

# DIE BESTEN

## DAS KARRIEREMAGAZIN



### EINE FRAU, TAUSEND IDEEN

Mehrfachgründerin Victoria Neuhofer macht weiter. Seite 6

### DIE ARBEITSWELT IM WANDEL

Wo beginnen im Transformationsprozess? Seite 28

### POTENZIAL, DAS ZU HEBEN IST

Migration und Integration als Schlüssel. Seite 36

# Viele Möglichkeiten: Karrieren bei Raiffeisen Salzburg

Der Raiffeisenverband Salzburg (RVS) eröffnet berufliche Perspektiven – ob im Vertrieb, in der Fachkarriere oder auf dem Weg zur Führungskraft.

Raiffeisen Salzburg versteht Karriere als kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Wer gestalten, Verantwortung übernehmen und Menschen weiterbringen möchte, findet hier ein Umfeld, das Entwicklung möglich macht und langfristige Perspektiven bietet. Die Karrierewege bei Raiffeisen Salzburg sind individuell und zeigen, dass sie durch unterschiedliche Einstiege starten. Entscheidende Faktoren sind Lernbereitschaft und die Freude an fachlicher Entwicklung. Hier berichten drei Kolleginnen und Kollegen von ihrem persönlichen Weg bei Raiffeisen Salzburg:



Gezielte Förderung für langfristige Entwicklungschancen.

SNRVS (4 BILDER)

## Raiffeisen: Karriere mit vielen Benefits

### Fachkarriere im Rechnungswesen und Controlling:

„Mein Einstieg bei Raiffeisen Salzburg erfolgte nach dem Abschluss meines Masterstudiums in Finance & Accounting. Mich hat besonders die enge Zusammenarbeit



Margit Freinbichler

mit unterschiedlichen Abteilungen sowie die Mitarbeit in sektorübergreifenden Projekten begeistert. So konnte ich früh wertvolle Einblicke in die vielfältigen Aufgabenbereiche gewinnen und mein Verständnis für die Zusammenhänge innerhalb der Organisation vertiefen. Mit zunehmender Berufserfahrung wurde mir mehr Verantwortung übertragen, wodurch ich eigene Ideen einbringen und aktiv mitgestalten konnte. Ein besonderer Baustein meiner persönlichen Entwicklung war das Talente-Management-Programm des RVS. Über zwei Jahre gab es mir die Gelegenheit, an meiner Weiterentwicklung zu arbeiten und mein businessrelevantes Skillset gezielt auszubauen.“

### Vertriebskarriere als Firmenkundenbetreuer:

„Nach meinem Studium startete ich über das Akademiker-Traineeprogramm bei Raiffeisen Salzburg. Von Beginn an wurde meine fachliche und persönliche



Simon Wiesner

Entwicklung gezielt gefördert. Durch Schulungen, Praxiserfahrung und den Austausch mit erfahrenen Kolleg:innen konnte ich mein Wissen kontinuierlich vertiefen. Diese Kombination bereitet mich gut auf die Verantwortung in meiner Rolle vor. Das notwendige Gespür sowohl für Menschen als auch für wirtschaftliche Zusammenhänge macht meine aktuelle Tätigkeit als Firmenkundenbetreuer besonders spannend. In dieser Position darf ich interessante und innovative Persönlichkeiten und deren Unternehmen begleiten und bei der Verwirklichung ihrer Vorhaben unterstützen. Eine abwechslungsreiche und wertschätzende Aufgabe, die mich jeden Tag aufs Neue motiviert.“


### Führungskarriere stv. Gruppenleiter Privat- & Geschäftskunden:

„Ich begann meinen beruflichen Weg bei Raiffeisen Salzburg mit einer Lehre. Nach kurzer Zeit in der Vertriebsassistenten wechselte ich in die Kundenbera-



Alexander Dangstätter

tung. Diese abwechslungsreiche Aufgabe stärkte mein Verständnis für die Bedürfnisse unserer Kund:innen und bereitete mir große Freude. Schritt für Schritt erhielt ich mehr Verantwortung, unterstützt durch Schulungen, Seminare und das Vertrauen des Unternehmens. Genau diese Förderung macht meinen Weg im Unternehmen bis heute besonders wertvoll. Die Führungsfunktion war für mich ein wichtiger Meilenstein und bestätigt, dass Entwicklung bei Raiffeisen Salzburg unabhängig vom Einstieg möglich ist.“

**Raiffeisen Salzburg**  
**Meine Karriere** 

# Bleiben Sie in Balance!



SN/MARIA KANIZAI

Daniela Müller

**W**as uns die Gegenwart zeigt, ist, dass nichts sicher ist. Dass ein Krieg nicht weit genug weg sein kann, um uns nicht zu betreffen, oder dass die Arbeitswelt in ein paar Jahren völlig anders aussehen könnte und wir keine Ahnung haben, wie. Im Nachbarland macht sich gerade eine politische Stimmung breit, die den Befürwortern einer Work-Life-Balance ihren Müßiggang vorwirft, sie würden damit das Wachstum in Gefahr bringen. Dabei hat „Work-Life-Balance“ längst eine neue Bedeutung erhalten, die sich in der Hoffnung zeigt, auch übermorgen noch einen Job zu haben, um weiter das Leben und die Schulden so bestreiten zu können, dass alles in Balance bleibt. Von fröhlichem Freizeitspaß ist da oft keine Rede mehr.

Es wird weitergehen, wie immer

Eines ist gewiss: Der Arbeitsmarkt wird vielfältiger. Mit den kommenden Herausforderungen wird nach neuen Arbeitskräften gesucht werden müssen, auch dort, wo man wenig Einblick hat: bei den migrantischen Familien beispielsweise. Sechs Menschen mit fremden Wurzeln, die in Salzburg ein Unternehmen aufgebaut haben, betrachteten wir für unsere Fotostrecke durch das Kameraobjektiv. Wir trafen uns mit außergewöhnlichen Menschen mit originellen Ideen oder Erwerbsbiografien und gingen der Frage nach, was uns stark macht. Auch die Frage, wie man Visionen im Kopf schafft, war uns eine Geschichte wert. Denn irgendwie muss es ja weitergehen. Und das wird es auch, ganz bestimmt! Viel Freude beim Lesen und bleiben Sie uns gewogen.

## IMPRESSUM

„Die Besten – das Karrieremagazin“ ist ein Magazin der „Salzburger Nachrichten“ vom 5. Juni 2026. Medieninhaber: Salzburger Nachrichten Medien GmbH & Co. KG, Karolingerstraße 40, A-5021 Salzburg, Tel. +43 662 / 8373-0, www.SN.at; Herausgeber: Mag. (FH) Maximilian Dasch; Geschäftsführung: Mag. (FH) Maximilian Dasch, Mag. Martin Hagenstein MAS; Redaktion: Dr. Daniela Müller; Projektbetreuung: Ingrid Burggraf, Gerlinde Dürberger; Grafik: Mario Taferner, MSC; Produktmanagement: Mag. Nina Schwenner; Lektorat: Mattias Ainz-Feldner, MA, Mag. Julia Haschka, Mag. Johannes Kugler; Titelbild: Daniela Müller; Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn.

OFFENLEGUNG GEMÄSS § 25 DES MEDIENGESETZES: „Die Besten – das Karrieremagazin“ ist ein unabhängiges Magazin, das von der Salzburger Nachrichten Medien GmbH & Co. KG herausgegeben, produziert und verlegt wird. Copyright 2026 by „Salzburger Nachrichten“. Alle Rechte, insbesondere des Nachdrucks, sowie Druckfehler und Irrtümer vorbehalten.



### Da geht noch mehr

Victoria Neuhofer hat mehrere Unternehmen gegründet, unter anderem Damn Plastic mit ihrer besten Freundin Stephanie Sinko. Ein flottes Gespräch mit einer Frau, die schnell redet und noch schneller denkt. **Seite 6**

### Raus aus dem Hamsterrad

Große Visionen werden gern belächelt, dabei benötigt Fortschritt jene Menschen, die über den Tellerrand blicken können. Wo wir uns beim Skizzieren von größeren Bildern schwertun und wie es gelingt, diese zuzulassen. **Seite 12**



### Fachliche Expertise

Die Wiener Christian Hammer und Markus Bauer haben 2015 das erste 's Fachl eröffnet. Im Jahr darauf stieß der Salzburger Roland Huber dazu, ein Franchisekonzept entstand. Ende des Jahres könnte es im DACH-Raum 40 Filialen geben. **Seite 20**

### Sterne Koch, Schlagzeuger, Fitnesstrainer

Gerhard Brugger hat in seinem Leben viele Gelegenheiten ergriffen, die oft zufällig daher kamen. Was ihm dabei wichtig war und wie er seine bunte Karriere in der Rückschau bewertet, erzählt er in einem recht launigen Gespräch. **Seite 24**



### Die Welt muss gerechter werden

Aktuell lässt sich schwer sagen, welche die größten Herausforderungen in der Wirtschaft allgemein und auf dem Arbeitsmarkt im Speziellen sind. Fakt ist: Vieles davon gehört neu gedacht. Wir haben uns dazu umgehört. **Seite 28**



## Neue Heimat Österreich

Menschen mit Migrationshintergrund sind keine Randgruppe mehr, sie werden vom Arbeitsmarkt gebraucht. Warum wir uns als Mehrheitsgesellschaft mit fremden Kulturen mitunter schwer tun und was bei Integration Gebot der Stunde wäre. **Seite 36**

## Das eigene Unternehmen

Wir haben sechs Personen mit anderen Wurzeln getroffen, die in Österreich ein Unternehmen gegründet haben. Der einhellige Tenor war dabei: So reibungslos, wie der Prozess gelaufen sei, wäre das in ihrer alten Heimat nicht möglich gewesen. **Seite 41**



## Warum nicht einmal kämpfen?

In einer entkörpernten Zeit könne Kampfsport eine Gelegenheit sein, mit sich selbst, aber auch mit seinem Gegenüber ins Reine zu kommen, sagt ein Soziologe. Warum er auf Aikido schwört und welchen gesellschaftlichen Impact das haben kann. **Seite 54**

## Die Angst im System

Angst sei immer nur ein Symptom, ist eine systemische Beraterin überzeugt. Die aktuelle Welt bräuchte dennoch mehr Ordnung und jeder Einzelne das Bewusstsein dafür, dass man als kleines Rädchen im großen System viel bewirken kann. **Seite 58**



## Wie Jobfrust gemessen wird

Das Gallup-Institut misst jährlich weltweit die Zufriedenheit im Leben und im Beruf. Wie das im Detail abgefragt wird und welche Herausforderungen auf Führungskräfte zukommen, darüber berichten Experten und Recruiter aus Salzburg. **Seite 64**

# Eine Frau und ein Meer an Ideen

Victoria Neuhofer steckt Unternehmertum im Blut. Doch statt zu warten, bis der Familienbetrieb in dann elfter Generation zu übernehmen ist, setzt sie ihre eigenen Ideen und Projekte durch. Am liebsten alle auf einmal.

**M**it Augenzwinkern könnte man sagen: In Österreich liebt man gute Ideen besonders dann, wenn sie schon funktioniert haben. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass es erst einmal Menschen mit Ideen und Mut zur Umsetzung geben muss. Oder man hat wie Victoria Neuhofer das Unternehmertum im Blut. Sie war mit 16 Jahren mutig genug, ihre erste eigene Geschäftsidee umzusetzen.

Es war eine App, mit der Menschen gefunden werden können, die Dienstleistungen anbieten. Schon als Schülerin waren ihr 24 Stunden am Tag zu wenig, um ihr gesamtes Pensum unterbringen zu können. Sie plünderte ihren Bausparer, und noch bevor die App live ging, rief der Rechtsanwalt der Mutter „Stopp!“. Er sah darin eine Aufforderung zur Schwarzarbeit. Wohlgermerkt: Neuhofers Idee entstand zu einer Zeit, als in Paris gerade einmal zwei Männer vor dem Problem standen, kein Taxi zu bekommen, mit der Idee schwanger gingen, einen solchen Service über Smartphone anzubieten, und den Taxidienst Uber gründeten. „Ich war mit meiner App zu früh. Heute sind die Stores voll mit solchen Angeboten“, sagt sie.

## Familienbetrieb und Start-up

Victoria Neuhofers Welten könnten nicht unterschiedlicher sein. Sie ist die elfte Generation eines Unterneh-

mens, das 1650 als Sägewerk in Zell am Moos gegründet wurde, sich diversifiziert hat und sich mit drei weiteren Standorten, unter anderem in den USA und in Polen, als Hersteller von Holzleisten und Akustikwänden für einen weltweiten Markt etabliert hat. Schon während der Schulzeit arbeitete Victoria im elterlichen Betrieb und

bekam Einblick in unternehmerisches Tun. Und dann ist sie Entrepreneur, beseelt vom Gedanken, die Bilder im Kopf Wirklichkeit werden zu lassen und Neues in die Welt zu bringen, getreu dem Motto: Wahre Unternehmerkraft entsteht nicht durch Erbe, sondern durch ein unerschütterliches „Work hard, play hard“. Weil auch Freizeit Platz haben soll, Electronic Music beispielsweise. Aber dazu später.

## Eine Kindheit in Polen

Die ersten zehn Jahre ihres Lebens verbrachte sie in Krakau, die Mutter baute damals die polnische Niederlassung auf. Geprägt von einer Leistungsorientierung, wie sie in den dortigen Schulen gefordert und gelebt werde – „nicht umsonst sind die bes-

ten Programmierer aus Polen“ –, und einer gleichgestellten Gesellschaft kam sie zurück nach Österreich. Mit 14 Jahren ging sie auf Wunsch des Vaters an die HTL Mödling, Zweig Holztechnik, obwohl der kreativen Tochter Innenausbau mehr Spaß gemacht hätte. In der Schule lernte sie recht gründlich Holz von seiner

### 2019

Gründung von Damn Plastic nach einem Festivalbesuch und der Feststellung, dass mit dem Plastikmüll Sinnvolles geschehen sollte.

### 2022

Victoria Neuhofer heimste x Preise ein: Unternehmerin des Jahres (gemeinsam mit Bitpanda), Idee des Jahres, Gesicht des Jahres, mit Stephanie Sinko holte sie sich 2022 die Auszeichnung Start-up des Jahres.

### 2024

Neuhofer gründet das Start-up Veatz für ihr veganes, gluten- und allergenfreies „Zaubermehl“.



SN/DANIELA MÜLLER

*Damn Plastic und Veatz sind die beiden unternehmerischen Babys von Victoria Neuhofer.*

chemischen und physischen Seite kennen, aber auch die Rollenklischees, die Frauen damals in einer technischen Schule noch entgegenschlugen. Der Ratschlag eines Lehrers, sie solle doch besser Supermarktregale einräumen, statt Statistik zu lernen – Neuhofer war darin Klassenbeste –, triggerte ihren Ehrgeiz weiter. Die Liste an Lebensweisheiten, die Neuhofer von zu Hause mitbekommen hatte, ist lang, der Tenor ist: Dinge müssen ausprobiert werden, aufgegeben wird maximal der Brief und am effektivsten lernt man aus Fehlern.

Nach der HTL studierte sie in Wien Internationale Betriebswirtschaft, der Vater bezeichnete es als verschwendete Zeit, sie selbst später auch. „Im Studium lernt man wenig von dem, was man als Unternehmer braucht“, resümiert Neuhofer. Sie zog es trotzdem durch, arbeitete tagsüber im elterlichen Betrieb und fuhr am Abend nach Wien, um am nächsten Vormittag Vorlesungen besuchen zu können. Weil sie keine Zeit zum Lernen hatte, nahm sie den Lernstoff auf und hörte ihn während der Fahrt ab.

Der krönende Abschluss – die Sponsion mit Hut und Rolle – fand ohne Neuhofer statt, sie musste an einer Besprechung im Familienunternehmen teilnehmen. Diese Zeremonie holte sie nach, in ihrem zweiten Studium, das sich auch praxisnäher gestaltete: An der Universität Liverpool stu-

dierte sie online Entrepreneurship und Innovation. „Wir bekamen jeweils am Mittwoch ein echtes Problem von einem namhaften Unternehmen und sollten es bis Samstag lösen, mit wissenschaftlichem Unterbau. Am Dienstag wurde das Paper mit einem Unternehmensvertreter besprochen“, erzählt sie. Konzerne wie Procter & Gamble oder VW holten sich damit kostenlos Expertise von innovativen Studierenden.

### Eingebung auf dem Festival

Unternehmerin im größeren Stil wurde sie mit 29, und das aus einer beiläufigen Beobachtung heraus. Sie war auf dem Electric-Love-Musikfestival, der Morgen begann zu dämmern, und sie fand sich in einem Meer an Plastikbechern und -geschirr wieder. Beseelt von der ausgiebigen Feierlaune und beschwipst vom Vortag rief sie ihre beste Freundin Stephanie Sinko an, sie habe da eine Idee und man müsse sich sofort treffen. Drei Tage später war „Damn Plastic“ gegründet. Mit dem Slogan

„It's not about damn plastic, it's about damn people“ sollte keine klassische Nachhaltigkeitsmarke entstehen, sondern eine Bewegung für bewussteren Konsum ohne erhobenen Zeigefinger. Die Idee: Nachhaltigkeit darf nicht kompliziert, teuer oder langweilig sein – sie muss alltagstauglich, sichtbar und attraktiv werden.

Aus der Anfangsidee, essbares Besteck und essbare Teller anzubieten, entwickelte sich ein breites Sortiment an Impact-Produkten: Produkte, die Müll vermeiden, Ressourcen schonen, aus recycelten Materialien entstehen oder bessere Alternativen zu herkömmlichen Wegwerfprodukten bieten. Damn Plastic kuratiert Marken und Produkte, die zeigen, dass Konsum nicht perfekt sein muss, um einen Unterschied zu machen – sondern einfach besser.

### Ein Leben mit vielen Episoden

Victoria Neuhofer erzählt ihr Leben in Episoden und launigen Geschichten. Eine davon ist die: Weil ihre Hand-

elsidee einen Shop braucht, ging sie eines Sonntags mit offenen Augen durch die Salzburger Altstadt und sah in der Münzgasse ein Ladenlokal, das gerade renoviert wurde. Um zu erfahren, wem die Immobilie gehört, positionierte sie sich am darauffolgenden Tag vor dem Geschäft und wartete, bis

die Handwerker kamen. Sie erhielt Details und recht rasch einen Mietvertrag, dank ihres Namens konnte sie eine Banksicherheit für die Kautionsaufbringung. Victoria Neuhofer ist wichtig, zu betonen, dass sie alle Unternehmen aus eigener Kraft gestemmt hat. Schwächelt ein Business, wird querfinanziert, gespart oder mehr gearbeitet. Nur in der Münzgasse war ihr und ihrer Co-Founderin das Glück nicht recht hold: Nur einen Monat nach der erfolgreichen Eröffnung brach die Pandemie aus.

Victoria Neuhofers und Stephanie Sinkos Glück war, dass sie die Ware auf Kommission im Laden hatten und als Selfmadewomen vieles selbst umsetzen konnten. Etwa einen Onlineshop, um durch die Pandemie zu kommen, teilweise lieferten sie die Ware in der Pandemiezeit sogar selbst aus. Doch bald war das Konto auf null, die Miete musste weiterbezahlt werden, Mietnachlässe waren im Vertrag ausgeschlossen, der Vermieter nicht gesprächsbereit. Den Rahmenkredit von der Bank erhielt Neuhofer nur, weil das Geschäft in der Münzgas-

»Tausende Leute tun das Gleiche. Trotzdem sind ein paar erfolgreicher.«

Victoria Neuhofer, Unternehmerin

se so gut gelaufen war. „Die meisten Eltern hätten an dieser Stelle gesagt: Jetzt ist Schluss mit dem Kinder-spiel“, ist Victoria Neuhofer überzeugt, „bei uns hieß es aber: Ein Neuhofer gibt nicht auf. Das ist auch mein Motto.“ Innerhalb von vier Jahren eröffneten Neuhofer und Sinko fünf Filialen und eine Franchisefiliale, bis auf zwei – eine in Wien und eine im Europark Salzburg – mussten alle geschlossen werden. „Wir haben kein Personal bekommen.“

## Dazwischen auch Buchautorin

Nach der Gründung von Damn Plastic schrieb sie mit Co-Founderin Stephanie Sinko ein Buch, „Von BFFs zu CEOs“, in dem sie unter

anderem dazu rät, sich in ein unternehmerisches Unterfangen besser mit einer Freundin als mit Fremden zu stürzen. Weil es gerade diese persönlichen Verbindungen sind, die einen weitermachen lassen und bewirken, sich im Streit auch immer wieder zu vertragen. Und sie gründete ein zweites Unternehmen, Veatzz – das Zaubermehl. Die Anekdote dazu: „Auf einer Messe geht man ja gern herum, um zu schauen, ob es etwas zu essen gibt“, erzählt sie. „Fündig wurden wir beim Nachbarn, einem Koch, der aus gluten- und allergenfreiem Spezialmehl köstliche Snacks gezaubert hatte.“ Ob es das Mehl denn so zu kaufen

gebe, fragte Neuhofer. Auf die Antwort „Nein“ schlug sie ihm einen Deal vor: Er solle das Mehl liefern, sie packe ab, vermarkte und erhalte eine Beteiligung. Das klappte nicht, Neuhofer und Sinko ziehen es nun allein durch.

## Neuhofer liebt die Bühne

Weil das Leben doch irgendwie eine Show ist und Victoria Neuhofer im Laufe der Zeit die Bühne lieben gelernt hat, wurde sie zur Speakerin. Mit Damn Plastic und Veatzz war sie in der Sendung „2 Minuten, 2 Millionen“ und wurde gesehen. Ihre Pitches waren originell, der Auftritt souverän, ihre Aufträge, auf großen Bühnen über

Entrepreneurship zu sprechen, wurden mehr. Heute macht das einen Gutteil ihres Einkommens aus. Als nächster Schritt soll das Franchise-System für Damn Plastic ausgebaut werden. 300 Anfragen aus aller Welt – sogar aus Australien oder von den Malediven – habe man bereits bekommen. Damn Plastic hat sich im sechsten Jahr des Bestehens vom Konzept und vom Design her professionalisiert – die Gründerinnen machen nach wie vor alles selbst. Neuhofer und Sinko wollen „Green Couchpotatoes“ bessere Konsummöglichkeiten näherbringen, „passive Nachhaltigkeit“ nennen die beiden Frauen das.



Neuhofer: Klimaschutz und Konsum passen zusammen.

## Zu viel Planung ist nicht optimal

Die Ideen gehen ihr nicht aus, sie gibt auch gern weiter, was sie unter erfolgreichem Gründen versteht: ein gutes Produkt, Relevanz und Einzigartigkeit. Ihre Ideen hält sie auf einem Mockup fest: Wo kann das Produkt hergestellt werden, wie sieht die Verpackung aus, wer produziert sie – bis zur Frage, wann das fertige Produkt geliefert werden kann. So sei sie auch bei Veatzz vorgegangen: „Ich hatte alles nur auf Papier und habe es so an Handelsbetriebe verkauft, bevor es produziert wurde“, sagt sie. Heute ist ihr Zaubermehl bei

allen größeren Supermärkten gelistet. „Man darf nicht vergessen: Es gibt hunderttausend Menschen, die das Gleiche machen“, sagt sie. „Trotzdem sind ein paar erfolgreicher als die anderen. Weil es auf den Menschen dahinter ankommt.“

Businesspläne sieht sie gerade im Start-up-Bereich oft als Zeitverschwendung, „wenn ich mich strikt an meine darin festgehaltenen Meilensteine halte, verpasse ich ganz viele Abzweigungen. Abgesehen davon verändert sich die Welt laufend. Es ist da oft gar nicht möglich, detailliert geordnete Pläne zu verfolgen.“ Victoria Neuhofer arbeitet intensiv daran, dass ihr gesamtes Leben rundläuft:

»Bei Problemen frage ich mich, ob es in fünf Jahren noch Relevanz haben wird. Wenn nicht, darf es gehen.«

**Victoria Neuhofer, Unternehmerin**

„Ich bin meistens immer glücklich“, sagt sie und schmunzelt. Und das, obwohl sie elf Jahre lang unter starken Schmerzen litt, was sich am Ende als Parasiteninfektion herausgestellt hatte, die sie sich auf Bali zugezogen hatte.

Umso mehr arbeitet sie an ihrem täglichen Glück: Der Tag beginnt mit Meditation und ohne Smartphone, dafür mit Notizen, was der Tag bringen darf. 20 Minuten plant sie ein, um Neues zu lernen, dabei hört sie gern Podcasts, „damit mein Hirn in Bewegung bleibt“. Die Welt-

News bleiben draußen, genauso negative Gedanken. „Ein Mitarbeiter meines Vaters gab mir einst einen guten Rat: Beim Grübeln über ein Thema sollte man sich fragen, ob dieses in fünf Jahren noch Relevanz hat. Wenn nicht, darf es gehen“, verrät sie.

Neuhofers Arbeitsplatz ist überall, sie arbeitet gern für sich allein, und ist sie konzentriert, könne die Welt um sie zusammenbrechen, sagt sie. Nach einer Stunde mit der Unternehmerin ist man auch nicht überrascht, dass sie dazwischen zum Trampolinspringen geht, um den Kopf auszulüften. Sie umgibt sich gern mit Gleichgesinnten, ihr eigenes Mindset für ihre unternehmerische Tätigkeit und Projekte beschreibt sie mit: „Ich bin Mädchen für alles und erstaunlicherweise gut darin.“

... to be continued ...

Victoria Neuhofer redet schnell und denkt noch schneller. Ihrem Gegenüber macht sie es nicht leicht, mit dem Zuhören Schritt zu halten. Das weiß sie, auch, dass sie oft mehr, vor allem aber schneller arbeitet als die Menschen in ihren Teams. „Damit muss ich leben“, sagt sie.

Eines ist sicher: dass Damn Plastic und Veatz nicht die letzten Geschäftsideen sein werden, die die Mehrfachunternehmerin auf den Boden bringen wird.

## KONSUM UND NACHHALTIGKEIT KÖNNEN ZUSAMMENPASSEN

Victoria Neuhofer und Stephanie Sinko wollen beweisen, dass Konsum und Nachhaltigkeit durchaus zusammenpassen. Den meisten Menschen sei Klimaschutz wichtig, für den Konsum brauche es deshalb neue Angebote, sagen sie. Die Produkte im Sortiment müssen aus Müll produziert werden oder einen Beitrag zur Müllvermeidung leisten, sie müssen einen sozial-ökonomischen Impact verfolgen.



Best Buddies: Stephanie Sinko, Victoria Neuhofer.

Es sind auch eigene Ideen, die Victoria Neuhofer und Stephanie Sinko in ihrem Storekonzept umsetzen. So haben sie eine Baseballkappe designt, die nachhaltig vom Start-up Mantahari produziert wird und von deren Verkaufspreis 15 Euro an die Marine Megafauna Foundation nach Indonesien gehen. Diese internationale, gemeinnützige Organisation zum Meeresschutz hat sich auf den Schutz großer Meereslebewesen spezialisiert. Im Sortiment sind auch Strohhalme aus Nudeln, essbare Löffel oder festes Haarshampoo ohne Plastikverpackung und mit langer Nutzungsdauer. Die verkauften Taschen werden aus Ozeanplastik oder aus alten Fischernetzen hergestellt. Alle Produkte unterstützen „Clean-ups“, Aktionen zur Müllsammlung und -verwertung, sowie soziale Projekte. „Unsere Kunden steuern dazu passiv bei – sie kaufen, wir erledigen den Rest“, erklärt Victoria Neuhofer das Geschäftsmodell von Damn Plastic.

# HILLEBRAND: Nachhaltig bauen. Zukunft gestalten. Karrieren ermöglichen.

Nachhaltiges Bauen ist bei Hillebrand untrennbar mit dem Holzbau verbunden – und mit den Menschen, die ihn umsetzen. Als Generalunternehmer in Bau und Holzbau verbindet das Unternehmen traditionelles Handwerk mit Planung, Koordination und Verantwortung über alle Projektphasen hinweg.

## Holzbau mit Verantwortung und Perspektive

Holzbau bedeutet bei Hillebrand mehr als die Umsetzung einzelner Leistungen. Als Holzbau-Generalunternehmer verfolgt das Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz, der Projekte von der Planung und Einreichung über die Projektsteuerung bis zur Ausführung begleitet. Diese umfassende Arbeitsweise prägt nicht nur die Qualität der Projekte, sondern auch den Arbeitsalltag. Sie eröffnet vielseitige Aufgabenfelder, klare Verantwortlichkeiten und Entwicklungsperspektiven über einzelne Gewerke hinaus. So verbindet Hillebrand architektonische Qualität, technische Holzbaukompetenz und koordinierte Abwicklung zu einem verantwortungsvollen Gesamtprozess – mit Mehrwert für Bauherr:innen wie auch für die Menschen, die diese Projekte umsetzen.

## Karrierewege vom Einstieg bis zur Projektverantwortung

Der wachsende Markt im Holzbau eröffnet bei Hillebrand zahlreiche Berufsbilder: vom klassischen Handwerk über Poliere, Techniker:innen und Projektleiter:innen bis zu kaufmännischen und organisatorischen Funktionen im Büro. Nachhaltigkeit entsteht dabei nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel aller Bereiche. Dadurch entstehen Entwicklungsmöglichkeiten, die sich an Fähigkeiten, Interessen und wachsender Verantwortung orientieren – nicht an starren Rollen.

Dass die Karriereentwicklung bei Hillebrand gelebte Realität ist, zeigt auch der Weg des Geschäftsführers im Bereich Zimmerei & Holzbau, Christian Schoosleitner: „Ich habe meine Lehre bei Hillebrand begonnen, anschließend die Polierschule absolviert, praktische Erfahrung gesammelt und den Holzbaumeister abgeschlossen. Dieser Weg hat mir alle Möglichkeiten eröffnet und genau diese Entwicklung wollen wir auch unseren Mitarbeiter:innen ermöglichen.“



Miteinander bauen. Von der Lehre bis zur Projektverantwortung.

## Wo Zusammenarbeit zählt

Bei Hillebrand arbeiten Handwerk, Technik, Projektmanagement und Büro eng zusammen – von der Planung bis zur Umsetzung. Unterschiedliche Perspektiven treffen aufeinander und ergänzen sich im täglichen Projekttablauf. Lehrlinge, Praktikant:innen und Berufseinsteiger:innen werden früh eingebunden und praxisnah begleitet. So entstehen nicht nur Bauprojekte, sondern auch klare Entwicklungswege innerhalb des Unternehmens. „Man sieht, wie aus Planung und Handwerk gemeinsam ein Projekt entsteht. Jeder trägt Verantwortung und genau das macht die Arbeit spannend“, bestätigt Tobias Möschl, Techniker im Bereich Zimmerei & Holzbau.



Schloss Goldenstein.

## Zimmerei & Holzbau Hillebrand: Ganzheitlich gedacht

Mit mehr als 85 Jahren Erfahrung im Bauwesen bleibt Hillebrand seinen handwerklichen Wurzeln treu und entwickelt sich konsequent weiter. Der Holzbau wird organisatorisch, personell und strategisch ausgebaut – als Teil eines Unternehmens, das Bau, Holz und Immobilien unter einem Dach vereint. So entstehen Arbeitsplätze mit Perspektive und Sinn – und Karrieren, die nachhaltiges Bauen aktiv mitgestalten.



## Kontakt & Information

Bau | Holz | Immobilien Hillebrand  
Krimpling 1  
5071 Wals  
Tel.: +43 662 / 850 394  
WWW.HILLEBRAND.AT/KARRIERE



SN/KEFERIX - STOCK.ADOBE.COM

# Was wäre, wenn?

Eine Welt voller Visionäre würde nicht funktionieren. Obwohl:  
Das Leben könnte spannender sein, ließe man Visionen zu.  
Leider stehen wir uns dabei allzu oft selbst im Weg.

Vom deutschen Altkanzler Helmut Schmidt ist folgendes Zitat überliefert: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ Das klingt versöhnlich für Menschen, die mit ihrem Alltag nicht allzu unzufrieden sind und wenig Änderungsbedarf in ihrem Leben sehen. Zur Ehrenrettung des prominenten Kettenrauchers sollte man aber die gesamte Geschichte erzählen. Gegen Ende seiner doch recht langen Lebenszeit hielt er fest, diese Antwort in den 1980er-Jahren etwas trotzig in Richtung Willy Brandt geäußert zu haben, dessen Politik er als zu idealistisch ansah.

Doch bringt der Satz gut zum Ausdruck, dass es legitim ist, im Status quo zu bleiben und Visionen auch kritisch gegenüberzustehen. Visionäres Denken ist durchaus riskant, denn es bedeutet, die gewohnte Realität verlassen zu müssen. Abgesehen davon würde eine Gesellschaft aus Ideenfindern und Visionären gar nicht funktionieren, irgendjemand muss ja auch die Arbeit machen. Es braucht Visionäre, genauso aber die Praktiker, die die Gesellschaft ordnen und verwalten.

## Visionen, die belächelt wurden

Fakt ist: Fortschritt braucht Visionen und laut Wirtschaftspolitischen Zentrum führt ein Euro an öffentlichen Mehrausgaben für Forschung, Entwicklung und Innovation zu einem langfristigen BIP-Zuwachs von sechs Euro. Wobei: Viele der Visionen, die unser gegenwärtiges Leben bestimmen, wurden anfangs belächelt. Die Liste des „Wer braucht denn das?“ ist lang. Das Telefon des Alexander Graham Bell wurde als „elektrischer Scherz“ oder „Spielzeug“ abgetan, und wozu gibt es denn Brieftauben? Pferdekutschen- und Eisenbahn-Lobbyisten sahen das Automobil als unzuverlässig, laut

und ungeeignet für den Massenverkehr. Die Glühbirne wurde von Edisons Zeitgenossen als „nicht ernst zu nehmendes Experiment“ gesehen, und dass sich das Internet nicht durchsetzen werde, ist nicht nur ein in heiterer Runde getätigtes Bonmöt: Große Skepsis gegen die Idee dieses „offenen Datennetzes“ gab es wirklich. Bill Gates, der der Meinung war, jeder Haushalt brauche einen Computer, war heftiger Kritik ausgesetzt, ein solcher Personal Computer sei nur für Spezialisten oder Technikfreaks. Ingvar Kamprad, der Gründer von Ikea, musste sich anhören, Billigmöbel zur Selbstmontage fehlten Prestige und Qualität. Noch dazu würden Möbel, die selbst zu transportieren und montieren waren, nachgelagerte Dienstleister arbeitslos machen – was ja auch stimmte.

## Eine Idee muss überzeugen können

Zielorientierung, Beharrlichkeit und die Überzeugung, dass die Idee nützlich ist, lässt Visionäre bei ihrer Sache bleiben. Gates und Kamprad beispielsweise priesen ihre Geschäftsidee konsequent und unbeirrt an, der Möbel-Neuerfinder demonstrierte in einem Showroom, wie er die Zukunft der Inneneinrichtung sah: dass „billig“ nicht „schlecht“ sein müsse.

Auf ihrem Weg zum Erfolg waren Beharrlichkeit, Kundenorientierung und eine laufende Anpassung des Geschäftsmodells mit der gleichzeitigen Behebung von Fehlern und Schwächen ständige Begleiter. Für ihre Produkte legten sie sich ins Zeug und traten bei jeder Gelegenheit Gegenbeweise an. Von Bill Gates ist zum Beispiel das Zitat überliefert: „Die unglücklichsten Kunden sind die größte Lernquelle.“ Und Ingvar Kamprad soll die Kritik von außen so beantwortet



SN/STOCK.ADOBE/MEERPIX

haben: „Die Angst vor Versagen ist der Feind jeder Entwicklung.“

### Luftmatratzen für die Start-up-Idee

Nicht selten handelt es sich bei den großen Innovationen um Eingebungen, die den Zeitgeist getroffen und sich zu etwas Großem entwickelt haben. Airbnb beispielsweise ist den Erfindern Brian Chesky und Joe Gebbia sozusagen passiert. Ihre Idee entstand 2007, ihre Haushaltskasse war klamm, die Mitzwanziger hatten Schwierigkeiten, ihre Miete in San Francisco zu bezahlen. Als die Hotels in der ganzen Stadt wegen einer großen Messe ausgebucht waren, kam ihre Stunde: Sie stellten in ihrer Wohnung Unterkunftssuchenden Luftmatratzen zur Verfügung und servierten am nächsten Tag sogar ein Frühstück. Aus dem ursprünglichen Projektnamen „Airbed & Breakfast“ wurde Airbnb, das 2008 offiziell aus der Taufe gehoben wurde. Heute ist die Plattform in mehr als 190 Ländern tätig, 2025 betrug der Umsatz 10,3 Mrd. Euro.

Bis zum großen Durchbruch dauert es oft lange. Dietrich Mateschitz brauchte rund fünf Jahre von seiner ersten Begegnung mit seinem späteren Energydrink bis zur Präsentation seiner ersten Dose Red Bull. Es benötigt Startgelder und andere Menschen, die an die Idee

glauben und die das Unterfangen mit anderen Fähigkeiten bereichern, unternehmerischem Denken und der Fähigkeit, die Sache größer zu skalieren, beispielsweise. Visionen brauchen vor allem Zeit, im Gegensatz zur Idee, die schnell einmal kommt und auch wieder geht. Eine Vision ist das konsequente Weiterdenken einer oft spontanen Eingebung. Ist die Vision zu weit von der Realität entfernt, wird sie zur Illusion.

### Über die Gegenwart hinausdenken

Doch egal, ob Vision oder Illusion: Beide helfen, über die Gegenwart hinauszudenken. Visionen schaffen Bilder einer Zukunft, sie geben Orientierung und können neue Richtungen aufmachen. In der Psychologie sieht man solche Lebensvisionen als wichtige Faktoren für Resilienz, Zufriedenheit und Erfolg. Und obwohl Illusionen als Täuschungen oder verzerrte Wahrnehmungen verstanden werden können, helfen sie dabei, das Unmögliche erst einmal zu denken.

Sich Visionen zu erlauben, hilft auch Körper und Seele; sie helfen Menschen aus einem Burn-out, indem sie Lösungen aufzeigen und den Alltag neu strukturieren. Visionen einer gerechteren Gesellschaft treiben seit jeher Menschen auf die Straße, Visionen verändern das Heute in ein besseres Morgen.



»Oft erlebe ich, dass Menschen nicht recht an ihre Fertigkeiten glauben. Eher gehen sie davon aus, das Gegenüber sei klüger.«

**Maria Oitner, Psychotherapeutin**

Doch warum ist nicht jeder Mensch ein visionärer Vor-denker? „Weil viele so sehr mit den täglichen Anforderungen ausgelastet sind, dass ihnen die Zeit fehlt, sich mit Visionen zu beschäftigen“, sagt die Psychotherapeutin Maria Oitner. Da ist oft die Fernbedienung oder die Netflix-Serie naheliegender, als sich nach getaner Arbeit noch mit der persönlichen oder beruflichen Weiterentwicklung zu beschäftigen. Freilich gehört Überwin-

dung dazu, die Fernbedienung liegen zu lassen, sich zu einem Abendspaziergang zu überwinden, um im Kopf Platz für Bilder zu schaffen. „Ich erlebe in meiner Arbeit sehr oft, dass viele Menschen nicht so sehr an ihre Fähigkeiten und an ihr Wirken glauben“, sagt Oitner. Viele leben in der Annahme, das Gegenüber sei ohnehin klüger als man selbst. Wichtig seien deshalb Menschen, die einen in den Visionen bestärkten, ist die Psychotherapeutin überzeugt.

### Bewahren statt Umkrepeln

Unsere tägliche Routine, so wichtig sie ist, um Ordnung ins Leben zu bringen, grenzt uns auf der anderen Seite auch ein. Warum beispielsweise rechtfertigen wir tendenziell eher, warum etwas nicht funktioniert, und machen weiter wie bisher, statt zu fragen: Wie könnte es besser gehen? Weil wir ängstlich sind oder unsicher – und weil es in der eigenen Komfortzone vielleicht doch nicht ganz so schlecht ist. Oft scheitern wir daran, weil wir uns nicht ausmalen können, wie ein „Anders“ aussehen könnte. Wir haben keine Zeit zum Gedankenmalen oder wir nehmen vorsichtshalber davon Abstand, weil kritische Fragen daherkommen könnten. Die eigene Kosten-Nutzen-Rechnung spricht eben öfter fürs Bewahren statt fürs Neudenken und Umkrepeln.



SN/KIEFERPIX - STOCK.ADOBE.COM

Die Psychotherapeutin Oitner sagt dazu: „Unsere ‚Straßen‘ im Gehirn sind oft eingefahren und viel befahren. Je öfter wir etwas tun oder denken, umso stärker prägen sich neuronal diese Gedanken in unser Gehirn und dadurch entsteht Gewohnheit.“ Neue Denkansätze hingegen wirken schnell abstrakt, unangenehm, das Gewohnte erscheint bequemer. „Es würde unserem Gehirn aber guttun, immer wieder neue Wege zu denken und dadurch neben den stark befahrenen Gedanken-Autobahnen auch kleinere Gedankenwege zu betreten. Visionen können genau dadurch entstehen“, sagt Maria Oitner. „Manches Mal kann es sogar Spaß machen, sich darauf einzulassen.“

### Wir lernen vielmehr, zu funktionieren

Dass man als Visionär nicht zwangsläufig geboren wird, sagt auch der deutsche Hirnforscher Henning Beck in einem Interview mit dem deutschen Onlinemagazin „KOM“. Das werde in unserer Gesellschaft auch nicht zwangsläufig gefördert, der Forscher ist der Meinung, dass wir von visionsfeindlichen Systemen umgeben sind. „In unserer Gesellschaft geht es in erster Linie darum, dass wir Dinge effizient lernen, anwenden und dass wir funktionieren“, betont er. Fehlervermeidung und Sicherheit seien hierbei stärker im Vordergrund als visio-

näres Neudenken. Visionäre hingegen stören mit ihrem ausgeprägten kritischen Denken vielmehr das bestehende Gefüge, weil sie gern Abläufe, Prozesse und Autoritäten infrage stellen. Und sie verfügen über ein breites Wissen und vielfältige Fähigkeiten. Hirnforscher Beck erwähnt dazu Steve Jobs, der vermutlich als Student nicht wusste, dass der Kalligrafie-Kurs, den er auf der Universität besuchte, einmal die Basis für die Handschrift seines Weltkonzerns werden würde.

### Die meisten haben Visionen

Romy Sigl, Gründerin des ersten Coworking-Spaces in Salzburg, hat bei ihrer Beobachtung der Kreativszene erfahren: Viele Menschen glauben, keine Vision zu haben. „Fragt man genauer nach, merkt man: Da ist etwas. Es ist nur unscharf, unausgesprochen oder wird sofort wieder relativiert.“ Sigl beobachtet einen ähnlichen Effekt wie die Psychotherapeutin Oitner: „Wer sind wir schon, uns zu erlauben, eine Vision zu haben? Und noch schlimmer: Was, wenn sie nicht klappt?“

Eine Vision, so ist Romy Sigl überzeugt, bedeutet stets, Verantwortung zu übernehmen – und damit die bequeme Ausrede zu verlieren, „dass es halt nicht anders geht. Man lernt Visionen nicht, indem man auf sie wartet, sondern indem man beginnt, Möglichkeiten zu

»Wir sind nicht geübt, über das Bestehende hinauszudenken. Wir sind geübt darin, das Hamsterrad am Laufen zu halten.«

Romy Sigl, Coworking-Pionierin

denken, ohne sie sofort zu begrenzen.“ Visionen entstehen dabei oft nicht als fertige Bilder im Kopf, sondern entwickelten sich erst im Denken. Und dafür sei im Alltag oft zu wenig Raum. „Wir sind nicht geübt, über das Bestehende hinauszudenken. Wir sind geübt darin, das Hamsterrad am Laufen zu halten“, sagt sie. Für

Möglichkeiten bleibe wenig Raum, was nicht sofort umsetzbar wirke, werde gerne als „Träumerei“ abgetan.

Wie lässt man Visionen entstehen? Dem Hirnforscher Beck passieren sie beim Rennradfahren. Im Vorfeld formuliert er Fragen zu Themen, die ihn beschäftigen. Der Output dessen, was beim Strampeln in die Gänge kommt, zeige sich oft erst nachher, beim Essen oder beim Duschen. Erst wenn das Thema ruhen darf, kommen Lösungen. Es arbeitet im Unterbewusstsein weiter, wird durch das Kontrollnetzwerk im Stirnbereich gefiltert und der Person später erst bewusst gemacht.

### Visionen brauchen Pausen

An großen Ideen oder Visionen muss man dranbleiben, sich mit anderen über sie austauschen, ihnen aber auch genügend Pausen lassen, um wirken zu können. Unser Gehirn verfügt über kein Visionsareal, als Basis für visionäres Denken braucht es Fragen, „Was wäre, wenn?“ beispielsweise, oder Hypothesen, genauso das Antizipieren, das Hineinversetzen in neue Situationen oder das Ausprobieren, erklärt Beck. Zu Visionen gehören vor allem auch Fehler. Aus denen lernt man bekanntlich.

Entwickle dich mit uns – beruflich und persönlich. Neben Jobsicherheit, flexiblen Arbeitszeitmodellen und kollegialem Team erwarten dich bei Wüstenrot vielfältige Berufsbilder, spannende Karrierewege und viele Entwicklungsmöglichkeiten durch Aus- und Weiterbildung.

Neugierig? Wir suchen Verstärkung in Recht, Wirtschaft, IT und vielen weiteren Bereichen. Alle Jobs auf: [wuestenrot.at/karriere](http://wuestenrot.at/karriere)

**DIE CHANCE, IMMER WIEDER NEUES ZU LERNEN.**

DURCH DEN JOB GANZ  
**meins**  
wüstenrot

# Personalberatung Rehr + Partner: „Seit 25 Jahren setzen wir auf branchenunabhängige Spezialisierung.“

Wolfgang Rehr von der Salzburger Personalberatung Rehr + Partner spricht im Interview über einen Schritt, für den er sich bewusst vor 25 Jahren entschieden hat, sowie über seinen persönlichen Anspruch an die tägliche Arbeit im Personalbereich.

**Herr Rehr, Ihre Personalberatung Rehr + Partner arbeitet seit mittlerweile 25 Jahren erfolgreich mit funktionaler Spezialisierung. Warum haben Sie sich damals für diesen Weg entschieden?**

Wolfgang Rehr: Wir haben diesen Weg gewählt, weil wir früh erkannt haben, dass die Qualität einer Personalbesetzung weniger von der Branche, sondern vielmehr von der entsprechenden Funktion abhängt. Die Anforderungen an die unternehmerischen Schlüsselrollen sind in Verantwortung, Führungsdimension und strategischer Tragweite vielfach vergleichbar – unabhängig vom jeweiligen Marktumfeld. Deshalb haben wir

bei Rehr + Partner uns ganz bewusst für eine klare funktionale Fokussierung entschieden.

**Was bedeutet das konkret in Ihrer täglichen Arbeit?**

Unsere Beraterinnen und Berater sind jeweils eindeutig definierten Verantwortungsbereichen zugeordnet und betreuen diese konsequent seit vielen Jahren. Dadurch verfügen sie über tiefgehende Marktkenntnis, nachhaltig aufgebaute Beziehungen im relevanten Kandidatenmarkt sowie ein präzises Verständnis für Erfolgsfaktoren, Risikoprofile und strukturelle Anforderungen der jeweiligen Rolle.

**Sie arbeiten branchenunabhängig. Ist das nicht ungewöhnlich?**

Im Gegenteil – es ist ein strategischer Vorteil für unsere Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Branchenunabhängigkeit erweitert den Suchradius erheblich. Wir identifizieren Persönlichkeiten, die in vergleichbaren Strukturen erfolgreich agieren – auch außerhalb naheliegender Branchen. Das eröffnet zusätzliche Perspektiven und erhöht die Qualität der Auswahl deutlich.

**Wer zählt zu Ihren Auftraggeberinnen und Auftraggebern?**

Unsere Kundinnen und Kunden sind internationale Konzerntöchter, Holdings, Stiftungen sowie KMU-Unternehmen in Österreich und Deutschland. Trotz unterschiedlicher Branchen verbindet sie ein gemeinsames Ziel: Sie alle wollen nachhaltige und strategisch fundierte Personalentscheidungen.

**Welchen konkreten Mehrwert erleben Ihre Kundinnen und Kunden?**

Sie profitieren von klaren Entscheidungsgrundlagen und einem strukturierten, diskreten Suchprozess. Unsere Spezialisierung reduziert Streuverluste, verkürzt Entscheidungswege und erhöht die Besetzungssicherheit. Gerade bei unternehmerischen Schlüsselpositionen geht es ja um weit mehr als fachliche Qualifikation – es geht um Verantwortung, Unternehmens- und Werteverständnis sowie langfristige Stabilität.

**Was ist Ihr Anspruch nach 25 Jahren Erfahrung?**

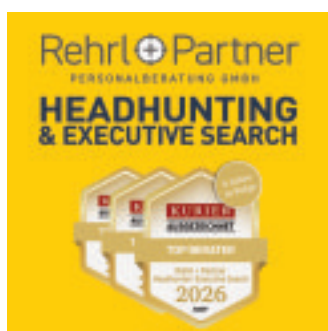
Unser Anspruch ist es, Verantwortung für die Qualität einer Entscheidung zu übernehmen.



Wolfgang Rehr hat sich mit seiner Personalberatung auf Executive Search spezialisiert.

SNZUPARINO

men. Die branchenunabhängige Spezialisierung ist für uns kein Trend, sondern bereits seit 25 Jahren unsere gelebte Überzeugung. Sie schafft nicht nur Vertrauen, sondern erweitert zudem die Möglichkeiten. So werden nachhaltige Ergebnisse für unsere Auftraggeberinnen und Auftraggeber sowie für unsere Kandidatinnen und Kandidaten gesichert. Mit Diskretion sowie Vertrauen finden wir den Zugang zu den richtigen Persönlichkeiten. Das Funktions- und das Branchenverständnis unseres spezialisierten Beratungsteams sind die idealen Sparingpartner für eine der wichtigsten Entscheidungen im Unternehmen.



Gutes Team: Christian Brandstätter, Sigrid Wöfl und Wolfgang Rehr (v. l. n. r.).

*„Wir sind die einzige Salzburger Personalberatung, die vier Mal von der IMWF Austria, dem Institut für Management- und Wirtschaftsforschung, im Bereich Executive Search ausgezeichnet wurde. In Österreich haben das bisher nur drei andere geschafft.“*

**Wolfgang Rehr**, Inhaber und Geschäftsführer Rehr + Partner

#### Kontakt & Information

##### **Rehr + Partner Personalberatung GmbH**

Imbergstraße 20  
5020 Salzburg  
Tel.: +43 662 / 820 574  
E-Mail: [OFFICE@REHRL.AT](mailto:OFFICE@REHRL.AT)  
[WWW.REHRL.AT](http://WWW.REHRL.AT)

# Fachlich alles richtig gemacht

Ist der Apostroph bei 's Fachl nun richtig gesetzt oder nicht? Egal, das Mietregalkonzept ist ein voller Erfolg. Zu Jahresende wird möglicherweise der 40. Standort eröffnet sein.

Zu Beginn stand weniger eine große Vision denn ein entspannter Abend im Juli 2015, zu Hause in Wien auf der Couch, der Christian Hammer zum zweiten Mal zum Unternehmer machte. Halb für einen Auftrag programmierend, halb fernsehend verfolgte er einen TV-Beitrag über eine Familie, die gebrauchte Spielsachen veräußern wollte – auf eBay, Flohmärkten oder im „Mietregal“. Hammer wurde stutzig, hatte er zuvor doch noch nie von diesem Vertriebskanal gehört. Das Kopfkino sprang an, eine Idee war geboren, mit diesem Konzept lokalen Produzenten eine Verkaufsplattform zu geben. Hammer rief seinen Partner Markus Bauer an, mit dem er ein Digitaldruckunternehmen führte, und schlug ihm die Idee eines Mietregalladens vor – mit dem Zusatz: „Das müssen wir aber noch vor Weihnachten starten.“ Bauer, der laut Aussage Hammers eher weniger dazu neigt, neue Ideen schnell einmal für grandios zu halten, sagte Ja.

## Die Zeit war reif für die Idee

Das Duo begab sich auf Produzentensuche rund um Wien, am 12. Oktober war das erste und gut gefüllte Mietregalkonzept Österreichs in einem Innenhof am



Wiener Fleischmarkt umgesetzt, indem aufgestellte Obstkisten zu Regalen umfunktioniert worden waren, in denen diese regional produzierten Dinge Platz fanden. Zwar lag das Lokal strategisch wenig günstig, es wurde dennoch gefunden, die Zeit war reif für die Idee. Dass es ein Jahr später bereits drei weitere Geschäfte geben würde, hätten Hammer und Bauer damals nicht gedacht. „Unser Ziel war irgendwann in drei Jahren vielleicht ein zweiter Standort“, sagt Hammer.

Unerwartet erhielt das Unternehmerduo großes Presse-Echo, und damit kam Roland Huber aus Salzburg ins Spiel, der von dem Konzept in der Zeitung gelesen hatte. „14 Tage lang trug ich den Artikel mit mir spazieren, bis



*Roland Huber, Christian Hammer und Markus Bauer waren mit ihrem Mietregalkonzept 's Fachl zur richtigen Zeit am Start.*

SW/S FACHL

ich mich auf den Weg nach Wien machte, um mich bei den Gründern vorzustellen“, erinnert er sich. Auf der Suche nach einem beruflichen Neuanfang jenseits „maximaler Gewinnoptimierung“ fand er Gefallen an der Mietregalidee und wollte in Salzburg einen Standort eröffnen. Hammer und Bauer waren erfreut, ihr Geschäftsvertrag war ein handgeschriebener Zettel, seinen Shop eröffnete Huber im Juli 2016 in der Salzburger Kaigasse.

### **Roland Huber wird der Dritte im Bunde**

Seit 2018 ist er der Dritte in der Geschäftsführung des Franchisekonzepts 's Fachl, er hat, wie er sagt, das Skalierungspotenzial des Konzepts erkannt. Seither akqui-

riert er neue Franchisepartner und hilft diesen bei der Umsetzung ihrer Standorte. Markus Bauer zeichnet für die Ladenausstattung und -planung, Website, Intranet und Ticketsystem verantwortlich, Christian Hammer programmiert das aufwendige Warenwirtschaftssystem, das im Hintergrund läuft. Das Dreierteam erhält Unterstützung von einem Programmierer und zwei Damen im Vertrieb und Marketing.

Die Gründungsidee zieht sich auch durch die neuen Franchisestandorte: Die Fächer in den Filialen können von Herstellern oder Dienstleistungsanbietern aus der jeweiligen Region angemietet werden, um darin ihre Produkte zu verkaufen. „Etsy zum Anfassen“, sagt

Roland Huber in Anspielung auf die Onlineplattform, die ein ähnliches Geschäftsmodell verfolgt, und zwar Menschen für ihre Produkte einen niederschweligen Vertriebskanal anzubieten. „Nicht wenige Produzenten sind durch 's Fachl erst groß geworden“, erzählt Huber. Roman Ulrich beispielsweise, ein Partner der ersten Stunde, habe sich mit Holzmagneten mit Sprüchen eingemietet, damals noch als Einpersonunternehmen. Daraus ist ein Familienunternehmen mit mehreren Mitarbeitenden geworden.

In regelmäßigen Abständen kämen Einkäufer großer Supermarktketten vorbei, um Ausschau nach „neuen jungen Wilden“ zu halten. Auch große Player wie Stiegl oder die Trumer Brauerei zählten in Salzburg zu den Mietern – weil sie vom Konzept überzeugt seien, ergänzt Huber. Religion und Politik seien tabu, das ist eine von nur wenigen Einschränkungen, die auch in den Franchisebedingungen festgehalten ist.

### Der Namensstreit und die österreichische Antwort

Das Konzept schlug ein: 2017 gab es bereits sechs Standorte in Österreich, 2018 entstand der erste in Hamburg. Im Wissen darüber, dass man im Norden nur wenig Assoziationen zum Begriff „Fachl“ haben könnte, dachte man kurz über Alternativen wie „Kiste“ oder „Box“ nach, blieb aber letztlich bei „'s Fachl“ und ließ den Namen auch in Deutschland im Patentamt eintragen. „Germanisten stießen sich anfangs am Apostroph, der ihrer Meinung nach falsch sei“, erinnert sich Huber. „Stimmt nicht. Man muss nur ein ‚in‘ vorstellen.“ Abgesehen davon passe das niedliche Wort „Fachl“ zum Image, das der kleine Nachbar in Deutschland habe, ergänzt er.

Bis Ende dieses Jahres könnte an 40 Standorten im DACH-Raum eine 's-Fachl-Filiale zu finden sein, im April wurde der 37. Standort im deutschen Freiburg eröffnet. Seit Beginn wurden rund 65 Millionen Euro an die Regalmieter ausgeschüttet.

### Großer Erfolg mit kleinem Investment

Im Vorjahr feierte das Unternehmen sein zehntes Jubiläum, Hammer ist stolz darauf, es mit eigener finanzieller Kraft geschafft zu haben, „die größte Investition war die Maklerprovision für unser Geschäft am Fleischmarkt“, erinnert er sich. Man habe auch bei „2 Minuten, 2 Millio-

nen“ mitgemacht und zwei Angebote erhalten, die man dankend abgelehnt habe. Nach der Sendung hätten rund zehn Personen von namhaften Konzernen angerufen und ihre Beteiligung angeboten, sagt Hammer. Doch auch hier: Nein danke.

### Partner, die es ernst meinen

Roland Huber muss heute noch schmunzeln, wenn er an die Aussagen von Freunden denkt, die seine neue Geschäftsidee etwas seltsam fanden. „Sie fragten mich, warum ich gerade jetzt, wo es um den Handel nicht so gut bestellt ist, einen Kramerladen eröffnen wolle.“ Er hielt trotzdem an seiner Überzeugung fest, ein Mietregalsystem würde gut in die Zeit und auch zu den vielen veränderungsbereiten Menschen passen, die bei den

Gründern Interesse für eine Partnerschaft bekunden. Die Franchisenehmerin in München sei eine Kindergartenpädagogin, in Augsburg habe sich eine Steuerberaterin mit einem 's Fachl selbstständig gemacht, noch dazu während der Pandemie.

Es seien Menschen, die vom Konzept überzeugt seien. „Wir suchen keine Einzelhandelsprofis“, sagt Roland Huber. „Was wir brauchen, sind Partner, die es ernst meinen, eine Stadt in der Größenordnung von 80.000 bis 100.000 Einwohnern und ein Ladenlokal, idealerweise in einer 1b-Lage“, sagt Huber. In der Fußgängerzone einer historischen Altstadt sehe man das Konzept weniger. Der steirische Franchisenehmer betreibt vier Standorte. Vielfach sei das Konzept kopiert

worden, weiß Roland Huber, nicht immer mit Erfolg.

### 2026: 20 Millionen Euro für Partner

Aktuell sind 5500 aktive Verkäuferinnen und Verkäufer registriert, in der Datenbank sind 16.000 Adressen von aktiven und ehemaligen Mietern gespeichert. Roland Huber schätzt, bis Ende des Jahres rund 20 Millionen Euro an die Mieter beziehungsweise Hersteller überwiesen zu haben. Die Produzenten zahlen Miete für ihr Fach, die Mindestmietdauer liegt bei fünf Wochen, pro Woche kostet die Miete zwischen 12 und 16 Euro. Die 's Fachl GmbH ist mit 10 bis 15 Prozent an den Erträgen der vermieteten Fachl beteiligt. Zehn Prozent des Umsatzes aus dem Verkauf für Fachlmieter gehen an die Partner und bleiben zu 100 Prozent am Standort. Die GmbH wiederum stellt ein Warenwirtschaftssystem zur

#### 2015

Christian Hammer stieß zufällig auf das Mietregalsystem, im Oktober eröffnete er mit Markus Bauer das erste 's Fachl in Wien.

#### 2016

Roland Huber stieß zum Gründerteam. Der Franchisegedanke und die Idee für neue Standorte entstanden. Huber eröffnete ein 's Fachl in Salzburg.

#### 2026

Mit Ende des Jahres werden 40 Standorte im DACH-Raum erwartet. 65 Millionen Euro konnten bisher an Produzenten ausbezahlt werden.



SNI'S FACHL

Lokale Produzenten haben mit dem Mietregalkonzept einen neuen Vertriebsweg gefunden.

## »Die größte Investition war die Maklerprovision für das Ladenlokal in Wien.«

**Christian Hammer, Gründer von 's Fachl**

Verfügung, über das die Partner nahezu in Echtzeit über ihre Verkäufe informiert werden, in Kürze wird es dafür eine App geben. Hammer sorgt hier dafür, dass alles reibungslos über die Bühne geht und der Server nicht ausfällt, „um Weihnachten gehen im Sekundentakt Produkte über den Ladentisch“, sagt er.

Bei der Preisgestaltung mischen sich die Franchisegeber nicht ein, dem Dreierteam ist wichtig, dass ihr Konzept von Menschen weiterverfolgt wird, die den Gründungsgedanken teilen: kommunikativ und offen im Kundenumgang und auch bei der Suche nach neuen

Produzenten. „Dazu ist es nun einmal nötig, auf Messen zu gehen oder sich in der Region umzusehen, welche Produzenten oder Produkte gut ins Konzept passen würden“, sagt Huber. „Die Kugel in Schwung halten muss jeder Standortbetreiber selbst.“ Zahlengetriebenen Investoren sage man freundlich ab.

Das Geschäftsmodell soll erweitert werden – und hier schließt sich auch der Kreis zum anfänglichen TV-Bericht mit den gebrauchten Kinderspielsachen. Man möchte hier das Feld Secondhand öffnen, um gebrauchte Kleidung oder eben Spielsachen stärker in einen Wirtschaftskreislauf zu bringen. „'s Fachl Second Chance“ wird dieser Geschäftszweig heißen. In die Umsetzung geht er zunächst an Standorten mit größerer Verkaufsfläche, vorerst in Linz und Hamburg.

Um den Community-Gedanken hochzuhalten und zu leben, zeichnet das Gründerteam jedes Jahr den Franchisepartner aus, der die meisten regionalen Produkte im Sortiment hat. Ein Mal im Jahr findet ein Community-Treffen statt. Im Vorjahr wurde 's Fachl vom österreichischen Franchiseverband für den Green and Social Award und als Franchisesystem des Jahres nominiert.

# Ein Leben voller Gelegenheiten

Gerhard Bruggers Lebensweg als Sternekoch, Schlagzeuger, Fitnesstrainer und Ernährungscoach im Schnelldurchlauf ist ein Beweis dafür, dass man im Leben öfter einmal Abzweigungen nehmen sollte.

Wer in den Achtzigern noch nicht geboren war, sollte für diesen Beitrag wissen, was man damals unter dem „Baywatch“-Gefühl verstand. Das Strandleben in dieser TV-Serie war schön, so auch die Menschen, es schien die Sonne, David Hasselhoff war ein junger Hottie und Pamela Anderson schminkte sich noch. Alles fühlte sich unglaublich leicht an, quasi Dauerurlaub mit Action, dafür ohne Stress – außer es galt, wieder einmal einem in Not geratenen Strandbesucher das Leben zu retten. Die Welt war friedlich und in der Prä-Internet-Ära klein und überschaubar.

## Kochlehre als Ticket für Europa

Gerhard Brugger stand zu dieser Zeit vor der Aufgabe, sich für einen Beruf entscheiden zu müssen. Zur Auswahl standen seine Leidenschaften Sport (doch der Fitnesstrainer war noch nicht erfunden), Schlagzeug (hier war er als Wohnungskind beim Üben doch recht eingeschränkt gewesen) oder Koch. Auch er hatte Strandbilder im Kopf – die Dias eines Onkels, der als Koch auf den Bahamas gearbeitet und dessen Leben auf den Neffen wie „Baywatch“ gewirkt hatte: lang schlafen, arbeiten, an den Strand gehen, arbeiten, feiern, Leute kennenlernen, viel Geld verdienen. Vor allem: Flugreisen waren damals nicht selbstverständlich, wer die Welt erkunden wollte, ging „auf Saison“.

Gerhard Brugger wurde Koch, und das war auch sein Ticket für Europa. Italien, Frankreich, Spanien und auch Deutschland standen nach der Lehre auf seiner „Karriere-Menükarte“, jeder Betrieb war eine Sprosse auf der

Karriereleiter nach oben und jede Küche brachte neue Gerichte, Zubereitungs- und Lebensweisheiten. Bewerbungsschreiben wurden mit der Post geschickt, zum Telefonieren ging man in die Telefonzelle, so hat sich Brugger auch bei der Restaurantlegende Heinz Winkler vorgestellt und einen Job bekommen. „Trotz Digitalisierung und unserer moderneren Welt sind die Voraussetzungen im Kern dieselben geblieben“, sagt Brugger. „Entweder macht man den ersten Schritt und zieht es durch – oder eben nicht.“

## Nach New York zur Neuorientierung

Zehn Jahre war Brugger auf Saison, als er mit 26 Jahren das Angebot bekam, Küchenchef in einem kleinen Privathotel am Fuße des Gaisbergs zu werden. Plácido Domingo hat dort seine Arien gesungen und Gerhard Brugger hat das Restaurant in nur fünf Monaten auf Haubenniveau gehoben. Aus wirtschaftlichen Gründen wurde das Hotel nicht weitergeführt, Brugger nutzte die Zeit zur Neuorientierung.

Sein Schlagzeuglehrer ermunterte ihn, nach New York zu gehen, um Schlagzeug zu studieren. Er schaffte die Aufnahmeprüfung und betrat eine völlig neue Welt. Nebenbei arbeitete er für eine Schule als „Runner“, sozusagen das „Mädchen für alles“, und verdiente etwas Geld dazu. Nach einem Jahr ging dieses jedoch zur Neige, mit den hoffnungsfrohen Worten seines Lehrers, mit seinem Können sei ohnehin bald Geld zu machen, kehrte er nach Salzburg zurück. Dort erhielt er das Angebot, in Tirol eine Hotelküche aufzumischen. Gerhard Brugger, Zwei-Hauben-Koch und Fast-Schlagzeugprofi,



SN/DANIELA MÜLLER

*Gerhard Brugger bezeichnet es als seine Lebensaufgabe, mit und für Menschen zu arbeiten.*



Bruggers Devise: Mutig nach vorne blicken.

wusste nicht, in welche Richtung er gehen sollte. Denn es gab auch noch das Konservatorium in Wien, für das er sich beworben und schon eine Zusage hatte. Er entschied sich für das Hotel in Tirol. „Eigentlich bin ich nicht wankelmütig“, sagt er, aber wenn das kommende Angebot besser sei, solle man zuschlagen. „Ich habe immer auf mein Bauchgefühl gehört und das war eine gute Entscheidung“, sagt er.

### Traumziel Paris, aber nur kurz

Zu diesem Zeitpunkt war die Liste seiner Arbeitgeber bereits lang und prominent, die Gäste ebenso, dennoch sah er noch Luft nach oben. Die nächste Station sollte ein Drei-Sterne-Restaurant werden. Er bewarb sich in Paris, seinem Traumziel, und erhielt von dort prompt einen Anruf. „bis auf die Tatsache, dass ich den Job habe, verstand ich nicht viel“, erinnert sich Brugger. Zur gleichen Zeit rief ihn Antoine Westermann aus Straßburg an, um ihm auf Deutsch einen Job anzubieten. „Es war ein Soft-Einstieg in Frankreich“, sagt er. Paris ging ihm nicht aus dem Kopf, er wechselte zu Alain Passard ins Drei-Sterne-Restaurant L'Arpège. Sein Französisch war gut geworden, per Zeitungsannonce suchte er eine Wohnung, „mit meinem Fiat Punto mit dem Bett hinten bin ich

»Die Leute fragten mich nach meinem Ausstieg, ob ich verrückt geworden sei. Ich hatte keine einzige schlaflose Nacht, ich wusste, dass es klappen würde.«

**Gerhard Brugger, Fitnesstrainer, Ernährungskoach und ehemaliger Spitzenkoch**

dann nach Paris gefahren“, erzählt er. Nur ein Jahr in Paris, kam ein Angebot aus Salzburg, das Schloss Fuschl suche einen Küchenchef, ob er interessiert sei. War er.

### Michelin-Stern im eigenen Restaurant

Gerhard Bruggers „Baywatch“-Feeling ist zwar ausgeblieben, doch Ehrgeiz, Mut und Zielstrebigkeit führten ihn an die Spitze dessen, was sich viele Köche erträumen. Seine letzte Etappe in der Gastronomie war das eigene Restaurant Plainlinde, das er mit Stefan Brandtner von 2003 bis 2010 geführt hatte. Beide waren motiviert von ihren ereignisreichen Jahren in der gehobenen Gastronomie, ihr Lokal in Salzburg-Bergheim sollte anders werden. Ohne Businessplan sei man gestartet, getreu der Prämisse, nur regional zu kochen und auch nur heimische Weine zu servieren. Das Verkaufsargument Regionalität war damals noch recht neu. Bald schon wurde der Gastrotester Gault-Millau auf die beiden aufmerksam, es regnete Hauben und die Schlagzeile: „Zwei Hauben trotz Serviettenkrieg“, Papierservietten passten besser zum gemütlichen Gastrokonzept. 2005 kam der Michelin-Stern.

Das Lokal lief gut, 2009 entdeckte Gerhard Brugger Karate für sich. Auch der Beruf des Fitnesstrainers war



Brugger mit Paul Bocuse, „Koch des Jahrhunderts“.

inzwischen erfunden. Er absolvierte eine Trainerausbildung und war fasziniert vom Gedanken, Sport zu seinem neuen Beruf zu machen. Und das, obwohl er mittlerweile für eine junge Familie zu sorgen und gerade ein Haus gekauft hatte. 2010 stieg er aus der Spitzengastronomie aus. „300 Euro Bildungskarenz und 300 Euro aus einem geringfügigen Job in einem Fitnessstudio hatten wir zur Verfügung“, erzählt er, drei Jahre würde es dauern, bis mit dem neuen Job Geld zu verdienen sei, rechnete er sich aus. „Die Leute haben mich gefragt, ob ich verrückt geworden bin. Aber ich hatte keine einzige schlaflose Nacht, ich wusste, dass es klappen würde.“ Dennoch: Den ersten Job hat er in Regau angenommen, nicht in Salzburg. Dort kannte ihn niemand. Als ein Angebot zum Personal Training kam, nahm er an.

### Das Ego ist milder geworden

Gerhard Brugger ist in seinem Leben scheinbar nie in Verlegenheit gekommen, gelangweilt vom Job zu sein. Nun, mit 57, ist er froh, alle Chancen ergriffen zu haben. Er kann auf eine schöne Karriere zurückblicken, wenn er seinem jüngeren Ich auch ausgeprägte Egogetriebenheit unterstellt, wenn es darum ging, an die Spitze zu kommen. „Heute würde ich sagen: Karriere ist für mich,

wenn mir das, was ich mache, Spaß bereitet und ich gut davon leben kann.“ Der Abschied aus der Spitzengastronomie war für ihn auch rückblickend die richtige Entscheidung, zudem habe sich auch die Szene seither enorm verändert, sagt er. „Damals gab es definitiv mehr echte, große Persönlichkeiten, diese Grandseigneurs der Küche. Die jungen Wilden von heute machen ihre Sache mit Sicherheit hervorragend. Gleichzeitig geht dadurch aber die klassische Küche, die ja letztlich die Basis jeder Küche ist, mehr und mehr verloren.“

### Der Sohn tritt in seine Fußstapfen

Gerhard Brugger ist nach wie vor Personal Trainer und Ernährungscoach und kann hier das jahrzehntelang erworbene Wissen einbringen. Seine neue Leidenschaft hat er im Direktmarketing für ein norwegisches Unternehmen gefunden, das Nahrungsergänzungsmittel produziert. „Menschen zu coachen und mit Menschen zu arbeiten, ist für mich zur Lebensaufgabe geworden, verbindet es doch alle meine beruflichen Stationen“, sagt er.

Schlagzeugspielen ist Hobby geblieben. Sein Sohn hat seine Koch-Kellner-Lehre übrigens genau in dem Hotel absolviert, in dem Brugger einst begonnen hat.

#### 1984

Gerhard Brugger beginnt eine Lehre im Restaurant des Hotels Pitter in Salzburg. In diesem Haus absolviert auch sein Sohn eine Koch-Kellner-Lehre.

#### 1995

Mit erst 26 Jahren hat er bereits zwei Hauben erkocht. Trotzdem legte er seine Karriere auf Eis, um in New York Schlagzeug zu studieren.

#### 2003

Zurück im Restaurantbetrieb eröffnet er nach weiteren Jahren in internationalen Haubenrestaurants mit Stefan Brandtner das Restaurant Plainlinde.

#### 2010

Er verlässt die Branche und macht sich mit einem Verdienst von 600 Euro im Monat als Fitnesstrainer selbstständig, trotz junger Familie und Schulden.

# Die Welt muss gerechter werden

Die wachstumsbasierte Marktwirtschaft gerät an ihre Grenzen. Theoretischer Konsens ist, dass es nicht mehr so weitergehen kann, auch, dass die KI hier eine nicht unwichtige Rolle spielen könnte.

Doch Lösungen für die Praxis sind in weiter Ferne.



SN/STOCK.ADOBE/LUSTRE ART GROUP

John Maynard Keynes hielt im Jahr 1930 fest, wie er glaubte, dass die Enkel seiner Generation in Zukunft leben und arbeiten würden. Nur 15 Stunden pro Woche, so schrieb er, würden sie im Jahr 2030 mit Erwerbsarbeit verbringen, sollte sich der materielle Wohlstand entsprechend weiterentwickeln und damit das ökonomische Problem lösen. Er ging zwar davon aus, dass Menschen bis dahin neue Bedürfnisse entwickeln könnten, dass Konsum und soziale Erwartungen in einem viel größeren Ausmaß steigen würden, hat er offenbar unterschätzt. Als passende Analogie wird in der Literatur gern die Waschmaschine bemüht: Sie hat zwar das händische Schrubben, Waschen und Auswringen obsolet gemacht, gleichzeitig sind die Ansprüche an die Sauberkeit gestiegen, wir investieren noch mehr Aufwand in Sauberkeit und Ordnung. Und wie viele Stunden man auf dem von Steve Jobs als „Dreifachgerät“ gedachten Smartphone verbringen kann, möge jeder für sich entscheiden. Jobs wollte ursprünglich nur Telefon, Internetbrowser und iPod auf einem Gerät unterbringen, doch die Nutzungsmöglichkeiten haben sich längst verselbstständigt.

### Marktwirtschaft neu denken

Keynes' Frage ist höchst aktuell: Bringen uns die Produktivitätsgewinne durch die KI tatsächlich zu mehr Freizeit? Werden wir noch mehr konsumieren? Fakt ist: Das Ganze gehört größer gedacht. KI verstärkt dabei vielleicht das bestehende Wachstumsmodell, sie könnte aber auch Alternativen ermöglichen. Doch es wäre vermessen, Fortschritt und ein Neudenken der Zukunft nur an künstlicher Intelligenz festzumachen. Experten forderten schon länger eine Neuausrichtung der klassischen Marktwirtschaft auch im Hinblick auf mehr Nachhaltigkeit, Gemeinwohl oder die Frage, wie Wachstum neu zu denken ist. Die ökologische Marktwirtschaft beispielsweise sieht vor, Preise, Steuern und Regeln so zu gestalten, dass Umweltkosten, Ressourcenknappheit und soziale Auswirkungen eingepreist sind. Marktprozesse sollten nach dieser Idee „grün“ und zirkulär werden, Wachstum um seiner selbst willen wird als Auslaufmodell gesehen. In diesem Zusammenhang werden KI-Systeme als Instrumente dafür eingesetzt, um die Grenzen des Planeten nicht weiter zu überschreiten.

### Der Wachstumsbegriff ist veraltet

Die deutsche Nachhaltigkeitsforscherin Maja Göpel geht davon aus, dass eine dauerhaft wachstumsbasierte Marktwirtschaft mit dem ökologisch begrenzten System, in dem wir leben, nicht zukunftsfähig ist. Sie plädiert für eine Wirtschaft, die Wohlstand, Sicherheit und

Lebensqualität sichert, ohne permanentes Wachstum zu fordern. Damit einhergehend könnte die Arbeitszeit reduziert werden bei gleichem Einkommen, wohingegen Care-Arbeit, Bildung und Gemeinwesen, für die es in der Regel keine Entlohnung gibt, stärker betont werden sollten. Auch in diesem Zusammenhang wird KI nicht als Motor für Produktivitätssteigerung und Wachstum gesehen, sondern als Technologie, die in der Lage ist, eben die oben genannten Ziele zu erreichen.

Vor allem: Wachstum ist nicht gleich Wohlstand, der Begriff erfasst nicht, ob dieses ständige Mehr echten Wohlstand, Lebensqualität und Nachhaltigkeit bringt, sagt Göpel. Sie fordert, den Begriff Wachstum sozusagen zurückzuübersetzen in neue Ziele, etwa gute Gesundheits- und Bildungssysteme für alle oder Umweltbelastungen zu reduzieren. Wachstum sei dann kritisch zu sehen, sagt sie, wenn die positiven Effekte eine Hälfte reicher machten und die negativen Auswirkungen vergesellschaftet würden.

### KI für einen demokratischen Prozess

Wie aber hat die künstliche Intelligenz in diesem Rahmen Platz? Bereits 1959 hat ein britischer Kybernetiker eine demokratische und transparente Wirtschaftsplanung mithilfe von Computern, Telegrafen und kybernetischen Regeln erdacht, die in einem chilenischen Projekt in den 1970er-Jahren weitergedacht wurde. In einem späteren Modell wurden Produktion, Preise und Ressourcen nicht von Märkten, sondern von demokratischen Räten entschieden. Nach dieser Idee entscheiden Menschen demokratisch über Planung und Verteilung, statt den Markt als einzige Steuerungsinstanz zu akzeptieren. Technologie sollte dabei helfen, die Planung transparent und effizient zu machen, sie bestimmt aber nicht, was produziert oder wie verteilt wird. Die Entscheidungsgewalt liegt bei den demokratischen Räten.

Aktuelle Debatten um eine KI-basierte demokratische Wirtschaftsplanung greifen diesen Grundgedanken auf; Big Data, KI-Algorithmen oder Simulationsmethoden könnten genutzt werden, um eine effiziente, umweltgerechte und sozial ausgewogene Weiterentwicklung dieses Gedankens zu bewerkstelligen. Das wäre ein Gegenentwurf zur aktuellen Entwicklung, bei der leistungsfähige KI vor allem von wenigen großen Unternehmen kontrolliert wird – und damit Macht gebündelt und demokratische Kontrolle geschwächt wird. Transparent eingesetzt und demokratische Entscheidungen unterstützend wäre KI vor allem eines: ein öffentliches Gut.

KI ist nur eine von vielen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt, wie Ökonomen und Unternehmen die Situation einschätzen, ist auf den folgenden Seiten zu lesen.

**Julia Bock-Schappelwein,**

Wifo

Das verfügbare  
Arbeitskräfte-  
potenzial muss  
aktiviert werden.



SN/WIFO/ALEXANDER MÜLLER

Neben den Themen Digitalisierung/KI, Ökologisierung, geopolitische Lage, Energiekrise und der enormen Geschwindigkeit der Veränderungen stellt die demografische Situation in Österreich eine weitere Herausforderung dar. Personen, die den Arbeitsmarkt verlassen, konzentrierten sich viel stärker als die in den Arbeitsmarkt eintretenden Personen auf das mittlere Qualifikationssegment (Lehre), weshalb, trotz Strukturwandels, Knappheiten in diesem Bereich nicht ausgeschlossen werden können. Das bedeutet, dass verfügbares Arbeitskräftepotenzial aktiviert werden muss, etwa Frauen, Ältere, Personen mit Fluchterfahrung oder Migrationshintergrund sowie Personen mit Behinderungen.

**Aus- und Weiterbildung gehört breiter gedacht**

Wenn wir von Qualifizierung sprechen, braucht es künftig bessere Basisqualifikationen, Sprachkenntnisse und digitale Grundkompetenzen als Grundvoraussetzung für Qualifizierungsmaßnahmen. Informationsdefizite gehören abgebaut, zugänglicher gemacht werden müssten Aus- und Weiterbildungsangebote – gerade im Erwachsenenalter und bei Menschen ab 55 Jahren. Stärker berücksichtigt werden sollten die Lebenssituationen während der Ausbildungszeit, indem etwa Teilzeitarbeit ermöglicht oder eine finanzielle Absicherung während der Ausbildung bereitgestellt wird.

**Johannes Berger,**

Eco Austria

Die demografische  
Entwicklung ist keine  
kurzfristige Krise,  
sondern eine lang-  
fristige Aufgabe.



SN/ECO AUSTRIA

Die demografische Entwicklung beschäftigt die Wirtschaft seit Jahren und gewinnt zunehmend an Dringlichkeit: Babyboomer gehen in Pension, deutlich weniger junge Menschen rücken nach. Wir leben länger, dadurch geraten Arbeitsmarkt und Sozialstaat unter Druck, weil weniger Erwerbstätige für immer mehr Menschen in Pension aufkommen müssen.

**Mehrere Maßnahmen sind notwendig**

Entscheidend ist, wie wir darauf reagieren. Es braucht qualifizierte Zuwanderung und bessere Rahmenbedingungen, damit mehr Menschen arbeiten und auch länger im Erwerbsleben bleiben. Dazu gehört, Arbeit steuerlich zu entlasten, damit sich Beschäftigung und vor allem zusätzliche Arbeitsstunden lohnen. Auch um ein höheres Pensionsantrittsalter werden wir nicht herumkommen. Gleichzeitig müssen mehr Frauen Vollzeit arbeiten können, ältere Beschäftigte bessere Chancen im Job und am Arbeitsmarkt haben und wir müssen in der Lage sein, uns an technologische Veränderungen wie die künstliche Intelligenz anzupassen.

Die demografische Entwicklung ist keine kurzfristige Krise, sondern eine langfristige Aufgabe. Wie wir sie gestalten, wird maßgeblich über unsere wirtschaftliche Zukunft entscheiden.



**Eduard Storm,**

Institut für Höhere  
Studien (IHS)

Die Berufsanfänger  
müssen die Chance  
bekommen, das  
Handwerk zu lernen.



SN/HS/MATPHOTO

Während viele Menschen über KI-bedingte Jobverluste diskutieren, zeichnet sich ein subtileres Problem ab: KI könnte die Karriereentwicklung junger Menschen fundamental stören. Aktuelle Studien zeigen einen Widerspruch: Erfahrene Fachkräfte profitieren am meisten von KI-Tools, weil sie das Fundament haben, um die Technologie produktiv zu nutzen. Gleichzeitig gibt es Hinweise, dass Unternehmen genau jene einfacheren Aufgaben zu automatisieren versuchen, die man typischerweise am Anfang einer Karriere übernimmt.

**Die Berufsanfänger sind die Fachkräfte von morgen**

Diese vermeintlich „einfachen“ Tätigkeiten sind das Trainingslager für spätere Expertise: Wer nie Verträge geprüft, Recherchen durchgeführt oder Analysen erstellt hat, entwickelt nicht die Urteilskraft für anspruchsvollere Aufgaben, die in einer späteren Karrierephase anfallen. Wenn eine ganze Generation diese Lernphase in den ersten Berufsjahren überspringt, wer besetzt dann in zehn bis 15 Jahren Führungspositionen?

**Barbara Schuster,**

Momentum Institut

Der Gender-Pay-Gap  
droht sich mit KI  
weiter zu verfestigen  
oder sogar  
auszudehnen.



SN/MARLENE FEICHTENSCHLAGER

Durch den Boom der künstlichen Intelligenz steht der Arbeitsmarkt vor einem Wandel, der auch eine Umcodierung von geschlechtsspezifischen Berufsfeldern bedeutet. Während Automatisierung lange vor allem manuelle Tätigkeiten betraf, adressiert sie nun auch akademische, häufig von Frauen dominierte Berufe wie Marketing, Kommunikation oder HR.

**Verschiebungen mit Bildung ausgleichen**

Bisher werden KI-Tools jedoch deutlich häufiger von Männern genutzt. Die Hälfte der Männer, aber nur rund ein Drittel der Frauen verwenden KI. Das hat direkte Verteilungswirkungen: Wenn produktivitätssteigernde Technologien ungleich genutzt werden, kann sich das direkt auf Löhne und Aufstiegschancen auswirken und bestehende Einkommensunterschiede weiter vergrößern. Der Gender-Pay-Gap droht sich so in neuen, digital geprägten Berufsfeldern zu verfestigen oder sogar auszudehnen.

Künstliche Intelligenz ist kein neutraler technologischer Fortschritt, sondern ein Verstärker bestehender Ungleichheiten. Die entscheidende Frage ist daher nicht, ob KI Jobs ersetzt, sondern wie wir Bildung und Weiterbildung so gestalten, dass sie diese Verschiebungen ausgleichen.



SN/STOCK-ADOBE/LUSTRE ART GROUP (4)



SN/STOCK.ADOBE/LUSTRE ART GROUP

**Karin Reisinger**, Ressortleitung Mitarbeiter und Mitglied GF bei dm  
**KI wird Arbeit neu verteilen und Menschen weiterentwickeln.**

Uns gelingt es aktuell, offene Stellen rasch und gut zu besetzen. Die allgemeinen Entwicklungen am Arbeitsmarkt stellen aber natürlich auch dm als Arbeitgeber vor unterschiedliche Herausforderungen, vor allem der Fachkräftemangel und der zunehmende Wettbewerb um die Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender. Attraktivität, Zukunftsfähigkeit, berufliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten müssen deshalb sichtbarer werden. Wir arbeiten daran, die Arbeitsgemeinschaft weiterzuentwickeln und die Mitarbeiterverbindung nachhaltig zu stärken. Wir setzen hier auf eine dialogische Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung, Respekt und einem ausgeprägten „Wir“-Gefühl basiert.

**Fachliche und persönliche Kompetenzentwicklung**

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf Mitarbeiterentwicklung, Weiterbildung, Lehrlingsausbildung und der fachlichen und persönlichen Kompetenzentwicklung. Wir bieten flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit oder Jobsharing, ein strukturiertes Karenzmanagement und ganzheitliche Gesundheitsangebote. Vereinfacht wurde auch der Recruiting- und Bewerbungsprozess.

**KI, um Routinetätigkeiten zu automatisieren**

Herausfordernd gestalten sich der Fachkräftemangel, das steigende Pensionsantrittsalter sowie die Balance zwischen flexiblen Arbeitsmodellen und tatsächlicher Arbeitsbelastung. Gleichzeitig gewinnen Digitalisierung und Mitarbeiterverbindung zunehmend an Bedeutung. Entscheidend wird sein, wie konsequent die gesetzten Maßnahmen im Arbeitsalltag umgesetzt werden und wie gut es gelingt, sich im Wettbewerb mit anderen Branchen zu behaupten. KI wird mittelfristig vor allem unterstützend eingesetzt und übernimmt wiederkehrende, körperlich anstrengende oder datenintensive Aufgaben. Ziel ist es, Routinetätigkeiten zu automatisieren, damit mehr Zeit für Kundenkontakt und persönliche Beratung bleibt. Ein Stellenabbau steht nicht im Vordergrund – vielmehr geht es darum, Arbeit neu zu verteilen und Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln.



SN/DM/HELGHE KIRCHBERGER

**Birgit Eder**, Leitung People & Culture bei der Salzburg AG

## Mitarbeiter wollen Orientierung, Vertrauen und Perspektive.

Energiewende, Digitalisierung, Demografie, Fachkräfteknappheit, Generationenmix: Das sind alles Themen, die uns schon seit geraumer Zeit intensiv beschäftigen. Besonders in technischen Berufen wie der Energie- und Netzinfrastruktur wird der Wettbewerb um Fachkräfte zunehmend anspruchsvoller, gleichzeitig gehen viele arrivierte Mitarbeitende in Pension und mit ihnen jahrzehntelanges Erfahrungswissen. Jüngere Generationen erwarten Sinnhaftigkeit, Flexibilität, Entwicklungsmöglichkeiten und modernes Arbeiten. Klassische Karriere- sowie betrieblich erforderliche Schichtmodelle und starre Arbeitszeitstrukturen kollidieren hierbei potenziell mit der Wunschvorstellung einer hochflexiblen Arbeitswelt.

### KI wird nicht als Bedrohung gesehen

Digitalisierung, Automatisierung und neue Kompetenzanforderungen verändern Tätigkeitsprofile rasch. Das erfordert kontinuierliche Weiterqualifizierung – sowohl ein digitales Upskilling als auch kulturell begleitende Maßnahmen. Wie sich technologische

Entwicklungen und regulatorische Rahmenbedingungen langfristig auf Organisation und Personalbedarf auswirken, können wir aktuell noch nicht sagen.

KI ist gekommen, um zu bleiben, und stellt ohne Zweifel einen einschneidenden Wandel in der Arbeitswelt dar. Mittelfristig sehe ich das nicht als Bedrohung für Mitarbeitende, sondern vielmehr als Strukturverschiebung der Arbeit. Wenn künstliche Intelligenz wiederkehrende, regelbasierte Tätigkeiten übernehmen kann, eröffnet das die Möglichkeit, Mitarbeitende gezielt zu entlasten und Ressourcen effizienter einzusetzen, sie aber nicht zu ersetzen. In unsicheren Zeiten sind vor allem drei Dinge entscheidend: Orientierung, Vertrauen und Perspektive. Was Mitarbeitende in unsicheren Zeiten brauchen, ist kein „Alles wird gut“, sondern ein glaubwürdiges „Wir wissen auch nicht alles – aber wir gehen den Weg gemeinsam“.



SN/SALZBURG AG

## Arbeiten, wo Fortschritt sichtbar wird.

In der Rehabilitation zählt etwas, das im Gesundheitswesen selten geworden ist: Zeit – für echte Begleitung, sichtbare Entwicklung und nachhaltige Erfolge.

Im Klinikum Bad Gastein ist das gelebter Alltag: interdisziplinär, modern und qualitätsorientiert – bestätigt durch Auszeichnungen wie z.B. der Grünen Haube, den Promenteus Award sowie starken Bewertungen auf kununu.

Als Ausbildungsstätte – etwa für Masseur:innen und Fachärzt:innen – bietet das Klinikum vielfältige Perspektiven. Entlastung im Alltag schaffen zahlreiche Benefits, kostenfreie Verpflegung und Dienstwohnungen.

Und nach der Arbeit? Beginnt die Lebensqualität direkt vor der Tür – in den Gasteiner Bergen.

Jetzt Teil der Klinikum Austria Gesundheitsgruppe werden:



[www.klinikum-austria.at](http://www.klinikum-austria.at)

## KLINIKUM I BAD GASTEIN

für Orthopädie und Rheumatologie





SINLUSTRE ART GROUP - STOCK.ADOBE

# Das Tempo wird steigen

Die Arbeitswelt wird schneller und erfordert mehr Flexibilität als bisher. Was künftig wichtig sein wird, verrät Christoph Gappmaier vom Land Salzburg.

**D**ie letzte Best-Recruiter-Studie reiht das Land Salzburg auf Rang sieben von tausend bewerteten Organisationen und Verwaltungsbetrieben im DACH-Raum. Christoph Gappmaier, Referatsleiter für Personalgewinnung, gilt als treibende Kraft hinter dieser Entwicklung. Mit den SN sprach er über die aktuellen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

## **SN: Herr Gappmaier, wie schätzen Sie die Situation ein?**

**Christoph Gappmaier:** In den vergangenen zwei Jahren der Wirtschaftskrise hat sich der Arbeitsmarkt verändert, doch an den langfristigen Entwicklungen wird sich für Unternehmen wenig ändern. An Bedeutung gewonnen haben vor allem die Mitarbeiterbindung und natürlich die künstliche Intelligenz.

## **SN: Wo setzen Sie beim Thema KI an?**

Im Kern geht es um eine neue Beziehung zwischen Mensch und Maschine sowie um Future Skills. Wir beschäftigen uns intensiv damit, wie wir diese Entwicklungen sinnvoll nutzen können. Wir verstehen KI als Chance und als Unterstützung – nicht als Ersatz für Mitarbeitende. Gleichzeitig haben wir bewusst KI-freie Zonen definiert, wo nur Menschen Entscheidungen treffen sollen, etwa beim Einsatz von Bewerbungsvideos.

## **SN: Wie geht man mit der Geschwindigkeit der Entwicklungen um?**

Zukunftsforscher sagen, dass sich heute kaum verlässlich vorhersagen lässt, was in drei Monaten sein wird. Daran werden wir uns gewöhnen müssen. Verlässliche Orientierung für die Personalplanung bietet vor allem die Demografie. Gleichzeitig entwickelt sich KI mit enormer Geschwindigkeit – oft schneller, als sich Organisationen anpassen können. Sicherheit ist in einem solchen Umfeld stark gefragt, letztlich gibt es sie aber nicht. Eine „optimistische Gelassenheit“ kann vielleicht beim Umgang helfen; sie setzt jedoch voraus, sich laufend mit diesen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Dazu braucht es stärker als bisher die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen, resilient und anpassungsfähig zu sein.

## **SN: Was ist in unsicheren Zeiten wichtig?**

Stabile Werte und eine starke Mitarbeiterorientierung. Organisationen, die hier gut aufgestellt sind, werden am Arbeitsmarkt im Vorteil sein. Wichtig ist zudem eine Führungskultur, die Angst reduziert und Vertrauen schafft. Ebenso zentral ist es, Unsicherheiten als Teil des Lebens zu akzeptieren – verbunden mit einem gesunden, realistischen Optimismus. Denn Veränderung gehört zum Leben, und das Tempo wird weiter zunehmen. Entscheidend ist, darin auch die Chancen zu erkennen.

# Arbeit anders leben – was heißt das eigentlich?

Was einen Arbeitgeber attraktiv macht, liegt für dm nicht allein in Faktoren wie materiellen Benefits. Entscheidend ist die Art, wie Arbeit gestaltet wird. „Arbeit anders leben“ ist dabei kein Slogan, sondern eine Haltung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Seit fünf Jahrzehnten steht dm in Österreich für Stabilität und Verlässlichkeit – auch in einer Arbeitswelt, die sich stetig verändert. Das zeigt Wirkung: Zahlreiche Mitarbeitende begleiten das Unternehmen bereits über viele Jahre hinweg. Zum Arbeitgeberversprechen zählt ein attraktives, marktfähiges Einkommen ebenso wie klare Rahmenbedingungen und langfristige Perspektiven. Gerade im Jubiläumsjahr anlässlich 50 Jahre dm zeigt sich, dass Beständigkeit und Zukunftsfähigkeit kein Widerspruch sind, sondern sich gegenseitig stärken.

## Flexibel und selbstbestimmt

„Arbeit anders leben“ bedeutet bei dm, dass Privat- und Berufsleben im Einklang stehen. Statt klassischer Work-Life-Balance rückt eine Life-Balance in den Fokus, die sich an individuellen Lebenssituationen orientiert. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, Jobsharing oder Führen in Teilzeit eröffnen die dafür notwendigen Gestaltungsspielräume. „Arbeit anders leben“ bedeutet auch, einander Zu- und Vertrauen entgegenzubringen und ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Mensch vorurteilsfrei wertgeschätzt wird. So entsteht viel Raum, in dem jede und jeder Einzelne die eigenen Fähigkeiten einbringen und entfalten kann.

## Lernen ein Leben lang

Bei dm ist Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess. In der „dm Lernwelt“ stehen vielfältige Weiterbildungsangebote zur Verfügung. „Wir verstehen Entwicklung nicht als einmaligen Schritt, sondern als Weg, der Mitarbeitende über alle beruflichen Phasen hinweg begleitet“, sagt Karin Reisinger, Ressortleitung Mitarbeiter. Mit dem Lehrlingsprogramm „future.zone“ bietet dm zudem den Talenten von morgen eine fundierte Basis und nachhaltige Perspektiven – vom Lehrling bis zur Führungskraft.



SN/DM/LEIBBACHER

## Ganzheitlich gesund

Gesundheit und Wohlbefinden nehmen bei dm einen hohen Stellenwert ein: Verschiedene Angebote zur Förderung der körperlichen und seelischen Gesundheit begleiten Mitarbeitende im Arbeitsalltag wie auch in herausfordernden Lebensphasen. Über das Employee Assistance Program (EAP) steht eine professionelle, anonyme Beratung zur Verfügung. Ergänzend unterstützt die Pflegeplattform „because we care“ bei Pflege- und Betreuungsthemen.

## Kultur des Dialogs und des Miteinanders

Die dm Unternehmenskultur ist geprägt von Wertschätzung und Dialog auf Augenhöhe. „Teamarbeit ist für uns ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Denn es sind die Menschen und ihr Miteinander, die dm voranbringen“, betont Karin Reisinger. Und das gilt auch abseits des Arbeitsalltags: Zusammenkünfte

und Mitarbeiterfeste – wie zum Beispiel jene anlässlich des 50-Jahr-Jubiläums – machen das „Wir“ erlebbar.



## Weitere Informationen

dm bietet vielfältige Jobmöglichkeiten – in den dm Märkten, in Friseur- und Kosmetikstudios, im dialogicum in Wals oder in der Logistik in Enns. Unabhängig vom Tätigkeitsfeld sind Eigeninitiative, Neugier und Gestaltungsfreude willkommen.

Mehr Informationen zu dm als Arbeitgeber und den aktuellen Jobmöglichkeiten gibt es online auf [DM-JOBS.AT/ARBEIT-ANDERS-LEBEN](https://dm-jobs.at/arbeit-anders-leben)

# Angekommen im fremden Land

Die eine Seite schürt Vorurteile, der anderen Seite ist bewusst: Es braucht Migration für den Arbeitsmarkt. Das Potenzial ist da, man muss nur genauer hinsehen.



SNIPRONIA - STOCK.ADOBE.COM

Mehr als drei Viertel seiner Lebenszeit hat Mehmet Sabah in Österreich verbracht. Mit 14 Jahren kam er nach Österreich, wenn er in wenigen Jahren nach einem arbeitsreichen Leben in Salzburg in Pension gehen wird, kann er mit Stolz behaupten, als einer der Ersten das türkische Nationalgericht Kebap nach Salzburg gebracht zu haben. Omar Bouz Alaasal ist halb so alt wie Mehmet Sabah, hat aber trotzdem nahezu die Hälfte seines Lebens in Österreich verbracht. Er ist vor dem syrischen Bürgerkrieg geflüchtet, hat in Wien eine Friseurlehre gemacht, in Salzburg nicht nur einen Salon, sondern auch eine Familie gegründet. Für ihn ist Salzburg seine Heimat. Nach seinem Herkunftsland Syrien befragt, leuchten seine Augen, er zählt auf, was er vermisst: das Essen, die Offenheit der Menschen und das bunte Leben auf den Straßen von Damaskus, tags wie nachts.

## Mehrwert für Küche und Arbeitsmarkt

Türkische, indische oder thailändische Staatsbürger haben die österreichische Küche bereichert, Menschen mit Migrationshintergrund übernahmen in den vergangenen Jahrzehnten sukzessive Tätigkeiten, die Menschen mit österreichischer Staatsbürgerschaft lästig geworden sind. Auch aktuell braucht der Arbeitsmarkt

Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund. Hier sei noch viel „Potenzial zu heben“, konstatiert die Wifo-Forscherin Julia Bock-Schappelwein. Blickt man auf die Integration von geflüchteten Menschen im Arbeitsmarkt, so zeigt sich, dass diese relativ hürdenreich erfolgt. Fünf Jahre nach der großen Fluchtwelle waren 50 Prozent in Erwerbstätigkeit – 70 Prozent der Männer, aber nur 30 bis 40 Prozent der Frauen.

## Forderungen, aber auch Förderungen

„Das hat viele Gründe“, sagt Wolfgang Aschauer, Soziologe an der Universität Salzburg, „gerade die Familienzusammenführung brachte einen entscheidenden Mehrwert für den männlichen Part, der sich nun beruflich entfalten kann, die Rollen sind klar eingeteilt.“

Die Forderung, Frauen auf den Arbeitsmarkt zu bringen, läuft hier oft ins Leere: Fehlende Sprachkenntnisse und hohe Hürden zur Mehrheitsgesellschaft sind oft entscheidend dafür, dass Frauen sich auf ihre Rolle der Mütter und häuslichen Care-Arbeiterinnen innerhalb der eigenen vier Wände beschränken. Gerade für diese Frauen bräuchte es spezifische Förderungen, sagt Aschauer.

Aus den Gastarbeitern der 1960er-Jahre sind längst Österreicher geworden, die sich trotzdem oft nicht ein-



geladen gefühlt haben dürften. Laut aktuellem Bericht des Integrationsfonds identifiziert sich aber eine Mehrheit der befragten Menschen mit Migrationshintergrund stärker mit Österreich als mit ihrem Herkunftsland, 35 Prozent antworteten mit „Sowohl als auch“, nur 13 Prozent fühlen sich nur ihrer alten Heimat zugehörig. Besonders Menschen mit ex-jugoslawischen Wurzeln sehen sich „voll und ganz“ als Österreicher, 42 Prozent der Befragten hingegen gaben an, „nirgends richtig dazuzugehören“.

### In Österreich Fremde und mit der Heimat fremd

Auf der anderen Seite berichten viele Menschen mit Migrationshintergrund davon, sich auch in ihren Ursprungsländern nicht mehr heimisch zu fühlen. Was würde man unter gelungener Integration verstehen? Seher Sabah-Aktas, Tochter des Gastronomen Mehmet Sabah, sagt: „Besser wäre, würden wir über Inklusion reden.“

Das Konzept der Inklusion sei auch in der Migrationsforschung geläufig, sagt der Soziologe Wolfgang Asch-

auer. „Man spricht von Integration und meint in der Regel Assimilation. Inklusion wäre im Idealfall die gleichberechtigte gesellschaftliche Teilhabe, die andere Kulturen anerkennt.“ In Österreich jedoch herrsche die Vorstellung,

Personen müssten sich an den Lebensstil der Aufnahmeländer anpassen, sagt Aschauer, im schlimmsten Fall vielleicht sogar ihre Kultur aufgeben. „Fragt man genauer nach, wird die Praxis der Mehrfachintegration gelebt. Die meisten Menschen sind gut angekommen, aber trotzdem mit ihrem Herkunftsland noch in Verbindung.“

### Volksaufstände

in vormaligen kommunistischen Ländern ließen Menschen nach Österreich flüchten: ab 1956 aus Ungarn, 1968 aus Tschechien und der Slowakei, 1981 aus Polen, 1989 aus Rumänien, 1991 aus Ex-Jugoslawien.

### Gastarbeiter

In den 1950er-Jahren fehlten Arbeitskräfte, Firmen begannen, im Ausland nach Mitarbeitern zu suchen. Es kam zu diversen Abkommen, um den Einwanderungsprozess zu vereinfachen.

### Integration ist ein langer Prozess in Phasen

Das solle man als Stärke sehen, sagt der Soziologe. Eine Dissertation an der Universität Salzburg gliedert Integration in verschiedene Modi. So

manche politische Erzählung verharre im Entfremdungsmodus, erklärt Aschauer, wo Differenzierung abgelehnt werde, man Fremden skeptisch gegenüber trete und pauschal abwerte. Ziel wäre eine einheitliche

»Das Thema Integration ist komplex, so wird gern auf vereinfachende Stereotype zurückgegriffen.«

Wolfgang Aschauer, Soziologe

Gesellschaft. Dieser wäre aber besser gedient, käme man in den Anerkennungsmodus. „Auf dieser höheren Stufe wird realisiert, dass wir zur Migrationsgesellschaft geworden sind, die in der Lage ist, Differenzen positiv sehen zu können“, betont Aschauer. Die höchste Stufe wäre der resonante Modus: Auf dieser gesellschaftlichen Basis lernen die Kulturen voneinander und sind fähig, die eigenen Perspektiven zu hinterfragen. „Das jedoch erfordert ein hohes Maß an Reflexion, von dieser postmigrantischen Gesellschaft sind wir noch weit entfernt“, sagt der Soziologe.

### Aufklärung schon in der Schule

Integration begleitet sowohl die Mehrheitsgesellschaft als auch die neuen Bürgerinnen und Bürger schon von Beginn an. Im städtischen Bereich zeichnet schon in der Krabbelstube Multikulturalität das Miteinander aus, Vorbehalte und Ressentiments sind hingegen traditionell dort zu finden, wo wenige Menschen mit Migrationshintergrund leben. Aus diesem Grund sollten schon in der Schule Initiativen zur interkulturellen und interreligiösen Erziehung gestartet werden, die mehr Bewusstsein schaffen, ist der Soziologe Aschauer überzeugt. „Wichtig wäre das vor allem an Mittelschulen und Berufsschulen, vor allem in ländlichen Regionen, wo mit Aufklärungsarbeit Stereotype aufgebrochen werden können“, sagt Aschauer. Auch, um zu verstehen, dass es auch innerhalb einer Kultur Differenzierungen gibt. „Das Thema ist komplex, weshalb gern auf vereinfachende Stereotype zurückgegriffen wird.“

Auch sind die nachfolgenden Generationen selbstbewusster geworden und fordern aktiv Teilhabe an der Mehrheitsgesellschaft. Der Österreichische Integrati-



SN/IMIDI/JOURNEY (K)/FAERNER

onsfonds (ÖIF) nennt in seinem letzten Bericht als Ziel für eine gelingende Integration die Stärkung von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung. Arbeit wird dabei nicht nur als ökonomische Notwendigkeit gesehen, sondern als zentrales Eintrittstor zur gesellschaftlichen Partizipation. Dazu gehören entsprechende Angebote zur Verbesserung von Sprache und Bildung, wichtig sind auch Werte- und Orientierungskurse als verpflichtendes Instrument der Verbindung zur österreichischen Gesellschaft. Der ÖIF sieht aktuell Diskrepanzen zwischen individuellen Qualifikationen und den Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie wahrgenommene Diskriminierungen.

### Vielfalt bringt mehr Produktivität

Auch innerhalb eines Systems bringt eine Kulturreichhaltigkeit Vorteile. Interkulturelle Teams sind in der Lage, bessere Ergebnisse zu erzielen. Untersuchungen, etwa von



»Sprache ist nur Mittel zum Zweck, Fehler beim Sprechen einer anderen Sprache dürfen passieren.«

Daniela Burns, Kommunikationstrainerin

und Zugänge, die gemischte Teams erfolgreich machen. Menschen aus anderen Kulturen denken oft anders, das schafft Vielfalt“, sagt sie. Gerade in stark strukturierten Prozessen öffneten sich dadurch neue Möglichkeiten und Wege, „das setzt aber einen positiven Zugang und eine gewisse Offenheit der anderen Teammitglieder voraus. Das ist oft der Punkt, woran es scheitert“, sagt Burns.

### Sprache ist der Weg zur Integration

Ein stets wiederkehrendes Thema sei hier die Sprache als Stolperstein im unternehmerischen Integrationsprozess. Aufgrund des Mitarbeitermangels wird vermehrt international nach Kräften gesucht, es gilt, sich auf eine Konzernsprache zu einigen, in der Regel ist das Englisch. „Sprache ist der erste Schritt zur Integration“, sagt Burns. Hier müssten intern klare Regeln vereinbart werden, in welchen Settings Englisch verwendet und wann Deutsch gesprochen werde. Diese Entscheidung müsse von der Unternehmensführung nicht nur ausgehen, sondern von dieser auch vorgelebt werden, ist Burns überzeugt. „Sprache ist hier nur ein Mittel, um Inhalte zu vermitteln. Fehler beim Sprechen einer anderen Sprache dürfen passieren. Das zu wissen, kann enorm viel Druck nehmen.“

Auf interkulturelle Teams zu setzen, wird in Anbetracht der Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt ein Gebot der Stunde. „Das ist vielen Unternehmern bewusst“, sagt Daniela Burns. Luft nach oben macht sie hingegen bei der Integration auch außerhalb des betrieblichen Umfeldes aus. Für die meisten Unternehmen ist das Thema nach der Einstellung erledigt und die neuen Kräfte sind im ihnen fremden Umfeld auf sich gestellt.

McKinsey ausgehend, zeigen, dass kulturelle Diversität die Innovationskraft und Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittliche Erträge steigern kann, in der Theorie zumindest. Die Voraussetzung dafür: Die Vielfalt muss aktiv moderiert werden. Ohne gezielte Führung drohen Reibungsverluste durch allzu divergente Arbeitsstile.

Gelingt es, zahlt es sich aus. Bei McKinsey spricht man von 19 Prozent höherem Innovationsumsatz und einer um 36 Prozent höheren Profitabilität, kulturell durchmischte Teams sind zudem in der Lage, Fluktuation zu senken. Ein positives Ergebnis zeigt sich auch durch eine stärkere globale Marktausrichtung, die mit internationalen Mitarbeitern einfacher zu bewerkstelligen ist. Zum echten Wettbewerbsvorteil wird Vielfalt dann, wenn sie einen Rahmen und Regeln hat.

Das sieht auch Daniela Burns so, sie ist Kommunikationstrainerin und Coach mit Schwerpunkt Interkulturalität. „Es sind vor allem die unterschiedlichen Ansätze



SN/MI/JOURNEY (K)U/TÄRNER

# Raus aus Billigjobs

Würde man Menschen mit Migrationshintergrund weiterqualifizieren, hielte das den Arbeitsmarkt stabil. Dazu braucht es Förderungen und Programme.

**M**enschen mit Migrationshintergrund sind längst keine Randgruppe mehr, sondern ein tragendes Element des österreichischen Arbeitsmarkts. Der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an allen Erwerbstätigen stieg in den vergangenen zehn Jahren signifikant von 20 Prozent im Jahr 2014 auf 29 Prozent im Jahr 2024. Dennoch zeigt der aktuelle Integrationsbericht ein differenziertes Bild der Erwerbsbeteiligung: Während die Erwerbstätigenquote der Bevölkerung ohne Migrationshintergrund 2024 bei 76,4 Prozent lag, erreichte jene der Menschen mit Migrationshintergrund im Durchschnitt 69 Prozent.

## Qualifikation wird anerkannt

Während Zuwanderer aus EU/EFTA-Staaten hohe Erwerbsquoten erzielen, liegen diese bei Personen aus Drittstaaten (etwa Afghanistan, Syrien oder dem Irak) mit 44,1 Prozent deutlich niedriger, bei Frauen bei nur 24,3 Prozent. Gleichzeitig wächst der Bedarf: Angesichts des Personalmangels in der Pflege, im Bauwesen, in der Gastronomie und der Industrie ist die systematische Integration dieses Potenzials alternativlos. Die Dynamik des Arbeitsmarkts zeigt, dass der Zustrom an Arbeits-

kräften mit Migrationshintergrund maßgeblich zur Stabilisierung des Beschäftigungsniveaus beiträgt. Laut Österreichischem Integrationsfonds (ÖIF) wurden 2024/2025 17.922 Anträge auf Anerkennung oder Bewertung ausländischer Qualifikationen gestellt, deutlich mehr als in den vergangenen Jahren. Mehr als 12.900 dieser Anträge wurden positiv abgeschlossen.

## Gegen prekäre Jobs

Migration sollte laut ÖIF nicht auf kurzfristiges Stopfen von Lücken im Niedriglohnssektor reduziert werden. Die Herausforderung liegt darin, hochqualifizierte Zuwanderer in adäquaten, sozialversicherungspflichtigen Positionen zu halten, statt sie in prekärem Beschäftigungsumfeld zu belassen. Eine erfolgreiche Strategie erfordert laut Integrationsfonds den systematischen Ausbau von Sprachförderung, beschleunigte Anerkennungsverfahren und eine gezielte Unterstützung beim Zugang zu Bildungs- und Gesundheitssystemen. Die Zahlen zeigen auch, dass Menschen mit Migrationshintergrund längst verlässlicher Bestandteil des österreichischen Wirtschaftssystems sind. Ihre Integration ist für die Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs zentral.



# Neue Heimat Salzburg

Sechs Personen aus aller Welt haben sich in Salzburg niedergelassen und ihr Unternehmen gegründet. Wir haben sie gebeten, ihre Geschichte zu erzählen.

Es gehört viel Mut dazu, ein Unternehmen zu gründen, noch dazu, wenn man eine andere Sprache spricht. Nehmen wir Ahmad Alghoush. Er ist vor dem syrischen Bürgerkrieg geflüchtet, hat sechs Jahre nach Ankunft in Salzburg Kübel und Staubsauger gekauft und ein Reinigungsunternehmen gegründet. Dort beschäftigt er aktuell rund 40 Männer aus seinem Kulturkreis und trifft auf viele erstaunte Kunden, die eigentlich Frauen erwarten würden, die für Sauberkeit sorgen.

## Wirkungsvolle Unterstützung

Die Gespräche mit den Unternehmern haben auch ans Licht gebracht, was hierzulande gern übersehen wird: dass klare Strukturen und Regeln in Österreich Unternehmensgründungen erst ermöglichen. Alma Hodzic, die einen Beautysalon führt, lobt die Ausbildungsmöglichkeiten für Selbstständige, Unternehmensberaterin Ewa Malinowska-Benning ist bei der WK sogar als Mentorin und Impulsgeberin tätig.

## **EWA MALINOWSKA-BENNING**

### **„ICH WOLLTE NICHT NOCH EINMAL VON VORN BEGINNEN“**

*Ewa Malinowska-Benning ist in Polen aufgewachsen und kam mit 18 Jahren nach Deutschland. In München studierte sie Politische Wissenschaften und Recht, sie verbrachte mit ihrem Ehemann drei Jahre in Großbritannien, wo sie studierte. Zurück in Deutschland trug sie im HR-Bereich bei Volkswagen strategische und operative Verantwortung. Mit ihrem tiefen Wirtschaftswissen aus unterschiedlichsten Konzernen wollte sie nach ihrer Übersiedlung nach Salzburg keinen weiteren Neustart in einer Festanstellung, sie gründete ihre Unternehmensberatung mit Schwerpunkt HR, „Take off with HR“. Als Executive-HR-Interim-Managerin übernimmt sie temporär strategische und operative HR-Verantwortung in herausfordernden Unternehmenssituationen. So wird Ewa Malinowska-Benning beauftragt, wenn die HR-Leitung ausfällt, Veränderungsprojekte anstehen oder HR eine Neuausrichtung braucht.*



SN/DANIELA WÜLLER



SN/DANIELA WÜLLER

**AHMAD ALGHOUSH****„ICH KAUFTE STAUBSAUGER UND KÜBEL UND GRÜNDETE DIE FIRMA“**

Ahmad Alghoush flüchtete 2014 aus Syrien und kam nach Salzburg. Sein Asylantrag wurde rasch positiv beschieden, er mietete eine Wohnung, absolvierte einen Deutschkurs und begann in einem Objektreinigungsunternehmen zu arbeiten. 2020 kaufte er einen Kübel und einen Staubsauger und gründete ein Unternehmen. In seiner Clean&Care GmbH sind mittlerweile rund 40 Mitarbeiter beschäftigt, die überwiegend aus Alghoushs Kulturkreis stammen. Seit 2024 arbeitet seine Ehefrau Marie Friedemann im Unternehmen, sie hat er auf einem Festival in Kroatien kennengelernt. Für ihn gab Friedemann ihr Leben in Berlin auf und zog nach Salzburg. Das Reinigungsunternehmen ist etabliert und bereits in sechs Bundesländern Österreichs tätig. „Es läuft toll. Ungewohnt für mich ist nach wie vor die Bürokratie“, sagt Ahmad Alghoush – das hat die Partnerin und ehemalige Bankerin Friedemann übernommen.

**OMAR BOUZ ALAASAL****„ICH LEBE LÄNGER IN SALZBURG,  
ALS ICH IN SYRIEN WAR“**

*Omar Bouz Alaasal wurde vom Vater 2011 als Minderjähriger von Syrien nach Jordanien geschickt, um nicht in den Krieg ziehen zu müssen, von dem man dachte, er sei bald vorbei. Dem war nicht so, er machte sich mit der Mutter auf den Weg nach Europa. In Wien absolvierte er einen Sprachkurs, suchte eine Lehrstelle und ließ sich zum Friseur ausbilden. Alaasal wechselte nach Salzburg und entschloss wegen der höheren Lebenskosten, sich selbstständig zu machen. Er legte die Befähigungsprüfung ab, bestand, erhielt den Gewerbeschein und eröffnete in der Imbergstraße einen Salon. Es kam die Pandemie, Omar Bouz Alaasal hatte keinen Anspruch auf Ausfallzahlung und arbeitete während des Lockdowns bei einem Essenslieferdienst. Der Neustart mit „Moderno Coiffeur“ war erfolgreich, er hat das Geschäftslokal gewechselt, eine Familie gegründet. Salzburg ist ihm zur Heimat geworden.*





SN/DANIELA WÜLLER



SN/DANIELA MÜLLER

**CHRIS BURNS, POROUS SILICON****„DAS F&E-TEMPO IN UNTERNEHMEN IST ENORM. DAS GEFÄLLT MIR“**

Chris Burns stammt ursprünglich aus Austin, Texas. Der Physiker hat seine universitäre Laufbahn in Arkansas, Knoxville, Tennessee und Boston verbracht. Auf der Suche nach dem passenden Job traf er auf die Halbleiterbranche und auf einen Werkstoff, der ihn nachhaltig faszinierte: Silizium. Ursprünglich wollte Burns in die Forschung, sah aber die vielen unentdeckten Möglichkeiten, die das Material bereithielt, die sich auch und gerade im unternehmerischen Umfeld umsetzen ließen. Zudem war er angetan vom schnellen Tempo der Entwicklungen – damals kamen gerade die ersten LED-Leuchten auf den Markt. An der TU München-Garching absolvierte er das Masterstudium Physik, tauchte in verschiedenen Konzernen noch stärker in die Thematik ein und stieß auf poröses Silizium. Er gründete ein Unternehmen und fertigt nun Prototypen für verschiedenste Anwendungsbereiche und Auftraggeber.

**ALMA HODZIC****„ICH SCHÄTZE IN ÖSTERREICH  
DIE KLAREN STRUKTUREN“**

*Alma Hodzic stammt aus Bosnien und kam mit 21 Jahren nach Österreich. In ihrem Heimatland hatte sie eine Ausbildung zur Krankenschwester absolviert und zwei Jahre Wirtschaft studiert. In Österreich angekommen, setzte sie das Studium kurz im Bereich Germanistik fort. Lust auf Selbstständigkeit bekam Alma Hodzic, nachdem sie in einem Kosmetikstudio gearbeitet und sich dort umfangreich weitergebildet hatte. Ihre Ausbildung als Krankenschwester und ihr Wirtschaftswissen seien dabei gute Berater gewesen. Mittlerweile hat sie sich mit ihrem Beauty Studio by Alma einen Namen gemacht. Was Hodzic als Selbstständige in Österreich schätzt, sind die klaren Strukturen und Weiterbildungsmöglichkeiten, die auch international gesehen über dem Schnitt lägen, findet sie. In Bosnien hingegen, wo Strukturen oft fehlten, hat sie gelernt, flexibel und aufgeschlossen für neue Herausforderungen zu sein.*





S/DANIELA WÜLLER



SN/DANIELA WÜLLER



## FAMILIE SABAH

### „WIR HABEN KEBAP NACH SALZBURG GEBRACHT“

Mehmet Sabah (l.) war vierzehn Jahre alt, als er nach Österreich kam. Er lernte den Beruf des Gießers, arbeitete für unterschiedliche Firmen, trug sich aber mit dem Gedanken, sich selbstständig zu machen. Erst gründete er mit einem Freund in Hallein ein Lebensmittelgeschäft, dann entdeckte er, dass das türkische Konsulat am Salzburger Rudolfsplatz mit seinem Einzugsgebiet Westösterreich eine gute Gelegenheit böte, dort türkische Gerichte zu verkaufen. Mit seiner Ehefrau Filiz kochte er Köfte, am Samstag bestückte er einen Kebap-Spieß und bot als Erster im Bundesland Kebap an, das Konsulatsbesucher für ihre Familien bis nach Innsbruck mitnahmen. 1991 wechselte er ins Airportcenter, aktuell führt er mit seinem Sohn Bekir „Sabah's Kebap“ in Wals-Himmelreich. Die Tochter Seher arbeitet nicht im Familienbetrieb, erinnert sich aber gern an ihre Kindheit im Airportcenter, wo das Familienrestaurant als Institution galt und sie und ihr Bruder eine schöne Kindheit verbrachten.

Niemand will Konflikte, jeder hat sie. „Spätestens im Mitarbeitergespräch oder in der Montagsbesprechung fragt man sich: Müssen Menschen so schwierig sein?“, so beschreibt es die Kommunikationstrainerin Melanie Berger in ihrem Büchlein über Konfliktbewältigung, „Bulldozer und Erklärbar“. Darauf hat sie freilich eine Antwort: „Ja. Das Problem ist nicht nur, dass es Konflikte gibt, sondern dass sie immer gleich ablaufen“, sagt sie. Denn wir würden darauf wie auf Knopfdruck reagieren: wie „schlecht programmierte Wackeldackel“, sagt sie.

### Alte Gefühle kochen hoch

Grundsätzlich gehe es in Konflikten oft weniger um die Sache an sich, sondern vielmehr um unsere emotionalen Reaktionen darauf, sagt sie. Denn Konflikte lösen tief verwurzelte Gefühle aus: Angst, Wut, Frustration, aber auch das Bedürfnis nach Kontrolle. Wir lassen uns von diesen Emotionen lenken und auf dieser Basis reagieren wir – je nach Konflikttyp unterschiedlich und meist, ohne vorher nachzudenken. „Wir fahren da mit dem Autopiloten“, konstatiert Melanie Berger.

Dem sind wir aber nicht hilflos ausgeliefert, ist die Kommunikationstrainerin überzeugt, der Autopilot lässt sich ausschalten. Bergers erste Empfehlung wäre: Bewusstsein schaffen, auf körperliche Reaktionen achten, so seien ein erhöhter Puls oder der Kloß im Hals oft ein Zeichen dafür, dass ein Konflikt sich in eine emotionale Richtung hinbewege. Eine weitere Möglichkeit, sich Klarheit zu verschaffen, sei, eine Pause einzulegen.

### Vor einer Antwort bis fünf zählen

Ein kleiner Moment – es reiche, bis fünf zu zählen – sei genug, um einen klaren Kopf zu bekommen und bewusster zu reagieren. Für mehr Bewusstsein hilft eine Frage: „Warum reagiert mein Körper so?“ „Oft ist es weniger der Konflikt selbst, sondern ein tieferliegendes Bedürfnis oder eine unverarbeitete Emotion, die dabei getriggert wird“, sagt Melanie Berger.

### Wut bereitet auf Kampf vor

Physiologisch ist die dabei auftretende Wut im Bauch nichts anderes als die Vorbereitung des Körpers auf Kampf oder Flucht. Herzschlag und Blutdruck steigen, die Atmung wird schneller, Muskeln spannen sich an. Es werden Stresshormone wie Adrenalin und Noradrenalin ausgeschüttet, Röte steigt ins Gesicht, die Pupillen weiten sich. Wut signalisiert, dass in der Situation etwas unfair ist, verletzend oder bedrohlich, rasch kommt es zur Überforderung, zur Demütigung oder die Situation triggert derart, dass ein starkes Bedürfnis entsteht, irgendwie zu reagieren.

Wird dieser Prozess nicht gestoppt, dreht sich neurophysiologisch die Spirale weiter nach unten: Das logische Denken wird eingeschränkt und je stärker die Wut ist, desto schneller kommt es zum Tunnelblick. Die betroffene Person sieht nur noch das Problem oder die Provokation, nicht aber den gesamten Kontext.

# Kampf als Chance

Kampfkunst bringt Kopf und Seele näher zusammen. Das hilft auch bei der Bewältigung von Alltagskonflikten.

### Impulskontrolle macht stark

Jetzt also ist Impulskontrolle angesagt, die wir für ruhige Entscheidungen und ein gedeihliches Miteinander brauchen. Zur Impulskontrolle gibt es vielfältige wissenschaftliche Untersuchungen. Die sogenannte

Verzögerungsabwägung misst Selbstkontrolle anhand konkreter Entscheidungen im Alltag. Dabei wählen Menschen wiederholt zwischen einer kleineren sofortigen und einer größeren späteren Belohnung – etwa zwischen zehn Euro heute oder 20 Euro in einem Monat. Aus diesen Entscheidungen lässt sich ablesen, wie stark jemand kurzfristige Vorteile bevorzugt oder bereit ist, für ein besseres Ergebnis zu warten.

In einer Langzeitstudie, dem sogenannten Marshmallow-Test, erhielten vierjährige Kinder zwei Angebote: ein Zuckerl sofort oder ein zweites, wenn sie das erste Zuckerl 15 Minuten aufsparten. Als Erwachsene zeigten jene der zweiten Gruppe bessere schulische Leistungen, höhere soziale Kompetenzen und ein geringer ausgeprägtes Übergewicht. Wobei neuere Entwicklungen



SN/MIDJOURNEY (K)ITAFERNER

das Ergebnis insofern abschwächen, als für diese Bewertung auch sozioökonomische Faktoren berücksichtigt werden müssen, etwa der Bildungshintergrund der Eltern.

Dennoch ist das Prinzip vergleichbar mit einer Streit-situation: Impulskontrolle hilft, nicht sofort zu reagieren, sondern innezuhalten, sich zu sortieren und möglicherweise anders – besser – zu handeln.

### Kampfsport in der Jugendarbeit

Hinlänglich bewiesen ist, dass mangelnde Impulskontrolle ein Risikofaktor für Sucht oder gefährlicheres Verhalten ist. So werden Sucht, Wut und Gewalt auch zum gesellschaftlichen Problem, das es zu kanalisieren gilt. Seit gut 50 Jahren werden Kampfsportarten als pädagogische Maßnahmen bei Gewalt- und Kriminalprävention bei Jugendlichen eingesetzt. Junge Menschen sollten Selbstkontrolle und Verantwortung lernen und somit auch einen geordneten Umgang mit Gewalt. Mitte der

»Aikido zielt darauf ab, den Partner zu entwaffnen, nicht, ihn zu besiegen.«

**Rainer Loidl, Soziologe, Aikido-Kämpfer**

Achtzigerjahre wurde in Deutschland das Projekt „Karate statt Knast“ ins Leben gerufen. Statt Haft oder Heimerziehung konnten gewalttätige Jugendliche eine strukturierte Kampfkunst-Maßnahme wählen. Dabei lernten die jungen Menschen, sich in einer Gesellschaft diszipliniert und verantwortungsbewusst zu wehren.

Rainer Loidl ist Soziologe und Aikido-Kämpfer. Er hat auch einen Verein gegründet, weil er überzeugt ist, dass diese japanische Kampfkunst hilfreich bei der Konfliktbewältigung ist. Aikido fördert die Selbstregulation und hilft bei der Bewältigung von Stress. „Obwohl Aikido als defensive Kampfsportart bezeichnet wird, lebt es vom Angriff“, sagt Loidl. Es zielt nicht darauf ab, den Partner zu „besiegen“, es geht vielmehr um Kooperation und Harmonie. Dabei nutzt man die Aggression des Angreifers, um ihn zu entwaffnen, zu werfen oder zu fixieren, ohne ihn zu verletzen.

Als Ideal von Aikido werden Harmonie und die Vermeidung von Gewalt beschrieben. „Ai-Ki“ bedeutet



übersetzt das Verschmelzen von eigener und fremder Energie, das den Angriff in eine Wurf- oder Kontrollbewegung überleitet.

### In Beziehung treten mit dem Körper

Für den Soziologen Loidl ist Aikido eine Möglichkeit, in Beziehung zum Körper zu treten, sich auf einer anderen Ebene zu spüren. „Wenn wir über Selbstverteidigung sprechen, muss erst einmal Selbst-, aber auch Fremdwahrnehmung vorausgesetzt werden“, sagt er. Die gegenwärtige Welt der geistigen Arbeit sei stark entkörperlicht, körperliche Attacken hätten da keinen Platz. „Wir sehen das in Führungskräfte-Seminaren, dass sich Menschen gegenüberstehen und nicht in der Lage sind, einander zu attackieren.“ Hier sind wir in unserer evolutionären Prägung gefangen. Immerhin bedeutet ein Angriff Stress, Adrenalin wird ausgestoßen und das Evolutionsprogramm hält drei Reaktionen bereit: Kämpfen, Einfrieren oder Weglaufen.



SNIMIDJOURNEY (40)/TAERNER

## Konflikten nicht ausweichen

„Vielleicht liegt die eigentliche Lektion des Aikido darin, dem evolutionären Programm aus Kampf, Flucht und Erstarrung eine vierte Möglichkeit hinzuzufügen: aufmerksam innezuhalten, zu atmen und in Beziehung zu bleiben“, betont der Soziologe Loidl. Aikido ermögliche auch, einen körperlichen Ausdruck und direkten Weg zu finden, zugleich wehrhaft und friedfertig zu bleiben und sich selbst und den anderen auch in konfrontativen und bedrohlichen Situationen zu schützen.

„Wer das übt, lernt, einen Angriff nicht mit Gegenruck zu beantworten, sondern die eigene Mitte zu finden, die Energie des Gegenübers wahrzunehmen und ihr eine andere Richtung zu geben“, betont der Soziologe. Für Manager, genauso aber für alle Menschen, die sich schwierigen Situationen stellen müssen, bedeute das: Konflikten nicht auszuweichen, sondern sie so zu führen, dass Grenzen sichtbar werden, ohne dass jemand besiegt werden muss.

## Wege zur Gelassenheit

### Kampfsport

In der Regel wird beim Kampfsport Aggression nicht unterdrückt, sondern in einem regelgeleiteten Rahmen ausgelebt. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass bei regelmäßigem, mehrjährigem Training aggressive Impulse abgebaut werden und die Frustrationstoleranz verbessert wird. Erreicht wird das durch die Kombination aus Regeln, Disziplin, Partnerarbeit und Bewegungskoordination. Was sozusagen auf der Matte im Turnsaal zu Tage treten darf, braucht weniger Ventil in alltäglichen Situationen.

Gleichzeitig steigen Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl. Durch wiederholtes Sparring und Rollenspiele werden die Phasen eines Konfliktverlaufes erlebbar gemacht: Provokation, Druck, Grenzüberschreitung. Daraus wiederum entsteht ein Muster, wie man sich im Ernstfall verhalten soll, wann es Zeit ist, sich zurückzuziehen, Grenzen zu ziehen oder sich zu verteidigen.

### Yoga

Auch Yoga hat das Potenzial, Gelassenheit zu erfahren und ruhiger zu werden. Es aktiviert das vegetative Nervensystem, steuert Herzschlag, Blutdruck und Verdauung. Bewusste Atmung stimuliert den Vagusnerv und aktiviert so den parasympathischen Erholungsmodus. Regelmäßige Anwendung erhöht die Impulskontrolle durch Stärkung des Präfrontalen Kortexes, der für die Entscheidungsfindung und Selbstregulation zuständig ist.

### Achtsamkeitstraining

Achtsamkeitstraining verbessert die Impulskontrolle, indem es Impulse wahrnimmt, ohne sofort zu reagieren, und damit die Selbstregulation stärkt. Durch gezielte Übungen lassen sich bestimmte körperliche Signale früh erkennen, das ermöglicht, zu pausieren, statt affektiv zu handeln. Auch Achtsamkeitstraining aktiviert die frontale Hirnregionen, wo die Emotionsregulation sitzt, und reduziert die Reaktivität in der Amygdala, unserem Emotionszentrum.

# Das Helle im Dunkel sehen

Angst und Unsicherheit sind aktuell oft ständige Begleiter. Dabei birgt eine Krise enorm viel Potenzial. Man muss sich nur die Mühe machen, das große Ganze sehen zu wollen.

Von Max Frisch ist ein Zitat überliefert, das lautet: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Er schrieb den Satz in den 1960er-Jahren, in einer Zeit politischer und kultureller Umbrüche. „Krise als Chance“ wäre wohl der heute zeitgemäße Untertitel. Auch die Gegenwart bringt viele Herausforderungen, vor allem aber Unsicherheiten mit sich.

Angelika Preston und Claire Hudak-Preston verfolgen in ihrem Coaching einen systemischen Ansatz, der davon ausgeht, dass Menschen Teil eines größeren Ganzen sind. Derzeit zeigt sich jedoch eine andere Situation: Ausgeprägte Egos und Machtstreben verhindern vielerorts Fortschritt, globale Verwerfungen, Inflation oder Jobunsicherheit erzeugen ein Klima der Angst.

**SN: Wie oft kommen Menschen zu Ihnen ins Coaching und sagen: Ich habe Angst?**

*Claire Hudak-Preston:* Auch wenn es die Grundemotion ist, sagt das kaum jemand offen. Meist wird ein Thema vorgeschoben, wie das Gefühl, nicht gut genug zu sein.

**SN: Spüren Sie aktuell mehr Angst in den Systemen?**

*Angelika Preston:* Das lässt sich schwer sagen, ich habe den Eindruck, dass diese Angst oft geschürt wird. Man muss wissen: Angst ist zunächst eine Information und die hat meistens etwas mit Werten zu tun. Ist für eine Person der Wert Sicherheit in Gefahr, bekommt sie ein Gefühl von Angst. Das kann genauso das Gefühl sein, Anerkennung zu verlieren, weil man im Job nicht mehr gut performt. Das alles sind unterschiedliche Qualitäten von Angst, mit denen man lernen kann umzugehen.

**SN: Es treffen hier eigene Befindlichkeiten auf äußere Einflüsse, die man nicht beeinflussen kann? Das macht das Ganze sehr komplex.**

*Claire Hudak-Preston:* An persönlichen Themen kann man arbeiten. Bin ich aber in einem System, das gewisse Rahmenbedingungen vorgibt, bin ich möglicherweise in meiner Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Nichtsdestotrotz kann jeder Einzelne in seinem Bereich wirken.





SN/IDJOURNEY (K)/TAFERNER

*Angelika Preston:* Dass die Systeme aktuell nicht stabil sind, ist einer der Hauptfaktoren, die den Nährboden für Emotionen aufbereiten. Dann treten Symptome hervor wie Motivationsverlust, Ängste, Mobbing, innere Kündigung. Die Ursache liegt woanders und hat mit der Stabilität der Organisation zu tun.

**SN: Was macht ein System stabil?**

*Angelika Preston:* In jedem sozialen System wirken sogenannte Systemprinzipien, die mit Naturgesetzen vergleichbar sind. Werden diese Prinzipien – etwa Zugehörigkeit, Achtsamkeit und Ordnung – beachtet, ist ein System resilient und stabil.

**SN: Die Jobzufriedenheit in Österreich ist, im globalen Vergleich, sehr niedrig. Wo sehen Sie das Defizit?**

### Das Prinzip

Systemisches Coaching sieht Menschen als Teil eines Systems und fokussiert Ressourcen statt Probleme.

„Wir brauchen neue Modelle und Denkmuster, wenn wir als Weltgemeinschaft Zukunft gestalten wollen“, sagt Angelika Preston. Sie führt mit ihrer Tochter Claire Hudak-Preston in Salzburg und Innsbruck ein Bildungsinstitut für systemische Kompetenz.

*Claire Hudak-Preston:* Es geht viel um das Wirbewusstsein und das Zugehörigkeitsgefühl, und das hat oft mit Sinnhaftigkeit zu tun. Für Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit zu sorgen, ist Führungsaufgabe. Fehlt das, entstehen Symptome als Warnsignale, dass etwas nicht stimmt.

**SN: Was fehlt den Führungskräften hier?**

*Angelika Preston:* Es fehlt oft an systemischem Verständnis, Klarheit und Orientierung. Und an Bewusstsein, dass jedes Unternehmen ein Teil der Gesellschaft ist und einen gesellschaftlichen Auftrag hat. Fehlt das, dann fehlt auch die Vision, wohin es gehen soll, für das Unternehmen, aber auch für die Gesellschaft. Wir bräuchten mehr Bewusstsein dafür, dass jeder Verantwortung hat, zum Wohle der Gesellschaft einen Beitrag zu leisten.

»In unserem Welt-  
bild wird Angst  
eher gefördert  
als reduziert.«

**Angelika Preston, systemischer Coach**

*Claire Hudak-Preston:* Führungskräfte müssen Funktionen klar definieren. Erst wenn jeder weiß, wofür er im System und darüber hinaus verantwortlich ist und warum, entsteht Klarheit.

**SN: Wie unterscheidet sich Unsicherheit von Angst?**

*Angelika Preston:* Unsicherheit fördert und verstärkt Angst. Ich bin schon der Meinung, dass in unserem Weltbild Angst eher gefördert denn reduziert wird. Wir sehen ja jeden Tag, was alles passieren kann und was schlecht oder schlimm ist. Selten hingegen wird darüber geredet, was gut ist und wie groß das Potenzial jedes Einzelnen ist, in seinem eigenen System etwas zu bewirken.

**SN: Was wäre eine positive Betrachtung in dieser nicht immer rosigen Zeit?**

*Claire Hudak-Preston:* Es braucht Vertrauen in unsere Fertigkeiten, in unsere Anpassungsfähigkeiten, in die Kreativität und die Tatsache, dass wir in der Lage sind, Lösungen zum Wohle des großen Ganzen zu finden. Wir bräuchten ein Menschheits-Wirgefühl, das Wirgefühl hört ja nicht im Unternehmens-Wir auf. Jeder von uns ist Teil der Menschheit, aber das ignorieren wir gern. Wenn wir nicht zum Wohle des Ganzen handeln, entsteht nun einmal eine Weltlage wie die, in der wir aktuell gerade sind.

**SN: Wo stehen wir aktuell in diesem großen Ganzen als Gesellschaft?**

*Angelika Preston:* Im Systemischen geht man in der ersten Ordnung davon aus, dass alles zusammenhängt, doch das Ego steht noch stark im Vordergrund. Hier geht es um Befindlichkeiten, Bedürfnisse und die Frage,



was es einem persönlich bringt, in diesem oder jenem Netzwerk zu sein. Kommt ein besseres Angebot, ist man weg. In zweiter Ordnung steht ein Wirbewusstsein, in dem sich die Einzelnen als Teile eines Ganzen verstehen und auch bereit sind, einen Schritt zurückzutun, wenn es dem großen Ganzen dient. Immerhin ist man ja selbst Teil davon. In Ebenen zu denken, bedeutet, dass jede Ebene ein Teil einer noch größeren Ebene ist und so weiter. Ein Team ist Teil eines Bereichs, ein Bereich ein Teil der Organisation, die Organisation ein Teil der Menschheit. Auf die Frage, wo wir aktuell stehen, würde ich sagen: noch außerhalb des Systems, auf der Schwelle zur ersten Ordnung.

**SN: Wichtig wäre somit eine Rücknahme des Egos, dafür die Erkenntnis, dass jede Person nur ein kleines Rädchen im großen Ganzen ist?**

*Angelika Preston:* Ja, das müssen wir lernen.

*Claire Hudak-Preston:* Das ist nichts Schlechtes, doch das denken manche. Jeder Mensch leistet seinen Bei-



SN/MIDJOURNEY (K)/TAERNER

trag, den eben nur er oder sie leisten kann. Und so ist jedes Rädchen wichtig im System.

**SN: Egozentrik beginnt halt oft oben im Unternehmen. Muss eine Veränderung von dort passieren?**

*Angelika Preston:* Die höchste Führungsebene kommt leider selten zu uns. Käme jedoch die Veränderung über CEOs und würde die Kultur des systemischen Bewusstseins gefördert, würden sich Unternehmen schneller transformieren, hin zu stabiler Zukunftsfähigkeit. Aber für solche Veränderungsprozesse muss ein System bereit sein. Das Ganze lässt sich nicht einfach überstülpen.

**SN: Die Welt wäre also eine bessere, würden wir sie systemisch denken?**

*Claire Hudak-Preston:* Ja, weil es nun einmal die Realität ist. Wir tun nur so, als wäre das anders. Wir sind als Menschheit wie ein Körper und hier kann das Herz auch nicht sagen, mit der Lunge will ich nichts zu tun haben.

»Jeder von uns ist Teil der Menschheit, das vergessen wir aber gern.«

**Claire Hudak-Preston, systemischer Coach**

Das müssen wir verstehen lernen und uns in diese Richtung bewegen.

*Angelika Preston:* Das sehe ich genauso. Der größte Gegenspieler der Angst wäre, wenn man so will, die Sinnhaftigkeit. Wo immer wir das vermitteln können, werden Leute in Bewegung kommen und sich für das Ganze einsetzen. Ich bin Optimistin und glaube, dass evolutionäre Bewegungen uns ohnehin zu einer größeren Einheit hinschubsen werden. Das kann schneller oder langsamer geschehen, wir werden letzten Endes aber dorthin kommen, wo es um ein echtes, gleichwertiges Bewusstsein geht.

**SN: Verunsichert Sie die aktuelle Situation denn gar nicht?**

*Claire Hudak-Preston:* Aktuell haben wir ja zwei Prozesse laufen. Zum zerfallenden Prozess gehören Ängste, Hass, Auflösungstendenzen und die ganzen negativen Entwicklungen. Gleichzeitig findet der aufbauende Prozess statt, in dem Menschen ihren Beitrag zum Wohl der Menschheit leisten. Mit dieser Sichtweise belasten die negativen Ereignisse nicht so, dafür entstehen Hoffnung und Zuversicht. Man nimmt sie zwar wahr, fokussiert aber gleichzeitig die Energie auf den aufbauenden Prozess mit der Erfahrung, selbstwirksam zu sein.

**SN: Wie erklären Sie das dem Manager, der jede Maßnahme in Zahlen festmachen und am Gewinn orientieren will?**

*Angelika Preston:* Es gibt noch viel mehr Parameter, die Informationen über die Gesundheit eines Unternehmens geben. Wenn die Zahlen nicht mehr stimmen, hat man viel im Voraus übersehen. Es wäre großartig, würden sich Führungskräfte frühzeitig mit der Ausrichtung und Kultur ihres Unternehmens beschäftigen.

# Lesen, Schreiben, Rechnen, KI

Der Umgang mit KI wird zur neuen Kulturtechnik, ist der KI-Experte Patrick Ratheiser überzeugt. Dazu gehört auch, sich daran zu gewöhnen, dass eine neue Software schon nach wenigen Wochen veraltet sein kann.

Einen Magazinbeitrag über künstliche Intelligenz zu planen, ist vergleichbar mit dem Wunsch, Bananen am Braunwerden hindern zu wollen: Was man heute aufs Blatt bringt, ist wenige Wochen später, wenn das Magazin erscheint, womöglich schon veraltet. Dabei ist es eines der brisantesten Themen auf dem Arbeitsmarkt. Auch in Österreich haben erste Unternehmen KI-Assistenten im Einsatz, die menschliche Arbeit ersetzen, der Facebook-Konzern Meta wird rund zehn Prozent der Mitarbeitenden entlassen, Microsoft will sich von sieben Prozent seiner Angestellten trennen.

Selbst Programmierer sind sich ihrer Jobs nicht mehr sicher, wie im hörenswerten ARD-KI-Podcast zu erfahren ist: Deren System sei, so die Hosts, wie eine Pyramide zu sehen, und diese beginne gerade von unten zu brennen: „Oben“ ließen sich die „Coder-Stars“ in ihrer Arbeit bereits von KI-Agenten unterstützen, die naturgemäß die Programmiersprache perfekt beherrschten, wohingegen der untere Teil der Pyramide, Uni-Absolventen und Job-Einsteiger, nicht mehr in dem Ausmaß wie zuletzt gebraucht würden.

## Menschen geben die Regeln vor

Auch im Unternehmertum wird KI mit neuen, disruptiven Geschäftsmodellen einiges auf den Kopf stellen. Schon jetzt seien Geschäftsmodelle ohne Mitarbeiter denkbar, sagt Patrick Ratheiser, der bereits 2016 eine Chatbot-Plattform für Unternehmen auf KI-Basis entwickelt hat und nun bei Ernst & Young für die KI-Agenden in Österreich verantwortlich ist. „Mit KI-Agenten lassen sich Unternehmen hochziehen, etwa Onlineshops. Statt fünf Mitarbeiter habe ich fünf digitale Assistenten, die einen Bruchteil der Kosten ausmachen.“

KI wird nicht nur den Arbeitsmarkt umkrempeln, der gekonnte Umgang mit Bots und anderen Tools wird zur neuen Kulturtechnik werden, die alle Menschen betrifft, wenn sie nicht den Anschluss verlieren wollen, ist Patrick Ratheiser überzeugt. „Den meisten Menschen ist gar nicht bewusst, wo KI überall im Einsatz ist.“

Für ihn ist klar: KI ist zwar eine Transformation, die den Arbeitsmarkt völlig umkrempeln wird. „Wir Menschen werden dabei die Administratoren oder die Orchestrierung übernehmen. Gerade dazu benötigt es bestens ausgebildete Menschen, die in der Lage sein müssen, die Ergebnisse der KI zu überprüfen und zu bewerten.“ Das bedeutet: Wenn das tiefe Fachwissen der älteren Generation verschwindet, die noch beurteilen kann, ob das, was der KI-Bot zur Antwort gibt, richtig ist, müsse der Arbeitsnachwuchs noch stärker und gründlicher ausgebildet werden, betont der AI-Experte.

## „Lernende Organisation“ als Stichwort

Im zuvor erwähnten Podcast gehen die Hosts der Frage nach, warum sich Firmen so schwer mit KI tun. Einer ihrer Schlüsse ist, dass KI in Unternehmen oft nur nach zwei Kriterien besprochen werde: wie großartig oder wie ablehnenswert die Technologie sei. Die Mitte zu erkunden, ist wohl das Gebot der Stunde. Genauso, herauszufinden, wo der Technologieeinsatz im Unternehmen überhaupt gewinnbringend ist – und vor allem zu bedenken, dass es nie nur die eine Lösung geben wird.

Es gelte auch, sich darauf einzustellen, dass eine Software nach drei Wochen schon veraltet sein könne, sagt Ratheiser. „Lernende Organisation“ ist hier das Stichwort, was nichts anderes bedeutet, als neugierig und flexibel zu bleiben und sich auf die rasche Entwicklung



Die KI dreht die Arbeitswelt um.

SN/STOCKADOBÉ/ROBERT KINESCHKE

des Themas einzulassen. „Trial and Error“ sollte die Devise beim Ausprobieren sein, immer mit Fokus darauf, dass auch die Maschine fehleranfällig ist.

### KI-Konzerne warnen vor Produkt

Wie die Welt mit KI in wenigen Jahren aussehen wird, wissen auch diejenigen nicht, die sie erschaffen haben. Selbst KI-Entwickler warnen davor, die Technologie einzugrenzen zu müssen. Der Gründer von Anthropic, Dario Amodei, ist der Meinung, dass wir als Gesellschaft vor einer zivilisatorischen Reifeprüfung stehen, da das Thema KI in den kommenden ein bis zwei Jahren unsere Welt auf eine Art und Weise verändern könnte, die heute kaum vorstellbar ist. Von den großen Playern auf dem KI-Markt ist Anthropic jenes Unternehmen mit dem größten ethischen Verantwortungsbewusstsein und wandelt dabei mit dem geplanten Börsengang selbst auf einem schmalen Grat zwischen ethischen Standards und Profitorientierung.

»Den meisten Menschen ist gar nicht bewusst, wo KI schon im Einsatz ist.«

**Patrick Ratheiser, KI-Experte**

Patrick Ratheiser würde sich erst einmal in Europa mehr Elan wünschen, um den Anschluss nicht ganz zu verpassen. Zwar hat sich Frankreich mit dem KI-Unternehmen Mistral mit Hauptsitz in Paris ein neues Entwicklerzentrum etabliert, doch das Fördergebaren in der EU nach Gießkannenprinzip verhindert große Würfe. „Die aber benötigt es, um mit der globalen Entwicklung standhalten zu können“, sagt Ratheiser. Dass sich Europa eher dem Team Skepsis als dem Team Begeisterung angeschlossen zu haben scheint, zeigt für ihn das Beispiel von Open Claw. Der Oberösterreicher Peter Steinberger hat im Alleingang mit Unterstützung von KI einen digitalen Assistenten für die Erledigung täglicher Routinetätigkeiten geschaffen, der dabei auf seine Daten zugreifen darf. In der Medienberichterstattung sei vorrangig über dieses Sicherheitsproblem gesprochen worden, statt über die Leistung Steinbergers. Der arbeitet mittlerweile in den USA für Open AI „und wir haben wieder ein Stück Innovation verloren“, konstatiert Ratheiser.

# Und Ihr Job? Okay so weit?

Nur neun Prozent der Menschen in Österreich sind sehr zufrieden mit ihrem Job und fühlen sich emotional ihrem Arbeitgeber verbunden. Wie aber misst man das, noch dazu weltweit? Marco Nink vom Gallup-Institut klärt auf.

**W**er die Dienstleistungsmentalität in den USA kennt, hat bestimmt schon einen Busfahrer erlebt, der die Reisenden nicht nur bei Laune hält, sondern sie im freundlichen Ton immer wieder an die Regeln für ein gedeihliches Miteinander erinnert. Oder die Frau an der Supermarktkasse, die dem Konsumenten ein freundliches „How are you?“ entgegenruft, aber eigentlich nicht an der Antwort interessiert ist. Mitunter drängt sich da die Frage auf: Sind das nur Floskeln oder haben Menschen in den USA mehr Freude an der Arbeit? Laut aktueller Gallup-Studie über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind in den USA jedenfalls 32 Prozent der Menschen in ihrem Job engagiert, in Österreich bekennen sich dazu nur neun Prozent. Der EU-Schnitt liegt bei 13 Prozent, weltweit bei 20 Prozent.

Voller Einsatz, eine emotionale Bindung zum Arbeitgeber, Stolz und Freude an einer sinnstiftenden Arbeit: In der Gallup-Studie wird es als „Hand-Herz-Kopf“-Mentalität beschrieben, um die steht es in Österreich nicht sehr gut. Der dadurch bedingte Produktivitätsverlust könnte bei über 50 Milliarden Euro liegen, schätzt man bei Gallup. Wie aber misst man weltweit die Zufriedenheit mit dem Leben oder der Arbeitssituation? Marco Nink ist verantwortlich für die jährlich erscheinende Gallup-Studie. Er klärt auf.

## **SN: Wie lässt sich die Zufriedenheit in Leben und Job weltweit einheitlich messen?**

*Marco Nink:* Wir stellen dabei unselbstständig Beschäftigten einfache Fragen wie: Stellen Sie sich eine Leiter mit Stufen von null bis zehn vor. Wo würden Sie in puncto Zufriedenheit Ihr aktuelles Leben einstufen? Wir erfragen zudem, wo die Menschen glauben, auf dieser Leiter

in fünf Jahren zu stehen. Sehen sie sich weiter oben, ist das für uns ein Indikator für einen positiven Blick auf das Hier und Jetzt und in die Zukunft. Um Faktoren wie Stress, Traurigkeit oder Einsamkeit zu messen, bitten wir die Befragten, auf den vorangegangenen Tag zu blicken und fragen verschiedene Gefühle ab und wie häufig diese auftreten. Hinter diesem Ansatz steht jahrzehntelange Forschung, um für 140 Länder dasselbe erheben zu können.

## **SN: Was sind Kriterien für die Messung der Jobzufriedenheit?**

Das Kerninteresse dieser Frage dreht sich um die emotionale Bindung der Beschäftigten an ein Unternehmen und die Frage, wie stark sie ausgeprägt ist. Wir erfragen zwölf konkrete Aspekte, etwa: ob man glaube, das volle Potenzial nutzen zu können, ob man in der Entwicklung gefördert werde, ob die eigene Meinung zähle und so weiter. Das wiederum lässt Rückschlüsse auf die Frage zu, wie Führungskräfte ihren Job machen.

## **SN: Das stellt Österreichs Betrieben kein besonders gutes Zeugnis aus?**

Die emotionale Bindung der Beschäftigten in Österreich an ihre Arbeitgeber ist seit 2015 zurückgegangen und verharrt auf einem niedrigen Niveau, was darauf hindeutet, dass sich die Führungsqualität im Großen und Ganzen nicht verändert hat. Doch wenn man jene Unternehmen betrachtet, die am Thema arbeiten, sieht die Sache anders aus. Mit guter Führung lässt sich der Wert der emotionalen Bindung auf bis zu 45 Prozent steigern, Spitzenunternehmen kommen sogar auf nahezu 70 Prozent, schließlich hat Führungsqualität Einfluss



SN/MIDJOURNEY (K)/TAERNER

auf den Unternehmenserfolg. Für Österreich heißt das: Viele Unternehmen haben diese Möglichkeit noch nicht erkannt oder in Angriff genommen.

**SN: Diese Unzufriedenheit zeigt sich auch in niedrigerer Produktivität. Österreich kostet das angeblich 52 Milliarden Euro pro Jahr. Wie kommt man auf diese Zahl?**

Für die Berechnung der Produktivitätseinbußen werden das Bruttoinlandsprodukt, das durchschnittliche Entgelt, die Anzahl der unselbstständig Beschäftigten sowie der Grad der emotionalen Bindung herangezogen. Es besteht ein nachweislicher Zusammenhang zwischen der emotionalen Mitarbeiterbindung und zentralen Unternehmenskennzahlen – sowohl auf der Kosten- als auch auf der Wachstumsseite. Dieser Zusammenhang gilt branchen-, tätigkeits- und länderübergreifend. Unsere jüngste Meta-Analyse zeigt deutliche Leistungsunterschiede zwischen Teams mit hoher und niedriger emotionaler Bindung. Teams mit hoher emotionaler Bindung haben weniger Fehltag, eine geringere Fluktuation, weniger Arbeitsunfälle und Qualitätsmängel, bessere Kundenbewertungen sowie eine höhere Produktivität. Kurz gesagt: Je höher der Anteil emotional hoch gebundener Mitarbeitender, desto leistungsfähiger und wettbewerbsstärker ist ein Unternehmen.

**SN: Welche Nachhilfe könnte man Österreichs Führungskräften anbieten?**

Bei Führungskräften klaffen häufig das Fremdbild und das Selbstbild auseinander. Das Team nimmt die Führungskraft anders wahr, als sie selbst es tut. Bei den Befragungen bestätigt sich, dass Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterbindung über gute Führungsleistungen verfügen. Die Lebenszufriedenheit ist nachweislich stark mit dem Erleben des Arbeitsumfeldes verknüpft. Personen, die eine gute Führung erleben, sind zufriedener mit dem Leben als jene, die sich am Arbeitsplatz ignoriert fühlen.

**SN: Wer hält der Führungskraft, die sich für eine gute hält, aber keine ist, den Spiegel vor?**

Es gab hierzu eine interessante Untersuchung, in der 97 Prozent der befragten Führungskräfte angaben, einen guten Job zu machen. Zugleich wurden Personen ohne Führungsverantwortung gefragt, ob sie in ihrer beruflichen Karriere jemals eine schlechte Führungskraft hatten, was 70 Prozent bejahten. Das zeigt, wie Selbst- und Fremdbild auseinanderklaffen und dass Führungskräfte zu selten den Spiegel vorgehalten bekommen.

Dementsprechend wichtig sind Mitarbeiterbefragungen mit den richtigen Fragen, die diese Diskrepanz aufzeigen.

**SN: Wo liegen bei der Personalführung die Versäumnisse?**

Nehmen wir als Beispiel die Themen Wertschätzung, Lob oder Anerkennung für gute Arbeit: Führungskräfte kennen die Bedeutung dieser Maßnahmen, die Frage ist nur: Wie sollen sie umgesetzt werden? Jeder Mensch hat andere Bedürfnisse. Hier würde ich Führungskräften

»Bei Führungskräften klaffen häufig Fremdbild und Selbstbild auseinander.«

Marco Nink, Gallup-Institut

empfehlen, in Mitarbeitergesprächen zu fragen: Was war das bisher beste Lob, was das schlechteste, das das Gegenüber im Berufsleben erhalten hat? So lässt sich eine Idee bekommen, wie das Lob ausgestaltet sein sollte – oder eben nicht. Es gibt nicht die präferierte Lösung für Lob und Anerkennung. Man muss sich mit den Mitarbeitenden beschäftigen.

**SN: Was ist für Sie eine gute Führung?**

Menschen erfolgreich zu machen, sie zu entwickeln und nicht kleinzumachen. Die Stärken fördern. Leute wollen weiterkommen, wollen lernen oder Verantwortung übernehmen. Eine gute Frage zur Selbstreflexion an Führungskräfte wäre, wie viele Personen sie im abgelaufenen Jahr entwickelt und gefördert haben. Wir fragen das auf der anderen Seite auch ab, ob die Mitarbeitenden den Eindruck haben, gefördert zu werden, und ob sie im vergangenen Jahr die Möglichkeit hatten, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Führungskräfte müssen Talente erkennen, sie stärken und fördern. Positives gehört sofort kundgetan, um bestärkend zu wirken.

**SN: Was wäre eine empfohlene Handlung?**

Was ich Führungskräften an die Hand geben kann, ist: Hilfreiches Feedback muss ein Mal pro Woche stattfinden. Hilfreich bedeutet dabei nicht aufwendig. Bereits wenige Minuten – auf dem Gang, an der Kaffeemaschine, beim Gang durch die Produktion – genügen, wenn



SN/MIDJOURNEY (K)/TAERNER

sie gut genutzt sind. Solches Alltagsfeedback ist ein Riesenturbo für Weiterentwicklung. Gleichzeitig bringen Führungskräfte so in Erfahrung, was die Mitarbeitenden umtreibt, mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind und wie es ihnen geht.

**SN: Warum wollen Menschen aktuell kündigen?**

In erster Linie, weil sie mit der Führungskraft nicht zufrieden sind, an zweiter Stelle steht die Bezahlung und an dritter die mangelnden Perspektiven im Unternehmen. Es gibt hier schon ein Umdenken, das könnte aber schneller gehen. Häufig werden Beförderungen eher nach diesen Fragen vorgenommen: Wie lange ist er oder sie im Unternehmen, was wurde besonders gut gemacht? Das ist nicht optimal.

**SN: Warum macht man das?**

Weil das Thema Karriere stark mit der Anzahl der Mitarbeitenden, die man „unter sich“ hat, verbunden ist. Einige Betriebe denken hier schon um und schaffen Lauf-

bahnen, die nicht zwangsläufig mit Führungsverantwortung verbunden sind. In einer Studie wurden Menschen ohne Führungsverantwortung befragt, was ihnen für ihre Zukunft vorschwebt: Führungskarriere oder Fachkarriere? Das Bild war geteilt mit 50:50. Es gibt also Bedarf für Fachkarrieren, die muss man aber auch anbieten können. Hier könnten Unternehmen nachdenken, ob diese fachlichen Spezialisten nicht dieselben Benefits bekommen sollen wie Führungskräfte. Da ist noch viel Luft nach oben. Gerade bei hoch qualifizierten Fachkräften, die das Gefühl haben, im Unternehmen nicht weiterzukommen, ist die Gefahr groß, dass sie gehen.

**SN: Wie zielführend ist es, Menschen mit Geld halten zu wollen?**

Jeder ist käuflich! (lacht) Es hat sich gezeigt, dass man Beschäftigten, die eine gute Führungsqualität erleben, 20 Prozent beim Gehalt aufschlagen muss, damit sie darüber nachdenken, das Unternehmen zu verlassen. Wer die innere Kündigung bereits vollzogen hat, wechselt für dasselbe Geld.

**Wolfgang Rehl**

Rehl und Partner



S/NINIKO ZUPARIC

Meinem Vernehmen nach erfordert die demografische Entwicklung mehr strategische Planung in die Zukunft der Unternehmen. Und das kann schneller gehen als gedacht. KI könnte Jobs obsolet machen, aber es werden, wie in der Vergangenheit bei neuen Technologien auch, neue Jobs entstehen. Arbeitnehmer sind hier zudem in ihrer persönlichen Entwicklung mit Aus- und Weiterbildung gefordert. Die nächsten Jahre werden die Stellenbesetzung grundlegend verändern – nicht evolutionär, sondern strukturell. Zwei Treiber sind dabei entscheidend: KI und der demografische Wandel. Für Unternehmen bedeutet das vor allem eines: Recruiting wird strategischer, selektiver und deutlich anspruchsvoller. Die Qualität von Stellenbesetzungen entscheidet sich nicht an der Technologie, sondern an der Fähigkeit, Menschen richtig einzuschätzen und sie für sich zu gewinnen.

**Birgit Polster**

Acctus



S/NACCTUS

Nach Viktor Frankl ist der „Wille zum Sinn“ die stärkste menschliche Motivationskraft. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden halten wollen, müssen sich vom reinen Arbeitgeber zum Sinnstifter entwickeln. Job-suchende wollen nicht nur einen Job, sondern einen Ort, an dem ihre Tätigkeit einen erkennbaren Beitrag leistet. Führungskräfte sind mehr als je zuvor gefordert: Die zentrale Herausforderung liegt darin, Orientierung in einer komplexen Welt zu bieten. Ein stabiles Team zeichnet sich dadurch aus, dass Führung die Brücke zwischen der technologischen Transformation – etwa durch den Einsatz von KI – und der individuellen Verantwortung schlägt. Wenn KI Prozesse übernimmt, verschiebt sich die Rolle des Menschen hin zum Gestalter. Führung muss hier Raum für psychologische Sicherheit schaffen, in dem Mitarbeitende sich als wirksam erfahren, anstatt durch die Technik entfremdet zu werden.

# Große Aufgaben stehen an



Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, ihre Teams durch die unsicheren Zeiten zu begleiten. Das ist noch nicht allen bewusst.

Hallo, wie ist Bezahlung?“, schrieb einst ein Bewerber an die Recruiterin Marlies Brunner von Pendl & Piswanger. Der Wunsch nach einer guten Bezahlung sei nicht verschwunden, doch seien andere Dinge in den Vordergrund geraten, warum man sich im Unternehmen wohlfühle, bleiben wolle oder eben schon in der inneren Kündigung lebe, sagt Brunner. Dafür seien Wünsche wichtiger geworden, die man vor Jahren belächelt habe: ein nettes Team, ausreichendes Onboarding oder schöne Räume. Auch auf die Führungskräfte warten neue Aufgaben, sagt Ursula Löffler von Hill Woltron. Dazu gehört in unsicheren Zeiten eine klare Kommunikation, was sich verändert und warum. Eine neue Kultur ohne Angst würde Mitarbeitende ermutigen, Kritik zu äußern, ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen. Künftig werde es wichtig sein, Lernen als Teil der Arbeit einzuplanen mit Raum zum Ausprobieren, sagt Löffler. „Es braucht Personalentwicklung als kontinuierlichen Prozess.“

### Marlies Brunner

Pendl & Piswanger



Corona hat Homeoffice, generell flexible Arbeitszeitmodelle und Ergebnisorientierung gebracht, damit ist für Transparenz und einen gleichmäßigen Informationsstand eine ausreichende und offene Kommunikationskultur notwendig. Leider wird genau das oft unterschätzt: Wer sich nicht informiert fühlt, glaubt auch, nicht gesehen zu werden. Gute Leistungen der Mitarbeitenden brauchen Anerkennung, manch Führungskraft sollte großzügiger mit wohlwolgendem Feedback umgehen und würde so rasch bemerken, welchen positiven Einfluss es auf Motivation und Loyalität zum Unternehmen hat. Themen wie Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind für viele Unternehmen leider immer noch wie Schlagwörter, sind aber nicht zu unterschätzen. Wird in Mitarbeitende investiert, unterstreicht das deren Wichtigkeit für das Unternehmen und erhöht erneut die emotionale Bindung der wertgeschätzten Person zum eigenen Betrieb.

### Ursula Löffler

Hill Woltron



Weniger Planbarkeit, mehr Tempo, Arbeitskräftemangel, Klimawandel, technologische Umbrüche – all das kommt auf Führungskräfte zu. Hier sind neue Qualitäten wichtig, zuhören zu können etwa oder Verständnis für das Gegenüber aufzubringen. Leistung sollte nicht länger mit Präsenz verwechselt werden und auch wenn Kontrolle bequem und einfach ist: Vertrauen ist Führung. Es braucht auch Konfliktfähigkeit statt Harmoniestreben: Deutliche Worte sind oft produktiver als Dauerkonsens. Was die KI betrifft, so ist ein bloßes Mitmachen falsch: Führungskräfte müssen sich damit auseinandersetzen, was KI leisten kann und wo die Grenzen liegen. Die Arbeitswelt bleibt volatil. Nachhilfe in pragmatischem Handeln wäre hilfreich – und die Fähigkeit, auch Fehler einzugestehen. Das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, ermöglicht Klarheit und gute Führung.

# Wissen, was zu tun ist

Die Altersvorsorge wird immer mehr zur individuellen und betrieblichen Angelegenheit. Die Regierung hat hier bereits Akzente gesetzt.

**M**anches im Leben ist ein permanenter Veränderungsprozess, so auch das Pensionssystem. 1906, als das erste Pensionsversicherungsgesetz für Privatangestellte beschlossen wurde, hatte man nur jene Menschen im Blick, die ausschließlich oder vorwiegend geistige Dienstleistungen verrichteten – sprich die Angestellten –, und überdies nicht schlecht verdienten im Vergleich zur Gesamtbevölkerung. Ausgeschlossen waren Arbeiter, Niedrigverdiener, Selbstständige, sogar Beamte und Frauen. Das Gesetz wurde von manchen als „Fehlinvestition“ bezeichnet, weil Invalide arbeitsunfähig bleiben würden.

## Sich über spätere Lücken informieren

120 Jahre später sind zwar Arbeiter, Selbstständige und Beamte versorgt (per Gesetz seit 1955), Frauen kämpfen nach wie vor dafür, dass ihre Care-Arbeit, die sie den Familien und der Gesellschaft kostenlos zur Verfügung stellen, im Pensionssystem Niederschlag findet. Für dieses wichtige gesellschaftliche Fundament gibt es kein Geld, im Gegenteil. Es kostet Frauen einen Teil ihrer Pension: Im Schnitt erhält eine Frau in Österreich aktuell 1527 Euro Alterspension, ein Mann 2535 Euro. Die Differenz ist also nach wie vor groß.

Um die finanzielle Lücke durch Teilzeit- und Care-Arbeit zu minimieren, wäre eine partnerschaftliche Absicherung essenziell: Neben gesetzlich verankerten In-



strumenten wie dem freiwilligen Pensionssplitting oder der Anrechnung von Kindererziehungs- und Pflegezeiten können Paare durch freiwillige Einzahlungen in private Vorsorgemodelle oder die gesetzliche Rentenversicherung einen aktiven Ausgleich für geleistete Care-Arbeit schaffen. Hierzu beraten die Pensionsversicherungsanstalten und die Arbeiterkammern.

## Es wird weiterhin Pensionen geben

Die Frage nach der eigenen Pension wirkt für viele Menschen recht abstrakt. Gerade für die junge Generation gehört viel Vorstellungsvermögen dazu, sich auszuendenken, was im Jahr 2070 oder 2080 sein könnte.

Bis dahin wird er oder sie 45 volle versicherungspflichtige Jahre hinter sich haben, sofern die Entscheidung für einen Vollzeitjob fällt. Auch wenn nur wenige junge Menschen an eine staatliche Pension glauben: Im Momentum Institut schätzt man, dass auch diese Generation mit einer gesetzlichen Alterspension rechnen kann, die



SWARTHON - STOCKADOBEE.COM

in etwa bei 45 bis 50 Prozent vom durchschnittlichen Nettoeinkommen betragen wird. Freilich ungesehen der Lohnentwicklung, der individuellen Erwerbsbiografie oder der Versicherungsmonate bzw. -jahre. Aktuell macht die staatliche und umlagenfinanzierte Vorsorge 90 Prozent aus. In nur wenigen Ländern ist der staatliche Anteil so hoch wie in Österreich.

### Der Druck auf das System nimmt zu

Statistische Prognosen zeigen, dass Österreich bis Mitte der 2060er-Jahre etwa zehn Millionen Einwohner haben wird, bei einem deutlich höheren Anteil von Menschen über 65 Jahren. 2040 wird der Anteil der über 65-Jährigen signifikant gestiegen sein, auf einen Pensionisten werden mittelfristig zwei Erwerbstätige fallen. Dies erhöht den Druck auf die öffentlichen Finanzen. Offizielle Gutachten und Berichte für Österreich gehen dennoch davon aus, dass die gesamten Pensionsausgaben im Verhältnis zum BIP bis 2070 nur um rund 0,4 Prozent-

punkte ansteigen werden. Hier ist Österreich im EU-Vergleich recht solide aufgestellt. Andererseits muss schon jetzt das Pensionssystem stark aus dem allgemeinen Budget gestützt werden. Wirtschaftsexperten, darunter Monika Köppl-Turyna, Direktorin von Eco-Austria, fordern auf, über eine stärkere Balance dieser drei Säulen aus staatlicher, betrieblicher und privater Vorsorge nachzudenken. Im internationalen Vergleich seien in Bezug auf das Pensionssystem jene Länder erfolgreicher, in denen diese ausgewogen sei, sagt sie.

### Je früher man beginnt, desto besser

Auch im Privatbereich gilt: Je früher man mit der Pensionsvorsorge beginnt, desto besser. Die Bundesregierung hat nun beschlossen, die betriebliche Vorsorge zu stärken. Betriebe sind in Österreich verpflichtet, 1,53 Prozent des monatlichen Bruttoeinkommens ihrer Mitarbeitenden in eine Vorsorgekasse einzubezahlen, die diesen in voller Höhe ausbezahlt werden. Betriebe kön-

»Wir sollten darüber diskutieren, wie mehr Balance ins System kommt.«

**Monika Köppl-Turyna, Eco Austria**

nen zusätzlich und freiwillig Beiträge an eine Pensionskasse entrichten. Ab 2027 sollen diese Abfertigungsgelder aus der betrieblichen Altersvorsorge in einer Vorsorge-Veranlagungsgemeinschaft angelegt werden können, allerdings ohne Kapitalgarantie. Eine Auszahlung vor Pensionsantritt ist nicht möglich, diese Anlageform ermöglicht dafür ein langfristigeres und auch risikoreicheres Finanzmanagement, das eine höhere Kapital-Endsumme bedeuten kann. Das neue Modell soll laut Neos-Chefin Beate Meinel-Reisinger eine um zehn Prozent höhere Nettopension bringen.

Ob die spätere Pension nun ein Dahinfristen oder Genießen bedeutet, liegt künftig stärker als bisher am Individuum selbst. Und gerade hier gibt es Defizite, sagen Wirtschaftsforscher und Finanzexperten. Viele Menschen haben Schwierigkeiten, zwischen verschiedenen Anlageformen zu unterscheiden, auch die Auseinandersetzung mit dem Finanzmarkt und den Chancen einer langfristigen Kapitalbildung ist mitunter dürftig.

# Früh beginnen, gut ernten

Wann sollte man mit der Pensionsvorsorge beginnen und wie? Salzburger Bankenchefs verraten, wie sie das im privaten Rahmen bei ihren Kindern handhaben.



SN/TANTIN - STOCK.ADOBE.COM

**Roland Schmidhuber,**  
Direktor Oberbank  
Geschäftsbereich Salzburg



SN/WILDBILD.AT

Seit der Geburt meiner Kinder ist Vorsorge für mich ein zentrales Thema. Dazu zählt beispielsweise eine private Kranken- und Unfallversicherung, die ich frühzeitig für meine beiden Söhne abgeschlossen habe. Diese erweist sich heute als sehr sinnvoll, und wer früh startet, zahlt in der Regel niedrigere Beiträge. Gleiches gilt für die finanzielle Vorsorge insgesamt: Je früher man beginnt vorzusorgen, desto höher ist natürlich später das angesparte Kapital. Auch bei kleinen Beträgen schlägt sich der Zinseszins-effekt sehr positiv zu Buche. Heute freuen sich meine beiden großen Kinder über einen finanziellen Grundstock für ihre Ausbildung. Mein Tipp: Ersparnisse gezielt in verschiedene Versicherungs- und Vorsorgeprodukte mit passenden Laufzeiten, Streuung und wenig Risiko investieren. Maximale Flexibilität bietet ein Fondssparplan.

**Anna Doblhofer-Bachleitner,**  
Mitglied Geschäftsführung  
Raiffeisenverband



SN/RI/VS

Wir haben schon früh mit der Vorsorge unserer beiden Kinder (15 und 13 Jahre alt) begonnen. Zunächst mit einem Bausparer bei der Geburt, der nach dem Auslaufen als neuer Vertrag abgeschlossen wurde. Der Ertrag aus dem ersten Bausparer wurde in einen nachhaltigen Fonds angelegt, der darüber hinaus zusätzlich monatlich dotiert wird. Mittlerweile haben die Kinder ihr eigenes Konto und sparen auch selbst. Ganz wichtig ist in diesem Zusammenhang eine finanzielle Grundbildung, weshalb sich auch jeder selbst um seine Finanzen kümmern muss und sich nicht auf andere verlassen soll. Am einfachsten geht das, indem man eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung macht, eine „eiserne Reserve“ an täglich verfügbarem Geld anlegt (empfohlen werden hier zumindest drei Monatsgehälter). Was übrig bleibt, wird zum Ansparen verwendet. Selbst bei kleinen monatlichen Beträgen kommt über die Jahre eine stattliche Summe zusammen, die den Kindern oder Enkelkindern eine große Hilfe sein kann.

**Nils Kottke,  
Vorstandsmitglied  
Bankhaus Spängler**



SN/BANKHAUS SPÄNGLER

Ich halte es für sehr wichtig, bereits früh mit der Vermögensvorsorge zu beginnen. Deshalb habe ich für meine beiden Kinder, Klara (14) und Paul (10), jeweils schon früh die ETF-basierte Online-Vermögensverwaltung unseres Hauses abgeschlossen, die eine Mindesteinlage von 30.000 Euro vorsieht. Nachdem sie einen langfristigen Anlagehorizont haben, investiere ich zu 100 Prozent in Aktien. Auch die Großeltern finden das gut und stocken zu Geburtstagen und Festtagen regelmäßig auf. Bedauerlicherweise dürfen Kinder in Österreich allerdings selbst keine Aktiendepots haben, deshalb laufen diese auf meinen Namen. Eine Modernisierung der Gesetzgebung wäre diesbezüglich sehr wünschenswert.

**Gregor Hofstätter-Pobst,  
Vorstand/CEO  
bei Wüstenrot**



SN/ARBEID

Als Vater von drei jungen Erwachsenen ist mir die Investition in ihre Ausbildung ein zentrales Anliegen, denn sie ist der wirksamste Schutz gegen Altersarmut. Daneben setze ich auf bewährte Instrumente wie Bausparverträge, um ihnen diszipliniertes Sparen und den Umgang mit Geld zu vermitteln. Wichtig ist mir auch, dass wir regelmäßig über finanzielle Themen sprechen und ich sie frühzeitig für die Bedeutung von Altersvorsorge und Wohneigentum sensibilisiere und beratend begleite. So können sie eigenverantwortlich und gut vorbereitet in ihre finanzielle Zukunft starten.

ANZEIGE

## Volksbank stärkt Kompetenzen mit KI

Die Anforderungen an Beratung und Service verändern sich stetig – ebenso die Art, wie Lernen und Weiterbildung gestaltet werden. Die künstliche Intelligenz setzt neue Maßstäbe in der Weiterbildung bei der Volksbank.



SN/VOLKS BANK

*KI-gestützte Trainingssimulationen ermöglichen praxisnahes und flexibles Lernen.*

Die Anforderungen an Beratung und Service verändern sich stetig – ebenso die Art, wie Lernen und Weiterbildung gestaltet werden. Gemeinsam mit ihrem Bildungspartner, der Volksbank Akademie, setzt die Volksbank Salzburg eG gezielt auf innova-

tive, KI-gestützte Lernformate, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter praxisnah und zukunftsorientiert zu unterstützen.

### Lernen, das wirkt

Ein zentrales Element ist das KI-basierte Konversationstool „Second Nature“. Damit trainieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter realistische Kundengespräche in einer geschützten Umgebung. Die künstliche Intelligenz reagiert flexibel auf Gesprächsverläufe, stellt Rückfragen und gibt individuelles Feedback in Echtzeit. So können Beratungssituationen realitätsnah geübt und die eigene Gesprächskompetenz kontinuierlich weiterentwickelt werden – unabhängig von Ort und Zeit.

Ergänzt wird dieses Angebot durch die Trainingsbibliothek der Dialogwerkstatt mit zahlreichen Gesprächssimulationen, etwa

zur Kundenberatung, Einwandbehandlung sowie zu Führungs- und Mitarbeitergesprächen. Dass dieser moderne Ansatz überzeugt, zeigt auch die externe Anerkennung: Für das Projekt „Adaptives Upskilling für die Arbeitswelt von morgen“ wurde die Volksbank Akademie beim HR Inside Summit ausgezeichnet.



### Kontakt & Information

#### Volksbank Salzburg eG

Tel.: +43 662 / 8696 100

PERSONAL@VOLKS BANKSALZBURG.AT

WWW.VOLKS BANKSALZBURG.AT



**Claus Graggaber,  
Landesdirektor der  
Salzburger Sparkasse**



SN/STEFAN ZAUNER

Das erste Mal Gedanken über meine Altersvorsorge habe ich mir bei meinem ersten Job gemacht, also genau zu dem Zeitpunkt, als ich erstmals über ein eigenes Einkommen verfügt habe. Wenige Jahre später, mit meinem Einstieg in die Bank, hat sich dieses Bewusstsein noch einmal deutlich geschärft, vor allem durch den täglichen Einblick in unterschiedliche Lebensrealitäten und Vorsorgesituationen. Eine zentrale Erkenntnis war für mich, dass Zeit ein wesentlicher Faktor ist: Wer früh beginnt, kann bereits mit überschaubaren Beträgen eine solide Basis für die Altersvorsorge schaffen. Während sich das Thema mit Mitte zwanzig oft noch sehr weit entfernt anfühlt und anfangs vor allem Disziplin erfordert, bin ich heute umso dankbarer, diese Entscheidung früh getroffen zu haben.

**Andreas Höll,  
Generaldirektor der  
Volksbank Salzburg**



SN/VOLKSBANK

Bei der privaten Vorsorge für meine Kinder habe ich früh auf langfristige Veranlagung gesetzt und dabei vor allem eines berücksichtigt: Zeit ist der entscheidende Faktor. Nicht der vermeintlich ideale Einstiegszeitpunkt, sondern ein konsequenter, langfristiger Ansatz macht den Unterschied. Durch eine regelmäßige Veranlagung in breit gestreute Kapitalmarktprodukte kann über die Jahre eine stabile und inflationsüberlegene Entwicklung erzielt werden. Vorsorge für das Alter ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Gerade bei langfristigen Veranlagungen kann und sollte bewusst Risiko eingegangen werden. Denn ohne Risiko gibt es auch keine Risikoprämie. Gleichzeitig ist es entscheidend, das Risikoprofil im Laufe des Lebens anzupassen und vor der Entnahmephase schrittweise zu reduzieren.



SN/STOCK.ADOBE/WIRA (2)



# **WO WARTET DER NÄCHSTE KARRIERESCHRITT AUF MICH? WIR WISSEN'S, KARRIERE.SN.AT!**

*Finden Sie jetzt auf [karriere.SN.at](http://karriere.SN.at) die aktuellsten Jobangebote  
in Salzburg und Umgebung!*



Hillebrand

# Vielfältige Berufe. Vielseitige Karrieren.

Vom Lehrling bis  
zur Projektverantwortung

Jetzt bewerben:

