

# HR times

Ausgabe 2 – Dezember 2016



**Arbeit morgen.**  
Organisation im Freiraum

Seite 6-8





Bild: NHR

Jedes Ende bedeutet auch einen Anfang. Und ganz nach diesem Motto möchten wir das kommende Jahr gestalten – wir haben jedenfalls viele neue Themen mit tiefgehenden Inhalten für Sie vorbereitet. Neben neuen Formaten wie beispielsweise unseren „Learning Journeys“, beschäftigen wir uns intensiv mit Organisationsentwicklung, selbstorganisierten Unternehmensstrukturen sowie mit Diversity und dem „Dark side of HR“, sprich dem Trennungsmanagement.

Insbesondere darf ich Sie auf die HR-TAGUNG am 1. März 2017 hinweisen. Dabei widmen wir uns der Arbeitswelt von morgen in ihren unterschiedlichen Dimensionen und Ausführungen sowie der Organisation im Freiraum. In gewohnter Manier werden wir Reflexionsräume zum Denken und Handeln eröffnen – in neuem Stil und neuer Location! Einen Vorgeschmack auf die Inhalte der Tagung erhalten Sie ab Seite 4.

Nutzen Sie die HR-Tagung als jährliches Netzwerktreffen der HR-Community und das Netzwerk Humanressourcen als Ansprechpartner, Kompetenzzentrum und Plattform im Bereich Personalmanagement und Organisationsentwicklung.

Wir freuen uns auf weitere gelungene Best-Practice-Beispiele zu Ihrem HR-Management und auf ein Wiedersehen bei den kommenden Veranstaltungen.

Ihr

Stefan Promper, Netzwerk-Manager,  
Netzwerk Humanressourcen

**Liebe Partnerinnen und Partner des Netzwerk Humanressourcen! Sehr geehrte Damen und Herren!**

Ich freue mich, dass Sie die Dezember-Ausgabe der HR-times in Ihren Händen halten. Wir blicken auf ein ereignisreiches Jahr zurück. Für die gute Zusammenarbeit, das Teilen von Erfahrungen, für die gemeinsamen Workshops, Anfragen und Projekte unter Beteiligung zahlreicher Unternehmen, möchten wir uns auf diesem Wege sehr herzlich bei Ihnen bedanken!

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Netzwerk Humanressourcen</b>	
Cross-Mentoring Programm	2
Sommeraktion KOMPASS	3
<b>Leitartikel</b>	
Neues Arbeiten	6 – 8
<b>HR IM FOKUS</b>	
Diversity	4 – 5
HR-Benchmark	9
Internationales HR-Management	10 – 11
Branchen-Branding	12
Trennungsmanagement	13
Potenzialerkennung	14 – 15
<b>NHR News</b>	16

Liebe Leserinnen und Leser!  
Aus Gründen besserer Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

## Cross-Mentoring Programm startet in die 14. Runde

Das Cross-Mentoring Programm fördert und stärkt Frauen in Fach- und Führungspositionen – seit vielen Jahren. Im jüngsten 13. Durchgang haben 18 weitere Mentee/Mentoren-Paare teilgenommen. Mentee Julia Auer (Head of Accounting, RUBBLE MASTER HMM GmbH) hat die Chance genutzt und sagt, das Programm sei eine tolle Gelegenheit für junge weibliche Führungskräfte: „Neben ehrlichem Feedback, erhält man tolle Ratschläge und hat mit seinem Mentor einen erfahrenen Sparringpartner an seiner Seite. Beim regelmäßigen Austausch im vertraulichen Rahmen, kann man aktuelle Situationen und Themen diskutieren und geht gestärkt und positiv an neue Herausforderungen heran.“

Mentor oder Mentorin profitieren durch die Reflexion ihres eigenen Führungsverhaltens und des eigenen Karriereweges. Aber auch das Unternehmen gewinnt: Einerseits mit gezielter Führungskräfte-Entwicklung für junge, talentierte und engagierte Frauen, andererseits werden „High Potentials“ und „High Performers“ enger an das Unternehmen gebunden.

### Nehmen auch Sie teil!

Der nächste Durchgang startet Mitte März 2017. Anmeldungen sind bis 20. Februar 2017 möglich. Bei der **Info-Veranstaltung am 2. Februar 2017** ab 18.30 Uhr in Linz erfahren Sie alle Details aus erster Hand: Absolventinnen des Programms berichten von ihren Erkenntnissen.

### Information

#### Ihr Kontakt im Netzwerk HR:

Stefan Promper  
Netzwerk-Manager  
netzwerk-hr@biz-up.at  
T 43 (0) 732 79810 5199

#### Kosten und Termine:

www.netzwerk-hr.at/kooperationen/cross-mentoring-programm/

**Impressum & Offenlegung gem. § 25 Mediengesetz**  
**Blattlinie:** Informationen über Aktivitäten des Netzwerks Humanressourcen und seiner Partnerunternehmen sowie News aus der Personal-Branche. Das Netzwerk Humanressourcen ist eine Initiative des Landes Oberösterreich. Der Träger des Netzwerks Humanressourcen ist die Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH **Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber:** Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, FN 89326m **Redaktionsadresse:** Hafnerstraße 47-51, 4020 Linz, **Telefon:** +43 732 79810-5199, **Fax:** +43 732 79810-5190, **E-Mail:** netzwerk-hr@biz-up.at, **www.netzwerk-hr.at** **Für den Inhalt verantwortlich:** DI (FH) Werner Pamminer, MBA **Redaktion:** Mag. Stefan Promper, Barbara Wiplinger **Editorial Design:** www.wordland.at **Bilder** wenn nicht anders angegeben: Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH/Netzwerk Humanressourcen. **Titelbild:** fotolia.com/Dmitriy Sladkov, **Gastbeiträge** müssen nicht notwendigerweise die Meinung des Herausgebers wiedergeben. Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung ist ausgeschlossen.



Kompass-Angebot kommt an

# Sommerprogramm für oö. Kids

Gerade in den Sommermonaten ist es alles andere als einfach, Privatleben und Familie unter einen Hut zu bringen. Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dieser Herausforderung zunehmend durch eine betriebliche Kinderbetreuung.

Im Sommer 2016 setzten knapp 50 oö. Unternehmen verschiedene Kinderbetreuungsprojekte um. Die KOMPASS-Aktion zur Unterstützung betrieblicher Sommerbetreuung war ein voller Erfolg – der Zuschuss konnte für über 500 Kinder gewährt werden.



„Neben vielen anderen attraktiven Sozialleistungen konnten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heuer erstmals auch eine betriebliche Sommerbetreuung für ihre Kinder in Anspruch nehmen. Der OÖ Familienbund hat ein buntes, einwöchiges Programm für die 17 Kinder zusammengestellt. Der Erste-Hilfe-Kurs für Kinder, der Besuch eines Zauberkünstlers oder der Imkereibesuch waren nur einige der Highlights.“ Birgit Mistlberger, Assistenz Geschäftsführung, Lenze Austria Holding GmbH



„Als Europas führendes Wassertechnologie-Unternehmen haben wir für unsere Mitarbeiter von morgen das AQAkids Sommerprogramm ins Leben gerufen – mit dem Bestreben, die Eltern

während der Sommermonate zu entlasten und ihren Kindern erlebnisreiche Ferientage zu bieten. Durch das positive Feedback arbeiten wir schon eifrig am nächsten, spannenden Sommerprogramm für unserer AQAkids.“ Mag. Patrizia Weger, Leitung Group HR, BWT AG

### Mehr Wissen

Haben auch Sie Interesse am Thema oder Fragen?

**Ihr Kontakt im Netzwerk HR:** Mag.<sup>a</sup> Romana Steinmetz, Projektmanagerin KOMPASS | Kompetenzzentrum für Karenz und Karriere  
romana.steinmetz@biz-up.at, T 43 (0) 732 79810 5192



„Wir haben unseren Mitarbeitern heuer zum ersten Mal die Möglichkeit einer Kinder-Tagesbetreuung in den Sommerferien angeboten. In Kooperation mit dem Eltern-Kind-Zentrum in Pasching wurde ein abwechslungsreiches Programm gestaltet. Begeisterte Kinder und vor allem ein mehr als positives Feedback der Eltern bestätigten den Erfolg.“  
Mag. Janina Seyr, Personalentwicklung / Aus- und Weiterbildung, TRUMPF Maschinen Austria GmbH & Co. KG.



„Neun Wochen Ferien sind eine lange Zeit und oftmals eine große Herausforderung für Eltern. Daher wollen wir mit unserer Sommerkinderbetreuung unsere Mitarbeiter hier unterstützen. 2016 fand das eremalino Kindercamp bereits zum 3. Mal statt. 24 Kinder hatten eine Woche ein vielfältiges Programm rund um den wunderschönen Stadlerhof in Wilhering. Erstmals gab es heuer für unsere „Großen“ spezielle Angebote wie den Besuch beim LASK und Free Style in Lissfeld.“ Uli Voithofer, HR Business Partner, EREMA Group GmbH



Vielfalt anerkennen und wertschätzen

# Diversity im Unternehmen – natürlich!



Vielfalt ergibt ein großes Ganzes. Bild: fotolia.com/alphaspirit

„Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Institution.“ So sieht das die Diversity-Charta. Auch viele Unternehmen bemühen sich um Weitblick.



Ein Gastbeitrag von Mag. Tarek El-Dabbagh, Leiter Personalmanagement, Silhouette International Schmied AG

„Ziel ist, Personalprozesse und Personalpolitik von Organisationen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt sowie andererseits alle Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen.“ Das trifft das Thema und zugleich die damit verbundenen Herausforderungen aus meiner Sicht sehr gut.

**Doch was bedeutet dies nun für Unterneh-**

## men im konkreten täglichen Handeln?

Als Personalverantwortlicher eines österreichischen Familien-Unternehmens mit stark internationaler Ausrichtung, sehe ich das pragmatisch. Ein Unternehmen ist für mich ganz klar ein Aus-/Querschnitt der Gesellschaft. Es kann, viel mehr darf sich nicht den natürlichen Entwicklungen einer Gesellschaft verweigern. Es ist unsere natürliche Verpflichtung und zugleich unsere große Chance durch bewusstes, selbstverständliches Diversity-Management wettbewerbsfähiger zu werden.

## Uniformität ist das Ende jeglicher Weiterentwicklung

Ein authentischer und selbstverständlicher Umgang mit sozialer Vielfalt durch alle Ebenen des Unternehmens entscheidet über echte Erfolgsgeschichten. Richten wir den Blick kurz auf das Unternehmertum von Einwanderern. Zahlreiche erfolgreiche österreichische Global Player wurden von Einwanderer gegründet. Beispielhaft möchte ich die Swarovski Gruppe oder auch unser Unternehmen – Silhouette International – erwähnen. In den USA sind es sogar 41 Prozent der Unternehmen in der Fortune-500-Liste 2010, die von

Einwanderern oder Kindern von Einwanderern gegründet wurden!

## Begegnungen schaffen

Wir bei Silhouette gehen mit größter Natürlichkeit an dieses Thema heran. Ziel ist dabei stets, Vielfalt in Teams zu ermöglichen. Klar gibt es auch immer Limitationen und Vorbehalte. Sonst wären wir auch hier kein realistischer Ausschnitt der Gesellschaft. Wir versuchen aufzuklären, zu informieren und vor allem Begegnungen zu schaffen. Gerade letzteres ist überaus wichtig. Derzeit ist das Flüchtlingsthema in Österreich allgegenwärtig. Wir wollen auch hier unseren Beitrag leisten und haben als Unternehmen die Patenschaft für ein Asylquartier übernommen. Begegnungen auf beiden Seiten sollen möglich sein. Flüchtlinge kochen in unserer Betriebskantine und geben deren nationale Mahlzeiten aus. Im Gegenzug organisierten wir ein kleines Herbstfest am Unternehmensgelände mit einem „Kistenlamm“ und österreichischen Nachspeisen. Das Abbauen von Vorurteilen auf beiden Seiten, das offene Begegnen und Kennenlernen und das gegenseitige Verstehen und Verständnis, ermöglichen und fördern Offenheit und Integration.

## Vielfalt nutzen

Die österreichische Wirtschaft lebt vom Export. Um nachhaltig und in fernen Ländern erfolgreich zu sein, müssen wir die Welt in ihrer Unterschiedlichkeit verstehen und begreifen. Wie kann man in einem Land wie China (1,38 Mrd. Einwohner 2016) erfolgreich sein, wenn man sich nicht auf die Unterschiedlichkeit eines Fünftels der Weltbevölkerung einlässt? Es geht nicht darum „ob“ – der Umgang mit Diversity ist ein MUSS! Wer im Vertrieb erfolgreich ist, versteht es, mit Vielfalt natürlich umzugehen – auch hier wieder in Bezug auf demographische, geschlechtliche oder ethnische Unterschiede in den Bedürfnissen. Silhouette hat einen Exportanteil von über 95 Prozent. Wir vertreiben unsere Produkte in mehr als 100 Länder, verfügen über 12 eigene Vertriebstöchter sowie mehrere Vertriebsbüros. Silhouette International führt drei Marken – Silhouette, neubau eyewear und adidas Sport eyewear. Drei Marken mit unterschiedlicher Positionierung, unterschiedlichem Produktortiment und vor allem unterschiedlichen Zielgruppen. So divers wie die anzusprechen-

de Kundengruppen sind, so divers sind die drei Marken-Teams. Als Unternehmen sind wir wirklich stolz auf unsere Heterogenität! In unserer Unternehmenszentrale in Linz haben wir 57 Prozent Frauenanteil, Mitarbeiter aus 30 Ursprungsländern, ein Durchschnittsalter von ca. 44 Jahren und über 100 Arbeitszeitmodelle – so „divers“ wie die österreichische Gesellschaft, nicht wahr? Wir investieren im Rahmen der Personalentwicklung gleichermaßen in unsere jüngsten Mitarbeiter (Ausbildung in 10 Lehrberufen) als auch in unsere älteren Mitarbeiter. Kurz, wir machen WIRKLICH keinen Unterschied, auch wenn eine Person kurz vor der Pensionierung steht. Denn wir gehen davon aus, dass alle Menschen ihre Aufgabe bis zum letzten aktiven

Arbeitstag bestmöglich ausführen wollen und auch können sollen!

## Workshop Diversity Management

Erfahren Sie was Diversity Management alles kann, wie eine „Road Map Diversity Management“ aussehen kann und wie Sie unbewusste, tradierte Rahmenbedingungen Stück für Stück aufbrechen.

**Termin:** 6. April 2017, 8.30 – 16 Uhr, Linz  
**Trainer:** Mag. (FH) Peter Rieder, Arbeitswelten Consulting  
Veranstaltungen und Workshops unter [www.netzwerk-hr.at/veranstaltungen](http://www.netzwerk-hr.at/veranstaltungen)

## Personal Recruiting lernt Fremdsprachen

Die Förderung von Diversität in der Gesellschaft ist nicht mehr nur eine Frage der Verantwortung, sondern auch der wirtschaftlichen Notwendigkeit.

Ein Gastbeitrag von Manuel Bräuhofer, CEO brainworker – Vielfalt kommunizieren

Im Jahr 2015 sind 214.410 Personen nach Österreich zugezogen, aber gleichzeitig haben nur 101.343 Menschen das Land verlassen. Unternehmen sollten die Chance nutzen, auch ausländische, gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. In vielen Personalabteilungen findet bereits ein Umdenken statt: Employer Branding, also die Ausgestaltung und strategische Umsetzung einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke, wird als wichtiges Instrument gesehen, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Parallel dazu werden in den Marketing- und Vertriebsabteilungen neue Konzepte getestet und zielgruppenspezifisches Ethnomarketing implementiert. Diese Maßnahmen zielen hauptsächlich darauf ab, Neukunden anzusprechen und haben durch die intensive Präsenz innerhalb der migrantischen Communities den Nebeneffekt einer Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

Obwohl diese nebenbei geschaffene Arbeitgebermarke eine breite Zielgruppe und vor allem hochqualifizierte ausländische Arbeitnehmer anspricht, erfolgt eine Kombination der beiden Disziplinen „Employer Branding“ und „Ethnomarketing“ erst in Ansätzen. Eine spezifische Ansprache hochqualifizierter Personen unter Berücksichtigung von historischen, kulturellen und sprachlichen Gegebenheiten ist jedoch der Schlüssel zur authentischen Arbeitgebermarke.

## Wertschätzung und Respekt

Unternehmen, die Migranten rekrutieren möchten, sollten bei der Konzeption ihrer HR-Strategie darauf achten, dass es sich keinesfalls um eine homogene Gruppe handelt. Darüber hinaus gibt es neben den Migranten die die Bemühungen schätzen, auch viele in Österreich lebende Menschen mit so genanntem Migrationshintergrund, die durch eine zu spezifische Ansprache irritiert sind. In erster Linie sollte immer die Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden bevor auf die ethnische Herkunft oder die Religion eingegangen wird.



Manuel Bräuhofer von brainworker Bild: brainworker

## Weiterbildung

**L-IEB | Lehrgang für Inclusive Employment Branding | Start am 20. Jänner 2017 | Wien**  
Employer Branding und Diversity Management werden vereint. **Partner des Netzwerks Humanressourcen erhalten 20 % Rabatt.** Infos: <http://l-ieb.at>



Bild: Guido Haedt

## Expertentipp

Fit für die Zukunft – mit gezieltem Diversity Management

„Wir hätten ja gerne mehr Frauen als Führungskräfte, aber die wollen ja nicht.“, „Wir bekommen zu wenig junge Mitarbeiterinnen.“, „Wie sollen wir mit Migranten als Mitarbeiter und Kunden umgehen?“ – Aussagen und Fragen wie diese beschäftigen die allermeisten der Unternehmen, mit denen ich als Berater arbeite. Diversität, personelle Vielfalt, und ein proaktiver, chancenorientierter Umgang damit, wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Aber Diversity Management ist mehr als klassische Frauenförderung oder die Einstellung von Mitarbeitern mit Fremdsprachenkenntnissen. Wollen Unternehmen Vielfalt leben und davon profitieren, dann müssen sie sich intensiv mit den vorherrschenden Rahmenbedingungen beschäftigen. Vollzeitnormen und maskulin dominierte Karrieremodelle, fehlende interkulturelle Kompetenz und blinde Flecken über Menschen mit Behinderung, Altersdiskriminierung oder die vorherrschenden Ausgrenzungsmechanismen, verhindern, dass Unternehmen den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich begegnen können.

Welchen Rahmen ein modernes Unternehmen benötigt, um Platz für möglichst vielfältige Mitarbeiter und Kunden zu bieten und davon zu profitieren, damit beschäftigt sich professionelles Diversity Management. Für HR-Verantwortliche bedeutet dies viel Überzeugungsarbeit, Sensibilisierung, aber auch eine genaue Ist-Analyse und Maßnahmenplanung.

## Kontakt

Mag. (FH) Peter Rieder,  
Arbeitswelten Consulting  
T 43 (0) 676 42 55 664  
E [kontakt@arbeitswelten.at](mailto:kontakt@arbeitswelten.at)  
W [www.arbeitswelten.at](http://www.arbeitswelten.at)



Vorschau auf die HR-TAGUNG-17

# Arbeit morgen. Organisation im Freiraum



Bild: fotolia.com/Sergey Nivens

Der Weg von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird flankiert durch Innovationen in der Arbeitswelt. Klassische Konzepte von Arbeit, Zeit, Raum und Organisation werden neu gedacht. Neues Arbeiten, Future of Work, Veränderung der Arbeitswelt - diese und ähnliche Begriffe geistern schon länger durch die HR-Community und die Medien.

Experten zufolge werden sich Arbeitsräume und Unternehmensstrukturen angesichts der technologischen Veränderungen in Zukunft massiv ändern. Für die meisten Unternehmen bedeutet es einen radikalen Wandel in ihrer Arbeitskultur und dem täglichen Denken und Handeln.

## Anders denken auf vielen Ebenen

Die neue Arbeitswelt charakterisiert zeitliche, räumliche und organisatorische Flexibilität. Die neuen Raumkonzepte in- und außerhalb der Unternehmen, die produktives Arbeiten auch fernab des klassischen Schreibtischplatzes ermöglichen, sind verlockend. Neues Arbeiten bedeutet aber nicht nur ein modernes Bürogebäude zu bauen, es bedeutet vielmehr den Wandel hin zu einem selbstbestimmteren, eigenverantwortlichen, vertrauensorientierten Arbeiten zu unterstützen. Voraussetzung für Veränderungen auf diesen Ebenen ist ein wesentliches Umdenken im Bereich der Führung. Neue Steuermethoden gewinnen an Bedeutung und der Wunsch nach Selbstorganisation steigt.



Sven Franke, CO: X UG haftungsbeschränkt i. Gr. Bild: Nils Hasenau

## Herr Franke, was verstehen Sie persönlich unter dem Begriff der neuen Arbeitswelten?

Ich verstehe darunter eine Arbeitswelt, die geprägt ist von einem positiven Menschenbild. McGregor hat dieses Menschenbild in seiner Theorie Y ausführlich beschrieben. Ausschlaggebende Aspekte sind sinnhaftes Arbeiten, Vertrauen, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Partizipation. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Führungskraft nicht mehr als Manager agiert sondern Räume schafft, in denen das möglich wird.

## Das eine schließt das andere nicht aus

Die neuen Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen, die von Selbstbestimmung und Partizipation geprägt sind, sind ein wesentliches Element in der Schaffung künftiger Arbeitswelten. Wie steht es aber um eine neue Zusammenarbeitskultur in Unternehmen? Sind Mitarbeiter dafür bereit und passen derartige neue Konzepte zu „unserer Organisation“? Flexibilität, Mobilität und Individualität bergen enormes Potenzial für Kreativität, Wachstum und Innovation.

Wie Organisationen dieses Potenzial nutzen können, wird das NHR im Rahmen der **HR-TAGUNG-17 am 1. März 2017** mit Experten diskutieren und Ihnen dabei neuen Raum zum Denken und Handeln eröffnen. Um Ihnen darauf eine kleine Vorschau zu geben, haben wir diese zum Interview gebeten. Lesen Sie nachfolgend, was die neue Arbeitswelt alles mit sich bringt, inwiefern Mitarbeiter und Unternehmen davon profitieren bzw. ob sie für einen solchen Wandel bereit sind.

## Inwiefern müssen klassische Konzepte von Arbeit, die Zeit, Raum und Organisation betreffen, künftig neu gedacht werden?

Ich glaube nicht, dass die von Ihnen angesprochenen klassischen Konzepte so schnell verschwinden werden. Das was wir sehen ist, dass parallel zu den klassischen Konzepten immer mehr neue Konzepte entstehen und ausprobiert werden. Vermeintliche Konventionen zu hinterfragen und herauszufordern kann dabei hilfreich sein und als Katalysator für die Transformation der Organisation wirken.

## Welche Formen der Zusammenarbeit braucht es in Organisationen?

Die Frage ist nicht so einfach zu beantworten. Wir sollten uns von der Vorstellung verabschieden, dass es Blaupausen gibt, die auf viele Unternehmen übertragbar sind. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden und gehen. Ein Weg, der zu den Menschen in der Organisation, zu den Kunden und zum Marktumfeld passt.

## Welche Spielregeln und neue Verhaltensweisen sind dafür notwendig?

Meiner Erfahrung nach bilden vier Säulen das Fundament für die Zusammenarbeit: Kooperation, Verantwortung, Gestaltungsräume und Transparenz. Ein offener Dialog und der Wille zur Kooperation, um das gemeinsam definierte Ziel zu erreichen, sind Basis der ersten Säule. Eine weitere wichtige Säule ist die Verantwortung bzw. Verantwortungsübernahme. Jeder Mitarbeiter ist gefordert, für seine Aufgaben und Tätigkeiten die Verantwortung zu übernehmen und diese auch gemeinsam mit den Kollegen weiter zu entwickeln und zu gestalten.

Die dritte Säule bilden Gestaltungsräume. Unternehmen sind gefordert in der neuen Arbeitswelt Freiräume für Potentialentfaltung zu schaffen. Das bedeutet auch, dass Unternehmen viel mehr über Leitplanken als über Regeln diskutieren müssen.

Die letzte Säule ist die Transparenz. Dabei kann ich keine Pauschalantwort geben, wie weit die gehen muss. Wichtig ist, dass alle Beteiligten die Informationen zur Verfügung haben die sie benötigen um ihr Potential zu entfalten und den Kundenwunsch zu erfüllen.

## Was braucht es für ein eigenverantwortliches, sinnerfülltes Arbeiten auf Augenhöhe?

Es braucht vor allem ein gemeinsames Bild über die Fragen „Worum dreht sich die Organisation? Was steht im Mittelpunkt?“. Und es geht um das Commitment, sich dem gemeinsamen Ziel zu verpflichten.

## Welche Herausforderungen ergeben sich für Führungskräfte, Mitarbeiter und HR?

Die größte Herausforderung ist die Weiterentwicklung der Rollen. Die Veränderung bei den Führungskräften weg vom Manager hin zum Coach und Facilitator, also Ermöglicher, hatte ich schon angesprochen. In diesem Zuge muss sich auch HR verändern, weg von dem Begriff und der Sichtweise Human Resources hin zu Human Potentials. Aber auch der Mitarbeiter wird gefordert sein in seine neue Rolle hineinzuwachsen. Den Mut aufzubringen seine Potentiale wirksam einzubringen

und gemeinsam mit den Kollegen das Unternehmen zu entwickeln.

## Welche sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Koordinationsmechanismen im Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Mitarbeitern?

Jede Organisation braucht einen Rahmen für ein gemeinsames Verständnis wie Entscheidungen getroffen werden. Auf den ersten Blick ist dies erst einmal keine Veränderung zu einem klassischen hierarchischen Unternehmen. Das was anders ist, ist die gemeinsame Ausgestaltung dieses Rahmens. Das kann ein gemeinsames Betriebssystem wie bei Premium Cola\* oder eine Betriebsverfassung wie bei Haufe umant sein. Wichtig dabei ist, dass diese nicht für die Ewigkeit festgeschrieben, sondern kontinuierlich weiter entwickelt werden. Mit anderen Worten – auch Freiheit und Freiraum braucht Orientierung.



Marcus Izmir, Gründer der Initiative Das Neue Arbeiten DNA  
Foto: Romy Sigl

## Herr Izmir, was verstehen Sie persönlich unter dem Begriff der neuen Arbeitswelten?

Arbeit, die nicht an eine Maschine, stationäre Gegebenheiten gebunden ist, kann mit den heutigen Technologien richtig angewendet und in der richtigen Organisation meist ort- und zeitunabhängig verrichtet werden. Das heißt für mich als Frühaufsteher und jemand der in der Früh manche Dinge am Esstisch floter und besser erledigen kann als z. B. unter Tags im Büro, die Zeit bis zum ersten Termin zu Hause zu verbringen. Das neue Arbeiten heißt für mich vor allem deutlich eigenverantwortlicher und selbstbestimmter mit meiner Zeit umzugehen und eigentlich ... schon lange nicht mehr zwischen Arbeit und „Leben“ zu differenzieren.

## Welche Trends beobachten Sie?

Das neue Arbeiten bedeutet im Wesentlichen drei Ebenen zu adressieren – den Raum, die Technologie und insbesondere den Mensch. Während mit Gründung der Initiative Anfang 2012 noch relative wenig Bewegung und nur teilweise Verständnis vorzufinden war, so se-

hen wir aktuell ein immer breiteres Verständnis und mehr konkrete Vorhaben, die vor allem Raum getrieben sind – Immerhin!

Technologie wird in diesen Vorhaben als selbstverständlich betrachtet. Oftmals ein Fehler, weil die interne IT notwendige Technologien und Anwendungen, die man aus der Cloud kennt, versucht mit internen Systemen abzudecken.

Der Mensch und die Kultur einer Firma, denen eigentlich die größte Aufmerksamkeit zu gewähren wäre, stehen bei diesen Vorhaben leider noch im Hintergrund. Treiber ist der neue Raum/das neue Gebäude. Meist auch nur, weil es aktuell modern ist, beispielsweise so etwas wie activity based working zones zu gestalten. Anders gesagt – es gibt bisher nur ganz wenige Vorhaben, die den eigentlichen Wandel hin zu einem deutlich selbstbestimmteren, eigenverantwortlichen, vertrauensorientierten Arbeiten unterstützen.

## Welche sind die größten Stolpersteine und Potenziale bei der Implementierung von neuen Arbeitswelten in Organisationen?

Die Implementierung von neuen Arbeitsformen ist grundsätzlich kein Prozess den man irgendwann als abgeschlossen bezeichnen kann. Einer der wichtigsten Dinge ist es, Raum für neue Wertemuster zu lassen. Wertemuster die eben wirklich mit den Produkten oder Dienstleistungen eines Betriebes oder eben mit der eigentlichen Aufgabe an der Gesellschaft zu tun haben. Einer der größeren Stolpersteine ist es daher z. B. ein Vorhaben aus dem Bereich Raum zu starten und dabei Sinn und Werte und/oder Organisationsform und Zusammenarbeitskultur nur halbsportlich oder gar nicht einer Veränderung auszusetzen. Konsequenz gelebt ist es meist so, dass das sogenannte mittlere Management der größten Veränderung unterliegt. Sind Ziele einmal klar verständlich vereinbart und auf Basis von Vertrauen zwischen Führungskräften und „Mitarbeitern“ aufgesetzt, dann braucht es die massive Kontrolle und vermeintliche „Steuerung“ von tayloristisch geprägten Systemen nicht mehr. Ein weiterer Stolperstein ist es also auch, in diese Struktur nicht massiv einzugreifen und das heißt definitiv nicht, dass Mitarbeiter des mittleren Managements obsolet werden müssen.

## Welche Herausforderungen ergeben sich für Führungskräfte, Mitarbeiter und HR?

Nicht jeder Mitarbeiter kommt mit vertrauensorientierter Führung, selbstbestimmter und eigenverantwortlicher Arbeitszeit und Einteilung zurecht. Woher auch? Lernt uns unser, noch immer aus der Kaiserzeit ▶▶

\* www.premium-cola.de/betriebssystem



stammendes, Bildungssystem doch den mitlärischen Gehorsam und Förderung von Gleichheit und nicht der Individualität.

Ähnlich, aber natürlich anders gelagert, ist das Umdenken/Umlernen bei den Führungskräften. Darauf zu vertrauen, dass gemeinsam definierte Aufgaben auch in der vereinbarten Zeit und in einer entsprechenden Qualität erledigt werden, ist nicht leicht. Vor allem dann, wenn die Fehlerkultur einer Organisation noch immer so orientiert ist, dass Fehler nicht zu machen sind.

In vielen Fällen geht es zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ganz einfach um Authentizität. Ich muss als Führungskraft das was ich will, selbst wirklich glauben und vertreten, sonst wird mir das der Mitarbeiter auch nicht abnehmen.

**Welche Werte gehen damit einher und sind diese mit heutigen Managementpraktiken vereinbar? Welchen Einfluss hat HR?**

Nein, die heutigen Managementpraktiken sind aus meiner Sicht over and out. Es geht eben

nicht mehr nur um einen guten Titel verbunden mit einem gutem Gehalt, sondern um viel mehr: z.B. Lebenskonzepte des Einzelnen und unternehmerische Wirtschaftlichkeit eines börsennotierenden Unternehmens gleichzeitig möglich zu machen. Die Bereiche einer Organisation die sich um den Menschen 'verantworten' – nennen wir sie gerne noch immer HR – warum nicht Human Capital, oder Human Potential, oder ...? – haben einen ganz enormen Einfluss auf den Prozess. Wenn sie gestalten und nicht 'nur' administrieren.

Um auch die wissenschaftliche Komponente bzw. Sicht in dieses komplexe Thema zu bringen, befragten wir zum einen Mag.<sup>a</sup> Sabine Groblschegg, Bereichsleiterin Strategie & Organisation und zum anderen Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas, Forscherin & Projektleiterin, beide von der FH Wien der WKW.

„Wenn es um neue Arbeitswelten geht, so ist aus meiner Sicht Flexibilität, unterstützt durch zeitadäquate Technologien, entscheidend – auf vielen Ebenen: flexible Karrierewege und Arbeitsformen, flexible Strukturen wie Teamarbeit, partizipative Organisationen, Netzwerkorganisationen, flexible Arbeitsorte und -zeiten,“ resümiert Mag.<sup>a</sup> Sabine Groblschegg. Das setzt allerdings voraus, dass die Führungsebene umdenkt, denn Führen sollte über Visionen und Werte erfolgen, nicht über Hierarchien. Dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein lebenswertes und nicht nur lebensfähiges Unternehmen entsteht. Ob sich Erfolge und Verbesserungen durch neue Arbeitsformen bewerten und messen lassen? Covarrubias-Venegas sieht das so: „Neue Arbeitswelten bedeuten nicht nur örtliche und zeitliche Flexibilität, unterstützt durch elektronische Kommunikationsmittel und -wege. Es bedeutet, dass Mitarbeiter in den Mittelpunkt rücken.“ In der Praxis heißt das: Es geht besonders um Aspekte der Führung und der Teamarbeit.

#### Ein ständiges „Geben und Nehmen“

Internationale Studien zeigen, dass höhere Flexibilität nicht nur aufgrund veränderter Wertevorstellungen bereits vielfach von Arbeitnehmern gefordert wird, sondern dass dies auch zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Flexible Arbeitswelten werden durch höhere Produktivität, geringere Fluktuation und weniger Fehlzeiten quittiert. Betrachtet man zudem die individuelle Ebene, sind solche Or-

ganisationen wesentlich familienfreundlicher. Fakt ist aber auch, dass ein Paradigmenwechsel dieser Art viel mehr erfordert als bloß flexible Arbeitszeitmodelle oder Heimarbeitsstage. Zwei essentielle Faktoren bedingen für Mag.<sup>a</sup> Sabine Groblschegg einander: „Auf der einen Seite Verantwortung übernehmen und auf der anderen Vertrauen geben. Dieses Wechselspiel muss funktionieren. Man muss sich bewusst sein, dass Menschen, die aus hierarchisch-kontrollierenden Organisationen kommen, vielfach wieder eigenverantwortliches Handeln lernen müssen. Also ist die Kulturveränderung im gesamten Unternehmen eine der größten Herausforderungen!“ Dieser grundlegende Change nimmt enorm viel Zeit und Geduld in Anspruch – das wird oft unterschätzt.

#### Orientierungshilfe DNA-Reifegradmodell

Ein probates Tool für Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen auf dem Erfolgsweg zum „Neuen Arbeiten“, ist das DNA-Reifegradmodell; entwickelt von Groblschegg und Covarrubias Venegas in Kooperation mit der Plattform „DasNeueArbeiten“, Marcus Izmir. Es ist ein Modell, das ganzheitlich alle Aspekte der Neuen Arbeitswelten aufzeigt, sieben Faktoren umfasst und die Be-

reiche Menschen, Ort und Zeit sowie Technologie abbildet.

#### HR ist gefordert

Dass in solchen Prozessen HR stark gefordert ist leistungsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen, wie z. B. flexible Karrierepläne oder Arbeitszeitmodelle, liegt auf der Hand. HR hat hier die Chance sich als „Mentor“ zu positionieren, in dem es die Mitarbeiter und das Unternehmen als System auf die neuen Anforderungen vorbereitet. „Hier ist vor allem auch der kulturelle Aspekt zu beachten. Eine Vertrauenskultur als Basis ist wichtig, um den Wissensaustausch und damit die Innovationsfähigkeit zu fördern und um Führung in diesen neuen Organisationsformen möglich zu machen“, ist Mag.<sup>a</sup> Sabine Groblschegg überzeugt.

Mehr Autonomie, flexible Arbeitszeiten und -orte brauchen neue Mechanismen, mehr Vertrauen, weniger und vor allem andere Kontrollen. Kontrolle basiert hier auf einer Werteebene. Die Frage, die man sich stellen muss ist: Passen die Unternehmenswerte und jene der Mitarbeiter zusammen? Diese Kongruenz ist Voraussetzung für einen klaren Rahmen, der die operativ strikte „Überwachung“ ersetzt.



Mag.<sup>a</sup> Sabine Groblschegg, Bereichsleiterin Strategie & Organisation, FH Wien der WKW Foto: Sabine Groblschegg



Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas, Forscherin & Projektleiterin, FH Wien der WKW Foto: FH Wien

#### Sechs Vergleichswerte im Längsschnitt

## Mit Personalkennzahlen HR-Aktivitäten steuern

Mit der „HR-Benchmark“ liefert das Netzwerk Humanressourcen bereits zum sechsten Mal einen handfesten Vergleich von HR-Kennzahlen, wie z. B. Personalbeschaffungsdauer, Fluktuationsquote, Weiterbildungsquote oder Krankenstandsdauer. Der Längsschnittvergleich ab 2008 gibt Rückschlüsse zur Entwicklung personalwirtschaftlicher Kennzahlen und lässt Trends in der oberösterreichischen Wirtschaft sowie in angrenzenden Regionen erkennen.

In Summe haben bei diesem Durchgang 40 Unternehmen an der HR-Benchmark teilgenommen, davon 29 aus OÖ und elf Unternehmen aus NÖ.

„Kennzahlen als Steuerungsinstrument unterstützen strukturiertes HR-Management und machen Resultate sichtbar.“ Mag. Andreas Berger, Leiter HR Rosenbauer International AG und Beiratsprecher im Netzwerk Humanressourcen

#### Die Ergebnisse im Überblick

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen zunehmend den Fokus auf das Halten und die Weiterqualifizierung von Mitarbeitern legen, obwohl im letzten Vergleich die Weiterbildungsbudgets sowie die anteilmäßigen Weiterbildungen pro Mitarbeiter leicht zurück-

gingen. Einerseits ist dies dem schwierigen Arbeitsmarkt geschuldet, der im Bereich hochqualifizierter Fachkräfte nach wie vor hart umkämpft ist. Andererseits werden Erfahrungswissen und die Loyalität zum Unternehmen wieder als Werte entdeckt, die nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden können. Die intensiven Bemühungen um die

besten Köpfe im Bereich des Personalmarketings sind ein Zeichen für die Anstrengungen der Unternehmen, ihre jeweiligen Zielgruppen im Rahmen der Personalsuche noch präziser anzusprechen. Kritisch bleibt die nach wie vor niedrige Beschäftigungsquote bei Frauen (~ 20 Prozent bei Vollzeitäquivalenten) sowie

### 7. Erhebung startet 2018

Die HR-Benchmark des Netzwerk Humanressourcen ist die einzige Kennzahlenerhebung in Oberösterreich mit regionalem Fokus. Im März 2018 startet der siebte Durchgang in OÖ und NÖ.

**Info & Anmeldung:**  
www.netzwerk-hr.at/kooperationen/hr-benchmark

die mangelnde Mobilität der Arbeitnehmer. Dies fordert die Personalabteilungen nicht nur bei der Personalsuche, sondern auch bei der Gestaltung der Arbeitgebermarke sowie der Arbeitsumgebung.

#### Neuer Lehrgang

## Datenschutz: Firmen und Ämter müssen sich rüsten

Mit Mai 2016 ist die Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union in Kraft getreten. Sie führt zu einheitlichen Regeln, was die Verarbeitung von personenbezogenen Daten durch private Unternehmen und öffentliche Stellen betrifft. Unter anderem werden damit das Recht auf Vergessenwerden und das Recht auf Datenportabilität eingeführt.

„Datenschutz ist eine Rechtspflicht, worauf sich Firmen und Behörden vorbereiten müssen“, sagt Gregor Höller, Teamleiter des Produktmanagements Wirtschaft/Sprachen/Technik am BFI Oberösterreich. „Aufgrund des hohen Strafausmaßes ab 2018 ist es wichtig, das Wissen über Datenschutz rechtzeitig in die Firmen und Ämter zu bringen.“

Das BFI Oberösterreich bietet daher in Kooperation mit einem der führenden Unternehmen auf dem Gebiet des Datenschutzes, der Firma Komd@t aus Marchtrenk, den **Lehrgang zum/zur Datenschutzbeauftragten** an.

Dabei erlangen die Teilnehmer/innen Fachwissen auf dem Gebiet des Datenschutzrechts, der -technik und der -organisation. Zusätzlich gestalten sie Projektarbeiten, die sich auf ihre jeweiligen Arbeitgeber konzentrieren und dort gleich in die Praxis umgesetzt werden können.



Datenschutz ist eine Rechtspflicht. Ab 2018 wird gestraft. Bild: iStock

**Der Lehrgang zum/zur Datenschutzbeauftragten** umfasst 88

Unterrichtseinheiten und startet

- am BFI Wels am 27. Februar 2017,
- am BFI Ried am 07. März 2017,
- am BFI Steyr am 14. März 2017.

Nähere Informationen gibt es unter der BFI-Serviceline 0810 / 004 005 oder im Internet auf [www.bfi-ooe.at](http://www.bfi-ooe.at)





## International Recruiting

Bild: fotolia.com/yukipon00



## Erfolgsfaktoren der grenzüberschreitenden Personalsuche

Der allseits prognostizierte Fachkräftemangel ist längst auch in Österreichs Betrieben angekommen. Rückläufige Bewerberzahlen, Probleme geeignete Kandidaten zu finden und langfristige Vakanzen lassen die Unternehmen daher zunehmend über den Tellerrand und die Landesgrenzen blicken.

Ein Gastbeitrag von Dr. Iris Kollinger, Senior HR-Professional, Lektorin an der WU Wien/JKU Linz, Beratung & Training



Dr. Iris Kollinger  
Bild: Foto Straub GmbH

Auf den ersten Blick sind mit der Personalsuche am internationalen Parkett ein höherer Aufwand und höhere Kosten verbunden. Dennoch lohnt es sich, die Bewerbersuche aufs Ausland auszudehnen: Durch die Ausweitung des Suchgebiets können Positionen aufgrund der höheren Anzahl von qualitativ interessanten Bewerbungen schneller besetzt werden. Weiters sind Teams, die sich durch die Vielfalt hinsichtlich Alter, Geschlecht, nationaler Herkunft und Talenten auszeichnen, häufig kreativer und produktiver als homogene Teams. Arbeitgeber profitieren so von einem höheren Innovationspotenzial. Schließlich erhöht die Beschäftigung von Fachkräften aus dem Ausland auch die internationale und interkulturelle Kompetenz des Unternehmens. Und dies ermöglicht die Erschließung neuer Märkte, die Steigerung von Umsätzen, sowie die Erweiterung des Netzwerks an Auslandskontakten.

**Auch kleine Unternehmen fischen im großen Teich**

Große internationale Konzerne und stark expandierende Unternehmen werben schon seit langem mit einem professionellen Employer

Branding um die besten Köpfe am internationalen Arbeitsmarkt. Auch wenn kleine und mittlere Betriebe nicht über vergleichbare Mittel verfügen, können sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten relativ einfach Kandidaten im Ausland rekrutieren. Dabei gilt es, nicht nur bei der Suche und Auswahl selbst, sondern auch nach erfolgreicher Vertragsunterzeichnung bei der Einführung in das Unternehmen, u. a. die folgenden Aspekte zu berücksichtigen, um eine langfristig erfolgreiche Stellenbesetzung zu gewährleisten.

**Gezielter Fokus auf ein bestimmtes Land für die Personalsuche**

Bei der Auswahl des Zielarbeitsmarkts sind bspw. Fragen hinsichtlich der grundsätzlichen Verfügbarkeit der erforderlichen Kompetenzen, der Intensität des Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte oder des Integrationsaufwands, der für den Betrieb zu erwarten ist, abzuklären.

**Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Beschäftigung bestimmter Gruppen von internationalen (Fach-)Arbeitskräften sind ein wesentliches, wenn nicht ausschlaggebendes Kriterium für eine internationale Stellenbesetzung. Dabei gibt es unterschiedliche Regelungen, die entweder die Einreise nach Österreich oder den Aufenthalt bzw. die Arbeitsaufnahme in Österreich betreffen. Entscheidend für die entsprechende Anwendung der rechtlichen Regelungen ist immer die Staatsangehörigkeit des Bewerbers und nicht ihr gegenwärtiger Wohnort. Weiters sind in diesem Zusammenhang auch Art und Niveau der Qualifikationen des Kandidaten relevant.

**Berücksichtigung von landesspezifischen und interkulturellen Besonderheiten im Rekrutierungsprozess**

Im Rahmen der Personalsuche sind nationale Gegebenheiten bzw. Besonderheiten in die Überlegungen einzubeziehen. So werden sich

bspw. in Österreich bereits bewährte Auswahlkanäle oder -methoden nicht auch zwangsläufig im Ausland bewähren. In Zeugnissen angeführte oder anderweitig erworbene Qualifikationen müssen auf ihre konkrete Relevanz für die offene Position geprüft werden, da diese nicht notwendigerweise die gleiche Wertigkeit wie in Österreich besitzen müssen. Besonders zentral ist in diesem Zusammenhang auch die Kenntnis kultureller Unterschiede, da diese nicht nur einen (ersten) falschen Eindruck des Bewerbers vermitteln, sondern auch zu Mißverständnissen und im schlechtesten Fall zu einem Ausschluss des Bewerbers aus dem Rekrutierungsprozess führen können.

Damit eine internationale Stellenbesetzung langfristig bzw. nachhaltig erfolgreich ist, braucht es eine gelungene Integration in das Unternehmen. Dabei ist vor allem den ersten 100 Tagen nach Arbeitsantritt besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um dem neuen Mitarbeiter einen guten Start bei seinem neuen Arbeitgeber zu ermöglichen.

Neben der Schaffung einer offenen und positiven Willkommenskultur sowie der Unterstützung bei organisatorischen Fragen rund um die Themen des täglichen Lebens, zählen ein konkreter Integrationsplan oder speziell zugeschnittene Einsteigerprogramme zu den möglichen Maßnahmen im Rahmen der Mitarbeiterführung.

Dieser beispielhafte Auszug aus Empfehlungen veranschaulicht nicht nur die Komplexität der internationalen Personalauswahl, sondern untermauert auch die Notwendigkeit einer strategisch geplanten und wohl durchdachten Vorgangsweise, um im (internationalen) Recruiting erfolgreich sein zu können. Zahlreiche Best-Practice Beispiele belegen, es lohnt sich.

## International Onboarding

Im Gespräch mit Mag.<sup>a</sup> Melanie Grabmair, Talent Management Europe, TIGER Coatings GmbH & Co. KG



Melanie Grabmair  
Bild: Foto Werkgarner

Wie gehen Unternehmen in der Praxis bei der Rekrutierung internationaler Fachkräfte vor und wie wird die Einführung im Unternehmen umgesetzt? Melanie Grabmair gibt ihre Erfahrungen und Tipps aus der Praxis weiter.

**Was spricht Ihrer Meinung nach für eine Rekrutierung von internationalen Fachkräften?**

Sie bringen wertvolles Know-how und Erfahrungen für die Branche ein, die in Österreich mitunter nicht zu finden sind. Wir wissen: Jedes Land tickt anders. Als innovationsgetriebenes Unternehmen mit hohem Exportanteil können wir mit internationalen Fachkräften sprachliche und kulturelle Barrieren sofort überwinden und unsere gelebte Offenheit gegenüber anderen Ländern untermauern.

**Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die in Zukunft internationales Recruiting betreiben wollen?**

Zunächst sollten unter Einbindung regionaler Einheiten die Bedarfe diskutiert und festgelegt werden. Partner des Vertrauens sind bei internationalen Recruitings entscheidend. Das gilt insbesondere für Regionen dieser Welt, die für uns Mitteleuropäer hinsichtlich Distanz und Kultur weit entfernt sind. Die Verankerung der englischen Sprache im Unternehmen sollte ohnehin selbstverständlich sein.

**Was ist Ihrer Meinung nach wichtig, um einer internationalen Fachkraft einen guten Start im Unternehmen zu ermöglichen?**

Der Schlüssel liegt in der raschen Vertrautheit zum Unternehmen. Für diesen Beziehungsaufbau ist die Erläuterung interner und externer Abläufe ebenso wichtig, wie die Vermittlung der Unternehmenskultur und Gepflogenheiten des Landes. Es macht Sinn, den neuen Mitarbeiter dort abzuholen, wo er aktuell steht. Nur so kann er von Beginn an seine Stärken ausspielen und uns mit Wissen und Erfahrung helfen.

**Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen für das Onboarding von internationalen Fachkräften gesetzt?**

Wir bei TIGER setzen auf eine sehr persönliche Betreuung ankommender internationaler Kräfte. Bereits im Vorfeld unterstützen wir sie tatkräftig bei rechtlichen, versicherungstechnischen oder familiären Themen und greifen ihnen in Sachen Unterkunft, Mobilität und Wohnsitzanmeldung unter die Arme. Unser gemeinsamer „Look & Feel Trip“ vermittelt erste wertvolle Eindrücke. Sobald sich der neue Mitarbeiter in seinem persönlichen Umfeld wohl fühlt, kann er sich auf einen reibungslosen Einstieg in den Job konzentrieren. Sprachkurse, Einarbeitungspläne und Ausflüge mit Kollegen erleichtern das Kennenlernen der Bereiche und Teams.

**Wie wird mit kulturellen Unterschieden in ihrem Unternehmen umgegangen?**

Wir sind ein globales Unternehmen mit Produktionsstandorten in Europa, Nordamerika und Asien. In unserer Firmenzentrale in Wels arbeiten Kollegen unterschiedlichster Herkunft. Die Offenheit für andere Kulturen, Sprachen und Menschen ist für uns selbstverständlich. Und wir tun etwas dafür. Globale Meetings fördern den Meinungsaustausch und direkten Kontakt. Auf diese Weise sinkt die Hemmschwelle auch im Alltag und die Menschen gehen mehr aufeinander zu. Mit „Cultural Sensitivity Trainings“ haben wir bei Bedarf ein zusätzliches Ass im Ärmel. Die englische Sprache und internationale Denkweise ist in der Grundphilosophie unseres Unternehmens fest verankert.







## Erfolgreiche Potenzialerkennung

# Seh' ich, seh' ich, ...



Bild: fotolia.com/Sergey Nivens

## ... was du nicht siehst?



Mag. Monika  
Dickinger-Steiner  
Bild: Fotostudio  
Franz Pfluegl

Fragt man Organisationen, was sie erfolgreich macht, höre ich oft: „Meine Mitarbeiter, meine Führungskräfte“. Sie sagen nicht: „Meine blonden Verkäufer, meine gutaussehenden Techniker, meine männlichen Führungskräfte“. Sie schauen auf ihre ganze Mannschaft.

Ein Gastbeitrag von Mag. Monika Dickinger-Steiner, MBA, Beratergruppe Neuwaldegg GmbH, Wien

ich ausreichend qualifiziert?“ Nach reiflicher Überlegung lehnt sie ab. Einige Monate später muss sie völlig enttäuscht feststellen, dass der statt ihr eingestellte männliche Kollege – jetzt ihr Vorgesetzter – bei weitem nicht ihr Wissen und ihre Erfahrung hat. Sie kündigt. Wie wäre das anders zu lösen gewesen?

### 2. Die „Beisitzerin“

Im Produktionsunternehmen gibt es ‚seit immer‘ auf allen Führungsebenen ausschließlich männliche Vertreter. Der laufende Veränderungsprozess wird, durchaus erfolgreich, von einem externen Expertenteam, einer Beraterin und einem Berater, begleitet. Nach mehreren Projekt- und Management-Meetings im Rahmen des Projekts, tritt die Geschäftsführung mit einer ungewöhnlichen Bitte an die Beraterin heran: „Können Sie in nächster Zeit an all unseren Management-Meetings teilnehmen? Wenn Sie anwesend sind, können wir besser miteinander arbeiten. Wir hören einander besser zu, lassen einander ausreden, und schreien uns nicht an.“ Eine ungewöhnliche und

teure Lösung – wäre das nicht auch aus dem Unternehmen selbst lösbar?

### 3. Im Projekt

Sei nicht so ‚emotional‘ ist das, was die junge Frau im Projekt-Team von ihren Kollegen und ihrem Vorgesetzten hört. „Du musst härter sein“, „Du darfst nicht so empfindlich sein“. Und obwohl ihr oft gesagt wird „was sie nicht sein soll“, ist gleichzeitig sie es, die gebeten wird, bei allen schwierigen Gesprächen mit dem überaus fordernden Kunden dabei zu sein – oder auch die Kommunikation an alle beteiligten und betroffenen Anwender noch mal durchzusehen, weil man sonst mit Widerständen rechnet. Irgendwie findet sie in schwierigen Situationen „den richtigen Ton“ heißt es von ihr. Ist es also doch eine Stärke, Emotionalität, Sensitivität und Empathie zur Verfügung zu stellen?

Es gibt viele solcher Beispiele – fast jeder kennt sie – vom Erleben oder auch vom Hörensagen. Was sie zeigen ist, dass Frauen und

Männer verschiedene Stärken in ihren Arbeitssalltag mitzubringen scheinen. Gleichzeitig wirkt es manchmal, als hätten viele Frauen noch nicht erkannt, dass ihre Fähigkeiten tatsächlich Stärken sind, vor allem, wenn sie in den eigenen Organisationen nicht explizit als solche benannt werden. Vorausblickende Unternehmen setzen alles daran, die Stärken aller Mitarbeiterinnen und aller Mitarbeiter so gut wie möglich zu nutzen, um erfolgreich am Markt zu sein, und die vielfältigen externen und internen Herausforderungen zu meistern.

**Was es braucht, damit dieser Anspruch gelingen kann und was Nachwuchstalente benötigen, die neu in ihre erste Führungsposition gerufen werden, beschreiben die folgenden Szenarien.**

#### 1. Vom Balkon auf die Trainerbank

Junge Führungskräfte brauchen Vorgesetzte, Mentoren, Menschen, Personalisten, die wirk-

lich (!) daran interessiert sind, dass „die Jungen“ erfolgreich sind; die wollen, dass es gut klappt, die als Sparringpartner und als Mentoren zu Gesprächen bereit stehen; alles daransetzen, dass er oder sie seine/ihre ersten und die folgenden Schritte sicher setzen kann. Ein Zuseher von der Tribüne, jetzt schauen wir mal, wie sie (oder auch er) sich tut – ob sie (oder auch er) hier überlebt, ist wenig hilfreich.

#### 2. Ein „gesundes“ Selbstbewusstsein

(Junge) Schlüsselkräfte brauchen Feedback über ihre Performance, ihr Verhalten, ihre Kommunikation, etc. Einerseits, um zu lernen und um Vertrauen in die eigenen Stärken und Ressourcen zu bekommen, andererseits, um eigene Lernfelder zu erkennen. Zu wissen, was man gut kann, gibt Sicherheit und Selbstvertrauen. Zu wissen, wo noch Lernfelder sind, hilft seinen eigenen Platz zu finden und sich zu entwickeln. Falsche Bescheidenheit und Unklarheit sind – ebenso

wie überzogene Selbstsicherheit ohne Erdung – wenig hilfreich.

#### 3. Möglichkeiten des „angstfreien“ Austauschs

Sich über Herausforderungen, gemeisterte Schwierigkeiten oder bevorstehende Hürden mit anderen ohne Angst vor Gesichtsverlust oder Sanktionen austauschen zu können, ist eine wichtige Basis. Von anderen Lernen, aber auch anderen eigene lehrreiche Erfahrungen berichten, stärkt und unterstützt die Klarheit über sich selbst. Dass das Streben nach Perfektion und der 100 % Lösung oft nicht zielführend ist, kann meist nur im offenen Gespräch mit anderen, die in vergleichbaren Situationen sind, erarbeitet werden.

Schauen Sie bei Ihrer nächsten Nachbesetzung, auf welcher Ebene auch immer, mutig auf Ihre ganze Mannschaft, um alle Potenziale nutzen zu können.

## Viele Steine ebnen den Weg

Alexandra Bichlmayer sprach mit HR-times über ihren Werdegang zur Geschäftsführerin und Werkleiterin bei Bosch Industriekessel Austria GmbH. Sie erzählt von Bedenken, Unterstützern und was man tun kann, um sich den Weg selbst aufzubereiten.

#### Welche waren Ihre wesentlichen Karrierebausteine für Ihre jetzige Position?

Rückblickend betrachtet waren es vor allem die vielfältigen beruflichen Stationen, die für mich eine Basis geschaffen haben, mich dieser verantwortungsvollen Aufgabe zu stellen. Bosch ermöglichte es mir, in unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Abteilungen zu arbeiten und Erfahrungen zu sammeln. Ob Kundendienst, Controlling in einer Vertriebsabteilung oder Human Resources – es war ein bunter Strauß an Qualifikationen und Erfahrungen. Die Controlling-Erfahrung und meine Leidenschaft für Zahlen sind eine solide Basis für die Führung eines Standortes. Als besonders lehrreich würde ich jedoch meine berufliche Station im Personalwesen bezeichnen. Arbeitsrecht, Mitarbeiterentwicklung, Führungsinstrumente, Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Projekten – das sind meines Erachtens die wichtigsten Grundlagen einer Führungskraft. Für mich war die enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Menschen in unterschiedlichen Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen immer besonders spannend. Begleitet waren alle beruflichen Erfahrungen von Seminaren – fachliche und vor allem persönlichkeitsbil-

dende. Sich selbst klar zu sein: wer bin ich und was macht mich aus, wo brennt meine Leidenschaft – das lässt einen authentisch sein und auch auf andere wirken.

#### Hatten Sie Bedenken anzunehmen und wenn ja, wie haben Sie sie für sich ausgeräumt?

Ganz offen – ja. Eine Geschäftsführung und Werkleitung zu übernehmen ist ein großer Schritt und mit viel Verantwortung verbunden. Ich bin risikobereit, aber nicht unüberlegt. Natürlich stellte ich mir die Fragen: Was bedeutet das für mich? Was bedeutet das für die Mitarbeiter? Wie reagiert das Umfeld? Wie kann ich damit umgehen? Passt die Rolle zu mir als Person? Es ging mir nicht darum, alles zu 100 Prozent mit „Ja“ beantworten zu können, es war mir wichtig, dass ich mir dazu ein mögliches Zukunftsbild malen konnte. Die, die mir den Job angeboten haben, hatten Vertrauen in mich als Person, sie waren überzeugt, dass ich es schaffe. Dies erleichterte die Entscheidung.

#### Was raten Sie Führungskräften und Talenten wenn es um Wahrnehmen und Wahrgenommen werden am Karriereweg geht?

Für mich haben sich drei Punkte als wichtig



Alexandra Bichlmayer Bild: Bosch/Stürgkh

herauskristallisiert: **Erstens: Netzwerk.** Gestalten Sie ein Umfeld, das Sie unterstützt. Finden Sie Personen die mit Ihnen zusammenarbeiten und kooperieren, die helfen, aber auch promoten und weiterbringen wollen. Finden Sie einen Mentor und lernen Sie von der Erfahrung. Qualität vor Quantität – pflegen Sie Ihr Netzwerk. Bleiben Sie dabei offen und neugierig.

**Zweitens: Mut.** Verschiedenes ausprobieren und Herausforderungen annehmen. Springen Sie ins kalte Wasser – im warmen plantschen zu viele, da fällt es schwer herauszustecken. Schaffen Sie Möglichkeiten sichtbar zu werden, fallen Sie durch Leistung und Engagement auf.

**Drittens: Reflektion.** Gestehen Sie sich zu, auch mal eine falsche Entscheidung zu treffen. Stehen Sie dazu, wenn einmal was schief geht – und lernen Sie daraus. Die schwierigsten Zeiten im meinem Berufsleben waren oft die lehrreichsten.



# Erfahrungsaustauschrunden – jetzt einsteigen!

Profitieren Sie vom Wissen und den Erfahrungen Ihrer Berufskollegen. In geschlossenen Gruppen treffen sich Personalisten drei Mal pro Jahr, um über ein gemeinsam definiertes Thema zu diskutieren und sich auszutauschen. Das Team vom Netz-

zwerk Humanressourcen organisiert die Termine, moderiert die Treffen und stellt Ihnen Protokolle zur Verfügung. Auf Wunsch und bei Bedarf kümmert sich das NHR auch um externe Fachinputs.

## DARUM GEHT'S

- regelmäßige Austauschrunde (3x/Jahr)
- halbtätiges Format – Vormittag und/oder Nachmittag
- von Personaler für Personaler

## SPIELREGELN

- jedes Unternehmen nimmt mit einer Person an den Treffen teil
- Der Austausch funktioniert nur über „Geben“ und „Nehmen“
- Durchgehende Anwesenheit zur Netzwerk- und Vertrauensbildung\*
- jedes Unternehmen lädt einmal pro Runde zu sich ein

## NUTZEN

- intensiver Erfahrungsaustausch
- langfristige Bildung einer Lernplattform
- lernen von „Good bzw. Best Practice“
- Exkursionen in Betriebe
- optional: externe Fachinputs, -vorträge

## ZIELE

- gemeinsam an HR-Themen arbeiten und diskutieren
- regelmäßige Treffen von „Gleichgesinnten“
- Vorstellung und Diskussion von Herausforderungen rund ums HR-Management
- voneinander Lernen in vertrauter Atmosphäre
- output-orientierte Workshops – Praxisrelevanz

\* (Vertretungsregelung)

## Themen NHR-ERFA-Runden

### THEMA 1: Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Themenauszug bisheriger Termine: BGF im internationalen Vergleich, Betriebliche (Wieder-)Eingliederung nach Langzeitkrankenständen und Absenzen, BGF 2020 – Trends und Entwicklungen in der BGF, Internes Marketing von BGF, Umgang mit Stress und Burnout – Resilienz fördern, Prozessintegrativer BGF-Ansatz, Evaluierung psychischer Belastungen

### THEMA 2: Personalentwicklung

Themenauszug bisheriger Termine: Verschärfung der Sozial-Dumping-Bestimmungen (Lohndumping), Kompetenzmanagement, Rolle der PE im Unternehmen, Karrierepfade & Nachfolge, Führungskräfte-Entwicklung (Seminar vs. Coaching), High-Performance Organisationen (Unternehmen und/oder Teams), Lerntransfer und Bildungscontrolling

### THEMA 3: Karenz- und Auszeitenmanagement (KOMPASS)

Themenauszug bisheriger Termine: Angehörigenpflege und Erwerbsleben | Arbeitsrecht und Organisation, Flexible Working & Home Office, Führen in Teilzeit; Identifikation, Halten und Weiterentwickeln weiblicher Potentialträgerinnen, Prozess Karenz- und Auszeitenmanagement, Diversity | Geschlecht | Vielfalt

Wir freuen uns über Ihre  
Anmeldung bis 31. Dezember 2016!

per E-Mail an: [netzwerk-hr@biz-up.at](mailto:netzwerk-hr@biz-up.at)  
Online unter: [www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at)

**Preis:** 260 Euro netto – 3 Treffen/Jahr  
Dieser bezieht sich auf das Unternehmen und ist personenunabhängig.

**Anmeldebedingungen:** Nur für Partnerunternehmen des Netzwerk Humanressourcen (pro Unternehmen kann 1 Person für die Erfahrungsaustauschrunde nominiert werden. Stellvertreter bei Verhinderung sind natürlich möglich). Anmeldung für ein Jahr verbindlich. Abmeldung im Laufe des Jahres ist nicht möglich!

## Ihre Vorteile als Partner im Netzwerk Humanressourcen!

- Erfahrungsaustausch mit HR-Profis anderer Unternehmen
- komprimiertes Wissen von Experten über neue Trends & Entwicklungen
- laufende Infos über Aktuelles aus der HR-Branche via Website, Newsletter und im Magazin „HR-times“
- Projektbegleitung: Unterstützung bei Partnersuche, Projektplanung, Projektmanagement, Projekt-Marketing & -PR, Förderthemen
- Prozessbegleitung in den Bereichen Team- und Organisationsentwicklung
- Ermäßigte Teilnahmegebühr bei NHR-Veranstaltungen: HR-TAGUNG, Fachveranstaltungen, ERFA-Runden, Workshops
- Das Netzwerk als Ihre Marketingplattform: Ihre News und Presseinfos kostenlos auf der Website des NHR
- Ermäßigte PR- und Sponsorleistungen
- kostenfreier Unternehmenseintrag in der Online-Datenbank auf [www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at)
- Unterstützung bei der Internationalisierung
- Unsere Kontakte sind Ihr Netzwerk:  
Zugang zu Landes- und Bundesinstitutionen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Medien, Beratern

Hier schließen Sie Ihre Mitgliedschaft ab: [www.netzwerk-hr.at/partnerunternehmen-im-nhr/user-angebot-ihre-mitgliedschaft/](http://www.netzwerk-hr.at/partnerunternehmen-im-nhr/user-angebot-ihre-mitgliedschaft/)  
Oder vereinbaren Sie Ihren persönlichen Termin! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0732 79810 5199.