfügen, etwa wenn die Expansion ins Ausland ansteht oder ein IT-System implementiert werden soll, mit dem im Betrieb noch niemand gearbeitet hat. Zudem erkennt ein Außenstehender Fehler oder Hindernisse, die sich über die Jahre mitunter in Prozessabläufe einschleichen, und kann unbefangener an Strukturveränderungen herangehen. Trotzdem ist er in erster Linie ein Fremder, der zunächst abwartende Zurückhaltung, Hoffnungen oder Unsicherheit auslöst.

>> Gestern Kollege, heute Chef <<

Passen die Strukturen und ist die Firma auf dem Markt prinzipiell gut aufgestellt, ist eine Führungskraft aus dem eigenen Haus keine schlechte Wahl. Interne Kandidaten kennen den Laden und müssen sich nicht völlig neu einarbeiten. Viele Unterneh-

fokus UNTERNEHMENS- KULTUR

To manage things and to lead people

Wenn die erste Begegnung zwischen neuer Führungskraft und den zukünftigen Mitarbeitern ansteht, gibt es auf beiden Seiten ein ganzes Bündel an Hoffnungen, Erwartungshaltungen und Ängsten.

➤ **Wenn eine neue Führungskraft kommt**, werden Weichen neu gestellt und die Kultur der Abteilung bzw. der Firma erhält einen neuen, wichtigen Impuls. Rund 30 % aller Neubesetzungen scheitern jedoch im ersten Jahr, nicht zuletzt deshalb, weil ein paar grundlegenden Regeln sozialer Gruppen viel zu wenig Beachtung geschenkt wird. Auch wenn »die Sache« im Vordergrund steht, erreicht werden kann sie nur über die Menschen. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Teammitgliedern entscheidet sich maßgeblich in den ersten Wochen. Zu den klassischen Fehlern, vor allem jüngerer ManagerInnen, gehört ein zu autoritäres Verhalten. Auf diese Weise versuchen sie, jene Sicherheit zu suggerieren, die sie gerne besitzen würden. Genauso kontraproduktiv ist eine verführerische Kumpelhaftigkeit, die mittelfristig die Entscheidungsfähigkeit der Führungskraft und die Loyalität der Mitarbeiter desavouiert.

Gerade die ersten 100 Tage erfordern besondere Sensibilität. Zuhören, Beobachten und Fragen stellen nun besondere Tugenden dar. Es lohnt sich, zuerst einmal die bestehende Kultur für sich zu analysieren. Auch die vorherrschenden impliziten Annahmen der Mitarbeiter über die eigene (Arbeits-)Welt und zwischenmenschliche Beziehung (Stichwort Konkurrenz oder

Kooperation) gilt es zu ergründen. Wer vom ersten Tag an nur trommelt, was alles falsch läuft und geändert gehört, hat mit ziemlicher Sicherheit Widerstand zu erwarten, offenen oder – noch gravierender – latenten.

Das heißt keineswegs, dass Veränderung tabu ist. Dafür ist möglicherweise der/die neue ChefIn ja gerade an diese Stelle gekommen. Veränderung sollte jedoch gut geplant und strukturiert erfolgen. »Feuerwehraktionen« braucht



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

es nur bei akuten Bränden. Bewährt hat sich eine Veränderungsstrategie in Wellen: Nach einer Phase der Eingewöhnung von zwei bis vier Wochen kann die Führungskraft eine erste kleine Veränderungswelle starten. Danach vertieft sie das Wissen über die Organisation und verdichtet ihre Beziehung zu den Mitarbeitern. Nach vier bis sechs Monaten kann eine zweite Veränderungswelle starten, die tiefer greift und auch strukturelle Parameter umfasst. In einer dritten Welle werden dann notwendige Nachjustierungen durchgeführt.

All das hat mehr von Kunst als von Wissenschaft an sich. Für die Führungskraft ist das alles andere als trivial und meist sehr herausfordernd und mit starker eigener Unsicherheit verbunden. Hilfreich und bewährt ist in solchen Situationen auch ein Sparring mit einer neutralen Person, die selbst ohne eigene Interessen in der Sache ist und die es versteht, die richtigen Fragen zu stellen. Idealerweise beginnt eine Führungskraft schon vor Antritt ihrer Position ein professionelles Coaching und lässt sich durch die Klippen der ersten Monate begleiten. Nur mit einer intensiven Reflexion über die eigene Haltung und das eigene Handeln besteht die Chance, vom Manager auf einer Position zum anerkannten Leader von Mitarbeitern zu werden.

DIE AUTOREN

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

www.corporatecultureconsulting.eu

► men definieren sich inzwischen über ihre Werte und ihre Kultur. Kann oder will sich ein Manager nicht an die Unternehmenskultur anpassen, ist der Führungswechsel zum Scheitern verurteilt: Eine Fehlbesetzung wirkt sich immer unmittelbar auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Die Besetzung aus den eigenen Reihen ist zudem ein wichtiges Signal an die Belegschaft, dass sich Engagement und Leistung auszahlen. Werden qualifizierte Mitarbeiter wiederholt bei Beförderungen übergangen und vakante Positionen ausschließlich an externe Kandidaten vergeben, sind Enttäuschungen vorprogrammiert. Vor Neid der Kollegen sind allerdings auch jene, die auf der Karriereleiter höher klettern, nicht gefeit. Diplomatisches Geschick und Fingerspitzengefühl sind hier gefragt, um das Gefüge wieder ins Lot zu bringen. Schwierig ist die Situation allemal, besonders wenn zu einigen Kollegen auch private Freundschaften bestehen. Von gemeinsamen Freizeitaktivitäten muss man sich vielleicht verabschieden. Das Bier nach Dienstschluss trinkt sich mit dem Vorgesetzten doch anders. Auch wenn die Gespräche der Ex-Kollegen in der Teeküche plötzlich verstummen, liegt es wohl am Seitenwechsel: Der Chef ist nicht mehr einer der ihren – schlimm genug, dass er weiß, wer wichtige Arbeiten bis zuletzt hinausschiebt, sich gerne am Gang verplaudert oder mit dem neuen Computerprogramm noch immer nicht zurechtkommt.

Führungskräfte-Coach Monika Trampisch hält Selbstbewusstsein »im Sinne von sich seines Selbsts bewusst und sicher fühlen« für eine Grundkompetenz. »Das erfordert eine hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum Perspektivenwechsel. Diesen Wechsel zwischen Selbstbild und Fremdbild, also das Einnehmen einer Metaposition,



«
Kommunikation
ist der Schlüssel
und Stolperstein.
»

on, kann man aber lernen«, ergänzt Michael Bock, der mit Trampisch das Beratungsunternehmen Take2NoLimits leitet. Im geschützten Workshop-Setting können angehende und erfahrene Führungskräfte in Rollenspielen kritische Situationen proben und analysieren.

»Natürlich gibt es Personen, die als besonders talentiert und charismatisch gelten. Das heißt jedoch nicht, dass sie im Alltag als Führungskraft langfristig wirksam und erfolgreich sind«, sagt MDI-Trainerin Masha Ibeschitz. »Nachhaltiger Erfolg braucht die bewusste Entwicklung von Fähigkeiten und Anwendung von Führungswerkzeugen.«

>> **Neuer Schwung** <<

Kommunikation ist wie so oft der Schlüssel und gleichzeitig der größte Stolperstein. Wie sich die künftige Zusammenarbeit gestaltet, entscheidet sich zumeist in den ersten Tagen und Wochen und beginnt mit scheinbar ganz banalen Fragen: Wie stellt sich der Neue vor? Mit wem spricht er und wie? Kann er zuhören? Lässt er andere Meinungen gel-

ten? Beraterin Christina Wittmer empfiehlt, »ein klares Signal des Wechsels« zu setzen, etwa durch eine Veranstaltung für alle Mitarbeiter, persönliches Begrüßen oder zumindest einen Brief. »In dieser Anfangssituation sollte der Führungsauftrag klar kommuniziert werden. Das Ankündigen, wie das Kennenlernen der Personen, der Aufgaben und Problemfelder in den nächsten Tagen verlaufen wird, gibt den Mitarbeitern Orientierung«, erläutert Wittmer.

Je authentischer eine Führungskraft agiert, desto fruchtbarer wird sich die frische Energie in einer kooperativen, positiven Arbeitsatmosphäre zeigen. Neue Chefs rutschen automatisch in ein Rollendilemma – sie wollen beliebt sein, müssen aber mitunter unangenehme Entscheidungen treffen. Der Respekt der Mitarbeiter muss erst erarbeitet werden. Trotzdem gilt für Manager dieselbe Weisheit wie für Fußballtrainer: Sie sind nur so gut wie ihr Team. Ein Wechsel bringt neuen Schwung, aber das Feuer am Lodern halten und jeden einzelnen Spieler zur Höchstform anspornen, können nur wenige. ■

DIE ERSTEN 100 TAGE

100 TAGE

| | ERSTES DRITTEL | ZWEITES DRITTEL | DRITTES DRITTEL |
|--|---|--|--|
| VORPHASE | ORIENTIERUNGSPHASE | BEWERTUNGSPHASE | UMSETZUNGSPHASE |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Klarheit über eigene Karriereanker ➤ Klarheit über eigene Berufsziele ➤ Auftrags- und Erwartungskklärung mit der Unternehmensleitung | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Klares Signal des Antritts ➤ Kennenlernen der Mitarbeiter ➤ Fragen stellen, zuhören, aufnehmen ➤ (Schlüssel-)Beziehungen aufbauen ➤ Stärken, Schwächen, Probleme erkennen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sichten der gewonnenen Informationen ➤ Abgleich der eigenen Sicht mit den Wahrnehmungen der Mitarbeiter, des Führungsteams etc. bezüglich Kultur, Kernprozessen und Ressourcen ➤ Definition von Handlungsfeldern | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Einleiten von Maßnahmen zu den definierten Handlungsfeldern ➤ kurzfristige und langfristige Veränderungen planen ➤ Feedbackschleifen einrichten ➤ Umsetzung kontrollieren |

Quelle: Christina Wittmer/c2-beratung.de

“AUTHENTISCH SEIN”

FÜHREN KANN MAN LERNEN, MEINT MARTIN RÖHSNER, GESCHÄFTSFÜHRER DER CONSULTINGGRUPPE »DIE BERATER«



(+) PLUS: Welche Kompetenzen sollte eine Führungskraft mitbringen?

Martin Röhsner: Drei Faktoren sind wesentlich. Zunächst die soziale Kompetenz: Es hilft nichts, wenn jemand zwar fachlich die beste Kraft ist, aber nicht vermitteln kann, wohin die Entwicklung gehen soll. Weiters ist eine absolute Zielorientierung nötig, um die Mitarbeiter in die richtige Richtung zu lenken. Und schließlich braucht man die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen: Aus Angst Entscheidungen aufzuschieben, ist ebenso falsch wie voreilige Schnellschüsse, ohne alle Fakten zu kennen.

(+) PLUS: Ist es ratsam, gleich mit radikalen Änderungen durchzugreifen?

Röhsner: Reflexartige Entscheidungen gehen nur im Tagesgeschäft. Strategische Entscheidungen sollten erst nach Abwägung aller Fakten und Einbeziehung der Meinung der wichtigsten Mitarbeiter getroffen werden. Das ist aber immer auch vom Tätigkeitsprofil abhängig. Wer neu in eine Führungsposition kommt, ist gut beraten, sich zunächst einen Überblick zu verschaffen: Was ist gut, was weniger gut? Was muss sofort abgestellt werden?

(+) PLUS: Wie gelingt es, die Mitarbeiter an Bord zu holen?

Röhsner: Das ist auch eine Frage der Einstellung. Gute Führungskräfte haben Freude daran, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu entwickeln, indem sie sie fördern und ihnen Verantwortung übertragen. Das muss man wollen. Führungskompetenz ist durch Wertschätzung bestimmt, nicht durch hierarchisches Denken.

(+) PLUS: Ist das Delegieren nicht auch eine Frage des Vertrauens?

Röhsner: Man muss loslassen können. Jedes Unternehmen ist geprägt von einzelnen Persönlichkeiten – manche brauchen mehr Vorgaben, andere mehr Eigenverantwortung. Ein typischer Fehler ist das starke Kontrollbedürfnis von Führungskräften. Das zeigt nicht unbedingt fehlendes Vertrauen, sondern auch fehlende Führungserfahrung.



MARTIN RÖHSNER, DIE BERATER: »Führungskompetenz ist durch Wertschätzung bestimmt, nicht durch hierarchisches Denken.«

(+) PLUS: Wie kann man einen eigenen Führungsstil entwickeln?

Röhsner: Auch Führungskräfte entwickeln sich weiter. Nach zehn bis 15 Jahren Erfahrung macht man vieles sicher anders. Wichtig ist, authentisch zu sein. Die Mitarbeiter müssen wissen, es gibt eine Linie, und entlang dieser Linie werden Entscheidungen getroffen. Trainings können helfen, einen eigenen Stil zu entwickeln. Hier können sich Führungskräfte Feedback holen. Das ist ja sonst nicht möglich, denn auf gleicher Hierarchieebene herrscht oft ein harter Konkurrenzkampf. Um Rat zu fragen, wird dann gleich als Schwäche ausgelegt. Ein externer Coach hat den Vorteil, nicht Teil des Systems

zu sein. Führungskompetenz gewinnt man aber nicht in einem 3-Tage-Workshop. Das ist ein permanenter Prozess, in dem Handlungen ständig hinterfragt werden müssen.

(+) PLUS: Sollte man sich fixe Ziele setzen?

Röhsner: Ich bin ein absoluter Verfechter der Verschriftlichung von Zielen: Wann will ich welches Ziel mit welchen Quantitäten erreichen? Man kann vom Team keine Zielorientierung erwarten, wenn man selbst nicht weiß, wo die Reise hingehet. Jeder Mitarbeiter will auf das Unternehmen stolz sein. Dafür muss er aber wissen, wo wollen wir hin und was wird von mir erwartet. ■

A person wearing a grey hoodie is seen from behind, writing the word 'NACHW' in large, bold, black letters on a whiteboard. The person's right hand is visible, holding a marker. The background is a plain, light-colored wall.

NACHW

DER ÖSTERREICHISCHEN WIRTSCHAFT FEHLEN 30.000 FACHKRÄFTE. STATT ZU JAMMERN, GEHEN EINIGE UNTERNEHMEN IN DIE OFFENSIVE UND FORCIEREN EINE QUALITATIV HOCHWERTIGE AUSBILDUNG IM EIGENEN BETRIEB. INTERESSIERTE JUGENDLICHE WERDEN UMWORBEN WIE NOCH NIE.

VON ANGELA HEISSENBERGER

WACHSSORGEN

> Sie können nicht grüßen, beherrschen nicht einmal die Grundrechnungsarten, reagieren auf Kritik aber aufmüpfig und destruktiv. Die Klagen über Lehrlingsanwärter sind hinlänglich bekannt. Fast jeder Auszubildner – von der Friseurmeisterin bis zum Zahnarzt – kann von Jugendlichen berichten, die »Bitte« und »Danke« nicht zu ihrem Wortschatz zählen, sich einfachste Handgriffe auch nach einem Schnuppertag noch nicht merken können und auch sonst eher desinteressiert als motiviert wirken.

Wer mit Lehrlingen spricht, hört dagegen oft von ruppigem, wenig wertschätzendem Umgang. Berufsfremde Tätigkeiten wie Putzen nehmen manchmal einen Gutteil der Arbeitszeit ein, während die fachliche Ausbildung auf der Strecke bleibt. Besonders im Tourismus und Gastgewerbe werden die strengen Arbeitszeitregelungen gerne umgangen. Ein Kochlehrling, der etwa einen bekannten Wiener Gourmettempel in seinem Lebenslauf stehen haben möchte, muss sich seinen Lehrabschluss mit vielen Überstunden hart erarbeiten. Die Ausbildungsplätze sind dennoch heiß begehrt – wirft einer das Handtuch, folgt der nächste nach.

Betriebe mit weniger renommiertem Namen müssen dagegen bereits sehr kreativ sein, um genügend qualifizierte Bewerber anlocken zu können. Der Wirtschaft fehlen bereits jetzt 30.000 Fachkräfte. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist in den nächsten Jahren mit einer deutlichen Verschärfung des Problems zu rechnen. Gleichzeitig zeigt der Arbeitsmarkt ein paradoxes Bild: Auf der einen Seite Unternehmen, die händeringend um Lehrlinge werben, auf der anderen Seite Jugendliche in der Warteschleife, die keinen Ausbildungsplatz finden. Ende September 2013 waren beim AMS rund 6.800 Lehrstellensuchende vorgemerkt, 4.900 offene Lehrstellen wären sofort zu besetzen gewesen.

Vor allem Jugendliche mit Lernschwächen, schlechten Deutschkenntnissen, Vorstrafen oder fehlendem Schulabschluss sind

fast chancenlos, eine reguläre Lehrstelle zu bekommen. Immer weniger Unternehmer sind bereit, sich neben der beruflichen Ausbildung auf die integrative Betreuung von Jugendlichen aus schwierigen familiären Verhältnissen einzulassen.

»Der Gap wird größer – zwischen jenen Jugendlichen, die in der Familie gefördert werden und Rückhalt finden, und jenen, die sich selbst überlassen sind«, bestätigt Thomas Hrastnik, Geschäftsführer der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft (VWG) Wien/NÖ. Im Rahmen des von der WKO geförderten YPE-Programms (»Young Professional Experience«) begleitet das Trainerteam der VWG Lehrlinge »mit viel Respekt und Verständnis durch die stürmische Zeit der Pubertät«, so Hrastnik und stärkt so die persönliche, soziale und wirtschaftliche Kompetenz der Jugendlichen.

“*Noch deutlich stärker als die Nachfrage nimmt die Zahl der angebotenen Lehrstellen ab.*”

>> Sinkendes Angebot <<

Laut Bevölkerungsprognose der Statistik Austria wird die Zahl der 15-Jährigen, die 2007 noch bei rund 100.400 lag, bis 2016 auf etwa 84.000 sinken. Für die nächsten Jahre ist also mit einem deutlich nachlassenden Bedarf an Lehrstellen zu rechnen. Zwar ist die Lehrausbildung an keinen bestimmten Schulabschluss gebunden, nach einer Umfrage der Wirtschaftskammer Niederösterreich können sich aber nur acht Prozent der Maturanten vorstellen, eine Lehre zu beginnen.

2012 gab es in Österreich rund 125.000 Lehrlinge, davon 43.000 Mädchen und 82.000 Burschen. Obwohl 205 Lehrberufe zur Wahl stehen, entschied sich fast die Hälfte der Mädchen für drei Lehrberufe, nämlich Einzelhandelskauffrau, Bürokauffrau und Friseurin. Trotz jahrzehntelanger Bemühungen und diverser Fördermaßnahmen ist diese Konzentration fast unverän-

dert stark. Bei den Burschen verteilt sich das größte Interesse auf fünf Berufe: 46 Prozent entscheiden sich für eine Lehre in Metalltechnik, Elektrotechnik, Kfz-Technik, Installations- und Gebäudetechnik sowie Einzelhandel.

Noch deutlich stärker als die Nachfrage nimmt aber die Zahl der angebotenen Lehrstellen ab. Zum Jahresende 2011 waren fast 4.000 weniger Lehrlinge in Ausbildung als Ende 2009. Dieser Rückgang ist nicht nur auf den Geburtenknick zurückzuführen, wie die im Vorjahr veröffentlichte AMS-Studie »Lehrlingsausbildung: Angebot und Nachfrage. Entwicklung und Prognosen 2011-2016« belegt. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise strichen viele Betriebe ihre Lehrstellen. Insbesondere im Krisenjahr 2009 konnte die Zahl der Lehrlinge nur durch die Schaffung einer überbe-

trieblichen Lehrausbildung konstant gehalten werden. Ende 2011 wurden bereits 5.900 Jugendliche in einer solchen überbetrieblichen Lehrwerkstätte ausgebildet.

>> Qualitätsoffensive <<

Pflichtschulabgänger mit guten Zeugnissen werden so stark umworben wie noch nie. Viele Unternehmen finanzieren ihren erfolgreichsten Lehrlingen den Führerschein, Sprachkurse oder ermöglichen Auslandspraktika. »Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird es für Unternehmen härter, gute Lehrlinge zu finden. Die Bemühungen der Betriebe, die Besten zu finden, werden in Zukunft wohl weiter steigen«, meint AMS-Vorstand Johannes Kopf. Eine Studie, die das Österreichische Institut für Berufsbildungsforschung für die Arbeiterkammer erstellte, zeigt jedoch: Lob und Anerkennung werden von den meisten Jugendlichen als wichtiger eingestuft als ▶

INTERVIEW

»Jobs werden komplizierter«

Die Wirtschaft stellt immer höhere Anforderungen an Nachwuchskräfte. Österreich steht deshalb vor großen bildungspolitischen Herausforderungen, erklärt AMS-Vorstand Johannes Kopf.



JOHANNES KOPF, AMS. »Die Jobs werden komplizierter, deshalb ist mehr Bildung für die Jugendlichen sehr wichtig.«

(+) PLUS: Ist die Schulbildung so schlecht, wie die Unternehmen klagen?

Johannes Kopf: Viele Jugendliche, die vor 15 Jahren noch die Hauptschule besucht und eine Lehre gemacht hätten, gehen heute ins Gymnasium, leistungsschwächere Jugendliche, die früher keine weitere Ausbildung machten, bemühen sich jetzt um einen Lehrplatz. Das Niveau der Lehrstellensuchenden ist deshalb heute wohl niedriger. Parallel dazu sind die Anforderungen der Unternehmen an die Jugendlichen deutlich gestiegen.

(+) PLUS: Halten Sie es für sinnvoll, die Ausbildungspflicht bis zum 18. Lebensjahr zu erhöhen?

Kopf: Ich halte das für eine gute Idee, weil wir wissen, dass es einen starken Zusammenhang zwischen Ausbildung und Arbeitslosigkeit gibt. Während die Arbeitslosenquote von Personen mit Pflichtschulbildung bei 19 % liegt, beträgt sie bei Personen mit Lehrabschluss nur 7 %. Die Jobs für Leute ohne höhere Ausbildung verschwinden sehr schnell in Österreich und in ganz Europa. Selbst einfachere Lagerarbeiten verlangen heute etwa die Fähigkeit, mit Logistiksoftware arbeiten zu können. Unsere Jobs werden in der Regel komplizierter. Deshalb ist mehr Bildung für die Jugend sehr wichtig. Jedenfalls sollte man auch darüber nachdenken, dass die Schulpflicht – bei Verbesserungen im Bildungssystem – künftig erst dann endet, wenn man ordentlich lesen, schreiben und rechnen kann. Die Senkung der Zahl der

sogenannten »Early school-Leavers« halte ich für die größte bildungspolitische Aufgabe der nächsten Regierung.

(+) PLUS: Was trägt das AMS zur Ausbildung der Jugendlichen bei?

Kopf: Sehr viel. Durch die Ausbildungs-garantie ist das AMS eigentlich der größte Lehrlingsausbildner in Österreich. Alle Jugendlichen, die keine Lehrstelle am Markt finden, bekommen vom AMS die Möglichkeit dazu. Pro Jahr finanziert das AMS rund 12.000 solcher überbetrieblichen Lehrausbildungsplätze. Und das mit großem Erfolg: 50 % der Jugendlichen gelingt es, bereits nach dem ersten Lehrjahr auf eine Lehrstelle in einen »richtigen« Betrieb zu wechseln. Das zeigt, die Unternehmen schätzen die Qualität unserer Ausbildung.

(+) PLUS: Warum gelingt es trotz langjähriger Bemühungen nicht, Mädchen für technische Berufe zu interessieren?

Kopf: Ich darf Ihnen versichern, es gelingt. Allerdings aufgrund tradierter Rollenbilder leider nur in kleinen Schritten. Haben 2004 nur 95 Mädchen eine Ausbildung zur Maschinenbautechnikerin gemacht, so waren es im Vorjahr bereits 144. Die Ausbildung zur Lagerlogistikerin haben vor acht Jahren nur 32 Mädchen gewählt, 2012 waren es bereits 246. Auch im Beruf der Medienfachfrau, der bautechnischen Zeichnerin, der Elektrotechnikerin oder der Metalltechnikerin ist die Zahl der weiblichen Lehrlinge deutlich angestiegen. Unsere 67 Berufsinformationszentren arbeiten in enger Kooperation mit den Schulen seit Jahren daran, Jugendlichen das breite Berufswahlspektrum näher zu bringen.

(+) PLUS: Sollte man die Lehrstellenförderung an Qualitätskriterien binden?

Kopf: Unternehmen, die körperlich oder psychisch behinderte Jugendliche, Jugendliche über 19 oder Mädchen in nicht traditionellen Lehrberufen ausbilden, erhalten vom AMS einen monatlichen Zuschuss. Neben der Lehrstellenförderung des AMS gibt es von der Wirtschaftskammer zahlreiche Förderungen für Betriebe, die oftmals auch an Qualitätskriterien gebunden sind.

«
Jugendliche
durch die Pubertät
begleiten.

► finanzielle Anreize. »Wer Ausbildung mit Qualität bietet, findet auch Lehrlinge«, ist AK-Präsident Rudolf Kaske überzeugt.

Nur knapp zwei Drittel der Jugendlichen, die eine Lehre beginnen, schließen diese erfolgreich ab oder sind danach im erlernten Beruf tätig – ein Indiz, dass die Berufswahl mit 14 Jahren viel zu früh ansetzt. Gerade die Qualität lässt aber allzu oft auch zu wünschen übrig. Im Vorjahr fielen 18 % der Lehrlinge bei der Abschlussprüfung durch. Das ist die höchste Durchfallquote seit 1970. Vor allem technisch anspruchsvolle Sparten wie Elektroinstallationstechnik (32 %), Kraftfahrzeugtechnik und Metalltechnik (jeweils 25 %), aber auch Maler und Anstreicher (38 %) liegen deutlich über dem Schnitt. In insgesamt 22 Lehrberufen schaffen mehr als 30 % keinen Abschluss, weniger als die Hälfte versucht es ein zweites Mal. Ihr sozialer Abstieg ist vorprogrammiert: Pflichtschulabgänger ohne fertige Berufsausbildung zählen zu den Problemgruppen des AMS. Hilfsarbeiterjobs werden immer rarer, mit einem Lehrabschluss ist das Risiko, arbeitslos zu werden, deutlich geringer.

Peter Schlögl, Geschäftsführer des Instituts für Berufsbildungsforschung, fordert deshalb eine »Qualitätsoffensive, die Lehrlingen eine ordentliche Ausbildung garantiert«. Schwarzen Schafen unter den Betrieben solle die Lizenz zum Ausbilden von Lehrlingen entzogen werden. Das Renommee eines Unternehmens in der Öffentlichkeit bürgt jedenfalls keineswegs für Qualität. Unter den angehenden Köchen, die im Vorjahr an der Abschlussprüfung scheiterten, waren Lehrlinge »vom Wirtshaus bis zum Fünf-Sterne-Hotel«, weiß Thomas Reisenzahn, Generalsekretär der Österreichischen Hoteliervereinigung.



THOMAS HRASTNIK, VWG

Am dualen Ausbildungssystem will trotzdem kaum jemand rütteln. Auch Österreichs Ausbildungsgarantie gilt in der EU, wo einige Länder mit Jugendarbeitslosigkeit von mehr als 20 % kämpfen, als Vorzeigemodell:

“ An der Abschlussprüfung scheitern Lehrlinge vom Wirtshaus ebenso wie vom Fünf-Sterne-Hotel. ”

Jeder Jugendliche, der auf dem regulären Arbeitsmarkt keinen Job findet, kommt nach drei Monaten in einem staatlich finanzierten Lehrbetrieb unter.

Der Aufwand ist jedoch enorm. Jeder dieser Plätze kostet rund 17.000 Euro pro Jahr, eine reguläre betriebliche Lehre kommt

dagegen lediglich auf rund 6.000 Euro. Insgesamt nimmt der Staat Österreich 220 Millionen Euro für die Sekundärausbildung in die Hand – im Vergleich zu den Folgekosten, die dem Gemeinwesen durch Langzeitarbeitslosigkeit entstehen würden, sind diese Ausgaben dennoch gut investiert. ■

BEST PRACTICE

MODELLE MIT VORBILDWIRKUNG

64 Lehrlinge starteten bei der Blum GmbH.



➤ **Julius Blum GmbH.** Nachwuchssorgen plagen den Vorarlberger Beschäftigungsspezialist kaum. Derzeit stehen 256 Lehrlinge in sieben Lehrberufen in Ausbildung, zehn davon bei der amerikanischen Tochtergesellschaft Blum USA. Mehr als 40 Ausbilder sind für die künftigen Fachkräfte verantwortlich. Unter den 64 Jugendlichen, die im September starteten, sind sieben Mädchen. Personalchef Johannes Berger würde gerne noch mehr aufnehmen, »wenn sich nur mehr junge Damen bewerben«. Besonders bewährt hat sich der dreitägige Kennenlern-Workshop, bei dem die Lehrlinge zu einem Team zusammenwachsen. Dieser Zusammenhalt besteht oft über Jahrzehnte: Zwei Drittel der Lehrlinge, die im Laufe der 40-jährigen Firmengeschichte ausgebildet wurden, arbeiten noch immer im Unternehmen.

➤ **Tchibo/Eduscho Austria.** Bereits 2009 landete das Unternehmen im »Great Place to Work«-Ranking ganz vorne, 2013 räumte der Marktführer am heimischen Röstkafeemarkt als Draufgabe den Sonderpreis als bester Arbeitgeber für Lehrlinge ab.

Auf Teamorientierung, Respekt und Fairness wird besonders großer Wert gelegt. »Die wiederholte Auszeichnung bestätigt die hohe Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen«, freut sich Thomas Lendl, Leiter Human Resources. Auch Blitzkarrieren sind möglich: Eine Mitarbeiterin, die vor acht Jahren ihre Lehre begann, führt seit 2011 eine eigene Filiale.



Wissenstransfer zwischen Junior und Senior.

➤ **Salzburg AG.** Das Energie- und Infrastrukturunternehmen bildet derzeit rund 65 Jugendliche in zehn Lehrberufen aus. Beim jährlichen »Tag der Lehre« können Interessierte in den Berufsalltag hineinschnuppern. Großes Augenmerk wird auf den Wissenstransfer zwischen den Generationen gelegt: Das Projekt »Junior trainiert Senior«, bei dem Lehrlinge ihren älteren Kollegen u.a. den Umgang mit sozialen Medien näher brachten, wurde vom Sozialministerium ausgezeichnet.

➤ **Hotel Schwarzbrunn.** In der haus-eigenen Lehrlingsakademie bietet das Hotel Schwarzbrunn in Stans in Tirol seit dem Jahr 2000 Seminare zu Rhetorik und Sozialkompetenz sowie zusätzliche Ausbildungsmodulare zur fachlichen Vertiefung der Themen Kaffee, Käse, Wein oder Schokolade. Der Erfolg gibt



Zusätzliche Ausbildungsmodulare für Lehrlinge.

Hotelchefin Christine Gschwentner recht: Ihre Lehrlinge – derzeit zehn – erreichten bei Wettbewerben schon viele ausgezeichnete Platzierungen.



Outdoor-Events tragen zum Team-building bei.

➤ **Voestalpine-Gruppe.** Der Stahlkonzern bildet allein in Österreich 803 Lehrlinge in über 30 Berufen aus, darunter auch immer mehr Mädchen. Weltweit absolvieren derzeit rund 1.600 Jugendliche ihre Ausbildung in einem voestalpine-Betrieb. Das Unternehmen investiert mehr als 70.000 Euro pro Lehrling – nicht nur für die fachliche Ausbildung, auch die Weiterentwicklung persönlicher und sozialer Fähigkeiten steht im Mittelpunkt. »Dieser Betrag ist gut angelegt«, erklärt Georg Reiser, Head of Corporate Human Resources. »Unsere Lehrlinge stellen ihr Können regelmäßig bei internationalen Wettbewerben unter Beweis und zeigen, dass sie zu den Besten der Welt zählen.«

Elf Jahre lang weckte Ö3-Wecker-Moderatorin Daniela Zeller die Nation. Jetzt bringt sie Menschen als Stimmtrainerin richtiges Atmen und Sprechen bei. Über die falsche Sprechtechnik unserer Politiker, unterschiedliche Redetypen und warum viele Menschen ihre eigene Stimme nicht mögen, erzählt sie im Report(+)PLUS-Interview.

VON ANGELA HEISSENBERGER

»MAN MUSS NICHT LUSTIG SEIN«

22

(+) PLUS: Ich möchte gerne den Wahlkampf Revue passieren lassen. Wer hat sich aus Ihrer Sicht als Kommunikations- und Stimmtrainerin gut präsentiert, wer weniger gut?

Daniela Zeller: Grundsätzlich könnten alle Spitzenkandidaten mehr an ihrer Stimme und der Atemtechnik arbeiten. Denn wenn die Stimme frei ist, müsste man manchmal gar nicht so draufdrücken. Unter Stress wird der Atem gepresster und die Stimme eng. Das merkt man zum Beispiel Michael Spindelegger oder Eva Glawischnig oftmals an. Eine richtig gute Stimm- und Atemtechnik hat keiner der Spitzenkandidaten. Bei Heinz-Christian Strache kommt noch dazu, dass er durch das Schreien sogar oft heiser wird. Das ist für die Stimme natürlich alles andere als gut.

(+) PLUS: Viele Kommentatoren meinten, Frank Stronach habe seine anfänglich guten Umfragewerte durch die TV-Auftritte verspielt. Woran liegt es, dass jemand im persönlichen Gespräch sympathischer wirkt als am Bildschirm?

Zeller: Manche Menschen sind schon von vornherein telegener als andere. Das ist einfach so. Wenn jemand öffentlich spricht und aufgeregt ist, weil er es besonders gut machen möchte, treten außerdem emotionale und körperliche Fehlspannungen in Kraft. Dann fließt der Atem nicht mehr so natürlich, die Körpersprache ist verkrampft und manche Menschen sagen dann Dinge, die sie in entspannter Situation niemals sagen würden.

(+) PLUS: Fällt allen das persönliche Gespräch leichter als vor Publikum?

Zeller: Wir unterscheiden vier Redetypen, jeder davon mag ein unterschiedliches Setting. Der erste ist der dominante Redner: Das sind Menschen mit großer Gestik, lauter Stimme und sehr linearer Sprache. Sie lieben das große Publikum, sprechen aber ungern mit einer einzelnen Person, sie haben gerne etwas Distanz und wirken gut hinter einem Rednerpult. Der zweite Redetyp sind die lebendigen Redner: Sie machen sehr viele Bewegungen, sie sprechen mit dem ganzen Körper. So ausgeprägt wie die Mimik und Gestik sind, wird auch die Sprache sehr melodisch.

Diese Menschen sprechen sehr spontan, in vielen Bildern und Beispielen, verzetteln sich auch manchmal. Sie lieben ein mittelgroßes Publikum, weil sie da auch die Reaktion der Zuhörer sehen können.

Der dritte Typ sind die empathischen Redner: Sie machen kleine Schritte, verwenden durchaus viele, aber kleine Gesten. Diese Menschen haben eine sehr ausgeprägte Mimik. Sie sprechen mit leiserer Stimme und sind im Vier-Augen-Gespräch und vor kleinen Gruppen besonders gut. Dann gibt es noch den Typ des sachlichen Redners: Diese Menschen bewegen sich sehr wenig, manche gar nicht. Sie brauchen das aber auch nicht. Sie stehen ganz ruhig, die Mimik ist nicht sehr ausgeprägt. Auch die Sprache ist sehr linear. Sachliche Redner sprechen nicht in Bildern, sondern in Zahlen, Daten und Fakten. Sie lieben die Vorbereitung, nicht das Spontane.

Jeder Mensch kommt aus einer dieser vier Richtungen. Wenn man seinem Redetyp nicht treu bleibt, sondern als sachlicher Redetyp plötzlich viel herumgeht und mit den Armen rudert, merken die Zuhörer, dass hier



ZUR PERSON

Daniela Zeller (37) wuchs in Böheimkirchen/NÖ auf und nahm bereits als Schülerin Sprechunterricht. Sie studierte Schauspiel und Publizistik und ist ausgebildete Stimm- und Sprechtrainerin sowie systemischer Coach. Von 2000 bis 2011 moderierte sie den Ö3-Wecker. 2012 gründete sie das Institut Freiraum (www.freiraumkommunikation.at) und trainiert mit Menschen aus Wirtschaft, Medien und Politik das Zusammenspiel von Körper, Stimme, Gedanken und Emotionen. Zeller steht als Moderatorin noch regelmäßig auf der Bühne, ist Herausgeberin des Mindstyle-Magazins *frei_raum* und veröffentlichte bisher drei Bücher. Zuletzt erschien »Reden. Bewegen. Wirken« (Ecofit Verlag 2012).

23

etwas nicht stimmt. Man muss authentisch bleiben.

(+) PLUS: Gerade bei Politikern hat man oft das Gefühl, sie seien »übertrainiert«. Wann ist es zu viel des Guten?

Zeller: Sie müssen vermeiden, etwas zu spielen. Was ist meine Botschaft, welche Inhalte bringen wir, was könnte das Gegenüber sagen – das muss selbstverständlich trainiert werden. Wovon ich aber extrem abrate, ist eine völlige Wandlung, etwa in der Art: Du musst mehr wie ein Macher rüberkommen. Ich würde dafür an der Deutlichkeit der Aussprache arbeiten, am Atmen – das wird am häufigsten unterschätzt – und an der Lockerheit des Körpers. Wenn jemand souverän atmet, eine natürliche, körperliche Präsenz hat und inhaltlich sattelfest ist, dann ist er unschlagbar.

(+) PLUS: Das Sprechen vor Publikum fällt vielen Menschen schwer. Wie kann man die Angst vor solchen Auftritten verringern?

Zeller: Indem man zuerst der Angst auf den Grund geht. Ich betreute einmal einen

“ WENN MAN SOUVERÄN ATMET, EINE NATÜRLICHE, KÖRPERLICHE PRÄSENZ HAT UND DAZU AUCH INHALTLICH SATTELFEST IST, DANN IST MAN IN DER REGEL UNSCHLAGBAR. ”

Kunden, der unter großem Lampenfieber litt. Wie wir herausfanden, hatte das aber gar nichts mit seiner jetzigen Situation zu tun. Er war ein dickes Kind und wurde immer ausgelacht. Irgendwo in ihm drin war ein Teil noch immer zwölf. Wenn ich mir dieser Blockaden bewusst werde, ist das schon ein erster Schritt. Die Menschen bekommen von mir Tools, zum Beispiel: Wie stehe ich richtig da? Was mache ich mit den Händen? Wann mache ich Pausen? Was kann ich tun, damit die Stimme nicht wegkippt oder kratzig klingt? Wo soll ich hinschauen? Und wenn man lernt, diese Werkzeuge einzusetzen, bekommt man Sicherheit. Die Menschen mer-

ken, sie sind nicht ausgeliefert, sie können aktiv etwas tun.

Was sehr gut hilft, sind Atemübungen. Der Atem ist ganz eng mit unserem vegetativen Nervensystem verknüpft. Wenn ich tief und ruhig atme, bekommt der gesamte Körper das Signal: Es geht mir gut, ich bin ganz ruhig. Außerdem sollte man jede Gelegenheit ergreifen, etwas zu sagen – in Diskussionen oder bei Präsentationen, auch wenn nur drei Personen am Tisch sitzen. Den Mut haben, über den eigenen Schatten zu springen und die eigenen Grenzen zu öffnen. Dann kommt auch irgendwann die Routine.

(+) PLUS: Muss man schlagfertig und witzig sein, um vor Publikum punkten zu können?

Zeller: Man muss präsent sein, sich einlassen auf die Situation. Aber man muss überhaupt nicht witzig und schlagfertig sein. Manche Menschen haben Angst vor öffentlichen Reden, weil sie glauben, etwas liefern zu müssen, damit die anderen lachen. Ich kenne großartige Redner, die sind überhaupt nicht lustig. Sie fesseln einfach, weil sie hinter ▶



WEITVERBREITETER IRRTUM. »Man muss bei öffentlichen Reden nicht witzig sein. Ich kenne großartige Redner, die sind gar nicht lustig. Sie fesseln das Publikum mit ihren Inhalten.«

den Inhalten stehen, und weil sie es schaffen, einen guten Kontakt zum Publikum aufzubauen. Und das reicht.

(+) PLUS: Frauen in Führungspositionen werden besonders kritisch beobachtet – wie sie sich kleiden, wie sie argumentieren, wie sie kommunizieren. Wie können Frauen souveräner wirken?

Zeller: Da bin ich wieder beim Atem. Gerade wenn eine Frau sehr kurzatmig ist, wird auch die Stimme meist höher. Und eine Piepsstimme kommt bei den meisten Menschen nicht gut an. Wenn man die Tiefen in der Stimme nicht hört, die Stimme nicht frei ist, wirkt man nicht souverän. Ich rate jeder Frau, zunächst an einem guten Stand zu arbeiten, den Körper durchlässig zu machen, um nicht so angespannt zu wirken und zu sein. Dann wird man automatisch lockerer. Ich rate besonders Frauen, ruhig zu atmen. So wirkt die gesamte Person ruhiger und kompetenter. Wichtig ist auch, Punkte und Pausen beim Sprechen zu machen. Dieses

aufgeregte Sprechen nimmt man Frauen oftmals übel. Die Aufregtheit nimmt Kompetenz, Souveränität, Klarheit, Belastbarkeit und den Standpunkt.

(+) PLUS: Ist die tiefere Stimme der Männer bereits ein Vorteil, egal was sie sagen?

Zeller: Jeder Mensch hat in seiner natürlichen Stimme Höhen und Tiefen. Die höheren Töne drücken Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Begeisterung, Innovationskraft, Kreativität und auch Sanftmut aus. Die tieferen Bereiche jeder Stimme drücken Ruhe, Kompetenz, Souveränität und Erfahrung aus. Durch Fehlspannungen wird unsere natürliche Stimme eingeschränkt – diese können beispielsweise in der Bauchdecke, im Kiefer, im Schulterbereich, im gesamten Gesicht sein; es gibt aber auch emotionale Fehlspannungen wie Aufregung. Der Handlungsspielraum der Stimme wird dadurch geringer. Es ist nur noch ein ganz kleiner Teil der Stimme zu hören, meistens fehlen die tiefen Bereiche. Deshalb klingen gerade Frauen,

deren Stimme ohnehin schon von Natur aus höher ist, dann gleich so, als könnten sie nicht bis drei zählen. Und das ist schade.

(+) PLUS: Erleben Sie manchmal, dass Menschen ihre Stimme nicht so gerne mögen?

Zeller: Ganz oft. Viele Menschen erschrecken, wenn sie ihre Stimme im Radio oder Fernsehen oder auf einer Aufnahme hören. Wir hören unsere Stimme über zwei Leitungen: über die Luftleitung und über die Knochenleitung. Über die Knochenleitung hören wir, wenn wir selbst aktiv sprechen. Die Schallwellen werden über die Knochen übertragen. Unsere Luftleitungsstimme hören wir, wenn wir uns auf einer Aufnahme hören – und so hören uns auch die anderen. Sehr viele Menschen mögen ihre Stimme nicht. Aber wenn die Stimme freier wird, weil wir die Fehlspannungen beseitigt haben, können diese Menschen ihre Stimme auch besser annehmen.

(+) PLUS: Menschen, die beruflich sehr viel sprechen müssen, klagen häufig über Stimmprobleme. Ist das eine Frage der Technik?

Zeller: Ja, immer. Wenn ein Sportler immer unaufgewärmt ins Rennen geht, wird er irgendwann über Schmerzen klagen. Genauso ist es bei Rednern. Wenn man viel spricht und die falsche Technik verwendet, bekommt man Schmerzen. So gesehen ist Sprechen ein Hochleistungssport, der uns körperlich einiges abverlangt, aber auch mental.

(+) PLUS: Sie arbeiten seit einigen Jahren als selbstständige Trainerin. Der breiten Öffentlichkeit sind Sie aber wohl noch als Ö3-Moderatorin ein Begriff. War Ihre Ö3-Karriere eine wichtige Starthilfe?

Zeller: Klar, aber auch eine gute Erfahrung. Das Wissen, das ich jetzt weitergebe, habe ich elf Jahre täglich selbst angewandt, auch in Extremsituationen. Ich habe vor über 20 Jahren begonnen, mich mit Stimme und Atmung zu beschäftigen. Und ich konnte immer alle Techniken gleich direkt an mir erproben, das war sehr praktisch.

(+) PLUS: Vermissen Sie die Radioarbeit?

Zeller: Das frühe Aufstehen vermisse ich gar nicht und die Radioarbeit eigentlich auch nicht. Ich habe mich sehr bewusst von diesem Teil meines Lebens verabschiedet, obwohl ich nach wie vor viel auf Bühnen moderiere. Ich bin wirklich ein Radiofan. Aber wenn ich jetzt den Ö3-Wecker höre, genieße ich ihn als Hörerin. ■



EIN AUFKLÄRERISCHER BEITRAG ZUR POLITISCHEN
KOMMUNIKATIONSKULTUR VON RAINER SIGL.

DE > ment(i)

HIERMIT BESTREITE ICH
AUF S CHÄRFSTE, IN ABREDE
GESTELLT ZU HABEN, UNWIS-
SENTLICH DIE WAHRHEIT
VERBREITET ZU HABEN.

“

*Hin und wieder
muss man ein-
fach mal etwas
richtigstellen –
besonders in un-
sicheren Zeiten
nach der Wahl.*

”

In der Politik herrscht ein ständiges Ringen um die Wahrheit. Hin und wieder muss dann einfach mal etwas richtiggestellt werden – besonders jetzt, in den unsicheren Zeiten nach der Wahl. Natürlich ist zum Beispiel einfach nichts dran an den Gerüchten, dass die Finanzministerin als Koalitionsoffer von ihrem Amt abgesetzt, nackt ausgezogen, geteert und gefedert hinter dem Parlament drei Tage lang dem gaffenden Volke als abschreckendes Menetekel zur Schau gestellt werden soll – dabei handelt es sich um eine groteske Unterstellung genau derselben unfassbar haltlosen Art wie jene, dass nach dem moralischen Sieg der jetzt noch kleineren Reichshälfte bei den Wahlen auch am Sessel des künftigen Vizekanzlers gesägt werden würde. Absurd!

Ebenso unwahr ist, dass die neuen Räumlichkeiten der Köpfe der Koalitionsregierung aus Gründen der einfacheren Abstimmung direkt in der Muthgasse, gleich links hinter der Sakristei der Hans-Dichand-Gedächtniskapelle im Penthaus der *Krone*-Redaktion, verlegt werden sollen. Bei dieser Gelegenheit möchte ich dezidiert festhalten, dass auch am angeblich von Laura Rudas' scharfem Verstand entworfenen Masterplan der roten Reichshälfte, die blauen Rabauken so lange zu ignorieren, bis sie an ihrer monströsen Größe ersticken, nichts dran ist. Nichts, nada. Echt nicht!

Weiters sei aufs Schärfste zurückgewiesen, dass Frank Stronach persönlich in Begleitung kantiger 200-Kilo-Hünen bei Parteifunktionären aufgetaucht sei, um sein Geld zurückzuverlangen. Auch das mit dem Tobsuchtsanfall, dem elektrischen Brotmesser und dem Angebot, das Monika Lindner schlussendlich und zur Überraschung aller doch ablehnen konnte, ist eine urbane Legende, der wir hier nicht durch ausführlichere Schilderung mehr Platz geben wollen, als es Unwahrheiten und absurde Fantasien dieser Art verdienen.

Genauso abwegig und deshalb umgehend zu dementieren ist die völlig haltlose Unterstellung, die Wiener Stadtgrünen würden in einem wahren Machtrausch die Umwidmung der Südosttangente zum »Picknickgürtel Süd« planen und die PKW-Pendler per großräumigen Umleitungen über Brno zur bis 2080 neu zu schaffenden Park-and-Ride-Anlage Seestadt Aspern lotsen wollen, wo nur vegane Würstelstände und flächendeckende, sechsspürige Fahrradstreifen in tiefsmaragdenem Dunkelgrün die Einöde durchschneiden.

Auch die freche Lüge, dass auf so mancher bierdunstgeschwängelter Burschenschaftsbude mit Hang zum Freiheitlich-Burlesk-Traditionellen mutig und aufklärerisch die Faktizität so mancher nur scheinbar historisch bewiesener »Tatsachen« wie etwa des Holocausts ... oh nein, Moment, dass ich nichts Falsches sag, ach ja, na jedenfalls: Dass die »Nächstenliebe«-Tour der blauen Führung trotz beendetem Wahlkampf in Begleitung von DJ Ötzi und Hansi Hinterseer weiterhin durch die Provinz tingeln und dort so manchen Kirtag, GTI-Treff und Oldies-Abend in so manchem Rosenstüberl aufmischen wird, ist schlicht frei erfunden.

Ich hoffe, damit alle Klarheiten beseitigt zu haben! Aber im Vertrauen: Was kümmert mich mein Gewäsch von vor zwei Sekunden?

Eben.

“

ALLES NUR HALT
LOSE LÜGEN UND
GERÜCHTE

”



MIT QUALITÄT ZU NACHHALTIGEM ERFOLG

VON BERND AFFENZELLER



26

HOHE PRAXISORIENTIERUNG UND TOPAKTUELLE INHALTE HABEN DEM WIFI KÄRNTEN DEN STAATSPREIS UNTERNEHMENSQUALITÄT GESICHERT.

> **Zum bereits 18.** Mal wurde am 22. Oktober im Rahmen der Winners Conference im Palais Ferstel der Austrian Excellence Award, der Staatspreis Unternehmensqualität, vergeben. Und auch heuer wieder ist es Quality Austria mit der Veranstaltung gelungen, exzellente Unternehmen vor den Vorhang zu holen und ihre herausragenden Leistungen einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen. Waren es in den letzten Jahren vor allem Industrieunternehmen wie Worthington Cylinders, Infineon oder Bosch, die sich über den Staatspreis Unternehmensqualität freuen durften, ging die Auszeichnung heuer an das WIFI Kärnten. Es ist das die logische Folge eines schon länger sichtbaren Trends. »Immer mehr Unternehmen und Organisationen aus dem Gesundheitswesen, der Aus- und Weiterbildung und der Verwaltung setzen auf Qualitätsmanagement«, betonte Konrad Scheiber, CEO von Quality Austria. Das WIFI Kärnten beschreitet den Weg der Exzellenz bereits seit 2002 und präsentiert sich damit als würdiger



KONRAD SCHEIBER, CEO QUALITY AUSTRIA, freut sich, dass immer mehr Dienstleister auf den Faktor Qualität setzen.

↖ *Exzellenz muss von der Führungsebene gelebt werden.* ↘

Gewinner des Staatspreises. Im Zuge ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung hat die Bildungseinrichtung die erforderlichen Stufen – »Committed to Excellence« sowie »Recognised for Excellence 3 star«, »4 star« und »5 star« – erreicht und wurde darüber hinaus bereits im Rahmen des Staatspreises Unternehmensqualität 2010 mit dem Jurypreis für »teamorientierte, ausgewogene und dynamische Führung, die Freiheit für Kreativität lässt« ausgezeichnet. In diesem Jahr ist noch einmal eine deutliche Steigerung gelungen. Laut dem Jury-Vorsitzenden Johann Risak vom Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien hat das WIFI-Kärnten mit der Qualität der Einreichung »Unmögliches möglich gemacht«. Er wies in seiner Laudatio auf die hohe Praxisorientierung hin und lobte die topaktuellen Inhalte und die gut ausgestatteten Räumlichkeiten, die zu den elementaren Prinzipien des WIFI-Angebotes zählen. »Die Excellence-Philosophie wird von den Führungskräften sichtbar gelebt und gefördert und ist in der gesamten Organisation zur Basis der täglichen Arbeit geworden«, erklärte Risak die Entscheidung der Jury. Dass eine Auszeichnung wie der Austrian Excellence Award aber nicht von einer Person oder der Geschäftsführung al-

Foto: photos.com

DIE MITARBEITER des WIFI Kärnten freuen sich über den Staatspreis Unternehmensqualität 2013.

DIE PREISTRÄGER



AUSTRIAN
EXCELLENCE
AWARD 2013

WIFI Kärnten GmbH

RECOGNISED FOR
EXCELLENCE

VBV Vorsorgekasse AG
WIFI-Kärnten GmbH
VHS Bregenz
Wiener Krankenanstaltenverbund
KAV

COMMITTED TO
EXCELLENCE

FH Joanneum Graz
Kunstuniversität Graz
Landeskrankenhaus Gmünd
move-ment Personal- und Unter-
nehmensberatung GmbH

leine gewonnen werden kann, gab auch WI-FI-Geschäftsführer Andreas Görgei deutlich zu verstehen. Zur Übergabe des Preises bat er mehr als 20 seiner Kolleginnen und Kollegen auf die Bühne, ein aussagekräftiges Symbol dafür, dass der Weg zur Exzellenz nur gemeinsam beschritten werden kann. In diese Kerbe schlug auch Marc Amblard, CEO des EFQM in seiner Key Note. »Für den Erfolg eines Unternehmens ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die richtige Einstellung zur Organisation, den Zielen und Aufgaben haben. Denn eine Organisation ist immer nur so gut wie die Menschen, die mitarbeiten«, so Amblard.

>>Hürden beseitigen<<

Der Staatspreis Unternehmensqualität wird seit 1996 vergeben. Die Liste der Preisträger liest sich wie ein internationales Who's who der Wirtschaftswelt. Unternehmen wie Philips, Ericsson und BMW zählen ebenso zu den Preisträgern wie Infineon, Bosch oder die VAMED-KMB. In den letzten Jahren hat sich allerdings gezeigt, dass die Anzahl der Bewerber



DIE QUALITY AUSTRIA WINNERS CONFERENCE und Staatspreisverleihung erwies sich einmal mehr als exzellente Kommunikations- und Networkingplattform.



»DAS WIFI KÄRNTEN HAT DAS UNMÖGLICHE MÖGLICH GEMACHT«, kommentierte Jury-Vorsitzender Johann Risak die hervorragende Leistung des Staatspreisgewinners.



»DAS BEWERBUNGSVERFAHREN FÜR DEN STAATSPREIS WIRD EINFACHER, UM MEHR UNTERNEHMEN DEN WEG ZUR EXZELLENZ ZU ERMÖGLICHEN«, kündigte Franz-Peter Walder, Member of the Board Quality Austria, in seinem Vortrag an.

INTERVIEW

»Der Höhepunkt einer langen Reise«

Nach der Preisverleihung bat Axel Dick, Prokurist bei Quality Austria, den Geschäftsführer des Staatspreisträgers WIFI-Kärnten, Andreas Görgei, zum Interview.



AXEL DICK, Quality Austria, im Gespräch mit Andreas Görgei.

28

(+) PLUS: Was ging Ihnen durch den Kopf, als Jury-Vorsitzender Johann Risak das Geheimnis lüftete und das WIFI Kärnten als Sieger des Staatspreises Unternehmensqualität verkündete?

Andreas Görgei: Das war ein großartiger Moment und der Höhepunkt einer zehnjährigen Reise. Das ist zu vergleichen mit einer Bergtour. Der Aufstieg dauert viel länger als gedacht und wenn man oben ist, sieht man viele Gipfel, die man auch noch besteigen möchte.

(+) PLUS: Was war Ihre Motivation am Beginn dieser Reise?

Görgei: Ich bin vor zehn Jahren erstmals mit dem EFQM-Modell in Berührung gekommen und habe sehr schnell festgestellt, dass es perfekt für uns passen würde. Denn beim EFQM-Modell geht es nicht nur um Qualität, es ist vielmehr ein komplettes Managementsystem.

(+) PLUS: Was bedeutet Ihnen der Staatspreis Unternehmensqualität?

Görgei: Wenn ich mit einem Bild antworten darf, dann zeigt mir diese Auszeichnung, dass wir am richtigen

Pferd sitzen, in die richtige Richtung reiten und dass wir reiten können. Es ist außerdem der Beweis, dass nicht nur Großunternehmen als Staatspreisträger in Frage kommen.

(+) PLUS: In welchen Bereichen waren Ihnen die Audits und Assessments eine Hilfe?

Görgei: Man profitiert als Unternehmen viel mehr von der Beschäftigung mit der Materie als vom Gewinn des Staatspreises. Das ist eine schöne Anerkennung unserer Mühe. Die Audits und Assessments haben uns aber sehr dabei geholfen, uns in Sachen Führung, Prozesse und Strategie nachhaltig zu verbessern.

(+) PLUS: Was sind Ihre nächsten Ziele?

Görgei: Jetzt wir erst einmal ordentlich gefeiert und dann überlegen wir, ob wir uns für den European Excellence Award bewerben.



DAS GESAMTE INTERVIEW FINDEN SIE ALS PODCAST AUF WWW. QUALITYAUSTRIA.COM/PODCAST

ber rückläufig war. »Das lag an den hohen Anforderungen und dem hohen Aufwand, der für eine Bewerbung betrieben werden musste«, erklärte Franz-Peter Walder, Member of the Board Quality Austria, selbstkritisch in seinem Vortrag. Deshalb sei eine Vereinfachung des Bewerbungsverfahrens für Organisationen für die Zukunft des Preises essenziell. »Wir werden Hürden beseitigen und den administrativen Aufwand für Unternehmen deutlich reduzieren«, verspricht Walder weitreichende Änderungen für den Staatspreis Unternehmensqualität 2014 (siehe Kasten).

»» Winners Conference ««

Beispiele, wie der Exzellenzgedanke in der Praxis gelebt werden kann und welchen Einfluss er auf Organisationen haben kann, zeigten Sabine Kern und Mozghan Sadr von VAMES-KMB sowie Oliver Heinrich von Infineon Technologies Austria.

Kern legte dar, dass die Ausbalancierung von allen Interessensgruppen wie Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Gesellschaft und Eigentümern von zentraler Bedeutung für Unternehmen ist. »Die wichtigste Anforderung an exzellente Unternehmen ist, Fähigkeiten zu entwickeln und Leistungen zu definieren. Für die optimale Mitarbeiterorientierung muss man die Erwartungen und Bedürfnisse der in der Organisation beschäftigten Menschen verstehen«, so Kern. Infineon-CFO Heinrich ging in seinem Vortrag

↖ Eine Organisation ist immer nur so gut wie ihre Mitarbeiter. ↘

vor allem auf das Thema Innovation ein. »Innovationspolitik ist integraler Bestandteil eines umfassenden Qualitätsverständnisses. Innovationen sind untrennbar mit dem Faktor Mensch verbunden.« Deshalb beschäftigt Infineon auch über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung und verfügt über die größte Forschungseinheit für Mikroelektronik in Österreich. Die Ausgaben für F & E beliefen sich im vergangenen Geschäftsjahr auf 20% des Gesamtumsatzes. Der Fokus auf das innovative Potenzial der Beschäftigten rechnet sich aber in jedem Fall, wie Heinrich betont: »Allein im Geschäftsjahr 2011/12 lag der realisierte Nutzen durch Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei 12,1 Millionen Euro.«



DAS PALAIS FERSTEL bildete den würdigen Rahmen für die Verleihung des Austrian Excellence Awards 2013.



»RECOGNISED TO EXCELLENCE« sind die VBV Vorsorgekasse AG, das WIFI-Kärnten, die VHS Bregenz und der Wiener Krankenanstaltenverbund.



MARC AMBLARD, CEO des EFQM, präsentierte in seiner Keynote internationale Best Practices, die dank dem Excellence Modell ihren wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig steigern konnten.



ÜBER DIE AUSZEICHNUNG »Committed to Excellence« dürfen sich das Joanneum Graz, die Kunstuniversität Graz, das Landeskrankenhaus Gmünd und die movement Personal- und Unternehmensberatung GmbH freuen.

STAATSPREIS 2014

WENIGER HÜRDEN AUF DEM WEG ZUR EXZELLENZ

➤ Ein Unternehmen wie Quality Austria, das sich intensiv mit dem Thema Qualität und Verbesserung von Prozessen auseinandersetzt, hinterfragt konsequenterweise auch regelmäßig das eigene Handeln. Zu welchem Ergebnis man im Hinblick auf den Staatspreis Unternehmensqualität gekommen ist, erklärte Board-Member Franz-Peter Walder. »Wir verfügen über ein exzellentes Modell, das eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmen ermöglicht. Verbesserungspotenzial gibt es bei der Anzahl der Bewerbungen.« Deshalb soll das Bewerbungsverfahren für Organisationen deutlich vereinfacht werden. Statt eines umfassenden Selbstbildes werde es künftig einen Fragebogen geben, der durch klare und einfache Fragen die Bewerber gezielt führt und den internen Aufwand reduziert. Auch die Anzahl an nötigen Kennzahlen und die Größe der Assessorenteam wird reduziert. »Eine unserer wichtigsten Aufgaben sehen wir darin, noch mehr Unternehmen zu ermutigen, den Weg der Excellence einzuschlagen, mögliche Hürden zu minimieren und den administrativen Aufwand für die Organisationen zu vereinfachen«, erklärt Walder. Ebenfalls neu ist der Termin für die

Preisverleihung, der vom Oktober in den Juni wandert.

DER WEG ZUM STAATSPREIS IM ÜBERBLICK:

- Die Bewerbung zum Staatspreis ist ab sofort bis 15. April 2014 möglich
- Von jeder teilnehmenden Organisation ist ein Fragebogen auszufüllen und bis 15. April 2014 einzusenden.
- Assessments sind im Zeitraum November 2013 bis Ende April 2014 möglich. Ein eintägiges (bei größeren Unternehmen zweitägiges) Vor-Ort-Assessment wird von zwei Assessoren der Quality Austria durchgeführt.
- Sie erhalten das Feedback zu Stärken und möglichen Potenzialen direkt nach dem Assessment.
- Ein Team von Juroren wird eingeladen, in einer Jury-Sitzung aus den Bewerbern die Preisträger zu bestimmen.
- Am 11. Juni 2014 findet die Preisverleihung des Staatspreises 2014 in der Industriellenvereinigung durch den Bundesminister für Wirtschaft statt.
- Die Liste der top-gerankten Unternehmen jeder Kategorie ist jeweils ein Jahr gültig, weiters kann auch noch Jahre später der Titel bzw. das Logo »Staatspreis/Nominierung zum Staatspreis Unternehmensqualität 2014« geführt werden.

Sie müssen Investitionen zurückhalten, weil Sie auf Zahlungseingänge warten? Eine Möglichkeit, die Liquidität und Bilanz des Unternehmens zu verbessern, ist Factoring. Auch Sanierungsfällen bringt der Verkauf von Forderungen mehr Luft zum Atmen.

VON ANGELA HEISSENBERGER

PÜNKTLICH BEZAHLT

30

> Ende gut, alles gut. Der Fall der »Schwedenbomben« ist so ein Märchen. Kaum ein Insolvenzverfahren der vergangenen Jahre nahm eine so überraschende Wende wie die Pleite des Wiener Traditionsbetriebes Niemetz, der Anfang Februar ein Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung beantragt hatte. Zunächst löste die Hiobsbotschaft eine einzigartige Welle der Solidarität aus. Die Hamsterkäufe stützten die Suche der Masseverwalter nach geeigneten Investoren. Der Verkauf an die rumänische Heidi Chocolat, ein Unternehmen der Meinel-Gruppe, spülte schließlich sechs Millionen Euro in die Kasse – weit mehr als erwartet. Erstmals liefen die Produktionsmaschinen über die Sommermonate weiter, im September wurde die Zahl der Mitarbeiter von 40 auf 60 aufgestockt. Auch die Gläubiger kommen voll auf ihre Rechnung.

Was weniger bekannt ist: Die nötige finanzielle Atempause verschaffte der Verkauf von Forderungen an die Intermarket Bank, eine Tochter der Erste Bank. Die rasche Finanzierung brachte sofort Liquidität, das in Schieflage geratene Unternehmen konnte vor dem Untergang bewahrt werden. Eine ähnliche Rettungsaktion half der Waldviertler Käseerei »Käsemacher« wieder auf die Beine.

>> Immer flüssig <<

Dennoch sei die Rettung von strauchelnden Unternehmen eher die Ausnahme, wie Intermarket-Chef Sebastian Erich betont. Das Hauptgeschäft der Factor-Banken ist die Übernahme von Forderungen, um die Zah-

lungsflüsse in Unternehmen durchlässiger zu gestalten. Vor allem Handels-, Produktions- und Dienstleistungsbetriebe mit rasch steigenden oder saisonal schwankenden Umsätzen oder hohen Außenständen profitieren davon, zumal ein klassischer Bankkredit für viele Firmen inzwischen unerreichbar ist.

Das Institut zahlt 80 bis 90 % des offenen Betrags sofort aus; der Rest, abzüglich Gebühren, wird überwiesen, sobald der Schuldner bezahlt hat. »Eine Rolle spielt Factoring meist dann, wenn der Lieferant schwächer ist als sein Abnehmer«, erklärt Erich. Gerade große Handelsketten diktieren oft Zahlungsziele von 60 Tagen. Dieses gebundene Kapital wird durch die Abtretung der offenen Forderungen liquide gemacht und ermöglicht, Skonti bei eigenen Lieferanten auszunützen.

Auch bei Exportgeschäften schafft Factoring einen unternehmerischen Spielraum. Andere Zahlungsmodalitäten, sprachliche und rechtliche Besonderheiten sowie das Fehlen einer soliden Vertrauensbasis zu neuen Geschäftspartnern machen den Start im Ausland manchmal zu einem unsicheren Abenteuer. Zahlungsausfälle sind keine Seltenheit. Das Risiko lässt sich durch den Verkauf der Forderungen an eine Factor-Bank deutlich minimieren.

Auch immer mehr international verankerte Großbetriebe setzen Factoring zur Verbesserung ihrer Bilanz und Eigenkapitalquote ein. Die verkauften Forderungen scheiden beim Unternehmen aus der Bilanz aus, was ein positiveres Rating zur Folge hat – in Hinblick auf Basel III ein zusätzlicher Vorteil. Das

»Schmuddelimage«, das dem Eintreiben von Forderungen durch Dritte lange anhaftete, geht nun verloren.

>> Im Team mit der Hausbank <<

In Österreich ist das Factoringvolumen trotz ansehnlicher Zuwächse in den vergangenen zehn Jahren noch immer vergleichsweise bescheiden. Insgesamt konnte sich der Markt zwischen 2009 und 2012 von rund 6,6 Milliarden Euro auf elf Milliarden Euro steigern. Mit rund 2,5 % gemessen am BIP liegt Österreich aber noch weit hinter Frankreich (9 %) oder Großbritannien (14 %), wo Factoring auf eine lange Tradition zurückblickt und als eigene Asset-Klasse gilt.

Der österreichische Markt hat sich zuletzt stark gewandelt. Der Kreditversicherer Coface zog sich völlig aus dem Factoringgeschäft zurück. Die langjährige Nummer eins, die Intermarket Bank, reduzierte ihren Marktanteil von 42 auf 32 %, nach eigenen Angaben bedingt durch den Rückzug aus Deutschland infolge des dort ungünstigeren Insolvenzrechts. Neuer Branchenprimus ist nun die Factorbank, Teil der UniCredit-Gruppe. Sehr aktiv





sind weiters die Raiffeisen Factor Bank und die VB Factoring Bank der Volksbanken AG. Alle Institute erwarten eine Fortsetzung des überproportionalen Wachstums.

Wirtschaftlich sinnvoll ist Factoring in der Regel ab einem Jahresumsatz von 700.000 Euro. Die Kosten setzen sich aus der Factoringgebühr (0,1–1,5 % der Forderungssumme), der Gebühr für Limits im Rahmen der Kreditversicherung und den Zinsen für die Bevorschussung zusammen. Zusätzlich können auch das Debitorenmanagement sowie das Mahn- und Inkasowesen ausgelagert werden. Speziell für KMU sind Zahlungsausfälle erfahrungsgemäß nur schwer zu verkraften und können rasch die Substanz des Unternehmens gefährden. Vor Vertragsabschluss sollten nicht nur die Kennzahlen und Bilanzen, sondern auch die künftige Entwicklung des Betriebes thematisiert werden. Die Factoringinstitute sehen sich dabei nicht als Konkurrenz zur Hausbank. Für Herbert Auer, Vorstand der VB Factoring Bank, gilt vielmehr das Motto: »Die Bank verliert nichts, der Kunde gewinnt.«

»Sehr positive Entwicklung«

Auch internationale Großunternehmen entdecken Factoring zunehmend als Instrument zur Straffung ihrer Bilanz, beobachtet Gerhard Prenner, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen Factor Bank.

(+) PLUS: Das Factoringvolumen ist in Österreich im internationalen Vergleich noch immer bescheiden. Sind Sie mit der Marktentwicklung zufrieden?

Gerhard Prenner: Das Factoringvolumen in Österreich hat sich in den letzten zehn Jahren verfünffacht. Ursache hierfür waren sicherlich der Wegfall von Hemmnissen wie des Zessionsverbotes und des Gebührengesetzes sowie ein grundlegender Imagewandel. Im Vorjahr lag das Wachstum bei 22 Prozent. Trotz der Finanzkrise, oder gerade deswegen, konnte Factoring stetig Zuwachsraten verzeichnen. Insgesamt verlief die Entwicklung, verglichen mit anderen Finanzierungsprodukten, sehr positiv.

Derzeit zeigt sich noch eine weitere sehr erfreuliche Tendenz am österreichischen Markt: Große Unternehmen verkaufen ihre Forderungen, um entsprechende Bilanzeffekte zu erzielen. Hier erwarten wir ein enormes Wachstum am österreichischen Factoringmarkt.

(+) PLUS: Für welche Unternehmen bzw. Branchen eignet sich Factoring?

Prenner: Das Branchenspektrum ist ein sehr breites. Factoring ist traditionell im Handels-, Produktions- und Dienstleistungsbereich einsetzbar. Die stärksten Branchen sind der Lebensmittel-, Elektronik- und Stahlhandel. Alle Branchen, die nicht über Teilrechnungen (wie Baubranche, Maschinenbau etc.) abgewickelt werden, sind grundsätzlich für Factoring geeignet. Das Umsatzvolumen sollte über rund einer Million Euro liegen, um auch die Kosten-Nutzen-Relation zu optimieren.

(+) PLUS: Zuletzt war Factoring immer wieder bei Insolvenzen, z.B. im Fall Niemetz, ein Thema. Ist die Rettung angeschlagener Unternehmen eher die Aus-



»Große Unternehmen verkaufen ihre Forderungen, um entsprechende Bilanzeffekte zu erzielen. Das birgt ein enormes Potenzial für den Factoringmarkt.«

nahme im Factoringgeschäft oder ein neues Kundensegment?

Prenner: Factoring eignet sich hervorragend auch als Finanzierungsinstrument für die Fortführung bei einer Insolvenz. In Zusammenarbeit mit dem Insolvenzverwalter können rasch die liquiden Mittel aus den Forderungen der Fortführung bereitgestellt werden. Die Einräumung von Bankkrediten zur Liquiditätssicherung ist in dieser Situation zu langwierig. Die Art dieser Fortführungsfinanzierung ist seit Jahren erprobt und kein neues Produkt.

(+) PLUS: Welche Perspektiven sehen sie für den Factoringmarkt in Österreich?

Prenner: Die Aussichten sind sehr positiv. Für 2013 erwarten wir ein weiteres Marktwachstum, mindestens im Ausmaß des Vorjahres. Wir bemerken einen starken internationalen Einfluss von Großunternehmen, ihre Forderungen wegen der besseren Bilanzdarstellung an einen Factor zu übertragen. Deshalb erwarten wir in den nächsten Jahren eine enorme Ausweitung, um – wie prognostiziert – das europäische Niveau von rund sechs Prozent Factoringvolumen am BIP zu erreichen.



DER VERKEHR VON MORGEN

VON KURT WURSCHER



FREIHEIT AUF VIER RÄDERN VERSUS VERKEHRHEMMNISSE FÜR DEN EINZELNEN? INTELLIGENTE VERKEHRSSYSTEME SIND NACH WIE VOR UMSTRITTEN, DABEI BRINGEN SIE DEUTLICH MEHR VORTEILE ALS NACHTEILE.



Wenn die Sprache auf Verkehrsbeeinflussungssysteme kommt, sind die Reaktionen fast absehbar.

»Section Control«, »City Maut« und »Road Pricing« lösen bei Autofahrern nicht gerade Begeisterung aus. Diese Wortmonster sind oft negativ besetzt, da sie bei vielen Verkehrsteilnehmern mit Bestrafung in Verbindung gebracht werden.

Auf der anderen Seite sind Staus, Umleitungen und fehlende Informationen oft kritisierte Bereiche, die reflexartig den Ruf nach »intelligenten Lösungen« auslösen. Doch das eine kann nicht ohne das andere existieren. Bei näherer Betrachtung sind die Nachteile oft nicht so gravierend.

Kernaussage der Überlegungen der European Commission im Bereich Mobilität und Transport ist, den Verkehr effizienter, sauberer, sicherer und nahtloser zu gestalten. Angewendet werden dabei Intelligent Transport Systems (ITS), die das Erfassen, Übermitteln, Verarbeiten und Nützen von verkehrsbezogenen Daten übernehmen. Zweck ist die Lenkung des Verkehrs durch Information – dagegen, so meint man, können selbst die größten Kritiker nichts vorbringen. Das Problem liegt aber wie so oft eher im Detail. Denn so vielfältig die Länder und Problemstellungen sind, so vielfältig sind oftmals die

Lösungen. Hier ist vor allem das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Akteuren ein scheinbar unlösbares Problem. Ein Beispiel ist das europäische Navigationssystem Galileo, das als Alternative zum gegenwärtig genutzten GPS-System eine lange, schwere Geburt hinter sich hat. 2014 soll es in Betrieb gehen, bis zu den ersten Endanwendungen wird es noch ein wenig dauern.

Umso wichtiger, dass sich die wesentlichen Partner rechtzeitig zusammenschließen. In Österreich wurde bereits 2003 der Austrian Traffic Telematics Cluster (ATTC) auf Initiative der ASFINAG gegründet. Mittlerweile gehören dem Verein 27 namhafte österreichische Unternehmen aus Forschung, Wirtschaft und Industrie an, die auf dieser Plattform regelmäßigen Wissensaustausch und praktische Umsetzungen durchführen. Ziel von ATTC ist gemeinsame Technologien zu entwickeln, um die technische Machbarkeit und die Marktfähigkeit nachzuweisen. Aber auch der Blick in die Zukunft kommt nicht zu kurz. So wurde in der Studie »Big Picture – Intelligent Traffic 2030« durch eine Expertengruppe ein Blick auf die kommenden Probleme des Verkehrs im Jahr 2030 gemacht.

Der Druck auf das Verkehrssystem wird weiter steigen.

Auf einer modularen Zentralenplattform lassen sich mit Sitraffic Concert, Sitraffic Scala und Sitraffic Guide die bisher getrennten Welten des Verkehrsmanagements, der Verkehrssteuerung und des Parklebens zusammenführen. Damit verspricht Siemens maßgeschneiderte Systemlösungen, die nach dem Baukastenprinzip an jedes städtische Szenario angepasst werden können.



>> **Neue Herausforderungen** <<

Wenn die Trendforscher richtig liegen, wird der Druck auf das Verkehrssystem stark zunehmen. Grundtenor: Wir werden immer mobiler, und das in einem immer größeren Maß individuell. Traditionelle Muster verlieren an Bedeutung, die Anpassung des Verkehrssystems an die aktuellen Bedürfnisse wird zur täglichen Herausforderung. Ökologisierung, knappe Ressourcen und gesellschaftlicher Wandel stehen zueinander scheinbar im Widerspruch.

Der Autobahnbetreiber ASFINAG setzt schon seit Jahren Erkenntnisse aus dem Bereich Forschung und Entwicklung um. Wichtig ist in diesem Bereich das Zusammenspiel aus Bau, Betrieb und Maut. Offensichtlich ist dabei die Anstrengung, die bei der Verbesserung des Zusammenwirkens zwischen Straße und Umwelt bei der Planung von Großprojekten unternommen wird. Während beim Bau die Auswirkungen und die Kosten offensichtlich sind, sind andere Problemzonen nicht im allgemeinen Bewusstsein.

Ein gutes Beispiel ist die schon seit zehn Jahren eingesetzte Section Control. Was manche Autofahrer am Anfang erzürnte, hat sich aber langfristig bewährt. Im Durchschnitt sind Autos um 10 km/h, Laster um 15 km/h langsamer unterwegs. Seit die erste Anlage in Wien auf der A 22 Donauuferautobahn installiert ist, hat es keinen tödlichen Unfall mehr gegeben. Derzeit sind österreichweit vier Streckenabschnitte mit Section Control ausgestattet, mit einem Rückgang der Unfälle um rund 50 Prozent. »Das ist ein enormer Schritt zur Hebung der Verkehrssicherheit«, sagt Alois Schedl, ASFINAG Vorstand. Zum Einsatz kommen

VERKEHR 2020

Die **ASFINAG-Strategie** zur Erreichung der Vision 2020 umfasst für die Autofahrer die wesentlichen Ziele:

- > **weitere Erhöhung** der Verkehrssicherheit
- > **aktive Steuerung** des Verkehrs, um Verkehrsbehinderungen so weit

wie möglich zu verhindern

- > **aktive Information** über die aktuelle Verkehrslage
- > **weitere Vernetzung** mit dem öffentlichen Verkehr sowie dem nieder-rangigen Straßennetz
- > **ausreichend und qualitativ** hochwertige Rastmöglichkeiten

die Anlagen dort, wo Autofahrer trotz Kontrollen noch zu schnell unterwegs sind. Alois Schedl zu diesem Thema: »Diese Anlagen sind zwar nicht billig, aber jede stationäre, also fixe Anlage ist eine nachhaltige Investition in die Verkehrssicherheit.« Der Erfolg dieser Anlagen ist leicht erklärt: »Diese Art der Geschwindigkeitsüberwachung hat in erster Linie präventive Wirkung«, erklärt ASFI-

NAG-Geschäftsführer Josef Fiala. Geschwindigkeitskontrollen über einen längeren Streckenabschnitt harmonisieren den Verkehrsfluss. Erst wenn weder bauliche Maßnahmen noch Geschwindigkeitsreduktionen greifen, wird auf die elektronische Streckenüberwachung zurückgegriffen.

>> **Thema Schwerverkehr** <<

Ein anderes Thema sind Fernlaster und ihre Beladungen, oder besser Überladungen. Vielfach sind Transporter auf den Autobahnen unterwegs, die durch diese Überbelastung Probleme für den Zustand der Straßen und Brücken verursachen. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage der Verkehrssicherheit und der Lärmbelastung. Aus diesem Grund initiierte die ASFINAG im Mai 2010 das Projekt »Dynamische Radlastwaage für den Straßen- und Güterverkehr«. Ziel war die dynamische Erfassung der Radlasten des Schwerverkehrs in voller Fahrt, um die Vorselektion für Überprüfungen durch die Exekutive zu erleichtern. Denn überladene Transporte bringen viele Probleme, wie erhöhte Unfallgefahr und längere Bremswege.



Technologien wie Ford SYNC können in Zukunft auch zur Grundlage für Car-to-Car- und Car-to-X-Kommunikation werden.

Foto: Siemens, Kapsch

Weigh-In-Motion-Stationen von Kapsch ermöglichen das Abwiegen in Fahrzeugen bei voller Fahrgeschwindigkeit.



Heute sind Umsetzungen dieser Forschungen alltagstauglich, wie der Erfolg der Kapsch TrafficCom AG zeigt. Sie lieferte und installierte im September zwei Weigh-In-Motion-Stationen für Autobahnen in Kasachstan. Dabei werden drei Fahrspuren zur Gewichtsbestimmung mit Kameras und Laserscannern ausgestattet. Der Wiegevorgang erfolgt bei voller Fahrgeschwindigkeit. »Russland und die Staaten der ehemaligen Sowjetunion zählen zu den größten und am stärksten wachsenden ITS-Märkten der Welt und sind strategisch wesentlich für Kapsch«, erklärt Michael Weber, Member of the Board von Kapsch TrafficCom Russia OOO. Ein weiterer Prestigeerfolg ist schon gelungen: Für die Olympischen und Paralympischen Winterspiele in Sotschi im Jahr 2014 wird Kapsch Russland das gesamte Zugangssystem für die Verkehrsbereiche mit eingeschränkter Zugangsberechtigung errichten. Der Vertrag umfasst die Einrichtung und Ausstattung von 14 Zugangspunkten und zwei Verkaufsstellen mit der notwendigen Hard- und Software sowie den technischen Support für die Zeit der Spiele.

>> Intelligente Mautsysteme <<

Die Innenstadtmaut Londons wird zwar als »Congestion Charge« (Staugebühr) bezeichnet, doch es soll durch die technische Lösung mit solchen ITS-Systemen eigentlich das Gegenteil erreicht werden. International ist die Steuerung von Verkehrsströmen im innerstädtischen Bereich ein großer Markt. Hier sind Lösungen gefragt, die aus einer Hand kommen. Die Siemens AG, Sektor Infrastructure & Cities, liefert weltweit alle nötigen Elemente für die Steuerung des Ver-

kehrs in Städten und Ballungsräumen. Mit der Plattform Sitraffic Concert, Sitraffic Scala und Sitraffic Guide werden die bisher getrennten Welten des Verkehrsmanagements, der Verkehrssteuerung und des Parklebens in ein System integriert. Hier kann modular

Mit intelligenten Verkehrssystemen soll der Verkehr effizienter, sauberer, sicherer und nahtloser werden.

aufgesetzt werden, ob es einfach nur die Anlage für die optimale Steuerung der Ampeln und des Verkehr ist oder ob in der Endstufe ein Gebührensystem dazu geschaltet wird.

Hier kommt ins Spiel, was zukünftig möglich sein sollte: der Datenaustausch zwischen dem Fahrzeug und der Infrastruktur sowie die Abbuchung der Gebühren und die Kontrolle des Fahrzeugs, und das hersteller- und systemunabhängig. Auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Autos selbst ist ein großes Ziel. Doch hier stecken die Ambitionen zum Teil noch in den Kinderschuhen. Zwar haben im Oktober 2012 zwölf Fahrzeughersteller aus dem Car-to-Car-Communication-Consortium (C2C-CC) ein Memorandum unterschrieben, nachdem ein gemeinsamer Standard zur Serienreife gebracht werden soll. Fahrzeug-zu-Fahrzeug- und Fahrzeug-zu-Infrastruktur-Kommunikation (Car-to-Car und Vehicle-

to-X genannt) sollen es ab 2015 ermöglichen, dass Fahrzeuge unterschiedlicherer Hersteller und mit der Infrastruktur Daten austauschen können.

Werden Systeme wie etwa das von Ford und Microsoft entwickelten In-car-Kommunikations- und Entertainmentsystems Ford SYNC heute noch vorwiegend für Infotainment-Daten und für die Sprachsteuerung des Handys verwendet, könnte in Zukunft die Car-to-X-Kommunikation jedes Auto zur Leitzentrale machen. Bevor sich aber die Angst vor fremdgesteuerten Autos breit macht, zeigt sich die langfristige Entwicklung in diesem Bereich. Beim Forschungsprojekt »Sichere Intelligente Mobilität – Testfeld Deutschland« wurde die Funktionalität, Alltagstauglichkeit und Wirksamkeit von Car-to-X-Kommunikation mit 120 Autos und drei Motorrädern getestet. Das Ergebnis sieht die Alltagstauglichkeit als gegeben. »Mit Car-to-X-Technologie ausgestattete Fahrzeuge haben ein deutlich größeres Sichtfeld als herkömmliche Fahrzeuge ohne Car-to-X Systeme. Der so vergrößerte telematische Horizont bringt einen enormen Mehrwert – sowohl für Privatkunden wie auch für die öffentliche Hand«, so Projektleiter des Versuchs, Christian Weiß von der Daimler AG.

Bisher sind aber keine Fahrzeuge mit der notwendigen WLAN-Ausrüstung ausgestattet. Stattdessen setzen immer mehr Hersteller auf den Mobilfunk. Die selbstorganisierenden Fahrzeuge sind out – vielmehr sind vermutlich Lösungen zu erwarten, bei denen die Betreiber der einzelnen Leitzentralen Warnungen an die Fahrzeuge schicken. Kritiker sehen oft die großen Automobilhersteller hinter diesen Anstrengungen, Hierarchie statt Selbstorganisation in den Verkehrsfluss zu bringen.

Führt uns das etwa zur ultimativen App, die alle bisher anfallenden Daten verarbeitet? Auto, Öffi, Rad, Fußgeher, alles nebeneinander? Für Fritz Busch von der Technischen Universität München ist der Übergang von der multimodalen zu intermodaler Verkehrspolitik eine essentielle Notwendigkeit. Bei der im Februar 2013 veranstalteten Konferenz für Intelligente Verkehrssysteme im Straßenverkehr stellte er fest, dass viele Bereiche nur für sich, aber nicht als Gesamtes betrachtet werden. Bisher bestehe keine echte intermodale Steuerungs- und Lenkungsverantwortung. Insgesamt sind heute die Werkzeuge und Daten zwar da – aber wer übernimmt die Verantwortung?

Wie diese Daten kombiniert und gemeinsam genutzt werden, das ist die große Herausforderung, der sich alle Anbieter von ITS-Lösungen stellen müssen. ■

DIE REPORT-REIHE DER FACH-
UND PODIUMSGESPRÄCHE MIT
PUBLIKUMSBETEILIGUNG



HOCH ÜBER DEN DÄCHERN
WIENS BEI FABASOFT DISKU-
TIERTE EIN EXPERTENTEAM
ZUM THEMA MODERNER AR-
BEITSPLATZ.

FACHGESPRÄCH

»WISCH-EFFEKT - VERWISCHT ZWISCHEN PRIVAT UND BUSINESS«

ZUR GRATWANDERUNG VIELER UNTERNEHMEN
- LINKS DIE FREIHEIT IHRER MITARBEITER IN DER
WAHL VON ARBEITSORTEN UND ARBEITSMIT-
TEL, RECHTS DIE SICHERHEIT VON UNTERNEH-
MENS DATEN UND SYSTEMEN - NAHMEN IN DER
REPORT-PODIUMSDISKUSSION IM SEPTEMBER
NAMHAFTE EXPERTEN STELLUNG.

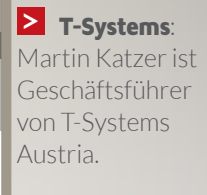
VON MARTIN SZELGRAD

FACTS

DAS PODIUM



> **Fabasoft:**
Helmut Fallmann
ist Mitglied des
Vorstands
Fabasoft AG.



> **T-Systems:**
Martin Katzer ist
Geschäftsführer
von T-Systems
Austria.



> **Fujitsu:**
Johannes
Baumgartner,
Geschäftsführer
Fujitsu Techno-
logy Solutions.



> **Benn-Ibler:**
Bettina Windisch-
Altieri, Rechtsan-
wältin der Kanzlei
Benn-Ibler
Rechtsanwälte.



> **BKA:** Roland
Ledinger ist
Leiter IKT-Strate-
gie Bund im
Bundeskanzler-
amt.



> **Citrix:**
Wolfgang
Traunfellner,
Country Manager
Österreich, Citrix
Systems.





Geräte, IT-Services und Anwendungen werden kundenfreundlicher.

Doch wie lassen sich Daten sicher verwalten? Wie gehen Unternehmen mit privaten Endgeräten ihrer Arbeitnehmer um? Der Report beleuchtete am 18. September die Herausforderungen auf rechtlichen, technischen und menschlichen Ebenen in den Räumlichkeiten von Fabasoft hoch über dem neuen Wiener Hauptbahnhof. Am Podium diskutierten: Martin Katzer, T-Systems, Johannes Baumgartner, Fujitsu Technology Solutions, Helmut Fallmann, Fabasoft AG, Bettina Windisch-Altieri, Benn-Ibler Rechtsanwälte, Roland Ledinger, Bundeskanzleramt und Wolfgang Traunfellner, Citrix. Moderation: Martin Szelgrad, Report Verlag.

(+) PLUS: Herr Fallmann, wie sehr hat sich das IT-Gefüge in Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert? Vor welchen Herausforderungen stehen Firmen heute?

Helmut Fallmann, Fabasoft: Wir alle stehen vor großen Veränderungen und vor einer grundlegenden Herausforderung, Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Die meisten Unternehmen arbeiten heute mit übergreifenden Prozessen. Sie müssen ihre Mitarbeiter an jedem Ort der Welt mit den passenden Informationen nutzerfreundlich unterstüt-

WIR BRAUCHEN NEUE ARBEITSMODELLE: MITARBEITER WOLLEN VON MONTAG BIS DONNERSTAG **VOLLGAS GEBEN** UND VON FREITAG BIS SONNTAG EINE GAUDI HABEN.

zen können. Gewandelt haben sich aber auch die IT-Budgets der Unternehmen: Sie wachsen in die Fachbereiche, zum Finanzchef, der Vertriebsleitung und der Marketingabteilung hinein. Ich sehe hier die Steigerung der Relevanz von IT-Services in allen Unternehmensteilen widerspiegelt. Eine weitere große Herausforderung ist sicherlich das Thema Compliance. Wir alle müssen unsere Daten besser denn je hüten – Unternehmen ebenso wie Anwender. Wenn man all diesen Anforderungen gerecht werden will, noch dazu mit dem Ziel, auch Kosten einzusparen, tut sich ein regelrechtes Spannungsfeld auf. Standardisierte Services können in Form von Cloud Computing hier tatsächlich eine Antwort liefern.

Unternehmen fokussieren so wieder auf ihre eigentlichen Wertschöpfungsprozesse, die in IT-Belangen weiterhin intern unterstützt bleiben. Doch standardisierbare Prozesse, die unmittelbar keinen Wettbewerbsvorteil bieten, könnten über Cloud Services bezogen werden – sofern man die IT-Security im Griff hat. In diese Richtung wird es im Kern auch die kommenden Jahre gehen.

(+) PLUS: Die zunehmende Digitalisierung betrifft auch die Kommunikation. T-Systems hat sich den Begriff »Zero Distance« zu den Kunden auf die Fahnen geschrieben. Wie kann IT helfen, Herr Katzer, näher zum Kunden zu kommen? ▶

TECHNOLOGIE IST DIE BASIS. NUN MÜSSEN DIE ANWENDER ÜBER DEN UMGANG MIT NEUEN MEDIEN INFORMIERT WERDEN.



► **Martin Katzer, T-Systems:** Die IT-Branche ist mit Innovationen seit jeher prägend für die Wirtschaft und unsere Gesellschaft. Innovation hat ja auch etwas Destruktives – sie zerstört, bricht Gewohntes auf und spaltet. Es sind Technologien wie Cloud Computing, »Bring your own device« oder »Bring your own application«, und das allgemeine Verschwimmen von Consumergeräten und Business-IT, die unsere Gewohnheiten verändern und den Markt umkrepeln. IT ist hier der wichtigste Enabler, mit der größten Hebelwirkung bei Produktivitätssteigerungen. »Zero Distance« steht bei T-Systems für eine neue Nähe zum Kunden als auch zum Mitarbeiter und kann Geschäftsmodelle komplett verändern. Gleiches ist vor einigen Jahren bei der Einführung von Breitband passiert, mit dem Wachstum des Internets, und mit dem Trend zur mobilen Datenkommunikation.

Heute steht bei IT-Fragen der Fachbereich im Vordergrund, der rascher als früher auf Marktgegebenheiten reagieren muss. Das führt oft zu einer Zwickmühle bei der Umsetzungsgeschwindigkeit beim Roll-out neuer Dienste. So organisieren sich oft die Fachbereiche ihre Applikationen selbst und kaufen IT-Services im Netz ein. Für die Anwender ist das eine tolle, motivierende Sa-

che, da die Anwendungen ja sofort verfügbar sind. Freilich fehlt in solchen Fällen der größere Blick auf Datensicherheit und geltende Unternehmensrichtlinien. Also muss der IT-Leiter beim Bereitstellen von Services und Anwendungen heute schneller als die Anwender sein, denn auch Verbote helfen nichts. Auch haftet die Geschäftsführung bei all diesen Themen, wenn diese nicht eindeutig geregelt sind. IT bietet somit eine Vielzahl an Möglichkeiten, diese sind rechtlich aber alles anderes als harmlos.

Fest steht, dass die IT der Enabler der Zukunft ist. Um ein einziges Beispiel zu nennen: Neckermann wurde in den 50er-Jahren gegründet. Heute dominieren Unternehmen wie Zalando den Markt. Neckermann ist nicht mehr vorhanden. Was machte den Unterschied aus? Es war die IT. Auf diese Weise wird sich noch vieles in der Wirtschaft verändern.

(+) PLUS: Wie gehen Sie mit dem Thema Bring your own device in Ihrem Unternehmen um?

Martin Katzer: Wir haben bereits bei den Themen mobiler Arbeitsplatz und Home Office klare Businessregeln aufgestellt. Darin wurden Punkte wie Erreichbarkeit, Arbeitszeiten, aber auch Versicherungsschutz geregelt. Gerade bei der Möglichkeit für viele,

“

DER CIO MUSS HEUTE SCHNELLER ALS SEINE ANWENDER SEIN.

”

an einzelnen Tagen auch mobil arbeiten zu können, sehe ich große Chancen für unsere Gesellschaft – in dem wachsenden Wunsch einer besseren Work-Life-Balance und Zufriedenheit der Mitarbeiter, bei der Reduktion von Fahrzeiten und damit CO2 sowie Stehzeiten im Stau.

Helmut Fallmann: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen von überall und immer Zugriff auf die wichtigsten Anwendungen haben. Das erreichen wir, indem wir beispielsweise bei E-Mail, bei CRM und beim Enterprise-File-Sharing auf Cloud-Anwendungen setzen. Diese Cloud-Services können und dürfen unsere Mitarbeiter auch auf eigenen Endgeräten browserbasiert nutzen, weil die jeweilige Person über entsprechende Authentisierung eindeutig identifiziert ist. Grundsätzlich stellen wir hochwer-



tige Endgeräte zur Verfügung, sodass sich die Wünsche nach eigenen Geräten in engen Grenzen halten. Im Unternehmensnetzwerk selbst sind betriebsfremde Geräte nicht erlaubt, in unseren Gäste-WLANs besteht aber die Nutzungsmöglichkeit.

(+) PLUS: Herr Baumgartner, die Frage nach einer flexiblen IT ist auch die Frage, ob ich eine Vielfalt an Endgeräten überhaupt zulasse. Ist so etwas überhaupt leistbar und sinnvoll?

Johannes Baumgartner, Fujitsu: Nun, wir sind als Hersteller ja einer der Verursacher des Problems (*lacht*). Unser Portfolio reicht vom Smartphone bis zum Supercomputer. Eine neue Notebookserie spielt heute alle Stücke, die sich Anwender wünschen können – inklusive abnehmbaren Teilen wie Bildschirm und Tastatur. Damit sind die Unternehmen aber auch mit einer Geräteflut konfrontiert, die manchmal mehr Fragen aufwirft als beantwortet. Wenn wir zurückblicken: Vor zehn Jahren gab es diese Bandbreite an unterschiedlichen Werkzeugen noch nicht. Heute ist eine Entscheidung für ein Endgerät, das optimal auf einzelne Prozesse und Anwendungsfälle abgestimmt sein soll, schwer geworden.

IT-Leiter sind darüber hinaus gefordert, Gerät für Gerät der verschiedenen Fachbereiche in die IT-Infrastruktur einzubinden, die verschiedenen Devices unter einen Hut zu bringen. Freilich gibt es in manchen Unternehmen auch restriktive Absätze, in denen als mobiles Gerät lediglich der BlackBerry zugelassen ist. Andere brauchen dringend eine vernünftige Managbarkeit der bunten Gerätevielfalt. Hier können »Mobile Device Management«-Systeme helfen, Geräte einzubinden und übersichtlich zu servicieren. Dazu muss sich ein Unternehmen aber erst einmal klar werden, wie die vorhandene Geräte-

WENN UNTERNEHMEN EINE HOHE NUTZERFREUNDLICHKEIT BEI ARBEITSWERKZEUGEN UND IT-SERVICES SCHAFFEN, FÜHRT DAS ZU MOTIVIERTEN ANWENDERN UND PRODUKTIVITÄTSSTIEGERUNGEN. DANN RENNIERT SICH AUCH DIE INVESTITIONEN.

landschaft auch mit den eingesetzten Anwendungen und Installationen aussieht. Je heterogener diese Landschaft ist, desto sinnvoller ist der Ansatz, ein professionelles Management dazu aufzusetzen. Wenn dagegen 90 % der Endgeräte im Unternehmen ohnehin gleich sind, wird es auch ohne funktionieren.

Vor dieser Flexibilität, ad hoc stets auch neue Geräte einbinden zu müssen, ist ja keine Unternehmens-IT gefeit. Und wenn es nur das hübsche Tablet eines Vorstands betrifft, der damit plötzlich seine E-Mails lesen möchte. Prinzipiell sehen wir nun eine neue Methodik im Management von IT gefragt.

(+) PLUS: Wie sieht der rechtliche Rahmen einer flexibleren Verwaltung von Arbeitsgeräten aus, wie es bei Bring your own Device der Fall ist? Was sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer beachten?

Bettina Windisch, Benn-Ibler Rechtsanwälte: Bring your own device ist einer der bedeutendsten Trends, der die Arbeitswelt in den nächsten Jahren auch rechtlich beeinflussen wird. Laut einer britischen Studie verwenden schon 50 % der Arbeitnehmer ihre privaten Geräte auch am Arbeitsplatz – oft aber ohne ausreichenden rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen vom Arbeitgeber. Es gibt zwar keine Gesetz für Phänomene wie Bring your own device, aber allgemeine Regeln, die in Unternehmen gelten.

Der Geschäftsführer ist selbstverständlich auch für IT-Sicherheit und Datenschutz verantwortlich. Wenn etwas passiert, kann dies persönliche Konsequenzen bedeuten. Ohne jede Regelung riskiert ein Unternehmen, dass Mitarbeiter ihre privaten Geräte eigenständig einsetzen.

Auch muss man sich bewusst werden, dass BYOD stets auch eine Einschränkung des Privateigentums bedeutet – wenn etwa auf das teuer gekaufte, private Tablet plötzlich auch der Dienstgeber Zugriff haben möchte, bestimmte Apps oder die Nutzung durch Familienangehörige verbietet. Policies und allgemeine Richtlinien reichen hier nicht aus. Hier sind klar individuelle Vereinbarungen im Rahmen des Arbeitsvertrags nötig. Auch muss es Konsequenzen geben können – bis zur Entlassung –, wenn grob gegen die Regeln verstoßen wird. Unter-

nehmen haften ja auch für Schäden, die aufgrund von Datenverlust, Datenschutz- oder Urheberrechtsverletzungen entstehen. Bei leichter Fahrlässigkeit ist freilich ein Rückgriff auf den Verursacher ausgeschlossen oder zumindest stark zu mäßigen. Was aber ist eine sogenannte leichte, entschuldbare Fehlleistung? Das kann auch das versehentliche Öffnen eines virenverseuchten Attachements sein, das in weiterer Folge schwerwiegende Schäden verursacht.

(+) PLUS: Was sind hier typische Fälle?

Bettina Windisch: Es fängt damit an, dass die meisten Apps gemäß ihren Lizenzbedingungen nur für den Privatgebrauch erlaubt sind. Auch das Herunterladen von urheberrechtlich geschützten Inhalten – Bilder, Texte, Software oder Apps – ist ein Problem, das in der Regel sehr rasch passiert. Dann bringen einige Apps selbst große Sicherheitsrisiken mit sich, wenn sie im Verborgenen auf Kontaktdaten, Kalendereinträge, E-Mail-Verkehr, Browserdaten und Ähnliches zugreifen, protokollieren und auswerten. Vorsicht, was den Datenschutz und die Trennung von beruflichen und privaten Daten betrifft, ist gerade bei populären Plattformen wie WhatsApp oder Facebook geboten. Ob nun eine App wirklich sicher ist und private und geschäftliche Daten weiterhin sauber am Gerät getrennt sind, ist nicht immer einfach zu beantworten.

Auch ist Passwortschutz und die sichere Verwendung eines Gerätes ein Thema – es beispielsweise nicht im Auto liegen zu lassen. Wenn die Verwendung des mobilen Geräts typischerweise mit der Arbeit verbunden ist, kann unter Umständen auch der Arbeitgeber bei Verlust oder Diebstahl haften. Auch das kann man mit entsprechenden Vereinbarungen in den Griff bekommen. Oder: Was passiert, wenn ein Mitarbeiter überraschend aus dem Unternehmen ausscheidet und eines Tages nicht wiederkommt? Hat das Unternehmen dann noch die Möglichkeit, geschäftsbezogene Daten am Endgerät zu löschen? Es gibt hier viele Themen und ich kann nur empfehlen, sich damit genau zu beschäftigen. Nichts zu tun und es einfach geschehen lassen, ist sicherlich die schlechteste Lösung und schadet à la longue.

WIR WOLLEN INNOVATIVE MITARBEITER DURCH FREIHEITEN AM STANDORT HALTEN, NICHT ABER IN EIN SCHEMA PRESSEN.

► **(+) PLUS:** Verschwimmende Arbeits- und Freizeitwelten bei der Nutzung von Endgeräten und IT-Systemen – ist das auch ein Thema in der öffentlichen Verwaltung?

Roland Ledinger, Bundeskanzleramt: Ja, natürlich – in der Verwaltung arbeiten ja ebenso Menschen wie Sie und ich. Leider haben wir durch den herrschenden Aufnahmestopp derzeit einen Nachteil im Wettbewerb um die klugen Köpfe. Wir sehen uns ebenfalls an einer Kulturwende: Drei von fünf Jugendlichen verlangen von ihrem Arbeitgeber, unabhängig vom Arbeitsplatz arbeiten zu können. Jeder Zweite wählt seinen Job anhand der Attraktivität der Arbeitsausstattung. Die Generation der Digital Natives erwartet, rund um die Uhr mobilen Zugang zu Information zu haben und Social-Media-Tools selbstverständlich nutzen zu können. 55 % der »Millennials« haben einen Anspruch, Freude an der Arbeit zu haben. In meiner Generation sind das nur 19 %. Wir brauchen damit auch in der Verwaltung neue Arbeitsumgebungen und Prozesse, bis hin zu einem neuen Dienstrecht.

Wenn ich unseren elektronischen Akt hernehme: Er ist vollständig digitalisiert – das ist positiv erledigt. Noch laufen aber Arbeitsprozesse hier dokumentenorientiert ab. Im Gegensatz dazu leben junge Menschen heute in einer Weise, die sich nicht streng an Dokumenten, sondern an Resultaten ausrichtet. Es braucht also ein verändertes Regelwerk, mit dem nicht mehr die Arbeitszeit, sondern Arbeitsergebnisse gemessen werden. Gerade in der Verbindung von älteren Arbeitnehmern, die über viel Wissen und Erfahrung verfügen, und experimentierfreudigen, offen eingestellten Jungen braucht es einen Zwischenbau, den wir derzeit nicht haben.

Unser Ziel für die nächsten Jahre: Aktenmanagement wird von Wissensmanagement abgelöst. Am Akt selbst werden in Zukunft vielleicht keine Stellungnahmen und Genehmigung vermerkt, sondern »Likes« und Kommentare. Diese Flexibilität mit Beständigkeit und Rechtssicherheit zu verknüpfen, ist eine große Herausforderung.



(+) PLUS: Herr Traunfellner, Citrix hat ja selbst eine lange Tradition bei Services für den flexiblen Zugriff auf Daten und Information. Wie unterstützt Citrix die Anforderungen an neue Arbeitsweisen?

Wolfgang Traunfellner, Citrix: Als Citrix begonnen hatte, war man überzeugt, dass über kurz oder lang auf Anwendungen und Software nur noch online und über Fernzugriff zugegriffen wird. Wir haben in den vergangenen 20 Jahren gelernt, dass reiner Onlinezugang zu wenig ist und bestenfalls mit Offlinefunktionalität auf den Geräten ergänzt werden kann. Citrix hat dazu sein Portfolio erweitert, um genau diesen Wischeffekt unterstützen zu können. Das ist ja auch quasi unsere Botschaft: egal von welchem Device, egal von welchem Ort, stets Zugriff auf alle Informationen und Anwendungen.

Unser CEO Mark Templeton hat einmal einen USB-Stift in die Hand genommen und gesagt: Das ist die Zukunft – ich gehe hin, wo ich will, stecke den Stick ein, und kann sofort arbeiten. Dieser Stick ist heute ein

Smartphone oder ein Tablet. Nötig dazu in den Unternehmen ist natürlich eine IT-Infrastruktur, die solche Flexibilität ermöglicht und auch einfach das neue Tablet des Vorstands einbinden kann. Es ist heute kein Problem mehr, den Anwendern auf ihren Arbeitswerkzeugen eine private Umgebung für Fotos, Social Media und mehr zu bieten, und zugleich in einem sicheren Bereich Firmenangelegenheiten abzudecken und diese beiden Welten miteinander zu verknüpfen.

Zeitgleich sehen wir in dieser neuen Welt des Arbeitens ein Problem der Informationsflut und des Managements von Wissen. Wir arbeiten dazu mit einer eigenen Plattform, auf der projekt- und kundenorientiert Informationen gelagert liegen und schnell aufrufbar sind. In einer solchen Umgebung muss klargestellt sein, dass ausschließlich berechnete Anwender die Daten auf ihre mobilen Endgeräte bekommen. Wie die passenden Authentifizierungen dazu aussehen, und wie ich mit dem Rohstoff Wissen umgehe, ist heute die große Aufgabe. ■

Margarete Schramböck, CEO NextiraOne Austria, in einem Gastkommentar zum Thema mobiles Arbeiten.

Nicht Zukunftsvision, sondern Wirklichkeit



»Unternehmen, die die Nutzung von privaten Endgeräten ermöglichen, sind am Arbeitsmarkt attraktiv.«

IN ÖFFENTLICHEN VERKEHRSMITTELN E-Mails bearbeiten, Berichte im Cafe erstellen oder in der Wartehalle des Flughafens eine Powerpoint-Präsentation via Desktop Sharing mit KollegInnen zeitgleich bearbeiten: Was vor einigen Jahren noch undenkbar war, ist mit neuen Technologien wie Smartphones und Tablets zu einem fixen Bestandteil unseres Alltages geworden. Das mobile Arbeiten ist längst keine entfernte Zukunftsvision mehr, sondern bereits Realität.

MitarbeiterInnen sind heute nicht mehr an ihren fixen Arbeitsplatz gebunden, sondern arbeiten verstärkt mobil. Durch die Einbindung von mobilen Endgeräten ist es in Unternehmen heute möglich, jederzeit und an jedem Ort zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Vor diesem Hintergrund hat sich ein völlig neues Verständnis und Konzept des Arbeitens entwickelt.

Der Siegeszug der mobilen Endgeräte lässt sich auch mit Zahlen belegen: Allein in den vergangenen 18 Monaten

wurden doppelt so viele Tablets verkauft wie PCs. Momentan werden weit über sechs Milliarden mobile Devices genutzt, die zum Großteil in das Internet integriert sind. Dieser Trend wird auch künftig weiter vorangetrieben, das bestätigen auch Analysten: Diese prognostizieren für 2013 ein Wachstum der IT-Ausgaben von 5,7 %. Allein im Bereich der mobilen Endgeräte werden die Umsätze um 20 % steigen. Vor allem der Einsatz von (Mini-)Tablets wird laut Prognosen stark zunehmen, diese werden bereits heuer 60 % aller verkauften Devices stellen.

VORTEILE FÜR MITARBEITERINNEN UND UNTERNEHMEN. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr ArbeitnehmerInnen das Recht fordern, im Sinne von Bring Your Own Device (BYOD), ihre privaten Endgeräte auch im Unternehmen einsetzen zu dürfen.

Von dieser Entwicklung können sowohl MitarbeiterInnen als auch Unternehmen profitieren: Den MitarbeiterInnen bringt der richtige Einsatz mobiler Endgeräte mehr Freiheit und Flexibilität und macht es ihnen leichter möglich, ihren individuellen Arbeitsstil zu leben. Unternehmen hingegen sind durch die stärkere Einbindung von mobilen Endgeräten in der Lage, ihre Produktivität zu steigern und ihre ArbeitnehmerInnen stärker zu motivieren. Darüber hinaus gewinnen Unternehmen, die die Nutzung von privaten Endgeräten ermöglichen, auch an zusätzlicher Attraktivität im Wettbewerb

um die besten Arbeitskräfte. Wer die Vorteile des mobilen Arbeitens nutzen will, sollte jedoch auch die Rahmenbedingungen dafür schaffen.

WICHTIGER BAUSTEIN. Neben mobilen Endgeräten sind vor allem Unified Communications und Collaboration (UCC) Lösungen wie Video Conferencing oder Instant Messaging aus vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Deren Vorteile zeigen sich gerade bei virtuellen Meetings: Durch die Kommunikation in Echtzeit ist es MitarbeiterInnen ohne großen Aufwand möglich, sich mit mehreren KonferenzteilnehmerInnen, über Zeit- und Ortsgrenzen hinweg, in Verbindung zu setzen, Dokumente auszutauschen bzw. zeitgleich zu bearbeiten.

SELBSTBEHERRSCHUNG GEFRAGT. Das mobile Arbeiten bringt die Gefahr mit sich, dass die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem sich immer mehr verschieben. Daher ist auch ein gewisses Maß an Selbstorganisation bzw. Selbstbeherrschung gefragt. Wir müssen erkennen, dass es nicht notwendig ist, auch in der Freizeit ständig für das Unternehmen erreichbar zu sein. Es ist besonders wichtig, sich auch Erholungsphasen vom Arbeitsleben zu gönnen. Das beugt Stress vor, erhält die Freude an der Arbeit und mindert die Gefahr eines Burnouts.

NÄCHSTE SCHRITTE. Aufgrund der rasant fortschreitenden technischen Entwicklungen einerseits und der zunehmenden Vernetzung andererseits, werden à la longue alle Devices Teil einer vernetzten Welt. Kurz: Es bleibt spannend!

Coolstarts

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

MELODIÖSER OHRSCHMUCK

Reden ist Silber, Hören ist Gold. Zumindest mit den Kopfhörern der Deluxe Edition von Happy Plugs. Wer's eher exklusiv mag, wird sich mit den Earbuds aus 18-karätigem Gold wohl fühlen, denn da kommt bei Tragen bestimmt ein Gefühl von Luxus auf. Hergestellt werden die Kopfhörer Stück für Stück in Handarbeit von einem schwedischen Goldschmied. Ein Paar der goldenen Ohrstecker sind um den Schnäppchenpreis von rund 10.600 Euro zu haben.

> www.happyplugs.com

ESPRESSO FRISCH GEPRESST



Selbst Hand anlegen heißt es bei der Espressomaschine von ROK. Denn für wirklich guten Espresso braucht es den richtigen Druck und die geeignete Wassertemperatur. Mit reiner Muskelkraft wird in der Maschine aus poliertem Aluminium das selbst eingefüllte Wasser mit einer Temperatur von rund 90 Grad durch den gemahlene Lieblingskaffee gepresst – heraus kommt ein aromatischer Espresso mit perfekter Crema.

> www.rokkitchentools.com

SCHARFE KURVEN

Kurven sind schön – vor allem die des aktuellen Samsung OLED-Fernsehgeräts. Die konkave Bildschirmwölbung des Curved OLED TV ist dem Oval des menschlichen Gesichtsfeldes nachempfunden und soll dadurch ein umfassenderes Fernseherlebnis erzeugen – so als wäre man mitten im Geschehen. Ganz nebenbei erzeugen die selbst leuchtenden RGB-Leuchtdioden innerhalb des OLED Panels eine perfekte Schwarzdarstellung und riesige Farbvielfalt. Des Weiteren macht die Multi-View-Funktion bei Bedarf aus einem zwei Fernseher. So können zwei Full-HD-Programme gleichzeitig laufen. Mit aktiven 3D-Brillen mit eingebautem Sound gibt's das TV-Vergnügen auch in 3D.

> www.samsung.at



Gerade in Übergangszeiten macht es einem das wechselhafte Wetter schwer, Outdoor-Aktivitäten zu planen. Mal scheint die Sonne, schon ziehen wieder Wolken durch und es regnet. Dabei Temperaturen und Witterung immer im Blick zu haben, hilft die Netatmo Wetterstation für IOS und Android. Mit einem Innenmodul und einem Außenmodul werden Daten wie Temperatur, Luftqualität, -feuchtigkeit und -druck sowie Wetter und Geräuschpegel im eigenen Heim und außerhalb der Wohnung gemessen. Über die Netatmo-App werden die Daten laufend gespeichert und können so am Gadget jederzeit abgerufen werden.

> www.netatmo.com

WETTER-ÜBERWACHUNG



MOBILER SUCHDIENST

Wer kennt das nicht? Man ist endlich bereit, das Haus zu verlassen und sich auf den Weg zum nächsten Termin zu machen, aber die Schlüssel fehlen. Warum sind sie nicht am selben Platz wie sonst auch? Die hektische Suche zu ersparen, hilft die Hightech-Version des Schlüsselbunds: Keeo bietet innerhalb des Gehäuses aus Fiberglas, gestaltet je nach Geschmack in gedeckten Schwarz oder Weiß sowie satten Farben, Platz für drei verschiedene Schlüssel. Per Knopfdruck wird der gewünschte ausgeklappt. Größere Exemplare wie Autoschlüssel können an einem externen Ring angebracht werden. Der Clou bei dem Ganzen: Eine Smartphone-App macht das Orten von Keeo über Bluetooth innerhalb eines Umkreises von 20 Metern möglich. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass man vorher sein Handy findet.

➤ www.getkeeo.com



5

6



KAMERA FÜR SELBERMACHER

Individueller geht's nicht: Schnappschüsse machen mit einer selbst zusammengeschraubten Lomo-Kamera. Das Konstruktor-Do-it-yourself-Kit enthält die Einzelteile der weltweit ersten 35mm-Plastik-Spiegelreflexkamera sowie die detaillierte Anweisung für den Zusammenbau. In ein bis zwei Stunden soll die Fertigstellung einer analogen Spiegelreflexkamera mit üblichen Funktionen wie Mehrfach- und Langzeitbelichtungen und austauschbarem Linsensystem möglich sein. Personalisierten Style verleiht man der Konstruktor abschließend mit dem mitgelieferten Sticker-Set.

➤ www.radbag.de

43

PC-based Control im Buskoppler.

Die Embedded-PC-Serie CX8000 mit integriertem Feldbus- und I/O-Interface.



sps ipc drives

Halle 7,
Stand 406



www.beckhoff.at/CX8000

Die Embedded-PC-Serie CX8000 integriert im kompakten Buskoppler-Gehäuse PC-Steuerung, Feldbus- sowie I/O-Interface und stellt dem Anwender eine leistungsfähige, flexibel einsetzbare Steuerung zur Verfügung:

- CPU: 400 MHz, ARM9, 32 Bit
- Flash: MicroSD-Karte (1, 2 oder 4 GB)
- RAM: 64 MB
- Schnittstellen: 1 x Ethernet, 1 x Feldbus-Slave, 1 x USB-Device
- I/O-Interface für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen
- Betriebssystem: Microsoft Windows CE

| | IPC | EtherCAT | PROFINET | CANopen | Ethernet | PROFINET |
|------------|--------|----------|----------|---------|----------|----------|
| I/O | | | | | | |
| Motion | | | | | | |
| Automation | CX8010 | CX8031 | CX8051 | CX8090 | CX8093 | |

New Automation Technology **BECKHOFF**

TIPP



Das Design des neuen Boutiquehotels im Wiener Servitenviertel setzt auf ein spannendes Kunstkonzept, das Malerei und Tanz vereint.

HARMONIE VIENNA

> Acht Monate wurde das von Otto Wagner 1863 errichtete Gründerzeithaus generalsaniert.

Anfang Oktober konnten endlich die ersten Gäste im neuen Boutiquehotel mit dem fast unaussprechlichen Namen Best Western Premier Hotel Harmonie Vienna begrüßt werden. Deutlich besser geglückt als die Namensgebung ist das Konzept des familiengeführten Viersterne-Hauses im Wiener Servitenviertel. Zwar darf das »Treffen von Tradition und Moderne« in einem Wiener Hotel schon fast als reine Pflichtübung angesehen werden, dafür überzeugt die Idee, das Thema Tanz im Hoteldesign aufzugreifen. Für die künstlerische Ausgestaltung des Hauses zeichnet der peruanische Künstler Luis Casanova Sorolla verantwortlich. Seine vom Tanz inspirierten Kunstwerke finden sich überall im Haus. Einzelne Bildausschnitte aus diesen Bildern ergänzen das elegante Interior-Design und geben jedem Zimmer eine persönliche Note. Das gesamte Hotel ist nach einer »Bewusst leben«-Philosophie konzipiert. Das zeigt sich von der begrünten Fassade des Hauses über das umfangreiche Bio-Lebensmittelsortiment bis zu einem speziellen Serviceangebot für Allergiker.

Hotel Harmonie
Harmoniegasse 5-7, 1090 Wien
Tel: +43 1 3176604
welcome@harmonie-vienna.at
www.harmonie-vienna.at



ZIESELROT

EVENT-LOCATION MIT VIEL CHARME

VON BERND AFFENZELLER

DIREKT VOR DEN TOREN WIENS LOCKT MIT DER EVENT-LOCATION ZIESELROT EIN VERANSTALTUNGSRAUM DER ETWAS ANDEREN ART. DIE LIEBEVOLL RESTAURIERTEN GEWÖLBEKELLER HEBEN SICH WOHLTUEND VOM SEMINARHOTEL-EINHEITSBREI AB UND GARANTIEREN, DASS JEDE VERANSTALTUNG BEI DEN TEILNEHMERN IN POSITIVER ERINNERUNG BLEIBT.



»Leidenschaft mit professionellem Hintergrund«, das verspricht Peter Miskulnig den Mietern seiner Event-Location Zieselrot.

Und er verspricht nicht zu viel. Als Veranstaltungsort für Seminare, Workshops und Firmenevents hat der Gewölbekeller tatsächlich viel zu bieten. 15 Autominuten von der Wiener Innenstadt entfernt liegt Zieselrot malerisch am Schwedter Kellerberg, der seinen Namen den zahlreichen alten Kellern aus dem 18. und 19. Jahrhundert zu verdanken hat. Heute werden die meisten von ihnen als Gastronomiebetriebe genutzt, aber keiner bietet einen ähnlich exklusiven Rahmen wie Zieselrot. »Jede Veranstaltung ist in sich geschlossen, es gibt keine anderen Gäste«, erklärt Miskulnig. »Der Gastgeber ist am Tag der Veranstaltung Hausherr. Und wir tragen mit unserem Know-how und Einsatz dazu bei, dass der Gastgeber von allen in bester Erinnerung behalten wird.« Zur Auswahl stehen zwei liebevoll restaurierte Gewölbe. Das kleinere, seit Jahrzehnten in Familienbesitz, wurde in den letzten 20 Jahren schrittweise restauriert und adaptiert und bietet heute Platz für rund 25 Personen. Das

große Gewölbe, das bis zu 250 Personen aufnehmen kann, wurde 2002 von der Familie Miskulnig erworben. 2007 wurde mit der umfangreichen Restaurierung begonnen, die 2009 abgeschlossen und mit der dreitägigen Veranstaltung »Junge Kunst in Schwechat« gebührend gefeiert wurde.

Heute vermitteln die beiden Gewölbekeller einen heimelig gemütlichen und authentischen Eindruck. Auf Hightech muss im Zieselrot dennoch nicht verzichtet werden. Für das Auge unsichtbar, bietet der ehemalige Weinkeller alles, was man sich von einer modernen Event-Location erwartet. Der schwere Holztisch ist auf Knopfdruck höhenverstellbar, der Beamer findet dezent unterhalb der Tischplatte Platz und selbst die Leinwand ist beinahe unsichtbar in das Gewölbe integriert.

>> Kunst & Kultur <<

Neben klassischen Business-Events sieht Miskulnig Zieselrot auch als ideale Plattform für Kunst und Kultur. Wenn ihm ein Projekt persönlich am Herzen liegt, ist Miskulnig auch bereit, in die eigene Tasche zu greifen. Für die dreitägige Veranstaltung



«
Über eine großzügige Parkanlage geht es zu den beiden ebenerdig zu erreichenden Gewölbekellern.»

Ursprünglich hat die heutige Event-Location Zieselrot zu einem Schwechater Wirtshaus gehört und war damals eine der beliebten Kellerschenken. Bild oben: Blick in das liebevoll dekorierte kleine Gewölbe mit Buffet.



»Junge Kunst in Schwechat« wurde das Gewölbe ebenso kostenlos zur Verfügung gestellt wie für die Ausstellung »Kunst am Kellerberg«. Gleiches gilt für das regionale Projekt »Energie in den Schulköpfen«, bei dem Miskulnig auch als Mitinitiator auftritt. Dass sich die Akustik der Räumlichkeiten auch gut für Live-Acts eignen, zeigen wiederkehrende Konzertabende quer über alle Stilrichtungen.

KONTAKT

➤ **Zieselrot**
Kellerbergstraße
2320 Schwechat
+43 664 355 40 83
miskulnig@zieselrot.at

WWW.ZIESELROT.AT





WAS KENNZEICHNET AUßERGEWÖHNLICHE UNTERNEHMEN?

VON JOHANN RISAK

Außergewöhnliche Unternehmen denken und handeln massiv und über längere Zeiträume hinweg anders als gewöhnliche und es gelingt ihnen, über längere Zeiträume hinweg außergewöhnliche Erfolge zu realisieren. Zu dieser Feststellung gelangten in einem mehrjährigen Forschungsprojekt Michael E. Raynor und Mumtaz Ahmed von Deloitte, veröffentlicht in dem Buch »The Three Rules« und in der *Harvard Business Review*. Die Kolumne beschäftigt sich mit diesen beiden Veröffentlichungen.

46

> Außergewöhnlich sind in deren Sinn Unternehmen, die nicht nur ein hohes bzw. sehr hohes Performanceniveau erreichen, sondern dieses Niveau auch über längere Zeiträume halten können. Ein hohes Niveau zu erreichen ist eine Sache, dieses zu halten, aber eine andere. Diesen Unterschied zwischen dem Aufsteigen und dem Niveauh alten gilt es immer im Kopf zu behalten. Damit man nicht in die am Weg nach oben lauenden, erfolgsinduzierten Fallen geht und dann zu wenig Ressourcen und Fähigkeiten aufgebaut hat, um das hohe bzw. sehr hohe Niveau über längere Zeiträume hinweg halten zu können.

>> Außergewöhnlich <<

Über längere Zeiträume hinweg außergewöhnlich zu sein, erfordert ein Denken und Handeln mit Tiefgang und internalisierte Regeln, die eine nachhaltige Realisierung von Fähigkeiten und entsprechender Ressourcen erlauben. Dieser Satz weist darauf hin, dass es dazu eines über Jahre hinweg konsequent und entschlossen zu führenden Prozesses des Aufstieges bedarf, der dann – nach Erreichen des hohen bzw. sehr hohen Niveaus – in einen Prozess des Niveauhaltens zu transformieren ist.

>> Drei Regeln, <<

die es nach Raynor und Ahmed beim Anstreben und Halten der Außergewöhnlichkeit auf hohem Niveau zu beachten und zu verinnerlichen gilt, sind
>>Better before Cheaper«

>>»Revenue before Cost« und
>>»There are no other Rules«.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei der Implementierung dieser drei Regeln, der Positionierung des Unternehmens und der Entwicklung der Performanceformel um ein über Jahre hinweg zu realisierendes Entwicklungs- und Umsetzungsprogramm handelt.

>> Regel 1: Better before Cheaper <<

Bei »Besser« geht es um das primäre Anbieten von überlegenen außerpreislichen Vorteilen, wie z.B. große Marke, exzellente Funktionalität, herausragende Gebrauchbarkeit, ausgezeichnetes Servicenetzwerk usw., und bei »Billiger« primär um das Ausspielen von niedrigeren Preisen mit minimal akzeptierbarer Qualität. Diese Regel wird durch die Forschungsergebnisse von Franz Bailom, Kurt Matzler und Dieter Tschemernjak gestützt. Von diesen wird hervorgehoben, dass Top-Unternehmen von ihren Kunden die Erfüllung höherer Qualitätsansprüche über höhere Preise abgegolten werden. Die Einhaltung dieser Regel wird von außergewöhnlichen Unternehmen auch in schwierigen Zeiten durchgehalten. Nach kriseninduzierten Preiseinbrüchen erreichen sie bald wieder das Niveau von zuvor, und bedingt durch die durch Krisen möglich gewordenen Anpassungen sogar oft auch bessere Margen.

>> Regel 2: Revenue before Cost <<

Während Regel 1 definiert, wie der Wert von Unternehmen, also ihre Wettbewerbspo-

sition geschaffen wird, definiert Regel 2, wie dieser Wert eingefangen wird. Raynor und Ahmed fanden heraus, dass außergewöhnliche Unternehmen eine überlegene Profitabilität mit der Steigerung ihrer Einnahmen schaffen, selbst wenn diese höhere Kosten und eine höhere Kapitalbindung zur Folge haben. Dies bedeutet nicht Leichtsinn, sondern sinnvolles Handeln zur Ergebnisverbesserung.

>> Regel 3: There are no other Rules <<

Raynor und Ahmed diskutieren ausführlich diese Behauptung und halten fest, dass es sich bei den anderen beiden Regeln um sorgfältige und gut mit Daten unterlegte Regeln handelt, die bei Einhaltung im Denken und Handeln zu außerordentlichen und nachhaltigen überlegenen Ergebnissen geführt haben. Deren Befund ist kein kausaler, sondern wurde anhand vieler Fälle systematisch empirisch erarbeitet.

>> Das Ziel <<

Das Ziel von außergewöhnlichen »Unternehmen ist, eine bestmögliche Performance zu liefern, solange es möglich ist« (M. E. Raynor/M. Ahmed (2013), S. 231). Hinter jedem Bestauftrag steht das Ziel, Außergewöhnliches zu realisieren. Das wollen wir doch?

LITERATURHINWEISE

> **Bailom, F./Matzler K./Tschemernjak, D. (2006):** Was Top-Unternehmen anders machen, Lindeverlag.

> **Raynor, M. E./Ahmed, M. (2013a):** Three Rules for Making a Company Truly Great, in: *Harvard Business Review*, April, S. 109–117.

> **Raynor, M. E./Ahmed, M. (2013b):** *The Three Rules*, Portfolio/Penguin.

GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND REWE GROUP



„Gemeinsam an Morgen denken heißt für uns: Gemeinsam Ressourcen schonen. Das gilt nicht nur für unsere „Ja! Natürlich“-Produkte, sondern auch für deren Verpackung. Deshalb vertrauen wir beim Verpackungsrecycling auf die ARA.“

Mag. Martina Hörmer
Geschäftsführerin Ja! Natürlich Naturprodukte GmbH

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

Werte schaffen.

**Wissen, woher man kommt, führt
zum Wissen, wohin man will.**

Solidarität, Hilfe zur Selbsthilfe und Nachhaltigkeit sind die Prinzipien, auf die Raiffeisen seit mehr als 125 Jahren baut. Und gerade in einer Welt voller Veränderungen sind es diese Werte, die das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft bilden – in mehr als 20 Ländern Europas. www.rzb.at