

Julius

& DAS UNTERNEHMERGLÜCK

STARK durch Selbstakzeptanz

MARTHA SCHULTZ

Über den Wohlstandsatlas
und ihre Zeit an der Spitze
der Julius Raab Stiftung

KASIA GRECO

Die Zukunft gehört
denen, die echt sind

Das Magazin der Julius Raab Stiftung

JULIUS
RAAB
STIFTUNG



Editorial

Selbstakzeptanz und Wohlstand – warum echter Fortschritt innen beginnt



Was bedeutet es heute, ein gelungenes unternehmerisches Leben zu führen? Diese Frage begleitete uns durch jede Seite unseres Magazins – nicht als theoretische, sondern als zutiefst menschliche. Denn Unternehmertum ist weit mehr als Strategie und Marktlogik. Es ist Denken, Fühlen, Handeln – und die Fähigkeit, aus all dem Glück zu finden.

In der nun letzten Ausgabe stellt Dr. Marisa Mühlböck einen besonderen Typus in den Mittelpunkt: jene Unternehmerinnen und Unternehmer, deren Stärke in der **Selbstakzeptanz** liegt. Also Menschen, die bereit sind, innezuhalten, zu reflektieren sowie aus ihren Erfahrungen – guten wie schlechten – zu lernen. Sie wissen: Wachstum beginnt dort, wo man sich selbst annimmt.

Allerdings geschieht Unternehmertum nicht im luftleeren Raum. Es ist eingebettet in ein größeres Ganzes – in eine Gesellschaft, die Wohlstand schafft, spürt und sichern muss. An dieser Stelle knüpft der **Wohlstandsatlas Österreich 2.0** der Julius Raab Stiftung an. Der Atlas zeigt: Wohlstand entsteht dort, wo wir bereit sind, ihn neu zu denken – als Zusammenspiel von ökonomischer Stärke, gesellschaftlicher Teilhabe sowie der Fähigkeit, Wandel vorausschauend zu gestalten.

Mit diesem Magazin möchten wir verbinden, was allzu oft getrennt gedacht wird: Selbstakzeptanz und Unternehmertum.

Herzlichst Elisabeth Sauritschnig
Geschäftsführerin Julius Raab Stiftung



tum, Wohlstand und Sinn, Führung und Menschlichkeit. Wir laden Sie ein, sich auf diese Reise einzulassen – eine, die inspiriert, hinterfragt und Mut macht, Unternehmertum ganzheitlich zu leben und Wohlstand als eine gemeinschaftliche Aufgabe zu sehen.

Zum Abschluss dieser Magazinreihe – und zum Abschluss meiner Zeit als Geschäftsführerin der Julius Raab Stiftung – möchte ich Ihnen ganz persönlich danken. Danken für Ihr Interesse, Ihre Gedanken und Ihre Begeisterung für Veränderung. Es war mir eine Freude und Ehre, Impulse zu setzen, Themen sichtbar zu machen und Menschen miteinander zu verbinden. Die Stiftung ist für mich seit jeher ein Ort des Gestaltens gewesen – geprägt von Verantwortung, Austausch und Optimismus.

Nun ist es jedoch an der Zeit für mich, weiterzugehen. Ich blicke voller Wertschätzung zurück – und voller Zuversicht nach vorn: für Sie, für die Stiftung und für all jene, die Unternehmertum mutig leben sowie Wohlstand als gemeinsame Aufgabe verstehen.

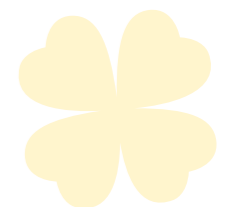
Von Herzen danke ich für die gemeinsame Reise.
Und für alles, was daraus noch entstehen wird.

Inhalt

Stark durch Selbstakzeptanz Dr. Marisa Mühlböck	4
Gerlinde Tröstl-Katinger	6
Marko Buxbaumer	7
Nadina Ruedl	8
Glück, eine Typfrage	11
Wohlstand ist mehr als Zahlen Martha Schultz	12
Die Zukunft gehört denen, die echt sind Dr. Kasia Greco	16
WORDRAP mit Staatssekretär Alexander Pröll	19



Impressum:
Julius Raab Stiftung, Kärntner Straße 8/6,
1010 Wien, info@juliusraabstiftung.at
Stiftungsrat: Präsidentin Martha Schultz;
Vizepräsidentin Mag. Ulrike Fiona Domany-Funtan,
MBA; Doris Hummer; Univ.-Prof. Dr. Bettina
Fuhrmann; Univ.-Prof. MMag. Dr. Daniel Varro, LL.M
Stiftungsvorstand: Elisabeth Sauritschnig, LL.M.;
Philipp Horvath LL.M. (WU), BSc (WU)
Redaktion: Elisabeth Sauritschnig, LL.M.;
Sonja Moser, MSc
Grafik und Satz: www.fuggersberger.at
Produktion: 08/16 Printproduktion GmbH
Fotocredits: iStockphoto, Enzo Holey, Michael
Strobl Photography, Nicole Stessl, BKA/Andy
Wenzel, Barbara Nidetzky und Canva / Pexels





Dr. Marisa Mühlböck



Stark durch **Selbstakzeptanz**

Warum ein reflektierter Blick auf die eigenen Stärken und Schwächen die Basis für unternehmerischen Erfolg ist

Selbstakzeptanz bedeutet, im unternehmerischen Alltag eine positive Haltung zu sich selbst zu haben. Seine Stärken zu sehen, aber auch die Schwächen anzuerkennen. Erfolge zu feiern und aus Misserfolgen zu lernen, ohne sich kleinzumachen. Denn: Niemand ist perfekt, und muss es auch nicht sein. Für den Selbstakzeptanz-Typus zählt der Mut, sich selbst anzunehmen, so wie man ist – als Mensch und als Unternehmer*in. Drei Unternehmerpersönlichkeiten berichten, wie Selbstakzeptanz ihr unternehmerisches Leben besser macht.





GERLINDE TRÖSTL-KATINGER

ist seit dem April 2025 Vorständin der Metagro Edelstahltechnik AG in Hainfeld, Niederösterreich.

Zuvor war sie mehr als zehn Jahre Geschäftsführerin der Markas GmbH, einem führenden Dienstleistungs- und Facility-Service-Unternehmen. Unter ihrer Leitung hat sich Markas Österreich von einem Jahresumsatz von 34 Millionen Euro auf fast 100 Millionen Euro im Jahr 2024 mehr als verdoppelt.

Für ihre unternehmerische Leistung wurde sie 2023 mit dem *Unternehmerinnen Award* ausgezeichnet www.metagro.at

„Ich kann nur die Dinge ändern, die ich ändern kann. Was nicht in meiner Macht liegt, muss ich so akzeptieren. Ich muss es sehen und im Blick behalten, damit ich gegebenenfalls darauf reagieren kann. Aber es bringt nichts, mich darüber aufzuregen, zu ärgern oder mir Sorgen zu machen.“



Gerlinde Tröstl-Katinger hat beruflich schon viel erlebt. Ihren Karriereweg startete sie in der Industrie, mit einem Schwerpunkt im Finanz- und Rechnungswesen. Doch schon damals verstand sie sich als Generalistin – eine, deren Herz ebenso für Marketing, Kommunikation und Mitarbeiterführung schlägt. Fast 13 Jahre lang leitete sie ein Facility-Service-Unternehmen mit 2.500 Mitarbeitenden und arbeitete unermüdlich daran, das Image einer gesamten Branche zu verändern. Ihr Ziel: die Wichtigkeit und Wertigkeit dieser Dienstleistungen sichtbar zu machen – insbesondere im sensiblen Bereich der Hygiene im Gesundheitswesen. Heute steht sie als Alleinvorständin der Metagro Edelstahltechnik AG an der Spitze eines niederösterreichischen Unternehmens, das als Spezialist für die Verarbeitung von Edelstahlblech gilt.

Auch wenn die 51-Jährige formell angestellt ist, spürt man im Gespräch sofort den Unternehmergeist, der ihr gesamtes Handeln prägt: „Es fühlt sich an, als wäre es mein Unternehmen. Ich übernehme gerne Verantwortung und möchte vorleben, dass eigenverantwortliches Arbeiten nicht nur sinnvoll ist, sondern auch Spaß macht“, betont Tröstl-Katinger.

Eigenverantwortung ist ebenfalls für Marko Buxbaumer ein zentrales Prinzip. Vor zehn Jahren übernahm er die Geschäftsführung des Kärntner Familienunternehmens Ing. A. Sauritschnig Alu-Stahl-Glas GesmbH – ein Betrieb, der seit fast 80 Jahren für qualitativ hochwertige, innovative und zukunftsorientierte Fassadenbauprojekte steht. Vor der Übernahme musste der studierte Architekt seine Leadership-Fähigkeiten erst einmal beweisen und den Wiener Markt erschließen. „Wir hatten ein großes Projekt in Wien, und mein Vater hat mich gefragt, ob ich die Koordination übernehmen möchte. Diese Wachstumsphase war herausfordernd, anfangs sogar chaotisch. Aber am Ende haben wir sie erfolgreich bewältigt.“ Für Qualität und wirtschaftliche Performance wurde das Unternehmen mehrfach ausgezeichnet – zuletzt mit dem 2. Platz beim Austria's Leading Companies Award in der Kategorie Kärntner Großbetriebe.

Während Tröstl-Katinger sowie Buxbaumer traditionsreiche Unternehmen in eine neue Ära führen, mischt Nadina Rudel mit einem völlig neuen Ansatz die Lebensmittelbranche auf. Mit der Pflanzerei hat sie sich zum Ziel gesetzt, regionale, nachhaltige und hochwertige pflanzliche Lebensmittel herzustellen. Wer sich vegan ernähren, aber trotzdem nicht auf österreichische Fleisch- und Wurstklassiker verzichten möchte, ist bei ihr genau richtig. Ihr Flagship-Produkt, der „Gustl“, ein pflanzlicher „Leverkas“ wird aus regionalem Gemüse handgefertigt – ohne Soja, Weizen oder Palmöl. „Essen beginnt beim Geschmack und bei der Freude“, unterstreicht die temperamentvolle Gründerin. „Jedes noch so gute moralische Argument tut sich schwer, Gehör zu finden, wenn das Essen am Teller nicht auch schmeckt.“

Wie innere Reflexion zu äußeren Erfolgen führt

Was die drei Unternehmerpersönlichkeiten eint, ist ihr hohes Bewusstsein für die Bedeutung von Selbstreflexion und die Fähigkeit, sich ehrlich mit eigenen Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen. Für Gerlinde Tröstl-Katinger bildet Selbstakzeptanz sogar den zentralen Dreh- und Angelpunkt eines gelungenen unternehmerischen Lebens. „Daraus entstehen vertrauensvolle Beziehungen und ein Gefühl von Selbstbestimmtheit. Teil davon ist für mich auch eine gute Fehlerkultur, wo man Niederlagen eingesteht, aber ebenso stolz auf das ist, was gelingt.“

Auch wenn ihr das Thema wichtig ist, sieht sie bei sich selbst noch Entwicklungspotenzial: „Ich zweifle schon auch immer wieder an mir, besonders dann, wenn etwas nicht so läuft, wie ich es mir vorstelle. Ich bin sehr reflektiert und manchmal vielleicht zu kritisch mit mir selbst.“ Umso mehr bedeutet ihr Wertschätzung viel, sei es durch Mitarbeitende, Kund:innen oder die Öffentlichkeit. So freut sie sich besonders über Auszeichnungen wie den Unternehmerinnen Award, mit dem sie 2023 vor den Vorhang geholt wurde.



MARKO BUXBAUMER

ist Geschäftsführer der Ing. A. Sauritschnig Alu Stahl Glas GmbH in St. Veit an der Glan. 2001 trat er in das Familienunternehmen ein und übernahm 2015 die Geschäftsführung. Unter seiner Leitung hat das Unternehmen seine Fertigungs- und Planungsprozesse im Aluminium-, Stahl- und Glasbau weiterentwickelt und sich als innovativer Arbeitgeber in der Region etabliert. Ausgezeichnet wurde das Unternehmen u.a. mit dem Sonderpreis „Metallbau“ im Rahmen des Aluminium Architektur Preises 2020 sowie mit dem 2. Platz des Austria's Leading Companies Awards 2025 in der Kategorie Kärntner Großbetriebe.

www.sauritschnig.at

„Als Führungsperson kann ich von meinem Team nicht verlangen, was ich nicht selbst bereit bin, zu geben. Daraus kann sich dann auch ein gewisser „Zug-Effekt“ entwickeln, sodass die Menschen bei deiner Vision auch mitziehen.“





NADINA RUEDL

ist Gründerin und Geschäftsführerin von Die Pflanzerei – Veganer Lebensmittelhandel GmbH mit Sitz in Wien.

Sie startete mit der Vision, typische österreichische Fleisch- und Wurstklassiker ausschließlich auf pflanzlicher Basis herzustellen – unter Einbindung regionaler Wertschöpfungsketten und klassischem Handwerk. Für ihr Engagement wurde sie u.a. als „Gründerin des Jahres“ im Rahmen des Woman in Business Award 2024 ausgezeichnet.

www.die-pflanzerei.com

„Ich zweifle viel, aber mittlerweile produktiver. Meine Zweifel sind wie kleine Nervensägen, die fragen: ‚Nadina, bist du dir sicher?‘, ‚Ist das gut genug?‘, ‚Hast du das wirklich zu Ende gedacht?‘. Früher hat mich das blockiert, heute sage ich: Zweifel sind meine eingebauten Qualitätschecks.“



Marko Buxbaumer sieht Selbstreflexion als wesentlichen Teil unternehmerischer Verantwortung. „Man muss seine Taten gut hinterfragen“, betont er. Die Rolle der Unternehmensleitung sieht er dabei als besonders anspruchsvoll: „Du musst in dieser Funktion auch geradestehen, wenn jemand im Team einen Bock schießt – weil du für das große Ganze verantwortlich bist. Das ist ehrlicherweise nicht immer lustig, aber es gehört dazu.“ Freude empfindet er vor allem dann, wenn ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird: „In unserer Branche gibt es so etwas wie ein doppeltes Erfolgserlebnis. Zuerst freust du dich, wenn du ein Projekt an Land ziehst, und ein zweites Mal, wenn du vor dem fertigen Objekt stehst.“

Während Buxbaumer beschreibt, wie Selbstreflexion seine Entscheidungen prägt, zeigt Nadina Ruedl einen anderen Aspekt der Selbstakzeptanz auf: den Mut, Erfolge nicht als Zufall abzutun, sondern als eigenständige Leistung zu würdigen.

Das war allerdings nicht immer so. „Ich komme aus einer Arbeiterfamilie. Bei uns war Selbstständigkeit eher mit Angst besetzt als etwas, das gefeiert gehört“, erklärt sie. Als mit der Gründung Chancen kamen – TV-Auftritt, Magazinanfragen, große Kund:innen, Kooperationen – reagierte sie zuerst nach gelerntem Muster: „Bloß nicht zu früh freuen. Besser weiterarbeiten, weitermachen, nicht langsamer werden, denn es könnte ja alles wieder verschwinden.“ Doch dann kam der Aha-Moment: „Irgendwann habe ich gemerkt, dass ich, wenn ich immer nur weiterrenne, den Kontakt zu mir selbst verliere. Und zu der Freude, mit der ich begonnen habe.“ Heute bedeutet Erfolge feiern für sie, einen kurzen Moment innezuhalten, sich selbst auf die Schulter zu klopfen und zu sagen: Echt gut gemacht!

Etwas ausführlicher gefeiert hat sie übrigens kürzlich die Geburtsstunde des fünfzigsten Produkts ihres Sortiments. „Nach Monaten voller Hoppaläs, voller ‚Gatsch-Versionen‘ und Momente, in denen ich dachte, vielleicht ist das doch zu groß, haben wir es schlussendlich geschafft. Mein Produzent und ich haben uns zusammengesetzt, gegessen und

gelacht. Und ich saß dort und dachte: Nadina, du bist da wirklich reingewachsen. Das machst du richtig gut.“

Selbstakzeptanz in stürmischen Zeiten

Neben den freudigen Momenten hält Unternehmertum aber auch viele herausfordernde Phasen bereit. „Es ist ein Wellental“, weiß Gerlinde Tröstl-Katinger. „Je mehr Herausforderungen kommen, desto öfter bewegt man sich außerhalb der eigenen Komfortzone. Und das muss man körperlich wie mental aushalten.“ Die erfahrene Managerin hat bereits schwierige Situationen wie existenzbedrohende Intrigen im Unternehmen durchlebt. Ihr wichtigstes Learning: „Es gibt wohl nur sehr wenige Probleme, für die es keinen Lösungsansatz gibt. Aber man muss als unternehmerischer Mensch sehr gefestigt sein, sonst kann das schnell kippen, mitunter auch gesundheitlich.“ Jede Krise berge jedoch auch Chancen: „Wenn man es schafft, aus diesem Tal herauszukommen, nimmt man unglaublich viel mit.“

Ganz besonders schätzt sie in diesem Zusammenhang vertrauensvolle Beziehungen. „Mir hat das sehr geholfen, als emotionale Unterstützung. Aber auch das Feedback von anderen war wertvoll, weil es meine Sichtweise geändert und Unsicherheiten oder Ängste genommen hat. Gerade in herausfordernden Situationen ist es wichtig, sich gegenseitig Halt zu geben.“

Dass man durch Herausforderungen wächst, kann ebenfalls Marko Buxbaumer bestätigen. Er erinnert sich besonders an sein erstes Jahr in der Geschäftsführung. Ausgelöst von der globalen Immobilien- und Finanzkrise im Zuge der Lehman Brothers-Insolvenz erreichte sein Unternehmen gerade zu dieser Zeit den wirtschaftlichen Tiefpunkt. Die Baukonjunktur lag am Boden, Projekte blieben aus und eine Restrukturierung samt Personalabbau wurde notwendig: „Wir mussten uns von guten Mitarbeitenden trennen, die teilweise schon viele Jahre im Betrieb waren. Das ist dann auch



DR. MARISA MÜHLBÖCK

Autorin der Studie „Auf der Suche nach dem Unternehmertum. Was ein gelungenes Unternehmerleben ausmacht.“

Marisa Mühlböck befasst sich mit Unternehmertum und der Unternehmerpersönlichkeit aus einer mehrdimensionalen und interdisziplinären Perspektive. Als ehemalige Sozialunternehmerin kennt sie das Unternehmerleben auch aus der Praxis und lässt diese Erfahrung in ihre Forschung einfließen. Als Research Country Co-Lead engagiert sie sich außerdem für die Inner Development Goals Initiative (IDGs), die sich der Beforschung und Förderung innerer Entwicklung zur Erreichung der U.N. Sustainable Development Goals verschrieben hat. 2025 erschien ihr Buch „Sustainable Transformation and Wellbeing. The Role of Business for Individual and Collective Flourishing“ im Springer Verlag.

Seit Oktober 2025 leitet sie das Zentrum für Unternehmerische Nachhaltigkeit an der Universität für Weiterbildung Krems.



menschlich sehr fordernd und hart, wenn man solchen Leuten sagen muss, dass sie keine Arbeit mehr haben.“ In den Jahren danach erholte sich das Unternehmen wieder. Seither lautet sein Motto: „Lieber zu viel Arbeit als zu wenig. Wir tun alles, was in unserer Macht steht, um nicht wieder in so eine Situation zu kommen.“

Als einen Erfolgsfaktor für den erneuten Aufschwung sieht er die positive Dynamik, die unter den verbleibenden Teammitgliedern damals entstand. „Die meisten waren stolz, dass wir uns trotz Krise für sie entschieden haben und waren dann auch bereit, den neuen Weg konsequent mitzugehen. Also lag auch etwas Gutes in der schmerzhaften Situation“, erinnert er sich.

Die Veganerin Nadina Ruedl wiederum sah sich zu Beginn mit einer ganz anderen Art von Herausforderung konfrontiert: der Suche nach Metzgern als Kooperationspartner. „Wenn es ein ‚Wo-passt-du-am-wenigsten-rein‘-Bingo gäbe, hätte ich zu 100 Prozent gewonnen“, sagt sie mit einem Augenzwinkern. Über hundert Metzger schrieb sie persönlich an, samt Businessplan, ohne eine einzige Antwort zu erhalten. Auch telefonisches Nachhaken brachte keinen Erfolg. Erst eine Kolumne in einem führenden Fachblatt der österreichischen Fleischerbranche sorgte für Bewegung: „Ich habe sozusagen im ‚feindlichen Terrain‘ offen erklärt, warum ich mit Metzgern arbeiten will, warum mir österreichische Esskultur so wichtig ist und welchen Mehrwert eine Zusammenarbeit hat.“ Ein Metzger meldete sich und das sollte der Türöffner für den Erfolg der Pflanzerei sein. „Heute arbeite ich mit vier Produzenten. Aber angefangen hat alles mit diesem einen Moment, der nur passiert ist, weil ich drangeblieben bin und irgendwann verstanden habe: Wenn dich niemand reinlässt, musst du die Tür selbst aufmachen.“

Über Fehlerkultur, Feedback und Völkerball

Fragt man Gerlinde Tröstl-Kattinger nach ihren Wünschen für die Zukunft, hat sie eine klare Antwort parat: „Ich möchte als Arbeitgeberin gesehen werden, die den

Menschen in den Fokus rückt – mit klaren Spielregeln, aber auch mit einer Kommunikation auf Augenhöhe.“ Als Führungspersönlichkeit will sie ihrem Team ein Vorbild sein, das offen und authentisch mit Fehlern umgeht. „Ich möchte auch als Vorgesetzte Fehler machen und über diese reden dürfen, denn ich glaube, wir alle treffen täglich viele Entscheidungen und da können gar nicht alle richtig sein. Im Nachhinein ist man ja bekanntlich immer gescheiter. Aber nur wenn wir alle darüber sprechen dürfen, können wir auch daraus lernen.“

Auch Marko Buxbaumer will weiterhin auf Feedback setzen, um reflektierte Entscheidungen zu treffen. „Ich glaube, das ist auch etwas, das uns von der Elterngeneration unterscheidet, dass wir offener für das Feedback anderer sind.“ An der Schnittstelle von Rückmeldungen durch die anderen und der Eigenreflexion sieht er auch den größten Hebel der Selbstakzeptanz. „Ich hab auch schon Unternehmer gesehen, die gescheitert sind, weil sie aufgehört haben, über ihr Tun nachzudenken und in eine gewisse Selbsteitelkeit verfallen sind.“ In diese Falle möchte er selbst nicht tappen. Gleichzeitig weiß er aber: Du kannst es nie allen recht machen. Es wird immer Menschen geben, die deine Entscheidungen nicht gut finden. Sich darüber klar zu sein gehört für mich auch zur Selbstakzeptanz.“

Bei Nadina Ruedl war Selbstakzeptanz ein langer Prozess. „Ich bin schnell, laut und direkt. Manchmal vielleicht auch zu schnell und zu direkt. Ich renne los, während andere noch überlegen“, sagt sie über sich selbst. „Ich musste mich ganz einfach selbst akzeptieren, weil es sonst niemand für mich getan hätte. Wenn ich da nicht zu mir gestanden wäre, wäre ich heute fix nicht Gründerin des Jahres. Ich wäre wohl irgendwo stehen geblieben, am Spielfeldrand, wie damals als Schulkind beim Völkerball, wenn niemand meinen Namen aufgerufen hatte.“ Diesen Weg möchte sie deshalb auch konsequent treu bleiben. „Selbstakzeptanz ist der Boden, auf dem ich stehe. Manchmal wackelig, manchmal anstrengend, aber ich habe ihn mir selbst erarbeitet.“

GLÜCK, eine Typfrage

Im Forschungsprojekt „Auf der Suche nach dem Unternehmerglück. Was ein gelungenes Unternehmerleben ausmacht“ hat Dr. Marisa Mühlböck eine Unternehmerglücks-Typologie in Anlehnung an das Modell der US-amerikanischen Psychologin Caroll Ryff[1] entwickelt und dabei sechs Typen identifiziert:

1

Beziehungs-Typus

Bei diesem Typus spielen gelungene Beziehungen im Unternehmensalltag und Arbeitsumfeld eine zentrale Rolle für das Unternehmerglück.

2

Sinnerfüllungs-Typus

Der Sinnerfüllungs-Typus möchte für sich persönlich einen Sinn in seinem Tun erkennen sowie, dass sein Tun bedeutsam und sinnvoll für andere ist.

3

Selbstverwirklichung-Typus

Alle seine Aufgaben autonom und selbstbestimmt erledigen zu können und großen Gestaltungs- und Handlungsspielraum zu haben, steht bei diesem Typus im Vordergrund.

4

Autonomie-Typus

Dieser Typus möchte das Gefühl haben, dass die Aufgaben auch in herausfordernden Situationen machbar und lösbar sind. Er hat einen Exzellenz-Anspruch beim Erfüllen der Aufgaben.

5

Exzellenz-Typus

Dieser Typus möchte das Gefühl haben, dass die Aufgaben auch in herausfordernden Situationen machbar und lösbar sind. Er hat einen Exzellenz-Anspruch beim Erfüllen der Aufgaben.

6

Selbstakzeptanz-Typus

Dem Selbstakzeptanz-Typen ist es wichtig, zu reflektieren, was gut läuft und gelungen ist. Er möchte einen konstruktiven Umgang mit negativen Erfahrungen erlernen, genauso wie die Fähigkeit, stolz auf das bisher Erreichte zu sein.



Hier scannen für die vorherigen Ausgaben

[1] Ryff, C. D. (2019). *Entrepreneurship and eudaimonic well-being: Five venues for new science*. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 646–663. Dieses Modell fußt wiederum auf dem antiken griechischen Philosophie-Ansatz der „Eudaimonia“, ins Deutsche am besten übersetzt mit Erfüllungsglück.

Wohlstand ist mehr als Zahlen

Martha Schultz, über den neuen Wohlstands atlas und ihre Zeit an der Spitze der Julius Raab Stiftung



Was bedeutet Wohlstand heute – und wie kann er in Zukunft gesichert werden? Mit dieser Frage hat sich die Julius Raab Stiftung in diesem Jahr auseinandergesetzt und den Wohlstands atlas Österreich 2.0 herausgebracht. Basierend auf fundierten Daten, faktenbasierten Analysen und einem klaren Bekenntnis zur ökosozialen Marktwirtschaft zeigt diese Publikation in drei Kapiteln, wie Wohlstand in Österreich geschaffen, gespürt und gesichert wird.

Mit der Stiftungspräsidentin, Martha Schultz, haben wir in einem Interview einige Themen etwas tiefer beleuchtet, um dadurch Impulse für ein nachhaltiges, chancengerechtes und zukunftsorientiertes Österreich zu setzen.

Martha, wie ist es um unseren Wohlstand bestellt? Gefühl gibt es aktuell nur eine Richtung, nämlich bergab.

Das Gefühl stimmt, allerdings, zählt Österreich zu den wohlhabendsten Ländern weltweit, dies zeigt beispielsweise das hohe BIP pro Kopf. Mit 56.914 US-Dollar, sind wir damit auf Rang 15. Oder die hohen Exportvolumina: Mit 200,76 Mrd. Euro wirkt dies wie ein Anker des Wohlstands. Die Krisen der letzten Jahre haben die Wachstumsdynamik allerdings gebremst und es entstand das Gefühl, „es geht nurmehr bergab“. Blickt man allerdings auf die Zahlen und Prognosen, so bleibt unser Wohlstand objektiv sehr hoch. Österreich hat enorm viel Innovationspotenzial, so liegen wir mit unserem Innovationsindikator auf Platz 10, im Vergleich mit anderen Volkswirtschaften. Folglich haben wir eine gute Basis, um den Wohlstand nicht als selbstverständlich anzusehen, aber ihn zukunftsfit sowie krisenresilient zu machen.

Wie wird im Atlas Wohlstand definiert, was bestimmt ihn am meisten?

Der Wohlstand wird multidimensional - also ökonomisch, ökologisch, sozial und subjektiv - verstanden. Unserer Definition nach geht er somit weit mehr über die wirtschaftlichen Kennzahlen hinaus und bildet ab, wie die Menschen in Österreich den Wohlstand spüren und bewerten. Be-

stimmt wird er durch das Zusammenspiel dieser Säulen, die als Basis für individuelle Freiheit, gesellschaftliche Teilhabe sowie nachhaltige Entwicklung dienen.

Sind wir in Österreich vielleicht zu wohlstandsverwöhnt?

Ja und nein. Objektiv ist Österreich weiterhin „reich“ – materiell und institutionell sind viele Schutzmechanismen und Puffer vorhanden. Gleichzeitig ist die gesellschaftliche Wahrnehmung durch die Krisenjahre (Pandemie, Energiepreise, Inflation, geopolitische Risiken) belastet. Dies erzeugt empfundenen Verlust und lässt tiefgreifende Sorgen, trotz hohen bestehenden Niveaus, entstehen. Die aktuell hohe Steuer- und Schuldenlage sowie die Inflation reduzieren zusätzlich verfügbares Einkommen und Investitionsspielraum, was das „Wohlstandsverwöhntsein“ relativiert.

”

„Blickt man allerdings auf die Zahlen und Prognosen, so bleibt unser Wohlstand objektiv sehr hoch“

Der Atlas ist eine Ist-Analyse: Was wirkt sich aktuell positiv auf den Wohlstand Österreichs aus und was negativ?

Positiv wirken sich unsere stabile Wirtschaftsleistung, das bereits bestehende hohe Wohlstandsniveau, sowie die Lebensqualität und Sicherheit aus. Diese Aspekte wirken stabilisierend für den Wohlstand. Überdies hat Österreich durch seine Lage einen Wettbewerbsvorteil: Die vielen Berge und Seen lassen sich ausgiebig für Wind- und Wasserenergie nutzen, was uns einen Standortvorteil gibt. Die eigenen Wind- und Wasserkraftanlagen schaffen uns Unabhängigkeit, sodass wir 2024 sogar mehr Strom exportierten als importierten.

Negativ wirkt sich die sinkende Eigentumsquote, welche aktuell bei 47,9 % liegt, aus. Eigentum, vor allem Wohneigentum ist für die Mitte der Gesellschaft ein wichtiger Vermögensaufbau. Es dient nicht nur zur Altersvorsorge, sondern steigert das Wohlstandsempfinden der Bevölkerung und hilft, die soziale Ungleichheit zwischen Arm und Reich zu verkleinern.

Wo wir darüber hinaus dringend ansetzen müssten, sind die Ausgaben in unser Sozialsystem. Diese liegen bei einem Rekordhoch und haben sich seit 2013 fast verdoppelt. Das heißt wir stecken fast 12 % unseres BIPs in Gesundheitsausgaben. Gründe für den Anstieg sind hohe Energie- und Betriebskosten sowie höhere Personalausgaben – allen voran bürokratische Tätigkeiten, die für niemanden Wohlstand schaffen.

”

„Was es braucht, sind vorausschauende und zielführende Investitionen in bspw. unsere Bildung und in Innovationen, frei nach dem Motto „Gestalten statt Verwalten“

Österreichs Wohlstand ist auf solider Wirtschaftsleistung gebaut. Jetzt steht die Wirtschaft seit Jahren unter Druck. Wie lange lässt sich so eine Krisenstimmung aussitzen, wann muss es wieder bergaufgehen?

Der Wohlstandsatlas gibt keine fixe Frist. Allerdings enthält er einige WIFO-Prognosen für die nähere Zukunft wobei hier eine leichte Erholung zu erkennen ist. Jedoch hängt es stark von den jeweiligen Investitionen, der Geldpolitik und den globalen Rahmenbedingungen ab, wie schnell sich unsere Wirtschaft erholen wird.

Braucht langfristiger Wohlstand auch immer wieder Eruption?

Wohlstand braucht per se keine Eruption, vor allem keine chaotischen wie in den letzten Jahren. Was es aber wohl braucht, sind periodische strukturelle Transformationen, beispielsweise ein Technologienwechsel, eine Digitalisierungstransformation oder eine Bildungsoffensive. Vorausschauende, gezielte Investitionen und Reformen sind hier die Stichwörter.

Im Atlas wird der Big-Mac-Index angeführt – ein reiner Gag oder lässt sich daraus auch etwas Ernsthaftes schließen?

Der Index wird seit vielen Jahren als weltweiter Preisvergleich präsentiert. Durch die nahezu identische Rezeptur

in vielen Ländern macht der jeweilige Preis ihn gut vergleichbar. Er zeigt die Unterschiede der Kaufkraft zwischen verschiedenen Ländern anschaulich und verständlich. Für Österreich lässt sich daraus schließen, dass das allgemeine Preisniveau, mit 5,74 US-Dollar pro Big Mac etwas höher ist als im EU-Durchschnitt sowie im weltweiten Vergleich. Österreich hat hohe Löhne, aber auch hohe Preise, was die reale Kaufkraft auseinanderdriften und unseren Wohlstand langsamer wachsen lässt. Folglich lässt sich der Index als eine Art Warnung sehen, dass Wohlstandserhalt nicht nur Lohnsteigerungen, sondern auch Produktivitätszuwachs und Preisstabilität bedeuten sollte.

Wie lauten die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Atlas für den Arbeitsmarkt?

Generell ist unser Arbeitsmarkt sehr robust. So beträgt beispielsweise die Arbeitslosenquote im März 2025, 5,4 %, was knapp unter dem EU-Durchschnitt liegt. Darüber hinaus profitiert Österreich von einem vielfältigen Mix aus Industrie, Mittelstand und Dienstleistungsunternehmen. Wo es jedoch Reformbedarf gibt, ist etwa bei der Teilzeitquote von Frauen. Der Unterschied zu den Männern beträgt 66,3 Prozentpunkte. Hier geht enormes Potenzial an Arbeitskräften verloren, aufgrund dessen, dass wir keine ausreichende Kinderbetreuung als Staat anbieten. Losgelöst davon, sollte der steigenden Lebenserwartung Rechnung getragen werden. Insbesondere in Industrie- und Dienstleistungsberufen sind bereits jetzt viele unbesetzte Stellen dabei. Der Pensionseintritt der Babyboomer-Generation verschärft dieses Ungleichgewicht nur weiter.

Was sagt uns das, dass Einzelpersonunternehmen stark zunehmen aber das Durchhaltevermögen von Unternehmen Luft nach oben hat?

Die zunehmenden EPU-Gründungen signalisieren eine hohe unternehmerische Dynamik in der Bevölkerung. Hinzu kommt, dass unsere Infrastruktur und unsere staatlichen Förderprogramme zu den besten weltweit zählen. Im GEM-Vergleich liegen wir damit auf Platz 2 von 25. Dass das Durchhaltevermögen verbesserungswürdig ist, könnte auf schwierige Finanzierungsmöglichkeiten bzw. -bedingungen, die hohe Abgabenlast sowie auf die unsicheren Marktbedingungen zurückzuführen sein. Überdies stehen wir vor einem

Bürokratiemonster, was dem Standort Österreich einen Wettbewerbsnachteil gibt. Folglich darf nicht nur das Gründen unterstützt werden, sondern es müssen auch die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass, insbesondere KMUs dem Standort Österreich langfristig erhalten bleiben.

Wie lässt sich unser Wohlstand jetzt sichern/ erhalten oder ist gar ein Ausbau möglich?

Ja, ein Ausbau ist definitiv möglich. Wie zuvor bereits erwähnt, hat Österreich eine gute Basis, auf die wir aufbauen können. Wir müssen unsere vorhandenen Stärken nutzen und gleichzeitig gezielt in die Bereiche investieren, die heute unterentwickelt sind. Was es braucht, sind vorausschauende und zielführende Investitionen in bspw. unsere Bildung und in Innovationen, frei nach dem Motto „Gestalten statt Verwalten“. Dadurch können wir unseren Wohlstand nicht nur sichern und erhalten, sondern langfristig ausbauen.

”

„Eigentum, vor allem Wohneigentum ist für die Mitte der Gesellschaft ein wichtiger Vermögensaufbau.“

Martha, danke für die Einblicke in den Wohlstandsatlas. Du verabschiedest dich nach mehreren Jahren an der Spitze der Stiftung. Wenn du auf diese Zeit zurückblickst: Was bleibt für dich besonders in Erinnerung?

Was bleibt, ist vor allem Dankbarkeit – für die Menschen, die ich kennenlernen durfte, und für die vielen Momente, in denen aus Ideen Bewegung wurde. Mich hat beeindruckt, wie viel entstehen kann, wenn Begeisterung und Verantwortung aufeinandertreffen. Die Stiftung war für mich immer ein Ort des Gestaltens – ein Raum, in dem Werte und Freude zusammenfinden durften.

Du hast in deiner Zeit als Präsidentin viele Themen angestoßen – von Gleichberechtigung bis Innovationskraft. Was hat dich persönlich dabei am meisten erfüllt?

Am meisten erfüllt hat es mich, Menschen miteinander zu verbinden und ihnen eine Bühne zu geben – besonders

Frauen, die oft leise Großes leisten. Wenn durch ein Gespräch, ein „Café Julius“ oder eine gemeinsame Idee Mut entsteht, dann ist das für mich das Schönste. Ich glaube daran, dass Veränderung dort beginnt, wo wir uns gegenseitig sichtbar machen.

Was nimmst du persönlich aus dieser Zeit mit und was wünschst du der Stiftung für die Zukunft?

Ich nehme die Gewissheit mit, dass echter Fortschritt nie nur aus Zahlen entsteht, sondern aus Vertrauen, Begeisterung und Miteinander. Für die Stiftung wünsche ich mir, dass sie weiterhin mit Weitblick und Leidenschaft arbeitet, dass sie Themen früh erkennt sowie Menschen dazu inspiriert, Verantwortung zu übernehmen. Und ich wünsche ihr, dass sie sich – wie auf dem Weg zu einem Berggipfel – immer wieder neu orientiert, den Horizont sucht und nie die Freude am Aufstieg verliert.

Martha, wir, die Julius Raab Stiftung, bedanken uns bei dir für dein riesiges Engagement. Mit schweren Herzen lassen wir dich los, aber mit ganz viel Zuversicht, weiterhin im regen Austausch zu bleiben.



Der **Wohlstandsatlas Österreich 2.0** beleuchtet die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen unseres Zusammenlebens auf vielschichtige, empirische Weise. Dabei wird deutlich: Wohlstand ist weit mehr als das Bruttoinlandsprodukt. Er zeigt sich unter anderem in Chancengerechtigkeit, Teilhabe, Innovation und gesellschaftlichem Zusammenhalt.



Die Zukunft gehört denen, **die echt sind**

KASIA GRECO

Es ist ein Paradox unserer Zeit: Noch nie waren so viele Frauen so gut ausgebildet, so engagiert und so dazu bereit, Verantwortung zu übernehmen. Und doch bleiben viele von ihnen unsichtbar. Nicht, weil sie es nicht können, sondern weil sie sich zu oft anpassen, statt sich zu zeigen. Wir haben gelernt, Erwartungen zu erfüllen – still, effizient und loyal. Doch Sichtbarkeit bedeutet etwas anderes: den Mut, nicht nur zu funktionieren, sondern zu führen. Sichtbar, spürbar, authentisch.

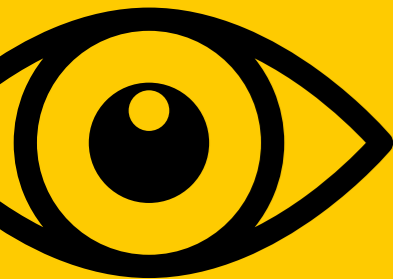
Das hat nichts mit Ego zu tun. Echte Sichtbarkeit braucht beides: innere Stärke und die Demut, sich selbst treu zu bleiben. Ich erlebe das täglich, sei es in Gesprächen mit Unternehmerinnen, Führungskräften oder mit Politikerinnen. Viele tragen enorme Verantwortung – für Teams, für Unternehmen und für Familien, aber selten für ihre eigene Sichtbarkeit. Wir kümmern uns um andere, bevor wir an uns selbst denken. Dabei beginnt Verantwortung stets bei der Eigenverantwortung.

Führung ohne Selbstführung ist nicht möglich. Wer sichtbar führen will, muss zuerst wissen, wofür sie steht. Eigenverantwortung bedeutet, sich nicht hinter Strukturen, Regeln oder Erwartungen zu verstecken, sondern aktiv zu gestalten. Ich habe gelernt: Selbstakzeptanz ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Sie entsteht, wenn wir aufhören, uns kleiner zu machen, als wir sind. Wenn wir aufhören zu glauben, wir müssten erst perfekt sein, um sichtbar zu sein.

Denn wer sich selbst akzeptiert, kann andere führen und wer sich selbst vertraut, kann sichtbar sein, ohne sich zu verstellen. Das ist die Art von Führung, die wir heute brauchen: mutig, empathisch und verantwortungsvoll.

Wenn wir über Sichtbarkeit sprechen, sprechen wir auch über Wohlstand – nicht nur über materiellen Wohlstand, sondern über inneren. Wohlstand ist die Freiheit, das eigene Leben im Einklang mit den eigenen Werten zu gestalten. Zeit zu haben für das, was zählt. Menschen zu inspirieren, statt sie nur zu managen. Und Erfüllung zu finden, nicht nur Erfolg. Frauen, die in sich selbst investieren – in Coaching, in Weiterbildung und in ihre Sichtbarkeit –, erschaffen Wohlstand zudem auf einer tieferen Ebene. Sie verändern Unternehmenskultur, sie stärken Teams, sie inspirieren die nächste Generation.

Aber Sichtbarkeit darf keine Frage des Einkommens oder der Lebenssituation sein. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass es eine Investition in ihre Zukunft ist, wenn sie gezielt in die Entwicklung und Sichtbarkeit ihrer Mitarbeiterinnen investieren. Denn wer Frauen stärkt, stärkt automatisch das gesamte Unternehmen – durch mehr Innovationskraft, bessere Zusammenarbeit und nachhaltigere Entscheidungen.





KASIA GRECO

Nicht-amtsführende Stadträtin der Stadt Wien
Unternehmerin | Female Leadership Coach

Dr. Kasia Greco ist nicht-amtsführende Stadträtin der Wiener Volkspartei und Unternehmerin mit langjähriger Erfahrung in Wirtschaft, Politik und internationalem Gesundheitswesen. Als ehemalige Vizepräsidentin der Wirtschaftskammer Wien und Sprecherin für Einpersonunternehmen setzte sie sich engagiert für die Sichtbarkeit und Stärkung von Unternehmerinnen und Kleinbetrieben ein. Mit ihrer Leidenschaft für Menschen und Führung hat sie sich als Female Leadership Coach darauf spezialisiert, Frauen in Führungspositionen und Unternehmerinnen dabei zu begleiten, ihre innere Stärke, Präsenz und Klarheit zu entfalten.
Ihr Motto: „Still. Stark. Sichtbar.“

Kasia Greco verbindet Leadership mit Menschlichkeit, Wirtschaftskompetenz mit Empathie und inspiriert als Coach, Rednerin und Mentorin dazu, Mut und Exzellenz in Einklang zu bringen.



Gerade deshalb braucht es Strukturen, die auch jenen Frauen Zugang ermöglichen, die sich Coaching oder Weiterbildung nicht ohne Unterstützung leisten könnten. Sichtbarkeit ist kein Privileg – sie ist eine gemeinsame Verantwortung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

Ich sehe es immer wieder: Wenn Frauen beginnen, sich selbst ernst zu nehmen, verändert sich alles um sie herum. Sie führen bewusster, klarer und mutiger. Sie fragen nicht: „Darf ich das?“ Sie sagen: „Ich kann das.“

Genau das brauchen wir – in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Zukunft gehört nicht denen, die am lautesten sind, sondern denen, die echt sind. Präsenz ist keine Frage des Auftritts, sondern der inneren Haltung.

Es ist eine Entscheidung, die ich als Mutter treffe, wenn ich meinen Kindern zeige, dass Stärke nichts mit Härte zu tun hat.

Es ist eine Entscheidung, die ich als Unternehmerin treffe, wenn ich Frauen ermutige, ihre Stimme zu nutzen.

Und es ist eine Entscheidung, die ich als Politikerin treffe, wenn ich sage: Wir brauchen keine neuen Rollenbilder – wir brauchen echte Menschen in Verantwortung.

Sichtbarkeit ist kein Luxus. Sie ist ein Beitrag. Solange Frauen versuchen, in bestehende Muster zu passen, statt eigene zu schaffen, verschenken wir gesellschaftliches Potenzial. Führung braucht Vielfalt. Und Vielfalt braucht Sichtbarkeit.

In meiner Arbeit mit Führungskräften nutze ich das Prinzip des Leadership Shadowing – das bewusste Beobachten von Führung in Echtzeit. Dabei geht es nicht um Kontrolle, sondern um Bewusstwerdung. Denn wie wir führen, spiegelt, wie wir denken. Und wie wir denken, spiegelt, wie wir leben.

Wer beobachtet, versteht.
Wer versteht, wächst.

Und wer wächst, wird sichtbar – nicht als Kopie eines Systems, sondern als authentisches Original.

Sichtbarkeit ist kein Zufall. Sie ist eine Haltung.

Sie entsteht dort, wo Selbstakzeptanz, Verantwortung, Authentizität und Mut sich begegnen – getragen von Demut und echter innerer Stärke.

Und sie verändert nicht nur Frauen, sondern Organisationen, Unternehmen und Gesellschaften gleichermaßen.

Denn wer sichtbar führt, führt nicht nur sich selbst – sondern zeigt, was möglich ist, wenn wir aufhören, uns anzupassen, und damit beginnen, Maßstäbe zu setzen.



WORDRAP mit Staatssekretär Alexander Pröll

Selbstakzeptanz ist für mich ...

Die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, das nächste Mal besser zu machen und zu wissen, dass man sein Bestes gegeben hat.

Ein starkes Österreich braucht ...

mehr Frauen in MINT-Berufen und Führungspositionen, um das volle Potenzial unserer Gesellschaft zu nutzen.

Nachhaltiger Wohlstand bedeutet, ...

dass wir europäische Lösungen für den digitalen Raum schaffen, um nicht von globalen Playern abhängig zu sein.

Ich wünsche mir eine Gesellschaft, die ...

jungen Menschen vermittelt, dass sie durch Bildung, Engagement und digitale Kompetenzen ihre Zukunft selbst gestalten können – und dass Österreich ihnen dabei beste Rahmenbedingungen bietet, aber nicht die Verantwortung abnimmt.

Ich bin davon überzeugt, ...

dass die ID Austria das Leben aller in Österreich vereinfacht.

Kennen Sie schon unseren Podcast?

In unserem Podcast **CAFÉ JULIUS** begeben wir uns mit unseren Gästen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft in ein virtuelles Kaffeehaus.



UNSERE NEUESTEN FOLGEN

- **Wohlstand neu gedacht:**
Verantwortung, Wandel & Zukunft – mit Harry Gatterer
- **Mut zur Sichtbarkeit**
Frauen, Führung & Verantwortung neu denken – mit Katarzyna Greco
- **Money Matters:**
Warum Finanzbildung wichtig ist – mit Bettina Fuhrmann
- **Beans & Business:**
Wie Cafe+Co Kaffee neu denkt – mit Fritz Kaltenegger



Abonnieren Sie unseren Podcast **CAFÉ JULIUS** und verpassen Sie keine Folge.

**JULIUS
RAAB
STIFTUNG**