MEHRWERT FÜR MANAGER

11 AUSGABE 2017
14. JAHRGANG

Report (+) PLUS

ERFOLG IM FOKUS

Ziele setzen, Teamgeist zeigen, mit Niederlagen umgehen – was Führungskräfte von Spitzensportlern lernen können.

P.S.T. FORMAGBOSTAT WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 02Z034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,–

22
CONSULTING
An ICT-Expertise führt im digitalen Zeitalter kein Weg vorbei.

28
ARBEITSWELT
Wer gibt in Zukunft den Takt vor – Mensch oder Maschine?

34
STRASSENBAU
Die Senkung der Lebenszyklus-kosten beginnt bei der Planung.

Entgeltliche Einschaltung

STADT WIEN LIVE-APP.

Echtzeitinfos direkt aufs Smartphone.

Mit der Stadt Wien live-App hat man Informationen und Services immer in der Hand. 80.000 UserInnen nützen bereits das digitale Angebot für mobile Endgeräte. Mit der Möglichkeit personalisierter Informationen in Echtzeit, von Wetterwarnungen über Verkehrsinfos der Wiener Linien bis hin zu Veranstaltungen. Wartezeiten der Bezirksämter können mit der Stadt Wien live-App ebenso einfach abgerufen werden wie Kurzparkzonen und WLAN-Standorte im digitalen Stadtplan.

Nähere Infos zur Stadt Wien live-App auf **www.wien.at/live/app**

StaDt Wien

EIN WORT VOM

EDITOR

ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

WENIGER IST MEHR

Karl Wurm, Obmann der Gemeinnützigen Wohnbauträger, hat es bei unserer jährlichen Enquete »Chance Hochbau« auf den Punkt gebracht. Sinngemäß meinte er, Kommissionen und Beiräte seien der Tod des leistbaren Wohnens. Permanent werde aufgedoppelt, dieses noch draufgepackt und jenes noch als unabdingbar definiert. Am Ende stehe ein Monster, das die Gemeinnützigen wünschen lässt: »Wenn wir nur nach der Bauordnung bauen dürften!«

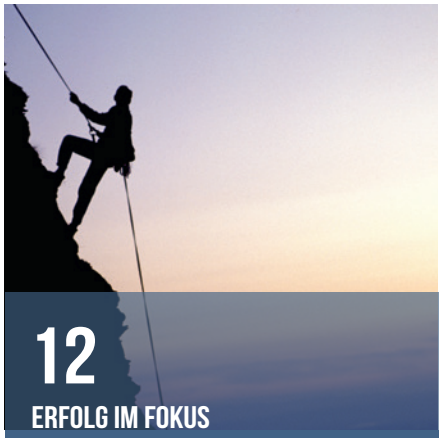
Das gilt auch für viele andere Bereiche: Überfrachtete, überfordernde Regelbücher verhindern effiziente und wirtschaftliche Lösungen. Das Skurrile daran: Über das wild wuchernde Normenwerk beschweren sich alle, die in den Beiräten und Kommissionen sitzen, am lautesten. Die individuelle Verantwortung verliert sich im Gruppenzwang.

Am Ende war's keiner, und die Zustände sind, wie sie sind, weil Kommissionen sind, wie sie sind – mitunter irrational und verantwortungslos. Dabei wäre so viel Sachverstand vorhanden. Er fokussiert sich nur zu eng und verliert das größere Ganze aus den Augen.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN

4 **KOPF DES MONATS.** Mit Harald Mahrer kommt in der WK ein Generationswechsel.

10 **REPORT(+)PLUS-UMFRAGE.** Was kann man gegen sexuelle Belästigung tun?



12 **ERFOLG IM FOKUS**
Ziele, Motivation, Teamgeist – was Führungskräfte von Spitzensportlern lernen können.

34 **WAS STRASSEN KOSTEN**
Der Faktor Lebenszykluskosten gewinnt auch im Straßenbau an Bedeutung. Die Tools dafür gibt es bereits.

08 **E-Mail aus Übersee.** Zeitreisen per Bahn.

18 **»Der Zoo ist nie fertig.«** Dagmar Schratter im Interview.

22 **Gewappnet für die Zukunft.** An ICT-Expertise führt kein Weg vorbei.

26 **»Ein digitaler Schatz.«** Udo Urbantschitsch im Interview.

28 **Im Turbomodus.** Wer gibt in der Arbeitswelt der Zukunft den Takt vor?

30 **»Autonomie als Herausforderung.«** Christian Korunka im Interview.

32 **»IT greifbar machen.«** Christine Sumper-Billinger im Interview.

38 **Satire.** Ein Herz für Flüchtlinge. Ein Bericht aus »Paradise« von Rainer Sigl.

IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** Mag. Karin Legat, Mag. Rainer Sigl.
Layout: Report Media LLC **Produktion:** Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl **Druck:** Styria
Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Lienfeldergasse 58/3, A-1160 Wien
Telefon: (01) 902 99-0 **Fax:** (01) 902 99-37 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at

KURZ ZITIERT

»Dank Conversation Design wissen wir, dass das erste Auto von 22 % aller User ein Bobby Car war.«

Social Media liefert nicht nur Shitstorms, sondern auch wichtige Erkenntnisse, weiß Franziska Hecht, Head of Social Media Marketing bei ambuzzador.

»Wer glaubt, dass uns Kryptowährungen endlich die Demokratisierung des Geldes bringen, liegt falsch. Es werden lediglich die Akteure ausgetauscht.«

Isabella Mader, CEO des Excellence Institutes, räumt mit dem Mythos Bitcoin auf.

»In absehbarer Zeit werden KI Meeting-Bots ganz selbstverständlich Teil eines Teams sein.«

Rowan Trollope, Senior Vice President von Cisco, zeigte sich bei der Präsentation des Spark Assistant begeistert.

»Wir brauchen die Offenheit des Arbeitsmarktes.«

Monika Stoiser, Finanzchefin von AT&S, sucht dringend internationale Fachkräfte.

»Wenn ihr mal einen Babysitter braucht, ruft's mich an.«

Noch-Bundeskanzler Christian Kern sieht sich bereits nach einem Nebenjob um.

Kopf des Monats

DER VORDENKER

In der Wirtschaftskammer Österreich steht ein Generationenwechsel bevor. Harald Mahrer, scheidender Wirtschaftsminister, wird 2018 Langzeitpräsident Christoph Leitl beerben.

VON ANGELA HEISSENBERGER

Der nächsten Bundesregierung wird er nicht mehr angehören, die Weichen an die Spitze der Wirtschaftskammer sind jedoch bereits gestellt. Harald Mahrer folgte Christoph Leitl bereits als neuer Chef des Wirtschaftsbundes. Die Kür zum WKO-Präsidenten ist traditionell nur noch eine Formsache.

Der 44-Jährige gilt als Vertrauter des voraussichtlichen Bundeskanzlers Sebastian Kurz. Probleme könnte es aber mit dem Koalitionspartner geben. Die FPÖ will die Pflichtmitgliedschaft in den Kammern abschaffen. Mahrer kann das naturgemäß nicht gutheißen. Wie sich sein Faible für Start-ups und innovative Jungunternehmen mit der starren Gewerbeordnung und komplizierten Betriebsanlagegenehmigungen verträgt, dürfte ebenfalls interessant werden. Auch der bereits 1998 von Maria Rauch-Kallat angekündigte »One-Stop-Shop« für Gründer lässt noch immer auf sich warten.

Obwohl Mahrer sich schon während des Studiums in der Unipolitik engagierte und für die Aktionsgemeinschaft als ÖH-Vorsitzender an der WU Wien fungierte, verfügt er innerhalb der ÖVP über keine Hausmacht. Der Wiener durchlief nie die klassische Parteikarriere und war auch nicht im Cartellverband. Dafür bringt er reichlich unternehmerische Erfahrung mit: Er leitete mehrere PR- und Consulting-Unternehmen, u.a. die von Wolfgang Rosam gegründete Agentur Pleon Publico. Zudem ist er Eigentümer der HM Tauern Holding Beteiligungsgesellschaft, die von seiner Frau, Andrea Samonigg-Mahrer, geführt wird.

Als ihn Reinhold Mitterlehner 2014 als Staatssekretär in die Regierung holte, hatte er als Präsident der Julius-Raab-Stiftung, dem Thinktank der Partei, mit ungewöhnlichen Ideen auf sich aufmerksam gemacht.

Inspiration holt sich der technologieaffine Polit-Quereinsteiger mit Hang zum schrillen Outfit aus philosophischen und wirtschaftspolitischen Schriften. Der »digitale Dandy«, wie ihn das *profil* nannte, gilt als belesen und lässt andere gerne durch eingestreute Zitate daran teilhaben. Gestandene Wirtschaftsbündler – Händler, Handwerker, Gastronomen – und seine künftigen Verhandlungsgegner in den Gewerkschaften könnten das weniger goutieren.

Fotos: IBM, Ski amadé

Im Land der Massai ist die Bewältigung alltäglicher Herausforderungen lebenswichtig.

Hinaus aus der Komfortzone

Die Organisation Africa Amini Alama schickt Führungskräfte auf eine Reise nach Tansania, die sie ihre Stärken erkennen und Kraft schöpfen lässt.

»Ein Massai, der nur ein paar Brocken Englisch sprach, zog mit mir los. Zwei Esel trugen sieben Flaschen Wasser und etwas Essen. Vier Tage waren wir zu zweit in der afrikanischen Steppe unterwegs – eine Grenzerfahrung, wie man sie kaum je erlebt«, beschreibt der 32-jährige Wiener Georg Molzer den Beginn seiner »Heldenreise«. Der Mitbegründer und CTO eines Start-ups sah in der Fahrt nach Tansania die Chance, den Kopf frei zu bekommen und sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Abseits von Luxus und Stressfaktoren tun sich im Land der Massai andere Perspektiven auf. Gegessen und geschlafen wird mit den Nomaden, die ihre Lebensweise an die harten Bedingungen in der Savanne angepasst haben. »Wir wollen dazu beitragen, eine neue Haltung im Leadership zu schaffen. Wer seine Rolle in schwierigen Situationen gut kennt, findet leichter Lösungen im Alltag«, erklärt Christine Wallner, Gründerin der Organisation Africa Amini Alama, ihre Intention. Während des einwöchigen Aufenthalts stellen sich den TeilnehmerInnen ungewohnte Aufgaben, wie das Melken einer Kuh oder das Schnitzen einer Zahnbürste. »Dort kann man niemandem etwas vormachen. Dein beeindruckender Lebenslauf oder dein solides Auftreten in Boardmeetings bringen hier nichts«, bestätigt Molzer.

Möglich sind Termine bis März 2018 sowie von Ende Juni bis Mitte Dezember 2018. Kosten: 2.900 Euro pro Person, exkl. Flugkosten.

Kontakt: *info@africaaminilife.com*

Fotos: Africa Amini Alama

Fabasoft

WIE VIELE CLOUDS BRAUCHT EIN UNTERNEHMEN?

Mit der Fabasoft Cloud kann der CIO mit einem Cloud-Service nach seinen Rechtsvorschriften individuelle Lösungen zur Verfügung stellen.

An der Nutzung von Cloud-Services führt kein Weg vorbei. Laut einer Studie rechnet IDC wenn es Anfang 2017 noch 60 Prozent der Unternehmen, die sich in einer frühen Phase der Cloud-Nutzung befinden – Anfang 2019 werden es knapp zwei Drittel sein. Auch geben laut IDC die Fachbereiche immer öfter den Takt bei der Auswahl und dem Einsatz von Cloud-Services an. 70 Prozent entwickeln und beziehen diese zunehmend eigenständig, oder innerhalb eines Fachgremiums. Doch wie viele Clouds braucht ein Unternehmen?

Die richtige Cloud-Strategie

Jeder Fachbereich hat andere Anforderungen, andere Prozesse und benötigt daher eine andere Lösung. Dafür in einem Unternehmen komplett individuelle oder auch unterschiedliche, hochspezialisierte Services zu nutzen, bedeutet, dass diese alle miteinander und in die vorhandene IT-Infrastruktur integriert werden müssen. Es gibt zwar für viele Anwendungsfälle hochspezialisierte Cloud-Services, oft werden diese jedoch nur mehrfältig „abgeklärt", und nicht als reine Cloud-Lösung eingesetzt. Damit bleiben Sicherheit, Transparenz, Stabilitätsrisiko und eine agile Weiterentwicklung oft auf der Strecke.

Eine Cloud-Kanalle Aus anbieten?

In vielen Unternehmen nutzt der CIO aus diesem Grund nach Standardlösungen, mit denen möglichst viele Anwendungsfälle der Fachbereichen angesprochen werden können. Eine so beschaffene Super-Cloud-Lösung zu spezifizieren bzw. auch zu finden bedeutet aber, die langwierige Projekt mit einem ungewissen Ausgang zu starten. Parallel zur herausfordernden Suche wächst die Schatten-IT.

Smarte CIOs nutzen smarte europäische Cloud-Lösungen

Die beste Wahl ist der Einsatz von professionellen europäischen Business-Cloud-Lösungen wie z. B. der Fabasoft Cloud, die es ermöglichen, die Anforderungsprofile mit Business Units und Fachbereichen zu importieren, mit diesen Prozessen rasch und einfach mit einem grafischen BPMN-Editor konfigurieren und die höchste verifizierte Qualität in Bezug auf Sicherheit, Datenschutz und Compliance bieten. Mit diesem Ansatz hat das Unternehmen eine Plattform zur Verfügung, mit der seinen schnell Lösungen für unterschiedlichste Anwendungsfälle erstellt werden können. Damit hilft der CIO nachhaltig zur digitalen Transformation seines Unternehmens bei.

Fabasoft

Fabasoft ist ein führender europäischer, börsennotierter Software-Entwickler und Cloud-Anbieter mit Sitz in Linz, Österreich.

www.fabasoft.com

BUCHTIPP

WEITER-MACHEN

Ein Jahrzehnt lang dominierten die österreichischen Skispringer die Wettkämpfe. Ihr Cheftrainer überließ nichts dem Zufall, plante akribisch das Training und Umfeld. Trotz der zahlreichen Erfolge wird Pointners Vertrag 2014 nicht mehr verlängert. Auf den beruflichen Tiefschlag folgt ein noch schwerwiegenderer: Seine Tochter Nina begeht einen Suizidversuch und verstirbt nach 13 Monaten im Wachkoma.

Das tragische Ereignis wird zur Schlüsselerfahrung für die Familie. Angela und Alexander Pointner arbeiten in diesem Buch ihre sehr persönliche Geschichte auf, setzen aber gleichzeitig einen Appell für mehr Offenheit im Umgang mit Trauer, Depression und Suizid. Denn noch immer sind diese Themen stark tabuisiert. Selbst gute Bekannte scheuten plötzlich das Gespräch oder gar den Kontakt, wie die beiden feststellen mussten. Sie berichten, woher die Kraft zum Weitermachen kam und warum auch Klarheit schmerzhaft sein kann. Ihr Ausblick ist positiv: Aus der Tiefe gibt es immer einen Weg bergauf.

Alexander und Angela Pointner: *Mut zur Klarheit.*
Seifert Verlag 2017
ISBN: 978-3-902924-69-8

Unterwegs Kartenzahlungen annehmen – kein Problem. Das Lesegerät passt bequem in die Hosentasche.

Mobil bezahlen

Das Salzburger Unternehmen hobex startet mit einer mobilen Bezahllösung, die für Klein- und Mittelbetriebe ideal zugeschnitten ist, international durch.

Bargeldloses Bezahlen und die zunehmende Mobilität stellen viele KMU vor Herausforderungen. Das Salzburger Unternehmen hobex entwickelte ein innovatives Kartenlesegerät, mit dem Bankomat- und Kreditkartenzahlungen auch per Smartphone oder Tablet abgewickelt werden können. Die Zahlung erfolgt sicher und schnell über eine eigene App.

Das handliche Gerät ist mit NFC-Technologie und Bluetooth ausgestattet, wiegt nur rund 100 Gramm und passt in jede Hosentasche. »Über unseren Tarif Smart Go – ohne Bindung und monatliche Fixgebühren – eignet es sich auch optimal für Händler, die nur selten oder unregelmäßig Kartenzahlungen mit niedrigen Beträgen entgegennehmen, die Möglichkeit der bargeldlosen Abwicklung aber dennoch anbieten möchten«, erklärt hobex-Vorstand Christian Erasim. Anwendung findet der »Smart Terminal« quer durch alle Branchen, vom Taxi-Unternehmen über Food Trucks bis zu Skischulen. Nach dem erfolgreichen Marktstart in Österreich begann hobex mit dem Vertrieb der neuen Geräte im Ausland. In Deutschland stiegen die Umsätze im letzten Geschäftsjahr um 35 %, in Italien um 27 %.

ARBEITSMARKT

BEREITSCHAFT ZUR MOBILITÄT SINKT

Österreichische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleiben lieber im eigenen Land. Für 42 % kommt ein Job im Ausland nicht infrage; 22 % wären zumindest bereit, in eine andere österreichische Stadt zu ziehen, wie eine europaweite Umfrage der Jobsuchmaschine Jobswype unter 3.400 Teilnehmern ergab. Die Ergebnisse spiegeln deutlich die gegenwärtige Wirtschaftslage wider. Während auch in Osteuropa die Anzahl der Auswanderungswilligen merklich sinkt, wirft in Großbritannien der Brexit seinen Schatten voraus. 62 % der Briten, doppelt so viele wie 2016, würden ihre Heimat für einen Job verlassen. »Wenig überraschend, besteht in den deutschsprachigen Ländern mit niedrigen Arbeitslosenzahlen und bester Wirtschaftsleistung die geringste Bereitschaft, für einen Job ins Ausland zu ziehen. Das lässt sich dadurch erklären, dass die Jobsuchenden hier auch im eigenen Land fündig werden«, sagt Christian Erhart, Geschäftsführer der Jobsuchmaschine Jobswype.

Im Ausland zu arbeiten, ist für 42 % der ÖsterreicherInnen keine Option.

Fotos: thinkstock

Solar-Bänke in Simmering

Der Zentralraum von Simmering ist das aktuelle größte Wiener Stadterneuerungsprojekt. Neben klassischen Sanierungen soll die Gegend rund um den Enkplatz aber auch »smarter« werden. Dafür fließen sieben Millionen Euro aus dem EU-Programm »Smarter together«. Jüngste Errungenschaft: Solar-Bänke zum »Auftanken«.

Wien ist neben München und Lyon Teil des EU-Projekts »Smarter together«, das »Impulse für eine positive gesellschaftliche Dynamik und eine nachhaltige Stadtentwicklung« schaffen will. Das Wiener Smarter Together-Stadterneuerungsgebiet liegt zwischen Simmeringer Hauptstraße und Ostbahn. Insgesamt werden 21.000 Wienerinnen und Wiener von »smarten« Lösungen profitieren, die in den Bereichen Sanierung, Energie, Mobilität und Informations- und Kommunikationstechnologie realisiert werden. Dafür fließen sieben Millionen an EU-Geldern, die lokale Gesamtinvestitionen von 46 Millionen Euro auslösen. Bereits umgesetzt wurden etwa E-Mobility-Lösungen bei der Post und Siemens, mehrere Wohnhaussanierungen oder die topmoderne Erweiterung der Neuen Mittelschule am Enkplatz. Der Vorplatz der Schule ist auch der Standort des neuesten Smarter-together-Projekts. Solar-Bänke laden nicht nur zum Verweilen ein, sondern ermöglichen auch das Laden von Handys oder Laptops mit Solarstrom.

Erste Solar-Bänke Wiens: Barbara Novak, stv. Vorsitzende des gemeinderätlichen Wohnbauausschusses, übergab die Möbel ihrer Bestimmung, SchülerInnen der NMS Enkplatz I+II probierten diese gleich aus.

Aktuell laufen gerade die Detailplanungen zum Null-Energie-Turnsaal. Mit Jahresbeginn 2018 sollen dann die Bauarbeiten für vier neue Turnsäle und einen Zubau beginnen, die Fertigstellung ist für das Frühjahr 2019 geplant. Zahlreiche Smart- City-Themenfelder wurden dabei berücksichtigt: Sanierung, Energiemanagement, lokale Energiegewinnung, Rückspeisung von überschüssiger Energie, Fassadenbegrünung, Infrastrukturerfordernisse, Partizipationsprozesse sowie Integration.

> 21.000 MENSCHEN PROFITIEREN VON DEN ERNEUERUNGEN.

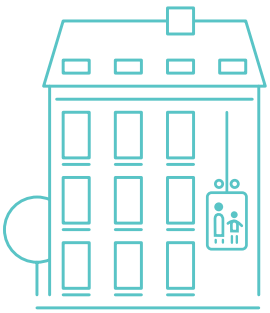
Fotos: PID/Jobst

Immer in Verbindung

Mit den digitalen Services von Otis

OTIS
United Technologies

Der Aufzug.



eService – Information auf Knopfdruck: immer und überall

eView – Das Schwarze Brett im Aufzug

eCall – Aufzugsruf per Smartphone

Ganz egal, wo Sie gerade sind: eService von Otis informiert Sie zuverlässig über alle aktuellen Betriebsdaten Ihrer Aufzugsanlagen. Bequem, einfach und transparent.

Mit Sicherheit. Besser.

Zeitreisen per Bahn

Wer in Manhattan in einen Pendlerzug Richtung Newark steigt, beginnt eine Zeitreise zurück in die Vergangenheit. Der Weg führt durch Tunnel aus dem Jahre 1910 – und so schauen sie auch aus. Trotzdem explodieren die Passagierzahlen.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

> *Fahrpläne sind mehr Traum als Wirklichkeit. Die 20-Kilometer-Fahrt dauert mitunter drei Stunden.*

Die Kappen der Schaffner sehen aus, als stammten sie aus der Requisite eines Hollywood-Streifens. Die Zeit: die 30er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Der Ort: New York City, Penn Station. Das Genre: ein Trauerspiel – für alle jene, die täglich auf die Bahn angewiesen sind, um aus dem Westen in die Stadt zu kommen. Zwei Bahntunnel, jeweils eingleisig, führen über diesen Korridor zur Penn Station. Beide wurden 1910 gebaut und seither nicht erweitert. Sturm Sandy hat ihnen 2014 den Rest gegeben. Die North River Tunnel sind permanent beschädigt. Fahrpläne sind jetzt mehr Traum als Wirklichkeit. Mitunter dauert die 20-Kilometer-Fahrt nach Newark drei Stunden.

Alle Versuche, das Nadelöhr zu beseitigen, sind gescheitert, genauso wie die Reparatur der Rolltreppe zwischen Bahnsteig 15 und 16 in den 1970er-Jahren. Amtrak, die staatliche Bahngesellschaft, besitzt die Penn Station; Die städtische MTA (Metropolitan Transportation Authority) und die dem Bundesstaat New Jersey gehörende NJ Transit nutzen den Bahnhof. Man konnte sich nicht darauf einigen, wer denn die Rolltreppe zu reparieren hätte. Also stand das Ding. Ob die Kosten von 82.000 Dollar im Schlüssel 80:20 oder 82:18 geteilt werden sollten, darüber wurde vier Jahre lang gestritten, Studien in Auftrag gegeben. Als man sich endlich zu einem Kompromiss durchrang, dauerte die Instandsetzung drei Monate. Einen Tag nach der Wiederinbetriebnahme gab die Rolltreppe erneut den Geist auf.

Scheitern hat Tradition

NJ Transit begann im Jahr 1995 die Planung eines neuen Tunnels, nannte es Projekt ARC und scheiterte 2011 am Veto von Gouverneur Chris Christie. Man könne sich den 10-Milliarden-Tunnel nicht leisten, meinte Christie, stampfte die Vorplanungen ein und verscherzte es sich mit den Pendlern. Als er dann auch noch eine Fahrspur auf der George-Washington-Brücke mitten im Stoßverkehr sperren ließ, um sich an politischen Gegnern in Fort Lee zu rächen, erlitt seine Karriere endgültig irreparablen Schaden. Stichwort: Bridgegate.

2016 wurde das Projekt Gateway aus der Taufe gehoben, das als größtes Infrastrukturprojekt der USA gepriesen wurde, ehe das Transportministerium im heurigen Juli ausstieg. Präsident Obama hatte die Hälftefinanzierung zugesagt, Donald Trump will davon nichts mehr wissen.

Pendler sind Unbill gewohnt und trotz des miserablen Zustands, in dem sich der Nord-Ost-Korridor befindet, steigen die Nutzerzahlen rasant an. Der Hauptgrund dafür: Die Bahnverbindung ist mies – aber die Straßenverbindungen über den Holland und Lincoln Tunnel sind noch mieser. ■

Fotos: thinkstock

In Österreich und Deutschland findet der Black Friday heuer zum 12. Mal statt.

Shopping-Fieber

Mit dem »Black Friday« am 24. November beginnt für den Handel die umsatzstärkste Zeit des Jahres. Das Verbraucherforum Preisjäger klärt über das Shopping-Event auf.

2016 gaben Konsumentinnen und Konsumenten im deutschsprachigen Raum an den vier Tagen von Black Friday bis Cyber Monday 1,1 Milliarden Euro aus – um 19 % mehr als im Jahr davor. Hält dieses Wachstum an, können Händler in Österreich und Deutschland mit rund 1,3 Milliarden Euro rechnen. Traditionell findet der Black Friday am vierten Freitag im November, heuer also am 24. November, statt. Das Finale bildet der darauffolgende Montag, der sogenannte Cyber Monday.

Seine Premiere feierte der Black Friday 1961 in Philadelphia, USA. An diesem Fenstertag nach Thanksgiving strömten so viele Menschen in die Innenstadt, dass die Polizei nur noch eine »schwarze Masse« wahrnahm. Im deutschsprachigen Raum gibt es den Sonderverkauf erst seit 2006 – damals senkte Apple für einen Tag die Preise, um den stockenden Absatz des iPods anzukurbeln. Anders als in den USA und in Großbritannien beschränkte sich der Black Friday in Österreich zunächst auf das Internet. Erst 2016 warben erstmals auch klassische Händler mit Rabatten. Studien zufolge sind die Einnahmen zwar hoch, aber weder Black Friday, noch Cyber Monday oder »Panic Friday« (23. Dezember) sind die umsatzstärksten Tage des Jahres. Versprechen von Rabatten »bis zu 80 %« sollten KonsumentInnen keinen Glauben schenken – eine Analyse des Verbraucherforums Preisjäger wies eine durchschnittliche Ersparnis von 40 % nach. Auch Cyberkriminelle sind an diesen Tagen besonders aktiv. Bei Internetkäufen sollten man deshalb auf verschlüsselte Datenübertragung achten.

Foto: thinkstock

Der Servomotor AM8000 integriert das Feedbacksignal in das Standard-Motorkabel.

sps ipc drives
Halle 7,
Stand 406

www.beckhoff.at/AM8000

Mit der Beckhoff „One Cable Technology" (OCT) lassen sich Material- und Inbetriebnahmekosten deutlich reduzieren: Die neuen Servomotoren AM8000 kombinieren Power- und Feedbacksignale in einem Standard-Motorkabel. Damit sind sie ideal zur Konstruktion kompakter und leichter Maschinen geeignet. Die AM8000-Serie verfügt über ein optimales Verhältnis von Dreh- zu Trägheitsmoment sowie hohe Energieeffizienz und niedrige Lifecycle-Kosten. Die Entwicklung und Produktion in Deutschland garantiert – neben hoher Verfügbarkeit und Flexibilität – eine konstant hohe Qualität:

- 6 Baugrößen mit einem Stillstandsdrehmoment von 0,5 – 90 Nm
- Geringe Verlustleistung durch neues Wicklungskonzept und Statorvollverguss
- Bis zu 5-fache Überlastfähigkeit
- Bis zu 50 % höhere Kugellagerbelastung
- 50 % längere Betriebsdauer (30.000 h)
- Pulverbeschichtetes Gehäuse
- Integrierter Temperatursensor
- Elektronisches Typenschild
- Energiesparende, spielfreie Permanentmagnet-Haltebremse

New Automation Technology BECKHOFF

DIE GROSSE UMFRAGE

SEXUELLE BELÄSTIGUNG AM ARBEITSPLATZ

Was als sexuelle Belästigung gilt, ist per Gesetz genau definiert. Es ist kein »Kavaliersdelikt«, gehört aber für viele Frauen zum Alltag – auf der Straße, in öffentlichen Verkehrsmitteln, in Lokalen und am Arbeitsplatz. Dort sind die Täter meist hierarchisch höher gestellt, aber auch von Kollegen wird die Grenze zu unsittlicher Annäherung mitunter überschritten. Der Dienstgeber haftet für Übergriffe, allerdings verzichten viele Betroffene aus Scham oder Angst auf eine Anzeige. Wie sollten MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit dem Thema umgehen? **Report(+)PLUS hat bei drei Expertinnen nachgefragt.**

1 Ist sexuelle Belästigung immer ein Ausdruck der Machtverhältnisse?

Birgitt Haller
Wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Konfliktforschung

Ja. Es geht nicht um Sexualität, sondern sexuelle Belästigung bedeutet eine Machtdemonstration und stellt eine Verletzung der Menschenwürde dar. Auch, aber nicht nur am Arbeitsplatz wird Frauen damit ihr Platz zugewiesen und klargemacht, wer das Sagen hat. Auch wenn Männer von sexuellen Belästigungen betroffen sind, sei es durch andere Männer oder durch Frauen, handelt es sich dabei um einen Ausdruck von Macht und damit eine Abwertung des Opfers.

Christine Bauer-Jelinek
Wirtschaftscoach und Machtanalytikerin

Sexuelle Belästigung ist in den meisten Fällen der Ausdruck von ungeschickter oder provokanter sexueller Kontaktaufnahme. Erst wenn ein Abhängigkeitsverhältnis besteht oder die handelnde Person eine höhere Position innehat, kommt der Machtfaktor dazu. Sexualisierte Sprüche oder unangemessene körperliche Berührungen von Vorgesetzten sind daher besonders problematisch und werden auch strenger beurteilt.

Ingrid Nikolay-Leitner
Leiterin der Gleichbehandlungsanwaltschaft

Sexuelle Belästigung ist Machtausübung über eine sexuell konnotierte Handlung oder Äußerung, die unerwünscht ist und die Würde der betroffenen Person verletzt. Dementsprechend kommt sie weit häufiger gegenüber hierarchisch untergeordneten Personen vor als unter Gleichgestellten.Das Gleichbehandlungsgesetz definiert hier sehr genau: Sexuelle Belästigung schafft eine einschüchternde, feindselige oder demütigende Arbeitsumwelt für die betroffene Person. Die Duldung oder Zurückweisung von Belästigung wird ausdrücklich oder stillschweigend zur Grundlage von Entscheidungen in der Arbeitswelt gemacht.

Fotos: beigestellt, Florian Bauer

2 Wie sollten Betroffene reagieren?

Birgitt Haller

Betroffene sollten, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass ihnen Kollegen oder Vorgesetzte zu nahe treten, diese Wahrnehmung möglichst rasch und klar zur Sprache bringen. Sexuelle Belästigungen beginnen im Regelfall sehr niederschwellig, Betroffene reagieren zunächst nicht darauf, um nicht als humorlos oder zickig zu erscheinen, was später vom Belästiger zu einem Einverständnis umgedeutet wird, um dem Opfer die Verantwortung für die Übergriffe zuzuschreiben. Wichtig ist, sich im Betrieb Unterstützung zu suchen oder sich an Beratungseinrichtungen wie die Arbeiterkammer zu wenden.

Christine Bauer-Jelinek

Sie benötigen unterschiedliche Verhaltensweisen, um angemessen und abgestuft reagieren zu können. Bei schlechtem Benehmen von Kollegen hilft oft ein Machtwort, ein einfaches »Spinnst du?«, ein »So nicht!« oder auch eine deutliche Zurückweisung, indem man die Hand wegdrückt bis hin zur Ohrfeige. Auch bei Vorgesetzten muss man eine deutliche Ablehnung des Verhaltens zeigen, dann ein Gespräch unter vier Augen führen, eine Vertrauensperson beiziehen. Bei Nichtbeachtung sollte die Anzeige angekündigt werden und erst, wenn das nicht hilft, ist diese auch durchzuführen.

Ingrid Nikolay-Leitner

Die langjährige Erfahrung der Gleichbehandlungsanwaltschaft zeigt deutlich, wie schwierig in vielen Fällen eine sofortige Reaktion ist und in welche Zwangslage Betroffene durch sexuelle Belästigung versetzt werden. Wichtig ist, Vorfälle zu dokumentieren, Unterlagen zu sichern und Beratung und Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Neben der Gleichbehandlungsanwaltschaft als spezialisierte Einrichtung auf Basis des Gleichbehandlungsgesetzes für die private Wirtschaft bieten die Gleichbehandlungseinrichtungen des Öffentlichen Dienstes und der Universitäten sowie die Interessenvertretungen der ArbeitnehmerInnen Beratung und Unterstützung an. Die Arbeiterkammer kann auch bei Gerichtsverfahren unterstützen.

3 Welche Maßnahmen können Unternehmen präventiv gegen Übergriffe und Belästigungen setzen?

Birgitt Haller

Die nachhaltigste Präventionsmaßnahme stellt ein Grundklima des Respekts im Unternehmen dar, das nur von oben nach unten hergestellt werden kann, also von den Führungskräften getragen werden muss. Darüber hinaus müssen MitarbeiterInnen in ihrer Wehrhaftigkeit gestärkt werden, was konkret etwa heißt, dass Handlungsmöglichkeiten als Reaktion auf Übergriffe (auch z.B. durch KundInnen) besprochen werden und den MitarbeiterInnen vermittelt wird, dass die Vorgesetzten hinter ihnen stehen.

Christine Bauer-Jelinek

Es ist sicherlich jetzt bei Männern und Frauen ein neues Bewusstsein entstanden. Unternehmen können diesen Prozess fördern, indem Führungskräfte geschult werden, minderschwere Verfehlungen selbst mit den Betroffenen direkt zu klären. Es kann ja nicht alles bei Gericht landen. Allgemein ist jedoch anzumerken, dass der Missbrauch eines Autoritätsverhältnisses sich auch durch generelle Abwertungen oder Psychoterror ausdrücken kann – das wird nur in der Öffentlichkeit weniger diskutiert, weil es nicht so spannend erscheint wie alles, was mit Sex zu tun hat.

Ingrid Nikolay-Leitner

In der Präventionsarbeit zur Verhinderung sexueller Belästigung ist die Haltung von ArbeitgeberInnen zentral. Wenn klar kommuniziert wird, dass sexuelle Belästigung unerwünscht ist und nicht toleriert wird, wird dies von den MitarbeiterInnen ernst genommen. Wenn ArbeitgeberInnen über Belästigungen informiert werden, sind sie verpflichtet, Abhilfemaßnahmen zu setzen und Betroffene in Zukunft zu schützen. Ein wichtiger Baustein in der Prävention ist die innerbetriebliche Gleichbehandlung von Frauen und von diskriminierungsgefährdeten Gruppen. Gleiche Wertschätzung durch ein diskriminierungsfreies Entgeltsystem trägt ebenso dazu bei wie eine diskriminierungsfreie Sprache und Rekrutierungsverfahren, die Diversität im Unternehmen unterstützen.

Führungskräfte gewinnen keine Medaillen. Im schnelllebigen Business sind Spitzenergebnisse rasch vergessen. Wie im Sport wird auch im Topmanagement die Luft nach oben dünn.

ERFOLG IM FOKUS

Ziele setzen, mit Entschlossenheit kämpfen, Teamgeist zeigen, mit Niederlagen umgehen: Führungskräfte können von Spitzensportlerinnen und -sportlern vieles lernen, vor allem aber bei der Regeneration.

VON ANGELA HEISSENBERGER

Manager und Sportler sind sich in vielem ähnlich. Beide streben nach Erfolg und nehmen dafür lange Durststrecken in Kauf, müssen konzentriert und kontinuierlich arbeiten. Besondere Parallelen zeigen sich, wenn darum geht, Höchstleistungen abzurufen, also in einem sportlichen Wettkampf bzw. einer beruflichen Stresssituation.

Wer eine Medaille gewinnen will, muss körperlich topfit sein, über perfekte Technik und bestmögliche Ausrüstung verfügen – vor allem aber mental stark sein. Das lateinische Wort »mens« steht für »Geist«, »Verstand« und »Denkvermögen«. Die Fähigkeit, ruhig und fokussiert zu agieren, kann über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. »Im Extremfall kann das Mentale nahezu 100 Prozent ausmachen«, sagte der renommierte Sportwissenschafter Hans Eberspächer, der mehrere Nationalmannschaften und Athleten bei Olympischen Spielen betreute.

Manager gewinnen keine Medaillen. Sinnbildlich auf dem Siegespodest stehen, einen geschäftlichen Erfolg verbuchen, einen schwierigen Projektabschluss feiern, wollen aber auch sie. Im schnelllebigen Business sind Spitzenergebnisse jedoch rasch vergessen. Eine schlechte Saison wird Sportlern schon einmal zugestanden, im Topmanagement ist die Luft aber dünn. »Sie sind oft einsame Kämpfer, haben keine Freunde mehr und bekommen wenig Anerkennung für ihr Tun«, sagt Antje Heimsoeth, ehemalige Leistungssportlerin und Business Coach. ▶

Alexandra Meissnitzer
Ski-Gesamtweltcupsiegerin und zweifache Weltmeisterin

Eine klare Zielsetzung, Konsequenz, Durchhaltevermögen, Teamfähigkeit und Motivation sind für mich Grundvoraussetzungen für Erfolg. Wesentlich ist auch zu wissen bzw. zu erkennen, wo die eigenen Stärken liegen und welche Bereiche man anderen überlassen sollte. Man spart dadurch viel Zeit und Energie, auch wenn es oft schwer fällt, Dinge abzugeben. Im Sport ist man zu 100 % messbar, absolut transparent. Das vereinfacht zwar vieles, erhöht jedoch den Leistungsdruck. Nur durch eine klare Kommunikation betreffend Ziele, Abläufe, Vorgehensweisen etc. können Erfolge gefeiert werden. Siege und Niederlagen genau zu analysieren, gemeinsam Strategien zu entwickeln, Aussagen klar zu formulieren – darin liegt für mich der Schlüssel in allen Bereichen. Ob im Beruf, im Sport oder auch im Alltag.

ERFOLG UND DEMUT. Den Augenblick des Triumphs genießen – als Kraftquelle für neue Projekte.

EIN PROFI DARF SICH VON ÄUSSEREN UMSTÄNDEN NICHT BEEINFLUSSEN LASSEN – NUR DIE EIGENEN FÄHIGKEITEN UND STÄRKEN ZÄHLEN IN DIESEM MOMENT.

>> Gekommen, um zu siegen <<

Fünf Faktoren kennzeichnen laut Eberspächer eine typische Extremsituation: Es ist eine hohe Anforderung, die über die tägliche Routine hinausgeht, ihr Ausgang ist ungewiss, sofortiges Handeln ist erforderlich, es gibt keinen zweiten Versuch und bei einem Scheitern ist mit Schwierigkeiten zu rechnen. Solche Momente höchster physischer und psychischer Anspannung seien nur »durch eine lösungsorientierte Herangehensweise und durch Selbstmanagement« zu bewältigen, erklärte der Sportpsychologe.

Der US-Pilot Chesley B. Sullenburger, der 2009 einen Airbus A320 auf dem Hudson River, in unmittelbarer Nähe des stark frequentierten New Yorker Hafens, notwasserte, sei dafür ein Beispiel. Durch dessen entschlossenes Handeln, fliegerisches Können und ein Quäntchen Glück konnte ein schlimmeres Unglück verhindert werden. Alle Passagiere und Crewmitglieder überlebten. Diese Meisterleistung ist umso beachtlicher, da Sullenburger – ein erfahrener Pilot mit über 20.000 Flugstunden – innerhalb weniger Minuten mehrere folgenschwere Entscheidungen zu treffen hatte und Flugmanöver absolvierte, die in dieser Form kaum trainiert werden können. Zwar gibt es für derartige Notfälle Checklisten, dafür fehlte aber schlichtweg die Zeit.

Mentales Training versucht genau dieses Manko auszublenden. Allen Widrigkeiten zum Trotz: Nur die eigenen Stärken und Fähigkeiten zählen in diesem Moment. Ob im Sport oder im Berufsleben, ein Profi darf sich von äußeren Umständen nicht beirren lassen und muss seine Kompetenzen ausspielen. ▶

Fotos: ORF-Ramstorfer, Bernhard Eder

Felix Gottwald

mehrfacher Olympiasieger und Weltmeister in der Nordischen Kombination

Der übliche Anforderungskatalog an Führungskräfte ist an Komplexität heutzutage kaum zu übertreffen. Echte Führung gelingt jedoch nur durch die Fähigkeit der Präsenz: den Zeitpunkt zu nutzen, um den Menschen zu sehen, der dir gerade gegenübersteht, und das, was wir tun, mit entsprechender Begeisterung zu tun. Als Spitzensportler lernt man von klein auf, mit den beiden wichtigsten Feedback-Instrumenten – unserem Körper und unseren Gefühlen – zu kooperieren. Daher rate ich allen, mehr von dem tun, was hilft und nährt, und weniger von dem, was uns schadet und uns hindert. Zu erkennen, dass Entwicklung in der Pause zwischen den Trainingseinheiten stattfindet, unterstützt den Prozess der Balance-Fähigkeit. Erst dadurch wird es möglich, einen wertvollen Beitrag für jedes Team zu leisten. Im besten Fall wird aus einem Gegeneinander nicht nur ein Miteinander, sondern ein Füreinander! Der Schlüssel dafür liegt in der Einfachheit, damit über die Übung im Alltag jene Wiederholungsanzahl erreicht wird, die es braucht, um richtig gut zu sein. Deshalb bleibt mein Motto: Einfach dein Bestes geben. Das gilt auch für Führungskräfte samt deren Anforderungskatalog.

TIPP

TRAININGSPLAN FÜR MANAGER/INNEN

1. Ziele: Seien Sie ehrgeizig. Je höher die Ziele gesteckt sind, desto besser fühlt es sich an, sie erreicht zu haben. Das Risiko des Scheiterns können Sie in Kauf nehmen – Sie lernen durch diese Erfahrung dazu.

2. Vorstellungskraft: Denken Sie an frühere Erfolge und ersetzen Sie negative Gedanken bewusst durch positive. Was ist Ihnen gut gelungen und wie haben Sie das geschafft? Wer fest davon überzeugt ist, ein Ziel zu erreichen, wird es eher schaffen als Zweifler.

3. Limits: Setzen Sie sich enge Fristen. Sind Sie mit der Vorbereitung, etwa für eine Projektpräsentation, schon zwei Tage früher fertig, bleibt noch Zeit für den Feinschliff und Hektik wird ausgespart.

AN DIE SPITZE. Positive Gedanken helfen über Zweifel hinweg und führen leichter zum Ziel.

4. Zeitplan: Strukturieren Sie Ihren Tag. Die wichtigsten Punkte sollten morgens festgelegt und abends kontrolliert werden. Unangenehmes nicht aufschieben.

5. Maßstäbe: Orientieren Sie sich an Benchmarks, die Ihren Anforderungen entsprechen, messbar und in einem konkreten zeitlichen Rahmen realistisch erreichbar sind.

6. Fokus: Konzentrieren Sie sich immer nur auf eine Sache. Wer in mehrere Richtungen strebt, verliert die Übersicht und erreicht am Ende kein Ziel.

7. Stolz: Genießen Sie den Erfolg. Ein guter Abschluss darf stolz und zufrieden machen. Er gibt Kraft und Mut für neue Projekte.

Nicole Trimmel
Kickbox-Weltmeisterin

Es ist ein Mix an Fähigkeiten erforderlich, um bestehen zu können. Eine Fähigkeit möchte ich aber hervorheben: die Bereitschaft, sich immer wieder neue Dinge anzulernen, diese zu verbessern und Tag für Tag daran zu arbeiten. Als Spitzensportlerin war und ist es für mich ganz besonders wichtig, die innere Balance zu halten und ein Gespür für mich selbst und mein Befinden zu haben. Ich habe neben meinem Sport immer auch einen Beruf ausgeübt und alles, was den Sport betrifft, mein Management und sogar mein großes Abschiedsevent selbst organisiert – das bedeutet einiges an Stress und Belastung. Deshalb rate ich allen: Lerne, deinen inneren Regler einzustellen! Leistungsfähig bist du nur, wenn Körper und Geist im Einklang sind.

HOHE ZIELE. Auch wenn das Scheitern so wahrscheinlicher wird – Ziele können und sollen ruhig anspruchsvoll sein.

WÄHREND SPITZENSPORTLER IN IHREN TRAININGS-PLÄNEN REGELMÄSSIG REGENERATIONSPHASEN EINLEGEN, SIND FÜHRUNGSKRÄFTE OFT RUND UM DIE UHR, AUCH IM URLAUB, AUF ABRUF.

Eine Technik, mit der man sich auf anspruchsvolle Situationen vorbereiten kann, ist die Visualisierung. Ein Skirennläufer, eine Leichtathletin geht den Bewegungsablauf unmittelbar vor dem Start noch einmal durch und fokussiert alle Kraft auf den Wettkampf. Sie sind schon im Kopf Gewinner, dank ihrer Entschlossenheit, hier zu siegen.

Umgelegt auf das Wirtschaftsleben gelingt auch eine Präsentation präziser und authentischer, wenn man sich die äußeren Umstände noch einmal bewusst macht, die einzelnen Punkte vor dem geistigen Auge abhakt und dann gelassen und konzentriert vor das Publikum tritt. Nun kann nichts mehr passieren: Ich bin gut vorbereitet. Diese Zuversicht lässt sich durch positive Gedanken noch verstärken. Wie ein Mantra wiederholt, speichert sich die kurze Ich-Botschaft im Unterbewusstsein ab.

Rituale helfen auch, Emotionen zu kanalisieren. Tennisspieler, die sich über einen schlechten Schlag ärgern, laufen Gefahr, gleich den ganzen Satz zu verlieren. Berufliche Misserfolge können ebenso frustrieren, aber auch einen Lernprozess in Gang setzen. »Niederlagen bringen einen weiter«, sagt Olympiasieger Felix Gottwald. »Siege sollen in erster Linie Demut lehren.«

>> Think big <<

Auch wenn das Scheitern so wahrscheinlicher wird: Ziele können ruhig anspruchsvoll sein, ja, sie sollten es sogar sein, wie viele Trainer meinen. Während man sich bei kleinen Zielen von Problemen leichter aus der Bahn werfen lässt, rechne man bei großen Zielen zwar mit Hindernissen auf dem Weg, sei aber ungleich zuversichtlicher, diese zu meistern oder zu umgehen.

Die Strategie der kleinen Schritte ist für Unternehmen oft komfortabler – das Top-Management darf dennoch nie das große Ziel aus den Augen verlieren. Ein Blick von außen kann dabei hilfreich sein. Auch Sportler holen sich Rat von Ärzten, Physiotherapeuten und Spezialtrainern. Niemand würde das als Zeichen von Schwäche interpretieren. Bei Betrieben sehen externe Berater oft klarer, an welchen Schrauben gedreht werden muss, um an die Spitze zu gelangen.

Fotos: thinkstock, Steppenseestudio /Wolfgang Prummer

Echte Siegertypen geben sich nicht mit Peanuts zufrieden. Felix Gottwald, der in der Nordischen Kombination 2002 in Salt Lake City drei Bronzemedaillen errang, musste sich von Skilegende Franz Klammer sagen lassen: »Aber weißt eh: Nur die Goldene zählt!« Gottwalds Ehrgeiz war damit geweckt. Er gewann in den folgenden Jahren noch je drei Goldmedaillen bei Olympischen Spielen und Weltmeisterschaften und ist bis heute der erfolgreichste österreichische Sportler in der Olympia-Geschichte.

Selbst Handikaps konnten ihm nichts anhaben – oder spornten ihn vielleicht noch mehr an. Nur 25 Tage, nachdem er sich bei einem Trainingssturz das Schulterblatt gebrochen hatte, gewann er einen Weltcup-Bewerb und verblüffte seine Mitstreiter.

Auch das unterscheidet Sieger von Mitläufern: die Bereitschaft, noch konsequenter zu trainieren, an der Technik zu feilen, neue Methoden auszuprobieren. Innerhalb eines engen Bereichs kann man einige Zeit reüssieren. Nur wenigen gelingt es, auch außerhalb der eigenen Grenzen und langfristig erfolgreich zu sein.

Foto: Christian Forcher

>> Auf den Körper hören <<

Im alles entscheidenden Moment ist jeder auf sich allein gestellt, auch im Mannschaftssport und im Unternehmen. Der letzte Sprung, der Elfmeter, die Verkaufsverhandlung – mitunter hängt alles von einer Person ab. Da wie dort gibt es aber ein Team im Hintergrund, das unterstützt und stärkt. Mehr noch: In einem funktionierenden Team sollten sich die Fähigkeiten nicht nur ergänzen, sondern potenzieren. Zwei plus zwei ergibt mehr als vier, in Extremsituationen wächst die Gruppe weit über sich hinaus.

Hier kommt die Führungskompetenz des Trainer bzw. des Managements zum Tragen. Nur wer für das Team die richtigen Leute auswählt und es versteht, diese Einzelpersönlichkeiten zu einer Einheit zusammenzuschweißen und zu motivieren, kann sie zu Höchstleistungen anspornen. Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung sind dafür Voraussetzung. Noch wichtiger ist der Zusammenhalt aber in Zeiten, in denen es einmal nicht so gut läuft.

Während Sportlerinnen und Sportler in ihren Trainingsplänen regelmäßig Regenerationsphasen einlegen, sind Manager oft rund um die Uhr, auch im Urlaub, auf Abruf. Nicht zuletzt deshalb sind Führungskräfte akut burnout-gefährdet. Warnsignale des Körpers oder der Psyche werden von vielen als Schwäche gesehen und oft über lange Zeit ignoriert. Pausen sind wichtig, um stärker zu werden. Sportler, die zu viel trainieren, stagnieren in ihrer Leistungsfähigkeit und riskieren Verletzungen. Ähnliches gilt für Menschen, die in ihrem Job körperlich und mental »ausbrennen«.

Erfolge sind nur möglich, wenn »Körper und Geist im Einklang sind«, weiß Kickbox-Weltmeisterin Nicole Trimmel. Sie ließ sich von Krisen nie entmutigen: »Rückschläge habe ich immer als Chance gesehen, noch besser zu sein als zuvor. Wir selbst entscheiden, wie wir über Dinge, Personen oder Situationen denken – es ist die Macht unserer Gedanken.« Niederlagen bleiben schließlich auch den Besten nicht erspart. Dann heißt es: aufstehen, nach vorne schauen, weiterkämpfen. Aufgeben gilt nicht. ■

“

Alexander Pointner

Cheftrainer der österr. Skisprung-Nationalmannschaft 2004-2014

Was Spitzensportler von Wirtschaftsmanagern deutlich unterscheidet, ist das Bewusstsein für notwendige Pausen. In der Trainingslehre ist seit Jahrzehnten verankert, dass es nach oder zwischen anstrengenden Trainingseinheiten genauso wie nach einem Wettkampf gezielte Pausen braucht, um dem Körper Erholung zu gönnen. Ohne Regeneration gibt es keinen Kraftzuwachs. Körperliches Übertraining ist medizinisch feststellbar. Sollte ein Athlet trotz oder wegen mangelnder Prävention in diese Abwärtsspirale geraten, wird sofort gegen gesteuert! Neben der körperlichen tritt im Sport immer mehr die geistige Regeneration in den Vordergrund. Um neue Bewegungsstrukturen effektiv verankern zu können, braucht auch das Gehirn Pausen. Die psychische Regeneration ist ein entscheidender Faktor in Richtung Wettkampf, denn da muss der Sportler unter höchstem Stress seine bestmögliche Leistung abrufen können. Das gelingt am besten, wenn man geistig ausgerastet und der Kopf frei ist. Es gilt, nicht bis zum letzten Moment an Details zu feilen, sondern sich im entscheidenden Moment auf seine angeeigneten Basiskompetenzen zu vertrauen.

”

»Der Zoo wird nie fertig sein«

Mit Alphamännchen kennt sie sich aus: Dagmar Schratter arbeitete an der Seite von Otto Koenig und Helmut Pechlaner. Seit zehn Jahren leitet die Biologin selbst den ältesten Zoo der Welt. Im Report(+)PLUS-Interview spricht sie über neue Umbaupläne, radikale Tierschützer und warum sie keine Vegetarierin ist.

VON ANGELA HEISSENBERGER

(+) PLUS: Als Sie 2007 die Nachfolge von Helmut Pechlaner antraten, waren auch Zweifel zu hören, ob Sie das wohl schaffen würden. Hat man Sie diese Skepsis spüren lassen?

Dagmar Schratter: Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Tiergartens gab es diese Skepsis überhaupt nicht. Ich war damals ja bereits 14 Jahre hier tätig. In der Öffentlichkeit spürte ich sehr wohl Vorbehalte, zum Teil auch von Fachkollegen. Die Fußstapfen waren schon riesig. Helmut Pechlaner hatte dem Tiergarten nach einer sehr schlechten Phase wieder den Aufschwung gebracht und ihm ein Gesicht gegeben. Er war die Gallionsfigur.

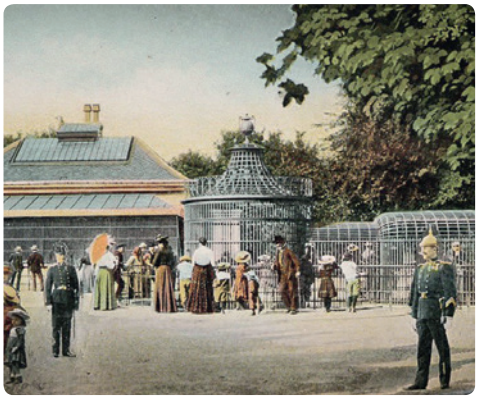
(+) PLUS: Traut man Frauen prinzipiell weniger Verantwortung zu?

Schratter: Ja, trotzdem glaube ich, dass ich es als Frau leichter hatte. Einer starken Persönlichkeit nachzufolgen, ist nie einfach. Ich hatte das zuvor auch bei Otto Koenig erlebt. Männer versuchen entweder, diese Person zu kopieren – das funktioniert gar nicht – oder alles anders zu machen. Das wäre nach dieser sehr intensiven Aufbauphase aber für die Mitarbeiter ganz schlecht gewesen. Als Frau wird man nicht 1:1 verglichen. Unterm Strich war es dadurch viel leichter.

(+) PLUS: Pechlaner war omnipräsent. Er galt als »Schnorrerkönig«. Mussten Sie auch in diese Rolle schlüpfen?

Schratter: Der Tiergarten war am Beginn seiner Ära wirklich am Boden. Die Menschen haben gerne gespendet, um den Tieren zu helfen und die Anlagen auf zeitgemäßen Stand zu bringen. Als Helmut Pechlaner in Pension ging, befand sich der Tiergarten schon in einer sehr guten Position. Die Spenden aus Mitleid gingen damals bereits extrem zurück.

Fotos: Daniel Zupanc, Tiergarten Schönbrunn, Wiesenhofer/Österreich Werbung



▶ Dafür kommen jetzt mehr Wirtschaftskooperationen zustande. Ich habe die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit ausgebaut und das Marketing professionalisiert. In den 1990er-Jahren konzentrierte sich noch alles in der Person Pechlaners.

(+) PLUS: Das Besondere am Schönbrunner Tiergarten ist das historische Ambiente. Ist es gleichzeitig auch die größte Herausforderung im Bemühen um möglichst artgerechte Tierhaltung?

Schratter: Vor 25 Jahren war gerade der Denkmalschutz das Argument für eine Schließung des Zoos. Ich denke, wir konnten inzwischen zeigen, dass er kein »Klotz am Bein« sein muss, wie es damals hieß. Seit 200 Jahren bewältigt der Tiergarten dieses Spannungsfeld zwischen Erhaltung des kulturellen Erbes und Tierschutz.

ZUR PERSON

Dagmar Schratter, geb. 1954 in Klagenfurt, promovierte an der Karl-Franzens-Universität in Graz in Zoologie mit Nebenfach Botanik. Bis 1981 arbeitete sie mit Otto Koenig am Institut für Vergleichende Verhaltensforschung und moderierte mit ihm die ORF-Serie »Rendezvous mit Tier und Mensch«. Zudem war sie Mitarbeiterin des Tierparks Herberstein. Bis 1993 leitete Schratter das von Koenig gegründete Institut für angewandte Öko-Ethologie in Staning/OÖ. 1993 wurde sie von Helmut Pechlaner als zoologische Abteilungsleiterin und später stellvertretende Direktorin an den Tiergarten Schönbrunn berufen. 2007 folgte sie ihm in der Funktion der Alleingeschäftsführerin nach.

1752 auf Initiative von Kaiser Franz I. angelegt, ist der Tiergarten Schönbrunn der älteste Zoo der Welt. Die historische Anlage, Menagerie genannt, bestand aus zwölf Gehegen. 1770 kam der erste Elefant in den Zoo, 1828 löste die Ankunft der ersten Giraffe einen Mode-Hype aus. 1778 wurde der Park für alle Besucher geöffnet. Beide Weltkriege setzten dem Tiergarten schwer zu, eine Auflösung oder Verlegung stand im Raum.

1991 wurde der Tiergarten als GmbH aus der Bundesverwaltung ausgegliedert. Unter Direktor Helmut Pechlaner gelang in der Folge ein Imagewandel. Fast alle Gehege wurden erneuert und erweitert, moderne Anlagen errichtet. Das Ensemble Schloss und Park Schönbrunn zählt seit 1996 zum UNESCO-Weltkulturerbe. Der Tiergarten wurde viermal zum besten Zoo Europas gekürt.

Inzwischen zählt Schönbrunn zum UNESCO-Weltkulturerbe, das bedeutet, der Denkmalschutz redet nicht nur bei den Bauten, sondern auch bei der Gartengestaltung mit. Das ist natürlich eine Herausforderung. Trotzdem glaube ich, dass man gerade mit diesem Ambiente den Besuchern die historische Entwicklung bewusst machen kann. Wenn sie zu den Geparden gehen und von den kleinen historischen Käfigen hinaus in die weitläufige Freianlage schauen, können sie nachvollziehen, wie sich das Verhältnis von Tier und Mensch im Laufe der Zeit verändert hat.

(+) PLUS: Sind die Auflagen immer erfüllbar?

Schratter: Bei der neuen Giraffenanlage gab es mit dem Bundesdenkmalamt eine längere Diskussion. Die Giraffen konnten wir im Winter kaum in die Außenanlage lassen, weil sie auf gefrorenem Boden leicht ausrutschen. Ein Beinbruch ist für Giraffen oft ein Todesurteil. Das historische Haus stammt aus dem Jahr 1828. Meine Intention war, die bestehende Veranda zu vergrößern. Dieser Vorschlag wurde aber abgelehnt. Wir hätten die Giraffenhaltung somit aufgeben müssen. Schließlich fanden wir doch noch einen Kompromiss und durften hinter dem Gebäude einen Wintergarten anbauen.

(+) PLUS: Wie ist der Spagat zwischen Artenschutz und Wirtschaftlichkeit zu schaffen?

Schratter: In meiner Amtszeit konnten wir bereits fünfmal einen Gewinn verbuchen, es ist also zu schaffen. Ein moderner Zoo hat die Aufgaben Bildung, Artenschutz und Forschung zu erfüllen. Nachhaltiges Wirtschaften ist die Voraussetzung dafür. Wir leben von den Besuchern. Sie liefern über 80 % des Budgets. Der Tiergarten muss deshalb möglichst attraktiv sein. Die Besucher müssen das Gefühl haben, dass es den Tieren hier gut geht. Das bedeutet: Immer wieder Umbauten nach den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen, das ist eine Grundprämisse – der Zoo wird nie fertig sein. Es müssen nicht immer neue Anlagen oder spektakuläre Nachzuchten sein. Natürlich sind Pandazwillinge toll, aber das kann ich nicht beeinflussen. Attraktionen können auch Spezialführungen, Kindergeburtstagspartys, kommentierte Fütterungen, oder Artenschutztage sein. Diese Angebote werden besonders stark von Jahreskartenbesitzern angenommen.

(+) PLUS: Heuer wurde der neue Giraffenpark eröffnet. Ist die Liste der großen Umbauten damit abgeschlossen?

Schratter: In dem historischen Ensemble

Fotos: Daniel Zupanc, Tiergarten Schönbrunn

GROSSE FUSSSTAPFEN. Als Dagmar Schratter den omnipräsenten Helmut Pechlaner als Direktorin ablöste, trauten ihr nicht alle den Job zu.

war das Giraffenhaus das vorletzte Gebäude. Gestern haben wir mit dem Umbau der Außenanlage für die Flusspferde begonnen. Die Tiere bekommen ein neues Becken mit Filteranlage und Flachwasserbereich. Es gibt immer etwas zu verbessern. 1999/2000 wurde das Aquarium renoviert. Der Grundstock stammt von 1959, damals war die Bausubstanz leider sehr schlecht – jetzt fällt es uns bald über dem Kopf zusammen. Wir planen daher ein neues Aquarium. Das wird rund 15 Millionen Euro kosten, für die Renovierung des Terrariums fallen noch einmal fünf Millionen an. Das ist ein ganz schöner Brocken. Wenn die Finanzierung steht, könnte der Baubeginn 2020 erfolgen. Wir sparen schon darauf!

(+) PLUS: Sie moderierten seinerzeit gemeinsam mit Otto Koenig die legendäre TV-Sendereihe »Rendevous mit Tier und Mensch«. Würde diese Art der Wissensvermittlung heute noch funktionieren?

Schratter: So eine Sendung wäre schon aus Gründen des Tierschutzes nicht zeitgemäß, weil man heute keine Tiere mehr ins Studio bringt. Das Bedürfnis, Tiere anzugreifen, ist aber nach wie vor groß. TV-Teams, die bei uns drehen, bringen immer den Wunsch vor, etwas direkt mit Tieren zu machen. Wenn ein Pfleger mit einem Tier interagiert, wirkt das gleich viel interessanter. Ich glaube, mit einer charismatischen Persönlichkeit würde das durchaus funktionieren. Man bräuchte einen Thomas Brezina für Erwachsene – er macht das bei den Kindern mit Bravour.

(+) PLUS: Sie sind auch Präsidentin des Vereins »Tierschutz macht Schule«. Wie kann man Kinder und Jugendliche für Tierschutz sensibilisieren?

Schratter: Das gelingt am besten durch Wissensvermittlung, indem wir den Kindern über die Bedürfnisse der Tiere erzählen. Wir nehmen eine Vermittlerrolle zwischen Tier und Mensch ein, mit dem Vorteil, dass wir lebende Tiere zeigen und Emotionen einsetzen können. Wer einmal Kinder beobachtet hat, die sich an der Glasscheibe die Nase plattdrücken und den Robben oder Eisbären beim Tauchen zusehen, weiß, dass hier Beziehungen entstehen. Da muss das Berühren gar nicht im Vordergrund stehen. Natürlich würde jeder gerne einmal einen Panda streicheln. Aber den Panda ganz nahe zu sehen, wenn er Bambus frisst, kann ebenso zur Bewusstseinsbildung und Begeisterung für die Natur beitragen.

(+) PLUS: Viele Tierschützer vertreten eine sehr radikale Argumentation und lehnen jegliche Tierhaltung – zu Nahrungszwecken und im Zoo – strikt ab. Sind Sie häufig mit Angriffen konfrontiert?

Schratter: Generelle Zoogegner wird man nicht überzeugen können. Den Großteil der Kritiker kann man aber mit guter Tierhaltung überzeugen. Wir haben wenig Gegenwind. Wenn jemand das Argument bringt, ein Zoo sei nicht zeitgemäß, muss ich sagen: mehr denn je. Ein Zoo unterliegt strengen gesetzlichen Richtlinien. Wir unterstützen und betreiben Nachzuchtprogramme und Artenschutzprojekte in der ganzen Welt wie zum Beispiel zur Rettung der Batagur-Schildkröte in Bangladesch. Ich möchte die Menschen für Tiere begeistern. Das gelingt hier viel besser als mit Tierdokumentationen im Fernsehen. Es ist einfach ein Unterschied, eine Giraffe mit allen Sinnen wahrzunehmen, sie zu riechen und zu sehen, wie groß sie wirklich ist.

(+) PLUS: Warum werden im Tiergarten auch Nutztiere gehalten?

Schratter: Unser Tiroler Bauernhof ist einer meiner Lieblingsplätze. Wir halten hier nur gefährdete Nutztierrassen. Dass ein Tiger vom Aussterben bedroht ist, verstehen die meisten Besucher. Warum aber ein Tuxer Rind gefährdet ist, müssen wir erklären. Diese Rasse wurde nur wegen des Fleisches gezüchtet, entspricht aber nicht mehr den Anforderungen der heutigen Landwirtschaft. Ich habe Respekt vor Menschen, die vegan leben – aber es soll nicht zu einer Religion werden. Viele Tiere würde es sonst gar nicht geben.

(+) PLUS: Sind Sie Vegetarierin?

Schratter: Nein. Ich esse aber sehr wenig Fleisch. Rindfleisch kaufe ich nur bei einem bestimmten Landwirt in Niederösterreich, der mit dem Österreichischen Tierschutzpreis ausgezeichnet wurde.

(+) PLUS: Zu Ihrem Amtsantritt nahmen Sie sich eine tägliche Runde durch den Zoo vor. Sind Sie dabei geblieben?

Schratter: Es ist leider bei dem Vorsatz geblieben. Ich versuche, es einmal pro Woche zu schaffen. Regelmäßige Runden mache ich schon, um die Bodenhaftung nicht zu verlieren und mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Die Morgenrunde, die als Kuratorin noch mein tägliches Ritual war, ist aber leider Illusion. ■

Gewappn
für die Zuk

Um im digitalen Zeitalter richtig aufgestellt und wettbewerbsfähig zu sein, braucht es eine Kombination aus Unternehmens-Know-how und Expertise in Information and Communication Technology, ICT, getrieben von Innovationsgeist. Die Nachfrage nach verschränkter Consulting-Leistung steigt.

VON KARIN LEGAT

net
unft

Die Geschwindigkeit der Veränderung in der IT nimmt stetig zu, die Wirtschaft ist durch die Vielzahl neuer Technologien gefordert. Damit gewinnt IT-Consulting signifikant an Bedeutung.

»Für den einzelnen Kunden ist es kaum möglich, mit allen Trends und Innovationen Schritt zu halten«, betont Michael Zettel, Country Managing Director bei Accenture, und verweist auf die größere Bandbreite an Know-how externer IT-Servicedienstleister. Diese kennen Betriebssysteme, Applikationslandschaften und spezielle Programme. Ab dem zweiten Kunden derselben Branche sind sie vorinformiert und können mit mehr Wissen betreuen und unterstützen. Ein interner IT-Administrator steht immer das erste Mal vor einer neuen Situation. »Man muss immer die Praxisrelevanz verstehen. Es genügt nicht, theoretisch informiert zu sein«, so Zettel.

>> Markt wird beobachtet <<

Gunther Reimoser, Country Managing Partner EY Österreich: »Um das gesamte Potenzial der Digitalisierung für das eigene Unternehmen erfassen zu können, braucht es oft auch eine Außenperspektive, etwa indem man Digitalisierungsprojekte bei Marktbegleitern beobachtet. Wir bieten unseren Kunden mit ›DigiCheck‹ eine strukturierte Methode, den eigenen Digitalisierungsgrad zu erheben, das Geschäftsmodell zu prüfen und weiterzuentwickeln.« Reimoser verweist darauf, dass die technologischen Möglichkeiten bezogen auf die Branche nicht immer gleich sind. Industrie 4.0 spielt etwa im Dienstleistungssektor kaum eine Rolle. Dort sind vielmehr Big Data und Analytics von Kundenverhalten gefragt. Wichtig sei, dass nicht nur technologisch gedacht werde, sondern immer im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell.

>> Branchenkenntnis gefordert <<

Auch für Bernd Bugelnig, Vorstandsvorsitzender von Capgemini Österreich, wird neben der Beratungs- und IT-Kompetenz das Branchen-Know-how immer wichtiger. »Es reicht schon lange nicht mehr, ein erfahrener Berater zu sein. Man muss die Besonderheiten der Branche kennen, in der sich der Kunde befindet.«

>> Mehr als technische Hilfe <<

IT-Consulting betrifft nicht nur die technologische Seite. Die Herausforderungen finden sich vor allem auf der Strukturebene. Technisch sind die Unternehmen meist gut aufgestellt. »Für uns bedeutet IT-Consulting daher hauptsächlich die Unterstützung von IT-Abteilungen bei ihren Strukturierungsaufgaben«, betont Klaus Jaritz, Geschäftsführer der Hillside IT consulting group. IT-Abteilungen müssen sich selbst organisieren und strukturieren. Zunehmend werde ihnen bewusst, dass Strukturprobleme besser mit externer Unterstützung zu lösen sind.

>> Consulting ohne Grenzen <<

Die große organisatorische Bedeutung von IT-Consulting bestätigt auch Gunther Reimoser: »Die Technologie- und IT-Beratung ist heute viel mehr mit der Strategie- und Prozessberatung verschränkt als noch vor einigen Jahren«. Früher hätten Unternehmen Berater für einzelne Bereiche engagiert: Strategieberatung, Unterstützung bei Umstellungen auf Prozessebene oder Organisations-IT-Berater. »Hochwertige Beratung braucht verschränkte und multidisziplinäre Lösungen. Nur so kann der durch die technologische Entwicklung rasant steigenden Komplexität Rechnung getragen werden. Unser Fokus liegt deshalb auch auf ganzheitlicher Transformation und nicht auf einzelnen Systemen«

Dazu kooperiert EY mit Branchengrößen wie SAP, Microsoft, IBM und Procter & Gamble. »Gerade in den letzten zwei Jahren haben wir die Strategie- und Organisationsberatung massiv ausgebaut. Anfang 2016 haben wir uns mit der Contrast Management-Consulting zusammengeschlossen, wodurch die mit rund 200 Mitarbeitern größte Unternehmensbera- ▶

Foto: thinkstock

»Die Consulting-Arbeit war noch nie so spannend wie jetzt«, ist Michael Zettel, Accenture, überzeugt. »Wir sehen in den letzten zwei, drei Jahren eine extreme Konsolidierung bei Consultern – von klein zu groß.«

»Hochwertige Beratung braucht verschränkte und multidisziplinäre Lösungen. Unser Fokus liegt deshalb auch auf ganzheitlicher Transformation«, sagt Gunther Reimoser, EY.

> *Der Bedarf an hochwertigem, vernetztem IT-Consulting steigt.*

▶ tung Österreichs entstanden ist. Vor wenigen Wochen haben wir im deutschsprachigen Raum mit ›etventure‹ die Innovationsberatung weiter ausgebaut.« etventure ist eine auf digitale Transformation und Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle spezialisierte Strategieberatung. Weltweit hat EY mittlerweile 15 Innovationscenter: »EY Wavespaces«.

Michael Zettel von Accenture verweist auf die Innovationsarchitektur seines Unternehmens, die den Kunden die Möglichkeit bietet, disruptive Ideen zu entwickeln, zu testen und umzusetzen. »In unseren Accenture Technology Labs, Liquid Studios und Innovationzentren wie dem Future Camp Wien gestalten wir gemeinsam mit unseren Kunden die digitale Zukunft von morgen.«

Capgemini bietet die spezielle Plattform Applied Innovation Exchange. »Über das Capgemini Innovation Lab in München haben unsere Kunden Zugriff auf das globale Capgemini-Know-how und holen sich Anregungen aus einer großen Anzahl an Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen unter Nutzung modernster Technologien«, informiert Bernd Bugelnig. Das Portfolio reicht dabei von der Strategie- und Managementberatung über Prozess- und Organisationsberatung bis zu IT-Dienstleistungen und Outsourcing.

>> Mehrere Blickwinkel <<

IT-Consulting hat mehrere Schienen. Accenture deckt das gesamte Leistungsspektrum der Beratung von Strategie, Digital, Technologie und Betrieb ab. »Im Technologiebereichh beraten wir Unternehmen, wie sie etwa künstliche Intelligenz einsetzen oder wie Daten sicher in die Cloud migriert werden können«, informiert Zettel.

Hillside unterstützt mit seinem IT-Servicemanagement bis auf die Tool-Ebene, wie etwa mit Störungen umgegangen werden soll oder wie Hardware Assets verwaltet werden. IT-Controlling betrifft die Schnittstelle zwischen Finanz und IT, im IT-Sicherheitsmanagement wird die IT-Sicherheit gesteuert. In diesem Zusammenhang erwähnt Jaritz die Datenschutzgrundverordnung, die im Mai 2018 für alle Unternehmen verbindlich wird (siehe Kasten).

»Datenschutz muss sowohl rechtlich als auch technisch beleuchtet werden«, fordert Reimoser. Alle Digitalisierungsbemühungen seien obsolet, wenn Kundendaten gestohlen werden. Daher müsse der gesamte Lebenszyklus der Daten geschützt sein – auch Testsysteme, die mit kopierten Daten arbeiten. »Für uns stellt das Thema Datenschutz ein Geschäftsfeld mit sehr viel Aktivität und Wachstum dar. Wir bieten Beratung aus IT-, Prozess- und Strategie-Perspektive, EY Law deckt die rechtliche Seite ab.«

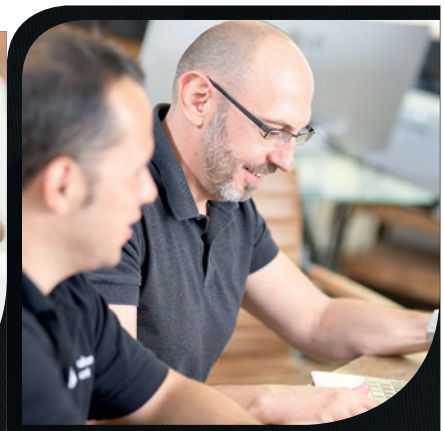
»Im DACH-Raum können wir auf mehr als 3.000 BeraterInnen und SW-Engineers zurückgreifen und verfügen darüber hinaus über ein deutschsprachiges Nearshore-Center in Polen und mehrere Offshore-Center in Indien«, weist Bernd Bugelnig auf die Personalressourcen des IT- und Innovationspartners Capgemini hin.

INFO

Die EU-Datenschutz-Grundverordnung ist ab Mai 2018 verpflichtend umzusetzen. Sie enthält Vorschriften zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Verkehr solcher Daten und vereinheitlicht die Regelungen für die Verarbeitung EU-weit. Die EU-DSGVO betrifft kleine Freelancer ebenso wie Großkonzerne. Beschlossen wurde sie bereits 2016 im EU-Parlament, es bestanden Übergangsfristen. Verstöße können hohe Bußgeldforderungen bis zu vier Prozent des Vorjahresumsatzes nach sich ziehen. Oskar Öhlsasser: »Kleine und mittlere Unternehmen haben sich bisher wenig Gedanken über Datenschutz und Security gemacht. Es gibt daher viel zu tun, rechtlich wie technisch.« Gunther Reimoser, EY, bestätigt: »Datenschutz ist ein wesentliches Thema für Unternehmen, das speziell die nächsten ein bis zwei Jahre stark prägen wird.«

Foto: Accenture, Capgemini

In Zeiten von Digitalisierung und Serviceorientierung erkennen IT-Abteilungen immer öfter, dass Strukturprobleme besser mit externer Unterstützung gelöst werden. »Wir merken verstärkt, dass Unternehmen auf uns zukommen. Vor fünf Jahren war das noch anders«, heißt es bei der Hillside IT consulting group.



»In den letzten Jahren haben wir uns auf die IT-Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben spezialisiert und wollen unsere Erfahrung aus diversen Großprojekten auch Firmen mit kleinerer IT zugutekommen lassen«, meint Oskar Öhlsasser, Oskar IT.

>> Konsolidierung <<

IT-Consulter für EPU, für KMU, für Großunternehmen: Vielfach werden eine Mindest-Unternehmensgröße und Angebotstiefe als Überlebensfaktoren für Internet-Consulter genannt. »Wir sind ein Großunternehmen. Ich wüsste nicht, wie man IT-Beratung anders abdecken kann, vor allem da professionelles IT-Consulting große Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeiter bedeutet, aber auch in die Technologie. Heute wird datengetrieben beraten«, betont Accenture-Manager Zettel. Ein Blick auf den Consulting-Markt bestätigt die Notwendigkeit der Größe – von klein wird zunehmend auf groß konsolidiert.

Es gibt aber Alternativen, zum Beispiel Oskar Öhlsasser von Oskar IT in Wien mit wenig Stammpersonal. »Wir haben über die letzten Jahre ein starkes und verlässliches Netzwerk zu den verschiedensten Themen aufgebaut, haben Partner für Rechenzentrumslösungen, Apple, Linux, Web-Programmierung, Microsoft-Technologien. So können wir alles aus einer Hand anbieten, der Kunde hat einen zentralen Ansprechpartner.« ■

Die digitale Welt bringt enorme Vorteile für Unternehmen, doch sie ist auch mit Risiken verbunden. Schon die kleinste Sicherheitslücke kann das Tor zu Datenmissbrauch und Cyberkriminalität öffnen. Als Unternehmen der **NTT Gruppe** unterstützen **Dimension Data, NTT Data und NTT Security** Unternehmen dabei, ihre Security zu stärken. **Nutzen Sie unsere geballte Kraft.**

NTT DATA NTT Security dimensiondata.com

Bereits zum dritten Mal hat der Open-Source-Anbieter Red Hat seine Partner sowie Kunden in Österreich eingeladen, sich über aktuelle technische Entwicklungen zu informieren und auszutauschen. Um dem merkbaren Trend zu Cloud-Software in heimischen Unternehmen gerecht zu werden, wurde im Oktober 2017 eine offizielle Österreich-Niederlassung gegründet. Am Rande des Red Hat Forums hat Report(+)PLUS den Geschäftsführer und ehemaligen Microsoft-Manager Udo Urbantschitsch zum Gespräch gebeten.

VON VALERIE HAGMANN

»UNTERNEHMEN SITZEN AUF EINEM DIGITALEN SCHATZ«

(+) PLUS: Erhebungen in den letzten Jahren haben gezeigt, dass mittelständische Unternehmen relativ wenig Bewusstsein für die Digitalisierung haben. Ist das Ihrer Meinung nach immer noch der Fall?

Udo Urbantschitsch: Das verändert sich. Das Thema Digitalisierung ist bei unseren Kunden omnipräsent, es gibt einen regen Zustrom. In meiner Rolle bin ich für das gesamte Land verantwortlich und daher drei bis vier Tage beim Kunden, dadurch bekomme ich sehr viel mit. Die meisten Kunden von Red Hat sind Digital Explorers: Sie wissen, dass etwas getan werden muss, bloß nicht so genau, wie. Daher werden wir immer öfter eingeladen, auch unternehmenskulturell zu begleiten und zu beraten. Das trifft auch auf Unternehmen zu, für die diese Richtung vor fünf Jahren überhaupt noch nicht denkbar war. Auch sie sagen heute tendenziell: Das probieren wir aus. Man zögert weniger.

(+) PLUS: Können Sie da konkrete Beispiele nennen?

Urbantschitsch: Ein schönes Beispiel ist Porsche Informatik, die ja auch beim diesjährigen Red Hat Forum mit einem Anwenderbeitrag vertreten sind. Im Rahmen eines Strategieprojektes hat man Ende 2016 begonnen,Prozesse zu hinterfragen und sich im Zeichen der Digitalisierung neu aufzustellen, und zwar von der kleinsten Software-Zeile bis hinauf ins Management. Das hätte auch schiefgehen können, war aber sehr erfolgreich. Daran sieht man: Nicht nur internationale Vorzeigeunternehmen in Sachen Digitalisierung können das, Stichwort Uber, Netflix oder AirBnB – nein, auch in Österreich funktioniert das. Generell ist am österreichischen Markt eine größere Aufgeschlossenheit gegenüber Open Source Software zu spüren. Produkte, die dem Open-Source-Gedanken folgen, haben einen höheren Stellenwert. Früher war eher das Gegenteil der Fall.

(+) PLUS: Ein großer Stolperstein für die Digitalisierung in österreichischen Betrieben war bisher oft das mangelnde Budget. Ist das aus Ihrer Sicht noch immer so?

Urbantschitsch: Ab und zu ist das schon noch ein Problem, aber aus meiner Sicht ändert sich die Lage. Früher war Red Hat ein Infrastrukturlieferant, da sollte alles immer möglichst billig sein. Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass durch Digitalisierung neue Geschäftsfelder erschlossen werden können, dadurch sind Unternehmen auch gewillt, mehr zu investieren. IT ist zum Wertschöpfungstreiber für Unternehmen geworden.

> „DER ERSTE SCHRITT IN RICHTUNG DIGITALISIERUNG IST IMMER, DASS EIN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER IM UNTERNEHMEN DEN HANDLUNGSBEDARF ERKENNT."

(+) PLUS: Es ändert sich also die Perspektive?

Urbantschitsch: Genau, denn man sitzt als Unternehmen quasi auf einem digitalen Schatz, der oft einfach nicht geborgen wird. Österreich hat da einen schlechten Ruf, von uns wird gesagt, dass wir nicht gerade Early Adopter sind was Digitalisierung angeht. Das ist aber eine Verallgemeinerung. Man nehme zum Beispiel die öffentliche Verwaltung: Die E-Card ist für uns eine Selbstverständlichkeit. In vielen anderen europäischen Ländern ist so eine Art der Verwaltung dagegen noch Zukunftsmusik. Da dürfen wir unser Licht nicht unter den Scheffel stellen.

(+) PLUS: Warum sollte ein Unternehmen auf Open Source Software setzen? Wie unterstützen sie die Unternehmen?

Urbantschitsch: Die großen technologischen Innovationen der letzten Jahre sind in letzter Konsequenz meistens im Open-Source-Bereich passiert. Für uns ist dies der einzig richtige Weg, um Software zu entwickeln und Innovation voranzutreiben. Als Unternehmen investieren wir einen großen Teil unseres Gewinns in Entwickler, die für die Öffentlichkeit schreiben. Wir sehen uns auch als Katalysator für Open Source und

Foto: Sebastian-Philipp

UDO URBANTSCHITSCH: »Früher war Red Hat ein Infrastrukturlieferant, da sollte alles immer möglichst billig sein. Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass durch Digitalisierung neue Geschäftsfelder erschlossen werden können.«

RED HAT FORUM 2017. Red Hat hat Partner und Kunden eingeladen, um über den digitalen Wandel in all seinen Facetten zu diskutieren.

ÜBER RED HAT

Das Unternehmen mit knapp 11.000 Mitarbeitern weltweit ist derzeit Marktführer im Bereich der Linux-Distributionen und bietet kommerzielle Lösungen in den Bereichen Cloud Computing, Container, Storage, Virtualisierung, Middleware, Mobile und Management sowie Schulungen und Consulting für Unternehmen an.

glauben, dass wir damit für unsere Kunden einen großen Vorteil bieten können. Allerdings ist Open Source alleine nicht unbedingt das richtige Betriebsmodell, aber sehr wohl das richtige Entwicklungs- und Innovationsmodell. Über die Open Source Community haben wir die Chance, Innovation zu treiben die wir durch unsere Kraft alleine nie erreichen könnten.

(+) PLUS: Wie sollten Unternehmen die Digitale Transformation angehen, haben Sie da ein paar Tipps?

Urbantschitsch: Diese Frage stellen uns heute viele Kunden. Der erste Schritt ist immer, dass ein Entscheidungsträger im Unternehmen den Handlungsbedarf erkennt. Dann muss antizipiert werden, dass die Digitalisierung ein Prozess ist. Meiner Erfahrung nach scheitern die meisten Digitalisierungsprojekte daran, dass alles von heute auf morgen gehen soll. Diese Grätsche ist nicht schaffbar. Mein Tipp daher: Man braucht einen Power Sponsor im Unternehmen, einen Entscheidungsträger. Oft werden auch Innovationskeimzellen gebildet: Einzelne Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft erarbeiten neue Themen. Man muss aber auch den Mut zur Veränderung haben.

(+) PLUS: Man könnte also sagen, die Problematik geht weg von fehlender Hard- und Software und hin zu Fragen der Unternehmensstruktur und -kultur?

Urbantschitsch: Absolut. Ein neues Tool allein kann nicht alle Probleme lösen. In einem Digitalisierungswandel, der doch sehr viele Veränderungen beschreibt, muss man sich vorher überlegen, wohin man will und wie das Unternehmen neu strukturiert werden muss. Auf diesem Weg begleiten wir unsere Kunden. Und da reden wir noch nicht von Technologie – die kommt erst später. ■

IM TURBO-MODUS

Wir arbeiten nicht nur immer schneller, sondern auch intensiver. Stress, Zeitdruck und monotone Tätigkeiten führen zu einem Anstieg krankheitsbedingter Ausfälle. Wer gibt in der Arbeitswelt der Zukunft den Takt vor – Mensch oder Maschine?

VON ANGELA HEISSENBERGER

Es ist fast paradox: In den letzten Jahrzehnten ist die Arbeit in vielen Branchen sauberer, angenehmer und sicherer geworden. Computer übernehmen aufwendige, monotone Tätigkeiten. Maschinen erledigen in Sekundenschnelle Arbeiten, die früher mehrere Menschen ausübten. Jede/r zweite Beschäftigte kann die Arbeitszeit zumindest in einem gewissen Rahmen flexibel einteilen.

Dennoch klagen so viele Menschen wie noch nie über Stress und Überforderung. Die Zahl der psychischen Erkrankungen nimmt stetig zu. Schlafstörungen, Kopf- und Rückenschmerzen zählen längst zu den negativen Begleiterscheinungen unserer Leistungsgesellschaft. 45 % der österreichischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leiden unter häufigem Stress. Beinahe jede/r Vierte nähert sich dem Ende der Kräfte und steuert auf ein Burnout zu. Rund die Hälfte der krankheitsbedingten Arbeitstage ist auf

Foto: thinkstock

FALL 1: DURCH KONTROLLE AUSGEBREMST

Problemstellung:
Um mehr Transparenz und Kontrolle zu gewährleisten, erlässt ein Unternehmen des Baunebengewerbes neue Compliance-Regeln, die zusätzliche Plausibilitätsprüfungen und betragsabhängige Genehmigungen durch Vorgesetzte vorsehen. Durch die Software-Änderungen verdoppelt sich teilweise die Eingabezeit von Angeboten im Vertriebsinnendienst. Der Aufwand für die notwendigen Genehmigungen durch die Vertriebsleitung führt schließlich dazu, dass Aufträge verloren gehen, da Angebote zu spät beim Kunden einlangen.

Lösung:
Durch kürzere Auftragsdurchlaufzeiten, den teilweisen Rückbau der Plausibilitätsprüfungen und Erhöhung der Betragsgrenzen für Genehmigungen können mehr Aufträge lukriert und rascher erledigt werden. Die MitarbeiterInnen bestätigen zudem ein verbessertes Betriebsklima.

Quelle: Sichere Arbeit/AUVA

berufsbedingten Stress zurückzuführen. Hohe Arbeitsbelastung, Mobbing, mangelnde Unterstützung und unklare Verantwortlichkeiten werden als häufigste Gründe genannt.

>> Fluch und Segen <<

Roboter und Maschinen, die sich völlig autonom durch die weitläufige Fabrikshalle bewegen, miteinander kommunizieren, selbst ihre Kapazitäten berechnen, Material aus dem Lager anfordern und Werkteile zur Weiterverarbeitung bringen – und kein Mensch weit und breit. Selbst individuelle Kundenwünsche gelangen via App direkt in die Produktion. Völlige digitale Vernetzung von Kunden, Lieferanten, Herstellern und Dienstleistern: So könnte aussehen, was gegenwärtig unter dem Schlagwort »Industrie 4.0« in den Köpfen herumgeistert und in Versuchsbetrieben erprobt wird. Der Wissenschafter Christian Korunka wertet diese Szenarien zwar noch als »Utopie, die vielleicht noch zu weit in die Ferne gedacht ist« (siehe Interview), unsere Arbeitswelt befindet sich aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung jedoch schon länger in einem grundlegenden Wandel.

Was eigentlich Erleichterung bringen sollte, erweist sich teilweise als Fluch. Wahre E-Mail-Fluten müssen abgearbeitet, alle Vorgänge und Protokolle dokumentiert und online zugänglich gemacht werden. Kunden und Lieferanten erwarten eine Antwort nicht im Laufe eines Tages, sondern innerhalb einer Stunde. Häufig reicht die vereinbarte Arbeitszeit nicht aus: Laut Arbeitsklima-Index der AK Oberösterreich, der seit 20 Jahren vierteljährlich die wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen misst, müssen 52 % der Beschäftigten gelegentlich, 17 % sogar häufig Überstunden machen. Trotz zunehmend flexiblerer Arbeitsmodelle nimmt die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung (2008 noch über 80 %) kontinuierlich ab.

45% DER ARBEITNEHMER leiden unter häufigem Stress. Beinahe jede/r Vierte steuert auf ein Burnout zu.

>> Partizipative Gestaltung <<

Manchmal sind die Probleme auch hausgemacht. Wenn beispielsweise Arbeitsabläufe durch zusätzliches Controlling unnötig kompliziert werden, bei der Einführung einer neuen Software bzw. neuer Produkte für eine umfassende Schulung der Mitarbeiter keine Zeit bleibt oder wenn Arbeitsfelder beliebig erweitert werden, ohne die Mitarbeiterzahl aufzustocken, sind Unzufriedenheit, Überlastung und hohe Fluktuation schon vorprogrammiert.

Insbesondere praxisferne IT-Lösungen verursachen oft längere Bearbeitungszeiten durch umständliche Bedienung und letztlich Mehrkosten. Um solche Fehlentwicklungen zu vermeiden, haben sich Workshops bewährt, in denen idealerweise Vertreter aller Beteiligten gemeinsam mit externen Fachleuten ihre Herangehensweise einbringen. ▶

FALL 2: TEURE LADENHÜTER

Problemstellung:
In einem Versicherungsunternehmen bringen aufgrund des hohen Konkurrenzdrucks Marketing und Produktentwicklung ständig neue Versicherungsprodukte auf den Markt. Die Konzern-IT schafft es gerade noch, die Software-Anpassungen für die jeweiligen Neuerungen zu programmieren. Für Tests und die Schulung der MitarbeiterInnen sowie prozessorientierte Dokumentation bleibt keine Zeit. Das Vertriebspersonal verkauft deshalb die neuen Produkte nicht aktiv, um sich EDV-Probleme zu ersparen.

Lösung:
Ein zusätzliches lokales Projektmanagement ist für Tests, Schulungen, Dokumentation zuständig und koordiniert die Partizipation lokaler Key-User. Bei neuen Projekten werden grundsätzlich ein bis zwei Monate dafür eingeplant. Bereits kurz nach Markteinführung stieg der Verkauf neuer Produkte deutlich an, auch die KundInnen zeigten sich zufriedener mit den Beratungsleistungen. Die Beschäftigten berichteten über weniger Stress, da die EDV-Prozesse reibungsloser liefen.

Quelle: Sichere Arbeit/AUVA

INTERVIEW

»Autonomie ist auch eine Herausforderung«

Menschen brauchen Strukturen und Sicherheit, meint der Arbeitspsychologe Christian Korunka, Professor am Institut für Angewandte Psychologie der Universität Wien. Er zeichnet ein »durchaus optimistisches Bild« von der Arbeitswelt der Zukunft.

(+) PLUS: Die Digitalisierung der Unternehmen bringt Entlastung, indem viele monotone und anstrengende Tätigkeiten von Maschinen erledigt werden. Warum klagen andererseits so viele Menschen über Stress und Überforderung?

Christian Korunka: Die Verschiebung von körperlicher zu geistig fordernder Arbeit zeichnet sich schon länger ab. Dazu kam in den letzten zehn Jahren als stärkster Treiber die Entwicklung der Informationstechnologien. Wir haben immer mehr Möglichkeiten, unsere Arbeit unterstützen zu lassen sowie zeitlich und örtlich flexibel zu arbeiten. Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, der gesellschaftliche Druck nimmt zu. All das führt zu den bekannten Phänomenen wie psychischer Belastung und Burnout.

(+) PLUS: Welche Bedürfnisse sollte Arbeit erfüllen?

Korunka: Im Grunde geht es um drei wesentliche Bedürfnisse: Autonomie, Kompetenz und soziale Einbindung. Die Arbeitswelt hat die Möglichkeit, diese Bedürfnisse in sehr hohem Maß zu befriedigen. Ein guter Arbeitsplatz ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsspielräume und Entscheidungsfreiheit, lässt sie ihre Kompetenzen einsetzen und weiterentwickeln, bindet sie in Teams ein und gibt Feedback.

(+) PLUS: In der Fabrik der Zukunft sollen vernetzte, selbstlernende Roboter miteinander arbeiten. Können Menschen in einer solchen Arbeitswelt auch noch Befriedigung finden?

Korunka: Die Roboter arbeiten und die Menschen schauen zu – diese Utopie ist vielleicht noch zu weit in die Ferne gedacht. Wir stehen noch einen Schritt davor und sollten uns überlegen, wie sich die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung verändern. Wenn wir völlig entgrenzt arbeiten, zeitlich und örtlich ungebunden, sind wir so sehr auf uns zurückgeworfen, dass diese Autonomie eine Herausforderung bedeutet. Wir müssen unsere Arbeit selbst strukturieren, was unter diesen Bedingungen oft gar nicht so leicht ist. Wenn sich Arbeitsbeziehungen virtualisieren, verändert sich auch die klassische soziale Einbindung. Die Notwendigkeit, die eigenen Kompetenzen in der neuen Arbeitswelt

CHRISTIAN KORUNKA: »Nur 10 bis 15 % der Arbeitsplätze sind tatsächlich flexibel.«

> MEHR FLEXIBILITÄT IN DER GESTALTUNG BEDEUTET AUCH MEHR VERANTWORTUNG UND SELBSTSTRUKTURIERUNG. NICHT ALLE MENSCHEN KOMMEN DAMIT GUT ZURECHT.

▶ »Durch die vielseitige Betrachtung entstehen gesunde und wirtschaftlich erfolgreiche Gesamtlösungen für ein ganzheitliches Zusammenspiel zwischen softwaregestützten Arbeitsschritten und menschlichen Denkprozessen«, analysiert die Organisationsberaterin Ulrike Amon-Glassl. Wird eine partizipative Gestaltung bei der Einführung neuer Technologien jedoch verabsäumt, treten meist psychische Belastungen auf.

Den permanenten Veränderungen im Arbeitsleben und ihren Auswirkungen ist ein Team um Christian Korunka an der Universität Wien nachgegangen. Im Abstand von jeweils eineinhalb Jahren befragten die Forscherinnen und Forscher mehr als 2.000 Beschäftigte im Dienstleistungsbereich (Verwaltung, Gesundheit, IT), wie sie Beschleunigung wahrnehmen und welche Anforderungen daraus für sie entstehen. Drei Bereiche kristallisierten sich im Rahmen dieser Studie heraus: die Notwendigkeit, die eigenen Kompetenzen ständig weiterzuentwickeln, die Intensivierung der Arbeit durch steigenden Zeitdruck und Arbeitsdichte sowie eine Zunahmen an Autonomie bei Planung und Entscheidungen. Insbesondere die Lernanforderung und die Gestaltungsfreiheit wurden von den Befragten zumindest teilweise positiv bewertet. Allerdings erfordert mehr Flexibilität auch mehr Verantwortung und Selbst-

VERONIKA JAKL: »Niemand gewinnt, wenn Mitarbeiter aufgrund von vermeidbarem Stress längere Zeit ausfallen.«

immer weiter zu verbessern, kann ebenfalls überfordern. Es gibt immer beide Seiten: die Chance zur Veränderung und eine Entwicklung, die an den Grundbedürfnissen ein Stück vorbeigeht.

(+) PLUS:Wünschen sich die ArbeitnehmerInnen sogar Grenzen?

Korunka: Das könnte man durchaus vorsichtig bejahen. Das Bedürfnis nach Strukturen und Sicherheit ist sicher gegeben. Menschen brauchen Rahmen, in denen sie sich entfalten können. Eine völlige Auflösung würde bedeuten, alle sind kleine Selbstständige, jeder ist für sich selbst verantwortlich. Das kann auch zu Polarisierungen führen – manche können besser damit umgehen als andere.

(+) PLUS: Werden sich flexible Arbeitsformen durchsetzen?

Korunka: Die aktuellen Statistiken der EU sehen nur 10 bis 15 % der Arbeitsplätze als flexibel oder hochflexibel an. Die weitaus größere Zahl sind konventionelle Arbeitsplätze. Der Blick der Veränderung richtet sich vorwiegend auf den Bereich der neuen Dienstleistungen. Viele Tätigkeiten bleiben durchaus stabil, z.B. im Handwerk und im Verkauf. Auch in einem Produktionsbetrieb mit Schichtarbeit ist zeitliche und örtliche Flexibilität schwer umsetzbar. Wenn wir über Industrie 4.0 nachdenken, ist schon klar, dass es auch in einer Fabrik Veränderungen geben wird – aber so weit sind wir halt noch nicht.

(+) PLUS: Wird es in Zukunft überhaupt genügend Jobs geben? Niedrig qualifizierte Tätigkeiten fallen weg, aber nicht alle Menschen werden für höhere Aufgaben geeignet sein.

Korunka: Man muss die Zeitachse bedenken. Die Arbeitswelt ändert sich schon recht rasch. Was das für die Zukunft bedeutet, ist wirklich schwer abzuschätzen. Grundsätzlich wird Arbeit weniger und zeitlich flexibler. Es kann durchaus sein, dass es keine fixe 38- oder 40-Stunden-Woche mehr gibt. Diese großen Trends brauchen aber Zeit. Wenn man Arbeit im Kontext von 100 Jahren betrachtet, sieht man auch viele Verbesserungen. Die Zahl der Arbeitsunfälle hat sich in den letzten 20 Jahren halbiert, körperliche Belastungen haben massiv abgenommen. Arbeit an sich hat eine gute Entwicklung genommen. Ich würde also ein durchaus optimistisches Bild zeichnen. Menschen adaptieren die Arbeitswelt nach ihren Bedürfnissen. An der Generation Y zeigt sich, wie stark sie bereits den Wettbewerb mitgestaltet. Unternehmen müssen sich mit dem Thema Work-Life-Balance beschäftigen, sonst gehen die guten Leute zu einer anderen Firma, wo sie bessere Bedingungen vorfinden.

ULRIKE AMON-GLASSL: »Ganzheitliches Zusammenspiel zwischen Arbeitsschritten und Denkprozessen.«

strukturierung und kann leicht in Überforderung umschlagen.

>> Führungskräfte sensibilisieren <<

Seit 2013 müssen österreichische Arbeitgeber auch die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter präventiv im Auge behalten. Die Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz vorgeschrieben. Regelmäßig müssen alle Arbeitsplätze auf potenzielle Stressfaktoren untersucht und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen gesetzt werden.

Die Arbeits- und Personalpsychologin Veronika Jakl identifizierte je nach Branche unterschiedlich stark ausgeprägte Ursachen für psychosoziale Belastung. In der öffentlichen Verwaltung sorgt schlechte Kommunikation innerhalb der Organisation häufiger für Stress, in der Erziehung und im Gesundheitswesen ist Zeitdruck sehr ausgeprägt.

Trotz anfänglicher Skepsis, ob eine Evaluierung ein geeignetes Instrument ist, nehmen viele Unternehmen das Thema inzwischen sehr ernst. Auch Klein- und Mittelbetriebe bieten externe Beratungsangebote und Coachings für ihre Mitarbeiter. Zwar wird nicht jeder Burnout-Fall damit verhindert werden können und zur gänzlichen Enttabuisierung psychischer Probleme ist es noch ein weiter Weg, zumindest hat das Gesetz aber zur Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema beigetragen. Eines dürfte inzwischen allen klar sein, so Jakl: »Niemand gewinnt, wenn Kollegen und Mitarbeiter längere Zeit aufgrund von vermeidbarem Stress ausfallen.«

52% DER ARBEITNEHMER machen gelegentlich, 17 % sogar häufig Überstunden. Trotz flexiblerer Modelle nimmt die Zufriedenheit mit der Arbeitszeitregelung ab.

FALL 3: KOSTENVERLAGERUNG

Problemstellung:
In einem Callcenter werden im Rahmen eines großen Restrukturierungsprojekts Arbeitsabläufe und Software optimiert, um die Wartezeiten für EndkundInnen zu verkürzen und die Auswertungsmöglichkeiten für das Controlling zu verbessern. Die ursprünglich ganzheitliche Tätigkeit – ein Agent bearbeitet den gesamten Geschäftsfall – wird in Telefonie und Sachbearbeitung getrennt, zusätzliche Eingabefelder werden in die Software eingefügt und leistungsbezogene Auswertungen eingeführt. Die betriebswirtschaftlichen Ziele werden zwar erreicht, jedoch um den Preis erhöhter Belastungen. Der Zeitdruck und die enorme Mehrarbeit in nachgelagerten Abteilungen lassen Fehlzeiten und Fluktuation stark ansteigen, was wiederum erhebliche Kosten nach sich zieht.

Lösung:
Um die Arbeit wieder vielfältiger zu gestalten, wird mit den MitarbeiterInnen eine Mischung von Telefonie (max. 60 %) und Sachbearbeitung sowie eine Qualifizierung im Bereich Fremdsprachen und EDV vereinbart. Die zusätzlichen Eingabefelder werden teilweise adaptiert. Diese Restrukturierungsmaßnahmen bewirkten eine Kostenreduktion durch schnellere Arbeitsabläufe und geringere Fehlzeiten.

Quelle: Sichere Arbeit/AUVA

»GREIFBAR MACHEN, WAS MAN BEWEGEN UND GESTALTEN

»War for talents« in der IT: Christine Sumper-Billinger verantwortet als Geschäftsführerin des Bundesrechenzentrums die Personalagenden des Dienstleisters des Bundes und setzt auf offene Arbeitsumgebungen.

VON MARTIN SZELGRAD

(+) PLUS: Spüren Sie einen Fachkräftemangel in der IT? Wie ist die Situation am IT-Markt in Österreich und insbesondere beim BRZ?

Christine Sumper-Billinger: Durch das Thema Digitalisierung ist die IT wieder eine Wachstumsbranche und braucht dringend Arbeitskräfte – dies wird sich in den nächsten Jahren sogar noch verstärken und betrifft auch den Bereich der öffentlichen Verwaltung, wo auf Basis von Digitalisierungsprojekten die Verwaltung vereinfacht und Geschäftsprozesse optimiert werden. Das BRZ befindet sich hier genauso mit IT-Anbietern aus der Wirtschaft in einem »war for talents«. Es gibt einen massiven Fachkräftemangel – allein das BRZ hat derzeit 70 offene Stellen.

Für uns als potenzieller Arbeitgeber bedeutet das, dass wir konsequent unsere Stärken hervorkehren müssen – ein Arbeitsumfeld, in dem man die IT eines ganzen Staates gestaltet. Finden wir in bestimmten Bereichen nicht die richtigen Leute am Arbeitsmarkt, setzen wir selbst Trainee-Programme auf. Als Unternehmen muss man einfach Zeit und Geld investieren. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Return-on-Investment hier sehr gut ist. Neue MitarbeiterInnen werden im Rahmen ihrer Ausbildung auch Seite an Seite mit erfahrenen Kollegen eingesetzt. Die Mitarbeiter sind motiviert, sie entwickeln von Anfang an ein Verständnis für die Themenstellung und auch die Bindung ist sehr hoch. Wir hatten zum Beispiel ein SAP-Trainee-Programm, aus dem fast alle Teilnehmer heute immer noch beim BRZ beschäftigt sind. Ein Grund dafür sind sicherlich auch die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, da wir verschiedenste Technologien im Einsatz haben und in unterschiedlichen Bereichen tätig sind.

(+) PLUS: Was sollten Unternehmen aus Ihrer Sicht tun, um am Arbeitsmarkt attraktiv zu wirken?

Sumper-Billinger: Ich denke, Unternehmen sollten schon während der Ausbildungszeit bei den Studierenden präsent sein. Man sollte auch noch früher, bereits in den Schulen, SchülerInnen für die MINT-Fächer – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik – begeistern und diese Disziplinen greifbarer machen. In den Köpfen der Kinder und Jugendlichen gibt es – anders als bei Arzt, Rechtsanwalt und Manager – kaum Berufsbilder dazu. Warum also nicht in den Volksschulen mit kleinen Programmiertätigkeiten beginnen, um dieses Feld spannend zu gestalten und Kinder und Jugendliche dorthin zu führen? Um dem Fachkräftemangel entgegenzutreten, muss man entsprechend früh die Weichen im Bildungssystem stellen und speziell auch Mädchen animieren, sich diese Themen zuzutrauen. Ich hoffe, dass man hier auch Schwerpunkte im Regierungsprogramm setzen wird.

(+) PLUS: Was unternimmt das BRZ dazu im Bildungsbereich?

Sumper-Billinger: Wir gehen direkt in HTLs und Fachhochschulen, unterstützen Diplomarbeiten an Universitäten, wir beteiligen uns am Wiener Töchtertag, stehen aber auch Exkursionen von Schulklassen offen. So ist im November eine vierte Klasse aus einer Volksschule zu Gast in unserem Haus. Wir zeigen, wie Computer zusammengebaut werden, es gibt einfache Programmieraufgaben und wir schauen uns vor Ort die Druckstraße in unserem Rechenzentrum an, in der wichtige Dokumente wie etwa Bescheide ausgefertigt werden. Ziel ist, den jungen Leuten zu vermitteln, dass die Arbeit in einem IT-Unternehmen sehr spannend ist. Beim BRZ sitzt man direkt am größten Schatz der Republik, ihrem Datenschatz. Wenn bei uns die IT nicht funktioniert, werden zum Beispiel die Gefangenen zum falschen Zeitpunkt aus dem Gefängnis entlassen. Oder: Wenn unsere IT steht, kann der Frachtverkehr am Flughafen mangels Zollverfahren kaum abgefertigt werden. Die IT ist mittlerweile die Lebensader jedes Unternehmens und Staates geworden. Es gilt also, greifbar zu machen, was man eigentlich alles bewegen und auch gestalten kann.

Foto: Vhynalek/BRZ

KANN«

(+) PLUS: Inwieweit spielt die Entlohnung beim Fachkräftemangel eine Rolle? Haben jene, die ausreichend hohe Gehälter bieten, genauso Probleme, Mitarbeiter zu finden?

Sumper-Billinger: Ich kann bestätigen, dass dies so ist – wir zahlen marktübliche Gehälter. In Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beobachten wir aber, dass letztlich nicht das Gehalt, sondern auch die Aufgabe im Unternehmen ein Riesenrolle spielt. Die Menschen wollen etwas gestalten und bewegen. Wenn man das als Arbeitgeber bieten kann, dann passt es.

(+) PLUS: Ändern sich die Erwartungen von ArbeitnehmerInnen an den Arbeitgeber? Was ist jüngeren und was ist älteren MitarbeiterInnen wichtig?

Sumper-Billinger: Bei den Jüngeren sieht man sicherlich mehr den Wunsch nach Mobilität und auch flexiblen Arbeitszeitmodellen, die wir in unterschiedlicher Form bieten. Sie sind sehr an den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten interessiert, sie wollen mitgestalten und suchen auch Führungsverantwortung. Die Älteren haben wiederum den Vorteil ihres großen Erfahrungsschatzes, den sie weitergeben können. Prinzipiell sehe ich zwischen diesen beiden Gruppe aber eher wenige Unterschiede. Jeder wünscht sich eine sinnvolle Aufgabe, ein zufriedenstellendes Betriebsklima und ein innovationsfreundliches Umfeld.

> „WENN MAN ARBEITSUMGEBUNGEN RICHTIG GESTALTET, WIRD DAS GEFÜHL DES MITEINANDERS UNTERSTÜTZT."

Als Unternehmen setzen wird dazu auch auf neue Formen der Arbeitsplatzgestaltung. Derzeit schaffen wir in einem Projekt namens freiRAUM mit einem offenen Raumkonzept ein innovatives Arbeitsumfeld. Dazu adaptieren wir gerade einen Trakt für innovations- und kommunikationsfördernde Flächen für rund 60 Arbeitsplätze. Diese werden in drei Zonen geteilt: Es wird einen absoluten Ruhebereich für konzentriertes Arbeiten, einen klassischen Arbeitsbereich und eine Begegnungszone mit Besprechungsräumen, Telefonzellen und einem modernen Belegungssystem der Arbeitsplätze geben.

Begleitet wird dieses Konzept von einem Berater, der auf neue Arbeitswelten und neue Arbeitsformen spezialisiert ist. Denn es geht nicht nur um neu gestaltete Arbeitsbereiche, sondern auch um neue Organisationsformen der Zusammenarbeit. Wir werden über den Zeitraum von einem halben Jahr mit verschiedenen Teams diese Arbeitsweisen ausprobieren.

(+) PLUS: Was erwarten Sie sich von diesem Projekt konkret?

Sumper-Billinger: Die Erwartung ist die Möglichkeit und Unterstützung eines schnellen, flexiblen und innovativen Reagierens unserer Mitarbeiter auf die Anforderungen im Geschäft. Ein offenerer, barrierefreier Arbeitsraum ist sicherlich nicht für jeden das Richtige, aber – so nehmen wir an – förderlich für Teams, die sich stark mit Innovation beschäftigen.

Hier geht es vornehmlich um Kommunikation. Man soll mehr voneinander mitbekommen und lernen können – auch außerhalb des klassischen Bereichs der Kaffeemaschine, wo sich Kolleginnen und Kollegen auch bisher schon informell getroffen haben. Wenn man Arbeitsumgebungen richtig gestaltet, kann auch das Gefühl des Miteinanders, des Arbeitens an gemeinsamen Zielen, unterstützt werden.

Letztlich entspricht dieser Wandel auch den Veränderungen des BRZ als IT-Dienstleister für die Verwaltung. Wir wollen nicht nur Services ausführen, sondern auch Innovationspartner im Dialog mit unseren Kunden sein und uns bereits in den Konzeptionsphasen von Projekten einbringen.

Dafür braucht es Freiräume – nicht nur baulich, sondern auch organisatorisch und gedanklich. ■

DIE BETRACHTUNG DER GESAMTKOSTEN ÜBER DEN LEBENSZYKLUS EINES BAUWERKS GEWINNT AUCH IM STRAßENBAU AN BEDEUTUNG. EIN BAUHERR WIE DIE ASFINAG VERFÜGT SCHON HEUTE ÜBER ZAHLREICHE TOOLS, UM DIE LEBENSZKLUSKOSTEN IHRER STRAßEN ZU SENKEN. DA DÜRFEN DIE REINEN ERRICHTUNGSKOSTEN DANN AUCH ETWAS HÖHER SEIN. EINE WICHTIGE ROLLE DABEI KÖNNTE IN ZUKUNFT DAS BUILDING INFORMATION MODELING IN FORM EINES »DIGITALEN ZWILLINGS« SPIELEN.

VON BERND AFFENZELLER

Was Straßen

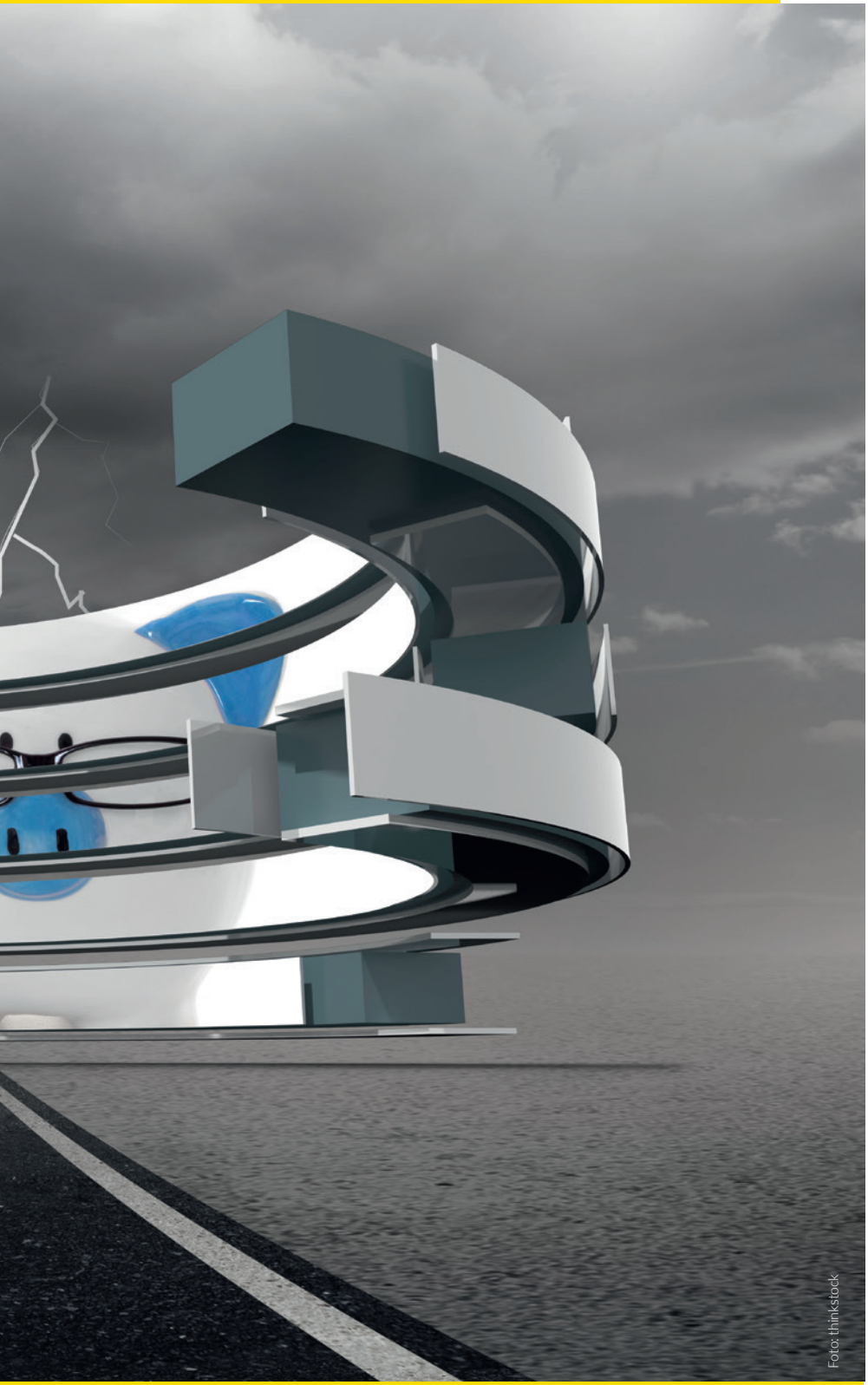


Foto: thinkstock

n kosten

20:80 zählt im Hochbau zu den bekanntesten Formeln und sorgt bei Laien regelmäßig für ungläubiges Staunen. Denn betrachtet man die Gesamtkosten eines Gebäudes, entfallen nur rund 20 Prozent auf die Errichtung, 80 Prozent hingegen auf den laufenden Betrieb. Das hat dazu geführt, dass die Lebenszykluskosten gegenüber den reinen Bau- und Errichtungskosten in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen haben. Eine ähnlich eingängige und plakative Darstellung gibt es für Straßenbauprojekte zwar nicht, die Betrachtung der Lebenszykluskosten steht aber auch hier bei vielen Bauherren an erster Stelle und ist »quasi genetisch verankert«, wie Erich Thewanger, Vorstand der IG Lebenszyklus Bau, im Rahmen des Forums Infrastruktur feststellte. »Ein lebenszyklischer Zugang ist im Tiefbau wesentlich natürlicher als im Hochbau. Die Frage, wie man eine unter Verkehr stehende Strecke irgendwann einmal sanieren will, stellt man sich ja am besten immer ganz am Anfang.«

Eine verlässliche Verhältnisdarstellung zwischen Errichtungs- und Betriebskosten bei Verkehrsinfrastrukturprojekten fehlt nicht zuletzt deshalb, weil es erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Bauwerken gibt. »Für die Bauwerke an einer freien Strecke wie Fahrbahnen, Brücken oder Lärmschutzwände spielen Betriebskosten, die bauwerksspezifisch entstehen, eine untergeordnete Rolle. Bei Tunnelanlagen sieht die Sache jedoch anders aus. Vor allem der Betrieb der Lüftungsanlagen und der Beleuchtung kann vor allem bei langen Tunnels wesentliche Betriebskosten verursachen«, erklärt Markus Frühwirth, Asfinag Bau Management GmbH. Dazu kommt eine Vielzahl von veränderlichen Einflussparametern über den gesamten Lebenszyklus hinweg, wie etwa der Anteil des Schwerverkehrs oder Witterungseinflüsse. Unstrittig ist, dass auch im Straßenbau ein erheblicher Anteil der Lebenszykluskosten auf die Betriebsphase entfällt, ▶

▶ aber auch, dass »der Betrieb und Unterhalt von Straßen und Schienen in Bezug auf die Lebenszykluskosten prozentuell deutlich geringer ausfällt als im Hochbau«, wie etwa Rupert Grienberger. Geschäftsführer Rhomberg Bau Leitung Bau und Ressourcen, erklärt.

>> Dauerhafte Kostensenkung <<

Das Forum Infrastruktur zeigte, dass sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer vom hohen Stellenwert der Lebenszykluskostenbetrachtung bei Straßenbauprojekten überzeugt sind. Dabei ist die Berücksichtigung des Betriebs schon in der Planungsphase eine der wichtigsten Grundlagen für einen zukunftsorientierten Straßenbau. »Sowohl eine langfristige Gesamtkostenbetrachtung unter Berücksichtigung der Kosten zum Investitionszeitpunkt als auch die in den Folgeperioden verursachten Aufwendungen und Nutzenvorteile sind Voraussetzung einer zuverlässigen Entscheidungsgrundlage. Nur so kann das optimale Ausschöpfen der Lebensdauer von Bauwerken sichergestellt werden«, ist etwa Asfinag-Vorstand Klaus Schierhackl überzeugt. Diesem Gedanken wird in verschiedenen Formen Rechnung getragen. So spielen die Lebenszykluskosten bei der Ausschreibung für Bauleistungen bei der Asfinag eine zentrale Rolle. »Hier gilt es, die aktuellen technischen Entwicklungen in Kombination mit den zu erwartenden Lebenszykluskosten zu bewerten und diese unter Sicherstellung und Einhaltung eines fairen und lauteren

»Ein lebenszyklischer Zugang ist im Tiefbau traditionell schon wesentlich natürlicher als im Hochbau, quasi ›genetisch‹ verankert«, sagt Erich Thewanger, Vorstand der IG Lebenszyklus Bau.

INTERVIEW

»Mehr Erkenntnisse im Vorfeld«

Jens Hoffmann, Zentrale Technik Strabag, im Kurzinterview über die wichtigsten Parameter zur Senkung der Lebenszykluskosten und die Ambitionen der Auftraggeber.

(+) PLUS: Wie kann man im Verkehrswegebau die Lebenszykluskosten geringhalten? Was sind die wichtigsten Parameter?

Jens Hoffmann: Um dies zu beurteilen, bedarf es entsprechender Lifecycle-Betrachtungen für jedes einzelne Projekt unter Berücksichtigung der jeweiligen Randbedingungen. Generell ist aber zu sagen, dass bereits in der Entwurfs- und Planungsphase Möglichkeiten bestehen, verschleiß- und damit unterhaltungsärmere Bauweisen einzusetzen, welche unter Umständen zwar mit höheren Errichtungs-, aber geringeren Instandhaltungskosten einhergehen.

Darüber wäre eine fachkundige Baugrunderkundung vor der Planungsphase wichtig für eine Senkung der Lebenszykluskosten. Verlässlichere Erkenntnisse über den anstehenden Baugrund und dessen Wechselwirkung mit dem zu errichtenden Bauwerk würden helfen, Risiken zu minimieren, die in der Betriebsphase oft schlagend werden, den Fahrkomfort beeinträchtigen und vielfach mit langwierigen wie kostspieligen Reparaturmaßnahmen verbunden sind. In diesem Kontext werden auch höhere Planungsbudgets und auskömmlichere Planungstermine einen erheblichen Beitrag zur Qualität des Bauprodukts, dessen reibungsloserer Errichtung und vor allem Nutzbarkeit in der Betriebsphase leisten können.

(+) PLUS: Welchen Stellenwert hat aus Strabag-Sicht die Lebenszykluskostenbetrachtung im Verkehrswegebau bei den großen Auftraggebern ÖBB, Asfinag und Länder/Gemeinden?

Hoffmann: Aus vielen gemeinsamen Projekten wissen wir um den hohen Stellenwert dieser gesamtheitlichen Betrachtung seitens dieser genannten Bauherren und gewinnen zudem den Eindruck, dass die Lebenszyklusbetrachtung insbesondere bei mittleren wie großen Infrastrukturmaßnahmen einen noch höheren Stellenwert erlangen wird.

»Die Lebenszykluskostenbetrachtung bei Infrastrukturprojekten wird in Zukunft noch wichtiger werden.«

Foto: Strabag, Asfinag

Mt einem sogenannten Decision Support Tool werden bei der Asfinag alternative Straßenoberbaukonstruktionen unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Lebenszykluskosten einer Bewertung unterzogen.

Wettbewerbs für die Bieter in eine entsprechende Ausschreibung zu überführen«, erklärt Frühwirth.

Zudem setzt die Asfinag im Zuge des Bestbieterprinzips auf Zuschlagskriterien, die sowohl eine Erhöhung der Qualität als auch eine Optimierung der Lebenszykluskosten sicherstellen sollen. Dazu zählen etwa die »Erhöhung der Einbauqualität von Asphalt bzw. Beton«, oder eine »Reduktion des Lüfter-Jahresenergieverbrauchs«. »Diese Kriterien werden bei der Ermittlung des technisch und wirtschaftlichsten Angebotes mittels eines festgelegten Bewertungsschemas bereits in den Ausschreibungsunterlagen berücksichtigt«, erklärt Frühwirth. Auch die Verwendung des sogenannten Decision Support Tools (DST) zur Beurteilung von Straßenoberbaukonstruktionen kann als Beleg für den Fokus der Asfinag auf die Lebenszykluskosten betrachtet werden. Dabei werden alternative Straßenoberbaukonstruktionen unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Lebenszykluskosten einer Bewertung unterzogen. »Mit diesem Tool können projektspezifisch die Anforderungen an Angebote, aber auch der Beurteilungsmaßstab von Asphalt- oder Betonfahrbahnen für die Vergleichbarkeit der Angebote in Abhängigkeit des Verkehrsaufkommens festgelegt werden«, sagt Frühwirth.

>> Zukunft BIM <<

Für Rhomberg-Geschäftsführer Rupert Grienberger ist der wichtigste Parameter zur Senkung der Lebenzykluskosten von Straßen, aber auch Schienen deren Verfügbarkeit. »Daher werden Verkehrswege in der Regel so instandgehalten, dass die Schiene oder die Straße auf jeden Fall weiter benutzbar bleiben.« Für Jens Hoffmann, Zentrale Technik bei Strabag, gibt es bereits in der Entwurfs- und Planungsphase Möglichkeiten, verschleiß- und damit unterhaltungsärmere Bauweisen einzusetzen, die unter Umständen mit höheren Errichtungs-, aber geringeren Instandhaltungskosten einhergehen (siehe auch Interview). »Hierzu zählen etwa verstärkte Bauweisen im Oberbau wie auch höherwertige Fahrbahnübergangskonstruktionen oder eine integrale, also lagerlose Bauweise im Brückenbau.« Darüber hinaus hätte laut Hoffmann eine fachkundige Baugrunderkundung vor der Planungsphase wesentliche Bedeutung für eine Senkung der Lebenszykluskosten.

Das größte Potenzial ortet die Strabag aber im Einsatz von Building Information Modeling BIM (siehe Zusatzgeschichte). Zwar ist BIM in Österreich noch wenig verbreitet und kommt im Tiefbau noch weniger zum Einsatz als im Hochbau, die Chancen, die sich aus diesem »digitalen Zwilling« ergeben, sind aber unbestritten enorm. »Die über das Modell und die dazugehörigen Datenbanken verfügbaren Daten werden Lebenszyklusbetrachtungen zukünftig deutlich vereinfachen und vor allem erweitern. Die Verfügbarmachung umfassender Daten aus der Bau- und Betriebsphase sowie deren Auswertungsmöglichkeit über mehrere Projekte hinweg werden verlässlichere wie auch detailliertere Prognosen für Zukunftsprojekte ermöglichen«, ist Hoffmann überzeugt. ■

SEITENBLICK

LEBENSZYKLUSKOSTEN BEI DER ÖBB

> **Auch die ÖBB Infrastruktur AG** hat die Lifecycle-Management-Philosophie fest in ihren Geschäftsprozessen verankert. Schon seit Ende der 90er-Jahre wird weniger auf die reinen Errichtungskosten als vielmehr auf einen lebenszyklusorientierten Ansatz gesetzt. Begonnen wurde damals mit strategischen Ansätzen zu den Gleisen und Weichen, anschließend wurde dies auch auf Brücken und Oberleitungen ausgedehnt.

Für die ÖBB ist aktuell die lebenszyklusorientierte Sicht auf die Infrastrukturanlagen ein ganzheitlicher Ansatz für die operative Entwicklung, Planung, Umsetzung und das Betreiben im gesamten Lebenszyklus der Anlagen. Dabei ist neben der Betrachtung jeder einzelnen Anlage insbesondere auch eine fachbereichsübergreifende und streckenbezogene Sicht und eine Betrachtung über die Zeit erforderlich.

DAS RICHTIGE TUN

Ziel der ÖBB ist es, »mit den richtigen Maßnahmen zum richtigen Zeitpunkt ein technisches und wirtschaftliches Optimum zu erreichen«. Das Lifecycle-Management soll dabei sicherstellen, dass alle notwendigen Aspekte zur Beurteilung der Maßnahmen vereint werden, Synergieeffekte genutzt und langfristig ein Kostenoptimum für alle Maßnahmen im gesamten Netz erreicht werden können.

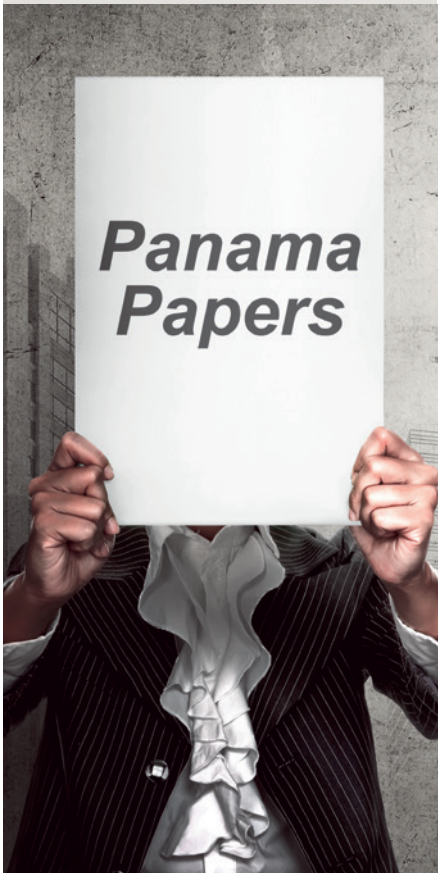
In der aktuellen Gesamtstrategie der ÖBB Infrastruktur AG ist die Lebenszykluskosten-Strategie als eigene Teilstrategie definiert: »LCM stellt einen ganzheitlichen Ansatz von der Idee bis zum Abgang dar und wird in strategischer Form im Assetmanagement und in operativer Form in den Anlagenbereitstellungsbereichen fachlich gemanagt«, heißt es seitens der ÖBB.

EIN BERICHT VON RAINER SIGL

Ein Herz für Flüchtlinge

Viele Menschen verlassen schweren Herzens ihre Heimat, weil ihnen dort Verfolgung und Enteignung drohen. Nur wenige tapfere Inselstaaten helfen.

> *Kaum jemand hilft diesen vergessenen Flüchtlingen.*



Es sind erschütternde Szenen, die sich, von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, Tag für Tag, Jahr für Jahr abspielen – doch die Welt schaut weg. Dabei sind die menschlichen Tragödien, Familiendramen und schweren Schicksalsschläge, die unschuldige Menschen dazu bringen, alles aufzugeben und den Weg in die Fremde anzutreten, seit Jahren zumindest in ihren Grundzügen bekannt – geholfen hat bislang aber kaum jemand. Erst durch investigative Projekte wie die »Panama-Papers« und nun die »Paradise Papers« erlangt die Öffentlichkeit Kenntnis von den erschütternden Zuständen, die zur Flucht so vieler erfolgreicher Bürger, Unternehmen und Konzerne in die wenigen verbliebenen sicheren Häfen geführt haben, die sich, selbstlos und von der Welt angefeindet, um diese vergessenen Flüchtlinge verdient machen.

Wir haben einige von ihnen befragt, in den heruntergekommenen Fünf-Sterne-Superior-Ressorts, in denen die mit ihren letzten Habseligkeiten Geflüchteten in beengten 200-Quadratmeter-Suiten bei karger Diät von billigem Sekt und Avocado-Shrimps ihr erbärmliches Dasein fristen müssen. »Früher war alles besser«, flüstert etwa der gebrochene Herr F. Er ist erst vor kurzem im sicheren Hafen Jersey angekommen, nach einer Odyssee, die fassungslos macht. »Aber in den letzten Jahren sind die Repressionen immer stärker geworden, ist der Druck immer mehr gewachsen. Wir lebten in Angst. Die ständigen, immer unverschämter werdenden Forderungen, das gierige Schnüffeln und Erpressen, und das alles von höchsten staatlichen Stellen legitimiert ... Das ist doch kein Leben!«

> SIE FÜHREN EIN LEBEN IN ANGST.

Herr F. ist nur einer von vielen, die dem unmenschlichen Druck nicht mehr standgehalten und die Flucht angetreten haben. Mit der Hilfe tapferer Anwälte und selbstloser Steuerexperten ist ihnen die vermögensrettende Flucht auf die Kanalinsel gelungen, wo sie nun dank humanitärer Steuerkonstruktionen auf eine bessere Zukunft hoffen. Aber die Angst ist ihr ständiger Begleiter. »Man kann es sich kaum vorstellen, diese ständige Bedrohung, diese pausenlose Furcht, dass jemand einfach so kommen kann, um einem alles wegzunehmen«, erzählt auch Herr D. mit feucht glänzenden Augen. Er hat es vor einem groß angelegten Pogrom gegen sein Firmenvermögen gerade noch auf die Bahamas geschafft. Das wenige, das er zu Hause, im fernen Europa, zurücklassen musste, ist verloren – auf bestialische Weise in Grund und Boden besteuert und dem aggressiven Mob staatlicher Enteigner anheim gefallen.

Welche Zukunft blüht dieser schutzlosen Minderheit, die immer stärker verfolgt wird? Wer tritt für sie ein, außer hochspezialisierten Anwaltskanzleien, Lobbyisten und tapferen Sympathisanten an höchsten Regierungsstellen? Denn auch die letzten sicher scheinenden Oasen werden zunehmend zum Ziel der hasserfüllten Hexenjagd. »Wir hoffen jetzt, dass uns wenigstens hier eine Zukunft bleibt«, sagt Herr D. mit bebender Stimme. »Wir können sonst nirgends mehr hin.« ■

Foto: Thinkstock

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

PODIUMS-GESPRÄCHE

Der nächste Termin

Fabasoft TechSalon

»Wie die künstliche Intelligenz unser Business verändert«

Im Business-Umfeld zählen keine schillernden Visionen, sondern nur harte Fakten. Bevor in Unternehmen über die mitunter beträchtlichen Investitionen im Bereich künstliche Intelligenz (KI) nachgedacht wird, braucht es klare Antworten auf folgende Fragen: Welche Geschäftsbereiche profitieren konkret vom Einsatz von KI? Welche messbaren Wettbewerbsvorteile lassen sich durch KI erzielen? Der Fabasoft TechSalon dreht sich um die tatsächliche Anwendbarkeit von KI und bietet aktuelle Praxisberichte von Experten und Anwendern.

Wann: 30. November, Beginn 18 Uhr
Wo: Fabasoft TechSalon, Laxenburger Straße 2, 1100 Wien

Mehr unter www.report.at/termine

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

GEWINNERINNEN GESUCHT

Nehmen Sie an dieser Plattform und Publicity-Möglichkeit teil!

Der Award für Projekte mit IT-Bezug wird in unterschiedlichen Kategorien ausgeschrieben. Teilnahmeschluss ist der 30. November 2017.

Mehr unter award.report.at

OKI

nagarro
ENTERPRISE AGILE

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media