

STUDIO!

#01
MÄRZ 2023

Das Magazin für Management & Kommunikation der FH Wien der WKW

»Ich bin nicht hier, um mein Gewissen zu beruhigen«

Armin Arbeiters
Berufung: Reportagen
aus Kriegsgebieten wie
der Ukraine.

Mister Multimedia

Wie Simon Hadler den
ORF von einem modernen
Medienformat überzeugte.

»Warum klebt man sich an Dinosaurier an?«

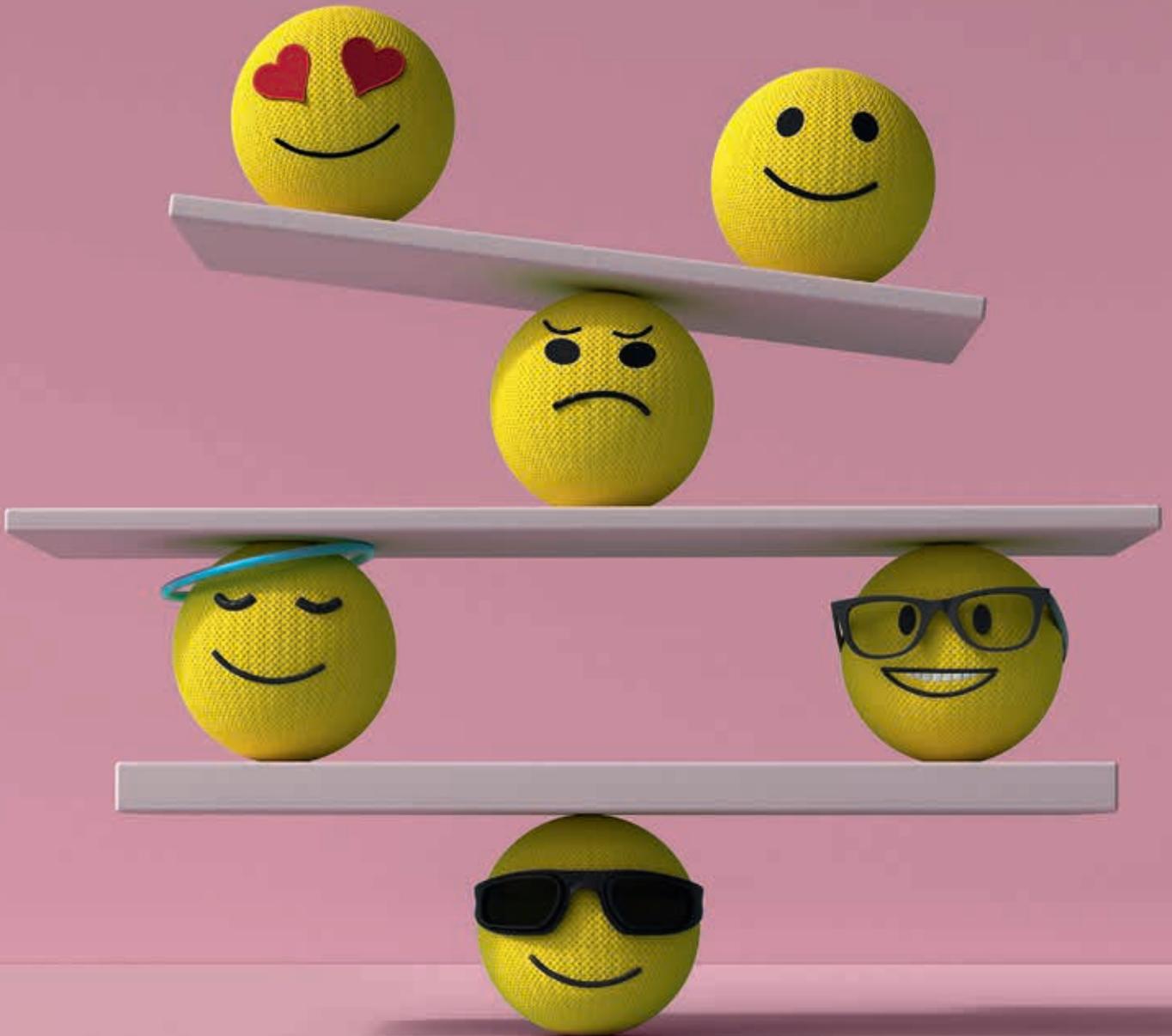
Museumsdirektorin Katrin
Vohland über Tausendfüßler,
Freizeit-ForscherInnen und
den Klimawandel.

Wer führen will, muss menschlich sein

Nicht nur die oberste Etage des Managements führt,
Leadership ist auf allen Ebenen gefragt. Dabei ist
Menschlichkeit wichtiger denn je.



Leadership ist heute auf
allen Ebenen gefragt,
um ein Unternehmen in
Balance zu halten.



Wer führen will, muss menschlich sein

Nicht nur die oberste Etage des Managements führt, Leadership ist auf allen Ebenen gefragt. Dabei ist Menschlichkeit wichtiger denn je.

Text: Josef Puschitz

**»Wer gut führt,
ist in der Lage,
andere mit der
eigenen Vision zu
inspirieren.«**

Martina Pfister-Kraxner

Der Chef hier drin bin ich!« Kaum jemand brachte es präziser auf den Punkt als die resolute Hausmeisterin Turecek im »Kaisermühlen Blues«. In den Führungsetagen der Wirtschaft stieß man lange Zeit auf ein ähnliches Verständnis von Autorität – wenn auch nicht immer so pointiert intoniert. Das Bild vom Einzelnen, der lautstark den Ton angibt, verblasst mittlerweile allerdings angesichts einer Realität, in der Führungsqualitäten bei einem beträchtlichen Teil der Belegschaft gefragt sind. Teamleitung, Projektverantwortung – man gerät rasch in die Leadership-Rolle, oft schneller, als einem lieb ist. Die gute Nachricht: Man kann sich darauf professionell vorbereiten.

Eine, die sich auf das Coaching von Führungskräften spezialisiert hat, ist Martina Pfister-Kraxner. Sie führt ein Beratungsunternehmen und ist Lehrende an der FHWien der WKW. Ihr Zugang: »Wenn man die psychi-

schen Voraussetzungen hat, kann man alles lernen – man braucht nur eine starke Überzeugung von den eigenen Fähigkeiten und den inneren Drang, es zu wollen.« Das gelte auch für Führungskräfte, unter der Voraussetzung, dass man Menschen mag, gerne Entscheidungen trifft und bereit ist, Risiken einzugehen. Pfister-Kraxner hat Psychologie studiert und arbeitet



Martina Pfister-Kraxner ist Psychologin und Trainerin im Bereich der Führungskräfteentwicklung.

▶
lange in Personalabteilungen, wo es auch darum ging, Führungskräfte zu entwickeln: »Wer gut führt, ist in der Lage, andere mit der eigenen Vision zu inspirieren. Vor allem aber ist man auch gut darin, sich selbst zu führen.«



Brigitta Möstl ist Executive Coach und Managementtrainerin.

Nützliche Gedanken

Selbstführung – das ist für Pfister-Kraxner die Krux im Management. Wer nicht fähig sei, sich selbst unter Kontrolle zu haben und seine Emotionen im Zaum zu halten, brauche es gar nicht mit anderen zu versuchen. »Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie zuerst eine einzige Person führen müssen, nämlich sich selbst«, sagt Pfister-Kraxner. Dazu gehöre auch, sich mental auf Besprechungen vorzubereiten, indem man sich seine eigene Einstellung bewusst macht: »Wenn ich das Gefühl habe, ich bringe Gedanken mit, die mich stören oder hemmen, sollte ich diese Gedanken überprüfen und mir vor Augen führen, warum sie mich beeinträchtigen. Dann frage ich mich, welche Gedanken nützlich für mein Meeting sind, und konzentriere mich auf die.«

Außerdem betont Pfister-Kraxner, wie wichtig ein wertschätzendes Menschenbild für Führungspersonen ist. In ihren Coachings geht es dementsprechend sehr oft darum,

sich auf andere Personen einzulassen – Führung gehe eben auch stark mit Kommunikationsfähigkeit einher. Ihr Tipp: Gespräche nicht nur auf der Verhaltensebene zu führen, indem man fragt: »Warum läuft das nicht, was haben Sie gemacht?«, sondern stattdessen zu fragen, warum es den MitarbeiterInnen wichtig ist, dass Dinge so und nicht anders gemacht werden. »Man bekommt dadurch ganz andere, qualitative Informationen und Zugänge zu den Menschen«, sagt Martina Pfister-Kraxner.

Emotion und Empathie

Sich auf die Menschen einzulassen, ist auch für die Unternehmerin Brigitta Möstl der springende Punkt in der Führungsverantwortung. Allerdings war sie in den Neunzigerjahren noch in ein »komplett anderes« Wirtschafts-

leben sozialisiert worden: »Es gab starre Verhaltensregeln, klare Netzwerk- und Zugehörigkeitsstrukturen. Bis in die Zweitausenderjahre hinein galt es als Schwäche, als Führungskraft Emotion und Empathie zu zeigen«, erinnert sich Möstl, die ihre erste Firma mit 19 Jahren gegründet hat. Heute berät sie Wirtschaftstreibende hinsichtlich des Faktors Mensch, an der FHWien der WKW lehrt sie zu den Themen Führung und strategisches Marketing.

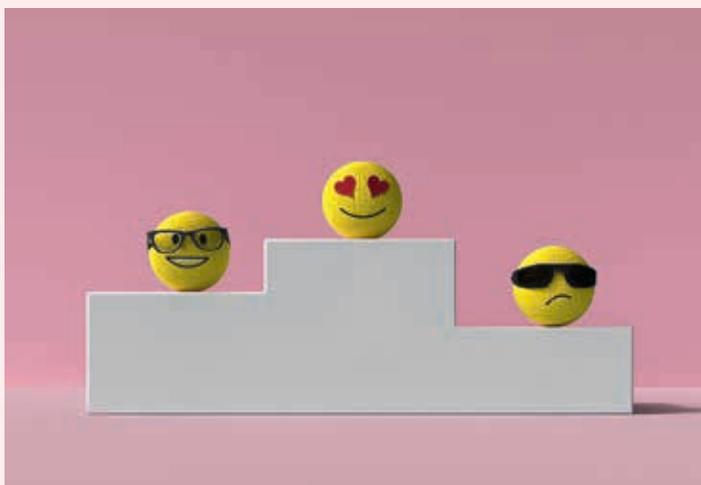
Ihr zufolge hat das Format der jährlichen Mitarbeiterbefragung ausgedient, Führungskräfte sollten stattdessen in regelmäßigen Abständen – idealerweise wöchentlich – nachfragen: »Wie geht es dir? Wie ist dein Stresslevel, deine Motivation, deine Kraftreserve?«, empfiehlt Möstl. Eine offene Kommunikation über das, was gut läuft und was nicht, sei gesund und schaffe für alle Beteiligten ein konstruktives Klima. Für die Führungskrafttrainerin gibt es kein besseres »Warn- und Intelligenzsystem« als die MitarbeiterInnen. Wichtig dabei sei, dass diese das Gefühl haben, gehört und wahrgenommen zu werden. Dazu brauche es eine wertschätzende Grundhaltung und eine offene Kommunikation, die für Möstl die Grundlage einer menschlich und wirtschaftlich erfolgreichen Führung ausmacht.

Aus Brigitta Möstls Erfahrung mit den Studierenden zeigt sich, dass gerade die jüngeren Generationen eher daran gewöhnt sind, offen zu kommunizieren: »Bei den Älteren spürt man eine gewisse Beklemmung, manche Punkte nicht ansprechen zu wollen, aus Furcht davor, wie man beim Gegenüber ankommen könnte. Die Jüngeren haben da einen großen Bonus. Sie haben die rigorosen Hemmschwellen abgelegt und sorgen sich kaum noch, was andere über sie denken.«

Hinhören und differenzieren

Über die Generationen gleich verteilt ortet Möstl hingegen eine andere Fähigkeit, die für Führungskräfte essenziell ist: ein Gespür dafür, wie

Als Führungskraft darf und soll man auch Emotionen zeigen – das war nicht immer so.



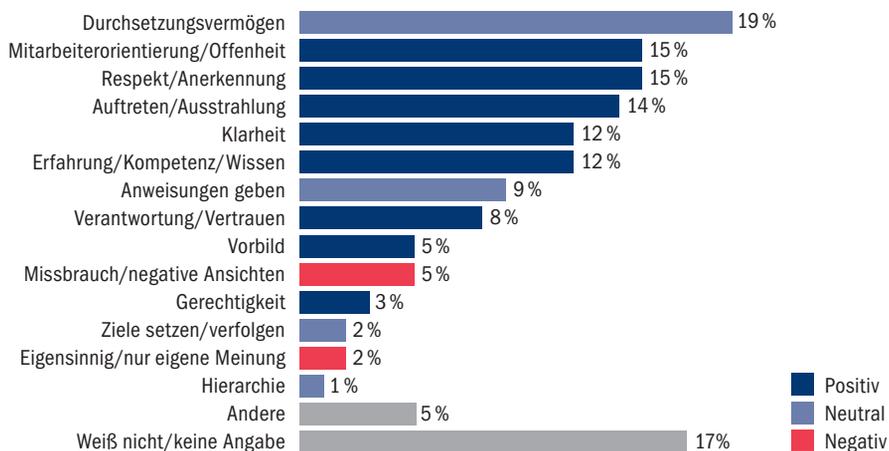
»Die Jüngeren kommunizieren offener – sie sorgen sich kaum noch, was andere über sie denken.«

Brigitta Möstl

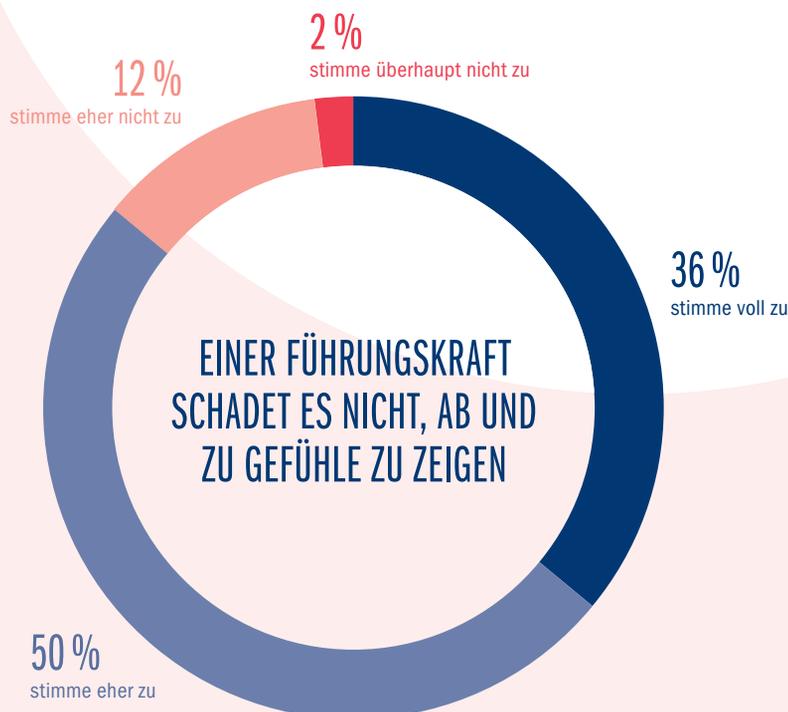
man mit den Informationen umgeht, die man aus der offenen Kommunikation mit den MitarbeiterInnen erhält. »Man muss nicht wie mit einem sensiblen Joystick jedes Mal in eine neue Richtung navigieren, wenn man Rückmeldungen aus der Belegschaft erhält, sondern hinhören, differenzieren und erkennen, was angemessen ist. Es muss eine Sensorik vorhanden sein, die zu unterscheiden hilft, ob das Gegenüber etwa wirklich überlastet ist, jemand nur eine schlechte Woche hat oder einfach nur gehört werden möchte«, sagt Möstl. Das sei allerdings eine Fähigkeit, die sich nicht studieren lasse – sondern die man nur durch Erfahrung trainieren könne. ■

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE UNTER »AUTORITÄT« VERSTEHEN

Autorität in Verbindung mit Führung ist ...



Quelle: Herstein Management Report 2020/2021



Quelle: Herstein Institut für Management und Leadership 2019

»Man muss keine laute Person sein«

Christine Güttel leitet das Weiterbildungsstudium MSc Leadership und vermittelt Kompetenzen an angehende und erfahrene Führungskräfte. Worauf es dabei ankommt und warum immer noch zu wenige Frauen diese Rolle annehmen, erzählt sie im Interview.

Text: Josef Puschwitz

Frau Güttel, mit dem Weiterbildungsstudium MSc Leadership bilden Sie seit 2016 Führungskräfte aus. Wem sprechen Sie mit diesem Angebot an?

CHRISTINE GÜTTEL: Der Großteil unserer Studierenden hat gerade erst eine Führungsrolle übernommen oder steht kurz davor. Es kommen aber auch Expertinnen und Experten, die mit einer Projektleitung oder mit Change Management betraut sind. Ein Teil unserer Studierenden sind Selbstständige, die sich persönlich weiterentwickeln wollen. Stolz bin ich besonders darauf, dass die InteressentInnen querbeet aus allen Branchen kommen, das befeuert den Austausch unter den Studierenden. Der Altersdurchschnitt liegt bei 37 Jahren. Ich würde mir noch wünschen, dass wir mehr Frauen ansprechen – allerdings haben wir aktuell die beste Frauenquote seit Bestehen.

Warum übernehmen noch immer weniger Frauen Führungsrollen als Männer?

GÜTTEL: Mein persönlicher Eindruck ist, dass Frauen nach wie vor mehr vom Familienmanagement übernehmen. Vor allem in den letzten beiden krisengeprägten Jahrgängen hat diese

Doppelrolle in Familie und Beruf sehr viele Kräfte gebunden und sich sicher auch auf die Möglichkeiten ausgewirkt, Führungsrollen im Arbeitsleben zu übernehmen. Auch steht bei Frauen die Frage, ob sie sich Leadership zutrauen, stärker im Vordergrund, und es mangelt an weiblichen Vorbildern. Trotz allem ist uns im Studium wieder sehr stark aufgefallen, dass gerade Frauen im Wettbewerb um ausgezeichnete Bewerbungen abgeliefert haben. Wir arbeiten dementsprechend daran, die Frauenquote in unserem Bildungsangebot weiter zu heben.

Lässt sich Führung überhaupt erlernen?

GÜTTEL: Ja! Bis Anfang der 1950er-Jahre dominierten die sogenannten Eigenschaftstheorien, denen zufolge gute Führung auf der charismatischen Persönlichkeit der Führungskraft basiert. Seitdem geht es um das Thema Kompetenz: Welche Fähigkeiten benötigen Führungskräfte für ihre Tätigkeit und wie können sie diese erlernen? Tools und Techniken kann man lernen. Das Persönliche, die eigene Haltung, kann man durch kritische Auseinandersetzung mit sich



© beimgo/Matern

Für Christine Güttel zeichnen sich gute Führungskräfte durch Authentizität aus.

selbst entwickeln. Man muss dafür keine laute Person sein, die sich immer und überall durchsetzen kann. Wichtig ist, dass man authentisch ist in der Führungsrolle.

Was bedeutet Authentizität in diesem Kontext?

GÜTTEL: Authentisch führt man dann, wenn man die Einstellungen und Haltungen, die man im Berufsleben pflegt, auch im Privaten vorlebt. Ein Beispiel: Wenn ich als Führungskraft im Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit forcieren und meinen MitarbeiterInnen die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln nahelegen, aber dann im eigenen Urlaub auf Motorrad-

tour gehe, ist das nicht stimmig. Wir nennen das symbolisches Management – was lebe ich vor, wofür stehe ich? Nur wenn das im Einklang mit dem steht, was von der Belegschaft verlangt wird, wird sie ein Verständnis für die Ziele des Unternehmens entwickeln.

Apropos Ziele: Welche Rolle spielt strategisches Denken in der Führung?

GÜTTEL: Führungskräfte auf allen Ebenen sammeln laufend Informationen, die das Topmanagement für die Strategieentwicklung braucht. Sie kommunizieren die Strategie an ihre MitarbeiterInnen und haben die Umsetzung der Strategie zu verantworten. Wenn Führungskräfte auf allen Ebenen strategisch denken und Initiativen zur Weiterentwicklung ihrer Verantwortungsbereiche setzen, wird das wesentliche Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens haben. Es geht darum, auf allen Ebenen Veränderungen und Chancen zu erkennen und im eigenen Verantwortungsbereich proaktiv zu agieren.

Kommen wir zurück auf die benötigten Tools und Techniken, die Sie erwähnt haben. Welche sind das?

GÜTTEL: Im MSc Leadership vermitteln wir diese Grundlagen in den ersten beiden Semestern gegliedert in mehrere (Teil-)Module: Im ersten Modul geht es um das Führungsverständnis, Delegation und Theorien zu Motivation und Performance. Ein anderes Modul widmet sich dem Thema Kompetenz und Konfliktmanagement, wo Kommunikation ein ganz wesentlicher Faktor ist. Im Modul »Selbstmanagement und Personal Performance« kommen

Selbstwirksamkeit, Stressresistenz und das Gesprächsverhalten in Meetings zur Sprache. Im Modul »Change Management« werden kontinuierliche Verbesserung und grundlegender Wandel besprochen, wie auch Emotionen in Veränderungsprozessen. Mit all diesen Fähigkeiten sind die Studierenden bestens vorbereitet auf ihre künftige Führungsrolle. ■

CHRISTINE GÜTTEL

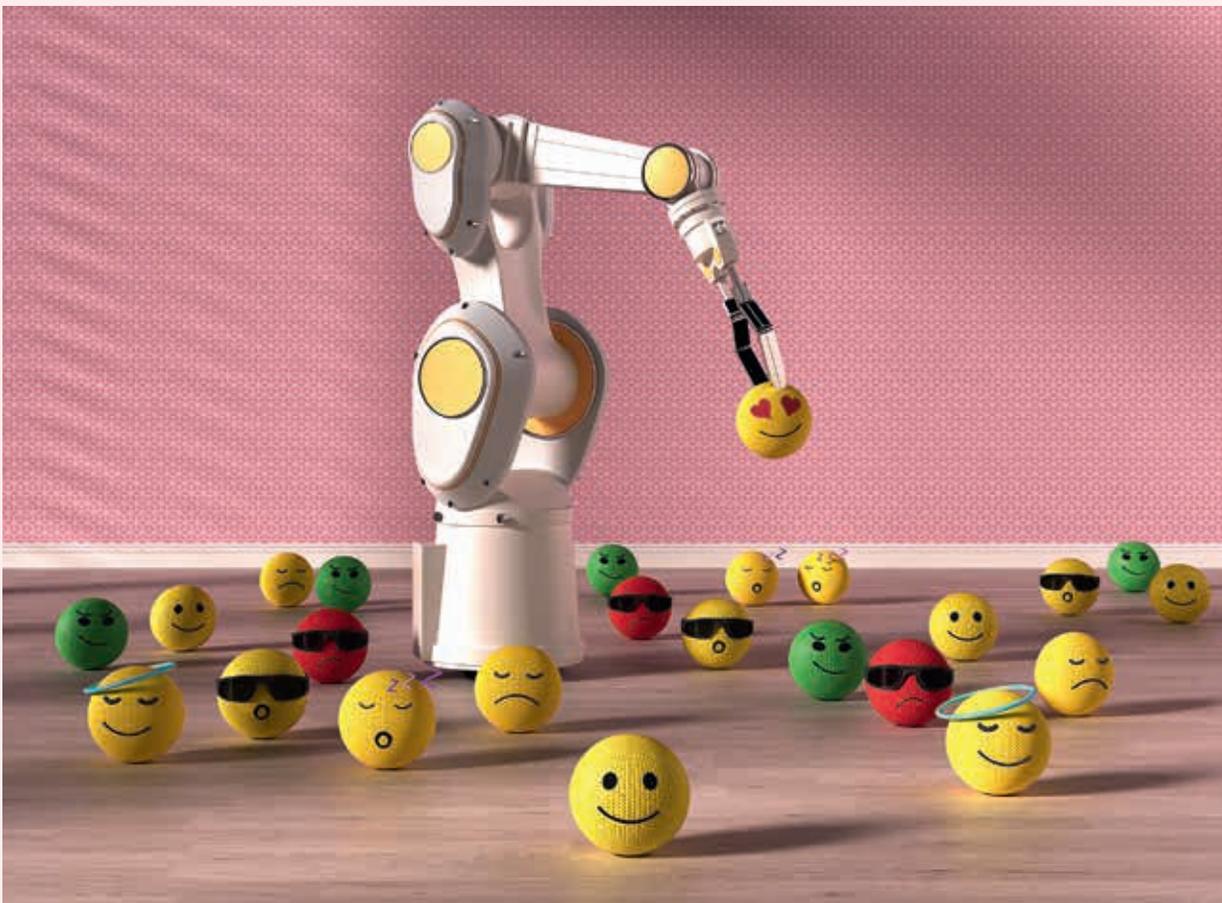
beschäftigt sich seit über zehn Jahren im Studienbereich Management & Entrepreneurship der FHWien der WKW mit den Themen Personal, Organisation und Leadership. Seit 2016 leitet sie das Weiterbildungsstudium MSc Leadership der Vienna Management Academy by FHWien der WKW.

»Die eigene Haltung kann man durch kritische Auseinandersetzung mit sich selbst entwickeln.«

Christine Güttel



Strategisch zu denken heißt, in alle Richtungen die Augen offen zu halten und Chancen zu erspähen.



© Gettyimages/Fluori & Starke

Mein Chef, der Computer

Können Algorithmen Führungskräfte bei der Arbeit unterstützen oder sogar selbst Entscheidungen treffen? Eindeutig ja. Ob und in welchen Bereichen wir das allerdings wollen, ist eine andere Frage.

Text: Florian Streb



© Gettyimages/Mattem

Steffi Bärmann lehrt und forscht im Studienbereich Human Resources & Organization der FHWien der WKW.

Für manches praktisch, aber nicht empathisch: Algorithmen sinnvoll einzusetzen, ist nicht einfach.

Kameras zeichnen die Bewegungen und Sprache von ArbeitnehmerInnen auf, um automatisch zu erkennen, ob Produktionsroutinen eingehalten werden. Biometrische Daten werden verwendet, um Mitarbeitende auf Drogen- und Alkoholkonsum zu testen. Die Sprache in E-Mails oder Chats wird in Echtzeit analysiert, um die Stimmung der AbsenderInnen zu bewerten. Das alles sind Beispiele für den Einsatz von Algorithmen in der Personalführung. Sie zeichnen ein eher dystopisches Bild von Überwachung und Kontrolle und sind bereits Realität.

»Vor allem in den USA und China sind solche Prozesse schon verbreitet«, berichtet Steffi Bärmann, Academic Expert & Lecturer im Studienbereich

»Die menschliche Führungskraft hat die Aufgabe, die Rechte der Mitarbeitenden zu schützen.«

Steffi Bärmann

Human Resources & Organization der FHWien der WKW. Einer ihrer Forschungsschwerpunkte ist das Thema Führen mit Algorithmen. »In Europa sind durch Arbeitsrecht und Datenschutz engere Grenzen gesetzt«, erklärt sie und verweist auch auf kulturelle Unterschiede: »Im amerikanischen und asiatischen Raum ist man auch mehr Überwachung gewohnt als bei uns.« Das bedeute nicht, dass man sie dort gutheißt – aber sie stoße auf weniger Widerstand.

Es muss nicht um Überwachung gehen

Dabei sieht Bärmann auch Anwendungen von Algorithmen in der Führung, denen Mitarbeitende weit weniger Skepsis entgegenbringen müssen. »Derzeit geht es sehr oft um Effizienz. Dabei können Algorithmen auch dabei helfen, dass Mitarbeitende ihr Potenzial besser ausschöpfen.« Als Beispiel nennt sie individuelles Lernen: »Ein Unternehmen kann Daten aus LinkedIn ziehen und analysieren, um festzustellen: Diese und jene Kompetenzen sind in unserer Branche immer gefragter, die wollen wir fördern. Die Mitarbeitenden sehen dann, was für sie zukunftsrelevante Skills sind – die ihnen auch in der weiteren Karriere helfen können.«

Im Recruiting können Algorithmen für mehr Fairness sorgen, wenn sie Aussehen, Geschlecht, Alter und Herkunft ausblenden. »Da haben sie das Potenzial, in Zukunft mehr Gleichberechtigung zu schaffen«, sagt Steffi Bärmann – derzeit würden solche Programme allerdings noch Ergebnisse in schwankender Qualität liefern. Sie geht davon aus, dass auch BewerberInnen den Einsatz akzeptieren: »Ein gestresster Recruiter wirft vielleicht nur einen kurzen Blick auf die Bewerbung, ein Computer kann sie binnen Sekunden ausführlich analysieren.«

Wer hat das Sagen, wer die Verantwortung?

Im Führungskontext entsteht durch Algorithmen ein Dreiecksverhältnis

zwischen Geführten, der hierarchisch vorgesetzten Person und der Software. Das verändert die Beziehung und hat besondere Herausforderungen zur Folge, mit denen sich Unternehmen befassen müssen. »Ein Thema ist, ob auftretende Fehler dem Algorithmus zugeordnet werden oder dem Menschen, der ihn nutzt«, erläutert Bärmann. »Bei dieser Frage entsteht leicht Konfusion darüber, bei wem letztlich die Verantwortung liegt.« Ebenso könne es zu Situationen kommen, in denen Mitarbeitende entscheiden müssen, ob sie der Anweisung eines Algorithmus oder der einer Führungskraft folgen.

Verbrüderung mit dem Algorithmus vermeiden

Setzen Führungskräfte Algorithmen ein, müssen sie sich im Klaren darüber sein, dass sie als Menschen die Verantwortung tragen. »Sie sollten unbedingt die Verbrüderung mit dem Algorithmus vermeiden«, sagt laut Steffi Bärmann auch die Forschung: »Die menschliche Führungskraft hat die Aufgabe, die Rechte der Mitarbeitenden zu schützen, anstatt sie zu beschuldigen.« Außerdem sei es wichtig, die Führungskräfte technisch so weit auszubilden, dass sie die algorithmische Datenverarbeitung und deren Folgen verstehen und ihren Teams erklären können. Nur dann werden die Geführten die Entscheidungen von Algorithmen akzeptieren und sie als legitim und fair ansehen.

»Ein Algorithmus ist nicht empathisch. Er kann entscheiden, aber er kann diese Entscheidungen nicht erklären, ihnen Sinn geben, sie in verschiedene Kontexte setzen oder Mitgefühl zeigen«, weiß Bärmann.

Diese Aufgabe liege weiterhin bei der Führungskraft. Darauf sollten Führungskräfte frühzeitig vorbereitet werden. Denn für Steffi Bärmann ist die Frage nicht, ob Algorithmen im Management Einzug halten, sondern wann: »Ich halte es für wahrscheinlich, dass sich das auch in Europa irgendwann durchsetzt – wenn auch in anderer Form als aktuell in China.« ■

3 BEISPIELE FÜR FÜHREN MIT ALGORITHMEN

Uber nutzt Algorithmen nicht nur, um FahrerInnen Fahrgäste zu vermitteln, sondern auch, um zum Beispiel Verhaltensdaten zum Fahrstil zu sammeln. Das führt zu Empfehlungen und gegebenenfalls bis zum Rauschmiss.

Humanyze, ein MIT-Spin-off, hat ein System entwickelt, das über Echtzeit-Sprachanalyse das Stresslevel von Angestellten misst und das unter anderem die Bank of America bereits nutzt.

Das **AMS** kam 2020 mit einem Algorithmus in die Schlagzeilen, der die Jobchancen von Arbeitssuchenden bewertet und damit deren Zugang zu Fördermaßnahmen beeinflusst – auch wenn die finale Entscheidung bei den AMS-BeraterInnen liegt.



© Fotomage/Mattem

Michael Heritsch, CEO
FH Wien der WKW

Händler der Hoffnung sein

»Man kann die Menschen nur führen, indem man ihnen eine Zukunft aufzeigt: Ein Führer ist ein Händler der Hoffnung.« Diese Weisheit hat sich nicht etwa der Autor oder die Autorin eines zeitgenössischen Management-Lehrbuchs ausgedacht. Das Zitat stammt vielmehr von einem ebenso berühmten wie umstrittenen General und Staatsmann, der vor über 200 Jahren gelebt hat: Napoleon Bonaparte.

Diese Ausgabe von STUDIO! beleuchtet das Thema Leadership und wie sich unsere Vorstellung von guter Führung gewandelt hat. Als deren Kern gilt heute, Menschen und Teams zu ermutigen, ihnen positive Zukunftsvisionen aufzuzeigen und sie dafür zu gewinnen. Immer weniger geht es bei Leadership hingegen um die Ausübung von Autorität und das Erteilen von Befehlen. Dabei sind manche Tugenden, die moderne Führung auszeichnen, keineswegs neue Erfindungen, wie das Napoleon-Zitat belegt.

Man kann sogar noch viel weiter zurückblicken, zum chinesischen Feldherrn Sunzi und seiner vor etwa 2.500 Jahren verfassten »Kunst des Krieges«. Er führte Armeen mit großer Härte und Strenge, aber schrieb gleichzeitig: »Du hast keinen Erfolg, wenn deine Männer nicht standhaft und im Willen geeint sind, vor allem müssen sie von einem Gemeinschaftsgefühl beseelt sein.« Auch diesen Gedanken findet man in der modernen Managementlehre.

Die »neue« Art zu führen – und da spreche ich jetzt von der Wirtschaft, nicht vom Militär – unterscheidet sich von der »alten« Art vor allem in einem Punkt: Heute hat man erkannt, wie wenig Macht und Kontrolle nötig sind, wenn man fähig ist, ein Team zu motivieren und für ein Ziel zu begeistern. Dass gute Führungskräfte »Händler der Hoffnung« sind, ist daher unverändert aktuell.

Ihr Michael Heritsch

Praktisch ist auch theoretisch am besten.

Jetzt
bewerben!

Die führende Fachhochschule für Management & Kommunikation

verbindet Wirtschaft und Wissenschaft auf einzigartige Weise.
Mit Lehrenden aus der Praxis bieten wir eine exzellente
akademische Ausbildung, die optimal auf eine erfolgreiche
Karriere vorbereitet. Bewerbungen für unsere Bachelor- und
Master-Studiengänge sind bis 27. März 2023 möglich.
www.fh-wien.ac.at

DIE PRAXIS STUDIERN.

Die führende Fachhochschule für
Management & Kommunikation



Inspirieren statt anschaffen

Leadership im Wandel der Zeit: Führungskräfte müssen heute viel mehr können als vor 50 Jahren. Michaela Kreitmayer erklärt, was genau sich verändert hat.

Text: Gerhard Mészáros

Das Hernstein Institut wurde 1966 gegründet, um Führungskräfte weiterzubilden. Erst danach landete der erste Mensch auf dem Mond, kam »Star Wars« ins Kino und baute Wien die Donauinsel. Auch die Wirtschaftswelt entwickelte sich weiter und mit ihr die Aufgaben der Führungskräfte in Unternehmen. »Eine Führungskraft muss heute über ganz andere Fähigkeiten verfügen als in den 1960er-Jahren«, sagt Michaela Kreitmayer, die seit knapp 30 Jahren für das Hernstein Institut arbeitet und es seit 2016 leitet. »Führung ist heute komplexer und anspruchsvoller. Es gibt in Sachen Leadership mehr zu beachten und daher auch mehr zu lernen.« Was machte und was macht eine gute Führungskraft aus? Laut Kreitmayer lauteten die Aufgaben früher: anschaffen, entscheiden, kontrollieren, belohnen. Heute hingegen: inspirieren, zuhören, einladen zum Gestalten von etwas Sinnvollem, Rahmenbedingungen für Zielerreichungen schaffen und Grenzen setzen. Das kommt einem Paradigmenwechsel gleich.

Dienende Führungskräfte

Dieser Wechsel geschah nicht plötzlich, sondern in kleinen Schritten. Schon in den 1970er-Jahren zeigte sich, dass starke Hierarchien und zentrale Steuerung an Grenzen stießen. Daraufhin wurden Führungsstrukturen dezentraler gestaltet, Mitarbeitende zur Selbstständigkeit angehalten. In den 1980er- und

1990er-Jahren wurden Hierarchien weiter abgebaut, intrinsische Motivation und Sinnvermittlung traten noch stärker in den Vordergrund. Der coachende Führungsstil entstand, ein Führen auf Augenhöhe. Nach der Jahrtausendwende entwickelte sich das agile Leadership, das stark auf Selbstorganisation setzt und daher besonders flexibel ist. Aktuell spricht man von »Servant Leadership«, also von dienendem – statt beherrschendem – Führen. Das Ziel: jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter dabei zu helfen, ihr bzw. sein Potenzial bestmöglich zu entfalten. Kreitmayer: »Ein gesundes und gutes Arbeitsumfeld wird durch die Schwierigkeit, qualifizierte Kräfte zu finden und zu halten, immer wichtiger. Heute müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden gerne für das jeweilige Unternehmen arbeiten.«

Die Macht verschiebt sich

Die neuen Ansätze, die im Laufe der Zeit entstanden, haben einen gemeinsamen Nenner: Macht und Entscheidungsbefugnis wandern vom Topmanagement hin zu den Mitarbeitenden. Schuld daran ist, dass die Welt immer komplexer und

»Eine flachere Hierarchie sollte sich jedes Unternehmen überlegen.«

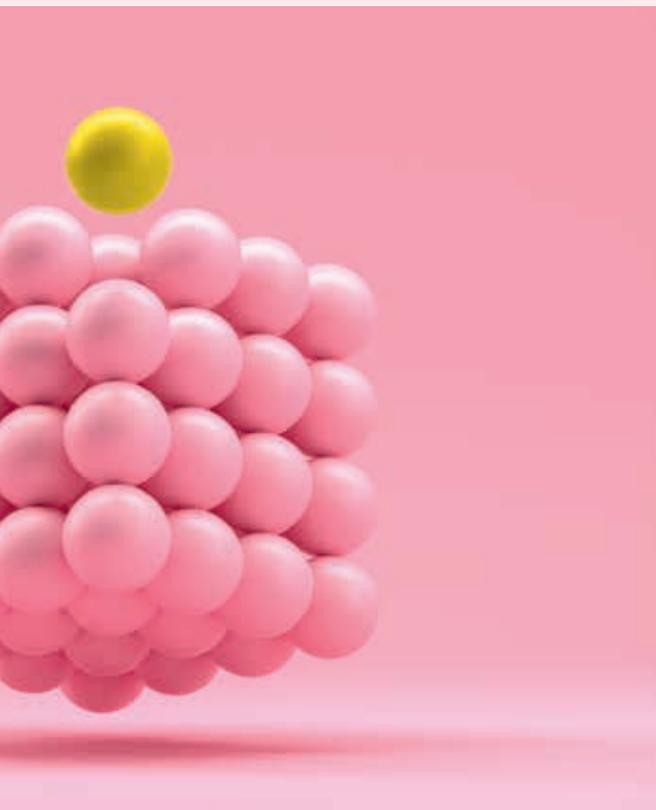
Michaela Kreitmayer



© Philipp Domsich

Michaela Kreitmayer leitet das Hernstein Institut, seit Kurzem Teil der FHWien der WKW.





Dass ein Einzelner das Sagen hat, ist nicht mehr zeitgemäß: Führung verteilt sich heute auf mehrere Köpfe.

© Gettyimages/Alinhosanci

unberechenbarer wird. »Die eine unersetzbare Führungskraft, die alles weiß und alles kann, gibt es in so einer Welt nicht mehr«, sagt die Leiterin des Hernstein Instituts. »Führung ist weiterhin notwendig, aber sie muss auf mehr Schultern verteilt sein.« Für den Erfolg eines Unternehmens sei heute entscheidend, wie gut das Zusammenspiel aller handelnden Personen funktioniert. Man müsse nicht unbedingt jeden Trend – etwa agiles Management – mitmachen. »Aber eine grundsätzlich flachere Hierarchie und das Verteilen von Führung auf mehrere Personen sollte sich schon jedes Unternehmen überlegen, um in einer schnelllebigem Welt handlungsfähig zu bleiben«, rät Kreitmayer. Sie glaubt, dass viele Führungskräfte noch lernen müssen, sich selbst auch mal zurückzunehmen: »Mitarbeitende sehnen sich nach Führungskräften, die als Vorbild agieren und eine Vertrauenskultur schaffen, Sinn vermitteln und Perspektiven definieren, die Lernfähigkeit aller fördern und bereit sind, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren.« ■

FHWIEN DER WKW ÜBERNIMMT DAS HERNSTEIN INSTITUT

Die Fachhochschule für Management und Kommunikation erweiterte im Jänner ihr Portfolio, indem sie das Hernstein Institut für Management und Leadership übernahm, das bis dahin direkt zur Wirtschaftskammer Wien (WKW) gehört hatte. Hernstein vermittelt seit über 50 Jahren Leadership- und Managementkompetenzen und begleitet Führungskräfte und Unternehmen auf dem Weg zum Erfolg. Die Angebote rund um Führungskräfte- und Organisationsentwicklung umfassen offene Programme ebenso wie maßgeschneiderte Trainings für Firmen.

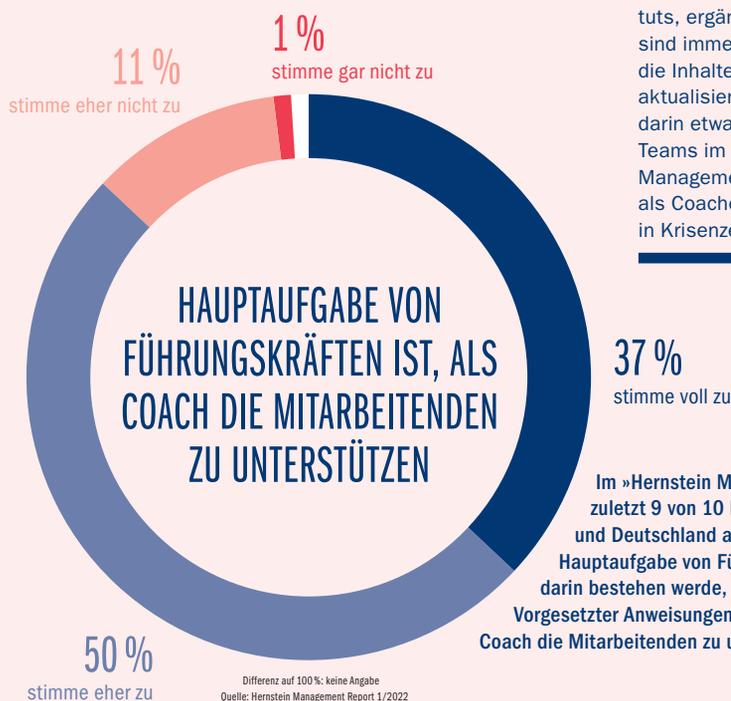


© feestimage/Matem

»Hernstein fügt sich perfekt in den Fokus unserer Fachhochschule ein.«

Michael Heritsch

Für Michael Heritsch, Geschäftsführer der FHWien der WKW und nun auch des Hernstein Instituts, passen beide Organisationen hervorragend zueinander: »Hernstein als renommiertes Institut für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung fügt sich perfekt in den Fokus unserer Fachhochschule ein, der auf Management und Kommunikation liegt.« Michaela Kreitmayer, die Leiterin des Hernstein Instituts, ergänzt: »Unsere Trainings sind immer am Puls der Zeit, die Inhalte werden laufend aktualisiert. Heute geht es darin etwa um das Führen von Teams im Homeoffice, Change Management, Führungskräfte als Coaches und Leadership in Krisenzeiten.«



Im »Hernstein Management Report« gaben zuletzt 9 von 10 Befragten aus Österreich und Deutschland an, dass künftig die Hauptaufgabe von Führungskräften weniger darin bestehen werde, als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter Anweisungen zu geben, sondern als Coach die Mitarbeitenden zu unterstützen.



Reportage aus einem zerstörten Arbeiter-viertel in Charkiw

Berufung Kriegsberichterstatter:

»Ich bin nicht hier, um mein Gewissen zu beruhigen«

In Hongkong war er mittendrin bei Anti-Regierungs-Protesten, in Papua-Neuguinea erlebte er einen Stammeskrieg mit, und in der Ukraine arbeitet er seit Putins Invasion als Kriegsberichterstatter: »Kurier«-Reporter Armin Arbeiter erzählt STUDIO!, wie es sich anfühlt, wenn die Ausnahmesituation zum Alltag wird.

Text: Doris Neubauer

Die ukrainische Stadt Charkiw am 24. Februar 2022: Ein Polizeiauto nähert sich mit Blaulicht. Über den Lautsprecher brüllt jemand russische Befehle. Dass es sich um die Aufforderung handelt, stehen zu bleiben, können Armin Arbeiter und sein Kameramann Jürg Christandl nur vermuten. Kurz danach stehen vier Polizisten bei ihrem Auto und halten ihnen Pistolen an die Schläfen. »Austrian journalists, please don't shoot«, bringen die beiden »Kurier«-Reporter heraus und zeigen ihre Reisepässe. Das beruhigt die Gesetzeshüter. »Sorry guys, we thought you were Russian spies«, sagen sie

entschuldigend. »Das war die einzige mulmige Erfahrung mit Leuten vor Ort«, erzählt Arbeiter. Heute schmunzelt er darüber genauso wie über die Autopanne in der ukrainischen »Pampa« am Vortag.

Humor und starke Nerven kann der 31-Jährige als Kriegsberichterstatter brauchen. Zwar sind prekäre Situationen für ihn nichts Neues, »aber die Ukraine ist der erste Kriegseinsatz in dem Sinn, dass beide Seiten aufeinander schießen und wir uns in belagerten Städten befinden«, betont er. So gefährlich das ist, für den Absolventen des Bachelor-Studiengangs Journalismus & Medienmanagement an der

FHWien der WKW erfüllt sich damit ein Traum: »2013 habe ich als Milizsoldat im Golan beobachtet, dass nur von einer einzigen Zeitung wirklich jemand vor Ort war. Die restlichen JournalistInnen haben in Abwesenheit eher hämisch über die Soldaten im Einsatz und deren Feigheit berichtet«, meint er. »Deshalb wollte ich diesen Beruf ergreifen: Um vor Ort zu sein, so gut es geht.«

Rascher Aufbruch Richtung Krieg

Als Wladimir Putin am 21. Februar 2022 in einer Fernsehansprache den Angriff auf die Ukraine ankündigte, stand für Armin Arbeiter fest: Wir

müssen hin, und zwar sofort! Er informierte seine Freundin und die Eltern und registrierte sich beim Außenamt. Einen Tag später saß er mit dem Fotografen Christandl im Auto Richtung Ukraine. Wohin genau die Reise gehen und wie lange sie dauern würde, war ungewiss.

Flexibles Agieren gehört zum Alltag eines Kriegsreporters dazu. »Natürlich schmieden wir jeden Abend Pläne«, berichtet der Außenpolitik-Experte. »Allerdings nur, um sie um halb sechs Uhr morgens bei der ersten Zigarette und einem Kaffee über den Haufen zu werfen.« Als beispielsweise ein Interview mit ukrainischen Soldaten kurzfristig verschoben wurde, brachen die Österreicher spontan nach Charkiw auf, statt zehn Tage auf einen neuen Termin zu warten.

Dem eigenen Bauchgefühl vertrauen

Es ist eine Mischung aus Bauchgefühl und Erfahrung, auf die der Wahlwiener beim Finden seiner Geschichten vertraut. »Wir fahren in eine Stadt und reden mit den Leuten am Straßenrand«, schildert er das Vorgehen, das sich bei seiner zweiten Ukraine-Reise im Oktober ebenfalls bewährt hat. »Man muss sich die zwei von hundert suchen, die durch ihren Blick signalisieren, dass sie reden wollen«, hat er von Jürg Christandl gelernt, der als Fotograf »noch mehr mit dem Unwillen der Leute« konfrontiert ist. In der Ukraine seien einige aufgrund der schlechten Erfahrungen in der Sowjetzeit Medien gegenüber misstrauisch eingestellt. Größere Hürden stellen jedoch die Sprache und die Bürokratie dar. Während das Verständigungsproblem dank engagierter Einheimischer und Google als Übersetzer zu überwinden ist, hilft bei Letzterer nur Geduld. »Wir wollten Feuerwehrleute in Nikolaev bei einem Einsatz nach einem Bombeneinschlag begleiten«, erzählt Arbeiter, »sie waren

einverstanden, mussten aber zuvor den Chef des Feuerwehrdepartments anrufen. Es ging bis nach Kiew. Erst nach drei Stunden war klar, dass wir dabei sein dürfen.«

Ruhe behalten trotz Artilleriefeuer

Bei all dem Warten muss es am Ende schnell gehen: »Verdammt, in 60 Minuten ist Redaktionsschluss!«, heißt es oft im letzten Moment. Meistens vergehen die 12-Stunden-Tage für den Journalisten wie im Flug: »Dann stehe ich mit dem Smartphone da und tippe meine Geschichte.« Unter Zeitdruck zu schreiben habe er an der FHWien gelernt. Insofern ist er für seine Ausbildung »extrem dankbar«. Wie man trotz Artilleriefeuer Ruhe bewahrt, steht hingegen auf keinem Stundenplan. Dass es dem Kriegsreporter gelingt, hat mit seinem Arbeitsethos zu tun: »Anfangs habe ich immer ein mulmiges Gefühl, wenn ich an Minenfeldern vorbei in eine neue Stadt fahre«, gibt

er zu. »Aber dann denke ich sofort: Ich bin hier, um zu berichten. Das braucht so viel Energie und Fokus, dass ich anderes ausblenden kann.«

Ablenkung scheint auch das Patentrezept vieler Ukrainer zu sein: »In den Städten gehen die Menschen mit einem Grundvertrauen ihrer Beschäftigung nach«, bewundert Arbeiter ihre Resilienz. »Als in Kiew Wasser und Strom großflächig ausgefallen waren, ging ein Typ mit Generator herum und ließ die Leute ihre Handys aufladen.« Anders sieht die Situation in Dörfern und Städten an der Front aus. Da versorgen die Journalisten dann auch die Bewohner des zerbombten Arbeiterviertels in Charkiw mit Essen, spenden überschüssiges Benzin und verschenken warme Kleidung. »Wo es möglich ist, leisten wir Hilfe«, meint Arbeiter und stellt im selben Atemzug klar: »Mein Job ist aber vorrangig, zu berichten. Ich bin nicht hier, um mein Gewissen zu beruhigen.« ■

»Man muss sich die zwei von hundert suchen, die reden wollen.«

Armin Arbeiter



Armin Arbeiter neben Panzertrümmern auf der Straße nach Isjum



Arbeiter im Gespräch mit einer Einwohnerin der ostukrainischen Stadt Lyman

Peter György (BA Corporate Communication) hat sein Auslandssemester an der Aichi Shukutoku University in Nagoya verbracht. Diese Universität ist eine Partnerhochschule für den Bachelor-Studiengang Kommunikationswirtschaft/Corporate Communication der FHWien der WKW.



© Peter György

POST AUS ...

... Japan

»Nach zwei Jahren Corona-Pause war ich der erste Studierende, der zu einem Auslandssemester nach Japan aufbrach. Die ersten Wochen in Tokio waren besonders herausfordernd, denn die sprachlichen und kulturellen Unterschiede sind in 10.000 Kilometern Entfernung natürlich riesig.

Die Aichi Shukutoku University in Nagoya, die im Stil eines US-Colleges und in englischer Sprache geführt wird, unterstützte mich sehr bei meiner Ankunft. Es gibt dort zahlreiche Freizeitclubs, die von der Hochschule gesponsert werden. Schon nach der ersten Woche fand ich sehr gute Freunde, mit denen ich nun auch nach meiner Rückkehr in Kontakt bin.«



© reimage/Matern

Stefan Teufl leitet den neuen Lehrgang, der sich an MitarbeiterInnen der Branche ebenso wie an QuereinsteigerInnen richtet.

HR im Tourismus: Neuer Kompaktlehrgang

Die Tourismusbranche sucht händeringend Fachkräfte. Doch um MitarbeiterInnen zu finden und zu halten, braucht es ein professionelles Personalmanagement. Hier setzt ein neuer Lehrgang der FHWien der WKW an: Er verbindet HR-Know-how mit Wissen über die Tourismusbranche – eine im deutschsprachigen Raum einzigartige Kombination. Der Kompaktlehrgang »HR im Tourismus« besteht aus drei Präsenzmodulen in Salzburg, Innsbruck und Wien sowie einem Online-Modul. Los geht's im Juni 2023.

Näheres erfahren Sie hier:
www.fh-wien.ac.at/studium/weiterbildung-vienna-management-academy/hr-im-tourismus/

Weiterbildung für Versicherungsprofis

An der Vienna Management Academy der FHWien der WKW startet im September 2023 das Weiterbildungsstudium Versicherungsmanagement. Dieses 6-semestrige Bachelorprogramm ist maßgeschneidert für MitarbeiterInnen von Versicherungsunternehmen, MaklerInnen und Selbstständige im Versicherungswesen und bietet jährlich 32 Studienplätze. Die Fachhochschule für Management und Kommunikation hat das Studium

gemeinsam mit der Fachgruppe der Wiener Versicherungsmakler, der Helvetia Versicherungen AG und Zürich Österreich entwickelt. Es verknüpft die Fachbereiche Recht, Wirtschaft und Versicherung und kann neben dem Job absolviert werden.

Näheres erfahren Sie hier:
www.fh-wien.ac.at/studium/weiterbildung-vienna-management-academy/ba-ce-versicherungsmanagement/



© Andreas Haler

Bitte Headset aufsetzen:
Das erneuerte MBA-
Programm bietet den
Studierenden Flexibilität
durch viel Online-Lehre.

Runderneuertes MBA-Studium startet

Die FHWien der WKW hat ihren International MBA in Management & Communications neu gestaltet: Ab Herbst 2023 wird das Weiterbildungsstudium für bestehende und zukünftige Führungskräfte komplett auf Englisch durchgeführt. Mit nur zwei Präsenzblöcken pro Semester und viel Online-Lehre lässt sich das MBA-Programm nun noch leichter mit Job und Privat-

leben vereinbaren. Neu sind auch die Arbeit an Cases aus dem Berufsleben der Studierenden und der Fokus auf nachhaltiges Wirtschaften. Zwei Wochen an einer Business School im Ausland eröffnen den Studierenden eine internationale Perspektive. Nach 17 Monaten schließt das Angebot der Vienna Management Academy by FHWien der WKW mit dem MBA-Titel ab. ■

Abschlusspräsentation der Arbeiten
im Audimax Ende Jänner



Klaviatur des digitalen Storytellings

TikTok-News, Erklärvideos, Radiobeiträge und Interviews für ein Online-Magazin: Das alles kreierte die Studierenden im Bachelorstudium Content-Produktion & Digitales Medienmanagement der FHWien der WKW und präsentierten die Ergebnisse im Audimax. In ihrem Studium lernen sie unter anderem, journalistische Geschichten mit unterschiedlichen Medien für verschiedene digitale Kanäle zu erzählen. Die genannten Beiträge entstanden in der Lehrveranstaltung »Mehrmediale Praxis« im vorletzten Semester. ■



© FHWien der WKW

TICKER

Bewerbung um Studienplätze bis 27. März

Bis 27. März kann man sich für die insgesamt 19 Bachelor- und Master-Studiengänge der Fachhochschule für Management und Kommunikation bewerben. 1.100 Studienplätze stehen dabei für die Erstsemestrigen des Wintersemesters 2023/24 zur Verfügung. Alle weiteren Infos finden Interessierte auf der Homepage der FHWien der WKW.

Open House am Campus

Am 17. März 2023 lädt die FHWien der WKW zum Open House auf ihrem Campus am Währinger Gürtel ein. An diesem Tag der offenen Tür können Interessierte und BewerberInnen bei geführten Campus-Touren mitmachen, den Probe-Aufnahmetest absolvieren und Info-Veranstaltungen der Studiengänge besuchen.

Responsible Management Lectures

Am 23. und 30. März 2023 hält das IBES (Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy) an der FHWien der WKW seine Responsible Management Lectures ab. Diesmal dreht sich alles um Nachhaltigkeitsvorschriften und kollaborative Arbeit. Den Auftakt macht am 23. März 2023 eine hochkarätige Podiumsdiskussion mit Peter Bartsch (Lenzing AG), Walter Hatak (Erste Asset Management GmbH), Monika Mörth (Expertin für Sustainability & Transformation) und Daniela Ortiz (IBES).

Details zum Ablauf:
[ibes.fh-wien.ac.at/
veranstaltungen/](https://ibes.fh-wien.ac.at/veranstaltungen/)

Mister Multimedia

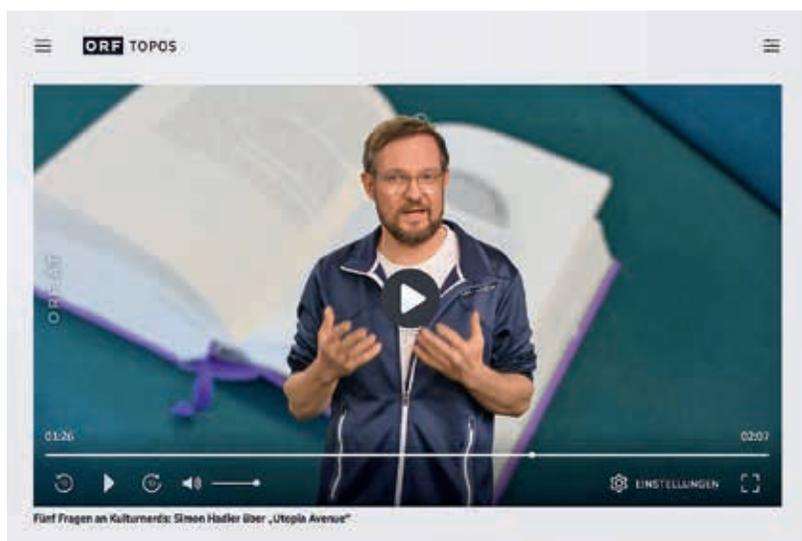
Ende 2022 ging auf orf.at das multimediale Feuilleton-Format Topos an den Start: Federführend bei dessen Entwicklung ist Simon Hadler, der sich für das parallele Arbeiten mit Bewegtbild, Ton und Schrift begeistert.

Text: Maya McKechney

Topos. Das ist griechisch und bedeutet so viel wie »der Ort«, aber auch »das Thema« – im Deutschen zwei völlig unterschiedliche Begriffe, die im neuen multimedialen Kanal Topos auf orf.at zusammen gedacht werden. Denn hier finden Themen auf vielen Ebenen statt, wenn etwa ein Text, ein Video, Grafiken, Archivfilmmaterial oder Konzertschnitte aufeinandertreffen. Federführend beteiligt an der Entwicklung dieses Formats ist Simon Hadler. Der Journalist, der aktuell auch an der FHWien der WKW unterrichtet, arbeitet seit über 20 Jahren beim ORF und war schon länger der Überzeugung, »dass Österreich eine nichtlineare Plattform für gesellschaftspolitische und kulturelle Themen braucht«.

Digitaler Feuilletonkanal

Denn die jüngere, internetaffine Generation liest ihre Nachrichten nicht mehr auf Papier, so wie Hadler selbst es als Teenager noch tat. Damals, in den 1990er-Jahren, lernte er das journalistische Format Feuilleton anhand jener Tageszeitungen schätzen, die ein engagierter Lehrer täglich in den Unterricht mitbrachte. Schon mit 14 Jahren beschloss Hadler, Journalist zu werden. Nach einem Publizistik-



studium und einem kurzen Intermezzo als Aushilfsportier beim »Falter« heuerte er in der damals noch jungen ORF-Online-Redaktion an und blieb bis heute – um in den letzten Jahren einen multimedialen Feuilletonkanal für den Webauftritt des ORF aufzubauen.

»Ich war schon immer ein Riesenfaher von Multimedialität: Du kannst mit Text arbeiten, mit Film, mit Audio und innerhalb des Audiotracks mit der Atmo. Du kannst bei den Filmen

Auf Topos lassen Hadler und der ORF Texte, Videos, Grafiken und Archivfilmmaterial aufeinandertreffen.

Archivmaterial einsetzen, selber drehen gehen, mit Grafiken arbeiten. Es gibt so viele Möglichkeiten und Ebenen! Du kannst wie beim Malen eine Collage herstellen, Audio-Slideshows bauen«, schwärmt Hadler, der allerdings auch zugibt, dass es zunächst einige Überzeugungsarbeit brauchte, um eine bis dahin vorwiegend schreibende Kulturredaktion für die neue multimediale Arbeitsweise zu begeistern.

Dass Topos letztlich von Menschen aufgebaut wurde, die größtenteils keine Digital Natives sind, sieht Hadler als Vorteil: »Ich glaube, dass man mit seinen Urteilen langsamer wird, vorsichtiger, wenn man älter wird, weil man gelernt hat, immer schon eine Ecke weiterzudenken. Ich bin überhaupt ein Fan des Älterwerdens! Das Alter ist definitiv ein Kapital.«

Mehr als analoges Radio und Fernsehen

Der Bedarf für einen multimedialen Kanal sei allerdings auch stark aus einer jüngeren Zielgruppe heraus zu spüren gewesen: »Wenn du zwischen 20 und 45 bist, dich für gesellschaftspolitische Themen und Kultur interessierst und in der Welt von Online-Streaming und Social Media zu Hause bist, dann gibt es in Österreich einfach keine Adresse für dich.« Diese Zielgruppe will Hadler mit Topos erreichen: »Wir haben ein Format entwickelt, 5 Fragen an Kultur-Nerds«, in dem die neuesten Hip-Hop-Alben, Computerspiele oder Streaming-Serien vorgestellt werden – in enger Zusammenarbeit mit FM4. Gleichzeitig gibt es ein Projekt wie »Straussmania« mit Schwerpunkt Johann Strauß, das vielleicht



© ORF

»Wenn du zwischen 20 und 45 bist, dich für Gesellschaftspolitik und Kultur interessierst und in der Welt von Online-Streaming und Social Media zu Hause bist, dann gibt es in Österreich einfach keine Adresse für dich.«

Simon Hadler

die Berührungspunkte der älteren Generation Richtung Multimedialität verringern kann.« So will Topos NutzerInnen jeden Alters zeigen, dass ein öffentlicher Sender im Jahr 2023 mehr kann als analoges Radio und Fernsehen.

An dieser Stelle erzählt Simon Hadler eine Anekdote aus seiner auf Englisch gehaltenen Journalismus-Lehrveranstaltung an der FHWien der WKW: »Eine Aufgabenstellung zum Einstieg lautete, multimediale Porträts anderer Studierender anzufertigen. Eine Studentin gab dabei als »Fun Fact« über sich selber an, dass sie hin und wieder analoge TV-Nachrichten schaut«, erzählt Hadler. »Als dieses Porträt gezeigt wurde, haben sich alle totgelacht und gefragt: »Really?« – Die konnten es gar nicht glauben. Analoges Fernsehen – das existiert für diese Altersgruppe nicht.« Umso leichter dürfte den angehenden JournalistInnen, die Hadler unterrichtet, das multimediale Arbeiten von der Hand gehen. ■

TOPOS

Das neue ORF-Digitalangebot für die Content-Bereiche Kultur, Religion, Wissenschaft und Gesellschaft ging im Dezember 2022 an den Start. Redaktioneller Leiter ist Simon Hadler, die Gesamtleitung hat Multimedia-Chef Gerald Heidegger. Bespielt wird Topos von ORF-RedakteurInnen sowie externen MitarbeiterInnen. Mussten bisherige Videoangebote aus rechtlichen Gründen größtenteils nach sieben Tagen wieder offline genommen werden, können die speziell für Topos produzierten Beiträge deutlich länger auf der Plattform bleiben, um gemeinsam ein »Wissensreservoir« zu bilden.

topos.orf.at

Projekt: Die echte Welt

Ohne Praxis ist alles graue Theorie: Konkrete, reale Herausforderungen von Unternehmen stehen deshalb im Mittelpunkt der Praxisprojekte, die alle Studierenden der FHWien der WKW absolvieren. Die Partnerfirmen wie MAN profitieren vom hochwertigen Input von außen.

Text: Eva Baumgardinger

Mario Partl von MAN schätzt an den gemeinsamen Projekten die vielen unterschiedlichen Perspektiven auf ein Thema.



Die Studierenden sagten es geradeheraus: »Eure Recruiting-Website ist nicht besonders attraktiv. Keiner will eine Menge Formulare, Lebenslauf und Motivationsschreiben hochladen und dann auch noch zwei Wochen auf Antwort warten«, monierten die Teilnehmenden eines Praxisprojekts im Rahmen des Bachelor-Studiengangs Unternehmensführung – Entrepreneurship. Ein Feedback, das für Mario Partl und die anwesende Geschäftsführung von MAN Truck & Bus »ein Augenöffner« war – und gleichzeitig einen Mehrwert von Praxisprojekten auf den Punkt brachte. Der Fahrzeug- und Maschinenbaukonzern begann kurzerhand, seinen Recruitingprozess an die Bedürfnisse der Gen Z anzupassen. »Die Studierenden lernen viel von uns. Aber wir lernen genauso viel von ihnen«, fasst es Partl, der die Kooperation mit der Fachhochschule bei MAN gemeinsam mit zwei Kollegen betreut, zusammen. »Die Kooperation ist für alle Beteiligten eine tolle Plattform zum Austausch. Durch die enge Zusammenarbeit mit den Studierenden und Lehrenden ergeben sich viele unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema. Diversität und Kreativität führen in Unternehmen immer zu besseren Ergebnissen.«

Einblicke in Konzerne und Familienbetriebe

Wie alle Studierenden der FHWien der WKW müssen auch jene des Bachelor-Studiengangs Unternehmensführung – Entrepreneurship (kurz UF) im sechsten Semester ein Praxisprojekt absolvieren. Sieben bis neun Projekte zu unterschiedlichen Themen und mit verschiedenen Partnern aus der Wirtschaft werden pro Jahr angeboten. Im Laufe

Im Rahmen des Projekts besichtigten die Studierenden auch den MAN Servicebetrieb Leopoldsdorf.



des Studiums arbeiten dadurch alle Studierenden zumindest einmal mit einem realen Auftraggeber im Rahmen eines Praxisprojekts zusammen. Über 3.700 UF-Studierende haben bisher von diesem Programm profitiert. Von der Post AG bis zum Finanzministerium gibt es Projektpartner in allen möglichen Branchen und Organisationsgrößen.

Aktuelle Fragen von Führungskräften

Der internationale Konzern MAN ist seit über 15 Jahren Kooperationspartner des Departments of Management der FHWien der WKW. Jedes Jahr durchläuft eine Kohorte UF-Studierender das Praxisprojekt. Die Fragestellungen richten sich dabei nach aktuellen Trends in der Führung. So ging es in den vergangenen Jahren um Themen wie Digitalisierung und Industrie 4.0, Talentmanagement oder Diversity, bevor die Pandemie ausbrach und Virtual Leadership neu ins Spiel brachte. In diesem Sommersemester folgt nun der nächste Schritt mit dem Themenfeld »Führen in multiplen Krisen.«

Krise - wer führt uns hier raus?

Bis Juni arbeiten die Kooperationspartner nun intensiv an der Frage, was

Führen in krisenhaften Zeiten bedeutet. Das wissenschaftliche Fundament sei dabei besonders wichtig, sagt Partl. »Allein zur Frage, was eine Krise ist und wie sie sich von Begriffen wie Belastung oder Krankheit abgrenzt, kann man eine eigene Arbeit schreiben.« Für das konkrete Projekt wurde deshalb als Gastlektor ein externer Experte aus dem Bereich Mental Health hinzugezogen, der wichtige Impulse liefert und den Studierenden auch für Fachgespräche zur Verfügung steht.

Unternehmen als Sparringspartner

»Ein Praxisprojekt ist eine Win-win-win-Situation für Studierende, Unternehmen und Wissenschaft«, sagt Martina Zöbl. Sie betreut solche Kooperationen der FHWien der WKW in den Studienbereichen Communication Management und Marketing & Sales Management. Ihre Studierenden bearbeiten im Rahmen von Praxisprojekten reale Problemstellungen wie eine echte Agentur – vom Briefing bis zur Endpräsentation. Die Lehrenden fungieren als Coaches und Sparringspartner. Für die Unternehmen ist der Mehrwert von Praxisprojekten das direkte Feedback von Studierenden und frische Impulse aus der Lehre. Die Wissenschaft wiederum profitiere

vom direkten Kontakt mit der Praxis. Und die Studierenden bekommen einen exklusiven Einblick in die Berufswelt. Nicht selten entsteht aus einem Praxisprojekt eine weitere berufliche Zusammenarbeit, wenn Studierende danach vom Unternehmen angesprochen werden oder sie sich um eine freie Stelle bewerben wollen. Dann, sagt Zöbl, wisse man, dass man auf einem guten Weg ist und das Motto der Fachhochschule in die Tat umsetzt: An der FHWien der WKW kann man »Die Praxis studieren«. ■

»Die Studierenden lernen viel von uns. Aber wir lernen genauso viel von ihnen.«

Mario Partl

Martina Koch studierte Wissensmanagement an der FHWien der WKW und schloss 2009 als Mag. (FH) ab. Danach arbeitete sie jeweils mehrere Jahre bei einem auf Wissensmanagement spezialisierten Beratungsunternehmen sowie beim Onlinehändler Zalando, bis sie sich 2018 selbstständig machte.



© M. Niesalla

... eine Wissensmanagerin?

Martina Koch ist selbstständige Wissensmanagerin: Ihre Aufgabe ist es, Informationen in Unternehmen besser zugänglich zu machen.

Text: Martina Koch und Florian Streb



Es macht viel Spaß, den Fokus auf Wissen als Ressource zu legen – jedes Mal, wenn man an einem Schraubchen dreht, erleichtert man sich und anderen die Arbeit. Wenn wir nur ein bisschen bedachter mit unserem Wissen umgehen, haben wir es wesentlich leichter. Mit Workshops und Trainings helfe ich Unternehmen, zentrale Fragen zu beantworten: Haben wir alles Wissen, das wir brauchen – und haben alle Zugriff darauf? Wie sichern und bewahren wir das Erfahrungswissen unserer langjährigen KollegInnen, wenn sie in Pension gehen? Und wie schaffen wir es, neuen MitarbeiterInnen zügig nötiges Wissen zur Verfügung zu stellen? Viele Unternehmen beschäftigen dafür eigene WissensmanagerInnen. Ich habe zum Beispiel bei Zalando gearbeitet, wo eine der Aufgaben darin bestand, dem Team alle Informationen zugänglich zu machen, die AnruferInnen interessieren,

etwa die Antwort auf die Frage ›Wurden meine Schuhe schon versandt?‹.

Wissen funktioniert nur durch Menschen.

Deshalb ist das Wissensmanagement oft in der HR-Abteilung angesiedelt, wenn es nicht als Stabsstelle dem Vorstand zugeordnet ist. Wie man Wissensmanagement anlegt, hat auch sehr viel mit der Kultur des Unternehmens oder der Organisation zu tun. Für die öffentliche Verwaltung muss zum Beispiel alles möglichst strukturiert sein – ein Wiki wäre da schon zu frei. Bei einem jungen Online-Unternehmen ist das ganz anders.

Neben Fachwissen muss man sehr gute Kommunikationsskills mitbringen. Die Methoden des Wissensmanagements zu kennen, ist das eine – aber einer IT-Mitarbeiterin muss man sie anders vermitteln als jemandem aus dem Vertrieb. Auch das habe ich in meinem

Studium gelernt. Wobei mir mein erster Beruf hilft: Ich war Ergotherapeutin auf der Psychiatrie – da lernt man viel über den Umgang mit Menschen und systemisches Fragenstellen. Das Fach Wissensmanagement entwickelt sich natürlich laufend weiter, so wie die Anforderungen daran: Wer hätte gedacht, dass eine Pandemie alle ins Homeoffice zwingt und der wichtige Ordner hinter dem Schreibtisch von einem Tag auf den anderen nicht mehr greifbar ist?« ■

VERWANDTE JOBS

- › QualitätsmanagerIn
- › OrganisationsentwicklerIn
- › Coach
- › PersonalentwicklerIn
- › Onboarding-ExpertIn

Radiopreis für Johanna Hirzberger

Mit dem Radiopreis für Erwachsenenbildung wurde am 12. Januar 2023 die Radio-Radieschen-Redakteurin Johanna Hirzberger ausgezeichnet. Prämiert wurde dabei ihre Ö1-Hörbilder-Produktion »Am Wendepunkt – Sihaam Abdillahi #blacklifematters« in der Kategorie Dokumentation/Information. Sihaam Abdillahi ist Österreichs erste schwarze kopftuchtragende LandesschülerInnenvertreterin und bereitete sich auf eine Zukunft in der Politik vor, als Reaktionen auf Social Media sie tief verunsicherten. ■



© Katharina Fräschl-Heßboth

Preisträgerin Johanna Hirzberger
bei der Gala im Radiokulturhaus

»Nacktschnecken«: Literaturpreis für Annemarie Andre

Charlotte, sieben Jahre, muss mit der schweren Krankheit ihrer alleinerziehenden Mutter klarkommen – und kämpft zugleich damit, dass das Mutter-Tochter-Gespann nicht recht in das Idealbild der konservativen Kleinstadt passen will. – Mit dieser autobiografisch gefärbten Erzählung überzeugte Annemarie Andre die JuroInnen des mit 12.000 Euro dotierten niederösterreichischen Hans-Weigel-Literaturstipendiums. In ihrer Preisrede im Jänner 2023 im Stadtmuseum St. Pölten erzählte Andre von ihrem persönlichen Bezug zum Text: »Als meine Mutter krank wurde, war ich allerdings viel jünger als die Protagonistin. Mir ging es darum, zu zeigen, wie man damit zurechtkommt, wenn man als Familie aus der Norm fällt.« ■



© Katharina Wenz

Annemarie Andre, geboren 1994 in Waidhofen an der Ybbs, schrieb schon als Jugendliche literarische Texte und absolvierte ein Master-Studium Journalismus an der FHWien der WKW.

Start-up bringt basische Fertiggerichte ins Regal



© Basenbox

Bisher war die gebürtige Salzburgerin Katrin Schwarzl als Head of Marketing für den Luxusgüterkonzern LVMH in Singapur tätig. Nun kehrt

die Alumna der FHWien der WKW nach Österreich zurück, um als CEO die Führung des Food-Start-ups »Basenbox« zu übernehmen. Basenbox will KonsumentInnen mit Eintöpfen, Suppen und Pizza für eine basische Ernährung begeistern. Dabei zählt das Unternehmen auf Schwarzl, die ihr Magisterstudium an der FH in Marketing & Sales absolvierte. ■

JOBTICKER

Isabel Kuttnerberger ist seit Jänner neue Partnerin bei der TPA Steuerberatung in Langenlois. Sie studierte Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen an der FHWien der WKW.

Thomas Steiner wurde mit Jahresbeginn zum Managing Partner des Consulting-Unternehmens Kohl & Partner befördert. Er hat einen Masterabschluss im Bereich Leadership im Tourismus an der FHWien der WKW.

Monika Sacher ist neue Leiterin Corporate Communications der Allianz Österreich. Sie schloss ein Studium der Kommunikationswirtschaft an der FHWien der WKW ab.

»Warum klebt man sich an Dinosaurier an?«

Katrin Vohland, Chefin des Naturhistorischen Museums (NHM) Wien, im Gespräch über peruanische Tausendfüßler, modernes Museumsmanagement, die Citizen-Science-Bewegung – und Protestierende, die sich an Dinosaurier kleben.

Text: Wolfgang Knabl

Von welchen Tieren kann man lernen, wie man ein Museum managt?

Katrin Vohland: An Ökosystemen zeigt sich, dass jeder eine klare Aufgabe braucht und dass Kommunikation entscheidend ist. Darwins Idee, dass die Fittesten überleben, hat viel mit Kommunikation zu tun, weil Kooperation und Gemeinschaft essenziell sind, um Nachkommen zu produzieren und großzuziehen. Auch im Museum ist Kommunikation total wichtig – aber ein Balanceakt. Bei WissenschaftlerInnen ist es häufig so: Alle möchten alles wissen, aber niemand hat Zeit für ein Meeting (lacht).

Was machen Sie dann?

Vohland: Wir strukturieren vieles neu, werden gleichzeitig das Haus architektonisch verändern. Zum Beispiel soll es barrierefreier werden und SchülerInnen und Kindergartenkindern Platz bieten, sich zu entspannen, sich auf den Museumsbesuch vorzubereiten. Unsere wissenschaftlichen Schätze

müssen leichter zugänglich werden, beispielsweise über digitale Zugänge – wir sind eine international bedeutende Forschungseinrichtung.

Sie selbst haben das NHM als Forscherin kennengelernt ...

Vohland: Mein erster Anknüpfungspunkt waren Tausendfüßler. Ich habe für meine Promotion über Artbildung und Biodiversität im Amazonasgebiet geforscht, Tausendfüßler zählten zu den Modellorganismen. Ich bin dafür den Amazonas mit Booten hinaufgefahren, das letzte Stück als Beifahrerin auf einem Motorrad. In Peru habe ich mit Bauern Tausendfüßler gesucht. Für die wissenschaftliche Auswertung habe ich mit amerikanischen und russischen WissenschaftlerInnen zusammengearbeitet – und mit dem NHM. Viele wichtige Publikationen, beispielsweise von Attems, kamen aus Wien; das war Anfang 2000, ich konnte damals die Referenzarten via Post ausborgen. So ein Austausch ist enorm wichtig für

die Forschung. Auch unsere KuratorInnen müssen international und interdisziplinär unterwegs sein.

Warum ist Ihnen das Interdisziplinäre so wichtig?

Vohland: Wie gehen wir mit Natur um? Wie hinterlassen wir die Erde, wie geht die Evolution weiter? Diese Fragen sind wahnsinnig aktuell und wir haben eine breite Basis, sie zu beantworten. Man braucht dazu unterschiedliche Fachrichtungen. Aus den Naturwissenschaften kann man Messdaten ableiten, um das Klimasystem zu verstehen. Aber dieses wird auch von individuellen Entscheidungen geprägt, da spielen etwa soziale Systeme und kulturelle Werte eine große Rolle.

Wie hat sich Forschung verändert?

Vohland: Eine Ressource, die heute vielen fehlt, ist Zeit. Für meine Diplomarbeit habe ich mir angeschaut, wie Marienkäfer Blattläuse fressen. Die Marienkäferlarven haben die Blatt-



läuse angepikst und ausgesaugt. Um das herauszufinden, habe ich im Büro ein paar Wochen lang jeden Tag stundenlang Marienkäfer beobachtet. Das war eine sehr statistische, zeitaufwendige Arbeit – und diese Zeit fehlt heute vielen ForscherInnen. Deshalb sind unsere Bürger-WissenschaftlerInnen sehr wichtig.

Sie haben die Citizen-Science-Bewegung maßgeblich geprägt. Wie kam es dazu?

Vohland: Forschende BürgerInnen beobachten für die Wissenschaft vor Ort die Natur. So bekommt die Wissenschaft wichtige Informationen, gleichzeitig stärkt dieses Engagement das Verständnis der BürgerInnen für die Wissenschaft. Viele der Projekte haben auch eine transformative Wirkung: Man sieht, wie sich Schadstoffe auf Pflanzen oder Bautätigkeiten auf Tierpopulationen auswirken. Das verändert möglicherweise das Verhalten der Umwelt gegenüber oder den Konsum. Und man merkt: Forschung macht auch Spaß. Viele Menschen arbeiten bei uns ehrenamtlich im Haus.

Wie wollen Sie die Kommunikation weiterentwickeln?

Vohland: Wir wollen verstärkt reflektieren, wie wirksam das ist, was wir tun. In einem Kooperationsprojekt mit der Central European University Wien wollen wir untersuchen, auf welche innovativen Arten BesucherInnen mit unseren Objekten in Kontakt kommen. Uns interessiert auch, welches Wissen unsere BesucherInnen mit nach Hause nehmen, welche Wirkung unsere Formate haben.

Was ist das Ziel?

Vohland: Viele kommen nur zweimal im Leben: einmal mit der Schule, ein zweites Mal mit den Enkelkindern. Das wollen wir ändern. Und wir wollen unseren BesucherInnen während aller Lebensphasen Verständnis für die Natur, die Evolution und die Wissenschaft mitgeben. Das ist sehr aufwendig. Und wichtig. Uns besuchen Tausende SchülerInnen pro Jahr – was wir hier bieten, muss einfach sehr gut sein.

Sie haben eine extrem breite Zielgruppe: Dreijährige, SeniorInnen, Laien, WissenschaftlerInnen ...

Vohland: Ja. Deshalb ist es auch ein cooler Job (lacht). Wir haben eine sehr gute Presseabteilung. Vieles, etwa bei der Arbeit mit Social Media, ist eine Ressourcenfrage. Da muss man Strategien entwickeln und abwägen: Okay, wollen wir TikTok, sollen wir auch Mastodon dazunehmen? Da muss man reflektieren: Wer ist Zielgruppe, was wollen wir erreichen? Ich gehe da sehr analytisch vor.

Als Kind fanden Sie Biologie »superspannend«, haben aber eine Elektronik-Ausbildung begonnen. Warum?

Vohland: Biologie fand ich tatsächlich schon immer spannend, weil sie so komplex ist. Ich konnte aber kein Berufsbild damit verbinden. Dieses Risiko war mir zu groß. Und ich interessiere mich für Physik, vor allem Atomphysik macht mir Spaß. Insofern war die – letztlich nicht beendete – Ausbildung zur Industrieelektronikerin nicht abwegig. Schlussendlich habe ich es doch versucht und einen Studienplatz für Biologie bekommen.

Hat der Ausflug in die Elektrotechnik Ihr Faible fürs Interdisziplinäre geprägt?

Vohland: Das hatte ich vorher schon. In der Schule hatte ich Biologie und Kunst als Leistungsfächer. Zu Beginn meiner Tätigkeit als Biologin habe ich manchmal gedacht: Die Gonopoden, also die Geschlechtsorgane zum Beispiel der Tausendfüßler, haben so skurrile Formen. Wenn das mit der Biologie nicht klappt, werde ich abstrakte Künstlerin.

Es hat gut geklappt mit Ihnen und der Biologie. Wie wird man so erfolgreich?

Vohland: Spaß und Freude an der Sache und ein sehr großes Interesse für das Thema: Das hilft sicher. Ich bin zudem zäh – und habe auch Glück gehabt. Im Nachhinein sehen Karrieren oft geradlinig aus, aber das täuscht meistens. Ich bin zum Beispiel keine Professorin für Biologie, weil



»Wissenschaft bedeutet, nicht nach Wahrheit, sondern nach einem Verstehen zu streben. Weil: Wahrheit, was soll das sein?«

Katrin Vohland

ich schwanger geworden bin. Das war stressig, ich konnte aber dranbleiben, weil mich mein Mann sehr gut unterstützt hat. Für den Einstieg in den Beruf braucht man Unterstützung und ein Ziel. Und man darf nicht zu viel darauf geben, was andere sagen.

Das NHM gibt es seit 1889. Sie sind die erste Frau an der Spitze. Gibt es für Frauen in der Wissenschaft spezielle Hürden?

Vohland: Klar. Es gibt viele implizite Mechanismen. Etwa bei Peer-Review-Verfahren: Studien zeigen, dass Papers von Frauen, wenn die Namen draufstehen, wesentlich schlechter beurteilt werden als bei anonymen Beurteilungen. Da gibt es einen Bias in den



Vor allem SchülerInnen und Großeltern kommen ins Naturhistorische Museum – das will Vohland ändern.

Das Ziel: den BesucherInnen Verständnis für die Natur, die Evolution und die Wissenschaft mitgeben

DR. KATRIN VOHLAND

Die aus Hamburg stammende Wissenschaftlerin und Mutter dreier Kinder studierte in Bielefeld und Bayreuth Biologie. Ab 1995 forschte sie am Max-Planck-Institut für Limnologie und promovierte über Fragen der Artenbildung und Biodiversität im Amazonasgebiet. Es folgten Tätigkeiten an der Universität Potsdam und am Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung mit Forschungsaufenthalten in Afrika. Katrin Vohland engagierte sich (umwelt-)politisch und prägte die Citizen-Science-Bewegung. Von 2012 bis 2020 war sie Leiterin des Forschungsbereichs Museum und Gesellschaft am Berliner Naturkundemuseum. Seit Juni 2020 ist sie Generaldirektorin und wissenschaftliche Geschäftsführerin des Naturhistorischen Museums Wien.

Köpfen. Oder der Vorwurf, Frauen in Spitzenpositionen seien nur Quotenfrauen – so etwas müssen sich Männer nicht anhören. Da braucht es eine kritische Masse. Es hilft, wenn andere Frauen in der Branche ähnliche Jobs haben.

Thema Klimawandel: Schaffen wir das noch?

Vohland: Wir müssen es schaffen. Hätten wir früher Maßnahmen ergriffen, hätten moderatere Maßnahmen genügt. Je länger zu wenig passiert, umso drastischere Einschnitte werden notwendig. Als Museum wollen wir Innovationen kommunizieren. Etwa, welche Hölzer sich zum Bauen eignen, welche Vorteile diese im Vergleich zu Beton haben. Ich glaube, viele Leute wenden sich vom Thema ab, weil es so komplex ist. Aber es braucht die Bevölkerung, wir können dieses Problem nur gemeinsam und mit großen Verhaltensänderungen lösen.

AktivistInnen der »Letzten Generation« haben sich im NHM an Dinosaurier geklebt. Wie haben Sie das erlebt?

Vohland: Ich habe mit den AktivistInnen diskutiert und glaube nach wie vor, dass derartige Aktionen nicht zielführend sind. Ich bin für den Klimaschutz, aber warum klebt man sich an Dinosaurier an?

Als Studentin waren Sie Umweltaktivistin bei Robin Wood. Wie sollten Studierende protestieren?

Vohland: Mit positiven Visionen. Wie kann eine autofreie, klimaneutrale, lebenswerte Stadt ausschauen, die gerechte Mobilität ermöglicht? Da gibt es spannende, praktikable Entwürfe. Studierende können an solchen Visionen arbeiten. Da hat man langfristig mehr davon, als gegen etwas zu sein. Wir zeigen im Museum Lösungsansätze auf. Und arbeiten intensiv daran, unseren eigenen CO₂-Fußabdruck zu verringern. Wir werden unsere Photovoltaikanlage ausbauen. Und wir machen Geothermie-Probebohrungen, um Erdwärme zu nutzen. Wir wollen Nachhaltigkeit nicht nur erforschen, sondern auch leben.

Generell: Was ist Wissenschaft?

Vohland: Auf Basis transparenter Daten mit standardisierten, nachvollziehbaren Methoden nach Erkenntnis streben. Nicht nach Wahrheit, eher nach einem Verstehen. Weil: Wahrheit, was soll das sein?

Essenziell ist auch Kommunikation. Wenn man etwas nur für sich macht, ist es noch keine Forschung. ■



Patricia Pözl ist Alumna der FHWien der WKW (Bachelor Tourismus-Management): »In der Vorbereitungsphase hat mir mein Studium schon geholfen: Lieferanten suchen, Preiskalkulationen durchführen und Renovierungsarbeiten organisieren. Das meiste habe ich mir aber durch ›Learning by Doing‹ angeeignet.«



»Eh scho Wuascht«

Patricia Pözl ist seit Kurzem Eigentümerin des letzten Würstelstands am Wiener Zentralfriedhof. Zu ihren Stammgästen gehören unter anderem FriedhofsgärtnerInnen, Trauergäste und Totengräber.

Text: Maya McKeckneay

Ihr größter Traum? Patricia Pözl lacht. Nein. Ihr größter Traum sei es nie gewesen, einen Würstelstand zu eröffnen. Aber dann, an einem schönen Herbsttag, sei sie am Wiener Zentralfriedhof vorbeigefahren und habe ihn entdeckt: »Ich habe diesen leer stehenden Würstelstand gesehen, den letzten am Zentralfriedhof, und er ist mir nicht mehr aus dem Kopf gegangen. Ich habe nach dem Eigentümer gesucht und ihn nach einem halben Jahr endlich gefunden!«

Der Vorbesitzer war in Pension. Drei Jahre stand der Kiosk in der Simmeringer Hauptstraße 234 bereits verwaist. Und so kam eins zum anderen. Pözl kaufte den schon ziemlich heruntergekommenen Stand, übernahm

die Pacht – und nach langer Renovierung, bei der ihr die Auflagen der Stadt Wien einiges Kopfzerbrechen bereiteten, feierte der Würstelstand unter dem neuen Namen »Eh scho Wuascht« am 12. Oktober 2022 Wiedereröffnung. Rechtzeitig vor dem Ansturm zu Allerheiligen.

Totengräber als Stammkunden

An normalen Wochentagen ist nicht ganz so viel los. An Wochenenden dafür umso mehr. Das Publikum besteht größtenteils aus Stammkunden: »Totengräber sind natürlich darunter, auch Friedhofsgärtner, Anrainer oder Straßenbahnfahrer. Eigentlich sind meine Gäste bunt gemischt – auch Touristen aus Amerika waren schon hier.« Gelegentlich finden sich auch Fried-

Patricia Pözl, gebürtige Waldviertlerin, fand es schade, dass traditionelle Würstelstände aus dem Stadtbild verschwinden. »Sie gehören schließlich zu Wien!«



Am Stand in der Simmeringer Hauptstraße 234 werden auch viele regionale Produkte, Biolebensmittel und sogar eine vegane Wurstsorte angeboten.



Die Gespräche mit den Gästen genießt die »Eh scho Wuascht«-Betreiberin. Sie hält sich dabei gerne im Hintergrund, denn: »Viele brauchen eigentlich nur jemanden zum Zuhören.«



hofsbesucherInnen ein, die auf einen Verstorbenen anstoßen und ihr sagen, beim Würstelstand habe der Verstorbene sich wohlgeföhlt. Dann freut sich Neogastronomin Patricia Pözl.

Wie aber sieht ein normaler Arbeitstag für die Standbetreiberin aus, die an der FH Wien der WKW Tourismus-Management studierte und zudem Gastronomieerfahrung in den Job mitbrachte? »Die meisten Lebensmittel lasse ich mir liefern«, sagt sie. Sie kann diese während der Öffnungszeiten entgegennehmen, ohne eine Extrarunde für den Einkauf drehen zu müssen. Geöffnet ist der Würstelstand derzeit von Mittwoch bis Sonntag, jeweils zwischen 10 und 18 Uhr. Pözl ist eine Stunde früher da, dreht alles auf,

damit die Geräte heiß sind, reibt Kren und macht die Hygienekontrollen. Am Abend wird wieder alles geputzt. Ein langer Tag, den Pözl momentan (noch) alleine bestreitet. Doch das Geschäft läuft gut. Vor allem an Wochenenden. Für das kommende Jahr plant Pözl, sich Verstärkung zu holen. ■

»Ich habe den Würstelstand komplett renoviert, die Küche erneuert und mir eine Fußbodenheizung einbauen lassen. Er war schon ziemlich heruntergekommen.«

Patricia Pözl

Eine radikale Transformation unserer Energiesysteme

Warum man die Öffentlichkeit beteiligen muss, um die Energiewende hin zu einem preisstabilen, versorgungssicheren und umweltverträglichen System zu schaffen.

Von Lorena Skiljan

Die Energiewende bedeutet den Übergang von einem zentralisierten Top-down-System, das von einer begrenzten Anzahl von Unternehmensakteuren dominiert wird, hin zu einem dezentralisierten Bottom-up-System, in welchem sich Privatpersonen, Gemeinschaften und Unternehmen regional vernetzen und zu Interessenvertretern zukünftiger Energiesysteme werden.

Die Auswirkungen von Covid-19 und des Kriegs in der Ukraine auf unsere Energiemärkte haben letztlich zu einem Umdenken in unserer Gesellschaft und Politik geführt, für das KlimaaktivistInnen schon seit geraumer Zeit kämpfen: eine radikale Transformation unserer Energiesysteme, um dem Klimawandel entschlossen entgegenzutreten. Vor allem die Versorgungssicherheit und Preisstabilität stehen zurzeit im Vordergrund des Interesses. Bisher wurden allerdings vor allem die Symptome bekämpft, fehlende Kapazitäten durch alternative Produzenten ersetzt und Preissteigerungen durch Limits und Förderungen gedämpft. Die Ursachen, warum

unsere Energiesysteme so verletzlich sind, bestehen jedoch nach wie vor – internationale Abhängigkeiten und hochvolatile Preise, für die der Einsatz fossiler Energieträger verantwortlich ist.

Der Schlüssel zum Erfolg ist, die Öffentlichkeit zu beteiligen: Erneuerbare-Energie-Gemeinschaften (EEG) sollen durch eine dezentrale Versorgung aus erneuerbaren Quellen einen entscheidenden Beitrag zu den so wichtigen Zielen Preisstabilität, Versorgungssicherheit und Umweltverträglichkeit zukünftiger Energiesysteme leisten. Eine EEG ist ein regionaler Zusammenschluss von Privatpersonen, Unternehmen und Gemeinschaften, die gemeinsam Strom aus erneuerbaren Quellen erzeugen, verbrauchen, speichern und untereinander handeln. Sie tragen dazu bei, die öffentliche Akzeptanz von Erneuerbare-Energien-Projekten zu erhöhen und private Investitionen in die Energiewende zu fördern.

Das Hauptinteresse der aktuell begrenzten Anzahl von Unternehmensakteuren im Energiesystem besteht darin, Gewinne zu erzielen.



© FfWien der WWF / Gerry Mager-Bühmmer

Lorena Skiljan ist Founder & CEO der Nobilegroup, ein Beratungsunternehmen und Projektentwickler für Erneuerbare-Energie-Lösungen mit Sitz in Wien. Sie sucht stetig nach engagierten und aufgeschlossenen MitarbeiterInnen, die gemeinsam mit ihr den Weg in eine erneuerbare und dezentrale Energiezukunft gehen möchten.

Dagegen geht es einem Individuum als AkteurIn vor allem um stabile Preise und Versorgungssicherheit sowie darum, im besten Interesse seiner unmittelbaren Gemeinschaft und Umwelt zu handeln. Kollektive und von BürgerInnen getragene Energiemaßnahmen werden dazu beitragen, den Weg für eine saubere Energiewende zu ebnen. ■



Studieren
neben dem Job

Topchancen für Ihre Karriere

An der Vienna Management Academy by
FHWien der WKW finden Sie Weiterbildungs-
angebote auf Hochschulniveau – für alle
Berufstätigen, die mit einem Studium die
nächste Sprosse auf der Karriereleiter
erklimmen möchten.

[vienna-management-academy.at](https://www.vienna-management-academy.at)



**VIENNA
MANAGEMENT
ACADEMY**
by FHWien der WKW

FROM GOOD TO GREAT!



24



14

INHALT

im fokus

Wer führen will, muss menschlich sein

Nicht nur die oberste Etage des Managements führt, Leadership ist auf allen Ebenen gefragt. Dabei ist Menschlichkeit wichtiger denn je. SEITE 2-5

»Man muss keine laute Person sein«

Christine Güttel bildet Führungskräfte aus und erklärt, worauf es dabei ankommt. SEITE 6-7

Mein Chef, der Computer

Wie Algorithmen Führungskräfte bei der Arbeit unterstützen können. SEITE 8-9

geradeheraus SEITE 10

Inspirieren statt anschaffen

Leadership im Wandel der Zeit: Was Führungskräfte damals und heute unterscheidet. SEITE 12-13

jenseits von währing

»Ich bin nicht hier, um mein Gewissen zu beruhigen«

Armin Arbeiters Berufung: Reportagen aus Kriegsgebieten wie der Ukraine. SEITE 14-15

vision

Mister Multimedia

Wie Simon Hadler den ORF von einem modernen Medienformat überzeugte. SEITE 18-19

aus der praxis

Projekt: Die echte Welt

Wie Firmen wie MAN und Studierende von gemeinsamen Praxisprojekten profitieren. SEITE 20-21

was macht eigentlich ...

... eine Wissensmanagerin?

Martina Kochs Aufgabe ist es, Informationen in Unternehmen besser zugänglich zu machen. SEITE 22-23

dialog

»Warum klebt man sich an Dinosaurier an?«

Museumsdirektorin Katrin Vohland spricht im Interview über peruanische Tausendfüßler, Freizeit-ForscherInnen und den Klimawandel. SEITE 24-27

wien & wir

»Eh scho Wuascht«

Patricia Pölzl erweckte den letzten Würstelstand am Wiener Zentralfriedhof zu neuem Leben. SEITE 28-29

gastkommentar

Lorena Skiljan: Eine radikale Transformation unserer Energiesysteme

Warum man die Öffentlichkeit beteiligen muss, um die Energiewende zu schaffen. SEITE 30

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber: FHWien Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH (FHW GmbH), Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, E-Mail: studio@fh-wien.ac.at, Tel.: 01/476 77-5731

Projektleitung: Martin Paul

Redaktion: Eva Baumgardinger, Martina Koch, Maya McKechney, Gerhard Mészáros, Doris Neubauer, Josef Puschitz, Lorena Skiljan, Florian Streb

Corporate Publishing: Egger & Lerch Corporate Publishing, velcom GmbH, www.egger-lerch.at; Gestaltung und Produktion: Elisabeth Ockermüller;

Bildbearbeitung: Matthias Dorninger, Reinhard Lang

Coverfoto: Gettyimages/Huber & Starke

Druck: Walstead Leykam Druck GmbH & Co KG, 7201 Neudorf

