

ISSN 1862-4154

Preis: € 5,-

Ausgabe 1.17



# upgrade

Das Magazin für Wissen und Weiterbildung  
der Donau-Universität Krems



## Neue Helden?

SCHWERPUNKT: LEADERSHIP & MANAGEMENT

WORAUF UNTERNEHMENSFÜHRUNG HEUTE ACHTEN SOLLTE  
UND WARUM NICHT ALLE WEGE ZUM ZIEL FÜHREN

**SIEMENS**  
Ingenuity for life

## Energiekosten senken? Mit uns können Sie rechnen.

Optimieren Sie Ihre Energieeffizienz.

Intelligente Gebäudetechnologie bringt Ihre Gebäude zum Sparen. Basis für eine nachhaltige Lösung ist Transparenz: Systeme wie die cloud-basierte Plattform „Navigator by Sinalytics“ können übergreifend Daten aufnehmen, diese analysieren und aus den Ergebnissen konkrete Maßnahmen zur Energieeinsparung ableiten: von der Planung, der Installation, der Inbetriebnahme und der Optimierung bis hin zu unserem „Energy Performance Contracting“.

[siemens.at/energieeffizienz](http://siemens.at/energieeffizienz)

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,



**MAG. FRIEDRICH  
FAULHAMMER**

Rektor der  
Donau-Universität Krems

komplex sei die Welt geworden, hören wir oft. Unabhängig davon, wie stark diese Wahrnehmung tatsächlich zutrifft, ist es die Aufgabe von Menschen, die in Organisationen mit der Leitung betraut sind, mit Komplexitäten umzugehen und klare Entscheidungen zu treffen, um strategische Ziele zu erreichen und Organisationen langfristig auszurichten. Do the right thing, and the things right. Diese Anforderungen an Leadership und Management bleiben trotz herausforderndem Umfeld gleichbleibende Konstanten.

Geändert haben sich auch die wechselnden Bedingungen des Umfelds. Immer mehr Einflussfaktoren sind bei Entscheidungen zu berücksichtigen, von der Digitalisierung über die Finanzmärkte bis hin zu gesellschaftlichen Anforderungen. Hier leisten die Wissenschaft im Generellen und im Speziellen die Managementwissenschaften einen entscheidenden Beitrag, die Kunst der Unternehmensführung wissenschaftlich-empirisch zu begründen und dem Management profunde Werkzeuge an die Hand zu geben.

Die aktuelle Ausgabe von **upgrade** „Leadership und Management“ gibt daher Einblick in die Anforderungen, kleine wendige Start-ups friktionsfrei zu KMUs und Großunternehmen zu machen, verdeutlicht die Unterschiede eines Konzern- und eines Start-up-Managements, nimmt Komplexität näher unter die Lupe, betrachtet das Management des Wandels, fragt nach den Auswirkungen der Digitalisierung für die Unternehmensleitung und zeigt beispielsweise, dass Ärztinnen und Ärzte gute Managende im Gesundheitswesen sein können. Die Bildstrecke der aktuellen Ausgabe zeigt dabei Persönlichkeiten, die durch Innovation und mutige Ideen für Wandel gesorgt haben, Konventionen durchbrochen und damit für Wirtschaft und Gesellschaft neue Impulse gesetzt haben.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht

Ihr Friedrich Faulhammer

BESUCHEN  
SIE UNSERE  
WEBSITE!

Alle Ausgaben von **upgrade**  
gibt es auch im Internet:  
[www.donau-uni.ac.at/upgrade](http://www.donau-uni.ac.at/upgrade)



## \_DISRUPTIONEN



**DELIA FISCHER** Noch vor wenigen Jahren Moderedakteurin, etablierte Delia Fischer Westwing, einen nur als Club organisierten Internethandel für Wohnaccessoires. Westwing ist heute in 14 Märkten aktiv, hat weltweit über 26 Millionen Mitglieder und erwirtschaftete 2015 einen Umsatz von 219

Mio. Euro. 2011 begann Fischer, die Marktlücke Onlinehandel bei Möbeln und Interieur zu füllen. Nach starker Expansion folgte 2012 ein Schrumpfen, danach wuchs Westwing wieder. Fischer agiert heute als Style Director, nachdem sie die Position des CEO dem Co-Gründer des Unternehmens überließ.

# Inhalt

Schwerpunkt: Leadership & Management

- 3 Editorial
- 18 Übersicht
- 48 Alumni-Club
- 49 Kunst & Kultur
- 50 Universitätsleben
- 51 Campus News
- 52 Trends & Termine
- 53 Buchtipps
- 54 Vorschau/Impressum

- 7 **Kommentar: Was Henrietta Egerth meint**  
Komplexe Systeme steuern
- 9 **Die Kunst, in den Wolken zu stehen**  
Über die Schlüssel zum globalen Erfolg
- 15 **Wenn jemand eine gute Idee hat ...**  
Im Gespräch mit Barbara Brenner
- 21 **Wandelt euch, aber richtig**  
Ein „großes Anliegen“ hilft bei Umstrukturierungen
- 25 **Der Medicus als Kaufmann?**  
Es erfordert viel Geschick
- 29 **Ähnlich und doch verschieden**  
Im Gespräch mit Elisabeth Stadler und Harald Unterwalcher
- 33 **Die Führungsfrage**  
Was braucht eine flexible digitale Wirtschaft?
- 37 **Vom Ende der Berechenbarkeit**  
Der Umgang mit Komplexität kann gelernt werden



Bestehendes in Frage zu stellen eint erfolgreiche Gründer und Unternehmerinnen. Die in der Bildstrecke „Disruptionen“ vorgestellten visionären Köpfe haben „Lost Places“ teils belebt und teils auch hinterlassen, allenfalls Märkte umgebrochen, gesellschaftlich innovative Impulse gesetzt. Einige haben milliardenschwere Unternehmen aufgebaut – wie Jeff Bezos (Cover) mit Amazon. Nicht immer mit nachahmenswerten Methoden und kooperativem Führungsstil.  
*Idee und Konzeption der Bildstrecke: Stabsstelle für Kommunikation der Donau-Universität Krems.*

Foto: Philipp Horak; westwing

### Rubriken

- 40 **Internationale Kooperationen**  
Der Wert mitgebrachten Wissens
- 42 **Was forschen Sie?**  
Gregor Radinger – Forscher im Parabolspiegel
- 46 **Alumni-Porträt**  
Die Innovationsmanagerin Cloed Priscilla Baumgartner



## \_DISRUPTIONEN



**JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST** Er gestaltete in den 1980er Jahren als Directeur général den französischen Automobilzulieferer FAVI nach seinem Ideal des „befreiten Unternehmens“ um. Er baute kleine Fertigungsstätten in Kundennähe, reduzierte Hierarchieebenen, schaffte Stechuhren ab und übertrug

die Verantwortung weitgehend der Belegschaft, um Kundenwünsche möglichst rasch mit hoher Qualität erfüllen zu können. FAVI, vielstudierte Case Study der Managementwissenschaft, zählt heute zu den erfolgreichsten und innovativsten Automobilzulieferern.

# Komplexe Systeme steuern

*Die aktuelle digitale, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung verändert Unternehmen grundlegend. Das Management muss auf diese veränderte Arbeitswelt reagieren, oder besser noch: proaktiv agieren.*

Kommentar von Henrietta Egerth

**G**erade im Bereich der Innovation und Produktentwicklung sehen wir große Veränderungen in den letzten Jahren. Das betrifft nicht nur die Frage des Wissensmanagements innerhalb von Organisationen, sondern wir stehen heute vor einem stark veränderten Innovationsprozess. Neue Innovationsmodelle, insbesondere die Einbindung von Stakeholdern und Kunden (Open Innovation), die Globalisierung in Forschung und Entwicklung, neue Formen der Kooperation, aber auch neue Ansätze wie Design Thinking und frugale Innovationen beeinflussen die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte maßgeblich.

Zugleich sehen wir einen weiteren Paradigmenwandel in der Wirtschaft: Das Produkt als (technischer) Gegenstand verliert seine Bedeutung. Der Kunde bezahlt für seinen individuellen Nutzen, den ihm ein Produkt oder eine Dienstleistung verspricht. Gemessen wird dieser Wert über den gesamten Lebenszyklus, also unter dem Aspekt der Gesamtbetriebskosten. Unternehmen sind erfolgreich, wenn sie dem Kunden einen (Mehr)Wert bieten, unabhängig davon, ob dieser in einem Produkt, einer Produktnutzung (wie beispielsweise mit Cloud-Diensten in der IT) oder überhaupt nur in der Vermittlung von Dienstleistungen besteht.

Wettbewerbsentscheidend ist daher, wie gut es gelingt, den Kundennutzen in den Mittelpunkt des eigenen unternehmerischen Handelns zu stellen und ihn zu befriedigen.

Doch die digitale Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft erschöpft sich nicht nur in einem andersartigen Marktauftritt oder einem neuen Produktdesign, sondern reicht weit darüber hinaus. Unternehmerisches Handeln ändert sich grundlegend: Das klassische Modell einer Fertigungskette mit (vorgelagerten) Zulieferern, hausinterner Fertigung und firmeneigenem Vertriebsnetz wird zunehmend zum Auslaufmodell. Heute geht es um ein Management von Netzwerken – nicht im Sinne eines Lobbyings, sondern im Sinne eines „Supply Chain Managements 4.0“, aber auch im Sinne des Industrie 4.0-Paradigmas, das auch dazu führt, dass die Grenzen zwischen Unternehmen, Zulieferern, Partnern und Kunden verschwimmen.

Unternehmerisches Handeln muss Abschied nehmen von tradierten Strukturen und Verhaltensweisen. Management bedeutet mehr denn je Beziehungs- und Schnittstellenmanagement, und zwar weit über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus. Die zentrale Führungsaufgabe heute ist daher die Steuerung komplexer Systeme aus der Perspektive des Kundennutzens. ■



**HENRIETTA EGERTH**

Dr. Henrietta Egerth ist Geschäftsführerin der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft FFG. Sie ist weiters Vizepräsidentin des management clubs.



## \_DISRUPTIONEN



**KATHARINA KLAUSBERGER / ARMIN STRBAC** Ursprünglich mit einer Produktempfehlungsplattform gestartet, kam der Markterfolg für die beiden Gründer mit der 2012 erschienenen Flohmarkt-App Shpock, die heute über zehn Millionen Downloads hat. Das Duo managte erfolgreich das Wach-

tum auf 45 Mitarbeitende. Eines der Rezepte laut Klausberger: User-Feedback immer ernst nehmen. 2015 verkauften die beiden die Mehrheit an Shpock an einen skandinavischen Medienkonzern, um international expandieren zu können. Shpock wird heute mit rund 200 Millionen Euro bewertet.

Foto: Philipp Horak; Alexander Müller, www.alexandermueller.at

# Die Kunst, in den Wolken zu stehen

*Mit einer guten Idee, die sie weltweit verkaufen, können Start-up-Unternehmer Millionen machen. Doch nur wenigen Gründern gelingt das enorme Wachstum. Über die Schlüssel zum globalen Erfolg.*

Von Eva Stanzl

**F**ür Florian Gschwandtner ist es im wahrsten Sinne des Wortes gut gelaufen. Zusammen mit drei Freunden entwickelte der heute 33-jährige Sohn eines Landwirts aus Niederösterreich 2009 eine Fitness-App. Sie zeigt via GPS auf dem Handy an, welche Distanz jemand in welcher Zeit läuft – eine praktische, wenngleich triviale Idee. Der Clou dabei: Was zwei Trainingspartner im Fitnessclub seit jeher tun – einander motivieren –, multiplizierte das Linzer Start-up Runtastic zum Netzwerk. Über die App können Sportfreunde ihre Fortschritte mit ihren Freunden teilen und einander aus aller Welt „Du schaffst es!“ zurufen. Zunächst stieg 2013 der deutsche Medienkonzern Springer ein, und im Sommer 2015 – das Start-up beschäftigte damals 120 Mitarbeitende und verzeichnete 70 Millionen registrierte Nutzerinnen und Nutzer – folgte das, was in der Fachsprache von Venture Capital-Investoren „Exit“ genannt wird: Der Sportartikel-Konzern Adidas kaufte das Unternehmen und zahlte den vier Gründern je 24 Millionen Euro – Florian Gschwandtner wurde einer der wenigen heimischen Internet-Millionäre.

Von einer Erfolgsgeschichte wie dieser träumen Start-up-Gründende. Kaum ein Fachgespräch in der heimischen Szene, ohne dass nicht irgendwann der Name der Linzer Firma fällt. Runtastic habe, heißt es, alles richtig gemacht auf dem steinigen >>



URS BUCHER

Prof. Dr. Urs Bucher ist Management-Experte an der Hochschule Luzern, Schweiz und Leadership-Coach für strategisches Management. Bucher studierte Wahrnehmungs- und Motivationspsychologie sowie Pädagogik und war in den 1990er Jahren für die NASA tätig.



ANTON ZEINER

Dr. Anton Zeiner ist Leiter des Zentrums für Strategische Unternehmensführung und Business Excellence an der Donau-Universität Krems. Er studierte Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Weg nach oben, an dessen Spitze mit einer guten Idee Millionen zu holen sind. Doch die wenigsten erreichen dieses Ziel. 90 Prozent aller Start-ups, so eine auf Insolvenzstatistiken beruhende Faustregel, sind nach zwei Jahren tot. Die Gründe dafür sind vielfältig: Leere Kassen, Streit unter den Partnern, bessere Ideen der niemals ruhenden Konkurrenz und vor allem fehlendes Wachstum besiegeln den kommerziellen Exitus.

### Exit infolge fehlender Investoren

„Wenn der Markt für ein Produkt breit genug und erprobt ist, die potenziellen Kunden bekannt sind und das junge Unternehmen sie bedienen kann, der Business-Plan hohe Verkaufszahlen nachvollziehbar macht und die Ressourcen gesichert sind, ist die richtige Zeit zu wachsen“, sagt Satya Dash. Die Innovationsberaterin weiß, wovon sie spricht. Mit ihrem Team hat sie ein Service-Provider-Konzept entwickelt, von dem Parkplatzsuchende in Innenstädten träumen. Der Service-Provider navigiert die

Autofahrer zum günstigsten Garagen-Parkplatz im näheren Umkreis. Die Tatsache, dass nach der ersten Phase nicht an dieser App weitergearbeitet wurde, lag an dem nicht vollständigen Team und fehlenden weiteren Investoren – und das führte zu einem viel zu frühen Exit. Heute vermittelt Satya Dash in ihrem Wiener Büro ihre Expertise in der Business-Development-Beratung für Informationstechnologien in Europa und Indien. Das Beispiel verdeutlicht, in welcher Spanne zwischen zigtausend oder zigmillionen sich eine Start-up-Idee bewegen kann.

Der englische Begriff „to start up“ steht für gründen, in Gang setzen. Im Wirtschaftsleben bezeichnet er vor allem junge Unternehmen, die eine innovative Geschäftsidee haben und eine Firma gründen, um ihr Produkt nicht bloß lokal, sondern weltweit zu verkaufen. „Das Einzige, was ein Start-up von einem Friseur unterscheidet, ist die Fähigkeit zu starkem Wachstum“, schreibt der britische Informatiker und Buchautor Paul Graham in seinem Essay „Start-up = Growth“. Er sagt: „Das Verhältnis von bestehenden zu neuen Kunden zählt – ein Prozent Wachstum ist wenig, zehn Prozent sind viel.“ Graham ist Co-Gründer des Seed Accelerator Y Combinator. Das Unternehmen mit Sitz in Mountain View, Kalifornien, versorgt Start-ups in der Gründungsphase für drei Jahre mit Geld, Ratschlägen und Kontakten und verlangt dafür sechs Prozent der Firmenanteile. Der Gesamtwert der durch Y Combinator geförderten Unternehmen wird auf 7,8 Milliarden US-Dollar geschätzt – zu ihnen zählen das virtuelle Datenlager Dropbox und der Zimmervermittler Airbnb. Graham zufolge haben diese Firmen sechs entscheidende Dinge richtig gemacht.

Erster Faktor:

### Weichenstellung für Wachstum

„Ein Start-up zum Erfolg zu führen ist so schwierig, dass die Gründer nicht warten können, dass ihr Produkt zum Erfolg wird. Sie müssen wissen, dass Wachstum das Ziel ist“, schreibt Graham. Der Management-Experte Urs Bucher drückt es so aus: „Die Weichenstellung am Anfang ist ganz wichtig. Gründer müssen sich darüber im Klaren

sein, denn nicht jedes Produkt und nicht jede Antwort ist auf jedes Bedürfnis skalierbar.“ Wer das nächste Google werden wolle, müsse sich von Anfang an andere Fragen stellen als etwa ein Friseur. Zwar braucht jeder irgendwann einen Haarschnitt. Doch der Coiffeur bedient jeden Kunden und jede Kundin persönlich und die wenigsten reisen von weit an, um seinen Service in Anspruch zu nehmen. Programmierte Software reist dagegen mit Lichtgeschwindigkeit durch das WWW und erreicht so – theoretisch – jeden Konsumenten mit Internet-Zugang: Wer einen Friseurladen eröffnet, muss sich mit anderen Haarkünstlern der Gegend messen. Wer eine Suchmaschine im Internet startet, konkurriert mit jedem anderen Such-Algorithmus auf dem Planeten. „Man muss die Welt verändern wollen“, sagt Bucher. Genau das hatte Steve Jobs wohl auch im Sinn, als er das Apple iPhone vor zehn Jahren als „Revolution“ präsentierte und nicht nur Herstellern von herkömmlichen Handys, sondern auch jenen von Armbanduhren, Taschenkalendern oder Kameras den Rang abließ.

Robert Rainer und seine sechs Gründungskollegen haben eine Bewerbermanagement-Software erfunden, bei der Job-Bewerber und Unternehmen schon im Vorfeld eines persönlichen Interviews online testen können, ob sie füreinander geeignet sind. Die Idee gefiel einem deutschen Business Angel so gut, dass er den Firmenaufbau unterstützte. Heute hat das Wiener Unternehmen Prescreen mehrere Großkunden und 25 Mitarbeitende und erwägt eine weitere Finanzierungsrunde. Außerdem wird überlegt, wie die für Start-ups typische nichthierarchische Organisationsform an die wachsende Mitarbeiterzahl angepasst werden kann.

„Wir haben die Skalierbarkeit von Anfang an mitgedacht“, betont der 25-jährige Informatiker: „Der Bedarf ist quasi unendlich, da Personal weltweit gesucht wird.“ Vertrieb und Akquise laufen online, bezahlt wird in Jahresbeträgen. Software als Service nennt sich das Geschäftsmodell, das ein Teilbereich von Cloud-Computing ist und bei dem die Software bei einem externen IT-Dienstleister betrieben wird. Nach Anfangsinvestitionen für die Akquise sind die Kosten für den Anbieter nicht hoch,

„Es ist eine Kunst, die Idee kreativ laufen zu lassen, also mit beiden Beinen fest in den Wolken zu stehen, um dann wieder geerdet zu sein, also ordentlich zu kalkulieren.“

Anton Zeiner

und mit den Jahren wird jeder Kunde mehr wert, weil er Verträge verlängert.

Und dennoch: Ohne das richtige Gründungsteam gäbe es Prescreen in seiner heutigen Form nicht, sagt Rainer: „Unser Business Angel mochte unseren jugendlichen Stil.“

Zweiter Faktor:

### Zusammensetzung des Teams

„In einem Start-up läuft praktisch nichts ohne das richtige Team. Zu uns kommen potenzielle Gründer mit einer Idee. Bei der Bewertung ist eine der ersten Fragen für uns, ob das Team gut ist“, sagt Carlos >>



STIMMEN AUS DER START-UP-SZENE:

### BERNHARD BAUMANN

ist Chief Marketing Officer der Flohmarkt-App Shpock

### SATYA DASH

entwickelte mit ihrem Team eine Garagen-Parkplatz-App und arbeitet heute als selbständige Innovationsberaterin in Wien

### ROBERT RAINER

ist Co-Gründer der Wiener e-Recruiting-Softwarefirma Prescreen



**WILLIBALD  
GFÖHLER**

Mag. Dr. Willibald Gföhler, MBA ist Leiter des Zentrums für General Management der Donau-Universität Krems. Er ist Magister der Rechtswissenschaften, MBA mit Spezialisierung in New Public Management und Doktor der Philosophie.



**CARLOS FERNANDEZ  
DE RETANA**

DI Carlos Fernandez de Retana, CTE ist CFO und Start-up-Consultant beim universitären Inkubator Innovation into Business, kurz INiTS. Er war u. a. Geschäftsführer der BDO Unternehmensberatung GmbH.

## „Vielen fällt es schwer, ihr Baby loszulassen und zu akzeptieren, dass Management nicht nur kreativ ist.“

Fernandez de Retana

Fernandez de Retana vom Business-Inkubator INiTS. Um die 250 Vor-Gründerinnen und -Gründer im Jahr klopfen bei INiTS an, etwa 25 werden genommen. Sie erhalten im Schnitt 30.000 Euro für die ersten 18 Monate, danach müssen sie auf eigenen Beinen stehen. „Ein Start-up-Team benötigt technische Kompetenz und die Fähigkeit, Investoren zu überzeugen, das Geschäftsmodell zu planen und Mitarbeiter zu motivieren. Im besten Fall besteht es also aus drei bis vier Personen, die diese Fähigkeiten vereinen“, erläutert er.

Dritter Faktor:

### Strategisches Management

In der Wachstumsphase zählt aber auch das richtige Management. Da für extremes Wachstum aber kaum Patentrezepte existieren, geben viele Jungunternehmer hier entweder auf oder sie machen mit 50 Mitarbeitenden weiter wie in der Gründungsphase zu viert. Doch so ist Scheitern vorprogrammiert.

„Da ein Start-up am Anfang nur kleine Ressourcen hat, müssen die Gründer alles selbst erledigen. Wenn die Firma aber dann wächst und Angestellte aufnimmt, werden

Managementqualitäten – Führen, Delegieren und Planen – wichtig“, sagt Fernandez de Retana: „Viele Gründer tun sich schwer damit, das, was sie bisher selbst getan haben, andere erledigen zu lassen. Plötzlich stehen sie vor der persönlichen Herausforderung, andere Resultate und Stile zu akzeptieren. Vielen fällt es schwer, ihr Baby loszulassen und zu akzeptieren, dass Management nicht nur kreativ ist.“ Es komme dabei auch vor, dass Gründer die Rolle des CEOs abgeben.

„Wer eine starke Wachstumsphase hat, muss regulieren und strukturieren. Das nimmt Flexibilität, denn je größer ein Unternehmen ist, desto langsamer wird es“, hebt Willibald Gföhler von der Donau-Universität Krems hervor. Er hat untersucht, wie Führungskräfte neue Fähigkeiten am besten erlernen können, und er weiß: „Ein Gründer muss seine Idee umsetzen – die Betriebswirtschaftslehre zur Unternehmensführung trägt er in seinem Kopf. Damit aber der Vertrieb erfolgreich durchgeführt werden kann, muss er das Management professionalisieren und Funktionen auf mehrere Personen aufteilen, wogegen Entrepreneur oft Hemmschwellen haben.“

Vierter Faktor:

### Die Zahlen mitdenken

Ideen existieren wie Sand am Meer – doch der meiste Sand wird ins Meer zurückgespült. Wer an Land bleibt, ist nicht nur kreativ, sondern denkt auch die Zahlen im System mit, erklärt Anton Zeiner von der Donau-Universität Krems. „Kreativität und finanzielle Berechenbarkeit sind aber unterschiedliche Fähigkeiten. Erfolgreiche Start-up-Unternehmer vollbringen somit den Drahtseilakt, rechtzeitig, aber nicht zu früh zu rechnen“, sagt Zeiner: „Es ist eine Kunst, die Idee kreativ laufen zu lassen, also mit beiden Beinen fest in den Wolken zu stehen, um dann wieder geerdet zu sein, also ordentlich zu kalkulieren.“

Fünfter Faktor:

### Die Vision kommunizieren

Um die Transformation zur größeren Firma professionell zu steuern, kommen Start-up-Unternehmer um strategisches Manage-

ment und Transparenz nicht herum. „Es muss kommuniziert werden, was die Gründer verinnerlicht haben. Denn in der Wachstumsphase wird zumindest punktuell ein externes Management eingestellt, was eine Hierarchie erzeugt. Alle in der Hierarchie müssen mit Informationen versorgt werden, damit sie die Entwicklung tragen können. Man erarbeitet gemeinsam und kommuniziert gemeinsam“, sagt Zeiner. Konkret meint er die Formulierung eines Leitbilds, das im Betrieb verständlich gemacht wird.

Sechster Faktor:

### Die Idee weiterentwickeln

„Erfolgreiche Start-up-Gründer sehen Dinge, die andere gar nicht bemerken, und ihnen sind die Lösungen klar“, erklärt Paul Graham. Durch den technologischen Fortschritt können Ideen, die heute nicht passen, sich später als brillant entpuppen – oder umgekehrt. Am Puls bleiben Menschen mit Wünschen, deren Erfüllung die Zukunft prägt: Wer etwas Vorfortschrittliches erfindet, schafft neue Tatsachen. So wollten Google-Gründer Larry Page und Sergey Brin im Internet genau das finden, was sie suchten. Sie schrieben einen Algorithmus, der das konnte. In der Folge

wuchs das Internet enorm und beschleunigte sich die Digitalisierung derart, dass dies der Welt neue Regeln aufzwang.

Das Wachstum eines Start-ups definiert sich immer auch durch den Nutzen über den Nutzen hinaus – wobei dieser oftmals gar nicht geplant ist. „Es hat keinen Sinn, die perfekte Lösung anzustreben, sondern man muss dort weiterarbeiten, wo es funktioniert“, sagt Bernhard Baumann, Chief Marketing Officer der heimischen Flohmarkt-App Shpock, deren Gründer Katharina Klausberger und Armin Strbac ursprünglich etwas völlig anderes auf den Markt bringen wollten. Ein Internet-Portal sollte Freunden ermöglichen, einander Elektronikprodukte zu empfehlen. Sie wollten dazu aber auch eine App entwickeln. Und um erste Erfahrungen zu sammeln, lancierten sie die Flohmarkt-App als Nebenprodukt. Die Zugriffszahlen legten binnen weniger Stunden den Server lahm. Der norwegische Medienkonzern Schibsted verstand diese Sprache und kaufte sich um einen Millionenbetrag in das Unternehmen ein. ■

*Eva Stanzl (MLitt) ist Redakteurin für Wissenschaft und Forschung im Feuilleton der „Wiener Zeitung“.*

Fotos: Gföhler © DUK Andrea Reischer, de Retana © Inits

ANZEIGE

**öH**  
DONAU-UNI KREMS

gemeinsam  
mehr erreichen

Join us - kommen Sie ins Team der ÖH-DUK!  
www.oeh-duk.at



## \_DISRUPTIONEN



**TRAVIS KALANICK** 2009 gründete er mit Garrett Camp den Vermittlungsdienst Uber, der weltweit auf zumeist stark regulierten Personenbeförderungsmärkten per Taxi-App antritt. Uber, 2016 mit 63 Mrd. US-Dollar bewertet, bindet neben Mietwagen und Taxis auch private Fahrer mit ihrem PKW ein,

um niedrige Preise zu erzielen. Kalanick gilt als Verfechter eines libertären Laissez-faire-Kapitalismus. Bekannt für kräftige Sprüche, sieht er sich als „Feldherr in der Chefetage“, der aggressiv seine Ziele einer Revolution der Personenbeförderung verfolgt.

Foto: Philipp Horak; Heisenberg Media, CC BY 2.0

# Wenn jemand eine gute Idee hat ...

*Geschäftsmodelle im Internet stellen bisherige Management-Strategien auf den Kopf. Um in unserer schnelllebigen Zeit Big Business zu machen, muss die Unternehmensführung diese Herausforderungen als Chance für Innovation begreifen, sagt die Managementwissenschaftlerin **Barbara Brenner**.*

Interview: Eva Stanzl

**upgrade:** Erfolgreiche Unternehmensführung beruht auf bestimmten Grundpfeilern, die der US-Ökonom Peter Drucker, Pionier der „Managementlehre des 20. Jahrhunderts“, in treffliche Worte fasste: Was ist unsere Mission, wer ist unser Kunde, was hat für den Kunden Wert, was ist unsere Strategie? Heute erscheinen diese Fragestellungen fast selbstverständlich, dennoch scheitern auch heute Unternehmen. Hat sich Unternehmertum verändert?

**Barbara Brenner:** An sich ist Peter Drucker zeitlos gültig, die Quintessenz ist eine Orientierung auf die Zukunft und alle Veränderungen, die sich ergeben könnten. Der Ökonom österreichischer Herkunft hat schon früh dynamisch gedacht: Alles dreht sich um die Frage, was ein Unternehmen heute tun muss, um die Ergebnisse von morgen zu erreichen. Planung ist ein Prozess, Veränderung eine Grundbedingung, und Manager müssen ihre Vision und Mission laufend anpassen, jede Praxis infrage

stellen und sogar heilige Kühe schlachten. Allerdings muss man heute, in Zeiten der Digitalisierung, den Kundennutzen nicht mehr errahnen, sondern kann ihn aus direktem Verhalten und Interaktion erlesen. Gute Algorithmen erreichen anhand von 70 Facebook-Likes die Menschenkenntnis eines Freundes, anhand von 150 jene der Eltern. Dadurch lassen sich Produkte anders positionieren. Aktuellen Management-Theorien zufolge hat eine Firma nicht Erfolg, weil sie dem Kunden die besten Inhalte oder Produkte anbietet, sondern weil sie sie am besten vernetzt.

*Ein Beispiel für diese Entwicklung?*

**Brenner:** Die chinesische Internet-Firma Tencent hat mit einem Chat-System angefangen, bei dem man Avatare gestalten kann, um über sie zu kommunizieren. Damit wurde Tencent zur viertwertvollsten Internet-Firma der Welt. Ihr Erfolg liegt nicht in der reinen Inhaltsorientierung über Produkte, sondern in einem >>





## „Derzeit kursieren Mythen über sich selbst organisierende Organisationen.“

Barbara Brenner

eine Software, die ein relativ gutes Ultraschall-Ergebnis liefert. Mittlerweile sind auch mobile Notfallambulanzen in reichen Ländern damit ausgestattet.

*Welches Management erfordern Vernetzung und Internationalisierung?*

**Brenner:** Es hängt von der Aufgabe ab. Derzeit kursieren Mythen über sich selbst organisierende Organisationen, die da lauten: Es gibt keine Organisationsstrukturen, keine Hierarchien und alles wird über Konsens erreicht. Aber das stimmt so nicht. Denn wenn man sich anschaut, was alles erfüllt werden muss, damit ein kooperatives Netzwerk funktioniert, stellt man fest, dass das kein Allheilmittel ist. Und schaut man sich die Unternehmensstrukturentwicklung der vergangenen 50 Jahre an, so starteten viele mit dezentralen Strukturen. Doch je größer die Unternehmen wurden, desto stärkere Hierarchien bauten sich auf. Schließlich überbietet die Bürokratie, und dann sagt man wieder: Wir brauchen etwas Agileres. Und so geht das Pendel hin und her.

*Aber warum sollten agile Organisationsmuster nicht funktionieren?*

**Brenner:** Agile Organisationen sind eine gute Antwort auf sich stark verändernde Umwelten, weil sie schnellstmögliche Lösungen auf geänderte Rahmenbedingungen liefern können. Aber viele Führungskräfte wenden sie falsch an: Dynamische Modelle funktionieren nämlich nur dann, wenn es darum geht, Kreativität

und adaptives Teamwork in den Vordergrund zu stellen, um komplexe Probleme zu lösen. Normalerweise geht das in kleinen Teams von drei bis neun Vollzeitäquivalenten, die cross-funktional arbeiten und einen klar verantwortlichen Koordinator haben, der im Team für den Kundennutzen zuständig ist. Bei Routineaufgaben machen diese Prinzipien keinen Sinn, dort wird nicht alles hierarchielos über Konsens erreicht.

*Immer höhere Profite werden von immer weniger IT-Riesen gemacht. Unterdessen arbeiten nur 15 bis 20 Prozent der Mitarbeiter hochmotiviert, 60 bis 65 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 15 bis 20 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Eine Katastrophe für Unternehmen?*

**Brenner:** Etwa die Hälfte der Mitarbeiter fühlt sich im Unternehmen nicht wertgeschätzt. Das ist ein Wahnsinn, wenn man überlegt, was dabei an Wertschöpfung verloren geht. Gutes Feedback ist da unheimlich wichtig: Ein Team mit guter Performance unterscheidet sich von einem Team mit schlechter Performance auch durch eine 5:1-Feedback-Ratio: Fünf Mal sollte die Rückmeldung der Chefs positiv sein und nur einmal negativ, aber immer noch konstruktiv. Natürlich wird Wertschätzung auch durch monetäre Incentives empfunden, aber noch intensiver durch gutes Feedback – umgekehrt sind bei den Mitarbeitern jene Vorgesetzten am beliebtesten, die von ihnen Feedback einholen.

*Algorithmen und Roboter erledigen zunehmend die Arbeit von Menschen. Werden sie uns ersetzen?*

**Brenner:** Das Verständnis von Arbeit hat sich verändert. Repetitive Arbeiten können Maschinen wahrscheinlich sogar besser hinkriegen, und das noch dazu rund um die Uhr. Das kann zu höheren Einkommen für Unternehmen führen, die auch für Umschulungen aufgewendet werden müssten. Dabei muss man Kernkompetenzen im Sinn von dynamischen Fähigkeiten schaffen, denn Disruptionen müssen als Möglichkeiten für Innovationen erkannt werden. Ein Wettbewerbsvorteil kann nur durch ständige Rekombination gehalten werden. Was dabei auf uns zukommt, lässt

sich am Weltmarktführer für Haushaltsgeräte, Haier, beschreiben. Der chinesische multinationale Konzern hat das mittlere Management abgeschafft und arbeitet in sogenannten Entrepreneurial Teams: Wenn jemand eine gute Idee hat, bekommt er ein Team. Das ist ein relativ extremes Beispiel für Agilität; Kunden werden als Nutzer definiert und in den Mittelpunkt der Produktentwicklung gestellt. Produkte werden zunehmend „smarter“ – etwa erledigt der Kühlschrank die Bestellung beim Supermarkt oder die Kühlschranktür besteht aus einem Flatscreen-TV. Dabei verschwinden die Grenzen zwischen Kunden und Unternehmen im Sinne einer „Co-Creation“.

*Und welche Strategien müssen Manager verfolgen, die Maschinen managen?*

**Brenner:** Bei der Automation geht es um Effizienz und Optimierung, mit Führungsstil hat das nicht mehr vorrangig zu tun: Wenn ich mir meinen Wettbewerbsvorteil sichern will, muss ich meine Maschinen immer effizienter machen. Gleichzeitig muss ich über Branchengrenzen hinausdenken. Denn die nächste disruptive Innovation kommt zumeist nicht aus der Branche, in der ich führend bin. Nokia war führend bei Mobiltelefonen, hat aber das Smartphone verschlafen, das aus der Computertechnologie kam. Airbnb bietet Zimmer an, ohne über das eigentliche physische Anlagevermögen zu verfügen, was die Kosten minimiert, die Hotelbranche revolutioniert und erst durch die Plattform-Technologie möglich wurde. Taxi-Dienste wie Uber kaufen nicht eine Flotte, sondern greifen auf die Autos der Fahrer zurück, um ein kollaboratives Ökosystem mit einer präzisen Prognose der Nachfrage und in Echtzeit nachfrageabhängige Preisen zu schaffen.

*Was ist Ihre Empfehlung an die Manager der Zukunft?*

**Brenner:** Über Branchengrenzen hinweg denken und diese neu definieren, Veränderung als Unternehmenswert ansehen, jedoch wertschätzend den Mitarbeitern gegenüber agieren. Wo es komplexe Probleme gibt, agile Muster einsetzen, dabei aber Bewährtes nicht vergessen. ■

Univ.-Prof. Dr. **Barbara Brenner** ist Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung an der Donau-Universität Krems. Sie leitet außerdem das Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften und den Kompetenzbereich „Executive Education“. Brenner studierte in Österreich, in den USA und Australien und promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre umfassen strategisches Management sowie Innovations- und Wissensmanagement multinationaler Unternehmen.

Blick auf das große Ganze: Es geht darum, Konnektivität zu schaffen zwischen Produkten, Funktionen und dem Nutzer. Hinzu kommt die Internationalisierung als Erfolgsfaktor: Der Klub der weltweit einflussreichsten Unternehmen ist im Ausland aktiv, und obwohl sie im Durchschnitt höhere Löhne zahlen, haben sie geringere Lohnstückkosten als der Branchenschnitt.

*Vielleicht liegt die Magie von geringen Lohnstückkosten auch in einer gut überlegten Niederlassungspolitik: In China sind Arbeitskräfte günstig.*

**Brenner:** Das auch, aber es geht um mehr: Multinationale Branchenführer schaffen aus neuen Kontexten Innovationen. General Electrics etwa sollte ein Ultraschallgerät für ökonomisch schwache Regionen Afrikas entwickeln, was mit den bestehenden Rahmenbedingungen dort nicht ging. Also drehten sie die Situation um und suchten nach Vorhandenem: Laptops waren verfügbar, daher schrieben sie hierfür

Interview: Eva Stanzl (MLitt). Stanzl ist Redakteurin für Wissenschaft und Forschung im Feuilleton der „Wiener Zeitung“.

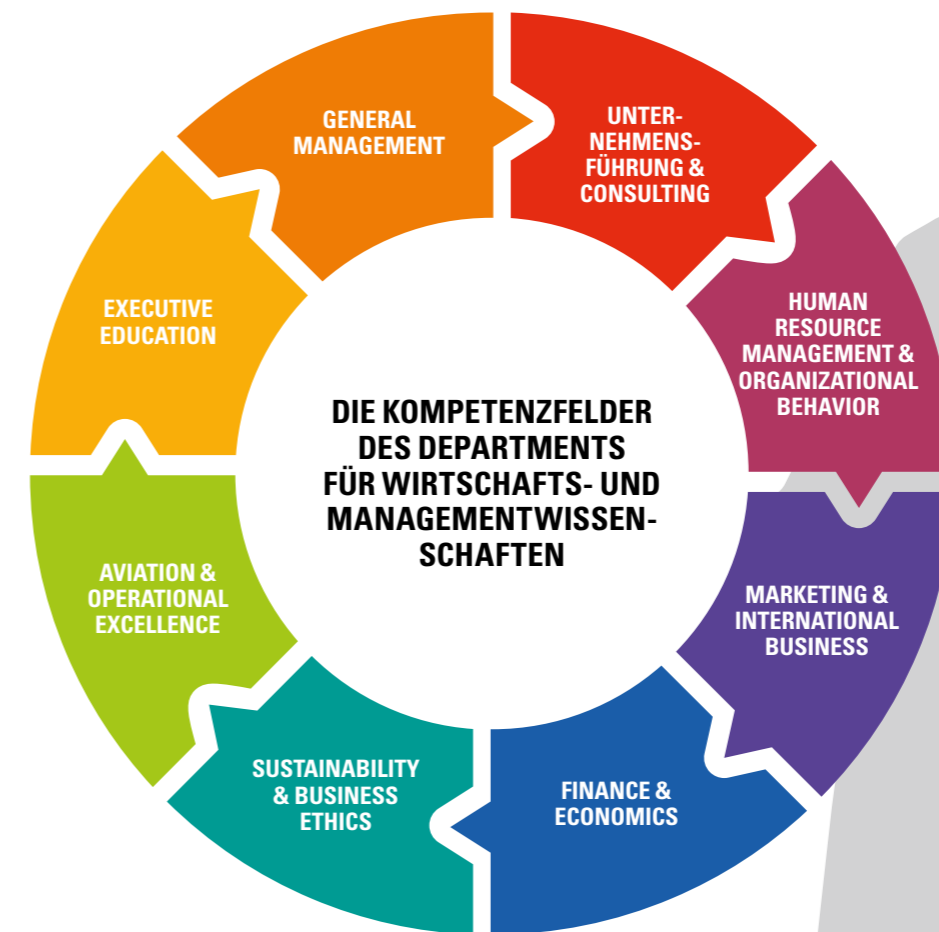
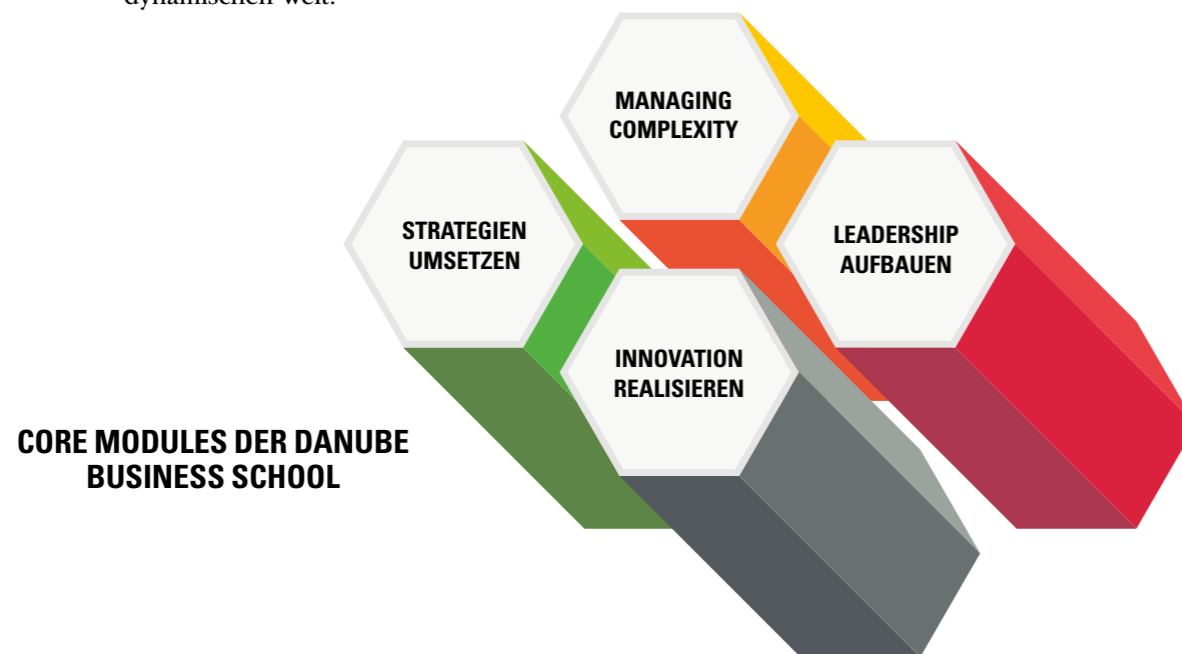


Im Fokus:  
das Department für Wirtschafts-  
und Managementwissenschaften

Leitung:  
Univ.-Prof. Dr. Barbara Brenner

# Effektiv führen in einer komplexen Welt

„Wir sehen uns als Coaches unserer Studierenden und Absolventen, wir wollen sie bei ihrer Karriere begleiten.“ Für Barbara Brenner, Universitätsprofessorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Leiterin des Departments für Wirtschafts- und Managementwissenschaften, muss sich eine zeitgemäße Managementausbildung an den individuellen Ausbildungs- und Karrierebedürfnissen des nachrückenden Führungspersonals orientieren. Leadership und Management-Skills, das Erschließen von Innovationspotenzialen im Unternehmen und vor allem das Meistern von Komplexität stehen für Brenner ganz oben auf der Agenda. „Alle unsere Weiterbildungsangebote, vom Executive MBA bis zu themenspezifischen Lehrgängen“, so Brenner, „sind auch auf diese drei Kernelemente ausgerichtet. Zusätzlich setzen wir auf die Danube Business School-Methode: Sie bildet den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis und schafft ein anwendungsorientiertes Verständnis von Management im Spannungsfeld zwischen Personen, Team und Organisation in einer dynamischen Welt.“



## FORSCHUNG

Die Danube Business School widmet sich innerhalb der fakultätsweiten transdisziplinären Lehr-Forschungsinitiative vor allem organisations- und unternehmensrelevanten Themenstellungen mit dem Ziel eines praxisrelevanten Erkenntnisgewinns für Unternehmen und die Gesellschaft.

## FORSCHUNGSPORTFOLIO:

Empirische Untersuchung des strategischen Managements von Unternehmen aus organisationstheoretischen Blickwinkeln. Schwerpunkte sind u. a.:

- die Analyse von kompetitiven Wettbewerbsvorteilen
- Unternehmenssteuerungsdynamiken
- die Optimierung von intra-organisationalen Wissenstransfers
- Innovation in international tätigen Unternehmen
- Chancen und Risiken der Internationalisierung
- Herausforderungen des interkulturellen Managements
- Analyse globaler Wirtschaftsdynamiken
- Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsforschung
- experimentelle Ökonomie
- Neurofinance
- Ecological Economics im Umwelt- und Energiebereich

## PIONIERIN DER MANAGEMENT- AUSBILDUNG

Im Juni 1998 verlieh die Donau-Universität Krems erstmals in Österreich den akademischen Grad „Master of Business Administration“ (MBA). Die Universität für Weiterbildung ist damit Pionierin der Managementausbildung auf hohem Niveau in Österreich. Aktuell bietet die Danube Business School drei MBA-Formate an:

[Executive MBA](#)  
[Professional MBA](#)  
[International MBA](#)

Dazu kommen fach- oder branchenspezifische Spezialisierungen. Darüber hinaus umfasst das Angebot MSc- und Kurzprogramme mit spezifischen Vertiefungsmöglichkeiten, von Finance, Controlling und Marketing bis hin zu Leadership, Personalmanagement und Corporate Responsibility Management. Basierend auf neuester Lerntechnologie, wird Management-Know-how durch flexible Blended-Learning-Formate vermittelt.



## \_DISRUPTIONEN



**ELON MUSK** Der Name des aus Südafrika stammenden Unternehmers steht heute für die Elektroautomarke Tesla. Gegründet hat Musk zahlreiche andere Unternehmen, darunter eines für Online-Bezahlsysteme, 2002 als PayPal an eBay verkauft, oder die Raumfahrtfirma SpaceX. Musk sei

nach dem Prinzip „Alles oder nichts“ von Visionen getrieben und fähig, seine Mitarbeitenden zu Höchstleistungen anzu-spornen, so Kenner. Sein Führungsstil wird als transformational beschrieben, der Mitarbeitende durch übergeordnete Ziele zu motivieren vermag.

# Wandelt euch, aber richtig

*Während Change-Management als Begriff bereits abgenutzt ist, wird der Wandel in Unternehmen deren steter Begleiter. Ein „großes Anliegen“ hilft, bei Umstrukturierungen auf der Erfolgsspur zu bleiben.*

Von Markus Mittermüller

**N**ichts ist für immer, warum sollte es auch. Weil es oft einen Wandel braucht. Dinge vergehen und zerfallen zu Staub. Wenn das eine beginnt, dann hört was anderes auf.“ In ihrem Lied „Die Dramaturgie der Ereignisse“ thematisiert die Linzer Hip-Hop-Formation Texta Wandlungen und Vergänglichkeit des Lebens. Der freie Fall, in dem sich die Sänger im dazugehörigen Musikvideo befinden, visualisiert gleichzeitig Freiheit, Endlichkeit und den großen (Ab-)Sprung vor einer Veränderung. Ein Soundtrack, der vielen Unternehmen als Begleitmusik für eigene Veränderungen dienen könnte.

Denn eines ist laut Werner Kienast vom Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an der Donau-Universität Krems fix: „Für eine Organisation ist regelmäßige Erneuerung überlebenswichtig. Unternehmen in dynamischen Märkten, die Probleme mit dem Wandel haben, können langfristig nicht erfolgreich sein.“ Ob durch die Übernahme der Firma durch einen anderen Konzern, die Implementierung eines neuen Software-Programms oder eine Änderung der Unternehmensstrategie – der Wandel ist mittlerweile ständig präsent. Der Begriff des Change-Managements, unter dem in den vergangenen Jahren Aufgaben und Maßnahmen von Veränderungsprozessen zusammengefasst wurden, ist laut Kienast daher bereits abgenutzt. „Die Veränderungsgeschwindigkeit hat sich extrem beschleunigt, der Wandel in den Unternehmen ist fast schon zum Alltag geworden. Der Umgang damit ist eine Management-Aufgabe, das ‚Change‘ kann in diesem Kontext heutzutage weggelassen werden.“

Doch wie gelingt es, diese notwendigen Änderungen auch umzusetzen? Und was ist notwendig, um die Mitarbeitenden bei diesen Prozessen mit an Bord zu holen? „Wichtig ist das Vermitteln von Alternativlosigkeit zu Veränderung. Ich muss meinen Mitarbeitern kommunizieren, dass meine Lösung die beste Alternative ist, und die Ziele auch begründen“, erklärt Kienast. Die Mitarbeiter werden dabei zu „Mitentscheidern“. >>



WERNER KIENAST

Dr. Werner Kienast, MBA war nach seinem Studium der Wirtschaftspädagogik an der WU-Wien international im Management tätig. Er promovierte im Bereich Coaching und Personalmanagement. Er leitet den Fachbereich HR-Management & Organizational Behavior an der Donau-Universität Krems.

Funktionieren kann das mithilfe des Feedback-Resonanz-Konzepts. Ein bevorstehender Wandel sollte so kommuniziert werden, dass bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine angstmindernde oder gar positive Resonanz ausgelöst wird. „Bei Änderungen muss auch das kollektive Wissen – also die gesammelte Intelligenz der Firmen-Mitarbeiter – miteinbezogen werden. Wird die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt, haben diese das Gefühl, selbst Mitwirkende am Prozess zu sein“, so der HR-Management-Experte. Eine entscheidende Rolle kommt dabei der Wahl der geeigneten Kommunikationsmittel zu. „Änderungen im Unternehmen halbherzig per Mail oder Intranet zu verbreiten, wird nicht unbedingt eine Resonanz auslösen. Wichtig sind hier ein guter Mix aus Kommunikationskanälen und eine ausgeklügelte Strategie“, meint Kienast. Er rät dazu, sich dafür eine Expertise von außen zu holen.

#### Expertise von außen

Warum Fachleute von außen dem Wandel einen entscheidenden Spin geben können, erläutert Michael Schlese, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit

„Wird die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt, haben diese das Gefühl, selbst Mitwirkende am Prozess zu sein.“

Werner Kienast

Schwerpunkt Unternehmens- und Personalführung in Berlin: „Angestellte sind erpressbar und verhalten sich opportunistisch. Externe Experten haben nach dem Change-Prozess keine Verpflichtung mehr gegenüber dem Unternehmen und können so freier agieren.“ Neben diesen Fachleuten sieht Schlese „Macht-Promotoren“ und „institutionelle Akteure“ als treibende Kräfte im Wandlungsprozess. Als Macht-Promotoren definiert der Professor jene Personen, die im Unternehmen formal Macht haben, wie Geschäftsführer oder Abteilungsleiter. „Diese müssen vom Projekt überzeugt sein und auch dahinterstehen, wenn es schieft.“ Offiziell wenig Macht haben hingegen die institutionellen Akteure. „Vom Sachbearbeiter bis zum Vorgesetzten kann das jeder werden, denn diese Rolle entwickelt sich erst während des Prozesses. Diese Akteure erhalten durch den Wandel mehr Macht – oft auch als Vorschuss auf ihre zukünftige Position“, so Schlese.

Wie verhalten sich gute Managementkräfte während des Change-Prozesses? „Sie müssen gute Projektmanager sein, da eine Führung von den Prozessen her notwendig ist. Das ist die Aufgabe des Top-Managements“, erklärt Kienast. Darüber hinaus müsse der Manager auch Vernetzung ermöglichen, um das kollektive Wissen der Mitarbeitenden nutzen zu können.

Dass nicht jeder Mitarbeiter von einem Change profitiert, sollte von Anfang an offen kommuniziert werden. „Es sollte klar sein, wer die Gewinner und Verlierer sind oder sein können. Den Gewinnern muss das aber auch bewusst gemacht werden“, meint Schlese. Und die Verlierer? „Sie müssen entweder angemessen entschädigt werden, damit sie den Prozess zumindest nicht stören, oder frühzeitig aus dem Spiel genommen werden.“

#### Nutzt das Scheitern?

Auch auf ein mögliches Scheitern des Projekts sollten alle Beteiligten vorbereitet sein. „Oft kommt nicht das geplante Ergebnis heraus. Aber Nebeneffekte können zur eigentlichen Veränderung werden“, so Schlese. Im Rahmen eines Projekts in Berlin sollte die Steuerung von Sozialleistungen verbessert werden. Dabei wurde eine Vielzahl an Betrugsfällen entdeckt. Aufgrund dieser Tatsache verlagerte sich der Schwerpunkt des Projekts auf die Missbrauchsbekämpfung im Sozialbereich. „Tritt der Haupteffekt nicht ein, kann ich mich immer noch fragen: Was habe ich während des Projekts stattdessen verbessert?“

„Ein Einzelner kann gemeinsam mit anderen mehr erreichen als allein.“ Inspiriert von dieser solidarischen Grundeinstellung, gründete Friedrich Wilhelm Raiffeisen für die damals in Not befindliche bäuerliche Bevölkerung. Damit war der Anfang für eine weltumspannende Organisation gesetzt, die in Österreich als Lagerhaus-Genossenschaften bekannt ist. Dass Lagerhaus seinen Erfolg über die Jahrzehnte halten konnte, verdankt das Unternehmen der Neuinterpretation seines solidarischen Grundgedankens. Diese ursprüngliche Idee, die jeder Firmengründung innewohnt, nennt der Wiener Unternehmensberater Thomas Plötzeneder „das große Anliegen“. „Unternehmen und Marken funktionieren dann erfolgreich, wenn hinter ihnen ein großes Anliegen, eine echte Leidenschaft steht. Die globalen Erfolgsgeschichten von Apple, Google oder Coca-Cola sind prototypisch. Sie sind von Anliegen und Persönlichkeiten mit einer großen Idee getrieben“, erklärt Plötzeneder im Buch „Das große Anliegen“, das er gemeinsam mit

„Verlierer müssen entweder angemessen entschädigt oder frühzeitig aus dem Spiel genommen werden.“

Michael Schlese

seinem Berater-Partner Christian Gehrer verfasst hat.

„Oft ist diese Grundidee verschüttet und muss wieder freigelegt werden“, meint der Unternehmensberater. Im Falle von Lagerhaus bedeutete das, folgende Frage ins Zentrum zu stellen: Was kann das Unternehmen für die Region am Land tun? Die Antwort war: Lagerhaus ist die Kraft für das Land, die Akzente in der Region setzt. „Ein großes Anliegen (wieder) zu entdecken und zu interpretieren ist heute auch die beste Strategie, um auf wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Herausforderungen überzeugende Antworten geben zu können und nachhaltig erfolgreich zu sein“, beschreibt Plötzeneder seine Strategie im Buch.

#### Change hat Grenzen

Wo aber liegen die Grenzen des Wandels? Schlese warnt davor, den Drang zur Veränderung zu übertreiben. „Finden Veränderungen im Unternehmen zu oft statt, führt dies zu einer Destabilisierung, zur Verunsicherung der Mitarbeiter, der Zusammenhalt geht verloren. Daher sind nach Phasen des Change unbedingt Phasen der Stabilisierung notwendig“, meint der Professor. ■



MICHAEL SCHLESE

Dr. Michael Schlese ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmens- und Personalführung an der Hochschule Fresenius University of Applied Science in Berlin. Außerdem ist er Geschäftsführer der Organisationsberatung Schlese & Co. GmbH.



THOMAS PLÖTZENEDER

Mag. Thomas Plötzeneder ist Managing Partner bei GP-DDWS Corporate Advisors. Als CEO der Werbeagentur Lowe GGK war er Vorreiter beim Aufbau eines Agentur-Netzwerks in Osteuropa. Mit seinem Geschäftspartner Christian Gehrer hat er das Buch „Das große Anliegen“ veröffentlicht.





## \_DISRUPTIONEN



**JOHANNES GUTMANN** „Sonnentor ist keine Firma wie jede andere, bei der es nur um Gewinnmaximierung geht, die Mitarbeiter nur Rädchen sind, die zu funktionieren haben.“ Selbstverwirklichung, so Gründer Johannes Gutmann, bedeute die Freiheit zu haben, Entscheidungen selbst zu treffen. Als von

Aktionären unabhängiges Familienunternehmen habe Sonnentor die Freiheit, Pionier mit Innovationskraft zu bleiben. Der 1988 gegründete Waldviertler Bio-Kräuterspezialist hat heute über 400 Mitarbeiter. Sonnentor ist damit Musterbeispiel eines florierenden Unternehmens in einer strukturschwachen Region.

Foto: Philipp Horak; Sonnentor

# Der Medicus als Kaufmann?

*Heute kommt kein Spital, keine Arztpraxis mehr ohne Unternehmergeist aus. Doch wirtschaftlich agieren und gleichzeitig medizinisch hochwertige Leistungen anzubieten ist eine Gratwanderung, die viel Geschick erfordert.*

Von Michaela Endemann

**M**it Aufkommen der Industrialisierung Ende des 18. Jahrhunderts bildete sich der Begriff „Management“. Erst viel später wurde auch das Gesundheitswesen von modernen Managementmethoden erfasst, sei es, um mehr Effizienz zu erreichen, oder auch, um den steigenden Anforderungen in Sachen Qualitätsstandards zu entsprechen. „Der Begriff ‚Spitalsmanagement‘ hat sich erst in den letzten 25 Jahren gebildet, gleichzeitig mit der Professionalisierung der Spitäler. Während jedoch Unternehmen an möglichst vielen Kunden interessiert sind, sind öffentliche Spitäler aus betriebswirtschaftlichen Interessen nicht unbedingt daran interessiert, viele Patienten zu betreuen“, sagt Gerald Fleisch, Geschäftsführer der Vorarlberger Krankenhaus-Betriebsgesellschaft, denn das Unternehmen Spital ist in Österreich abgangsfinanziert, was bedeutet: „Je mehr Patienten, desto höher der wirtschaftliche Verlust des Unternehmens und desto mehr muss die öffentliche Hand finanzieren.“ Robert Hawliczek, Primar und Sprecher des Kollegiums der Primärärzte der Stadt Wien, sieht in einem Spital ebenfalls einen Dienstleistungsbetrieb, dessen Erfolg durch den Kernprozess am Patienten definiert wird. „Das uneingeschränkte Ziel eines guten Managements ist es, diesen Kernprozess zu unterstützen, das Richtige schnell und effizient zu tun und die handelnden Personen durch alle Managementprozesse optimal zu unterstützen.“

Ärzterschaft oder auch leitende Pflegepersonen haben sich neben den ärztlichen oder pflegerischen Tätigkeiten auch Managementaufgaben zu widmen. Die Ziele des Managements würden jedoch oft auch den medizinischen Aufgaben entgegenstehen, so Fleisch: „Ein Mediziner in einer Abteilung hat einen ganz anderen Fokus als das Management. Patienten sollen bestmöglich versorgt werden, mit den bestmöglichen Gerätschaften und ausreichend Personal.“ Das Management müsse danach trachten, dass das System als Ganzes lenkbar und finanzierbar bleibt und die Patienten- ➤



GOTTFRIED HABER

Der Gesundheitsökonom Univ.-Prof. MMag. Dr. Gottfried Haber ist Leiter des Zentrums für Management im Gesundheitswesen an der Donau-Universität Krems und Vizedekan der Fakultät für Gesundheit und Medizin. Haber ist u. a. spezialisiert auf Management im Gesundheitswesen.



GERALD FLEISCH

Dir. Dr. Gerald Fleisch ist Jurist und seit 2004 Geschäftsführer der Vorarlberger Krankenhaus-Betriebsgesellschaft mbH mit fünf LKHs und 4.000 Mitarbeitenden. Er ist Unternehmenssprecher und zuständig für die Bereiche Personal-, Finanz- und Rechnungswesen, Bau- und Rechtsangelegenheiten.

versorgung auf allen Ebenen aufrechterhalten wird. „Management bedeutet für mich Berechenbarkeit und hohe Authentizität. Wichtig ist gegenseitiges Verständnis aufzubauen, dass das Management versteht, wie ein Arzt oder Pflegepersonen denken und umgekehrt“, meint Fleisch. In Vorarlberg wird daher schon beim Recruiting neben den ärztlichen Fähigkeiten auf zusätzliche Eigenschaften gesetzt. Fleisch dazu: „Waren früher für die Einstellung z. B. der Primärärzte wissenschaftliche Reputation und Impact Points ausschlaggebend, so sind es jetzt persönliches Auftreten, Führungsverhalten und Führungserfahrung.“

#### Kollegiale Führung an der Spitze

Österreichische Spitäler sind durch die kollegiale Führung aus ärztlichem Direktor, Direktor des Pflegedienstes, Verwaltungsdirektor und technischem Direktor strukturiert. Das Krankenanstaltengesetz sieht in dieser Dreierkonstruktion eine geeignete Leitungsstruktur, um berufsständische Eigeninteressen überwinden zu können. Nachteile ergeben sich aus oftmals langwierigen Entscheidungsprozessen.

Gottfried Haber von der Donau-Universität Krems sieht darin in Krankenhäusern aus Managementsicht sowohl Vorteile als auch Nachteile. „Während in Wirtschaftsunternehmen fachliche und administrative Bereiche nicht notwendigerweise direkt in eine übergeordnete oder untergeordnete Verbindung miteinander gebracht werden, stellt sich dies in Krankenhäusern wesentlich emotionaler dar: Vor allem Kompetenzverteilungen zwischen Medizin und Pflege

„Im Gesundheitsbereich haben wir höchstens Strukturqualität, wir haben aber weder Prozessqualität noch Ergebnisqualität.“

Gerald Fleisch

sind in der Diskussion nicht frei von auch berufsständischen Aspekten und Fragen der Hierarchien.“ In Wirtschaftsbetrieben gäbe es im Gegensatz zum Krankenhaus dann aber fast immer einen Sprecher oder Vorsitzenden der Geschäftsführung oder des Vorstandes, der dann letztlich das Unternehmen nach außen repräsentiert und in bestimmten strittigen Fragen die Letztverantwortung tragen würde.

Dazu Fleisch: „Ich beobachte österreichweit, dass je nach Persönlichkeit einer von Dreien sich als die eigentliche Führungskraft herausbildet. Es gibt Krankenhäuser, die stark von der Pflege dominiert sind, andere wieder vom ärztlichen Leiter oder von der Verwaltung. Gut finde ich, dass man damit auf Augenhöhe miteinander agieren kann. Das ist sicher kulturell und klimatisch von Vorteil.“ Robert Hawliczek vom KAV ist bekannter Kritiker dieses Systems, da es schnelle Entscheidungsprozesse verhindere. Er ist überzeugt: „Dies impliziert die Notwendigkeit eines hochgradigen Einflusses jener Personen, die am Patienten arbeiten, an deren Spitze die Ärzte zu stehen haben. Auch professionelle Verwaltung ist diesem Prozess unterzuordnen.“

Unterstrichen wird dieser Ansatz durch Studien von McKinsey & Company und der

„Das Unternehmen Spital ist in Österreich abgangsfinanziert.“

Robert Hawliczek

London School of Economics aus dem Jahr 2010. Führungskräfte, die aus der Medizin kommen, verstehen den Spitalsbetrieb anscheinend besser und können ärztliches Personal dadurch auch besser führen, so die Studien. Eine unverkrampfte Diskussion über moderne Managementstrukturen auch im Krankenhausbereich könne, so Gottfried Haber, nicht schaden. „Auch hier könnte man doch Eigenverantwortung und Vielfalt zulassen und den Markt bzw. im öffentlichen Bereich Kosten- und Qualitätseffekte letztlich entscheiden lassen.“

Im niedergelassenen Bereich ist man sich des Unternehmertums der Ärzteschaft ebenfalls bewusst. Wolfgang Ziegler, Allgemeinmediziner sowie Ärztevertreter: „Ich glaube schon, dass man ganz grundsätzlich eine Freude daran haben sollte, etwas zu strukturieren und zu organisieren, und man einen gewissen Unternehmergeist mitbringen sollte. Wichtig ist es Ziegler zu betonen, dass ein Arzt jedoch nicht alle Bereiche – etwa Steuern – selbst können oder gar abarbeiten sollte. Christoph Dachs, er führt eine Ordinationsgemeinschaft in Hallein: „Wir brauchen in Zukunft mehr Managementfähigkeiten, gerade wenn wir in größeren Einheiten denken. Mit Gruppenpraxen, mit Kooperationsformen erweitert sich natürlich auch die Managementfunktion als Selbständiger.“ Er stellt sich aber die Frage, ob es nicht besser sei, sich auf die ärztlichen Kernkompetenzen zu konzentrieren, und ob nicht in Zukunft für

größere Einheiten ein eigener Praxismanager das Mittel der Wahl wäre, der Praxen strukturell betreue und nicht in erster Linie eine Gewinnmaximierung anstrebe. „Das kann nur im Zusammenspiel mit dem Unternehmer Arzt funktionieren“, so Dachs. Auch Gottfried Haber plädiert dafür, in größeren Ärztezentren Spezialistinnen und Spezialisten aus dem Management einzusetzen. „Modernes Management im niedergelassenen Bereich bedeutet, den Patienten als Kunden und den Arzt als Dienstleister zu verstehen. Arbeitsteilung und Spezialisierung könnten Effizienzpotenziale besser nutzbar machen.“ Wolfgang Ziegler merkt jedoch kritisch an: „Niedergelassene Ärzte, die sich nur als Unternehmer sehen und die medizinische Komponente vernachlässigen oder missachten, werden es genauso schwer haben wie umgekehrt mit Leib und Seele Mediziner zu sein, aber von einer Betriebsführung, von Management so gar keine Ahnung zu haben.“

#### Prozess- und Ergebnisqualität fehlen

„Wenn es um Gesundheit und Menschenleben geht, dann müssen auch Verantwortlichkeiten definiert werden – und die müssen auch mit Entscheidungsmöglichkeiten und formaler Kompetenz deckungsgleich sein. Generell gilt, dass in größeren Strukturen in der Regel tendenziell auch tiefere Hierarchien erforderlich sind, da die Führungsspannen einzelner Personen nicht zu umfangreich werden sollten“, meint Haber, und Gerald Fleisch aus Vorarlberg merkt an: „Im Gesundheitsbereich haben wir höchstens Strukturqualität, wir haben aber weder Prozessqualität noch Ergebnisqualität, das fehlt praktisch zur Gänze, und daher bin ich dafür, dass solche Systeme gut gesteuert werden, in öffentlicher Hand bleiben und man gut drauf aufpassen sollte, das gilt auch für den extramuralen Bereich.“ ■

#### Zum Nachlesen

*When clinicians lead*, James Mountford, Caroline Webb, McKinsey Quarterly – Februar 2009 [www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/when-clinicians-lead](http://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/when-clinicians-lead)



ROBERT HAWLICZEK

Prim. Univ.-Doz. Dr. R. Hawliczek ist Facharzt für Strahlentherapie/Radiationsoonkologie und allgemein beideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger. Er ist Sprecher des Kollegiums der Primärärzte der Stadt Wien sowie Leiter des KAV-Referats für Primärärzte der Wiener Ärztekammer und Bundesfachgruppenobmann für Radioonkologie.



WOLFGANG ZIEGLER

MR Dr. Wolfgang Ziegler ist seit 1987 Allgemeinmediziner einer Kassenpraxis in Kremsmünster in Oberösterreich und Kurienobmann-Stv. niedergelassene ÄrztInnen der oberösterreichischen Ärztekammer.



CHRISTOPH DACHS

MR Dr. med. univ. Christoph Dachs ist Allgemeinmediziner. Er leitet eine Ordinationsgemeinschaft in Hallein. Er ist Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Allgemeinmedizin (ÖGAM).

Fotos: Haber © Andrea Reischer; Fleisch © Weissengrubler; Ziegler © aek ooe

UM 50 PRO ZENT BESSER

funktionieren Spitäler mit dem höchsten Anteil an Ärztinnen und Ärzten im Management als andere.

Quelle:  
When  
clinicians lead  
– McKinsey  
Quarterly,  
February  
2009



## \_DISRUPTIONEN



**VALENTIN STALF** Das Girokonto vom Smartphone aus verwalten: Der aus Wien stammende Gründer Valentin Stalf machte das mit seiner App N26 möglich. Das Fintech-Unternehmen mit eigener Banklizenz gewann in kürzester Zeit über 200.000 Kunden. Mit dem Mut zur Gründung kündigte er

seine feste Arbeit zugunsten einer App-Entwicklung für Eltern, die letztlich als deren eigene Konto-App genutzt wurde. Eine der größten Klippen: Investoren überzeugen, wie PayPal-Gründer Peter Thiel. Stalfs Rezept dabei: Charme und Überzeugung von der eigenen Idee.

# Ähnlich und doch verschieden

Erfordert die Steuerung eines Konzerns andere Maßstäbe als das Management von KMUs oder Start-ups? **upgrade** fragte nach bei **Elisabeth Stadler**, CEO der Vienna Insurance Group, und **Harald Unterwalcher**, Gründer eines Beratungsunternehmens.

Interviews: Alexandra Rotter

### **upgrade: Wie hat sich Führung verändert?**

**Stadler:** Die Zeiten des Delegierens und Kontrollierens „von oben“ sind vorbei. Vor allem die jüngeren Mitarbeiter wollen nicht mehr blind Anweisungen folgen. Sie hinterfragen mehr und wollen Erklärungen, warum gewisse Prozesse umzusetzen sind. Anstatt „top down“ Anweisungen zu geben, sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen.

**Unterwalcher:** In erster Linie muss man heute die Komplexität im Unternehmen reduzieren, damit die Mitarbeiter handlungsfähig bleiben. Außerdem ist deren Individualität größer geworden. Wir stellen unseren 14 Mitarbeitern frei, wo sie arbeiten – sie können das auch von der Donauinsel aus tun.

### **Inwiefern unterscheiden sich das Management eines Konzerns und jenes eines Jungunternehmens bzw. Start-ups?**

**Stadler:** In einem Konzern sind klare Strukturen, Rollenverteilungen und Hierarchien notwendig. Damit so eine große Einheit effizient gesteuert werden kann, muss jeder

wissen, wer für welche Bereiche Verantwortung trägt. Ein Start-up ist zu Beginn flach organisiert. Das schafft ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Mitarbeiter sind unmittelbar in die Prozesse involviert, sehr nah dran und gestalten aktiv mit, ein sehr offener Managementstil ist für ein gutes Arbeitsklima entscheidend.

**Unterwalcher:** Ich war 25 Jahre lang bei der Bank Austria. Der große Unterschied war, dass ich dort Mitarbeiter führen musste, die ich nicht selbst aufgenommen habe. Jetzt bestimme ich die Unternehmenskultur explizit durch mein Handeln und implizit, indem ich die Mitarbeiter aussuche, die zu dieser Kultur passen. Das macht das Führen leichter.

### **Verlangt das Führen eines Konzerns einen anderen Management-Typ als das eines Start-ups oder KMUs?**

**Stadler:** Ich denke nicht. Wir brauchen Führungskräfte, die Mitarbeiter motivieren können und Spezialisten auf ihrem Gebiet sind. Besonders hohen Stellenwert hat soziale Kompetenz. Ein renommierter Head Hunter hat gesagt, Führungskräfte mit Selbstkritik, Führungsintelligenz und sozialer Kom- ➤

## „Wir brauchen keine Starmanager.“

Elisabeth Stadler



*Prof. Elisabeth Stadler ist Generaldirektorin der Vienna Insurance Group (VIG). Sie hat an der Technischen Universität Wien Versicherungsmathematik studiert und machte in der Versicherungswirtschaft Karriere. Für ihre Verdienste in der Branche wurde ihr 2014 der Berufstitel Professorin verliehen. Seit September 2014 ist sie Generaldirektorin der Donau Versicherung, seit 2016 an der Spitze der VIG.*

petenz seien am gefragtesten und Frauen hätten gute Chancen, da sie diesem Idealbild entsprechen. Dem kann ich nur zustimmen.

**Unterwalcher:** Ja, denn ich trage ein persönliches Risiko. Ich merke Kundenzufriedenheit und finanziellen Erfolg ganz direkt. In Großunternehmen gibt es andere Erfolgskriterien: Da geht es eher darum, wie man im Unternehmen im Spiel ist. Früher war Managen meine Hauptaufgabe, heute macht das zehn Prozent aus, 15 Prozent sind Leadership, der Rest ist operative Arbeit.

**Jüngere Generationen lassen sich nicht mehr mit Geld und Status gewinnen und halten. Wie funktioniert moderne Mitarbeiter-Motivation?**

**Stadler:** Besonders wichtig sind Mitarbeiterbindung, Förderung von Talenten und der Ausbau der Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Wir brauchen Führungskräfte, die Mitarbeiter bewegen können, wobei Demut und Selbstkritik sehr wichtig sind. Wir brauchen keine Starmanager, sondern Führungskräfte, die als Teamplayer ihre Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbinden, selbständiges Arbeiten und Handeln zulassen und fördern. Ich verlange von meinem Führungsteam ein hohes Maß an Eigenmotivation und Eigenorganisation und erwarte, dass die Mitarbeiter mit Ideen auf mich zukommen. Ich höre mir viele Ideen und Vorschläge an und merke, dass meine Mitarbeiter diesen hohen Grad an Eigenverantwortung schätzen.

**Unterwalcher:** Die einzige Möglichkeit, junge Mitarbeiter zu motivieren, ist, sie zu

unterstützen, ihre eigenen Ideen einfließen zu lassen. Das fängt bei uns damit an, dass die Mitarbeiter sich ihren PC selbst aussuchen. Wir haben weder Anwesenheitspflicht noch Zeiterfassung. Ein Mitarbeiter hat gefragt: Wie zeige ich dann, wie viel ich gearbeitet habe? Das muss er nicht uns, sondern den Kunden zeigen. Es geht um Vertrauen, allerdings müssen wir das vorleben und nicht sagen: Wir vertrauen euch – und verlangen eine Zeitaufzeichnung. Die Angst, dass dabei etwas passiert, muss ich als Führungskraft in den Griff kriegen.

**Wie sorgen Sie dafür, dass Innovation und neue Ideen entstehen?**

**Stadler:** Wir haben eine neue Abteilung in der Holding geschaffen, die sich unter anderem mit neuen Methoden wie Design Thinking oder Innovation Labs befasst. Das fördert die Motivation, die Kreativität und die Möglichkeit für Innovationen. In diesem Zusammenhang muss ich aber ehrlich sagen, dass die Versicherungsbranche hier noch deutlich Aufholbedarf hat.

**Unterwalcher:** Bei uns kann man Entrepreneur sein. Es ist wichtig, nicht stehen zu bleiben. Wir hatten z. B. zwei Jahre lang einen Riesenauftrag, der bis zu 60 Prozent unserer Ressourcen beansprucht hat. Das hat uns bequem gemacht und wir haben keine Akquise betrieben. Dann haben wir einen Schuss vor den Bug bekommen – zum Glück kamen nach Monaten wieder große Aufträge, aber den Fehler machen wir nie wieder. Wir haben jetzt einen Kommunikations-Berater und diversifizieren uns, indem wir ein zweites Unternehmen gründen, das Personal zur Verfügung stellt.



## „Ich bestimme die Unternehmenskultur.“

Harald Unterwalcher

**Was lähmt innovative Entwicklungen am meisten?**

**Stadler:** Da fällt mir ein Zitat von Woody Allen ein, der gesagt hat, wer auf der sicheren Seite bleibe und keine Risiken eingehe, erlebe seltener Misserfolge. Misserfolge sind die Begleiterscheinung von innovativem Handeln. Österreich hat eine schwach ausgeprägte Fehlertoleranz. Hier gilt, auf der sicheren Seite zu bleiben und ja keine Fehler zu machen und diese schon gar nicht einzugestehen. Ein zweiter Hemmfaktor sind die Kosten. Viele innovative Ansätze werden wegen strikter Budgetvorgaben und eines geringen Spielraums für zusätzliche Investitionen rasch wieder verworfen.

**Unterwalcher:** Wir hatten Aufträge, wo wir Innovationsmanagement in Unternehmen einführen sollten. Das besteht aus einem kreativen Teil und einem Abarbeitungs-Teil – zweiter ist unser Part. Es scheiterte am Kreativteil, weil die Mitarbeiter sich gefragt haben, warum sie innovativ sein sollen. Es ging ihnen nicht um Geld, sondern um Anerkennung. Großunternehmen haben ein Problem, einzelnen Mitarbeitern eine offizielle Anerkennung zu geben, weil sich immer die Frage stellt, was das auslöst. Außerdem heißt Innovation, Geld in den Sand zu setzen. Man braucht Spielkapital. Innovation hat auch viel mit kreativem Chaos zu tun – Strukturen engen das ein. Gut wäre es, einen Ortswechsel zu schaffen, Mitarbeiter dorthin zu holen und einen lebendigen Austausch mit Externen zu schaffen.

**Was können Konzerne von KMUs und Start-ups lernen – und umgekehrt?**

**Stadler:** Konzerne können von Start-ups lernen, Risiken einzugehen. Große Unternehmen haben ein funktionierendes Geschäftsmodell, Abweichungen von diesem werden an den Risiken, nicht an den Chancen gemessen. Konzerne können auch einiges hinsichtlich Mitarbeitermotivation lernen. Wenn Mitarbeiter für eine Aufgabe „brennen“, in die Prozesse involviert sind und gemeinsam am Erfolg arbeiten, ist das die halbe Miete. Umgekehrt fehlt es Start-ups an Strukturen, die Aufgaben klar abgrenzen und Mitarbeitern Orientierung geben. Es wird oft unkoordiniert an einer Idee gearbeitet, ohne klare Ziele, wie sie umgesetzt werden kann. Viele Start-ups ändern mehrmals Strategie bzw. Geschäftsausrichtung, da sie erkennen, dass der ursprüngliche Weg nicht zum Erfolg führt.

**Unterwalcher:** Start-ups können von Konzernen möglicherweise gar nichts lernen. Von klassischen Unternehmen können sie aber etwas lernen: Ich bin zwar kein Freund von Businessplänen, aber zumindest sollten sie sich einige Fragen stellen: Wie hoch sind unsere Marketingkosten? Welche Meilensteine wollen wir erreichen? Wann muss eine Sache wieder abgebrochen werden? Konzerne können von Start-ups lernen, selbst Start-ups zu gründen. Da die Konzernkultur viel zu mächtig ist, müssen sie Leute von außen ins Unternehmen mischen. Und sie brauchen Quick Wins, kurzfristige Erfolge, die sie – das ist ganz wichtig – gemeinsam zelebrieren. ■

*Dr. Harald Unterwalcher, MBA machte sich vor sechs Jahren selbstständig und gründete mit Johannes Lorenz, den er beim Executive-MBA-Studium an der Donau-Universität Krems kennengelernt hatte, die Managementberatung Consentive. Die MBA-Ausbildung war für ihn für die Unternehmensgründung entscheidend. Zuvor absolvierte er ein Doktorat in Mathematik und arbeitete 25 Jahre lang für die Bank Austria.*





## \_DISRUPTIONEN



**JEFF BEZOS** 2014 wurde der US-amerikanische Gründer des weltweit größten Onlineversandhändlers Amazon vom Internationalen Gewerkschaftsbund zum „schlechtesten Chef der Welt“ gewählt. Dem Markterfolg des 1994 gegründeten Unternehmens – 107 Mrd. US-Dollar Umsatz 2015 – steht

Bezos' Management- und Führungsstil gegenüber: hohe Mitarbeiterfluktuation, niedrige Löhne, harte Bedingungen für Buchverlage und Lieferanten. Das Amazon-Sortiment umfasst heute über 250 Millionen Produkte. Bezos Erfolgsgeheimnis: permanente Innovation.

Foto: Philipp Horak; amazon.media.corporate

# Die Führungsfrage

*Braucht eine flexible digitale Wirtschaft noch Manager, Abteilungs- und Teamleiterinnen? Und wenn ja: welche?*

Von Cathren Landsgesell

# W

enn Matlda kommt, können sich HR-Chefinnen und -Chefs zurücklehnen. Der kleine Roboter ist auf Job-Interviews spezialisiert. Unvoreingenommen und ohne zu ermüden, ermittelt die

an der australischen La Trobe University entwickelte Maschine die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für einen bestimmten Job und erstellt eine Shortlist. Matlda kann menschliche Gesichtsausdrücke interpretieren und entsprechend darauf reagieren. Sie kann zuverlässig messen, für welche Gebiete sich jemand ehrlich begeistert. Matlda ist ein „social robot“. Roboter wie sie wurden von La Trobe für Aufgaben in der Pflege oder der Therapie von Alzheimer und Demenz entwickelt, ihr Einsatz für Aufgaben des mittleren Managements ist neu. Zeigen Maschinen wie Matlda, dass auch Führungsaufgaben

automatisierbar sind? Was bedeutet die Digitalisierung von Tätigkeiten, Aufgaben und ganzen Unternehmensbereichen für die Führung und die Steuerung von Unternehmen?

Die Digitalisierung wird zumeist als Jobkiller gelesen. 47 Prozent aller Jobs in den USA seien bis 2030 potenziell automatisierbar, hatten die Ökonomen Carl Benedikt Frey und Michael Osborne bereits vor drei Jahren prognostiziert. Zwar gehen andere Studien, wie etwa jene des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, von geringeren neun Prozent für die OECD-Länder aus, doch die eigentliche Botschaft ist wohl, dass Roboter tatsächlich eine „Zukunft ohne Arbeit“ ermöglichen, wenn man sie lässt. Und zwar könnten sie sowohl die berühmten Routinejobs übernehmen wie auch komplexere Führungsaufgaben: Roboter und im Speziellen Artificial >>

**MELRONA  
KIRRANE**

Dr. Melrona Kirrane ist Organisationspsychologin und lehrt an der Dublin City University Business School. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Leadership und Entscheidungsfindung. Kirrane berät Unternehmen und Organisationen in Finanzwirtschaft und IT. Sie ist Gastprofessorin der Donau-Universität Krems.

Intelligence (AI) sind mehr und mehr in der Lage, auch kognitiv anspruchsvolle Aufgaben zu lösen und Entscheidungen eigenständig zu treffen. Zugleich versetzen die Technologien Unternehmen immer besser in die Lage, mehr und mehr Daten für Strategien und Entscheidungen heranzuziehen und ihre Produkte individuell auf die Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden. Die Speedfactory von adidas im bayerischen Ansbach ist so ein Beispiel für eine avancierte Produktionstechnik. 3D-Druck verkürzt hier die Produktionszeiten auf wenige Tage und erlaubt die industrielle Fertigung von Einzelstücken.

Die Dienstleistungsbranchen durchleben dank der Digitalisierung zurzeit ihre eigene Industrialisierung: In der Finanzwirtschaft erledigen Algorithmen, wie sie etwa in der Software von Kensho stecken, die Arbeit von Investmentmanagern. „Was wir erleben, ist definitiv disruptiv“, sagt Isabell Welppe. Die Ökonomin der Technischen Universität München leitet unter anderem das Forschungsprojekt „Digital Work Design“. In dem Projekt geht es um die Frage, wie die Digitalisierung Führung in Unternehmen verändern wird. Was bedeutet eine digitale Wirtschaft für die Art und Weise, wie Unternehmen in Zukunft geführt werden? Nach den bisherigen Forschungsergebnissen geht die Transforma-

## „Wer in Zukunft wettbewerbsfähig sein will, kommt nicht darum herum, Hierarchien zu lockern.“

Peter Parycek

tion nun nicht im eigentlichen Sinne von den Technologien aus, auch wenn sie diese ermöglichen. Es sind die organisationalen Veränderungen, die die Disruption ausmachen. „Die wesentliche Änderung ist die Vernetzung, die durch die Digitalisierung möglich wird“, sagt Welppe. Folgt man diesem Gedanken, ist das ideale Unternehmen der digitalen Welt nicht mehr der hierarchisch organisierte Koloss mit standardisierten Produkten, sondern ein Projekt: temporär, flexibel und weitestgehend virtuell.

### Das Ende der Hierarchie?

Vor diesem Hintergrund stellt sich der digitale Wandel als Kulturwandel dar. „Man muss für das eigene Unternehmen herausfinden, wie viel Führung man eigentlich braucht“, sagt etwa Peter Parycek, Leiter des Departments für E-Governance und Verwaltung an der Donau-Universität Krems. Wer in Zukunft wettbewerbsfähig sein will, kommt nicht darum herum, Hierarchien zu lockern, um das Unternehmen so flexibel zu machen, wie es der zunehmend transparente und extrem beschleunigte Wettbe-

werb verlangen werden, ist er überzeugt. Melrona Kirrane, Organisationspsychologin der Dublin City University, sieht dies ähnlich. Obgleich natürlich Roboter und AI speziell gut darin seien, große Datenmengen zu verarbeiten, steige dennoch die Komplexität für Führungskräfte deutlich an. VUCA heißt die Abkürzung für die neue Normalität, mit der Unternehmen sich generell konfrontiert sehen werden, so Kirrane. VUCA steht für Volatility (Unberechenbarkeit), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz). Auch diese Bedingungen sprechen für autonome Teams und gegen Hierarchien. „Der Job von Managerinnen und Managern besteht nicht mehr darin, etwas anzuordnen, sondern die Mitarbeitenden zu bestärken. Es geht um Empowerment“, sagt Kirrane.

### Grenzen zerfließen

Weil immer mehr Unternehmensbereiche durch Roboter und AI automatisiert werden, schrumpfen die Belegschaften in den Unternehmen ganz generell. Einige Studien gehen gar davon aus, dass Organisationsgrenzen fließend werden. Unternehmensbereiche, in denen es um Innovation und Kreativität geht und die weniger Routinen aufweisen, werden nach Ansicht der Forschungsgruppe von Isabell Welppe von kleinen Teams geprägt sein, die eigenständig arbeiten, eventuell nur für begrenzte Zeiträume existieren und über räumliche Distanzen hinweg zusammenarbeiten. Mit einer hierarchischen Organisation kommt man da ebenfalls nicht sehr weit. „Command and Control ist auf Dauer zu langsam“, sagt Parycek. Und wohl auch wenig angemessen. „Die erfolgreichen Unternehmen setzen auf autonome Projektteams.“ Die Führungsstile, die diesen Projektteams der digitalen Wirtschaft entsprechen, seien dabei gar nicht neu, meint Parycek. Neu sei einzig der Druck, der nun auf den Unternehmen und Organisationen lastet, diese Techniken auch zu implementieren. Parycek nennt die Beispiele des niederländischen Sozialministeriums oder auch von Goretex, einem Textilhersteller. Dort hat man bereits vor zwei Jahrzehnten eine weitgehend demokratische Firmenkultur etabliert. Die Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter von Goretex wählen ihre jeweilige (temporäre) Teamleitung selbst und bestimmen eigenständig, wo und wann sie arbeiten. Führungskräfte müssten lernen, Macht abzugeben und die Autonomie ihrer Mitarbeitenden zu fördern. „Man braucht daher in Zukunft eher starke Persönlichkeiten, die in der Lage sind, Konsens herzustellen, und die einen Dialog moderieren können, keine Top-down-Entscheider“, sagt Parycek.

### Millennials führen

Nicht nur die Unternehmen, auch die Mitarbeiter der Zukunft werden andere sein, andere Erwartungen haben. „Es werden mehr Frauen arbeiten, mehr ältere Menschen“, sagt Kirrane. Diese haben ebenso wie die Millennials, die derzeit speziell von den großen digitalen Unternehmen rekrutiert werden, neue Ansprüche an die Arbeit. Facebook, Google oder Amazon rekrutieren nach Schätzungen von Sequoia, einer Venture-Capital-Firma, heute etwa 30 Prozent aller Computer-Science-Studierenden in den USA. Es fällt selbst diesen Giganten der Branche offenbar zunehmend schwer, ihren Bedarf an entsprechend qualifiziertem Personal zu decken – darauf deuten die immer höheren Gehälter hin, die sie bereit sind, zu zahlen. Melrona Kirrane hat Zweifel, dass das Geld die hochqualifizierten „Millennials“ auf Dauer halten können. „Millennials wollen unmittelbares Feedback, sie wollen Gleichheit und Inklusion“, sagt die Organisationspsychologin. Vor allem aber suchten gerade jüngere Arbeitnehmende nach Sinn in ihrer Arbeit. „Diesen Sinn sollten Führungskräfte auch vorleben können“, so Isabell Welppe.

Insofern wird Matilda wohl so bald doch nicht komplette HR-Abteilungen übernehmen. Sie kann zwar Fragen korrekt beantworten, ob sie aber glaubwürdig vermitteln kann, dass der Job, um den man sich gerade bewirbt, auch sinnstiftend ist, bleibt fraglich. ■



**PETER PARYCEK**

Univ.-Prof. Dr. Peter Parycek ist Universitätsprofessor für E-Governance und Leiter des Departments für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung an der Donau-Universität Krems. Sein Forschungsschwerpunkt ist der Einsatz von Technologie in Regierung und Verwaltung und ihre Wirkungen auf Rechts- und Organisationssysteme.



**ISABELL M. WELPE**

Prof. Dr. Isabell M. Welppe leitet den Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München. Ihr Forschungsschwerpunkt ist das gesamte Thema von Leadership, Innovation und Organisation und insbesondere der Einfluss von Digitalisierung auf Unternehmen.

**KREATIVE** UNTERNEHMEN HABEN WENIGER MITARBEITER UND ERFORDERN NEUE MANAGEMENT-TECHNIKEN

General Motors GM 1979  
840.000 Angestellte  
11 Mrd. US-Dollar Ertrag (in Werten 2012)

Google 2012  
38.000 Angestellte (4,5 % der Belegschaft von GM)  
14 Mrd. US-Dollar Ertrag (20 % > GM)

Quelle:  
Martin Ford,  
Rise of the  
Robots,  
Vortrag beim  
Forum bmvit  
am 15.11.2016  
in Wien

Fotos: Parycek © Andrea Reischer; Welppe © privat



## \_DISRUPTIONEN



**MARGRET RASFELD** Die Pädagogin leitete bis Mitte 2016 die Mittelschule Evangelische Schule Berlin Zentrum. Bekannt wurde sie durch ihre Lehrideen: keine Stundenpläne, Noten oder übliche Klassen, dafür neben den herkömmlichen Fächern wie Mathematik oder Deutsch Pflichtfächer wie

„Verantwortung“ oder „Herausforderung“, in dem die Schüler – heute über 500 – zum Beispiel auf eigene Faust auf Reisen gehen. Jede Klasse hat zwei Lehrkräfte, je drei Klassen bilden eine „Schule in der Schule“. Rasfelds Modell wird als zukunftsweisend diskutiert.

# Vom Ende der Berechenbarkeit

*Entscheidungen im Management können in einem komplexen Umfeld überraschende Auswirkungen haben. Planen ist oft nur kurzfristig möglich. Zwar gibt es für Komplexität keine Lösung, aber der Umgang damit kann gelernt werden.*

Von Alexandra Rotter

# M

ehr als 3,8 Millionen Mal findet Google die Kombination „increasingly complex“ im Internet. Von Flüchtlingsthematik über Freihandel bis Wirtschaftskrise – wir nutzen jeden Anlass, um unser fehlendes Verständnis der Geschehnisse auf der Welt damit zu erklären, dass „heute alles so

komplex ist“. Das kann so weit gehen, dass wir nicht mehr versuchen, verworrene Zusammenhänge zu durchschauen, und simplen Erklärungen folgen.

Im Geschäftsleben funktioniert die Augen-zu-Methode nicht. Unternehmen, die es verabsäumen, Gefahren wie etwa Datendiebstahl, Hacking oder Konkurrenz aus einer unerwarteten Richtung ernst zu nehmen, werden nicht lange leben. Dabei ist Komplexität etwas anderes als Kompliziertheit – der Unterschied ist entscheidend, wie

Gökçe Sargut und Rita McGrath in der *Harvard Business Review* unter dem Titel „*Learning to Live with Complexity*“ schreiben: „Wenn Sie eine komplexe Organisation so managen, als wäre sie nur kompliziert, werden Sie ernste und teure Fehler machen.“

Aber nimmt die Komplexität in Unternehmen durch Digitalisierung und Globalisierung wirklich zu? Doris Burger von der Donau-Universität Krems sagt: „Ja, aber nicht zwangsläufig.“ Was zunehme, sei „die wahrgenommene Komplexität, weil das Umfeld außerhalb der Organisationen komplexer wird und es eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten gibt.“ Sie verweist auf sechs Kriterien, welche Komplexität allgemein beschreiben: Sie ist vernetzt, eigendynamisch, unscharf, mehrdimensional, wahrrscheinlichkeitsabhängig und bis zu einem gewissen Grad instabil.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet etwa Mehrdimensionalität, dass Entscheidungsträger „aus einer Fülle an Infor- >>



DORIS BURGER

Dr. Doris Burger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an der Donau-Universität Krems, wo sie für den Fachbereich Aviation & Operational Excellence verantwortlich ist. Sie leitet zudem seit 2004 den Lehrgang Executive MBA und seit 2000 den Lehrgang Professional MBA Aviation Management.

mationen und folglich unternehmerischen Möglichkeiten, z.B. welche Produkte in welchem Markt und für welche Zielgruppe angeboten werden, Prioritäten festlegen müssen“. Eigendynamik heißt, dass sich ein Unternehmen ständig verändert. Burger: „Entscheidungsträger sollten das Gesamtgeschehen des Unternehmens analysieren und nicht Teile davon.“ Die Dynamik werde oft linear interpretiert, „größtenteils besteht aber Nicht-Linearität“. Unschärfe kann mit Intransparenz komplexer Systeme beschrieben werden, und die Wahrscheinlichkeitsabhängigkeit erzeugt ein „Klima von Unsicherheit“. Selbst bei genauer Kenntnis der Wahrscheinlichkeitsrechnung wird laut Burger selten davon Gebrauch gemacht: „Menschliche Entscheider neigen dazu, Wahrscheinlichkeitsannahmen mit subjektiven Einschätzungen zu ergänzen. Ein Bewusstmachen der persönlichen Neigungen der Entscheidungsträger wäre sinnvoll.“

#### Mit Komplexität umgehen

„Keep it simple“, so Burger, „ist zumeist begrenzt umsetzbar.“ Wenn „Kunden immer anspruchsvoller werden und Konkurrenten immer besser“, müsse das Unternehmen in der Lage sein, „eine ausreichende Komplexität zu entwickeln, um richtig reagieren zu können.“ Besser anwendbar sei: „Learn to cope with complexity!“ Auf den ersten Blick erscheint das wie ein Widerspruch zu Management, bei dem jede Entscheidung

**3,8** MILLI-  
ONEN  
TREF-  
FER  
BEI GOOGLE  
ZU DEN  
SUCHBEGRIFFEN  
„INCREASINGLY  
COMPLEX“

## „Keep it simple‘ ist zumeist nur begrenzt umsetzbar.“

Doris Burger

Hand und Fuß haben und mit Zahlen belegt sein sollte und die Folgen erwartbar und vorhersehbar sind. Doch in komplexen Systemen wirken zu viele Einflussfaktoren. Der Schmetterlingseffekt verbildlicht, dass Veränderungen wie der Flügelschlag eines Schmetterlings, der einen Orkan auszulösen vermag, enorme Auswirkungen haben können.

Hilfe verspricht laut Stefan Thurner, Professor für Komplexitätswissenschaften an der Meduni Wien, die Analyse von Netzwerken. Wisse man, wie die Einzelteile in komplexen Systemen zusammenhängen, könne man die Netzwerke gut analysieren, so der Physiker und Ökonom: „Im Idealfall kann man die Netzwerke beeinflussen und so ändern, wie man es gern hätte.“ Ein Beispiel: das Finanzsystem. Man analysiert, welche Banken welche Systemrelevanz haben und wie sich ihr Bankrott auf die Republik auswirken würde. Auf dieser Basis kann man Maßnahmen setzen, damit eine Bank in Konkurs gehen kann, ohne den Staat, andere Banken oder die Wirtschaft mit in den Abgrund zu ziehen. Anwendbar ist die Netzwerkanalyse auf viele Themen. So sei es gar nicht so wichtig, ob es sich bei den Einzelteilen um Moleküle, Ameisen, Menschen oder Banken handelt: „Der Gesamtoutput ist oft sehr ähnlich, obwohl die Bauteile verschieden sind.“

Aus Thurners Sicht sind auch genauere Prognosen möglich. Die Grundlage dafür ist Big Data. Thurner: „Heute sind Prognosen wie das Wachstum der Wirtschaft im nächsten Quartal eher wie Kaffeesatzlesen.

Das wird durch die Netzwerksicht bald viel besser gehen.“ Mithilfe von „agent-based models“ werden virtuelle Simulationen erstellt und Risiken errechnet – etwa im Medizinbereich: „Was passiert, wenn ein Kasernenarzt in Osttirol nicht nachbesetzt wird?“ Errechnet könne werden, um wie viele Kilometer mehr die Anwohner künftig zum nächsten Arzt fahren müssen, ob sie noch zur Kontrolle gehen und wie sich das auf den Carbon Footprint auswirken würde. Mit Fragen wie diesen beschäftigt sich auch das Complexity Science Hub Vienna, das heuer eröffnet wurde und dessen Direktor Thurner ist.

Doch es gibt Grenzen der Berechenbarkeit. Wie beim Wetterbericht sind Prognosen oft nur für eine nahe Zukunft möglich. „Auch Big Data kann die Welt nicht vollständig erklären“, sagt Komplexitäts- und Chaosforscher Guido Strunk. Der promovierte Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler, der das Institut complexity-research leitet und an der WU arbeitet, vergleicht Komplexität mit dem Fahren im Nebel: „Man sieht nur ein paar Meter weit und kann nur auf Sicht fahren und planen.“ Im Unterschied zu einfachen und komplizierten Problemen gebe es für komplexe keine Lösungen. Wenn doch, handelt es sich nur um ein kompliziertes Problem.

Das Management einfacher und komplizierter Dinge läuft laut Strunk anders als jenes komplexer Systeme: „Viele Manager fragen: Was ist das wahrscheinlichste Szenario?“ Eigentlich müsste man alle Szenarien zu Ende denken und sich auf alle Eventualitäten vorbereiten, doch schon die Fragestellung verhindert das. Zwar kann in komplexen Systemen nicht jedes Szenario durchgespielt, aber es kann eruiert werden, „wie komplex sich ein System verhält“. Wenn etwa in Familienunternehmen das Zepter an die Kinder weitergegeben werde, seien das „Change-Prozesse, die zehn bis 15 Jahre dauern können“. Strunk: „Vor dem Change ist das Unternehmen stabil, nach dem Change ist es stabil. Dazwischen ist es instabil.“ Im Managementalltag kann das gemessen werden, indem Mitarbeitende täglich Online-Fragebögen ausfüllen. Zeigen sich besonders hohe Werte, kann eingegriffen werden.

## „Auch Big Data kann die Welt nicht vollständig erklären.“

Guido Strunk

Komplexität erfordert mitunter, rasch auf Veränderungen reagieren zu können. Auch in der Natur steht Komplexität für Gesundheit, was etwa an der Herzfrequenzvariabilität abzulesen ist: Schlägt das Herz ohne Abweichung in perfektem Rhythmus, stimmt etwas nicht. „Die Diskussion wurde in den Naturwissenschaften gestartet. Dort ist Komplexitäts- und Chaosforschung vollkommen akzeptiert“, sagt Strunk. Die Sozialwissenschaft, die Psychologie oder Medizin würden die Chaosforschung noch kaum nutzen oder gar kritisieren. Im Management fehlen dafür noch empirische Daten.

#### Eierlegende Wollmilchsau

Dennoch: Der Bedarf an Komplexitäts-Expertinnen und -Experten steigt laut Stefan Thurner. Er will diese am Complexity Science Hub ausbilden. Sein Wunschziel: 50 Komplexitäts- bzw. systemische Risikomanager in zehn Jahren. Die Job-Beschreibung klingt beinahe nach der sprichwörtlichen eierlegenden Wollmilchsau: „Sie müssen angewandte Mathematik beherrschen, programmieren können und brauchen Fachwissen in einem Bereich, zum Beispiel Smart Meters oder ökologische Netzwerke.“ Nur wenige Leute in Österreich hätten dieses Handwerkszeug. Aber, so Thurner: „Es ist ein absoluter Imperativ, dass wir die haben.“ Wenn nicht, so Thurner, fiele Österreich im Wettbewerb schneller zurück, als wir es uns vorstellen können. ■



GUIDO STRUNK

Dipl.-Psych. DDr. Guido Strunk ist Lehrbeauftragter an Unis und FHs und am Forschungsinstitut für Gesundheitsmanagement und Gesundheitsökonomie der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Er gründete das Institut complexity-research, das systemwissenschaftlich orientierte Forschung und Beratung anbietet, und befasst sich u. a. mit Psychotherapieprozessforschung, Chaosforschung, Personalmanagement, Karriereforschung und Patienten-Sicherheit.



STEFAN THURNER

Univ.-Prof. Dr. Stefan Thurner leitet an der Medizinuniversität Wien den Bereich „Science of Complex Systems“ und erforscht komplexe Systeme. Er ist zudem externer Professor am Santa Fe Institute und forscht am International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA). Seit heuer ist er außerdem Direktor des im Mai eröffneten Complexity Science Hub Vienna.

# Der Wert mitgebrachten Wissens

*Die wechselseitige Anerkennung von Zeugnissen ist schon innerhalb der EU ein schwieriges Unterfangen. Ein Team am Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien macht sich im EU-Projekt VINCE für Erfahrungswissen stark.*

Von Astrid Kuffner

**O**b mit Tinte signiert, mehrfach gestempelt oder mit Siegelwachs verbrieft: Diplom ist nicht gleich Diplom. Schon innerhalb der Europäischen Union ist die Anerkennung von Ausbildungen kompliziert. Noch schwieriger wird es bei außereuropäischen Institutionen. Im Projekt VALERU hat sich ein Team des Departments für Interaktive Medien und Bildungstechnologie unter Leitung von Peter Baumgartner bereits mit den Tücken des grenzüberschreitenden Hochschulraums – zwischen der EU und Russland – auseinandergesetzt. Die Erfahrungen werden nun im EU-Projekt „Validation for inclusion of new citizens of Europe“ (VINCE) eingebracht. Mit VINCE soll mitgebrachtes Erfahrungswissen von Neuankömmlingen in Europa, das nicht mit Zeugnissen belegbar ist, sichtbar gemacht werden.

Die Bildungssysteme in Europa verändern sich aktuell im Rahmen der Bologna-Reform. Dieser Prozess muss durch weltpolitische Ereignisse weiter angepasst und

ausgeweitet werden. Die große Zahl von Menschen, die vor Krieg und Vertreibung nach Europa flüchten, stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen. Dem Bildungssystem kommt hier die Aufgabe zu, mit begrenzten Ressourcen möglichst viele Menschen zu erreichen, erfolgreich auszubilden und in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Wesentlich dafür ist, mitgebrachtes Wissen richtig einzuschätzen und darauf aufzubauen. Denn wer mit dem letzten Hemd flüchtet, hat meist kein sorgfältig geordnetes Dokumentenmäppchen dabei.

Ausgerechnet in der Hochburg der Berufstitel und Ehrenbezeichnungen, wo auch ein Tisch im Wirtshaus mit Name und akademischem Grad reserviert wird, will Peter Baumgartner Erfahrungswissen sichtbar machen. Als Bildungswissenschaftler beschäftigt er sich schon lang mit der Weiterbildung von Berufstätigen. Forschungsergebnisse zeigen, dass rund 80 Prozent des im Job erworbenen Wissens sogenanntes Erfahrungswissen ist. „Das sogenannte Work-based learning ist praxisnah, aber per se nicht zertifiziert. Gleichzeitig wird bei der Aufnahme von Bewerbern oder Bewerber-

rinnen sehr auf die Arbeitserfahrung geachtet“, so der Leiter des Departments. Das Wissen in den Köpfen und Händen – im Fachjargon informelles Wissen genannt – ist nicht mit Zeugnissen besiegelt. Berücksichtigt werden sollte es aber schon.

## Vom Lern-Input zu den Lern-Ergebnissen

Die gemeinsame EU-Einheit für die Leistungsbewertung von Studierenden ist der Credit Point (ECTS). In Österreich entsprechen 25 Lernstunden einem Credit Point. Der Wert eines Bachelor- oder Masterstudiums wird entsprechend in Credit Points hochgerechnet. Zur gegenseitigen Anerkennung müssen die Inhalte der Studiengänge mit inhaltlichen Kompetenzen beschrieben werden, die für den Abschluss geprüft und benotet werden. Schritt für Schritt wird weniger wichtig, was Vortragende als Inhalt einer Lehrveranstaltung definieren. Es zählen die Kompetenzen der Studierenden, die diese erworben haben. Das ist wichtig zu verstehen, wenn man darangeht, non-formales und informelles Wissen beschreibbar und anerkennbar zu machen.

Im Projekt VINCE soll bis 2019 eine Ausbildung aufgesetzt werden, damit Fachkräfte aus Bildungsorganisationen und Registrierungsstellen europaweit das Erfahrungswissen von Neuankömmlingen eigenständig validieren können. Koordinator des EU-Projekts VINCE ist das European University Continuing Education Network (EUCEN) mit Sitz in Brüssel und Barcelona. Diese supranationale NGO bringt das Gewicht und die Vernetzung mit, um die Neu-Bewertung von Wissen auf allen Ebenen voranzubringen. Bei der Anerkennung innerhalb der einzelnen EU-Staaten, auf der Ebene der Ausbildungsstätten und Betriebe und auf der politischen Ebene, wo der nationale Qualifizierungsrahmen angepasst werden muss. Weitere Projektpartner kommen aus Dänemark, Belgien, Frankreich, den Niederlanden, Norwegen, Slowenien, Deutschland, Ungarn und Griechenland.

Das Projektteam der Donau-Universität Krems bringt im Konsortium sein Wissen über Bildungstechnologien, Plattformen, interaktive Programme, Kursentwicklung und Akkreditierung von E-Learning ein. Das



Univ.-Prof. Dr. habil **Peter Baumgartner** ist Spezialist für moderne Bildungstechnologien. An der Donau-Universität Krems leitet er das Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien. Seine Schwerpunkte sind E-Education, Lehr- und Lerntheorie sowie Evaluationsmethodik.

## DIE KOOPERATION

### VINCE – Validation for inclusion of new citizens of Europe

#### Die Partner:

European University Continuing Education Network – EUCEN (Koordinator)  
Die Donau-Universität Krems als Mitglied von AUCEN, dem österreichischen Universitätsnetzwerk für lebensbegleitendes Lernen, dem in Österreich sieben Universitäten angehören.

#### Laufzeit: 2016–2019

valeru.net  
[www.eucen.eu/projects/vince](http://www.eucen.eu/projects/vince)

E-Portfolio als Instrument, um Wissen sichtbar zu machen, hat am Department für Interaktive Medien und Bildungstechnologien eine lange Tradition. Eine internetbasierte „Portfolio-Mappe“ macht Lernleistungen auch für potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sichtbar. Hier können multimediale Lernprodukte zu einer Aufgabe gespeichert und abgerufen werden. Auch die Validierung von Erfahrungswissen kann mit Arbeits- und Reflexions-Schritten erfolgen, die im E-Portfolio dokumentiert werden.

Unser duales Ausbildungssystem hält Baumgartner für sehr gut, aber von den USA könnten wir uns abschauen, dass man einfach „einen guten Job gut machen muss“, statt stapelweise Zeugnisse vorzulegen: „Wir brauchen ein flexibleres System und modernisieren das Bildungssystem zum Wohle aller, ob alteingesessen oder neu angekommen.“ ■

# Forscher im Parabol- spiegel

***Gregor Radinger** betreut das Lichtlabor an der Donau-Universität Krems. Hier können Lichtverhältnisse auf der ganzen Welt simuliert werden, ob mit Jahreszeiten oder ohne, mit Sonne oder Wolken. Im Zentrum stehen Architektur-Modelle und Aba-Erlebnisse.*

Von Astrid Kuffner



***DI Gregor Radinger** ist seit 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Bauen und Umwelt der Donau-Universität Krems. Er studierte Architektur an der Technischen Universität Wien, wo er als Universitätsassistent tätig war. An der Donau-Universität Krems absolvierte er den Lehrgang für Sanierung und Revitalisierung. 2004 absolvierte er die Ziviltechnikerprüfung. Bis 2007 fungierte Radinger als Projektleiter in Architekturbüros. Für das Department Bauen und Umwelt organisiert er den biennial ausgelobten Wettbewerb Daylight Spaces.*

# D

as Lichtlabor ist ein eindrucksvoller Ort. Der erste Eindruck schwankt zwischen einer Raumstation, einem Spiegelkabinett und einer Höhle, tapeziert mit Christbaumkugeln. Im Zentrum

des kuppelförmigen Raums stehen Architektur-Entwurfsmodelle. Weil Menschen Licht zum Leben brauchen, wird auf einem Messtisch schon in der Planungsphase simuliert, wie viel Tageslicht ins Gebäude dringen wird. Wenn Gregor Radinger das Lichtlabor in Betrieb nimmt, gehen 230 Lampen à 150 Watt an. Gemeinsam simulieren sie die Lichtintensität an einem bedeckten (!) Tag: „Bei geschlossener Bewölkung ist auf der ganzen Welt der Himmel im Zenit drei Mal heller als am Horizont“, erklärt der ausgebildete Architekt mit Fachgebiet lichtensitive Gebäudeplanung. Dann lässt der 43-jährige Oberösterreicher noch die „Sonne“ aufgehen, verkörpert durch eine bewegliche 1000-Watt-Halogenbirne im Brennpunkt eines Parabolspiegels von 1,2 Meter Durchmesser.

#### Lichteintrag sichtbar machen

Schon im Planungsstadium können mit 3D-Modellen natürliche Lichteinträge in Gebäude sichtbar, messbar und anschaulich werden. „Bei mir kommen Planungsschaffende und Bauherren darüber ins Gespräch“, betont Gregor Radinger, der seine Beratung mit der nötigen Bodenständigkeit und Bescheidenheit angeht: „Mir ist das Thema ein Anliegen, aber als Architekt weiß ich, dass im Planungspro-

„In Europa sind wir eine Innenraumgesellschaft geworden. Mit Kunstlicht haben wir uns genug Helligkeit in die Wohn- und Arbeitsräume geholt. Das ersetzt aber die Qualität von Tageslicht nicht.“

Gregor Radinger

zess sehr viele und wichtige Aspekte berücksichtigt werden müssen.“ Das Lichtlabor am Department für Bauen und Wohnen an der Donau-Universität Krems ist eines von zwei in Österreich. Die Benutzung ist in Relation zu den Gesamtkosten von Bauprojekten sehr kostengünstig, obwohl der Stromverbrauch der Wunderkammer beträchtlich ist.

Vor dem Hintergrund von Klimawandel, Jahreszeiten und Energieeffizienz wird die genaue Planung immer wichtiger. Wer Gregor Radinger mit einem Modell besucht, geht im Regelfall mit einer Menge Aha-Erlebnisse. Bei Bedarf unterstützt der Fachmann mit weiteren relevanten Informationen, wie etwa Klimakurven. Diese waren vor kurzem für Studierende der Kunstuniversität Linz sehr nützlich, die

eine Schule in Thailand planen. Erfahrungsgemäß bringt ein Besuch am meisten, wenn das Gebäude-Fundament noch nicht gegossen ist, sodass mögliche Verbesserungen eingeplant werden können. Schon kleine, durchdachte Eingriffe – etwa die Wahl der Wandfarbe – können viel bewegen. Und Gregor Radinger ist überzeugt, dass an jedem Standort die Lichtqualität verbessert werden kann: auf dem platten Land, im tiefen Tal, auf einem südseitigen Seegrundstück oder im dicht verbauten Bestand.

#### Lebensmittel Tageslicht

Warum sollten Planungsschaffende sich mit Prinzipien der Photobiologie auseinandersetzen, den Rechengang für Tageslichtquotienten nachvollziehen, Lichteinträge Jahresgang betrachten und einen attraktiven Außenraum einplanen? Es ist nicht übertrieben, Tageslicht mit einem Lebensmittel zu vergleichen. „In Europa sind wir mit der Industrialisierung eine Innenraumgesellschaft geworden. Mit Kunstlicht haben wir uns genug Helligkeit für unsere ‚Schaufgaben‘ in die Wohn- und Arbeitsräume geholt. Das ersetzt aber die Qualität von Tageslicht nicht“, erklärt Radinger. Die körpereigene Produktion von Vitamin D in Sonnenlicht ist nur ein Aspekt von Licht, und Gesundheit und Medizin sind nur ein Teilbereich der lichtsensitiven Gebäudeplanung. Auch Psychologie, Kunstlicht, Innenraumgestaltung, Beschattung, Fenster, Fassaden, Himmelsrichtung, Nutzungskon-

text sowie Bauordnung und Normen spielen eine wichtige Rolle.

Als Multiplikator versucht Gregor Radinger Lichtplanung in allen baurelevanten Studiengängen der Fakultät für Bildung, Kunst und Architektur – von Immobilienwirtschaft über Facility Management bis zu Sanierung und Revitalisierung – zu verankern. Den Studiengang für Sanierung und Revitalisierung hat der „Fan von Bestandsbauten“ 2009 selbst absolviert. Bei der Recherche für die persönliche Weiterbildung wurde er auch auf die Stelle für wissenschaftliche Mitarbeit aufmerksam, die der Leiter des Zentrums für Umweltsensitivität seither innehat.

#### Angepasste Bauernhöfe

Ab 2017 leitet er ein Qualifizierungsnetz für die Wirtschaft namens „Gebäudesoftskills“, unterstützt von der Forschungsförderungsgesellschaft FFG. Das Konsortium umfasst 46 Partner, fünf davon sind Universitäten. Die übrigen Partner sind Firmen, die mit Gebäuden zu tun haben, von den Bestandteilen über die Errichtung bis zum Betrieb. Seit zwei Jahren reist Gregor Radinger für seine Dissertation zudem vom Südburgenland bis zum Bregenzer Wald und zeichnet lokale Bauernhöfe auf. Er untersucht, wie gut Bauernhöfe aus dem 16. bis 19. Jahrhundert an örtliche Klima-Gegebenheiten angepasst sind. Seine tägliche Tageslichtdosis holt er sich ganzjährig beim Radfahren. Da kann er es verkraften, dass er winters zum Kicken in die Halle gehen muss. ■

Foto: (S. 42) © DUK Andrea Reischer

ANZEIGE



SECURITAS sorgt für Ihre Sicherheit – in Ihrem Unternehmen, zu Hause und im öffentlichen Raum. Nicht umsonst ist SECURITAS Weltmarktführer in Sachen Sicherheit. Dank bestens geschulter Mitarbeiter, modernster Technik und über 70 Jahren Erfahrung liegt Ihr Schutz bei uns in den besten Händen. Denn sicher ist SECURITAS.

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

- Alarmcenter
- Empfangs- und Rezeptionsdienst
- Veranstaltungssicherheit
- Werk- und Objektschutz
- Revierdienst
- Sicherheitstechnik
- Public Services
- Sicherheitsconsulting

**SECURITAS**

# Fünf goldene Regeln

**Cloed Priscilla Baumgartner** ist Innovationsmanagerin und seit Jahren als Serial Entrepreneur in den Creative Industries Österreichs umtriebiger. Für die Absolventin der Donau-Universität Krems ist Crowdfunding dabei ein Wunderinstrument.

Von Christina Badelt



Weggelegte Herrenbenden macht C. P. Baumgartner zu Damenkleidern.

Sechs Tage ruhen, nachdenken und Ideen verdichten, am siebten Tag alles effizient und mit viel Tatkraft umsetzen: Nach Cloed Priscilla Baumgartner sollte das Schaffungsprinzip eigentlich umgedreht gelebt werden. Aber nicht, weil sie wenig arbeiten will, sondern effizienter und glücklicher als jene Menschen, die sich täglich abhetzen und das Gefühl haben, nichts Sinnvolles zu tun. Die heute 45-Jährige ist dabei kei-

neswegs nur mit einer Vision beschäftigt, sondern mindestens mit 15 erfolgreichen Projekten – und 15 unterschiedlichen E-Mail-Adressen, erklärt sie lachend: „Ich könnte mich dreimal im Jahr neu erfinden und habe als grundneugieriger Mensch schon immer viel Gespür für Innovatives.“ Auch eine gute Ausbildung war für die Innovationsmanagerin immer wichtig. Daher

studierte sie in den 90er Jahren Germanistik und Französisch (Lehramt) in Graz. „Durch ein Schweizer Stipendium konnte ich mich nebenbei in der Kunst- und Kulturszene austoben. Ich habe beim Piratenradio mitgewirkt, Nähmaschinen-Sound gemacht und Kunstprojekte in Vietnam umgesetzt.“

Als unternehmerisch denkender Mensch suchte sie zurück in Österreich neue Herausforderungen und landete im Bereich Mode und Upcycling. „Ich habe mich gefragt, was gebraucht werden könnte, und begonnen, Dinge wie ungewöhnliche Taschen, Accessoires und Kleidung aus gebrauchten Gegenständen zu produzieren. Mit einer mobilen Boutique – das, was man heute Pop-up-Store nennt – war ich überall dort, wo Messen, Festivals und viele Leute waren.“ Bald stieg die Nachfrage immer weiter und auch lokale, junge Designerinnen und Designer wollten mitmachen. Um sich in dieser Zeit als junge Mutter auch finanziell über Wasser zu halten, hat sie einen „Geldjob“ angenommen und Arbeit sowie die Betreuung des Sohnes fifty-fifty geteilt. „So konnte jeder auch

seinen Projekten nachgehen.“ Im Jahr 2003 hatte sie die Modemesse „MODEPALAST“ mitgegründet und das Unternehmen zehn Jahre später weiterverkauft. „Dass ich bei der Mode gelandet bin, war rein zufällig, weil es niederschwellig ist. Ich arbeite mit Dingen, die im Überfluss da sind.“ Heute produziert sie mit regionalen Betrieben ausschließlich aus weggelegten Herrenanzügen Damenkleidung. „Der Trick ist, dass ich mit Schnitten arbeite: Somit kann ich extern produzieren lassen, Konfektionsgrößen anbieten und das Unternehmen skalieren.“

## Urlaub vom eigenen Kopf

Nachdem sie den MODEPALAST verkauft hatte, fiel ihr das Studium an der Donau-Universität Krems im Jahr 2012 in den Schoß: „In der Zeitung gab es eine Anzeige für ein Stipendium für den Lehrgang Innovationsmanagement. Und das war genau das, was ich zu der Zeit gebraucht habe.“ Mehr über die Hintergründe zu jenen Begriffen zu erfahren, mit denen sie in der Praxis längst zu tun hatte, war für Cloed Priscilla eine große Bereicherung: „Ich habe durch das Studium die Möglichkeit bekommen, meine Dienstleistungen und Ideen spezialisierter anbieten und benennen zu können. Außerdem hatte ich durch den Austausch mit anderen Studierenden endlich mal Urlaub vom eigenen Kopf.“ Innovationsmanager ist für Cloed Priscilla Baumgartner im Grunde jeder Mensch, der eine neue Idee erfolgreich auf den Markt bringt. „Das Wichtigste ist unternehmerisches Denken. Dazu gehört, sich zu trauen, etwas anzugehen, und das Risiko und die Konsequenzen abschätzen zu können. Crowdfunding ist ein Tool, das ich dafür sehr gezielt einsetze. Es ist ein wahres Wunderinstrument. Warum? Weil du auf der Plattform dein Projekt exakt auf den Punkt bringen und dich mit den wesentlichen fünf Fragen auseinandersetzen musst: Wer ist meine Crowd, was wollen sie, wie erreiche ich sie, wo finde ich sie und wann? Also die fünf Ws fürs Crowdfunding. Die goldenen WC-Regeln, wie ich sie nenne. Du probierst damit, ob ein Produkt funktioniert, und musst nichts vorproduzieren, baust dir zudem schon eine Käufergruppe auf.“

Fotos: (S.46) © Leurer; (S.47) © derfriz.at



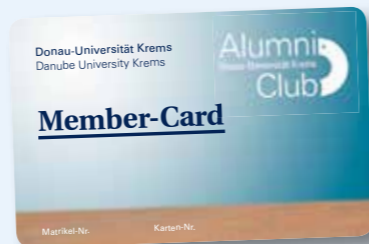
**C. P. Baumgartner**, geboren 1971 in Vevey (Schweiz), studierte Germanistik und Französisch und machte sich in Wien selbstständig. Sie entwickelte rund um ihren Upcycling Brand MILCH.tm Vertriebskonzepte, etwa für die internationale Modemesse MODEPALAST oder den Onlineshop LIEBLINGSBRAND.at. 2012 studierte sie Innovationsmanagement an der Donau-Universität Krems und ist seit 2015 Crowdfunding-Expertin und Österreich-Botschafterin für Startnext.com.

## Der Zeitfaktor

Der größte Luxus für die Innovationsmanagerin ist Zeit. „Ich kann selbst entscheiden, wann ich was mache. Damit werde ich vielleicht nicht reich mit Geld, aber die Vielseitigkeit meiner Projekte macht mich glücklich.“ Künftig will Cloed Priscilla ihr Wissen über Innovationsmanagement an Unis und FHs weitergeben. Zur Zukunft der Unternehmensführung hat die „Managerin der Ideen“ klare Vorstellungen: „Wichtig ist, die Mitarbeiter dahingehend zu schulen, dass sie unternehmerischer denken und Dinge selbst umsetzen, wieder Spaß am Tun haben. Gibt man ihnen von der Führungsebene aus mehr Verantwortung und Freiheit, ist das für alle befriedigender, und es geht auch mehr in Richtung flache Hierarchie.“ Zudem wird sich, so ihre Prognose, auch das Ankaufen verschiedener Leistungen immer weiter etablieren: „Ich kaufe 10 dag von dieser Leistung und 30 dag von jener – wie in einem Selbstbedienungsladen, denn man muss nicht alles selbst können.“ ■



# Alumni-Club



## 10 Jahre Club-Leben

## Darum in Verbindung bleiben

Seit zehn Jahren pflegt der Alumni-Club die Beziehungen zu Absolventinnen und Absolventen der Donau-Universität Krems. Zurzeit sind über 2000 ehemalige Studierende der Universität für Weiterbildung zahlende Mitglieder im Club. Was bewegt die beruflich stark engagierten Alumni, sich Zeit für die Aktivitäten des Clubs zu nehmen? Upgrade fragte nach.

[www.donau-uni.ac.at/alumni](http://www.donau-uni.ac.at/alumni)

„Ich bin besonders vom vielfältigen Programm der Alumni-Tage begeistert. Auch die Veranstaltungsreihe ‚Blue Hour‘ ist eine wirklich gelungene Initiative für neue Kontakte und den Erfahrungsaustausch.“

Darüber hinaus sind die ermäßigten Weiterbildungsprogramme für mich immer wieder ein Anreiz, nach Krems zu kommen.“



Mag. Dominik Bischof, LL.M., MBA, Absolvent EURO-JUS, Aufbaustudium für Europarecht und Danube Professional MBA

„Besonders schätze ich daran den persönlichen und sehr unkomplizierten Zugang und die große Bereitschaft der Mitglieder zum engagierten Erfahrungs- und Gedankenaustausch.“



Evelin Mayr, MBA, MAS, MSc, Absolventin Danube Executive MBA

### Alumni-Club-Termine

- 25. 01. 2017 Alumni-Stammtisch Wien
- 01. 02. 2017 Blue Hour, Leopold Museum Wien
- 08. 02. 2017 Alumni-Stammtisch Salzburg
- 01. 03. 2017 Alumni-Stammtisch Graz
- 09. 03. 2017 Alumni-Stammtisch Berlin
- 09. 03. 2017 Alumni-Stammtisch Krems
- 09. 03. 2017 Alumni-Stammtisch München
- 16. 03. 2017 Alumni-Stammtisch Köln
- 28. 03. 2017 Alumni-Stammtisch Stuttgart
- 06. 04. 2017 Alumni-Stammtisch Hamburg
- 24. 04. 2017 Alumni-Stammtisch Zürich



„Networking war und ist seit jeher ein wesentlicher Teil meines interkulturellen Lebens. Meine Idee, den ersten Alumni-Stammtisch in Mailand, der quirligen Hauptstadt der Lombardei, zu betreuen, kam ganz spontan und wurde begeistert angenommen.“



Martina Spadinger, BSc, MSc, Absolventin Psychosoziale Beratung, Vor-Ort-Betreuung des Alumni-Stammtisches in Mailand/Italien

„Was diese Treffen so besonders macht, ist das breite Spektrum der Persönlichkeiten und Berufe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bei aller Individualität Gemeinsamkeiten haben: Überdurchschnittliches Engagement und echtes Interesse an den Vorgängen jenseits des eigenen Tellerrandes.“



Mag. Klaus Tomasi, MBA, Absolvent Executive MBA Krems, Vor-Ort-Betreuung des Alumni-Stammtisches in Salzburg

### Welche Ziele mit einer Mitgliedschaft im Alumni-Club verfolgt werden

Kontakt zur Donau-Universität Krems im Allgemeinen halten:	71 %
Berufliches Netzwerk pflegen/ausbauen:	40 %
Wissens- und Erfahrungsaustausch:	33 %
(Lehrgangs-)Kolleginnen und Kollegen wiedertreffen:	27 %
Ermäßigungen für Weiterbildungsangebote:	22 %
Unterstützung in Karrierefragen:	10 %

Quelle: AbsolventInnen-Befragung 2015

# Kunst & Kultur

## Festspielhaus St. Pölten

### Sidi Larbi Cherkaoui



Kein anderer Künstler ist so eng mit dem Festspielhaus verbunden wie der flämisch-marokkanische Star-choreograf und Vermittler zwischen den Kulturen Sidi Larbi Cherkaoui. Nach ersten Vorstellungen Ende Jänner ist der Tänzer und Choreograf noch einmal am 25. Februar im Festspielhaus zu erleben. [www.festspielhaus.at](http://www.festspielhaus.at)

## donaufestival – redefining arts

### Es ist so schön, machtlos zu sein.

Der neue künstlerische Leiter Thomas Edlinger, die neue Kuratorin für Performance Bettina Kogler und das bewährte Team des donaufestivals loten das Verhältnis zwischen machtkritischem, ästhetischem Eigensinn und allianzfähigem Gesellschaftsbezug aus. Die bestens eingeführten Programmschwerpunkte Musik, Performance und Bildende Kunst werden leitmotivisch verschränkt sowie durch zusätzliche Formate und Kommunikationsangebote ergänzt und vertieft.

28. April bis 6. Mai 2017  
[www.donaufestival.at](http://www.donaufestival.at)



## Kino im Kesselhaus

### Austrofred mit seiner „Academy“

Kursleiter Austrofred ist einer, der genau weiß, wovon er redet. Der Mann, den seine Fans nur den „Champion“ nennen, hat sich den Beruf des Rockkünstlers autodidaktisch selbst beigebracht und es mit viel Disziplin ganz an die Spitze gebracht. Jetzt möchte der Ausnahmesänger sein Wissen und seine Expertise mit angehenden Talenten teilen.

CINEZONE Live Act  
Freitag 3. März 2017, 20 Uhr  
[www.kinoimkesselhaus.at](http://www.kinoimkesselhaus.at)



## WEITERE TERMINE

### Das Wissen der Wissensgesellschaft

Kamingsgespräche

Hochtechnologie  
Mittwoch, 8. 2. 2017, 18 Uhr  
Wr. Neustadt (Arena Nova)

Praxis Gesundheit  
Mittwoch, 8. 3. 2017, 18 Uhr  
Haus der Regionen, Krems-Stein

Wissen als Markt  
Mittwoch, 10. 5. 2017, 18 Uhr  
Haus der Regionen, Krems-Stein

Haus der Regionen  
Volkskultur Europa  
[www.volkskultureuropa.org/](http://www.volkskultureuropa.org/)

### „Hört die Signale“ Imago Dei 2017

Anlässlich 500 Jahre Lutherthesen und 100 Jahre russische Revolution mit Werken u. a. von Johann Sebastian Bach, Dmitri Schostakowitsch, Mieczysław Weinberg, Galina Ustwolskaja.  
24. 3. bis 17. 4. 2017  
Klangraum Krems  
[www.klangraum.at](http://www.klangraum.at)



Fotos: Sidi Larbi Cherkaoui © Filip VanRooy; Austrofred © Ingo Pertramer; © Shutterstock; The Gurdjieff Ensemble © Andranik Sahagyan

# Campus Krems

## Auszeichnung

### ERI Prix an Viviane Reding

Die frühere EU-Kommissarin **Viviane Reding** wurde am 21. November 2016 im Rahmen einer Feier an der Donau-Universität Krems mit dem Preis für regionale europäische Integration ausgezeichnet. Der Preis wird für Verdienste um die Bewahrung der Vielfalt und der Gleichrangigkeit der Regionen auf dem Weg zu einem geeinten Europa verliehen. „Europa ist kein Einheitsbrei, der europäische Rahmen besteht aus Vielfalt: menschlich, gesellschaftlich, kulturell“, sagte Viviane Reding in ihrer Festrede. Die Europäische Union sei „eine Stabilitätsgarantie für den ganzen Kontinent“. Die Luxemburgerin Reding war von 2010 bis 2014 Vizepräsidentin der Europäischen Kommission und Kommissarin für Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft.



Viviane Reding erhielt den ERI Prix aus den Händen von Landeshaupmann Dr. Erwin Pröll (Bild re.) und des Rektors der Donau-Universität Krems, Mag. Friedrich Faulhammer.

## Ebrung

### Gottfried Zawichowski ausgezeichnet

Am 8. November 2016 wurde Gottfried Zawichowski, Geschäftsführer der Musikfabrik Niederösterreich, Koordinator der Chorszene Niederösterreich und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Zeitgenössische Musik der Donau-Universität Krems, das Goldene Ehrenzeichen für Verdienste um das Land Niederösterreich überreicht.

## Berufen

### Professur für Clemens Appl



Dr. Clemens Appl, LL.M., Jurist und Wirtschaftsingenieur, wurde mit 1. Oktober 2016 als Universitätsprofessor nach § 98 UG 2002 an die

Donau-Universität Krems berufen. Appl hält die Professur für Internationales, Europäisches und Österreichisches Urheberrecht an dem von Univ.-Prof. DDr. Thomas Ratka LL.M. geleiteten Department für Rechtswissenschaften und Internationale Beziehungen der Donau-Universität Krems. Die Forschungsschwerpunkte des international vernetzten Urheberrechtsexperten umfassen neben dem Urheberrecht auch Designschutz, Technologierecht, Wettbewerbs- und Datenschutzrecht.

## Antrittsvorlesung

### Digitale Transformation



Unter dem Titel „Digitale Transformation von Staat und Gesellschaft“ hielt Peter Parycek am 24. November seine Antrittsvorlesung

im Rahmen seiner Berufung als Professor für E-Governance an dem von ihm geleiteten Department für E-Governance in Wirtschaft und Verwaltung. Nach einer längeren Phase, in der die Digitalisierung vor allem theoretisch diskutiert wurde, befinden wir uns nun auch praktisch im digitalen Zeitalter und am Sprung zur künstlichen Intelligenz, so Parycek in seiner Antrittsvorlesung.

Fotos: © Andrea Reischer, © DUK/Walter Skokanitsch

## Konferenz

### Wissenschaft als Motor für den Donauraum



Vom **Brain Drain** hin zu einer **Brain Circulation**, dieses Ziel müsse mit Hilfe der Universitäten im Donauraum erreicht werden. Das sagte EU-Kommissar Johannes Hahn in seiner Keynote anlässlich der Eröffnung der 5. Konferenz zur EU-Strategie für den Donau-

raum (EUSDR) und der 25. Donaurektorenkonferenz (Danube Rectors' Conference – DRC) an der Donau-Universität Krems. Erstmals hier zusammengelegt, dienten die DRC- und EUSDR-Konferenz vom 9. bis 11. November 2016 dem Austausch über den konkreten Beitrag der Universitäten zu den Zielen der EUSDR. Im Rahmen der Veranstaltung wurden auch der Danubius Award sowie der Danubius Young Scientist Award an 15 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Donauraum verliehen.

## Donau-Rektorenkonferenz

### Faulhammer zum Präsidenten gewählt

Mag. **Friedrich Faulhammer**, Rektor der Donau-Universität Krems, wurde im Rahmen der Generalversammlung der 25. Donau-Rektorenkonferenz, kurz DRC, im November 2016 einstimmig zu deren Präsidenten gewählt. Er folgte mit 1. Jänner 2017 auf Prof. Doru Pamfil, Rumänien. Faulhammer will die bis Ende 2017 dauernde Präsidentschaft nützen, um den Beitrag der Universitäten zur Umsetzung der EU-Strategie für den Donauraum durch das Aufsetzen transdisziplinärer Forschungs- und Vernetzungsprojekte zu konkretisieren und die Donau-Rektorenkonferenz als Stakeholder auf der europäischen Ebene zu verankern.

Die DRC ist ein Netzwerk von rund 70 in den Ländern des Donauraums beheimateten Universitäten. Die Konferenz dient der Vernetzung der Universitäten untereinander und leistet ein Beitrag zur Umsetzung der EU-Strategie für den Donauraum durch Wissenschaft, Forschung, Weiterbildung und transdisziplinäre Aktivitäten.



# Trends & Termine

## Netzwerk

### Für mehr Top-Managerinnen

Die Initiative „Generation CEO“, ein Business-Netzwerk für Top-Managerinnen, feiert zehnjähriges Bestehen. 2007 gegründet, setzt sich das Netzwerk gezielt dafür ein, die Zahl von Top-Managerinnen in Unternehmen zu erhöhen und das Bewusstsein für das bislang ungenutzte Führungspotenzial zu schärfen. Die Initiative schließt sowohl deutschsprachige als auch Managerinnen in internationalen Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein.

[www.generation-ceo.com](http://www.generation-ceo.com)



## Konferenz

### Neues Soziales Wohnen managen

Mit Fragen der Stadtentwicklung im Kontext der Sicherung eines bezahlbaren und inklusiven Wohnens befasste sich eine Veranstaltung am 17. Jänner 2017 im Architekturzentrum Wien. Die großen Herausforderungen des „Neuen Sozialen Wohnens“ wurden

dabei im Vergleich der Großstädte Berlin, Köln, München und Wien von hochrangigen Vertretern aus dem Stadt- und Wohnbauplanungsmanagement der teilnehmenden Städte diskutiert.

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

## Unternehmen

### Mehr Geld für Forschung

Deutsche Unternehmen haben ihre Forschungsausgaben im Jahr 2015 signifikant gesteigert: 62,4 Milliarden Euro haben sie in eigene Forschung und Entwicklung (F&E) investiert. Das sind 9,5 Prozent mehr als im Vorjahr, wie aus der aktuellen F&E-Erhebung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft hervorgeht. Einen weiteren Rekord gab es beim Forschungspersonal: Auf Vollzeitstellen umgerechnet, gab es 416.000 Beschäftigte in den Forschungsabteilungen der Wirtschaft, ein Plus von 11,9 Prozent.

[www.stifterverband.org/forschung-und-entwicklung](http://www.stifterverband.org/forschung-und-entwicklung)

## Symposium

### Leaders of Tomorrow

Graduate and postgraduate students are invited to compete for participation in the 47th St. Gallen Symposium, a global gathering of “Leaders of Today and Leaders of Tomorrow” that takes place annually at the University of St. Gallen, Switzerland. It is organised by the International Students’ Committee (ISC). The goal of the students’ initiative is to provide a setting for relevant debates on topics of management, politics, and civil society. 3–5 May 2017

[www.symposium.org](http://www.symposium.org)

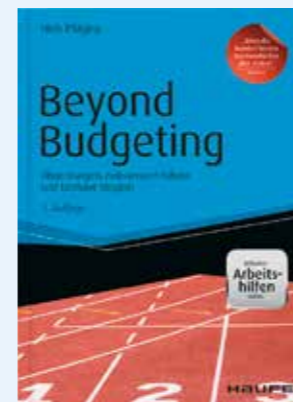
## Brexit

### Cambridge Fears Reduction in Admissions

Cambridge University has said it faces significant risks from Britain’s exit from the EU, the “Guardian” reported. In a written submission to MPs on the education select committee, the university indicated that it expects annual admission numbers for EU under- and postgraduates to fall from 1,100 to below 400. “Assuming that EU students move to the unregulated international [tuition fees] rate, it is almost certain that application numbers will fall further.”

[www.theguardian.com/education](http://www.theguardian.com/education)

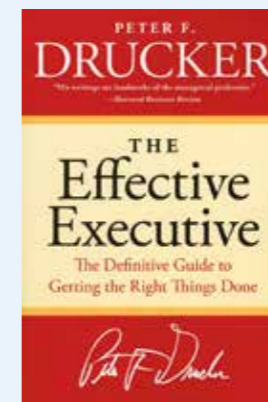
# Bücher



## Weg mit dem Budget

In der überarbeiteten, mit Checklisten und Praxisbeispielen erweiterten Neuauflage seines Buches „Beyond Budgeting“ demontiert Pfläging eines der zentralen Steuerungsinstrumente: das Budget. Auf klassische, fixe Budgetplanung zu verzichten und stattdessen flexible Budgets zu ermöglichen, sieht der deutsche Wirtschaftsautor als Antwort auf Unternehmensherausforderungen wie Diskontinuitäten und hohen Anpassungsdruck. Der „Beyond Budgeting“-Ansatz ermöglicht damit auch neue flexiblere Managementmethoden und motiviere Mitarbeitende zu unternehmerischem Denken.

Nils Pfläging  
Beyond Budgeting  
Haufe Verlag  
2017



## Wegweiser zur Effektivität

Es gibt nur wenige Bücher, deren Inhalt zeitlos ist. Peter F. Druckers „The Effective Executive“ zählt wohl dazu. „Get the right things“ done ist die Essenz der Lehre des US-amerikanischen Ökonomen mit Wiener Wurzeln. Im heutigen Wirtschaftsumfeld mit seiner stark gewachsenen Komplexität mag Druckers Managementlehre in dem bereits 1967 erschienen Buch simpel erscheinen und bietet doch klare Anweisungen, sich und Aufgaben zu organisieren sowie Ziele zu erreichen. Ein Vademecum für alle, die nicht nur effizient, sondern auch effektiv sein wollen.

Peter F. Drucker  
The Effective Executive: Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen  
Verlag Vahlen  
2014



## Die Abrechnung

Von der langen Liste der Management-Literatur und -ratgeber seien die meisten wertlos, so die Buchautoren. Denn die angepriesenen simplen Patentrezepte scheitern zumeist an der Realität. Manager sollten sich zu 80 Prozent Zeit für inhaltliche Fragen nehmen, nur den Rest für Unternehmenszahlen. In komplexen, unsicheren Zeiten, so die Unternehmensberater, würden Führungskräfte nur noch mehr Detailpläne ausarbeiten. Worauf es wirklich ankäme, siehe Google, sei, Dinge zu tun, von denen alle Mitarbeitende eines Unternehmens auch überzeugt seien.

Markus Baumanns  
Torsten Schumacher  
Kein Bullshit! Was Manager heute wirklich können müssen  
Murmann Verlag  
2014

## Master-Thesen

### Change meistern

Welchen Stellenwert Change Management in konzerngebundenen, operativen Länderorganisationen hat, beleuchtet die Masterthese aus der Sicht betroffener Manager, die Konzernstrategien mit eigenen Mitteln umsetzen sollen. Sie stellt Chancen, Risiken und Erfolgskriterien dar und gibt Handlungsempfehlungen.

Besonderheiten im Change Management konzerngebundener, nationaler Vertriebs- und Servicegesellschaften  
Mag. Philipp Augustin, EMBA  
Donau-Universität Krems, 2016

### Frühe Produkttests

Zu den häufigsten Ursachen gescheiterter Produktlaunches gehört das Vorarbeiten an den Bedürfnissen der Kunden. Die Masterthese zeigt, wie aussagekräftige Produkttests auch schon in der Vorgründungsphase von Start-ups trotz deren beschränkter Ressourcen gelingen können.

Early Stage Produkttests für Startups  
DI Monika Hametter  
Donau-Universität Krems, 2016

## Impressum

**upgrade:**

Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems (ISSN 1862-4154)

**Herausgeber:**

Rektorat der Donau-Universität Krems

**Medieninhaber:**

Donau-Universität Krems,  
Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Krems

**Chefredakteur:** Stefan Sagl,

Donau-Universität Krems  
E-Mail: stefan.sagl@donau-uni.ac.at

**Verantwortlicher Redakteur:**

Roman Tronner

E-Mail: roman.tronner@donau-uni.ac.at

**Autorinnen & Autoren dieser Ausgabe:**

Christina Badelt, Henrietta Egerth, Michaela Endemann, Gerhard Gensch, Astrid Kuffner, Cathren Landsgeßell, Markus Mittermüller, Alexandra Rotter, Eva Stanzl, Eva-Maria Stöckler

**Layoutkonzept:** ki 36, Sabine Krohberger

**Grafik:** buero8, Thomas Kussin

**Schlusslektorat:** Josef Weilguni

**Fotostrecke:** Idee und Konzept Stabsstelle für Kommunikation; Fotos: Philipp Horak

**Leser- und Abonnementsservice:**

Renate Hametner

Telefon: +43 (0)2732 893-2246

E-Mail: upgrade@donau-uni.ac.at

**Herstellung:** sandlerprint&more,

Johann Sandler GesmbH & Co KG, A-3671 Marbach

**Auflage:** 15.000**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

Ausgabe 2.17 erscheint im April 2017

Gender-Hinweis: Im Sinne einer besseren

Lesbarkeit unserer Artikel verwenden wir

die maskuline oder feminine Sprachform.

Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung

des jeweils anderen Geschlechts.

Disclaimer: Für die Richtigkeit der wiedergegebenen Inhalte und Standpunkte wird keine Gewähr übernommen.

# Vorschau<sup>2.17</sup>

## Ach, Europa

Εὐρώπη. Die (Frau) mit der weiten Sicht. So lässt sich der Begriff Europa, zusammengesetzt im Altgriechischen aus den Worten für weit und Sicht, übersetzen. Zu antiken Zeiten des griechischen Geografen Herodot noch auf den Peloponnes bezogen, erstreckt sich Europa heute vom Nordkap bis Zypern, von Lissabon bis zum Ural. Doch viel mehr als dies ist Europa für die einen ein Sehnsuchtsort, für die anderen ein Zwangsort in Gestalt der Europäischen Union. Europa steht am Abgrund, so die Warnung. Doch es gibt keine Zukunft für die Menschen und Länder auf dem europäischen Kontinent ohne eine Idee von Europa. Diese weite Sicht scheint zurzeit durch engstirnige Argumente verstellt.

In seiner nächsten Ausgabe beschäftigt sich **upgrade** ganz mit Europa, ohne sich auf den institutionellen Rahmen EU zu beschränken. Es weist Wege, wie die Sehnsucht nach Europa für die Europäerinnen und Europäer selbst wieder entfacht werden kann, diskutiert Konzepte für ein mögliches neues politisches Gefüge, zeigt, wie Menschen von Europa profitieren und wo sich Europa in der Welt in Zukunft befinden wird oder könnte, wenn es zu seinen Stärken zurückfindet.

ANZEIGE

# HAUS DER REGIONEN



## AUSGEWÄHLTE KONZERTE 2017

BEGINN: 19.30 UHR

10.3. ITALIEN | LIGURIEN: Enerbia

23.3. RAMSCH & ROSEN | ALMA

30.3. ITALIEN | LIGURIEN: I Liguriani

1.6. SLOWAKEI: Banda

9.6. SLOWAKEI: Musička

## KREMSER KAMINGESPRÄCHE

BEGINN: 18.00 UHR

„DAS WISSEN DER WISSENSGESELLSCHAFT“

8.3. Praxis Gesundheit

12.4. Wissensstandort Österreich

10.5. Wissen als Markt

14.6. Globalisiertes Wissen

HAUS DER REGIONEN: Donaulände 56 | 3504 Krems-Stein | T. 02732 85015

ticket@volkskulturnoe.at | [www.volkskulturnoe.at](http://www.volkskulturnoe.at)

### NEUES GESCHÄFT: volkskultur – Handwerk der Regionen

Ludwig-von-Köchel-Platz 1 | 3504 Krems-Stein | [www.volkskulturnoe.at](http://www.volkskulturnoe.at)

Öffnungszeiten: Mo-Sa 10.00-12.00 Uhr und 13.00-18.00 Uhr

# Smarter Zutritt bedeutet Sicherheit



Aus Dorma und Kaba wird dormakaba. Ein smarter Schritt für Ihre Sicherheit. Wir entwickeln zukunftsfähige Zutrittslösungen, die Ihnen das Gefühl von Geborgenheit geben. Denn Ihr Vertrauen ist unser wertvollstes Gut.

**DORMA Austria GmbH**

Pebering Strass 22 |  
5301 Eugendorf

**Kaba GmbH**

Ulrich-Bremi-Straße 2 |  
3130 Herzogenburg

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

dormakaba

kino im  
kesselhaus

# das programm **kino** in kreams

Aktuelle Filmhighlights / Kinderfilme / Filmfrühstücke /  
Open Air-Kino / Spielfilme / Dokumentarfilme / Filmklassiker /  
Filmgespräche / Live-Konzerte und vieles mehr!

[kinoimkesselhaus.at](http://kinoimkesselhaus.at)

kino im kesselhaus, am campus kreams, Dr.-Karl-Dorrek-Straße 30, A-3500 Kreams, Tel. 02732/90 80 00