

# Report (+) PLUS

RESILIENZ ALS WETT-  
BEWERBSFAKTOR:  
WIE MANAGER UND  
MITARBEITER KRISEN  
BESSER MEISTERN  
KÖNNEN

## WAS UNTERNEHMEN STARK MACHT



ZURÜCK IN DIE  
**20** ZUKUNFT

Industrie 4.0 ist der Schlüssel zu  
mehr Wachstum.

WENIGER  
**28** GESCHÄFT

Das Report-Podium zum Thema  
Datenschutz.

COOL  
**42** STUFF

Alles, was schön ist  
und Spaß macht.

# DIE WAHRHEIT SCHWARZ AUF WEISS: NUR EIN SYSTEM TRENNT ROT-WEISS-ROT!



Rot-weiß-rot zu Ihrem Vorteil: Durch Sammlung und Recycling von mehr als 830.000 t Verpackungen sichern wir heimischen Unternehmen wertvolle Rohstoffe. Das entlastet die Umwelt von 650.000 t CO<sub>2</sub> und hält die Wertschöpfung in Österreich.

Die ARA – ein Non-Profit-Unternehmen im Eigentum der österreichischen Wirtschaft.

 [ARA.recycling](https://www.facebook.com/ARA.recycling) [www.ara.at](http://www.ara.at)

**SO MACHT RECYCLING SINN.**

EIN WORT VOM  
**EDITOR**



ALFONS FLATSCHER  
Herausgeber

**DARWIN AUF DEN KOPF GESTELLT**

**>** Der Bericht der Untersuchungskommission zur Hypo Alpe Adria, die von der ehemaligen Höchstrichterin Irmgard Griss geleitet wurde, hat eines wieder deutlich gemacht: Diese Republik hat ein echtes Problem bei der Bestellung ihres Spitzenpersonals. Darwin wird im Ausleseprozess auf den Kopf gestellt und am Ende landen die größten Dolme in den wichtigsten Positionen. Inkompetenten systematisch die Verantwortung zu überlassen, ist fahrlässig und dafür sollten die Parteien, die diese Leute entsandt haben, zur Verantwortung gezogen werden: nicht nur bei Wahlen, sondern mit allem, was sie besitzen. Sich jetzt einfach abzuputzen und zu argumentieren, Rücktritte seien ohnedies schon erfolgt, ist zu wenig. Erstens sind viele, die Mitschuld tragen am Hypo-Desaster, immer noch in Amt und Würden, zweitens muss der materielle Schmerz gelindert werden und die verantwortlichen Parteien sollen einen finanziellen Beitrag leisten – am besten freiwillig!

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



**4 KOPF DES MONATS.** Irmgard Griss ließ kein gutes Haar an Hypo und Politik.



**12 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE.** Welche Probleme gibt es bei der Integration?



**14 WAS UNTERNEHMEN STARK MACHT**

Resilienz ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Wie Manager und Mitarbeiter Krisen besser meistern.



**44 BAYERISCHES WINTERMÄRCHEN**

Wenn's draußen nieselt und schneit, bringt das Heilwasser von Bad Füssing wohlige Entspannung.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Spitzenforschung im Land der Schatten.
- 10 Nachricht aus Brüssel.** Sind wir (immer noch) zu retten?
- 20 Zurück in die Zukunft.** Industrie 4.0 ist der Schlüssel zu Wachstum.
- 24 »Da wird mein missionarischer Eifer groß.«** Toni Faber im Interview.
- 28 Mehr Datenschutz, wenig Geschäft.** Nachlese zum Report-Podium.
- 33 Satire.** Xmas-as-a-Service. Weihnachten im 21. Jahrhundert.
- 34 Innovatives Österreich.** Technologien, die Branchen verändern.
- 36 Collaboration.next.** Videokonferenzen für Große und Kleine.
- 42 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 46 Risak.** Holen Sie das Beste aus Ihrem Team heraus.

**<< 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], Mag. Tünde Heger [heger@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

**»Warum gilt eine Schule als gut, wenn im ersten Jahr 30 % der SchülerInnen durchfallen, wie eine HTL in Wien stolz wirbt?«**

Für Stefan Humpl, Geschäftsführer der Unternehmensberatung 3s, läuft schon im falschen Selbstverständnis der Schulen einiges falsch.

**»Menschenverstand ist ein Asset, auf das man in der Kundenbetreuung nicht verzichten kann.«**

Lesen, Schreiben und Rechnen sind nicht die einzigen Kulturtechniken, die junge BewerberInnen beherrschen sollten, meint Markus Posch, HR-Leiter der Erste Bank.

**»Durch das Bestbieterprinzip werden sicher nicht alle Probleme der Bauwirtschaft gelöst.«**

Manfred Katzenschlager, Geschäftsführer der Geschäftsstelle Bau in der Wirtschaftskammer, erwartet von der Abkehr vom Billigstbieterprinzip keine Wunderdinge.

**»Ich glaube nicht, dass Europa in Zukunft mit Grundstoffen aus Asien oder Amerika versorgt wird. Die wahnwitzige Überregulierung könnte aber natürlich schon zum Problem werden.«**

Felix Friembichler, Geschäftsführer der Vereinigung der österreichischen Zementindustrie, sieht die Zukunft durchaus positiv – sofern die Politik mitspielt.



TRÜMMERFRAU DER HYPO.

»Die nötigen Hausaufgaben sind damals nicht gemacht worden«, lautet der Befund von Spitzenjuristin Irmgard Griss.

### Kopf des Monats

## OHNE KOMPROMISSE

Irmgard Griss leitete die Hypo-Kommission mit strenger Hand. Ihr vernichtender Bericht über die politischen Verfehlungen brachte ihr Lob von allen Seiten. Viele sehen sie als mögliche Bundespräsidentin.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Es war die typisch österreichische Hochschaubahn der Gefühle: Im März schlug der 67-Jährigen blanke Häme entgegen, acht Monate später wird Irmgard Griss mit Lob überschüttet. Für die sachkundige Verhandlungsführung und den schonungslosen Abschlussbericht über die Ausmaße des Hypo-Desasters zollten Opposition und die Regierungsparteien gleichermaßen Respekt. Juristenkollegen ist ihr konsequentes Auftreten nicht neu: »Sie ist ein Sturschädel, Kompromisse macht sie nicht.«

Eigentlich wollte Griss Lehrerin werden. An der Aufnahme in die Lehrerbildungsanstalt scheiterte sie jedoch – »weil ich nicht so gut singen konnte«. So entschied sich die HAK-Absolventin für Jus an der Uni Graz, ein Postgraduate-Studium an der renommierten Harvard Law School folgte. Danach schlug die elegante Steirerin, verheiratet mit einem Grazer Anwalt, eine

steile Richterlaufbahn ein, die sie 2011 als Präsidentin des Obersten Gerichtshof mit ihrer Pensionierung beendete. Auch dann setzte sich die zweifache Oma noch nicht zur Ruhe: Sie ist Ersatzmitglied des Verfassungsgerichtshofs, Honorarprofessorin der Uni Graz und Vorsitzende einer

“ UNABHÄNGIG UND ABSOLUT INTEGER ”

Schlichtungsstelle im Sozialministerium. In der Hypo-Kommission arbeitete Griss unentgeltlich – niemand sollte sagen, sie mache es des Geldes wegen.

Nun wollen sie viele als Bundespräsidentin sehen. Griss lässt der plötzliche Rummel um ihre Person kalt. Sie befindet sich schon auf der nächsten Mission und berät die Ukraine bei der Installierung eines Obersten Gerichtshofs.



**MENSCHEN LÄNGER IN BESCHÄFTIGUNG ZU HALTEN**, ist das Anliegen von Christian Operschall, Herbert Kling, Klaus Lercher und Hubert Neuper (v. li.).

## Auf Zuverdienst angewiesen

Der vorläufige Pensionskonto-Bescheid macht die Lücke zum Aktiv-einkommen sichtbar. Trotzdem würden viele lieber heute als morgen in den Ruhestand treten.

**> Der Anteil der Pensionskosten am BIP** wird in Österreich nach Prognosen der OECD im Jahr 2030 einen Höchststand von 16,7 % erreichen. Gleichzeitig werden die staatlichen Pensionen um 15 bis 25 % sinken. Wie sich insbesondere Jahre

gehen, wenn sie es sich leisten könnten.« 66 % glauben allerdings nicht, dass ihre staatliche Pension reichen werde.

Einkommensschwache Personen werden in der Pension auf zusätzliche Verdienstmöglichkeiten angewiesen sein. Bereits heute sind unter den Zeitarbeitnehmern 20 %, die »lediglich dazuverdienen«, wie Trenkwalder-Chef Lercher bestätigte: »Dass wir Menschen in Beschäftigung bringen können, das beweisen wir tagtäglich.« Um die Abwanderung von Unternehmen – und damit von Arbeitsplätzen – zu stoppen, sei allerdings die Politik gefordert.

Für Christian Operschall ist Gesundheit am Arbeitsplatz ein wesentlicher Eckpfeiler, um Menschen möglichst lange im Erwerbsleben zu halten: »Wenn das der Fall ist, ist auch das öffentliche Pensionssystem gesichert.« Profisportler Hubert Neuper geht mit gutem Beispiel voran: »Ich halte nichts davon, in Pension zu gehen und völlig ›aufzuhören‹. Der Mensch braucht eine Aufgabe, die inspiriert.«

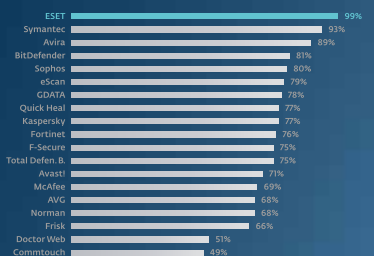
« Bis 2030 werden die Pensionen um 25 % sinken. »

mit schwachen Einkommen später auf die Pension auswirken, diskutierten Trenkwalder-CEO Klaus Lercher, Christian Operschall, Arbeitsmarktexperte des Sozialministeriums, und der ehemalige Skispringer und nunmehrige Unternehmer Hubert Neuper in einer Podiumsdiskussion im Rahmen der Personal Austria. Herbert Kling, Geschäftsführer des Marktforschungsinstituts Meinungsraum, lieferte dazu eine Studie mit interessanten Ergebnissen: »43 % der Österreicher würden jetzt in Pension

**SICONTACT**  
Sicherheit in der digitalen Welt

## GEPRÜFTE UND ZUVERLÄSSIGE SICHERHEIT DER WELT- WEITEN NR. 1

ESET® hält den Rekord in aufeinanderfolgenden „VB 100“ Auszeichnungen für Hersteller von Antiviren Software. Entdecken Sie wie unser Fachwissen Ihnen helfen kann, Ihr Unternehmen zu schützen – besuchen Sie [www.sicontact.at](http://www.sicontact.at).



### Virus Bulletin Auszeichnungen

5

**Erfolgsquote (%)**  
Ausgesuchte Antiviren Hersteller  
(nicht vollständige Liste)  
Quelle: [www.virusbtl.com](http://www.virusbtl.com),  
Mai – Dezember

Alle Warenzeichen und Dienstleistungsmarken, die auf dieser Seite erscheinen, sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber und werden ausschließlich zu Waren und Dienstleistungen dieser Unternehmen bezogen eingesetzt.

**eset**

[www.sicontact.at](http://www.sicontact.at)



## BUCHTIPP

DIE ZUKUNFT  
DES GELDES

> **Wie und womit** werden wir in Zukunft bezahlen? Eine Studie des Zukunftsinstituts geht dieser Frage nach und

veranschaulicht die Auswirkungen der zunehmenden Virtualität des Lebens auf die Finanzwelt von morgen. Das überraschende Ergebnis: Geld verliert seinen Selbstzweck, wird wieder vorrangig zum Tauschmittel. Ein nicht mehr primär über Geld definiertes Wirtschaftsverständnis setzt sich durch. Dieses »gute Geld« nimmt eine »soziale« Funktion ein.

Parallel dazu verliert Geld durch die Digitalisierung seine materielle Grundlage. Mobiles Bezahlen und Online-Zugang werden zum Standard. Jeder kann überall Anbieter und Konsument von Finanzdienstleistungen werden: Was zählt, ist die Akzeptanz durch Kunden. Klassische Dienstleister konkurrieren auf Augenhöhe mit vielen kleinen Online-Akteuren. Transparenz ist oberstes Gebot. Mit der Generation Y hält ein Wertewandel Einzug: Teilen von Ressourcen lautet die ökonomische Philosophie. Der wahre Wert liegt im immateriellen Nutzen – nämlich der Steigerung von Lebensqualität.

> **Christian Schuldt: Gutes Geld.** Zukunftsinstitut, Frankfurt/Main 2014  
ISBN 978-3-938284-90-2  
[www.zukunftsinstitut.de/gutes-geld](http://www.zukunftsinstitut.de/gutes-geld)



Nachhaltige Zusammenarbeit von Andreas Huss und Josef Muchitsch, Gewerkschaft Bau-Holz, mit Leonore Gewessler und Reinhard Uhrig, Global 2000 (v. li).

VON GEGNERN  
ZU VERBÜNDETEN

Im Dezember 1984 waren sie erbitterte Gegner. 30 Jahre später kämpfen Gewerkschaft und Umweltschützer gemeinsam für nachhaltige Zukunftsinvestitionen.

> **Im Winter 1984 standen einander Gewerkschafter und Umweltschützer in der Stopfenreuther Au verfeindet gegenüber. Der Kampf um das geplante Wasserkraftwerk Hainburg und den Schutz der einzigartigen Aulandschaft spaltete die Republik. Am 21. Dezember verhängte die Regierung unter öffentlichem Druck einen Rodungsstopp. Nach einem Urteil des Höchstgerichts wurde das Projekt eingestampft.**

**Niemand hätte gedacht, dass 30 Jahre später eine Partnerschaft zwischen der Gewerkschaft Bau-Holz (GBH) und Global 2000 möglich wäre. Mit der Initiative »Umwelt + Bauen« verfolgt man ein gemeinsames Ziel: »Wir müssen sinnvolle und nachhaltige Zukunftsinvestitionen vorantreiben, welche die Konjunktur ankurbeln, Arbeitsplätze schaffen und den CO2-Ausstoß reduzieren und somit die Umwelt schonen«, erklären GBH-Bundesvorsitzender Josef Muchitsch und Global 2000-Geschäftsführerin Leonore Gewessler. Das Kriegsbeil ist längst begraben. Bereits 2008 begann die Zusammenarbeit mit einem Bau-Pakt für den Ausbau der thermischen Sanierung. Weitere Kampagnen, u.a. eine Anti-Atomstrom-Initiative, folgten. Die GBH verfügt mit Andreas Huss inzwischen über einen eigenen Umweltsprecher. »Arbeitsplätze zu schaffen und die Umwelt zu schützen, muss sich nicht ausschließen, ganz im Gegenteil«, lautet das Credo der ehemaligen Kontrahenten: »Wir fordern Regionalität bei Auftragsvergaben, die nicht zuletzt auch kurze Transportwege beinhaltet.«**

## MARKETING

BRANDING AM  
TELEFON

> Der erste Eindruck zählt. Legt man diese Lebensweisheit auf Firmentonbänder und Servicetelefonate österreichischer Unternehmen um, würde es nicht wundern, wenn viele Anrufer einfach auflegen. Die Agentur wortwelt unterzog unter dem Titel »Hallo Marke« Warteschleifen und Telefonate von 55 Betrieben aus zwölf Branchen einer Prüfung. Positive Markenerlebnisse kamen dabei selten vor, zumeist nervte sprachlicher Einheitsbrei. Nur 20 % der Unternehmen transportieren ihre Identität über Tonbandtexte, SprecherInnen und Musik. Zwar wird zumeist freundlich begrüßt und verabschiedet, aber nur wenige Betriebe heben sich durch ihre Wortwahl von Mitbewerbern ab. Floskeln überwiegen.

Fast immer mangelt es auch an der Servicequalität und Dialogfähigkeit der MitarbeiterInnen an der Hotline. Die Telefonate werden ohne jedes Engagement geführt, »manche auch ohne Kinderstube«, wie Irmgard Zirkler, Partnerin bei wortwelt, feststellte.

Seit die Agentur die Studie 2012 erstmals durchführte, hat sich in der Firmentelefonie nicht viel verändert. Branding wird immer wichtiger, am Telefon ist das jedoch kaum spürbar. »Schriftliche Texte sind mittlerweile markanter als die Kundenansprache am Telefon«, meint Zirkler. Besonders überrascht ist die Expertin, dass Firmen nicht mehr in ihre Tonbänder investieren. Diese seien die Visitenkarte von Unternehmen und könnten die Marke ohne viel Aufwand transportieren und ein positives Image erzeugen.

## STARTSCHUSS FÜR MEHR WETTBEWERB

**>** In Österreich steht die größte Veränderung in der Abfallwirtschaft seit 1993 bevor. Ab 7. Jänner 2015 können neben der ARA auch weitere Systemanbieter für den Haushaltsbereich in den Markt einsteigen. Einzig die Erreichung paralleler Sammelstrukturen ist untersagt, da bereits 1,6 Mio. Behälter österreichweit für das Sammeln von Verpackungsmaterial bereit stehen.

Schulungsmaßnahmen für die verantwortlichen Mitarbeiter. Allerdings hat die ARA die daraus entstehenden Mehrkosten



ARA-Vorstand Werner Knauz erwartet für 2015 Tarifierhöhungen.

Ganz klassisch wird die Wettbewerbsentwicklung vorerst noch nicht ablaufen. Statt Preissenkungen wird es zu Beginn voraussichtlich einen Preisanstieg geben. Die Tarifierhöhung rührt von neu zu finanzierenden Leistungen für Verpackungsabfälle im Restmüll. »Durch die Ausweitung der Produzentenverantwortung im neuen Abfallwirtschaftsgesetz entstehen zusätzliche Kosten, die bislang durch die kommunale Müllgebühr gedeckt waren. Es ist also durchaus zu befürchten, dass es ab 2015 – trotz eines breiteren Wettbewerbs – nicht zu sinkenden Preisen kommen wird, sondern wahrscheinlich sogar zu Preiserhöhungen«, sagt ARA-Vorstand Werner Knauz.

Auch für Unternehmen bedeutet die neue Novelle und Verordnung in der ersten Phase einen Zusatzaufwand in Materialwirtschaft, IT und

von etwa 19 Mio. Euro pro Jahr zugunsten ihrer Kunden in ihre Tarife 2015 einkalkuliert.

Eine der wesentlichsten Änderungen für Unternehmen ist die Abgrenzung zwischen Haushalts- und Gewerbeverpackungen. Eine Studie der Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung (GVM) hat in Österreich die im Markt befindlichen Verpackungen in 47 Produktgruppen kategorisiert und für jede Gruppe erhoben, wie viel davon prozentuell dem Haushalt und wie viel dem Gewerbebereich zuzurechnen ist.

Was bisher einen gewissen Gestaltungsspielraum – insbesondere als Marketinginstrument – zuließ, ist ab dem nächsten Jahr strikt vorgegeben. Unternehmen ist es damit nicht mehr möglich, Verpackungsmengen in den günstigeren Gewerbebereich zu verschieben.

## Die neue Preis-/Leistungs-klasse für PLC & Motion Control.

Embedded-PC-Serie CX5100:  
Kompakt-Steuerungen mit Intel®-Atom™-Mehrkern-Prozessoren.



### [www.beckhoff.at/CX51xx](http://www.beckhoff.at/CX51xx)

Mit der Embedded-PC-Serie CX5100 etabliert Beckhoff eine neue kostengünstige Steuerungskategorie für den universellen Einsatz in der Automatisierung. Die drei lüfterlosen, hutschienenmontierbaren CPU-Versionen bieten dem Anwender die hohe Rechen- und Grafikleistung der Intel®-Atom™-Mehrkern-Generation bei niedrigem Leistungsverbrauch. Die Grundausstattung enthält eine I/O-Schnittstelle für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen, zwei 1.000-MBit/s-Ethernet-Schnittstellen, eine DVI-I-Schnittstelle, vier USB-2.0-Ports sowie eine Multioptionsschnittstelle, die mit verschiedensten Feldbussen bestückbar ist.

IPC			
I/O			
Motion			
Automation	CX5120: Intel®-Atom™-CPU, 1,46 GHz, single-core	CX5130: Intel®-Atom™-CPU, 1,75 GHz, dual-core	CX5140: Intel®-Atom™-CPU, 1,91 GHz, quad-core

## Email



VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Folterberichte, rassistische Polizeigewalt: Das momentane Bild der USA könnte kaum schlechter sein und es überschattet die enormen Leistungen, die das Land erbringt. Die Spitzenforschung bahnt den Weg in eine bessere Zukunft. Elite-Universitäten spielen dabei eine zentrale Rolle.

# Licht und Schatten

“

*Durch groß angelegten Technologietransfer kommerzialisieren amerikanische Elite-Universitäten ihre Forschungsergebnisse und sorgen so für noch bessere Rahmenbedingungen.*

”



»Wir leben im Goldenen Zeitalter«, schwärmt Mark Allen, der Direktor des gerade erst eröffneten Krishna P. Singh Centers für Nanotechnology der Universität von Pennsylvania. »Vor wenigen Jahren haben wir noch geglaubt, dass wir nie in der Lage sein werden, einzelne Atome zu sehen, heute schieben wir sie hin und her und positionieren sie in Formationen, die völlig neue Möglichkeiten eröffnen.«

Anfang Oktober 2014 hat das Zentrum seine Tore geöffnet, das zu den führenden seiner Art zählt. In dem 7.200 Quadratmeter großen Bau arbeiten die Forscher der Universität mit den modernsten Geräten. Medikamente, die punktgenau an die richtigen Körperzellen geliefert werden, Speichermedien für Energie, die »fossile Energieträger« überflüssig machen – so Mark Allen –, neue Verfahren, Trinkwasser effizient aus Meerwasser zu gewinnen, daran wird hier gearbeitet. Aber auch weitaus profanere Dinge haben das Interesse der Forscher geweckt. Kleiderstoffe, die länger halten, Golfbälle, die gerader fliegen und die Harry-Potter-Decke, die unsichtbar macht. Professor Nader Engheta arbeitet daran, Lichtwellen so zu manipulieren, dass Objekte für das menschliche Auge tatsächlich nicht wahrnehmbar sind.

Die Forscherinnen Alison Sweeney und Shu Yang sind dabei, ein Rätsel zu lösen, das die Menschheit seit Ewigkeiten beschäftigt. Wie kann die Energie der Sonne effizienter gespeichert werden? Die Riesenmuscheln vor der Insel von Palau liefern dazu die Anregung. Sie haben nämlich in einem extrem feindlichen Umfeld einen Weg gefunden, aus Sonnenlicht Algen zu produzieren und aus den Einzellern Nahrung. »Wie die Muscheln das machen, widerspricht so ziemlich allem, was wir über Energiespeicherung bisher gewusst haben«, sagt Shu Yang. »Das Sonnenlicht am Äquator ist so intensiv, dass die meisten Pflanzen zerstört werden. Aber die Riesenmuscheln haben eine Struktur entwickelt, die das Licht bricht und Algensäulen in ihren Körpern wachsen lässt. Die Evolution hat ein perfektes System hervorgebracht, Licht effizient zu nutzen. Wir bauen das jetzt nach.«

“ DAS ZIEL IST, FORSCHUNGSERGEBNISSE MARKTFÄHIG ZU MACHEN. ”

Dabei hat das Forschungszentrum den Anspruch, die eigenen Entwicklungen marktfähig zu machen. »Wir ermöglichen Weltklasse-Forschung«, sagt Mark Allen, »und wir zielen darauf ab, diese Forschungsergebnisse in marktfähigen Produkten zu sehen. Wir bringen Innovatoren und Unternehmer zusammen.« Ein eigenes Zentrum für Technologietransfer kümmert sich um die Zusammenarbeit mit führenden Industriekonzernen, hilft aber auch dabei, Startup-Unternehmen zu gründen.

So kommerzialisiert die Universität ihre Patente und sorgt dafür, dass die Forscher noch bessere Rahmenbedingungen bekommen. Krishna P. Singh, nach dem das Forschungszentrum benannt ist, wurde von dieser Universität ausgebildet. Er hat dann seinen Konzern Holtec International aufgebaut, der heute weltführend bei der Entsorgung von atomarem Abfall ist. 20 Millionen US-Dollar hat Singh seiner Alma Mater gestiftet, denn »ohne sie wäre ich nie dorthin gekommen, wo ich heute bin«. Die Elite-Universitäten bringen Licht in ein Land, damit es nicht endgültig in der Schattenwelt versinkt.

Fotos: thinkstock







DAS VERBINDET UNS.

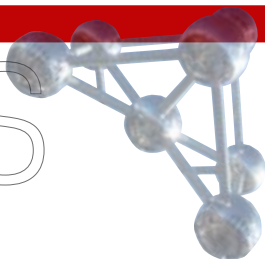
USP<sup>TM</sup>

**Unglaublich Starke Performance**  
**Mobilfunk und Festnetz aus einer Hand.**

Steigern Sie die Performance Ihres Unternehmens – mit All In Communication von T-Mobile. Die konsequente Verbindung aus Mobil- und Festnetztelefonie macht Ihre Mitarbeiter jederzeit erreichbar, senkt Kosten und spart Ihnen, dank eines verlässlichen Ansprechpartners, Nerven. Erfahren Sie mehr unter 0676 20333 und auf [arbeiten-wie-ich-will.at](http://arbeiten-wie-ich-will.at)

**Erfolg. Das verbindet uns.**

**arbeiten-  
wie-ich-  
will.at**



# Sind wir (immer noch)

EIN KOMMENTAR  
VON GILBERT RUKSCHCIO

# zu retten?

**Auf den Monat genau vor zwei Jahren stellte ich in dieser Kolumne die Frage: Sind wir noch zu retten? Polemisch suchte ich damals den Ausweg aus »der Krise«. Inzwischen ist der Rettungsring 300 Milliarden Euro schwer. Braucht es aber nicht mehr als Geld?**



Wer an den Ausbruch der Krise 2008 zurückdenkt, wird leise mahnende Worte hören, die damals von einer strukturellen Schwäche Europas gesprochen haben, die als Schaden zurückbleiben wird. Gleichzeitig wird es diese Schwäche Europa schwer machen, die Krise leicht und komplett abzuschütteln. Die Rede war schon damals (zugegebenermaßen nur vereinzelt und stets von einem lautlosen Fragezeichen begleitet) von einer strukturellen Arbeitslosigkeit und anhaltendem Niedrigwachstum als Ballast für Europa. Jetzt haben wir wohl den Salat.

### >> 300 Milliarden zur Glückseligkeit <<

Alchemisten gleich sucht daher Europas politische Elite nach Rezepten zum Ankurbeln der Volkswirtschaften. Ein geheltes EU-Investitionsprogramm soll bis zu 300 Milliarden Euro generieren, um Wirtschaftstreiben auszulösen. Dahinter steckt der Versuch, jene Geldmengen, die derzeit in Unternehmen, Investmentfonds und dergleichen gebunkert werden, zurück in den Kreislauf zu lenken.

Ob die Projekte, die die Kommission zur Aufnahme in das Investitionsprogramm vorgesehen hat, auch tatsächlich das gewünschte Fremdkapital anlocken werden, bleibt noch abzuwarten. Denn Investoren rechnen in Renditen und Investitionssicherheit. Die zu finanzierenden Projekte dürfen also nicht nur nach politischer, sondern müssen auch nach marktwirtschaftlicher Logik ausgewählt werden. Denn zu verschenken haben »die Märkte« nichts.

### >> Geld allein reicht nicht <<

Mit Geld allein wird Europa aber nicht glücklich werden. Warum soll es

einem Kontinent da anders gehen als jedem Einzelnen? Wichtiger als die paar Milliarden, die von öffentlichen EU-Töpfen kommen werden, ist »gute Politik«. Unternehmen investieren nicht deshalb derzeit nicht, weil es kein Investitionsprogramm gibt. Es fehlt natürlich mancherorts an Liquidität (weil Banken das Geld als Eigenkapital aufbauen müssen statt als Kredite weiter reichen können), aber noch mehr fehlt es an Vertrauen: in die Politik, die Kaufkraft und das Positive auf unserem Kontinent.

Die europäische Politik kann und muss daher mit Initiativen und ihrer Gesetzgebung wichtige Signale setzen. Je nachdem, wie diese Signale aussehen, wird auch die Wirtschaft ihr Tun aus-

“EUROPA WIRD NICHT ZUGRUNDEGEHEN”

richten. An der Krise wird Europa nicht zugrundegehen. Zu groß waren andere zuvor, als dass unser Kontinent oder seine Bewohner nun vor unlösbaren Aufgaben stehen würden. Aber es reicht in der heutigen Welt nicht aus, sich auf Erfolge aus der Vergangenheit auszuruhen. Vertrocknete Lorbeeren sind kein bequemes Ruhebett.

Es ist daher sehr wohl auch die Aufgabe der politischen Eliten, den Glauben an Europa zu stärken und eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Der einzelne Bürger kann sich da aber nicht aus der Verantwortung nehmen. Schließlich besteht das Ganze »Europa« aus der Summe seiner Bürgerinnen und Bürger und nicht nur aus drei europäischen Institutionen. ■

10



»Der Glaube an Europa muss gestärkt werden.«

## ZUM AUTOR

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



# Öko? Logisch!

Neue Wege für mehr Lebensqualität:  
Die Stadt Wien baut auf innovative Lösungen.

Wirtschaftlichkeit, Umweltverträglichkeit, Nachhaltigkeit und Architektur sind die vier Säulen des geförderten Wohnbaus. Der wohnfonds\_wien gewährleistet im Auftrag der Stadt Wien im Rahmen von Bauträgerwettbewerben die Einhaltung dieser Kriterien. Darüber hinaus werden durch Pilotprojekte mit Schwerpunkten wie "Wohnen im Passivhaus", oder "Intergenerationen-Wohnen" wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des Wohnbaus gesetzt. Ein guter Plan für die Zukunft.

gut für sie. schön für wien.

[www.wohnfonds.wien.at](http://www.wohnfonds.wien.at)

**wohnfonds\_wien**

fonds für wohnbau und stadterneuerung

**wien.**  
**unser zuhause.**  
Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau & Stadterneuerung

> DIE GROSSE  
UMFRAGE

# INTE- GRATION

Mit der Kampagne #stolz-drauf will Außen- und Integrationsminister Sebastian Kurz Zusammengehörigkeit von ÖsterreicherInnen mit und ohne Migrationshintergrund zeigen – und polarisiert damit das Land. Mehr als 50.000 User drückten bisher via Facebook und Twitter ihr Heimatgefühl aus. Die Aktion verselbstständigte sich jedoch binnen kurzem und zog zunehmend kritische Kommentare an. Tatsächlich wird der Begriff Heimat auch nach vielen Jahren des Aufenthalts oft nicht mit Österreich assoziiert: 30 % aller Zuwanderer der ersten und zweiten Generation fühlen sich eher ihrem Herkunftsland zugehörig; ist die Türkei ihr Herkunftsland, sind es sogar 42 %. **Report(+)**PLUS hat ExpertInnen nach den Gründen gefragt.

12

## 1 Warum fühlen sich viele Zuwanderer in Österreich nicht heimisch?

> **Franz Wolf-Maier,**  
*Geschäftsführer des Österreichischen Integrationsfonds (ÖIF)*

Aktuelle Zahlen einer vom Forschungsinstitut IMAS durchgeführten Umfrage belegen: Sieben von zehn MigrantInnen sehen Österreich als ihre Heimat. Laut einer GfK-Austria-Umfrage ist das Zugehörigkeitsgefühl unter ZuwanderInnen seit 2010 auch kontinuierlich gestiegen. Wenn man sich die Detailergebnisse genauer ansieht, zeigen sich aber Unterschiede: ZuwanderInnen aus dem ehemaligen Jugoslawien fühlen sich in Österreich stärker heimisch als MigrantInnen aus der Türkei. Auch junge Männer fühlen sich im Durchschnitt weniger mit Österreich verbunden als ältere Frauen und Männer. Die aktuelle Initiative #stolz-drauf trägt dazu bei, die Identifikation mit Österreich unter Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zum Thema zu machen.

> **Andrea Eraslan-Weninger,**  
*Geschäftsführerin des Integrationshauses Wien*

Wichtig wäre eine stärkere interkulturelle Öffnung der Institutionen, insbesondere auch von staatlichen und öffentlichen Einrichtungen. Gelebte Mehrsprachigkeit und Vielfalt quer durch die verschiedenen Hierarchiestufen, gelebtes Diversitätsmanagement, Einstiegs- und Aufstiegsförderung für ZuwanderInnen sind nur einige Maßnahmen, die sicherlich zur Partizipation beitragen.



> **Johannes Peyrl,**  
*Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt und Integration, Arbeiterkammer Wien*

Die gute Nachricht ist: MigrantInnen selbst fühlen sich oft mehr integriert, als ihnen von außen zugeschrieben wird. Wenn sich jemand nicht »heimisch« fühlt, liegt das daran, dass er oder sie sich diskriminiert fühlt, etwa bei der Wohnungs- oder Arbeitssuche. Oft vermisst wird auch die Möglichkeit einer doppelten Staatsbürgerschaft und eine »Willkommenskultur«: Es wird generell noch viel zu oft zwischen »wir« und »ihr« unterschieden. So entsteht kein Zugehörigkeitsgefühl. Das aber ist ein Auftrag an alle – MigrantInnen und Mehrheitsgesellschaft!

## 2 Welche Probleme gibt es bei der Integration?

### > Franz Wolf-Maier

Im Bereich Integration konnten in den letzten Jahren viele Fortschritte erzielt werden: Menschen mit und ohne Migrationshintergrund bewerten das Zusammenleben in Österreich heute positiver als noch vor ein paar Jahren. Aktuell wird eine Vielzahl an Initiativen verfolgt, um die Integration von ZuwanderInnen in Österreich zu verbessern, etwa in Zusammenhang mit einem raschen, effizienten Spracherwerb von ZuwanderInnen, einer einfacheren Anerkennung von mitgebrachten beruflichen Qualifikationen und bei der Förderung einer gelebten Willkommenskultur bei österreichischen Behörden und Institutionen, auch im ländlichen Raum.

### > Andrea Eraslan-Weninger

Die bestehende Diskriminierung am Arbeits- und Wohnungsmarkt und bei den sozialen Ansprüchen verhindert Integration. Mitgebrachte Qualifikationen werden noch immer nicht ausreichend anerkannt und entlohnt. Viele gut ausgebildete Menschen aus Drittstaaten sind nach wie vor als Hilfskräfte oder angelernte Arbeitskräfte tätig. Frauen sind von dieser Form der Dequalifikation ganz besonders betroffen. Aber auch am Wohnungsmarkt haben ZuwanderInnen ganz große Probleme. Sie zahlen im Vergleich mit der langansässigen Bevölkerung höhere Wohnungskosten für weniger Wohnraum! Die zugewanderte Bevölkerung ist vor allem in einem viel höheren Ausmaß von Armut betroffen.



### > Johannes Peyrl

Beschäftigte mit Migrationshintergrund sind leider oft von Diskriminierung betroffen: So brauchen sie (bei gleicher Qualifikation!) deutlich mehr Kontakte mit ArbeitgeberInnen, um zu einem persönlichen Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. In Österreich leben viele Kinder von MigrantInnen, die in Österreich geboren sind. Die Eltern leben ebenfalls schon lange hier, sind gut integriert. Für diese Kinder sollte es die österreichische Staatsbürgerschaft ganz einfach geben. Aber das ermöglicht unser Staatsbürgerschaftsrecht nicht.

13



### > Franz Wolf-Maier

Als bundesweiter Integrationsdienstleister bietet der ÖIF zahlreiche Projekte und Initiativen zur sprachlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Integration für ZuwanderInnen. Integration betrifft jedoch eine Vielzahl von Lebensbereichen, daher ist für eine gelungene Integration beispielsweise auch eine gelungene Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik erforderlich. Damit Integration funktionieren kann, muss sie in den zentralen Lebensbereichen von ZuwanderInnen mitgedacht werden. Um Vorurteile abzubauen und Motivation zu schaffen gibt es Initiativen wie ZUSAMMEN:ÖSTERREICH, wo erfolgreiche MigrantInnen als IntegrationsbotschafterInnen an Schulen gehen und dort von ihrer eigenen Integrationsgeschichte erzählen.

## 3 Wie könnte man Integration fördern?

### > Andrea Eraslan-Weninger

Es braucht gleiche Rechte und Chancen bei der Bildung, am Arbeitsmarkt, beim beruflichen Aufstieg und beim Zugang zu sozialen Ressourcen. Am wichtigsten wäre eine Änderung des restriktiven Staatsbürgerschaftsgesetzes und des Wahlrechts. Österreich schneidet da im internationalen Vergleich sehr schlecht ab. Aktuell dürfen zum Beispiel 24 % der WienerInnen nicht wählen, was demokratiepolitisch sehr bedenklich ist. Zugewanderte Menschen brauchen eine politische Stimme, dann wäre die Motivation der Politik höher, auch ihre Anliegen tatsächlich zu berücksichtigen.

### > Johannes Peyrl

Es braucht faire Aufstiegschancen für alle: Das erreicht man einmal durch eine leichtere Anerkennung von beruflichen Qualifikationen. Hier ist gerade einiges auch auf unseren Druck hin vorangekommen. Wir finden das auch wichtig, um weiteren Druck auf die Löhne für alle ArbeitnehmerInnen abzuwehren: Denn oft werden gutqualifizierte MigrantInnen niedrig eingestuft und machen aber dann deutlich höher qualifizierte Arbeit. Man sollte auch prüfen, ob anonyme Bewerbungen sinnvoll sind, um allen die gleiche Chance zu bieten. Das Staatsbürgerschaftsrecht sollte modernisiert werden. Für mehr Willkommenskultur können auch Projekte wie etwa »Start Wien« sorgen, bei dem Neu-ZuwanderInnen geholfen wird, so schnell wie möglich in Wien Fuß zu fassen.



In Zeiten permanenten Wandels ist die Fähigkeit, Schwierigkeiten zu meistern und gestärkt aus ihnen herauszugehen, ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Was macht resiliente Unternehmen aus? Und wie können Management und Mitarbeiter widerstandsfähiger werden, um Krisen besser zu überstehen?

# Was Unternehmen stark macht

VON ANGELA HEISSENBERGER





Während einige Unternehmen an der Wirtschaftskrise zerbrechen oder an ständig wechselnden Rahmenbedingungen verzweifeln, scheinen diese unerwarteten Ereignisse andere geradezu zu beflügeln.



**> Die Tier- und Pflanzenwelt hat über Millionen von Jahren Strategien entwickelt**, um ihr Ökosystem anzupassen und weiterzuentwickeln. Der aus der Biologie bekannte Begriff Resilienz wird inzwischen auch auf Unternehmen und Organisationen umgelegt und bezeichnet dort die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen, Stresssituationen und veränderte Rahmenbedingungen. Solche Turbulenzen nicht nur unbeschadet zu überstehen, sondern gar gestärkt aus ihnen herauszugehen, zeichnet resiliente Organisationen aus.

Möglich ist das nur, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich gefestigt und resistent sind, gleichzeitig aber die Strukturen Gestaltungsmöglichkeiten und Reflexion zulassen. Widerstandsfähigkeit ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess, der von Wechselwirkungen geprägt ist. Resiliente Systeme sind deshalb flexibel – wie ein ▶

15

## KOOPERATIONSPROJEKT

**>** »Führen in Zeiten wie diesen ist eine der komplexesten Aufgaben«, ist Christian Altmann, Leiter des Clusterlands Oberösterreich, überzeugt. Krisenresistenz ist inzwischen für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen entscheidend. Eine Schlüsselrolle nehmen dabei die MitarbeiterInnen ein. Das Netzwerk Humanressourcen startete vor zwei Jahren das Projekt »Kernkompetenz Resilienz«. Sechs oberösterreichische Betriebe analysierten im Erfahrungsaustausch, welche Faktoren Erfolg oder Misserfolg in Organisationen beeinflussen, und entwickelten verschiedenste Maßnahmen für die Personalarbeit. Im Fokus standen die Bereiche Führung, MitarbeiterInneinbindung, Wissen, Lösungsorientierung, Beziehungsgestaltung, Selbstregulierung, Verantwortung, Zukunftsgestaltung, Optimismus und Situationsbewusstsein.

Die Umsetzung in der Praxis fiel durchaus unterschiedlich aus. Der IT-Dienstleister Count it Group erstellte als Leitlinie für die vorwiegend aus den eigenen

Reihen stammenden Führungskräfte ein eigenes Handbuch. Mehr Einbindung und Verantwortung der MitarbeiterInnen lautet die Prämisse. Das Hagenberger Unternehmen will künftig auch seine Corporate Social Responsibility stärker wahrnehmen und die MitarbeiterInnen zu Botschaftern der Unternehmensmarke machen.

Das auf Luftleitungssysteme spezialisierte Familienunternehmen Aumayr GmbH installierte eine Kommunikationsplattform, über die Wissen systematisiert und Verbesserungsvorschläge generiert werden sollen. Die Silber Fensterbau GmbH erhob in einer internen Befragung die akuten Problemfelder. Im Sinne der Unternehmenswerte – Innovation, Individualität, Präzision – sollen die MitarbeiterInnen möglichst lange gesund im Unternehmen und ihr Wissen erhalten bleiben. Niedrige Krankenstandsdaten und Fluktuation machen den Betrieb krisenresistenter, auch eine Nachfolgeregelung von »Alt auf Jung« steht auf der Agenda.

# BUCHTIPP IM HAMSTERRAD



> **Resilienz ist oftmals ein Nebenprodukt.** Einige Betriebe haben eine proaktive Unternehmenskultur verinnerlicht, fördern kompetente Führungsarbeit und wertschätzenden Umgang. In diesen Firmen

weht »eine Art Sportsgeist, sich nicht unterkriegen zu lassen« – dass diese Widerstandskraft Resilienz genannt wird, ist nur wenigen bewusst. Die wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Turbulenzen der letzten Jahre werden keine singulären Ereignisse bleiben, heißt es in der Einleitung des Buches: »Eigentlich kann es sich kein Unternehmen leisten, nicht auf die Resilienz ihrer Mitarbeiter zu achten.« Warum es sich nicht nur aus wirtschaftlichen Überlegungen lohnt, zeigen die Autoren in ihrer praxisorientierten Analyse und nehmen dafür den einzelnen Menschen betreffende Faktoren sowie unternehmerische und gesellschaftliche Aspekte unter die Lupe. Erlebten vor einem Jahrzehnt nur vorwiegend Pflegekräfte oder LehrerInnen zunehmende Überforderung, sind heute alle Berufe, Altersgruppen und Hierarchiestufen betroffen. Der Ausblick in die Zukunft fällt durchaus kritisch aus: Menschen neigen zur hemmungslosen Ausbeutung der Ressourcen – ihrer persönlichen und ihrer Umwelt.

> **Sylvia Kéré Wellensiek, Joachim Galuska:**  
**Resilienz – Kompetenz der Zukunft. Balance halten zwischen Leistung und Gesundheit.**  
Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2014  
ISBN: 978-3-407-36550-7



«  
Sechs oberösterreichische Unternehmen nahmen am Projekt »Kernkompetenz Resilienz« teil.

16

► Schwamm, der Flüssigkeit aufsaugt, sich zusammendrücken und beliebig verformen lässt, danach aber wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückspringt.

>> **Positiv denken** <<

Die wesentlichen Eigenschaften für psychische Widerstandsfähigkeit sind nach Meinung der US-Wissenschaftler Karen Reivich und Andrew Shatté Optimismus, Akzeptanz, Lösungs- und Zukunftsorientierung sowie die Fähigkeit, nicht in die Opferrolle zu verfallen.

Faktoren finden sich auch in Modellen zu Führungskompetenz und Arbeitsumfeld wieder. »Der Mensch hält viel aus. Der Mensch hält auch sehr lange viel aus. Wenn er jedoch wenig verstehbare, kaum handhabbare und selten sinnvolle Tätigkeiten verrichten muss, sich nicht mehr mit der eigenen Arbeit identifizieren kann, wird es schwierig«, sagt Lisa Tomaschek-Habrina, Leiterin der Origo-Gesundheitszentren. Zumeist hapert es an der Kommunikation: »MitarbeiterInnen werden in Entscheidungen oft nicht einbezogen. Es ist

“ Resiliente Menschen gehen einen Schritt zurück und sehen sich das Problem aus einiger Entfernung an. ”

Personen, bei denen diese Faktoren stark ausgeprägt sind, können Schicksalsschläge und belastende Situationen nicht so leicht aus der Bahn werfen. Schon das Bewusstsein über die eigene »Biegsamkeit« lässt diese Menschen selbstsicherer an Probleme herangehen. Sie fühlen sich Krisen oder Veränderungen nicht ohnmächtig ausgeliefert.

Resilienz wird deshalb häufig unter dem Gesundheitsaspekt konnotiert. Das hat durchaus seine Berechtigung: Individuelle Widerstandsfähigkeit spielt in der Burnout-Prävention eine wichtige Rolle. Viele der identifizierten

schon klar, dass nicht alles basisdemokratisch ausdiskutiert werden kann, aber man sollte die Ergebnisse nachvollziehbar vermitteln. Auch Strategien müssen gelebt werden. Da reicht es nicht, ein Infomail an alle zu schicken.« Gemeinsam mit drei weiteren Experten hat die Psychotherapeutin das multimediale e-Training-Programm »Resilienz4Business« entwickelt, das die Bereiche Ich-Stärke, Leadership, Zeitmanagement und Fitness fokussiert. »Resilienz ist kein Talent, das man in die Wiege gelegt bekommt. Das kann man trainieren«, erklärt Tomaschek.



## &gt;&gt; Krise verleiht Flügel &lt;&lt;

Resiliente Personen haben grundsätzlich eine positive Herangehensweise und eine gewisse Stressresistenz. Dennoch ist Resilienztraining weit mehr als eine Konzentrationsübung zu den individuellen Stärken und persönlichem Optimismus. Im Krisenfall gilt es zunächst kühlen Kopf zu bewahren. Stress blockiert oftmals die rationale Entscheidungsfindung, erklärt Franz Kokoth, der im WIFI Steiermark Seminare zum Thema Resilienz hält: »Resiliente Menschen gehen in solchen Situationen einen Schritt zurück und schauen sich das Problem aus einiger Entfernung an. Dieser Perspektivenwechsel gibt der Krise klare Konturen und das notwendige Aufgabenspektrum.«

Bei Unternehmen kommt noch der Aspekt der Innovationsfähigkeit dazu. Während die einen an der Wirtschaftskrise zerbrechen oder an sich ständig ändernden Rahmenbedingungen verzweifeln, scheinen diese unerwarteten Ereignisse andere geradezu zu beflügeln. Mit schierer Lust und Begeisterung werden neue Produkte entworfen, alternative Standbeine gesucht, unterschiedliche Szenarien durchgespielt.

Dahinter steckt die Überlegung, für möglichst viele Eventualitäten vorbereitet zu sein. Wer die Risiken kennt, kann sie umschiffen. Tritt dennoch eine unvorhergesehene Turbulenz ein, eignen sich flexible Strukturen und die erprobten Vorgangsweisen allemal für erste Stabilisierungsmaßnahmen. Die Verletzlichkeit der Organisation wird reduziert, die möglichst rasche Rückkehr zum Tagesgeschäft hat oberste Priorität. Nach der Bewältigung der akuten Situation ist eine Phase der Evaluierung unumgänglich, deren Ergebnisse wiederum in die Strukturen und Prozesse einfließen müssen – denn die nächste Turbulenz kommt bestimmt. ▶



Wer die Risiken kennt, kann sie umschiffen.



## Lernen vom Stehaufmännchen



Führungskräfte der mittleren Ebene, vulgo »Sandwichmanager«, oszillieren im permanenten Spannungsfeld zwischen »oben und unten«. Zusätzlich müssen sie auch noch zwischen den harten Zahlen, Daten und Fakten im Unternehmen sowie der Ebene der »soft facts« vermitteln. Bei all der Komplexität und Geschwindigkeit ist ihr Leben ziemlich herausfordernd geworden. Hilft es da, wenn man »resilient« ist?

EIN GASTKOMMENTAR VON HERBERT STROBL

➤ **Resilienz bezeichnete** ursprünglich die Fähigkeit eines Materials bei Verformung wieder in die Ursprungsform zurückkehren zu können. Daraus wurde dann im übertragenen Sinn die Widerstandsfähigkeit, Zähigkeit und Standfestigkeit, die Führungskräfte in Zeiten der Dauerkrise dringend brauchen. Es wird wohl kein Zufall sein, dass der Begriff erst seit einigen Jahren so richtig en vogue wurde. Standfestigkeit ist auch ein Schlüsselbegriff für Resilienz im Managementkontext: Gute Führungskräfte brauchen heute die Fähigkeit von Stehaufmännchen (gendergerecht: natürlich auch »Stehaufweibchen«). Dieses Spielzeug hat einen so tiefen Schwerpunkt, dass es nur kurz aus dem Gleichgewicht kommt, wenn es angestoßen wird. Wie von allein richtet es sich aber nach kurzem Pendeln wieder auf. Resilienz beschreibt genau dieses Bild: Es ist die Fähigkeit, sich auch in sehr schwierigen Situationen wieder aufzurichten, Krisen zu überstehen und mit den dabei gewonnenen Lernerfahrungen zukünftigen Herausforderungen besser begegnen zu können. Das ist eine immer wichtiger werdende Kernkompetenz von »SandwichmanagerInnen«. Sie sind Mitarbeiter(in) und Vorgesetzte(r) gleichzeitig und liegen im strukturellen Spannungsfeld zwischen den steigenden Anforderungen ihrer Vorgesetzten und den vielen Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Oft müssen sie z. B. für die Umsetzung von Aufträgen sorgen, deren Nutzen sie kaum verstehen können, weil sie bei deren Zustandekommen nicht eingebunden waren. Trotzdem sollen sie eine tragende Multiplikatorenrolle in Veränderungsprozessen übernehmen.

Was also tun, um bei all diesen Ansprüchen und Widersprüchen nicht ganz aus dem Lot zu geraten? Auch hier hilft die Stehaufmännchen-Analogie. Einerseits geht es darum, sich selbst Klarheit über die Impulse zu verschaf-

fen, die mich als Führungskraft aus dem Gleichgewicht bringen können. Welche dieser Probleme, die da auf mich einprasseln, sind wirklich in meiner Gestaltungssphäre und auf welche habe ich selbst keinen Einfluss? Diese nur scheinbar triviale Unterscheidung hat ziemlich große Auswirkungen, wie schon Steven Covey, in seinem Buch »7 habits of highly effective people« herausarbeitet. Es teilt meine Welt nämlich in einen selbstwirksamen, proaktiven Teil, auf den ich sinnvollerweise meine Energien konzentriere, und einen passiven, reaktiven Teil, den ich möglichst klein halten sollte. Statt sich über Dinge zu ärgern, die ich ohnehin nicht ändern kann (Circle of Concern), sollte ich mein Handeln auf das konzentrieren, was in meinem Einflussbereich (Circle of Influence) liegt – der sich dadurch, nach und nach, wie von selbst vergrößert.

Auf der anderen Seite geht es darum, den inneren Schwerpunkt meines höchstpersönlichen Stehaufmännchens zu entdecken. Je gewichtiger dieser ist, desto weniger werden mich externe Krisen aus der Bahn werfen können. Je mehr Lust ich am Finden von Lösungen habe (im Vergleich zum reinen Analysieren von Problemen), je mehr Werteklarheit ich für mich habe und je mehr Sinn ich in meinem Tun erkenne, desto resilienter bin ich gegenüber Krisen von außen. Frei nach V. Frankl könnte man sagen: »Wer als Führungskraft eine persönliche Antwort auf das ›Warum‹ gefunden hat, der erträgt ganz schön viel vom ›Wie‹.«

➤ **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit Schwerpunkt auf Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre eigene Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater, Executive-Coach und Wirtschaftsmediator.

[www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)

# » Beweglich bleiben «

Resiliente Unternehmen ruhen sich nicht auf ihren Erfolgen aus, meint Judith Kölblinger, Beraterin bei Heitger Consulting.

# bleiben «



Ich hatte vor kurzem mit einer Organisation zu tun, bei der zwei Jahre lang im stillen Kämmerlein mit einigen wenigen tiefgreifende strukturelle Veränderungen bis ins Detail durchgeplant wurden. Jetzt wundert man sich, warum die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kritisch darauf reagieren und andere Ideen dazu einbringen möchten.

**(+) PLUS:** Sind resiliente Unternehmen flexibler?

**Kölblinger:** Wie flexibel Unternehmen sein müssen, kommt auf die Branche und den Markt an. Je mehr sie von externen Bewegungen abhängig sind, umso flexibler müssen sie agieren. Hier besteht eine deutliche Parallele zwischen der persönlichen Resilienz und der Unternehmensresilienz – sie lautet »Akzeptiere, was ist«. Das ist nicht passiv gemeint, sondern eine realitätsoffene Herangehensweise, die jeweilige Situation als Ausgangsbasis für neue Lösungen zu sehen. Es hilft nichts, ein Problem zu verleugnen oder der Vergangenheit nachzutruern.

**(+) PLUS:** Kann man Resilienz messen und trainieren?

**Kölblinger:** Wir haben einen Fragebogen für ein schnelles Selbst-Assessment entwickelt. Im Sinne dieser Selbsteinschätzung lässt sich sehr wohl sagen, wie resilient Strategie, Organisation und Führung sind. Wenn auf Island ein Vulkan ausbricht, können wir dann schnell woanders produzieren? Gibt es mehrfach verwendbare Bauteile? Sind wir von einem Lieferanten abhängig? Das sind Szenarien, die das Risikomanagement in der Regel entwirft, aber nicht immer finden diese Eingang in die Strategie. Trainieren lässt sich Resilienz sowohl auf der organisationaler als individueller Ebene, indem man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Szenarien vertraut macht und Ausnahmesituationen übt.

**(+) PLUS:** Wie können Führungskräfte

18

**AKZEPTIERE, WAS IST.** Judith Kölblinger plädiert für eine »realitätsoffene Herangehensweise«: »Es hilft nichts, ein Problem zu verleugnen oder der Vergangenheit nachzutruern.«

**(+) PLUS:** Warum bewältigen manche Unternehmen Herausforderungen besser als andere?

**Judith Kölblinger:** Manche Unternehmen sind sehr geschlossen. Sie setzen spät auf neue Technologien, beziehen ihre Kunden wenig in die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung ein und sind kaum darüber informiert, was am Markt passiert. Das sind aber die Kanäle, die ein Unternehmen anpassungsfähig machen. Je volatil die Branche ist, umso offener müssen Unternehmen nach außen hin sein. Wenn es ihnen gelingt, sich so einzurichten, sind sie resilienter als andere. Ein wichtiger Faktor ist auch die Unternehmenskultur. Ob zum Beispiel Menschen, die sich kritisch äußern, auch gehört werden. Oft liefern sie gute Informationen und diese werden nicht verwertet.

**(+) PLUS:** Warum werden Veränderungen oft als bedrohlich empfunden?

**Kölblinger:** Veränderungen werden dann als bedrohlich empfunden, wenn der Sinn nicht verstanden wird. Kommunikation und Beteiligungsarbeit sind hier wichtige Leistungen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

“ **MEDITATIONSPROGRAMME UND SONSTIGES, DAMIT ES DEN MITARBEITERN BESSER GEHT UND DIE BURNOUT-RATEN REDUZIERT WERDEN, SIND WICHTIG, ABER NICHT AUSREICHEND.** ”

und MitarbeiterInnen ihre Widerstandskräfte stärken?

**Kölblinger:** In vielen Organisationen hat das betriebliche Gesundheitswesen dieses Thema aufgegriffen. Das finde ich einerseits gut, weil es für Resilienzentwicklung einen eigenen Ort gibt. Auf der anderen Seite greift das viel zu kurz. Der Begriff bleibt in der Ecke. Nur an den Personen anzusetzen, damit sie noch mehr aushalten, verändert nicht die Organisation und auch nicht die Rahmenbedingungen. Resilienz muss in die Führungskräfteentwicklung und in die Unternehmensstrategie integriert werden. Auch die Organisation kann resilienter gemacht werden. Wurde im Unternehmenskern so viel eingespart, dass überhaupt nichts mehr passieren darf, weil es keine Alternativen und keine Reserven gibt, ist das gesamte Gebilde einsturzgefährdet. Meditationsprogramme und sonstige Angebote, damit es den Mitarbeitern besser geht und die Burnout-Raten reduziert werden, sind wichtig, aber nicht ausreichend. Resilienz ist ein Arbeitsprinzip – ähnlich wie Nachhaltigkeit oder Diversity & Inclusion.

**(+) PLUS:** Hat die Wirtschaftskrise zu mehr Resilienz beigetragen?

**Kölblinger:** Jede Krisensituation, die bewältigt wird, trägt zur Stärkung bei. Die Finanzkrise hat unsere Wirtschaft sehr wohl resilienter gemacht. Es ist auch kein Geheimnis, dass etliche Unternehmen die Krise genutzt haben, sich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu trennen, die ohne die Sparzwänge noch dort wären. Und auf diese Weise haben sich betriebswirtschaftliche Ergebnisse verbessert. Gleichzeitig ist dadurch jedoch die individuelle Belastung deutlich gestiegen, weil nun mehr Aufgaben von weniger Personen erledigt werden müssen. Stress schwächt die Resilienz.

**(+) PLUS:** Krise als Chance zu begreifen, ist leicht gesagt. Wie kann das tatsächlich gelingen?

**Kölblinger:** Nicht so stark an der Vergangenheit festhalten. Das ist eine mentale Herausforderung, denn wir werden ja für vergangene Erfolge belohnt und freuen uns darüber. Aber der Erfolg von gestern ist sicher nicht der Erfolg von morgen. Einige Unternehmen sorgen bewusst dafür, beweglich zu bleiben: 3M hat die Vorgabe, einen bestimmten Anteil des Jahresumsatzes mit neuen Produkten zu erzielen. Der Schokoladenhersteller Zotter zieht jedes Jahr gute Produkte vom Markt, um etwas Neues zu schaffen und konsequent an Innovationen zu arbeiten. Er setzt damit den Stachel ins eigene Fleisch. ■



«<< Lisa Tomaschek: »Resilienz ist kein Talent, man kann sie trainieren.« >>»

### >> Fahren auf Sicht <<

Ganz ohne Strategie geht es dennoch nicht, obgleich weitreichende Planungshorizonte in kaum einer Branche noch realistisch sind. Wechselnde Kundenpräferenzen, technologische Umbrüche oder Konjunkturschwankungen werden zu Variablen, die langfristige Zielvorgaben für nichtig erklären. Unter solch turbulenten Rahmenbedingungen rät Unternehmensberaterin Barbara Heitger zum »Fahren auf Sicht.«: »Was ist der stabile Kern der Strategie, was ist unsere strategische Orientierung und was ist beweglich zu halten? Für die beweglichen Teile wird eine ›Landkarte‹ erstellt: eine Analyse des momentanen Potenzials der Situation.«

Auf dieser Basis wird eine Play-to-win-Strategie (Ziel: Marktführerschaft) oder Play-not-to-lose-Strategie (Ziel: auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben) gewählt. Entscheidet man sich für die PNTL-Strategie, heißt es weiterzumachen und die Situation im Auge zu behalten, bis sie sich ändert – denn das wird zwangsläufig passieren. Wird eine PTW-Strategie verfolgt, verpflichtet das zu radikalen, strategischen Innovationen. »Evolutionäre Entwicklung greift hier zu kurz«, ist Heitger überzeugt.

Es geht mitunter »um eine radikale Kulturänderung«, meint Wirtschaftsmediator Franz Kokoth: »Folgen die MitarbeiterInnen rein standardisierten Prozessen oder werden sie auf das Improvisieren von Lösungen vorbereitet? Manche Improvisierung kann das Überleben eines Unternehmens bedeuten.« Hierarchische Strukturen sind nicht unbe-

## GLOSSAR

### RESILIENT FÜHREN

#### Soziale Aspekte

- Einfühlungsvermögen: ermöglicht Perspektivenwechsel
- Hohe situative Anpassungsfähigkeit
- Stabiles soziales Netzwerk für Unterstützung, Anregungen, Feedback

#### Emotionale Aspekte

- Realistisches Einschätzen der eigenen Umwelt
- Akzeptanz von nicht-veränderlichen Rahmenbedingungen
- Niederlagen und Rückschläge als Teil des Lebens sehen
- Ausgeglichenheit im Durchleben von Turbulenzen
- Zuversicht in eine bessere/andere Zukunft
- Glaube an den Sinn des eigenen Tuns
- Fähigkeit, Dinge mit Humor zu nehmen

#### Sachbezogene Aspekte

- Analysestärke: logisches Denken, genaues Beobachten, Identifizieren von Ursachen und Folgen
- Entwickeln von Zukunftsszenarien und Vorbereiten auf mögliche Ereignisse
- Vielfalt an Perspektiven und Handlungsoptionen
- Lösungsorientierung: klarer Blick auf die eigenen Möglichkeiten
- Effizienter Einsatz der eigenen Energie
- Nutzen von Ressourcen im eigenen Gestaltungsspielraum
- Aktivität statt passiver Opferrolle
- Bereits erfahrene Handlungskontrolle erleichtert das Übernehmen von Verantwortung

Quelle: Heitger Consulting

# Zurück in die



20



**Fast jeder spricht davon und die meisten halten »vernetzte Fabriken« für wichtig.** Was mit »Industrie 4.0« aber konkret gemeint ist, wissen nur wenige. Das ist das ernüchternde Ergebnis einer Studie, die das IT-Unternehmen CSC unter 900 Entscheidungsträgern in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchführte. Die Hälfte der Befragten konnte mit dem Begriff gar nichts anfangen, ein Viertel hatte davon wenigstens gehört. Nur ein weiteres Viertel weiß über die mit dem Schlagwort Industrie 4.0 verbundenen Veränderungen bereits genau Bescheid.

Bedenkt man, dass die Welt nach einhelliger Expertenmeinung an der Schwelle zu einer vierten industriellen Revolution steht, sind diese Werte umso alarmierender. Während in Deutschland die Idee der vernetzten Produktion bereits seit zwei Jahren intensiv vorangetrieben wird, erachten österreichische Manager die Entwicklung größtenteils zwar für wichtig – entsprechende Schritte planen freilich die wenigsten. Ein Drittel der befragten Unternehmen sieht keinerlei Investitionsbedarf. 41 % können dazu keine Angaben machen: »Der »Weiß nicht«-Anteil bei den Antworten lag in Österreich deutlich höher als in Deutschland«, bestätigt Walter Oberreiter, Head of Business Consulting der CSC Austria & Eastern Europe.

## >> Wechselnde Kundenbedürfnisse <<

Ähnliche Ergebnisse zeigt der »Operations-Effizienz-Radar« von Roland Berger Strategy Consultants. »Viele Firmen sind sich über die Anforderungen der Industrie-4.0-Welt und die möglichen Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell noch nicht im Klaren und zögern daher noch«, sagt Roland Falb, Managing Partner im Wiener Büro von Roland Berger.

In anderen Bereichen scheinen die Unternehmen weniger zaghaft: Um sich gegen die schwächere Konjunktur zu wappnen, steht für rund 70 % der befragten Betriebe die Optimierung des Produktportfolios im kommenden Jahr ganz oben auf der Agenda. Verbessertes Controlling und effizientere Steuerung der Vertriebskanäle sollen den Markterfolg zusätzlich antreiben. Je nach Branche verfolgen die Unternehmen dabei recht unterschiedliche Ziele: Während die Automobilindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau und das Baugewerbe auf die Entwicklung einer zukunftsfähigen Produktpalette setzen, stehen in der Konsumgüter- und Hightech-Industrie die Zeichen eher auf Reduktion.

Generell heißt jedoch die große Herausforderung, die ständig wechselnden Kundenbedürfnisse besser zu berücksichtigen. Industrie 4.0 könnte dafür der Schlüssel sein, können doch die Firmen dadurch innovative Lösungen anbieten und Kundenwünsche selbst bei kleineren Mengen erfüllen. »Wer heute diese Transformation verpasst, wird bald den Druck der Kunden spüren«, meint Falb. »Sie ▶

Fotos: thinkstock

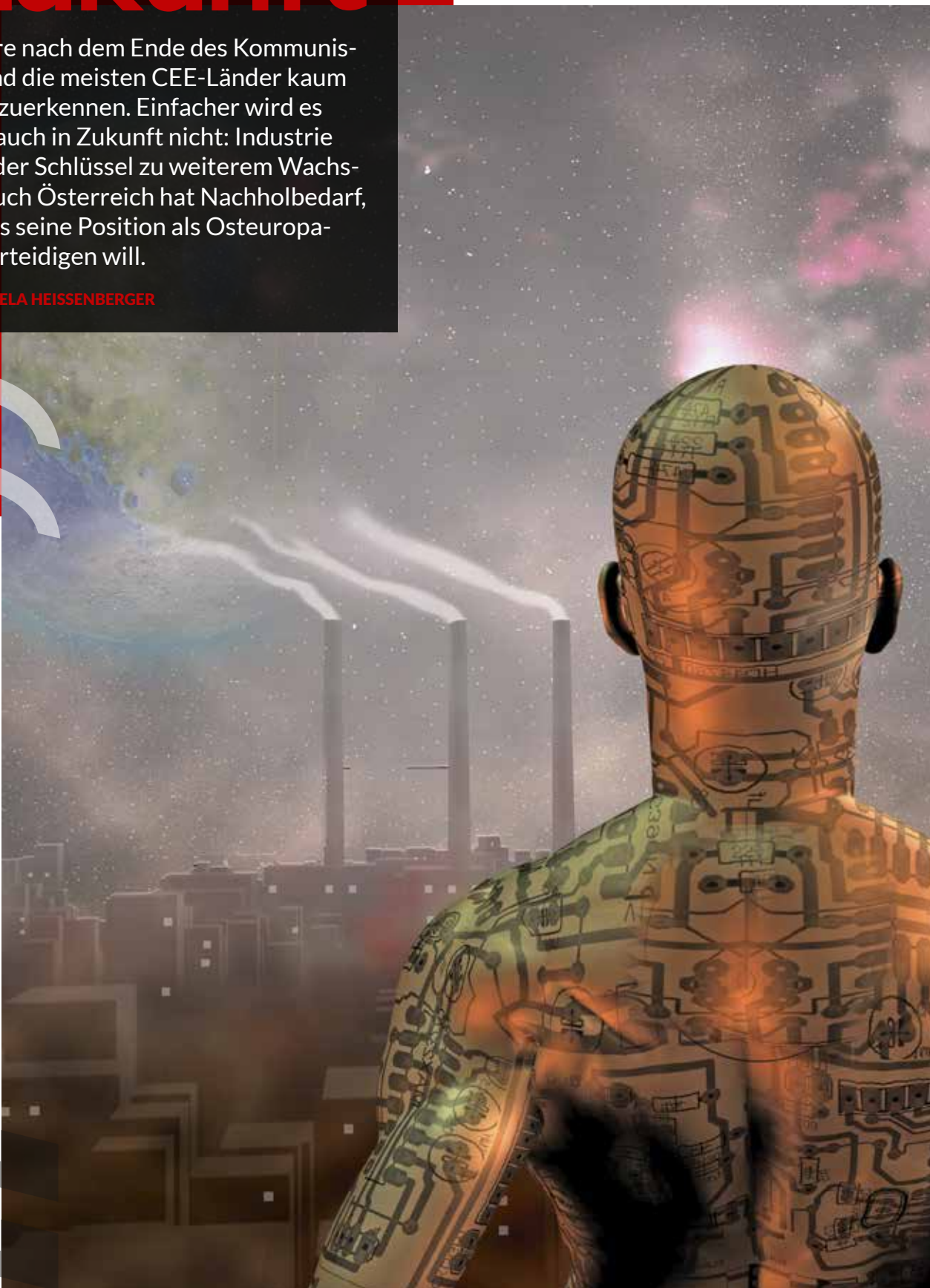
# Zukunft

## Teil 4.0

25 Jahre nach dem Ende des Kommunismus sind die meisten CEE-Länder kaum wiederzuerkennen. Einfacher wird es für sie auch in Zukunft nicht: Industrie 4.0 ist der Schlüssel zu weiterem Wachstum. Auch Österreich hat Nachholbedarf, wenn es seine Position als Osteuropa-Hub verteidigen will.

VON ANGELA HEISSENBERGER

IKT-UNTERNEHMEN AUS CEE SCHREIBEN  
**ERFOLGSSTORYS** À LA SILICON VALLEY.



# FACTS

## FÜNF TRENDS IN DER INDUSTRIE

### 1. Service-Transformation.

- > Der Servicebereich wird zunehmend aktiver Teil der Wertschöpfungskette
- > Produkthersteller wandeln sich schrittweise zu Dienstleistern

### 2. Everything-as-a-Service.

- > Verschiebung von Kaufeigentum zu Leasing
- > Variabilisierung der Kostenstruktur
- > Produkte werden Services-on-Demand

### 3. Individualisierung.

- > Produkte lassen sich preiswert in individueller Auswahl und Kombinationsmöglichkeit herstellen und liefern
- > Individuelle Änderungen sind bis knapp vor Auslieferung möglich

### 4. Digitalisierung.

- > Zunehmender Software-Anteil in physischen Produkten (Smart Products)
- > Universelle Vernetzung über das Internet
- > Mobilität
- > Innovative Anwendungsfälle und Geschäftsmodelle

### 5. Wandel durch Hypercompetition.

- > Verkürzte Innovationszyklen
- > Neue branchenfremde Wettbewerber
- > Radikale Innovation des Geschäftsmodells
- > Produkte werden zu Ecosystemen

Quelle: CSC



PRAG, BRATISLAVA, WARSCHAU UND BUDAPEST KONKURRIEREN MIT WIEN UM CEE-HEAD-QUARTERS.

## DIE FABRIK DER ZUKUNFT BESTEHT AUS **VOLLAUTOMATISIERTEN PRODUKTIONSKETTEN** MIT »INTELLIGENTEN« WERKSTÜCKEN, DIE KUNDENWÜNSCHE INDIVIDUELL UND EFFIZIENT ERFÜLLEN.

werden früher oder später ihre Lieferanten dazu zwingen, sich den Industrie-4.0-Prozessen zu öffnen.« Die Produktion der Zukunft wird durch eine vollintegrierte und vollautomatisierte Produktionskette mit »wissendem« Werkstück gekennzeichnet sein. Diese »intelligenten Produkte« sind eindeutig identifizierbar, jederzeit lokalisierbar und kennen ihre Historie sowie den Weg zum Zielzustand.

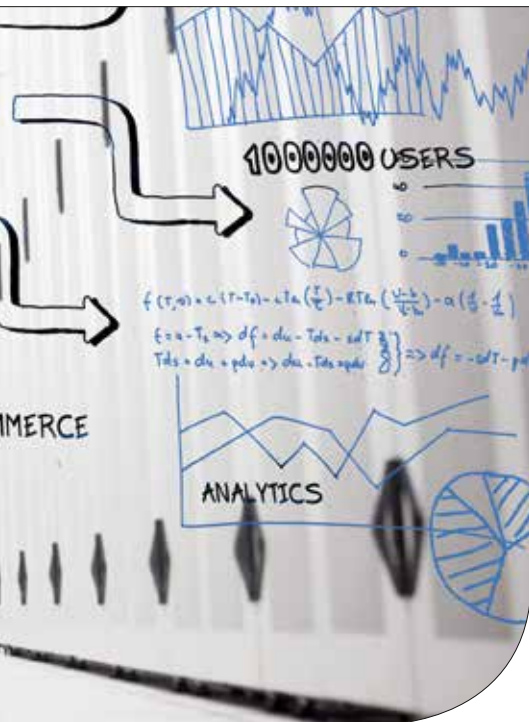
### >> CEE als Technologie-Nest <<

Österreich muss in diesem zukunftsweisenden Bereich am Ball bleiben, will es seine Position als Osteuropa-Hub nicht aufs Spiel setzen. »Die CEE-Region ist dabei, sich zu einem Technologie-Nest zu entwickeln«, analysierte die Erste Group kürzlich in einer Fallstudie. Eine ganze Reihe neu gegründeter IKT-Unternehmen nutzen die derzeit herrschende Aufbruchstimmung zu Erfolgsstorys à la Silicon Valley. Tschechien avanciert zu einem der weltweit führenden Entwicklungsländer für Antiviren-Software – die beiden

Hersteller Avast und AVG halten bereits einen Marktanteil von fast 25 %. Polnische und ungarische Unternehmen mischen ebenfalls



**CHRISTIAN BERGER, COFACE.** »Österreich exportiert 20 % zu seinen östlichen Nachbarn und ist einer der größten Investoren in der CEE-Region.«



mit IT-Innovationen im internationalen Geschäft mit.

Auch Global Player wie Siemens, Ericsson, IBM, SAP, Microsoft und ENVOX haben die optimalen Voraussetzungen im CEE-Raum erkannt: eine traditionell polytechnisch geprägte Ausbildung, vergleichsweise niedrige Arbeitskosten und die Dynamik einer kosmopolitischen jungen Generation. In Rumänien haben sich mehr als 50 IT-Konzerne angesiedelt. Am Anteil der im Technologiesektor Beschäftigten gemessen liegt das Land in der EU an der Spitze, weltweit am sechsten Platz.

Diese Zahlen stehen exemplarisch für den rasanten Aufschwung, den die Region in den vergangenen zwei Jahrzehnten genommen hat. Wirtschaftlich geht es den Ländern deutlich besser. Das BIP pro Kopf stieg von 49% auf 65 % des EU15-Durchschnitts. »Obwohl die Entwicklung der Region manchmal nach dem Muster ›einen Schritt vorwärts, zwei Schritte zurück‹ zu verlaufen schien, haben diese Länder schon viel erreicht. Der freie Waren-, Dienstleistungs- und Personenverkehr hat zur völligen Umstrukturierung dieser Volkswirtschaften beigetragen«, sagt Juraj Kotian, Head of CEE Research der Erste Group. Vom Wirtschaftswachstum der osteuropäischen Staaten würde sich so manches Land in der Eurozone dennoch gerne ein paar Prozentpunkte abschneiden.

### >> Kommen und Gehen <<

Wien hat als Tor zum Osten 25 Jahre nach dem Fall des Eisernen Vorhangs an Re-

levanz verloren. Der Osteuropa-Boom ist Vergangenheit. Zudem sitzen in den Niederlassungen längst hochqualifizierte, ansässige Manager am Ruder, die eigenständig mit der Konzernmutter kommunizieren.

Mit Prag, Bratislava und Warschau sind Wien in nächster Nachbarschaft zwar gleich drei unmittelbare Konkurrenten als Wirtschafts-Headquarters herangewachsen, auch Budapest liegt in Lauerstellung. Die Position Wiens als Drehscheibe zwischen Ost und West sieht Leo Hauska, Obmann der Plattform Headquarters Austria, aber nicht in Gefahr. Derzeit haben 314 Konzerne ihre CEE-Zentralen in Wien stationiert, die Zahl blieb im Vergleich zum Vorjahr konstant. Allerdings haben einige Unternehmen ihre Niederlassung personell und strategisch abgeschlankt und die Dienstleistungen teilweise in kostengünstigere Länder abgesehen. Henkel CEE betreibt beispielsweise ein Shared-Services-Center in Bratislava, während sich die Zentrale nach wie vor in Wien befindet.

Auch sonst herrscht ein Kommen und Gehen. Nespresso, Nokia, Heineken zogen in den letzten Jahren aus der Bundeshauptstadt ab. Dafür betreut der Versandriese Ot-



**WALTER OBERREITER, CSC.** »Kunden erwarten für sie individuell angepasste Produkte. Der Druck auf Unternehmen, sich ständig neu zu erfinden, wird stärker.«

to seit kurzem die Märkte in Ungarn, Tschechien und der Slowakei von Wien aus. Honda Austria erhielt ebenfalls für diese Länder die Agenden. Bereits 2013 schlug der Pharmakonzern Merck Serono seine Zelte in Wien auf und steuert von hier die CEE-Aktivitäten. Die AUA musste infolge der Übernahme durch Lufthansa schmerzhaft Einschnitte hinnehmen, wenigstens der kleine Osteuropa-Bereich wanderte aber von Budapest nach Wien. Der US-Energieversorger ContourGlobal kündigte Ende November

# 52%

**DER UNTERNEHMEN**

in Österreich haben von Industrie 4.0 und den damit verbundenen Veränderungen noch nie gehört. In Deutschland sind es 40 %, in der Schweiz 59 %.

an, sein neues Europa-Headquarter in Österreich anzusiedeln.

### >> Enge Beziehungen <<

Die Entwicklung der CEE-Region im Auge zu behalten, ist für Österreichs Wirtschaft von großer Relevanz. »Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Österreich und dem zentral- und osteuropäischen Raum waren immer schon stark. Österreich exportiert 20 % in Richtung seiner östlichen Nachbarn und ist einer der größten Investoren in der Region«, betont Christian Berger, Coface Country Manager Austria. Obwohl das weltweite Wirtschaftswachstum im Jahr 2013 wieder angezogen hat, wurden die Top-500-Unternehmen in Zentral- und Osteuropa davon kaum erfasst. Mit Umsätzen von rund 644 Milliarden Euro konnte nur eine leichte Steigerung von 0,2 % erzielt werden, die Top 100 mussten sogar einen Umsatzrückgang um 0,5 % hinnehmen.

Nach Ländern gereiht, konnte sich Polen erneut an der Spitze des Rankings behaupten. Die Ukraine verwies Ungarn auf den dritten Platz. Wie sich der Konflikt mit Russland auf die wirtschaftliche Situation auswirkt, wird erst die Bilanz im kommenden Jahr zeigen. Ein Negativtrend zeichnete sich in Details jedoch bereits jetzt ab: Obwohl die Ukraine die meisten Newcomer im Ranking stellt, schafften es nur sieben Unternehmen, ihre Position zu verbessern – der Großteil fiel zurück. Wie in den Jahren zuvor zählen Unternehmen im Öl- und Gassektor zu den absoluten Gewinnern im CEE-Raum, mit Respektabstand, aber ebenfalls beachtlichen Umsatzzuwächsen folgen Energieversorger und der Automobilsektor.

Angesichts der anhaltenden Rezession in der Eurozone und der hohen Arbeitslosenraten hoffen alle Beteiligten auf bessere Zeiten. Coface-Managerin Katarzyna Kompowska wagt mit einem Wachstumsplus von 2,4 % einen vorsichtig optimistischen Ausblick für CEE: »Vor allem die baltischen Staaten werden einen wesentlichen Beitrag leisten. Ihre nationalen Wirtschaften entwickeln sich derzeit sehr gut. Wachstumsmotor werden der private Konsum und verstärkte Exporte sein.«



Dompfarrer Toni Faber spendet Dagmar Koller bei der Seelenmesse für ihren verstorbenen Mann Helmut Zilk Trost.

# »Da wird mein VON ANGELA HEISSENER missionarischer Eifer schon groß«

**> (+) PLUS:** Nach etlichen turbulenten Jahren, in denen die katholische Kirche mit internen Konflikten und Skandalen konfrontiert war, wirkt es, als sei nun Ruhe eingekehrt. Trügt der Schein?

**Toni Faber:** Die Zeichen stehen nicht auf Ruhe, sondern auf Aufbruch. Papst Franziskus setzt Gesten, die die Menschen besser verstehen. Hier werden wirklich alte Zöpfe abgeschnitten. Für mich persönlich ist das ein ganz großes Geschenk. Als Hirte sollst

Mit der »Seitenblicke«-Gesellschaft ist Dompfarrer Toni Faber auf Du und Du. Seine ungewöhnliche Marketingstrategie zwischen Sekt und Brötchen ist erfolgreich, bringt ihm aber auch oft Kritik ein. Er selbst sieht sich als »City-Missionar«, der die Glaubensbotschaft zu den Menschen bringt.





Sie haben sich über den Kirchenbeitrag, das Wort eines Bischofs oder einen Missbrauchsvorwurf geärgert und wollten ein Zeichen des Protests setzen – das schien ihnen nur durch den Austritt möglich. Diese Menschen zurückzuholen, ist mein großer Ansporn. Bei mir treten zwischen 60 und 80 Personen pro Jahr wieder in die Kirche ein. Im Vergleich zu den Tausenden, die austreten, ist das natürlich nicht viel.

**(+) PLUS:** Der riesige Esoterikmarkt spiegelt den Wunsch nach Spiritualität wider. Was kann die Kirche anbieten?

**Faber:** Die spirituelle Sehnsucht ist sehr groß. Ich merke das in einem Geschäftsbereich, den ich sozusagen neu belebt habe – den Segnungen. Ich lasse mich dafür gerne belächeln oder auch verspotten. Den Segen Gottes zu erbitten für Geschäfte oder Personen, vor einer Operation oder für die Liebe, ist ungeheuer begehrt, wenn alles in der Welt brüchig wird. Jeden Monat kommen hunderte Leute zur Segnung für Leidende und Kranke. Wir sind keine Wunderheiler, aber wir legen den Menschen die Hände auf und beten für sie in einfachen Worten. Dazu muss Kirche imstande sein: Menschen zu berühren, indem sie ihnen Hoffnung vermittelt, dass ihr Leben gelingen kann.

**(+) PLUS:** Sie waren 1995, als die Affäre Groer ans Licht kam, sein Adlatus. Hat er sich Ihnen gegenüber gerechtfertigt?

**Faber:** Das war eine ganz bittere Zeit für mich, weil ich Kardinal Groer sechs Jahre hindurch als warmherzige Persönlichkeit kennengelernt habe, der mich mit Hochachtung in das Amt des Protokollchefs eingeführt hat. Ich kann ihm außer väterliches Händchenhalten nichts nachreden. Er war sicherlich Gefangener seiner verengten Sexualmoral, die Berührungen nicht als Delikt verstanden hat. Wir legen heute höchste Aufmerksamkeit darauf, dass so etwas nicht mehr vorkommen kann. Ich mache keine Kinderbeichte mehr in geschlossenen Räumen. Man sitzt einander gegenüber, da gibt es keine Form von Missverständlichkeiten.

**(+) PLUS:** Sie nützen Society-Events, um für die Kirche und um Mitglieder zu werben. Ihr offensives Auftreten wird aber auch häufig kritisiert. Nehmen Sie das in Kauf?

**Faber:** Mein Weg ist nicht der einzige und schon gar nicht der heilige. Ich versuche Menschen zu begegnen, die sonst nicht von der Kirche erreicht werden. Die große Zahl der Wiedereintritte und der Anfragen für Taufen und Hochzeiten gibt mir Recht. Kritikern gestehe ich ihre Meinung zu, sollen ►



Seelsorge geht vor. Insgesamt nehmen Society-Events nur ein Viertel seiner Zeit ein, dennoch ist Toni Faber den meisten ÖsterreicherInnen aus »Seitenblicke«-Berichten über Bälle und andere Festivitäten ein Begriff.

du dich dort aufhalten, wo deine Schafe sind, sagt er – was ich in den letzten 17 Jahren als Dompfarrer versucht habe, wird nun also päpstlich unterstrichen. Nur ein Prozent der Wiener kommen am Sonntag in den Gottesdienst, daher muss ich die übrigen 99 Prozent anders erreichen. Das geht nur über profane Medien und Treffpunkte, wo ich aber vielleicht doch etwas von unserer Glaubensbotschaft anbringen kann.

**(+) PLUS:** Auch die Kirche muss in gewisser Weise wie ein Unternehmen agieren – Grundbesitz und Immobilien verwalten, mit den Beiträgen der Mitglieder haushalten. Wie sieht Ihre Bilanz für heuer aus?

**Faber:** Als Gesamtdiözese schreiben wir schwarze Zahlen. Die Spendenbereitschaft für sozial-karitative Anliegen ist groß, für andere Zwecke ist sie allerdings im Schrumpfen begriffen. Wir müssen uns sehr anstrengen, um für die Renovierung des Stephansdoms und anderer Kirchen genügend Mittel aufzubringen. Für die geringer werdende Zahl der Katholiken gibt es viel zu viele kirchliche Bauobjekte. Wir werden uns von einigen Gebäuden trennen müssen. Die Filialstruktur für ein Unternehmen aufrechtzuerhalten, das vor 40 Jahren noch um die Hälfte mehr

„ WIR SIND KEINE WUNDERHEILER, ABER WIR LEGEN DEN MENSCHEN DIE HÄNDE AUF UND BETEN FÜR SIE. DAZU MUSS KIRCHE IMSTANDE SEIN: ZU BERÜHREN UND HOFFNUNG ZU GEBEN. „

Mitglieder hatte – das kann einfach nicht gut gehen.

**(+) PLUS:** Der katholischen Kirche sterben die Mitglieder nicht nur weg, viele treten aus Unzufriedenheit aus – 2013 waren es 54.800. Warum gelingt es nicht, diese Menschen zu erreichen?

**Faber:** In Wien sind nur noch 41 % der Bevölkerung katholisch. Die zweitgrößte Gruppe mit 30 % sind Unentschiedene, die beim Magistrat »ohne religiöses Bekenntnis« angeben. Darunter sind viele enttäuschte Sympathisanten, für die ich gerne Ansprechpartner sein möchte. Erst vor kurzem sagte mir einer: »Ich habe mir nur eine Auszeit von der Kirche genommen.« Ich glaube, das ist die tiefere Motivation vieler Menschen.

## ZUR PERSON

> Toni Faber (52), Sohn eines Wiener Straßenbahners und einer Hausfrau, wuchs in Wien-Liesing mit drei Geschwistern auf. Er fand als 17-Jähriger, nach einer schweren Nierenkrankheit, zu seiner Berufung, absolvierte das Theologiestudium und wurde 1988 zum Priester geweiht. 1989 übernahm Faber die Aufgabe als erzbischöflicher Zeremoniär, zunächst bei Kardinal Hans Hermann Groer, ab 1995 bei Erzbischof Christoph Schönborn. Seit 1992 ist er in der Pfarrseelsorge St. Stephan tätig, seit 1997 Dompfarrer. 2007 wurde er mit dem Großen Ehrenzeichen der Republik geehrt.



26

sie es ruhig besser machen. Ich arbeite gerade mit einem befreundeten Markencoach an meiner Ich-Marke in der öffentlichen Wahrnehmung, die ja in Wirklichkeit nur ein Teil von mir ist. Seit sechs Jahren schreibe ich jeden Sonntag für den *Kurier* eine Kolumne, um mich von der seichten Society-Berichterstattung abzuheben. Es braucht aber die Nase in der Mitte des Gesichtes, man kann nicht nur abstrakt von der Botschaft reden.

**(+) PLUS:** Sind es vorwiegend Prominente, die Sie zum Wiedereintritt bewegen?

**Faber:** Nein, nein, das geht quer durch die Bank. Einmal stand ein Mann von der MA 48 in meinem Büro, im orangen Overall und mit dem Taufschein in der Hand: Er möchte wiedereintreten, aber es muss ganz schnell gehen, er ist nämlich im Dienst und der Kollege wartet unten mit dem Müllwagen. Prominente spreche ich oft gezielt an. Wenn Uwe Kröger in seiner Biografie schreibt, seine Enttäuschung war so groß, weil der Pfarrer beim Begräbnis des Vaters einen falschen Namen nannte, obwohl er immer in der Kirche war, gehe ich beim nächsten Event auf ihn zu. Es ist eine tolle Sache, solche Persönlichkeiten als Meinungsmacher zu gewinnen. Da wird mein missionarischer Eifer schon groß. Aber 90 Prozent der Wiedereintretenden sind nicht bekannte Persönlichkeiten, sondern einfache Menschen wie Sie und ich.

**(+) PLUS:** In einem Interview mit der Zeitschrift *Woman* waren die meisten Fragen unter der Gürtellinie angesiedelt. Geht Ihnen das nicht auf die Nerven?

**Faber:** Ich habe schon angemerkt, ob außer »Waren Sie ein guter Liebhaber?« auch noch seriöse Fragen kommen. Armin Wolf meinte später, ich sei dumm, auf solche Fragen überhaupt zu antworten. Dabei hatte seine Frau Euke Frank ihre Journalistin so auf mich angesetzt. Ich bin ja nicht auf der Nudelsuppe dahergeschwommen, aber es gibt schon noch ein paar andere Themen im Leben, die interessanter sind. Als Priesterseminarist hatte ich unzählige solcher Gespräche mit Menschen, die der Kirche nicht so nahe stehen. Immer ging es um den Zölibat. Ohne Frau und Kinder zu leben, das bleibt provokant. Wir leben in einer übersexualisierten Gesellschaft, auch in der Medienlandschaft gilt »Sex sells«, das ist halt leider so.

**(+) PLUS:** Welche Einladungen lehnen Sie ab?

**Faber:** Meine seelsorglichen Termine haben Vorrang. Die Abende sind immer voll. Das macht mir Spaß, muss aber jetzt nicht das ganze Leben so weitergehen. Allein ein Empfang bei Birgit Sarata bietet unzählige Möglichkeiten zu Vernetzung und Seelsorge. Da kann man richtig fischen – ich bin freu-

“ EIN EMPFANG BEI BIRGIT SARATA BIETET UNZÄHLIGE MÖGLICHKEITEN ZU VERNETZUNG UND SEELSORGE. ICH HATTE GLEICH FÜNF WIEDEREINTRITTSKANDIDATEN AN DER ANGEL. ”

destrahlend nach Hause gekommen, weil ich gleich fünf Wiedereintrittskandidaten an der Angel hatte. Insgesamt machen diese Veranstaltungen aber nicht mehr als ein Viertel meiner Tätigkeit aus. Die meiste Zeit bin ich normaler Pfarrer und Co-Manager des Unternehmens Stephansdom.

**(+) PLUS:** Die meisten Leute wissen vermutlich gar nicht, dass im Stephansdom täglich sieben Gottesdienste abgehalten werden. Kommen nur noch Touristen?

**Faber:** Wir haben jährlich 5,3 Millionen Besucher im Dom, jeden Tag sieben Messen, am Sonntag neun und dazu noch jede Woche einige Sondergottesdienste. Am Sonntag kommen 4.000 Besucher, mehr als drei Viertel davon wohnen in anderen Bezirken und fahren etwa regelmäßig um 18 Uhr aus dem 10. Bezirk mit der U-Bahn zu ihrer Messe. Sogar unter der Woche gehen in den 6-Uhr-30-Gottesdienst ca. 50 Leute – das sind lauter fromme Wienerinnen und Wiener. Bis aufs Hochamt mit Chor und Orchester verirren sich nicht viele Touristen in die Messe.

**(+) PLUS:** Rund 1,5 Millionen Österreicher sind von Armut gefährdet. Merken Sie die Zunahme an hilfsbedürftigen Menschen in der täglichen Seelsorge?

**Faber:** Das spüren wir total. Ich habe eine eigene Sozialarbeiterin angestellt, weil so viele Leute mit ihren Bitten zu uns kommen. Primär unterstützen wir mit Lebensmittelscheinen und Kleidung. Die Not nimmt zu, viele können die Miete oder die Heizkosten nicht mehr bezahlen. Es braucht aber nicht nur materielle Mittel, sondern auch ein zuhörendes Ohr und Herz. Das versuchen wir zum Beispiel mit dem 14-tägigen Spielenachmittag für Arme, Obdachlose und Einsame zu bieten. Fünf Mal pro Jahr gibt es ein richtiges Festmahl für 150 bis 200 Menschen, nicht einfach eine Ausspeisung. Das macht Freude, auch wenn es nur ein Tropfen auf den heißen Stein ist.

**(+) PLUS:** In der Adventzeit bevölkern unzählige Punschstände die Stadt, teilweise wird auch für karitative Zwecke getrunken. Wie stehen Sie zu dieser Art von Hilfe?

**Faber:** Wer eine bessere Idee hat, soll's tun. Notleidende Menschen fragen nicht, woher das Geld kommt. Sie wissen nur, jemand war bereit, mit ihnen zu teilen. Sicher ist es nicht unbedingt notwendig, man könnte ja auch anders helfen. Aber es ist Notwendend. Wir haben beim Dom selbst einen Stand am Adventmarkt, für den Haubenköche den Punsch machen – da werde ich schon einen probieren. ■

Die Website des Report Verlags [www.report.at](http://www.report.at) erfreut sich auch als Blogging-Plattform immer größerer Beliebtheit. Mehr als 20 Blogger aus verschiedenen Branchen nutzen regelmäßig die Möglichkeit, ihre Gedanken und Ideen zu aktuellen Themen aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, einem breiten Publikum zu präsentieren. Hier finden Sie einige ausgewählte Beiträge mit der direkten Verlinkung zum Blog.

## JOB HUNTING VERSUS HEAD HUNTING - ODER BEIDES?

► **Von Alexander Norman,**  
Geschäftsführer Norman & Partner

»Job Hunting, Head Hunting: Das sind zwei Begriffe, die immer wieder auftauchen, doch wie ist ihre genaue Definition? Was sind die Unterschiede, wo sind Überschneidungen?«

Weiterlesen unter



## DIE NEUE WELT DER ARBEIT - FÜR SKEPTIKER

► **Von Michael Bartz,**  
Department Business, IMC FH Krams

»WOW, Generation Y, BYOD – Begriffe und Abkürzungen, die Ihnen spanisch vorkommen? Die neue Welt der Arbeit ist etwas, das für Sie gleich nach glutenfreier Ernährung und bei Vollmond abgefülltem Mineralwasser kommt? Sie sehen New World of Work als Trend, den zu überspringen sich auszahlt? Dann ist diese Kolumne genau das Richtige für Sie und für all jene, die sich selbst diesbezüglich zumindest als skeptisch, eher zurückhaltend oder abwartend einstu-  
fen.«

Weiterlesen unter



## MAXIMIERUNG DES SHAREHOLDER-VALUE - BLÖDE IDEE

► **Von Klaus G. Singer,**  
unabhängiger Industrieberater und Finanzanalyst

»Das Finanzwesen ist reich an schlechten Ideen, schreibt James Montier, aber das Konzept der ›shareholder value‹-Maximierung gehöre zu den dümmsten. Er weiß sich da einig mit dem legendären Jack Welch, von 1981 bis 2001 CEO von General Electric. In dessen Amtszeit stieg der Wert der Firma um 4000%.«

Weiterlesen unter



## RECYCLING-BAUSTOFFVERORDNUNG - ALLES NEU, ABER WIRKLICH BESSER?

► **Von Andreas Pfeiler,**  
Geschäftsführer Fachverband Steine-Keramik

»Der Umweltminister hat Mitte November den Begutachtungsentwurf für die Recycling-Baustoffverordnung vorgelegt. Damit wird erstmalig für einige Rezyklate das Erreichen des Abfallendes möglich, für eine überwiegende Mehrheit jedoch nicht.«

Weiterlesen unter



○ PODIUMSDISKUSSION

# MEHR DATENSCHUTZ, WENIGER GESCHÄFT?



28



Die EU-Kommission möchte die Digitalwirtschaft stärken. Dass dies in Europa nur über die Stärkung von Datenschutzrichtlinien passieren kann, war Konsens der Experten bei einem Gespräch des Report.

VON TÜNDE HEGER UND MARTIN SZELGRAD

> **Mit einer neuen Datenschutz-Grundverordnung**, die derzeit in der

EU verhandelt wird, soll der Umgang mit personenbezogenen Daten in allen Mitgliedstaaten auf einheitliches Niveau gebracht werden. Was bedeutet dies für die Konsumenten und Unternehmen in Österreich? Wie sieht es damit in der Praxis tatsächlich aus? Am 25. November 2014 diskutierten im Fabasoft Techsalon am Hauptbahnhof in Wien Experten und Publikum zum Thema Datenschutz.

Fotos: Thinkstock, Report Verlag/Milena Krobot

# TECHSALON

## AM HAUPTBAHNHOF

Mit Unterstützung von Fabasoft

Helmut Fallmann, Gründer und Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG, fordert Chancengleichheit für IT-Unternehmen, die in Europa agieren.



Am Podium: Helmut Fallmann, Gründer und Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG; Albert Steinhauser, Nationalratsabgeordneter und Justizsprecher der Grünen; Johann Maier, Vorsitzende des Datenschutzrates, und Peter Resch-Edermayr, synetics. Partner des Report-Talks war Fabasoft.

**(+) PLUS:** EU-weit wird eine Datenschutzgrundverordnung diskutiert. Datenschutz ist eines der Kernthemen auch bei Fabasoft. Herr Fallmann, Sie engagieren sich auf europäischer Ebene. Was sind die Themen hier?

**Helmut Fallmann, Fabasoft:** Wir laufen in der Informations- und Kommunikationstechnologie Gefahr, den An-

IN EINER GLOBAL VERNETZTEN WELT ENDET DATENSCHUTZ NICHT AN DER LANDESGRENZE. AUCH SEHEN WIR EINE WETTBEWERBSVERZERRUNG FÜR DIE HEIMISCHE WIRTSCHAFT.

schluss an den internationalen Wettbewerb zu verlieren und wirtschaftliches Potenzial in Milliardenhöhe brachliegen zu lassen. Die neue Kommission sollte nun auf mehreren Ebenen gegensteuern: Zum einen muss der digitale Binnenmarkt rasch realisiert werden. Die digitalen Schrebergärten, die wir mit unterschiedlichen Regelungen und Richtlinien in den einzelnen Ländern haben, müssen weg. Dann brauchen wir eine europäische Cloudstrategie, die vertrauenswürdige IT-Services und die Speicherung von Daten auf europäischem Boden sicherstellt. Die Europäische Kommission muss die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen stärken, um der Marktmacht weniger großer US-Firmen im IT-Bereich zu begegnen. Dazu brauchen wir die Etablierung höchster Standards in der IT-Sicherheit und im Datenschutz. Die Kommission sollte also ein neues einheitliches Datenschutzregelwerk zügig vorantreiben.

Ich bin optimistisch, dass wir bis Ende 2015 eine europäische Datenschutz-Grundverordnung haben werden. Denn: In einer global vernetzten Welt endet Datenschutz nicht an der Landesgrenze. Auch sehen wir heute eine Wettbewerbsverzerrung für die heimische Wirtschaft. Unsere Unternehmen müssen sich an strenge Datenschutzrichtlinien halten, die für Anbieter aus anderen Regionen, wie den USA, nicht gelten. Datenschutz auf diesem Kontinent muss aber für alle

Unternehmen gelten und Rechte und Pflichten sollten auch bei den Nationalgerichten geltend gemacht werden können. Dann müssten auch nicht engagierte Bürger wie der Österreicher Max Schrems nach Irland pilgern und sich in englischer

Sprache mit irischen Richtern auseinandersetzen, um ihre Bürgerrechte gegenüber Facebook oder anderen durchzusetzen. Nur zusammen mit europäischen Partnern und europäischen Spielregeln können wir das Vertrauen der Verbraucher in den IT-Markt mit seinen vielfältigen Dienstleistungen zurückgewinnen.

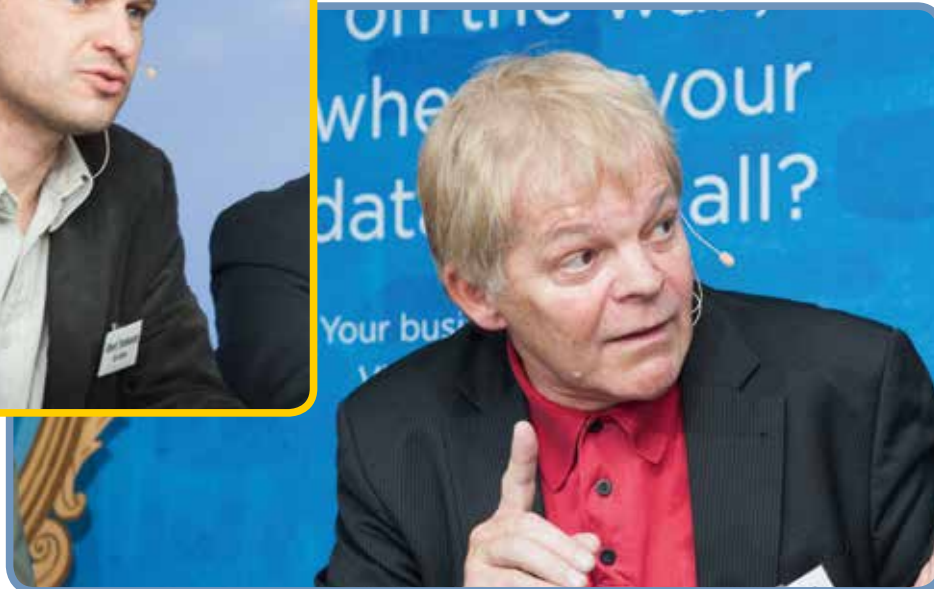
**(+) PLUS:** IT-Dienstleister wie Amazon oder Google wollen nun garantieren, die Daten ihrer Kunden in Europa zu speichern. Das löst doch das Problem?

**Fallmann:** Das löst gar nichts. Es gibt eine klare Entscheidung von US-Gerichten, die amerikanische Unternehmen zur Herausgabe der Daten ihrer Kunden verpflichtet – unabhängig davon, wo die Daten gespeichert sind. Das lokale Prinzip müsste daher auch mit lokalem Recht verbunden werden.

„Z, weniger Geschäft?“



Unten: Johann Maier, Vorsitzender des Datenschutzrates im Bundeskanzleramt, betont, dass Datenschutz ein Grundrecht in Europa ist.



Albert Steinhauser, Nationalratsabgeordneter und Justizsprecher der Grünen, sieht die aktuelle Datenschutzdebatte in Europa auf dem richtigen Weg.

30

**(+) PLUS:** Ist es tatsächlich ein Problem, wenn ein ausländischer Geheimdienst theoretisch Zugriff auf die Unternehmensdaten eines österreichischen Mittelständlers bekommt? Dies wirkt manchmal ein wenig übertrieben – es sei denn, wir sprechen von Firmen im Rüstungsumfeld.

**Fallmann:** Leider ist das überhaupt nicht übertrieben. Generell herrscht die Haltung, dass Spionage keinen Sinn hätte, wenn sie nicht auch der Wirtschaft helfen würde. In Ländern wie den USA ist der militärisch-wirtschaftliche Komplex eng verwoben. Dort geht es um Wirtschaftsvorteile in unterschiedlichen Bereichen. Eine Gefahr besteht, wenn Europäer in bestimmten Bereichen einen Know-how-Vorsprung aufbauen, dessen Vermarktung dann allerdings in Übersee stattfindet. Wenn wir unsere Forschungsergebnisse und unser Know-how anderen überlassen, gefährden wir damit unseren Wohlstand. Deshalb ist das Thema Spionage so heikel. Es kommt dadurch zum Abfließen von Know-how und künftiger Wertschöpfung.

**Albert Steinhauser, Grüne:** Wir sollten dafür werben, dass Datenschutz und Wirtschaft keine Gegenspieler sind. Eine ähnliche Debatte hatten wir ja vor Jahren auch bei Umweltschutzfragen geführt. Heute sehen alle das Innovationspotenzial, das Umweltschutz geschaffen hat. In beiden Bereichen brauchen wir aber Rahmenbedingungen, auf die sich Unternehmen einstellen können. Mit einer neuen Rechtssicherheit durch die Datenschutz-Grundverordnung kann die heimische Wirtschaft im europäischen wie auch im globalen Kontext wettbewerbsfähig gestärkt werden. Das Europä-

## DATENSCHUTZ UND WIRTSCHAFT SIND KEINE GEGENSPIELER. DIE DEBATTE HATTEN WIR SCHON BEIM UMWELTSCHUTZ.

ische Parlament hat nach langwierigen Gesprächen einen herzeigbaren, sehr guten Kompromiss erarbeitet. Wenn man den europäischen Gesetzgebungsprozess kennt, dann glaube ich, ist vieles für den Datenschutz Wichtiges in dieser Verordnung enthalten. Freilich ist die europäische Gesetzgebung ein Stück komplizierter als die österreichische. Aufgrund der beschnittenen Rechte des europäischen Parlaments treten Gesetze nicht mit einem Parlamentsbeschluss und einer Unterschrift des Präsidenten in Kraft, wie es in Österreich der Fall ist. Nein, sie werden im Anschluss an der Absegnung durch das Parlament in Dreiergesprächen zwischen Parlament, Kommission und dem Europäischen Rat in seiner Rolle als Vertreter aller Staaten nochmals diskutiert. Deshalb dauert dieser Prozess insgesamt länger, als zu Beginn erhofft. Es gilt, viele unterschiedliche Positionen unter einen Hut zu bringen.

**(+) PLUS:** Es gibt unter den EU-Staaten einen unterschiedlich stark

ausgeprägten Willen, die Datenschutz-Grundverordnung durchzusetzen. Wer gilt hier als Bremser?

**Steinhauser:** Ich würde da keine Noten verteilen, zumal es meist auch innerhalb der einzelnen Staaten sehr unterschiedliche Interessen und Positionen gibt. Wichtig ist, dass wir einen Grundkonsens formulieren können, der auch Punkte enthält, die manchen vielleicht unangenehm erscheinen. Das wäre einmal eine geforderte Transparenz für die Anwender: Welche Daten werden gespeichert? Wie lange werden sie gespeichert? Für welchen Zweck werden sie gespeichert? Der zweite Grundsatz betrifft die Begrenzung der Speicherdauer. Ein dritter Grundsatz, der mir wichtig ist, sind Opt-in-Lösungen. Das bedeutet, dass Daten zwar erhoben werden dürfen, allerdings nur mit Zustimmung der Nutzer.

Wenn diese Punkte offen diskutiert und in der Datenschutzverordnung behandelt werden, kann auch bei den Anwendern ein richtiggehendes Datenbewusstsein entstehen.



Peter Resch-Edermayr, synetics, sieht IT-Verantwortliche in Unternehmen mit Datenschutzthemen oft allein gelassen.

Natürlich besteht für die Staaten auch ein gewisses Risiko, dass auf nationaler Ebene dann keine Sonderregelungen mehr möglich sind.

**(+) PLUS:** Herr Maier, wie ist Ihre Sicht zum aktuellen Stand der Diskussion? Welche Folgen sind durch eine neue europäische Regelung für die heimische Wirtschaft zu erwarten?

**Johann Maier, Datenschutzrat:** Wenn wir heute über Datenschutz reden, müssen wir uns vor Augen halten, dass Datenschutz zu den Grundrechten der Europäischen Union gehört und seit dem Lissaboner Vertrag Teil des europäischen Primärrechtes ist. Der Schutz auf Privatsphäre hat einen hohen Stellenwert in Europa. Das sieht man auch an Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes, der unter anderem die umstrittene Vorratsdatenspeicherung gekippt hat. Die Transparenzgebote, die Herr Steinhauser formuliert hat, sind bereits in der bestehenden Richtlinie 95/46/EG des Europäischen Parlaments verankert. Allerdings stehen wir vor dem Problem der unterschiedlichsten Um-

setzung der Datenschutzrichtlinie aus dem Jahr 1995 in Europa. Viele Staaten sind aber nun aus wirtschaftlichen Überlegungen nicht bereit, den neuen Datenschutzstandards, die die Europäische Kommission in einem Entwurf vorgegeben hat, zuzustimmen. Ich befürchte daher, dass es durch die Datenschutz-Grundverordnung in einigen Bereichen zu Rückschritten gegenüber der geltenden Richtlinie kommen kann.

Und bei dieser Debatte sollten wir auch eines nicht vergessen: Würde ein europäisches Unternehmen Ansprüche im Bereich der Datenspeicherung oder des Datenschutzes in den USA – ohne dort eine eigene Niederlassung zu haben – geltend machen, hätte es zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Chance. Daher hat das Europäische Parlament bereits 2012 in einer Entscheidung einstimmig festgehalten, dass sich jedes Unternehmen, das im IT-Bereich in Europa Leistungen anbietet oder wirtschaftlich tätig ist, an die europäischen Normen zu halten hat – im konkreten Fall an das europäische Datenschutzrecht.

**(+) PLUS:** Beim Sammeln welcher Daten müssen Unternehmen besonders darauf achten, keine Gesetzesübertretung zu begehen?

**Johann Maier, Datenschutzrat:** Das Datenschutzrecht unterscheidet zwischen personenbezogenen Daten und sensiblen Daten. Zu letzteren gehören beispielsweise Religionsbekenntnis, Gewerkschaftszugehörigkeit oder Gesundheitsdaten, die ja immer wieder im Fokus der Diskussionen stehen. Weiters ist im Datenschutzgesetz 2000 genau festgehalten, unter welchen Voraussetzungen Daten ins Ausland transferiert werden dürfen und ob dies für bestimmte Länder genehmigungsfrei ist, weil diese selbst über ein angemessenes Datenschutzniveau verfügen. Der aktuellen Datenschutzrichtlinie zufolge hat auch jeder das Recht zu erfahren, welche Daten über ihn gespeichert sind und aus welchen Quellen diese Daten stammen. Auch hat jeder Betroffene das Recht, dass Daten unter bestimmten Voraussetzungen gelöscht oder gespeicherte Informationen richtiggestellt werden.

Gemäß einer EU-weit durchgeführten Studie, die dieses Auskunftsrecht in der Praxis überprüft hat, befindet sich Österreich dazu leider auf dem vorletzten Platz. Lediglich ein Drittel der Anfragen wurde von den Befragten konkret beantwortet. Der Grund für das Hinterherhinken der Österreicher ist meiner Meinung nach offensichtlich: Es gibt viel zu wenige ausgebildete Personen oder Datenschutzbeauftragte in den Betrieben, die sicherstellen, dass Datenschutzbestimmungen tatsächlich eingehalten werden.

Ich kann nur allen Unternehmen empfehlen, bei Problemen und besser noch im Vorfeld rechtzeitig den Kontakt zur unabhängigen Datenschutzbehörde zu suchen. Deren Mitarbeiter beraten und stellen die nötigen Informationen zu Verfügung, damit Datenanwendungen innerbetrieblich rechtskonform gestaltet werden.

**(+) PLUS:** Es gibt bereits Lösungen für die Transparenz in der Dokumentation der Speicherung von Daten. Wie gehen Unternehmen damit um?

**Peter Resch-Edermayr, synetics:** Wir können unabhängig von der politischen Debatte feststellen: Unternehmen brauchen die Dokumentation innerhalb der eigenen IT-Abteilung und einen gewissen Reifegrad in der IT, um überhaupt an die herrschenden Sicherheitsstandards andocken zu können. Dennoch werden viele IT-Verantwortliche, die Administratoren in ihrer Rolle als Maschinisten der Moderne, im Zuge der Speicherung von Daten mit Datenschutzthemen allein gelassen. Das Juri- ▶

ICH BEFÜRCHTE, DASS ES DURCH DIE DATENSCHUTZ-GRUNDVERORDNUNG IN EINIGEN BEREICHEN ZU RÜCKSCHRITTEN KOMMEN WIRD.



Rege Diskussion und großes Interesse an der Debatte. 120 Besucher waren in den Fabasoft Techsalon gekommen.  
Li.: Vincenz Leichtfried, L7 Media Services.



32

► stendeutsch kann der Administrator nicht umsetzen. Er braucht dazu einen Übersetzer, jemanden, der ihn an der Hand nimmt, um Daten zunächst überhaupt korrekt zu klassifizieren. Leider ist Datenschutz aber oft ein Thema, für das kaum Zeit und Geld vorhanden ist. Das Bewusstsein ist bei mittelständischen Unternehmen noch nicht so weit entwickelt. Es gibt aber eindeutig einen Zug in die richtige Richtung, auch ausgelöst durch die öffentliche Diskussion.

Auf der einen Seite sehen wir eine Entwicklung von unten her kommend: Administratoren und Benutzer, die täglich mit den Daten zu tun haben und Maßnahmen zur Datensicherheit fordern. Parallel wächst das Bewusstsein im Management zur Verantwortung für die Daten im eigenen Unternehmen. Schließlich haben auch Audits und Prüfmechanismen ihre Wirkung – man muss die Unternehmen auch ein wenig zu ihrem Glück zwingen.

Wenn jemand ein Restaurant eröffnet, werden aufgrund der Hygieneverordnung regelmäßig sehr genau und systematisch Anlagen und Prozesse im Betrieb geprüft. Solche Hygienevorschriften brauchen wir auch in der IT.

## JEDES RESTAURANT WIRD REGELMÄßIG UND GENAU GEPRÜFT. ÄHNLICHE HYGIENEVORSCHRIFTEN BRAUCHEN WIR AUCH IN DER IT.

### Aus dem Publikum meldet sich Vincenz Leichtfried, L7 Media Services, zu Wort:

Ich bin in der Start-up-Szene in Österreich und auch international im Silicon Valley tätig. Wir betreiben verschiedene ortsbasierte Suchmaschinen und starten gerade ein Nachrichtenportal. Natürlich finde ich die Diskussion zu Datenschutz wichtig. Leider vergessen wir dabei, dass gerade Märkte mit weniger strengen Regulariven, wie eben die USA, das Heranwachsen von weltweit erfolgreichen Größen wie Facebook oder Google ermöglichen. Solch ein Umfeld vermissen wir in Europa.

**Helmut Fallmann:** Genau hier muss ein europäisches Recht, das auch Anbieter aus den USA in die Pflicht nimmt, ansetzen. Es geht uns nicht um die Ausgrenzung anderer Nationen, sondern um einen fairen Wettbewerb auf Augenhöhe.

**Johann Maier:** Datenschutz ist im Unternehmensbereich ein klarer Wettbewerbsfaktor und sollte daher weiter verstärkt werden. Hier wurden in den letzten Jahren mit Unterstützung der Europäischen Kommission Modelle wie »Datenschutz by design« und auch ein Europäisches Datenschutzgütesiegel entwickelt. Wenn ein neues Geschäftsmodell entsteht, sollte von Beginn an Datenschutz mitgedacht werden.

In Europa ist das Recht auf Privatsphäre ein Grundrecht im Sinne der Europäischen Menschenrechtskonvention. Das unterscheidet Europa von anderen Kontinenten, Ländern und deren staatlichen Verfassungen. ■



Das Video zum Podiumsgespräch

**SCHON GEHÖRT?**

Das Einladungsmanagement für diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software **innovativ – preiswert – zeitsparend** | [www.eventmaker.at](http://www.eventmaker.at)







EIN PLÄDOYER VON RAINER SIGL.

# Xmas-as-a-Service

Im 21. Jahrhundert hat sich auch Weihnachten gefälligst der Gegenwart anzupassen.

**>** Mal ehrlich: Man muss sich schon anstrengen, in Weihnachtsstimmung zu kommen. Ich mein, früher, okay, da war das vielleicht noch anders. Damals, was weiß ich, im Mittelalter, alle Jäger und Sammler oder Ritter, der harte Winter, man muss drin bleiben, kann nicht aufs Feld, wegen all dem Schnee und den Mammuts - da kann man dann leicht besinnlich sein, wenn man sich sowieso seit Wochen tagein, tagaus nur aneinanderkuschelt, um nicht zu erfrieren!

Aber wie passt sowas bitte ins 21. Jahrhundert? Wochenlang Stress, noch dazu in der hektischsten Jahreszeit überhaupt, wo die Einkaufszentren bummvoll sind, alle irgendwo irgendwas von einem wollen, am besten gestern und logo und natürlich und unbedingt »noch vor Weihnachten« - und da soll man cool drauf sein? Aber ich hab die Lösung: Ich automatisiere jetzt rigoros.

Das Geschenkeinkaufen zum Beispiel! Ich hab da nämlich per App meinen automatisierten eBay-Auktionen-Bot mit der Amazon-Wishlist von der Irmis, meiner Frau, zusammengespannt und das läuft alles vollautomatisch, ich geb ein, wie viel ich insgesamt ausgeben will, der Rest

“ ICH AUTOMATISIERE JETZT RIGOROS. ”

läuft von selbst tadellos, prima - und wenn die Irmis ihre Geschenke auspackt, hab ich dann auch gleich eine Überraschung, haha! Auch das mit der Weihnachtsmusik haut schon fast von selbst hin, auf Spotify kann man sich da ja per Preset in unterschiedlichen Weihnachtsintensitäten bespielen lassen, im Auto, in der Arbeit und so, von »leichte Winterstimmung«, da kommt dann alle zwei, drei Lieder ein leicht saisonal angehauchter Popklassiker, bis hin zur Hardcore-Einstellung »Last Christmas«, da ist dann allerdings Vorsicht angesagt, wegen der möglichen psychologischen Nebenwirkungen. Ja, da kommt dann auch alle 30 Minuten dieser Einspieler, mit der Warnung des Gesundheitsministers und so, seit dem Amoklauf mit den Weihnachtsmännern in der Mariahilfer Straße damals vor zwei Jahren.

Ja, ich weiß, das mit der Besinnlichkeit geht in unserer effizienten Hochleistungsgesellschaft trotzdem nur schwer, deshalb bin ich heuer noch einen Schritt weiter gegangen und hab mein Fitnessarmband upgegradet. Das trackt jetzt nicht mehr nur Puls, Geschwindigkeit, Blutdruck, Bewegung, Kalorienverbrauch, Schlafrythmus, Biorhythmus, ayurvedischen Vipassana-Aspekt, Karma, Mondphasen, Fruchtbarkeit/Potenz, Zeit bis zum Feierabend, bis zum Wochenende, bis zum Urlaub und UV-Einstrahlung, sondern - im Xmas-Mega-pack - auch »Xmas-Spirit«. Das trackt auch auf Burnout, Depressionsanfälligkeit, Magensäure und Einkaufsstress und schlägt Alarm, wenn sich wo ein Punschstandl in 500 Metern Entfernung befindet. Da kann man dann den gewünschten Weihnachtlichkeitsspiegel einstellen, von »besinnlich«, das ist dann so ein, zwei Jagatee, über »Adventsfreude«, da ist man dann schon ziemlich saisonal, bis hin zu »Weihnachtsfeier«, und dann kommt schon automatisch das richtige Mindset auf, also zumindest solange, bis man wo zusammenbricht. Aber dann ruft das Ding eh automatisch ein Taxi oder die Rettung.

Und ich sag Ihnen: Es funktioniert. Ja, Weihnachten muss gar kein stressiger Anachronismus sein. Man muss halt mit der Zeit gehen - dann klappt das ja doch so halbwegs mit der stillsten Zeit im Jahr. So geht das 2014: »Ihr Kinderlein kommet«? Pah. Come on, kids! Merry Xmas 4.0! ■

“

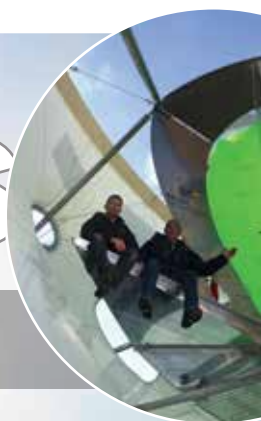
*Ich hab da nämlich per App meinen automatisierten eBay-Auktionen-Bot mit der Amazon-Wishlist von der Irmis, meiner Frau, zusammengespannt und das läuft alles vollautomatisch.*

”



# VIELGERÜHMTESTES

## INNOVATIVES ÖSTERREICH



### 1 DIE NEUSCHNEE-MACHER

Die Skisaison hat begonnen und kein Schnee ist in Sicht? Im Tiroler Obergurgl wird derzeit eine Labortechnik erprobt, mit der Neuschnee über künstliche Wolken erzeugt wird. Gemeinsam mit Kollegen der Universität für Bodenkultur Wien und der Technischen Universität Wien beschäftigt sich der wissenschaftliche Projektleiter Michael Bacher seit geraumer Zeit mit künstlichem Schnee, dessen Erzeugung über herkömmliche Schneekanonen hinausgeht. Mit einer Patentanmeldung zur »Dendritic Snow Production« gründete er 2014 das Unternehmen Neuschnee. Nun erfolgte der Schritt ins Freiluftlabor. Das Ergebnis aus der künstlichen Wolke ist ein Qualitätsprodukt: Hochwertiger Neuschnee mit relativ geringer Dichte, der dem von Skifahrern so geschätzten Pulverschnee sehr nahe kommt. »Ein deutlich reduzierter Energieverbrauch und die wesentlich effizientere Nutzung der Ressource Wasser machen die neue Technik auch aus wirtschaftlichen und ökologischen Gründen interessant«, ist Bacher überzeugt. Aus einem Kubikmeter Wasser werden bis zu 15 Kubikmeter Pulverschnee erzeugt. Diesen Winter forscht das Team unter realen Bedingungen, um die Technologie bald im großen Stil einsetzen zu können.

> [neuschnee.co.at](http://neuschnee.co.at)

### 2 MUSIK ALS MEDIZIN

Mit Musik heilen, aber so, dass es medizinisch nachvollziehbar und methodisch sicher ist: Das veranlasste Vera Brandes zur Gründung des Unternehmens Sanoson. Nach Grundlagenforschung an der Universität Mozarteum in Salzburg untersuchte Brandes an der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität die psycho- und physiologische Wirkung von Musik und bietet heute ein Repertoire zur Behandlung von Burnout-Symptomen, Depression oder Bluthochdruck. Ihre Arbeit ist fachlich anerkannt, Studien zur erfolgreichen Musiktherapie werden regelmäßig publiziert, die gebürtige Deutsche ist international eine gefragte Expertin. Sanoson arbeitet eng mit Ärzten, Psychiatern, Kliniken und medizinischen Einrichtungen zusammen und erstellt auf die Patienten abgestimmte, eigens erstellte musikalische Medizin. Die Medienwirkungsforscherin war vor ihrer Zeit bei Sanoson bereits im Musikbusiness tätig – als Produzentin und Verlegerin. Die Liebe zu ganz besonderer Musik gibt sie nun in therapeutischen Dosen an ihre Mitmenschen weiter.

> [www.sanoson.at](http://www.sanoson.at)

### 3

### SOLARPUMPE FÜR ALLE

Ein heimisches Startup hat eine Brunnenpumpe entwickelt, die sehr einfach zusammengebaut werden kann. Die Pumpe ist komplett wartungsfrei und durch die Verwendung von Solarenergie auch frei von laufenden Kosten. »In Afrika beobachtete ich viele Menschen, die täglich mehr als 50 km zu Fuß zurücklegten, um Trinkwasser für ihre Familien zu finden. Ich sah kaputte Handpumpen, die niemand reparieren konnte, kraftstoffbetriebene Wasserpumpen, die aufgrund von Treibstoffmangel stillgelegt wurden«, berichtet Dietmar Stuck, Geschäftsführer PM Pumpmakers. Diese Umstände waren der Anstoß für die Entwicklung einer solarbetriebenen Alternative. Die »NSP Solar Pumpe« kann großteils von örtlichen Firmen hergestellt werden. Das Design stellt sicher, dass keine Betriebskosten anfallen und bis zu einer Tiefe von 100 Metern gepumpt werden kann, auch bei wolkeigem Himmel. Über ein Franchisekonzept will Stuck seine Lösung nun in Dritte-Welt-Länder bringen und dort helfen.

> [www.pumpmakers.com](http://www.pumpmakers.com)

1

**ERFINDER  
AUS ÖSTERREICH:**

Architekt Walter Klasz und Projektleiter Michael Bacher mit ihrer Wolkenkammer, in der Wassertropfen und Eiskeime nachhaltig vermischt werden.



2

**VERA BRANDES UNTERSTÜTZT** die Schulmedizin mit erfolgreicher Musiktherapie bei Burnout, Bluthochdruck und Depression.

4

**LAUTSPRECHER  
MADE IN AUSTRIA**

Seit über 30 Jahren gilt die Klangschmiede Audiodata mit Sitz im deutschen Aachen als Synonym für einen perfekten Klang. In einem Neustart in Kooperation mit Firmengründer Peter Schippers machen sich nun der Salzburger Hannes Palfinger und der Vöcklabrucker Hi-Fi-Händler Franz Stöger daran, die Welt der Highend-Lautsprecher von Österreich aus zu erobern. Sitz der neugegründeten Audiodata Lautsprecher GmbH ist in Hallwang bei Salzburg. Das Besondere an den Lautsprechern ist die exakte Wiedergabe: Bei konventionellen Lautsprechern verarbeiten die Hochtöner die Signale schneller als die Mitteltöner. Audiodata schafft es, dass die Signale annähernd zeitgleich ans Ohr treffen. Resultat ist eine perfektes Stereo-Panorama. Zur Fachmesse High-End im Mai 2015 will das Trio seine neue Lautsprecherreihe präsentieren.

> [www.audiodata.com](http://www.audiodata.com)



3

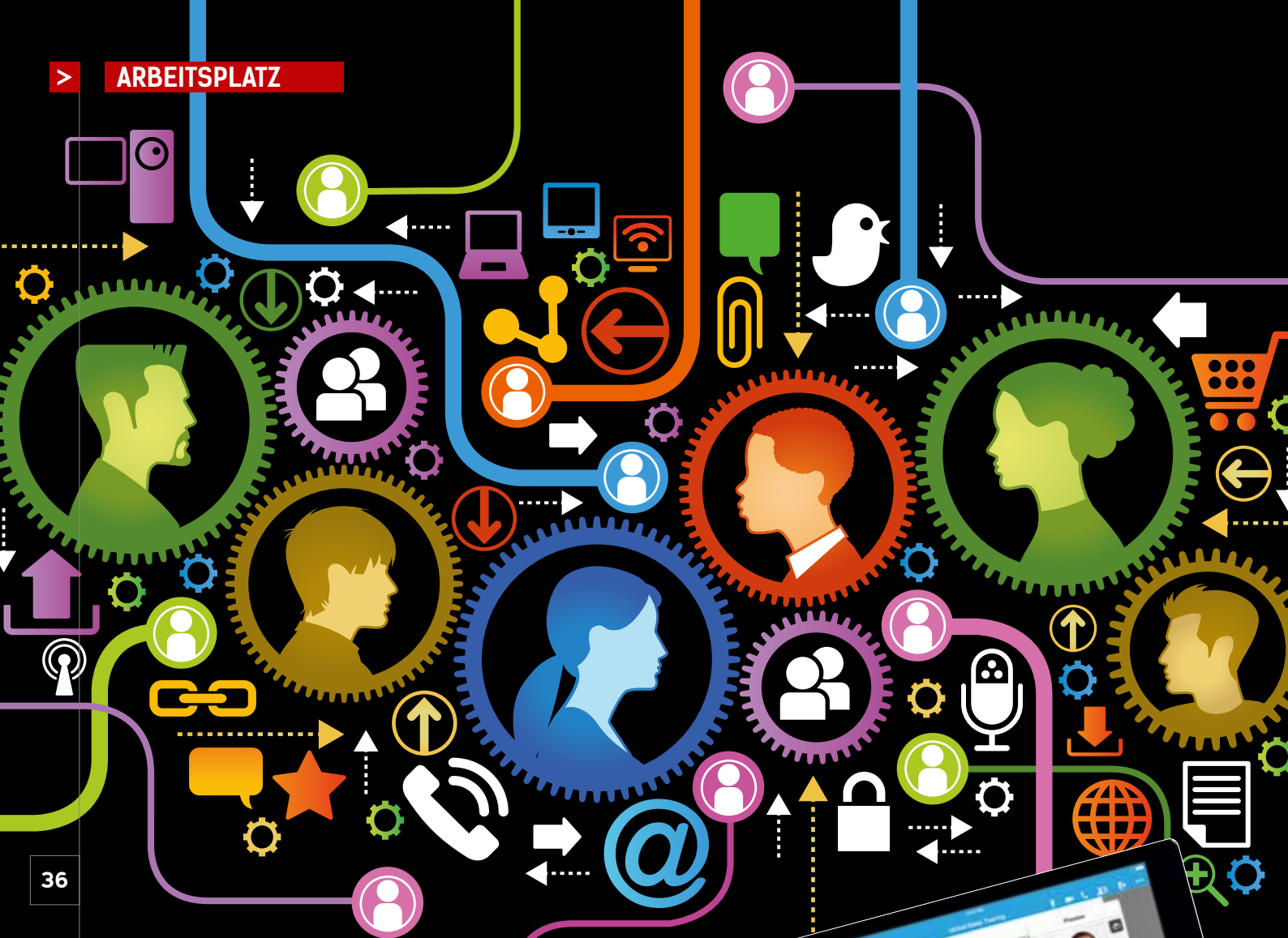
**DIETMAR STUCK**, Geschäftsführer des Startups PM Pumpmakers, hilft Menschen in Afrika mit einfacher Solarlösung.

**FRANZ STÖGER,  
HANNES PALFINGER  
UND PETER SCHIPPERS**

verlegen den Sitz von Audiodata nach Österreich und bauen an einem neuen Lautsprechersystem.

4





> **Zusammenarbeit ist die Grundlage für den Erfolg jedes Unternehmens**, egal ob EPU, KMU oder Multikonzern. Früher wurde meist auf zwei Kommunikationswege vertraut, Telefon und Mail. Der Trend zu immer kleineren Teams, die Notwendigkeit, in Echtzeit Kontakte zu knüpfen und Entscheidungen auch außerhalb von Firmengrenzen zu fällen, erfordern einen Wandel in der Collaboration. Business-Anwendungen müssen unabhängig vom Standort, Zeitpunkt und der Nutzungsart ohne Einschränkungen verfügbar sein. Cisco bietet dafür Lösungen für die unterschiedlichsten Formate. Einige sind seit langem bewährt, andere sind neu am Markt. Für eben diese hat Cisco das Collaboration Summit 2014 in Los Angeles als Präsentationsort gewählt. Wie Collaboration eingesetzt wird, variiert branchenspezifisch. »Moderne Technologien werden u.a. in der IT-Branche, im Manufacturing und im Bereich Automotive verstärkt eingesetzt«, so Franz Ziegerhofer, Sales Manager Channels & Commercial von Cisco Österreich. Für alle Unternehmen und Branchen gelte es aber, die ganze Palette an Collaboration zu nutzen. »Ich muss auf schriftlicher Ebene zusammenarbeiten, muss den anderen hören, ihn sehen und Informationen austauschen«, stellt

Snorre Kjesbu, Vice President and General Manager der Collaboration Endpoint Technology Group, fest. Natürlich unterscheide sich die Art und Weise der Zusammenarbeit bei der Vielzahl der täglichen Aufgaben. Manchmal reicht auch schon der Audio-Kontakt. Es müssen aber alle vier Collaboration-Wege zur Verfügung stehen. Cisco treibt Videolösungen voran, die Teil des Medienquartetts sein müssen. Vor der Nutzung des Collaboration-Quartetts ist laut Kjesbu zu klären, wofür Collaboration eingesetzt wird und was sie lösen soll. »Ich darf nicht nur einfach sagen: Collaboration muss verbinden, sondern z.B.: Ich möchte Entscheidungen schneller treffen.«

»>> **Video im Kleinen** <<«  
Videokonferenz, das klingt nach XL-Collaboration. Es muss aber nicht immer eine riesige Videowall sein. Bei Cisco gibt es WebEx-Lösungen für mobile Endgeräte. »Geschäftsleute kommunizieren heute anders. Wir sehen einen new style of work«, betont Jonathan Rosenberg, Vice President and Chief Technology Officer. »Viele arbeiten von zu Hause aus oder auch auf dem Weg zum Baseball-Game. Das muss berücksichtigt werden.« WebEx wird über das Inter-



MIT WEBEX bietet Cisco bei aktuell 64 Millionen registrierten Nutzern und 1,8 Milliarden Nutzungsminuten pro Monat die zweitgrößte öffentliche Cloud für Business-Anwendungen.



# collaboration.

# Next

Mit verschiedenen Gesprächspartnern an unterschiedlichen Orten zur gleichen Zeit von Angesicht zu Angesicht sprechen: eine Herausforderung der heutigen Businesswelt. Beamen ist noch nicht möglich, Videokonferenzen dagegen sind schon jetzt ein bewährtes Medium. Beim Collaboration Summit in Los Angeles hat Cisco zahlreiche Innovationen vorgestellt.

37

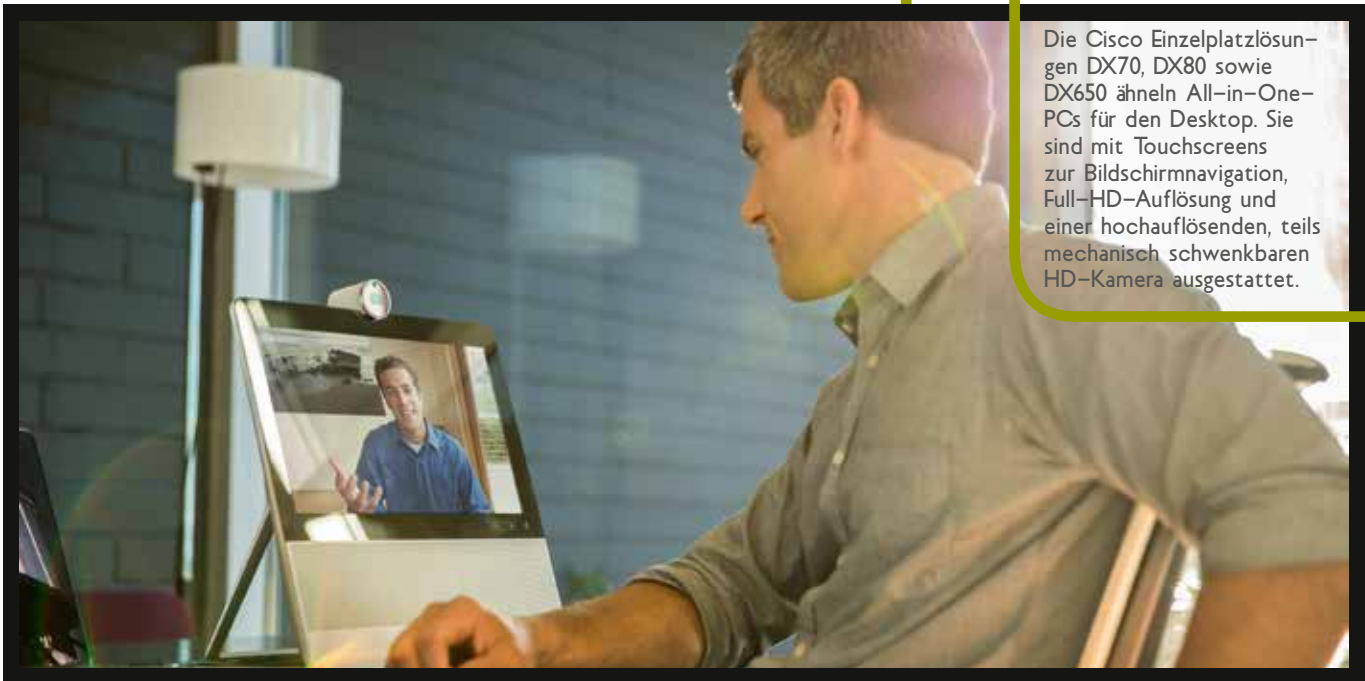
net bereitgestellt und ist jederzeit verfügbar. Benötigt werden nur Computer, Mobiltelefon oder Tablet-Computer mit einer Internetverbindung, eine Audioverbindung sowie optional eine Webcam. »Collaboration muss einfach umzusetzen sein, vom Sitzungssaal bis zum Handy«, betont Rowan Trollope, Senior Vice Präsident der Collaboration Technology Group. Eine Business Collaboration App, die Chat-, Audio- sowie Video- und Content-Sharing-Funktionen miteinander kombiniert, bietet Project Squared. Cisco hat dieses Produkt in Zusammenarbeit mit dem Cloud-Speicherdienst Box geschaffen. Project Squared basiert auf Ciscos Collaboration-Cloud-Plattform, die durch eine End-to-End-Content-Verschlüsselung höchste Sicherheit gewährleistet. Die App ist für Apples iPhone und iPads, für Android-Geräte wie auch für Macs und das Web verfügbar. Gezeigt wurde auf dem Collaboration Summit auch die IP-basierte Collabora-

tion-Plattform Business Edition 6000S, die Funktionen wie Sprachübertragung, Video, Instant Messaging, Präsenzinformationen und Paging mit den bewährten Funktionen eines Cisco 2921 Integrated Services Router verknüpft. »Wir sehen die BE6000S als Einstiegsmodell, da sie bereits auf Kunden mit nur 25 Benutzern ausgelegt ist«, informiert Ziegerhofer.

## >> Video im Großen <<

Es braucht ein Umdenken in der Businesswelt. In 93 Prozent aller Konferenzräume weltweit fehlen Videokonferenzsysteme. »Die realitätsnahe Kommunikation ist bei Videokonferenzen von großer Bedeutung«, betont Achim Kaspar, General Manager von Cisco Austria. Besonders der Mittelstand brauche umfassende, skalierbare und günstige Plattformen für die Zusammenarbeit von Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und Partnern. »Dafür entwickelten wir eine

hochwertige Kamera, sowie Bild- und Ton-technologie.« Kaspar bezieht sich dabei auf eine neue Videogeneration, die in Los Angeles vorgestellt wurde: die Cisco TelePresence IX5000. Damit werden Videokonferenzen in höchster Qualität für sechs bis 18 TeilnehmerInnen pro Raum möglich. Drei 4K-Kameras erfassen den gesamten Raum in Ultra-High-Definition-Auflösung. Die Inhalte lassen sich aus verschiedenen Quellen gleichzeitig auf drei 65-Zoll-Bildschirmen anzeigen. Dank 18 Lautsprechern, einem Subwoofer sowie dem revolutionären Mikrofon-Array mit 17.502 Mikrofonlöchern liefert die IX5000 kristallklaren Ton. IX5000 ist mit Positionsbestimmung der Gesprächsteilnehmer ausgestattet, wodurch die Aufnahme immer auf die Sprechenden ausgerichtet ist, auch durch Höhenverstellung der Kameras. Durch geringeren Bandbreiten- und Strombedarf sowie halbe Installationszeit sind die Gesamtkosten deutlich geringer als bei vergleichbaren Lösungen. Laut Rowan Trollope lässt sich IX5000 von zwei Mitarbeitern bereits in acht Stunden aufstellen. Für größere Konferenzräume und Gruppen eignen sich ebenfalls die Modelle MX700 und MX800, die durch ein 10-Zoll-Touch- In ▶



Die Cisco Einzelplatzlösungen DX70, DX80 sowie DX650 ähneln All-in-One-PCs für den Desktop. Sie sind mit Touchscreens zur Bildschirminavigation, Full-HD-Auflösung und einer hochauflösenden, teils mechanisch schwenkbaren HD-Kamera ausgestattet.

38

# STUDIE

## ENTWICKLUNG DER MITARBEITER

### Gestern

### Morgen



Junge Ingenieure wollen nicht länger in Büros aus den 1950ern arbeiten. Das betrifft nicht nur die Architektur, auch Kommunikation und Infrastruktur müssen am Stand der Technik sein.

IN DEN LETZTEN SECHS MONATEN HABEN WIR FÜR UNSERE PRODUKTE MEHR RED DOT AWARDS ERHALTEN ALS IN UNSERER GESAMTEN FIRMENGESCHICHTE.

terface bestehen und bis zu acht Mikrofone aufweisen. MX800 bietet 70-Zoll-LED-Bildschirme mit Full-HD-Auflösung sowie zehnfachem optischen Zoom der Kameras.

### >> Cisco Cloud <<

Neben Video war die Cloud ein zentrales Thema von Cisco in LA. Der weltweite Datenverkehr in Rechenzentren steigt, eine Verdreifachung auf 8,6 Zettabyte ist prognostiziert. Damit verlagern sich 76 Prozent des gesamten Datenverkehrs laut Cisco Global Cloud Index in den kommenden fünf Jahren in die Cloud. In der heutigen Geschäftswelt müssen Business-Anwendungen unabhängig vom Standort, Zeitpunkt und der Nutzungsart ohne Einschränkungen verfügbar sein. Cloud Computing bietet in diesem Zusammenhang ein beträchtliches Potenzial, da die Technologie völlig neue Möglichkeiten zur Bereitstellung und Verwendung von IT-Services, -Anwendungen und -Inhalten bei äußerst attraktiven Preismodellen schafft. Mit Web-Ex bietet Cisco die zweitgrößte öffentliche Cloud für Business-Anwendungen. Telepresence-as-a-Service ist die optimale Lösung für Collaboration- und Konferenzfunktionen. Unternehmen, die in der Cloud gehostete Services von Cisco und seinen Partnern nutzen, profitieren von flexiblen Bereitstellungsmodellen für End-to-end-Anwendungen der Enterprise-Klasse. Durch visuelle Kommunikation



Für Rowan Trollope, Senior Vice President und General Manager der Collaboration Technology Group bei Cisco, bildet IX5000 das technologisch fortschrittlichste Kommunikationssystem der Welt.

können die User auf persönlichere Weise miteinander in Kontakt treten, Konferenzen abhalten, Ideen und Inhalte effizienter austauschen, ihre Arbeitsbeziehungen festigen und produktiver arbeiten. Innovative Video-Lösungen, umfassende Telefonie, Cloud – dazu meint Rowan Trollope abschließend: »Try it!«

Fotos: cisco

# Schenken Sie doch heuer eine Ziege!

**JETZT AUCH:  
Kinder  
T-Shirts**

**Caritas  
&Du  
schenken  
mit Sinn.**

2014 / 2015

Schenken mit Sinn macht doppelt Freude: Einerseits unterstützen Sie damit Projekte, die notleidenden Menschen im In- und Ausland helfen. Andererseits kann diese Unterstützung in Form eines Billets als Geschenk an eine liebe Person weitergegeben werden.

[www.schenkenmitsinn.at](http://www.schenkenmitsinn.at)

# Fujitsu Forum 2014

**DUNCAN TAIT**, Leiter EMEA Fujitsu: »Um sich zu verändern, reicht es nicht, ein paar Prozesse auf IT-Basis zu stellen – Unternehmen müssen ihr Business mit IT-Services radikal erweitern.«



**JOSEPH REGER**, Chief Technology Officer Fujitsu: »Produkte werden zu Services – Produktion und Wartung werden aus einer Hand erbracht.«

# VERNETZT ÜBER GRENZEN HINWEG

Mehr Grips, mehr Konnektivität und mehr Sicherheit: Hersteller wie Fujitsu basteln an einer neuen Welt hyperaktiver Gegenstände und Fahrzeuge. Sie liefern einen Werkzeugkasten für Veränderung.

VON MARTIN SZELGRAD

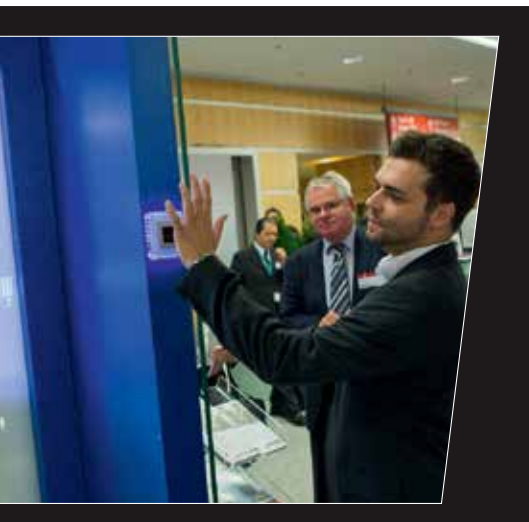
**> Technologie**, die den Menschen im Fokus hat, war neuerlich das große Thema der Fachkonferenz Fujitsu Forum. Die Firmenmesse, die von dem IT-Konzern jährlich mit Partnern veranstaltet wird, fand im November in München statt. Gezeigt wurde, wie von den Herstellern mehr und mehr Intelligenz und Vernetzung in Produkte und IT-Services gepumpt werden. Das Ziel des weltweit stattfindenden Technologiewandels ist Technik, die sich selbstständig überwacht, administriert und mitunter sogar erneuert. Ob nun flexible Prozesse in einer modernen Indus-

trieumgebung 4.0 – nach Dampfmaschine, Fließband und Mikrochip bezeichnet man Automatisierung verknüpft mit Intelligenz als vierten Revolutionsschritt – oder die Idee eines »Internet of everything«, das über einzelne Geräte oder Produkte hinaus wirklich alles und jeden verbindet: Es ist eine Welt, in der Daten auf unzählige Weise gesammelt und verwertet werden.

Fujitsu ist ein 47 Milliarden Dollar schwerer Hersteller und Dienstleister in der IT-Branche. Segmente vom Laptop oder Smartphone (nicht in Österreich) bis zum Rechenzentrum werden mit Services und eigener Hardware bedient. Der Hersteller ist, wie so viele Konzerne, von Zeit zu Zeit stark mit Veränderungen im Inneren beschäftigt. »Wir haben eine schmerzhafteste Restrukturierung in Europa hinter uns«, spricht es Duncan Tait, Leiter EMEA bei Fujitsu, offen an. Jetzt ist die Konsolidierung der neuen Matrixorganisation abgeschlossen. Für die Österreichmannschaft rund um Geschäftsführer Johannes Baumgartner hat sich dabei wenig verändert. Im Gegensatz zu den großen Ländern ist man

Foto: Fujitsu





hierzulande sowohl seiner Klientel nahe als auch den wenigen übergeordneten Entscheidern in der eigenen Organisation. Nun will Fujitsu auf vertikaler Ebene mit Branchenlösungen – Gesundheitsversorgung, Verkehr oder Landwirtschaft werden als Beispiele gebracht – und auch mit Datenverarbeitung im großen Stil im Datacenter-Bereich und der Kommerzialisierung seiner Palette punkten. »Wir können jederzeit Experten aus unseren Forschungs- und Entwicklungszentren

“ *Ablöse der alten Welt durch eine Ära, in der die traditionelle Sicht auf IT-Prozesse nicht mehr gültig ist.* ”

hinzuholen, die Kunden zu den Themen beraten, die am Markt gefragt sind«, bestätigt Baumgartner. Spezialistentum im eigenen Unternehmen zu pflegen ist teuer, weiß der Manager. Also werden den Kunden die Know-how-Träger ins Haus gebracht.

#### >> Branchen verändern sich <<

Die Schwerpunkte Cloud-Computing, mobile Lösungen, Social Media und Datenanalysen sind die großen Trends in den nächsten Jahren, wird in München betont. Im Markt selbst tobt derzeit die Ablöse der alten IT-Welt durch eine neue Ära, in der die traditionelle Sicht auf IT-Prozesse nicht mehr gültig ist. IT in Unternehmen ist längst nicht mehr Kostenstelle und simple Basis für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, sondern eine Dimension mehr. Es ist eine Transformation, die Produkte zu Services formt. Die hatte in den vergangenen Jahren vor allem die IT-Welt selbst betroffen. Früher wurden Rechenpower, Speicherplatz und Arbeitsplätze rein auf Basis von Schrauben, Blech und Mikrochips erbracht. Server und

Clients wurden Gerät für Gerät so aufgesetzt, dass diese haptisch in ihrer Produktdimension manipulierbar waren. Mit Virtualisierungstechnologien und dem Gang in flexible, skalierbare und von den Kunden selbst administrierbare Cloud-Computing-Lösungen wurde Hardware von Software und Services nun abstrahiert. Das Produkt ist in seiner traditionellen Form aufgelöst und hat sich zu einem ständig verfügbaren Service gewandelt. Diese Veränderungen sagen Hersteller wie Fujitsu nun auch Unternehmen voraus, die selbst nicht der IT-Branche entstammen. Auch das Kerngeschäft von Bauern, des Lebensmittelhandels und der Fahrzeugindustrie werde sich radikal ändern. Zwar werden auch in Zukunft im Auto Stahl, Aluminium und Gummi physisch verbaut werden. Doch die Umgebung rundherum wird digital. Sensoren zur Messung verschiedenster Parameter, die Verarbeitung von Daten, angeschlossene Kundendienste und Wartung – das alles sind Vorgänge, die von Technologie nicht nur gestützt, sondern mitunter neu erfunden werden.

Zum Einspielen neuer Firmware müssen Autos heute extra in die Werkstatt. Künftig ist ein Update flexibel über den Internetzugang

in der Garage oder an der Tankstelle vorstellbar. Speziell designte »trusted secure computing« Chips sorgen dafür, dass alles mit rechten Dingen zugeht. Entsprechende Initiativen in der Herstellerszene werken bereits seit Jahren an Hard- und Software-Lösungen, die verschlüsselt auch bei unvorhergesehenen Situationen für ein sicheres Zusammenspiel und Agieren von Technik sorgen – auch bei 130 km/h auf der Autobahn.

#### >> Handvene und Kaffeebohne <<

Den sicheren Zutritt zu Systemen – sei es in ein Gebäude oder in ein Gerät – verschafft Fujitsu mit einem Handvenenscanner. Auf dem Forum in München wird die Authentifizierungslösung demonstrativ an eine herkömmliche Kaffeemaschine geschlossen. Über eine doppelte Authentifizierung – sowohl eine Plastikkarte als auch die Hand sind nötig – wird Zugang zum Kaffeegenuss geboten. Dies mutet bei diesem Anwendungsfall skurril an, der Einsatz dieser Technologie maßlos übertrieben – und doch wird anschaulich die dodelsichere Bedienung

des Scanners bewiesen. Das Venenmuster, das über Infrarotstrahlung ausgelesen wird, ist praktisch fälschungssicher. Der Verlauf der Handflächenvenen ist bei jedem Menschen einzigartig. Die biometrischen Daten liegen weder in einem Rechenzentrum noch in einer schwer greifbaren Wolke. Sie sind direkt auf der Karte gespeichert. Diese lokale Komponente ist in vielen Ländern Voraussetzung für die Verknüpfung von Biometriedaten mit IT-Lösungen. Der Venenscan wird für Zutrittskontrollen vor abgesicherten Bereichen eines Gebäudes oder bei sensiblen Unternehmensprozessen eingesetzt. In Japan werden die Scanner bereits bei Bankautomaten für den Zahlungsverkehr verwendet. Die Lösung »PalmSecure ID Match« soll Anfang 2015 auch in Europa verfügbar sein.

#### >> Bereitschaft zu handeln <<

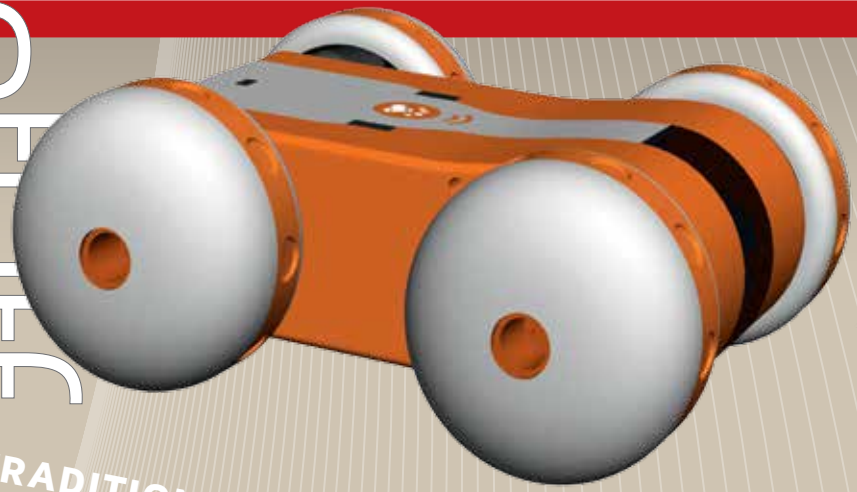
Für die intelligenten Produkte und Prozesse braucht es freilich Unternehmen, die für diese neue Welt auch bereit sind. »Dinge alleine sind nicht fähig zu Innovation«, heißt es folgerichtig bei Fujitsu. Den gestaltenden Untergrund liefern die IT-Hersteller. Sie ermöglichen neue Plattformen und die Verknüpfung von Daten zu Services. Den Unternehmenskunden bleibt nur noch die Neuerung des eigenen Geschäfts.

Und wieder übt sich die IT-Branche in ihrer Terminologie, jedem Trend den passenden Namen zu verleihen. Vernetzt sind wir ja schon dank Internet, mobilen Endgeräten und Social Media. Also geht es künftig um eine »Hyperconnected World«, um die Überdrüber-Vernetzung durch alle Ebenen, jedes Ding, alle Menschen. Dabei sollte der Mobility-Faktor heute schon nicht unterschätzt werden, erinnert Duncan Tait. Der Experte berichtet vom Webshop eines großen Händlers, auf dem die Verkäufe, die von Smartphones und Tablets aus getätigt wurden, innerhalb nur eines Jahres von 12 auf 25 % gestiegen waren. Das Problem dabei: Der Retailer hatte noch nicht einmal ein Shopdesign, das auf mobile Geräte ausgerichtet war. »Mir ist es zuvor noch nie passiert, dass mich, wie in diesem Fall, der CEO eines Unternehmens extra anrief – um nicht ein IT-Problem, sondern seine Geschäftsstrategie zu diskutieren.«

Mit einer hypervernetzten Welt hat E-Commerce heute jedenfalls noch wenig zu tun. Die Trends, die von der IT-Branche vollmundig ausgerufen werden, scheinen oft auch schnell wieder zu verblassen. Aber wer weiß? Sobald unsere Fahrzeuge und Gegenstände virtualisiert und vernetzt über Ebenbilder im Rechenzentrum verfügen – ist ihnen vielleicht ein längeres Leben sicher. ■

# Cooler Start

WAS SCHÖN  
IST UND WAS  
SPASS MACHT



## TRADITIONELL, ABER SMART

Eine elegante Armbanduhr zu schenken ist eine schöne Idee, jedoch keine wirklich originelle. Etwas Besonderes ist es dann schon eher, wenn sich im Inneren des schicken Gehäuses doch etwas mehr als ein tickendes Uhrwerk versteckt. Die G Watch R von LG hat neben ihrem zeitlos attraktiven Design zahlreiche smarte Funktionen. Die erste Smartwatch mit rundem P-OLED-Display lässt sich je nach Wunsch dem eigenen Stil anpassen und hilft ganz nebenbei als Navi, Wetterstation, Newscenter und Social Media-Device aus. Mit einem PPG-Sensor können beim Sport Daten über die Fitness gesammelt und das Training angepasst werden, und das dank der widerstandsfähigen Verarbeitung auch bei Regen und Wind.

[www.lg.com](http://www.lg.com)

2



42



## TASCHENKINO

Ein Geschenk für Cineasten, Videokünstler und Liebhaber des mobilen Arbeitens: Der handlich kleine Beamer PicoPix 3614 von Philips passt mit seinen kompakten Abmessungen und dem geringen Gewicht von 290 Gramm in jede Handtasche und ist vielseitig einsetzbar. Ob für die spontane PowerPoint-Präsentation beim Business-Treff im Kaffeehaus oder beim gemeinsamen Heimkino-Abend unter Freunden – der kleine Beamer wird per WLAN und DLNA mit Smartphone, Tablet und Co verbunden und wirft Bilder und Videos mit einer Diagonale von bis zu drei Metern an die Wand. Außerdem lassen sich auch auf 4 Gigabyte internem Speicher Lieblingsfilme und Urlaubsvideos verstauen.

[www.philips.at](http://www.philips.at)

3

## SESAM, ÖFFNE DICH!

Modischer Schmuck lässt sich immer gut verschenken. Mit Everykey verschenkt man jedoch nicht nur einen stylischen Armreif, der das Handgelenk schmückt, sondern zugleich auch Gedächtnisstütze und Schlüsselbund. Denn das Armband öffnet automatisch den Zugang zu den privaten, durch Passwort geschützten Devices und Websites sowie versperrte Schlösser der eigenen Wohnungstür, des Autos oder des Fahrrads. Ist man außer Reichweite, verschließen sich Online-Zugänge und Schlösser wieder. Durch die spezielle Technik sind die persönlichen Passwörter nur in verschlüsselter Form am Everykey gespeichert. Wenn das smarte Schmuckstück verloren wird, kann man es wie eine Kreditkarte ganz einfach sperren lassen.

[www.everykey.com](http://www.everykey.com)

4





# 1

## TIERISCHE SPIELEREI

Wer sagt denn, dass zu Weihnachten immer nur Zweibeiner beschenkt werden müssen? So manche Familie ist auf Hund oder Katz gekommen und zählt auch den vierbeinigen Freund zu ihren Mitgliedern. Da darf auch für Bello und Mia ein Spielzeug unterm Weihnachtsbaum nicht fehlen. Eine besonders smarte Spielerei ist Pawly. Das kleine Fahrzeug ist per App aus der Ferne steuerbar und macht so das Spielen mit dem Haustier möglich, auch wenn man außer Haus ist. Über Lautsprecher kann man mit dem lieben Vieh kommunizieren, es mit der Kamera beobachten und zudem gleich Schnappschüsse machen und diese in den sozialen Netzwerken teilen. Auch über einen Leckerli-Spender verfügt Pawly.

➤ [www.pawlyapp.com](http://www.pawlyapp.com)

# 5



## SCHÖN UND SCHÜTTSICHER

Auch den Besten unter uns passiert hier und da ein kleines Missgeschick. Einmal mit dem Ellenbogen zu weit ausgeholt, landet auch schon der Frühstückskaffee auf der Tastatur. Ein Glück, wenn dieser die morgendliche Dusche nichts ausmacht. Die Bluetooth-Tastatur keys-to-go für Tablets und Smartphones von Logitech nimmt dabei keinen Schaden und lässt sich ganz einfach abwischen. Der Tastaturüberzug besteht aus FabricSkin-Material und ist wasserfest. Durch die schlanken Abmessungen ist die Tastatur ganz schnell und einfach in Tasche oder Rucksack verstaut und daher ganz einfach immer und überall dabei. Erhältlich in knalligen Farben, ist die keys-to-go auch etwas fürs Auge. Das perfekte Geschenk also für Tollpat-schige, Mobile und Farbliebende.

➤ [www.logitech.com](http://www.logitech.com)

## SPACIG SPRECHEN

Science-Fiction-Begeisterte freuen sich zum Weihnachtsfest über Gadgets, die an die kühnen Technikvisionen alter Klassiker wie »Star Trek« erinnern. Der Onyx von On beep mutet wie die Realwerdung eines Kommunikationsmittels aus der Serie an. Angesteckt an der Brust lassen sich ohne Verkabelung nur mit einem kleinen Fingertippen Anrufe beantworten und tätigen, denn per Bluetooth ist Onyx mit dem Handy verbunden. Mittels App können Gruppen definiert werden, deren Mitglieder in Echtzeit miteinander kommunizieren und, wenn gewünscht, Standorte austauschen können.

➤ [www.onbeep.com](http://www.onbeep.com)

# 6



# TIPP

## BEIM KOCHENDEN ZAHNARZT



Kleine, feine Speisen zu moderaten Preisen erfreuen nicht nur Studierende.

**Nicht dass Vit Dolezal** langweilig wäre: Seine Praxis läuft hervorragend. Trotzdem wollte der tschechische Zahnarzt, der seit mehr als 25 Jahren in Wien ordiniert, noch einmal etwas Neues wagen. Eine ehemalige Autowerkstatt im Weißgerberviertel stand leer und so machte er kurzerhand sein liebstes Hobby zum Zweitberuf. Sind gerade keine Zähne zu reparieren, bekocht Dolezal seine Gäste »mit Liebe für das Unbekannte«, wie es auf der Webseite verführerisch heißt.

Ein Beisl im Stadtbahnbogen, coole Musik, tschechisches Bier, überbackene Brote, der spröde Charme unverputzter Wände – irgendwie erinnert das alles an Studienzeiten. Macht gar nichts, es waren für viele die besten Jahre ihres Lebens. Die Brote heißen »Paris«, »Stockholm« oder »Jerewan«, die frisch gekochte Gemüsesuppe gibt's um 2,80 Euro fast geschenkt. Zusätzlich bietet die Karte auch anderes »Kleines, Feines aus der ganzen Welt«: Cocido vom Schwein oder kleine Tintenfische bringen wie das übrige, bunt zusammengewürfelte Team – ein Venezulaner, eine Spanierin, ein Kubaner – lebendige Vielfalt. Gekocht wird, was eben gerade da ist. Man darf sich überraschen lassen.

**KONTAKT:** Garage 01, Radetzkyplatz, Bogen 5, 1030 Wien, T. +43/1/308 45 03  
Di-Sa 8.30-24.00 Uhr  
[www.garage01.com](http://www.garage01.com)

44



# BAYERISCHES WINTERMÄRCHEN

VON ANGELA HEISSENBERGER

WENN'S DRAUSSEN NIESELT UND SCHNEIT, BRINGT DAS HEILWASSER VON BAD FÜSSING WOHLIGE ENTSPANNUNG. ORTNER'S LINDENHOF, MIT EINER INTERESSANTEN MISCHUNG AUS BAYERISCHER HERZLICHKEIT UND MEDITERRANEM FLAIR, VERLÄSST MAN NUR UNGERN – ABER FAST WIE NEU GEBOREN.

**> Vom Nichtstun müde zu werden,** fällt in Bad Füssing leicht: eintauchen in das warme, schwefelhaltige Wasser der Thermalbecken und entschleunigen. Ganz unbemerkt entfaltet der Sulfid-Schwefel seine gesundheitsfördernde Wirkung, die vor allem bei rheumatischen Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Problemen Linderung verspricht. Mit 56 Grad sprudelt das Wasser aus der schwefelhaltigsten Quelle Europas empor, 34 Grad warm wird es in die vier Thermalbecken des Hotels eingespeist. Für kleinere und größere Wehwechen aller Art steht ein zehnköpfiges Physiotherapie-Team zur Verfügung. Durchgeknetet, eingerenkt und akupunktiert lässt es sich auf den Wasserbetten im Ruheraum bis zum nächsten Saunagang vortrefflich

rasten. »Bei uns schlafen alle besonders gut«, sagt Hausherrin Bettina Ortner-Zwicklbauer. Das mag auch an den bandscheibenfreundlichen Matratzen und der Allergiker-Bettwäsche liegen. Auf Wunsch legt das Zimmermädchen sogar ein duftendes Zirbenkissen bereit. Kein Wunder, dass auch Promis wie die Schlagstars Beatrice Egli und Andy Borg gerne im Lindenhof übernachten, wenn sie in der Region auf Tour sind.

### >> Bayern grüßt Italien <<

1948 wurden in dem ehemaligen Bauernhaus, früher als Wimmerhof bekannt, erstmals Zimmer vermietet. Franz Ortner, Großvater der heutigen Betreiberin, erkannte das Potenzial der hofeigenen Thermalquelle und legte den Grundstein für den späteren »Lin-

Fotos: beigestellt



“ Inspiration holen sich die italophilen Gastgeber auf Reisen in den Süden – man sieht und schmeckt es. ”



denhof«. 1971 als Bayerisches Heilbad anerkannt, etablierte sich Bad Füssing in den folgenden Jahren mit 13.300 Gästebetten und 3,2 Millionen Übernachtungen jährlich als Europas größter Kurort.

Auch der Lindenhof wuchs stetig und beherbergt heute in den vier rundum neu herausgeputzten Gebäudeteilen 170 Gäste. Jeder Trakt besticht durch seine individuelle Note: Das Haus Wappen ist eher traditionell ausgestattet, das Haus Therme urig-gemütlich, die Villa Sophia verfügt über barrierefreie, geräumige Suiten mit exklusivem Ambiente und das Bio-Haus Linde verzaubert mit angenehmer Atmosphäre.

Im Vorjahr machte der ehemalige Kuhstall Platz für den neuen Gastronomiebetrieb »Wirt z'Füssing«, ganz im rustikalen

Stil eines Rottaler Bauernhauses gehalten. Torsten Petri schwingt dort den Kochlöffel und verwöhnt Hausgäste und externe Besucher mit bodenständigen Köstlichkeiten. So mancher Hobbykoch holt sich beim Küchenchef persönlich Tipps, wie der Teig noch fluffiger wird.

Mit dem À-la-carte-Restaurant stieg Ortner's Lindenhof in die Vier-Sterne-Superior-Klasse auf, als bisher einziges der rund 500 Hotels in Bad Füssing. Gleichzeitig übernahm mit Bettina Ortner-Zwicklbauer nunmehr die dritte Generation den Familienbetrieb. Die italophile Gastgeberin bringt mediterranes Flair ins Thermalhotel – Inspiration holt sie sich regelmäßig auf Reisen in den Süden. Ehemann Martin wirft als Steuerberater nicht nur einen kun-

digen Blick auf die Finanzen, sondern bringt seine Leidenschaft für gute Tropfen auch in die Vinothek »Zur Weinpress« ein. In der gemütlichen Stube nimmt so mancher Gast oder Spaziergänger auf dem Heimweg noch gerne einen kleinen Imbiss oder Verdauungsschnaps zu sich. So schläft es sich gleich noch besser. ■

## KONTAKT

➤ **Ortner's Lindenhof**, Pockinger Straße 1-5, D-94072 Bad Füssing  
T: +49/(0)8531 279-0,  
info@ortners-lindenhof.de  
[www.ortners-lindenhof.de](http://www.ortners-lindenhof.de)



## HOLEN SIE DAS BESTE AUS IHREM TEAM HERAUS

VON JOHANN RISAK

46

> In der letzten Kolumne dieses Jahres finden Sie einen weiteren Arbeitsauftrag, der Sie als Führungskraft herausfordern sollte, das Beste aus Ihrem Team herauszuholen. Die Idee dazu wurde dem Septemberheft der *Harvard Business Review* 2014 entnommen. Es geht wieder um eine bessere Nutzung des schon vorhandenen Wissens.

> Eine auf Exzellenz ausgerichtete Organisation braucht Veränderung. Zum Anstreben und Umsetzen von Exzellenz bedarf es einer fokussierten Aktivierung und bestmöglichen Kombination von internen und externen Ressourcen. Führungskräfte, die Exzellenz anstreben, brauchen Begeisterung auslösende und Konsequenz in der Umsetzung fördernde allgemeine und spezielle Vorstellungen darüber, was Exzellenz im Denken und Handeln für die Organisation und ihre Mitarbeiter (Mitarbeiter) bedeutet.

> Führungskräfte und deren Mitarbeiter sind für das Entstehen und Bewahren von Exzellenz verantwortlich. Jemand ist für etwas verantwortlich, wenn ihm bekannt ist, was er tun soll bzw. wenn er dieses Sollen berechtigt vermuten kann und er zu dessen Umsetzung berechtigt ist. Da Exzellenz nicht nur durch Pflichtleistungen entsteht, sondern insbesondere in einem hohem Ausmaß freiwilliger Zusatzleistungen bedarf, ist in Exzellenz anstrebenden Organisationen eine hohe Bereitschaft zur Selbstentwicklung und Selbstverpflichtung erforderlich. Insbesondere geht es beim Entstehen von Exzellenz um die schöpferische Ergänzung des individuellen Wissens im Team und um dessen Anpassung an die Aufgabenstellung.

> Es bedarf oft nur kleiner Veränderungen, um die Wirksamkeit von Teams wesentlich zu steigern. Die Idee zur Verbesserung der Teamleistung bei Veränderungen

von Bryan L. Bronner<sup>1</sup> und Alexander R. Bolinger<sup>1</sup> fußt auf deren Einsicht, dass Teams nur selten voll auf den Schatz des in den Teammitgliedern vorhandenen Wissens zurückgreifen, weil jene, die extrovertiert und überzeugender wirken, wesentlich mehr Einwirkungszeit bekommen als die, welche auf die Aufgabenstellung und Chancenwahrnehmung bezogen mehr wissen. Diese »Mehrwisser« nehmen sich dann zurück, und damit kommt es zu suboptimalen Teamleistungen.

> Die genannten Autoren machen einen kleinen Vorschlag zur Arbeit im Team. Am Beginn der Projektarbeit sollten die Mitglieder des Teams ihr individuelles Wissen in-

ventarisieren und diskutieren, welches Wissen jeder Einzelne oder eventuell bekannte Dritte zur Lösung der Aufgabenstellung und Chancenwahrnehmung einbringen können. Dies verschiebt tendenziell das Machtkriterium im Team vom sozialen zum wissensbasierten Einfluss. In vergleichender Betrachtung kamen in der Untersuchung der oben genannten Autoren jene Teams, die das individuelle Wissen vor der Arbeit inventarisierten und diskutierten, zu wesentlich besseren Ergebnissen als jene, die das nicht taten. Der Prozess des Inventarisierens und Diskutierens des zur Verfügung stehenden Wissensportfolios im Vorfeld verbessert wahrscheinlich das kollektive Verstehen der Aufgabenstellung und die Fähigkeit zur Entwicklung einer Strategie für die Problemlösung und Chancenwahrnehmung.

> Es geht bei der Verbesserung der Fähigkeit zur Realisierung und Bewahrung von Exzellenz primär um das Erkennen, welches Wissen problemlösend und chancennutzend, verbunden mit einem guten Verstehen der Aufgabenstellung, bestmöglich genutzt werden kann. Dieser wissensorientierte Bezug am Beginn der Projektarbeit reduziert auch den Einfluss von möglicherweise auf den Projekterfolg negativ wirkenden Einflussfaktoren. (z.B. Status, Dauer der Zugehörigkeit, Geschlecht, Blendung durch den Auftritt von extrovertierten Personen).

> Probieren Sie doch diesen Vorschlag beim nächsten anstehenden Projekt ganz einfach aus. Denn ein Weg entsteht erst, wenn man ihn geht!

*Ich wünsche Ihnen bei der Aufsetzung und Umsetzung von Veränderungsprojekten im kommenden und in den folgenden Jahren viel Erfolg und Freude!*

“

*Oft bedarf es nur kleiner Änderungen, um die Wirksamkeit von Teams wesentlich zu steigern.*

”



<sup>1</sup> Bronner Bryan L./Bolinger, Alexander R. (2014): Bring Out the Best in Your Team, in: *Harvard Business Review*, September, S. 26.

# Gut beraten rund ums Wohnen



## Information und Service InfoCenter „Alles rund ums Wohnen“

Für alle Fragen rund ums Wohnen  
Barthensteingasse 9, 1010 Wien  
Tel.: 01/4000-8000  
Telefonische Beratung: Mo–Fr: 8–20 Uhr  
Persönliche Beratung: Mo–Fr: 8–17 Uhr  
[www.wohnservice-wien.at](http://www.wohnservice-wien.at)

## Wohnungssuche Wohnservice Wien

Beratung und Informationen rund ums  
geförderte Wohnen und Wohnungsangebot  
Taborstraße 1–3, 1020 Wien  
**NEU!! Adresse ab 2. Jänner 2015:**  
**Guglgasse 7-9/Paragonstraße, 1030 Wien**  
Tel.: 01/24 503-25800  
Telefonische Beratung: Mo–Fr: 8–19 Uhr  
Persönliche Beratung: Mo, Di, Do, Fr: 8–19 Uhr,  
Mi: 8–12 Uhr  
[www.wohnservice-wien.at](http://www.wohnservice-wien.at)

## Wiener Wohnen Willkommensservice Ihr Weg zu einer Gemeindewohnung

Für alle, die sich für eine  
Gemeindewohnung interessieren.  
Guglgasse 7–9/Paragonstraße, 1030 Wien  
Mo, Di, Do, Fr: 8–19 Uhr, Mi: 8–12 Uhr  
Terminvereinbarungen unter 05 75 75 75  
[www.wienerwohnen.at](http://www.wienerwohnen.at)

## Förderungen Sanierung

Informationen über förderbare Sanierungen: Sanitär,  
Heizung, Wärmedämmung, Schallsolierung, behinder-  
tengerechter Umbau;  
Info-Point für Wohnungsverbesserung der  
MA 25 und MA 50  
Maria-Restituta-Platz 1, Zi. 609, 1200 Wien  
Tel.: 01/4000-74860  
Telefonische Beratung: Mo–Fr 8–15 Uhr  
Persönliche Beratung: Mo–Fr 8–13 Uhr  
[www.um-haeuser-besser.at](http://www.um-haeuser-besser.at)  
[www.wien.gv.at/wohnen/wohnbaufoerderung](http://www.wien.gv.at/wohnen/wohnbaufoerderung)

## Sanierungsberatung für Hauseigentümer

wohnfonds\_wien  
fonds für wohnbau und stadterneuerung  
Lenaugasse 10, 1082 Wien  
Tel.: 01/4035919-0  
Mo–Do: 9–16 Uhr und Fr 9–11.30 Uhr  
[www.wohnfonds.wien.at](http://www.wohnfonds.wien.at)

## Neubau

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

## Unterstützung und Hilfe Mieterhilfe

Rasche und kostenlose Hilfe bei Wohnrechtsfragen  
Beratung: Mo–Fr 8–17 Uhr  
Rathausstraße 2, 1010 Wien  
Tel.: 01/4000-25900  
[www.mieterhilfe.at](http://www.mieterhilfe.at)

## wohnpartner

### Gemeinsam für eine gute Nachbarschaft

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

## Wiener Gebietsbetreuung

Umfassendes Informations- und Beratungs-  
angebot zu Fragen des Wohnens, des  
Wohnfeldes und der Stadterneuerung,  
MA 25. Tel.: 01/4000-25000  
[www.gbstem.at](http://www.gbstem.at)

**Raiffeisen  
Meine Bank**



**Mit Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement**

**fahren Sie einfach besser.**

Bequem Kosten und Zeit sparen. Nähere Informationen bei Ihrem Raiffeisenberater oder unter [www.raiffeisen-leasing.at](http://www.raiffeisen-leasing.at)