

STUDIO!

#01
MÄRZ 2024

Das Magazin für Management & Kommunikation der FHWien der WKW

»Wir gestalten ein Ökosystem«

Siegmar Schlager und Florian Jungnikl-Gossy: Die Macher des FALTER im Gespräch.

Frau am Steuerruder

Julia Stelzl macht hauptberuflich, wovon andere träumen: Sie segelt.

Seriöse Schale, anarchistischer Kern

ORF-»Außenreporter« Peter Klien überrascht mit seiner Lieblings-Yogapose.



Die Welle der Veränderung reiten

So können wir unsere immer komplexere Welt möglichst aktiv gestalten.

»Die wirklich großen
gesellschaftlichen
Transformationsprozesse
haben es an sich,
dass man sie erst
rückblickend erkennt.«



© Shutterstock/Egger & Lech

Wellenreiten will gelernt sein – das gilt
fürs Abenteuer am Wasser genauso wie
fürs Steuern durch gesellschaftliche
Transformationsprozesse.

Die Welle der Veränderung reiten

Gesellschaft, Wirtschaft, technologischer Fortschritt: Unsere Welt wird immer komplexer. Wie wir die Zukunft trotzdem aktiv gestalten können, lesen Sie hier.

Text: Maya McKechney

Haaaalloo! Sieht hier irgendjemand eine große gesellschaftliche Transformation? – Nein? Nein. Natürlich nicht. Wie könnten wir auch, während wir uns selber mittendrin befinden? Was wir im Hier und Jetzt wahrnehmen können, sind allenfalls Einzelereignisse. Alles, was um uns herum passiert, sowie das, was wir aus den Nachrichten erfahren. Doch die wirklich großen gesellschaftlichen Transformationsprozesse haben es an sich, dass man sie erst rückblickend erkennt. Denn erst der neu erreichte Zustand, die wesentliche Änderung, macht den Wandel davor zur echten Transformation.

Ein Beispiel gefällig? Hätten Sie einen Bauernsohn Anfang des 19. Jahrhunderts gefragt, warum er in die große Stadt zieht, hätte er geantwortet: »Ich suche Arbeit in der Fabrik, denn die Feldarbeit ernährt uns im Moment nicht.« Dass seine Entscheidung Teil der großen Transformation der vorindustriellen zur industriellen Gesellschaft war, die mit ausgedehnten Migrationsbewegungen vom Land in die Städte einherging, sehen erst wir aus heutiger Perspektive. Und auch der Begriff »industrielle Revolution« etablierte sich erst Jahrzehnte später.

Innovation und gesellschaftliche Transformation

Wie in unserem Beispiel der industriellen Revolution, die auch durch die Erfindung der Dampfmaschine bedingt war, sind oft technische Innovationen Treiber der Transformation. Hier stellt sich die Frage: Welche Transformation findet heute um uns herum statt? Und wie werden spätere Generationen sie nennen? – Wir können es bestenfalls ahnen und behelfen uns mit Vokabeln wie »Nachhaltige Transformation«, »Digitale Transformation« oder »KI-Transformation«, um die gegenwärtigen Veränderungen zu beschreiben. Und die geschehen, wie die Zeitleiste unserer Fokusstrecke zeigt, in immer rasanterem Tempo. 1975 wurde der erste tragbare Computer von IBM auf den Markt gebracht, 1983 das erste ▶



Ralf Wallner, Alumnus und Lektor an der FHWien der WKW, begleitet Transformationsprozesse mit Schwerpunkt IT und HR im Auftrag des Beratungsunternehmens Deloitte.

►
Mobiltelefon und wiederum zehn Jahre später startete das öffentliche World Wide Web.

Seither sind die Entwicklungsschritte wesentlich kürzer geworden. Dauerte es noch über zehn Jahre, bis das Internet wirklich von allen angenommen wurde, breitete sich KI wie ein Lauffeuer aus. Im November 2022 ging ChatGPT an den Start. Im Jänner 2024 hatte die sprachbasierte KI-Anwendung bereits über 100 Millionen User. »Beschleunigung« lautet das Stichwort – und trifft leider auch auf den Klimawandel zu. Denn auch der schreitet immer schneller voran. Forschende nennen unser Erdzeitalter das Zeitalter des »Anthropozän« – das erste, das maßgeblich vom Menschen geprägt ist. Nachhaltige Lösungen

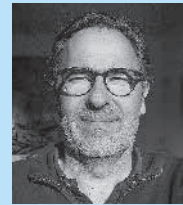
und eine aktive Transformation zur nachhaltigen Gesellschaft sind gefragt. Doch wie kann die gelingen?

Neuerungen: Vom WWW zur KI

Um Change-Prozesse in Unternehmen, aber auch in der Gesellschaft umzusetzen, brauche es die Bereitschaft, Bestehendes neu zu denken, und Freude am Experiment, erklärt Ralf Wallner. Als IT-Experte der ersten Stunde begleitet er schon seit 1991 technische Entwicklungen und den Wandel, den sie auslösen: »Ich kann mich noch gut an die Diskussionen und Vorbehalte von damals erinnern, was die Nutzung des Internets betrifft«, sagt er. »Unternehmen befürchteten, dass niemand mehr arbeiten würde, wenn man jedem einen eigenen Zugang zum Internet geben würde. Ganz am Anfang war es deshalb üblich, dass nur eine Person im Unternehmen – vorwiegend in der Presseabteilung – einen Internetzugang bekam.« Eine heute unvorstellbare Denkweise.

»Dieses Beispiel ist plakativ, aber man kann es auf die aktuelle Situation umlegen«, fährt Wallner, der heute Unternehmen bei technischen Change-Prozessen unterstützt, fort. Denn »neue Technologien bringen immer Ängste mit sich. Heute fragen

mich Unternehmen: Wie können KI-Tools sicher und produktiv eingesetzt werden? Können wir unseren Mitarbeitenden bei der Verwendung dieser Tools vertrauen, sodass sie zum Wohl des Unternehmens eingesetzt werden?« Wenn es eine Strategie für den Einsatz von KI im Unternehmen gibt und die Unternehmenskultur »fit« sei, gibt Wallner dann zurück, sei eine gute Basis dafür gegeben. Um digitale Tools wie auch KI-Anwendungen nachhaltig in Unternehmen zu etablieren, empfiehlt er, sie im Rahmen von ausgewählten Geschäftsfällen zu pilotieren und anschließend gemeinsam



Markus Plischke ist seit über 20 Jahren als Berater, Trainer und Coach tätig, u. a. für Ernst & Young Consulting und die Beratergruppe Neuwaldegg. Er ist Trainer und Berater des Hernstein Instituts für Management und Leadership und aktiv im Netzwerk Achtsame Wirtschaft.

STICHWORT »UNTERNEHMENSKULTUR«

Welche Eigenschaften brauchen Mitarbeitende und Teams, um gestärkt aus betrieblichen Veränderungsprozessen hervorzugehen?

Ann-Christine Schulz

- › Flexibilität
- › Kreativität
- › Fehlerkultur

Markus Plischke

- › Offenheit
- › Lernbereitschaft
- › Dialogbereitschaft

Ralf Wallner

- › ein offenes Mindset
- › Fähigkeit, kritisch zu reflektieren
- › Freude am Experiment

1975
Erster tragbarer
Computer von IBM

1983
Erstes
Mobiltelefon

1993
Öffentlicher
Start des
World Wide Web

1994
Gründung der
FWWien der WKW

zu diskutieren, ob sie einen Mehrwert bringen. Gerade weil das Thema KI momentan »extrem gehypt« werde, sei es wichtig, die Bodenhaftung zu behalten: »Man probiert etwas aus, zieht Learnings daraus, optimiert weiter und schaut, ob man es beibehalten will.« (Zum Trial-and-Error im digitalen Bereich siehe auch das Interview mit den Geschäftsführern der Stadtzeitung FALTER auf Seite 20.)

Digitaler Reifegrad

Wenn es um den digitalen Wandel gehe, seien Unternehmen übrigens in ganz unterschiedlichem Ausmaß bereit, Neues zu wagen. »Forschungs- und Bildungseinrichtungen sind zum Beispiel oft besonders daran interessiert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, wie natürlich auch Unternehmen im Technologiebereich«, erklärt Unternehmensberater Wallner. Neben den Vorreitern gebe es aber auch viele Unternehmen mit »mittlerem oder niedrigem« digitalen Reifegrad. Woran man die erkenne? »Ein niedriger Reifegrad: Die wichtigsten Geschäftsprozesse werden rudimentär mit einfachen, oft veralteten IT-Tools unterstützt. Mittlerer: Adäquate Software-Tools werden auf breiter Basis eingesetzt und es gibt digitale Serviceangebote für Kunden oder Mitarbeitende. Und ein hoher Reifegrad: Möglichkeiten digitaler Technologien denkt das Unternehmen im Kern immer mit. Die Verantwortlichen fragen sich ständig: Wo könnten wir die Arbeit noch erleichtern? Wo

könnten wir etwas optimieren? Digital reife Unternehmen denken nicht in Einzelfällen, sondern in Systemen.«

Intelligente Tools brauchen kritische Geister

Wer Ralf Wallner zuhört, erfährt, dass aktive Wandlungsprozesse in Unternehmen oft von Vorbehalten begleitet werden. Bei KI ist da beispielsweise die Angst, von den neuen technischen Tools ersetzt zu werden und den Arbeitsplatz zu verlieren. Hier versucht Wallner zu beruhigen: »Vor über zehn Jahren gab es bereits eine Liste jener Berufe, die in zehn Jahren – also heute – aufgrund des technischen Fortschritts nicht mehr existieren würden. Doch das ist so nicht passiert – die Jobs haben sich verändert und mit ihnen die Anforderungen an die Mitarbeitenden; deren Jobtitel lauten jetzt anders, doch sie sind noch da. Der Wandel findet statt und Unternehmen und Mitarbeitende sind dringend aufgerufen, diesen aktiv mitzugestalten.«

Intelligente Tools, ergänzt der Berater, könnten ohne kritische Geister, die sie bedienen, derzeit gar nicht sinnvoll funktionieren. Das Optimum werde aktuell in der

Kombination menschlicher Expertise mit Ergebnissen von KI-Tools gesehen. Erst durch eine Fachkraft, die den Output überprüfe, hätten etwa die Ergebnisse der generativen KI Chat-GPT praktischen Wert. »Der Mensch nutzt verschiedene Werkzeuge und steht dabei zukünftig vor der Herausforderung, verantwortungsvoll damit umzugehen und sich seine kritische Reflexionsfähigkeit zu erhalten.« Nur so könne echter Fortschritt gelingen.

Transformation in großen und kleinen Strukturen

Wandel ist angesichts der äußeren Veränderungen unumgänglich. In großen wie in kleinen Unternehmen. Dabei seien die großen Player bei Transformationsprozessen oft schwerer in Bewegung zu bringen, erzählt Unternehmensberater Markus ▶

»Forschungs- und Bildungseinrichtungen sind oft besonders daran interessiert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.«

Ralf Wallner

2007

Klimawandel laut Weltklimarat IPCC »unwiderlegbar und menschengemacht«

2007

97 % der weltweiten Informationsflüsse laufen über das Internet

2008

Tesla Roadster – erstes in Serie produziertes Elektroauto

2011

Apple startet Sprachassistenten Siri

2015

G7 beschließen Senkung der Treibhausgasemissionen bis 2050 um 70 % und völlige Dekarbonisierung der Weltwirtschaft bis 2100

2015

Amazon bringt Alexa auf den Markt

WUSSTEN SIE SCHON?

Im Rahmen der Klima- und Transformationsoffensive des Bundesministeriums für Klimaschutz stehen für die **Transformation der Industrie** im Rahmen des Umweltförderungsgesetzes (UFG) **bis 2030 insgesamt 2,975 Milliarden Euro zur Verfügung (175 Millionen Euro 2023, danach jährlich 400 Millionen Euro).**

Quelle: Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK)

► Plischke. »Aber gerade deshalb sind solche Aufträge für mich als Berater besonders spannend und oft auch langfristig angelegt.« In kleinen Unternehmen könne man dagegen schneller etwas erreichen. »In mittelständischen Unternehmen trete ich als Berater oft direkt in Kontakt mit den Entscheidungsträgern, die im Idealfall auch die Mitarbeiter einbeziehen. Da kann viel gelingen.« Ein Sonderfall innerhalb der kleinen und mittelständischen

Unternehmen (KMU) seien familiengeführte Betriebe: »Dort denkt man besonders langfristig, weil über mehrere Generationen hinweg.« (Siehe dazu das Porträt des Familienunternehmens Mühlbauer in Wien ab Seite 12.)

Beim Thema Transformation besonders intensiv kleinere Betriebe zu betrachten, macht auch deshalb Sinn, weil in Österreich 90 Prozent aller Beschäftigten in KMU tätig sind. Entsprechend widmete sich ein Forscherteam der FHWien der WKW der Frage, wie KMU des produzierenden Sektors auf Transformationsprozesse reagieren. (Mehr zum Projekt Ambidextrie ab Seite 9.) Ann-Christine Schulz, eine der beiden federführenden Forschenden, ergänzt Markus Plischkes Wahrnehmung: »Gerade KMU sind besonders stark von der digitalen Transformation betroffen. Doch anders als Großunternehmen haben sie limitierte Mitarbeiterressourcen und können beispielsweise nicht von heute auf morgen eine Abteilung für Forschung und Entwicklung aufstellen. Wenn sie Veränderung anstoßen wollen, brauchen sie eine besondere Form der Führung und Entscheidungsfindung.«

Dass auch KMU immer rascher auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel reagieren, hätten sie und ihr Kollege Patrick Rupprecht auch daran gemerkt, dass unternehmensinterne Strategien heute in wesentlich kürzeren Intervallen evaluiert würden als noch vor zehn Jahren: »Die meisten der befragten Unternehmen

evaluieren inzwischen nicht mehr jährlich, sondern quartalsweise. Dieses Tempo hat uns selbst überrascht.«

Flache Hierarchien statt Bottleneck

Wie aber können Führungskräfte nachhaltige Transformationsprozesse im eigenen Unternehmen anstoßen? Hier kann Markus Plischke Auskunft geben. Als Unternehmensberater begleitet er Change-Prozesse und gibt sein Wissen als Trainer des Hernstein Instituts für Management und Leadership weiter. Markus Plischke bringt einen zusätzlichen wesentlichen Begriff in den Gedankengang ein: Komplexität: »Unternehmen haben es heute mit ständig neuen Technologien und neuen Wettbewerbern zu tun, die für ein Produkt oder eine Dienstleistung infrage kommen – entsprechend wird die Führung und Steuerung von Organisationen immer anspruchsvoller«, sagt er. Darum sei es notwendig, die Unternehmensstrukturen möglichst agil zu organisieren, um angemessen auf diese Komplexität zu reagieren. »Mit klassisch hierarchischen Strukturen ist man nicht mehr wendig genug.«

Warum genau sind aber hierarchisch organisierte Unternehmen weniger agil? »Wir leben in Zeiten der ständigen Veränderung, und es gilt extrem viele Faktoren zu berücksichtigen. Dieser Komplexität wird man nicht gerecht, wenn eine Führungskraft, über deren Tisch alle Entschei-

2016
Pariser 1,5-Grad-
Klimaschutz-
übereinkommen

2020/2021
Digitalisierungsschub durch
Covid-19

2022
27,7 Mio.
Elektroautos
weltweit im
Einsatz

NOVEMBER
2022
Offizieller Start
von ChatGPT

dungen gehen, der »Bottleneck« ist. Das dauert zu lange. Und es kann auch passieren, dass diese Person die falschen Entscheidungen trifft, weil das Wissen ja in vielen Fällen bei denen liegt, die im Alltag konkret mit diesen Themen zu tun haben, eventuell aber »niedriger« in der Unternehmenshierarchie stehen. Bei vielen Kunden ist deshalb der Wunsch da, in Richtung einer verteilten, kollegialen Führung zu gehen.«

Die Welle aktiv reiten

Bei allen Maßnahmen sei es zudem »wesentlich, den Transformationsprozess auch aus einer gewünschten Zukunft heraus zu denken, einer Zukunft, die man mitgestaltet.« Hier könne man motivierende, sinnhafte Ziele in den Vordergrund rücken – schließlich trage eine Belegschaft Maßnahmen gerade dann besonders aktiv mit, wenn sie deren Sinnhaftigkeit einsehe und einen befriedigenden persönlichen »Purpose« daraus ableiten könne, etwa soziale Verantwortung oder Nachhaltigkeit. Plischke erzählt von einem Umstrukturierungsprozess, den er für einen



Ann-Christine Schulz, Projektleiterin des von der Stadt Wien (MA 23) geförderten Projekts »Organisationale Ambidextrie in KMU« an der FHWien der WKW.

Kunden – die Telefonseelsorge eines deutschen Bundeslandes – begleitete. »Ich war erstaunt, wie schnell hier wirklich große Veränderungen, etwa betreffend ein neues Rollenverständnis der Mitarbeiter, umgesetzt wurden. Meine Hypothese ist, dass die Beteiligten einen Sinn hinter ihrem Tun gesehen haben. Sie wollten besser werden. »Leben kann gelingen« war damals das Leitbild, das wir entworfen haben. Und darum geht es ja unterm Strich. Die Beteiligten wollten damals von mir wissen, was sie von der Privatwirtschaft lernen könnten. Und ich habe gesagt: Die Frage sollte vielmehr lauten: Was lernt die Privatwirtschaft von euch?«

Mitbestimmung, das Gefühl, ins Handeln zu kommen, Zukunft aktiv mitgestalten zu können: Das sind wesentliche Voraussetzungen, um technische und gesellschaftliche Transformation als Chance und nicht als Bedrohung zu erleben. Markus Plischke entwirft in diesem Zusammenhang das Bild einer Welle: »Die Umwelten verändern sich immer

schneller, die Welt wird von Tag zu Tag komplexer. Diese Komplexität kann man nicht mehr kontrollieren und beherrschen. Man kann sie aber reiten wie eine Welle.« Lassen wir dieses Bild doch auf die Eingangsüberlegung dieses Textes prallen: Wir können die großen, aktuellen Transformationsprozesse unserer Gesellschaft vielleicht nicht klar erkennen, doch wir können entscheiden, wie wir ihnen begegnen. Wer hat wohl mehr Weitsicht und Überblick: derjenige, der sich ängstlich mitspülen lässt, oder jemand, der selbstbewusst oben steht und die Welle reitet? ■

»Mit klassisch hierarchischen Strukturen ist man nicht mehr wendig genug.«

Markus Plischke

KOMM INS TRANSFORMATION CAMP!

Vom **26. bis 27. April 2024** verwandelt sich die FHWien der WKW in ein Transformation Camp. Gemeinsam mit fifty1 bietet der Studienbereich Human Resources & Organization eine Plattform, in der hochrangige VertreterInnen aus Wirtschaft, Forschung und Praxis wie **Matthias Horx**, **Judith Muster**, **Mina Saidze** und **Heike Mensi-Klarbach** zusammentreffen, um gemeinsam Fragen der Zukunft zu diskutieren.

www.fh-wien.ac.at/transformationcamp

2023

Wärmstes Jahr
seit Beginn der
Aufzeichnungen

JÄNNER

2023

ChatGPT hat
über 100 Mio.
User weltweit

2024

CSR-Berichtspflicht für
börsennotierte
Großunternehmen
in Österreich

2026

CSR-Berichtspflicht für börsennotierte KMU in Österreich

2040

???

2030

???

2050

???

Forschungsprojekt im Fokus 1: TransformS

Viele Unternehmen wollen sich ökologisch und sozial nachhaltiger ausrichten. Die »Veränderungskompetenzen«, die es dafür braucht, hat ein Forschungsteam des IBES untersucht.



Daniela Ortiz Avram
leitet das IBES der
FHWien der WKW.

Drei Jahre lang erforschte das Stadt Wien Kompetenzteam Change for Corporate Sustainability (TransformS) die »Dynamic Capabilities for Sustainability«, deutsch: strategische Veränderungskompetenzen für Nachhaltigkeit. »Der Begriff fragt danach, inwiefern Unternehmen die Fähigkeit besitzen, Veränderungserfordernisse zu erkennen und Transformationen auch tatsächlich umzusetzen, sei es durch Produktinnovationen, neue Geschäftsmodelle oder einen Wandel in der Unternehmenskultur«, erklärt Daniela Ortiz Avram, Head des Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES) der FHWien der WKW, die Leiterin des im Februar 2024 abgeschlossenen Projekts.

Um mehr darüber zu erfahren, analysierten die Forschenden zu nächst 86 einschlägige Fachartikel. Die daraus entwickelte vierteilige Typologie ist bereits publiziert (siehe QR-Code links) und erlaubt es Unternehmen, festzustellen, wie gut sie sich an Nachhaltigkeitsanforderungen anpassen können.

Veränderung braucht Ressourcen

Daneben begab sich Ortiz Avrams Team (bestehend aus Martine Andraos und Katharina Salomon) »ins Feld«: Interviews mit 41 Führungskräften aus neun österreichischen Unternehmen (u.a. Post, Lenzing, Verbund) und Workshops in

drei ausgewählten Betrieben förderten wertvolle Erkenntnisse zutage. Ein zentrales Learning fasst die Studienleiterin so zusammen: »Erfolgreiche Nachhaltigkeitsprojekte müssen vom Top-Management kommunikativ begleitet werden. Es nützt wenig, wenn Abteilungen das Thema bottom-up angehen, die Geschäftsführung aber keine klare Vision formuliert und kaum Ressourcen – Finanzmittel, Weiterbildung – freigibt.«

»AgentInnen« des Wandels

Flankierend zur Forschung bot das IBES einen extrakurrikularen Kurs für angehende »Sustainability Change Agents« an. In der einsemestrigen Zusatzausbildung erwarben insgesamt 30 FH-Studierende jene Kompetenzen, die sie beim Adressieren von Nachhaltigkeitsherausforderungen unterstützen. Dazu gehört »Values Thinking«, erklärt Daniela Ortiz Avram: »Change Agents sollten u.a. in der Lage sein, unterschiedliche Wertvorstellungen in einer Gruppe zu erkennen und in den Problemlösungsprozess zu integrieren.« Neben systemischem Verständnis, strategischen Fähigkeiten, »Future Thinking« und sozialer Kompetenz beschäftigten die Studierenden sich auch mit ihrer Resilienz. Denn Veränderungen stoßen oft (auch) auf Widerstände in der Belegschaft. »Um wirklich an die Wurzeln zu gehen, brauchen Change Agents einen langen Atem«, so Ortiz Avram. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts werden in die zukünftigen Curricula der FHWien der WKW einfließen. ■

Ambidextrie:
Um die Balance
zwischen Effizienz
und Innovation zu
halten, brauchen
Führungskräfte
beide Hände.



Hier geht's zum
Volltext der Studie
»Dynamic capabilities
for sustainability: To-
ward a typology based
on dimensions of
sustainability-oriented
innovation and stake-
holder integration« von
Daniela Ortiz Avram,
Nelly Ovcharova und
Alexander Engelmänn.



Patrick Rupprecht, Researcher, Academic Expert & Lecturer, und Ann-Christine Schulz, Strategy Coordinator & Project Leader an der FHWien der WKW, mit der fertigen Studie. Gefördert wurde das Forschungsprojekt »Organisationale Ambidextrie« von der Stadt Wien (MA 23).

© FHWien der WKW

Forschungsprojekt im Fokus 2: Organisationale Ambidextrie

Warum Führungskräfte beide Hände brauchen, um ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu geleiten.

Eine Hand liegt schützend über dem Bewährten, während sich die zweite neugierig Richtung Zukunft reckt. Nichts anderes bedeutet die komplizierte Vokabel »Ambidextrie« oder zu Deutsch »Beidhändigkeit«. Umgelegt auf Unternehmen meint dieses Gedankenbild: Um mit den aktuellen technischen und gesellschaftlichen Umwälzungen Schritt halten zu können, sollten Unternehmen in der Lage sein, bestehende Kompetenzen und Ressourcen bestmöglich zu nutzen, um das vorhandene Kerngeschäft weiterzuführen (Exploitation), während sie zugleich Lernprozesse antreiben, die neue Skills und neues Wissen erschließen (Exploration).

Mehr als ein Modewort

Kaum ein Managementseminar, das aktuell ohne dieses Konzept auskommt. Doch wie steht es mit der Umsetzung in der Praxis? Das haben die FHWien-ForscherInnen Ann-Christine Schulz und Patrick Rupprecht kürzlich in einer Studie untersucht. Sie wollten wissen, inwieweit es KMU, also kleinen und mittelständischen Unternehmen, in Österreich aktuell schon gelingt, diese Balance zwischen Effizienz und Innovation zu halten. Dazu schickten sie einen Fragebogen an GeschäftsführerInnen des produzierenden Gewerbes und kamen zu folgenden Ergebnissen:

- Im Durchschnitt gelingt es vielen österreichischen KMU, die Prozesse »Exploration« und »Exploitation« in ihrer Organisation zu fördern und auszubalancieren – eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

- Viele etablierte digitale Technologien wie Social Media oder Cloud Computing werden bereits genutzt. Komplexere digitale Technologien wie KI oder Augmented Reality kommen dagegen in den KMU noch vergleichsweise selten zur Anwendung.
- Wenn es darum geht, diese Technologien einzusetzen, um Prozesse effizienter zu gestalten oder Innovationen voranzutreiben, besteht noch Nachholbedarf.
- Obwohl KMU vielerorts eine mittlere oder hohe Ausprägung ihrer digitalen Orientierung und Fähigkeiten aufweisen, besitzen bislang nur wenige eine formale Digitalisierungsstrategie oder gar Abteilungen, die sich dezidiert mit »Digitalisierung« oder »radikalen Innovationen« befassen.

Resümee: Etablierten KMU raten die StudienautorInnen, sich weiterhin aktiv mit neuen Technologien auseinanderzusetzen, das Thema Digitalisierung strategisch anzugehen und mithilfe geeigneter organisatorischer Strukturen die Fähigkeiten zur »Exploration« und »Exploitation« auszubauen. So können sie die Potenziale der digitalen Transformation optimal nutzen. ■



© Shutterstock / Egger & Lerch



Hier geht's zum Download der Studie als PDF.



Michael Heritsch, CEO
FHWien der WKW

Liebe LeserInnen,

welche Melodie hören Sie, wenn Sie an Wandel und Veränderung denken? Ich jedenfalls habe sofort »Changes« von David Bowie im Ohr. Wenn er mit »ch-ch-changes« in den Refrain startet, klingt seine Stimme wie eine Lokomotive, die fauchend Fahrt aufnimmt. Und genau darum geht es auch in der Fokusstrecke dieser Ausgabe von STUDIO!: um die Beschleunigung des Wandels, den wir aktuell erleben – und die Frage, wie unsere Gesellschaft, aber auch wir als Fachhochschule darauf reagieren.

»Transformation« lautet der zugehörige Schlüsselbegriff. Er meint nichts anderes, als dass auch wir im Angesicht technischer Neuerungen, der Notwendigkeit eines nachhaltigeren Lebens und Wirtschaftens sowie eines Arbeitsmarktes im Wandel vorausschauend fahren müssen – und das in immer rascherem Tempo. In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen einige Leuchtturmprojekte unserer Hochschule zum Thema Transformation vor, darunter »TransformS« (Seite 8) und eine Studie zum aktuell viel diskutierten Führungsmodell der »Ambidextrie« (Seite 9) – denn auch die Führungsrolle ist im Wandel, wie unsere Fachleute vom Hernstein Institut wissen.

Transformation bedeutet aber auch, die Bedingungen der Lehre laufend zu überdenken: Aktuell freuen wir uns auf neue, KI-gestützte Lehrsäle mit Mikrofon-Inseln und Videokameras, die automatisch den Lehrenden folgen. Tilia Stingl aus dem Studienbereich Digital Economy, die das Projekt »Lernstudio für hybride Teams« leitet, definiert Innovation als »die Kunst, die Zukunft in die Gegenwart zu holen und dabei auf die Bedürfnisse der Menschen zu fokussieren«. Und sie muss es wissen. Schließlich hat sie mit Physik-Nobelpreisträger Ferenc Krausz zusammengearbeitet (siehe »Erfolgsgeschichte«, Seite 16). In diesem Sinne: Bleiben auch Sie innovativ, dann können Sie »ch-ch-changes« summen und sich aktiv gestaltend Richtung Zukunft bewegen.

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 25. März 2024 möglich.
www.fh-wien.ac.at

**DIE PRAXIS
STUDIEREN.**

Die führende Fachhochschule für
Management & Kommunikation



»Ich will Hüte machen!«

Eine Bauchentscheidung traf Klaus Mühlbauer, als er auf ein Produkt setzte, das alle totgesagt hatten – und es lafstegtauglich machte. Nicht die erste Transformation in der Geschichte seines Familienbetriebs, wie er erzählt.

Text: Maya McKechney

Klaus Mühlbauer führt die Mühlbauer Hutmanufaktur seit 2001.



Wer in Wien lebt, kennt den Schwedenplatz, einen quirligen Verkehrsknotenpunkt am Donaukanal. Was hingegen wenige wissen, ist, dass sich hinter einer der Fassaden dort Wiens größte Hutmanufaktur befindet. Hier wird die Ware von Mühlbauer zugeschnitten, von Hand gefalzt, gebügelt und gedämpft. Darunter seit Kurzem viele urbane, hippe Modelle: Kapuzenschals, wie sie auf Instagram zu sehen sind, Kappen, Beanies, Berets oder lässig sitzende Scrunch-Hüte, ein Mühlbauermodell,

das auch Brad Pitt gerne trägt. Was wohl Julianna Mühlbauer, die Unternehmensgründerin, zum neuen Look sagen würde?

Filialbetrieb und Wirtschaftswunder

»Meine Urgroßmutter war eine talentierte Modistin und durchaus mutig«, erzählt Klaus Mühlbauer. »Obwohl auch ihr Mann gelernter Hutmacher war, war sie es, die 1903 den ersten Mühlbauer Hutmodensalon in Floridsdorf eröffnete.« Seither hat das Unternehmen zahlreiche Transformationen durchlaufen. Vom Einzellokal mit Maßfertigung wuchs es in den 1920er-Jahren zum Filialbetrieb – aus praktischen Gründen: »Meine Urgroßmutter, die im Ersten Weltkrieg ihren Mann verloren hatte, wollte allen drei Söhnen ein eigenes Hutgeschäft übergeben.«

Klaus Mühlbauers Großvater, Robert Mühlbauer, hat das gesamte Geschäft schließlich ab den frühen Dreißigerjahren alleine weitergeführt, bis in die Fünfziger- und Sechzigerjahre: »Das Wirtschaftswunder muss unglaublich gewesen sein! Lang vor der Zeit des aktiven Marketings

Im Atelier am Schwedenplatz werden die Mühlbauer-Hüte noch von Hand gefertigt. Links eine Dampflocke, die zum Erhitzen der feuchten Filzstumpen verwendet wird.



In der aktuellen Kampagne ist die Sommerkollektion 2024 in ungeschönten Wiener Alltagssituationen inszeniert – gern auch mit Chipspackerl an der Bushaltestelle.



© Maria Zegeboeck

konnte man mit Kopfbedeckungen vermögend werden. Man hat nur dafür sorgen müssen, dass das Produkt im Regal liegt, und schon war es verkauft.«

Harte Zeit für Hüte

So rosig ging es allerdings nicht weiter: In den späten Sechzigerjahren übernahmen Mühlbauers Eltern das Geschäft und mussten erneut umdenken, denn: »Der Hut ist über einen Zeitraum von einigen Jahren fast komplett aus dem Stadtbild verschwunden.« Was also tun? Um mit der Entwicklung der Mode Schritt zu halten, wandelten die Eltern den Filialbetrieb mit erstklassigen Standorten in einen Bekleidungs-Einzelhandel um und verkauften Jeans, T-Shirts, aber auch Trachten. Durchaus erfolg-

reich ... bis die Ära der Diskonter anbrach. Mit Zara und H&M konnte man nun weder preislich noch von der Auswahl her mithalten. Als der Vater Klaus Mühlbauer und seinen Geschwistern im Jahr 2000 signalisierte, dass er sich zurückziehen wolle, war wieder Transformation gefragt.

Klaus Mühlbauer, der nach Matura und Hutmacherlehre Wirtschaft studiert hatte, wollte es versuchen. Und obwohl es naheliegender gewesen wäre, beim Bekleidungshandel zu bleiben und nur am Sortiment zu schrauben, habe er gespürt: »Ich will Hüte machen!« Diese Bauchentscheidung sei absolut »last minute« gefallen, denn: »Es gab gerade noch die Werkstätte mit zwei oder drei Leuten, die damals fast nur noch Änderungen ausgeführt haben.« Doch Klaus Mühlbauer suchte HandwerkerInnen und ließ – ganz gegen den Trend – wieder im Zentrum Wiens produzieren.

»Das Passende für jeden Kopf«

Heute beschäftigt Mühlbauer 20 Angestellte. Auf jedem Hut ist handschriftlich vermerkt, wer ihn gefertigt hat, von der Strickerin in Sarajevo bis zum Kürschner in Bratislava oder dem Hutmacher in Wien. Nach Fernost auslagern? Kommt nicht infrage. Entsprechend höher sind die Preise: Von knapp 100 bis über 500 Euro kosten

die Modelle. »Unsere Zielgruppe sind kunst- und designinteressierte Menschen, eher urban, mit mittlerem oder hohem Einkommen, und eigentlich in jeder Altersgruppe von 20 aufwärts«, sagt Mühlbauer. In der Praxis heißt das, dass er beim Besuch in einer seiner derzeit zwei Filialen auch mal einen Influencer in Streetwear neben einer eleganten älteren Dame vorfindet, die beide probieren. Dann freut er sich: »Wir wollen für jeden Kopf das Passende machen: So selbstverständlich, wie wir auf die Straße gehen, zum Billa oder am Freitag auf eine Party, sollen auch unsere Kopfbedeckungen sein. Natürlich brauchen wir gewisse Klassiker und Standards, eine Aufschlagmütze in Dunkelblau und eine in Schwarz. Aber die Kür ist immer die neue Kollektion.« Für die lässt er sich gerne von Recherchereisen nach Paris und Tokio inspirieren.

Kooperation mit Kenzo und Comme des Garçons

Ob Mühlbauers Transformation in ein Haute-Couture-Haus das Unternehmen über weitere vier Generationen trägt, muss sich zeigen. Die Zeiten sind schwierig, sagt Klaus Mühlbauer selbst. Doch der Online-Verkauf steigt. Instagram und Co sowie eine seit Neuestem videobewegte Website sorgen für Aufmerksamkeit. Mühlbauer kooperiert mit Junya Watanabe, dem Creative Director von Comme des Garçons, mit dem Pariser Luxuslabel Kenzo oder der gehypten österreichischen Designerin Florentina Leitner. »Ich sehe das pragmatisch und habe wenig übrig für Nostalgie«, erklärt der Firmenchef sein Selbstverständnis. Lieber frische Ideen als alte Hüte – auch so geht Transformation. ■

»So selbstverständlich, wie wir auf die Straße gehen, zum Billa oder am Freitag auf eine Party, sollen auch unsere Kopfbedeckungen sein.«

Klaus Mühlbauer



Leben mit Wind und Sonne: Die Arbeit im Freien sieht man Julia Stelzl an.

© Dominik Mataszy (SY)



Welche Yacht darf's denn sein? Charter-Gäste können zwischen verschiedenen Bootstypen und -größen wählen.

© Constantin Fischer

Frau am Steuerruder

Die Liebe zum Segeln wurde Julia Stelzl in die Wiege gelegt: Das Familienunternehmen »Stelzl Yachtcharter« zu übernehmen, beschloss die 27-Jährige aber erst im Sommer 2022. Die beste Vorbereitung: das Studium an der FHWien der WKW – und Chartersegeln in der Karibik.

Text: Doris Neubauer

Ausschlafen, unter Palmen frühstücken und sich am Sandstrand sonnen – das schafft Julia Stelzl selbst an ihren freien Tagen nicht. Dabei arbeitet sie dort, wo andere Urlaub machen: Auf den britischen Jungferninseln in der Karibik ist sie seit Herbst 2023 als Skipperin für einen Veranstalter von Segeltörns unterwegs. Gemeinsam mit der befreundeten Gourmet-Köchin Rebeka Dokl sorgt sie dafür, dass die vorwiegend aus den USA stammenden Gäste an Bord eines Leopard-50-Katamarans den ultimativen All-inclusive-Urlaub erleben, für den sie zwischen 25.000 und 40.000 US-Dollar zahlen. Eine Woche lang liegt das Wohl der etwa acht Yacht-Passagiere in ihren Händen. Doch die Arbeit beginnt schon an den »freien Tagen«: Zwischen den Touren müssen der Generator und der Motor serviciert, Reparaturen durchgeführt, die Kabinen vorbereitet und muss Proviant eingekauft werden.

Gästewohl mit Wellengang

Kommen die Gäste an Bord, geht es gleich weiter: Nachdem sie mit Champagner begrüßt worden sind, folgen technische Einweisung und Security Briefing. »Direkt danach legen wir ab«, schildert die 27-Jährige ihren außergewöhnlichen Arbeitsalltag. Stelzls Aufgabe ist es auch, mit der Gruppe zu besprechen, ob sie touristische Hotspots sehen oder weniger frequentierte Routen wählen will. Braucht sie ein Unterhaltungsprogramm, oder genießt sie ihre Privatsphäre? Verbringt sie viel Zeit am Boot, oder muss sie mit dem Beiboot auf eine der 60 Inseln gebracht werden? Diese Fragen gilt es pro Gruppe individuell zu beantworten. Flexibel reagieren muss Julia Stelzl auch auf Wetterbedingungen. Bei hohem Wellengang etwa könne man erst nach dem Ankern kochen. Dann unterhält sie die Gäste, während Rebeka am Herd steht. »Wenn ich um 6 Uhr aufstehe, ist meist schon jemand wach, und bis 22 Uhr bin ich immer ›on‹. Ich schalte nie ab.« Nicht einmal nach Feierabend. Denn der findet in der kleinen Kabine statt, die sie mit ihrer Teamkollegin teilt.

»Ich bin dankbar, dass ich so viel Zeit auf dem Boot verbringen kann.«

Julia Stelzl

Doch auch wenn ihr Job fordernd ist, kann Stelzl ihn genießen. »Ich bin dankbar, dass ich so viel Zeit auf dem Boot verbringen kann«, sagt sie und bereut keineswegs, im Sommer 2022 ihre sichere Karriere im Tourismusmarketing aufzugeben und sich »voll und ganz für die Segelwelt« entscheiden zu haben. Das Jobangebot des Yacht-Veranstalters kam gerade recht. Denn: »Ich bin nicht nur in der Karibik, um eine schöne Zeit zu haben, sondern es gibt einen tieferen Sinn.« Die Abläufe vor Ort und das Kennenlernen verschiedener Bootstypen seien eine ideale Vorbereitung, um eines Tages die Yacht-Charter-Agentur ihres Vaters Thomas Stelzl zu übernehmen.

Marketing-Skills von der FHWien

Seit 1997 findet das Unternehmen Stelzl aus Anif bei Salzburg für seine Kundschaft Yachten, Schiffe und Boote bei Charterfirmen in Kroatien, Griechenland, Italien, Mallorca, der Türkei, Thailand, den Seychellen und auch in der Karibik. Während sie den Segelsport von Kindesbeinen an kennt, eignete sich Julia Stelzl ihr Wissen im Marketing an der FHWien der WKW an: An den Bachelor im Bereich Marketing & Sales hängte sie noch einen Master in Leadership im Tourismus an.

Noch vor der Pensionierung ihres Vaters möchte Julia Stelzl im Familienbetrieb ein CRM-Programm einführen, um Abläufe zu vereinfachen und Angebote noch kundenorientierter gestalten zu können. Doch sonst will sie viel Bewährtes weiterführen: »Ich muss nicht von einem Tag auf den anderen alles umkrempeln, was Papa 25 Jahre erfolgreich gemacht hat.« Zwei Wochen Büro, zwei Wochen auf See – so malt sie sich ihre kurzfristige Zukunft aus und hofft, damit anderen Frauen in der noch männerdominierten Branche ein Vorbild zu sein. »Mein Ziel ist es, Mädels zu zeigen: Ihr könnt das auch«, betont Stelzl, die 2023 als Skipperin und Steuerfrau erstmals mit einer reinen Damen-Crew den Austria Cup gewonnen hat. ■

Mit einer reinen Damencrew gewann Julia Stelzl als Skipperin und Steuerfrau den Austria Cup 2023.

Gemeinsam mit der befreundeten Gourmetköchin Rebeka Dokl (rechts) kümmert sich Julia Stelzl um das Wohl einer Chartergesellschaft.



»Von Zweifeln nicht beirren lassen«

Tilia Stingl erzählt, wie es ist, gemeinsam mit einem zukünftigen Nobelpreisträger ein Start-up zu gründen.

Text: Maya McKechney



© Renée Del Missier

Tilia Stingl de Vasconcelos
Guedes ist Academic
Expert & Lecturer für Digital
Economy an der FHWien der
WKW und leitet dort unter
anderem das Projekt »Lern-
studio für hybride Teams«.

Als das schwedische Nobelpreiskomitee im Oktober 2023 verkündete, dass der ungarisch-österreichische Physiker Ferenc Krausz gemeinsam mit zwei ForscherkollegInnen den Physik-Nobelpreis erhalten solle, erinnerte sich Tilia Stingl sofort an jene intensiven Jahre, die dem Durchbruch vorausgegangen waren. Denn natürlich kommt ein derartiger Erfolg nicht aus dem Nichts: »Die Forschungsgruppe an der TU Wien, die Ferenc damals geleitet hat, war eine außergewöhnliche Mischung brillanter und kreativer Köpfe. Wenn ein Experiment vielversprechend schien, arbeiteten sie tage- und nächtelang im Labor durch.« Es galt, Theorien im Praxisversuch zu überprüfen, gerade dann, wenn von außen Skepsis bestand: »Von Zweifeln an der Machbarkeit extrem kurzer Laserpulse ließen sich Ferenc und sein Team nie beirren. Im Wettlauf mit anderen Forschungsgruppen standen sie unter

ständigem Druck: Die Ergebnisse mussten schnell publiziert, Konferenzen besucht, neue Berechnungen durchgeführt und bessere Messgeräte entwickelt werden.«

Revolutionäre Lasersysteme

Als erste Verfahren der Femtosekunden-Lasertechnik (siehe Infobox) patentiert waren, gründete 1997 Ferenc Krausz gemeinsam mit fünf MitstreiterInnen die Femtolasers Produktions GmbH, um diese auch kommerziell nutzen zu können. Eine

von ihnen: Tilia Stingl, die heute als Expertin und Lektorin im Studienbereich Digital Economy der FHWien der WKW tätig ist. »Unser Start-up konzentrierte sich darauf, Lasersysteme zu entwickeln, die damals revolutionär waren und bis heute einzigartig sind. Mit einer Kombination aus patentierten Verfahren in der Femtosekunden-Lasertechnik und gebündeltem Know-how aus der ganzen Welt hatten wir den Zeitgeist auf unserer Seite. Dieser Innovationsvorsprung machte das Unternehmen in der Branche weltweit bekannt. Im Laufe der Jahre wuchs unser Team auf 52 Personen an.« 2015 wurde die Firma an ein amerikanisches Großunternehmen verkauft.

Nächtliche Weltrekorde

Wenn Tilia Stingl heute an die intensive Zeit mit dem Start-up denkt, erinnert sie sich an Momente purer Freude und Aufregung: »Oft kam



»Innovation ist die Kunst, die Zukunft in die Gegenwart zu holen und dabei den Fokus auf die Bedürfnisse der Menschen zu richten.«

Tilia Stingl

© Renée Del Missier

mitten in der Nacht die Nachricht: »Hurra! Wir haben den Weltrekord für die kürzesten Laserpulse gebrochen!« Dann wieder gab es Rückschläge, Herausforderungen und jede Menge harter Arbeit. Nur die echte Begeisterung und der Teamspirit der ForscherInnen machten den Durchbruch schließlich möglich. Stingl selbst war mit möglichen Vermarktungsaspekten der Lasertechnologie befasst. »Ich habe das interne Computernetzwerk aufgebaut, die erste Website erstellt und mich um PR und Marketing gekümmert«, erklärt sie.

Märkte entdecken und erobern

Gerade dieser Marketing-Blick habe ihre Wahrnehmung geschärft, schließlich sei es eine Herausforderung gewesen, derart komplexe Inhalte nach außen zu kommunizieren und einen interessierten Markt zu schaffen, der für diese neue Technologie noch nicht bestand. »Genau das macht für

mich echte Innovation aus«, sagt Stingl heute: »Innovation ist die Kunst, die Zukunft in die Gegenwart zu holen und dabei den Fokus auf die Bedürfnisse der Menschen zu richten.« Schließlich sei auch die ausgefeilteste, fortschrittlichste Erfindung noch keine Innovation, wenn potenzielle AnwenderInnen keinen Mehrwert darin erkennen könnten. Auf die Frage, was sie schöpferisch und unternehmerisch tätigen Menschen raten würde, um wirklich innovativ zu wirken, antwortet sie ohne zu zögern: »Pioniergeist, Durchhaltevermögen und jede Menge Begeisterung sollten Sie auf Ihre Reise unbedingt mitnehmen!« ■

1997, vier Jahre vor den bahnbrechenden Attosekunden-Laser-Experimenten, die Ferenc Krausz und seinen KollegInnen den Nobelpreis 2023 sichern sollten, war Tilia Stingl an der Gründung eines Hightech-Startups beteiligt.



© Thorsten Naeser

WOFÜR FERENC KRAUSZ (GEMEINSAM MIT ANNE L'HUILLIER UND PIERRE AGOSTINI) DEN PHYSIK-NOBELPREIS ERHIELT

Viele werden sich aus dem Physikunterricht erinnern, wie ein Atom aufgebaut ist: In der Mitte sitzt ein Kern aus Protonen und Neutronen, rings herum flitzen die Elektronen. Um Prozesse in der Medizin oder Elektronik besser zu verstehen, können genaue Messungen der Geschwindigkeit dieser Elektronen wesentlich sein. Man misst sie in **Femtosekunden** (ein Millionstel einer Milliardstelsekunde) und **Attosekunden** (ein Milliardstel einer Milliardstelsekunde).

Durch **Attosekundenphysik** kann man heute zum Beispiel Erkenntnisse von Physikkoryphäen wie Albert Einstein oder Werner Heisenberg im praktischen Versuch überprüfen. Auf lange Sicht besteht aber auch Hoffnung, etwa die Arbeitsgeschwindigkeit von Prozessoren zu erhöhen.

Die Medaille zeigt ein Brustbild von Alfred Nobel.



Tagung am Land? Ausgezeichnete Idee!

Wir gratulieren unserer Absolventin Andrea Greimel zur Auszeichnung mit dem Best Meeting Thesis Austria Award 2023 des Austrian Convention Bureau in der Kategorie »Beste Bachelor-Arbeit«! Die Preisträgerin hat bei uns das Bachelorstudium Tourismus-Management absolviert und mit ihrer Abschlussarbeit »Tagen am Land – Eine qualitative Untersuchung der Entscheidungsfaktoren und des Kongressmarketings für ländliche Regionen Österreichs« die Fachjury überzeugt. Ebenfalls für diesen renommierten Preis der österreichischen Tagungsbranche nominiert waren die Arbeiten unserer Absolventinnen Hannah Schatz und Magdalena Muntean-Keil. ■



ACB-Award: Andrea Greimel als strahlende Preisträgerin in der Mitte

POST AUS ...

... Madrid

»Aus den Gesprächen mit Lehrenden und Studierenden wurde mir hier schnell klar, wie wichtig es ist, unbewusste Annahmen und Vorbehalte bei sich selbst und im eigenen Umfeld zu hinterfragen – so lässt sich auch die eigene Nachhaltigkeitskommunikation verbessern.«

Leyla Tavernaro-Haidarian, International Course Manager an der FHWien der WKW, hielt im November 2023 mehrere Lehrveranstaltungen an der Universidad Rey Juan Carlos (URJC) in Madrid. Im Anschluss diskutierte sie mit Lehrenden, Forschenden und Master-Studierenden über Nachhaltigkeit und Kommunikation.

MEET YOUR PROF

Im Podcast von Radio Radieschen lernen Sie Leyla Tavernaro-Haidarian auch akustisch kennen.

www.radio-radieschen.at/meet-your-prof-leyla-tavernaro-haidarian-communication-management/



Career Fair: 50 Mal schnuppern

Wie kann ich Einblicke in die Arbeitswelt von 50 Top-Unternehmen im Bereich Tourismus gewinnen, ohne 50 Praktika absolvieren zu müssen? Ganz einfach: bei der Career Fair unseres Studienbereichs Tourism & Hospitality Management. Dort präsentierten sich Tourismusbetriebe aus Hotellerie, Mobilität, Gastronomie, Tagungs- und Eventbranche, Consulting sowie Reiseveranstalter und Tourismusverbände als potenzielle Arbeitgeber. So konnten sich die Studierenden des dualen Bachelorstudiums Tourismus-Management informieren und dann entscheiden, wer für

Job oder Praktikum infrage kommt. Mit dabei unter anderen: TUI, Hotel Sacher Wien, Mondial Congress & Events – und die Austrian Airlines. Ist Ihre Karriere schon bereit zum Abheben? ■



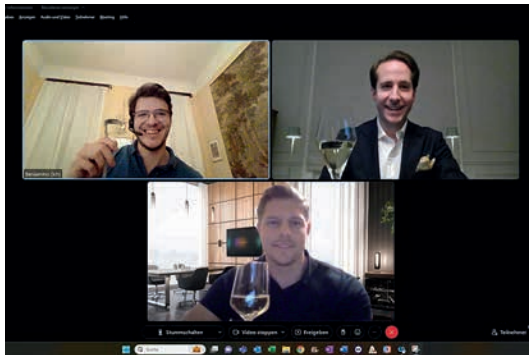
Spielerisch um Nachwuchs werben: Der Vienna City Marathon präsentierte sich auf der Career Fair mit einem Glücksrad.

Gründung statt Silvesterwalzer

Am 1. Jänner 2024 trat bundesweit das Gesetz über die flexible Kapitalgesellschaft (FlexKapGG) in Kraft. Das Wiener Fitness-Start-up »Business & Biceps« nutzte die Gunst der Stunde, um Schlag Mitternacht Österreichs erste flexible Kapitalgesellschaft zu gründen. »Wir wollten die Ersten sein und haben deshalb vorab einen Notar

beauftragt«, erklären die Gesellschafter, FHWien der WKW-Alumnus Beniamino Grossrubatscher und Kompagnon Patrick Taschner. Die Gründungsdokumente wurden vorab digital hochgeladen, der Gesellschaftsvertrag via ID Austria digital unterschrieben. ■

business-biceps.com



Im Uhrzeigersinn: Gründer Beniamino Grossrubatscher, Notar Peter Puhr, Gründer Patrick Taschner

WAS IST EINE FLEXIBLE KAPITALGESELLSCHAFT?

Die Flexible Kapitalgesellschaft (FlexKapG, auch Flexible Company oder FlexCo) ist eine neu eingeführte Form der Kapitalgesellschaft, die insbesondere innovativen Start-ups und GründerInnen in der Frühphase eine international wettbewerbsfähige Option bieten soll.

TICKER

Workshop Sportjournalismus: Anmelden und Profis interviewen!

Vom **1. bis 5. Juli 2024** geben SportjournalistInnen an der FHWien der WKW Einblicke in ihren Alltag. In einem Workshop mit **Martin Reichenauer** (ehemals ATV Sport) führen TeilnehmerInnen u. a. Interviews mit ProfisportlerInnen.

Anmeldeschluss: 30. April 2024

Jetzt bewerben: Bachelor- und Master-Studiengänge

Sie erfüllen die Zugangsvoraussetzungen für ein Studium an der FHWien der WKW? **Bewerben Sie sich jetzt!** Alle Infos:

www.fh-wien.ac.at/bewerben
Frist: 25. März 2024

In einem Workshop erläuterte Regula Blocher die Bedeutung von Daten im modernen Journalismus. Die Studierenden erlernten dabei Methoden und Tools zur Datenanalyse und -visualisierung.



Get-together in Helsinki

Bei der »International Teacher Week« kamen in Finnlands Hauptstadt Helsinki Lehrende aus ganz Europa zusammen, um sich über zukunftsrelevante Lehrmethoden und projektbasierte Zusammenarbeit auszutauschen.

Regula Blocher und Hilda Helyes von der FHWien der WKW behandelten in ihren Gastvorträgen die Auswirkungen der Digitalisierung auf Kommunikationsberufe an den Beispielen TikTok und künstliche Intelligenz. ■



Regula Blocher, Academic Expert & Lecturer der FHWien der WKW, New Media & Online Journalism (links), und Hilda Helyes, Academic Expert & Lecturer am Competence Center for Marketing der FHWien der WKW, gemeinsam in Helsinki

»Wir gestalten ein Ökosystem«

Eine Zeitung drucken, Anzeigen verkaufen, fertig? So lief das Geschäft vielleicht gestern. FALTER-Geschäftsführer Siegmur Schlager und Florian Jungnikl-Gossy erklären im STUDIO!-Gespräch, warum Medienmanager heute komplexer denken und außerdem experimentieren sollten – auch wenn sie am Ende alles anders machen als der Rest.

Interview: Ulrike Moser-Wegscheider und Maya McKechney

Sie sind beide Medienmanager. Ist das aktuell eine gute Zeit, um diesen Beruf auszuüben?

Siegmur Schlager: Natürlich, ganz klar! Alles dreht sich, alles bewegt sich, überall ist Veränderung. Das macht es spannend. Es ist eine gute Zeit für Manager, wenn sie richtig arbeiten wollen ... für Journalisten vielleicht weniger.

Florian Jungnikl-Gossy: Ich liebe die Komplexität der Branche. Wenn wir Medienprodukte machen, haben wir einerseits B2B-Kunden, die Interesse daran haben, Werbung zu schalten.

»Die Auflage des FALTER ist in den letzten Jahren enorm gestiegen – ganz gegen den Trend, was zeigt, dass es nicht nur eine Richtung gibt, in die sich Medien bewegen können.«

Florian Jungnikl-Gossy

Siegmur Schlager, Haupt-eigentümer und Geschäftsführer des FALTER (rechts), hat rund 15 Jahre an der FHWien der WKW unterrichtet. Florian Jungnikl-Gossy (links), der seit 2019 als Chief Product Officer die digitalen Agenden des FALTER und FALTER Verlags sowie den Launch neuer digitaler Produkte verantwortet, ist Alumnus der FHWien der WKW.

Auf der anderen Seite haben wir LeserInnen oder HörerInnen mit inhaltlichen Interessen. Und wir haben eine starke Redaktion mit wieder eigenen Interessen. In dieser Gemengelage tut sich unheimlich viel. Da entsteht Reibung und Energie. Das ist aufregend.

Und die viel beschworene Krise des Journalismus?

Jungnikl-Gossy: Die wird aus meiner Sicht auch herbeigeredet. Ich glaube vielmehr, es handelt sich zu großen Teilen um eine Managementkrise im Journalismus – der man begegnen kann, indem man vieles anders macht. Und genau das versuchen wir hier.

Was kann man denn anders machen?

Schlager: Früher hat man eine Zeitung, ein Printprodukt gemacht. Man hat geschaut, dass die Leute es kaufen, hat Anzeigen verkauft. Das war's. Heute publizieren viele Medien ihre gedruckten Texte einfach online. Die Werbekunden sind aber online andere, die Regeln, nach denen Werbung geschaltet wird, sind andere – das ist nicht unser Spiel. Wir gestalten ein ganzes Ökosystem.

Jungnikl-Gossy: Indem wir in unterschiedlichen Welten eigene Ökosysteme aufbauen, beschreiten wir einen Sonderweg. Zum Beispiel in der Buchwelt, für die wir zweimal im Jahr die aus meiner Sicht beste Buchbeilage Österreichs publizieren. Wir haben einen Buchpodcast, den FALTER-Shop, wo man über eine Million deutschsprachige Bücher kaufen kann, und den FALTER Buchclub, in dem



FALTER



© Rainer Reichert

DER FALTER IN ZAHLEN

Gründung:

1977, erscheint seit 1987
als Wochenzeitung

Eigentümergeführtes

Medium:

- › 37,49% Geschäftsführer
Siegmar Schlager
- › 27,49% Armin Thurnher
(Chefredakteur bis 2012)
- › Jeweils 12,51% Hannes
Pflaum und Hans-Michel
Piëch
- › 10% Chefredakteur
Florian Klenk

Auflage:

47.000

Reichweite Haushalte in Österreich:

3,4%

Leserschaft:

laut Mediaanalyse

- › 21% mit Matura
- › 44% mit abgeschlossenem
Studium
- › 10% aktuell Studierende

»Es ist eine gute Zeit für Manager, wenn sie richtig arbeiten wollen ... für Journalisten vielleicht weniger.«

Siegmar Schlager

sich rund 15.000 NutzerInnen auf Facebook über Bücher austauschen. Und natürlich haben wir unseren eigenen Buchverlag. So versuchen wir, mit jedem Produkt zugleich Werbung für alle anderen zu machen, sodass die Nutzung aller Produkte steigt.

Wie wirkt sich dieses Prinzip auf das Herzstück des Verlags aus, die gedruckte Wochenzeitung FALTER?

Jungnikl-Gossy: Die Auflage des FALTER ist in den letzten Jahren enorm gestiegen – ganz gegen den Trend, was ja zeigt, dass es nicht nur eine Richtung gibt, in die sich Medien bewegen können.

Neben Print setzen Sie aber auch vermehrt auf digitale, multimediale Inhalte.

Schlager: Weil niemand wissen kann, wie sich der Medienmarkt der Zukunft entwickelt, probieren wir viele Dinge aus und schauen, wie sie funktionieren. Und wenn etwas funktioniert, machen wir es weiter. Ein Beispiel: Vor fünf Jahren waren wir unter den

Ersten, die in Österreich Podcasts gemacht haben. Damals war nicht klar, ob die irgendwann hören will. Heute ist ein breites Angebot am Markt.

Welche Veränderungen am Medienmarkt betreffen Sie als Medienmanager des FALTER noch?

Schlager: Im Grunde ändert sich alles: Das Leseverhalten und die dahinterliegende Technologie. Vor gut einem Jahr hat bis auf wenige Fachleute noch niemand von ChatGPT geredet. Es gibt neue Formate und Möglichkeiten, Dinge auszuspielen. Es ändern sich die Zugriffszahlen im Onlinebereich und wir haben dort direktes Feedback und wissen aufgrund der Zugriffe sofort, welche Artikel funktionieren.

Die Zugriffe kann man auch gut an den Newslettern ablesen, die Sie

seit 2021 täglich versenden. Macht dieses Gratis-Angebot den gedruckten Inhalten keine Konkurrenz?

Jungnikl-Gossy: Unsere AbonnentInnen sehen das nicht als Entweder-oder, sondern als Ergänzung. Man kann diese Entwicklung auch an der New York Times beobachten, die einen ähnlichen Newsletter verschickt: Diejenigen, die ihn lesen und ein hohes Engagement zeigen, kündigen seltener ihr Abonnement. Aber klar, wir diskutieren das immer wieder.

Schlager: Die Newsletter finanzieren sich übrigens selbst und schieben zusätzlich alle anderen Produkte an. Beim Podcast finanzieren sich einige selbst, andere nicht.

Abschlussfrage: Wenn Sie es sich aussuchen dürften, wie sähe der FALTER in 15 Jahren aus?

Jungnikl-Gossy: Ähnlich wie heute. Und wenn in 15 Jahren die Redaktion gewachsen ist, dann haben wir einen guten Job gemacht. Das ist auf jeden Fall ein Ziel. Und: Die Wände hier könnten auch mal wieder einen Anstrich brauchen (lacht). ■

Martin Judex,
Absolvent der FHWien
der WKW, ist seit
2022 als Agile Lean
Portfolio Manager
und Wirtschafts-
psychologe tätig.



© Privat

... ein Agile Coach?

Bei der Lösungssuche für das eigene Familienunternehmen stieß Martin Judex auf das Konzept agiler Arbeitsweisen. Damit brachte er nicht nur den heimischen Betrieb auf die Erfolgsspur, sondern schlug auch persönlich einen neuen Berufsweg ein.

Text: Doris Neubauer

» Während meiner Lehrjahre bestand unser Familienunternehmen nord-fishing77 nur aus einem Online-Shop für Angelbedarf. Wir haben dann rasch nacheinander drei Filialen eröffnet und sind von zehn auf 50 Mitarbeitende gewachsen. Das brachte entsprechende Herausforderungen mit sich. Eine zentrale Frage war, wie man den Online-Shop bestmöglich an das restliche Unternehmen anbindet. Antworten fand ich in agilen Arbeitsweisen, die ich durch meinen Master in Management Psychology an der britischen Universität von Nottingham kennenlernte. Motiviert dazu hat mich außerdem mein Bachelorstudium in Marketing & Sales an der FHWien der WKW, in dem ebenso der Mensch – hier aus ökonomischer Sicht – im Fokus stand.

Agile Methoden und Tools unterstützen Teams oder Organisationen, eigene Strukturen und Prozesse schnell und unkompliziert an neue Anforderungen anzupassen. In unserem Familienunternehmen habe ich beispielsweise crossfunktionale Teams aufgebaut, in denen die Zuständigen für den

Online-Shop mit dem Einkauf, den Sachbearbeiterinnen und dem Marketing zusammenarbeiten. Weil verschiedene Perspektiven so in einen gemeinsamen Rahmen gesetzt werden, entsteht erst gar kein hermetisches »Silo-Denken«. Als die Corona-Pandemie die Zusammenarbeit wiederum verändert hat, habe ich mich intensiver mit Agilität auseinandergesetzt und eine Ausbildung zum Agile Coach gemacht. Heute unterstütze ich bei der Management- und IT-Beratungsfirma Capgemini die Teams unserer Kunden dabei, mit Veränderungen umzugehen.

Meetings, Trainings und Workshops – so würde ich meinen Arbeitsalltag beschreiben. Am Beginn eines Projekts setze ich mich mit dem Management zusammen, um die Problemstellung kennenzulernen. Manchmal unterstütze ich sogenannte »Trains«-Schlüsselpersonen wie den Product Manager in der agilen Zusammenarbeit. Meist geht es darum, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Wie auch im Coaching üblich, löse ich nicht die Aufgaben für sie, sondern helfe ihnen und dem »Train«

zur Selbsthilfe, also dabei, eigene, für alle passende Lösungen zu finden.

Essenziell sind regelmäßige Treffen im Team, um Leistungen und Ziele für die nächsten Arbeitsetappen (Sprints) abzustimmen. In Reflexionsmeetings wiederum schaut man auf die geleistete Arbeit zurück und prüft, wo man optimieren kann. Die Kommunikation findet immer auf Augenhöhe statt. Entscheidungen werden im Team getroffen. Wenn ich erlebe, dass KollegInnen aufblühen, Ideen einbringen und Freude am Arbeiten finden, dann habe ich und haben wir gemeinsam gute Arbeit geleistet! ■

DIESE SKILLS BRAUCHT MAN

- › Selbstreflexion
- › Neugierde
- › Geduld
- › Lern- und Weiterbildungsbereitschaft
- › Moderations- und Coachingskills
- › Interesse an Menschen und Organisationen

Visionen und
Diskussionen:
der 3. SDG Day der
FHWien der WKW



© FHWien der WKW/holly keller

Grün gewinnt: SDG Awards

Auch dieses Jahr wurden die besten Lehrveranstaltungen und Abschlussarbeiten im Bereich »Nachhaltigkeit« mit einem SDG Award ausgezeichnet.

- **Kategorie »Beste Lehrveranstaltung«:** **Dominik E. Fröhlich** (Videoerstellung über die Auswertungen von Statistiken zu Nachhaltigkeitsthemen)
- **Kategorie »Beste Bachelorarbeit«:** »Kreislaufwirtschaft in Österreich: Implementierung von Circular Economy Modellen in

die Praxis« von **Nicolas Stefan Zvitkovics** (Bachelor-Studiengang Unternehmensführung – Entrepreneurship)

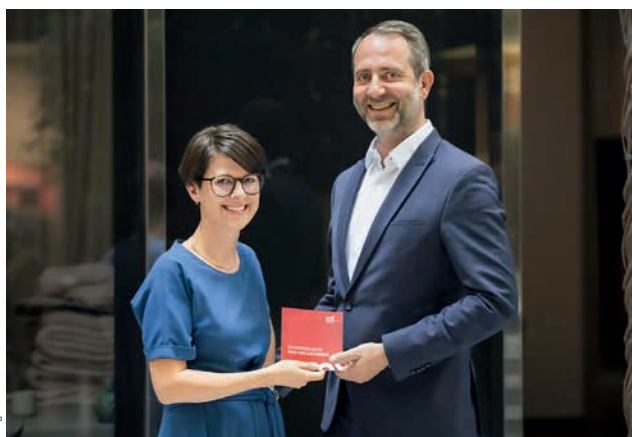
- **Kategorie »Beste Masterarbeit«:** »Gütesiegel in der Nachhaltigkeitskommunikation – Der Einfluss von Gütesiegeln in der Nachhaltigkeitskommunikation von Modeunternehmen auf Instagram auf die Glaubwürdigkeit der Botschaft und das Vertrauen in das Unternehmen« von **Laura Dippl** (Master-Studiengang Kommunikationsmanagement) ■

Go green! Der SDG Day 2024

Erfreulich großer Andrang beim dritten Nachhaltigkeitstag der FHWien der WKW am 25. Jänner 2024: Zahlreiche Studierende, Lehrende und Mitarbeitende nutzten die Chance, mehr über Green Jobs, Nachhaltigkeitskommunikation vs. Greenwashing, Klimajournalismus oder touristische Nachhaltigkeitstrends zu erfahren. Umweltministerin Leonore Gewessler schickte eine Videobotschaft, und Studierende diverser Studienbereiche präsentierten besonders nachhaltige Projekte. Währenddessen demonstrierten im Foyer Kooperationsunternehmen der FHWien, darunter Deloitte Österreich oder die Oberbank, was sie für eine grünere Zukunft in Bewegung setzen. ■

Alumna an der Spitze des MCÖ

Wir gratulieren unserer Alumna Regina Loster zur neuen Funktion als Geschäftsführerin des Marketing Clubs Österreich (MCÖ). Loster hat an unserer Fachhochschule das berufsbegleitende Bachelorstudium Marketing & Sales abgeschlossen und war zuvor bei Bacardi-Martini Österreich, Coca-Cola HBC Austria und Pernod-Ricard Austria tätig. Sie übernimmt die Funktion von FHWien-Alumnus Niko Pabst, der den Marketing-Club seit 2013 in der



© Ingofotie

»Tradition ist die Weitergabe des Feuers«: Regina Loster, neue Geschäftsführerin des MCÖ, und ihr Vorgänger Niko Pabst, ebenfalls Alumnus der FHWien der WKW.

Funktion des Geschäftsführers zum Nummer-eins-Club in Österreichs Marketingbranche aufbauen konnte. Aktuell zählt der Club 1.000 Mitglieder, darunter bekannte Unternehmen wie OMV, IBM, Henkel oder Austrian Airlines. ■

Seriöse Schale, anarchischer Kern

So könnte man Peter Klien beschreiben, den dreistesten »Außenreporter« des ORF. Warum ihn ausgerechnet sein Studium der Philosophie und des Altgriechischen zu seiner Arbeitsweise inspiriert hat, lesen Sie hier.

Interview: Maya McKechney

»Καλώς Ὁρίσατε, ἡδιστον ὅτι ἐνθάδε ἐστέ!« (Altgriechisch: »Willkommen, schön, dass Sie hier sind!«)

Peter Klien: Oh – das kommt jetzt über-raschend. Ich bin es nicht gewohnt, Altgriechisch zu hören, sondern nur, es zu lesen. (Peter Klien liest den gedruckten Satz, runzelt die Stirn, übersetzt ihn – etwas stimmt scheinbar sprachlich nicht – und schlägt eine korrekte Alternative vor.) Der geläufige Gruß im antiken Griechenland lautet aber »χαίρειν«, also wörtlich: Freu dich!

Wie schön.

Klien: Ja, oder? Jetzt sind wir aber ziemlich Hardcore eingestiegen.

*Wir dachten: Von Ihrem Philoso-
phie- und Altgriechisch-Studium
wissen nur wenige. Und im Ma-
gazin einer Bildungsinstitution
dürfen wir uns für Ihren Studien-
hintergrund interessieren. Daher*

*gleich die Anschlussfrage: Wer ist
Ihr Lieblingsphilosoph?*

Klien: Platon.

Was mögen Sie an ihm?

Klien: Er hat diese philosophische Genauigkeit und den Willen zum vernünftigen Argument, aber verpackt in einer sehr literarischen Form. Platon ist lohnend zu lesen: Es geht ihm um das Leben der Seele, die aufgespannt ist zwischen Endlichkeit und Unendlichkeit.

*Und Sie lesen ihn im altgriechischen
Original?*

Klien: Momentan viel zu selten – aber im Urlaub immer noch gerne.

*Ihre Diplomarbeit haben Sie über
Lukian von Samosata geschrieben,
den 120 n. Chr. geborenen, bedeu-
tendsten Satiriker der Antike. Hat
seine Denkweise Sie geprägt?*

Klien: Ja. Sein respektloser Umgang mit der Philosophie gefällt mir. Er hat sich über jene Philosophen lustig gemacht, die großspurig tun und reden, aber sobald sie sich unbeobachtet wähnen, die schlimmsten Menschen sind. Es gibt von ihm auch berühmte Götter-dialoge, die könnte man im Kabarett aufführen.

*Unterm Strich geht es also auch in
diesen 1.900 Jahre alten Texten um
Respektlosigkeit gegenüber den Mäch-
tigen. Wie wichtig ist Respektlosigkeit
im heutigen Alltag?*

Klien: Sehr wichtig. Wobei Respektlo-sigkeit nicht heißen soll, dass man sein Gegenüber nicht achtet. Sie ist keine Achtlosigkeit, sondern zielt auf un-nötigen Respekt ab, den man jeman-dem entgegenbringt, weil man glaubt: Der ist so gescheit, so wichtig, so mächtig. Diese Schüchternheit sollte man ablegen. ▶





© Reinhard Lang

Diesmal ohne Krawatte!
Peter Klien ungewohnt
aufgeknöpft beim STUDIO!-
Gespräch.

►

Wir nähern uns gerade Ihrer Arbeitsweise als »respektloser« Interviewer: Es geht Ihnen also darum, Hierarchien zu hinterfragen?

Klien: So ist es. Hierarchie ist ein griechisches Wort. »ἱερός« bedeutet heilig. »αρχή« ist die Herrschaft. Hierarchie ist die Herrschaft, die als gottgegeben erklärt wird. Die gilt es nicht zu akzeptieren.

Gehen Sie in Gesprächen rauer um mit Personen, die berufsmäßig in der Öffentlichkeit stehen, als mit zufälligen PassantInnen?

Klien: Schon. Die Leute in der ersten Reihe der Politik sind es gewöhnt, in die Kamera und ins Mikrofon zu sprechen, die haben Medientrainings, die sind abgebrüht. Die verlangen, dass man die Dinge direkter anspricht. Das ist es, was ich sein möchte: direkt. Aber nie grob. Ich möchte auch niemanden zerstören oder verletzen, nur die Dinge klar aussprechen und schauen, wie mein Gegenüber reagiert.

Mittlerweile kennt man Ihr Gesicht in Österreich. Die Leute wissen, worauf sie sich einlassen: Gibt es so etwas wie eine Faustregel, welche Prominente sich auf ein Gespräch mit Ihnen einlassen – und welche nicht?

Klien: Unter der Kanzlerschaft von

Sebastian Kurz war es Parteilinie, dass man mir ausweichen möge. Das hat sein gesamtes Umfeld und auch er selber so gehalten. Der wollte sich der Gefahr nicht aussetzen, zu scheitern oder aus der Inszenierung gedrängt zu werden. Das hat sich stark geändert unter Karl Nehammer, der ein Vergnügen darin gefunden hat, mit mir zu parlieren oder mir auf die Schulter zu dreschen. Er ist ja Hobbyboxer und macht das mit sehr viel Energie (lacht). Bei den Blauen ist es übrigens so, dass der Strache oder der Hofer überhaupt kein Problem mit einer gewissen Selbstironie gehabt haben. Die hatten eine gute Portion Humor. Strache ist mir nie ausgewichen, bei Herbert Kickl ist das anders. Ich bekomme keine Akkreditierung mehr für Veranstaltungen wie letztes das Neujahrstreffen oder den Parteitag.

Ein Gedankensprung: Wir interessieren uns für den Look Ihrer TV-Persona mit Anzug und Krawatte, betont seriös. Wie kam es dazu?

Klien: Dieser Spagat zwischen seriösem Auftreten und wirklich unmöglichen Fragen hat mich von Anfang an gereizt. Auch meine Mimik signalisiert: »Es ist alles in Ordnung. Ich habe einfach eine Frage gestellt. Bitte um eine Antwort.«

Wann war eigentlich Ihr erster Außeneinsatz als »seriöser« ORF-Reporter Peter Klien?

Klien: Am 24. April 2016, dem Tag der Bundespräsidentenwahl, hatte ich die Chance, mit der Kamera in der Öffentlichkeit etwas auszuprobieren.

PETER KLIENT

Grimmepreisträger Peter Klien (*1970 in Hollabrunn) gilt als einer der bekanntesten Satiriker Österreichs. Nach der Matura studierte er Philosophie und Altgriechisch (siehe Interview) und arbeitete nach dem Abschluss u. a. als Pressesprecher des Österreichischen Bibliothekenverbundes. Seit 2010 ist er hauptberuflicher Kabarettist und Comedy-Autor, u. a. als Gagschreiber für Stermann und Grisseman. Seine eigene ORF-Late-Night-Comedy, »Gute Nacht Österreich«, startete im Herbst 2019. Berühmt wurde Klien mit seiner Rolle des »Außenreporters«, der Politikern und Prominenten unerwartet dreiste Fragen stellt, die mit seinem bewusst biederem Äußeren kontrastieren.

Der Vorfall 2023

Im Dezember 2023 wurde Klien aus einer Parteiveranstaltung der FPÖ Linz hinausgeworfen. Viele Menschen sahen den Vorfall, bei dem Klien von Personenschützern in den Schwitzkasten genommen und weggezerrt wurde, als Angriff auf die Meinungsfreiheit. Klien selbst bezeichnete ihn als »Akt der Zensur«.

Und ich habe sofort gespürt: Das hat Sprengkraft, mit diesen Fragen im Outfit eines Innenpolitikredakteurs der dritten Reihe im ORF auf die Menschen zuzugehen.

Einige Satiriker und Comedians wechseln in die Politik: Beppe Grillo von der 5-Sterne-Bewegung in Italien oder natürlich Wolodymyr Selenski, der Präsident der Ukraine. Käme eine Karriere als Politiker für Sie infrage?

Klien: Ich glaube eigentlich weniger, weil ich kenne die Politik sehr gut aus nächster Nähe und es ist schon ein schrecklich verzehrender Beruf. Du bist so vielem ausgesetzt als Politiker. Es tut sich dauernd was. Du musst ständig verfügbar sein. Immer wieder kriegst du ein Hackl ins Kreuz. Es taucht jemand auf, der dir in der eigenen Partei nichts Gutes möchte,

oder es kommt ein Angriff von außen. Oder es geht sachlich etwas schief in der Organisation, für die man die Verantwortung trägt. Und dann sind da die Medien, die ständig nachfragen: Wie? Wann? Was? Und du hast schon vier Projekte geschafft und sie fragen: Warum ist das fünfte noch nicht fertig? Du bist unter Dauerbeobachtung und Dauerbeschuss. Und du kannst dich sehr schnell blamieren – zum Beispiel bei lästigen Reportern.

Aber vielleicht kann man etwas bewegen, die Welt verändern als Politiker – oder ist naiv, wer das glaubt?

Klien: Na ja, wenn du sachorientiert bist, wenn du wirklich was weiterbringen möchtest, kannst du in der Politik sehr schnell ungeduldig werden, weil einfach nichts weitergeht – über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte. Du musst extrem geduldig sein. Um etwas zu erreichen, musst du dich einlassen auf

Berufs geliefert. Wenn man Ihnen zuhört, will man diejenigen, die diesen Job machen, beinahe trösten.

Klien: Über die Jahre habe ich einfach viel mitbekommen. Ich sehe diesen Beruf jetzt sehr scharf. Und trotzdem glaube ich, dass meine Arbeit des Satirikers gut und berechtigt ist. Aber ich sehe schon auch, wie es den anderen geht. Wobei man sagen muss: Politiker haben auch genügend Privilegien und können es sich auf vielerlei Art und Weise richten. Für viele ein Antrieb, in die Politik zu gehen. Aber ein einfaches Dasein ist es nicht.

Gedankensprung und letzte Frage: Auf Ihrer Homepage kann man lesen, Sie mögen Yoga. Welche Yoga-Pose empfiehlt sich, wenn man angespannt ist, weil man zum Beispiel von partei eigenen Personenschützern in den Schwitzkasten genommen und weggezerrt wurde?

Klien: Diese Pose ist tatsächlich nur in wenigen Schriften überliefert: Ich empfehle den ausgestreckten Mittelfinger. ■



LUKIAN VON SAMOSATA (120–200 N. CHR.)

Rund 70 Werke sind von diesem besonders produktiven Autor der Antike erhalten – der heute als einer der ersten Satiriker gilt. In seinen Texten, häufig als fiktive Dialoge formuliert, machte sich Lukian von Samosata über die Verschwendungssucht der Reichen ebenso lustig wie über die Überheblichkeit der Philosophen. In seinem Spätwerk verfasste er auch Satiren auf Prominente seiner Zeit. Seine Satire »Die Fliege« handelt etwa von einem wohlhabenden und gebildeten, jedoch arroganten Bürger, der sich in eine Schmeißfliege verwandelt und die Welt nun aus dieser Perspektive erleben muss. Ob Franz Kafka Lukians Werk gelesen hatte, bevor er »Die Verwandlung« schrieb, ist nicht bekannt.

»Ich möchte niemanden zerstören oder verletzen, nur die Dinge klar aussprechen und schauen, wie mein Gegenüber reagiert.«

Peter Klien

all diese Machtspiele. Du musst Leute, die im Weg stehen, rausdrängen oder ein kleines Gespräch führen. Du hast ständig dieses Machtthema, während Inhalt, Umsetzung, Verwirklichung ja wirklich nur einen winzigen Prozentsatz deiner Arbeit ausmachen. Ganz viel Zeit fließt dagegen in Gremiensitzungen, Termine, die du aussitzen musst, weil du sonst gefährdet bist. Also, ich hätte die Geduld nicht. Da ist mir meine persönliche Lebenszeit zu schade.

Jetzt müssen wir staunen: Sie, Peter Klien, vor dem sich viele PolitikerInnen fürchten, haben gerade eine super-empathische Analyse dieses

Hat hier etwa jemand eine unseriöse Frage gestellt?



© Inigo Perinzer



Fenchel, Orangen, Birnen ... die rund 800 Produkte sind fair gehandelt und nachhaltig sowie, wenn möglich, auch regional produziert.



»Fast wie am Land und das mitten in der Stadt«, sagt Hanna Spegel über MILA. Der Laden ist auch ein Treffpunkt für die Nachbarschaft: Wer hier einkauft, fühlt sich zugehörig.

»Unsere Tomatensauce ist mafiafrei«

MILA ist Wiens erster Mitmachsupermarkt. Organisiert ist er als Genossenschaft, die allen Mitgliedern gemeinsam gehört. Wie das funktioniert, erklärt Hanna Spegel.

Text: Maya McKechney

Wie sie auf MILA aufmerksam geworden sei? Hanna Spegel lacht: »Ich bin hochschwanger am Minimarkt vorbeigelaufen und wollte sofort mitmachen.« Mittlerweile ist Sohn Fridolin ein Jahr alt und so groß, dass er selbst in die 10-Kilo-Kisten mit den lila Karotten greift. Die Lebensmittel bei MILA sind möglichst bio, saisonal und fair produziert. Denn ein nachhaltiges Ernährungssystem ist eines von Hanna Spegels Herzensthemen.

Genossenschaftsmodell

Aber was ist MILA überhaupt und wie ist der kleine Ottakringer Laden mit dem gemütlichen Schanigarten organisiert? Anders als die meisten anderen Geschäfte in Wien: nämlich als Genossenschaft. »Diese Rechtsform ermöglicht Partizipation«, erklärt

Hanna Spegel. »MILA gehört uns Mitgliedern. Jede und jeder hat eine Stimme und kann so mitentscheiden: zum Beispiel den Vorstand wählen.« Die Idee sei es, gemeinsam zu wirtschaften, gemeinsam zu gestalten und – im Fall von MILA – auch einzukaufen. Dass all das strukturiert abläuft, liegt daran, dass die Aufgaben klar verteilt sind: »Je klarer die Zuständigkeiten, desto seltener sind gruppendynamische Querelen«, sagt Spegel, die viel Erfahrung mit selbstorganisierten Initiativen hat.

Neue Mitglieder erwünscht

Die meisten Arbeiten in der Genossenschaft werden ehrenamtlich verrichtet. Hanna Spegel etwa bringt als Absolventin des Bachelor-Studiengangs Kommunikationswirtschaft an der FH Wien der WKW ihre Expertise in die Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit

Bei MILA gehört alles allen gemeinsam, und der Gewinn fließt wieder zurück ins Projekt.

Viele Mitglieder arbeiten ehrenamtlich – etwa wenn es darum geht, Produkte, die demnächst ablaufen, mit einem orangen Pickerl zu markieren.



Der Einkauf mit Kleinkindern läuft bei MILA weniger stressig ab – auch weil die Quengelzone an der Kassa fehlt.



Verpackung sparen: Linsen, Nüsse, Rosinen, Reis, aber auch Waschmittel oder Flüssigseife kann man sich auch in kleinen Mengen in mitgebrachte Gefäße füllen.



FHWien-Absolventin
Hanna Spiegel arbeitet seit 2017 bei der New-Work-Beratung dwarfs and Giants und ist als Kreis-Lead für Markenentwicklung, Kommunikation, Digitales und Events verantwortlich.

ein. Dazu gehören Strategie- und Kampagnenentwicklung, aber auch der Social-Media-Auftritt. Der ist wesentlich, um neue Mitglieder zu werben. 1.500 ist das große Ziel für 2024 – denn demnächst soll der große MILA-Supermarkt mit mehreren Tausend Artikeln eröffnen. Die Standortsuche läuft, und über Direktkredite wurden über 400.000 Euro an Eigenkapital für die nötigen Investitionen lukriert.

Transparenz und Fairness

Aktuell ist die Verkaufsfläche noch überschaubar. Rund 800 Produkte sind im Minimarkt verfügbar. Lebensmittel, aber auch Produkte des täglichen Bedarfs wie Zahnbürsten oder Klopapier. Während der reguläre Handel Margen von bis zu 300 Prozent aufschlägt, sind es bei MILA

grundsätzlich 30 Prozent. Transparenz, sagt Spiegel, sei einer der großen Vorteile. Hanna Spiegel erwähnt Tomatensauce, die MILA direkt importiert. Sie stammt von der Kooperative NoCAP in Sizilien, in der alle am Feld und in der Produktion fair bezahlt würden: »100 Prozent mafiafrei«, sagt Hanna Spiegel und ergänzt: »Das ist mir beim Einkauf für mich und mein Kind nämlich wichtig, dass für unseren Genuss keiner leidet.« ■

MILA MITMACH-SUPERMARKT IN ZAHLEN

Gründungsjahr:

2020 (Verein)
2023 (Genossenschaft)

Mitglieder:

359 (Stand Jänner 2023)

Produkte im Laden:

804

Adresse:

Haberlgasse 58, 1160 Wien
www.mila.wien

»Genossenschaft heißt: gemeinsam wirtschaften, gemeinsam gestalten, gemeinsam einkaufen.«

Hanna Spiegel

Professionelle Handyvideos

Wie drehe ich mit dem Smartphone unterhaltsame, professionelle Videos für Social Media? Das wollten wir von Videocoach Laif Hasselberg wissen und haben seine Antworten in 5 Tipps gepackt.

Text: Laif Hasselberg



Laif Hasselberg, Videoproduzent, Kameramann und Gründer der Werbefilmproduktion Hasselberg Videografie, gibt auch Coachings für Videodrehs. An der FH Wien der WKW verbrachte er ein Semester als Gaststudent. Bei der Career Week 2023 hielt er einen Vortrag zum Thema »Bewerbungsvideos meistern mit deinem Smartphone«. www.hasselberg-videografie.de

LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook, Twitter (X). Und, wenn Sie unter 30 sind, vielleicht auch Snapchat und TikTok: Plattformen, auf denen Sie selbst gedrehten Videocontent präsentieren können, gibt es reichlich. Doch welche Regeln gilt es zu beachten, um wirklich Klicks, Views und Likes zu generieren? ■

#1 VERWENDEN SIE DIE AUSSENKAMERA

Zugegeben: Die kleine Selfie-Cam oberhalb des Screens ist verlockend. Schließlich können Sie sich während des Drehs selber sehen. Doch Obacht: Die Bildqualität der nach hinten gerichteten Hauptkamera ist wesentlich besser. Darum: Handy aufs Stativ oder andere bitten, zu filmen. Stellen Sie außerdem die bestmögliche Bildauflösung ein: 4K oder HD und 24 FPS für ein »Cinematic«-Video oder 30 FPS für Interviews.

#2 BELICHTEN SIE RICHTIG

Eine einfache Faustregel lautet: Ihr Gesicht und Körper sollten heller sein als der Hintergrund. Ist das nicht der Fall, stellen Sie eine kleine Lampe auf oder bewegen sie sich neben ein Fenster. Wer noch mehr wissen will, kann »Dreipunktbeleuchtung« googeln – auf YouTube wird erklärt, wie man ein Gesicht besonders plastisch ausleuchtet.

#3 INVESTIEREN SIE IN DEN TON

Die eingebauten Mikros sind winzig. Darum: Investieren Sie 40 bis 100 Euro in ein gutes Bluetooth-Funkmikro, auch Lavalier-Mikrofon genannt. Das stecken Sie sich an und sind nun auch im Abstand von drei bis vier Metern vom Handy gut zu verstehen. Tipp: Lassen Sie Bild und Ton beim Dreh ruhig durchlaufen. Schneiden können Sie später.

#4 BLEIBEN SIE CATCHY

Man sagt, die Aufmerksamkeitspanne des durchschnittlichen Social-Media-Users sei in etwa so groß wie die eines Goldfisches mit ADHS. Ihr Video braucht darum einen Aufhänger, der zum Dranbleiben animiert. Das kann eine spannende Frage sein, die eingangs gestellt wird, oder eine krasse Behauptung (»Das kann doch nicht wahr sein!«). Schriftinserts erstellen Sie beispielsweise in CapCut.

#5 DER HIT ENTSTEHT IM SCHNITT

Schnittprogramme wie CapCut (in der Basisversion kostenlos) lassen sich mittlerweile auch direkt am Handy gut bedienen. Ein Tipp: Viele NutzerInnen schauen Videos ohne Ton. Legen Sie darum Untertitel an. Grafiken, Soundeffekte, Pop-ups oder Captions – alles, was blinkt und sich bewegt – sind gut für die Spannungskurve. Und jetzt: Viel Spaß beim Dreh!



Radio nach meinem Geschmack.

Der Ausbildungssender der FHWien der WKW.

Jetzt Reinhören!

Hier finden Sie Radio Radieschen:

Frequenz 91.3. (Wien) | DAB+ (Wien, NÖ, Burgenland)

Podcast-Apps | radio-radieschen.at





24



28

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

Redaktionelle Leitung: Maya McKechney

MitarbeiterInnen dieser Ausgabe: Doris Neubauer, Ulrike Moser-Wegscheider, Laif Hasselberg

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

Coverfoto: Shutterstock/Egger & Lerch

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

Gedruckt nach der Richtlinie »Druckerzeugnisse« des Österreichischen Umweltzeichens, Walstead Let's Print Holding AG, UW-Nr. 808



INHALT

im fokus

Die Welle der Veränderung reiten

So können wir unsere zunehmend komplexe Welt aktiv gestalten. SEITE 2-7

TransformS: Veränderung – aber wie?

Ein Forschungsteam des IBES hat genau das untersucht. SEITE 8

Ambidextrie: Beidhändiges Führen

Wie KMU auf die Transformation reagieren. SEITE 9

geradeheraus SEITE 10

»Ich will Hüte machen!«

Klaus Mühlbauer führt einen Familienbetrieb in vierter Generation. SEITE 12-13

jenseits von währing

Frau am Steuerruder

Julia Stelzl arbeitet, wo andere Urlaub machen: auf einer Yacht. SEITE 14-15

erfolgsgeschichte

»Von Zweifeln nicht beirren lassen«

Tilia Stingl gründete mit Physik-Nobelpreisträger Ferenc Krausz ein Start-up. SEITE 16-17

visionen

»Wir gestalten ein Ökosystem«

Wie die Macher des FALTER – digital und gedruckt – auf eigene Erlebniswelten setzen. SEITE 20-21

was macht eigentlich ...

... ein Agile Coach?

Martin Judex, Coach für agile Arbeitsweisen, erklärt, was dieser Ansatz bringt. SEITE 22

dialog

Seriöse Schale, anarchischer Kern

Wie ihn sein Altgriechisch-Studium zur Satire inspirierte, enthüllt ORF-Außenreporter Peter Klien im Gespräch. SEITE 24-27

wien & wir

»Unsere Tomatensauce ist mafiafrei«

Genossenschafterin Hanna Spiegel über den Wiener Mitmachsupermarkt MILA. SEITE 28-29

fünferpack

Professionelle Handyvideos

Diese 5 Tipps sollten Sie bei Dreh und Schnitt beherzigen. SEITE 30