

Report

(+)**PLUS**

LÄSTIGE PFLICHT-
ÜBUNG ODER ZUM
FÜRCHTEN? WIE
INDIVIDUELLES
FEEDBACK ZUR
MOTIVATION UND
PERSONALBIN-
DUNG BEITRÄGT.

DAS MITARBEITER- GESPRÄCH

INDUSTRIE
3.0

22

Das neue Heilmittel für den
Aufschwung.

EYE-
TRACKING

32

Hightech hält in der
Marktforschung Einzug.

COOL
STUFF

42

Last-Minute-Tipps
für Weihnachten.



Damit es wirklich für immer hält: Bau!Massiv!



Bauen Sie massiv mit nachhaltigen mineralischen Baustoffen wie Beton und Ziegel und entscheiden Sie sich für konkurrenzlose Langlebigkeit, Wertbeständigkeit, erstklassigen Wohnkomfort sowie für beste Wärme- und Schallschutz-Eigenschaften. Natürlich Energie und Kosten sparend. **Jetzt Planungstool testen: baumassiv.at**

BAU!MASSIV!
BAU FÜRS LEBEN

EIN WORT VOM
EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

IMMER WIEDER
STILLSTAND ...

> Die wenig überraschende Konsequenz der Nationalratswahl 2013 ist: Stillstand regiert, schon wieder. Das gefällt den Kommentatoren nicht, die sich mehrheitlich Reformen gewünscht hätten – allein, sie sind ohne Mehrheit. 51 Prozent der Wähler haben sich für den Status Quo entschieden und der bleibt uns erhalten, vermutlich noch fünf lange Jahre. Die nunmehrige Regierung ist das konsequente Produkt einer Wahlentscheidung – kein Irrläufer, ausgelöst durch hinterfotzige Wählertäuschung. Denn wer die SPÖ gewählt hat, wusste: Das ist keine Partei der Veränderung. Und wer das Gerede von der Entfesselung der Wirtschaft durch den Spitzenkandidaten der Volkspartei nur im Ansatz ernst genommen hat, dürfte die vergangenen Jahrzehnte hinterm Mond gelebt haben. Die ÖVP stellt seit 1986 ununterbrochen die Wirtschaftsminister – und die haben doch den heimischen Unternehmen den bürokratischen Rucksack, den sie zu tragen haben, umgeschallt. SPÖVP sind Noch-nicht-genug-Verliererparteien, ohne Kraft zur Erneuerung. Aber damit sind sie offensichtlich ein Spiegel der österreichischen Gesellschaft, die Veränderung nur will, wenn alles so bleibt, wie es ist. Und dafür ist nun gesorgt

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Infineon-Chefin Sabine Herlitschka setzt auf Frauenpower.



10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Sind Frauenquoten für Aufsichtsräte sinnvoll?



12 DAS MITARBEITERGESPRÄCH

Wie individuelles Feedback zur Motivation und Mitarbeiterbindung beiträgt.



44 GRAND FLAIR

Der Schlosswirt zu Anif punktet bei Feinschmeckern, Hochzeitspaaren und Tagungsgästen.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Kein Weihnachtsfriede für Gevatter Bär.
- 18 »Leichter ist es nicht geworden.«** Gewürzhändler Kotányi im Interview.
- 22 Industrie 3.0.** Das Heilmittel für den Aufschwung.
- 26 Die USA wissen, wie es geht.** voestalpine-CEO Eder im Interview.
- 28 Emotionen managen.** Wie Führungskräfte ihr Verhalten steuern lernen.
- 32 Was unsere Augen verraten.** High-tech in der Marktforschung.
- 36 Mobil.** Legendäre Amerikaner mit viel Stil.
- 38 Green IT.** Effizienz war bisher auf Kühlung und Strom reduziert.
- 42 Cool Stuff.** Last-Minute-Tipps für Weihnachten.
- 46 Risak.** Warum? Die Schlüsselfrage zum Lernen und Gestalten.

<< 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

**»Projekt-
kommunikation ist
mehr als
Medienarbeit.«**

Eugen Stark von der Agentur P8 HOFHERR weiß, dass bei großen Bauprojekten eine umfassende Kommunikation mit allen Beteiligten nötig ist.

**»Manche Bretter muss
man lange bohren.
Deshalb werden wir
auch weiterhin eine
Senkung der Lohnne-
benkosten fordern.«**

Brigitte Jank, Präsidentin der Wirtschaftskammer Wien, weiß, was sie ihren Mitgliedern schuldig ist.

**»Nur von Dienstleis-
tungen alleine kann
keine Region leben.«**

Felix Friembichler, Geschäftsführer der Vereinigung der österreichischen Zementindustrie, über die Investitionsschwäche im südlichen Österreich.

**»Wir arbeiten an der
Post-PC-Ära.«**

Martin Wallner, Senior Director IT & Mobile bei Samsung, strebt den Ersatz der PCs durch Smartphones und Tablets an.

**»Das Passivhaus rech-
net sich einfach nicht.«**

Karl Wurm, Obmann des Verbands der gemeinnützigen Bauvereinigungen Österreichs GBV, ist überzeugt, dass die Mehrkosten in der Errichtung nicht durch geringere Energiekosten kompensiert werden können.



HÖHENFLUG MIT FRAUENPOWER. Sabine Herlitschka setzt das Werk von Monika Kircher als Vorstandsvorsitzende von Infineon Österreich fort.

Kopf des Monats

DIE QUEREINSTEIGERIN

Die künftige Infineon-Chefin Sabine Herlitschka will trotz wirtschaftlicher Herausforderungen die Frauenförderung im Unternehmen weiter forcieren.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Infineon Österreich bleibt in Frauenhand. Vorstandsvorsitzende Monika Kircher gibt Ende März 2014 nach 13 Jahren die Unternehmensführung ab. Ihre Nachfolgerin hat sie vor drei Jahren als Vorstand für Forschung und Entwicklung selbst angeworben. Die Biotechnologin Sabine Herlitschka weilte gerade für einen Universitätsaufenthalt in Washington. Sie hatte sich für das Rektorat der TU Graz beworben und war im Dreivorschlag gereiht. Das Rennen machte ein Mann, Herlitschka entschied sich für Infineon – und fand sich als Quereinsteigerin wieder: »Ich bin zwar Technikerin, komme aber nicht aus der Halbleiterbranche. Die ersten Monate waren sehr spannend.«

Geboren in Deutschland, aufgewachsen in Salzburg, pendelt die 47-jährige Patchworkerin regelmäßig zwischen München, Villach und Wien. Ihre Karriere begann Herlitschka bei der Immuno AG. Von 2003

bis 2006 war sie Vizerektorin der Med-Uni Graz, danach Bereichsleiterin der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft FFG. Forschungstätigkeiten zogen sie immer wieder in die USA.

Die Erfolgsgeschichte des Technologiekonzerns soll sich unter Herlitschkas Führung weiter fortsetzen. Den Standort Österreich durch Innovationen abzusichern sieht sie als tägliche Herausforderung: Der Halbleitermarkt ist hart umkämpft,

**“ VORSPRUNG DURCH
INNOVATIONEN ”**

der Preisverfall enorm. Die passionierte Segelfliegerin will Infineon aber auch intern zu Höhenflügen verhelfen und den Frauenanteil deutlich anheben: »Bis 2015 wollen wir zehn Prozent Frauen in Führungspositionen.«



BLITZSTART. RegPool-Geschäftsführer Florian Schnitzhofer erobert von Berlin aus die Welt.

REGPOOL AN DER »SILICON ALLEE«

Ein Start-up aus Hagenberg will mit innovativen IT-Tools das Beschaffungsmanagement revolutionieren.

➤ Die Fitness-App Run-tastic machte es vor. Nun macht das nächste Start-up aus Oberösterreich international auf sich aufmerksam: Das 2012 in Hagenberg gegründete Unternehmen RegPool eröffnete inzwischen eine Niederlassung in Berlin. Die deutsche Hauptstadt gilt bereits als Hotspot für Start-ups, alle 20 Stunden wird dort eine Firma gegründet. Auch die *New York Times* berichtete von der Aufbruchstimmung an der »Silicon Allee«. RegPool ist auf Anforderungsmanagement von IT-Projekten spezialisiert und bietet Lösungen, die »die IT-Beschaffung von Grund auf revolutionieren werden«, heißt es sehr selbstbewusst seitens des Unternehmens. Das Portfolio erstreckt sich von hochwertiger IT-Beratung bis zur Entwicklung innovativer Tools. Der Berliner Vertriebsexperte Exordium Media & Consulting konnte kürzlich als Partner gewonnen werden und soll die Expansion in der DACH-Region mit Know-how und Kapital unterstützen.

STUDIE

ÖSTERREICHS CEOS UNTER DRUCK

➤ Überarbeitung, Zeitdruck, bürokratische Hürden sowie geschäftliche und private Sorgen machen

auch das Privatleben. Besonders beeindruckt zeigte sich UBIT-Obmann Alfred Harl von der Offenheit der Befragten: »Der persönliche Leidensdruck zieht sich bis in die Firma hinein. Bei vielen dominieren die Ängste, das alles nicht mehr unter einen Hut zu bringen.« Das Thema



SCHWERE ZEITEN. WK-Präsidentin Brigitte Jank und UBIT-Obmann Alfred Harl fordern Entlastungen für Unternehmer.

heimischen Geschäftsführern schwer zu schaffen. Für die Studie »Erfolgreiche Geschäftsführung« des Fachverbands Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT (UBIT) der Wirtschaftskammer führte die Karmasin Motivforschung qualitative Einzelinterviews mit 50 CEOs aller Branchen und Größen. Dabei zeigten sich deutliche Auswirkungen der schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen der letzten Jahre. Die hohe Arbeitsbelastung strapaziert

Burnout ist stets präsent. Trotz der großen psychischen Belastung überwiegen bei der Mehrheit der Geschäftsführer die positiven Aspekte ihrer Tätigkeit: Gute Bilanzen, viel versprechende Auftragslage, Liquidität und Wachstum werden durchaus als motivierend erlebt. Auch eine geringe Fluktuation unter den Mitarbeitern ist vielen ein wichtiges Anliegen. Auf der Strecke bleiben aus Zeitgründen allzu oft die Entwicklung neuer Ideen und Strategien.

Gesundheitsförderung am Büroarbeitsplatz

aktive Arbeitnehmer/innen
für ein leistungsstarkes
Unternehmen

www.ehspro.eu



BUCHTIPP

HELLAS AM ABGRUND

> **Griechenland hat den Euro abgeschafft.** Doch mit der Rückkehr zur Drachme wird alles noch schlimmer: Das Land ist bankrott, Menschen bangen um ihre Löhne, verlieren Jobs und Wohnungen. Die Griechen blicken in eine düstere Zukunft – da holt die einstigen Helden im Kampf gegen die Militärdiktatur die Vergangenheit ein. »Brot, Bildung und Freiheit« hatten sie gefordert. Der schrullige Kommissar Kostas Charitos sieht sich an, wo sie heute stehen.

Mit »Abrechnung« legt Petros Markaris den dritten Teil seiner griechischen Krisen-Trilogie vor. Wurden in »Faule Kredite« (2011) Banker enthauptet und in »Zahntag« (2012) Steuersünder vergiftet, geht es nunmehr den Politikern an den Kragen. Neben viel Athener Lokal-kolorit spart Markaris auch in diesem Krimi nicht mit bissiger Gesellschaftskritik. Nachdenklich macht das oft nicht nur den Kommissar, sondern auch die Leser.

> **Petros Markaris:**
Abrechnung. Ein Fall für Kostas Charitos
Diogenes, Zürich 2013



AI SETZT auf nachhaltiges Erreichen aller Zielgruppen – von Kindern bis Senioren.

»THEMEN, DIE ALLE BEWEGEN SOLLTEN«

Manchmal scheitert Medienkompetenz am fehlenden Zugang zu Technik. A1-Workshops führen Interessierte in die digitale Kommunikationswelt ein.

> Der Wandel unserer Gesellschaft in eine »Information Society« schreitet rasant voran. Die digitale Vernetzung ist für viele zum täglichen Brot geworden. Andere aber werden durch soziale Netzwerke, Onlineshops und neuartige Kommunikationskanäle an den Rand gedrängt. Diesen »Divide« zu überbrücken, hat sich der heimische Telco-Platzhirsch A1 vorgenommen. Waren die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) in der Vergangenheit in mehreren Bereichen des Unternehmens angesiedelt, gibt es mit Petra Gallaun nun eine zentrale Verantwortliche. Nachhaltigkeit und CSR wurden zur Chefsache erklärt: Die Abteilung berichtet direkt an A1-Generaldirektor Hannes Ametsreiter. »Wir gehen in der Telekom-Austria-Gruppe über verschiedene Schwerpunkte auf die lokalen Bedürfnisse in den Ländern ein«, erklärt die CSR-Managerin. Von Entminungsarbeit in Kroatien bis zu Internetworkshops für Flüchtlinge in einem Projekt mit Ute Bock – die Bandbreite, nachhaltig zu agieren, ist groß. »Nicht nur ökonomische Faktoren sind wichtig. Unsere Gesellschaft muss die Balance von Mensch und Umwelt wiederfinden«, ist Gallaun überzeugt.

In Zusammenarbeit mit sozialen Einrichtungen wie der Caritas, dem bfi Wien oder dem Kinderbüro der Universität Wien konzentriert sich A1 auf heimischem Boden vor allem auf eine nachhaltige Überbrückung des Digital Divide. Statistisch gesehen ging

die digitale Medien- und Kommunikationsrevolution an 20 % der Bevölkerung bislang unbemerkt vorüber. An den Campusstandorten Wien, Klagenfurt und Salzburg werden nun von Medienpädagogen und engagierten A1-Mitarbeitern Workshops durchgeführt. Außerdem touren Trainerteams regelmäßig durch Österreich.

Bei einem Lokalausgang am Wiener Internet-Campus werden die Bandbreite an vermittelten Themen ersichtlich: Seniorinnen und Senioren werden an die Basics der Suche von Themen und Inhalten im Netz herangeführt. Zwei Räume weiter basteln Kinder einer Schulklasse begeistert an Kurzvideos im Stop-Motion-Verfahren. Besonders beliebt sind Bildbearbeitungskurse. Die technische Ausstattung steht kostenfrei zu Verfügung. »Meist scheitert Medienkompetenz einfach an den fehlenden Zugängen zu Technik«, sagt Gallaun. In der Arbeit mit Kindern gehe es daher auch darum, eine Chancengleichheit bei Informationstechnologie herzustellen, meint auch Petra Eckhart vom Kinderbüro der Universität Wien: »Urheberrecht, Quellenkompetenz und vor allem Sicherheit im Netz sind ohnehin Themen, die alle bewegen sollten. Leider spricht weniger als die Hälfte der Eltern mit ihren Kindern überhaupt über das Internet.« Mehr als 37.000 Teilnehmer unterschiedlicher Altersgruppen wurden bisher in die digitalen Welten eingeführt – besonders Frauen, Senioren und Migranten werden mit der Initiative erreicht.

RANKING

MEILENSTEIN FÜR
DIE FORSCHUNG

➤ Auch wenn sie von der Politik oftmals stiefmütterlich behandelt wird, verbucht die heimische Grundlagenforschung immer wieder internationale Achtungserfolge. Das renommierte britische Fachmagazin *Physics World* hat eine Liste der zehn wichtigsten physikalischen Erfolge 2013 veröffentlicht. Darin vertreten ist auch die weltweit erste Erzeugung eines Bose-Einstein-Kondensats durch reine Laserkühlung, die dem Experimentalphysiker Florian Schreck und seinem Team am Institut für Quantenoptik und Quanteninformation der Österreichischen Akademie der Wissenschaften in Innsbruck gelungen ist.

Social Media ohne Nutzen

➤ Kleine und mittlere Unternehmen sind immer stärker in sozialen Netzwerken präsent – allerdings ohne messbaren unternehmerischen Erfolg, wie eine gemeinsame Studie des Instituts für KMU-Management der WU Wien mit der Uni Liechtenstein ergab. Befragt wurden mehr als 400 Entscheidungsträger aus Unternehmen im gesamten deutschsprachigen Raum. Zwei Drittel setzen demnach Facebook, Xing & Co ein, um ihre Marken, Produkte und Dienst-

leistungen bekannter zu machen und neue Kunden zu gewinnen.

Im Gegensatz zu großen Unternehmen, die für dieses Marketinginstrument mehr Ressourcen bereitstellen können, scheitert bei KMU ein stärkeres Engagement meist am Kostenfaktor Zeit. Lediglich ein Drittel der

befragten Betriebe nimmt zumindest eine quantitative Auswertung der Netzwerknutzung vor. Die überwiegende Mehrheit wendet keinerlei Mess-

system an und kennt auch keines. Eine qualitative, inhaltliche Überprüfung findet nicht statt. »Die Präsenz in den sozialen Medien wird vor allem für KMU als »Allheilmittel« angepriesen, da praktisch kostenfrei, zielgruppenadäquat und ohne großen Aufwand zu handhaben. Dies entspricht aber keineswegs der Realität«, sagt Studienleiterin Isabella Hatak. Bisher profitieren »nur Großunternehmen, und zwar solche, die Social Media proaktiv, innovativ und mit Risikobereitschaft nutzen«. Für eine erfolgreiche Social-Media-Strategie brauche es Know-how und konsequente Umsetzung.



Sozial geförderte und maßgeschneiderte eigene vier Wände Wiens **SMARTE** Antwort für günstiges Wohnen

Komplett. Kompakt. Kostengünstig.

- Wiens SMARTE Antwort auf neue Trends und neue Bedürfnisse, die sich auch in der großen Wohnbefragung widerspiegeln.
- Optimale Flächennutzung durch intelligente, kompakte Grundrisse. Nicht zu klein, aber auch nicht zu groß.
- Daher keine unnötigen Mietkosten für nicht benötigte Wohnfläche. Deutlich günstiger als am privaten Wohnungsmarkt!
- Unterschiedliche Ausstattungsvarianten, je nach persönlichen Wünschen und finanziellen Möglichkeiten.
- Ideal für Singles, Paare, Jungfamilien oder Alleinerziehende.
- SMART-Wohnungen unterliegen nahezu gleichen Vergabekriterien wie Gemeindewohnungen und werden bevorzugt an Besitzerinnen und Besitzer von Vormerkscheinen vergeben.



Fotolia

Ihr Weg zu einer SMART-Wohnung

Wohnservice Wien
Taborstraße 1–3, 1020 Wien
Telefon: 01/24 503-25 800, E-Mail: smart@wohnservice-wien.at
www.wohnservice-wien.at

Die Voranmeldung für eine SMART-Wohnung beim Wohnservice Wien ist jederzeit möglich. Die ersten Wohnungen werden voraussichtlich 2014/2015 bezugsfertig sein.

Wiens größte Wohn-Befragung

100.000 Wienerinnen und Wiener haben sich 2013 an der größten Wohnbefragung der Geschichte beteiligt. Sie stellen dem sozialen Wohnbau ein gutes Zeugnis aus. Aber sie fordern auch klare bundesgesetzliche Mietrechts-Regelungen, um dem spürbaren Kostendruck am privaten Markt gezielt entgegenzuwirken. Alle Ergebnisse auf www.wohnbefragung.wien.at.



Besuchen Sie die Website und holen Sie sich alle Informationen rund ums Wohnen.

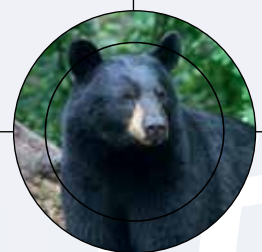
wien.
unser zuhause.
Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau & Stadterneuerung

Stadt Wien
Wien ist anders.



Bärige Weihnachtszeit

Kein Weihnachtsfriede für Gevatter Bär: Die Jagdsaison ist eröffnet und allein in New Jersey stehen hunderte Schwarzbären zum Abschuss.



VON ALFONS FLATSCHER,
NEW YORK

“

Wirklich ernst wird es, wenn der Bär gähnt. Das heißt nämlich nicht, dass er sich langweilt.

”



Das Telefon läutet. Die Direktion der Princeton High School ist am Apparat, oder besser: der automatische Tonbanddienst. »Bitte holen Sie heute Ihre Kinder direkt vor der Schule ab«, sagt die freundliche Stimme, »und lassen Sie auf keinen Fall zu, dass einer der Schüler sich zu Fuß vom Schulgebäude entfernt. Es wurden Bären in der Stadt gesichtet.«

Die Schwarzbären, *Ursus Americanus*, sind in New Jersey unterwegs. Sie haben sich prächtig vermehrt: Allein im vergangenen Jahr wurden 3.000 Mensch-Bär-Begegnungen gezählt. 46 davon waren von der besonders unangenehmen Art, weil es sich die Zottelviecher direkt in der Küche beim Kühlschrank gemütlich gemacht hatten und dort die nichts ahnenden Bewohner überraschten, die hoffentlich die Warnungen der Wildtierbehörde internalisiert haben: »Nicht schreien, keine überhasteten Bewegungen und nicht davonlaufen«, das empfehlen die Bärenexperten des Bundesstaates. Die Schwarzbären sind richtig gute Sprinter und klettern können sie außerdem. Der wichtigste Tipp: »Öffnen Sie alle Türen und machen Sie einen Fluchtweg für die Bären frei.« Wirklich ernst wird es, wenn der Bär zu gähnen beginnt, das heißt nämlich nicht, dass er sich langweilt, sondern: »Stopp, Sie sind zu nahe!«

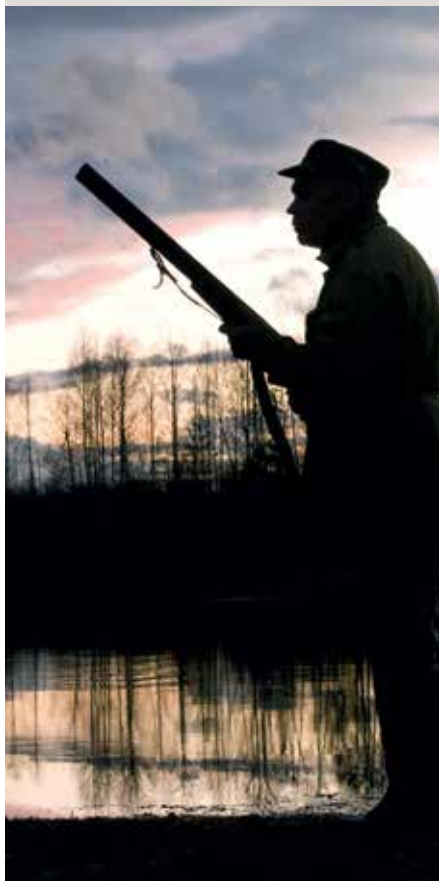
Einmal im Jahr werden die Schwarzbären für eine Woche lang zum massenhaften Abschuss freigegeben. Heuer war es ab 9. Dezember so weit. Rund 7.000 Jäger haben sich eine Bewilligung geholt und durchkämmen rund 1.600 Quadratkilometer im Norden New Jerseys nach den dort lebenden rund 2.800 Bären. Jeder vierundzwanzigste Bär bleibt dabei auf der Strecke.

“ JEDER 24. BÄR BLEIBT AUF DER STRECKE. ”

»Unser Ziel ist es, die Schwarzbärenpopulation auf eine nachhaltige Größe zu reduzieren und die öffentliche Sicherheit zu erhöhen«, schreibt der verantwortliche Beamte Bob Martin und er rechnet damit, dass auch heuer wieder rund 287 Bären erlegt werden, wie schon im vergangenen Jahr. Zwei Dollar und fünfzig Cent kostet die Abschusserlaubnis und das Kontingent ist schon Wochen vorher ausverkauft. Ob tatsächlich Bär statt Karpfen und Weihnachtsgans am Heiligen Abend serviert wird, ist ungeklärt, aber die Behörden in Trenton geben sich alle Mühe, die Jagdgesellschaft auf den Geschmack zu bringen. Sie haben eine Sammlung von Kochrezepten veröffentlicht. Die 29-Seiten-Broschüre beginnt mit der nützlichen Anleitung zum Zerlegen des Tiers, gefolgt vom Hinweis, dass das möglicherweise von Trichinen verseuchte Fleisch bei 190 Grad eine Stunde pro Kilogramm im Rohr bleiben soll. Bärensteak und Bier, Bärennieren in brauner Zuckerkruste, Bären-Koteletts und Bären Eintopf finden sich genauso auf der Rezeptliste wie der unvermeidliche Bären-Burger.

»Das sind Mörder«, befindet Angie Metler, die Sprecherin einer Bärenschutzgruppe, die die Jagd per Gerichtsbeschluss verbieten lassen wollte und damit kläglich gescheitert ist.

Die Jagd auch auf Bären ist des Amerikaners Recht, genauso wie der Waffenbesitz. Merry Christmas!



JUGEND OHNE ILLUSIONEN

> Nur rund die Hälfte der jungen ÖsterreicherInnen glaubt, dass sich in den kommenden 15 Jahren ihre Berufswünsche erfüllen werden. Sechs von zehn Jugendlichen rechnen damit, einen Job und bei diesem auch Spaß zu haben. Für die »Jugendstudie 2013« befragte das Meinungsforschungsinstitut GfK 1.200 Personen zwischen zwölf und 24 Jahren, die ihre berufliche Zukunft großteils sehr realistisch einschätzten. So geht nur ein recht geringer Anteil (23 %) davon aus, lange bei einem Unternehmen zu bleiben. Diese Erwartung ist bei bereits Berufstätigen und Verheirateten etwas höher.

Berufliche Mobilität wird grundsätzlich akzeptiert, allerdings vorwiegend innerhalb Österreichs. Einen Auslandsaufenthalt erwägt nur ein Viertel der Befragten. »Wenn man bedenkt, dass von der in Österreich lebenden Bevölkerung insgesamt nur ein Zehntel irgendwann einmal im Ausland gelebt hat, zeigt das doch eine große, wenn auch theoretische Offenheit der jungen

Sechs von zehn 12- bis 24-Jährige glauben sie werden Arbeit und Spaß bei der Arbeit haben



Angaben in %
© GfK Social and Organisationsforschung | 141.254.410/END 2013

Menschen dafür, über den nationalen Tellerrand hinauszudenken«, relativiert Studienleiterin Angelika Kofler.

Abseits davon entsprechen die Zukunftswünsche den traditionellen Geschlechterrollen: Männliche Befragte erwarten weit häufiger als weibliche beruflichen Erfolg oder gutes Einkommen. Die jungen Frauen hoffen dagegen, dass ihnen genü-

gend Spielraum für ihr Privatleben bleiben würde.

Im Bundesländervergleich sticht Tirol als Insel der Seligen heraus: Deutlich mehr Jugendliche als im Bundesschnitt zeichnen ein rosiges Bild von ihrer Zukunft mit ausgeglichener Work-Life-Balance. 59 % der jungen TirolerInnen sind auch überzeugt, ihren Wunschberuf ausüben zu können. ■

UPSTAIRS
MANAGEMENT GmbH

Zertifizierungslehrgang
NPO Management
www.upstairs-management.com

Ihre Chance zur Weiterentwicklung.

> DIE GROSSE
UMFRAGE

FRAUENQUOTE IN AUFSICHTSRÄTEN

Das EU-Parlament hat mit großer Mehrheit Maßnahmen zur Frauenförderung in Unternehmen beschlossen.

Entgegen der ursprünglichen Forderung nach einer 40-prozentigen Frauenquote in Aufsichtsräten setzte sich aber eine deutlich schwächere Formulierung durch: Bis zum Jahr 2020 werden börsennotierte Unternehmen ab 250 MitarbeiterInnen zu transparenten Auswahlverfahren verpflichtet. Einige EU-Staaten haben unabhängig davon bereits »echte« Frauenquoten beschlossen oder planen, diese einzuführen. Aber wie sinnvoll sind verpflichtende Maßnahmen? **Report(+)**PLUS hat langjährige AufsichtsrätInnen um ihre Einschätzung gebeten.

10

1 Halten Sie einen verpflichtenden Frauenanteil in Aufsichtsräten und Vorständen für sinnvoll?

> **Regina Prehofer**

Vizerektorin der Wirtschaftsuniversität Wien

Ich finde es absolut wichtig und notwendig, dass Frauen stark in Führungspositionen vertreten sind. Bis vor einigen Jahren war ich keine Anhängerin von Quoten. Das hat sich mittlerweile geändert, da ich sehe, dass es sonst viel zu lange dauert, bis Frauen entsprechend repräsentiert sind. In den Führungsgremien der Universitäten, die ja mit Aufsichtsrat und Vorstand vergleichbar sind, gibt es seit Jahren gesetzliche 40 %-Quoten, und das funktioniert gut und unproblematisch. Es ist ein Zeichen gesellschaftlicher Fairness und wirtschaftlicher Vernunft, »die zweiten 50 % der Bevölkerung« gleichberechtigt einzubinden.



> **Wilhelm Rasinger**

Präsident des Interessensverbands für Anleger

Nach wie vor sind Frauen in Aufsichtsrats- und Vorstandsfunktionen die Ausnahme und nicht die Regel, obwohl sich schon viele Unternehmen mit dem Thema beschäftigen. Nach wie vor sind persönliche Beziehungen sehr wichtig, aber Männer kennen zu wenig kompetente Frauen, die für Führungsaufgaben in Frage kommen. Ich persönlich war bislang ein Quotengegner, kann mir aber vorstellen, dass es auch in der Privatwirtschaft – analog zu öffentlichen Unternehmen – künftig einen verpflichtenden Frauenanteil für Aufsichtsräte gibt, wenn es in den nächsten zwei bis drei Jahren nicht zu faktischen Änderungen kommt. Frauen bringen zusätzliches Gedankengut in Unternehmen und haben so oft einen positiven Einfluss auf das Arbeitsklima.



> **Viktoria Kickinger**

Geschäftsführerin der Initiative Aufsichtsräte Austria (INARA)

Ich halte ihn als Einzelmaßnahme für sinnlos und aktionistisch. Für die faire und sinnvolle Gleichstellung von Frauen im Berufsleben müssen »bottom up«-Maßnahmen getroffen werden, nicht nur »top down«. Es muss vor allem die gesellschaftspolitische Komponente beeinflusst werden; vereinfacht gesagt: Wir können nicht mehr Großmütter fordern, wenn wir nicht ausreichend Mütter haben!

2 Die Zahl der Managerinnen ist in Österreich beschämend. Warum haben es Frauen so schwer, in Spitzenpositionen zu kommen?

> Regina Prehofer

Das hängt viel mit gesellschaftlicher Tradition und unserem Rollenverständnis zusammen, Familienbetreuung ist immer noch meist Frauensache. Wir hinken bei den Themen Kinderbetreuung, Vereinbarkeit von Karriere und Familie und Einkommensschere nach. Manchmal sind die Frauen selbst auch zu bescheiden.

In der Wirtschaftsuniversität haben wir mittlerweile exakt 50 % Absolventinnen. Es gibt auch genug Frauen in der Wirtschaft. Es ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmen, Hindernisse zu eliminieren, die im eigenen Unternehmen Frauenkarrieren behindern. Man muss in Führungskräfteprogrammen und auf den Ebenen unterhalb der Geschäftsführung ansetzen. Das geht auch nicht von einem Tag auf den anderen. Quotenziele sind immer ein Mehrjahresprogramm und müssen sich von unten her über die verschiedenen Führungsebenen durchziehen.

> Wilhelm Rasinger



Aus meiner Sicht verfügen Frauen über gleiche Befähigungen wie Männer und sind daher für Spitzenpositionen grundsätzlich genauso geeignet. Männer verstehen es jedoch besser, ihre beruflichen und privaten Netzwerke zu ihrem Vorteil zu nutzen. Auch artikulieren Männer möglicherweise ihre Anliegen und Interessen mit mehr Nachdruck. Viele Männer meiner Generation tun sich mit Männern beruflich leichter als mit Frauen. Männer verfügen zudem eher über Mentoren und Förderer. Für viele Frauen stehen die berufliche Karriere und das Erreichen von Spitzenpositionen nicht so im Vordergrund, weil ihnen auch andere Lebensbereiche wie Gesundheit, Familie, Kunst und Kultur, aber auch die Umwelt wichtig sind.

> Viktoria Kickinger

Weil Österreich von Männernetzwerken mit Geschichte (und Zukunft) beherrscht wird.

Weil die Gesellschaft Frauen, die »weiterkommen« wollen, immer noch unreflektiert mit Klischees versieht.

Weil es – zwar immer weniger, aber noch genug – Männer gibt, die sich durch eine erfolgreiche Frau in ihrer Männlichkeit bedroht sehen.



11

3 Wo gibt es hinsichtlich der Rahmenbedingungen für berufstätige Frauen noch Verbesserungspotenzial?



> Regina Prehofer

Das ist bestens bekannt: Familie und Beruf sind angesichts fehlender guter Kinderbetreuungsmöglichkeiten nicht einfach zu vereinbaren – Karriere und Familie sind noch schwieriger. Unsere Gesellschaftsstrukturen sind patriarchalisch, gleiche Arbeit und Leistung wird nicht gleich bezahlt. Andere Länder sind da schon weiter. Gesetzliche Vorgaben helfen.

> Wilhelm Rasinger

Ich möchte hier nicht auf die Rahmenbedingungen im engeren Sinn eingehen, die schon viel besser geworden sind. Für Frauen wäre bzw. ist es wichtig, auf breiter Ebene von Männern für Spitzenpositionen vorgeschlagen zu werden. Jeder Entscheidungsträger müsste auf seiner Karriereliste auch Frauen haben, die für Organfunktionen in Frage kommen. Und es sollte selbstverständlich sein, dass bei jeder Neubesetzung diskutiert wird, ob es Frauen gibt, die für diese Position geeignet sind. Niemand wird als Vorstand oder Aufsichtsrat geboren. Daher sollten Frauen mehr Chancen zur Bewährung bekommen.

> Viktoria Kickinger

Zum Beispiel bei der Kinderbetreuung: Diese sollte sich an den Bedürfnissen der Eltern orientieren (und etwa im Bedarfsfall auch die Möglichkeit zur Übernachtung vorsehen). Außerdem müsste das System der Tagesmütter professionalisiert werden. Kreative Selbstorganisationsmodelle sollen gefördert und unterstützt werden. Vor allem muss sich aber das Rollenverständnis in Österreich ändern. Soziale Netzwerke wie etwa die Kirchen sollten in den Umdenkprozess des Rollenbildes eingebunden werden.

Wichtig wäre auch, die Arbeitszeitkultur in Unternehmen zu ändern: Man muss nicht zwangsläufig Abende und Nächte im Büro verbringen, wenn man eine Führungsposition innehat – man sollte im Gegenteil vorleben, dass man seine Arbeit in und nicht nach der Dienstzeit erledigen muss. Statt Kindergeld um einen Euro zu erhöhen, kann angedacht werden, dies einmal gänzlich ausfallen zu lassen, um eine österreichweite PR-Kampagne zur Modernisierung der gesellschaftspolitischen Meinungsbildung durchzuführen.

Das Mitarbeiter- VON ANGELA HEISSENBERGER gespräch

Viele Mitarbeiter und Führungskräfte empfinden das alljährliche persönliche Update über Leistungen, Erwartungen und Ziele als lästig oder unangenehm. Richtig geführt, kann das Mitarbeitergespräch ein hilfreiches und notwendiges Instrument zur Motivation und Personalbindung sein.

12



DAGMAR LERCHER, PSYCHOLOGIN. »Wenn der Chef 90 % der Zeit redet, entsteht der unangenehme Eindruck eines Zeugnistags.«

> Gegen Jahresende wird traditionell Bilanz gezogen. Welche Ziele wurden erreicht, was steht uns bevor, wie groß sind die Budgets für das kommende Geschäftsjahr? Für die meisten Führungskräfte zählt die Prüfung der Kennzahlen zum unternehmerischen Handwerkszeug, das gut in Schuss gehalten werden muss. Beim wichtigsten Kapital eines Betriebes – den Mitarbeitern – wird die Pflege hingegen gerne vernachlässigt. Das regelmäßige Mitarbeitergespräch verkommt zur lästigen Pflichtübung.

»Wozu ein Mitarbeitergespräch? Wir reden eh jeden Tag miteinander«, lautet der ablehnende Tenor unter Führungskräften. Unter den Mitarbeitern herrscht dagegen die Befürchtung vor, jede geringfügige Kritik könnte den Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten, wie Kommentare auf dem Internetportal karriere.at zeigen: »Für Mitarbeitergespräche gilt: größte Zurückhaltung, dem Chef auch zur größten Schnapsidee ▶

SO KANN ES LAUFEN

> Ein Beispiel aus einem Mitarbeitergespräch zwischen der Niederlassungsleiterin Frau Schmidt und ihrer Disponentin Frau Müller: In ihrem alle drei Monate stattfindenden Gespräch erzählt Frau Müller, dass sie ihre Tätigkeit gerne ausübe und sehr zufrieden sei mit dem Team. Und doch würde sie gerne mal »etwas anderes« tun. Wie reagiert Frau Schmidt? So: »Oh je, ein Problem, was soll ich denn jetzt tun – meine leistungsstärkste Mitarbeiterin!« Oder so: Frau Schmidt bedankt sich bei ihrer Mitarbeiterin für deren Offenheit. Sie würdigt es als ein Zeichen von Vertrauen. Dann hört sie genau zu, um zu verstehen, was Frau Müller meint mit »etwas anderes tun«. Eine neue Herausforderung? Und was versteht Frau Müller unter Herausforderung? Ein größeres Team? Denkt Frau Müller konkret darüber nach, das Unternehmen zu verlassen? Erst wenn Frau Schmidt genau verstanden hat, was ihre Disponentin wohl meint, kann sie anfangen, mit ihr gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Erfahrungsgemäß ist es die Mitarbeiterin, die im Prozess des Bemühens um Verstehen schon anfängt, Lösungen und Handlungsvorschläge zu präsentieren.

Ohne ein offenes Gespräch hätte diese gute Disponentin vermutlich irgendwann wortlos und auf den letzten Drücker gekündigt. Hier wurde sie in ihrem Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung ernst genommen und verstanden. Und die Niederlassungsleiterin kann strategisch planen: Sie kann sich einerseits zur Karriereplanung innerhalb des Unternehmens mit der Personalabteilung besprechen und Frau Müller über diese Möglichkeiten informieren. Sie kann sich andererseits frühzeitig um eine Nachfolgerin kümmern und mit Frau Müller den Übergang und die Übergabe planen.

Quelle: Miriam Gross: »Das moderne Mitarbeitergespräch«



“

Gegenseitiges Feedback ist nicht in allen Unternehmen möglich und erwünscht. Voraussetzung ist eine wertschätzende Unternehmenskultur, die eine offene, faire Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vorsieht.

”

FACTS

TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- > **Bereiten Sie sich** schriftlich vor, um dem Mitarbeitergespräch die notwendige Struktur zu geben.
- > **Sorgen Sie für** eine angenehme, vertrauliche Atmosphäre.
- > **Nehmen Sie sich** ausreichend Zeit, Störungen durch Anrufe oder Kollegen vermeiden.
- > **Lassen Sie den** Mitarbeiter in gleichem Maß zu Wort kommen, halten Sie keine Monologe, unterbrechen Sie nicht.
- > **Geben Sie dem** Mitarbeiter Gelegenheit zur eigenen Einschätzung seiner Arbeitssituation.
- > **Hören Sie zu**, fragen Sie bei Unklarheiten nach.
- > **Geben Sie konstruktives** Feedback – beschreibend, nicht bewertend, auf sachlicher Ebene.
- > **Sparen Sie nicht** mit Lob und Anerkennung.
- > **Vermeiden Sie Andeutungen**, Verallgemeinerungen und Hinweise auf Aussagen anderer Mitarbeiter.
- > **Vereinbaren Sie realistische** Ziele und legen Sie die Kriterien dafür möglichst transparent fest.



Sich selbst und anderen einen Spiegel vorhalten



► wohlwollende Zustimmung signalisieren und danach in aller Ruhe weiterarbeiten. Kein Wort zu Kollegen oder gar Betriebsrat, jeder Vertrauensbruch wird gegen Sie verwendet.« Ein Gespräch auf Augenhöhe sieht anders aus. Tatsächlich ist gegenseitiges Feedback nicht in allen Unternehmen möglich und erwünscht. Voraussetzung ist eine wertschätzende Unternehmenskultur, die eine offene, faire Kommunikation zwischen Führungsebene und Belegschaft vorsieht.

>> Gegenseitige Rückmeldung <<

Ein gutes Mitarbeitergespräch ist in Verbindung mit realistischen Zielvereinbarungen ein äußerst effizientes Führungsinstrument. Es gibt die Gelegenheit zu einem gemeinsamen Abgleich von Fremdbild und Selbstbild sowie zu Lob und Anerkennung – ein Punkt, der im Arbeitsalltag oftmals zu kurz kommt.

Abgleich von Fremdbild und Selbstbild



Eine Studie der Universität Erlangen ergab, dass Führungskräfte im Durchschnitt nur zwei Stunden pro Jahr mit ihren Mitarbeitern direkt kommunizieren. In vielen Betrieben ist das Jahresgespräch der einzige längere persönliche Termin. Entscheidend ist die Art der Kommunikation: Konnten sich die Mitarbeiter auch inhaltlich einbringen oder ihre Meinung äußern, wurde das Gespräch in der Befragung positiv bewertet. Legte ihr Chef es jedoch als reine Bilanz über ihre Arbeitsleistung an, fühlten sich die Mitarbeiter ausgeliefert. Für ein Feedback des Führungsverhaltens oder das Ansprechen von Problemen im Team bleibt häufig kein Platz.

»Einmal jährlich durchgeführt, ist das Mitarbeitergespräch eine Farce: Ich kann den Mitarbeiter nicht ein Jahr lang laufen lassen, um ihm dann im jährlichen Gespräch zu sagen, dass dies die falsche Richtung war und ab sofort gewendet wird. Und dann lasse ich ihn wieder ein Jahr allein laufen – was hat das mit Führung zu tun?«, sagt Miriam Gross, systemische Beraterin und Autorin des Buches »Das moderne Mitarbeitergespräch«. Damit das Gespräch nicht zur bloßen Pflichtübung fürs Protokoll wird, empfiehlt sie beiden Seiten – Mitarbeiter und Vorgesetzten –, sich gut vorzubereiten: »Ich muss mir Zeit nehmen und mir auch als Führungskraft eine Rückmeldung holen. Das passiert beim täglichen Reden zwischen Tür und Angel nicht. Es geht um einen Austausch von gegenseitigen Bedienungsanleitungen: Wer braucht was von wem, um effektiv arbeiten zu können?«

>> Einen Spiegel vorhalten <<

Warum Mitarbeitergespräche häufig »wie eine Einbahnstraße« verlaufen, liege in der Verantwortung der Führungskräfte, meint Dagmar Lercher, geschäftsführende Gesellschafterin der »akademie – Wir machen es möglich« in Graz: »Führungskräfte sind oft dominante Charaktere. Wenn der Chef 90 Prozent der Zeit redet und der Mitarbeiter kann dazu nur Muh und Mäh sagen, entsteht natürlich der unangenehme Eindruck eines Zeugnistsags.«

Wer sich zudem nicht regelmäßig Notizen über Leistungen und das soziale Verhalten der Mitarbeiter macht, ist kaum in der Lage, am Ende des Jahres eine faire Beurteilung zu treffen. Persönliche Sympathien verzerren ebenso die Einschätzung wie zu milde oder zu strenge Bewertungen von Chefs, die ihren eigenen Leistungsanspruch undifferenziert

auf die Mitarbeiter übertragen. Oder es tritt der »Nikolauseffekt« ein, so Lercher: »Wie Kinder, die sich in der Adventzeit bemühen, besonders brav zu sein, zeigen auch manche Mitarbeiter kurz vor dem Jahresgespräch mehr Einsatz. Die letzten Ereignisse sind noch besser in Erinnerung, länger zurücklie-

gende Fehler eher in Vergessenheit geraten.«

Als erfreulich betrachtet die Arbeitspsychologin, dass immer mehr Unternehmen umfangreiche Tools wie die 360-Grad-Analyse einsetzen, um auch die Kompetenzen und Leistungen der Führungskräfte unter die Lupe zu nehmen. »Nur wenn ich selbst

einen Spiegel vorgehalten bekomme, kann ich mich verbessern«, sagt Lercher.

Eine gute Führungskraft stellt Fragen und hört zu. Fehleinschätzungen oder Wahrnehmungsfehler können auf diese Weise korrigiert werden. Denn hinter vermeintlicher Unzuverlässigkeit stecken vielleicht private ▶

fokus

UNTERNEHMENS- KULTUR

> **Hatten Sie als Kind** Gitarren- oder Klavierunterricht und haben ihn manchmal gehasst oder sich nur widerwillig hingeschleppt? Nur geübt, weil die nächste Stunde anstand und es bei völliger Verweigerung Ärger mit den Eltern gegeben hätte? Manchmal erwecken Führungskräfte – genau wie ihre MitarbeiterInnen – den Eindruck, es handle sich beim Mitarbeitergespräch um eine solche Unterrichtsstunde mit dem ungeliebten Musikinstrument.

Schon der Name trägt oft nicht gerade zur Motivation bei: »Zielvereinbarungsgespräch«, »Jahresgespräch« – das verrät, ungewollt, worum es manchmal ausschließlich geht. Ein Gespräch, das stattfindet, weil ein Kalenderjahr vergangen ist? Umbenennung hilft alleine nicht, denn auch wo »Mitarbeitergespräch« draufsteht, ist deshalb noch lange keines drin.

Doch was hat das (halb-)jährliche Gespräch mit der Unternehmenskultur zu tun? Eine agile, zukunftsfähige Unternehmenskultur ist auch dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte das Instrument Mitarbeitergespräch in allen Facetten nutzen und damit einen erheblichen Teil ihrer Führungsarbeit leisten. Wann sonst sitzen Sie in einer größeren Abteilung der/dem Einzelnen unter vier Augen mit einem strukturierten Leitfaden gegenüber? So können Sie face-to-face bezogen auf konkrete, messbare Leistungen ein differenziertes Feedback geben, bestärken, Handlungen einfordern, die Zusammenarbeit und ihre Hoppalás reflektieren, Lösungen vereinbaren

Ein machtvoll Instrument zum Leben erwecken

Das Mitarbeitergespräch kann zu einem Träger der Führungskultur werden, meinen Susanne Schwanzer, Peter Fellner und Herbert Strobl.



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

und ein »Big Picture« vermitteln. Wie können Sie die Kultur so wandeln, dass das Mitarbeitergespräch vom notwendigen Übel zu einem lebendigen Träger der Führungskultur wird? Dafür muss man das in die Jahre gekommene, routiniert bis widerwillig aus der Ecke geholt Instrument entstauben und neu stimmen – gegebenenfalls mit externer Unterstützung.

Machen Sie sich klar, was Ihre Führungsaufgaben gegenüber den MitarbeiterInnen sind. Schlicht auf den Punkt gebracht:

- 1. Rahmen setzen:** Strategische Fixpunkte benennen, zu denen der/die Einzelne beiträgt bzw. die sich auf Team- und Individualziele auswirken.
- 2. Zielvereinbarungen treffen**
- 3. Ziele messen** und ihre Erreichung kontrollieren
- 4. Konstruktives Feedback** geben zu erreichten Zielen wie auch zu weniger/nicht Erreichtem – ganz besonders jedoch zu übertroffenen. Feedback auch zur Qualität der Zusammenarbeit und Reibungspunkten.

5. Unterstützen und entwickeln

6. Schützen: Das kann z.B. das Thema Arbeitsüberlastung betreffen.

Die einzelnen Teile eines Mitarbeitergesprächs, das als Führungsinstrument genutzt wird, widmen sich nacheinander diesen Aspekten. Doch das muss nicht alles sein. Veränderungen, erst recht Kulturwandel, brauchen das Engagement der Einzelnen – ob neue Strategien, verstärkte Kundenorientierung, übergreifende Kooperation, neue Karrieremodelle oder familiäre Vereinbarkeit. Nutzen Sie das mächtige Instrument MitarbeiterInnengespräch, um die Betroffenen ins Boot zu holen und zu beteiligen!

FACTS

TIPPS FÜR MITARBEITER

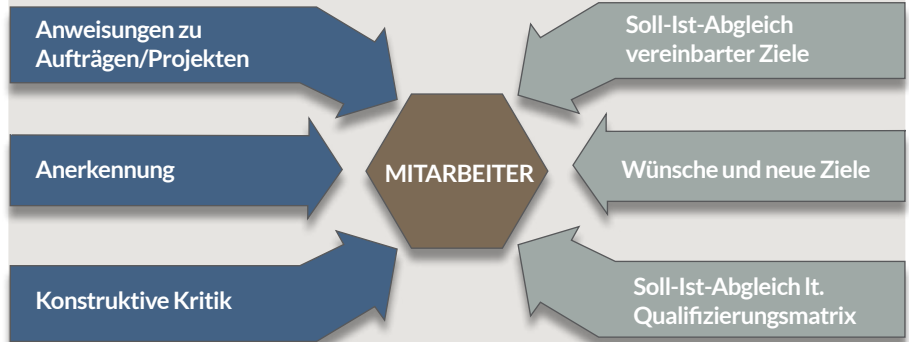
- > **Nutzen Sie das** Gespräch als Chance zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.
- > **Bereiten Sie sich** schriftlich vor und überlegen Sie Argumente für Ihre Anliegen.
- > **Gehen Sie offen** und motiviert in das Gespräch, begegnen Sie Ihrem Vorgesetzten nicht als Bittsteller.
- > **Äußern Sie Kritik** sachlich, ruhig und auf konkrete Beispiele bezogen.
- > **Nehmen Sie Kritik** ebenso ruhig an.
- > **Machen Sie sich** eigene Schwächen und Fehler bewusst.
- > **Sprechen Sie Konflikte** offen an.
- > **Zeigen Sie Bereitschaft**, am Erfolg des Unternehmens mitzuwirken.
- > **Signalisieren Sie Ihren** Wunsch nach Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten.
- > **Nutzen Sie die** Chance, eine Anpassung des Gehalts an Leistungen und erreichte Ziele zu erwirken.



MITARBEITERGESPRÄCH

Situative Gespräche während des Jahres

Mitarbeitergespräch einmal pro Jahr



Quelle: ICOS

Je nach Anlass und Art des Gesprächs stehen andere Themen im Mittelpunkt.

Sorgen. Unter- oder Überforderung führt oft zu Unzufriedenheit, die sich zunächst in sinkender Produktivität niederschlägt, später auch zu Kündigungen führt. Statt wertvolle Fachkräfte zu verlieren, könnten sie durch ein anderes Arbeitszeitmodell oder Weiterbildungsangebote motiviert und im Betrieb gehalten werden. All das kann ein Vorgesetzter nur dann in Erfahrung bringen, wenn er für die Mitarbeiter ehrliches Interesse zeigt.

Kritische Inhalte sind keineswegs tabu – sehr wohl aber Bewertungen, die sich ausschließlich auf die Person, nicht aber auf veränderbares Verhalten beziehen. Wie so oft macht der Ton die Musik. Ein Mitarbeiter, der mit Aussagen à la »Sie sind unfähig. Ihre Leistung ist indiskutabel« konfrontiert wird, verschließt sich oder nimmt eine Abwehrhaltung ein. Beide Reaktionen sind wenig zielführend. Es kommt auf eine wertschätzende Formulierung an – und auf ein Quäntchen Lob. Kritik ohne Anerkennung demotiviert.

>> Kommunikative Netze <<

Die Wirtschaftstrainerin Ursula Tatzber, die auch als Mediatorin für Hill International tätig ist, sieht das Mitarbeitergespräch deshalb als »dreifache Win-win-Strategie«. Für Mitarbeiter als »Standortbestimmung sowie Möglichkeit, das eigene Handeln auf festgelegte Kriterien auszurichten«. Für Führungskräfte, die ihre Verantwortung in der »Entwicklung und Förderung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitarbeiter« wahrnehmen. Und schließlich für das Unternehmen, das Abläufe und



URSULA TATZBER, HILL INTERNATIONAL. »Das Mitarbeitergespräch ist eine dreifache Win-win-Strategie.«

Verantwortlichkeiten transparent macht, das »unternehmerische Denken jedes einzelnen Mitarbeiters stärkt« und zu einer größeren Identifizierung mit der Firma beiträgt.

Eine besondere Perspektive bekommt das Gespräch durch den wachsenden Anteil jüngerer Mitarbeiter im Betrieb. Sie wollen sich stärker einbringen, als dies bei früheren Generationen der Fall war, und fordern von ihren Führungskräften regelmäßiges Feedback ein. Via Intranet, Twitter, Blogs etc. ist das Diskutieren von Ideen und Strategien jederzeit möglich. Das Netz ist auch ein guter Gradmesser, an dem sich frühzeitig ablesen lässt, wenn die Stimmung an Bord kippt.

Das vertrauliche Vier-Augen-Gespräch ist durch Web-Netzwerke nicht ersetzbar. Sie tragen jedoch zu einer ungezwungenen Kommunikationskultur bei. Der positive Einfluss auf Produktivität, Motivation und Mitarbeiterbindung ist unbestritten. Ein Betrieb, der den Mitarbeitern ein offenes Ohr schenkt, kann auf ihre Loyalität zählen. ■

« Kritik ist nicht tabu – aber Bewertungen. »

» KEINE ZEIT FÜR FÜHRUNG «

Wenn Mitarbeiter und Chef einmal pro Jahr am Spielfeldrand sitzen und gemeinsam ihre Arbeit analysieren, dann ist das schon ein erster Schritt in eine gute Richtung, meint die Psychologin und Beraterin Miriam Gross.

> (+) PLUS: Warum sehen viele Führungskräfte, aber auch Beschäftigte das Mitarbeitergespräch als lästige Pflicht?

Miriam Gross: Das hat vielleicht mit unserer Sozialisation zu tun. Schon in der Schule wird nur auf Schwächen geschaut. Wenn ein Kind bei der Klassenarbeit von zehn Fragen neun richtig beantwortet hat, bekommt es die Rückmeldung »1 Fehler«. Dieses Denken setzt sich in den Unternehmen fort. Statt Stärken hervorzuheben, werden Defizite betont. Wenn wir zu einer höher gestellten Person zitiert werden, läuft sofort eine Assoziationskette: Ich habe etwas falsch gemacht, ich werde kritisiert. In vielen Unternehmen wurde außerdem nicht verstanden, dass das Mitarbeitergespräch ein wichtiges Führungsinstrument und ein Baustein in der Unternehmenskultur ist. Es wurde häufig für das Qualitätsmanagement eingeführt und ist mit vielen Formularen und Protokollen abzuhandeln. Man sieht keinen Gewinn darin.

(+) PLUS: Was ist der Gewinn?

Gross: Es bringt mehr Orientierung und Führungsqualität. Das Wichtigste ist: Wie geht's meinem Mitarbeiter, meiner Mitarbeiterin? Was braucht er oder sie von mir, um gut arbeiten zu können? Das will ich als Führungskraft wissen. Jeder Mitarbeiter muss erkennen können, welchen wichtigen Beitrag er für das große Unternehmensziel bringt. Wer Anerkennung und Wertschätzung bekommt, gibt auch viel zurück. Viele Führungskräfte haben nie gelernt, richtig zu kommunizieren. Sie kamen in diese Position, weil sie fachlich gut sind. Sie stehen stark im operativen Geschäft und haben gar keine Zeit für Führung. Führungsqualität kann man erlernen: Es braucht kein Charisma, nur eine gewisse soziale Kompetenz.

(+) PLUS: Wie oft sollte ein Mitarbeitergespräch stattfinden?

Gross: Mindestens zwei bis drei Mal pro Jahr. Je höher ein Mitarbeiter in der Hierar-



chieebene steht und je mehr Verantwortung und Entscheidungsspielraum er hat, umso häufiger müssen ausführliche Gespräche stattfinden. Ich bin froh, wenn Menschen sagen, sie reden ohnehin jeden Tag miteinander. Das ist eine wunderbare Ausgangsposition. Nur: Das Mitarbeitergespräch ist anders. Es ist wie ein Time-out. Ich setze mich an den Spielfeldrand und schaue mit dem Mitarbeiter das »Arbeitsspiel« an: Wie läuft er mit der Mannschaft? Wie kann ich ihn unterstützen? Wir analysieren gemeinsam und geben uns Rückmeldung. Das nur einmal im Jahr zu machen, hat nichts mit Führung zu tun.

(+) PLUS: Sind Checklisten sinnvoll?

Gross: Führungskräften mit wenig Erfahrung hilft es meist, einen roten Faden in der Hand zu haben. Wenn beide ihre vorbereiteten Fragen nur ablesen und beantworten, kommt aber kein Dialog und keine Begegnung zustande. Deshalb sollte man das nach und nach flexibler handhaben. Die Fragen sind gut zur Vorbereitung. Sie setzen die Schwelle der Angst herunter.

(+) PLUS: Wie können unangenehme Punkte angesprochen werden?

Gross: Ich würde das nicht in das jährliche Mitarbeitergespräch packen, sondern ein Anlassgespräch mit dem betreffenden Mitarbei-

MIRIAM GROSS, UNTERNEHMENSBERATERIN. »Statt Stärken hervorzuheben, werden oft Defizite betont.«

ter führen. Es kommt sehr stark auf die Sprache und die Formulierung an. Ich gebe dem Mitarbeiter zum Beispiel die Rückmeldung: »Ich habe beobachtet, dass Sie oft sehr spät kommen. Das wirkt auf mich, als hätten Sie keine Lust mehr, hier zu arbeiten.« Das kann ich mit der Ansage verknüpfen: »Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie künftig pünktlich beginnen.« Führungskräfte sagen ja häufig, was ihre Mitarbeiter nicht tun sollen, aber nicht, was sie tun sollen.


(+) PLUS: Was ist tabu?

Gross: Ich darf alles, was ich an Verhalten beobachte und der Mitarbeiter ändern kann, wertschätzend ansprechen. Auch unangenehme Dinge – Körpergeruch ist häufig ein Thema oder die Kleidung. Aber Bewerten im Sinne von »Sie sind unzuverlässig, schlampig usw.« ist tabu. So gibt man sich keine Rückmeldung. Ich kann aber sagen: »Wenn ich Sie im Kontakt mit Kunden beobachte, fällt mir auf, dass Ihr Blick von oben herabgeht. Auf mich wirkt das arrogant. Ich möchte Sie bitten, bei Kundengesprächen mehr auf Ihre Haltung zu achten.« Wenn ich dagegen nur sage »Sie sind arrogant«, weiß er damit nichts anzufangen, außer vielleicht: »Der Chef hat mich wieder einmal runtergemacht.« ■

ZUR PERSON

> Miriam Gross ist Co-Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Gross & Hepp. Ihr Buch »Das moderne Mitarbeitergespräch. Das Führungsinstrument für die zeitgemäße Personalentwicklung« erschien im Verlag BusinessVillage.



A man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt, is seated and holding several cinnamon sticks. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a dimly lit shop with wooden shelves. To the left, there are glass jars containing various liquids. To the right, there are books on the shelves, one of which has the word 'Gekalt' visible. The lighting is warm and focused on the man. There are decorative floral patterns in the top right and bottom left corners of the image.

SPRUNG INS KALTE WASSER. Mit 24 Jahren stand Erwin Kotányi »von einem Tag auf den anderen« an der Spitze des Familienunternehmens.

»LEICHTER IST ES NICHT GEWORDEN«

Erwin Kotányi führt den gleichnamigen Familienbetrieb in vierter Generation. Den richtigen Riecher fürs Geschäft bewies er mit dem frühen Schritt nach Osteuropa. Fertigerichte, Diskonter und steigende Rohstoffpreise sorgen dafür, dass ihm auch heute nicht langweilig wird. Über die Hölle am Pfeffermarkt, das wachsende Gesundheitsbewusstsein und die ungewöhnliche Liebe der Österreicher zum Pizzagewürz erzählt der 56-Jährige im **Report(+)**Plus-Interview.

VON ANGELA HEISENBERGER

> (+) PLUS: Sie mussten schon mit 24 Jahren aus familiären Gründen die Leitung des Betriebs übernehmen. Waren Sie darauf vorbereitet?

Erwin Kotányi: Ich wurde eigentlich ins kalte Wasser gestoßen. Als der Anruf kam, dass mein Onkel unerwartet verstorben war, befand ich mich im finalen Teil meines Studiums. Ich hatte noch das Doktoratsstudium an der WU vor und wollte im Ausland Erfahrungen sammeln. Von der Familie hatte aber nur ich eine entsprechende Ausbildung. So habe ich mich entschlossen, die Herausforderung anzunehmen und stand von einem Tag auf den anderen im Unternehmen. Das Unternehmen war damals noch viel kleiner und ausschließlich in Österreich tätig. Bereits Ende der 80er-Jahre begannen wir, Osteuropa für uns als Markt zu entdecken – rückblickend war das die wichtigste Entscheidung.

(+) PLUS: Haben sich die Koch- und Essgewohnheiten der ÖsterreicherInnen im Laufe der Jahre geändert?

Kotányi: Früher gab es hauptsächlich Gulasch und Schweinsbraten. Kurkuma oder Cumin sind heute durch die asiatische Küche ein fixer Bestandteil im Gewürzregal. Der Favorit ist in ganz Europa die

italienische Küche, was sich bei uns im Sortiment der Kräuter niederschlägt. Das Gesundheitsbewusstsein ist heute viel stärker verankert. Wo früher nur Fleisch am Griller lag, wird nun auch Gemüse zubereitet.

(+) PLUS: Gibt es noch Spielraum für Produktinnovationen?

Kotányi: Oft ist die Innovation nicht das Gewürz, sondern die Packung. Mit der Einwegmühle haben wir einen richtigen Trend ausgelöst und das Nachwürzen bei Tisch eingeführt – jeder kann jetzt selbst entscheiden, ob er es schärfer haben will oder nicht. Die Technologie einer günstigen Mühle mit einem funktionierenden Mahlwerk ist sehr aufwendig. Die Entwicklung hat eineinhalb Jahre gedauert, die Nachjustierung auf ein zweistufiges Mahlwerk – grob und fein – ein weiteres Jahr. Heute finden Sie unsere Mühlen schon in Brasilien und Australien.

(+) PLUS: Machen Ihnen die Fertigerichte das Leben schwer?

Kotányi: Zum Glück ist der ▶



DATEN & FAKTEN

> Das Familienunternehmen Kotányi wurde 1881 in Szeget, der Metropole des ungarischen Paprikas, gegründet. Erwin Kotányi übernahm 1981 die Geschäftsführung und baute das Unternehmen kontinuierlich aus. 1989 erfolgten die Übernahme der Firma Mickstötter und die Verlegung der Zentrale nach Wolkersdorf im Weinviertel. Bis 2009 hielten die Salinen Österreich einen 25 %-Anteil, seither befindet sich das Unternehmen wieder vollständig in Familienbesitz. Inzwischen beschäftigt die Firmengruppe mit sechs osteuropäischen Töchtern 540 Mitarbeiter, 280 davon in Österreich. Die rund 4.500 Produkte für Haushalt und Gastronomie sind in mehr als 20 Ländern erhältlich. 70 % des Umsatzes (2012: 138 Mio. Euro) werden in CEE erwirtschaftet. Russland (22 %) ist nach Österreich (30 %) der Hauptabsatzmarkt. Für 2013 strebt Kotányi ein Umsatzziel von 140 Mio. Euro an.

20



“ Die vielen Kochsendungen führen den Menschen vor Augen, dass Kochen gar nicht so kompliziert ist. ”

► Convenience-Bereich bei uns nicht so stark wie etwa in den USA. Aber wir beobachten die Entwicklung sehr genau, denn das greift natürlich unser Geschäft an. Die Vielzahl an Kochsendungen hilft uns ein bisschen. Sie führen den Menschen vor Augen, dass Kochen gar nicht so kompliziert ist. Die Qualität einer selbstgekochten Speise ist den Leuten schon bewusst. Beim Fertiggericht weiß man nicht, was da alles drin ist, wie der Skandal um das Pferdefleisch gezeigt hat.

Aber keine Frage: Der Faktor Zeit fehlt uns allen. Und wenn Sie ein Basisprodukt für Gulasch haben, werden Sie nicht auch noch unser Gulaschgewürz nehmen. Andererseits verkaufen wir Unmengen von Pizzagewürzsackerl – so oft wird Pizza zu Hause nicht selbst gebacken. Fertiggerichte werden also auch nachgewürzt.

(+) PLUS: Sie machen 70 % ihres Umsatzes in Osteuropa. Sehen Sie noch Wachstumschancen?

Kotányi: Russland ist der größte und wichtigste Markt für uns. Wir sind erfreulicherweise Marktführer und das Entwicklungspotenzial ist noch immer groß. Bisher hatten wir uns vorwiegend auf die Ballungsgebiete Moskau und St. Petersburg konzentriert, jetzt gehen wir mit den Distributoren auch massiv in die Regionen. Kotányi finden Sie mittlerweile sogar in Novosibirsk. In anderen Ländern wie Ungarn oder Tschechien ist der Markt schon gesättigt. Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung ist in Osteuropa nicht mehr viel Wachstum möglich. Da geht es eher darum, die Märkte zu halten.

(+) PLUS: Unterscheiden sich die Ge-

würzvorlieben in den verschiedenen Ländern?

Kotányi: Pfeffer ist überall top. Bei den Mischungen gibt einen Klassiker, der überall akzeptiert ist: unser Brathuhngewürz. Da kommen wir international mit einer Mischung sehr gut durch. Aber sonst müssen wir uns natürlich an die nationalen Gewohnheiten anpassen. Piment ist beispielsweise ein Produkt, das hierzulande wenig benutzt wird, für Krautgerichte in Polen aber unerlässlich ist. Bei den Nationalgerichten, von der russischen Borschtschsuppe bis zum Schaschlik in Kroatien, haben wir viel Wissen aufgebaut und versuchen, den jeweiligen Geschmack nachzuempfinden. Allein das Schärfeempfinden ist sehr unterschiedlich – je südlicher, umso schärfer wird es. Dieses Know-how ist unsere Kompetenz, damit hatten wir auch beim Markteintritt in Osteuropa die ersten Erfolge. Pfeffer allein wäre austauschbar.

(+) PLUS: Die Preise von Agrarrostoffen sind stark von Spekulationen getrieben. Welche Gewürze sind besonders betroffen?



Kotányi: Sie sprechen einen heißen Punkt an, der uns seit einigen Jahren große Sorgen bereitet. Das hängt mit der Entwicklung auf den Rohstoffmärkten zusammen, aber auch die Bauern überlegen sich, welcher Anbau für sie lukrativer ist. An erster Stelle ist Pfeffer zu nennen – gerade jetzt ist wieder die Hölle los. Die Preise sind innerhalb von drei Jahren auf den vier- bis fünffachen Wert gestiegen. Pfeffer ist eindeutig spekulativ in die Höhe getrieben. Es gibt nicht zu wenig Pfeffer, aber auch nicht zu viel. Vietnam beherrscht mehr als die Hälfte des gesamten Exportmarktes, dahinter stehen finanzkräftige Unternehmen, die große Mengen bewusst zurückhalten. Pfeffer ist getrocknet lagerfähig und eignet sich deshalb gut für Spekulationsgeschäfte. Paprika ist dagegen am Ende der Saison schon viel weniger wert, weil er dann an Farbe und Geschmack verliert.

(+) PLUS: Welche Rolle spielen schlechte Ernten oder Naturkatastrophen?

Kotányi: Bei Knoblauch gab es vor einem Jahr massive Missernten. Solche Einbrüche können von anderen Ländern nicht immer ausgeglichen werden. China hält eine monopolartige Stellung bei Knoblauch – und die Chinesen sind Weltmeister im Spekulieren. Das geht so weit, dass sich Händler einige Tonnen auf Lager legen.

Auch bei Vanille gibt es im Prinzip nur Madagaskar, das weltweit größere Mengen abdecken kann. Bei Muskatnuss lagen die Preise vor sieben Jahren bei drei bis vier Euro, heute werden weit über 20 Euro verlangt. In Grenada, einem der Hauptanbauggebiete von Muskatnuss, hat nämlich ein Wirbelsturm die halbe Insel verwüstet und die Bäume vernichtet. Jetzt ist nur noch Indonesien übrig und die Preise sind explodiert. Auch Gewürznelken haben Rekordpreise, weil der größte Verbrauch in die Zigarettenproduk-

tion geht. Wenn Indonesien Einbrüche hat, kauft der Staat auf anderen Inseln die Ernten auf und treibt die Preise in die Höhe. Der Einkauf ist deshalb bei uns sehr gefordert. Man muss immer abschätzen, soll man verkaufen oder zuwarten. Außerdem muss die Qualität stimmen. Wir bedienen uns Zwischenhändlern in Holland und liefern uns nicht direkt den Händlern in Asien aus, so haben wir das Risiko ganz gut im Griff.

(+) PLUS: Macht Ihnen die Konkurrenz durch Eigenmarken der Diskonter zu schaffen?

Kotányi: Inzwischen ist auch bei den Diskontern eine gewisse Sättigung eingetreten. Wir können den Konsumenten den Mehrwert gegenüber einem Billigprodukt zwar erklären, das wird sich aber niemand anhören. Deshalb müssen wir Vertrauen in die Marke schaffen. Gewürze sind Vertrauenssache. Sie sind kein hochpreisiges Produkt, die Preissensibilität ist deshalb auch nicht so groß wie bei Waschmittel oder Bier. Wegen

“ Der Preis für Pfeffer ist von finanzkräftigen Unternehmen eindeutig spekulativ in die Höhe getrieben. ”

der Gewürze allein geht man nicht zum Discounter.

(+) PLUS: Niemetz, auch ein österreichisches Familienunternehmen, hatte trotz der starken Marke große Schwierigkeiten, am Markt bestehen zu können. Mit welchen Herausforderungen haben Sie zu kämpfen?

Kotányi: Uns ist es durch Innovationen gut gelungen, das Image des ganzen Unternehmens aufzuwerten. Durch die Positionierung in 20 verschiedenen Ländern können wir austarieren, wenn ein Markt etwas zurückgeht. In Österreich sind wir noch immer sehr stabil aufgestellt. Leichter ist es aber auch für uns nicht geworden.

(+) PLUS: Werden Sie am Firmensitz in Wolkersdorf festhalten?

Kotányi: Wir haben hier noch große Ausbaumöglichkeiten im unteren Teil des Industriegebiets. Das Lohnniveau ist in Osteuropa zwar günstiger, aber unsere Produktion liegt bereits auf einem Automatisierungsgrad von 90 %. Über Handarbeit wird sehr wenig gemacht. Was nicht maschinell geht, etwa Zimtstangen in Dosen einfüllen, lagern wir nach Ungarn aus. Die Logistikkosten für einen eigenen Produktionsstandort in Tschechien, Ungarn oder Russland rechnen sich aber nicht.

(+) PLUS: Sie sind viel unterwegs. Wie finden Sie Ausgleich zum beruflichen Stress?

Kotányi: Über Sport. Beim Tennis kann ich Stress gut abbauen. Im Winter ist mein großes Hobby Helikopterskiing. Natürlich versuche ich auch mit der Familie – ich habe eine sechsjährige Tochter – viel Zeit zu verbringen.

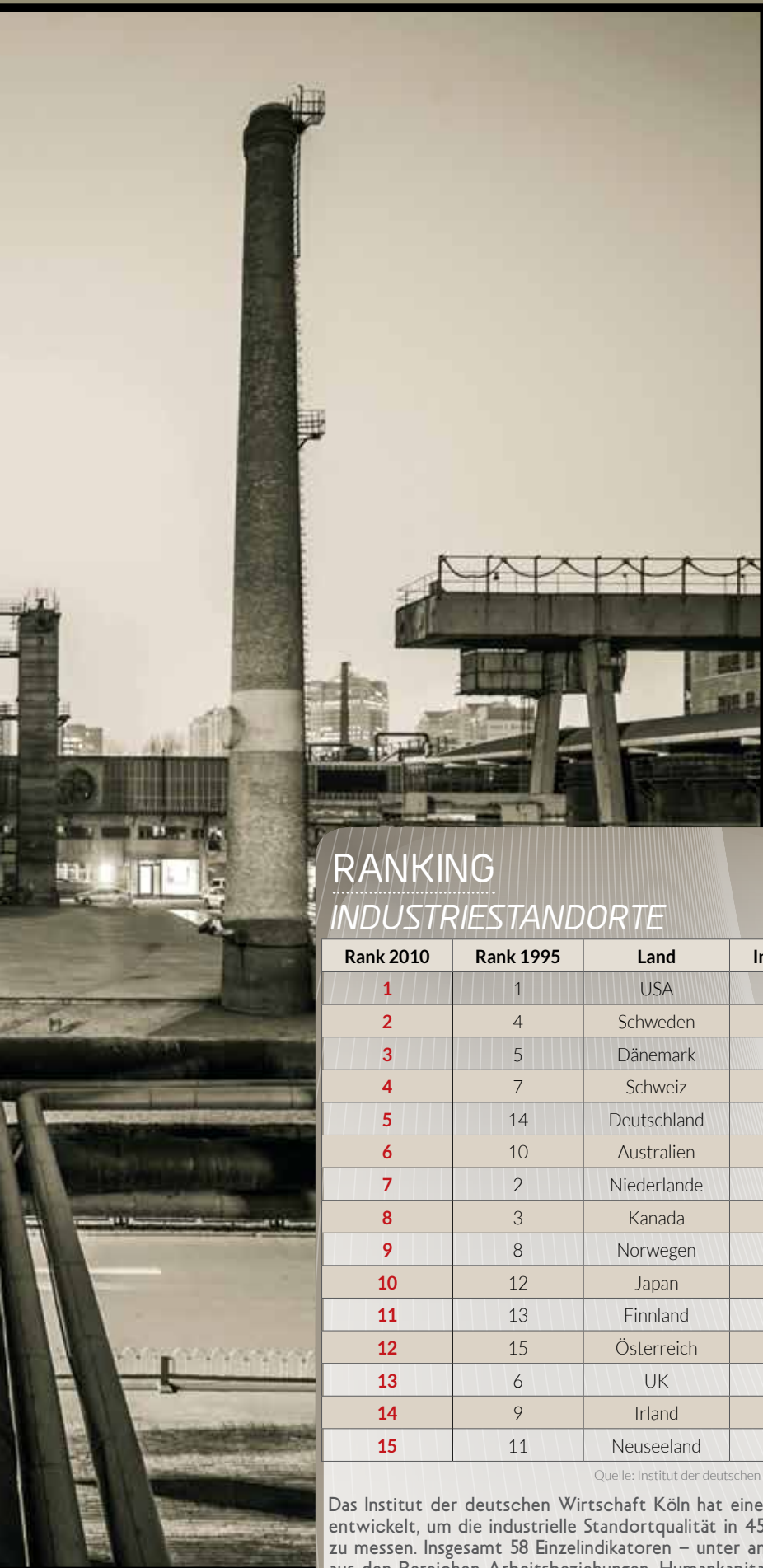
(+) PLUS: Als Schüler haben Sie an Skirennen teilgenommen. Wären Sie lieber Skirennläufer geworden?

Kotányi: Ich bin nur kleine Schulschirennen gefahren. Weiter hat das Talent leider nicht gereicht. Auch eine Tenniskarriere war nicht drinnen – es reicht gerade für Spiele mit Freunden. Es war nicht mein Wunsch, mich ab 24 Jahren bis zum Ende nur mit der Gewürzwelt zu beschäftigen. Aber die Erfolge haben mir viel Mut und Freude gegeben. Das Geschäft ist international immens spannend. Auch nach vielen Jahren, wenn man meint, schon alle Gewürze zu kennen, kann man sich noch immer neues Wissen aneignen. Mir liegt es sehr, neue Kulturen und Menschen kennenzulernen. Ich wüsste nicht, was interessanter wäre. Langweilig ist mir noch nicht. ■

Eine Chance für die Industrie 3.0?

Lange Jahre wurde der Industrie in Europa nicht sehr viel Zukunft gegeben. Doch jetzt soll sie das Heilmittel für den Aufschwung sein. **Report(+)**PLUS analysiert die Chancen auf eine Kehrtwende.

VON KURT WURSCHER



RANKING INDUSTRIESTANDORTE

Rank 2010	Rank 1995	Land	Indexwert
1	1	USA	136
2	4	Schweden	132
3	5	Dänemark	131
4	7	Schweiz	129
5	14	Deutschland	128
6	10	Australien	128
7	2	Niederlande	127
8	3	Kanada	127
9	8	Norwegen	126
10	12	Japan	126
11	13	Finnland	122
12	15	Österreich	122
13	6	UK	121
14	9	Irland	120
15	11	Neuseeland	118

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat einen Index entwickelt, um die industrielle Standortqualität in 45 Ländern zu messen. Insgesamt 58 Einzelindikatoren – unter anderem aus den Bereichen Arbeitsbeziehungen, Humankapital, Infrastruktur und Innovation – wurden gemessen, gewichtet und zu einem Gesamtindex zusammengefasst.



Der Geist ist willig, doch das Fleisch ist schwach – so könnte man die Initiative der EU bewerten, Europa durch eine neue Industrierevolution aus der Krise zu bringen. Antonio Tajani, Vizepräsident der Europäischen Kommission für Industrie und Unternehmen, hat es bereits am 19. Oktober 2012 auf den Punkt gebracht. »Ziel ist es, den Anteil des verarbeitenden Gewerbes am BIP von aktuell 15,6 % bis 2020 auf 20 % zu steigern.« Ein Jahr später spricht auch Christoph Neumayer, Generalsekretär der Industriellenvereinigung (IV), anlässlich des Besuchs von Industriekommissar Tajani am 19. September 2013 von einem bedeutenden Signal. »Das von der EU-Kommission ausgerufene Ziel einer ›Reindustrialisierung‹ Europas ist die richtige Reaktion auf die große Krise. Dieses Ziel sollte daher verbindlich für alle Mitgliedstaaten auf EU-Ebene verankert werden.«

Die Aussagen sind zwar gut gemeint, doch die Umsetzung ist schwierig. Lässt sich eine Entwicklung, die nicht erst seit ein paar Jahren läuft, überhaupt in so wenigen Jahren wieder umkehren? Und wie sieht diese Entwicklung auf Österreich bezogen aus? Bevor dieses Projekt gelingen kann, ist ein Blick in die historische Entwicklung Europas zielführend. Denn schon Bruno Kreisky meinte dereinst: »Lernen Sie Geschichte.«

>> Der Blick zurück <<

Was ist mit Industrialisierung gemeint? Der Begriff bezeichnet technisch-wirtschaftliche Prozesse des Übergangs von agrarischen zu industriellen Produktionsweisen, in denen sich die maschinelle Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen durchsetzt. Industrialisierung wird aber auch als historischer Epochenbegriff im Sinne der Epoche der europäischen Industriellen Revolutionen verwendet, die von England ihren Ausgang nahm. Die Dynamik erfasste im Anschluss auch das übrige Europa, darunter auch die Österreichisch-Ungarische Monarchie. Doch dem Kaiserreich wurde nachgesagt, dass es mit dem industriellen Fortschritt nicht viel zu schaffen habe und dass die Entwicklung weitgehend verschlafen wurde. Dem widerspricht allerdings Universitätsprofessor Peter Eigner in seiner Betrachtung über die Industrialisierung der Habsburgermonarchie im 19. Jahrhundert.

Schon die Ausbreitung der Industrialisierung in Europa nahm spätere Entwicklungen vorweg. So ist bereits im 19. Jahrhundert ein von Nord-

24,7%

Tschechien hat den höchsten Industrieanteil in der EU. Ebenfalls vorne mit dabei sind Irland (23,3%) und Deutschland (22,4%).

► West nach Süd-Ost verlaufendes Entwicklungsgefälle zu erkennen. Dementsprechend gab es auch in der Monarchie ein wirtschaftlich entwickeltes Gebiet im Wiener Raum, gefolgt von Böhmen, Mähren, Salzburg, Oberösterreich und Schlesien. Schlusslichter waren die Länder im südöstlichen Reichsgebiet. Zur Verdeutlichung: Mitte des 19. Jahrhunderts vereinigten Wien und Niederösterreich fast 57 % der Industrieproduktion auf sich.

Es war Erzherzog Johann, der, beeindruckt von den Dampfmaschinen und Eisenbahnen, diese Idee mit in die Steiermark brachte und dort Industrien ansiedelte. Die Trassierung durch die Mur-Mürz-Furche hatte nicht nur den Zweck, Wien mit Triest zu verbinden. Es wurden dadurch auch die Köflacher Kohlereviere und die erzverarbeitenden Betriebe miteinander verbunden.

Aber bereits Ende des 19. Jahrhundert zeichnete sich eine Standortverlagerung der Schwerindustrie ab, da die reichen

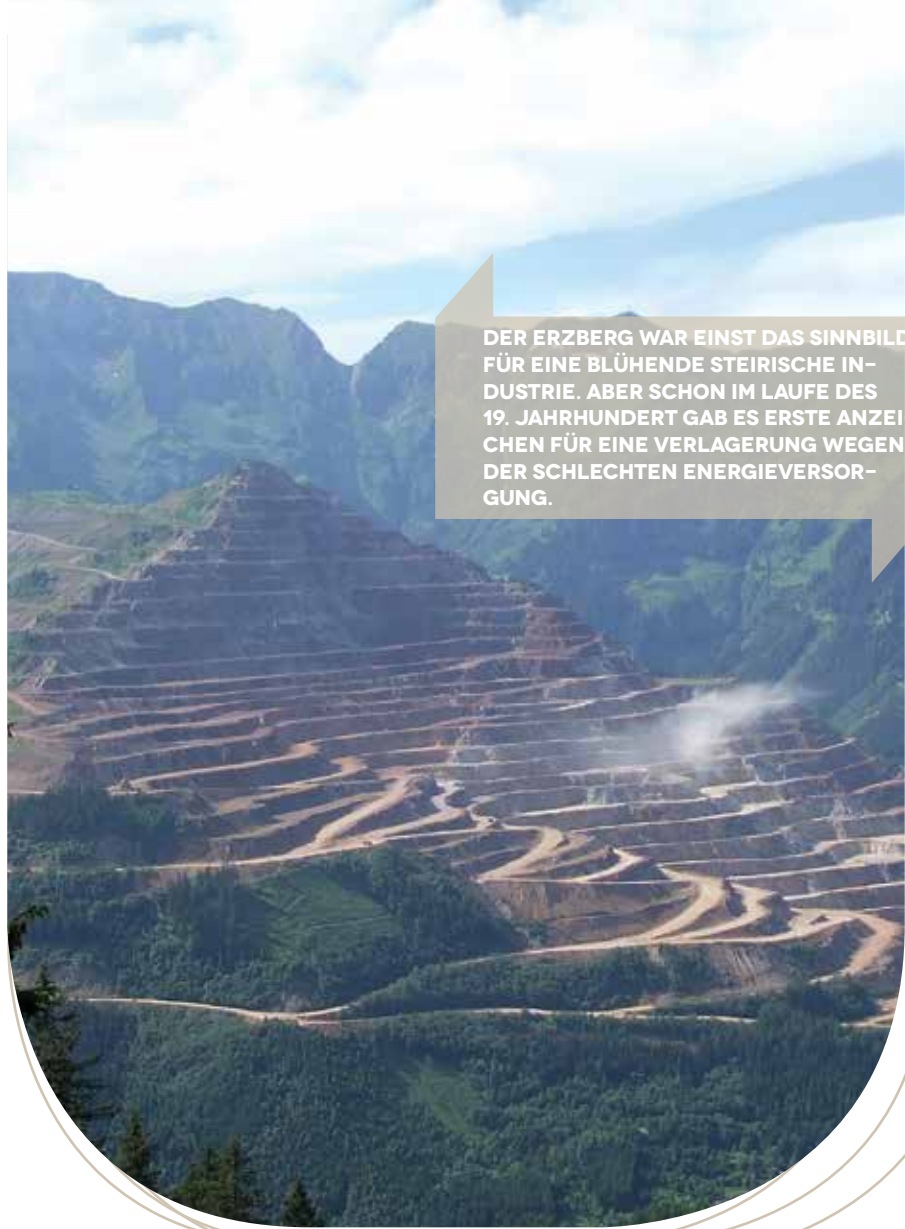
24



IV-GENERALSEKRETÄR CHRISTOPH NEUMAYER: »Eine Reindustrialisierung Europas ist die richtige Antwort auf die Krise.«

Steinkohlevorkommen in Böhmen für die Industrie deutlich bessere Möglichkeiten boten als die Braunkohleproduktion in der Steiermark.

Auf der anderen Seite war das Verhältnis in der Doppelmonarchie zwischen Österreich und Ungarn geprägt vom Ungleichgewicht. Der Osten war der Rohstofflieferant bzw. Nahrungsmittelproduzent, »Cisleithanien« der Abnehmer und das Industriezentrum. Die wirtschaftliche Verflechtung innerhalb der Monarchie isolierte auch zusehends das Reich vom Welthandel.



DER ERZBERG WAR EINST DAS SINNBILD FÜR EINE BLÜHENDE STEIRISCHE INDUSTRIE. ABER SCHON IM LAUFE DES 19. JAHRHUNDERT GAB ES ERSTE ANZEICHEN FÜR EINE VERLAGERUNG WEGEN DER SCHLECHTEN ENERGIEVERSORGUNG.

>> **Ziele nicht erreichbar** <<

Bevor es zu geschichtlich wird, ein Sprung in die Gegenwart: Die aktuellen Zahlen zur Reindustrialisierung bieten kaum Anlass zur Freude. Ein Bericht der Deutschen Bank zur europäischen Initiative fällt zum Teil ernüchternd aus. Das Ziel sei »zu ambitioniert und wird auf absehbare Zeit nicht erreicht werden können. Es ist aber ein richtiges Signal, dass die Industrie auch zukünftig von großer Bedeutung für Europa sein wird.« Leitstern ist Deutschland, das nicht zuletzt aufgrund seiner Industrie die Krise besser überstanden hat. Auch ist der Exportanteil sehr hoch und kann von den aufstrebenden Märkten in Asien profitieren.

Ob eine Reindustrialisierung allen Ländern gelingen kann, ist zu bezweifeln. Zu extrem scheint inzwischen der Unterschied im Industrieanteil der Länder Europas. Deutschland hat einen sehr hohen Industrieanteil von 22,4 %, ebenso Irland mit 23,3 %. Am unteren Ende befinden sich Griechenland (9,7 %), Frankreich (10 %) und – das

Vereinigte Königreich mit nur noch zehn Prozent. Da ist schon einsehbar, dass die Vorgabe mit 20 % nicht so leicht zu schaffen ist – aber bei den Briten ist ohnedies fraglich, ob sie überhaupt einen europäischen Weg weitergehen wollen.

>> **Industrieanteil weiter rückläufig** <<

In den Nachbarländern Österreichs spielt die Industrie nach wie vor eine große

“ DIE CHANCEN FÜR DIE INDUSTRIE SIND DA. ”

Rolle. Tschechien liegt mit einem Industrieanteil von 24,7 % sogar auf Platz eins in der gesamten EU. Aber auch Ungarn (22,7 %) und die Slowakei (22,1 %) haben einen hohen Industrieanteil.

Zu denken sollte aber geben, dass der Anteil der Industrie in Gesamteuropa (außer Deutschland) abgenommen hat. Für Österreich hat es zwar nur einen minimalen Verlust gegeben (1,9 %-Punkte). Im Durch-

schnitt sank der Anteil des verarbeitenden Gewerbes in Europa am BIP von 2000 bis 2012 aber um 3,3 %. Ebenso ist die Zahl der Industriebeschäftigten in Europa rückläufig. Die Zahl der Industriebeschäftigten in der EU-15 sank im Zeitraum von 2000 bis 2012 um 17,6 %, vor allem ab 2008. Die geringsten Rückgänge entfielen dabei auf Österreich (-0,4 %) und Deutschland (-4,4 %).

>> Aufschwung in Österreich <<

Um Österreichs Industrie ist es insgesamt nicht so schlecht bestellt, wie oft kolportiert wird. So ist die Bruttowertschöpfung von 2000 bis 2012 in der heimischen Wirtschaft um 33,6 % gestiegen. Selbst im Vergleich zum Krisenjahr 2008 ergab sich in Österreich ein Plus von 3,6 %, als einzigem Land neben Deutschland und Schweden.

9,7 %

Griechenland hat den geringsten Industrieanteil in der EU. Ebenfalls über wenig Industrie verfügen Frankreich und Großbritannien (je 10 %).

Die positive Entwicklung zeigt sich auch bei anderen Faktoren. »Der Bank Austria EinkaufsManagerIndex hat im November den Aufwärtstrend der vergangenen Monate bestätigt. Der Indikator stieg um 1,5 auf 54,3 Punkte. Das signalisiert den stärksten Geschäftszuwachs in der Industrie seit 2,5 Jahren«, meint BankAustria-Chefvolkswirt Stefan Bruckbauer. Der EMI liefert einen Indexwert um den Wert 50, wobei ein Wert über 50 eine verbesserte, ein Wert unter 50 eine verschlechterte Einschätzung zur Geschäftslage anzeigt. »Die österreichische Industrie hat die Produktion im November spürbar ausgeweitet, denn die Nachfrage hat stark angezogen. Das spiegelt sich auch in wachsenden Auftragspolster, längeren Lieferzeiten und steigenden Preisen wider. Wermutstropfen bleibt leider vorerst der Verlust von Jobs«, meint Bruckbauer. Jedenfalls schottet sich Österreich nicht wie im historischen Beispiel ab, sondern profitiert vom Weltmarkt.

Es gibt aber auch Faktoren, die diesen Trend abwürgen können, bevor er richtig zur Entfaltung kommt. Das Beispiel Energie hat schon im historischen Beispiel gezeigt, dass es zu Verlagerungen kommt, wenn die Umfeldbedingungen nicht günstig sind. »Es kann nicht sein, dass ökonomische Ziele systematisch den ökologischen Zielen untergeordnet werden, indem es klare Zielsetzungen

nur für letztere gibt«, so Generalsekretär Neumayer. Gerade das Problem der Produktionskosten im Vergleich Europa und USA zeigt dieses heikle Thema, das zum Standortproblem werden kann. Vor allem wenn die

Verlagerung nicht im eigenen Land, sondern in andere Kontinente erfolgt.

Auch die gesellschaftlichen Bedingungen sind sicher ein nicht zu vernachlässigender Faktor. Wenn schon Erkundungsarbeiten ►

Mehr Mut in Europa

Dass die Industrie in Europa nicht mehr den Stellenwert von früher hat, hat sie sich auch selbst zuzuschreiben. Aber auch die Politik ist gefragt, der Industrie den Rücken zu stärken.

EIN GASTKOMMENTAR VON HERMANN HOLZER-SÖLLNER

► Über Jahre hinweg sind wir in Europa den bequemen Weg gegangen: weg von der Realwirtschaft hin zu spekulativen Finanzgeschäften. Hier war Geld einfach zu verdienen, die Produkte waren leicht zu verkaufen. Verstanden haben sie die wenigsten, aber es hat Geld gebracht. Wozu hat das geführt? Die Arbeitslosigkeit auch für hochqualifizierte Menschen nahm zu, Produktionsstätten sind mehr und mehr von der Landschaft verschwunden. Eine »Entindustrialisierung« hat stattgefunden.

Die Länder, die versucht haben, hier einen Ausgleich zwischen Realwirtschaft, sprich Industrie und Finanzwirtschaft, zu finden, diesen Ländern geht es in Europa auch heute noch gut. Natürlich ist die Realwirtschaft mit Herausforderungen konfrontiert worden, welche eine Verlagerung von Produktionsstätten entweder in Billiglohnländer oder in Länder mit nicht vorhandenen Umweltauflagen wirtschaftlich interessant gemacht hat. Natürlich ist die Industrie selbst daher an dieser negativen Entwicklung nicht unschuldig. Sie hat sich das Leben teilweise auch sehr leicht gemacht und als Ursache für die Verlagerung hohe Lohnkosten oder andere Auflagen verantwortlich gemacht. Wir müssen uns in Europa endlich wieder auf unsere Stärken konzentrieren. Unsere Innovationskraft, die Fähigkeit, kreativ und qualitätsorientiert zu arbeiten. Das Po-

tenzial an menschlichem Kapital richtig einzusetzen, rechtzeitig die Ausbildung von Fachkräften voranzutreiben. Diese Kraft gilt es wieder zu entdecken. Die Politik in Europa ist gefordert, endlich das strikte nationalstaatliche Agieren aufzugeben und vernetzt zu denken. Wir brauchen mehr Flexibilität auf den Arbeitsmärkten, mehr Chancen und Anerkennung für Menschen, die bereit sind, große Anstrengungen auf sich zu nehmen. Dazu sind in der Industrie auch Einkommensverhältnisse zu schaffen, die die Industrie als Arbeitgeber wieder attraktiv machen. Der industrielle Sektor bietet inhaltlich mehr Chancen als der Finanzbereich.

Es gilt die Infrastruktur so zu verbessern, dass die Transportwege leistungsfähig und kostengünstig sind. Grenzüberschreitendes Denken und Handeln ist gefordert. Die Wirtschaft ist hier schon weiter, die Politik hinkt hinterher. Ein Blick über den Tellerrand könnte nicht schaden. Es ist Zeit zu agieren – denn die Industrie in Europa wieder dorthin zu bringen, wo sie sein muss, geht nicht von heute auf morgen.

Hermann Holzer-Söllner < ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens CSI Communication Skills International.



Hermann Holzer-Söllner sieht in der Industrie mehr Chancen als im Finanzsektor.

DIE USA WISSEN, WIE ES GEHT

IM INTERVIEW MIT **REPORT(+)**PLUS
GEHT VOESTALPINE-CEO
WOLFGANG EDER KRITISCH MIT
DEN BEMÜHUNGEN DER EU ZUR

REINDUSTRIALISIERUNG INS GERICHT UND ERKLÄRT DIE BEWEGGRÜNDE FÜR DIE AKTIVITÄTEN DER VOESTALPINE IN DEN USA. DER ABWANDERUNGSPROZESS DER INDUSTRIE AUS EUROPA WERDE NUR SCHWER ZU STOPPEN SEIN. VON BERND AFFENZELLER

26

(+) PLUS: Welchen Stellenwert hat die Industrie Ihrer Meinung nach derzeit in Europa bzw. in Österreich?

Wolfgang Eder: Da muss man wohl zwischen dem faktischen Stellenwert und jenem, der ihr von der Politik zugestanden wird, unterscheiden. Die tatsächliche Bedeutung einer starken Industrie für eine Volkswirtschaft zeigt sich in der Entwicklung seit der »Krise« 2008/09 sehr eindrucksvoll. Jene Länder, die über einen hohen Industrieanteil verfügen, etwa Deutschland und Österreich mit rund 20 %, haben sich, nicht zuletzt in Bezug auf Wachstum und Arbeitsmarkt, deutlich besser geschlagen als Staaten, die ihre Zukunft vor allem in einer Dienstleistungsgesellschaft gesehen haben. Die Industrie trägt durch breite direkte und indirekte Beschäftigungseffekte bei vor- und nachgelagerten Industrie- und Dienstleistungspartnern zu einer vergleichsweise hohen Stabilität des Arbeitsmarktes bei, trägt die duale Berufsausbildung, ist ein wesentlicher Partner von Universitäten und Forschungseinrichtungen und leistet die weitaus größte Wertschöpfung – über 3 Mrd. Euro im letzten Geschäftsjahr alleine durch den voestalpine-Konzern – in Österreich.

(+) PLUS: Die EU bemüht sich um eine Reindustrialisierung Europas. Wo sehen Sie aktuell die größten Hürden für die Industrie in Europa?

Eder: Die EU produziert Unmengen von Papieren und Absichtserklärungen, in denen eine »neue industrielle Revolution« ausgerufen wird. Gleichzeitig geht der Industrieanteil, der nach ihren eigenen Zielsetzungen eigentlich bis 2020 auf 20 % steigen soll, sogar kontinuierlich zurück und lag zuletzt schon unter 15 %. Die Kommission, aber vielfach auch das Europäische Parlament, handeln in der Realität anders, als sie sich das selbst in ihren Ankündigungen vornehmen. Vor allem die Kosten und Verfügbarkeit von Energie, ein nicht funktionierendes und wettbewerbsverzerrendes Emissionshandelssystem und der immer schwierigere Zugang zum Kapitalmarkt sind die Hauptgründe dafür, dass zunehmend ganze Branchen ihre Produktion und damit auch die Technologien der Zukunft in andere Regionen verlagern. Europa muss endlich handeln, sonst wird es nach der politischen über kurz oder lang auch seine wirtschaftliche Bedeutung in der Welt verlieren.

»DIE INDUSTRIE BRAUCHT EIN
MODERNES BILDUNGSSYSTEM
UND LEIST- UND VERFÜGBARE
ENERGIE.«



(+) PLUS: Welche Maßnahmen müssen auf nationaler Ebene gesetzt werden, um die Industrie in Österreich zu stärken?

Eder: Schlüsselfaktoren wie ein modernes Bildungssystem sowie leist- und verfügbare Energie sind künftig mehr denn je die Grundvoraussetzung dafür, dass die Industrie eine Zukunft hat. Die Reduktion der Kosten der staatlichen Verwaltung und des Sozialsystems unter gleichzeitiger Effizienzsteigerung sowie die Reform des Pensionssystems mit dem Ziel einer deutlichen Steuer- und Abgabenerleichterung sind weitere wichtige Maßnahmen zur Wiedererlangung bzw. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Aber all diese Themen sind nicht neu, wir erleben hierzulande einfach einen ständig zunehmenden Reformstau, statt die Probleme mutig und ambitioniert zu lösen; sie werden damit nur immer größer.

(+) PLUS: Die Investitionen der Voestalpine in Texas haben für viel Aufsehen gesorgt. Was haben die USA Europa in der Standortfrage voraus?

Eder: Im Unterschied zu Europa sind sich die USA der Bedeutung einer starken Industrie mittlerweile wieder bewusst und bemühen sich konsequent und professionell um eine Reindustrialisierung. Zudem ist die wirtschaftliche Dynamik ungleich höher als in Europa, die USA werden heuer erstmals seit längerem wieder mehr zur globalen Wirtschaftsleistung beitragen als China. Dennoch gibt es auch dort eine Reihe von Hausaufgaben zu lösen, vor allem in der Budgetpolitik, wenn dieser Aufschwung stabil und nachhaltig sein soll. Für den konkreten Standort in den USA, der ganz spezifische Kriterien erfüllen musste, sprachen vor allem die langfristig gesicherte Versorgung mit preisgünstiger Energie, die politische Stabilität, die Kalkulierbarkeit der Standortentwicklung und die Rohstoffversorgung sowie die vorteilhaften Absatzrouten in die ganze Welt mit direkter Hochseeanbindung. Nur um die Größenordnung zu verdeutlichen, bei der Energie sprechen wir nicht von Rundungsdifferenzen: In Europa kostet die Megawattstunde Gas das Drei- bis Vierfache, bei Strom liegen wir in Österreich um ein Drittel über dem Niveau in den USA. Und brauchbare Industriegrundstücke kosten in Europa das Zehn- bis Zwanzigfache. Der ökologische Rahmen ist in den USA mindestens gleich streng wie in Europa, nur bei CO₂ geht man einen anderen Weg. Im Übrigen werden wir alle unsere im Konzern

gültigen, international beispielhaften Umwelt- und Sicherheitsstandards natürlich auch an unseren Standort in Texas anlegen.

(+) PLUS: Hat die Industrie in Österreich und in Europa Zukunft?

Eder: Diese Frage lässt sich aus heutiger Sicht seriöserweise nicht beantworten. Tatsache ist, dass aus den dargestellten Gründen eine zunehmende Dynamik in Richtung anderer Regionen einsetzt, die vielleicht ein Umdenken in Gang setzen wird. Sicher bin ich mir da aber absolut nicht. Und bald wird dieser Abwanderungsprozess auch nicht mehr umzukehren sein, da er permanent an Dynamik zunimmt. Und auch der Glaube, Europa könnte zumindest als Innovations-

»Länder mit hohem Industrieanteil sind besser durch die Krise gekommen.«

standort bestehen bleiben, ist für mich eine Illusion. Forschung und Entwicklung erfolgen letztlich dort, wo produziert wird – und es kommen uns damit zusehends ganze Branchen nicht nur als Produktions-, sondern auch als Entwicklungspartner abhanden, von der Abwanderung bestqualifizierter, junger Menschen ganz zu schweigen. Auch unsere Internationalisierung, vor allem nach Asien und Nordamerika, ist kundengetrieben. Wir müssen den Kunden in die Wachstumsmärkte folgen und können nicht aus Sentimentalität alleine in Europa verhaftet bleiben.

(+) PLUS: Wie müsste eine ambitionierte EU- Industriepolitik aussehen?

Eder: Die aus meiner Sicht wichtigsten Punkte habe ich vorhin bereits erwähnt, hohe Energiekosten und erschwerte Zugang zu Finanzmärkten werden ja selbst im jüngsten Kommissionsbericht als Hauptursachen für den Rückgang des Industrieanteils genannt. Wir haben in Europa Wachstumsperspektiven zu schaffen, wir haben aber auch das Thema Jugendarbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen. Es braucht mutige, klare Ziele, handlungsfähige politische Strukturen und vor allem den Willen zu handeln – verbunden mit Optimismus und Zuversicht. ■

► für gewisse Technologien nicht mehr möglich sind, da zu viele Auflagen erfolgen oder (berechtigte) Proteste diese behindern, dann kann es nicht verwundern, wenn Unternehmen ihr Heil in der Verlagerung der Produktionsstätten suchen.

>> Fazit <<

Die Aussichten auf eine sanfte Reindustrialisierung Österreichs stehen nicht so schlecht, für Gesamt-Europa wird das Ziel aber schwer zu erreichen sein. Dort, wo bisher



ÖSTERREICHS INDUSTRIE. Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, ist eine Verlagerung der Produktionsstätten unausweichlich.

strukturelle Schwächen bestanden haben, wie etwa in Südeuropa, wird die Situation nicht besser, sondern schlechter. Ob der Finanzsektor langfristig die Zukunft für England, dem Mutterland der Industrialisierung, ist, ist fraglich. Vor allem vor dem Hintergrund, dass England in letzter Zeit verstärkt als Steueroase ins Gerede gekommen ist.

Es könnte aber auch sein, dass sich die Weltwirtschaft jetzt generell im Abschwung befindet. Dafür muss man kein Pessimist sein, sondern sich nur auf den Kondratjew-Zyklus berufen. Der sowjetische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew entwickelte bereits 1926 die Theorie zur zyklischen Wirtschaftsentwicklung, die Theorie der Langen Wellen.

Diese sind Entwicklungswellen, die die Basis für technische Innovationen seien, die zu einer Umwälzung in der Produktion und Organisation führen. Die Wellen haben sich erstaunlich in die tatsächliche Wirtschaftsentwicklung eingefügt und haben einen Zeitraum von 40 bis 60 Jahren. Leider ist es so, dass die fünfte Periode der Informations- und Kommunikations-Technik von Kondratjew um das Jahr 1990 datiert wird und wir uns gerade im Abschwung befinden. Zum Glück geht es danach wieder aufwärts. ■

↖ Gute Stimmung ist
für den Geschäfts-
erfolg maßgeblich. ↘



VON ANGELA KISSEL

EMOTIONEN MANAGEN

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN LERNEN, IHREN GEFÜHLSHAUSHALT UND SOMIT IHR VERHALTEN ZU STEUERN. NICHT NUR UM ZU VERMEIDEN, DASS SIE AUSBRENNEN, SONDERN AUCH UM SICHERZUSTELLEN, DASS IHR VERHALTEN FÜR IHRE MITARBEITER BERECHENBAR BLEIBT UND SIE DIESES ALS GERECHT EMPFINDEN.

> Unternehmen sind soziale Systeme. In ihnen sind eine Vielzahl von Menschen über zahlreiche Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden. Es ist daher naheliegend, dass im Betriebsalltag auch Emotionen eine wichtige Rolle spielen. Zahlreiche Studien belegen, dass Emotionen das Arbeitsklima und die Motivation beeinflussen und somit auch die Effektivität der Zusammenarbeit. Doch speziell für Führungskräfte stellt sich die Frage, ob Gefühle am Arbeitsplatz überhaupt erlaubt sind. Oder wünscht man sich allzeit gut gelaunte Manager, die eine Maske grenzenloser Belastbarkeit vor sich hertragen?

Es ist heute unbestritten, dass eine gute Stimmung im Unternehmen für den Geschäftserfolg eine maßgebliche Rolle spielt. Denn nur dann können die Mitarbeiter auch motiviert nach außen auf die Kunden wirken. Weit weniger klar ist, wovon diese »gute Laune« konkret abhängt. Selbstverständlich spielen hierbei äußere Rahmenbedingungen eine Rolle – zum Beispiel, wie es dem Unternehmen geht.

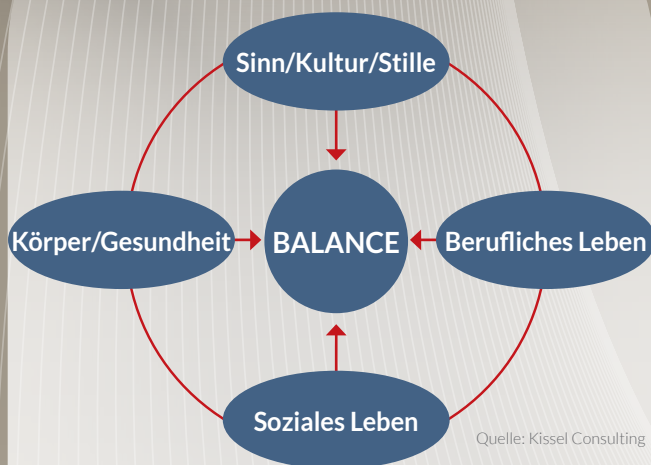
Doch weit entscheidender ist ein anderer Faktor: das Verhalten der Führungskräfte. Denn sie prägen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten weitgehend den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter. Deshalb sollten Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt und somit ihr Verhalten steuern können. Ein »aufgesetztes« Grinsen oder berühmte-berühmte »Gute Laune-Regeln« als Verordnung helfen da aber wenig – denn einen solchen »Fake« entlarven die Mitarbeiter direkt als unecht und das bewirkt dann sogar rasch das Gegenteil.

>> Führungskräfte haben Emotionen <<

Führungskräfte müssen in ihrem Selbstverständnis akzeptieren, dass auch sie emotionale Wesen sind, mit Wünschen und Bedürfnissen, Ängsten und Befürchtungen, Vorlieben und Abneigungen. Das fällt vielen Führungskräften nicht leicht, denn sie ha- ▶



TIPPS
LEBEN IN BALANCE



Quelle: Kissel Consulting

Das Lebensbalance-Modell nach Nossrath Peseschkian zeigt, dass zwischen den vier Lebensbereichen eine Wechselbeziehung besteht. Wer etwa den Bereich »Berufliches Leben« langfristig überbetont, verliert auf Dauer neben seiner Lebensfreude auch seine Leistungskraft.



ZUM PROBLEM WERDEN
GEFÜHLSAUSBRÜCHE DES CHEFS
FÜR DIE MITARBEITER ERST, WENN
SEIN VERHALTEN DADURCH
UNBERECHENBAR WIRD.

► ben das Selbstbild verinnerlicht, rein rational nach objektiven Maßstäben zu handeln. Gefühle zu zeigen wird immer noch vielerorts als Schwäche empfunden. Dabei kann die Akzeptanz von Gefühlen zu mehr Toleranz sich selbst und anderen gegenüber verhelfen. Studien belegen, dass Mitarbeiter sich umso stärker für ihre Arbeit engagieren, je mehr sie sich mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten (und Kollegen) identifizieren. Stimmt die Beziehung zu ihnen, dann fühlen sie sich im Unternehmen wohl. Also engagieren sie sich auch für dieses.

>> Gerecht und berechenbar sein <<

Eine Voraussetzung für diese Identifikation ist, dass Mitarbeiter ihre Chefs nicht nur als »Maschine« erleben, die ihre Funktion erfüllt, sondern auch als Menschen, der

ihnen zuhört und sie versteht und – wie sie – auch gute und schlechte Tage hat. Deshalb sollten Führungskräfte im täglichen Umgang mit ihren Mitarbeitern durchaus Emotionen zeigen. Und sie sollten diese gezielt einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen. Hierfür müssen die Führungskräfte ihre emotionalen Reaktionen zunächst kennen.

Doch dies allein genügt nicht. Führungskräfte sollten auch wissen, welche Faktoren die jeweiligen Reaktionen bei ihnen auslösen. Denn sonst verhalten sie sich gegenüber Mitarbeitern schnell ungerecht. Emotionen zeigen heißt also nicht, wild um sich schlagen, sondern sie kontrolliert zeigen. So darf eine Führungskraft ruhig auch mal ihrem Frust Ausdruck verleihen, solange sie weiß, dass dies die Mitarbeiter nicht ansteckt. Der Frust kann in schwierigen Zeiten sogar ein

Medium sein, um Kontakt zu den Mitarbeitern zu bekommen.

Führungskräfte sollten also lernen, dass auch ihr Verhalten Gefühlschwankungen unterliegt. Das heißt: Während sie manchmal auf gewisse Verhaltensweisen von Mitarbeitern eher gelassen reagieren, bringen diese sie in anderen Situationen in Rage – zum Beispiel, weil sie gerade gestresst sind oder schlecht geschlafen haben oder Streit mit ihrem Lebenspartner haben.

>> Ausgeglichener Gefühlshaushalt <<

In einem gewissen Umfang sind Gefühlsschwankungen von Führungskräften für ihre Mitarbeiter durchaus akzeptabel, vor allem, wenn sie wissen, was die Ursache ist. Schließlich wollen sie ihren Chef auch als Mensch erfahren. Zum Problem werden Gefühlsschwankungen oder -ausbrüche für die Mitarbeiter erst, wenn das Verhalten ihres Chefs hierdurch für sie unberechenbar wird. Denn dann erfahren sie dieses als ungerecht. Also gehen sie zu ihrem Chef emotional auf Distanz – auch weil sie nicht mehr wissen, wie sie sich verhalten sollen, um beispielsweise seinen Wutattacken oder seiner beißenden Kritik zu entgehen.

Deshalb sollten Führungskräfte dafür sorgen, dass ihr Gefühlshaushalt weitgehend in Balance ist. Hierfür muss ihnen bewusst sein, dass ihr Verhalten am Arbeitsplatz auch dadurch beeinflusst wird, wie zufrieden sie ansonsten mit ihrem Leben sind.

GEFÜHLE ZU ZEIGEN WIRD VIELFACH NOCH IMMER ALS SCHWÄCHE EMPFUNDEN.

Dem Lebensbalance-Modell von Nossrath Peseschkian zufolge lassen sich in unserem Leben vier Bereiche unterscheiden. Neben dem Bereich »Berufliches Leben« gibt es die Bereiche »Sinn/Kultur/Stille«, »Körper/Gesundheit« und »Soziales Leben«. Damit Führungskräfte ihren täglichen Aufgaben nachkommen können und um emotionale Kurzschlüsse zu vermeiden, sollten sie für eine Balance zwischen diesen vier Lebensbereichen sorgen.

>> Für Ausgleich sorgen <<

In unserer modernen Arbeitswelt können insbesondere die Leistungsträger in den Unternehmen diese Balance nicht Tag für Tag, Woche für Woche und Monat für Monat bewahren. Gerade in absoluten Stressphasen, in denen sie auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter besonders angewiesen wä-



ren, neigen viele Führungskräfte dazu, unberechenbar und ungerecht zu werden – weil sie selbst am Limit agieren.

Die logische Folge: Ihre Mitarbeiter verweigern ihnen die Unterstützung. Deshalb sollten Führungskräfte gerade in Stresssituationen sensibel ihr eigenes Verhalten beobachten und darauf achten, dass sie aus Mitarbeitersicht nicht unmotiviert überreagieren. Das können sie nur, wenn sie selbst innerlich eine gewisse Ruhe bewahren und in der Lage sind, ihren Gefühlshaushalt zu steuern. Das geht nur, wenn sie wissen, was ihnen in Stresssituationen »gut« tut und was nicht.

>> Manager der Gefühle <<

Das Bewusstmachen des Lebensbalance-Modells von Nossrath Peseschkian kann für Führungskräfte eine große Hilfe sein. Denn wenn die vier Lebensbereiche in einer Wechselbeziehung zueinander stehen, dann können Führungskräfte, die unter einer hohen beruflichen Belastung stehen, diese zumindest für eine gewisse Zeit durch ein entsprechendes Ausgleichsverhalten in den anderen Bereichen kompensieren. So ist zum Beispiel klar, dass eine Führungskraft, die beruflich unter Hochspannung steht, darauf achten

sollte, dass ihr nicht zudem noch Probleme im privaten Bereich Energie rauben. Sonst schlägt das Gefordertsein schnell in ein Überfordertsein um. Ebenso einsichtig ist es, dass eine Führungskraft, wenn sich beruflich immer mehr Stress und Adrenalin aufbaut, dafür sorgen sollte, dass in ihrem privaten Bereich die nötige Entspannung erfolgt – zum Beispiel indem sie regelmäßig joggt oder irgendetwas anderes tut, das dem Stressabbau dient.

Diesbezüglich sollten Führungskräfte eine höhere Sensibilität entwickeln. Sie sollten sozusagen ihre eigenen Gefühlsmanager werden. Das ist nicht nur wichtig, damit sie selbst nicht »ausbrennen«, das ist auch nötig, damit sie auch in Stresszeiten für ihre Mitarbeiter emotional relativ ausgeglichene und folglich auch berechenbare Führungskräfte bleiben, denen sie gerne folgen. ■

ZUR AUTORIN

> **Angela Kissel** ist Geschäftsführerin des Unternehmens »Balance fürs Leben«, das Einzelpersonen beim Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der gewünschten Balance in ihrem Leben sowie Unternehmen beim Erhalt der Gesundheit und Leistungskraft ihrer Mitarbeiter unterstützt.

E-Mail: info@balance-fuers-leben.de
www.balance-fuers-leben.de



Die Software Manufaktur bietet mit **ibiola®** individuelle Komplettlösungen für lokales Carsharing.

ibiola® – die Hardware- und Software Infrastruktur für Carsharing Lösungen auf höchstem Qualitätsniveau – für Gemeinden, Siedlungen und Businessparks, umfasst ein vollständiges Buchungs-, Abrechnungs- und Autozugangssystem. Innovativ, kundenorientiert und nachhaltig.

„Mit der Software Manufaktur haben wir einen verlässlichen Partner gefunden, der uns erstmalig Carsharing in einer Gemeinde ermöglicht.“

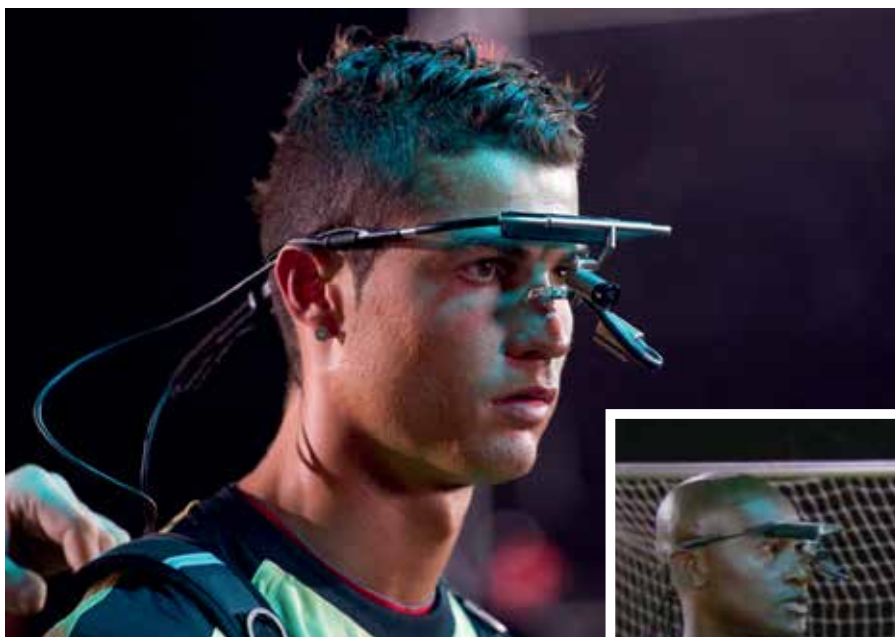
(Norbert Rainer, Betreiber der Mobilcard Krenglbach)

<http://diesoftwaremanufaktur.com>
 Überraschend anders. Überraschend bequem.

WAS UNSERE AUGEN VERRATEN

Hightech hält in der Marktforschung Einzug: Weil Kundenbefragungen unzuverlässig sind, lassen Hersteller ihre Produkte mittels Eye-Tracking und Hirnstrommessungen abtesten.

VON ANGELA HEISSENBERGER



Fußballstar Cristiano Ronaldo überraschte beim Eye-Tracking-Test mit seiner Reaktionsschnelligkeit.



Gerade in einem Supermarkt, in dem unzählige visuelle und akustische Reize auf die Kunden einströmen, setzen die Konzerne alles daran, damit ihre Produkte inmitten dieser Flut wahrgenommen werden. Als kritische Zeitspanne zwischen dem Blick auf das Regal und der Entscheidung für ein Produkt gelten die ersten zehn Sekunden.

Bei der Gestaltung der Verpackungen, der Namenswahl und der Platzierung im Regal will man nichts mehr dem Zufall überlassen. Unilever ersetzte aufgrund der Messergebnisse das kurvige Design der Axe-Duschgels durch geradlinige Behälter und verzeichnete nach eigenen Angaben signifikante Zuwächse im Einzelhandel. Auch bei Procter & Gamble werden 80 % der Prototypen nur noch virtuell erstellt. Die Designkosten eines Produktes konnten stark reduziert werden.

>> Visuelle Stimuli <<

Der Betrachtungsverlauf liefert wertvolle Hinweise, welche visuellen Stimuli Wirkung zeigen und welche nicht. Der Blickverlauf und die Fixierung einzelner Punkte sagen aber noch nichts über etwaige Sympathien aus. Das Beratungsunternehmen Usecon

32

> Konsumenten sind unberechenbar. Sie kaufen Waschmittel beim Diskonter, Gemüse am Markt, Brot im Bioladen oder alles umgekehrt. Die Entscheidungen sind weder rational noch vorhersehbar. Dennoch versucht die Marktforschung das scheinbar Unmögliche, neuerdings mit modernster Technik.

Früher spürten Meinungsforscher mit langen Fragebögen dem Kaufverhalten nach. Studenten klopfen auf der Straße Passanten nach ihren Präferenzen für Energydrinks oder Zahnpasta ab, Callcenter-Mitarbeiter quälten Testpersonen am Telefon mit detaillierten Einstufungen zu diversen Mobilnetzanbietern. Trifft sehr zu, trifft eher zu, trifft wenig zu oder gar nicht – die Einschätzung fällt nicht immer leicht. Aus Höflichkeit, und mit zunehmender Befragungsdauer wohl auch aus Ungeduld, antworten die Probanden nicht ehrlich, manchmal sogar beliebig.

>> Ich seh dir in die Augen, Kleines <<

Das haben auch große Konsumgüterhersteller erkannt. Procter & Gamble, Unilever und Kimberley-Clark setzen ihre Probanden inzwischen vor speziell adaptierte Bildschirme oder schicken sie mit einer Hightech-Brille durch ein Geschäft, um ihr Verhalten zu beobachten. Eye-Tracking heißt die wissenschaftliche Methode, die hier zur Anwendung kommt. Eine winzige Infrarotkamera zeichnet die Blickbewegungen der Testperson auf, während sie eine bestimmte Aufgabe durchführt. Der Satz »Ich seh dir in die Augen, Kleines« aus dem Filmklassiker »Casablanca« bekommt so eine völlig neue Bedeutung. Mit der individuell auf Iris und Pupille eingestellten Kamera wird genau erfasst, wo sie hinsieht, in welcher Reihenfolge und wie lange. Sogenannte »Heat Maps« visualisieren die beachteten Bereiche farblich akzentuiert – stark frequentierte Zonen leuchten rot und gelb, weniger beachtete grün.

koppelt die Messung der Augenbewegungen deshalb immer mit einer konkreten Aufgabenstellung und einer Befragung der Versuchspersonen. Denn die Wirksamkeit von Online-Bannern, TV-Spots oder Inseraten hängt immer auch vom Vorwissen und der subjektiven Einstellung der Probanden ab. »Wenn ich die subjektive Meinung zur Automarke Porsche erhebe, werden die Antworten der Testpersonen sehr unterschiedlich ausfallen. Da spielen Einkommen und Bildung eine Rolle, aber auch frühere Erfahrungen: Vielleicht fährt der Vater einen Porsche oder jemand hatte einen Unfall damit«, erklärt Peter Strassl, Senior Interaction Designer bei Usecon. Auch ob eine Webseite übersichtlich gestaltet ist, lässt sich anhand der Blickverläufe nur bedingt feststellen: Web-affine Personen werden sich schneller im Menü zurechtfinden. Und wer lange auf einem Punkt verweilt, kann ihn interessant finden oder aber die gewünschte Informati-



Mobile Eye-Tracking dokumentiert die Blickverläufe in einem Supermarkt.

>> Bis ins Gehirn <<

Auch die Karmasin Motivforschung ergänzt die gemeinsam mit dem Flugsicherheitsspezialisten Viewpoint adaptierte Aufmerksamkeitsmessung »Brain Attention Rating« (BAR) durch Tiefeninterviews. »Brain Attention Rating kann ermitteln, ob die wesentlichen kommunikativen Elemente eines Werbemittels über die Wahrnehmungsschranke ins Gehirn gelangen und mit welcher Bedeutung und welchen Gefühlen sie verbunden werden. Erst wenn beide Aspekte zufriedenstellend verlaufen, kann von einer hohen Kommunikationsleistung gesprochen werden, die Ausgangspunkt für Verhaltens- oder Einstellungsbeeinflussung ist«, erklärt Geschäftsführerin Sophie Karmasin.

Um die Verständlichkeit und Auffälligkeit eines Werbemittels zu optimieren, sind vor allem gestalterische Aspekte entscheidend – die Größe von Schriften und Logos, Textlängen und Kontraste –, aber auch die emotionale Einordnung durch die Zielgruppe. So erfolgt nach der Blickverlaufsaufzeichnung ein persönliches Einzelgespräch mit den Probanden. Eine originelle Aufmachung zieht zwar die Aufmerksamkeit des Betrachters auf sich, ist der Text aber rätselhaft oder schwer verständlich, wenden sich die Blicke rasch wieder ab. »Kaufverhalten entsteht erst, wenn Information ins Gehirn gelangt und diese mit einer positiven Bedeutung verbunden wird«, sagt Karmasin.

Noch unbestechlicher wird die Messung der Blickbewegungen in Kombination mit Elektroenzephalografie (EEG). Dabei wird während des Aufmerksamkeitstests die spektrale Leistung des Schläfen- und Stirnlappens erfasst. Aus erhöhter Aktivität in bestimmten Hirnregionen kann nach Ansicht von Neurologen auf eine Speicherung im Gedächtnis geschlossen werden. Somit wird nicht nur nachvollziehbar, was Menschen wahrnehmen, sondern auch zeitgleich, wie sie das Gesehene verarbeiten, ohne dass es ihnen bewusst ist. »Führende Marktforschungsinstitute wie GfK, Nielsen und Ipsos arbeiten mit unserem Gerät«, sagt Stefanie Gehrke, Market Communication Manager bei SensoMotoric Instruments. Spezielle 3D-Aufsätze für die Brille ermöglichen es, Studien auch in virtuellen Umgebungen durchzuführen. Imaginäre Shop- und Regallayouts und Produktdesigns werden dafür in einen dreidimensionalen Raum projiziert.

Der »gläserne« Konsument ist somit längst Wirklichkeit – und vielfach umstritten. Auf mehr Akzeptanz stoßen Eye-Tra-▶

on vergeblich suchen. »Es gibt Banner, die so invasiv sind, dass sie User verärgern. Unsere Kunden bekommen deshalb auch ein Video, auf dem sie den Gesichtsausdruck der Testperson beobachten können«, sagt Strassl.

>> Reaktion in Millisekunden <<

Wie viele Wahrnehmungen und Entscheidungen im Unterbewusstsein in Sekundenbruchteilen ablaufen können, wird durch die 2011 gedrehte Dokumentation »Tested to the Limit« deutlich. Fußballstar Cristiano Ronaldo ließ sich dafür mit einer Eye-Tracking-Brille und Messsonden an den Beinen verkabeln und matchte sich in Zweikämpfen mit einem Gegenspieler. Dass der Ausnahmesportler in puncto Reaktionsschnelligkeit herausragend ist, war schon vorher klar. Wie schnell, überraschte jedoch auch die Wissenschaftler: Sie maßen eine Reaktionszeit von 200 Millisekunden. »Er sieht nie auf den Ball, sondern nur auf die Füße der Gegner und beurteilt unbewusst alle Möglichkeiten und Bewegungen«, analysierte Studienleiterin Zoe Wimshurst von der Universität Chichester in England. Und zwar in Rekordtempo: Ronaldo reagiert auf jede kleinste Andeutung intuitiv, noch bevor diese Information eigentlich im Gehirn angekommen sein kann.

Viele Wahrnehmungen erfolgen außerdem am Rande des Sichtfeldes. Wirklich scharf sieht man nur im zentralen Sichtfeld, im peripheren Bereich sind Schärfe und Farbwahrnehmung eingeschränkt. »95 % der Werbung wird nicht gesehen«, sagt Sebastian Berger, Vortragender am Lehrstuhl für Marketing der Universität Wien, der die Webseiten mehrerer Supermarktketten einer Prüfung unterzog. Einhelliges Ergebnis: Die Navigationsleisten oben und am linken Rand sowie das Firmenlogo wurden weitgehend ignoriert, während Hinweise auf Rabattaktionen als starke Blickfänger fungierten. Nur Bilder zogen schneller und länger die Aufmerksamkeit auf sich. Gestalterische Elemente wie eine Almenlandschaft, mit der etwa Lidl die Webseite unterlegte, blieben dagegen völlig unbeachtet.

Noch tiefere Einblicke ins menschliche Gehirn ermöglicht der von Berger entwickelte »Mindspotter«, eine Online-Messmethode, die sich auf assoziative Verknüpfungen stützt und vom Marktforschungsinstitut Gallup eingesetzt wird. Die Probanden ordnen dabei so schnell wie möglich Inhalte den zu testenden Stimuli – Werbung, Marken, Webseiten etc. – zu. Anhand der Reaktionszeiten lässt sich ableiten, welcher Gedächtnisinhalt mit einem Marketingstimulus neuronal verbunden ist. Wer bei Coca-Cola an USA, süß, Getränk und jung denkt, tut dies unbewusst. Der Test lässt keine Zeit zum Überlegen, weshalb die Ergebnisse als recht zuverlässig gelten. Gallup-Geschäftsführer Georg Wiedenhofer sieht dennoch Grenzen der Methode: »Das Online-Verfahren kann nicht nachfragen.«

“

Kaufverhalten entsteht erst, wenn die Information im Gehirn positiv verbunden wird.

Sophie Karmasin

”



INTERVIEW

»Extreme Reizüberflutung«

Kunden werden manchmal bewusst oder unbewusst in die Irre geführt, meinen Peter Strassl, Senior Interaction Designer, und Angelika Kunz, Teamleiterin Experience Consulting bei Usecon.



« Wir sehen uns auch als Anwälte der Benutzer. »



« Die Kunden werden in die Irre geführt. »

34

(+) PLUS: Was sagen Augenbewegungen aus?

Angelika Kunz: Man sollte Eye Tracking immer mit einer Fragestellung verbinden: Wo schauen Menschen auf einer Webseite hin? Wird der Button gut gesehen? Die Aufmerksamkeit ist dort. Das ist ein wertvolles Indiz, an das ich anknüpfen kann. Wir fragen dann nach, warum das interessant ist. Man kann sonst nie sagen, was die Intention der Testperson war.

(+) PLUS: Sind Geschäfte benutzerfreundlich ausgerichtet?

Peter Strassl: Wir haben eine Supermarktkette bezüglich ihrer Preisauszeichnung beraten. Kunden gehen prinzipiell davon aus, dass die Preise unter den Produkten zu finden sind. Das war dort nicht der Fall. Die intuitiven Blickverläufe gehen immer hinunter und nicht hinauf, das konnten wir ganz klar nachweisen. Wenn

ein Regal bis oben gefüllt ist, ist der Abstand zwischen Preisschild und Ware noch minimal. Im Laufe des Tages wird der Stapel aber immer niedriger und das Preisschild darunter ist dann wesentlich näher. Das größte Problem sind aber Über-Kopf-Schilder, die von oben herunterhängen und noch weiter von den Produkten entfernt sind. Die Kunden werden in die Irre geführt.

(+) PLUS: Was nimmt man wahr, wenn man ein Geschäft betritt?

Strassl: Wir haben grundsätzlich eine extreme Reizüberflutung festgestellt. Artikel, die durch Angebote hervorgehoben werden sollen, nimmt man oft gar nicht wahr, weil so viele Eindrücke auf einen zukommen.

Inzwischen gibt es schon wieder Gentrends: Nike versucht beispielsweise mit Erlebnishops eine »natürliche« Umgebung mit freundlichen Farben, Pflanzen und plätscherndem Wasser zu schaffen. Poppig und grell zieht nicht mehr.

(+) PLUS: Warum findet man sich auf Bahnhöfen und Flughäfen manchmal so schwer zurecht?

Strassl: Zielleitung im öffentlichen Raum kann man mittels Eye Tracking sehr gut testen. Wie finde ich mein Gate, das WC, den Ticketautomaten,

die Anzeigetafel? Das muss auch für Menschen verständlich sein, die unser Alphabet nicht beherrschen. Natürlich wollen auch viele Menschen etwas einkaufen, aber das sind Nebensächlichkeiten. Wir werden leider oft erst im Nachhinein herangezogen, wenn etwas nicht gut funktioniert. Aber bauliche Veränderungen sind später immer sehr schwierig.

Kunz: Auftraggeber haben oft finanzielle Eigeninteressen, die man berücksichtigen muss. Wir sehen uns aber immer auch als Anwältin der Benutzerinnen und Benutzer – egal ob es ein Kunde ist, der in ein Geschäft geht, oder ein Mitarbeiter, der eine Software anwendet.

(+) PLUS: Wohin geht die technische Entwicklung?

Strassl: Second Screen ist ein großes Thema. Vor allem junge Leute schauen ja nicht nur fern, sondern benutzen nebenbei auch ein Notebook oder ein Handy. Mit Mobile Eye Tracking kann man aufzeichnen, wie stark die Interaktion mit dem zweiten Screen ist. Wie stark wird man abgelenkt, welche Zusatzinformationen zu einem Film sind gewünscht? Nützt es, passende TV-Werbung zu schalten?

Es wird auch Steuerungssysteme geben, die bereits im Fernseher oder Computer integriert sind. Man muss dann nicht mehr die Maus oder die Fernbedienung angreifen, sondern kann den Bildschirm mit den Augen steuern. Das geht sogar im Dunkeln.

► cking-Systeme, die für die Verkehrssicherheit zum Einsatz kommen. So können die Augen eines Piloten oder Autolenkers in regelmäßigen Abständen abgetastet werden – bei Ermüdung ertönt ein Warnsignal und mahnt zu einer Pause oder einem Wechsel am Steuer. Auch wer sich beim Fahren gerne mit dem Handy oder Navi beschäftigt, lebt tendenziell gefährlich. »Mittels Eye Tra-

cking kann man sehr gut nachweisen, wie die Wahrnehmung in unübersichtlichen Kurven ist oder wie stark Multimedia-systeme oder Telefonieren am Steuer die Aufmerksamkeit

Rote Hotspots zeigen auf sogenannten Heatmaps an, welche Bereiche die Blicke stark auf sich ziehen.

beeinträchtigen«, sagt Usecon-Experte Peter Strassl.

Das Projekt »Licht am Tag« wurde letztlich aufgrund einer Eye-Tracking-Studie gestoppt: Die Autofahrer zeigten sich bei guten Sichtverhältnissen von entgegenkommenden Fahrzeugen geblendet und dadurch abgelenkt. ■





EIN HAUSBESUCH VON RAINER SIGL

Bankräuber



Die Milliardenstrafen wegen ein paar harmloser Wechselkursmanipulationen sind nur ein kleiner Rückschlag für wahre Bankenprofis.

> Guten Abend! Schön haben Sie's hier – sehr gemütlich, wirklich! Also eigentlich bin ich nur gekommen, um mich zu entschuldigen. Im Namen der Bank. Weil, schauen Sie, das ist alles nur ein Missverständnis. Echt. Ich meine, ja, gut, wir haben möglicherweise da ein bisschen übers Ziel hinausgeschossen. Ich gebe zu, dass es vielleicht nicht ganz die superfeine englische Art war, was da mit dem Referenzzinspapir so abgelaufen ist, aber mal Hand aufs Herz: Verstehen Sie was davon? Wissen Sie, was das genau ist, ein Libor? Sagt Ihnen der Begriff Euribor was? Tibor? Erklären S' mir vielleicht mal, was ein Referenzzinssatz genau macht?

... Nein? Klingelt's nirgends? Haha, tja, Sie müssen das ja auch nicht verstehen. Sehen Sie: Drum brauch't's halt Profis. Ja, unsere Jungs schufteten da Tag und Nacht in den glitzernden Glastürmen der weltweiten Finanzzentren, um emsig und eifrig was zu tun? Na? Geeeenaue: um Ihren Spargroschen zu vermehren! So ist es! Ja, glauben S' etwa, dass Ihr läppischer Pensionsfonds ganz von allein da diese 0,75 % Zuwachs pro Jahr reinbringt, dass sich die kümmerlichen Moneten da per Zellteilung vermehren oder wie?

Und eins können S' mir glauben: Nur weil da jetzt irgendein kurzsichtiges Schaugericht ein paar hundert Millionen Strafe verhängt hat, heißt das noch lange nichts! Jawohl, das bedeutet eigentlich nur, dass es im Rechtssystem kracht und knistert! Weil, mal ganz ehrlich: Die Staatsanwälte, Richter und Behörden haben das geniale System, das da jetzt abgestraft wurde, einfach nicht verstanden!

Na gut: Die müssen's ja auch nicht verstehen. ABER! Mein Herr! ABER! Wenn man uns nur nicht im Weg stehen würde, wär's ja schon ein Fortschritt! Ich mein, na gut - dann zahlen wir halt das bisserl Strafe, damit die arme Seele ihre Ruhe hat. Okay! Soll sein! Alles klar! Und wir entschuldigen uns meinetwegen auch! Die Größe haben wir! Weil, eben, wie gesagt, genau: Ich bin hier, um mich zu entschuldigen. Im Namen der Bank. Also: Es tut uns leid. Aber mal ehrlich: Es wär besser, wenn Sie auch in Zukunft das mit dem Geld den Profis überlassen.

Und apropos Geld: Genau deshalb bin ich ja eigentlich auch hier bei Ihnen, zu so nachtschlafender Stunde. Weil: Es wär wegen dem Geld. Wegen der Kohle. Zaster. Kröten. Money. Schotter. Wo haben Sie's? Hm? Raus damit! Und: Kriegen S' eh genug Luft? Ja, ich weiß, der Knebel ist ein bisserl unangenehm, und die Handschellen zwicken vielleicht auch ein bissi – aber was glauben Sie, wie heiß mir erst ist unter der Skimaske! Aber: Da muss man durch. Weil eins ist klar: Als Profis ist uns die ganz persönliche Kundenbetreuung halt ein besonderes Anliegen. ■

“
Mal ehrlich:
Es wäre besser, wenn Sie auch in Zukunft das Geld den Profis überlassen.
 ”



SIE MÜSSEN DAS GAR NICHT SO GENAU VERSTEHEN

Wer war als Kind nicht begeistert von den teilweise fast exotisch anmutenden US-Schlitten, die durch die Hollywood-Filme der 40er-, 50er- und 60er-Jahre rollten? Mit Holzvertäfelungen, Heckflossen und ihrer beeindruckenden Größe waren sie für viele der Inbegriff des amerikanischen Traums.

Report(+)PLUS hat einige dieser Legenden zusammengetragen und präsentiert mit Cadillac, Dodge, Oldsmobile & Co den Stoff, aus dem die Träume der Vergangenheit waren.

VON BERND AFFENZELLER

LEGENDÄRE AMERIKANER

36

Der Chrysler Town & Country ist Teil jener legendärer „Woodies“, die in Europa weitgehend unbekannt waren und deren ästhetischer Mehrwert sich dem Nicht-Amerikaner auch nicht wirklich erschließt. Die Chrysler-Variante eines Kombis mit Holzaufbau war 1941 der erste Woody mit Blechdach. Von 1946 bis 1950 wurden auch Limousinen, Coupés und Cabriolets unter diesem Namen angeboten. Die Herstellung des ursprünglichen Town & Country mit Holzaufbau endete 1950.

CHRYSLER
TOWN
COUNTRY
(1941)



CHEVROLET
CORVETTE
(1960)

Es war zwar nicht der erste, für viele Experten aber der erste ernst zu nehmende amerikanische Sportwagen. Dem Vergleich mit der europäischen Konkurrenz aus England oder Italien hielt die Corvette aber trotzdem lange nicht stand. Folgerichtig war die C1 aus wirtschaftlicher Sicht ein Flop. Statt der geplanten 10.000 Stück wurden jährlich nur knapp 4.000 Autos gebaut, und selbst davon erwies sich rund ein Drittel als Ladenhüter. Erst 1958 konnten erstmals schwarze Zahlen geschrieben werden. Heute gilt die Ur-Corvette als einer der schönsten je gebauten Sportwagen und ist ein begehrtes Sammlerstück.

Der Studebaker Wagonaire wurde von 1963 bis 1966 in South Bend, Indiana, produziert. Mit dem Wagonaire versuchte sich der in Europa weitgehend unbekannte Hersteller noch einmal gegen das drohende Aus zu stemmen. Erfolgrlos, 1966 zog sich das vom deutschstämmigen Farmer Henry Studebaker gegründete Unternehmen aus der Automobilproduktion zurück. Mit dem Wagonaire wurde ein Erbe hinterlassen, das vor allem für seine markante Dachkonstruktion berühmt wurde. Die hintere Dachpartie verschwand bei Bedarf wie ein Schiebedach im vorderen Dachteil und machte den Wagonaire quasi zum Pick-up.



STUDEBAKER WAGONAIRE (1963)

Kaum eine andere Marke repräsentiert die amerikanische Autoindustrie besser als Cadillac, im Positiven wie im Negativen. Der wirtschaftliche Aufschwung Detroits zur »Motor City« ist ebenso mit dem Namen Cadillac verbunden wie der Absturz der gesamten Industrie und die teilweise Verstaatlichung des Mutterkonzerns General Motors. Ganz plötzlich stand Cadillac für nicht mehr zeitgemäße, spritschluckende PS-Monster, die mit der europäischen und asiatischen Konkurrenz nicht mehr mithalten konnten. Ganz anders die Situation in den 50er- und 60er-Jahren: Damals war Cadillac das Synonym für Erfolg. Prestigemodell war das Coupe DeVille, ein zweitüriges Hardtop-Coupé mit ungemein luxuriöser Ausstattung. Bis 1993 brachte es das Coupe DeVille auf stolze elf Generationen, die 1957 und 1958 produzierte dritte Generation leistete beachtliche 300 PS.



CADILLAC COUPE DEVILLE (1957)

Der 1964 erstmals vom Stapel gelaufene Ford Mustang begründete die in den USA besonders begehrte Pony-Car-Klasse – vorne lang, hinten kurz und mit jeder Menge Power unter der Haube. Der Mustang war für Ford von Anfang an ein Riesenerfolg. Der Rekord von 680.000 verkauften Einheiten im ersten Modelljahr ist bis heute ungebrochen. Weltweit berühmt wurde der Mustang spätestens mit dem Film »Bullitt«. Ganze zehn Minuten dauert die wahrscheinlich berühmteste Autoverfolgungsjagd der Filmgeschichte. In seinem schwarzen Ford Mustang versucht Steve McQueen alias Lieutenant Frank Bullitt vom San Francisco Police Department, die Mafiaschergen in einem Dodge Charger abzuschütteln. Die Dreharbeiten für diese Sequenz dauerten drei Wochen. In vielen Einstellungen saß tatsächlich der Amateur-Rennfahrer McQueen am Steuer des aufgemotzten Mustang, nur in besonders heiklen Szenen übernahm Stuntman Bud Ekins.

FORD MUSTANG (1966)



GREEN

Auch die zentrale IT ist nicht gefeit vor einem deutlichen Zuwachs im Energieverbrauch. Bis vor einigen Jahren war sogar von einer Verdoppelung innerhalb weniger Jahre die Rede. Effizienzmaßnahmen waren bisher auf die Bereiche Kühlung und Stromversorgung reduziert.

VON KARIN LEGAT



DEN STROMVERBRAUCH DER IT ZU MINDERN, BIRGT **GROSSES SPAR- POTENZIAL** – AUCH FÜR KMU.



DAS KERNTHEMA VON GRÜNER IT IST DIE VIRTUALISIERUNG - DIE TECHNOLOGIE, PHYSISCHE SERVER DURCH VIRTUELLE MASCHINEN ZU KONSOLIDIEREN.

40

> »Ein befreundeter Kleinunternehmer hat mir zuletzt von seinem Energieleiden erzählt. Er hat bereits sein gesamtes Wohnumfeld, das auch als Büro genutzt wird, energieeffizient umgestaltet – von der Beleuchtung bis zum Kühlschrank – jedoch ohne wesentliche Auswirkung auf die E-Rechnung. Darüber hat er lange gerätselt«, erzählt Bernd Schächpi, Projektkoordinator PrimeEnergyIT der Österreichischen Energieagentur (AEA). Heute ist klar: Es liegt an seiner IT. Der Server mit einem beträchtlichen Energieverbrauch lief rund um die Uhr. Sein Bekannter ist nur einer unter vielen Kleinunternehmern, bei denen das Bewusstsein für Energieeffizienz im IT-Bereich noch nicht geweckt ist. Gerade in diesen Unternehmensgrößen ist es schwierig, IT als eigenen Bereich zu sehen. Es ist leichter, über Energieeffizienz gesamt zu sprechen, also über Beleuchtung, IT und z.B. Klimatisierung in Summe. Dann wird auch das Sparpotenzial erkennbar. Unternehmen mit großen Rechenzentren dagegen werden durch den erheblichen Anteil der IT am Gesamtenergieverbrauch für das Thema automatisch sensibilisiert. Viele nutzen externe Berater aus IT-Dienstleistungsunternehmen, die sie auf dem Weg zum professionellen Energiemanagement begleiten.

>> Heute... <<

Die IT wird immer leistungsfähiger und komplexer, zunehmend mehr Rechenleistung wird von den Rechenzentren gefordert. Damit steigt der Energieverbrauch. »Hätte sich der Energieverbrauchstrend der Jahre 2003 bis 2007 weiter so fortgesetzt, hätten wir



«Energieeffiziente IT muss Aufgabe der Managementebene sein«, sagt Bernd Schächpi, Projektkoordinator PrimeEnergyIT der Österreichischen Energieagentur.

heute bereits einen doppelt so hohen Energieverbrauch in Rechenzentren wie 2007.« Die Wirtschaftskrise hat diese Entwicklung deutlich gebremst. Insbesondere in größeren Rechenzentren sind schon viele Maßnahmen gesetzt worden. Der Trend zeigt aber nach wie vor nach oben. Auf dem Weg zu mehr Energieeffizienz muss im ersten Schritt der Energieverbrauch der IT und der Infrastruktur (Kühlung etc.) gemessen und damit das Einsparpotenzial erhoben werden. Dafür steht umfangreiches Messequipment zur Verfügung. »Viele EPU und KMU sind in der Lage, ohne betriebswirtschaftlichen Nachteil ihre Server in der Nacht abzuschal-

ten, das Messgerät einzuhängen und über ein bis zwei Wochen zu messen«, so Schächpi. Das Monitoring wird dabei entweder periodisch mit mobilen Messinstrumenten durchgeführt (für sehr kleine Systeme), via Advanced Monitoring Methode (bietet permanent installierte Messeinrichtung in Echtzeit) oder die Wahl fällt auf das State-of-the-Art Monitoring, was eine automatisierte, permanente Aufzeichnung in Echtzeit bedeutet, unterstützt von Online-Software mit umfassenden Analysemöglichkeiten.

>> Mini/Midi <<

Kernthema grüner IT ist Virtualisierung, eine Technologie, physische Server durch virtuelle Maschinen zu konsolidieren. »Damit kann entscheidend Energie gespart werden«, so Schächpi. Praktische Erfahrungen zeigen, dass die Auslastung von Servern von 15 bis 20 Prozent durch Virtualisierung auf bis zu 70 Prozent erhöht werden kann. »Für sehr kleine Unternehmen ist Virtualisierung aber nicht die Lösung«, weiß er. »Für meinen Bekannten wie für viele andere kleinere Unternehmen bietet sich Power-Management als unmittelbare Lösung.« PM funktioniert auf der Ebene der einzelnen Server-Komponenten oder des gesamten Servers. Dabei bleiben die für die Verarbeitung nicht erforderlichen Komponenten und nicht relevanten Peripheriegeräte so lange abgeschaltet oder in Stand-by gehalten, solange sie nicht benötigt werden. PM umfasst den Einsatz stromsparender Komponenten wie ULV-Prozessoren (Ultra Low Voltage), Energiesparmodi und z.B. die Reduzierung der CPU-Taktfrequenz oder auch die zeitweilige gesamte Abschaltung des Servers. Ein weiterer Schritt auf dem Effizienzweg ist die Wahl der richtigen IT-Hardware. Entscheidend sind die Server. Deren Energieeffizienz wurde laut AEA in den letzten Jahren deutlich verbessert, va durch effektives PM für Hardwarekomponenten. Bei CPUs, jenen Serverkomponenten mit dem höchsten Energieverbrauch, bieten Hersteller bereits spezielle Low-Power-Versionen für signifikante Energieein-



Die IT kann für hohen Energieverbrauch sorgen.



sparungen an. Die Effizienz des Netzteils (65 bis über 90 Prozent) bestimmt, wie viel Prozent des verbrauchten Stroms tatsächlich in Leistung umgesetzt wird. Ein wenig beachteter IT-Faktor ist jener des Netzwerkequipments, das trotz steigender Relevanz laut AEA noch wenig berücksichtigt ist. Von Unternehmen auch wenig beachtet, aber entscheidend für den Energieverbrauch, ist der Bereich der Datenspeicherung. »Es bedarf eines gestuften Speichersystems mit Festplatten und Bandsystemen. Alle Daten auf schnellen Festplatten ständig für den raschen Zugriff vorrätig zu halten, macht keinen Sinn. Damit verbrauche ich nur unnötig Energie«, kritisiert Schäppi. Der Markt bietet heute eine Vielzahl an Speicherlösungen, von Solid State Drives über MAIDS und Speichervirtualisierung bis zu Thin Provisioning.

41

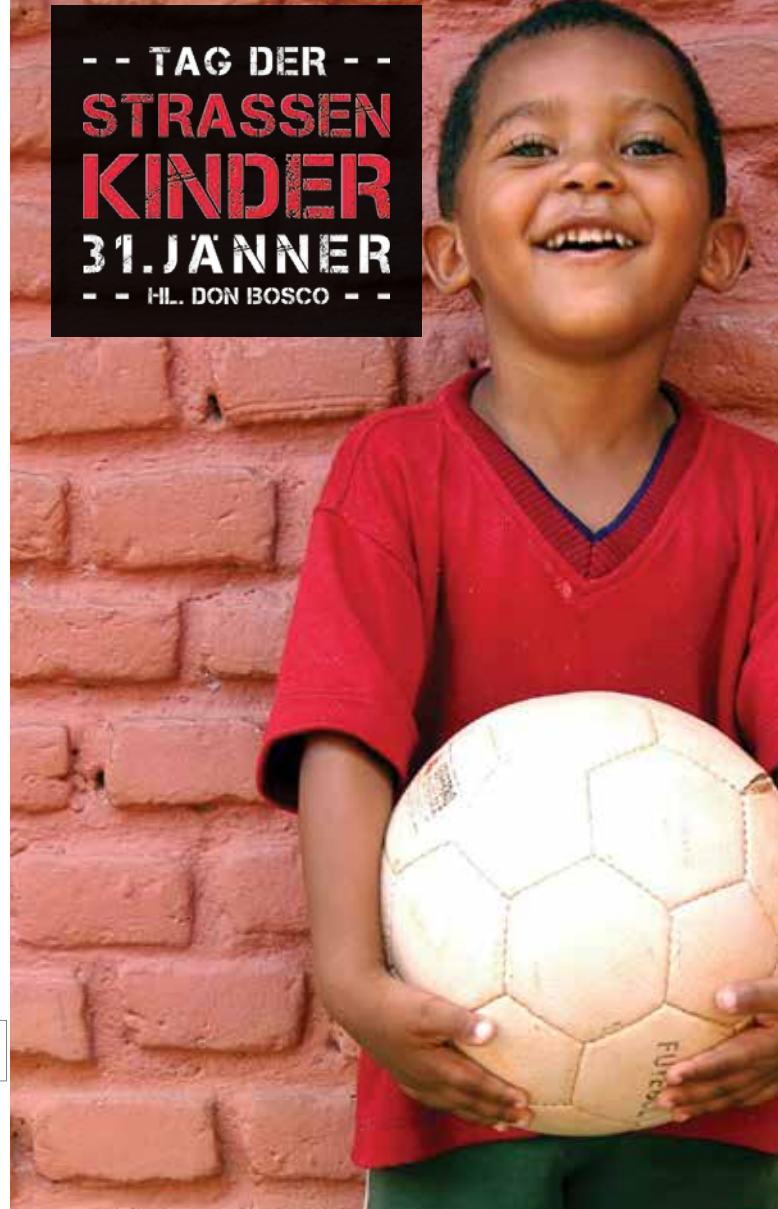
>> 20 Grad <<

In der Vergangenheit wurden Rechenzentren auf unter 20 Grad gekühlt. »Das ist völlig sinnlos – sowohl ökonomisch als auch ökologisch. Kühlung verschlingt im ungünstigen Fall die Hälfte des Energieverbrauchs im Rechenzentrum«, so Schäppi. Amerikanische Studien haben 27 Grad als Servereinlasstemperatur als völlig unproblematisch bewertet. Wichtig ist dabei aber, dass das Kühlungskonzept insgesamt solide designt ist und nirgends Hotspots entstehen. Dadurch ergibt sich viel Potenzial für freie Kühlung. Beim Free Cooling wird kühlere Außenluft oder Wasser über einen Wärmetauscher für den internen Kühlkreislauf verwendet. Wichtig für effiziente Kühlung ist im Weiteren die richtige Platzierung der Kühlaggregate und eine effektive Führung des Luftstroms. Vielfach misslingt das – es wird mehr Kälteleistung in den Raum gepumpt, als erforderlich ist. In größeren Rechenzentren werden zur Unterstützung der Luftführung häufig sogenannte Kaltgang/Warmgangkonzepte verwendet, d.h. die Zuluft- und Abluftbereiche werden durch Umhausungen aus Plexiglas getrennt.

>> ...morgen <<

Unternehmen müssen an der Quelle operieren, sieht die Österreichische Energieagentur Aktionsbedarf für morgen. Früher wurde v.a. der Bereich Kühlung ins Auge gefasst, er galt als augenscheinlichster Faktor für Energieeffizienz. Seit ca. fünf Jahren wird verstärkt versucht, den Verbrauch in der IT selbst zu reduzieren. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt ist die intensive Nutzung von freier Kühlung. »Die Energiesparpotenziale in Rechenzentren sind nach wie vor groß. Nun gilt es, diese umzusetzen«, blickt Schäppi zuversichtlich in die IT-Energiewelt der Zukunft. ■

- - TAG DER - -
STRASSEN
KINDER
31. JÄNNER
- - HIL. DON BOSCO - -



Ihre Spende schenkt
Straßenkindern ein
Zuhause!

Bitte helfen Sie jetzt!



JUGEND
EINE
WELT



Infos und online spenden unter:
www.tagderstrassenkinder.at

Coolstüffe

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

XMAS-GRUSS PER VIDEO

Weihnachten ist das Fest der Liebe. Spätestens zu dieser Zeit im Jahr besinnt man sich darauf, wie wichtig Familie und Freunde sind, schickt Grußkarten und ruft schnell vor Jahresende noch einmal alle Bekannten an. Eine besondere Form von Weihnachtsgruß kann man seinen Liebsten mit dem digitalen Video-Memo überbringen. Damit können bis zu 30 Sekunden lange Videos aufgenommen und am 1,5 Zoll kleinen Display auch ansehen werden. Mit dem Magneten an der Rückseite kann das digitale Post-it an verschiedenen metallischen Flächen angebracht werden. Über USB-Anschluss wird die integrierte Batterie aufgeladen, so lässt sich die Liebesbotschaft immer wieder und wieder abspielen.

www.radbag.de



4

5



Ob kuschliger Norwegerpulli, wolllige Haube oder flauschiger Schal – wärmende Winterbekleidung wird zu Weihnachten oft verschenkt. Das freut die Beschenkten zwar, ist aber dann doch irgendwie ein recht fades Geschenk. Ein wärmendes Accessoire, das mehr kann als die übliche Pudelhaube, ist die iMusic-Mütze. Die cremefarbene Strickhaube spielt nämlich Musik ab. In ihrem Inneren verbirgt sie ein Paar Kopfhörer. Befestigt sind diese mit Klettverschluss und lassen sich so auch ganz einfach verschieben oder entfernen. Ein weiches Fleece-Innenfutter hält den Kopf schön warm. Kompatibel sind die Kopfhörer mit jeglichem Device mit 3,5mm-Anschluss. Mit dem 105 cm langen Kabel lassen sich Handy oder MP3-Player problemlos in der Hosentasche oder dem Rucksack verstauen.

HÖR-HAUBE

www.trendaffe.de

Weihnachten last minute



SCHNEEBALL- SCHNELLSCHUSSWAFFE

5

Hoffentlich gibt es dieses Jahr wieder weiße Weihnachten. Und zwar nicht nur, weil der Schnee die Landschaft in eine wunderschön ruhige und besinnliche Atmosphäre taucht, sondern auch, weil es dann zu den aufregendsten Schneeballschlächten kommt. Die beste Ausrüstung für den Kampf im Schnee sind dicke Handschuhe, eine warme Haube und die Schneeballkanone Arctic Force. Über die drei oben an der Kanone angebrachten Schneeball-Formen werden die Geschosse gepresst und dann per Gummizug abgefeuert. So fliegen die Schneebälle bis zu 24 Meter weit. Kleiner Tipp beim Verschenken: Nicht nur seinen Lieben eine Schneeballkanone schenken, sondern auch sich selbst eine zulegen, damit man für die Schlacht jederzeit gewappnet ist.

www.radbag.de

Foto: Beigestell

MELANCHOLIE SCHENKEN

Beim Durchblättern der alten verstaubten Schallplattensammlung wird man bei so mancher LP melancholisch. Da kommen verschiedenste Gefühle und Erinnerungen auf, die mit den tiefer werdenden Rillen und Kratzern im Vinyl immer mehr verblassen. Für die Ewigkeit festhalten lassen sich die alten Erinnerungen mit dem USB-Plattenspieler der US-Traditionsmarke Crosley. Der transportable Turntable im Retro-Koffer kann LPs nicht nur abspielen, sondern über die Verbindung mit einem PC via USB-Schnittstelle auch digitalisieren. Im Koffer verstecken sich Lautsprecher, MP3-Player und Handys lassen sich über einen externen Eingang anstecken.

www.crosleyradio.com



POWERSHELL

Über Spielzeug unter dem Weihnachtsbaum freuen sich nicht nur Kinder. Der Logitech PowerShell Controller + Battery ist etwas für kleine und große Spielbegeisterte. Der Controller verwandelt iOS-7-Mobilgeräte, also iPhone oder iPod touch der 5. Generation, in eine mobile Konsole. So wird das Device einfach in die dafür vorgesehene Öffnung gesteckt und das Spiel kann beginnen. Die verschiedenen Offscreen-Steuererelemente, wie Schulter- und Aktionstasten, sorgen für ein umfassendes Gameplay-Feeling. Der wiederaufladbare Akku im Gerät erhöht die Akkukapazität des Devices.

www.logitech.com



43

PC-based Control im Buskoppler.

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



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					
I/O					
Motion					
Automation	CX8010	CX8031	CX8051	CX8090	CX8093

New Automation Technology **BECKHOFF**



TIPP



Nach abgeschlossenem Spa-Umbau stellt das Schlosshotel Velden auf Ganzjahresbetrieb um.

EIN SCHLOSSHOTEL FÜRS GANZE JAHR

> In den letzten beiden Wintersaisonen machte das berühmte Schlosshotel in Velden für jeweils knapp drei Monate die Schotten dicht. Die Zeit wurde unter anderem für eine Neugestaltung des Eingangs- und Barbereiches sowie einen umfangreichen Ausbau des Spa-Bereichs genutzt. »Mit dem neuen Acquapura SPA & MED Konzept haben wir die Basis dafür geschaffen, nationale wie internationale Gäste auch im Winter mit der Schönheit der Region und den vielen Möglichkeiten zu begeistern«, so Otmar Michaeler, CEO der Falkensteiner Michaeler Tourism Group.

Ganz besonders über die Ganzjahresöffnung freut sich der Gault-Millau-Shootingstar 2014, Paul Schrott. Der hat sich in seiner kurzen Schaffenszeit im 5-Sterne-Hause stolze 17 Punkte und damit drei Hauben erkocht. »Für unsere Gäste, speziell die Stammgäste, bringen wir somit Kontinuität und auch Gewissheit, was die Öffnungszeiten des Restaurants Schlossstern betrifft«, freut sich Schrott, der die Alpe-Adria-Küche nicht nur mit einer persönlichen Note versieht, sondern auch mit internationalen Gourmetspeisen mit ausgesuchten Zutaten ferner Destinationen vereint.

KONTAKT

Schlosshotel Velden ; Schlosspark 1
9220 Velden am Wörthersee
Tel. +43 4274 52000 - 0
reservation.schlossvelden@falkensteiner.com
www.falkensteiner.com

44



SCHLOSSWIRT ZU ANIF GRAND FLAIR

VON KARIN LEGAT

KULINARISCHE ERLEBNISSE GEPAART MIT TRADITION UND GASTLICHKEIT: DAS VERSPRICHT DER SCHLOSSWIRT ZU ANIF UND PUNKTET DAMIT BEI FEINSCHMECKERN, ABER AUCH HOCHZEITSPAAREN UND TAGUNGSGÄSTEN.

> Anif vor den Toren der Festspiel- und Messestadt Salzburg ist eine der ersten Adressen für kulturell Interessierte, die etwas außerhalb des Trubels entspannen möchten. Auch Naturliebhaber fühlen sich hier, in Reichweite vom Untersberg, einem rund 70 km² weiten Bergmassiv, zu Hause. Sportlichen Gästen bieten sich Laufstrecken, der Mozartradweg, zahlreiche Golfanlagen, das Waldbad Anif mit Kletterpark, Thermen und im Winter Pisten und Loipen. Das Schloss Hellbrunn mit mystischen Grotten ist ein Tipp für Familien, ebenso wie der Zoo Salzburg.

>> Biedermeier-Flair <<

Den Tag stilvoll und entspannt ausklingen lassen kann jeder, egal ob Opern-, Berg- oder Sportfan, beim Schlosswirt zu Anif. Jedes Eckchen hat hier eine Patina, die Gemüt-



PETRA GASSNER. »Unsere Gäste lieben dieses Flair, das Gewölbe, die alte Stube, den Biedermeiersaal.«

Fotos: beige stellt



“ Der Schlosswirt zu Anif lockt mit stilvollen Zimmern, sehr gutem Essen und vielen Freizeitmöglichkeiten. ”



lichkeit ausstrahlt. »Unsere Gäste gehen spazieren, setzen sich mit einem Glas Wein in die Stube oder genießen einen sonnigen Nachmittag in der Ruhelounge am Bach«, erzählt Direktorin Petra Gassner aus dem Hotelalltag. »Sie erwarten keine moderne Bettenburg.« Jedes der 29 Zimmer ist mit echten Biedermeiermöbeln eingerichtet. Tapeten, Stoffe und Teppiche sind in den klassischen, freundlichen Farben des Biedermeier harmonisch aufeinander abgestimmt. Ganz auf Hightech wird im Schlosswirt zu Anif aber nicht verzichtet. Die Zimmer verfügen über Telefon, TV und kostenloses WLAN.

>> Zurück in die Zeit <<

55 Schlosshotels sind in Österreich gelistet, der Schlosswirt zu Anif ist eines davon. Erstmals erwähnt wurde das frühere Bauerngut in einem zwischen 1350 und 1360

angelegten Güterverzeichnis der Erzbischöfe, dem sogenannten Hofurbar. 1843 kaufte Graf Alois von Arco-Steppberg, Urenkel von Kaiserin Maria Theresia, das Haus. Seit September 2008 zählt es zur Familie der Gassner-Betriebe. Den klassischen Stil hat das Haus beibehalten. »Unsere Gäste, darunter auch viele Brautpaare, wollen genau dieses Flair, das Gewölbe, die alte Stube, den Biedermeiersaal. Wir sind flexibel im Arrangement, können sehr edel gestalten, aber auch rustikal. Das kommt bei den Jungen sehr gut an«, sagt Gassner.

Neben Hochzeitsfeiern bilden Tagungen einen Schwerpunkt im Schlosswirt zu Anif. »Hier ist unsere Lage von großem Vorteil – wenige Kilometer zur Autobahn ebenso wie wenige Kilometer in die Stadt und zur Bahn.«

>> Anifer Gaumenfreude <<

Seit 1993 betreut Josef Gassner jun. mit seinem Cateringunternehmen »House of Fine Catering« nationale und internationale Events. »In diesen Jahren entstand die Partnerschaft mit unserem Koch Otto Wallner. Küche auf höchstem Niveau ist garantiert, ebenso wie persönliche Betreuung. Er ist eine Perle für unser Geschäft«, spricht Petra Gassner größtes Lob aus. Was bedeutet persönliche Betreuung? Wenn einem Gast die Speisekarte zu langweilig wird, zaubert Herr Wallner mit Freude ein ganz individuelles Mahl – der Gast ist König im Schlosshotel zu Anif. ■

WEITERE INFOS:

www.schlosswirt-anif.at

www.schlosshotels.co.at



WARUM?

Die Schlüsselfrage zum Lernen und erfolgreichen Gestalten.

VON JOHANN RISAK

46

> **Mit der Frage nach dem WARUM** soll das Jahr 2013 in dieser Kolumne abgeschlossen und gleichzeitig ein Plädoyer für das häufigere Stellen dieser WARUM-Frage vorgetragen werden. Denn wir stellen uns diese Frage bei der Formulierung und Hinterfragung von Absichten und Projektaufträgen viel zu selten und oft mit zu wenig Tiefgang. Das führt dann recht oft zu Wirkungsverlusten bei der Umsetzung. Diese Kolumne stützt sich auf den Beitrag »The Question Every Project Team Should Answer« von Karen J. Brown, Nancy Lea Hyer und Richard Ettenson, in der *MIT Sloan Management Review*.

>> WARUM? <<

Ganz allgemein sollte sich eine Führungskraft, die bewusst handeln will bzw. handeln sollte, die Frage stellen, warum sie etwas tut bzw. nichts tut. Das Nichtstun kann als ein passives Handeln angesehen werden. Für beides liegt die Verantwortung bei der Führungskraft.

Aus der Sicht des Schreibers dieser Kolumne stellen die Stellung und Beantwortung der Frage WARUM bei der Formulierung und Hinterfragung von Absichten und Projektaufträgen Grundelemente einer auf Effektivität und Effizienz und damit auf Wertsteigerung ausgerichteten Führung dar. Denn »Projekte ohne klare und zwingende Beschäftigung mit dem (ergänzt v. Verf.) WARUM können zu verlorenen Anstrengungen, verfehlten Projektzielen, unzufriedenen Kunden, schlechter Geschäftsperformance, demotivierten Teammitgliedern und zum Rufverlust des Projektleiters usw. führen.« (K. J. Brown u.a. (2013), S. 50).

>> Verantwortlich Führen <<

Im Sinne eines verantwortlichen Führers sollte das Eintreten der oben genannten negativen Ereignisse möglichst vermieden werden. Der Beantwortung der Frage

WARUM sollte gemäß den oben genannten Autoren die Beantwortung der folgenden vier Fragen zu Grunde gelegt werden:

- Was ist das Problem?
- Wo sehen wir dieses?
- Wann tritt es auf bzw. wann hat es begonnen?
- Wie groß ist dieses Problem im messbaren Rahmen?

Statt mit »Problem« können die Fragen auch inhaltlich stimmig mit »Opportunität« gestellt werden. Die Stellung der WARUM-Frage wirkt: Das Abarbeiten der vier Fragen stellt eine schwierige, mühsame und oft konfliktträchtige Aufgabe dar. Es fördert jedoch bei den Beteiligten das Entstehen eines gemeinsamen Verständnisses der Aufgabenstellung sowie die Fokussierung auf das Wesentliche und positiv Wirkende. Es werden nochmals von den Umsetzungsverantwortlichen die Frage nach dem »Machen und Unterlassen« gestellt, die Gründe für ein »Machen oder Unterlassen« offengelegt und klare Bezugspunkte für die Umsetzung gesetzt. Damit liegen gute Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Umsetzung vor. Überzeugen die offengelegten Gründe für eine Umsetzung nicht, dann sollte diese nicht erfolgen, oder es sollten dafür bessere Voraussetzungen geschaffen werden.

>> Von den Kindern lernen <<

Kinder lernen viel aus dem Stellen der Frage WARUM, Erwachsene scheuen sich viel zu oft, diese Frage zu stellen. Ich wünsche Ihnen viel Mut für die Stellung der WARUM-Frage und viele Erfolge aus der Beantwortung und der positiv wirksamen Umsetzung der Antworten.

“

Jede Führungskraft, die bewusst handelt, muss sich die Frage stellen, warum sie etwas tut bzw. nichts tut.

”



LITERATURHINWEIS

> **Brown, K.A./Hayer, N. L./ Ettenson, R. (2013):** The Question Every Project Team Should Answer, in: *MIT Sloan Management Review*, Fall, S. 49-57.

MACHEN SIE IHR ZUHAUSE JETZT ENERGIEEFFIZIENT!

FÜRS MITMACHEN GIBT'S BIS ZU 100 EURO AUFS KONTO.*

Demner, Merleick & Bergmann



Holen Sie sich bares Geld zurück: Vom Kauf energieeffizienter Geräte bis zur Nutzung von Energieeffizienz-Dienstleistungen – wir belohnen Kundinnen und Kunden mit bis zu 100 Euro* und -15% auf Energieeffizienz-Produkte im Webshop. Alles zur großen **Energieeffizienz-Offensive** unter **0800 510 856** und **wienenergie.at**



UNSERE KRAFT FÜR SIE.

* Im Rahmen dieser Energieeffizienz-Offensive können pro Kunde maximal 100 Euro Förderbeitrag bei Kauf von energieeffizienten Geräten (pro Elektrogerät 50 Euro) in Anspruch genommen werden. Der Förderpotenzial steht Wien Energie Vertriebs-Kunden seit 1. Oktober 2013 bis zur Ausschöpfung, jedoch längstens bis 30. September 2014, zur Verfügung. Die Gutscheine sind bei den teilnehmenden Partnern erhältlich.

**officeconnect.at
oder 0800 800 882**

**Wussten Sie, dass ...
... auf Ihr Unternehmen
jetzt gute Up- und Download-
Zeiten zukommen?**

Office Connect. Die flexible, mitwachsende Kommunikationslösung für Klein- und Mittelunternehmen. Jetzt mit Bandbreiten bis zu 30 MBit/s.

Gut fürs Geschäft.

**TELE2
BUSINESS**