

SEEBRUNNER KREIS

DENK

A decorative graphic featuring several paper airplanes in various shades of purple and white, scattered across the page. The airplanes are surrounded by thin, white, swirling lines that suggest movement and air currents. The overall composition is dynamic and artistic.

Leadership

SEEBRUNNER KREIS | Edition 3 | 2023



Leadership



- Leadership **der Zukunft**
- Leadership **Gen-Z**
- Leadership **Bedeutung**
- Leadership **Verantwortung**
- Leadership **in der Politik**
- Leadership **in der Forschung**

Google Suche

Auf gut Glück!

Für das Richtige eintreten

So vieles ist seit 2020 in Fluss geraten und so vieles wird sich 2023 noch wandeln! Disruption ist zum Kennzeichen unseres Alltags geworden. Pandemie und Ukraine-Krieg haben unser Gefühl, auf der sicheren Seite zu leben und zu wissen, wie die Zukunft spielt, stark erschüttert. Was vor Corona noch an tragfähigen Konzepten und gemeinsamen Annahmen gegolten hat, scheint wie aus früheren Zeiten zu kommen, in denen die Welt noch in Ordnung war.

In diesem Umbruch ist es schwierig geworden, die Dinge auf den Punkt zu bringen. Wir schwanken zwischen „Alles halb so wild“ und wachsender Verunsicherung. So kann man nicht wirklich von einer Wirtschaftskrise sprechen, wenn die Wirtschaft im Vorjahr um über vier Prozent gewachsen ist, Vollbeschäftigung herrscht und viele Auftragsbücher gut gefüllt sind. Dennoch spüren wir es alle: In der Wirtschaft und mit ihr in der Politik sind tektonische Verschiebungen größeren Ausmaßes im Gange. Was genau vor sich geht, kann noch niemand dingfest machen. Klar scheint nur: Die Selbstverständlichkeiten früherer Tage sind nicht mehr ohne Weiteres tragfähig.

Stattdessen erleben wir eine Art Götterdämmerung der „Just-in-time“-Globalisierung, der billigen (fossilen) Energie und der steten Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Im Sektor Human Resources macht sich der Faktor Mensch auf eine neue Art bemerkbarer denn je. Nicht nur schlägt jetzt die Demografie zu, unter den verbleibenden Kräften macht sich auch ein „Quiet Quitting“, eine Tendenz zum Rückzug, breit. Arbeit wäre ausreichend vorhanden, doch ziehen es mittlerweile viele Menschen vor, sich aus der Leistungsgesellschaft abzumelden.

Vermutlich gestaltet sich ein baldiges Erwachen aus dieser illusionären Blase eines Neobiedermeiers als weiterer Schock. Denn Wohlstand, den letztlich auch jene genießen wollen, die ihn ablehnen, entsteht nicht beim Chillen auf dem Sofa, sondern nur im Arbeitsprozess. Sicherheit gibt es nur, wenn wir die Realität akzeptieren, anpassungsfähig sind und den Wirtschaftsstandort neu denken. Wohlstand ist weder Naturgesetz noch Konsumartikel. Er muss erzeugt, erarbeitet, erwirtschaftet werden. Tun wir das nicht mehr in ausreichendem Ausmaß, geraten viele Systeme in unserer Gesellschaft unweigerlich ins Wanken.

Was also tun? Zunächst gilt es eine gemeinsame mehrheitsfähige Basis zu entwickeln, diese zu sichern und darauf aufbauend neue Wege zu gehen. Dabei werden auch unbequeme

Wahrheiten auszusprechen sein, die den aktuellen Trends widersprechen. So werden wir etwa in Zukunft eher mehr als weniger arbeiten müssen, um die Dreifach-Transformation bewältigen zu können, die sich aus dem Umbau zu klimaneutralen Energiesystemen, der Arbeitswelt und den Exportmärkten ergibt. Scheitern wir darin, öffnen wir die Tür zum Niedergang des Standorts.

Es liegt an uns, darauf zu achten, dass unsere Gesellschaften von den Rändern her nicht neuen Radikalismen anheimfallen. Folglich wird es unser Bestreben sein müssen, eine starke und breite Mitte der Gesellschaft zu sichern, welche Leistungsbereitschaft mit Innovationskraft verbindet. In welcher auch Nachhaltigkeit, Gemeinwohl und Inklusion tragende Werte sind. Wir werden gleichfalls für eine wohlverstandene Liberalität eintreten müssen, in Zeiten, in denen zu viele vom „starken Mann“ träumen und rund um uns „illiberale Demokratien“ grassieren.

Wir werden daher auf allen Ebenen Leadership-Qualitäten den Vorzug geben müssen, die auf Basis von Erfahrung, Kompetenz und Mut das Bewährte mit den neuen Notwendigkeiten kombinieren können. So kann eine dynamische Mitte in unserer Gesellschaft neu belebt werden. Doch diese Mitte braucht das Engagement der Vielen, Bürgerinnen und Bürger, die sie wollen und stärken.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen mit dem DENK-Stoff in unserer neuen DENK-Ausgabe!



Harald Ronacher

Harald Ronacher
Kurator und Vorstandssprecher des Seebrunner Kreises

INHALT



06

Es lebe der Sport: Wirtschaftsfaktor, Innovationsmotor und Kulturgut.

Leadership und Proaktivität: Neue Ansätze für Gesundheit und Pflege.



34

Leader von morgen: Innovative Bildungsangebote als Schlüsselfaktor.



50

WIRTSCHAFT

06 ES LEBE DER SPORT
Wirtschaftsfaktor, Innovationsmotor und Kulturgut: Wie der Sport Salzburg bewegt.

12 GEGEN DEN STROM
Unabhängigkeit als Schlüssel: Ein Plädoyer für ein radikales Umdenken in der Energiepolitik.

BIG 5

19 AUTHENTISCH SEIN
Warum Leadership eine Vision von den Werten im Unternehmen und eine Vorstellung vom Ziel der unternehmerischen Reise braucht.

20 VORAUSSCHAUEND
Leadership als Wegweiser: Mit proaktivem Handeln, Visionen und Strategien sicher in die Zukunft steuern.

21 PEOPLE FIRST
Leadership: Die Mitarbeitenden sehen, als Menschen wahrnehmen und ihnen Raum zur Potenzialentfaltung geben.

22 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE
Leadership als Verbindung von Strategie und Führung.

23 FUNKENSPRÜHER
Leader sein bedeutet Vorbild sein: Mit Mut in die Zukunft.

POLITIK

24 POLITISCHES FINGERSPITZENGEFÜHL
Was muss Politik leisten? Eine Analyse.

30 KONSEQUENT
Herausforderungen und Chancen: Die Kommunalpolitik als Schnittstelle zwischen Mensch und Politik.

34 LEADERSHIP FÜR GESUNDE ENTLASTUNG
Leadership und Proaktivität: Warum wir Gesundheit und Pflege neu denken müssen.

38 WE WANT YOU
Fachkräftemangel: Ursachen und Lösungswege. Perspektiven aus der Landesverwaltung.

KULTUR

42 KULTURELLE BEWEGUNG
Südamerikanische Impulse: Eine Stadt in Chile zeigt vor, wie man Kultur neu denken kann.

WISSENSCHAFT

46 HOFFNUNG AUF HEILUNG
Wie Wings for Life Bewegung in die Forschung zur Heilung von Querschnittslähmung bringt.

50 STARTRAMPE FÜR DIE LEADER VON MORGEN
Wie das Management Center Innsbruck mit innovativen Ansätzen die Bildungslandschaft aufmischt.

MITDENKER

54 WORK-LIFE SUCHT BALANCE UND VERTRAUEN
Die Jugend von heute: Junge Lebensperspektiven und Zukunftserwartungen.

58 LEADERSHIP-DNA
Buchtip: Prinzipien für einen radikalen Umbau der Führung.

59 LEADERSHIP HABIT
Buchtip: Mit der richtigen Einstellung erfolgreich führen.

CONTRAPUNKT

60 DIGITALES NATURERLEBNIS
Chance oder Gefahr? Wie Algorithmen unsere Natur erobern.

64 CLUBLEBEN

WIRTSCHAFT



Es lebe der Sport

Jeder siebte Euro, der in Salzburg erwirtschaftet wird, geht, im weiteren Sinne, auf den Sport zurück. Insgesamt liegt die Wertschöpfung bei über vier Milliarden Euro, jede zweite Nächtigung im Land Salzburg ist sportrelevant. Die Erfolge sollten Ansporn sein, noch besser zu werden. Deshalb hat der Seebrunner Kreis Vordenker aus der Wirtschaft zum Diskurs mit Landesrat Stefan Schnöll über Wirtschaft und Sport eingeladen.

So breit die Wirkung des Sports in die Wirtschaft und Gesellschaft hinein ist, so breit sind auch die Herausforderungen, vor denen Salzburg steht. Darin waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Gipfeltreffen von Sport und Wirtschaft einig. Im Bulls' Corner diskutierten neben Landesrat Stefan Schnöll Andreas Höller (Asics), Christoph Bründl (Bründl Sports), Stephan Reiter (FC Red Bull Salzburg), Oliver Seda (Hervis), Philipp Schmölder (Seebrunner Kreis), Daniel Donhauser (Maikai), Klaus Fetka (Seebrunner Kreis), Hans-Peter Stadlmayr (Puma), Christina König (Snow Space Salzburg), Sabrina Rohmoser (Universitäts- und Landessportzentrum Salzburg) und Veronika Scheffer (Zauchensee Liftgesellschaft).

Stefan Schnöll sieht eine Reihe von Hürden, die in der näheren Zukunft zu überspringen sind. Ganz oben auf der Liste steht der Ausbau der Sportstätten. Rund um Salzburg leben im Umkreis von 50 Kilometern mehr als eine Million Menschen. „Das in der Sportinfrastruktur abzubilden ist ein Kraftakt“, sagte er. Das Land will jedenfalls in die öffentliche Infrastruktur investieren: Eine Schwimmhalle im nördlichen Flachgau soll ebenso gebaut werden wie ein nordisches Leistungszentrum in Saalfelden.

VOLKSKRANKHEIT BEWEGUNGSMANGEL

Sorge bereitet allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Gesprächs das zunehmend sportaverse Verhalten von Eltern, das durch die Pandemie noch stärker geworden ist. Das Resultat: Kinder und Jugendliche verbringen immer mehr Zeit mit Handy und Computer. Seit 2019, so Landesrat Schnöll, ist der tägliche Digitalkonsum wesentlich gestiegen. Wie die mit dem Sofa verwachsenen Eltern leiden auch die Kinder unter Bewegungsmangel. Zwar könne man nicht jeden und jede an die Hand nehmen, um sicherzustellen, dass er oder sie richtig lebt. Das falle schon noch in den Bereich der Selbstverantwortung. Allerdings wäre es klug, eine Incentive-Struktur für Gesundheit aufzubauen, meinte Daniel Donhauser: „Es rollt eine massive Gesundheitshypothek auf uns zu. Jedes Investment in Gesundheit zahlt sich x-fach aus.“

Die Sportartikelindustrie gebe viel Geld aus, um die Produkte zu promoten. Jetzt gelte es die Frage zu klären, wie „wir Brücken in die Schulen und Kindergärten bauen können“, sagte Hans-Peter Stadlmayr.

Es gelte schon im frühkindlichen Alter anzusetzen, ist auch Andreas Höller überzeugt. Der Sportartikelhandel leiste dabei eine wichtige Inspirationsarbeit. Weil Bewegungsmangel bei jungen Leuten gefährlich ist, sind die Sportgeschäfte „Apotheken für Prävention und Energie“, wie Christoph Bründl formulierte. Er stelle immer öfter fest, dass Menschen unter Müdigkeit und Erschöpfung leiden, was sehr viel mit dem Bewegungsmangel zu tun habe. Umgekehrt gebe es einen neuen Lebensstatus, der sich nicht mehr am Reichtum, sondern an der Vitalität bemisst. Hans-Peter Stadlmayr sieht in einer Offensive für mehr Sport auch einen ökonomischen Effekt: 550 Millionen Euro an jährlichen Behandlungskosten in Österreich könnten eingespart werden, wenn die Menschen mehr für ihren Körper tun würden. Salzburg habe dabei das Privileg, Berge und Seen als riesiges Fitnessstudio zu haben.

FASZINATION WIRKT IN DIE BREITE

FC-Red-Bull-Salzburg-CEO Stephan Reiter hat ein Rezept, wie man die jungen Leute vom Bildschirm wegbringen kann. Anhand des Fußballs sehe man, wie man durch Begeisterung für die Stars dazu animieren kann, selbst Sport zu betreiben. Durch Idole gibt es in Salzburg 25.000 Vereinsmitglieder im Fußball und viele Mitglieder bei den Skiclubs. Die Vorbildwirkung der Profis hat den FC Red Bull Salzburg auch bewogen,

in den Damenfußball einzusteigen, um in die Breite zu gehen. Allerdings gebe es auch hier das Problem geeigneter Sportstätten: „Die passende Infrastruktur ist die Voraussetzung für Wachstum“, so Reiter.

Einen weiteren Ansatz bei der Förderung von künftigen Idolen der Kinder und Jugendlichen verfolgt Landesrat Schnöll, indem 26 Salzburger Athletinnen und Athleten als Hoffnungsträger für die nächsten Olympischen Spiele in Paris und Los Angeles (2024 und 2028) gefördert werden. Medaillen und Turniersiege geben Sportarten immer Auftrieb. Das ist beim Tennis durch Dominic Thiem so und war es auch nach dem überraschenden Olympiasieg von Anna Kiesenhofer im Straßenradrennen in Tokio.

VERKNÜPFUNG VON VEREINEN UND SCHULEN

Der Spitzensport, argumentierte Reiter, müsse aber auch ein Umfeld haben, das funktioniert. Die Lebensqualität und die Sicherheit sind unübertreffbar, was es auch leichter macht, Toptalente nach Salzburg zu bringen. Was nicht in Ordnung sei, ist die hohe Steuerbelastung für die Spitzensportler oder dass Sporthallen aus Energiegründen oder in den Schulferien zugesperrt bleiben. Das hat auch Landesrat Schnöll erkannt und unterstützt deshalb die Gemeinden finanziell, damit auch in den Sommerferien Sport in der Halle ausgeübt werden kann.



WIRTSCHAFT

Eine enorme Herausforderung sieht die Diskussionsrunde generell im Schulsport und der Professionalisierung kleiner Vereine. Ziel müsse es sein, ein hohes Niveau bei den Trainerinnen und Trainern sicherzustellen und letztlich auch die Zusammenarbeit mit den Schulen zu intensivieren. Das tut das Land jetzt, indem ein Pilotversuch mit 16 Schulen und Kindergärten gestartet wurde, bei dem den Kindern eine tägliche Sportstunde ermöglicht wird. Wenn das Angebot erfolgreich ist, soll es landesweit ausgerollt werden, so Schnöll. Die täglichen Turnstunden werden von Bewegungsscoaches durchgeführt, weil an den Schulen selbst nicht ausreichend Lehrkräfte für Turnen vorhanden sind. Es steht aber auch das Thema Haftung im Weg. Wenn Pädagoginnen und Pädagogen geklagt werden, wenn sich ein Kind den Knöchel beim Sport verknackt, darf man sich nicht wundern, wenn sich niemand mehr findet, der freiwillig ein Risiko eingeht.

SPORTKULTUR SKIFAHREN FÖRDERN

Immer weniger Kinder bekommen den Skisport von zu Hause aus mit, auch die Zahl der an den Schulschulskikursen Teilnehmenden sinkt, bedauerte Christina König. Hier brauche es gemeinsame Anstrengungen und Unterstützungen, damit die österreichische Sportkultur Skifahren nicht verloren geht: „Jetzt haben wir noch viele Leute, die Wintersport ausüben,

aber wie sieht das in 30 Jahren aus, wenn wir nichts unternehmen?“ Snow Space Salzburg hat in diesem Winter deshalb eine besondere Initiative gestartet: Der Skigast, ob klein oder groß, bekommt mit dem Skipass die Anreise mit Bus oder Bahn kostenlos dazu. Damit soll vor allem das Elterntaxi entfallen.

Statt auf die gesundheitlichen Auswirkungen des Skifahrens zu blicken, werde sehr eindimensional über die inflationsbedingten Preiserhöhungen und den Energieverbrauch – der bei weniger als einem Prozent des Gesamtverbrauchs in Österreich liegt – debattiert, beklagte Veronika Scheffer. Dabei müsste man sich viel mehr damit beschäftigen, was ein Skitag auslöst, meinte Christoph Bründl. Gerade für die Großstädter sei das Erlebnis am Berg ein Elixier.

Einhellig begrüßt wurde von den Diskutanten die Initiative, Aufstiegswege für Tourengänger zu präparieren, die Abfahrt erfolgt dann auf gesicherten Pisten. 30 solcher Tourenrouten gibt es inzwischen. Das sei ein wichtiger und richtiger Schritt, weil damit gerade Jugendliche vom Fahren im offenen Gelände abgehalten werden. „Die denken nämlich oft, dass sie durch ihre Ausrüstung unverwundbar sind“, führte Veronika Scheffer aus. Die Menschen seien auch bereit, dafür etwas zu bezahlen. Das zeige sich beim Kauf der Ausrüstung, erzählte Christoph Bründl: „Es ist erstaunlich, welche Summen Sportlerinnen und



Foto: Manuel Horn



Foto: Manuel Horn

Sportler bereit sind für die Tourenausrüstung zu bezahlen.“ Gleiches gelte im Übrigen auch für Schneeschuhwanderer und Langläufer.

Das Beispiel Skitouren auf gesicherten Wegen sollte auch für Mountainbiker Schule machen. Hier wäre es aber notwendig, Landwirte und Jäger mit an den Tisch zu bekommen, um nach Lösungen zu suchen, die für alle Beteiligten in Ordnung sind. Der Trend zum Bike könnte dadurch noch weiter gestärkt werden. „Mit lässigen Angeboten lassen sich gerade Kinder und Jugendliche ansprechen“, ist Sabrina Rohrmoser überzeugt. Notwendige Voraussetzung für eine Offensive zum Ausbau von Mountainbikestrecken wäre ein Überdenken der Auflagen der Behörden, ergänzte Christina König. Denn mit den Vorgaben, die es jetzt gibt, habe es absolut keinen Sinn, sich zu engagieren.

WAS KANN DIE POLITIK VON DER SPORTWIRTSCHAFT LERNEN?

Eine Frage, die von den Moderatoren vom Seebrunner Kreis, Klaus Fetka und Philipp Schmöler, vorgegeben war, galt dem Thema, was die Politik von der Sportwirtschaft lernen kann. Oliver Seda meinte dazu: „Was machen wir Unternehmer ständig? Wir entwickeln Strategien, positionieren uns, priorisieren und benchmarken.“ Das Land müsse sich auch eine strategische Positionierung erarbeiten, die sich von anderen unterscheidet. „Wenn wir uns für einen Bikeschwerpunkt entscheiden, müssen wir uns an Benchmarks orientieren und das dann auch konsequent durchziehen. Südtirol wäre ein Vorbild, an dem man sich ein Beispiel nehmen könnte“, sagte der Hervis-Manager. Landesrat Stefan Schnöll will jedenfalls am Ball bleiben.

ÖKONOMISCHE EFFEKTE DES SPORTS

Das Institut für Sportökonomie (SportsEconAustria) wurde 2004 auf Initiative des Bundeskanzleramts gegründet. Jüngst haben die Forscher im



Auftrag des Landes untersucht, wie groß die Bedeutung der Sportindustrie für den Standort Salzburg ist. Die Ergebnisse sind beeindruckend.

Der Anteil des Sports an Salzburgs Bruttoregionalprodukt ist mehr als doppelt so hoch wie der österreichische Durchschnitt. Damit ist Salzburg „Sportland par excellence“, findet Studienleiter Christian Helmenstein von SportsEconAustria. „Das ist unter anderem auf die hochprofessionellen Skigebiete, die Rolle des Sportartikele Einzelhandels und auf die besondere Stellung von Red Bull im Land zurückzuführen.“

Vergleicht man die direkte Bruttowertschöpfung von Sport im weitesten Sinn, liegt dieser im Branchenvergleich mit 4,06 Milliarden Euro an dritter Stelle hinter dem Handel mit 5,17 Milliarden und der Herstellung von Waren mit 4,08 Milliarden Euro. Danach folgen mit großem Abstand der Einzelhandel (1,62 Milliarden Euro) und der Bau mit 1,21 Milliarden Euro.

WIRTSCHAFT

Gegen den Strom



Ein Plädoyer für ein radikales Umdenken in der Energiepolitik hält der langjährige Verbund-Manager Karl Gollegger im Gespräch mit DENK. Salzburg sollte so rasch wie möglich unabhängig von unsicheren Lieferanten werden.

Ein Großarler Unternehmer mit einem Stromverbrauch von 25.000 Kilowattstunden im Jahr hat Karl Gollegger jüngst seine Stromrechnung auf den Tisch gelegt. 2022 zahlte er noch 300 Euro im Monat, heuer sind es 900. Diese Preissprünge bringen nicht nur ihn, sondern viele Unternehmen und Privathaushalte an den Rand der finanziellen Möglichkeiten. Die Conclusio Golleggers: „Wann, wenn nicht jetzt, sollte die Frage gestellt werden: Was ist euch lieber: permanente Abhängigkeit von unsicheren Energielieferanten, hohe Preise oder das nutzen, was wir selbst haben?“

Die Chance, bei elektrischer Energie autark zu werden, sei in Salzburg groß, wenn die Obstruktionspolitik gegen jede Form von Projekten beendet werde. Rasch umsetzbar wären drei Flusskraftwerke. Das habe auch am meisten Sinn, weil dadurch konstant hohe Strommengen nachhaltig erzeugt werden könnten und damit ein Großteil der nicht im Land produzierten elektrischen Energie abgedeckt würde. Derzeit verbrauchen Wirtschaft und Haushalte im Bundesland Salzburg 3,3 Milliarden Kilowattstunden. Allein die Salzburg AG produziert 1,7 Milliarden Kilowattstunden in ihren Kraftwerken, dazu kommen die privaten Stromerzeuger. Verbleiben 1,2 bis 1,3 Milliarden Kilowattstunden, die abgedeckt werden müssen.

FOKUS AUF DREI PROJEKTE AN SALZACH UND MUR

Das Kraftwerk Stegenwald ist schon sehr weit gediehen. Zwei Jahre für Genehmigungen und eine ebenso lange Zeit für den Bau seien realistisch. In einem ähnlichen Zeitraum könnte auch das von der Salzburg AG geplante Murkraftwerk umgesetzt werden. Zwischen Tamsweg und Kendlbruck – so sah es der Plan des vor rund zehn Jahren gestoppten Vorhabens vor – sollte ein guter Teil des Wassers der Mur auf zwölf Kilometern Länge durch eine Druckwasserleitung fließen und energetisch genutzt werden. Das dritte Flusskraftwerk im Bunde ist auf Höhe von Surheim zwischen Freilassing und Oberndorf geplant. Von bayerischen Politikern vehement gefordert, wurde es 2017 gestoppt, weil die Salzach zu einem „stehenden Gewässer“ geworden wäre, so die Begründung. Seither ist es um das Projekt ruhig geworden. Jetzt aber sollten die Pläne wieder hervorgeholt werden. Allein diese drei Projekte brächten 500 Millionen Kilowattstunden pro Jahr, rechnet Gollegger vor.

BESCHLEUNIGTER AUSBAU VON WINDRÄDERN UND PHOTOVOLTAIK

Weitere 500 Millionen Kilowattstunden pro Jahr könnte die Windenergie beisteuern. Landesrat Sepp Schwaiger hat dafür im Entwicklungsprogramm des Landes die Grundlagen

WIRTSCHAFT



Links: Das Kraftwerk Kreuzbergmaut in Werfen ist heute ein Erholungsraum im Pongau.
Rechts: Ökologische Landschaftsgestaltung mit dem Wasserkraftwerk Kreuzbergmaut. Im Hintergrund die Stadt Bischofshofen.

geschaffen. Nachdem zwei Jahrzehnte jeder Versuch, ein Windrad aufzustellen, verhindert wurde, hat er elf Vorrangzonen für Windräder ausgewiesen – verteilt auf alle Gaue. Auf diesen Flächen könnten 64 Anlagen gebaut werden. Bis 2030 sollen bereits 25 Windräder stehen. Da jedes Windrad 4000 Haushalte versorgen kann, bekämen damit 100.000 der rund 228.000 Salzburger Haushalte Ökostrom.

Forciert werden soll jetzt auch der Ausbau von Photovoltaik auf überdachten Parkflächen, Einkaufszentren und Hausdächern. Dieser birgt auch noch viel Potenzial in sich: 100 Millionen Kilowattstunden Strom könnte die Sonne frei Haus liefern. Rechnet man schließlich noch Effekte des Ausbaus und der technologischen Erneuerung von Kleinkraftwerken dazu, könnte sich Salzburg recht rasch aus der Abhängigkeit und der Preisvolatilität bei Strom befreien.

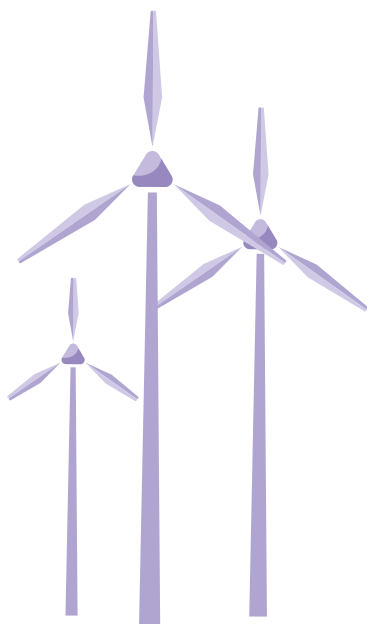
Welches Potenzial hier schlummert, zeigt die Erneuerung des ältesten Donaukraftwerks, Ybbs-Persenbeug, die vor Kurzem abgeschlossen wurde: Die sechs alten Maschinensätze wurden durch neue ersetzt. Nach dem Umbau können 77 Millionen Kilowattstunden mehr an Wasserkraftstrom aus der Donau gewonnen werden. In Summe reichen die über 1,4 Milliarden Kilowattstunden, die der Verbund im modernisierten Kraftwerk erzeugt, für die Versorgung von 400.000 Haushalten.

REGENERATIVE PROJEKTE PRÜFEN

Leadership in der Energiepolitik bedeute für ihn auch, sagt Karl Gollegger, dass alle Möglichkeiten, regenerativ Energie zu erzeugen, untersucht würden. Dazu gehöre beispielsweise die Geothermie, also die Nutzung von Erdwärme.



Neben Luftwärmepumpen werden verschiedene Technologien bei Erdwärmepumpen im Wohnbau genutzt. „Geothermie ist eine Kerntechnologie der Wärmewende, sie hat das Potenzial, ganze Großstädte mit erneuerbarer Wärme zu versorgen“, heißt es in einem Fachartikel. Tatsächlich wird Erdwärme derzeit hierzulande nur als „Nischenprodukt“ genutzt. Im benachbarten Bayern tut sich in Sachen Nutzung der Erdwärme schon einiges: In der bayerischen Hauptstadt München wird intensiv geprüft und das Wasserwirtschaftsamt Traunstein berichtet von zwei Probebohrungen, die Erdwärme aus rund vier Kilometern Tiefe erschließen sollen.



THERMISCHE RESTSTOFFVERWERTUNG

Ein weiteres Projekt, das ernsthaft angegangen werden müsse, ist die thermische Nutzung der Reststoffe. Gegenwärtig wird der Müll von Siggerwiesen nach Lenzing verfrachtet, wo er dann verbrannt wird. Statt modernste Technologie vor Ort zu nutzen, die umweltschonend betrieben werden kann, werden Tausende Lkw-Fahrten in Kauf genommen. „Die Energie könnte in das Fernwärmenetz der Stadt Salzburg eingespeist werden und damit Gas oder Öl, das derzeit verbrannt wird, eingespart werden“, erklärt Karl Gollegger.

Interessante Projekte, im „Kleinen“ Strom zu erzeugen, gibt es in einigen Gemeinden im Land Salzburg. So nutzt etwa St. Johann im Pongau das Gefälle der Trinkwasserleitungen. Ehe das Wasser im Reservoir ankommt, liefert der „Trinkwasserdynamo“ Strom an einige Hundert Haushalte.

BESCHLEUNIGTE VERFAHREN

Ein Anliegen ist Karl Gollegger die Beschleunigung von Verfahren bei Anlagen, die erneuerbare Energie erzeugen. Deutschland hat ein Beschleunigungsgesetz bereits beschlossen. Gollegger fordert, dass in Österreich ebenfalls rasch ein solches Gesetz beschlossen wird, nach dem bei Vorliegen aller notwendigen Unterlagen ein Energieprojekt binnen drei Jahren zu genehmigen ist und eine Ombudsstelle für zu lange Verfahrensdauer und unzumutbaren Verwaltungsaufwand eingerichtet wird. Die Generalkompetenz im Rahmen der beschleunigten Verfahren würde beim Bund liegen.

Verfahrensdauern von 10 bis 20 Jahren wären damit Geschichte. „Jahrzehntelanges Verhindern, wie in der Vergangenheit, ist weder energiepolitisch tragbar noch für interessierte Investoren zumutbar“, ärgert sich der ehemalige Verbund-Manager. Mit Entschlossenheit, Mut und Weitsicht muss die Politik angesichts der geopolitischen Lage in Europa nun diese Rahmenbedingungen schaffen.

„Leadership in der Energiepolitik bedeutet, zukunftsorientiert Verantwortung zu übernehmen. Die Entscheidungen müssen faktenorientiert fallen und konsequent umgesetzt werden. Ideologische Ansätze haben hier keinen Platz.“

Karl Gollegger

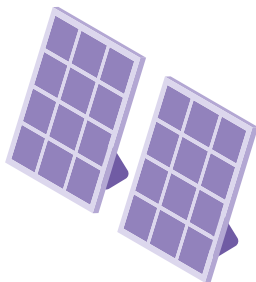


Foto: Andreas Kolarik

Karl Gollegger vor dem Wasserkraftwerk Sohlstufe Lehen der Salzburg AG

Bei der Umsetzung einer an die Zeitenwende angepassten Energiepolitik setzt Karl Gollegger voll auf die Salzburg AG und ihren neu bestellten Vorstandssprecher Michael Baminger sowie dessen Vorstandskollegin Brigitte Bach. Er würde sich wünschen, dass das neue Vorstandsteam die Versorgungssicherheit mit leistbarer Energie durch den Ausbau regenerativer Quellen im Land Salzburg in den Vordergrund stellt.

Außerdem sollte der Landesenergieversorger im Aufsichtsrat die Weichen für die Unterstützung der Kundinnen und Kunden stellen. Statt bürokratischer Einmalzahlungen empfiehlt er sozial und nach Verbrauch gestaffelte Gutschriften von drei bis fünf Monatsbeträgen auf die Jahresabrechnung. „Das würde vielen Menschen in Salzburg die Sorgen nehmen, sich eines Tages die explodierenden Preise für Strom und Heizung nicht mehr leisten zu können.“



Karl Gollegger hat sowohl Jus als auch Politik- und Kommunikationswissenschaften studiert. Nach der Promotion trat der doppelte Doktor 1980 in die Dienste des Landes Salzburg, war für neun Jahre Mitglied im Kabinett von Landeshauptmann Wilfried Haslauer sen. Danach wechselte er in die Privatwirtschaft. 17 Jahre war er in der Energiewirtschaft tätig. Zuerst als Kaufmännischer Vorstandsdirektor der Tauernkraftwerke AG, nach der Fusion der TKW mit dem Verbund übernahm er dort 1997 die Leitung des Geschäftsfeldes Stromgeschäft. 1999 wurde Karl Gollegger Vizebürgermeister der Landeshauptstadt Salzburg. Diese Funktion übte er eine Legislaturperiode aus und kehrte dann wieder zum Verbund zurück, zuletzt war er Geschäftsführer für Vertrieb und Repräsentanz. Aktuell ist er unter anderem Präsident der Salzburg Foundation und im Aufsichtsrat einer Fraunhofer-Gesellschaft aktiv, die sich mit der Optimierung der Wasserstoffproduktion befasst.



BIG 5



Leadership im Fokus

Authentisch sein

„Das große Wort Leadership umschreibt eine Vision von den Werten im Unternehmen und eine Vorstellung vom Ziel der unternehmerischen Reise. In der Tagesarbeit darf man aber den Blick fürs Detail nicht verlieren“, erklärt Peter Unterkofler im Gespräch mit DENK.

Der Chef von Jacoby GM Pharma erkennt im Schaffen von Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen permanent wandlungsfähig machen und dynamisch bleiben lassen, die größte Herausforderung. In diesen Prozess müssen die Mitarbeitenden eingebunden werden.

Leadership sei bei den Fusionen mit den bis dahin selbstständigen Marktbegleitern GM Pharma und Kögl Pharma gefragt gewesen. Der Zusammenschluss in den Jahren 2013 und 2015 entstand aus der Erkenntnis heraus, dass „wir eine kritische Größe brauchen, um stabil auf Dauer am Markt agieren zu können. Die Entwicklung hat gezeigt, dass wir alle durch die größere Einheit gewonnen haben“, resümiert Peter Unterkofler.

KOOPERATIONEN INTERNATIONAL

Zusammenarbeit beschäftigt nicht nur Jacoby GM Pharma, sondern ist auch international ein Thema. In der Coronakrise wurde die Pharmaindustrie aus neuen Blickwinkeln gesehen. Aus der Erkenntnis heraus, dass Abhängigkeiten durch die Globalisierung entstanden sind, wurden Rufe nach einer „Reparatur“ laut. Es sei sinnvoll, das eine oder andere Arzneimittel wieder in Europa herzustellen, Lager aufzubauen und das Konzept, alles „just in time“ liefern zu lassen, zu überdenken. Aber die Arbeitsteilung habe insgesamt durchaus ihren Sinn.

Beeindruckt habe ihn in der Pandemie die Zusammenarbeit des universitären Spin-offs Biontech mit einem der größten Pharmahersteller der Welt, dem US-Konzern Pfizer. „Dieses Beispiel kann Schule machen und zeigt, dass man nicht alles selbst machen muss“, ist Unterkofler überzeugt.

ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN IM TEAM

Das Thema Fachkräftemangel ist allerorts mitten im Leben angekommen. Ein für ihn probates Mittel, dem Abwandern von Leistungsträgern entgegenzuwirken, sieht Peter Unterkofler in der Weiterbildung und der internen Nachbesetzung von Führungspositionen. Den Fachkräftemangel werde man

nicht zur Gänze durch Zuwanderung in den Griff bekommen. Es müsse eine Höherqualifizierung der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einen stärkeren Zug hin zur Vollzeit geben. Dazu brauche es entsprechende finanzielle Anreize.

PRIORITÄTEN DER STANDORTPOLITIK

Leadership in der Standortpolitik sei gefragt. Es brauche Investitionen in Bildung, Innovation, Wissenschaft und Forschung. Die Digitalfakultät an der Uni Salzburg sei ein Schritt in die richtige Richtung. Ein Fokus auf die technische Ausbildung und auf die Vernetzung der Unis mit der Wirtschaft sei ein Dreh- und Angelpunkt. Ein anderer ist für den IV-Präsidenten die Infrastruktur. „Wir brauchen neue Kraftwerke, Schieneninfrastruktur, Daten- und Stromnetze. Dabei gibt es viele schützenswerte Interessen. Die Politik ist gefordert, Prioritäten zu setzen“, sagt Peter Unterkofler. Dazu brauche es keine großen Gesetzesänderungen und schon gar keine neuen Verfassungsgesetze, sondern Leadership. „Es genügt einfach der Mut, simple Wahrheiten offen auszusprechen.“



Peter Unterkofler
Jacoby GM Pharma

Vorausschauend

Der CEO der Palfinger AG, Andreas Klauser, ist davon überzeugt, dass nur durch vorausschauendes und proaktives Handeln Herausforderungen gemeistert werden können.

Weltweit erleben wir einen tiefgehenden Wandel, der in Gestalt von Megatrends wie etwa der Digitalisierung, dem gesellschaftlichen Wandel oder der Nachhaltigkeit auftritt. Dazu kommen Pandemie, Krieg in der Ukraine, Inflation und die Energiekrise. Da ist es verständlich, dass die Menschen ebenso wie die Wirtschaft nach Orientierung verlangen. In erster Linie wird sie von der Politik erwartet, die sich oft aber erst selbst neu orientieren muss und dabei im Krisenmanagement gefangen ist – weswegen die Antworten oft auf sich warten lassen, hält Andreas Klauser fest. „Abwarten ist aber für ein weltweit führendes Technologieunternehmen wie Palfinger keine Option. Wir haben frühzeitig und damit auch rechtzeitig alle Schritte unternommen, unsere globale Organisation auf kommende Anforderungen auszurichten. Die Global Palfinger Organization (GPO) ermöglicht es uns, auch in Krisensituationen rasch, effizient, transparent und lösungsorientiert zu agieren.“

Damit allein sei es aber nicht getan. Palfinger habe die angeführten Megatrends als wesentliche Faktoren für sein Business und seine Kunden definiert. „Mit der Vision & Strategie 2030 haben wir konkrete Antworten auf diese Herausforderungen gegeben und uns verbindliche Ziele gesetzt“, erklärt der Chef des börsennotierten Konzerns. Das sei die Basis, welche es erlaubt, über den Tag hinaus zu denken und zu handeln. Auf dieser Basis erschlossen sich neue Perspektiven und Geschäftsfelder. „Damit ist die Voraussetzung gegeben, dass wir durch unser Handeln die Zukunft proaktiv selbst gestalten“, stellt Klauser fest.

IM WANDEL BRAUCHT ES PIONIERGEIST

Das Unternehmen habe die Rahmenbedingungen fest im Blick. Um sich im Wettbewerb um die besten Talente bestmöglich zu positionieren, werde auf ein qualitativ hochwertiges Aus- und Weiterbildungsangebot gesetzt: „Wir intensivieren die Kooperationen mit Schulen, Fachhochschulen, Universitäten und Industriepartnern. Wir folgen dem Prinzip, in der Region für die Region zu produzieren. Wir schlagen im

besten Sinne des Wortes Wurzeln, die zu starken und leistungsfähigen Knotenpunkten unseres globalen Netzwerks werden“, formuliert Andreas Klauser. Dafür finde der führende Produzent und Anbieter innovativer Kran- und Hebelösungen im Land Salzburg, in seiner Bildungs- und Forschungslandschaft und seiner internationalen Anbindung ideale Voraussetzungen, seinen Pioniergeist erfolgreich zu leben.

„Leadership bedeutet, Orientierung zu bieten, das große Ganze im Blick zu haben, um vorausschauend und proaktiv agieren zu können. Die Organisation auf Herausforderungen einzustellen sowie Visionen und Strategien zu entwickeln. Auf dieser Basis gilt es Entscheidungen zu treffen und sie ebenso transparent wie konsequent umzusetzen.“

Andreas Klauser



Andreas Klauser
Palfinger AG

People first

Hans Peter Schützinger, Sprecher der Porsche Holding Salzburg Geschäftsführung, sieht eine der größten Herausforderungen der Gegenwart darin, die Transformation zu ermöglichen. Dazu wurden vier Prinzipien erstellt.

Ganz oben steht „People first“. „Davon leitet sich unser Verständnis von Leadership ab: die Mitarbeitenden sehen, als Menschen wahrnehmen und ihnen den Raum für persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung geben.“ In der Porsche Holding werde ein Führungsstil gepflogen, der auf Vertrauen, Eigenverantwortung und Wertschätzung basiert. Das sei auch die Grundlage, um eine unternehmerische Haltung – „entrepreneurship“ – zu ermöglichen und zu fördern. Der Konzern befinde sich in einer beispiellosen Transformationsphase hin zur E-Mobilität. Das Automobilgeschäft werde sich in den nächsten Jahren tiefgreifender ändern als in den letzten 50 Jahren zusammen. „Auf diesem spannenden Weg gilt es die Menschen mitzunehmen und ihnen dabei Sicherheit zu geben. Das haben wir uns in der Porsche Holding ganz im Sinne von People first zum Ziel gesetzt“, erläutert Hans Peter Schützinger.

FÜHREN DURCH VORBILDER

Das zweite Prinzip lautet: „Leading by example“. „Für unsere Führungskräfte“, so Schützinger, „bedeutet dies vor allem walk the talk: Vorbild sein, Orientierung geben, Verantwortung übernehmen.“ Letzteres beinhalte auch, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, auf sich zu schauen und gleichzeitig die Verantwortung für das Team, das Unternehmen und für die Gesellschaft wahrzunehmen. Diese Haltung brauche es schließlich auch, um im Sinne einer internationalen, cross-divisionalen Zusammenarbeit stets das große Ganze im Blick zu haben. Unternehmen müssen sich verändern, um zukunftsfähig zu bleiben. Deshalb lautet das dritte Prinzip der Porsche Holding Salzburg „Enabling transformation“. Im Tagesgeschäft dürfen Strategie und Zukunftsthemen nie aus den Augen verloren werden. „Sie sind in all unseren Projekten Wegweiser. „Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Diversity und New Work spielen in allen Unternehmensbereichen eine maßgebliche Rolle und fließen in unsere Entscheidungen ein“, erläutert Schützinger.

Um die Zukunft erfolgreich gestalten zu können, braucht es die entsprechenden Rahmenbedingungen. Dabei habe die Vereinbarkeit von Beruf und Familie höchste Priorität. „Work-Life-Integration“ lautet das Prinzip. Schützinger: „Wir haben die Kapazität unseres Betriebskindergartens im Porschehof in Salzburg letztes Jahr verdoppelt. Klar ist aber auch: Um mehr Frauen eine Karriere zu ermöglichen, braucht es im gesamten Bundesland Salzburg mehr Tempo beim Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen.“

„Unser Verständnis von Leadership ist: die Mitarbeitenden sehen, als Menschen wahrnehmen und ihnen den Raum für persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung geben.“

Hans Peter Schützinger



Foto: Porsche Holding Salzburg

Hans Peter Schützinger
Porsche Holding Salzburg

Führungsgrundsätze

„Leadership ist in der disruptiven Arbeitswelt von heute notwendiger denn je“, ist der Generaldirektor des Raiffeisenverbandes, Heinz Konrad, überzeugt. Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen, Institutionen und ganzen Regionen werde dadurch massiv beeinflusst.

Leadership sieht Konrad als die Gesamtheit aller Führungsqualitäten – von der inhaltlichen Kompetenz und strategischen Qualität über die Persönlichkeit bis zur Beherrschung relevanter technischer Tools. Leadership verbindet für ihn Strategie und Führung.

Um ein einheitliches Bild nach innen und außen herzustellen, hat der Raiffeisenverband Salzburg (RVS) mit Antritt der neuen Geschäftsleitung 2020 einen umfassenden Strategieprozess gestartet. Wichtiges erstes Ergebnis war das Leitbild, in dem die strategische Ausrichtung und die Entwicklungsperspektiven für die nächsten Jahre festgeschrieben wurden. „Zentrales Element des Leitbilds und Kompass für unser Leadership sind vier RVS-Führungsgrundsätze: aufrichtig, ergebnisorientiert, eigenverantwortlich und positiv“, erklärt der RVS-Chef und erläutert, was damit gemeint ist:

Aufrichtig: Als ehrlicher und zuverlässiger Partner sagen wir das zu, was wir einhalten können. Langfristige Beziehungen haben für uns höchste Priorität. Wir gehen offen und wertschätzend aufeinander zu.

Ergebnisorientiert: Alles, was wir tun, dient dem langfristigen Erhalt der Selbstständigkeit des RVS. Unter Berücksichtigung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erzielen wir das bestmögliche Ergebnis für unser Unternehmen.

Eigenverantwortlich: Die mit einer Aufgabe verbundenen Kompetenzen werden durch eigenständiges und aktives Handeln bestmöglich zum Wohle des Hauses ausgeschöpft. Unser Entscheiden ist von unternehmerischem Denken geprägt.

Positiv: Wir begegnen Herausforderungen mit einer positiven Grundhaltung. Wir verstehen uns als Leuchtturm in schwierigen Zeiten und geben Sicherheit und Orientierung. Bei komplexen Themen suchen wir als Team konstruktive Lösungen.

LEADERSHIP BRAUCHT TOP-AUSBILDUNG

Die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitar-

beitern, fachlich wie persönlichkeitsbezogen, ist im Raiffeisen-sektor seit vielen Jahren ein ganz wichtiger Baustein der Personalentwicklung. Das jährliche RVS-Bildungsbudget beträgt 1,5 Millionen Euro. Geschult wird sowohl im RVS selbst als auch am Raiffeisen Campus. Dort können sogar zwei Masterabschlüsse erworben werden, die in Zusammenarbeit mit dem MCI in Innsbruck sowie der Donau-Universität Krems angeboten werden.

„Leadership braucht es in Unternehmen, Organisationen wie in der Verwaltung. Dabei stehen die Vermittlung des tieferen Sinns der Arbeit (Purpose), die Schaffung einer von Wertschätzung und Offenheit geprägten Arbeitsumgebung und der entwicklungsfördernde Umgang mit Fehlern im Vordergrund.“

Heinz Konrad



Foto: RVS/Kirchberger

Heinz Konrad
Generaldirektor Raiffeisenverband Salzburg

Funkensprüher

Nachhaltigkeit bei Investitionen, Innovationen und Employer Branding spielen für die Salzburger Sparkasse eine große Rolle. Dringenden Reformbedarf sieht Vorstand Markus Sattel bei den Regularien für Wohnbaukredite.

Mit den ESG-Kriterien (Englisch für Environment, Social, Governance) wurde ein Anstoß für Unternehmer, Anleger und Konsumenten gegeben, sich mit dem Thema nachhaltige Investitionen auseinanderzusetzen. Wie auch die ESG-Dialoge der Sparkasse zeigten, gibt es bereits eine Vielzahl an Beispielen für nachhaltige Unternehmenspolitik in Salzburg.

Während bei den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung positive Entwicklungen klar erkennbar sind, ist das Gegenteil bei der Wohnbaufinanzierung der Fall. Die auf Basis einer von Österreich übererfüllten EU-Direktive umgesetzte Verordnung KIM-V hat für restriktive Vergabestandards bei der Finanzierung von Wohnimmobilien gesorgt. Mit drastischem Ergebnis: „Für viele junge Menschen ist damit der Traum von den eigenen vier Wänden ausgeträumt“, fürchtet Markus Sattel. „Wir konnten im zweiten Halbjahr 2022 nur noch halb so viele Wohnbaukredite wie im Vorjahr vergeben.“

DER WUNSCH NACH NEUEN ARBEITSZEITMODELLEN

Dazu kommt, dass viele junge Leute heute den Wunsch haben, nicht mehr 40 Stunden pro Woche zu arbeiten. „Wir merken, dass sich der Stellenwert der Arbeit ändert.“ Dieses Thema sieht der Sparkassen-Vorstand unter zwei Gesichtspunkten: Natürlich gelte es, Werte, Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herauszufinden. Die Salzburger Sparkasse achtet als moderne Arbeitgeberin auf Karrierechancen, Weiterentwicklung, Fördermöglichkeiten und auch flexiblere Arbeitsmodelle. Traditionell habe sie aber auch die finanzielle Gesundheit der Menschen im Blick.

„In einem alternden Europa ist die Vorsorge ein riesiges Thema.“ Unser Pensionssystem ist so gestaltet, dass sich Zeiten mit geringerem Einkommen am Ende auf die Pension durchschlagen. Das trifft nach wie vor in erster Linie Frauen, welche die Kindererziehung übernehmen. Als Arbeitgeberin bemüht sich die Salzburger Sparkasse etwa durch Jobsharing,

dass Karrierewege nicht unterbrochen werden. Die Qualität der Kommunikation spiele dabei eine große Rolle.

„Leadership bedeutet nicht, immer selbst der Beste zu sein, sondern andere besser zu machen. Führungskraft zu sein bedeutet, Vorbild und ‚Funkensprüher‘ zu sein bei allem, was man tut. Der Arbeit der Mitarbeitenden gehört Anerkennung und Respekt für ihre Leistung gezollt. Vor allem aber gehört den Menschen hinter der Leistung größte Beachtung geschenkt.“
Markus Sattel



Markus Sattel
Salzburger Sparkasse

POLITIK

Politik muss Menschen abholen und mitnehmen



Das politische Umfeld hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Wir haben zu den Ursachen und Folgen Landeshauptmann Wilfried Haslauer und den Politikwissenschaftler Reinhard C. Heinisch zu einem Diskurs über Herausforderungen, Leadership in der Politik und politisches Handeln zwischen Verantwortungsbewusstsein und Populismus eingeladen.

Welche Eigenschaften und Qualifikationen sollten Spitzenpolitiker mitbringen? Was braucht es, um das Land Salzburg zu regieren?

HASLAUER: Grundvoraussetzung für eine politische Funktion ist, dass man die Menschen mag. Politische Vorhaben können niemals an den Leuten vorbei umgesetzt werden. Dabei muss ein Interessenausgleich gefunden werden. Während in der Wirtschaft Entscheidungen zu 80 Prozent rational und zu 20 Prozent emotional getroffen werden, ist es in der Politik genau umgekehrt. Langfristig Sinnvolles muss kurzfristig mehrheitsfähig gemacht werden. Durch die sinnüberflutende Medienlandschaft, die vielfältigen und diffusen Informationen und die Echokammern der sozialen Medien ist diese Suche nach Mehrheiten nicht einfacher geworden. Eine Herausforderung ist es, dass rund ein Drittel der Menschen sich im System kaum mehr wiederfindet. Sie leben bestenfalls danebenher, im schlechtesten Fall werden sie zu Staatsverweigerern.

HEINISCH: Politik kann „responsive“ oder „responsible“ sein. Im ersten Fall reagiert die Regierung populistisch auf Stimmungen, im zweiten Fall handelt sie verantwortungsvoll. Rein populistische Politik kann auf Dauer sehr teuer sein, verantwortungsvolles Handeln wiederum tendiert dazu, dass die Politik die Bevölkerung verliert. Ein Patent dafür, wo sich Politik zwischen den beiden Polen einpendeln soll, gibt es nicht. Der Druck auf die Politiker ist sehr groß, was langfristig nicht gut ist.

HASLAUER: Natürlich wird mit überbordenden Forderungen Populismus geschürt. Das Resultat sind zum Beispiel Geldverteilungsaktionen. Das können wir uns auf Dauer nicht leisten. Der Kontakt mit der Bevölkerung ist enorm wichtig. Dieser Kontakt war in der Pandemie abgeschnitten, was ich sehr bedauert

habe. Es ist nämlich ein sehr schöner Teil des Berufs, mit den Menschen zu reden und unmittelbare Kontakte zu haben.

Was bedeutet Leadership in der Politik?

HASLAUER: In der Politik gilt es, strategische Ziele zu verfolgen und dabei einen Ausgleich zwischen widerstrebenden Interessen zu schaffen. Politiker sollten die Grundeinstellung mitbringen, dass sie nicht herrschen, sondern dem Land und seinen Menschen dienen. Letztlich braucht es dazu aber auch Macht, um Projekte umsetzen zu können.


HEINISCH: In der Politik gilt es, Ziele umzusetzen, Leute abzuholen, zu begeistern und mitzunehmen, um die Ziele auch verwirklichen zu können. Ein gutes Beispiel dafür war der in den USA unpopuläre Marshallplan nach dem Zweiten Weltkrieg. Die Amerikaner verstanden nicht, warum der damalige Präsident Harry Truman den Europäern 81 Milliarden Dollar geben wollte, um damit womöglich eine Konkurrenz für die eigene Wirtschaft aufzubauen. Truman aber sah die Vorteile für die USA und überzeugte letztlich die eigenen Leute. Er hat gezeigt, was Leadership bedeutet: Er hat seine Macht subtil eingesetzt und ein Gespür entwickelt, wie die Leute gewonnen werden können.

Was unterscheidet führende politische Funktionsträger von Spitzenmanagern?

HASLAUER: Zunächst gibt es viele Parallelen. Als Landeshauptmann von Salzburg habe ich ein gar nicht so kleines Unternehmen zu führen. Immerhin beschäftigt das Land in der Hoheitsverwaltung, den Landeskrankenanstalten und zahlreichen vorgelagerten Infrastrukturunternehmen 18.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Universitätsprofessor Reinhard Heinisch ist gebürtiger Kärntner. Ab 1983 studierte er an der Universität Wien Politikwissenschaften, 1986 ging er mit einem Fulbright-Stipendium in die Vereinigten Staaten, wo er 1987 an der Virginia Tech das Studium als Master of Arts abschloss und 1994 an der Michigan State University zum Ph.D. promovierte. Anschließend wechselte er an die University of Pittsburgh, wo er Professor für Politikwissenschaften und Direktor der Abteilung für Internationale Studien war. Seit September 2009 ist er an der Universität Salzburg Professor für Österreichische Politik in vergleichender europäischer Perspektive und Leiter der Abteilung Politikwissenschaft.

A portrait of Wilfried Haslauer, a middle-aged man with short grey hair and glasses, smiling warmly. He is wearing a dark grey suit jacket, a light blue striped shirt, and a blue tie with small red polka dots. He is seated in a light-colored chair against a background of vertical wood paneling.

Wilfried Haslauer studierte Rechtswissenschaften in Salzburg und Wien. Das Studium schloss er 1979 mit dem Doktorat ab, wobei er noch zusätzlich Volkswirtschaft als Teilstudium absolvierte. Nach einem Gerichtsjahr in Wien und Salzburg verfolgte Haslauer die Anwaltslaufbahn. Von 1985 bis 2004 war Wilfried Haslauer selbstständiger Rechtsanwalt mit vier weiteren Partnern in Salzburg. Im Jahr 2004 wurde Wilfried Haslauer Vorsitzender der Salzburger ÖVP und als Landeshauptmann-Stellvertreter Mitglied der Salzburger Landesregierung. Nach dem Erfolg seiner Partei bei den Landtagswahlen 2013 wurde er Landeshauptmann, fünf Jahre später wurde er in dieser Funktion wiedergewählt. Dem Seebrunner Kreis ist er besonders verbunden, war er doch selbst viele Jahre Kurator des Vordenkerkreises.

POLITIK



Unsere Produkte sichern die Lebensgrundlagen der Menschen. Der Ertrag dieser Leistungen ist nicht pekuniär darstellbar, sondern bemisst sich an der Zufriedenheit der Gesellschaft, der Daseinsvorsorge und Stabilität. Bei der öffentlichen Hand geht es nicht um den Shareholder-Value. Unsere Börsenkurse werden alle fünf Jahre bei den Wahlen festgestellt. Ein gravierender Unterschied ist, dass Unternehmen nie so in der Öffentlichkeit und Kritik stehen, wie das bei der Politik der Fall ist. Ich möchte dazu das Beispiel der Pandemie nehmen. Da wir auf eine Reihe von Bevölkerungsgruppen Rücksicht nehmen mussten, waren viele Maßnahmen, die von Virologen vorgeschlagen wurden, nicht umsetzbar. Wir mussten die Auswirkungen auf Wirtschaft, Bildung oder die Vereinsamung der Menschen berücksichtigen. Unternehmen hingegen müssen nicht so sehr Bedacht auf Stimmungen in der Bevölkerung nehmen, können Entscheidungen deshalb schneller und rationaler treffen.

HEINISCH: Während bei Unternehmen der Markt die Spielregeln vorgibt, müssen Politiker ganz unterschiedliche Bereiche abwägen. Ein Landeshauptmann ist nicht nur an der Spitze der Landesregierung, sondern auch Spitzenpolitiker der eigenen Partei. Und Parteien stehen im Wettbewerb untereinander. Diese politischen Pole entwickeln unterschiedliche Dynamiken. Da Lösungen von Problemen immer auf unterschiedlichen Wegen gefunden werden können, ist das zu tun, was für das Land, aber auch für die politische Partei gut ist.

Warum ist es heute oft so viel schwieriger, Menschen zu erreichen, als das (vielleicht) früher der Fall war?

HASLAUER: Das Lagerdenken hat sich aufgelöst oder ist nur noch in Resten vorhanden. Früher war das Land in drei Lager

geteilt, jedes hatte seine Anhänger und Kommunikationschienen. Entscheidungen wurden von den Parteisympathisanten mitgetragen. Heute sind die Leute kritischer geworden. Wenn mal was nicht passt, war es das letzte Mal, dass man die Partei gewählt hat. Verändert hat sich auch das Ansehen der Politik. Das sorgt auch für Probleme beim Finden von geeigneten Funktionsträgern. In der Öffentlichkeit zu stehen ist heute häufiger ein Problem und keine Ehre mehr. Wir erleben oft, dass sich jemand für die Funktion als Bürgermeister interessiert, der Partner oder die Partnerin aber massiv und absolut dagegen ist. Die Politik ist zu einem guten Teil selbst schuld an dieser Entwicklung, da sie sich zunehmend einer Sprache bedient, die weit entfernt von Wertschätzung des politischen Mitbewerbers ist.

HEINISCH: Wir stellen eine massive Veränderung seit den Siebzigerjahren fest. Damals ging die Profilschärfe verloren, die „Teledemokratie“ wurde wichtiger. Dadurch wurde es auch schwieriger, Politik pointiert umzusetzen. Als Reaktion versuchte die Politik durch Coaching ihrer Repräsentanten die Vermarktung sicherzustellen. Damals begann der Trend, dass Präsentation wichtiger ist als der Inhalt. Das wiederum hat sich auf die Wählerinnen und Wähler ausgewirkt: Wer nur Inhalte ohne Verpackung serviert, kommt nicht an, wer nur Verpackung liefert, ebenso wenig. Bei Wahlen stellen sich immer mehr Menschen an der Urne die Frage: „Bekomme ich das, was ich gewählt habe?“ Angesichts der Verteilung des Wählerkuchens auf immer mehr Parteien und der Notwendigkeit, Koalitionen zu bilden, glauben immer mehr Wahlberechtigte, dass sie wegen der Notwendigkeit, Koalitionen zu bilden, ebendas nicht mehr bekommen, was sie von ihrer präferierten Partei erwarten.

Umfragen haben ergeben, dass viele Österreicherinnen und Österreicher mit einer Expertenregierung liebäugeln. Was spricht dafür, was dagegen?

HASLAUER: Eine Expertenregierung kann nur eine Übergangslösung sein. Politik bedeutet gestalten, und das tut eine Expertenregierung nicht.

HEINISCH: Das Interregnum unter Kanzlerin Brigitte Bierlein war dadurch gekennzeichnet, dass nichts passiert ist. Wenn ich nichts tue, bin ich nicht unpopulär. Das Modell hat letztlich keine demokratische Legitimität, da könnte man das Regieren gleich an einen Algorithmus auslagern. Wählergruppen haben das Recht, Einfluss zu nehmen. Eine Expertenregierung wollen in erster Linie „Geheimdemokraten“. Denen ist die Demokratie wichtig, sie wollen aber in Ruhe gelassen werden.

Was waren die größten Herausforderungen in der demnächst ablaufenden Legislaturperiode?

HASLAUER: Ich möchte zehn Jahre zurückgehen: Als ich 2013 Landeshauptmann wurde, galt es den Finanzskandal aufzuarbeiten. In der Situation war es sehr schwierig, das Land zu führen. Es ist uns aber gelungen, den Finanzskandal gut aufzuarbeiten. Wir haben inzwischen eine Milliarde Euro Schulden abgebaut, von denen 340 Millionen auf die Spekulationsverluste zurückzuführen waren. Schon zwei Jahre später hatten wir die Flüchtlingskrise. Danach kamen gute Jahre, wir waren politisch sehr erfolgreich, bis 2020 die Pandemie für einen riesigen Einschnitt sorgte.

Die Covid-Maßnahmen haben einen Spalt in die Gesellschaft getrieben. Die Radikalisierung hat richtig Fahrt aufgenommen. Für mich der Tiefpunkt war die Beschimpfung des Bundespräsidenten bei der Eröffnung der Salzburger Festspiele. Aktuell haben wir die Pandemie gut im Griff und rückblickend wird man wohl sagen können, dass wir sie nicht so schlecht bewältigt haben. Die Organisation der Impfungen hat gut funktioniert. Corona war ein Turbo für die Digitalisierung. Die enormen staatlichen Hilfen haben die Wirtschaft gerettet, die Unternehmen haben in der Zeit viel investiert.

Jetzt haben wir wieder das Asylthema und auch noch den Krieg in der Ukraine, die Sorge vor einem Blackout und vor groß angelegten Cyberangriffen. Dazu kommt noch der extreme Arbeitskräftemangel. Ganz Europa ist ein alternder Kontinent. Die Bevölkerungszahlen sind rückläufig oder stagnieren, zugleich wurden aber allein in Salzburg 40.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Ausbildungszeiten für viele Berufe wurden extrem verlängert. Das hält die Leute vom Arbeitsprozess ab. Dazu hat sich noch die Einstellung zur Arbeit geändert und nicht zuletzt sind Arbeitsmärkte weggebrochen, weil die Herkunftsländer einen Aufschwung erleben. Der Arbeitgeber Land tut sich schwer, Ärzte, Pflegekräfte, Pädagoginnen und Pädagogen, Handwerker sowie Techniker zu finden.

Wenn man sich die Liste schlechter Nachrichten ansieht, kann man es den Menschen nicht verübeln, wenn sie damit gar nicht mehr konfrontiert werden wollen. Wir Politiker müssen zu einer Unaufgeregtheit zurückkehren und zuversichtlich in die Zukunft schauen. Sehen wir das Positive: Wir sind noch aus jeder Krise stärker hervorgegangen.

HEINISCH: Die Analyse der Probleme zeigt die Komplexität, mit der es die Politik zu tun hat. Die Bevölkerung reagiert darauf sauer. Viele Probleme können nicht im Land gelöst werden. Das gilt für die meisten der aufgeführten Themen. Die Hilflosigkeit führt zu Ohnmachtsgefühlen in der Bevölkerung und einem Stimmungstief, das auf die Politiker zurückschlägt.

Mit welchen Herausforderungen ist auf Landesebene zu rechnen?

HASLAUER: Die größte Herausforderung ist der Arbeitskräftemangel in den unterschiedlichsten Bereichen, besonders aber in der Pflege. Das Asylthema können wir politisch in den Griff bekommen. Von den rund 90.000 im vergangenen Jahr eingereisten Personen werden rund 30.000 bleiben. Das ist nationalstaatlich bewältigbar. Wir sollten bei den anderen angeführten Problemfeldern auch die Chancen sehen. Klimaschutz und Energiewende werden dazu führen, dass massiv in alternative Energien investiert wird und die Verfahren wesentlich beschleunigt werden. Es ist erfreulich zu sehen, dass Klimaschutzmaßnahmen eine sehr hohe Akzeptanz haben.

HEINISCH: Krisen sind immer auch Chancen. Wir können jetzt Dinge tun, die im Normalzustand nicht möglich wären. Was den Arbeitskräftemangel betrifft, werden wir uns um eine gezielte Zuwanderung von Menschen bemühen müssen, die wir dringend brauchen. Die Politik hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass nicht ganze Bevölkerungsgruppen Angst haben müssen, abgehängt zu werden.

Was würden Sie am Führungsverhalten von Politikerinnen und Politikern ändern?

HASLAUER: Die Sprache muss sich ändern. Bei der Wertschätzung des Gegenübers, der Wortwahl, in der politischen Debatte und auch bei der Qualität der Wortmeldungen muss sich etwas ändern. Der Inhalt sollte wieder wichtiger werden als die Verpackung. Mehr Ruhe und Anstand in der politischen Auseinandersetzung täten gut.

HEINISCH: Politiker sollten sich treu sein. Sie treffen auf die Bevölkerung und nicht auf ein statistisches Sample.

Konsequent





Kommunalpolitiker sind am unmittelbarsten mit den Anliegen der Bürgerinnen und Bürger konfrontiert. Wir haben mit dem Obmann des Salzburger Gemeindeverbandes und Bürgermeister der Pongauer Bezirkshauptstadt St. Johann, Günther Mitterer, über notwendige Entscheidungen und Konsequenz in der Politik gesprochen.



Günther Mitterer spürt als Bürgermeister und somit Letztverantwortlicher jeden Tag unmittelbar die Konfrontation von realer Politik mit den Menschen in der Kommune. Es gibt Kritik, aber auch Lob, häufig auch zu ein und demselben Thema beides gleichzeitig. „Wir Bürgermeister sind ganz nahe bei den Bürgerinnen und Bürgern. Deshalb wissen wir, wo sie der Schuh drückt, und würden uns wünschen, mehr eingebunden zu werden, wenn Gesetzesvorhaben auf den Weg gebracht werden.“

Im eigenen politischen Wirkungsbereich hat er sich das in 20 Jahren als Ortschef zur Maxime gemacht: Leadership versteht er so, dass nach Abstimmung mit Experten, dem eigenen Team und den Gemeindevertretern eine klare Entscheidung getroffen werden muss. Dabei müsse man auch akzeptieren, dass man trotz aller Erfahrung, die man als Politiker im Laufe der Jahre gewinne, und der Abwägung aller Argumente nie sicher sein könne, ob eine getroffene Entscheidung letztlich auch richtig ist. Rückblickend sollten aber die richtigen Entscheidungen überwiegen.

In der herausfordernden Situation der geopolitischen Verwerfungen standen im vergangenen Herbst die Salzburger Kommunen vor einer wesentlichen Entscheidung: Wie sollen die Budgets gestaltet werden, welche Auswirkungen haben hohe Inflationsraten und Lieferengpässe auf die finanzielle Situation? Als Vorsitzender des Salzburger Gemeindever-

bandes bilanziert er trotz aller Probleme positiv: „Insgesamt geht es unseren Kommunen recht gut“, sagt Günther Mitterer. Auch den finanzschwächeren Gemeinden wird es über den Gemeindeausgleichsfonds ermöglicht, ihren Aufgaben nachzukommen.

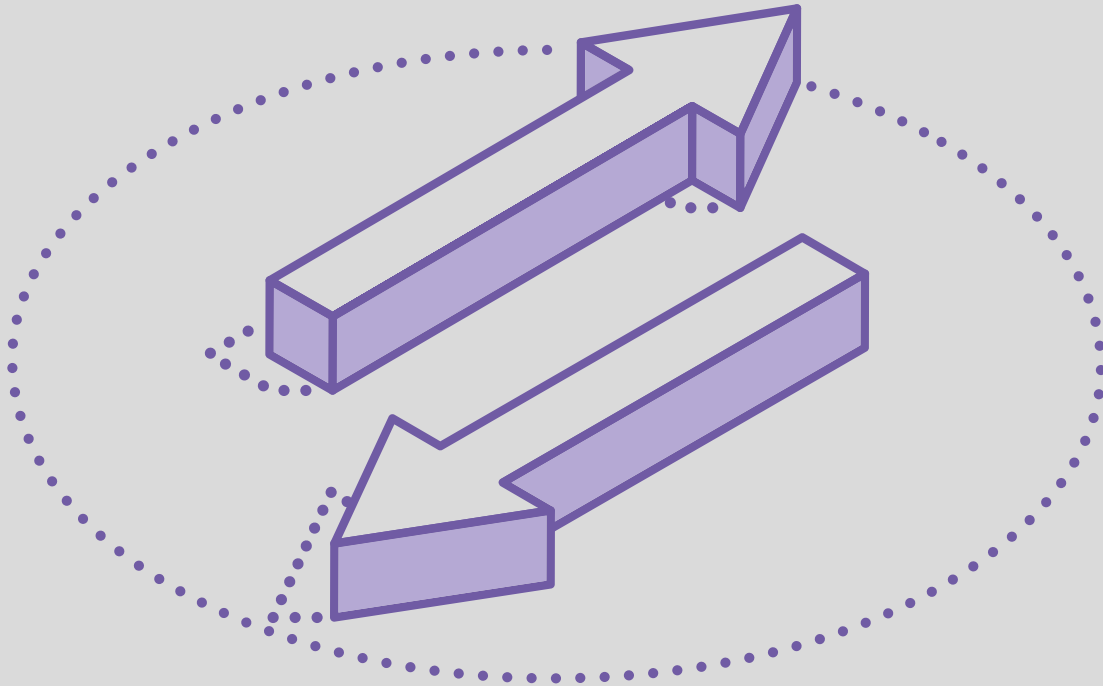
GELDSEGEN UND SPARSAME GEBARUNG

St. Johann im Pongau ist finanziell in einer hervorragenden Situation. Bei 11.000 Einwohnerinnen und Einwohnern (das sind fast doppelt so viele wie vor 50 Jahren) stehen 6100 Arbeitsplätze zur Verfügung. Tourismus, Handel, Gewerbe und Landwirtschaft florieren. Die Bezirkshauptstadt musste trotz zahlreicher Investitionen in die Infrastruktur keinen einzigen Kredit aufnehmen. Die Basis für die finanziellen Polster bildete der Verkauf der einstigen gemeindeeigenen Sparkasse an die Salzburger Sparkasse in den Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts. Dieser Geldsegen wurde zukunftsorientiert investiert. Das 1999 eröffnete Kongresshaus war das erste große Investment, welches damit umgesetzt werden konnte.

STADTENTWICKLUNG

Vor fünf Jahren wurde ein umfangreicher Prozess zur Entwicklung der Stadt mit externer Begleitung durch Experten eingeläutet. Vor knapp einem Jahr wurden die Projektideen, auf neun verschiedene Handlungsfelder aufgeteilt, präsentiert.





Der Masterplan, der jetzt Zug um Zug abgearbeitet werden soll, umfasst von der Zentrumsentwicklung über den innerstädtischen Verkehr bis hin zu Freizeit und Kultur einen ganzen Fächer an Ideen, die in einzelnen Bereichen auch schon in der Umsetzung sind.

Maßnahmen zur nachhaltigen Weiterentwicklung des St. Johanner Stadtzentrums sind bereits auf Schiene. Zuvorderst die Umsetzung eines gesamthaften Verkehrskonzeptes, welches die Verkehrsstromlenkung, das Parken und die Anbindung ins Zentrum enthält. Dazu gehört beispielsweise auch die Quartiersentwicklung des Postareals, das neu gestaltet werden soll. Das sei eine „Jahrhundertchance für St. Johann“, sagt Mitterer. Mit dem neuen Dreh- und Angelpunkt der stark gewachsenen Pongau-Metropole werden die innerstädtischen Verkehrswege neu geordnet, neue Parkräume geschaffen und Fußgängern wie Radfahrern wird mehr Raum gegeben. Im Handlungsfeld Flächen- und Immobilienmanagement werden Maßnahmen getroffen, um laufend Grundstücke und Immobilien als Grundlage für die nachhaltige Entwicklung St. Johanns zu sichern.

Die regelmäßig vorhandene „freie Finanzspitze“ ermöglichte den Neubau von Schulen, Kindergärten und des Seniorenheims, das von der Gemeinde selbst geführt wird. Aktuell ist

gerade die Planung für einen Zubau der Volksschule an der Salzach im Gange. Das fast 30 Jahre alte Schulgebäude soll nun zukunftstauglich vergrößert werden.

MUTIGE REFORMSCHRITTE

Der Stadtentwicklungsprozess hat viele Veränderungen in Gang gesetzt. Ähnlich konsequent sollte auch auf Bundes- und Landesebene an Reformen herangegangen werden, wünscht sich Bürgermeister Mitterer. Er nennt dazu einige konkrete Beispiele für strategische Politikfelder, die beachtet werden müssten: In einer alternden Gesellschaft brauche es Lösungen zur Milderung des Fachkräftemangels. Das betrifft viele Bereiche, zunehmend auch die Kommunen, etwa in der Pflege oder bei den Lehrkräften. „Das Problem ist aufgrund der demografischen Veränderung seit Jahren absehbar und wir haben immer wieder darauf hingewiesen, es ist aber wenig konkret gegengesteuert worden.“ Im Gegenteil: Durch die Verlängerung der akademischen Ausbildung wurde das Problem sogar noch vergrößert.

Das Thema müsse rasch, ganzheitlich und ohne Tabus debattiert und gelöst werden: „Wir werden um Rekrutierung von Personal aus Drittstaaten nicht herumkommen“, ist Mitterer überzeugt.

Reflexion täte der Politik auch bezüglich Gesetzgebungsprozessen gut. Einerseits brauche es eine Beschleunigung von Verfahren, andererseits mehr zeitliche und inhaltliche Stringenz. Als Beispiel nennt er dabei die Covid-Verordnungen: Dem Gesundheitsminister sei schon Mitte 2020 die Situation entglitten, weil er seine Führungsrolle nicht ausgefüllt habe, Entscheidungen nicht oder zu spät getroffen wurden, was ihn und seine Politik angreifbar machte. „Die Gemeinden haben sich regelmäßig geärgert, wenn sie am Freitag Verordnungen auf den Tisch bekamen, die am Montag bereits umgesetzt werden sollten.“

Konsequenz fordert Günther Mitterer auch bei der Digitalisierung ein. Wie wichtig das ist, habe sich in der Pandemie an den Schulen gezeigt. Zuvor jahrelang diskutiert, wurden nur wenige Umsetzungsentscheidungen getroffen. Dass Home-schooling dann doch recht gut funktioniert hat, war in erster Linie der Initiative der Pädagoginnen und Pädagogen zu verdanken. Generell werde das Thema Digitalisierung, Robotik und künstliche Intelligenz im Dienste der Bürgerinnen und Bürger nicht nachhaltig verfolgt. Vor Jahren schon gab es dazu für die Kommunen Informationsveranstaltungen. Danach wurde das Thema nicht mehr strategisch verfolgt. „Wir brauchen hier Leadership, so wie ich das verstehe. Experten befragen, Masterpläne entwickeln, politisch entscheiden und dann auch konsequent umsetzen.“



Der gebürtige Bad Ischler Günther Mitterer hat an der HTL Steyr Hochfrequenz- und Rundfunktechniker gelernt und ging dann zum Bundesheer, wo er zuerst in der Schwarzenbergkaserne als Radarbeobachter und Identifizierungsunteroffizier im Einsatz war. 1989 schloss er die Ausbildung zum Luftraumüberwachungsunteroffizier im Rahmen der Luftraumüberwachung am Standort St. Johann ab. Als er 2003 Bürgermeister wurde, ließ er sich ohne Bezüge dienstfrei stellen. Seit 2014 ist Mitterer Obmann des Salzburger Gemeindeverbandes. Bei den nächsten Kommunalwahlen 2024 wird der dann 65-Jährige im Bewusstsein, dass er große Projekte in die Wege geleitet hat, nicht mehr antreten.

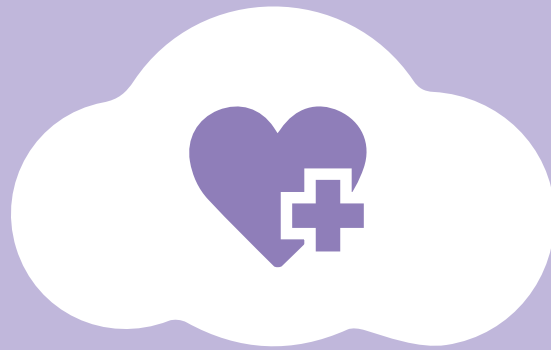


„Leadership heißt auf kommunaler Ebene: klare Entscheidungen treffen, das eigene Team und Experten hören, einen Masterplan erstellen und dann konsequent umsetzen.“

Günther Mitterer



POLITIK



Leadership für gesunde Entlastung

Das Gesundheits- und Sozialbudget beansprucht inzwischen 46 Prozent des Landeshaushalts. „Die Finanzierbarkeit kann nur sichergestellt werden, wenn die Menschen durch Prävention länger gesund und selbstbestimmt leben können“, ist Landesrätin Daniela Gutschi überzeugt.

„In einer älter werdenden Gesellschaft gewinnen Pflege, Gesundheit und Barrierefreiheit zunehmend an Bedeutung. Wir wollen durch ein Bündel an Maßnahmen neben der institutionellen Pflege vor allem die unverzichtbare Pflege zu Hause weiter ausbauen und pflegende Angehörige bestmöglich unterstützen. Dazu müssen wir unsere qualitativ hochwertige und flächendeckende Gesundheitsversorgung laufend an die aktuellen Anforderungen anpassen“, so Daniela Gutschi.

Der Bereich Gesundheit und Soziales wird aufgrund der demografischen Entwicklung von zwei Seiten her einem Stress test unterzogen: Einerseits wird die Bevölkerung immer älter und benötigt daher auch zunehmend Unterstützungsleistungen, andererseits gehen viele Menschen, die in Sozial- und Pflegeberufen arbeiten, in Pension. Um die Herausforderungen vor allem in Bezug auf den Fachkräftemangel zu meistern, wurde 2018 die Plattform Pflege ins Leben gerufen.

MOTIVATION UND ENTLASTUNG

Das erste Fünfjahresprogramm umfasste ein Zusatzbudget von 74 Millionen Euro und hatte zum Inhalt, junge Menschen zu motivieren, den Pflegeberuf zu ergreifen. Das Problem dabei ist die Zuspitzung, dass Pflegekräfte „entweder als totale Helden oder als Angehörige eines der schrecklichsten Berufe gesehen werden“. Zugleich wurde die Pflegeberatung ausgebaut. „Unser Ziel war es, niemanden im Kreis herumzuschicken, schnell zu helfen und wichtige Ressourcen zu schonen“, schildert Landesrätin Gutschi.

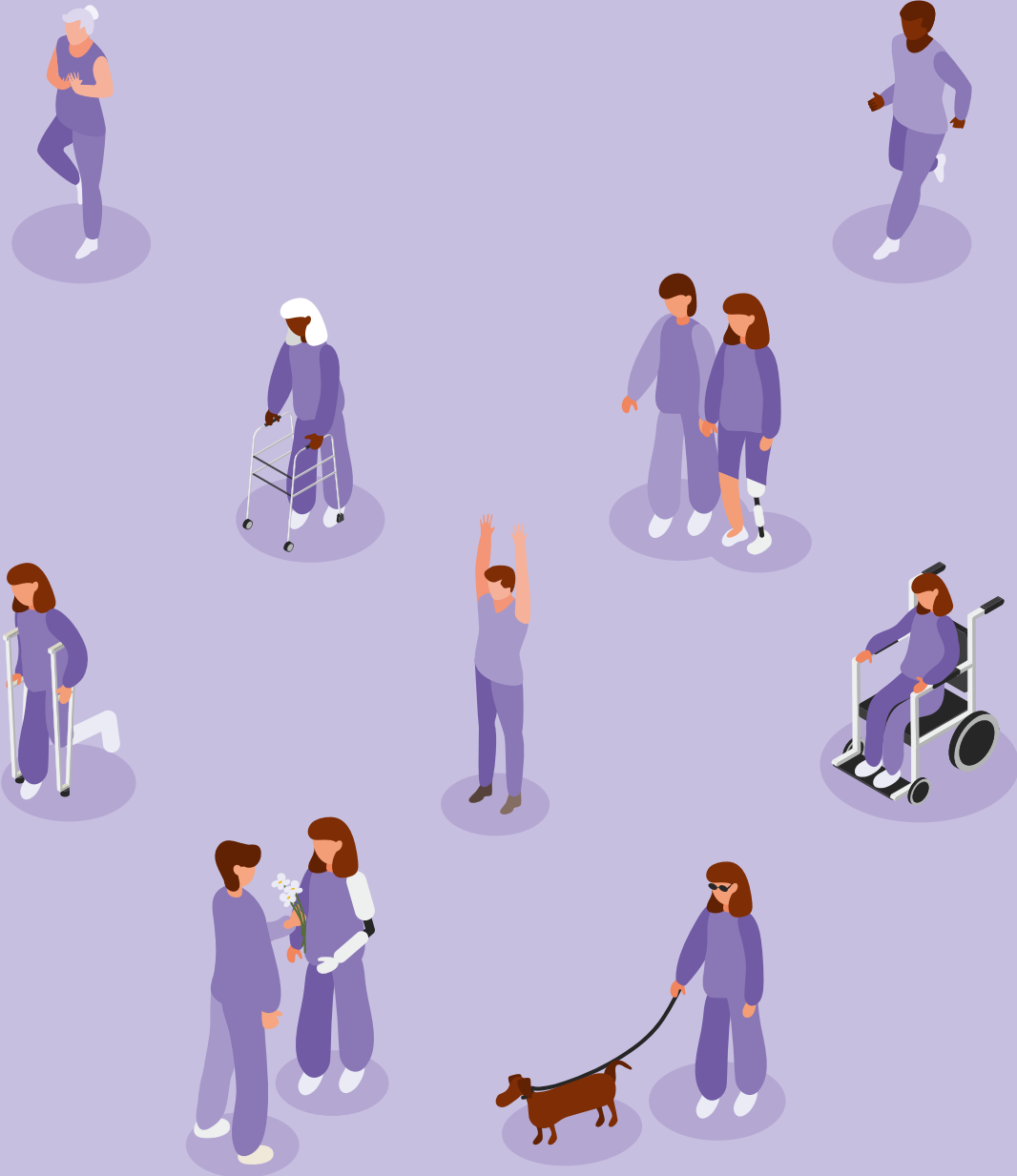
„In einer älter werdenden Gesellschaft gewinnen Pflege, Gesundheit und Barrierefreiheit zunehmend an Bedeutung. Wir wollen durch ein Bündel an Maßnahmen neben der institutionellen Pflege vor allem die unverzichtbare Pflege zu Hause weiter ausbauen und pflegende Angehörige bestmöglich unterstützen. Dazu müssen wir unsere qualitativ hochwertige und flächendeckende Gesundheitsversorgung laufend an die aktuellen Anforderungen anpassen“, so Daniela Gutschi.

Mit der Pflegeplattform 2, die im Herbst 2022 ihren Fünfjahresplan präsentierte, wurden weitere 220 Millionen Euro an finanziellen Mitteln bereitgestellt. Damit können eine Entlastung des Personals, bessere Bedingungen in der Ausbildung und mehr Unterstützung für pflegende Angehörige umgesetzt werden. Ab sofort bekommen Pflegepersonen während der Ausbildung monatlich 600 Euro, für Umsteiger beträgt das Pflegestipendium sogar 1400 Euro. Es müsse aber auch alles getan werden, damit ausgebildete Fachkräfte im Pflegeberuf bleiben. Das funktioniert einerseits über einen höheren Verdienst und Zuschläge, etwa für Nachtdienst oder Erschwerniszulagen, andererseits aber auch über die Entlastung von Bürokratie, indem Verwaltungsaufgaben reduziert und digitalisiert werden. Zusätzliches Verwaltungspersonal soll die Pflegerinnen und Pfleger künftig von der Bürokratie weitgehend entlasten.

BETREUUNG ZU HAUSE: GEWÜNSCHT UND KOSTENGÜNSTIG

Dennoch dürfe man nicht übersehen, dass die beste Pflege nur finanzierbar bleibe, wenn bei den Menschen ein tiefgreifendes Bewusstsein für die Bedeutung der Gesundheitsvorsorge geschaffen werde. „Prävention“, sagt Daniela Gutschi,

POLITIK



„Leadership heißt immer Verantwortung übernehmen, sich vorne hinstellen, mutige Schritte setzen, auch wenn sie manchmal nicht Mainstream sind. Der Sozialbereich tickt hier nicht anders als andere Bereiche. Man hat mit der Ressource Mensch zu tun. Dabei ist es notwendig, sich einen nüchternen Blick auf die Notwendigkeiten und Bedürfnisse zu bewahren.“
Daniela Gutschi



Daniela Gutschi
Landesrätin

„ist die beste Altersvorsorge.“ Ziel müsse es sein, dass die älteren Menschen so lange wie möglich gesund und selbstbestimmt in den eigenen vier Wänden leben können. „Hier soll jeder und jede die Unterstützung bekommen, die er oder sie braucht.“

Hauskrankenpflege mit Tagesbetreuung ist selbst bei demenziellen Erkrankungen möglich. Community Nurses begleiten die Familien Pflegebedürftiger. Hilfreich sind hier auch technische Errungenschaften, die einen bei der sicheren Bewältigung des Alltags unterstützen oder bei gesundheitlichen Problemen Alarm schlagen. Wenn die eigene Wohnung zu groß geworden ist und man weiterhin selbstbestimmt oder mit einem Sicherheitsnetz leben will, dann ist betreutes Wohnen eine Alternative. Der unschätzbare Vorteil: Die Bewohnerinnen und Bewohner werden vor der Vereinsamung bewahrt. In vielen Gemeinden sind in den vergangenen Jahren entsprechende Einrichtungen geschaffen worden.

Je besser die Betreuung zu Hause oder im betreuten Wohnen funktioniert, desto weniger Menschen benötigen einen Platz im Seniorenwohnheim. Die häusliche Pflege entspricht den Wünschen vieler alter Menschen und ist bei entsprechender externer Unterstützung der Angehörigen vergleichsweise gut und kostengünstig bis zu Pflegestufe 5 oder sogar 6 umsetzbar: „Das Seniorenheim ist von allen Möglichkeiten die allerteuerste, weil die spezialisierteste“, weiß Gutschi.

GESELLSCHAFT HAT BEI INKLUSION AUFHOLBEDARF

Das Thema Inklusion hat für Landesrätin Daniela Gutschi eine besondere Bedeutung. Sie selbst ist Mutter eines behinderten Kindes. Sie hat erlebt, wie wichtig es ist, dass Inklusion von klein auf gelebt und als normal gesehen wird. Leider ist die Teilnahme von Kindern mit Behinderungen an Veranstaltungen oder beim Sport bei uns – anders als zum Beispiel in

den USA – noch längst nicht selbstverständlich.

„Auch Menschen mit Behinderung brauchen Bildung. Entweder inklusiv oder in einer Sonderschule, wobei ich die Erfahrung gemacht habe, dass für viele Kinder kleine Klassen idealer sind und eine Sonderschule dies bieten kann. Im Mittelpunkt muss der Mensch stehen. Für jeden gibt es den richtigen Weg. Dieser darf nicht vom Wohnort oder den Rahmenbedingungen abhängig sein.“

Ein besonderes Anliegen ist Daniela Gutschi, dass Menschen mit Behinderung auch arbeiten können, dafür entsprechend entlohnt werden und nicht nur ein Taschengeld erhalten. Wer schon einmal in einer geschützten Werkstätte gesehen hat, mit welchem Eifer und welcher Freude dort Tätigkeiten ausgeführt werden, wird die Leistung anerkennen. „Dafür sollten die Menschen auch eine eigene Sozialversicherung haben“, fordert die Landesrätin. Jetzt sei es so, dass sie zuerst von den Eltern und dann von der Gesellschaft abhängig sind.

MENSCHEN MIT BESONDERER KRAFT

Vor ihrem Eintritt in die Salzburger Landesregierung war Daniela Gutschi Geschäftsführerin des Salzburger Hilfswerks. Dort hat sie viele Situationen erlebt, die sie besonders berührt haben. „Ich habe immer wieder Personen kennengelernt, die gleich von mehreren Schicksalsschlägen betroffen waren. Gerade sie haben häufig gesagt: 'Ich schaffe das schon.'“ Es sei bewundernswert, wenn man sehe, mit welcher Kraft sie das Geschehene bewältigt hätten.

Hochachtung hat die Politikerin vor Menschen, die einen sozialen Beruf ergreifen. Ob es sich um Pädagoginnen und Pädagogen, Pflegekräfte oder zum Beispiel die 1300 Beschäftigten im Salzburger Hilfswerk handelt: „Für sie alle war und ist ihre Aufgabe nie ein Job, sondern immer eine Berufung.“

POLITIK

We want
you



Der Fachkräftemangel ist mitten in unser aller Leben angekommen, auch beim größten heimischen Arbeitgeber, dem Land Salzburg. Wir haben mit dem für das Personal zuständigen Landesrat Sepp Schwaiger über Ursachen und Lösungswege gesprochen.

Fast täglich wird in den Medien über Probleme wegen Personalmangels bei der öffentlichen Hand berichtet. Besonders augenfällig sind die Probleme im Gesundheits- und Pflegebereich, an den Schulen und Kindergärten, aber auch im administrativen und hoheitlichen Bereich. „Viele Menschen stellen sich die Frage, warum es zu wenige Bewerber gibt, dabei ist die Antwort ganz einfach“, weiß Sepp Schwaiger: „1963 wurden in Österreich 135.000 Kinder geboren, jetzt sind es nur noch 85.000, die Zahl der Sterbefälle ist um fast 6000 höher als die der Geburten.“ Diese Differenz lässt sich seit Langem nur noch durch Zuzug von Arbeitskräften aus dem Ausland schließen. „Dramatisch“, sagt der Politiker, „wird es, wenn in den kommenden Jahren die starken Jahrgänge in Pension gehen. Dann tut sich ein Delta auf, das wir alle spüren werden. Spätestens dann befinden wir uns auf einem Pfad der Wirtschaftsdämpfung.“ Der schon jetzt bestehende Mangel in den MINT-Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) wird dann dramatisch.

Diese Entwicklung werde sich auch auf das Land Salzburg und die Landespolitik – und zwar nicht nur als Arbeitgeber – massiv auswirken: „Wir brauchen eine prosperierende Wirtschaft, um alle sozialen Herausforderungen der Zukunft managen zu können.“ Österreich steht mit dieser Entwicklung nicht allein da: In ganz Europa sinken die Bevölkerungszahlen bis 2060 kontinuierlich jedes Jahr. Ein besonders drastisches Beispiel ist Deutschland. Die Bevölkerungszahl dort wird von 80,9 auf 60,5 Millionen sinken. Die Geschichte des alternden Kontinents ist längst geschrieben, lässt sich nicht mehr aufhalten. Deshalb werde es keine andere Möglichkeit geben, als ganz gezielt Fachkräfte aus dem nicht europäischen Ausland zu rekrutieren, spricht Landesrat Schwaiger ein politisch heiß diskutiertes Thema an.

SINKENDE ZAHL AN BEWERBERN

Jedes Jahr schreibt das Land Salzburg 120 bis 130 Jobs in der Verwaltung aus. Vor wenigen Jahren noch haben sich pro Stelle im Schnitt 17 Menschen beworben, jetzt sind es nur noch 13. Das sei, so Schwaiger, zwar immer noch viel, leider sei aber die Zahl der Interessentinnen und Interessenten sehr ungleich verteilt: Während sich auf administrative Posten sehr viele Juristinnen und Juristen melden, gibt es etwa im Tiefbau, Wege- oder Wasserbau kaum noch Interessierte. In den kommenden acht Jahren sind 800 Stellen beim Land nachzubeseetzen. Das werde, fürchtet Sepp Schwaiger, besonders bei IT, Technik, Handwerk und in der Finanzbuchhaltung sehr schwierig.

Engpässe gibt es nicht nur in der Landesverwaltung. Bei den Landwirtschaftsschulen etwa gab es früher pro offene Stelle aus dem Kreis der Absolventinnen und Absolventen zwölf Bewerbungen, heute sind es nur noch vier. In der Kindergartenpädagogik, bei Lehrerinnen und Lehrern sowie Pflegekräften habe sich die Akademisierung der Ausbildung als Problemverstärker erwiesen. Dazu komme, dass viele Kindergärtnerinnen und Kindergärtner nach dem Studium erst gar nicht in den Beruf einsteigen; Pädagoginnen und Pädagogen verabschieden sich häufig von dem Gedanken, Kinder zu unterrichten, nachdem sie erst im vierten Ausbildungsjahr erstmals mit einer Schulklasse konfrontiert wurden.

Eine weitere Herausforderung für das Land als Arbeitgeber ist, dass immer weniger Menschen eine Führungsposition anstreben. Das habe etwas mit den Lebenseinstellungen der jungen Menschen zu tun, die laut Meinungsumfragen nicht mehr leben, um zu arbeiten, wie das noch bei der Nachkriegsgeneration der Fall war, sondern arbeiten, um zu leben.

NEUES GEHALTSSYSTEM MIT HÖHEREN EINSTIEGSGEHÄLTERN

Die Situation beim Arbeitgeber Land wäre wesentlich prekärer, wäre nicht 2016 das neue Gehaltssystem eingeführt worden. Dieses entspreche viel mehr den Lebensrealitäten der Menschen: Jetzt ist das Einstiegsgehalt hoch, wächst danach aber nicht mehr so stark wie früher. Während vorher die Spreizung bei 1 zu 3 lag, Langgediente also drei Mal so viel verdienten wie Newcomer, ist die Differenz heute nur noch 1 zu 1,3. Das habe dazu geführt, dass die Stadt Salzburg, die sich damals diesem System nicht anschließen wollte, zuletzt fast keine Bewerbungen mehr bekommen hat. Unter Bürgermeister Harald Preuner wurde deshalb auch rasch das Landesmodell übernommen.

Viel geboten wird den Landesbediensteten auch in Sachen Benefits. Das Thema flexible Arbeitszeiten und Homeoffice wurde sehr großzügig geregelt. Die Regelarbeitszeit von 39,5 Wochenstunden kann – wenn gewünscht – in vier Tagen geleistet werden. Darüber hinaus gibt es fast 1000 Arbeitszeitmodelle, die sich zwischen 30 und 90 Prozent der Normzeit bewegen. Ein Drittel der Mitarbeitenden hat sich sein individuelles Modell vertraglich festschreiben lassen, viele haben darüber hinaus eine individuelle Übereinkunft mit ihrer Referatsleitung.

Der Lohn für die Bemühungen lässt sich aus einer Umfrage unter den Bediensteten, die nächstes Jahr wiederholt werden soll, ablesen. Die Ergebnisse waren durchwegs „Gut“. Ein Detailergebnis freut Sepp Schwaiger besonders: Bei den Lehrlingen gaben fast 100 Prozent an, sie würden den Arbeitgeber Land jederzeit weiterempfehlen.

ABSOLUTE CHANCENGLEICHHEIT

Die Bedeutung von Homeoffice habe deutlich abgenommen. Während am Höhepunkt der Pandemie die Hälfte der Belegschaft von zu Hause aus arbeitete, ist dieser Anteil nun wesentlich geringer. Die Interpretation Schwaigers: Teil einer Gemeinschaft zu sein werde jetzt wieder mehr geschätzt. Vor allem bei jungen Müttern zeige sich, dass sie nicht immer zu Hause sein wollen. „Wir bieten absolute Chancengleichheit. Dafür haben wir ein modernes Karenz- und Teilzeitmanagement eingeführt. Es ist beim Land kein Karriereafter, wenn jemand ein Kind bekommt oder sich ein Sabbatical nimmt. Ich bin sicher, dass wir gerade deshalb viele Bewerbungen von weiblichen Personen bekommen und aktuell sechs von zehn ausgeschriebenen Posten mit Frauen besetzt werden.“ Sicherer Arbeitsplatz und flexible Arbeitszeitmodelle sind aber nur zwei der Benefits, die geboten werden: Zum Kantinensessen zahlt das Land ebenso 60 Prozent dazu wie zum Jobticket für öffentliche Verkehrsmittel.

AUFBAU EINER STARKEN ARBEITGEBERMARKE

Obwohl der Personalreferent in seinen zehn Jahren Amtszeit viel erreicht hat, sieht er noch eine große Aufgabe vor sich: „Wir müssen uns in den nächsten fünf Jahren sehr eingehend mit dem Thema Employer Branding befassen. Es ist mein Ziel, eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen.“ Dieses umfangreiche strategische Konzept werde nicht ohne externe Expertise zustande kommen. Es sei aber notwendig, denn wer sich nicht beizeiten um seine Arbeitgebermarke kümmere, der werde sich in Zukunft noch schwerer tun, Fachkräfte zu rekrutieren und erfolgreich zu sein.

NEUES LANDESDIENSTLEISTUNGSZENTRUM 2026 FERTIG

Die Veränderung der Arbeitswelt der Landesbediensteten wird sich ab 2026 auch im neuen Landesdienstleistungszentrum im ehemaligen Porschehof widerspiegeln. Dort wird im Frühjahr 2023 mit dem Abriss der alten Gebäude begonnen. Lediglich der Bauteil C mit der Bezirkshauptmannschaft Flachgau bleibt noch bis Juni stehen, danach übersiedeln die dort Beschäftigten in die neue Bezirkshauptmannschaft in Seekirchen.

Im neuen Gebäude wird es einerseits offene Räume mit der Möglichkeit, sich in der Gruppe auszutauschen, andererseits aber auch Rückzugsmöglichkeiten zum konzentrierten Arbeiten geben. Die ablehnende Haltung der Personalvertretung sieht Landesrat Schwaiger sehr kritisch. „Undifferenziert und unreflektiert“ nennt er die Aktionen. Die Landesbediensteten seien in einer Art und Weise nach außen dargestellt worden, die rufschädigend war.

Im Vorfeld der Planungen gab es Exkursionen zu einigen vergleichbaren Projekten. Dort zeigte sich, dass der vermutete Lärmpegel nicht im befürchteten Ausmaß gegeben war, dafür hätten bei den Vorbildbauten das Miteinanderarbeiten und der fachliche Austausch sehr gut funktioniert. Er sei überzeugt, sagt Schwaiger, dass die Vorzüge des Neubaus gerade von den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschätzt würden. 500 der künftigen 1200 Beschäftigten, die dort nahe dem Hauptbahnhof ihren Arbeitsplatz finden werden, werden erst in den kommenden Jahren in den Landesdienst eintreten und die dann in Pension gehenden „Babyboomer“ ersetzen.

„Leadership bedeutet in der Politik, dass es eine klare Vorstellung davon gibt, in welche Richtung sich das Land entwickeln soll. Die für notwendig erachteten Reformen müssen manchmal auch gegen den Widerstand der politischen Mitbewerber durchgeführt werden.“

Sepp Schwaiger



KULTUR

Kulturelle Bewegung



Nicola Schiess ist Mitglied des Seebrunner Kreises und auf drei Kontinenten zu Hause. Die Familie der Kulturmanagerin hat in der südchilenischen Stadt Frutillar bemerkenswerte Projekte auf den Weg gebracht, die kreative Köpfe anziehen.

Frutillar liegt ziemlich weit im Süden Chiles. Die Stadt ist eine Gründung deutscher Auswanderer, die sich 1856 hier niederließen. Jede der 114 Familien bekam damals 200 Hektar Grund direkt am Lago Llanquihue, der mit 860 Quadratkilometern drei Mal so groß ist wie der Bodensee. Frutillar ist wie ein Dutzend anderer deutscher Siedlungen bemüht, die Traditionen des einstigen Herkunftslandes weiter zu pflegen. Das gilt besonders für die Musik. Bloß: Es fehlte ein geeigneter Veranstaltungsort. Als dann das Hotel de la Ciudad abbrannte, tat sich die Chance auf, etwas Großes zu erschaffen.

Der Vater von Nicola Schiess, Guillermo, überzeugte die Stadt von der Idee, den Grund, auf dem zuvor das Hotel stand, für den Neubau eines Konzerthauses zu stiften. Seine vier Kinder führten das Werk seither fort. Heute sind sie stolz darauf, dass die UNESCO Frutillar als „Creative City“ ausgezeichnet hat. Und zwar nicht nur wegen des südlichsten Konzert- und Opernhauses Südamerikas, sondern vor allem wegen der rundherum entstandenen Bildungs- und Kulturinitiativen.

STAFFELLAUF DER PROJEKTE

Den Bau finanzierte die Familie Schiess gemeinsam mit anderen Gönnern und dem Land. „Wir haben alle drei Monate den Hut herübergereicht, um genügend Geld zusammenzubekommen, um den Bau fortsetzen zu können.“ Zwölf Jahre hat es bis zur Fertigstellung gedauert. Das Projekt wuchs und mit ihm die Ideen, mehr zu machen, als nur einen Veranstaltungsort zu errichten. „Es war ein richtiger Staffellauf, wobei der Stab von einer realisierten Idee zur nächsten weitergegeben wurde.“ Der erste Staffellauf begann schon mit den deutschen Einwanderern, die eine deutsche Schule, einen Männerchor und Liederkränzchen gründeten. Es folgten in den Fünfzigerjahren

sommerliche Chortreffen, die vor 55 Jahren zum Sommerfestival wurden. 2010 bekam das Festival mit dem südlichsten Opernhaus Chiles eine dauerhafte Spielstätte, übrigens das einzige Gebäude, das zum 200-Jahr-Jubiläum der Unabhängigkeit Chiles gebaut wurde.

Das Theater hat auch einen kulturellen Bildungsauftrag für Kinder, Jugendliche und präprofessionelle Weiterbildung. Die 2007 gegründete „Schule der Künste“ ist ein Leuchtturmprojekt für Chile: Hier wirken Lehrer und Künstler Hand in Hand. Rund 7000 Schüler wurden bisher in verschiedenen künstlerischen Disziplinen ausgebildet, 170.000 nahmen an den Schulprogrammen und weitere 3000 an Meisterkursen und Akademien teil. Die Schüler werden für einzelne Beiträge bis hin zu eigenen Produktionen rund 30 Mal jährlich auf die Theaterbühne gebracht.

HOHE UMWEGRENTABILITÄT

2012 wurde eine öffentlich-private Stiftung eingerichtet, die Beiträge für eine nachhaltigere Stadtentwicklung leistet. Vier Jahre später eröffnete Nicola Schiess die innovative Schule Kopernikus und ein Lab zur kollaborativen Zusammenarbeit. Dann folgte eine Stiftung zur territorialen Entwicklung. Das alles, erzählt Nicola Schiess im Gespräch mit DENK, habe gesellschaftliche und wirtschaftliche Auswirkungen. So wie Salzburg von den Festspielen und vielen Kulturveranstaltungen profitiert, erwirtschaftet auch Frutillar eine stattliche Umwegrentabilität. Jeder Peso, der für den Theaterbesuch ausgegeben wird, kann mit einem Faktor von knapp sechs multipliziert werden. Das sind zusammen neun Millionen Dollar, die Gastronomie, Hotels und Transportunternehmen zu gleichen Teilen einnehmen.



Nicola Schiess
Kulturmanagerin

„Leadership heißt für mich, Visionen zu haben, Professionalität an den Tag zu legen und zu motivieren. Man muss etwas entstehen lassen, flexibel im Prozess sein, ohne den roten Faden zu verlieren.“

Nicola Schiess

STADT LOCKT MIT GÜNSTIGEN BAUGRÜNDEN

Die kulturellen Initiativen haben darüber hinaus Auswirkungen auf die Stadtentwicklung: Allein im letzten Jahr sind über 1000 Familien in diese kleine Stadt mit nicht einmal 20.000 Einwohnern am See Llanquihue gezogen. 70 Prozent der urbanen Stadt dürfen noch entstehen.

Auf dem Land wurden 40.000 Parzellen mit jeweils mindestens 5000 Quadratmetern zum großen Teil schon verkauft. Zu einem Preis von umgerechnet etwa 100.000 Euro. Die Preise für Bauland sind infolge der kulturellen Impulse und der attraktiven Lage auf das Niveau der Hauptstadt gestiegen, weiß Nicola Schiess.

Wie sie feststellt, zieht das Gesamtpaket auch sehr viele Entrepreneurs an. Sie alle machen sich in den unterschiedlichsten Branchen selbstständig. Als „Talent Attraction“ bezeichnet Nicola Schiess das. Einige von ihnen sind international tätig, andere entwickeln Geschäftsmodelle im Handel oder Handwerk. Auch sogenannte Unicorns sind darunter. Das sind Start-up-Unternehmen mit einer Marktbewertung von über einer Milliarde Euro. „Das Schöne daran ist, dass viel in Teamarbeit passiert und Ideen in einem Prozess entstehen, bei dem alle lernen.“

EINE FRAU SETZT ZEICHEN

Nicola Schiess ist Kulturmanagerin, betreibt eine Schokoladenmanufaktur und investiert in Immobilien und Ländereien. Gemeinsam mit ihren Geschwistern verwaltet sie die Familienstiftung und die von ihrem visionären Vater gegründeten Betriebe.

Friedrich Wilhelm Schiess wanderte 1948 von Wuppertal nach Chile aus. Seine Frau war eine in Hamburg gebürtige Blohm, deren Großvater die bekannte Werft Blohm und Voss gründete. Die beiden lernten einander in den späten Fünfzigerjahren kennen. Anfang der Sechzigerjahre zog das Paar vom Küstenort Valparaíso in die Hauptstadt Santiago. Dort wurde ein prosperierendes Geschäft mit dem Vertrieb zahlreicher bekannter deutscher Marken wie Miele, Krupp oder Teekanne aufgebaut.

Das Ehepaar hatte vier Kinder, die zum Studium nach Kapstadt geschickt wurden. Nicola Schiess zog es danach zunächst nach Europa. Hier hat sie unter anderem für die Wiener Philharmoniker gearbeitet. Ihre Liebe zur Musik hat sie in Frutillar und in Europa ausleben können, wo sie bis heute im Vorstand des Festivals Gstaad Menuhin aktiv ist. „Die Jahre haben mich mit verschiedensten Erfahrungen bereichert: von der Familienunternehmerin zum Entrepreneur, von sozialen hin zu wirtschaftlichen Projekten, von kreativen Ideen zu Produkten, von Innovationen zu Dienstleistungen.“

Nicola Schiess ist Präsidentin der Stiftung, die das Teatro del Lago fördert. Mehrfach wurde sie zu einer der 100 führenden Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft gewählt. Im Jahr 2015 erhielt sie für ihre Arbeit in Kultur und Bildung im Süden Chiles den Preis „Mujer Impacta“, was übersetzt so viel heißt wie „Frau, die Zeichen setzt und Wirkung erzeugt“.

Mit Salzburg ist sie seit ihren Zeiten als Mitarbeiterin der Wiener Philharmoniker und als Liebhaberin klassischer Musik eng verbunden. Sehr engagiert arbeitet sie auch in Projekten des Seebrunner Kreises mit. Starke Bande mit Salzburg gibt es auch durch ihren 15-jährigen Sohn Valentin. Er besucht das Holztechnikum in Kuchl, wo er eine profunde Ausbildung als Holztechniker bekommt. Zuletzt ist auch Schwester Sonia nach Salzburg übersiedelt. Die Doktorin ist Fachfrau auf dem Gebiet der gesunden Ernährung.



WISSENSCHAFT



Hoffnung auf Heilung

Lange Zeit galt Querschnittslähmung als unheilbar, jetzt gibt es Hoffnung, dass sich das ändern lässt. Treiber ist die Stiftung Wings for Life, die Forschungsprojekte weltweit fördert.

„Jedes Jahr verletzen sich weltweit mehr als 250.000 Menschen am Rückenmark. Was für den Einzelnen eine menschliche Tragödie ist, ist für große Pharmakonzerne nicht signifikant. Der Return of Investment wäre zu gering“, weiß Anita Gerhardt. Sie ist seit 2008 CEO der Stiftung Wings for Life. Querschnittslähmung ist aufgrund der „geringen Fallzahlen“ keine Volkserkrankung. Deshalb gibt es auch kaum öffentliche Gelder.

Der Anlass für die Gründung der Stiftung war ein tragischer: Der Sohn des zweifachen Motocross-Weltmeisters Heinz Kinnigadner, Hannes, verunglückte bei einem Benefiz-Motorradrennen in Oberösterreich im Juli 2003 schwer und sitzt seither – vom Hals abwärts gelähmt – im Rollstuhl. Die Familien Kinnigadner und Mateschitz sind seit vielen Jahren eng befreundet. Während Hannes nach dem Unfall behandelt wurde, wohnte die Familie seines Vaters im Haus von Red-Bull-Gründer Dietrich Mateschitz. In dieser emotionalen Ausnahmesituation entstand die Idee, Wissenschaftler und Neurologen nach Salzburg einzuladen, um die Frage zu klären, ob es Hoffnung auf Heilung geben kann. Das haben die Koryphäen bejaht, womit der Weg für die Gründung der Wings-for-Life-Stiftung ziemlich genau ein Jahr nach dem Unfall vorgezeichnet war.

Die Stiftung unterstützt aktuell 74 Forschungsprojekte, seit Beginn sind es beinahe 300. Die Projekte werden von unabhängigen, weltweit führenden Wissenschaftlern begutachtet und von einem Beratergremium ausgewählt. So wird sichergestellt, dass das Förderkapital optimal investiert wird. Zwei momentan geförderte Projekte finden unter Salzburger Beteiligung statt. Die Stiftung lukriert Spenden und 100 Pro-

zent davon fließen in die Forschung. Das ist möglich, da Red Bull sämtliche administrativen Kosten übernimmt. Berühmtheit hat inzwischen der Wings for Life World Run erlangt, an dem sich weltweit Läufer beteiligen, die mit ihrem Startgeld die Stiftung unterstützen. Im Jahr 2022 wurden 4,7 Millionen



Euro „erlaufen“. Im kommenden Jahr – wenn das Laufevent seinen zehnten Geburtstag feiert – sollen es noch mehr werden. Viel Geld wird auch bei Galaveranstaltungen und durch Einzelspenden gesammelt.

DREI FORSCHUNGSSCHWERPUNKTE

Europa und die USA sind führend in der Forschung, wobei drei Schwerpunkte feststellbar sind, schildert Anita Gerhardt im Gespräch mit DENK.

- 1.** An vorderster Stelle geht es um Regeneration: Ausgereifte Nervenzellen im zentralen Nervensystem regenerieren nach einer Verletzung kaum. Wings for Life fördert unter anderem Projekte, die nach „Schaltern“ suchen, die das Wiederauswachsen und die Regeneration von Nervenfasern ermöglichen.
- 2.** Bei einer Rückenmarksverletzung werden Substanzen in der Umgebung der verletzten Nervenfasern freigesetzt, die ein Wiederauswachsen der Nerven hemmen. Um die Funktionen des Nervensystems zu erhalten, anzupassen und bestenfalls zu erweitern, wird Elektrostimulation eingesetzt – um so die neuronale Plastizität anzuregen. Das kann einzelne Synapsen, Zellen oder ganze Hirn- bzw. Rückenmarksareale betreffen.

WISSENSCHAFT

Secuflow



„Leadership in der medizinischen Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass sich Wissenschaftler mit schwierigen Themen auseinandersetzen. Führende Mediziner entwickeln bei der Behandlung von Rückenmarksverletzungen Visionen, gehen neue Wege, sind mutig und trauen sich zu, Lösungen zu finden, wie Menschen geholfen werden kann.“

Anita Gerhardt



Anita Gerhardt
Wings-for-Life-Geschäftsführerin

3. Weitere hoffnungsvolle Ansätze verfolgen das Ziel, zerstörtes Gewebe durch Stammzellen und/oder Biomaterialien zu ersetzen und auf diesem Weg zur Reparatur von verletztem Rückenmarksgewebe beizutragen. Im Fachjargon heißt das „Neurorekonstruktion“.

Aufgrund des komplexen Krankheitsablaufs einer Querschnittslähmung verspricht die Kombination verschiedener Therapieansätze die besten Erfolgsaussichten. Viele der geförderten Projekte haben bereits die Hürde zur klinischen Erprobung geschafft. Hier geht es darum, zu prüfen, ob eine Intervention sicher ist, eine positive Wirkung ohne Nebenwirkungen aufweist. Danach geht es in Langzeitversuche. In diesen klinischen Prozess fließen enorme Summen, denn die klinische Erprobung kann viele Jahre dauern.

Wissenschaftlicher Austausch ist eine wichtige Basis für den Forschungsfortschritt. Wings for Life organisiert jedes Jahr eine internationale Konferenz, um führende Köpfe in Forschung und Medizin zusammenzubringen. Zudem ist sichergestellt, dass die geförderten Wissenschaftler ihre Erkenntnisse in renommierten Fachmagazinen publizieren, damit niemand eine Strecke des Weges doppelt gehen muss.

Eine Herzensangelegenheit des 15-köpfigen Teams von Wings for Life ist die Beratung Betroffener. Außerdem wurde eine eigene Plattform geschaffen, in die 400.000 Euro investiert wurden. Hier werden von Experten momentan laufende klinische Studien (Trials) gesammelt und aufgelistet. Das soll interessierten Patienten ermöglichen, seriöse und für sie geeignete Studien zu finden.

HALBE STRECKE BIS ZUM ZIEL ZURÜCKGELEGT

„Würde man den Vergleich mit einem Marathonlauf heranziehen, dann hätten wir jetzt ungefähr die Hälfte der Strecke zurückgelegt“, ist Gerhardt positiv gestimmt. Einige Behandlungsmethoden haben sich bereits bewährt. So wurde einem Patienten eine Elektrode chirurgisch im Wirbelkanal, außerhalb des Rückenmarks, eingesetzt, die bestimmte Muskelgruppen aktiviert. Durch die Kombination von elektrischer Stimulation des Rückenmarks mit robotergestützter Neurorehabilitation kann der junge Mann jetzt wieder aufstehen, sein eigenes Körpergewicht tragen und gehen. Er hat 2019 erstmals beim Wings for Life Run mitgemacht und ganze 375 Meter zurückgelegt. Im Jahr 2022 schaffte er bereits 1,9 Kilometer.

Dennoch bremst die Stiftungschefin allzu große Euphorie: „Es wird nicht die eine Pille geben, die alles heilt. Aber wir werden erleben, dass Menschen mit Querschnittslähmung sukzessive Funktionen zurückbekommen. Es bleibt auch in Zukunft genügend Arbeit für uns.“

Hannes Kinigadner ist nach wie vor auf den Rollstuhl angewiesen. „Er ist ein ausgeglichener Mensch, hat die Hoffnung auf Heilung noch nicht aufgegeben und lebt ein gutes Leben“, weiß Anita Gerhardt. So geht es vielen Menschen, die das gleiche Schicksal erlitten haben. Die Hoffnung auf weitere Durchbrüche der medizinischen Forschung gibt ihnen ein Stück Zuversicht zurück.

WISSENSCHAFT

Leader von morgen



Der Fachkräftemangel fordert die Wirtschaft. Technologie rückt in den Fokus. In der Gesellschaft ebenso wie in der Lehre. Wie das Management Center Innsbruck (MCI) mit dem Wandel umgeht – und welche Rolle schlaues Markenrecht dabei spielt.

Interview: Wolfgang Immerschitt
Text: Michaela Hessenberger

Qualität, Innovation, Wertschöpfung: Was vor mehr als einem Vierteljahrhundert beinahe als One-Man-Show für ein visionäres Hochschulprojekt in der Tiroler Landeshauptstadt gestartet ist, kann sich heute sehen lassen: Rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählt das Management Center Innsbruck (MCI). Dazu kommen 1200 Lehrbeauftragte. Gemeinsam sind sie für 3500 Studierende aus aller Welt da. 4000 Bewerbungen aus 80 Ländern gelangen pro Jahr für einen der rund 30 Studiengänge in die digitalen und analogen Postkästen des MCI. „Internationalität statt Tirolität“, lautet dabei die Devise von Andreas Altmann. Der international gefragte Ökonom ist Gründungsgeschäftsführer, Professor und Rektor am MCI.

Welchen Wert Leadership in der Hochschulbildung hat, das beschreibt er so: „Leadership bedeutet die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zum Anpacken, Vorangehen, Entscheidungentreffen – auch mit dem Risiko des Fehlermachens.“ Dieses Verständnis von Führung habe für ihn viel mit Unternehmertum zu tun. „Es erhebt sich über das in Österreich so omnipräsente Jammern, Lamentieren, Abwarten und Zögern, über das so bequeme Fordern und Kritisieren von anderen und das Verlassen auf den Staat“, fügt er an.

UNTERNEHMERISCHE HOCHSCHULE®

Deshalb hat Andreas Altmann in Sachen MCI auch lieber selbst mit positivem Schaffensdrang angepackt. Den Begriff „Die Unternehmerische Hochschule®“ habe er im Zuge der Erweiterung des Leistungsprofils zur eigenständigen Hochschule markenrechtlich schützen lassen. Damit positioniere man sich an der Schnittstelle von Universität, Privatu-

versität, Grande École, Fachhochschule, Business School, Wirtschaft und Consulting. Altmann: „Unser Anspruch ist, das jeweils Beste aus diesen Welten zu verbinden.“ Wer den Ausdruck „Unternehmerische Hochschule“ hört oder liest, darf ihn verbinden mit der Freude am Schöpferischen, Kreativen, Schaffenden und Gestaltenden. „Wir bieten Forschenden, Lehrenden, Studierenden und Partnern Raum für persönliche Entfaltung und Entwicklung“, so der Rektor.

Einzigartig machen das MCI seine Kultur und die Philosophie als „Unternehmerische Hochschule®“. Auch die Breite der Trägerschaft sucht ihresgleichen; die Universität Innsbruck ist ebenso beteiligt wie das Land Tirol, die Stadt Innsbruck oder die Sozialpartner Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer und Industriellenvereinigung. Wer das Leben am Campus beobachtet, wird die Internationalität, Dynamik und Innovationskraft am Start-up-Sektor bemerken. „Wir unterrichten nicht nur Entrepreneurship, sondern gründen auch Start-ups aktiv und engagieren uns als Gesellschafter in mittlerweile zehn Beteiligungen“, berichtet der MCI-Rektor.

DREI MAL MEHR BEWERBER ALS PLÄTZE

Während andere Hochschulen und Studiengänge um Lernwillige ringen, kann das MCI seine Studierenden achtsam auswählen. Das Verhältnis zwischen Bewerbungen, die in Innsbruck einlangen, und den zu vergebenden Studienplätzen liegt aktuell bei mehr als drei zu eins. Doch Altmann warnt vor allzu viel Respekt bei Interessierten: „Das klingt schlimmer, als es ist. Wer einen interessanten Lebenslauf vorweisen kann, sich beim Bewerbungsverfahren anstrengt und mutige Zielvorstellungen hat, besitzt große Chancen, aufgenommen zu werden.“

WISSENSCHAFT



Foto: MCI



Foto: MCI



Foto: MCI

Prof. Dr. Andreas Altmann
Rektor und Geschäftsführer MCI

Hilfreich sei jedenfalls, gesellschaftliches Engagement vorweisen zu können. Will heißen: Leistungsbereitschaft und Engagement in Sport, Wirtschaft, Politik, Bildung oder Sozialem, die Übernahme von Verantwortung etc. werden honoriert.

Die Studierendenzahlen stiegen jedenfalls auch in den vergangenen Jahren stets leicht an. Altmann geht davon aus, dass dieser Umstand auch darauf zurückzuführen sei, dass das Renommee und die Internationalität des MCI weltweit Beachtung finden. Größe an sich sei jedenfalls keines seiner Ziele, betont er. „Qualität, Innovation, Dynamik und Wertschöpfung sind uns wichtiger.“

Die ehemaligen Studierenden und nunmehrigen Alumni sind mittlerweile wohl bestens über den gesamten Globus verteilt im Einsatz – wobei der Schwerpunkt auf dem deutschsprachigen und europäischen Raum liegt. Nennenswerte Zahlen lassen sich auch in den USA und Kanada sowie zunehmend in Indien und China beobachten.

FORSCHUNG, DIE ZU LÖSUNGEN FÜHRT

Eine kleine Revolution hat das MCI im Westen Österreichs mit den ersten Studiengängen für Verfahrenstechnik, Umwelttechnik, Mechatronik, Medizintechnik und Biotechnologie ausgelöst. Während man in Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr umhinkommt, über eine weitere Stärkung der Digitalisierung und den Einsatz von Robotik in vielen Arbeits- und Lebensbereichen zu diskutieren und diese in der Anwendung auszuweiten, können die Forschenden am MCI auf umfassende Vorarbeiten der vergangenen Jahre zurückgreifen. Dies lohnt sich gerade jetzt, in Zeiten des Fachkräftemangels.

Nachdem qualifizierte Arbeitskräfte in den Bereichen Technologie, Life Sciences und IT fehlen, wird dieser Missstand unweigerlich zum „massiven Wohlstandshemmer“, wie Altmann unterstreicht. Hier besitze das MCI eine begehrte Schlüsselrolle. „Wer sonst sollte beispielsweise den technologischen Wandel zur Lösung der Klimaproblematik vorantreiben, innovative Konzepte umsetzen und im Bereich Gebäude-, Energie- und Umwelttechnik Digitalisierung zum Einsatz bringen? Mit schöngestigen Reden und destruktiven Klimaklebern wird es nicht getan sein.“ Anpacken lautet die Devise.

FÜR UMWELT UND ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

Dabei darf der Blick auf Ökologie, grünes Wirtschaften und Umweltschutz nicht fehlen. Das MCI begegnet diesen Aufträgen laut Rektor Altmann proaktiv. „Unser Engagement geht deutlich über die genannten Bereiche hinaus. Ausgewählte Forschungsvorhaben betreffen etwa die Optimierung von HNO-Operationen, die Entwicklung von Rehaeräten zur Be-

handlung spastischer Bewegungsstörungen, die Optimierung von Filtersystemen für Luft oder Wasser, die Erforschung neuartiger Biogasreaktoren und Kraftwerkstypen im Umwelttechnikbereich und vieles mehr.“ Und das Resultat dieser Bemühungen? Innovative Forschungsergebnisse, Patente und Start-ups, erklärt er.

Weil nicht nur Maturantinnen und Maturanten ihren Weg zum MCI finden sollen, richten sich etliche Angebote an Berufstätige. Ein Beispiel dafür ist das Studium „Wirtschaft & Management for Professionals“. Im Job stehende Menschen sollen in ihrer Karriere und persönlichen Entwicklung begleitet werden. Altmann: „Der Radius der Studierenden beträgt etwa 300–500 Kilometer, mit Ausreißern auch nach oben. Neben der eigentlichen Vermittlung von Wissen, Methoden und Know-how entstehen hier fantastische Netzwerke.“ Das wechselseitige und gemeinsame Lernen voneinander und miteinander sowie der berufliche Erfahrungsaustausch unter den Studierenden spielen hier eine besondere Rolle.

KRISEN ALS CHANCE SEHEN

Während die Pandemie zur Endemie geworden ist, zieht das MCI Lehren aus den vergangenen drei Jahren. Bei allen notwendigen Onlineangeboten, die das MCI schon weit vor den Lockdowns ganz selbstverständlich ergänzend zum Präsenzunterricht in seinem Portfolio hatte, steht für den Rektor und sein Team fest: „Wir erachten regelmäßige Anwesenheitsphasen auch in Onlinestudiengängen als außerordentlich wichtig. Persönliche Beziehungen, Erfahrungsaustausch, interaktive Zusammenarbeit in Projekten und eine familiäre Kultur des Vertrauens und Zusammenhalts entstehen nicht im Onlinemodus.“

Die zweite Krise, die Studierende und ihre Familien derzeit trifft, ist die Entwicklung der Inflation. Die beschreibt auch Andreas Altmann als „dramatisch“. Zeitnahe Entspannung? Fehlanzeige. Worauf man sich einstellen dürfe: „Am Ende wird nichts anderes übrigbleiben, als mehr, härter und tüchtiger zu arbeiten, auf Unnötiges zu verzichten, in die Zukunft zu investieren, detailverliebte Überregulierung zu hinterfragen, Verfahrensdauern zu beschleunigen und kostentreibende Bürokratie abzubauen.“

Indes werden die Rufe in Richtung Wissenschaftsministerium nach mehr Budget für die Hochschulen lauter. Mit der Zusage einer zehnpromzentigen Anpassung der Fördersätze mit Jahresbeginn 2023 habe der Wissenschaftsminister die Lage etwas entspannen können. Vorerst. Für das kommende Jahr steht das MCI noch mit dem Bund in Verhandlung.

MITDENKER



Work-Life sucht Balance und Vertrauen

Die finanziellen Einschränkungen durch die Megainflation sind das größte Problem der Generation Z, zitiert Jugendsoziologe Bernhard Heinzlmaier aus jüngsten Umfragen. Dagegen ist die Pandemie nur mehr ein Problemkomplex von vielen auf der Agenda der Jugend.

Corona, so die interessante These Heinzlmaiers, habe längerfristig bei jungen Menschen keine katastrophalen Folgen gezeigt. Im Großen und Ganzen sei die Jugend recht gut zurechtgekommen. Laut Umfragen seines Instituts habe sie die größere Distanz zu Schule und Uni sogar genossen: „Positiv wurde gesehen, dass die autoritären Strukturen nicht wie gewohnt Zugriff auf sie hatten. Wir haben aber gesehen, dass sie ein Problem damit hatten, dass der Kontakt zu Gleichaltrigen nicht in der gewohnten Intensität aufrechterhalten werden konnte“, resümiert der Jugendkulturforscher im Gespräch mit DENK. Fazit: „Die Schule als Sozialraum ist den Jungen teilweise wichtiger als der Lernraum.“

KAMPF UM AUTONOME POSITION

Die nicht stattfindende Selbstsozialisation durch den Umgang mit Gleichaltrigen sei das eine Problem gewesen, das andere das Eingesperrtsein mit den Eltern: „Dadurch konnten sie sich nicht in dem Ausmaß, wie das sonst altersüblich ist, eine autonome Position in der Gesellschaft erkämpfen. Die längere Elternabhängigkeit hat zu einer Entwicklungsverzögerung geführt.“ Bildungsverlust und Lerndefizite hingegen, so Heinzlmaier, würden überdramatisiert. „Lerndefizite lassen sich auch später nachholen.“ Mit dieser auf empirischer Forschung basierenden These schwimmt Heinzlmaier nicht mit dem Strom.

Alle aktuellen Umfragen des Instituts für Jugendkultur- forschung rücken ein anderes Thema in den Vordergrund, das viel gravierendere Auswirkungen haben kann als die Lockdown-Folgen. Mit der Inflation verlieren viele Angehörige der Generation Z die Möglichkeit, zu studieren und unabhängig

zu werden. Transferzahlungen der Eltern bleiben aus, weil sie sich selbst das Leben kaum noch leisten können.

BILDUNGSNAHE SCHICHTEN WOLLEN WENIGER ARBEITEN

Ein Problem, mit dem weder die Politik noch die Wirtschaft umzugehen versteht, sieht Bernhard Heinzlmaier im Fachkräftemangel. Der sei zwar in erster Linie eine Folge der demografischen Entwicklung. Dazu kommt aber die „Bildungsaspiration“, also der Wunsch, eine akademische Laufbahn einzuschlagen. Dieser Trend komme nicht von ungefähr, sondern er wurde gezielt vom Staat forciert. Wer Lehrerin oder Lehrer für die Primar- oder Sekundarstufe werden will, muss sechs Jahre studieren, Gesundheits- und Krankenpflegerinnen und -pfleger müssen drei Jahre für das Studium einplanen. Durch die bewusste Verlängerung der Berufsvorbereitung fehlen Fachkräfte. „Die Problemsuppe hat der Staat den Unternehmen mit seiner Werbung für die Akademisierung eingebrockt“, ärgert sich der Jugendforscher.

NEUE ARBEITSZEITMODELLE NUR FÜR PRIVILEGIERTE OBERSCHICHT

Erschwerend kommt dann noch dazu, dass jüngere, bildungsnahe Schichten andere Pläne für ihre Life-Work-Balance wälzen als ihre Altvordern: Wenn Paare ihre Gehälter zusammenlegen, reichen oft auch 30 Wochenstunden aus, um gut leben zu können. Das verschärft den Fachkräftemangel noch zusätzlich.

„Die Presse“ schrieb, dass die Generation TikTok Arbeit neu definiere. Man dürfe das Phänomen aber nicht generalisieren. Vielmehr müsse man sich ansehen, wer das ist, der neue Ar-



beitszeitmodelle ausprobieren will. Heinzlmaier ist überzeugt, dass das ein Phänomen der privilegierten, urbanen, häufig akademisch gebildeten Schichten ist. Sie sind es auch, die Jobs haben, die homeofficefähig sind, und das, schätzt der Jugendforscher, ist nur ein Drittel aller Berufe. Man müsse das Thema also sehr differenziert betrachten und nicht nur aus der Sicht von Menschen mit Bürojobs.

Der Zug zur Reduktion der Wochenarbeitszeit ist zur Realität geworden und er ist bis zu einem gewissen Grad auch alarmierend für den Sozialstaat. Unzweifelhaft ist nämlich, dass Menschen, die ein Leben lang freiwillig ihre Arbeitszeit reduzieren und damit weniger verdienen, im Alter weniger Pension bekommen. Wobei viele sagen: „Wir kriegen eh keine Rente mehr.“

SICHERHEIT IM JOB ZÄHLT WIEDER MEHR

Die geopolitischen Krisen mit allen ihren Folgen haben auch Auswirkungen auf die Jobwahl junger Menschen. Sie achten viel mehr auf Sicherheit als in der Zeit vor Corona. „Gesucht werden österreichische Unternehmen, die bekannt, lange am Markt sind und den Ruf haben, dass sie mit ihren Beschäftigten pfleglich umgehen. Dazu kommt, dass Nachwuchskräfte ein harmonisches Betriebsklima möchten, der ganze Mensch und nicht nur die Arbeitskraft gesehen wird“, sagt Heinzlmaier.

Auch auf das Leadership-Verhalten haben sich die poli-

tischen und wirtschaftlichen Verwerfungen ausgewirkt: „In Ausbildungs- oder Einlernphasen werden Führungskräfte nahezu in einer Vater- oder Mutterersatzrolle gesehen.“ Bernhard Heinzlmaier liest aus den Umfragen seines Instituts einen Paradigmenwechsel heraus: Die früher hoch geschätzte Möglichkeit, einige Zeit im Ausland zu arbeiten, werde gegen die Sicherheit zu Hause getauscht.

Jobs beim Staat sind wieder in Mode gekommen. War das bei den hippen Kids des frühen 21. Jahrhunderts uncool, begibt man sich heute gerne unter die sicheren Fittiche von Hoheitsverwaltung, Polizei oder Bundesheer.

VERTRAUENSVERLUST GEGENÜBER POLITIK UND MEDIEN

Das Institut für Jugendkulturforschung hat im vergangenen Herbst 16- bis 29-Jährige gefragt, wem sie vertrauen. Schlusslichter sind mit 17,7 Prozent die Medien und mit nur 14 Prozent die Politik. Die Deutung der alarmierenden Ergebnisse: „Politik und Medien haben eine Repräsentationskrise. Ihnen wird attestiert, dass sie die gesellschaftliche Mitte nicht (mehr) abbilden. Man spricht von einer selektiven Responsivität des parlamentarischen Systems. Überwiegend werden Bedürfnisse und Interessen der urbanen Oberschicht berücksichtigt, die Mittel- und Unterschicht findet nur in geringem Maß Gehör“, resümiert Heinzlmaier. Gleiches gelte auch für die Medien.

„Der französische Mediziner und Psychologe Gustave Le Bon hat in seinem Werk ‚Psychologie der Massen‘, das Sigmund Freud stark beeinflusst hat, geschrieben, dass Menschen Führung bei denen suchen, die einen stärkeren Willen als sie haben. Auch die junge Generation von heute will Leadership und Hierarchien. Das zeigt sich beispielsweise bei Lehrlingsausbildnern, die großen Einfluss auf ihre Schützlinge haben. Es gibt aber immer weniger Personen mit Autorität, Kompetenz und Lebensweisheit, denen Führungsqualitäten zugeschrieben werden. Zudem wollen in den Unternehmen immer weniger Menschen eine Führungsrolle übernehmen.“

Bernhard Heinzlmaier

Ein Beispiel für mangelndes Eingehen auf Probleme der Mittel- und Unterschicht sei die Migrationsfrage. Aus allen Umfragen geht hervor, dass der größte Teil der jungen Leute für eine Beschränkung der Migration ist. „Das hat nichts mit Ausländerfeindlichkeit zu tun, sondern fußt auf der praktischen Erfahrung. In Wien kann man Kinder nicht mehr in die Neue Mittelschule schicken, weil dort die Zahl der Migranten bei mindestens 70 Prozent liegt und sich junge Österreicherinnen und Österreicher schlecht behandelt fühlen.“ Diese Erfahrungen machen die Oberschichten nicht, denn sie wohnen dort, wo Migranten selten anzutreffen sind. Dennoch werde die Migrationsfrage aus der Sicht des privilegierten Bürgertums beurteilt.

Das Ergebnis: Gerade junge Leute gehen immer seltener zur Wahl, wollen sich nicht mehr in dem Maße wie früher für die Gemeinschaft engagieren. Die etablierten Medien sehen sich mit einer Emanzipationswelle der Jungen konfrontiert: „Sie lassen sich nicht mehr sagen, was sie zu denken haben. Sie bedienen sich unterschiedlichster Quellen, tauschen sich mit Freunden aus. Zweifelsfrei werden sie auch durch soziale Medien manipuliert“, ist Heinzlmaier überzeugt. Dennoch habe die staatliche Meinungskontrolle, die es noch in den Sechziger- und Siebzigerjahren gab, ausgedient. Auch die journalistischen Gatekeeper gibt es nicht mehr. „Die alten Medienmonopole wird man auch nicht mehr rekonstruieren können“, ist der Jugendforscher sicher.

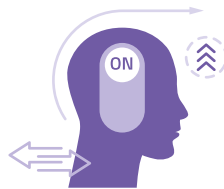


Foto: Foto Wilke, 1010 Wien

Bernhard Heinzlmaier ist seit 35 Jahren als Jugendforscher tätig. 1997 hat er eine Agentur für Jugendmarketing gegründet, die sich in Wien und Hamburg als Berater kommerzieller Dienstleistungs- und Produkthanbieter betätigt. Später kam dann noch das Institut für Jugendkulturforschung dazu, das Meinungsbefragungen bei Jugendlichen durchführt.

Leadership-DNA

Führung muss neu erfunden werden, das verlangen die jüngeren Arbeitskräfte-Generationen. Mit kosmetischen Änderungen ist es nicht getan.



Führungskräfte haben es gerade nicht einfach. Viele gelernte Managementmethoden funktionieren nicht mehr. Sie waren gut für robuste Zeiten, stammen aus der zweiten und dritten industriellen Revolution. Der Druck auf die Führungskräfte kommt – verstärkt durch Corona – von den Generationen Y und Z. Sie denken anders und haben auch andere Ansprüche an Job und Führung.

Der Schweizer Unternehmensberater Roman P. Büchler schildert in „Die neue Leadership-DNA“ fünf Prinzipien für einen radikalen Umbau der Führung, die da sind: innere Einstellung, eigenes Mindset, Loslassen, Investition in Beziehungen und die eigentliche Arbeit am Unternehmen.

Die neue Leadership-DNA zielt auf den Systemkern ab: „Daraus entsteht ein neues Führungssystem, ein angepasstes Wertesystem, eine neue Kultur der Zusammenarbeit, verteilte Verantwortung und ein komplett neues Verantwortungsbewusstsein an der Basis.“ Weil das so ist, sollte ein Strategieprozess einen Zeitraum von zehn Jahren umfassen. Dabei brauche es den Mut, Glaubenssätze und Haltungen „in den Grundmauern zu erschüttern“. Büchler sieht sich hier gedanklich auf einer Linie mit dem österreichischen Nationalökonom Joseph A. Schumpeter. Er sah die Zerstörung existierender Annahmen, Prozesse und Strukturen als Bedingung, Neues entstehen zu lassen.

„In der neu gestalteten Unternehmenskultur wird nicht mehr Top-down geführt und es werden keine einsamen Entscheidungen gefällt“, schreibt Büchler. „Leadership bindet alle mit ein, verlangt Entscheidungen im Konsens und bewirkt, dass bereits heute die Strategien von übermorgen entwickelt werden, mit allen Konsequenzen.“

Grundvoraussetzung für das Gelingen ist, dass Führungs-

kräfte die Kunst des Loslassens erlernen und den Schalter im Kopf umlegen: „Sie bleiben im Kopf nach wie vor Fachspezialisten und sehen ihre Kernaufgabe nicht als Leader und Coach.“ Die Gedanken über einen Perspektivwechsel und den Abschied von gewohnten Führungstraditionen regen zum Weiterdenken an, was das Buch lesenswert macht.

ROMAN P. BÜCHLER: DIE NEUE LEADERSHIP-DNA

Prinzipien für einen radikalen Umbau der Führung
Verlag Wiley, Hardcover, 256 Seiten, € 25,70

Im Verlag Wiley ist auch das Buch „Zusammen führen“ von Eva-Maria Kraus erschienen. Lesen Sie dazu die Buchbesprechung im Newsbereich der Website des Seebrunner Kreises.

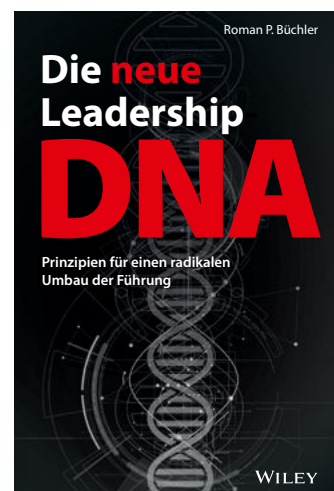


Foto: Verlag Wiley

Leadership Habit

Herausragende Führung zeigt sich nicht nur in Worten, sondern vor allem in Taten. Dazu braucht es Kompetenzen und Einstellungen.



Die Autoren Tammy R. Berberick (CEO), Peter Lindsay und Joachim Schulz sind leitende Manager von Crestcom International. Das in den USA vor über 35 Jahren gegründete Unternehmen unterhält auf Franchisebasis „Führungsschulen“ in 60 Ländern. Geboten werden Trainings für nachhaltige Leadership-Veränderung. Dieser Background ist wichtig für die Einordnung des Buches. Es ist – typisch für amerikanische Sachbücher – sehr strukturiert und einfach zu lesen, vor allem aber sehr fokussiert auf die Vermittlung dessen, was den Kern der Trainingsprogramme ausmacht.

„Dieses Buch verhilft Ihnen zu einer inneren Einstellung und zu Verhaltensweisen, die Ihren Führungsstil komplett verändern werden“, schreiben die Autoren. „The Leadership Habit‘ ist ein Nachschlagewerk zu Fragen der Führung, aber auch eine Aufforderung zum Handeln für Führungskräfte, um sich täglich in 10 Schlüsselbereichen bestimmte Verhaltensweisen anzueignen.“

Die zehn Schlüsselbereiche sind Ergebnisorientierung, die richtigen Teams bilden, Einfluss auf andere haben, das Geschäft verstehen, Visionen verwirklichen, zu hervorragender Leistung ermuntern, gute Beziehungen aufbauen, auf Kundenerwartungen fokussieren, Innovationen fördern sowie ein Vorbild für die Persönlichkeitsentwicklung sein. Diese zehn Punkte werden ausführlich erörtert und am Schluss auch nochmals in einer Toolbox für Führungskräfte, einem persönlichen Entwicklungsplan und Checklisten der Kernkompetenzen prägnant zusammengefasst.

Der Kern der Philosophie der Autoren – und darauf bauen auch die Trainings auf – ist, dass Führungskräfte „das neu erworbene Wissen sofort anwenden und den positiven Effekt ihrer Handlungen direkt erfahren“, lautet ein Resümee.

Das Buch wurde vor der Pandemie (2018) geschrieben, weshalb einige Themen, die gerade im deutschsprachigen Raum im Mittelpunkt der Diskussionen stehen, noch keine Rolle spielen oder weniger im Fokus sind als hierzulande. Das betrifft vor allem die Themen Führen auf Distanz sowie Motivation und Selbstverantwortung von Teams. Die Kernthesen über den Leadership Habit sind es dennoch allemal wert, kritisch reflektiert zu werden.

TAMMY R. BERBERICK | PETER LINDSAY | JOACHIM SCHULZ

The Leadership Habit.

Mit der richtigen Einstellung erfolgreich führen
Verlag Redline, Hardcover, 281 Seiten, € 25,90
ISBN: 978-3-86881-692-1

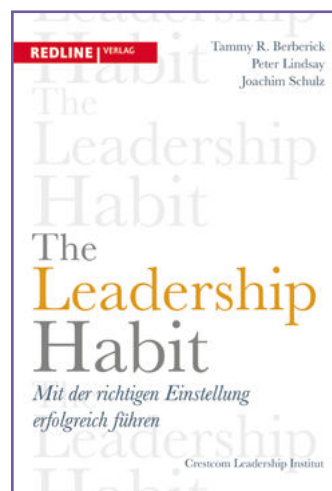


Foto: Verlag Redline

CONTRAPUNKT

Digitales Naturerlebnis



Salzburg Research forscht im Bereich der Digitalisierung im touristischen Umfeld. Wir haben den Forschungsleiter der Forschungsgesellschaft, Universitätsdozent Siegfried Reich, und die Fraunhofer-Wissenschaftlerin Professorin Vanessa Borkmann zu einem Diskurs zum Thema eingeladen.

Digitalisierung im touristischen Umfeld nimmt einen immer breiteren Raum ein. Ein Projekt des Forschungsinstituts Salzburg Research befasst sich mit dem „digitalen Berg“. Salzburg Research entwickelt gemeinsam mit der Universität Salzburg sowie den Unternehmen Atomic und Abios eine mobile digitale Testinfrastruktur in realer Bergumgebung. Mithilfe von maschinellem Lernen können Muster in den erfassten Bewegungsdaten aufgedeckt und zu einer Verbesserung der Leistung und der Gesundheit eingesetzt werden. Der „digitale Berg“ soll als Testlabor die Basis zur Entwicklung neuer Produkte und Services für professionelle oder allgemeine Outdoor-Sportaktivitäten ermöglichen.

Trendforscher sehen eine Entwicklung in Richtung authentisches Naturerlebnis: Wie passt hier die Digitalisierung dazu?

REICH Wir suchen kontrollierbare Abenteuer: die coole Skitour mit Freunden, wo wir uns sportlich messen, die Radtour mit Einkehr oder den Wochenendausflug mit der Familie, wo der Spaß im Vordergrund steht. All diese Dinge haben eine digitale Basis: Planung der Route mit Steigungen und Streckenlängen, Buchung der Unterkunft usw. Wenn sich kurzfristig das Wetter ändert oder die Frage diskutiert wird, welche Berggipfel zu sehen sind, ist die digitale Nabelschnur enorm wichtig.

BORKMANN Digitalisierung kann als Unterstützung für das authentische Naturerlebnis dienen. Es geht also um das Zusammenspiel von Mensch und Technik. Ein Ziel des Projektes ist es, Menschen mithilfe von Technik zu befähigen, physische und physikalische Grenzen respektive Einschränkungen zu überwinden. Der Einsatz von Technik steht also keineswegs im Widerspruch zum authentischen Naturerlebnis, sondern kann durch die Augmentation der „eingeschränkten“ Sinne und Fähigkeiten des Menschen noch tiefere Naturerlebnisse ermöglichen.

Diese „Erweiterung der Realität“ kann sich auf die Gesundheit des Menschen, die Leistungsfähigkeit, aber auch das Wohlbefinden beziehen.

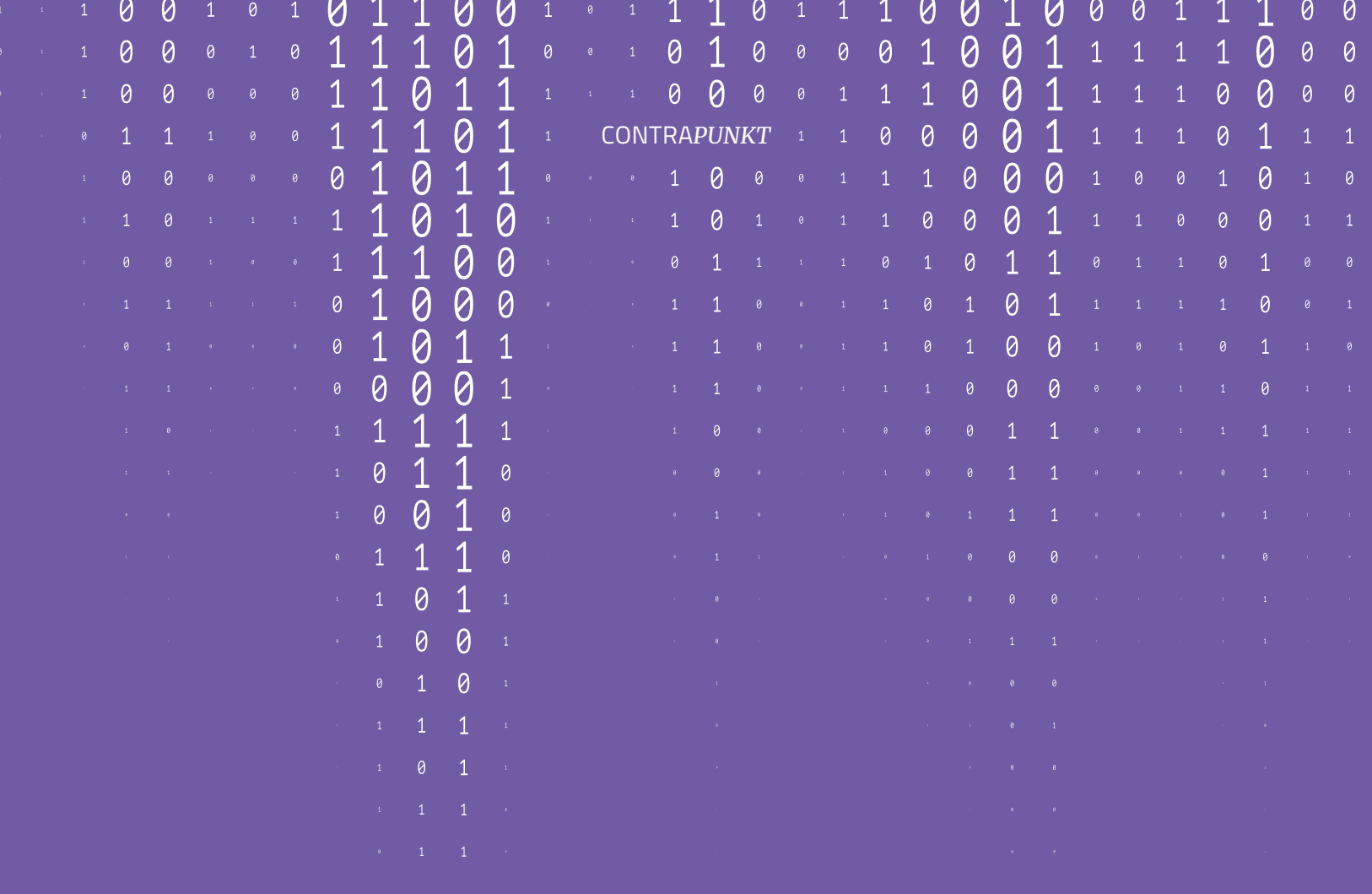
Welches Problem löst dieses Forschungsprojekt und welche Fragen wirft es auf?

REICH Der Tourismus und der ländliche Raum sind dabei, sich neu zu positionieren. Treiber dafür sind die demografische Entwicklung, der Klimawandel oder die Mobilitätswende. Digitalisierung kann hier ein Werkzeug sein, um Änderungen zu messen und zu begleiten. Mit gemeinsam genutzten Daten kann Mehrwert für alle entstehen, zum Beispiel intelligente Besucherstromlenkung oder eine Optimierung der Sicherheit im alpinen Raum durch feingranulare Wetterdaten oder Notrufe mit exakter Position und Vitalitätsdaten.

BORKMANN Dieses Projekt baut mit der Verortung von Sensorik und Digitalisierung am Berg ein technisches Ökosystem auf und dient damit als Anker für die zukünftige Entwicklung weiterer Anwendungsbereiche wie der Lenkung von Besucherströmen mithilfe von Anreizsystemen oder grundlegender Kommunikationsmöglichkeiten. Darüber hinaus können auf dieser Basis auch neue Erlebnisformate unter Einbezug von Augmented Reality geschaffen werden. Gleichzeitig kann die digitale Datenerfassung mithilfe von Sensoren in Echtzeit auch diverse Prozesse in der Logistik und der Mobilität verschlanken, um durch die bedarfsorientierte Optimierung nicht nur das Gesamtsystem von Menschen, Technik und Umwelt leistungsfähiger zu gestalten. Neue Wertschöpfungsnetze können darüber erschlossen werden.

Führt die bis ins kleinste Detail gehende Analyse sportlicher Aktivitäten nicht zu einer Überforderung des Menschen, zu Leichtsinn und Selbstüberschätzung am Berg?

REICH Wer mit einem Exoskelett Berge erklimmt, die mit dem aktuellen Trainingsstand sonst nicht erreichbar wären, überschätzt sich selbst.



Ähnliches gilt für E-Bikes: Durch die elektrische Unterstützung bzw. das höhere Gewicht ist Überforderung möglich. Gleichzeitig kann intelligente Sensorik auch eine Erschöpfung oder eine falsche Haltung frühzeitig erkennen und damit Verletzungen vorbeugen.

BORKMANN Wichtig ist, dass man zwischen Anforderung und Überforderung differenziert. Neue technische Möglichkeiten führen zunächst zu neuen Anforderungen. Sind den Anwendenden oder Nutzenden dabei noch keine geeigneten Bewältigungsstrategien bekannt, folgt die Überforderung respektive die Überbeanspruchung der Systeme. Die zentrale Aufgabe wird es daher sein, Bewältigungsstrategien zu entwickeln und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen zu kommunizieren. Die individuelle Verantwortung kann man dem Menschen aber nicht abnehmen.

Bei aller Digitalisierung: Wo bleibt der Mensch?

REICH Wichtig ist, dass wir nicht zu technologiegläubig sind und hoffen, dass Sensorik und KI alle Probleme lösen. Die Menschen sind zunehmend sensibel, was den Umgang mit ihren Daten betrifft. Aber hier gibt es viele smarte Ansätze, den Datenschutz und auch die Datensicherheit zu gewährleisten.

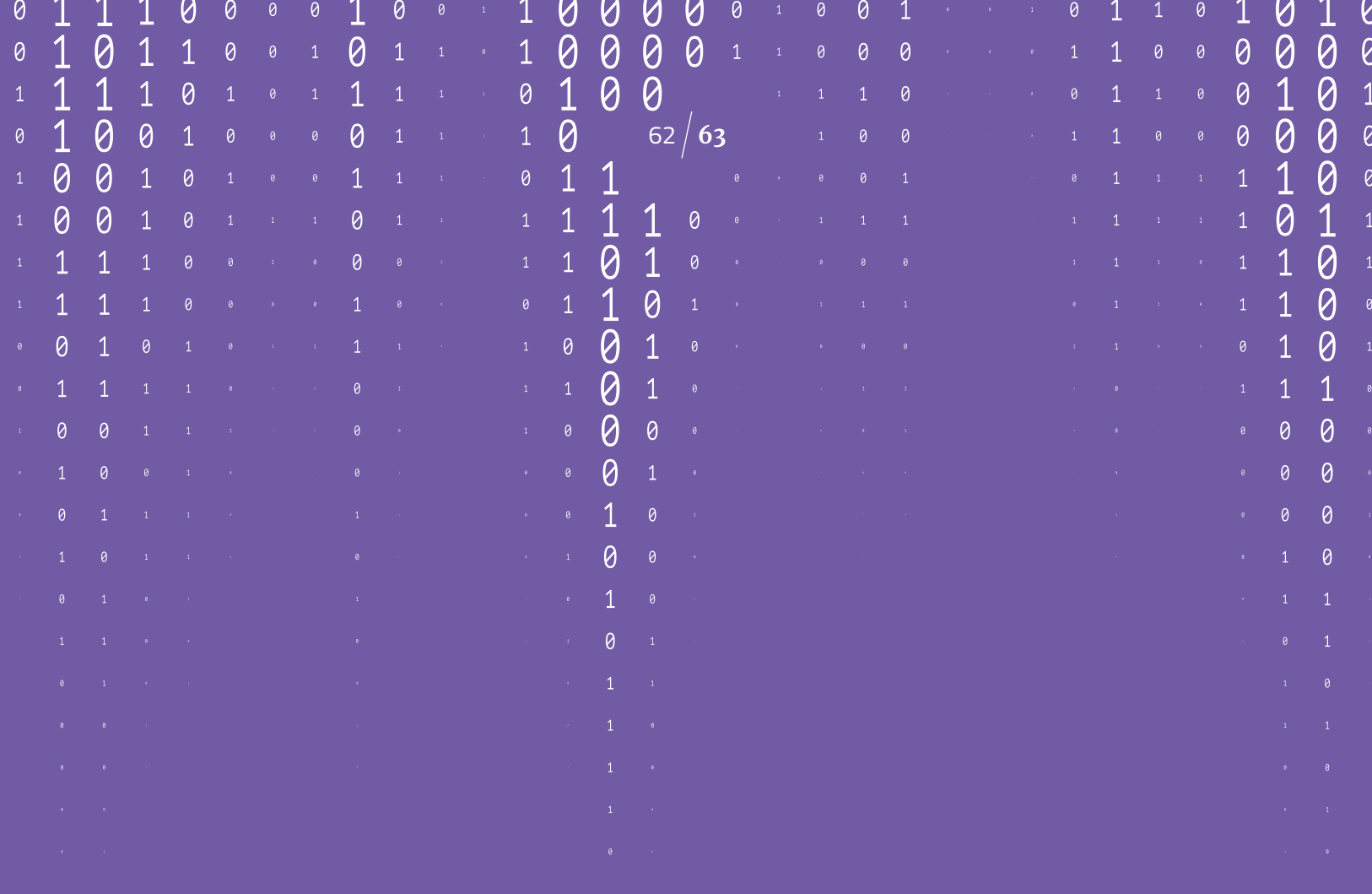
BORKMANN Durch den Fokus auf die alleinige Optimierung des Menschen werden das Umfeld und damit auch öko-

logische und soziale Rahmenbedingungen vernachlässigt. Die Berücksichtigung des Impakts auf Natur, Region und die Menschen vor Ort ist aber dringend erforderlich, um das „Ökosystem Berg“ ganzheitlich zu denken und zukunftsfähig zu gestalten.

Die Vergabe des Physiknobelpreises an den Österreicher Anton Zeilinger hat eine regelrechte Euphorie ausgelöst. Welchen Stellenwert schreiben Sie der Wissenschaft in der Gesellschaft zu?

REICH Das Eurobarometer zeigt, dass in Österreich viel Skepsis beim Thema Forschung und Wissenschaft herrscht. Der an Professor Zeilinger vergebene Nobelpreis kann helfen, die Wahrnehmung zu ändern. Durch Veranstaltungen wie die Lange Nacht der Forschung, Tage der offenen Tür können sich die Menschen mit ihren Fragen mit Forschenden austauschen. Persönlich bin ich überzeugt, dass wir nur mit Wissenschaft und dazugehöriger Innovation, also der angewandten Forschung, die vielfältigen Krisen oder Herausforderungen als Gesellschaft meistern können.

BORKMANN Unter der Annahme, dass Wissenschaft immer eine neutrale Position einnimmt und faktenbasiert argumentiert, ist sie ein wichtiges Werkzeug in der Gesellschaft und in der Wirtschaft, um Sachlagen neutral darzustellen, Situationen fundiert zu beurteilen, Debatten anzukurbeln, neue



Erkenntnisse zu schaffen und natürlich auch zukunftsorientiert Innovationen voranzutreiben. Damit Wirtschaft, Gesellschaft und Politik von der Wissenschaft profitieren können, muss die Forschung anwendungsorientiert und partizipativ erfolgen, deren Erkenntnisse müssen für jeden zugänglich sein.

Wie definieren Sie und was bedeutet für Sie Leadership in der Forschung?

REICH Forschung ist in jedem Fall Team sport – dafür braucht es viele Spielerinnen und Spieler sowie einen Kapitän oder eine Kapitänin, der bzw. die selbst mitspielt und die

Strategie vorgibt. Wesentlich ist meines Erachtens auch, dass ältere Forschende die Erfahrung einbringen und jüngere Doktoratsstudierende die neuen Ideen. Wenn diese Ebenen zusammenspielen, dann ist Forschung erfolgreich.

BORKMANN Leadership in der Forschung zeichnet sich meines Erachtens einerseits durch Kompetenz, Exzellenz, Weitblick, Relevanz und Übertragbarkeit bzw. Verwertung der Forschungsergebnisse aus, andererseits spielen Leidenschaft, Verantwortung und Nachwuchsförderung ebenfalls eine bedeutende Rolle. Gleichzeitig geht Leadership in der Forschung einher mit hohen ethischen Anforderungen, der Förderung von Diversity und Netzwerken sowie einem hohen Grad an Autonomie.



Prof. Dr. Vanessa Borkmann
Leiterin Smart Urban Environments,
Fraunhofer IAO Stuttgart



Univ.-Doz. Dr. Siegfried Reich
Geschäftsführer und Forschungsleiter
Salzburg Research

Clubleben

Vielfältige Möglichkeiten zum Vordenken und Austausch mit renommierten Expertinnen und Experten boten die facettenreichen Veranstaltungen des Seebrunner Kreises. Dabei wurden vielfältige Themen diskutiert: von proaktiver Krisenbewältigung über Employer Branding und Wirtschaftsprognosen bis zur Blackoutvorsorge.

Fotos: Doris Wild/Wildbild



„Wir sind aus jeder Krise gestärkt hervorgegangen“

„Der Krieg Russlands gegen die Ukraine hat der Wirtschaft europaweit die Planbarkeit genommen. Es ist, als würden wir mit Vollgas in eine undurchsichtige Nebelwand fahren“, sagte Landeshauptmann Wilfried Haslauer beim jährlichen Empfang für die Mitglieder des Seebrunner Kreises. Es sei die größte Herausforderung, wieder zu planbaren und kalkulierbaren Energiepreisen zurückzukehren. Außerdem müsse verhindert werden, dass wir zu einer armutsgefährdeten Gesellschaft werden. Das funktioniere aber nur, wenn wir gemeinsam den Weg gehen im Bewusstsein, dass es schwierige Zeiten sind, die wir hinter uns bringen müssen. Diese Gemeinsamkeit wieder zu schaffen, hält er für eine große Aufgabe. Optimistisch gesehen habe uns bisher jede Krise stärker gemacht, sagte Haslauer.



Fotos: Manuel Horn



Innovative Ansätze im Personalmanagement

Die Direktorin des Hotels Sacher Salzburg, Angélique Weinberger, und ihr Managementteam berichteten über innovative Ansätze des Fünf-Sterne-Superior-Hotels im Personalmanagement. Auch bei dieser Top-Adresse ist der Fachkräftemangel ein vordringliches Thema. Wenn in einem Bereich zu wenig Personal verfügbar ist, wird sogar das Angebot an Zimmern künstlich heruntergefahren. Themen sind: Empowerment als Führungsphilosophie, neue Modelle der Auslastungsplanung und intelligente Nutzung digitaler Medien. Grundsätzlich bietet das Fünf-Sterne-Superior-Haus dem Team flexible Arbeitsmodelle zwischen 8 und 45 Stunden pro Woche an. Überstunden gibt es kaum noch.



Wirtschafts- prognosen für 2023

Fotos: kommunikationsmanager.at



Gleich zwei hochkarätige Experten referierten auf Einladung des Seebrunner Kreises zum Thema Konjunkturausblicke: In Wagrain wagte WIFO-Experte Marcus Scheiblecker auf Einladung des Regionalkoordinators des Seebrunner Kreises, Peter Gasperlmaier, einen Blick in die Kristallkugel, in Salzburg wurde Bank-Austria-Chefvolkswirt Stefan Bruckbauer von Manuel Carli begrüßt. Das geopolitische Umfeld, der enorme Anstieg der Energiepreise und die daraus resultierende Megainflation schlagen sich jetzt auch auf die Konjunkturaussichten nieder. Das zeigte Marcus Scheiblecker anhand der jüngsten Auswertungen des WIFO. Die beiden Experten waren sich einig, dass es 2023 in Österreich eine Stagnation geben wird. Besonders schlecht ist die Stimmung bei den Konsumenten, die jetzt ganz massiv die Teuerung bei Energie und Lebensmitteln spüren.



Links: Stefan Bruckbauer im Bild (Mitte) mit Bank-Austria-Landesdirektor Hartmut Staltner (links) und Manuel Carli vom Seebrunner Kreis
Rechts: Marcus Scheiblecker (Bildmitte) mit den Gastgebern Peter Gasperlmaier und Doris Aigner



Lesen Sie mehr zum
Clubleben in unserem Blog.
seebrunnerkreis.at/blog

Fotos: Andreas Kolarik



Ein Damoklesschwert namens Blackout

Im Jahr 2022 schien ein Thema sowohl in der medialen Berichterstattung als auch in privaten Diskussionen omnipräsent zu sein: Blackouts. Doch trotz der vielschichtigen öffentlichen Diskussion war es zunehmend schwieriger, sich eine eigene faktenbasierte Meinung zu dem Thema zu bilden, um in weiterer Folge vor allem im unternehmerischen Kontext gezielt notwendige Handlungsschritte ableiten zu können. Dies nahm der Seebrunner Kreis zum Anlass und lud zum Austausch mit den Experten Herwig Struber (Geschäftsführer Salzburg Netz GmbH), Markus Kurcz (Katastrophenschutzexperte Land Salzburg) und Peter Unterkofler (Industriellenvereinigung Salzburg) ein.

Die geladenen Experten waren sich einig, dass die Gefahr von länger andauernden Stromausfällen reell ist und durch die angespannte Energieversorgungslage deutlich erhöht wurde, aber die Chancen für einen tatsächlichen Blackout nach wie vor als gering einzustufen sind. Ungeachtet dessen sei es essenziell, dass Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen das Thema ernst nehmen und sich hinreichend vorbereiten, um im Ernstfall zur Selbsthilfe fähig zu sein. Hierbei sollte allerdings stets mit Maß und Ziel vorgegangen werden und niemand in Hysterie verfallen. IV-Präsident Peter Unterkofler ergänzte, dass die Industrie sich derzeit mehr vor den eklatanten Wettbewerbsverzerrungen durch die Gas- und Strompreisbremsen fürchte als vor einem Blackout.



Dr. Wolfgang Immerschitt
Autor, Unternehmer, Universitätsdozent
und Chefredakteur des DENK-Magazins
07. 12. 1954–07. 12. 2022

Trauer um Wolfgang Immerschitt

Anfang Dezember wurde Dr. Wolfgang Immerschitt viel zu früh und völlig unerwartet aus unser aller Leben gerissen. Mit ihm verlieren wir nicht nur einen renommierten Kommunikationsexperten, geschätzten Fachautor und engagierten Universitätsdozenten, sondern vielmehr auch einen lieben Freund und treuen Wegbegleiter.

Im Seebrunner Kreis hat sich Dr. Wolfgang Immerschitt über viele Jahre hinweg in außerordentlichem Maße engagiert und die Kommunikationsgeschicke unseres Vereins professionell geleitet. Besonders deutlich wurde dies in den vergangenen Jahren in Form des DENK-Magazins, welches er als Chefredakteur sowie Ideengeber tatkräftig mitentwickelt und inhaltlich gestaltet hat.

Die gemeinsamen Erlebnisse und Projekte, welche Dr. Wolfgang Immerschitt mit seinem hellen Geist und seiner mutigen, freudvollen sowie liebenswerten Art so maßgeblich geprägt hat, werden uns stets in Erinnerung bleiben.

Im Namen des gesamten Seebrunner Kreises.

In aufrichtiger Dankbarkeit
Harald Ronacher, Philipp Schmölzer
und Klaus Fetka



Lieber Wolfgang,

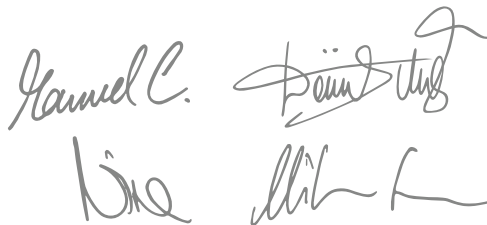
es fühlt sich alles andere als richtig an, jene leeren Seiten zu füllen, an deren Stelle eigentlich Deine Worte und Gedanken zu lesen sein sollten. Doch ebendiese unbeschriebenen Seiten sind auch ein Symbol dafür, was Du in unser aller Leben zurücklässt: eine nicht zu füllende Leere.

Wir blicken in tiefer Demut und Dankbarkeit auf die gemeinsame Zeit, die vielen inspirierenden Besprechungen, die erfolgreiche „DENKarbeit“ rund um unser gemeinsames Magazinprojekt sowie die schönen Momente, die wir mit Dir teilen durften, zurück. Das DENK-Magazin war nur ein kleiner Bestandteil Deines Lebenswerks. Du hast es seit der Stunde null als Chefredakteur begleitet und jede Ausgabe mit Deiner Expertise, mit Deinem unermüdlichen Einsatz und nicht zuletzt mit Deiner Hingabe zu einem außergewöhnlichen und hochgeschätzten Medium geformt.

Wir sind zutiefst dankbar, dass wir Dich kennen, mit Dir zusammenarbeiten und von Dir lernen durften.

Du fehlst uns. Auf ein Wiedersehen.

In tiefer Dankbarkeit
Dein DENK-Team
Manuel, Dominik, Nina und Lisa



Impressum

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

Verein zur Förderung des wirtschaftspolitischen Wissens
Seebrunner Kreis
Siezenheimer Straße 35
5020 Salzburg
+43 (0)662/431209
office@seebrunnerkreis.at
www.seebrunnerkreis.at

KONZEPT UND DESIGN

Werbeagentur INSPIRANTO
Schiffmangasse 22
5020 Salzburg
+43 (0)662/908600
www.inspiranto.com

CHEFREDAKTION

Dr. Wolfgang Immerschitt †

LEKTORAT

Hannes Kugler: j.kugler@sbg.at
Hanna Ablinger: hanna.ablinger@hotmail.com

DRUCK

Salzkammergut-Media Ges.mBH
Druckereistraße 4
4810 Gmunden

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON



Mut zum Vordenken.

Jetzt mitDENKen.

seebrunnerkreis.at



Wenn Sie das Gefühl haben, genug über der Welten Lauf nachgedacht zu haben, können Sie jetzt den Blickwinkel ändern: Denken Sie voraus! Der Seebrunner Kreis spricht ganz bewusst Menschen an, die etwas bewegen wollen und auch können. Wenn Sie ein besonderes Interesse daran haben, den Standort Salzburg weiterzubringen, sind Sie bei uns genau an der richtigen Adresse. Wir machen uns abseits vom politischen Alltag Gedanken über die Entwicklung der Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft sowie deren Rahmenbedingungen. Wir sind in den letzten Jahren deutlich jünger, diverser, regionaler und bunter geworden und wollen diesen Weg auch weiter fortsetzen.



SEEBRUNNER
KREIS CLUB DER
VORDENKER



SEEBRUNNER
KREIS CLUB DER
VORDENKER