

# botenstoff

März 2026

MIT DOSSIER  
ZWISCHEN  
DEN WELTEN



## Beyond the Screen

Why telemedicine is more than video consultations  
– and what it takes to make it work.

human.  
technology.  
styria.

# Das Neue entsteht in den Zwischenräumen

**Die Erfahrung zeigt: Innovation in der Medizintechnik, Pharma und Biotech entsteht an den Schnittstellen – den Schnittstellen von Kulturen, Systemen, Organisationen und Projekten. Schnittstellen-Verantwortliche berichten über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse.**

Die Schnittstellen von Systemen, Organisationen und Projekten sind naturgemäß nicht nur die Chance für neue Erkenntnisse, Verfahren und Produkte – an diesen Schnittstellen entsteht auch Reibung, kann es heiß hergehen und so gar nicht wie geschmiert laufen. Weil im praktischen Tun bei gemeinsamen Projekten unterschiedliche Kulturen, Denkmuster und Handlungsweisen aufeinandertreffen. Die Kunst besteht nun darin, aus dieser Reibungshitze positive Entwicklungsenergie zu generieren. Die Humantechnologien und Life Sciences waren und sind durch ihre grundlegend diverse Verfasstheit prädestiniert, Innovationen voranzubringen. Es braucht allerdings spezifische Voraussetzungen. „In jeder komplexen Organisation – ob Konzern, Universität oder Forschungszentrum – wird der natürliche Informationsfluss in der Regel überschätzt. Sobald mehr als eine Handvoll Menschen beteiligt sind, entstehen Reibungsverluste, Doppelgleisigkeiten und Wissensinseln. Effektives Schnittstellenmanagement braucht daher sowohl Struktur als auch Kultur: formelle und informelle Begegnungsräume, aber auch geeignete Systeme für den Wissensaustausch.“ Das berichtet Caroline Schober, Chief Strategy Development & Communications Officer am RCPE (siehe auch Interview auf Seite 27).

Lejla Pock, als Clusterchefin auch Schnittstellenmanagerin der Humantechnologiebranche, über ihre Erfahrung: „Menschen aus den Bereichen Wissenschaft, Industrie, Politik oder Verwaltung nähern sich Problemen oft völlig unterschiedlich – und pflegen auch ganz eigene Kommunikationsstile. Innovation entsteht meiner Meinung nach dort, wo solche Unterschiede nicht geglättet, sondern bewusst genutzt werden. Schnittstellen sind also fordernd – und sehr wertvoll. Der Humantechnologie-Cluster ist demnach bewusst kein homogener Raum, sondern ein viel-

fältiges Ökosystem. Unsere Aufgabe ist es, Verbindungen da zu schaffen, wo sie sinnvoll sind. Gerade an den Übergängen zwischen Forschung, Anwendung, Markt und Internationalisierung entstehen Kooperationen mit echter Wirkung und großem Potenzial.“

## Kultur und Struktur in der Steiermark

Das „steirische Klima“ wird branchenweit gelobt und auch international wahrgenommen – die Verbindung zwischen Politik, Academia, Forschungszentren, Industrie und innovativen KMU ist gelungen. Kurze Informations- und Entscheidungs-Wege und das Vertrauen der Akteurinnen und Akteure, das sich im Laufe mittlerweile jahrzehntelanger Zusammenarbeit gebildet hat, bilden die Basis. Die Lebensqualität im Süden Österreichs ist ein zusätzliches Asset im internationalen Vergleich, mit dem Koralmtunnel wurde eine infrastrukturelle Lücke geschlossen. Aber es ist natürlich nicht alles Gold, was glänzt, und die sprichwörtlichen Mühen der Ebene ergeben sich zwangsläufig. Wer etwa eine Innovation im fast unendlich vielfältigen österreichischen Gesundheitssystem implementieren will, trifft oft auf viele unterschiedliche Zugänge und Systeme.

Markus Pedevilla, Direktor der Zentraldirektion Digitalisierung, IT, Organisationsentwicklung und Innovationen der KAGES, einem der größten Krankenanstalten-Verbünde Österreichs, berichtet über eine grundlegende Voraussetzung (siehe auch Interview auf Seite 10): „Standardisierung, unternehmensintern wie branchenübergreifend, ist eine notwendige Basis für Innovation.“ Und Karl Peter Pfeiffer, Urgestein der österreichischen eHealth- und Telemedizin-Szene, hat einen konkreten Vorschlag: „In unserem Land müssen wir die Systempartner noch besser vom Nutzen von eHealth- und Telemedizin-Anwendungen überzeugen – mir fehlt

„Die Zukunft gehört jenen, die sich zwischen den Welten bewegen.“

Lejla Pock

da noch etwas die Begeisterung für das Thema. Wir müssen einen ‚Fanclub Telemedizin‘ gründen. Wir hatten so etwas schon bei der ELGA-Implementierung.“ Auch die neuesten Technologien mit all ihren Möglichkeiten brauchen Aufmerksamkeit, bei den Systempartnern ebenso wie bei den Patientinnen und Patienten.

#### Perspektive: international

Der Blick in die Zukunft muss sich auch räumlich öffnen, hin auf neue Märkte. So bricht Caroline Schober eine Lanze für mehr Offenheit, wider protektionistische Tendenzen: „Kooperation und Offenheit funktionieren hervorragend auf regionaler Ebene – könnten aber noch stärker erweitert werden. Manchmal hemmt uns ein gewisses Sicherheitsdenken: Wir kooperieren gern, solange es ungefährlich bleibt. Doch echter Fortschritt entsteht, wenn wir uns mit den Besten messen, unabhängig davon, ob sie aus der Steiermark, Wien, Paris oder aus Boston kommen. Protektionismus mag derzeit politisch en vogue sein, doch Innovation braucht Vertrauen, Mut – und Offenheit über Grenzen hinweg.“

Ein Gedanke, den Clusterchefin Lejla Poch noch ergänzt: „Vielfalt entfaltet ihre Stärke dort, wo Themen komplex werden. Unterschiedliche persönliche Hintergründe wie Geschlecht, Alter, Herkunft und Erfahrungen usw. helfen, blinde Flecken zu vermeiden und Lösungen robuster zu machen. Gerade in technischen Kontexten kann ein anderer Zugang bestehende Denkmuster aufbrechen.“ Die großen Zukunftsfragen sind nicht mehr eindimensional lösbar – Gesundheit, Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft greifen immer stärker ineinander, starre Branchen-Grenzen lösen sich auf. „Innovation braucht Menschen, die solche ‚grenzüberschreitenden‘ Verbindungen erkennen, Spannungen aushalten und unterschiedliche Logiken zusammenbringen können. Ich bin überzeugt: Die Zukunft gehört jenen, die sich zwischen den Welten bewegen – nicht trotz der Reibung, sondern gerade wegen ihr.“

## „Effektives Schnittstellenmanagement braucht sowohl Struktur als auch Kultur.“

Caroline Schober



© Adobe Stock

# Das Gefährliche wagen



## Caroline Schober über Struktur und Kultur, Schnittstellenmanagement und Protektionismus als Feind der Innovation.

### botenstoff: Welche Schnittstellen sind beim RCPE wichtig, um Innovationen hervorzubringen?

Caroline Schober: An der RCPE GmbH arbeiten rund 150 Expert:innen aus Pharmazie, Life Sciences, Maschinenbau, Chemie, Physik und Informatik. Diese fachliche Vielfalt schafft eine außergewöhnliche Synergie von Perspektiven, Methoden und Herangehensweisen – und ist damit die Grundlage für rasche, praxisnahe und innovative Lösungen. Gleichzeitig verbindet unser Team akademische Neugier mit industrieller Umsetzungskompetenz: junge Wissenschaftler:innen und erfahrene Branchenprofis arbeiten Seite an Seite. Innovation entsteht aber nicht nur intern.

Das RCPE agiert an zahlreichen Schnittstellen – zwischen Universität und Industrie, zwischen angewandter und Grundlagenforschung, zwischen internationalen Pharmakonzernen und regionalen KMU. Wir haben bereits mit über 150 Partnerinstitutionen zusammengearbeitet, darunter sämtliche Top-

10-Pharmaunternehmen weltweit. Diese enge Vernetzung schafft Wissenstransfer auf Augenhöhe und ermöglicht, konkrete Industriebedarfe in der Forschung zu adressieren – um Master- und PhD-Projekte anzubieten, die direkt an reale industrielle Fragestellungen anknüpfen.

### Wer sind unternehmensintern die „Übersetzer:innen“ der verschiedenen Abteilungs- und Funktionswelten?

In jeder komplexen Organisation – ob Konzern, Universität oder Forschungszentrum – wird der natürliche Informationsfluss in der Regel überschätzt. Sobald mehr als eine Handvoll Menschen beteiligt sind, entstehen Reibungsverluste, Doppelgleisigkeiten und Wissensinseln. Effektives Schnittstellenmanagement braucht daher sowohl Struktur als auch Kultur: formelle und informelle Begegnungsräume, aber auch geeignete Systeme für den Wissensaustausch.

Am RCPE übernehmen unsere Area Leader eine zentrale Rolle als Wissensmanager:innen. Sie vernetzen Teams, koordinieren Projekte und verbinden Expertisen aus unterschiedlichen Disziplinen. Darüber hinaus investieren wir bewusst in technologische Unterstützung: Ein eigens in Kooperation mit einem Grazer Start-up entwickeltes RCPE-GPT unterstützt uns beim Wissensmanagement – etwa bei Projektdokumentation, Förderanträgen und Angeboten.

### Wie werden Innovationen an den Schnittstellen hin zu potenziellen Kund:innen und Partner:innen kommuniziert?

Vertrauen, Sichtbarkeit und persönliche Begegnung bleiben gerade in einem hochspezialisierten Forschungsfeld der Schlüssel zu erfolgreicher Kooperation. Neben wissenschaftlichen Publikationen und Fachvorträgen setzen wir stark auf Präsenz – bei internationalen Konferenzen, Fachmessen und eigenen Veranstaltungen, die gezielt Industriepartner

ansprechen. Daneben nutzen wir auch digitale Kanäle: LinkedIn ist für uns eine wichtige Plattform, um Aktuelles sichtbar zu machen, Kontakte zu pflegen und neue Partner zu erreichen. Webinare bieten vertiefte Einblicke in konkrete Anwendungsfälle unserer Innovationskraft. Websites sind heutzutage nicht nur Imageplattform, sondern eine suchmaschinenoptimierte Wissensbasis: Wer ein konkretes Problem oder Forschungsthema hat, soll uns im digitalen Raum auch finden können.

### Wie funktioniert das Schnittstellenmanagement am „Standort Steiermark“ Ihrer Einschätzung und Erfahrung nach – welche Player spielen wie zusammen?

Graz zeichnet sich durch eine ausgesprochen kollegiale und kooperationsorientierte Kultur aus. Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Unternehmen begegnen einander auf Augenhöhe – man kennt einander, vertraut einander und arbeitet häufig langfristig zusammen. Dieses Klima ist ein echter Standortvorteil: Graz ist groß genug, um in mehreren Disziplinen kritische Masse zu haben, und gleichzeitig klein genug, dass sich die relevanten Akteur:innen regelmäßig treffen, austauschen und neue Ideen rasch umsetzen können.

Gleichzeitig sehe ich Potenzial, „größer zu denken“. Kooperation und Offenheit funktionieren hervorragend auf regionaler Ebene – könnten aber noch stärker erweitert werden. Manchmal hemmt uns ein gewisses Sicherheitsdenken: Wir kooperieren gern, solange es ungefährlich bleibt. Doch echter Fortschritt entsteht, wenn wir uns mit den Besten messen, unabhängig davon, ob sie aus der Steiermark, Wien, Paris oder aus Boston kommen. Protektionismus mag derzeit politisch en vogue sein, doch Innovation braucht Vertrauen, Mut – und Offenheit über Grenzen hinweg.

**Danke für das Gespräch!**