



// INTERNATIONALE PERSONALARBEIT

WOHIN GEHT DIE REISE?

36 | Metaverse

Arbeiten und Lernen in
der gemischten Realität

40 | Künstliche Intelligenz

Was HR über KI
wissen sollte

49 | New Work

Neues Arbeiten
in der Produktion

Werde Teil einer kompetenten HR-Community

personal-manager-Mitglieder bilden sich im HR-Management vielfältig weiter. Auch als Team. Werden auch Sie innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens als strategischer Partner wahrgenommen.

Alle digitalen Leistungen gratis testen und die aktuelle Printausgabe der Fachzeitschrift personal manager on top erhalten.

JETZT GRATIS TESTEN

personal-manager.at/mitgliedschaft



Exklusiv

Fachzeitschrift personal manager
Print- & E-Magazin lesen:
Praxisbeispiele adaptieren,
im HR effektiv agieren

Aktuell

Regelmäßig an Workshops &
Webinaren teilnehmen:
HR-Fakten kennen & nutzen,
Personalrecht versiert anwenden

Vernetzt

HR-Persönlichkeiten auf
top HR-Events treffen:
Fachlich austauschen,
Netzwerk ausbauen



Bettina Geuenich
Chefredakteurin,
Fachzeitschrift
personal manager

Liebe Leserinnen und Leser,

woran denken Sie beim Stichwort „internationale Wirtschaft“? Sind es eher Herausforderungen oder Chancen, die Sie mit dem Begriff verbinden? Die Berichterstattung der vergangenen Monate und Jahre hatte eher Bedrohungen für die internationale Zusammenarbeit im Fokus – und dazu gab es einige Anlässe: Der Krieg in der Ukraine sowie blutige Auseinandersetzungen an anderen Orten dieser Welt, Terroranschläge und ein Containerschiff, das sich im Suezkanal quergestellt hat, um nur einige Beispiele zu nennen.

Auch wenn diese Bedrohungen ernst zu nehmen sind – und einige davon nach wie vor

bestehen – sollten wir den Blick auch auf die Chancen lenken. Inwieweit profitieren wir von internationalen Kontakten, von Austausch, von Zusammenarbeit? Damit meine ich nicht nur Absatzmärkte und Gewinne, sondern auch Kreativität, Vielfalt und eine Offenheit für andere Kulturen und Herangehensweisen – alles Faktoren, die uns als Menschen und Gesellschaft weiterbringen und letztlich eine friedliche Gemeinschaft fördern. HR spielt eine Schlüsselrolle dabei, diese Schätze zu heben – ob dies über internationale Weiterbildungsprojekte (S. 25) geschieht oder über ein „Ethnic Recruiting“, das die Vielfalt der Gesellschaft im Blick hat (S. 22). Lesen Sie im Titelthema ab Seite 12, welche Aufgaben HR im internationalen Kontext übernimmt und wie sich Personalarbeit über Ländergrenzen hinweg organisieren lässt (siehe dazu auch die drei Fragen an Beate Rübzig von Fronius auf dieser Seite).

Margit Kreuzhuber von der Austrian Business Agency gibt im Titelthema Tipps für Recruitingprojekte im Ausland (S. 13), während

Trainerin Karin Schreiner erklärt, wie Unternehmen die richtigen Schritte für kulturelle Vielfalt setzen (S. 16). Julian Hagelkruys und Olivia Stiedl von Vialto Partners stellen Studienergebnisse zur internationalen Mobilität vor (S. 19). Und Christina Reiter von Light for the World gibt Einblicke in die Personalarbeit einer internationalen NGO (S. 8).

Weitere Beiträge zum länderübergreifenden HR-Management stehen für Sie auf blog.personal-manager.at. Mitglieder können zudem über die HR-Videos (personal-manager.at/hr-videos) ihr Wissen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen von internationalen Entsendungen und Remote Work auf den aktuellen Stand bringen.

Eine produktive Zeit wünscht Ihnen

Ihre

// DREI FRAGEN AN BEATE RÜBIG, HEAD OF HR GLOBAL SUPPORT BEI FRONIUS



Beate Rübzig,
Head of HR Global Support bei Fronius

Frau Rübzig, wie wichtig ist die internationale Ausrichtung für Fronius?

Die internationale Ausrichtung ist für uns ganz wesentlich. Denn unsere Exportrate beträgt 80 Prozent. Da sich die internationalen Märkte unserer Geschäftsbereiche sehr stark unterscheiden, ist es für uns sehr wichtig, mit lokalem Know-how vor Ort präsent zu sein. Aktuell sind wir in 36 Ländern mit Vertriebs-, Service- oder Produktionsstandorten vertreten.

Wie ist die internationale Personalarbeit bei Ihnen organisiert?

Wir beschäftigen weltweit 140 HR-Mitarbeitende, davon 80 in Österreich. Darunter sind HR-Generalist:innen sowie Verantwortliche für HR Global, HR Development, Personalverrechnung und die Lehrlingsausbildung. Unsere Töchter sind sehr unterschiedlich. In Norwegen haben wir zehn Mitarbeitende, darunter eine Halbtagskraft für HR. In Tschechien, wo wir 700 Mitarbeitende beschäftigen, unterstützen uns zwölf HR-Verantwortliche. Wir verlassen uns vor allem bei arbeitsrechtlichen Themen auf lokale HR-Kolleginnen und -Kollegen. Im Gegenzug unterstützen wir in anderen Fragen. Eine Mitarbeiterin aus dem HR Development steht den Tochterfirmen bei der Personal- und Führungskräfteentwicklung beratend zur Seite. Der Bereich HR Global Support, den ich leite, sorgt für einheitliche Polycys und begleitet die Geschäftsführungen bei ihren personalbezogenen Herausforderungen.

Wie sorgen Sie dafür, dass alle HR-Verantwortlichen an einem Strang ziehen?

Wir versuchen, möglichst wenig mit E-Mail zu kommunizieren. Stattdessen besuchen wir die Tochterfirmen regelmäßig und haben mindestens einmal im Monat mit jedem Geschäftsführer und jedem HR-Mitarbeiter Regelmeeetings. Jedes Land hat einen eigenen HR-Betreuer. In der Kommunikation legen wir Wert auf persönlichen Kontakt und Vertrauensaufbau. Denn wir erwarten zwar einerseits, dass unsere Richtlinien international gelebt werden. Aber wir möchten auch, dass unsere lokalen HR-Mitarbeiter sagen, wenn irgendetwas vor Ort nicht zu den globalen Polycys passt, damit wir nach Lösungen suchen können.

// MEHR ZUM THEMA

Dieser Abdruck ist ein Auszug aus dem Gespräch mit Beate Rübzig. Lesen Sie das vollständige Interview auf personal-manager.at/blog

**HR-Profis in Österreich finden:
schnell, einfach und effizient!**

**personal manager
Mitglieder erhalten
50 % Rabatt auf
Inseratschaltung
personal-manager.at/
gutscheine**



HR-JOBS IDEAL BESETZEN: hr-jobs.at/job-ausschreiben

ZIELGERICHTETE REICHWEITE

HR-Profis in ganz Österreich erreichen. Unsere spezialisierte Plattform stellt sicher, dass Ihre Stellenanzeigen genau die richtigen Kandidat:innen erreichen.

EINFACHE HANDHABUNG

Mit unserer benutzerfreundlichen Oberfläche innerhalb weniger Minuten Ihre Stellenanzeigen erstellen, verwalten und optimieren.

SCHNELLE BESETZUNG VON VAKANZEN

Dank unseres umfangreichen Netzwerks qualifizierter HR-Fachkräfte und unserer effektiven Matching-Algorithmen offene Stellen schneller als je zuvor besetzen.

IHRE ANZEIGE IM FACHNEWSLETTER

Ihre Anzeige direkt in das Postfach von über 5.000 Personalist:innen – mit dem personal manager Fachnewsletter.

SOCIAL MEDIA BOOST

Social Media Boost leicht gemacht, um weitere passive Kandidatinnen anzusprechen. Optimiert auf Österreichs Personalist:innen.

News & Trends

06 Neues aus der Personalwirtschaft

Aktuelles Interview

08 Christina Reiter, Light for the World

HR-Einsichten

10 VAMED Vitality World: Erfolgreich am Urlaubsort

08 | Aktuelles Interview

Light for the World unterstützt Menschen mit Behinderungen in sechs afrikanischen Ländern. Wie die Personalarbeit der NGO organisiert ist und was Inklusion für sie in der Praxis bedeutet, beschreibt Christina Reiter, International Director for People & Culture und Head of HR & Organizational Development, im Interview.



Titel / Internationale Personalarbeit

13 Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren

16 Kulturelle Vielfalt managen und Potenziale heben

19 Mobility Agility: Eine neue Ära der internationalen Arbeitswelt

22 Ethnorecruiting: Vielfalt im Unternehmen fördern

25 Personalentwicklung ohne Grenzen:
Wie die XXXLutz-Gruppe firmeninterne Trainer:innen an internationalen Standorten schult



12 | Titelthema:

Internationale Personalarbeit

Wie organisieren Unternehmen ihre internationale Personalarbeit und welche Erfahrungen haben sie damit gesammelt? Wie funktioniert die Mitarbeitersuche außerhalb der EU und was verbirgt sich hinter dem Begriff Ethnorecruiting? Antworten bietet das Titelthema ab Seite 12. Darin beschäftigen wir uns außerdem mit kultureller Vielfalt in Organisationen, internationalen Weiterbildungsprojekten und grenzüberschreitender Mobilität.

Organisationsentwicklung

28 Wann wirkt OKR? Faktoren für den Erfolg

Green HRM

32 Wie nachhaltige Personalarbeit die grüne Transformation fördert

HR Tech

36 Warum Metaversum und Mixed Reality die Arbeit der Zukunft verändern

40 Was HR über KI wissen sollte: Tipps für die Praxis abseits des Hypes

Interimmanagement

43 „Interimmanagement ist in den Unternehmen angekommen“. Interview mit Maria Bühler, die seit 18 Jahren Manager:innen auf Zeit vermittelt

Gesundheitsmanagement

46 Arbeitskräftemangel:
Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

New Work

49 New Work in der Produktion: Gestaltungsfelder und Best Practice

Recht

52 Mobilität: Steuerliche Vorteile von Öffi-Tickets, Jobfahrrädern und Firmenfahrzeugen

56 Mind the Culture Gap: Arbeitsrechtliche Konflikte durch Kommunikation verhindern

Service

60 HR-Anbieter

61 Seminar- und Veranstaltungstermine

Buch im Blick

64 New Pay Journey: Ein Leitfaden, um Vergütung neu zu denken

Ausblick

66 Vorschau/Impressum

10 | HR-Einsichten

Mitarbeiterbindung gehört zu den „Pain Points“ in der Personalarbeit von Tourismusbetrieben. VAMED Vitality World, Betreiber von sechs Thermenresorts, setzt unter anderem auf Flexibilität, Familienfreundlichkeit und hochwertige Mitarbeiterwohnungen, um Personal zu finden und zu halten.



49 | New Work

Wenn von New Work die Rede ist, geht es meistens um Wissensarbeiter:innen, die viel im Homeoffice arbeiten und sich ihre Aufgaben selbst gestalten können. Aber wie lässt sich das Konzept in der Produktion umsetzen?



56 | Kommunikation & Recht

Konflikte in der Arbeitswelt landen nicht selten vor einem Arbeitsgericht. Dabei wären viele Auseinandersetzungen durch Kommunikation vermeidbar gewesen. Wie es gelingt, in schwierigen Situationen besser zu kommunizieren.



Studie untersucht Werte der Generationen und beschreibt Ähnlichkeiten

Vier Generationen arbeiten derzeit in vielen Unternehmen zusammen – neben den Babyboomern sind das die Kohorten X, Y (Millennials) und Z. Eine Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum unter 301 Österreicher:innen hat nun untersucht, welche Werte die Generationen antreiben. Trotz der verbreiteten Annahme, dass sich die Altersgruppen signifikant unterscheiden, zeigen die Ergebnisse eine Ähnlichkeit in den Kernwerten und vergleichbare Erwartungen an Arbeitgeber:innen. Für alle Generationen sind flexible Arbeitszeiten und überdurchschnittliche Bezahlung Hauptmotivatoren für

Mehrleistung, so die Studie „Wieso performe ich? Österreichs Werte und Leistungsanreize im Generationenvergleich“. Insbesondere für die Generation Z ist die Einführung einer Vier-Tage-Woche ein starker Anreiz. Einigkeit besteht auch bei den Hauptdemotivatoren: Unterdurchschnittliche Bezahlung, fehlende interne Anerkennung und eine negative Unternehmenskultur führen generationsübergreifend zu Leistungssenkung.

Beschäftigung ist den Daten zufolge nicht nur ein Mittel zur Sicherung der Grundbedürfnisse, auch wenn finanzielle Sicherheit

eine wichtige Rolle spielt. In einer Gesellschaft, in der Grundbedürfnisse zunehmend gestillt sind, wächst das Verlangen nach Work-Life-Balance und einem sinngebenden Zweck (Purpose). Für Unternehmen ergibt sich laut Studie die Notwendigkeit, flexible und individuell angepasste Anreizsysteme zu entwickeln, die nicht nur Sicherheitsbedürfnisse abdecken, sondern auch fortgeschrittene Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und sozialer Zugehörigkeit unterstützen

Ein Drittel der Arbeitnehmenden in Österreich hat keinen Inflationsausgleich erhalten

Personaldienstleister Randstad hat in der Studie „Employer Brand Research 2024“ auch heuer wieder rund 4.400 Arbeitnehmer:innen in Österreich zu den wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Arbeitgebers befragt. Den Ergebnissen zufolge sind Gehalt und Benefits trotz eines leichten Rückgangs (minus sechs Punkte gegenüber 2023) noch immer die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers.

Was das gesuchte Profil des idealen Arbeitgebers betrifft, zeigt sich eine teils starke Diskrepanz zwischen den Leistungen, die der aktuelle Arbeitgeber tatsächlich bietet, und den

Wünschen der Arbeitnehmer:innen: „Attraktives Gehalt und Sozialleistungen“ rangiert als wichtigster Wunsch ganz oben auf der Top-Ten-Liste, während dieser Faktor bei der Bewertung des derzeitigen Arbeitgebers nur auf Platz neun landet. Zudem gehören in der Wahrnehmung des Arbeitgeberangebots die „Arbeitsplatzsicherheit“, eine „angenehme Arbeitsatmosphäre“, „Work-Life-Balance“ sowie die finanzielle Gesundheit zu den wichtigsten Kriterien für einen Wunscharbeitgeber.

Jede:r dritte Befragte hat vom Arbeitgeber keine Unterstützung zur Bewältigung der steigenden Lebenshaltungskosten erhalten.

Männer (16 Prozent) und Arbeitnehmer:innen mit höherem Bildungsniveau (14 Prozent) erhielten häufiger eine vollständige Abdeckung der steigenden Kosten als Frauen (8 Prozent) und Arbeitnehmer:innen mit niedrigem und mittlerem Bildungsniveau (8 bzw. 10 Prozent). Jede:r Fünfte will in nächster Zeit den Job wechseln – bei jenen ohne Inflationsausgleich sogar jede:r Zweite. Im Vergleich zum Vorjahr bleibt die Wechselwilligkeit der Österreicher:innen somit unverändert hoch.

TIPPS & TRICKS IM HRM

Die Top-3-Podcasts der Reihe „HRM Hacks“

Hintergrundwissen und praktische Hilfestellungen zum HR-Management bietet die Podcastreihe „HRM Hacks“ des HRM Institutes, zu dem auch diese Zeitschrift gehört. In jeder Folge interviewt CEO Alexander R. Petsch Expert:innen aus dem HR-Umfeld. Seit dem Start im Juli 2021 erzielte die Podcastreihe mehr als 77.000 Downloads und Streams.

Die aktuellen Top-3-Podcastfolgen seit Anfang Februar 2024 sind:

- › **Neuronale Mitarbeiter:innenbindung mit Alexandra Hagemann**
- › **Staffing: Kommunikation als Personaldienstleister mit Thomas André Sola**
- › **Hacks zur Einführung von Sabbaticals als Employment Benefit mit Nina Kuhlmann**



Weitere Informationen zu den HRM Hacks und alle aktuellen Folgen finden Sie unter: >> www.hrm.de/hrm-hacks

Studie von McKinsey: Wie KI und Automatisierung den Arbeitsmarkt verändern

Eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens McKinsey prognostiziert Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt durch technologische, demografische und wirtschaftliche Entwicklungen. So werde die Nachfrage nach Arbeitskräften in MINT-Berufen, im Gesundheitswesen und in anderen hochqualifizierten Berufen steigen, während der Bedarf an Büroangestellten, Produktionsarbeitenden und Beschäftigten im Kundendienst zurückgehen würde. Vorangetrieben werde diese Entwicklung durch generative künstliche Intelligenz. Bis 2030 könnten bis zu 30 Prozent der derzeit geleisteten Arbeitsstunden automatisiert werden, so die Studie „A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond“.

Für niedrig Qualifizierte könne es zunehmend schwierig werden, Jobs zu finden. Denn die

Nachfrage nach körperlichen und manuellen Fähigkeiten stabilisiere sich laut Studie. Aber auch höhere kognitive Fähigkeiten, die eine Maschine übernehmen kann, werden nicht mehr benötigt. Insgesamt gewinnen technologische, soziale und emotionale Fähigkeiten an Bedeutung. Die befragten Führungskräfte in Europa und den Vereinigten Staaten erkennen einen Bedarf an fortgeschrittener IT- und Datenanalyse sowie an kritischem Denken, Kreativität sowie Lehr- und Ausbildungsfähigkeiten – Kompetenzen, die ihrer Meinung nach derzeit Mangelware sind. Die Unternehmen planen, sich auf die Umschulung von Arbeitnehmern zu konzentrieren, zusätzlich zu Neueinstellungen oder der Vergabe von Unteraufträgen, um den Qualifikationsbedarf zu decken.

Zur Studie: bit.ly/3XfP3hV

personal manager

Gutscheine & Rabatte für Mitglieder

- › 50 Prozent Rabatt auf Inseratschaltung **HR-Jobs.at**
- › Gratintritt zur **STAFFINGpro HR Services & Staffing Industry Expo** in Wiesbaden: 15.10.2024
- › Gratintritt zur **L&Dpro Expo für Learning & Development Professionals** in München: 05.11.2024

GUTSCHEINCODES ABRUFEN

>> personal-manager.at/gutscheine

Personalarbeit ist wie ein Puzzle. Schön, wenn alles zusammenpasst.

-  Personalverrechnung
-  Zeiterfassung
-  Reisekostenabrechnung
-  Digitale Personalakte
-  Personalcontrolling
-  Personalentwicklung
-  Bewerbermanagement

Bei uns bekommen Sie alles aus einer Hand. Individuell erweiterbar, praktisch, flexibel.

www.sagedpw.at



Sage



INTERVIEW MIT: Christina Reiter

Licht für die Welt Internationale Personalarbeit mit Fokus auf Diversity und Inclusion

Light for the World unterstützt Menschen mit Behinderungen in sechs afrikanischen Ländern. Christina Reiter leitet die internationale Personalarbeit für die Organisation mit ihrem HR-Team in Wien. Welche Herausforderungen diese Arbeit mit sich bringt und welche Schwerpunkte ihre NGO im HR-Management setzt, erzählt sie im Interview.

Frau Reiter, was ist die Mission von Light for the World?

Wir unterstützen Menschen mit Behinderungen, insbesondere bei Sehschwächen, in sechs afrikanischen Ländern: Kenia, Mosambik, Uganda, Äthiopien, Burkina Faso und Südsudan. Wir organisieren gesundheitliche Versorgung, bieten Zugang zu Bildung und verbessern die wirtschaftlichen Möglichkeiten der Menschen. Unser Verein ist spendenfinanziert. Die Spenden stammen von Privatpersonen, Institutionen wie WHO oder Unicef sowie Stiftungen. Fundraising ist für uns sehr wichtig. Zu diesem Zweck unterhalten wir Büros in Österreich, Deutschland, der Schweiz, Tschechien, Belgien, Großbritannien

und den USA. Weltweit beschäftigen wir 300 Mitarbeitende, die Hälfte davon in Afrika. Unter unseren Beschäftigten sind viele Menschen mit Behinderungen. Daher sind Inklusion und Barrierefreiheit für uns zentral.

Wie leben Sie Inklusion und Barrierefreiheit in der täglichen Arbeit?

Auf unterschiedliche Weise. Unsere Gremien und Teams sind divers besetzt. Zu unserem internationalen Managementteam gehören beispielsweise Führungskräfte aus Europa und Afrika. Aufgrund unserer internationalen Struktur arbeiten wir in vielen Fällen remote zusammen – und überlegen dabei genau, wie wir miteinander kommunizieren möchten. Da

immer wieder Menschen mit Seh- oder Hörbeeinträchtigung an Meetings teilnehmen, sprechen wir langsam, damit Gebärdendolmetscher:innen mitkommen. Wir nutzen das Tool Transcript in MS Teams, um das gesprochene Wort live in Deutsch, Englisch, Französisch oder Portugiesisch zu übersetzen. So können die Teilnehmenden auch in ihren Landessprachen sprechen, was die Interaktion verbessert. Außerdem nehmen wir jedes Meeting auf, damit es später zur Verfügung steht.

Aktuell möchten wir in Europa mehr Menschen mit Behinderung einstellen – in Afrika sind wir in dieser Hinsicht schon weiter. Um

unsere Ziele zu erreichen, arbeiten wir mit verschiedenen Institutionen und Organisationen zusammen, beispielsweise mit MyAbility und Specialisterne. Wenn wir Menschen mit Behinderung einstellen, besprechen wir zu Beginn immer sehr genau, was sie für die Arbeit bei uns benötigen, zum Beispiel einen Screenreader, einen extra großen Bildschirm oder persönliche Assistenzen.

Welchen Einfluss haben kulturelle Unterschiede auf Ihre tägliche Arbeit?

Diese Unterschiede gibt es – und wir beschäftigen uns regelmäßig damit, zum Beispiel in Trainings, in denen wir über konkrete Unterschiede sprechen: Was ist in der einen Kultur akzeptabel, in der anderen aber nicht? Was bedeutet Respekt für mich und für andere? Wir begegnen dem Thema aber auch über gemeinsame Werte, die wir vor Kurzem in einem interaktiven Prozess mit allen Mitarbeitenden beschrieben haben. Sie heißen „TRAIL“, das steht für „Together with Respect, Accountability, Inclusion and Learning“. Zu den Werten organisieren wir „Dedicated Value Months“, bei denen wir pro Monat einen Wert genauer betrachten: Was sind Verhaltensweisen, die wir gerne sehen möchten? Was sind Beispiele aus der täglichen Arbeit für diesen Wert?

Zusammenhalt schafft auch unser Purpose. Alle Teammitglieder sind stark durch den Purpose getrieben und haben ähnliche Wertvorstellungen. Das hilft uns sehr in der interkulturellen Zusammenarbeit. Denn auch wenn Probleme auftauchen, im Grunde verfolgen wir alle dasselbe Ziel.

Wie ist die internationale Personalarbeit organisiert? Was funktioniert zentral, was dezentral?

Das internationale HR-Team ist in Wien angesiedelt. Wir sind sechs Personen und erledigen die Personalarbeit für die europäischen Spendenbüros, die teilweise sehr klein sind. Darüber hinaus sind wir international für die rechtlichen HR-Belange aller Länder zuständig – von der Vertragsgestaltung über die Arbeitszeitregelung bis zu den Urlaubsregelungen. Für uns ist es sehr wichtig, in allen Ländern rechtskonform zu agieren.

In Afrika haben wir aktuell nur in einem Länderbüro, in Uganda, einen HR-Manager, in den anderen wird HR von Finance miterledigt.

Aber wir möchten mehr HR-Verantwortliche für unsere afrikanischen Büros einstellen. Denn das lokale, kulturelle und arbeitsrechtliche Know-how ist wichtig für uns. Wir merken das zum Beispiel im Recruiting. Es gibt in jeder Kultur unausgesprochene Regeln: Wer darf zuerst reden? Welche Fragen darf ich im Interview stellen? Oder auch: Wer will mit wem zusammenarbeiten? Aber auch die Bedürfnisse der Beschäftigten unterscheiden sich teilweise von denen der europäischen Kolleginnen und Kollegen.

Inwiefern? Können Sie ein Beispiel nennen?

Wir beschäftigen uns gerade mit Vergütung und Benefits – auch mit dem Ziel, unsere Attraktivität als Arbeitgeberin zu erhöhen. In Europa haben wir beispielsweise Anfang des Jahres das Pilotprojekt „Remote Work EU“ gestartet. Seitdem können alle Mitarbeitenden aus Österreich 30 Arbeitstage pro Jahr in einem beliebigen Land der EU arbeiten. Wenn wir mit diesem Projekt gute Erfahrungen sammeln, können wir das Angebot auf andere Länder ausweiten. Aber viele Leistungen, die wir in Europa haben, sind in Afrika nicht so relevant. Homeoffice zum Beispiel ist nur bedingt attraktiv für afrikanische Beschäftigte. Die Leute gehen gerne ins Büro, weil dort die Internetverbindung stabiler ist und weil es dort möglicherweise auch sicherer ist als zu Hause. Viel interessanter sind für unsere afrikanischen Kolleginnen und Kollegen private Krankenversicherungen, medizinische Behandlungen für die gesamte Familie oder Fahrtkostenzuschüsse. Diese Unterschiede müssen wir berücksichtigen.

An welchen Themen arbeiten Sie darüber hinaus in der Personalarbeit aktuell?

Wir planen aktuell ein Weiterbildungsprogramm für unsere Führungskräfte. Für sie ist es eine große Herausforderung, dass ihre Teams so verstreut sitzen. Zudem sind viele in ihre Rolle gekommen, weil die Organisation so schnell gewachsen ist. Es fehlt aber zum Teil an Tools und Werkzeugen. Wir möchten daher die Führungskräfte unterstützen, indem wir ihnen einerseits Wissen zu Prozessthemen vermitteln, beispielsweise zu ihrer Rolle im Recruiting, zu gesetzlichen Vorgaben oder den Verträgen, die wir nutzen. Andererseits wollen wir sie in ihrer Rolle stärken. Uns sind psychologische Sicherheit und

psychische Gesundheit sehr wichtig, zumal unsere Teams häufig mit schwierigen Situationen konfrontiert werden. Führungskräfte müssen sie gut begleiten, Dialoge führen, Feedback nehmen und geben können. Um solche Themen soll es gehen.

Was sind die größten Herausforderungen für Ihre Personalarbeit?

Wir sind gerade dabei, unsere Strategie bis 2030 zu entwickeln – mit allen Mitarbeitenden, Manager:innen, Board Members, internen und externen Fokusgruppen. Dabei haben wir fünf Schlüsseltrends identifiziert und diskutiert: digitale Transformation, Dekolonialisierung, Klimakrise, globale Gesundheitskrise und der Druck auf die Zivilgesellschaft, der die Arbeit von NGOs erschwert. Alle fünf Trends bergen Herausforderungen. Wir haben zu jedem einzelnen Szenarien entwickelt und erstellen mit international besetzten Teams Aktionspläne für die nächsten fünf Jahre.

Welche Aufgaben haben sich daraus für die HR-Arbeit ergeben?

Ein großes Thema für uns ist die Personalentwicklung, vor allem bezogen auf Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Tools. Darüber hinaus müssen wir die Kollaboration weiter stärken. Hier geht es zum Beispiel darum, wie wir noch besser zusammenarbeiten und auf mögliche Krisen gut reagieren können. Das dritte Thema, das uns beschäftigen wird, ist das Engagement der Teammitglieder. Denn alle fünf Trends können negative Auswirkungen auf uns oder auf NGOs generell haben. Daher wird es wichtig sein, das Engagement hochzuhalten.

Bevor Sie zu Light for the World kamen, haben Sie für eine Beratung und für ein großes Wirtschaftsunternehmen gearbeitet. Was hat sie motiviert, zu einer NGO zu gehen?

Mir war zum einen wichtig, eine sinnvolle Tätigkeit zu haben – und bei Light for the World weiß ich, wofür ich arbeite. Der zweite Grund ist, dass ich etwas lernen wollte. Ich war noch nie in einer internationalen NGO, habe noch nie mit Afrika zusammengearbeitet. Für mich waren beide Aspekte sehr reizvoll.

Interview: Bettina Geuenich



© Spa-Resort Thermie Geinberg



© Lisi Lehner Fotografie VAMED Vitality World

VAMED Vitality World Erfolgreich am Urlaubsort

Der Betreiber von sechs Thermenresorts spricht Kandidat:innen niederschwellig an und reagiert schnell. Man legt Wert auf Flexibilität und Familienfreundlichkeit, punktet mit Reputation, Sicherheit und Wertschätzung.

Von Markus Düppengießer

„Das Recruiting hat sich grundlegend verändert“, sagt Klaus Hofmann, der im Jänner die Unternehmensleitung in der VAMED Vitality World übernommen hat. Das Unternehmen ist eine Tochter des Gesundheitskonzerns VAMED und betreibt sechs Thermenresorts in Österreich. Früher habe es in allen Bereichen unzählige Bewerbungen gegeben – „wir konnten uns die besten auswählen. Mittlerweile bewerben sich die Unternehmen bei den Kandidat:innen.“ Man stehe inzwischen vor der Herausforderung, die unterschiedlichsten Bewerberinnen und Bewerber aus den verschiedenen Berufsgruppen „direkt in ihrer Lebensrealität abholen zu müssen“. Dabei gelte es, niederschwellige Möglichkeiten der Bewerbung anzubieten.

Was das konkret bedeutet? „Ein lückenloser Lebenslauf in toller Formatierung ist oft gar nicht nötig“, sagt Hofmann. Gute Erfahrungen macht das Unternehmen auch mit Bewerbungen über WhatsApp: „Hier gibt es

eine Schnittstelle zu unserem Online-Bewerbungstool. Mit einer kurzen Nachricht tritt man mit uns in den direkten Kontakt und kann sofort der Abteilungsleitung Fragen stellen.“ Eine schnelle Rückmeldung ist heute wichtiger denn je: „Wenn ein Kandidat nicht innerhalb von ein bis zwei Tagen Rückmeldung erhält, ist er schon anderswo gelandet.“

Um Kandidatinnen und Kandidaten zu erreichen, passt der Thermenbetreiber Botschaften und Kanäle gezielt an. In den sozialen Medien etwa erzählt das Unternehmen Erfolgsgeschichten wie die einer Mitarbeiterin im oberösterreichischen Resort Geinberg, die im Housekeeping angefangen hat – also erst mal für die Sauberkeit der Zimmer zuständig war. Inzwischen hat sie die Leitung der gesamten Gastronomie in der Karibik-Lagune inne. Ein anderer Kollege stieg vom Trainee zum General Manager und Prokuristen der Therme in Wien auf.

Um Führungspositionen zu besetzen, kooperiert die VAMED Vitality World mit Headhunting-Partnern. „Seit Nachbesetzungen im qualifizierten Bereich immer schwieriger werden, setzen wir außerdem verstärkt auf interne Nachfolgeplanung und entsprechende Qualifizierung“, so Hofmann. Berufseinsteiger:innen und Trainees rekrutiert das Unternehmen über Kooperationen mit verschiedenen Schulen und Fachhochschulen: „Sie kommen während der Schule im Rahmen ihres Pflichtpraktikums zu uns und starten nach beendeter Ausbildung voll durch.“

Insgesamt sind etwa 1.600 Mitarbeitende im Unternehmen beschäftigt, die Jobs reichen von Thermenbetreuung über Physiotherapie und Haustechnik bis Küche und Rezeption. Wer Fachkräfte braucht, kann sie sich auch selber ausbilden (siehe „Lehre. In die Zukunft investieren“, personal manager 1/2024): VAMED beschäftigt Lehrlinge in elf Berufen. Die Suche nach ihnen funktioniert im regionalen Bereich nach wie vor über regelmäßige Kontakte zu Schulen im Umland und über den Besuch von Lehrlingsmessen. Zudem bieten die Resorts eigene Tage der offenen Tür an für Lehrlinge, deren Eltern und Freunde.

„Mein ganzes Berufsleben bin ich im Tourismus tätig, seit 25 Jahren in der Geschäftsführung großer Hotels und Resorts“, sagt Geschäftsleiter Hofmann. „Ich beobachte, dass gerade junge Menschen ihren Arbeitgeber nach dessen Reputation auswählen.“ Als Marktführer mit sechs herausragenden Thermenresorts befindet sich sein Betrieb in einer guten Position: „Wir freuen uns, auch als Arbeitgeber einen guten Ruf zu genießen.“

Den Tourismus beschäftigt der Fachkräftemangel schon länger als andere Branchen. „Daher haben unsere Unternehmen früh damit begonnen, neue Wege zu gehen.“ Die gewachsene Bedeutung flexibler Arbeitszeit (siehe „Arbeitszeit: Immer schön flexibel bleiben“, personal manager 2/2024) sei nichts Neues: Unterschiedlichste Modelle von der Vier- bis zur Sechs-Tage-Woche sind möglich, je nach Wunsch und Möglichkeit. „Auch faire Entlohnung, attraktive Karrieremöglichkeiten und zusätzliche Benefits, die sich jetzt allgemein durchsetzen, sind für erfolgreiche

// KLAUS HOFMANN, MANAGING DIRECTOR DER VAMED VITALITY WORLD

„Der Tourismus ist das Rückgrat der Wirtschaft. Wenn Gäste ausbleiben, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fehlen, trifft das alle – direkt, weil Kunden wegfallen, indirekt, weil Freizeitangebote wegfallen und die Region auch für Fachkräfte anderer Branchen an Attraktivität verliert.“



© Bernhard Raab / dhp

Tourismusbetriebe seit längerem Standard – entgegen dem Ruf der Branche“, so Hofmann.

Dass Familie und Beruf gut vereinbar sind, sei allerdings im Tourismus „noch immer eher ungewöhnlich“, weiß der Managing Director. „Hier wollten wir ein klares Zeichen setzen und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Vereinbarkeit ermöglichen“: Daher hat das Unternehmen den Auditprozess „Beruf und Familie“ durchlaufen, seine familienfreundlichen Maßnahmen evaluieren lassen und weiterentwickelt. Führung ist nun in Teilzeit möglich, etwa indem sich zwei Personen eine Leitungsposition teilen. Andere Veränderungen gelten nur in einzelnen Resorts: dass es etwa keine Meetings mehr zu Tagesrandzeiten gibt oder eine Ferienbetreuung für Kinder.

Die Maßnahmen wurden unter Anleitung eines externen Auditors erarbeitet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren ebenfalls in die Workshops eingebunden. Insgesamt führten die Umstrukturierungen dazu, dass das Unternehmen Anfang des Jahres das Gütesiegel als „Familienfreundlicher Arbeitgeber 2023/24“ erhielt. Dieses Siegel „hilft uns bei der Personalsuche und ist gleichzeitig ein attraktives Bindungsinstrument für die bestehenden Mitarbeiter:innen“.

In vielerlei Hinsicht bietet die VAMED Vitality World ihren Mitarbeitenden Zusatzleistungen (siehe „Benefits. Pluspunkte zum Brutto“, personal manager 3/2024) an, um langfristig attraktiv zu sein. Mitarbeiterwohnungen etwa. „Betriebe, die diese nicht stellen können, haben im Tourismus große Probleme, Personal zu finden. Bei uns ist der Standard der Woh-

nungen außerdem extrem hoch, sie brauchen den Vergleich mit hochwertigen Hotels nicht zu scheuen.“

Nicht von ungefähr gilt im Unternehmen der Leitspruch „Arbeiten, wo andere Urlaub machen“. Weiters können die Angestellten an anderen Standorten wirklich Urlaub machen – „zu sehr günstigen Tarifen“, so Hofmann. In den eigenen Resorts erhalten alle Mitarbeitenden ganztätig kostenlose Verpflegung, also bis zu drei Mahlzeiten.

Wert wird auch auf Weiterbildung gelegt. Allen steht eine Vielzahl von Fachschulungen und Softskills-Trainings offen. Zusätzliche Programme gibt es abhängig von der Hierarchieebene. Angehende Führungskräfte etwa erhalten in einem 18-monatigen Traineeship neben einer praktischen Ausbildung das Rüstzeug für die weitere Karriere. Und ein duales Studium ist möglich: In Kooperation mit der IST-Hochschule in Düsseldorf ist die praktische Erfahrung im Resort Teil eines Bachelorstudiums im Fach Tourismus.

Zudem punktet das Unternehmen mit Sicherheit: „Als Teil eines international tätigen Gesundheitskonzerns bieten wir langfristige Arbeitsplätze in einer Branche mit Wachstumspotenzial.“ Ein respektvoller und wertschätzender Umgang sei selbstverständlich, sagt Klaus Hofmann. „Denn jede Persönlichkeit ist wichtig für das Team, und das zeigen wir einander.“

// INTERNATIONALE PERSONALARBEIT

WOHIN GEHT DIE REISE?





Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren

Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten damit, ihre offenen Stellen mit geeigneten Fachkräften zu besetzen. Daher gewinnt internationales Recruiting an Bedeutung. Doch in welchen Ländern sollten Unternehmen nach passendem Personal suchen? Welche Qualifikationen sind auf internationalen Arbeitsmärkten verfügbar – und für welche Unternehmen lohnt es sich, Arbeitskräfte aus dem Ausland nach Österreich zu holen?

Die Situation am österreichischen Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Zwar sind nicht alle Branchen vom Fachkräftemangel gleich stark betroffen, aber für immer mehr Unternehmen wird es zunehmend schwierig, offene Stellen zu besetzen. Laut dem „Mittelstandsbarometer 2024“ des Beratungsunternehmens EY haben 82 Prozent der österreichischen Unternehmen Probleme, Fachkräfte zu finden. Nach Angaben der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) fehlen österreichweit rund 210.000 Fachkräfte. Und auch wenn sich die Situation am Arbeitsmarkt aufgrund der konjunkturellen Entwicklung etwas eingetrübt hat, ist allein aus demografischen Gründen davon auszugehen, dass sich die Situation in den kommenden Jahren weiter verschärfen wird. Denn der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter sinkt.

120.000 Personen zurückgehen (siehe Grafik S. 14 oben). Dazu kommt, dass Österreich in den vergangenen Jahren sehr stark von der Arbeitskräftemobilität innerhalb der EU profitiert hat, gerade nach der Osterweiterung. Doch mittlerweile ist die Demografie in den ost- und südosteuropäischen Ländern ähnlich wie in Österreich. Auch diese Länder leiden unter einer alternden Gesellschaft und einem zunehmenden Fachkräftemangel.

So nimmt der internationale Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte zu. Österreich steht dabei heute in Konkurrenz mit vielen Industriestaaten – darunter klassische Einwanderungsländer wie die USA und Kanada, aber auch Nachbarländer. Gerade Deutschland ist bei der internationalen Suche nach Arbeitskräften sehr aktiv, da es besonders stark vom demografischen Wandel betroffen ist.



// AUTORIN

Margit Kreuzhuber
Leitung WORK in AUSTRIA,
Austrian Business Agency

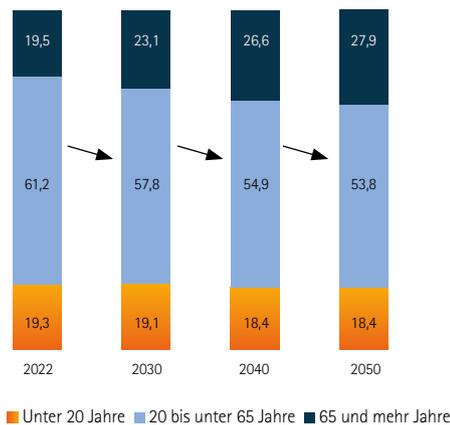
Internationaler Wettbewerb um Talente

Laut Statistik Austria wird die Bevölkerung im Alter von 20 und 65 Jahren in Österreich allein zwischen 2022 und 2030 um rund

Neue Wege und neue Märkte

Daher spielen die internationale Suche und Ansprache von Arbeitskräften eine zunehmend wichtige Rolle für hiesige Unterneh-

Anteil der Altersgruppen in Prozent



Prognose Bevölkerungsstruktur
(Quelle: Statistik Austria 2023)

men, wenn sie Vakanzen adäquat besetzen möchten. Damit Fachkräfte aus dem Ausland österreichische Arbeitgeber:innen kennenlernen, arbeitet die Austrian Business Agency (ABA) als Standortagentur der Republik Österreich mit dem Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft (BMAW) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) daran, Aufmerksamkeit für Österreich als Arbeitsstandort zu schaffen (siehe Infobox auf S. 15).

Analysen zeigen, dass künftig insbesondere Brasilien, Indonesien und die Philippinen interessante Märkte sind. Denn sie weisen eine stark wachsende Bevölkerung auf und verfügen über gut ausgebildete Fachkräfte. Auf den Philippinen ist die Arbeitsmigration, vor allem in der Pflege, heute ein relevanter Wirtschaftsfaktor. Es gibt auf den Philippinen aber auch viele Talente im MINT- und Life-Sciences-Bereich, die für österreichische Unternehmen interessant sein können.

Anlässlich der österreichisch-philippinischen Friendship Week 2024 hat die ABA eine Social-Media-Challenge organisiert, und Philippiner:innen in Österreich dazu eingeladen, mittels Video oder Foto zu zeigen, warum Österreich eines der besten Länder für philippinische Fachkräfte ist. Die Resonanz aus der philippinischen Community zu dieser Pilotaktivität war sehr gut.

Brasilien wiederum weist nicht nur eine hohe Bevölkerungsdichte auf, Brasilianer:innen sind auch überaus mobilitätsbereit und viele haben europäische Wurzeln. Vor allem im

IT-Sektor sind junge Menschen in Brasilien sehr gut ausgebildet und mobil. Das mit rund 214 Millionen Einwohner:innen größte südamerikanische Land bietet daher großes Potenzial für österreichische Arbeitgeber.

Als eine der ersten großen Aktivitäten in Brasilien hat die ABA mit der WKÖ im vergangenen Jahr einen Hackathon veranstaltet, um auf den Arbeits- und Lebensstandort Österreich aufmerksam zu machen und brasilianische IT-Fachkräfte auf kreative Weise anzusprechen. Österreichische Unternehmen hatten zudem die Möglichkeit, als Kooperationspartner Zugang zu brasilianischen IT-Fachkräften zu bekommen und sich von ihren Fähigkeiten zu überzeugen. Rund 120 brasilianische Studierende und Young Professionals wurden aus über 330 Bewerber:innen ausgewählt und haben innerhalb von 24 Stunden ein Konzept zu einer spezifischen Themenstellung erarbeitet und dieses mittels Video aufbereitet. Letztendlich konnte sich ein fünfköpfiges Siegerteam mit dem Projekt „Welcome to the Energy Revolution with SunCredit!“ durchsetzen und wurde zu einer Österreichreise mit zahlreichen Betriebsbesichtigungen und Vernetzungsevents eingeladen.

Indonesien ist ein weiteres Fokusland, das allein aufgrund seiner Einwohnerzahl ein großes Potenzial aufweist. Dazu kommt, dass bereits einige österreichische Ausbildungseinrichtungen vor Ort aktiv sind. Indonesien hat großes Interesse an der Vermittlung der

Fachkräfte und unterstützt mit einem eigens dafür eingerichteten Ministry of Manpower. Darüber hinaus war WORK in AUSTRIA in den vergangenen Jahren in den EU-Staaten Polen, Kroatien, Rumänien und Bulgarien präsent und seit 2023 auch in Spanien und Portugal sowie in Albanien, Kosovo und Nordmazedonien.

Vom Recruiting bis zum Onboarding

Viele Unternehmen stellen sich die Frage: Lohnt es sich für uns überhaupt, international zu rekrutieren? Die Antwort darauf ist simpel: Für Arbeitgeber:innen ist es jedenfalls sinnvoll, sich angesichts der demografischen Entwicklung frühzeitig mit diesem Thema zu befassen, um Zugang zu einem spannenden Pool an Bewerber:innen zu gewinnen.

Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen beim internationalen Recruiting grundsätzlich mehr Zeit einrechnen sollten als bei der Besetzung aus dem Inland. Zum Teil müssen sie Qualifikationen abklären, zum Teil sind Deutschkenntnisse erforderlich und Verfahren wie das zur „Rot-Weiß-Rot“-Karte zu durchlaufen.

Neben dem Aufwand, den internationales Recruiting mit sich bringt, treibt gerade viele Mittelständler die Frage um, ob sie im internationalen Wettbewerb bestehen können. Unserer Erfahrung nach achten internationale Fachkräfte auf Karriere- und Entwicklungschancen, sie wünschen sich eine gewisse Flexibilität und Unterstützung beim



Zielländer für das Recruiting (Quelle: ABA/Work in Austria)

Spracherwerb. Arbeitgeber:innen können mit Unterstützung beim Spracherwerb punkten, eventuell auch bei der Wohnungssuche beziehungsweise mit Tipps zu Dual Career, also den Jobchancen für die Partnerin beziehungsweise den Partner. Besondere Aufmerksamkeit können Unternehmen durch

bereits im Betrieb beschäftigte internationale Fachkräfte als Testimonials gewinnen.

Sind die neuen Fachkräfte gewonnen, sollten Unternehmen dem Onboarding in den ersten Wochen und Monaten viel Aufmerksamkeit widmen, um Frühfluktuation zu vermeiden.

Betriebsinterne Guides können den neuen Teammitgliedern den Einstieg in Österreich und im Betrieb erleichtern. Idealerweise nimmt dieser Guide noch vor der Einreise der Fachkraft ins Land Kontakt mit ihr auf und unterstützt sie. So festigen sich die Beziehungen zum Unternehmen. Weiters ist es hilfreich, so früh wie möglich transparente Informationen zum Leben und Arbeiten in Österreich bereitzustellen.

// AUSTRIAN BUSINESS AGENCY (ABA)

Die österreichische Standortagentur Austrian Business Agency (ABA) macht als Tochtergesellschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft (BMAW Österreich) bei internationalen Unternehmen, Spitzenkräften und Filmproduzent:innen attraktiv. Mit ihren drei Geschäftsbereichen INVEST in AUSTRIA, WORK in AUSTRIA und FILM in AUSTRIA berät und unterstützt die ABA kostenlos internationale Unternehmen, Spitzenkräfte und Filmproduktionen bei allen Fragen rund um den Wirtschafts-, Forschungs- und Arbeitsstandort sowie Österreich als Drehort.

www.aba.gv.at

// UNTERSTÜTZUNG FÜR ÖSTERREICHISCHE UNTERNEHMEN

WORK in AUSTRIA bringt internationale Fachkräfte mit österreichischen Arbeitgebern zusammen. Dazu unterstützen wir Unternehmen in Österreich bei der Suche von internationalen Mitarbeiter:innen aus dem Ausland, zum Beispiel über Karriereevents, Kooperationen mit Hochschulen und Direktansprache von internationalen Fachkräften beziehungsweise Absolvent:innen. Der Fokus liegt dabei auf dem MINT- und Life-Sciences-Sektor.

Internationale Fachkräfte und ihre Familien profitieren von den Informationen der ABA zu aufenthaltsrechtlichen Themen und zum Leben und Arbeiten in Österreich. Dazu gehört auch die individuelle Beratung im Verfahren zur „Rot-Weiß-Rot“-Karte und anderen arbeitsmarktrelevanten Aufenthaltstiteln. Die Leistungen stehen sowohl Unternehmen als auch Fachkräften und ihren Familienangehörigen als Service der Republik Österreich kostenfrei zur Verfügung.

Unternehmen können offene Stellen kostenfrei auf dem Talent Hub von WORK in AUSTRIA unter jobs.workinaustria.com inserieren. WORK in AUSTRIA bewirbt den Talent Hub international, wodurch Unternehmen einen deutlich größeren Radius beim Zugang zu Fachkräften gewinnen. Gibt es einen Match zwischen Arbeitgeber und Fachkraft, so unterstützt WORK in AUSTRIA beide Seiten im Zuwanderungsverfahren, etwa beim Beantragen der „Rot-Weiß-Rot“-Karte. Sowohl große Konzerne als auch Klein- und Mittelbetriebe oder Start-ups nutzen die Services.

WORK in AUSTRIA unterstützt zudem internationale Studierende an österreichischen Universitäten dabei, nach dem Abschluss eine Beschäftigung in Österreich aufzunehmen. Eine weitere Zielgruppe sind Auslandsösterreicher:innen, die mit dem Gedanken spielen, wieder nach Österreich zurückzukehren.

www.workinaustria.com/unsere-services/services-fuer-arbeitgeber

Unternehmen können sich entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen, wenn sie – im Rahmen der betrieblichen Notwendigkeit – flexibel bei den Anforderungen an Deutschkenntnisse sind. Viele Fachkräfte sind motiviert, Deutsch zu lernen, allerdings ist ein Sprachlevel von B2 und höher beim Einstieg für viele eine große Hürde. Sehr attraktiv ist eine begleitende Unterstützung auch nach der Beschäftigungsaufnahme.

Noch immer gibt es in vielen Unternehmen Berührungängste, wenn es um internationales Recruiting geht. Doch diese sind teilweise unbegründet. So ist das Verfahren zur „Rot-Weiß-Rot“-Karte seit der Reform deutlich einfacher geworden – und Unternehmen erhalten viel Unterstützung bei der Antragstellung. Es lohnt sich, diese Services in Anspruch zu nehmen. Denn eines steht fest: Wer sich im internationalen Wettbewerb um Talente auch außerhalb Österreichs umsieht und Fachkräften eine attraktive Arbeits- und Lebensumgebung bietet, wird auch nachhaltig wirtschaftlich davon profitieren.

// WEBTIPPS

Beschäftigung und Fachkräftemangel in österreichischen Mittelstandsunternehmen. EY-Studie 2024
>> bit.ly/3UrTCCL

Fachkräftemangel 2023 (WKÖ)
>> bit.ly/44uoUOi

Fachkräftemangel in Österreich – Zahlen – Daten – Fakten – ein Überblick. Stepstone Österreich
>> bit.ly/4a6mzdr



KI-generiertes Bild

Kulturelle Vielfalt managen und Potenziale heben

„Wir haben 80 Mitarbeiter:innen aus 30 Ländern und sicher mehr als 20 Sprachen“, erzählt eine Personalentwicklerin. Kulturelle Vielfalt ist heute in Unternehmen zunehmend Realität. Wie Organisationen davon profitieren können, beschreibt dieser Beitrag.

Kulturelle Vielfalt in der Belegschaft eines Unternehmens kann verschiedene Ursachen haben. Möglicherweise rekrutiert ein Arbeitgeber im In- und Ausland, um die besten Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Die Herkunft der Personen und ihre kulturelle Prägung ist für dieses Unternehmen nebensächlich. Es geht darum, wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben.

Vielleicht ist sich die Unternehmensleitung aber auch ihrer sozialen Verantwortung bewusst und möchte, dass sich die multikulturelle Gesellschaftsstruktur in der Organisation widerspiegelt. Oder das Management weiß um die Vorteile kultureller Vielfalt als Ressource und stellt daher gezielt Personen unterschiedlicher Herkunft ein.

In den beiden letztgenannten Fällen ist kulturelle Diversität in der Belegschaft ein strategisches Ziel – und dafür gibt es gute Gründe. Für Unternehmen kann es sinnvoll sein, Menschen aus unterschiedlichen Ländern und

Kulturkreisen zu beschäftigen. Dadurch erhöhen sie die kulturelle und sprachliche Vielfalt in der Organisation – und die Beschäftigten können sich besser auf die in vielen Fällen kulturell diverse Kundschaft einstellen.

Zudem birgt die Vielfalt unterschiedlicher Ansichten und Blickwinkel weitere Potenziale: Beim Lösen von Problemen oder Aufgaben führen verschiedene Zugangsweisen oft zu besseren – teilweise völlig unerwarteten – Ergebnissen. Dies haben Studien zu Diversität (wie zuletzt „Diversity wins“ von McKinsey aus dem Jahr 2020) bestätigt.

Daher verfolgen einige Unternehmen einen inklusiven Ansatz und bieten Menschen – unabhängig von Herkunft, sexueller Orientierung, Beeinträchtigung, Religion oder Alter – einen Platz in der Organisation, um diese als Spiegelbild der Gesellschaft zu positionieren. Der Fokus bei diesem Ansatz liegt auf Diversität im Allgemeinen, nicht nur auf kultureller Vielfalt. Dabei geht es den Arbeitgeber:innen



// AUTORIN

Karin Schreiner
Interkulturelle Trainerin,
Consultant, Coach

© privat

darum, sich fair und offen gegenüber allen Menschen zu zeigen. Damit dies gelingt, müssen Führungskräfte als Role Models agieren. Aber auch alle anderen Mitarbeiter:innen sind gefragt, den Ansatz zu leben.

Vielfalt - es allen recht machen?

Vielfalt birgt aber auch Konflikte – und im täglichen Umgang damit stellt sich die Frage, inwieweit Unternehmen auf individuelle kulturelle Prägungen und Bedürfnisse eingehen können und sollen. Darf die muslimische Kollegin im Kundenservice ein Kopftuch tragen? Geht die Kantine auf kulturelle und religiöse Vorlieben und Vorschriften aller Mitarbeiter:innen ein? Akzeptieren wir, dass jemand zu spät zum Meeting kommt, weil das in seiner Herkunftskultur normal ist? Fragen wie diese bergen zum Teil viel Sprengstoff für das Miteinander im Unternehmen.

Klar ist: Im Arbeitsalltag stoßen wir rasch an Grenzen, wenn wir alle kulturellen Befindlichkeiten in Bezug auf Kommunikation, Zeitmanagement und Erwartungen an das Management individuell berücksichtigen. Das Bewältigen von Arbeitsaufträgen erfolgt meistens nur gut und effizient, wenn alle an einem Strang ziehen. Ein kulturelles Bewusstsein und ein kultursensibler Umgang miteinander sind wichtig, um eine wertschätzende und respektvolle Arbeitsumgebung zu schaffen. Um kulturelle Vielfalt gut zu managen, muss die Organisation jedoch Kompromisse finden und sich einigen, welche Regeln gelten und wie man miteinander umgehen will.

Wie entsteht kulturelles Bewusstsein?

Kulturelles Bewusstsein bedeutet, den Blickwinkel zu öffnen und über den ethnozentrischen, das heißt national-kulturellen Tellerrand hinauszublicken. Gelingt uns das, nehmen wir kulturell unterschiedliche Lebens- und Arbeitsweisen sowie Einstellungen wahr. Ein Vergleich mit den eigenen Einstellungen und der eigenen Arbeitsweise kann augenöffnend sein und das Verständnis für kulturelle Unterschiede erweitern. In Gesprächen über individuelle kulturelle Prägungen können uns verschiedene Erwartungshaltungen an Kommunikation und Zusammenarbeit bewusst werden.

Beispiel: Ein Professor aus Schweden kommt täglich in sein Büro an der Universität

und geht, ohne „Guten Morgen“ zu sagen, schnurstracks in sein Zimmer. Das ist er so gewohnt. Seine Kolleginnen und Kollegen hingegen kommen der Reihe nach an seine Tür und grüßen ihn mit einem lauten „Guten Morgen!“. Der Professor schaut jedes Mal verstört auf. Er fühlt seine Privatsphäre verletzt. In einem Gespräch in der Kaffeeküche erfährt er, dass es in Wien üblich ist, sich einen Guten Morgen zu wünschen. Er versteht, dass er auf seine Kollegen unhöflich gewirkt hat, und ändert daraufhin sein Verhalten.

Unternehmen können interkulturelle Sensibilität schulen, um ein Verständnis dafür zu fördern, wann kulturelle Unterschiede im Arbeitsalltag zutage treten können – wie zum Beispiel bei Arbeitsweisen, Zeitverständnis und Kommunikationsweisen. So entwickeln alle Beteiligten interkulturelle Kompetenz, die nötig ist, um sich in einem kulturell vielfältigen Umfeld respektvoll und angemessen zu verhalten.

Beispiel: In einem Unternehmen in der Slowakei beklagen sich Mitarbeiterinnen über ihren Chef, der aus Deutschland kommt. Er interessiert sich nicht für sie und fragt sie immer nur sachliche und arbeitsbezogene Themen. Sie fühlen sich von ihm ignoriert. Im Training erkläre ich den Unterschied zwischen sach- und beziehungsorientierter Kommuni-

kation. Die Mitarbeiterinnen können nun mit dem Verhalten ihres Chefs besser umgehen und fühlen sich nicht mehr persönlich beleidigt.

Umgangsregeln aushandeln

Idealerweise handeln Unternehmen Umgangsweisen aus, die alle Mitarbeitenden akzeptieren können. Ein Modell dafür bietet das Tool Mapping-Bridging-Integrating von Martha Masznewski und Joseph Di Stefano (2012).

Dabei geht es darum, in drei Schritten ein Team zu einer kreativen und effizienten Zusammenarbeit zu bringen:

- ▶ Mapping – Bewusstmachen der kulturellen Unterschiede, aber auch Stärken und Schwächen aller Beteiligten.
- ▶ Bridging – unter Berücksichtigung der Unterschiede die Entwicklung einer effektiven Kommunikation, die darin gründet, Gemeinsamkeiten zu finden, die die Basis für die weitere Zusammenarbeit bilden.
- ▶ Integrating – kulturelle Unterschiede werden als Ressource genutzt, um die Zusammenarbeit kreativ, innovativ und vertrauensvoll weiterzuentwickeln.

Dieses Tool lässt sich in Teambuildingprozessen erfolgreich anwenden.

// SCHRITTE IN RICHTUNG KULTURELLE VIelfALT

- ❶ Interkulturelle Sensibilität aufbauen: Welche kulturellen Unterschiede gibt es? Wie kommunizieren und arbeiten wir miteinander? Welche Rolle spielt dabei unsere kulturelle Prägung? Was könnten/sollten wir ändern?
- ❷ Sozialkapital nutzen: Wie leben wir soziale Beziehungen im Unternehmen? Wie könnten wir unsere Beziehungen stärken?
- ❸ MBI-Modell („Mapping-Bridging-Integrating“) nutzen: Welche Gemeinsamkeiten erkennen wir trotz aller kulturellen Unterschiede? Auf welche Regeln wollen wir uns einigen? Wie können wir die Potenziale unserer Vielfalt besser nutzen?

Psychologische Sicherheit

Kulturelle Vielfalt managen bedeutet auch, in allen Abteilungen des Unternehmens eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden sicher fühlen und sich ihren Bedürfnissen entsprechend entwickeln können.

Ein Weg dahin könnte der Sozialkapital-Ansatz sein. Das Sozialkapital ist das soziale Vermögen einer Organisation, das aus einer Vielzahl an sozialen Beziehungen der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens besteht. Daraus ergeben sich gegenseitige Verpflichtungen und Loyalitäten sowie vertrauensvolle Beziehungen. Die Grundannahme dieses Ansatzes besteht darin, dass gut funktionierende soziale Beziehungen sich positiv auf die Produktivität des Unternehmens und auf die Zugehörigkeit zum Unternehmen auswirken.

Unternehmen können soziale Beziehungen innerhalb der Belegschaft zum Beispiel fördern, indem sie

- › flexible Arbeitsstrukturen schaffen,
- › in der Führung eher auf Vertrauen denn auf Kontrolle setzen,
- › Raum für informelle Gespräche in Pausen (Kaffeeküche, Kantine) lassen,
- › die team- und abteilungsübergreifende Kommunikation anregen sowie
- › Netzwerke unterschiedlicher Art unterstützen, die innerhalb des Unternehmens beziehungsfördernd sind.

Anpassungen in diesen Bereichen wirken sich nachgewiesenermaßen positiv auf interne Beziehungen aus (Badura et al. 2013).

Da in vielen Kulturen eine beziehungsorientierte Kommunikation und Interaktion sehr wichtig ist, könnten Organisationen genau dieses Potenzial von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Ländern nutzen.

In dem Zusammenhang lohnt sich ein genauer Blick auf die Unternehmenskultur: Wie kommunizieren Führungskräfte und Mitarbeiter:innen im Unternehmen? Welche Kommunikationsstile sind bei uns üblich? Werden dadurch Vielfalt und Mehrsprachigkeit wertgeschätzt und gefördert oder eher unterdrückt? Welche Umgangsformen würden

dazu beitragen, kulturelle Vielfalt wertzuschätzen?

Beispiel: Eine Abteilungsleiterin entschied, dass bei den täglichen informellen Meetings zur Lagebesprechung neben Deutsch auch Englisch gesprochen werden durfte. Das hatte zur Folge, dass sich auch jene im Team meldeten, die sonst eher nichts sagten – und die Motivation dieser Mitarbeitenden stieg sichtbar.

Unternehmenskultur lässt sich nicht von oben verändern. Eine Kultur gibt vielmehr den Bedeutungsrahmen vor. Sie verändert sich, wenn sich innerhalb dieses Rahmens etwas verändert, zum Beispiel Kommunikationsweisen oder -strukturen.

Beispiel: Um die Beziehungen in den Teams zu stärken, organisierte die Führungskraft regelmäßig mit jedem von ihnen gemeinsame Frühstücke, um auf informeller Ebene Themen zu besprechen. Dies wurde sehr gut angenommen – und führte dazu, dass die Teams nicht nur ein vertrauensvolles Verhältnis zur Führungskraft entwickelten, sondern auch eine offene und respektvolle Kommunikationsweise untereinander.

// FAZIT

Kultur ist eine Summe von Spielregeln, die uns nicht unbedingt bewusst sind. Wir erkennen sie häufig erst dann, wenn eine Person sich nicht an sie hält – zum Beispiel, weil ihr diese Regeln unbekannt sind. Gestalten können wir die Kultur eines Unternehmens, indem wir an Stellschrauben wie Kommunikation, Interaktion und Führung drehen (Grubendorfer 2016). Wollen wir kulturelle Vielfalt im Unternehmen fördern, müssen wir strategisch vorgehen: Es geht darum, kulturelle Unterschiede zu erkennen, Gemeinsamkeiten zu finden und Vielfalt als Potenzial zu nutzen.

// LITERATURTIPPS

Sozialkapital. Grundlage von Gesundheit und Unternehmenserfolg. Von Bernhard Badura. Springer Verlag 2013.

Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Von Christina Grubendorfer. Carl Auer Verlag 2016.

Creating Value with Diverse Teams in Global Management. Von Martha Maznewski und Joseph Di Stefano. In: Organizational Dynamics 29 (1) 2012, S. 45-63.

Diversity wins. How inclusion matters. McKinsey 2020.



KI-generiertes Bild

Mobility Agility

Eine neue Ära der internationalen Arbeitswelt

Homeoffice im Ausland, Virtual Workers und dezentrale Projektteams in mehreren Ländern bis hin zu Remote Work am Strand: Die Post-Covid-Ära hat einen Wandel in der Arbeitswelt eingeleitet, der die Arbeitsstrukturen in den Organisationen ebenso verändert wie die Erwartungen der Beschäftigten an Mobilität und Flexibilität. Eine aktuelle Studie beschreibt, wie Unternehmen auf diese neuen Rahmenbedingungen reagieren.

Aktuell wächst die Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden und jenen der Arbeitgebenden. Denn während Unternehmen die Beschäftigten wieder verstärkt ermutigen, ins Büro zurückzukehren, haben sich die Erwartungen der Belegschaften an die Flexibilität der Arbeit nachhaltig verändert. Doch auch aus Unternehmenssicht können flexible Arbeitsformen sinnvoll – und unter Umständen sogar alternativlos – sein. Kostendruck, kürzere Vorlaufzeiten, Fachkräftemangel und neue Geschäftsmodelle befeuern diese Entwicklung – mit dem Nebeneffekt, dass Belegschaften diverser und internationaler werden.

Gleichzeitig sehen wir, dass viele europäische Rechtssysteme immer noch in der Entwicklung geeigneter Rahmenbedingungen für diese Modelle hinterherhinken. Was heute für viele Arbeitnehmende attraktiv ist, bleibt für Arbeitgebende komplex. Denn einige Formen mobiler und flexibler Arbeit sind nach wie

vor mit vielen arbeitsrechtlichen und steuerlichen Fragen und Risiken behaftet.

Dennoch: Kurzzeitige Auslandseinsätze liegen im Trend – und die angespannte Situation auf den Arbeitsmärkten spielt den Arbeitnehmenden klar in die Hände. Die meisten Unternehmen haben seit dem Ende der Pandemie die Regeln wieder verschärft. Doch sie müssen sich mit modernen Formen der Personalmobilität auseinandersetzen, um im Kampf um Talente und Attraktivität als Arbeitgeber erfolgreich zu sein.

Mobilität neu gedacht: von reaktiv zu zielgerichtet

Nachdem Homeoffice während der Covid-19-Pandemie einen Boom erlebt hatte, gingen viele Führungskräfte davon aus, dass die Telearbeit in den Folgejahren wieder zurückgehen würde. Doch während einige pandemiebedingte Arbeitsformen wie permanentes Homeoffice im Inland tatsächlich



© Vialto Partners

// AUTOR

Julian Hagelkrueys
Leader Global Mobility,
Vialto Partners in
Österreich



© Vialto Partners

// AUTORIN

Olivia Stiedl
Geschäftsführerin,
Vialto Partners in
Österreich

abgenommen haben, entstehen neue Arbeitsformen und flexible Mobilitätsmuster, unterstützt durch technologische Möglichkeiten und die Nachfrage der Arbeitnehmenden.

Vor allem kurzzeitige internationale Remote-Work-Einsätze und virtuelle Entsendungen („Virtual Workers“) nehmen an Bedeutung zu. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie „Mobility Agility“ von Vialto Partners, an der über 450 Personen aus 45 Ländern teilgenommen haben. Die Studie hat untersucht, wie sich Unternehmen weltweit auf eine flexiblere Belegschaft einstellen, die nicht mehr an nationale Grenzen gebunden ist. Demnach erlauben nahezu alle Unternehmen (98 Prozent) hybrides Arbeiten, also die Aufteilung der Arbeitszeit zwischen Büro und Homeoffice, mehr als zwei Drittel (69 Prozent) unterstützen bereits kurzfristige internationale Remote-Work-Einsätze durch formelle Richtlinien oder Programme.

Ein weiterer Trend, der sich in der Studie ganz deutlich zeigt: In den vergangenen Monaten haben Unternehmen ihre Mobilitätsprogramme zielgerichtet auf eine neue, agilere und breiter angelegte Mobilität ausgerichtet. Beispiele dafür sind verkürzte Vorlaufzeiten, virtuelle Teams und der breite Zugang zu internationalen Remote-Work-Möglichkeiten. Die Hauptgründe, warum sie neue Arten der Mobilität ermöglichen, sind in vielen Organisationen ähnlich: Drei Viertel der Unternehmen (75 Prozent) stellen durch virtuelle Einsätze zeitlich befristete Ressourcen für globale Projekte zur Verfügung, 25 Prozent möchten die Verwaltung der Mobilitätsausgaben verbessern. Doch die treibenden Kräfte hinter dem signifikanten Wandel im Bereich kurzzeitiger Remote-Work-Einsätze sind in den meisten Fällen die Mitarbeitenden, die diese Art des Arbeitens immer öfter fordern. Die Unternehmen reagieren mit neuen Mobility-Konzepten auf diese Entwicklung, primär, um die Wünsche ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen (61 Prozent), Talente zu binden (57 Prozent) und die Employee Experience insgesamt zu verbessern (51 Prozent).

Aus Sicht des Personalmanagements ist es eine große Herausforderung, Modelle für die interne Organisation und Abwicklung dieser Arbeitsformen zu entwickeln. Nur mit dem gezielten Einsatz von Daten und Technologie

sowie gewissen Automatisierungsroutinen können HR-Teams den internen Ressourceneinsatz im (Kosten-)Rahmen halten.

Mehr Freiheit, mehr Verantwortung

Eine agile Belegschaft, die von persönlichen Entscheidungen angetrieben wird, erfordert ein stärkeres Monitoring als Mitarbeitende in traditionellen Mobility-Programmen. Geschäftsführung wie Personalabteilungen müssen einerseits die gestiegenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfüllen und andererseits die damit verbundenen Kosten und Compliance-Risiken im Auge behalten.

Aus der Studie geht hervor, dass zwar mehr Arbeitgebende internationale Remote-Work-Beschäftigungsformen anbieten. Doch sie verschärfen auch die Kontrolle. Damit erkennen sie an, dass Flexibilität wichtig ist, aber sie wägen dies gegen die Risiken für das Unternehmen ab. Bereits über zwei Drittel (69 Prozent) haben eine Richtlinie oder eine Rahmenvereinbarung, die internationale Telearbeit erlaubt. Weitere 18 Prozent planen, in den nächsten zwölf Monaten eine entsprechende Richtlinie einzuführen.

Insgesamt konzentrieren sich die Unternehmen nach einer Phase, in der sie viele Freiheiten gegeben haben, nun verstärkt auf Governance und Kontrolle. Fast zwei Drittel (64 Prozent) geben in der Studie an, dass es in ihrem Unternehmen irgendeine Form von Monitoring der Anwesenheitstage im Büro gibt. Auch für internationale Remote-Work-Einsätze wurden vielfach die Leitplanken verschärft, um die Compliance-Risiken zu begrenzen. Dazu gehören das Verbot bestimmter Länder aufgrund von Bedenken hinsichtlich der persönlichen Sicherheit (59 Prozent), die Anwendung von Richtlinien zur Cybersecurity (58 Prozent) und die Begrenzung der erlaubten Zeit im Ausland. Einige Unternehmen verbieten Remote-Arbeit in unsicheren Ländern. Die Sicherheit der Telearbeit gewinnt an Bedeutung, wobei viele Unternehmen IT-Sicherheitsanforderungen in ihre Richtlinien integrieren. Besonders in Energiebranchen und produzierenden Branchen liegt ein berechtigter Fokus auf Cybersicherheit.

Jenseits von Kontrollen empfehlen wir Unternehmen, in diesem sensiblen Bereich auch

weiterhin auf Bewusstseinsbildung und regelmäßige Schulungen zu setzen.

Die nichtmobile Mobilität wird immer beliebter

Auch virtuelle Arbeitseinsätze über Ländergrenzen hinweg werden immer mehr zur Norm. Sie sind auch ein Instrument, um eine neue Art der globalen Unternehmenskultur aufzubauen. Während der Covid-19-Pandemie wurden die Teams besser darin, ohne persönliche Kontakte zu arbeiten, was den Ehrgeiz weckte, sich über die physisch ansässigen Teams hinaus zu vernetzen. Virtuelle Arbeitseinsätze ermöglichen die globale Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen und Unternehmensgruppen auf eine Art und Weise, die den ökologischen Fußabdruck reduziert und zusätzliche Kosten für das Unternehmen begrenzt. Sie können den Mitarbeitenden das Gefühl geben, mit etwas Größerem verbunden zu sein, eine breitere globale Kultur zu entwickeln, und gleichzeitig den Arbeitgebern die Möglichkeit geben, globale Projekte mit einem größeren Talentpool jenseits der Landesgrenzen besser zu besetzen.

Auch nichtmobile Mobilität birgt Risiken

So einfach die virtuelle Mitarbeit an Projekten in einem oder mehreren Ländern für die Mitarbeitenden von ihrem eigenen Schreibtisch aus ist, so komplex kann die Sache unter Umständen für das Unternehmen werden. Als großes Risiko einer virtuellen Entsendung sehen Unternehmen die Weiterverrechnung der Kosten für die entsandte Person. Die Hälfte aller Unternehmen prüft die interne Kostenanlastung auf Grundlage einer Einzelfallprüfung und nur 30 Prozent wenden dazu eine standardisierte Methodik an. Dies zeigt, dass die Bedeutung einer korrekten Verrechnungspreisgestaltung für diese Vereinbarungen erkannt wurde, aber nur knapp ein Drittel (32 Prozent) bezieht auch das Steuerteam in den Genehmigungsprozess mit ein.

In der Praxis können auch Dienstreisen und (regelmäßige) persönliche Treffen der Projektmitglieder melde-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Konsequenzen auslösen. Diese laufen oft an den verantwortlichen Teams vorbei, wenn der Dienstreiseprozess nicht Verknüpfungen mit den Compliance-

Prozessen für virtuelle Teams enthält. Unsere Empfehlung ist hier, Mitarbeitende und Führungskräfte präventiv zu schulen, klare Prozesse und Richtlinien im Unternehmen aufzusetzen und Reisedaten für eine retrospektive Kontrolle zu nutzen.

Virtuelle Entsendungen bergen noch weitere Risiken. Wenn die betreffende Person beispielsweise eine Arbeitserlaubnis in dem Land benötigt, in dem sie beschäftigt ist, kann eine virtuelle Entsendung möglicherweise die Art der Tätigkeiten und die Rolle, die sie innehat, verändern. Dies kann sich auch auf die Gültigkeit ihrer Arbeitserlaubnis auswirken. Hier sind die Unternehmen als Arbeitgebende gefragt, ihrer Sorgfaltspflicht gegenüber den Mitarbeitenden nachzukommen und Compliance-Lücken zu vermeiden.

// ÜBER DIE STUDIE

Die globale Studie „Mobility Agility: Remote working and non-traditional mobility“ wurde vom 14. November bis 15. Dezember 2023 im Auftrag des globalen Steuerberatungsunternehmens Vialto Partners online durchgeführt. Weltweit nahmen mehr als 450 Personen aus 45 Ländern sowie unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen teil.

>> bit.ly/3z4CBHL

// FAZIT & AUSBLICK

Die Covid-19-Pandemie hat die Landschaft der Arbeitskräftemobilität unwiderruflich erweitert. Internationale Personalmobilität ist zu einem wichtigen Instrument für Unternehmen geworden, um auf die Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft zu reagieren. Sie hat sich von einer Nische zum Mainstream entwickelt: Wir erwarten, dass in Zukunft bis zu 30 Prozent der Arbeitnehmenden auf irgendeine Weise mobil arbeiten werden.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, flexiblere Arbeitsstrukturen zu schaffen, die den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden. Gleichzeitig müssen sie Compliance-Risiken im Blick behalten. Es wird deutlich, dass die Zukunft der Arbeit von einer ausgewogenen Balance zwischen Flexibilität und Kontrolle geprägt sein wird.

Die Personalabteilungen spielen eine zentrale Rolle dabei, ihre Unternehmen rechtssicher durch diese neue Arbeitswelt zu navigieren. Das HR-Team muss etwa sicherstellen, dass das Management über die Risiken und Herausforderungen einer mobilen Belegschaft aufgeklärt ist und die Verantwortung für die Verwaltung dieser Arbeitskräfte übernimmt. Außerdem muss der Arbeitgeber zu jeder Zeit wissen, wo die Mitarbeitenden sind und durch die lückenlose Erfassung der Standortdaten und Arbeitszeiten die Compliance gewährleisten. Eine klare Dokumentation und wirkungsvolle Kommunikation sind entscheidend, damit die Mitarbeitenden und das Management die Richtlinien verstehen und akzeptieren.

Die Unternehmen, die sich am effektivsten an diese Veränderungen anpassen, werden die Vorteile der Agilität in ihrem Mobilitätsansatz nutzen. Dazu gehört neben einem besseren Zugang zu Talenten eine attraktive Employee Experience und ein effektiveres Management der mit der Mobilität verbundenen Risiken.

personal manager

Sie möchten mehr über INTERNATIONALE PERSONALARBEIT erfahren?

Dann lesen Sie weitere Beiträge auf: personal-manager.at/blog

HR-FACHWISSEN ONLINE
personal-manager.at/blog





KI-generiertes Bild

Ethnorecruiting

Vielfalt im Unternehmen fördern

Diversität ist in aller Munde. Wer bei diesem Begriff allerdings nur Genderfragen im Kopf hat, denkt zu kurz. Es kann sich auch lohnen, im Recruiting spezielle ethnische Gruppen anzusprechen – nicht nur wegen des verbreiteten Fachkräftemangels.

Von Markus Düppengießer



Oguzhan Köse
Geschäftsführer,
Agentur Kösche Solution

„Ja, wir rekrutieren auf Hochzeiten“, sagt Oguzhan Köse, Geschäftsführer der Beratungs- und Kommunikationsagentur Kösche Solution in Wien. Als Ethnoberater geht er „dorthin, wo die Migranten sind“. Sein Unternehmen unterhält Kooperationen mit Eventveranstaltern, über die sie an einem Wochenende bis zu 2.000 Menschen erreichen. „Am Freitag, Samstag und Sonntag jeweils eine Balkan- oder eine türkische Hochzeit oder ein großes kulturelles Fest. Da zeigen wir auf großen Bildschirmen die Stellenanzeigen unserer Partner. Und auf den Tischen für die Gäste gibt es QR-Codes zu den Inseraten.“

Außerdem sind sie bei verschiedenen Kulturvereinen aktiv, in Religionseinrichtungen, auf

Konzerten bekannter Ethnomusiker:innen. Bei Superstars aus Serbien oder der Türkei, deren Namen die Mehrheitsgesellschaft vielleicht nie gehört hat. In den Verkaufsräumen ethnischer Supermärkte bringen sie Poster mit Stellenanzeigen an. „Wir geben die erste Karrierezeitung heraus, die sich gezielt an die ethnische Community richtet. Die legen wir beim türkischen und arabischen Friseuren aus. Dort geht es nicht nur ums Haarschneiden und Rasieren, diese Salons sind soziale Treffpunkte.“

Köses Eltern stammen aus der Türkei, er ist in Wien geboren und aufgewachsen. Zweisprachig und, wie er sagt, „zwischen Apfelstrudel und Baklava“. Seit 20 Jahren treibt ihn die Frage um, wie sich Menschen mit Migrationshintergrund als Zielgruppe erreichen lassen. „Die Community möchte speziell angesprochen werden. Die hat ein anderes

Kaufverhalten und andere Bedürfnisse." Vor 15 Jahren hat er sich selbstständig gemacht. Seither hilft er Institutionen und Unternehmen dabei, „richtig und zielgenau mit Migranten zu kommunizieren. Erst im Produktmarketing, später als Gesamtdienstleister für Personallösungen. Immer noch kennen viele Unternehmen diese Methode der gezielten Ansprache nicht."

Der Markt, um den es geht, ist keineswegs klein. Laut Statistik Austria haben 26,4 Prozent der österreichischen Bevölkerung einen Migrationshintergrund. 19,4 Prozent leben hier in erster Generation, 6,9 Prozent in zweiter Generation. Insgesamt mehr als ein Viertel. Mehr als zwei Millionen Menschen, Konsumentinnen und Konsumenten, neue Kolleginnen und Kollegen. Ein enormes Potenzial.



Džana Schütter
Vorsitzende,
Multikultur als Kompetenz
(MAK)

Džana Schütter ist ebenfalls zwischen den Kulturen aufgewachsen, zwischen Čevapčići und Schnitzel, wenn man so will. Sie wurde in Bosnien geboren, das damals noch Teil Jugoslawiens war. 1992 floh sie als Achtjährige mit ihren Eltern ins Burgenland. „Nicht mit dem Vorsatz zu bleiben. Aber der Krieg dauerte länger als erwartet. Wir haben nahezu alles verloren und hatten keinen Grund mehr zurückzugehen.“ Sie blieben in Österreich, erst in einem kleinen Dorf an der Grenze zu Ungarn, später gingen sie nach Salzburg. Dort hat sie Rechtswissenschaften studiert, heute lebt sie hier mit Mann und achtjährigem Sohn.

Es gibt immer noch Vorurteile

Beruflich rekrutiert Schütter IT-Fachkräfte für die Spar-Österreich-Gruppe, den größten privaten Arbeitgeber des Landes. Der IT-Sektor kennt den Fachkräftemangel länger als andere Branchen. Der Verein „Multikultur als Kompetenz“, kurz MAK, ist allerdings ihre Privatsache. Gegründet hat sie ihn zusammen mit Nela Pečić, Amena Alukić und Umihana Perviz. Er versteht sich als „erster Expertise-Club für Menschen mit Zuwanderungsgeschichte“. Es geht ihm auch darum, Vorurteile abzubauen.

en. „Manche verstehen Migranten immer noch als minderwertige Gastarbeiter – leider.“ Die Bezeichnung Migrationshintergrund mag die geborene Bosnierin nicht. „Der Begriff ist überholt und behindert die Chancengleichheit.“ Sie persönlich spricht lieber von einer Migrationsbiografie. „Diverse Teams arbeiten besser zusammen. Sie sind kreativer und innovativer.“ Gerade Personen mit Migrationsbiografie seien wirtschaftlich wertvoll für Unternehmen. „Sie bringen Kompetenzen mit, die andere erst erlernen müssen. Mehrsprachigkeit etwa, Teamfähigkeit, Stresskompetenz und eine gewisse Anpassungsfähigkeit, da sie schon einiges erlebt und überlebt haben.“

Wie aber spricht man diese Zielgruppe an? Zum Beispiel über die klassische Stellenanzeige. Theoretisch kann man die komplett in der Muttersprache jener Menschen verfassen, die erreicht werden sollen. „Aber das machen wir nur, wenn es der Auftraggeber wünscht“, sagt Oguzhan Köse. „Normalerweise

übersetzen wir nur den Willkommenssatz. Etwa ein türkisches 'Hoş Geldiniz!' als schöne Geste.“ Auch bei Jobs, für die nicht allzu gute Deutschkenntnisse gefordert werden, könnten die Inserate auf Deutsch formuliert werden, „mit einer einfachen Sprache lässt sich allerdings viel gewinnen“.

Auf welchen Kanälen platziert man sein Angebot? Die üblichen Wege scheinen nicht alle Erfolg zu versprechen. „Die großen Karriereplattformen sind in der Migrantengemeinschaft noch nicht angekommen“, sagt Ethnoberater Köse. „Wir haben mal eine Umfrage gemacht. LinkedIn und Xing kannte kaum jemand. Vorlagen Instagram und TikTok. Und bei Facebook eher die geschlossenen Untergruppen.“ In diese komme man jedoch nicht so leicht hinein. „Wir haben mit unserem Unternehmen mehrere Jahre gebraucht, um unsere Kommunikationsstruktur aufzubauen. In Österreich erreichen wir bis zu 750.000 Follower aus unterschiedlichen Ethnogruppen in den geschlossenen Gruppen.“

TÜV AUSTRIA
AKADEMIE

Kursprogramm 2025
Sicherheit | Technik | Umwelt | Qualität | Führung

Jetzt anmelden!

- ✓ Über 500 Kurse
- ✓ Expertentage
- ✓ Firmeninterne Trainings
- ✓ E-Learning-Programme
- ✓ Fachbücher, Skripten und E-Books
- ✓ Personen- und Ingenieur-Zertifizierung

BESTER SEMINARANBIETER 2022
INDUSTRIE MAGAZIN
EMPFEHLUNG
GESAMTANBIETER

BESTER SEMINARANBIETER 2023
INDUSTRIE MAGAZIN
EMPFEHLUNG
GESAMTANBIETER

BESTER SEMINARANBIETER 2024
INDUSTRIE MAGAZIN
RANG 1
GESAMTANBIETER

tuv-akademie.at **Sicher. Besser.**

Stets fair bleiben

Ein Plus sei es, wenn das Team schon divers aufgestellt ist: Das lässt sich vielleicht durch ein Foto in der Anzeige illustrieren. Vorteile haben weiters Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden drei oder vier Wochen Urlaub am Stück anbieten können. „Ein hoher Anteil von Migrant*innen verbringt den Sommer in der ursprünglichen Heimat. Wenn das möglich ist, schreibe ich es ins Inserat. Für Migrant*innen ist das Gold wert.“ Allerdings rät Oguzhan Köse davon ab, sie gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen zu stark zu bevorzugen: „Man muss immer fair bleiben.“

Džana Schütter plädiert für offenere Ausschreibungen. Nach wie vor würden zu oft perfekte Deutschkenntnisse vorausgesetzt. Sie bezweifelt, dass diese in allen Fällen so wichtig sind: „Viele berufen sich dabei auf Kundenkontakte. Aber ein Softwareentwickler muss ja nicht mit allzu vielen Endkunden kommunizieren.“ Statt ewig Deutsch- und vielleicht noch Englischkenntnisse zu fordern, solle man lieber schreiben: „Jede weitere Sprache ist von Vorteil.“

Um den Einstellungsprozess fairer zu gestalten, empfiehlt sie vorher festgelegte Beurteilungskriterien bezüglich der Qualifikation, einheitliche Fragebögen und möglicherweise auch ein anonymisiertes Bewerbungsverfahren. Gerade im HR-Team sollten Personen mit interkulturellen Kompetenzen zu finden sein. „Und vielleicht lohnt es sich gelegentlich, bei Vorstellungsgesprächen Kollegen mit Migrationsbiografie einzubinden.“

Besonders am Herzen liegt Džana Schütter der Umgang mit Namen. Bei ausländischen Namen sind teils Sonderzeichen zu berücksichtigen, Betonungen sind nicht immer allen geläufig, manchmal bestehen Unsicherheiten, was der Vorname ist und was der Nachname. „Hier ist man oft schlampig. Aber Namen sind Identitäten.“ Eine falsche Schreibung und Aussprache lasse sich oft vermeiden – „durch Aufmerksamkeit, ein wenig Googeln oder spätestens im persönlichen Gespräch“. Solche Feinheiten seien Zeichen von Wertschätzung. „Es zeigt, dass man sich mit der Person auseinandersetzt, ihre Wurzeln wahrnimmt. Eine kleine Anstrengung kann hier viel bewirken.“

Keinen allzu großen Aufwand macht es auch, etwa den muslimischen Mitarbeitenden alles Gute zum Ramadan zu wünschen. Nur muss man dazu auf dem Schirm haben, wann der Fastenmonat beginnt. Oguzhan Köse hat deshalb einen interkulturellen Kalender entwickelt, der sich kostenlos auf seiner Homepage herunterladen lässt. Staats- und religiöse Feiertage sind darauf farblich markiert. Der buddhistische Bodhi-Tag in Rot neben dem Scheich-Adi-Fest der Jesiden in Lila und dem islamischen Opferfest in Türkis.

Der Kalender kann Führungskräfte daran erinnern, ihren Mitarbeitenden zu bestimmten Feiertagen persönlich oder per Textnachricht Glückwünsche zu senden – oder sie ermuntern, auch einmal im Jänner Weihnachtskarten an ihre christlich orthodoxen Kundinnen und Kunden zu schicken. Er könne sogar bei der Einsatzplanung der Mitarbeitenden helfen, so Köse, wenn das Unternehmen die Feiertage der vertretenen Communitys von vornherein berücksichtige. Nicht nur aus diesem Grund müssten Organisationen aber erst einmal ermitteln, wie viele Migrantinnen und Migrant*innen mit welchen Bedürfnissen es im Haus gibt.

Auf diese Rücksicht zu nehmen, lohne sich auch aufgrund des demografischen Wandels. „Dass Österreich wächst, liegt an der Zuwanderung und an der Geburtenrate der Migrantinnen und Migrant*innen“, sagt Oguzhan Köse. Allgemeingültige Tipps könnten zwar bei der Vermittlung helfen. „Aber um in diesem Bereich wirklich erfolgreiches Recruiting zu betreiben, reicht es nicht, einen Kollegen mit Migrationshintergrund abzustellen.“ Ethnorecruiter seien Maßschneider, die gut ausgebildet und vorbereitet sein müssten.

Fingerspitzengefühl gefragt

„Maßschneider“ heißt auch, dass gute Recruiterinnen und Recruiter wissen, welche Communitys Kandidaten für welche Berufsgruppen bereithalten. Das könnten interkulturelle Vereine sein, etwa Integrations- und Sportvereine. Aber auch Influencer, Blogger oder spezielle Ethnomedien könnten Unternehmen den Weg zur Zielgruppe ebnen. Bei der Zusammenarbeit sei aber Fingerspitzengefühl gefragt. Die Ideologie und Ausrichtung der Medien und Organisationen sollten Unternehmen unbedingt kennen.

„Ein kompletter Wandel der Strukturen eines Unternehmens ist ein weiter Weg“, sagt Džana Schütter. Aber auch mit kleinen Schritten lässt sich einiges erreichen. Gebetsräume für Andersgläubige kann sich nicht jeder Betrieb leisten. „Aber warum nicht mal ein türkisches Frühstück? Oder zum Kaffee am Nachmittag bringt jeder eine Süßspeise aus der Heimat mit. Und natürlich achten wir bei Firmenfeiern darauf, dass es auch Speisen ohne Schweinefleisch gibt.“

Solch kleine Schritte machen inzwischen viele, das weiß auch Schütter. Sie vergessen allerdings oft, das publik zu machen. Klappern gehört schließlich zum Handwerk. Sie fordert ein lautstarkes „Ihr seid uns wichtig!“ statt verschämter Zugeständnisse, ein offenes Bekenntnis zu den Mitarbeitenden. „Eine solche Positionierung kann das entscheidende i-Tüpfelchen sein, sich für ein Unternehmen zu entscheiden.“

// FAZIT

Nicht jede und jeder kann dort vor Ort sein, wo die Zielgruppen des Ethnorecruitings sich aufhalten. Aber alle können sich mehr Mühe geben, sie anzusprechen und ans Haus zu binden. Vielleicht setzt das auch andere Unternehmen unter Zugzwang, sich zu öffnen. Mit kleinen Zeichen der Wertschätzung lässt sich schon manches erreichen. Ohne professionelle Umsetzung lässt sich aber auch vieles falsch machen.



KI-generiertes Bild

Personalentwicklung ohne Grenzen

Wie die XXXLutz-Gruppe firmeninterne Trainer:innen an internationalen Standorten schult

Hinter jedem erfolgreichen Unternehmen steht engagiertes und kompetentes Personal. Und das fällt leider nicht vom Himmel. Gerade für international tätige Unternehmen ist es eine Herausforderung, die Standards in der Personalentwicklung über alle Standorte im In- und Ausland hinweg auf gleich hohem Niveau zu halten. Die XXXLutz-Gruppe setzt dabei auf firmeninterne Train-the-Trainer-Weiterbildungen.



© WIFI International

// AUTOR

Rudolf Kottbauer
Kunden- und
Projektmanager,
Team WIFI International



© WIFI International

// AUTORIN

Dagmar Kéryová
Trainerin,
WIFI International

Bei der in dreizehn europäischen Ländern tätigen österreichischen XXXLutz-Unternehmensgruppe hat die interne Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert. Das Repertoire der Personalentwicklung reicht von Online-Schulungen und Fachseminaren bis hin zu Mentoring. Eine wichtige Rolle spielen interne Expertinnen und Experten, die ihr Wissen in Trainings weitergeben. Dafür benötigen sie das nötige methodische und didaktische Rüstzeug. Um sie bei ihrer Aufgabe zu unterstützen und das Niveau der Trainings auch international hoch zu halten, hat der zur XXXLutz-Gruppe gehörende Möbeldiscounter Möbelix für seine Standorte in Tschechien und der Slowakei in den vergangenen eineinhalb Jahren mit dem Personalentwicklungsanbieter WIFI zwei Weiterbil-

dungen zum:zur „Zertifizierten Trainer:in in der Erwachsenenbildung“ mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen und Zielgruppen realisiert.

**Weiterbildung 1:
Trainer:innen für Fachseminare**

Der erste Lehrgang vermittelte 15 firmeninternen Trainerinnen und Trainern das methodisch-didaktische Know-how, um Fachseminare für Mitarbeiter:innen an unterschiedlichen Standorten künftig selbstständig durchführen zu können. Das Themenspektrum dieser Fachseminare reicht von Produktschulungen über HR-Themen wie Onboarding in Bezug auf Vision und Mission des Unternehmens sowie gesetzliche Beschränkungen bis hin zu Kundenpflege und

© WIFI International



Beschwerdemanagement. Die Ausbildung der firmeninternen Trainer:innen umfasste unter anderem die folgenden Themen:

- die Rolle des Lehrenden sowie das Lehr- und Lernverständnis
- kompetenzorientierte Gestaltung und Durchführung von Seminaren
- Planung, Gestaltung und Umsetzung individualisierter Möbelix-Seminare
- die Kommunikation im Seminarkontext
- die Arbeit mit Gruppen sowie Gruppendynamik
- die Gestaltung des Seminarklimas und der Umgang mit herausfordernden Situationen
- Selbstreflexion und Selbstevaluierung
- die eigene Trainerpersönlichkeit (Feedback)
- Kompetenzcheck (online)
- Präsentation einer Projektarbeit
- Microteaching

Weiterbildung 2: Mentor Facilitator:innen

Die zweite Trainer:innenausbildung, an der insgesamt zwölf Mitarbeiter:innen teilnahmen, stellte die Wissensweitergabe in der Praxis ins Zentrum. Sie richtete sich an sogenannte „Mentor Facilitator:innen“ – das sind Kundenbetreuer:innen, die bei Möbelix neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Onboarding unterstützen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass sie ihr Wissen sehr effektiv weitergeben und die neuen Mitarbeiter:innen das Erlernte sofort in die Praxis umsetzen können. Im Idealfall sollen die Kundinnen und Kunden im Möbelhaus bei der Beratung erst gar nicht merken, dass sie es mit neuen Mitarbeitenden zu tun haben. In

der internen Ausbildung sollten die Mentor Facilitator:innen daher die Fähigkeit entwickeln, die neuen Mitarbeitenden in diesem Sinne zu schulen.

Aufbau der Weiterbildung

Die Lernziele erreichten die Teilnehmer:innen in drei Stufen: Zunächst erwarben sie methodisch-didaktisches Know-how, um Fachseminare selbstständig führen zu können. Anschließend erlangten sie Kompetenzen, um Fachseminare selbstständig entwickeln zu können. Die dritte Stufe beinhaltete die erfolgreiche Prüfungsvorbereitung.

Doch nicht allein das Know-how, um Seminare entwickeln und durchführen zu können, garantiert erfolgreiche Schulungen. In erster Linie müssen neue Mitarbeiter:innen für ihre Arbeit motiviert sein, den Mut haben, Neues auszuprobieren, und die Energie aufbringen, Neues zu lernen, damit sie sich so schnell wie möglich anpassen. Die internen Coaches und Mentor:innen unterstützen die Mitarbeiter:innen dabei durch ihr persönliches Beispiel. Ihre Aufgabe ist es daher auch, mithilfe von Geschichten ihre Erfahrungen weiterzugeben, positive Interaktionen in einer Gruppe von neuen Kolleg:innen zu schaffen und sie durch konkrete Fallstudien, die sie gemeinsam lösen, in das Leben des Unternehmens zu integrieren. Der Aufbau sozialer Kompetenzen war daher ein wichtiger Fokus im Rahmen der Trainer:innenausbildung.

Effektiver und nachhaltiger Wissenstransfer

XXXLutz legte bei den Train-the-Trainer-Weiterbildungen vor allem Wert darauf, dass

die Lerninhalte verständlich sind und sich unmittelbar in der Praxis anwenden lassen. Bei beiden Weiterbildungen kam daher das vom WIFI in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit Pädagogikprofessor Rolf Arnold von der TU Kaiserslautern entwickelte Lernmodell LENA zum Einsatz, dem die Philosophie des lebendigen (LE) und nachhaltigen (NA) Lernens zugrunde liegt. Das Konzept stellt Lernende, ihre Lernprozesse und ihre Selbstlernkompetenz in den Mittelpunkt. Die Trainer:innen schlüpfen dabei in die Rolle der Lernbegleitung. Sie unterstützen die Kolleginnen und Kollegen dabei, effektiv und nachhaltig zu lernen. Beherrschen die Trainer:innen die Methodik und Didaktik, die dem Modell zugrunde liegt, können sie Know-how so weitergeben, dass es sich sofort und langfristig in der Praxis umsetzen lässt.

Dabei legen die Trainer:innen zunächst gemeinsam mit den Teilnehmer:innen Entwicklungsziele fest, die mit ihren Leistungszielen verknüpft sind. Nur wenn die Ziele klar sind und gemeinsam erarbeitet wurden, können die Teilnehmer:innen zum Partner im Lernprozess werden. Die Teilnehmer:innen lösen anschließend konkrete Fallbeispiele aus der Praxis. Dabei geht es in den Trainingseinheiten um ihre individuellen Projekte, die sie einzeln oder in Gruppen über einen längeren Zeitraum mit der Unterstützung von Mentor:innen lösen. Diese Projekte sind so angelegt, dass die Teilnehmenden die Ergebnisse sofort an ihrem Arbeitsplatz anwenden können. So sehen sie das Ergebnis unmittelbar und haben Erfolgserlebnisse, die ihnen Selbstvertrauen geben und Lust machen, an ihrer Entwicklung zu arbeiten.

Methodisch kommen dabei kollektive Formen des Mentorings zur Anwendung, zum Beispiel kollektives Lernen in Form von Mastermind-Gruppen. Dabei leitet ein:e Mentor:in oder Moderator:in den Gruppenarbeitsprozess, bei dem die Teilnehmer:innen gemeinsam Lösungen erarbeiten, Ideen austauschen und sich gemeinsam weiterentwickeln. Im ersten Schritt vermittelt die Trainerin oder der Trainer der Gruppe eine Erfahrung. Das kann in einem Simulationsspiel oder durch ein Video über eine interessante Situation geschehen. Im zweiten Schritt reflektieren die Teilnehmer:innen, was ihnen die Erfahrung gebracht hat, übertragen es auf Situationen in der Praxis und formulieren dann mit der Trainerin oder dem Trainer eine bestimmte Form der Methodik, neues Wissen, Gesprächsformen mit Kund:innen oder einen Arbeitsablauf.

Herausforderung 1: Sprache

Für die Ausbildung der firmeninternen Trainer:innen entwickelten WIFI und Möbelix eine Ausbildung, die aus acht zweitägigen Modulen und einer Zertifizierungsprüfung besteht und Online- sowie Präsenzelemente enthält. Um diese auf die Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen, traf sich Trainerin Dagmar Kéryová vor dem Start der Ausbildung bei einem Pre-Training-Meeting mit dem Personalverantwortlichen von Möbelix und dem Kundenmanager von WIFI International, um Anforderungen, Ziele und Erwartungen im Detail zu besprechen. Der Fokus lag dabei darauf, österreichisches Ausbildungsniveau zu erzielen. Auf dieser Basis erstellte die Trainerin ein maßgeschneidertes Weiterbildungskonzept.

Eine Herausforderung dieser grenzüberschreitenden Ausbildung war die Sprache. Denn die Teilnehmenden sprachen nicht Deutsch. Die Trainings in der Niederlassung Brünn wurden daher auf Slowakisch durchgeführt. Bei der Zertifizierungsprüfung, die ebenfalls vor Ort stattfand und von einer deutschsprachigen Prüferin abgenommen wurde, unterstützte ein Dolmetscher.

Herausforderung 2: Zertifizierung im Ausland

Die zweite Herausforderung stellte die Zertifizierung im Ausland dar. Denn zertifiziert

wird die Ausbildung nach österreichischem Standard. Die einzelnen Trainingsmodule für die firmeninterne Train-the-Trainer-Ausbildung waren daher nicht nur auf die individuellen Anforderungen des Unternehmens abzustimmen, sondern mussten auch die hohen Standards der österreichischen Zertifizierungsstelle erfüllen. Das anerkannte Personenzertifikat nach den Kriterien der ÖNORM EN ISO/IEC 17024 und nach dem Nationalen Qualitätsregister (NQR) eröffnet den Absolventinnen und Absolventen dann aber die Möglichkeit, ihr Trainings-Know-how in vielen Bereichen einzusetzen – auch international.

Was sind die Vorteile firmeninterner Trainings im internationalen Kontext?

- › **Einheitlich hohes Niveau bei der Personalentwicklung:** Wenn eine Niederlassung in Land A ein gleich hohes Qualifikationsniveau wie eine Niederlassung in Land B hat, ist es möglich, innerhalb des Konzerns länderübergreifend Personal einzusetzen.
- › **Kosten- und Zeiteffizienz:** Werden viele Mitarbeiter:innen auf der Basis eines Konzepts ausgebildet, sind sowohl die finanziellen Mittel als auch der Zeitaufwand geringer.
- › **Entwicklung neuer Konzepte für bestehende Herausforderungen:** Mit Ausbildungskonzepten, die für die jeweiligen Bedarfe maßgeschneidert angeboten werden, lassen sich individuelle Lernziele besser und schneller erreichen.
- › **Bereinigung von Konflikten:** Die gemeinsame Ausbildung eignet sich gut, um nonverbale Konflikte unter Mitarbeitenden zu beheben und interkulturelle Unterschiede auszugleichen.
- › **Wertschätzung:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen das Weiterbildungsangebot als Wertschätzung.
- › **Punktgenaues Ergebnis durch maßgeschneidertes Konzept:** Auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Ausbildungskonzepte sind die Lösung praxisnaher Probleme von Unternehmen.

// FAZIT

Die beiden Train-the-Trainer-Ausbildungen bei Möbelix zeigen, dass es gelingen kann, die österreichischen Weiterbildungsstandards in die Unternehmensstandorte in Mittel- und Osteuropa zu exportieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei den Projekten waren die Koordination und Zusammenführung aller Beteiligten in jeder Phase der Ausbildung.

Die Ausbildung der Mentor Facilitator:innen fand in Präsenzseminaren statt. Möbelix wird diesen Weg der Personalentwicklung fortsetzen: In den kommenden Jahren werden weitere Mentor Facilitator:innen die mittlerweile bewährte, grenzüberschreitende Trainer:innenausbildung durchlaufen.



© iStockphoto.com/Funtap

Wann wirkt OKR?

Faktoren für den Erfolg

Das Framework „Objectives & Key Results“ – kurz: OKR – ist in den vergangenen Jahren aus der IT- und Start-up-Bubble auf die große Bühne der Wirtschaftswelt getreten. Bessere Ziele, bessere Umsetzung, Agilität und Mitarbeitermotivation sind nur einige der Versprechungen dieses Frameworks, mit dem Google seit mehr als 20 Jahren arbeitet. Aber wie wirksam ist OKR tatsächlich? Passt es auch für Unternehmen außerhalb der IT-Branche? Welche Auswirkungen auf Organisation, Ergebnisse, Führung und Mitarbeitende hat es?

Das Versprechen von OKR – die Theorie

Das große Interesse an OKR hängt mit der vermeintlichen Einfachheit des Frameworks zusammen, das von zwei Kernfragen ausgeht:

- 1 WAS wollen wir erreichen? (das Ziel oder Objective) und
- 2 WIE können wir messbarerweise dieses Ziel erreichen? (Key Results)

Das Objective sollte eine ambitionierte, mitreißende Botschaft sein, hinter der eine „Story“ steht, die Commitment für ein Ziel erzeugt und Orientierung im täglichen Tun bietet. Beispiele für starke Ziele im Sinne des handlungsleitenden „Nordsterns“:

- 1 Unsere Website bietet echten Mehrwert für Kunden.

- 2 Wir verursachen den niedrigsten ökologischen Fußabdruck in unserer Branche.

Die Key Results beschreiben den Weg zum Objective in messbaren, klar definierten Schritten. Sie sind quasi die „SMART“en Ziele hinter dem Objective. Wie auch das Objective entstehen sie in einem kollaborativen Prozess, der Teilhabe und Commitment fördert. Jedes Key Result wird mit Kennzahl, Termin und Verantwortlichem („Owner“) definiert.

Das gesamte OKR-Set wird transparent kommuniziert, um crossfunktionale Zusammenarbeit zu ermöglichen.

In jedem Quartal gibt es „Reviews“ zu den Fortschritten der Key Results und der Annäherung an das Objective. Sie dienen dazu, die Zahlen zu analysieren und Abstimmungs-



// AUTOR

Andreas Geiblinger
Systemische Beratung für
Organisation, Team und
Führung

© privat

// WELCHEN NUTZEN BIRGT OKR IN DER PRAXIS? 3 HYPOTHESEN

- 1 **OKR wirkt positiv auf die Steuerung von Unternehmen** in komplexen und rasch veränderlichen (VUCA-)Umwelten. Durch die Prinzipien Fokus, Ambition, Transparenz, Messbarkeit und iteratives Vorgehen wird ein aktiver Umgang mit diesen Umwelten ermöglicht.
- 2 **OKR wirkt positiv auf Führungsleistung**, indem es die Rolle der Führung durch die Prinzipien Kollaboration, Transparenz und klare Verantwortungsübernahme als Coach und Enabler anlegt und damit die Ansprüche der Mitarbeitenden an Zusammenarbeit und Sinn zufriedenstellt.
- 3 **OKR wirkt positiv auf die Identifikation und das Engagement der Mitarbeitenden** für die Unternehmensziele, indem durch Transparenz und partizipative Führung ihr eigener Anteil am Unternehmenserfolg sichtbar und gefördert wird.

schwierigkeiten oder konkurrenzierende Zielsetzungen zwischen Teams zu identifizieren und zu beheben.

Führungskräften bietet das OKR-Framework einen Rahmen für modernes Arbeiten, der durch das Prinzip der Beteiligung dem „New Work“-Ansatz stark entgegenkommt.

Das alles scheint auf den ersten Blick leicht verständlich und vielversprechend. Doch wie sieht es in der Praxis aus?

OKR in der Praxis – Befragung unter Unternehmen

Über die praktische Anwendung von OKR habe ich mit Vertreter:innen aus sechs Unternehmen gesprochen, die sich mit OKR als Führungskraft, Mitarbeitende und/oder OKR-Verantwortliche beschäftigen. Die Interviewten sind in der produzierenden Industrie, in der IT, in der Telekommunikation und im Onlinehandel tätig und die Unternehmen, für die sie tätig sind, beschäftigen zwischen 200 und 10.000 Mitarbeitende. Ergänzt wurden die Interviews durch eine anonyme Onlinebefragung unter 1.500 Mitarbeitenden und Führungskräften.

Ziel dieser Erhebung war die Beantwortung von drei Hypothesen zur Praxistauglichkeit von OKR, die sich auf die Steuerung von Un-

ternehmen, die Führungsleistung sowie auf Identifikation und Engagement der Mitarbeitenden bezogen (siehe Kasten).

OKR als Instrument der Unternehmenssteuerung

Die befragten Unternehmen verfolgen mit OKR das Ziel, Strategien, operative Ziele oder Programme besser umzusetzen. Klassische Zielesysteme wurden schon vor dem Einsatz des Frameworks genutzt, allerdings verschwammen die Ziele und Vorgaben in der Kaskade nach unten zunehmend oder verschwanden völlig aus dem Fokus. Gegenläufige fachliche Schwerpunkte, das Tagesgeschäft oder eigene Prioritäten der Führungskräfte verwässerten den Fokus auf das Gemeinsame den Angaben der Befragten zufolge. Besonders deutlich trat dieser Umstand da zutage, wo Unternehmensziele die Weiterentwicklung der gesamten Organisation fokussierten, aber das operative Geschäft mit Planvorgaben zu Umsatz, Gewinn, Volumen und Margen außer Acht ließen.

Innerhalb der befragten Gruppe nutzen in zwei der sechs Unternehmen nur einzelne Führungskräfte OKR zur Teamführung. Die anderen vier verwenden OKR als Zielesystematik im gesamten Unternehmen. Innerhalb dieser vier Unternehmen lassen sich wiederum zwei Lager ausmachen: Zwei Organi-

sationen setzen OKR umfassend zur Unternehmenssteuerung ein. Sie veröffentlichen neben strategisch orientierten Zielen auch klassische Planvorgaben als Ziele. OKR ist dadurch mit den funktionalen Zielen der Teams integrierbar und als verbindlicher Prozess zur Zielführung etabliert.

Die beiden anderen Unternehmen nutzen OKR ausschließlich für übergeordnete (strategische) Ziele und entkoppeln das operative Geschäft. Strategische Entwicklungsziele brechen sie auf Jahres-Objectives herunter und bearbeiten sie anschließend quartalsweise im OKR-Zyklus. Mitarbeitende und Führungskräfte sind eingeladen, eigenverantwortlich und freiwillig in Arbeitsgruppen und innerhalb ihrer Arbeitszeit an diesen Zielen mitzuwirken. Die Konzentration liegt auf ein bis drei Zielen – alles darüber hinaus wird als schwierig nachverfolgbar und zusätzlich zum Tagesgeschäft als ein „Zuviel“ an Themen wahrgenommen. Fokus ist hier das Ziel.

In allen vier Unternehmen, die OKR gesamtseitig im Einsatz haben, ist das Spannungsfeld zwischen dem operativen Tagesgeschäft und der strategischen Ausrichtung eine Belastungsprobe. Durch Fokus und Abwägen der Prioritäten versuchen die Beteiligten, beiden Seiten gerecht zu werden. Im Streitfall ist das unmittelbare „Geschäft am Kunden“ die erste Priorität.

Die enge, quartalsweise Taktung im OKR-Prozess beschreiben die Befragten ambivalent. Diese sei einerseits sinnvoll, um an Themen dranzubleiben, bringe aber andererseits einen hohen zeitlichen Aufwand mit sich. Fazit: Ist OKR nicht als Instrument zur übergreifenden Arbeitsorganisation integriert, betrachteten Befragte den damit verbundenen Zeitaufwand als „on top“ und wenig nutzbringend.

Dazu kommt, dass keines der befragten Unternehmen eine spezialisierte OKR-Software verwendet. Die eingesetzten Lösungen dienen dem kollaborativen Arbeiten und der Dokumentation. Sie werden durch die üblichen Kennzahlensysteme und Controllingprozesse ergänzt. Die Verlinkung der Ziele (OKR-Sets) zueinander und deren Wirksamkeit auf strategische Vorgaben oder definierte Ziele allerdings wird nur unzureichend abgebildet und meist händisch eingepflegt.

OKR lädt Unternehmenslenker:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende ein, sich laufend mit Wirksamkeit, der Arbeit am großen Gemeinsamen und mit dem eigenen Fokus auseinanderzusetzen

Die Wirksamkeit von OKR in der Führung

Ein weiteres Ergebnis der Befragungen: OKR ersetzt Führung nicht, im Gegenteil. Das Framework nimmt Führungskräfte in die Verantwortung, die Umsetzung von Unternehmensvorgaben zu ermöglichen und zu steuern. Dabei sind sie in einer Sandwichposition zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und den Unternehmensvorgaben, können aber durch den transparenten OKR-Prozess sowohl nach oben zur Führung als auch zu den Mitarbeitenden Orientierung beim Einordnen der (Team-)Beiträge zu den Unternehmenszielen geben. Außerdem ermöglicht diese Transparenz allen Beteiligten, ihre Schwerpunkte mit denen anderer Führungskräfte und Teams abzugleichen, um divergierende oder widersprüchliche Stoßrichtungen aufzudecken und zu klären.

Ebenfalls interessant: Führungskräfte empfinden das kollaborative Arbeiten – idealerweise begleitet durch OKR-kundige Moderation – als fachlich entlastend. Das kreative Potenzial und das Engagement im Team überraschen und selbst Diskussionen über To-dos aus dem Tagesgeschäft können durch die vielschichtigen Perspektiven, die im Austausch aufeinandertreffen, bereichernd sein.

Im Jahresverlauf schätzen Führungskräfte den strukturierten OKR-Prozess als hilfreich ein. Die eng getaktete Zeitschiene, eine klare Agenda für Meetings und Reviews und sogar eine Anleitung, was ein präzises Ziel ausmacht – all das unterstützt in der Zielerarbeitung und bringt Teams dazu, sich kontinuierlich mit zentralen Fragen auseinanderzusetzen, wie zum Beispiel „Wo stehen wir?“, „Ist das Ziel noch sinnvoll?“, „Was war gut?“ und „Was müssen wir besser machen?“. Die damit verbundenen Dialoge fördern wirksame Zusammenarbeit und einen Fokus auf das, was es zu erreichen gilt.

Als schwierig beschreiben die Befragten die Öffentlichkeit von Zielen, Fortschritten und Verantwortlichen (Ownern). Bei missglückter Kommunikation könne sich dadurch hoher Druck auf die Beteiligten aufbauen und Widerstände gegen OKR könnten entstehen, die nur schwer wieder einzufangen seien. Letztendlich ist hier die Kultur des Miteinanders im Unternehmen entscheidend.

Als agile Methode erfordert OKR außerdem ein bestimmtes Mindset und das Beherrschen eines Methodenportfolios, welches den Umgang mit Komplexität und Kontingenz ermöglicht. Wer OKR erfolgreich einsetzen will, sollte die Denkweisen und Konzepte hinter diesen Begriffen verstehen und in der Arbeitsorganisation einsetzen können. Diese Kompetenzen hat nicht jede Führungskraft – und verschärfend kommt hinzu, dass sie sich nur schlecht schulen lassen. Vielmehr ist die Basis eines kompetenten Umganges mit diesen Themen die dezidierte Entscheidung für einen konstruktiven Umgang mit VUCA. Ein „falscher“ Führungsstil könnte Gegenstand interner Diskussionen werden und Führungskräfte, die sich in der Rolle als Enabler noch nicht gefunden haben, unter Druck setzen. Um nicht als „aus der Zeit gefallen“ zu gelten, ziehen viele mit und sind dadurch aus ihrem funktionierenden Arbeitsmodus gerissen. Sie rutschen in die Überforderung mit allen negativen Auswirkungen auf Betroffene und Mitarbeitende. Hier braucht es Unternehmen, die Führungskräfte in der Anwendung von OKR bestärken, Testphasen ermöglichen, eine wohlwollende Begleitung durch OKR-Moderator:innen sicherstellen sowie eine echte Kultur des Miteinanders in der Führungsebene leben.

Die Wirksamkeit von OKR bei den Mitarbeitenden

In allen befragten Unternehmen trägt OKR dazu bei, dass die Mitarbeitenden für Unternehmens- und Teamziele mehr Verständnis und Commitment entwickeln. Dieser „Buy-in“ führt zu einem höheren Engagement und stärkerer Bindung an die gemeinsam zu gestaltende Zukunft. Die Erkenntnis, dass man kraft seiner Kompetenz und Ideen einen Platz im Unternehmen hat, fördert psychologische Sicherheit – eine zentrale Voraussetzung für Engagement, Kreativität und eigenverantwortliche Teilhabe. In allen befragten Unternehmen wurden diese verhaltensökonomisch ausgezeichnet beforschten Phänomene beobachtet und sie sind es unter anderem auch, die OKR theoretisch hochwirksam machen.

Wie bei den Führungskräften kann OKR allerdings auch hohen Druck auf Mitarbeitende erzeugen. Die Öffentlichkeit der Ziele, die regelmäßigen Iterationen sowie potenzielle Konflikte zwischen Aufgaben können Überlas-

tung und Rückzug fördern. Das Framework soll Orientierung geben, Ausrichtung und Abstimmung ermöglichen und unter Einbindung aller die strukturierte Arbeit an Zielen in einer komplexen, rasch veränderlichen Welt ermöglichen.

Vorsicht ist geboten, wenn Unternehmen OKR als Optimierungsinstrument einführen, um mehr Output zu generieren oder mit „weniger mehr“ zu schaffen. Denn ein „agiles Framework“ bedeutet nicht, dadurch „schneller“ zu arbeiten oder „mehr“ abzuliefern, sondern ermöglicht, „flexibel“ und „anpassungsfähig“ auf dynamische Entwicklungen reagieren zu können.

Keinesfalls sollten Organisationen die prinzipielle Transparenz von OKR dazu verwenden, um Schuldige zu suchen, wenn sie ein Ziel verfehlen. Sowohl in der Führungsbeziehung als auch im Team selbst führt dieser Haltungsfehler zu verheerenden psychosozialen Folgen. Hier ist dringend mit Kompetenzentwicklung und Bewusstseinsbildung entgegenzuwirken!

OKR bietet also allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sichtbar zu werden und sich zu beteiligen. Im Sinne der Fürsorgepflicht von Führung ist eine achtsame Steuerung dieses Engagements innerhalb der Soll-Arbeitszeit – Zielearbeit soll nicht am Abend oder am Wochenende stattfinden – und ein wachsamer Blick auf die Umsetzungsqualität angezeigt.

// KONTAKT

>> www.andreasgeiblinger.at

// FAZIT

OKR kann positiv auf Unternehmenssteuerung, Führung und Mitarbeitende wirken. Das hat die Befragung ergeben. Konkrete Kennzahlen im Sinne von Umsatzsteigerungen oder Kosteneinsparung haben die Befragten zwar nicht ins Feld geführt. Aber sie haben festgestellt, dass durch OKR die Qualität der Ziele, die Loyalität und das Engagement der Mitarbeitenden und der Wille zur Mitgestaltung von Team- und Unternehmenszielen steigen.

Voraussetzung für diese positiven Entwicklungen ist, dass Haltung, Kompetenzen, Prozesse und Strukturen im Unternehmen mit den Prinzipien von OKR kompatibel sind. Wenn Unternehmen das Framework hingegen als Instrument zum Optimieren von Abläufen oder „Performance“ einführen, überfordern sie Führung, Mitarbeitende und damit die Organisation.

Wer das Potenzial von OKR nutzen will, muss sich des transformativen Charakters einer OKR-Einführung im Klaren sein. Um ein Framework anzuwenden, das kraft seiner Prinzipien mit der tradierten Planungs- und Kontrolllogik kaum bewältigbar ist, empfiehlt sich eine immersive Auseinandersetzung mit Komplexität, Agilität, Verhaltensökonomie und kollaborativen Organisationsmodellen. OKR lädt Unternehmenslenker:innen, Führungskräfte und Mitarbeitende ein, sich laufend mit Wirksamkeit, der Arbeit am großen Gemeinsamen und mit dem eigenen Fokus auseinanderzusetzen. Der Umgang mit Unsicherheit, nicht erreichten Zielen und dynamischen Veränderungen ist OKR-immanent und lehrt damit gleichzeitig den Umgang mit VUCA im Innen und Außen.

Die Transformationsschmerzen bei der Umstellung von „alt“ auf „neu“ werden oft unterschätzt und sind nur zu bewältigen, wenn die oberste Ebene im Unternehmen diese Veränderungen wirklich voranbringen will. Besonders in großen, etablierten Organisationen, in denen lineare Prozesse und Hierarchien verfestigt sind, bleibt dieser Übergang zu agilen, vernetzten und sinnorientierten Systemen anspruchsvoll. Neben der Qualifizierung von Meinungsbildnern und Führungskräften zum Umgang mit OKR, ist eine Überprüfung des bestehenden Zieleprozesses und der nutzbaren Kommunikationsplattformen zu empfehlen. Diese Grundlagenchecks sind Voraussetzung für das Ausprobieren, das Anpassen und letztlich das Implementieren des OKR-Frameworks als Prozess für Zielearbeit im Unternehmen.

**Die kommenden Fachnewsletter behandeln die
HR-Themen Personalentwicklung und Digitalisierung**

personal manager

GLEICH GRATIS ANMELDEN
personal-manager.at/newsletter





Wie nachhaltige Personalarbeit die grüne Transformation fördert

Auf der UN-Klimakonferenz in Dubai hat die Staatengemeinschaft beschlossen, auf fossile Brennstoffe zu verzichten. Bis 2030 wollen die Länder die Schadstoffemissionen um 43 Prozent senken, 2050 soll der Ausstoß umweltgefährdender Stoffe bei null liegen. Dieser kurzfristige Zeithorizont erhöht den Druck auf Unternehmen, Strategien und Prozesse an die Klimaziele anzupassen. Das Personalmanagement hat dabei eine Schlüsselrolle.

Unternehmen können sich dem Wandel in Richtung Nachhaltigkeit nicht mehr verschließen. Dazu tragen gesetzgebende politische Entscheidungen wie das Klimaabkommen von Dubai oder die europäischen ESG Reporting Directives bei. Doch Nachhaltigkeit ist auch eine immer dringlichere ökonomische Notwendigkeit: Ökosysteme erodieren weltweit in einer rasanten Geschwindigkeit und mit ihnen die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme, die darauf basieren – eine reale Gefahr für Unternehmen.

Sie müssen sich daher intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wie sie künftig wirtschaften wollen. Es geht darum, die eigene Verantwortung zu erkennen und einen grundlegenden Wandel anzustoßen. Diese Herausforderung birgt zugleich die Chance, sich neu am Markt zu positionieren und eine Kultur zu etablieren, welche die eigene Organisation auch gegenüber anderen Krisen

wie dem Fachkräftemangel resilienter macht. Nachhaltiges Personalmanagement ist ein Schlüsselfaktor auf diesem Weg. Denn ohne das aktive Zutun der Mitarbeitenden lässt sich dieser Wandel nicht gestalten.

Was ist nachhaltige Personalarbeit?

Eine nachhaltige Personalarbeit richtet alle Personalprozesse und -strategien langfristig und ganzheitlich aus, sodass sie ökologische, soziale und ökonomische Ziele erreichen. Nehmen wir als Beispiel ein gutes Gesundheitsmanagement, das einerseits soziale Ziele verfolgt, indem es das Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördert, aber gleichzeitig auch ökonomische Auswirkungen hat, weil es die Beschäftigten resilienter macht und länger im Arbeitsprozess hält. Auch ein inklusives und diverses Umfeld ist einerseits gut für das Teamklima und die Bindung von Beschäftigten, fördert aber auch Innovationen und Ideenvielfalt.



// AUTOR

Raik Thiele

Spezialist für Organisationsentwicklung und Experte für Green HRM und Nachhaltigkeitsthemen, HIKINGDAYS GmbH

Eine Facette der nachhaltigen Personalarbeit ist die ökologische. Hier geht es darum, die negativen Auswirkungen der Personalaktivitäten auf die Umwelt zu minimieren und gleichzeitig Zufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten zu maximieren. Unternehmen können umweltfreundliche Verhaltensweisen am Arbeitsplatz aktiv fördern, indem sie beispielsweise digitale Prozesse einführen, die den Papierverbrauch reduzieren, aber auch den Ressourcenverbrauch erfassen und für alle Beschäftigten sichtbar und nachvollziehbar machen. Sie können Aus- und Weiterbildungsprogramme entwickeln, die sich mit Umweltthemen befassen, und „grünes Verhalten“ im Performancemanagement honorieren. Darüber hinaus kann ein ökologisch nachhaltiges Personalmanagement die Mitarbeitenden unterstützen, Initiativen zu starten, die das Umweltverhalten des Unternehmens verbessern. Eine Steigerung der Innovationskraft, Ressourceneffizienz und Mitarbeiter:innen-Partizipation wirkt sich nicht zuletzt langfristig positiv auf die betriebswirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens aus.

Nachhaltige Personalarbeit etablieren

Doch wie lassen sich diese Prinzipien und Praktiken so in ein Unternehmen integrieren, dass sie einen nachhaltigen Einfluss haben? Wichtig ist, dass alle Beteiligten nachhaltiges Personalmanagement als kontinuierlichen Verbesserungsprozess verstehen, der eine umfassende kulturelle Transformation mit sich bringt. Das Ziel dieses Prozesses ist es, ein „grünes Mindset“ als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren. Einer der ersten Schritte besteht darin, eine sinnstiftende Arbeitsplatzkultur zu schaffen. Sie veranlasst Menschen in Organisationen, verstärkt selbstverantwortlich zu handeln, da Ziele als positiv und wertorientiert wahrgenommen werden.

Der Fokus auf den positiven Mehrwert erzeugt einen Dominoeffekt und ermutigt Mitarbeitende, sich einzubringen. Als Nebeneffekt führt die gesteigerte Selbstverantwortung auch dazu, dass die Mitarbeitenden auch andere Themen im Unternehmen selbstständig weiterentwickeln können. Dieser Ansatz nennt sich Positive Performance: Es geht darum, die Beteiligung am Transformationsprozess durch persönliche Kom-

petenz, Partizipation und Kooperation über alle Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg zu fördern. Die Basis hierfür sind die Prinzipien von New Work und Ideen der Positiven Psychologie:

- › Selbstverantwortung stärken
- › Positive Zielorientierung fördern
- › Sinnstiftung und Selbstreflexion anregen
- › Identifizierung mit der Aufgabe und dem Unternehmen ermöglichen

Denn letztlich sind es unsere Überzeugungen, Werte, Annahmen und Paradigmen, die eine langfristige Veränderung bewirken.

Ein interdisziplinär besetztes „Green Team“ kann die Aufgabe bekommen, diesen kontinuierlichen Transformationsprozess in Richtung Nachhaltigkeit zu orchestrieren. Diesen Arbeitsgruppen sollten Mitarbeitende verschiedener Abteilungen und Hierarchieebenen angehören, um eine breite Beteiligung sicherzustellen. Green Teams können Workshops organisieren oder andere For-

mate entwickeln, die dazu beitragen, organisatorische Veränderungen und neue Arbeitsweisen zu fördern. Möglicherweise richten sie auch Arbeitsgruppen ein, die sich mit spezifischen Themen wie beispielsweise dem Reduzieren des Energieverbrauchs oder der Vermeidung von Abfall beschäftigen.

Erster Schritt: Status quo analysieren

Auf dem Weg in Richtung Nachhaltigkeit ist es aber zunächst notwendig, den Status quo umfassend zu analysieren. Denn nur so lässt sich verstehen, was nachhaltiges Wirtschaften für das spezifische Geschäftsmodell bedeutet und wo das Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit steht. Basierend auf den Ergebnissen dieser Analyse lassen sich Handlungsfelder und Schwerpunktthemen identifizieren, die zur Unternehmensstrategie und den Zielen der Organisation passen.

Für die Status-quo-Analyse können Unternehmen ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem wie die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen nutzen.

// SCHRITTE ZUM NACHHALTIGEN UNTERNEHMEN

- 1 Status-quo-Analyse bezüglich Nachhaltigkeit durchführen
- 2 „Green Team“ und Arbeitsgruppen zu Nachhaltigkeitsthemen einrichten
- 3 Zielbild für das Unternehmen definieren
- 4 Nachhaltigkeitsziele ableiten mit Zielwerten, Zeitrahmen, Aktionen, Verantwortlichkeiten und Budgets
- 5 Nachhaltigkeitsstrategie und Vorgehensweise gegenüber Mitarbeitenden kommunizieren
- 6 Alle Mitarbeitenden in die Umsetzung einbeziehen
- 7 Green Mindset fördern:
 - Ökologische Weltsicht
 - Systemorientiertes und verknüpftes Denken
 - Emotionale Intelligenz und ökologische Widerstandsfähigkeit
 - Sinnstiftende realisierbare Ziele und Positive Performance
- 8 Meilensteine feiern und Nachhaltigkeit zur Identität machen
- 9 Feedbackschleifen einbauen, um bei Bedarf nachzusteuern

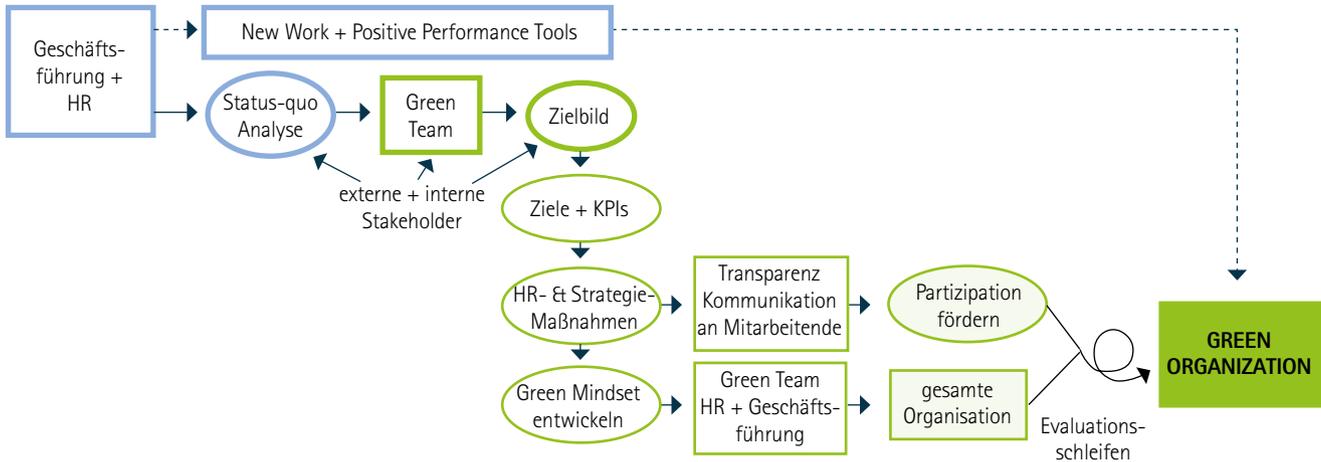


Abbildung 1: Auf dem Weg zum nachhaltigen Unternehmen

Aber auch andere Bewertungssysteme wie die Global Reporting Initiative oder die Gemeinwohlbilanz eignen sich.

In diesem Prozess kann es hilfreich sein, externe Stakeholder wie Wissenschaft, Kunden oder Lieferanten einzubeziehen, um deren Erwartungen hinsichtlich Nachhaltigkeit an das Unternehmen zu erfragen. So lässt sich die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens mit den globalen Herausforderungen der Gesellschaft verknüpfen, um einen Beitrag zum Gesamtwohl zu leisten.

Zweiter Schritt: Ziele definieren

Im nächsten Schritt sollten Unternehmen eine Vision und Mission formulieren. So schaffen sie ein Zielbild zur Nachhaltigkeit im Unternehmen. Ziele mit definierten Zielwerten, Zeithorizonten und Umsetzungsschritten sorgen dafür, dass alle Beteiligten die Strategie leben. Klarheit über Verantwortlichkeiten und Budgets ist wichtig – ebenso wie ein Monitoringsystem, das Fortschritte mit Kennzahlen transparent macht.

Dritter Schritt: Kommunikation

Im dritten Schritt geht es darum, allen Mitarbeitenden die Unternehmensstrategie zu kommunizieren sowie Vorgehensweisen und Beweggründe festzulegen und zu erläutern. Wichtig ist es, konkrete Key Performance Indicators und Performancemanagementsysteme zu definieren, um Fortschritte für alle sichtbar zu machen. Neben der internen Kommunika-

tion ist es sinnvoll, externen Stakeholdern die nachhaltige Unternehmensstrategie transparent zu machen. Erfahrungen zeigen, dass Transparenz Vertrauen schafft und Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten verdeutlicht, dass das Unternehmen konsequent den Weg der Nachhaltigkeit verfolgt.

Chancen und Zielkonflikte

Unternehmen können in diesem Prozess Lösungen entwickeln, an die sie vorher nicht gedacht haben. Vermutlich stoßen sie aber auch auf Zielkonflikte, die sie managen müssen. So kann das Ziel, die Qualität zu verbessern, mit dem Ziel kollidieren, die Kosten gering zu halten. Da aber nachhaltige Rohstoffe/Produktionsweisen mittelfristig vielleicht teurer als herkömmliche Verfahren sind, sollten Unternehmen klare Prämissen formulieren.

Konflikte wie diese sind Risikofaktoren für das anhaltende Engagement von Mitarbeitenden. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Transformationsprozess zum nachhaltigen Wirtschaften durch einen kulturellen Weiterentwicklungsprozess zu begleiten. Dies stellt sicher, dass die Mitarbeitenden die richtigen Rahmenbedingungen und die Klarheit haben, um Nachhaltigkeit im Unternehmen leben zu können. Dieser Prozess erfordert viele Feedbackschleifen und Anpassungen, die gewährleisten, dass das Unternehmen sowohl umweltfreundlicher als auch fairer wird, während es wirtschaftlich stabil bleibt.

Green Mindset fördern

Ein grünes Mindset ist unerlässlich, damit die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit gelingt. Unternehmen können ein solches Mindset über Weiterbildungsformate fördern, die folgende Entwicklungsfelder umfassen:

- 1 **Ökologische Weltsicht:** Vor welchen ökologischen Herausforderungen stehen wir – und wie hängen diese global zusammen? Inwiefern hat individuelles Handeln Auswirkungen auf die Umwelt? Und wie kann jede:r einen Beitrag zu nachhaltigeren Praktiken leisten?
- 2 **Systemorientiertes Denken:** Welche langfristigen ökologischen Folgen haben unternehmerische Entscheidungen? Wie müssen wir unsere Unternehmensprozesse und Anreizsysteme anpassen, um nachhaltiges Denken zu belohnen?
- 3 **Ökologische Widerstandsfähigkeit und emotionale Intelligenz:** Wie können wir Innovationen fördern, die unser Ökosystem widerstandsfähiger machen? Und welche Rahmenbedingungen sind nötig, damit wir ökologische Probleme kreativ und intuitiv angehen können, um nachhaltige Lösungen zu finden?
- 4 **Sinnstiftende, realisierbare Ziele und Positive Performance:** Was ermutigt Mitarbeitende, sich für nachhaltige Ziele zu engagieren? Wie gelingt es, dass die Organisation Leistungen in Bezug auf Nachhaltigkeit anerkennt?

Nachhaltiges Personalmanagement hält den Schlüssel in der Hand, die Transformation hin zu einem Green Mindset zu gestalten und den ökologischen Kulturwandel zu fördern. Wenn Menschen sich wohlfühlen und Sinn in ihrem Tun erkennen, sind sie eher bereit, neue Verhaltensweisen anzunehmen. Setzen Sie klare Ziele, verfolgen Sie die Fortschritte – und feiern Sie Erfolge. Machen Sie das Green Mindset zu einem Teil der Identität Ihres Unternehmens. Damit legen Sie den Grundstein für einen nachhaltigen Erfolg. Außerdem motivieren und binden Sie Ihre Beschäftigten. Denn wer möchte nicht Teil von etwas Größerem sein und zum Wohlergehen des Planeten beitragen?

// BEST PRACTICE

Nachhaltiges Personalmanagement bei der Lenzing AG

Die Lenzing AG aus Oberösterreich hat sich auf die Herstellung hochwertiger botanischer Fasern spezialisiert. Nebenbei produziert das Unternehmen Bioraffinerieprodukte und Bioenergie. Über die letzten Jahrzehnte entwickelte sich Lenzing zu einem Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit. Diesen Wandel lösten Herausforderungen wie hohe Umweltbelastung, sich verändernde Märkte und eine alternde Belegschaft in den 2000er-Jahren aus.

Lenzing reagierte darauf, indem es seine Werte, Produkte und Produktionsmethoden grundlegend überdachte. Ökologische Nachhaltigkeit wurde zu einem Kernwert und einem zentralen Teil der langfristigen Unternehmensstrategie. Das Unternehmen stellte Nachhaltigkeitsmanager ein und investierte umfangreich, um Umweltauflagen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen.

Lenzing dachte auch darüber nach, wie es sein Geschäft breiter aufstellen und die Produktion von Abfällen reduzieren kann. Heute vertreibt das Unternehmen erfolgreich Bioraffinerieprodukte und Coprodukte aus der Zellstoff- und Faserproduktion neben dem Bereich nachhaltiger Spezialfasern.

Ein Schlüsselfaktor für diesen Wandel war ein gezieltes Personalmanagement und die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur. Lenzing fördert die persönliche Entwicklung seiner Beschäftigten unabhängig von Herkunft, Religion, Alter oder Geschlecht und legt großen Wert auf Respekt, Vielfalt und Inklusion.

Um eine inspirierende Arbeitsumgebung zu schaffen, richtete Lenzing Nachhaltigkeitsgruppen an jedem Produktionsstandort ein. Diese definieren Ziele und Programme, um Nachhaltigkeit im Unternehmen voranzutreiben. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind interne Nachhaltigkeitsschulungen, um die Kompetenzen von Führungskräften und Expert:innen zu verbessern.

Seine Innovationskraft und sein Ruf als attraktiver Arbeitgeber erleichtern die Fachkräftegewinnung. Künftig will Lenzing weitere systemische Veränderungen hin zur Kreislaufwirtschaft in der Branche vorantreiben.



© Bild von Walkersk auf Pxabay

Warum Metaversum und Mixed Reality die Arbeit der Zukunft verändern

Metakonferenzen, Avatare, virtuelle Whiteboards und perfekt simulierte Welten – das Metaversum wird den Arbeitsplatz der Zukunft sowie die Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten revolutionieren. Was in Sachen virtuelle Realität auf Unternehmen zukommt und was das für den Faktor Mensch bedeutet, beschreibt dieser Artikel.

Vom Cyberspace zum Metaversum

In den 1990er-Jahren betrat der Künstler, Musiker und Informatiker Jaron Lanier zum ersten Mal mittels eines Datenhandschuhs eine virtuelle Welt. Um die Virtual-Reality-Anwendungen weiterzuentwickeln und zu vermarkten, gründete er die Firma VPL Research. Jaron Lanier gilt heute als einer der Väter des sogenannten Cyberspace. Das Metaversum ist die logische Erweiterung dieser Technologien und wird heute auch als „Mixed Reality“ bezeichnet. Die „gemischte Realität“ ermöglicht es Nutzer:innen, die virtuelle mit der realen Welt zu verbinden. Softwaregigant Microsoft hat mit Microsoft Mesh bereits Avatare und sogenannte immersive Räume in die Kommunikations- und Zusammenarbeitsplattform Microsoft Teams integriert. Nachdem der Technologieriese Apple 2022 seine neue Datenbrille „Apple Vision Pro“ ankündigte, war jedoch klar, dass damit die Karten bei den Themen Metaversum und ge-

mischte Realität neu sortiert werden. Denn die Brille lässt sich mit einfachen Handgesten steuern, ohne dass der Nutzer ein zusätzliches Gerät in den Händen hält. Mittlerweile ist die Datenbrille in den USA erhältlich. Die Technologie wird nicht nur die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern, sondern innovative Schulungs- und Weiterbildungen sowie die digitale Inklusion von Menschen mit Behinderung ermöglichen.

Was bringt das Metaversum im beruflichen Umfeld?

Während sich die Möglichkeiten der Mixed-Reality-Technologien in der Gamingszene bereits durchgesetzt haben, werden sie im beruflichen Umfeld aktuell nur in sehr speziellen Szenarien eingesetzt, beispielsweise in Flugsimulatoren bei der Ausbildung von Piloten. Die Integration der gemischten Realität am Arbeitsplatz wird aber künftig die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizie-



// AUTOR

Nahed Hatahet

Digital- und Transformationsexperte, Keynote Speaker, Berater, Mentor, Vizepräsident des VÖSI - Verband Österreichischer Software Innovationen

und Inner Circle Member bei twogether.wien, Geschäftsführung bei HATAHET productivity solutions

© HATAHET/ Studio Heidegger

ren und kollaborieren, verändern. Denn diese Technologien ermöglichen es uns, in einer perfekt simulierten Welt anwesend zu sein, die mit der Realität verbunden ist. So lassen sich virtuelle Gegenstände in die Realität einblenden, mit denen wir interagieren können. Wir werden die neue Welt mit Mimik und Gestik erfahren und wortwörtlich begreifen können. Mittels Handgesten, einem Lächeln oder Kopfbewegungen lassen sich Funktionen aufrufen und steuern. Außerdem werden wir unsere Realität, unabhängig davon, wo wir uns befinden, jederzeit um virtuelle Elemente erweitern können. Das Metaversum wird überall auf der Welt für uns nutzbar sein, genauso wie wir heute von überall auf der Welt kommunizieren und zusammenarbeiten können.

Wie das Metaversum die Zusammenarbeit verändert

Viele Menschen nutzen bereits täglich die Vorteile von Video- und Audiokonferenzen. Genauso einfach werden wir in naher Zukunft sogenannte Metakonferenzen einsetzen. Per Knopfdruck starten wir ein immersives Meeting. Immersiv bedeutet in diesem Zusammenhang, dass wir in die virtuelle Welt eintauchen und sie als real wahrnehmen. Mittels eines Avatars, also einer künstlichen Person oder einer grafischen Stellvertreterin der eigenen Person, werden wir in die gemischte Realität einsteigen. Über die Datenbrille nehmen wir diese wahr und nutzen gleichzeitig virtuelle Gegenstände wie Flipchart oder Whiteboard mit anderen Personen. Die Teilnehmenden können so dreidimensional und kreativ im Team zusammenarbeiten, unabhängig davon, wo sie sich befinden. Teure und sperrige Whiteboards oder andere Gegenstände lassen sich in der physischen Realität einsparen. Stattdessen kann jede:r sie virtuell nutzen – auch im Homeoffice, wo normalerweise kein Meeting-Equipment zur Verfügung steht. Jede:r kann somit Kolleg:innen aus der ganzen Welt für ein Meeting zu sich nach Hause einladen. Am Arbeitsplatz der Zukunft erweitern wir unsere physische Welt und holoportieren Mitarbeiter:innen in Besprechungen. Die Beteiligten können sich sehen und austauschen, als ob alle wirklich anwesend wären.

Darüber hinaus werden wir das Wissen und die Kompetenzen von Meta-Bots nutzen kön-

nen, ähnlich wie wir das heute mit ChatGPT, Gemini oder auch Microsoft Copilot tun – nur dass diese Bots im Metaversum dreidimensional zur Verfügung stehen und sich mit uns in natürlicher Sprache, Gestik und simulierter Mimik austauschen.

Ideales Werkzeug für Schulungen und Weiterbildungen

Die Fähigkeit zu lernen und sich anzupassen, gehört zu den wichtigsten Kompetenzen in unserer sich schnell verändernden digitalen und künstlich intelligenten Welt. Der Mensch lernt und versteht am besten, indem er Neues selbst ausprobert, erlebt oder erfährt. Dabei ist es auch wichtig, Fehler machen zu dür-

fen. In einer gemischten Realität geht das wesentlich effektiver als in der physischen. So lassen sich auch gefährliche Situationen durchspielen, ohne dass der oder die Lernende jemals selbst gefährdet ist. Lernende können so lange im Metaversum üben, bis sie für den Einsatz in der Realität bestmöglich vorbereitet sind, so wie das die Piloten bereits jetzt in den Flugsimulatoren tun. Techniker:innen können beispielsweise den Aufbau einer komplexen technischen Anlage mit gefährlichen Bauteilen in einer gemischten Realität gefahrlos proben.

Am Arbeitsplatz der Zukunft werden wir per Knopfdruck eine dreidimensionale Lernplatt-

// WICHTIGE BEGRIFFE

Avatar

Ein:e grafische:r Stellvertreter:in einer Person in einer virtuellen und/oder gemischten Realität. Der Avatar kann Fähigkeiten der KI nutzen, wie zum Beispiel in jeder beliebigen Sprachen kommunizieren.

Bot-Avatar oder Meta-Bot

Ein dreidimensionaler Bot, der mittels eines künstlich generierten Avatars dargestellt wird. Mit ihm kann sich der Nutzer in natürlicher Sprache, Gestik und Mimik austauschen. Der Bot-Avatar steht rund um die Uhr zur Verfügung und kann für die Nutzer:innen bestimmte Aufgaben erledigen.

Gemischte Realität (Mixed Reality)

Die Verbindung von virtuellen Welten und/oder Objekten mit der realen Welt, in der die Nutzerin als Avatar repräsentiert wird. Nutzer:innen können mit virtuellen Objekten interagieren und sich mit anderen Personen in Form von Avataren austauschen.

Holoportation

Prinzipiell muss ein Avatar nicht so aussehen wie die Person, die dieser repräsentiert. Ist die grafische Stellvertreterin jedoch genau so dargestellt, wie sie in der Realität aussieht, spricht man von Holoportation oder digitalem Zwilling.

Immersiv

Der Effekt der virtuellen Umgebung, dass der Nutzer darin völlig eintaucht und die virtuelle Welt als real wahrnimmt.

Metaversum

Eine gemischte Realität oder Mixed Reality. Nicht zu verwechseln mit dem Begriff „Metaverse“, der das Metaversum rund um die Social-Media-Plattform Facebook beschreibt.

form aktivieren können, die es uns ermöglichen wird, mit anderen eine völlig neue Lernerfahrung zu erleben. Meta-Lehrer:innen, also künstlich generierte Avatare, werden uns dabei unterstützen. Das Lernmaterial wird sich dank künstlicher Intelligenz individuell auf uns einstellen, je nachdem, was wir bereits können und was wir erreichen wollen. Die Lernenden befinden sich dabei wahrhaftig im Lernmaterial, sie interagieren damit oder stellen Fragen und können das Neue sofort ausprobieren, wobei sich die Inhalte laufend an unsere Lernfortschritte anpassen. Denkbare Anwendungsszenarien sind etwa medizinische Ausbildungssimulationen, technische Trainings für Ingenieure, Sprachunterricht, virtuelle Fabriken und Produktionsstätten, kollaborative Forschungs- und Entwicklungsumgebungen, Gesundheits- und Sicherheitsschulungen am Arbeitsplatz oder Architektur- und Designvisualisierung. Die neuen Technologien werden damit zum ultimativen Werkzeug für Personalentwicklung und Weiterbildung.

Inklusion von Menschen mit Behinderung

Auch die digitale Inklusion von Menschen mit Behinderung wird dank der neuen Technologien, gepaart mit künstlicher Intelligenz, große Fortschritte machen.

Denn wir alle werden ungeahnte Fähigkeiten erhalten, die wir in der Realität gar nicht haben. Wir werden beispielsweise per Mausclick die Gebärdensprache nutzen können, indem die KI das, was wir sagen, übersetzt und unsere grafische Stellvertreterin im Metaversum mit dem gehörlosen Menschen kommuniziert. Wir werden in der gemischten Realität sämtliche Sprachen dieser Welt sprechen können. Jede:r kann jeden Avatar auf jene Sprache umstellen, die er oder sie bestmöglich versteht. Eine künstliche Intelligenz übernimmt die Übersetzung und beachtet sogar die Klangfarbe der Stimme. Das Gegenüber hat das Gefühl, dass die andere Person diese Sprache wirklich spricht.

Die künstlich intelligenten kognitiven Dienste werden auch Barrieren für Menschen mit Sehbehinderung abbauen. Ein Meta-Bot wird ihnen helfen, die Umgebung wahrzunehmen oder Menschen zu erkennen, und diese

Informationen als digitaler Souffleur bereitstellen.

Barrierefreie Kommunikation

Das Besondere an all diesen neuen Technologien ist, dass wir dafür keine speziellen technischen Fähigkeiten mehr benötigen oder wissen müssen, wie bestimmte Programme funktionieren. Die Dienste werden in unsere bewährten Kommunikationswerkzeuge wie Smartphone, Tablet oder Computer integriert sein. Wir werden uns in natürlicher Sprache mit einer Maschine unterhalten können und die Maschine wird uns antworten. Ich sage meinem Computer beispielsweise, dass ich einen Termin mit einem Kunden benötige. Der Computer wird dies erledigen und mich mittels Sprache informieren, wenn die Aufgabe getan ist oder er mehr Informationen benötigt.

Teambuilding und Gamification

Bei all diesen neuen technologischen Möglichkeiten dürfen wir den Faktor Mensch jedoch nicht übersehen. Wir Menschen werden im 21. Jahrhundert unsere zutiefst menschlichen Fähigkeiten nutzen und stärken müssen. Sie unterscheiden uns nämlich von der Maschine, ist diese auch noch so „intelligent“. Die gemischte Realität kann uns dabei unterstützen, diese wichtigen Fähigkeiten zu optimieren. Der Mensch ist von Natur ein Teamplayer. In einer Zeit, in der wir vermehrt allein vor den Bildschirmen sitzen, müssen wir genau diese natürlichen Bedürfnisse berücksichtigen. Am digitalen Arbeitsplatz der Zukunft lassen sich mithilfe der gemischten Realität gemeinsam spielerisch Aufgaben lösen oder andere Gamification-Ansätze realisieren, wie zum Beispiel eine Meta-Schnitzeljagd mit Kolleg:innen, die weltweit verstreut sind. Es lassen sich so beispielsweise Projektaufgaben simulieren, die die Teammitglieder gemeinsam im Metaversum lösen. Mithilfe der KI kann die Gruppe den Prozess im Nachgang reflektieren. Ein Meta-Coach steht den Teilnehmenden dabei als persönliche digitale Beraterin zur Seite und weist die Mitglieder darauf hin, wie sie sich im Team noch besser verhalten können, um die Beziehung zu den Kolleg:innen bestmöglich zu stärken.

// FAZIT

Ob wir es wollen oder nicht: Die Technologien rund um das Metaversum und die Mixed Reality lassen sich nicht aufhalten. Unternehmen und vor allem Personalmanager:innen sollten sich schon heute intensiv damit beschäftigen, welche Anwendungsfälle sich mit den neuen Technologien umsetzen lassen, um langfristig bestmöglich davon profitieren zu können.

// KONTAKT

>> www.nahedhatahet.eu
>> www.hatahet.eu

hr-software aktuell

SOFTWARELÖSUNGEN FÜR IHR DIGITALES HRM

HR-Software-Report 2024

Erstmalig untersucht der Report den Umgang mit KI im HR.

Softwarelösungen

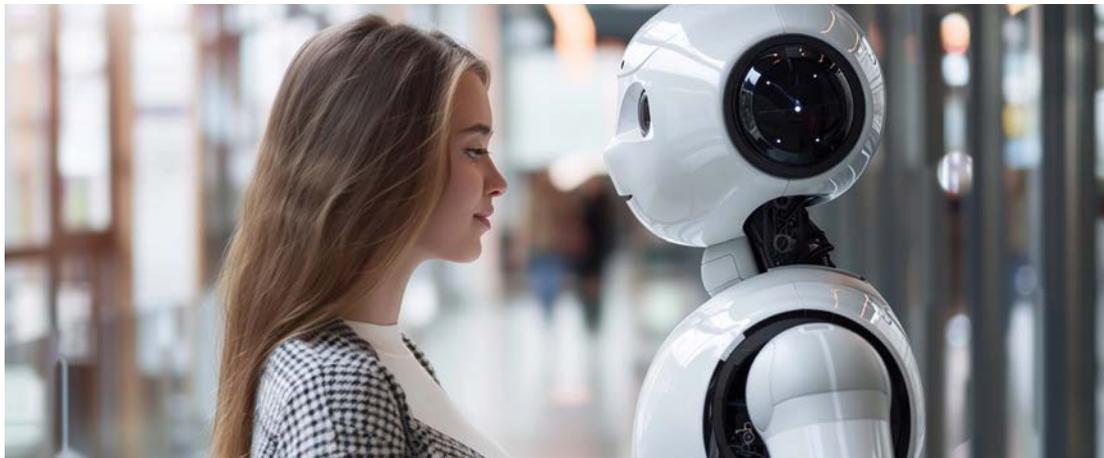
Lösungen und Trends für Personalverwaltung, Recruiting & Co.

JETZT GRATIS LESEN
hr-software-aktuell.com



Presented by

personal manager



KI-generiertes Bild

Was HR über KI wissen sollte

Tipps für die Praxis abseits des Hypes

HR-Verantwortliche können zurzeit kaum eine Onlineseite aufrufen oder Fachzeitschrift aufschlagen, ohne mit guten Ratschlägen rund um die betriebliche Nutzung von KI konfrontiert zu werden. Aber was ist wirklich wichtig? Auf welche Bereiche sollte ich mein Augenmerk als HR-Verantwortliche:r zuerst legen und wo fange ich am besten an? Der folgende Beitrag gibt einige wichtige Denkanstöße für die Praxis.



© privat

// AUTORIN

Barbara Stöttinger
Dekanin der
WU Executive Academy



© privat

// AUTOR

Martin Giesswein
Digitalisierungsexperte,
Autor, Dozent an der
WU Executive Academy

1. Ihr Business mit KI**Welches Bild hat die KI von Ihrem Unternehmen?**

Beginnen wir mit der Außenwirkung Ihrer Organisation: Was hat die KI in ihrer Lernphase von Ihrem Unternehmen gespeichert und weiterverarbeitet? Fragen Sie mal ChatGPT: „Ist {meine Firma} ein guter Arbeitgeber für {Ihre Berufsbezeichnung}?“ Im Fall der WU Executive Academy haben wir relevantes Feedback zu dieser Frage in 2.073 Zeichen erhalten. Als Manager:innen und HR-Leiter:innen müssen wir uns also überlegen, wie wir die Außenwirkung unserer Organisation nicht nur auf Plattformen wie kununu verbessern, sondern auch in den wichtigsten lernenden KI-Modellen – allen voran ChatGPT.

Endlich ein Produktivitätssprung

Eines der großen Versprechen der Anbieterinnen und Anbieter von KI ist die gesteigerte Produktivität im Arbeitsalltag: durch sekundenschnelle Textvorschläge, automatisch erstellte Präsentationen, KI-generierte Software oder Werbedesigns. Wissensarbeiter:innen können durch KI-Lösungen Zeit sparen, zum Beispiel beim Generieren, Optimieren und Übersetzen von Texten mit DeepL und ChatGPT. Aber auch als Sparringspartnerin für neue Ideen oder das Ausarbeiten von Konzepten ist KI extrem hilfreich.

Daher lohnt sich die Beschäftigung mit der Frage: Wie viel Zeitersparnis bringen diese Lösungen für unsere Organisation, unsere Produktentwicklung, unsere Personalarbeit?

Damit die KI-Effizienz aber auch tatsächlich auf die Straße kommt, braucht es Erfahrung und Know-how in den Unternehmen, um nicht selbst ernannten KI-Gurus ausgeliefert zu sein.

C-Level als HR-Verbündete?

Jetzt die Gretchenfrage: Wie hält es der Chef mit der Verwendung von KI? In der gegenwärtigen Phase der generativen KIs ist das Ausprobieren für Führungskräfte ein Muss: Kann es doch Augenöffner und Grundlage für eine strategische Einordnung zugleich sein. Viele Unternehmen fördern daher bereits intern die Beschäftigung mit künstlicher Intelligenz – nach klaren Regeln – und bieten Weiterbildungen an, um KI-Know-how in alle Ebenen des Unternehmens zu bringen.

Generative KI ist erst der Anfang

Erfahrungen im Umgang mit künstlicher Intelligenz zu sammeln und internes Wissen zu diesem Thema aufzubauen, ist zentral. Denn die Entwicklung der Tools schreitet voran. Texte, Audiobeiträge, Bilder und Codes über KI-Tools zu erstellen, ist erst der Anfang. Gerhard Kürner, Vizepräsident der Plattform AI Upper Austria und einer der aktivsten KI-Experten Österreichs, fasst die (zukünftige) Entwicklung der KI in drei Wellen zusammen:

- ▶ Die erste Welle, die generative KI, revolutioniert aktuell das Erstellen von Inhalten durch den Einsatz von Sprach- und Medienmodellen, die auf maschinellem Lernen basieren.
- ▶ Die zweite Welle, die Synthese-KI, geht über die Inhaltserstellung hinaus und konzentriert sich auf die Integration diverser Informationsquellen, um grundlegende Aussagen zu treffen oder Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Ein Beispiel dafür wäre etwa das vollständige Abbilden der Employee Journey, die nicht nur die Interessen von Mitarbeitenden erfasst, sondern auch eine neue Grundlage für das Gestalten von Personalprozessen liefert.
- ▶ Die dritte Welle, die autonome KI, wird darauf abzielen, selbstlernende Systeme zu schaffen, die sich an neue Situationen anpassen und eigenständig

Entscheidungen treffen können. Diese Welle hat das Potenzial, Branchen wie Medien-, Transport-, Gesundheits- und Finanzwesen (noch einmal) grundlegend zu verändern.

KI ist nichts ohne Daten – synthetische Daten für Ihre Personalarbeit?

Für das HR-Management kann KI zum Gamechanger werden, der neue Möglichkeiten eröffnet – zum Beispiel bei der Suche nach Talenten, bei der Konzeption von Weiterbildungen oder dem Optimieren der Employee Experience. Doch vielen KI-Modellen, die mit beliebigen Daten aus dem Internet trainiert wurden, mangelt es an der Zustimmung der datengenerierenden Personen für solche Zwecke. Ein Anonymisieren der Daten wiederum würde Zweckmäßigkeit und Aussagekraft der Ergebnisse schmälern. Eine Lösung bieten synthetische Daten, die KI-generierte „Personas“ erschaffen. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Sie in einer von der echten Personaldatenbank getrennten synthetischen Datenbank 1.000 fiktive Mitarbeitende anlegen – mit Ausbildungsstand, Kompetenzen, Alter und absolvierten Karriereschritten. Diese Daten müssen sehr ähnlich zur Struktur Ihrer realen Belegschaft sein. Denn dann können Sie mit den synthetischen Daten oder einzelnen typischen Personas KI-gestützte Planungen für eine Reorganisation oder neue Lernpläne aufstellen – und müssen nicht auf reale Fälle zurückgreifen. Sie können synthetische Daten auch mit Dritten teilen (Beratungsunternehmen, Bildungsinstitute), ohne eine zusätzliche Freigabe von Ihren Mitarbeitenden einzuholen.

2. Ihre KI-Strategie für die nächsten Jahre

Ich will meine eigene KI!

Die Arbeitserleichterung, die von frei im Internet verfügbaren KI-Tools ausgeht, ist verlockend und gefährlich zugleich. Täglich werden Unmengen von vertraulichen Firmen- und Kundendaten Teil eines fremden KI-Modells. Die Firma Samsung etwa musste diese schmerzvolle Erfahrung bereits machen, als Mitarbeitende vertrauliche Informationen in ChatGPT eingaben und so ein Datenleck verursachten. Genauso problematisch ist es, ohne Zustimmung personenbezogene Daten von einer KI-Lösung außerhalb Europas ver-

arbeiten zu lassen. Die Lösung für diese Herausforderungen ist für viele Unternehmen ein firmeneigenes, maßgeschneidertes KI-System (CompanyGPT oder CompanyAI), also eine firmenexklusive Nutzung eines in Europa gehosteten KI-Modells. Hat eine Firma einen reichen Datenschatz, kann auch das Erstellen, Trainieren und Nutzen eines eigenen KI-Modells sinnvoll sein.

Haben Sie schon eine KI-Richtlinie?

Das Um und Auf beim Einsatz künstlicher Intelligenz in Unternehmen sind klare Regeln, die sich an der aktuellen Gesetzgebung orientieren (siehe Infobox S. 42). Vergleichbar mit Guidelines, die beschreiben, wie man sich beruflich in sozialen Medien verhalten oder vor Cybergefahren im Arbeitsalltag schützen sollte, müssen Unternehmen KI-Richtlinien entwickeln, die den Umgang mit künstlicher Intelligenz regeln. Diese sollten vor allem festlegen, welche Tools Mitarbeitende nutzen dürfen, wer welche Daten in KI-basierte Tools eingeben darf und wie der Datenschutz sichergestellt ist. Außerdem wäre zu klären, wie das Trainingsprogramm zum Umgang mit KI ausschaut: Reicht eine Rundmail der Geschäftsführung an alle Mitarbeitenden? Gibt es Schulungen und interne Ansprechpartner:innen für das Thema?

Eines steht fest: Der Umgang mit künstlicher Intelligenz ist für einige Jobsuchende schon jetzt ein relevantes Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen mit modernen Tools arbeiten – und kümmern sich zur Not auch selbst darum. So geben 78 Prozent der Befragten des 2024 Work Trend Index Annual Report an, dass Sie eigene KI-Lösungen beziehungsweise Accounts bei der Arbeit nutzen. Viele Firmen sind somit zu langsam in der Implementierung.

Wie erfolgreich ist Ihr Unternehmen in fünf Jahren?

Viele Unternehmen beschäftigt derzeit die Frage, wie sich Produkte und Services durch KI wandeln. Überholt mich die Konkurrenz, weil sie mithilfe von KI neue Prozesse, Geschäftsmodelle oder Märkte bedienen kann? Und welche Auswirkungen haben die technologischen Veränderungen für die Personalplanung und das Skillmanagement des Unternehmens?

// WAS KOMMT MIT DEM AI ACT?

Der Artificial Intelligence Act (AI Act) ist die Antwort der Europäischen Union auf Risiken durch künstliche Intelligenz. Er bietet – neben der bestehenden Gesetzgebung zum Datenschutz – die rechtliche Grundlage für die Entwicklung und den Einsatz von KI. Die Richtlinie soll Schäden durch KI minimieren und einheitliche Regeln für den europäischen Markt schaffen. Am 21. Mai 2024 hat der Europäische Rat den AI Act verabschiedet, die Länder haben nun zwei Jahre Zeit, die Richtlinie in nationales Recht umsetzen.

Der AI Act ist das erste umfassende Regelwerk für KI-Anwendungen weltweit. Er schreibt vor, dass KI-Lösungen nicht missbraucht werden dürfen, um Grundrechte der Bürgerinnen und Bürger zu beschneiden. Außerdem beinhaltet er eine Transparenzpflicht. KI-generierte Inhalte müssen demnach als solche gekennzeichnet sein.

Die Richtlinie betrifft alle Bürgerinnen und -Bürger, Unternehmen und Behörden der EU, die KI-Systeme anbieten oder einsetzen. Unternehmen sollten sich bereits jetzt intensiv mit den Prinzipien des bevorstehenden AI Act auseinandersetzen und ihre Systeme entsprechend ausrichten.

Derartig elementaren Veränderungen lässt sich nicht einfach mit einem Jahres-Forecast oder sauberer Strategieplanung begegnen. Was es braucht, ist Strategic Foresight und eine entsprechende Szenarioplanung. Diese Methode funktioniert deshalb so hervorragend, weil es klassische vergangenheitsorientierte Performancemanagementsysteme mit operativer Strategieimplementierung und situativen Tools des Zukunftsmanagements verbindet. Mit Foresight gelingt es, die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft gleichzeitig zu managen. Unternehmen, die in diesem Umfeld gut aufgestellt sind, wissen daher genau über ihre Vergangenheit Bescheid, bewältigen die Aufgaben des täglichen operativen Business erfolgreicher und gestalten ihre Zukunft in einer BANI-Welt aktiv.

Eine typische Szenarioarbeit, mit der HR-Expert:innen gerade jetzt losstarten sollten, betrifft die Frage: „Wie wird die Arbeitssituation in unserer Firma in fünf bis acht Jahren wahrscheinlich aussehen und welche Vorkehrungen muss ich heute treffen, damit wir performant bleiben?“ Dabei gilt es, typische Veränderungskräfte in mehreren Szenarien durchzuspielen – zum Beispiel die Arbeits-

bereitschaft der Gen Z (Teilzeit, Angestelltenverhältnis vs. Freelancertum), die regionale Abwanderung von Talenten wegen möglicher Mietpreissteigerungen und der Wegfall von vielen menschlichen Arbeitsschritten durch den Einsatz von KI.

3. Ihre Corporate AI Responsibility

Kennen Sie Ihren Digital Impact?

Dazu gehört auch, sich Gedanken über die Auswirkungen der im Unternehmen genutzten KI-Anwendungen zu machen. Jede Organisation hat einen digitalen Impact. Denn die digitalen Systeme, die sie verwendet, beeinflussen Mitarbeitende, Kunden und die Umwelt wesentlich. Das Aufkommen künstlicher Intelligenz hat die Frage nach dem richtigen Umgang mit „dem Digitalen“ noch mehr ins Zentrum der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Diskussion gerückt. Dabei geht es zum Beispiel um den Stress, den neue IT-Tools auslösen können, um die Abnahme informeller Kommunikation im Arbeitsalltag, die Zugänglichkeit von Office-Software für Menschen mit besonderen Bedürfnissen, um biometrische Aktivitätskontrolle oder die algorithmische Zuordnung von Arbeitsaufträgen.

Unter dem Titel „Digitaler Humanismus“ oder auch „Corporate Digital Responsibility (CDR)“ befassen sich immer mehr Entscheider:innen mit diesem Thema. Zu Recht, wie wir meinen. Hier sind die wichtigsten Gründe aus HR-Sicht für mehr Digitalen Humanismus im Business:

- › **Positionierung als attraktiver Arbeitgeber im Recruiting:**

Ein bewusster Umgang mit KI und ihren Auswirkungen im Recruiting hilft Unternehmen, ihre Außenwirkung zu verbessern. Dazu gehört auch die Frage, welche Tools sinnvoll sind und wo der „Human Touch“ unerlässlich ist.

- › **Talentebindung durch gelebten, wer-tebasierten Purpose:**

Künstliche Intelligenz kann – richtig eingesetzt – dazu beitragen, den Purpose des Unternehmens zu erfüllen, Werte zu leben und die Employee Experience zu verbessern.

- › **Langfristige Wettbewerbsvorteile und Stabilität:**

Unternehmen haben beim Einsatz von KI oft Kosten und Wettbewerbsvorteile im Blick. Wichtig ist, auch die langfristigen Auswirkungen auf Mensch, Umwelt und Organisation in den Fokus zu nehmen, um nachhaltig Stabilität zu sichern.

- › **Proaktive Vorbereitung auf zukünftige EU-Regularien (Stichwort Taxonomie), einschließlich Berichterstattungs-vorschriften und dem kommenden AI Act:**

Wenn Unternehmen beginnen, sich mit den Auswirkungen von KI-Tools zu beschäftigen, legen sie den Grundstein dafür, diese auch in Zukunft rechtssicher einsetzen zu können.



INTERVIEW MIT: Maria Bühler

„Interimmanagement ist in den Unternehmen angekommen“

Vor rund 18 Jahren gründete Maria Bühler die erste Agentur für Interimmanagement in Österreich. Seitdem hat sich der Markt verändert. Das spiegelt sich auch in der Befragung, die sie seit 2013 einmal im Jahr unter Interimmanager:innen in der DACH-Region durchführt. Wann diese eingesetzt werden und wie es dem Berufszweig aktuell geht, beschreibt sie im Interview.

Interview: Bettina Geuenich

Frau Bühler, wie sind Sie zum Interimmanagement gekommen?

Ich habe zunächst eine Linienkarriere im Anstellungsverhältnis gemacht – und zwar überwiegend in der Schweiz. Als ich 2003 zurück nach Österreich kam, übernahm ich die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens mit etwa 400 Mitarbeitenden. Es war die Tochter eines Schweizer Konzerns – und ein Sanierungsfall, wie sich herausstellte. Bei der Reorganisation sind mir zwei Schlüsselpersonen abhandengekommen – ein COO und ein CFO. Da eine klassische Nachbesetzung zu viel Zeit in Anspruch genommen hätte, wollte ich Interimmanager für die Positionen suchen. Das Modell kannte ich aus der Schweiz. Aber ich habe festgestellt, dass es in Österreich keine Vermittlungsagenturen für Interimmanagement gab.

So habe ich die Finanzposition über einen Schweizer Provider besetzt und den COO

über einen persönlichen Kontakt. Bei der Arbeit mit dem Provider aus der Schweiz ist viel schiefgelaufen – und dabei habe ich einiges gelernt. Trotzdem hat mir das Konzept Interimmanagement immer irrsinnig gut gefallen, weil es aus meiner Sicht eine sehr intelligente Art ist, ein akutes Problem zu lösen. Als ich mich dann drei Jahre später selbstständig machen wollte, habe ich schnell an Interimmanagement gedacht. Ich habe den österreichischen Markt geprüft, aber damals – 2006 – gab es in Österreich keine Provider für das Thema, lediglich Agenturen aus Nachbarländern, die den österreichischen Markt aus ihrem Heimatland mitbetreut haben. Dass das nicht gut funktioniert, hatte ich schon selbst erfahren. Allein von den interkulturellen Unterschieden her ist es schwierig. Daher habe ich eine Agentur aufgemacht, die Interimmanager:innen in Österreich vermittelt.

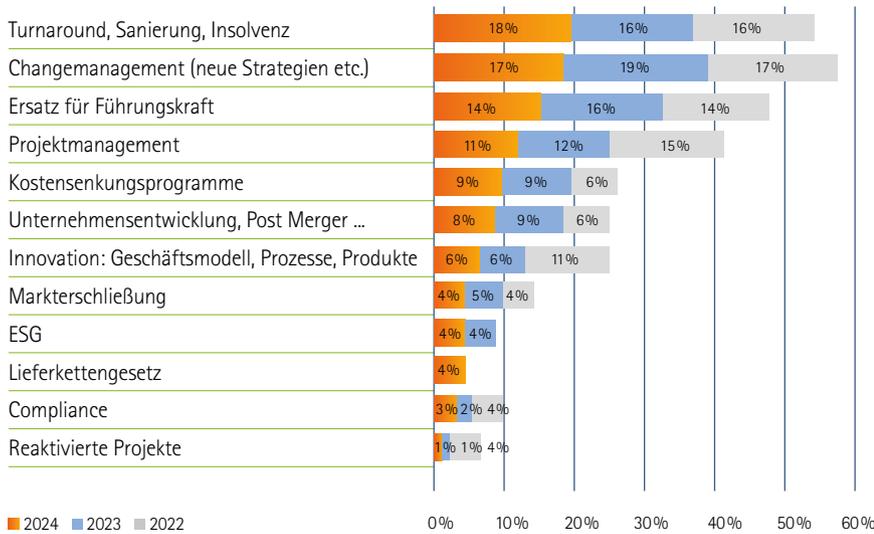


Abbildung 1: Themen mit Potenzial für Interimmanagement

Was motiviert Menschen dazu, Manager:in auf Zeit zu werden?

Ich befrage seit 2013 Interimmanager:innen in der DACH-Region – und mehr als die Hälfte suchen Unabhängigkeit, Freiraum und Work-Life-Balance, wenn sie sich für diese Tätigkeit entscheiden. Das mag überraschen, denn in einem Mandat arbeiten die Manager:innen und Manager oft 120 oder sogar 150 Prozent. Work-Life-Balance und Freiraum sind also vermeintlich begrenzt. Aber zwischen den Einsätzen können sie Auszeiten nehmen. Teilweise gibt es auch Mandate in Teilzeit. Vor allem jedoch ist die Freiheit mentaler Natur: Zu wissen, dass man nicht dauerhaft an ein Unternehmen gebunden ist, keine Energie in interne Allianzen stecken oder sich irgendwelche Positionen erkämpfen muss, kann sehr befreiend sein. Das alles fällt weg, wenn ich eine Position nur auf Zeit ausübe. Für diese Arbeitsform braucht es aber auch eine gewisse Prädisposition. Wer ein hohes Sicherheitsbedürfnis hat und 30 Jahre für ein und dasselbe Unternehmen tätig war, wird als Interimmanager:in voraussichtlich nicht glücklich.

Wie akquirieren Interimmanager:innen Aufträge?

Mittlerweile gibt es einige Vermittlungsagenturen am österreichischen Markt. Daher werden die Mandate zunehmend über diese Provider vermittelt. Mehr als die Hälfte der Befragten haben in der aktuellen Befragung angegeben, dass sie ihr letztes Mandat von einer Agentur erhalten haben. Zwei Jahre zuvor waren es noch 29 Prozent. Die zweitwichtigste Quelle für Aufträge sind in diesem Berufszweig die persönlichen Kontakte, die mit der Zeit entstehen. Wenn jemand bei einem Unternehmen ein erfolgreiches Mandat hatte, wird er oder sie häufig wieder angerufen, wenn diese Firma einen Bedarf hat.

Für welche Funktionen werden Manager:innen und Manager auf Zeit besonders häufig engagiert?

Sehr häufig füllen sie Vakanzen im General Management als Geschäftsführung oder Vorstand. Hinzu kommen Positionen als COO, Operations Officer, Werks- oder Betriebsleitung. Inhaltlich geht es zum Beispiel um Changemanagement, Geschäftsprozessoptimierung, Organisationsentwicklung sowie Finanzen und Controlling. Auch Digitalisierung ist verstärkt ein Thema. Auslöser für die Einsätze sind vielfach Vakanzen, die schnell besetzt werden müssen. Aber teilweise geht es auch darum, bestimmte Vorhaben umzusetzen, wie Restrukturierungen, Krisenmanagement oder Digitalisierung.

Wie lange dauern die Einsätze im Durchschnitt?

Die meisten Einsätze liegen zwischen vier und zwölf Monaten. Häufig werden die Mandate aber ein- oder zweimal verlängert. Manche Unternehmen übernehmen die Manager:innen auch in ein fixes Arbeitsverhältnis. Allerdings würde ich schätzen, dass zwei Drittel das gar nicht möchten.

Welche Branchen nutzen Interimmanagement besonders häufig?

Bis ins vergangene Jahr hat der Bereich Automotive die Hitliste angeführt hat. Aber die Aufträge sind aufgrund der Krise der deutschen Automobilbranche massiv zurückgegangen. Maschinen- und Anlagenbau sind weitere Branchen, die häufig Interimmanager:innen engagieren. Chemie und Pharma hatte bei der aktuellen Befragung den höch-

ten Anteil. Hinzu kommen die metallurgische Industrie und der Handel.

Wie hoch sind die Tagessätze und wie haben sie sich entwickelt?

Die Tagessätze sind in der DACH-Region unterschiedlich – in der Schweiz sind sie am höchsten, Deutschland und Österreich gleichen sich allmählich an, nachdem Österreich viele Jahre das Schlusslicht war. Die meisten Interimmanager:innen verrechnen Tagessätze, die zwischen 1.000 und 2.000 Euro liegen.

Was entgegenn Sie Unternehmern, die sagen, dass Interimmanagement zu teuer ist?

In Summe kostet ein Interimmanager rund 30 bis 40 Prozent mehr als ein Fixangestellter. Das ist richtig. Allerdings kaufen sich Unternehmen mit Interimmanagement ja einen bestimmten Vorteil ein. Sie haben keine Rekrutierungskosten, sie bekommen eine punktgenaue, schnelle Lösung und sie lagern das unternehmerische Risiko für diese Person aus. Das heißt, sie müssen sich nicht um die Sozialversicherung kümmern – und die jeweilige Person nur so lange beschäftigen, wie sie sie benötigen.

Wie entwickelt sich der Markt für Interimmanagement aktuell?

Die Jahre 2021 bis 2023 waren eine Hochphase für Interimmanagement in der gesamten DACH-Region. Es ist allen überraschend gut gegangen. Das bestätigen auch Mitarbeiter:innen aus den Nachbarländern. Ich bin Mitglied eines internationalen Netzwerks von Interimmanagement-Providern, der IXPA (siehe Webtipp), und auch die Kolleginnen und Kollegen haben über eine positive Entwicklung in dieser Zeit berichtet. Viele Mandate liefen remote und es gab in den Unternehmen einen hohen Veränderungs- und Unterstützungsbedarf. Im vergangenen Jahr haben wir dann einen Einbruch erlebt. Dieser hatte aus meiner Sicht gar nicht so viel mit der Realität zu tun, sondern war zu einem großen Teil psychologisch zu erklären. Es wurde viel über die nahende Krise und die Rezession geredet und berichtet. In einigen Firmen gab es daher eine Art Schockstarre. Die Entscheidungsträger:innen haben abgewartet, was passiert – und erst mal nichts unternommen. Seit März geht es nun aber wieder los und die

Aufträge kommen herein, als wäre ein Schalter umgelegt worden.

In welchen Themenfeldern liegen aktuell Potenziale für das Interimmanagement?

Viele Interimmanager:innen sehen Potenziale beim Thema Changemanagement. Auch Agilität wird zunehmend nachgefragt. Hinzu kommen Änderungen in der Gesetzgebung. Wenn das Lieferkettengesetz greift, hat das einen unglaublichen Impact auf die Unternehmen. Die österreichische Wirtschaft ist kleinstrukturiert – und manche Mittelständler glauben, dass diese Gesetzesänderung sie nicht tangiert. Aber auch die Kleinen sind als Zulieferer davon betroffen. ESG ist für die Unternehmen ebenfalls eine Herausforderung und die entsprechenden Projekte sind extrem umfangreich. Hinzu kommen Klassiker wie Sanierungen und das Einführen neuer Geschäftsmodelle oder Tools im Zuge der Digitalisierung.

Wenn Sie auf die vergangenen 18 Jahre im Interimmanagement zurückblicken: Was ist die größte Veränderung?

Als ich angefangen habe, war mein strategisches Ziel, dass sich Interimmanagement in den Köpfen der Entscheidungsträger:innen so verankert hat, dass sie es als Teil ihres Sets an Lösungen im Hinterkopf haben. Seit etwa zwei Jahren habe ich das Gefühl, dass das in Österreich der Fall ist. Wir müssen uns nicht mehr rechtfertigen und auch nicht mehr so viel erklären wie früher, weil Interimmanagement in den Unternehmen angekommen ist – und das freut mich wahnsinnig.

// ZUR BEFRAGUNG

Bühler Management hat im Februar und März 2024 Interimmanager:innen in der DACH-Region in über 1.000 Mails sowie über Xing und LinkedIn angeschrieben und dabei Rückmeldungen von 53 Befragten erhalten. Die Befragung ist nicht repräsentativ, liefert aber ein Stimmungsbild des Berufszweigs.

>> bit.ly/3ydZOam

// WEBTIPPS

Internationales Netzwerk IXPA

Die IXPA ist ein Netzwerk von Interimmanagement-Providern mit 19 Partnern in 29 Ländern.

>> www.ixpa-interim.com

Dachorganisation DÖIM für Österreich

Die DÖIM – Dachorganisation Österreichisches Interim Management – ist eine Interessenvertretung für Interimmanager:innen und Provider in Österreich

>> www.doim.org



KI-generiertes Bild

Arbeitskräftemangel

Auswirkungen auf Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Der Arbeitskräftemangel stellt Unternehmen und Mitarbeitende vor Herausforderungen. Wenn qualifiziertes Personal fehlt, können Qualitätsverluste, Produktionsstopps und Umsatzeinbußen die Folge sein. Außerdem steigt der Druck auf die vorhandenen Mitarbeitenden. Stress und gesundheitliche Beschwerden nehmen zu. Wie können Unternehmen gegensteuern?



© privat

// AUTOR

Helmut Stadlbauer
Arbeitsmediziner, Leiter
des Bereiches
Gesunde Arbeitszeiten
bei IBG Innovatives
Betriebliches Gesundheits-
management GmbH



© privat

// AUTOR

Manfred Lindorfer
Arbeitsmediziner, Ärztli-
cher Leiter des Standorts
Linz von IBG Innovatives
Betriebliches Gesundheits-
management

Stress ist eine Reaktion auf äußere Belastungen, die im beruflichen Kontext durch Faktoren wie Zeitdruck, hohe Arbeitslasten oder Konflikte entstehen. Wird Stress chronisch, kann dies gesundheitliche Probleme auslösen, zum Beispiel Schlafstörungen, Bluthochdruck oder Diabetes.

Wie man trotz Stress nicht krank wird – das Konzept der Salutogenese

Eine vielversprechende Herangehensweise, um auch in längeren Stressphasen gesund zu bleiben, ist das Prinzip der Salutogenese, entwickelt von Aaron Antonovsky. Der israelische Wissenschaftler beschreibt mit diesem Konzept, wie Gesundheit entsteht und erhalten bleibt. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Kohärenzgefühl (engl. „Sense of Coherence“). Dabei handelt es sich um eine Art Vertrauen darauf, dass die innere und die äußere Welt voraussagbar sind und sich die Dinge mit

einer hohen Wahrscheinlichkeit gut entwickeln. Wenn unser Kohärenzgefühl stark ausgeprägt ist, vertrauen wir darauf, dass wir ein verständliches, bedeutungsvolles und beeinflussbares Leben führen können.

Nach dem Prinzip der Salutogenese bleiben Menschen auch unter hohen Belastungen eher gesund ...

- ▶ wenn die Anforderungen, mit denen sie konfrontiert werden, einigermaßen vorhersehbar und einordnungsfähig sind (Comprehensibility – Vorhersehbarkeit, Verstehbarkeit).
- ▶ wenn Möglichkeiten der Reaktion und des Eingreifens sowie Chancen der Einflussnahme auf Entwicklungen und Ereignisse gegeben sind (Manageability – Machbarkeit, Bewältigbarkeit).

// AUSWIRKUNGEN VON PERSONALMANGEL

... für eine Person im Arbeitsalltag

- › Starker Termin- und Leistungsdruck: 67,9 Prozent
- › Häufig anfallende Überstunden: 58,9 Prozent
- › Keine Pause während der Arbeit: 46,4 Prozent
- › Entscheidungen müssen ohne ausreichende Hilfe getroffen werden: 40,5 Prozent
- › Angst, Arbeit nicht zu schaffen: 37,6 Prozent
- › Häufige Unruhe und Nervosität: 34,4 Prozent
- › Gefühl, die Übersicht zu verlieren: 30,6 Prozent
- › Urlaub muss verschoben werden: 16,5 Prozent

Quelle: DAK-Gesundheit - Beschäftigtenbefragung 2023; n = 6968

... auf das Privatleben und die Freizeit

- › Auch in der Freizeit an die Arbeit denken: 59,3 Prozent
- › Nicht dazu kommen, Sport zu treiben: 5,4 Prozent
- › Nur wenig Zeit, Hobbys nachzugehen: 48,7 Prozent
- › Nur wenig Zeit, sich mit Freunden zu treffen: 48,7 Prozent
- › Schlecht schlafen: 40,2 Prozent
- › Nur wenig Zeit für die Familie haben: 36,7 Prozent
- › Nach der Arbeit Suchtmittel konsumieren (Alkohol, Nikotin), um sich zu entspannen: 16,6 Prozent

Quelle: DAK Gesundheit - Beschäftigtenbefragung 2023; n = 6968

- › wenn die Möglichkeit besteht, unter diesen Bedingungen individuelle oder kollektive Ziele anzustreben und auch zu erreichen (Meaningfulness – Sinnhaftigkeit, Bedeutsamkeit).

Folgt man diesem Modell, dann sollte Betriebliches Gesundheitsmanagement vor allem das Kohärenzgefühl der Menschen fördern, um ihre Gesundheit nachhaltig zu stärken. Doch wie gelingt das in der Praxis?

Arbeitsbedingungen verbessern – aber wie?

Auch in Zeiten personeller Engpässe können Unternehmen die Rahmenbedingungen der Arbeit verändern, um so die Salutogenese zu fördern. Ideen dazu können von den Beschäftigten selbst kommen. In einer Befragung der deutschen Krankenversicherung DAK mit mehr als 6.000 Befragten haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer folgende indi-

viduelle Lösungsstrategien angegeben, um Stress zu reduzieren:

- › Verstärkt im Homeoffice arbeiten, weil sie sich davon eine Entlastung versprechen (23,2 Prozent haben das bereits umgesetzt, 13,8 Prozent ziehen das in Erwägung)
- › Mehr Gehalt fordern (12,8 Prozent haben das bereits umgesetzt, 34,2 Prozent ziehen das in Erwägung)
- › Reduzieren der Arbeitszeit (5,7 Prozent haben das bereits umgesetzt, 18,7 Prozent ziehen das in Erwägung)
- › Wechsel des Arbeitgebers (3,1 Prozent haben das bereits umgesetzt, 22,1 Prozent ziehen das in Erwägung)
- › Wechsel der Branche oder der Tätigkeit (2,2 Prozent haben das bereits umgesetzt, 19,7 Prozent ziehen das in Erwägung)

Diese Antworten zeigen mögliche betriebliche Anhaltspunkte zur Stressreduktion – angefangen von Homeoffice-Lösungen über flexible Arbeitszeiten bis hin zu Jobrotation oder Jobenhancement.

Gesundheitsmanagement also ist nicht nur ein Thema für BGM-Verantwortliche, sondern betrifft die gesamte Organisation. Vier Ebenen spielen dabei eine besonders wichtige Rolle:

- › **Arbeits- und Gesundheitsschutz (ASchG)**
Vermeiden von Unfällen und Berufskrankheiten
- › **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)**
Fördern der Gesundheit durch Verhaltens- und Verhältnisprävention
- › **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**
(Re-)Integration chronisch kranker Mitarbeitender
- › **Personal- und Organisationsentwicklung (OE)**
Arbeiten an den Einstellungen und Kompetenzen zum Thema Gesundheit

Indem Unternehmen und Mitarbeitende gemeinsam Lösungsansätze umsetzen, können sie negative Auswirkungen des Arbeitskräftemangels mindern. Eine gesunde Arbeitsumgebung führt nicht nur zu einem besseren Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern auch zu einer Steigerung der Produktivität und des Erfolgs von Unternehmen insgesamt. Ergänzend zu den physischen Aspekten der Gesundheit müssen Unternehmen die psychischen Gefahren am Arbeitsplatz bewerten. Diese als Arbeitsplatzevaluierung bezeichnete Gefahrenbeurteilung ist im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (§ 4 ff.) festgelegt. Hierbei gibt es vier Handlungsfelder: Organisationsklima, Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe und Tätigkeiten.

Zusätzlich zu den gesetzlich festgelegten Instrumenten können Unternehmen auf freiwilliger Basis Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) auf verhältnis- und verhaltensorientierter Ebene forcieren. Hier geht es darum,

// ELEMENTE EINES GESUNDEN FÜHRUNGSSTILS

- › Wertschätzende Zusammenarbeit und Feedback
- › Offene Gesprächskultur ohne Diskriminierung
- › Voneinander lernen
- › Offenheit und Vertrauen
- › Respektvoller Umgang miteinander
- › Bewusste Informationsweitergabe
- › Vorbildwirkung von Führungskräften
- › Einbeziehen und Beteiligen
- › Mitarbeitergespräch
- › Strukturierte Teambesprechungen

die Arbeitsumgebung und das Verhalten der Mitarbeitenden zu verbessern, um deren Gesundheit zu fördern.

Beispiele für verhältnisorientierte Vorhaben sind ein gesünderes Essen in der Betriebskantine, eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, flexible Arbeitszeiten und eine Verbesserung des Raumklimas.

Verhaltensorientierte Vorhaben umfassen Ernährungskurse, Bewegungsprogramme, Stressmanagement-Workshops, Raucherentwöhnungsprogramme und Gesundheitstage. Zusätzlich dazu ist das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ein wichtiger Prozess, um langzeitkranken Mitarbeitenden die Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess zu erleichtern.

Gesundes Führen und betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind weitere wichtige Aspekte einer gesundheitsförderlichen Personal- und Organisationsentwicklung. Sie tragen dazu bei, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu steigern und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

Gesund führen bedeutet, dafür zu sorgen, dass sich alle (inklusive der Führungskraft) am Arbeitsplatz wohler fühlen. Das kostet wesentlich mehr Zeit und ist aufwendiger als ein totalitärer Führungsstil, bei dem nur angeschafft wird, ohne die Mitarbeitenden einzubeziehen, ohne zuzuhören und ohne auf Alter und Bedürfnisse der Person zu achten.

Alter und Arbeitsfähigkeit

Altern ist ein individueller Prozess, der mit körperlichen und geistigen Veränderungen einhergeht. Die physische Leistungsfähigkeit nimmt ab, während bestimmte geistige Fähigkeiten wie Weisheit und soziale Kompetenzen im Alter zunehmen können. Die geistig-sozialen Fähigkeiten sind eine Domäne des fortgeschrittenen Lebensalters. Herausragende Eigenschaften älterer Mitarbeitenden sind beispielsweise intuitives Handeln, stärkeres Gemeinschaftsgefühl, Überzeugungskraft und Empathie.

Wenn Unternehmen Motivation und Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender möglichst lange erhalten möchten, sollten sie die Arbeitsplätze entsprechend anpassen. Drei Hebel stehen ihnen dabei zur Verfügung:

1. Vorhaben wie Fitness- und Ernährungsprogramme, die dazu dienen, die physische Gesundheit zu erhalten.
2. Anpassen der Arbeitsanforderungen, um schwere körperliche Arbeit und Stress zu reduzieren.
3. Drittens ist es wichtig, ältere Mitarbeiter geistig herauszufordern und ihnen neue Aufgabenbereiche zu bieten, um Erschöpfung und Desinteresse entgegenzuwirken.

Unternehmen können ältere Beschäftigte beispielsweise von schweren körperlichen Arbeiten befreien und ihnen gleichzeitig anspruchsvollere Aufgaben zuweisen, bei denen

sie ihre Erfahrungen und Kompetenzen nutzen können.

Schicht- und Nachtarbeit

Nachtschichten sind für ältere Mitarbeitende besonders belastend, da sie gegen den natürlichen Schlaf-Wach-Rhythmus arbeiten und die Schlafqualität im Alter abnimmt. Die Erholungszeit nach einer Nachtschicht ist länger, insbesondere für Personen über 40 Jahre. Vor allem Unternehmen in der Papier- und chemischen Industrie in Österreich haben daher auf altersgerechte und gesundheitsverträgliche Schichtpläne umgestellt. Anstelle der traditionellen Vier-Schicht-Systeme, die zu kurze Erholungsphasen bieten, haben sie Fünf-Schicht-Gruppen eingeführt, die eine reduzierte Wochenarbeitszeit, weniger Nachtschichten pro Monat und längere schichtfreie Intervalle bieten. Wissenschaftliche Studien haben positive gesundheitliche Effekte dieser Umstellung bestätigt, was dazu führte, dass viele Unternehmen diesem Beispiel folgten und ihre Schichtpläne anpassten.

// FAZIT

Insgesamt ist eine ganzheitliche Herangehensweise erforderlich, die sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden berücksichtigt. Dabei sollten Unternehmen, Mitarbeitende und Arbeitsmediziner:innen eng zusammenarbeiten. Dies ist entscheidend, um die negativen Auswirkungen des Arbeitskräftemangels zu mindern und eine gesunde und produktive Arbeitsumgebung zu schaffen.



KI-generiertes Bild

New Work in der Produktion

Gestaltungsfelder und Best Practice

In vielen produzierenden Unternehmen hat sich New Work in Bereichen, die nicht direkt an der Produktion beteiligt sind, bereits in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder einer attraktiven Arbeitsumgebung etabliert. In der Produktion hingegen sind diese Konzepte bislang noch nicht oder nur rudimentär angekommen. Welche Möglichkeiten gibt es, auch die Produktion im Sinne von New Work flexibler und damit attraktiver zu gestalten?



© privat

// AUTORIN

Stefanie Findeisen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin Bereich Vernetzte Produktionssysteme, Forschungsbereich Cognitive Engineering and Production,

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO



© privat

// AUTORIN

Nika Perevalova

Wissenschaftliche Mitarbeiterin Bereich Produktionsmanagement, Forschungsbereich Cognitive Engineering and Production, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement

IAT der Universität Stuttgart, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Wie kein anderer unternehmerischer Bereich ist die Produktion traditionell von starren Hierarchien, unflexiblen Arbeitsabläufen und wenig Möglichkeiten für die individuelle Entfaltung und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geprägt. Unternehmen stehen damit oft vor einem Dilemma. Denn unvorhersehbare Abrufe, schwankende Bestellmengen und immer komplexere Produkte machen es zunehmend notwendig, dass die Mitarbeitenden in der Produktion mehr Einsatzbereitschaft und Flexibilität zeigen; sei es in Form von Überstunden und Samstagsarbeit bei steigender Auftragslage, kurzfristigen Schichtausfällen bei Materialverspätung oder der Abfederung krankheitsbedingter Personalausfälle. Die heute vorherrschenden Gegebenheiten in den Prozessen und in der Organisation der Produktion lassen diese Flexibilität allerdings oft kaum zu. Eine agile Arbeitsumgebung bietet Unternehmen die Möglichkeit, auf die sich verändernden Gegebenheiten schneller reagieren zu können und

gleichzeitig die Produktionsarbeit attraktiver zu gestalten.

Sechs Gestaltungsfelder für eine attraktive und flexible Produktionsarbeit

Herkömmliche Konzepte von New Work zielen meist auf die Wissensarbeit und die indirekten Bereiche des Unternehmens ab. Doch auch in der Produktion lässt sich New Work umsetzen. Berücksichtigt man die speziellen Rahmenbedingungen, bieten sich Initiativen in den folgenden sechs Gestaltungsfeldern an:

Attraktive Arbeitstätigkeiten: Um die Arbeit in der Produktion attraktiver zu machen, sollten Unternehmen die Aufgaben abwechslungsreich und sinnstiftend gestalten. Die Arbeitspsychologie empfiehlt dazu, unter dem Schlagwort der Ganzheitlichkeit ausführende, planende und steuernde Aspekte der Tätigkeit zu kombinieren. So könnte in der Produktion eine Mitarbeiterin nicht nur für die Montage eines Produktes verantwortlich sein, sondern

auch das benötigte Material bereitstellen, den Arbeitsplatz einrüsten und die Qualitätsprüfung sowie die finale Verpackung übernehmen. Auch Autonomie und Gestaltungsfreiraum tragen zur Attraktivität der Tätigkeit bei. Autonomie lässt sich unter anderem dadurch erreichen, dass Mitarbeitende sich ihre Arbeitsaufträge eigenständig zuteilen. Bei auftretenden Problemen sind sie in der Lage, dies in erster Instanz selbstständig zu lösen und so ihre eigene Problemlösekompetenz zu stärken. Lassen sich Tätigkeiten auf diese Weise nicht verbessern, können Unternehmen für betroffene Mitarbeitende organisatorische Konzepte wie Jobrotation einführen.

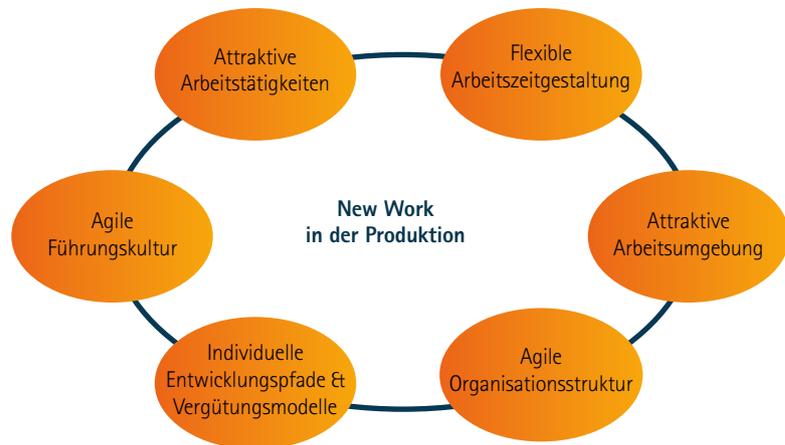


Abbildung 1: Gestaltungsfelder für New Work in der Produktion

Flexible Arbeitszeiten: In der Produktion geht es dabei vor allem darum, die Arbeitszeit an die Anforderungen der Tätigkeit und die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen anzupassen. Unternehmen können etwa die Schichtarbeit flexibler gestalten und den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, die Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Dabei sind sowohl kurz- als auch langfristige Personalstrategien notwendig, die betriebliche Anforderungen mit individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden in Einklang bringen. Kurzfristige Strategieelemente beinhalten meist den gezielten Auf- oder Abbau von Stundenkonten, Entkopplung von Arbeitszeiten oder die Ausweitung von Arbeitsschichten. Langfristig muss der Betrieb festlegen, wie zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden können, dazu zählt der Einsatz von flexiblen Hilfskräften, Student:innen oder Teilzeitkräften.

Attraktive Arbeitsumgebung: Das Arbeitsumfeld hat einen direkten Einfluss auf Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. In der Produktion wird dieser Aspekt oft vernachlässigt, da die Arbeitsplätze und Arbeitsbereiche in erster Linie funktional gestaltet sind und die Anforderungen an Ergonomie, Lärmdämmung und Kreativitätsförderung nicht in gleichem Maße erfüllen wie die Büroarbeitsplätze. Die Arbeitsumgebung sollte so gestaltet sein, dass sie sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie der Arbeits- und Besprechungsstruktur in dem jeweiligen Bereich orientiert (siehe Praxisbeispiel 1).

Agile Organisationsstruktur: Organisationsstrukturen und Prozesse müssen so auf

die Anforderungen der Kunden ausgerichtet sein, dass die Produktion schnell auf Änderungen oder Schwankungen reagieren kann. Mitarbeitende und Teams, die sehr autonom und eigenverantwortlich arbeiten, können sich besser selbst organisieren und damit an die Veränderungen anpassen (siehe Praxisbeispiel 2).

Agile Führungskultur: Dazu braucht es Führungskräfte, die Mikromanagement abbauen und Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung überlassen. Sie binden ihre Teammitglieder in Entscheidungsprozesse ein, indem sie deren Expertise und Perspektiven berücksichtigen. Offene und regelmäßige Kommunikation gewährleistet Transparenz in Prozessen und Entscheidungen.

Individuelle Entwicklungspfade und Vergütungsmodelle: Unternehmen sollten die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden in der Produktionsarbeit fördern und ihnen eine persönliche Karriere- und Weiterbildung ermöglichen. Realisieren lässt sich das beispielsweise über Lernplattformen, in denen Mitarbeitende für Qualifizierungsinhalte freigeschaltet sind und diese eigenständig durchführen können, zum Beispiel während unerwarteter Stillstände und Downtime. Bei der Entlohnung von Mitarbeitenden haben Unternehmen die Möglichkeit, Vergütungsmodelle transparent und an zeitlich begrenzte Vertretungs- oder Projektarbeit zu knüpfen, etwa in Form von leistungsbe-

zogenen Prämien. Ein zunehmend gefragtes Vorgehen ist die Umwandlung von Sonderzahlungen in zusätzliche Urlaubstage.

Wie Unternehmen diese verschiedenen Stellenschrauben in der Praxis nutzen können, zeigen zwei Beispiele.

Praxisbeispiel 1: Eine Montagelinie attraktiver gestalten

In diesem Projekt sollte die Montagelinie eines Turbinenherstellers für die Mitarbeitenden attraktiver gestaltet werden. Die Montagelinie befand sich direkt an der Fahrstrecke für Stapler. Dadurch herrschte eine starke Lärmkulisse, die sich negativ auf die Konzentrationsfähigkeit der Mitarbeitenden auswirkte. Die Montagelinie war zudem innerhalb der Halle sehr abgelegen und weit entfernt von zentralen Räumlichkeiten wie beispielsweise dem Pausenraum. Dies führte dazu, dass die Mitarbeitenden ihre Pausen an den Arbeitsplätzen abhielten, die dafür nicht ausgelegt waren. Auch Räume für Personalgespräche oder Besprechungen gab es in diesem Bereich nicht, was dazu führte, dass kurzfristige Besprechungen nicht möglich waren, selbst kurze Abstimmungen mussten in bereichsfremden Räumlichkeiten geplant werden. Die aktive Mitarbeitendenführung auf dem Shopfloor wurde so erschwert, da kein informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden stattfinden konnte, sondern alles einen sehr formellen Charakter erhielt.

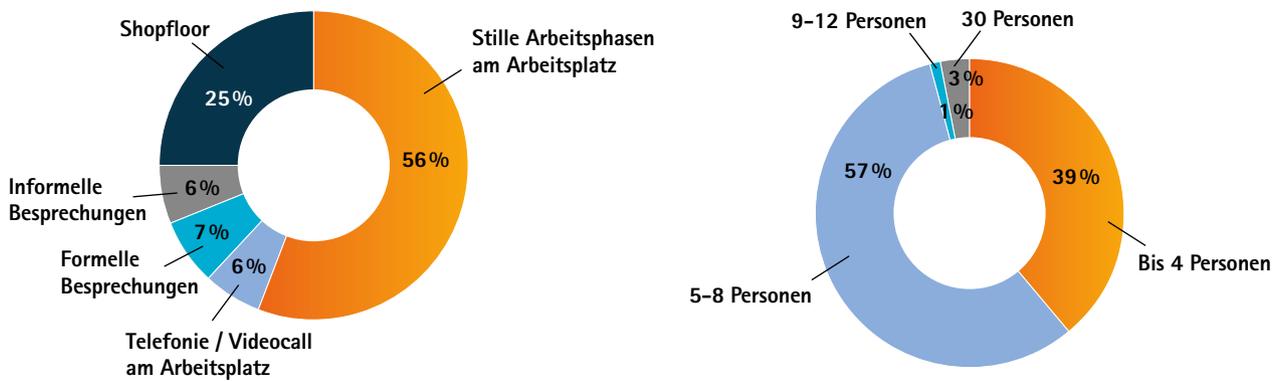


Abbildung 2: Ergebnis der Arbeits- (links) und Besprechungsanalyse (rechts) in der Montagelinie eines Turbinenherstellers

In Workshops mit den Bereichsverantwortlichen und den Produktionsmitarbeitenden analysierten wir die Arbeits- und Besprechungsstrukturen in der Montagelinie (Abbildung 2). Die Arbeitsstrukturanalyse berücksichtigte verschiedene Mitarbeitenden-Typen und untersuchte, welcher Anteil der Arbeitszeit mit welcher Art von Tätigkeit verbracht wird. Hervorzuheben ist hier, dass die Monteure mehr als die Hälfte der Arbeitszeit mit Stillarbeit am eigenen Arbeitsplatz verbringen. Bei den gegebenen Umständen war eine konzentrierte Arbeit am Arbeitsplatz allerdings nur bedingt möglich. Aus den Analysen der Arbeitsstruktur war zu erkennen, dass ein hoher Abstimmungsbedarf besteht, weshalb wir die Besprechungsstrukturen (Art der Besprechung, Dauer und Anzahl der Teilnehmenden) detaillierter analysiert haben. Auf dieser Grundlage entwickelten wir ein neues Raumkonzept: Auf der vorhandenen Fläche richtete das Unternehmen einen eigenen Pausenbereich ein. Zudem entstand ein weiterer modularer Bereich, der kleine Besprechungsräume umfasste, die sich bei Bedarf zu einem großen Raum umgestalten lassen. Ergänzende Elemente wie Pflanzen und mobile Wände reduzieren heute in der Montagelinie die Lautstärke, wobei die mobilen Wände gleichzeitig Informationen für die Mitarbeitenden bereitstellen, beispielsweise in Shopfloormeetings.

Praxisbeispiel 2: Von der Funktion zur Rolle

In diesem Projekt sollte eine Business Unit ganzheitlich zu einer agilen Teamorganisation umgestaltet werden. Um ein hohes Maß

an Autonomie und Selbstständigkeit innerhalb der Teams zu ermöglichen, übernahmen die Mitglieder die Verantwortung für alle Tätigkeiten, die den Arbeitsprozess des Teams direkt beeinflussen, beispielsweise die Feinsteuerung von Aufträgen. Zusammen mit den Mitarbeitenden kombinierten wir die bereits bestehenden sowie die neu integrierten Tätigkeiten in sinnvolle Aufgabenbündel und überführten sie in Rollen wie zum Beispiel „Monteur:in“, „Prozessgestalter:in“ oder „Personal-Coach:in“. Das Profil eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin ergibt sich nun aus der Kombination optionaler und verpflichtender Rollen, die mit einer flexiblen Kapazität belegt werden.

Das kann beispielsweise 80 Prozent Monteur:in als Pflichtrolle und 20 Prozent Personalcoach:in als optionale Rolle sein. Sogar klassische Führungsaufgaben wie das Onboarding neuer Mitarbeitender und die Personalentwicklung liegen nun in der Verantwortung der Teams. Das neu entwickelte Konzept wird regelmäßig überprüft, und bei Bedarf werden Rollen ergänzt oder umstrukturiert. Nach der Umstrukturierung steigerte die Business Unit die Produktivität, und die Mitarbeiterzufriedenheit des Bereichs übertraf diejenige auf unternehmensweiter Ebene.

// FAZIT

Die Geisteshaltung zählt

Um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, müssen Unternehmen auch in der Produktion künftig Gestaltungsfreiräume, Entscheidungsautonomie und flexible Arbeitsbedingungen etablieren. Mithilfe eines ganzheitlichen und systematischen Ansatzes haben sie die Chance, die Produktionsarbeit im Sinne von New Work flexibler und gleichzeitig attraktiver zu gestalten. Entscheidend ist dabei die grundlegende Einstellung und die Bereitschaft, die Arbeit nicht nur aus der Unternehmensperspektive zu verändern, sondern auch einen Mehrwert für die Mitarbeitenden zu schaffen. Dazu ist es unabdingbar, die zugrundeliegende Geisteshaltung auf allen Hierarchieebenen, „das große Ganze“ also, infrage zu stellen und nicht nur auf Maßnahmenebene zu diskutieren. Aus einer solchen Haltung ergibt sich automatisch ein hoher Beteiligungsgrad sowie partizipative Mitarbeit. Je nach Intensität der einzelnen Vorhaben ist es erfolgsentscheidend, den richtigen Mix aus unterschiedlichen Methoden und Formen der Beteiligung sowie Kommunikation zu finden. Leuchtturmprojekte bieten erste, schnelle Erfolge und schaffen Glaubwürdigkeit. Die Kunst besteht dann darin, dranzubleiben und das Momentum für die ganzheitliche Gestaltung einer flexiblen und attraktiven Produktionsarbeit aufrechtzuerhalten.



KI-generiertes Bild

Mobilität

Steuerliche Vorteile von Öffi-Tickets, Jobfahrrädern und Firmenfahrzeugen

Wenn Unternehmen Benefits für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einführen möchten, kommt häufig der Bereich Mobilität ins Spiel: Öffi-Tickets, Jobfahrräder oder Firmenfahrzeuge sind attraktive Zusatzleistungen, für die besondere abgabenrechtliche Regelungen gelten.



© privat

// AUTORIN

Martina Portele

Mag. Portele Steuerberatungs- und Wirtschaftstreuhand GmbH



© privat

// AUTOR

Karl Portele

Mag. Portele Steuerberatungs- und Wirtschaftstreuhand GmbH

Öffentliche Verkehrsmittel

Beispiel Öffi-Ticket: Wenn Unternehmen ihren Beschäftigten Wochen-, Monats- oder Jahreskarten für öffentliche Verkehrsmittel zur Verfügung stellen, gelten diese nicht als Einkünfte. Die Kosten sind Betriebsausgaben, für die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber weder Sozialversicherung noch Lohnnebenkosten zahlen müssen, also weder Dienstgeberbeitrag noch Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag noch Kommunalsteuer. So sieht es das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz vor (§ 49 Abs. 3 Z. 20 ASVG). Insgesamt abgabenfrei bleibt ein solches Ticket auch dann, wenn das Unternehmen nur einen Teil der Kosten dafür übernimmt und den Betrag mit dem Monatsgehalt auszahlt.

Die Begünstigung des Öffi-Tickets gilt unabhängig von der Ticketart (wie Netzkarte, Streckenkarte, Klimaticket oder ÖsterreichCard

der ÖBB). Lediglich Einzelfahrscheine und Tageskarten sind nicht von der Begünstigung umfasst. Eine Voraussetzung für die Abgabefreiheit der Tickets ist, dass sie zu Fahrten am Wohn- oder Arbeitsort berechtigen. Die Mitarbeiter:innen können ihr Ticket somit für Fahrten zur Arbeit nutzen, aber sie können es auch privat verwenden.

Das Unternehmen kann das Ticket zur Verfügung stellen oder die Kosten ersetzen. In beiden Fällen sind die Ausgaben nicht steuerbar. Das heißt, sie lassen sich nicht besteuern beziehungsweise bei der Einkommensteuer anrechnen.

Kostenbeiträge eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin zum Öffi-Ticket sind grundsätzlich dem Anteil der Privatnutzung eines Öffi-Tickets zuzuordnen und daher nicht als Werbungskosten abzugsfähig.

Pendlerpauschale und Öffi-Ticket

Wie lässt sich das Pendlerpauschale berechnen, wenn Arbeitgeber:innen den Arbeitnehmer:innen unentgeltlich eine Wochen-, Monats- oder Jahreskarte für Öffis zur Verfügung stellen oder einen Teil der Kosten übernehmen? Zunächst ist das Pendlerpauschale so zu erheben, als ob kein Öffi-Ticket zur Verfügung gestellt worden wäre:

- 1 Ermitteln Sie das Pendlerpauschale über eine Abfrage im Pendlerrechner. Berücksichtigen Sie dabei die gesamte Strecke zwischen Wohnung und Arbeitsstätte.
- 2 Von diesem errechneten Pendlerpauschale ziehen Sie jenen Betrag ab, der vom Arbeitgeber als Öffi-Ticket zugewendet wird. Der Wert eines für mehrere Monate gültigen Tickets ist dabei gleichmäßig auf die Monate der Gültigkeit zu verteilen. Dies kann auch dazu führen, dass ein Öffi-Ticket in mehreren Veranlagungsjahren zu einer Reduktion des Pendlerpauschales führt.
- 3 Kürzt ein vom Arbeitgeber zugewendetes Öffi-Ticket das Pendlerpauschale auf null, bleibt der Anspruch auf den (erhöhten) Verkehrsabsatzbetrag bestehen.
- 4 Auch der Anspruch auf den Pendlereuro bleibt von dieser Kürzung unberührt.

Beispiel

Eine Mitarbeiterin pendelt von ihrem Wohnort Mattersburg an 19 Arbeitstagen zu ihrer Arbeitsstätte in Wien. Laut Pendlerrechner steht ihr ein kleines Pendlerpauschale in Höhe von 2.016 Euro pro Jahr beziehungsweise 168 Euro pro Monat zu. Der Pendlereuro pro Jahr beträgt 142 Euro. Ab Jänner 2024 erhält die Mitarbeiterin von ihrem Arbeitgeber eine Jahreskarte für die Wiener Öffis im Wert von 365 Euro.

Lösung

Der Arbeitgeber berücksichtigt das Pendlerpauschale in der laufenden Lohnverrechnung; mit der Übernahme der Kosten des Wiener Jahrestickets ist ab Jänner ein Zwölftel der Jahreskarte zu berücksichtigen: 365 Euro geteilt durch 12 Monate macht 30,42 Euro.

Vom monatlichen Pendlerpauschale in Höhe von 168 Euro sind also 30,42 Euro abzuziehen. Somit erhält die Mitarbeiterin monatlich 137,58 Euro an Pendlerpauschale.

Der Pendlereuro steht ihr für die gesamte Strecke ungekürzt zu (entnommen LStR Rz. 271a).

Dienstreisen

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das begünstigte Öffi-Ticket auch für Dienstreisen verwenden, darf das Unternehmen keine zusätzlichen Fahrtkostensätze für die vom Ticket umfassten Strecken leisten. Ersetzt das Unternehmen zunächst nicht die vollen Kosten des Öffi-Tickets, kann es in diesen Fällen weitere Kostenbeiträge bis zur Höhe der Gesamtkosten des Öffi-Tickets gewähren.

Fallen bei Dienstreisen Fahrtkosten außerhalb der vom Öffi-Ticket abgedeckten Fahrtstrecke an oder wird das Öffi-Ticket nachweislich nicht für Dienstreisen verwendet, kann das Unternehmen Fahrtkostensätze wie Kilometergelder oder Taxikosten nicht steuerbar ausbezahlen. Dies gilt auch bei Aufzahlungen für zum Beispiel Erste-Klasse- oder Business-Tickets.

Verwendet ein Arbeitnehmer sein privat gekauftes Öffi-Ticket nachweislich für Dienstreisen, kann seine Arbeitgeberin die fiktiven Kosten für das günstigste öffentliche Verkehrsmittel als Reisekostensätze nicht steuerbar ersetzen.

Wenn das Unternehmen in diesen Fällen keine Reisekosten erstattet – oder nur Teile davon –, dürfen die Mitarbeitenden für berufliche Fahrten (außer denen von der Wohnung zur Arbeitsstätte) die Kosten für das günstigste öffentliche Verkehrsmittel schätzen. Diese geschätzten Kosten können sie dann als Werbungskosten abziehen.

Ende von Dienstverhältnissen

Endet das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der Gültigkeit eines Öffi-Tickets, besteht für die Zeit nach dem Dienstverhältnis ein steuerpflichtiger Sachbezug. Dieser ist als sonstiger Sachbezug zu versteuern. Erstattet der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber diesen Betrag, ist kein Sachbezug anzusetzen.

Wenn Beschäftigte von ihrem Unternehmen ein Öffi-Ticket finanziert bekommen und das Arbeitsverhältnis unterbrechen – zum Beispiel wegen einer Karenzierung oder Präsenzdienst –, bleibt das Ticket auch während der Unterbrechung steuerbegünstigt, solange das Arbeitsverhältnis arbeitsrechtlich aufrecht ist.

Emissionsfreie Fahrzeuge

Fahrräder oder andere emissionsfreie Fahrzeuge bieten weitere Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steuerbegünstigte Benefits zukommen zu lassen. Denn für firmeneigene Fahrzeuge, die keine Emissionen verursachen, ist kein steuerpflichtiger Sachbezug anzusetzen. Das heißt, der geldwerte Vorteil durch das beruflich und privat nutzbare Fahrzeug wird nicht besteuert. Dies gilt für Fahrräder ebenso wie für Motorfahrräder, Motorräder oder Quads, die ausschließlich mit elektrischem oder elektrohydraulischem Antrieb betrieben werden. Die Bemessungsgrundlage für die Lohnsteuer und die Lohnnebenkosten sinkt. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es eine vertragliche Vereinbarung zu der Gehaltsumwandlung gibt. Wichtig ist, dass Unternehmen im Zuge der Gehaltsumwandlung nicht das kollektivvertragliche Mindestentgelt unterschreiten.

Wenn Unternehmen nur den laufenden Bezug umwandeln und andere Ansprüche wie Sonderzahlungen weiter in der ursprünglichen Höhe gewähren, ist dies aus steuerrechtlicher Sicht zulässig. Es ist jedoch zu beachten, dass dadurch üblicherweise Sechstelüberschreitungen entstehen: Wenn mehr als ein Sechstel der laufenden Bezüge ausbezahlt werden, sind diese als 13. beziehungsweise 14. Bezug (Sonderzahlung) nicht mehr steuerbegünstigt.

Wenn nur der laufende Bezug umgewandelt wird und andere Ansprüche (Sonderzahlungen etc.) in der ursprünglichen Höhe weiter gewährt werden, ist dies aus steuerrechtlicher Sicht zulässig, es ist jedoch zu beachten, dass es dadurch üblicherweise zu Sechstelüberschreitungen kommt. Werden die Sozialversicherungsbeiträge trotz Bezugssumwandlung vom bisher vereinbarten Bruttobezug bemessen, stellt dies insoweit einen geldwerten Vorteil dar (vgl. Rz. 247a).

Andere Fahrzeuge

Anders ist die Situation bei Firmenfahrzeugen, die Emissionen ausstoßen, darunter Pkw, Kleinbusse oder seit 1. November 2019 auch Motorräder, Motorfahrräder, Mopeds und Quads, sofern sie nicht ausschließlich mit elektronischem oder elektrohydraulischem Antrieb betrieben werden. Für Dienstnehmer:innen, die diese Fahrzeuge nutzen, ist in der Lohnabrechnung ein monatlicher Sachbezug anzusetzen. Dessen Höhe hängt vom jeweiligen Schadstoffausstoß ab und umfasst:

- ▶ 2 Prozent der tatsächlichen Anschaffungskosten des Kfz (einschließlich Umsatzsteuer und Normverbrauchsabgabe), maximal 960 Euro, oder
- ▶ 1,5 Prozent der tatsächlichen Anschaffungskosten des Kfz (einschließlich Umsatzsteuer und Normverbrauchsabgabe), maximal 720 Euro, wenn der Grenzwert für schadstoffarme Fahrzeuge nicht überschritten wird (siehe Tabellen).

Die Anschaffungskosten umfassen auch die Kosten der Sonderausstattung (z. B. integrierte Navigationsgeräte). Selbstständig bewertbare Teile (wie transportable Navigationsgeräte) gehören nicht zu den Anschaffungskosten.

Der maßgebliche CO₂-Emissionswert ergibt sich aus der Typen- beziehungsweise Einzelgenehmigung. Sofern für ein Kfz kein CO₂-Emissionswert vorliegt, ist der Sachbezug in Höhe von 2 Prozent der Anschaffungskosten anzusetzen.

Wird der Dienstwagen im Jahresdurchschnitt nicht mehr als 500 Kilometer monatlich für Privatfahrten verwendet, beträgt der Sachbezugswert die Hälfte. Für Kalendermonate, in denen das Kfz nicht zur Verfügung steht (auch nicht für dienstliche Fahrten), ist kein Sachbezugswert hinzuzurechnen.

Einstufung des Emissionswertes

Für die Einstufung ist der CO₂-Emissionswert im Jahr der Anschaffung maßgeblich (siehe Tabellen 1 und 2). So ist die 130-Gramm-Grenze für sämtliche Kfz maßgeblich, die im Jahr 2016 oder davor angeschafft wurden.

Überschreitet beispielsweise ein im Jahr 2016 oder davor erworbener Wagen die 130-Gramm-Grenze nicht, kann die Lohnabrechnung den reduzierten Prozentsatz von 1,5 Prozent auch in den Folgejahren ansetzen. Für ein Firmenfahrzeug mit einem Erstzulassungsdatum vor dem 1. April 2020 sind die CO₂-Emissionswertgrenzen auch für Lohnzahlungszeiträume, die nach dem 31. März 2020 enden, weiterhin anzuwenden.

Grenzwerte für schadstoffarme Fahrzeuge bis 31.3.2020	
Jahr der Anschaffung	Maximaler CO ₂ -Emissionswert in g pro km
2016 und früher	130
2017	127
2018	124
2019	121
2020	118

Tabelle 1: Grenzwerte für schadstoffarme Fahrzeuge bis 2020

Beispiel: Ein Kfz wird im Jahr 2018 erstmalig angeschafft. Der CO₂-Emissionswert beträgt 122 Gramm pro Kilometer. Für das Jahr 2018 und die Folgejahre kommt der begünstigte Sachbezugswert von 1,5 Prozent zur Anwendung.

Seit 1. April 2020 haben sich die CO₂-Emissionsgrenzwerte geändert, da sie an ein weltweit harmonisiertes Messverfahren angepasst wurden. Dies führte zu höheren Grenzwerten aufgrund neuer Berechnungsverfahren (Tabelle 2).

Grenzwerte für schadstoffarme Fahrzeuge seit 1. April 2020	
Jahr der Anschaffung	Maximaler CO ₂ -Emissionswert in g pro km
1.4. bis 31.12.2020	141
2021	138
2022	135
2023	132
2024	129
ab 1. Jänner 2025	126

Tabelle 2: Grenzwerte für schadstoffarme Fahrzeuge seit 2020

// FAZIT

Beim Thema Mobilität gelten besondere abgabenrechtliche Regelungen, die für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, je nach Ausgestaltung, günstig sein können. Durch die gesetzlichen Änderungen der vergangenen Jahre wurden die steuerlichen Vorteile vor allem im Bereich der emissionsfreien Fahrzeuge ausgeweitet.

personal recht

Klarheit im HR-Recht

Verständlich, übersichtlich, praxisnah

Erfahrene Rechtsanwälte informieren 12-mal im Jahr über neue Urteile und Gesetzesvorhaben in Österreichs Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht.



Dr. Alexandra Knell
Rechtsanwältin und
Wirtschaftsmediatorin



Dr. Johannes Neumann
Partner,
PEHB Rechtsanwälte

Ihre Vorteile

- ✓ Sie arbeiten im HR-Bereich rechtssicher.
- ✓ Sie kennen wichtigste aktuelle Urteile und sind über laufende Gesetzesvorhaben informiert.
- ✓ Sie vermeiden Rechtsstreitigkeiten und daraus resultierende Kosten.

IN SACHEN RECHT UP TO DATE
personal-recht.at





KI-generiertes Bild

Mind the Culture Gap

Arbeitsrechtliche Konflikte durch Kommunikation verhindern

Was bewog Marina Shifrin, eine junge Mitarbeiterin eines Tech-Unternehmens, dazu, um 4.30 Uhr an ihrem Arbeitsplatz ein professionelles Video aufzunehmen, in dem sie ihrem Arbeitgeber tanzend mitteilt, dass es ihr reicht und dass sie kündigt? Marina Shifrin lud anschließend ihr Kündigungsvideo in soziale Netzwerke hoch und wurde – sprichwörtlich über Nacht – international bekannt. Ihre Karriere hat von dieser unkonventionellen Art zu kündigen profitiert; der Ruf des Unternehmens wurde hingegen beschädigt.



© privat

// AUTOR

Thomas Würzburger
Kommunikationsexperte,
Trainer, Berater, Moderator,
Coach, Co-Gründer
Eintracht Salzburg,
Würzburger & Neumann



© privat

// AUTOR

Johannes Neumann
Arbeitsrechtsexperte,
Partner PEHB Rechts-
anwälte, Co-Gründer
Eintracht Salzburg,
Würzburger & Neumann

Hashtag #layoff

Was nach einem sehenswerten Einzelfall – einer Kündigung sui generis – klingt, hat sich inzwischen zu einem Trend entwickelt. Die sozialen Medien sind voll mit sogenannten Layoff-Videos. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter filmen dabei ihre eigene oder die vom Unternehmen ausgesprochene Kündigung. Auch Brittany Pietsch erlangte Anfang des Jahres große Bekanntheit. Sie filmte die ihr gegenüber – in einem Videocall – ausgesprochene Kündigung. Brittany Pietsch beklagte sich in diesem Gespräch vor allem über die unpersönliche, distanzierte Art und Weise. Sie hatte die zuständige HR-Person vorher noch nie gesehen. Es kann an dieser Stelle offenbleiben, ob ein solcher Umstand in einer Arbeitswelt, die vor allem remote und nicht mehr in einer Präsenzkultur stattfindet – offensichtlich arbeitete nämlich auch Brittany

Pietsch von zu Hause aus – nicht einfach die Kehrseite einer Medaille ist. Fest steht aber, dass sowohl Marina Shifrin als auch Brittany Pietsch mit ihren Arbeitgebern Konflikte hatten. Ob sich die Konflikte der beiden Arbeitnehmerinnen auf kommunikativer Ebene lösen oder sogar hätten vermeiden lassen können, wissen wir nicht; die Wahrscheinlichkeit dafür ist aber sehr hoch.

„Es gibt kein Arbeitsrecht ohne Kommunikation“

Der von Paul Watzlawick geprägte Grundsatz „Man kann nicht nicht kommunizieren“, ist ohne Zweifel richtig; und er gilt auch in der Arbeitswelt. Kommunikation findet immer statt. Umso erstaunlicher ist es, dass diese in arbeitsrechtlichen Fragen manchmal ausgeblendet wird, obwohl Kommunikation per se dabei eine tragende Rolle spielt. Gerade

in der Arbeitswelt ist Kommunikation besonders wichtig. Dies gilt umso mehr, weil in Unternehmen, Produktionshallen und Verkaufsstellen ein Querschnitt der Bevölkerung zusammentrifft. Es besteht oft eine hohe kulturelle Diversität. Die Vielfalt an möglichen Konflikten steht dabei im unmittelbaren Zusammenhang mit den kulturellen Aspekten der Kommunikation. Jede Generation und jeder kulturelle Hintergrund bringen letztlich ihre (eigene) Sprache und Kommunikation mit sich. Dieser Umstand wird durch die digitale Transformation nochmals angeheizt. Die Layoff-Videos von Marina Shifrin und Brittany Pietsch sind dafür eindrucksvolle Belege und sie rücken auch den Grundsatz, dass der Inhalt jeder Botschaft vom Empfänger bestimmt werde, in ein neues, multiples Scheinwerferlicht. Es sind somit die kulturellen Aspekte der Kommunikation, die eine dynamische Größe mit sich bringen. Dieser kommunikativen Dynamik steht ein statisch geprägtes Arbeitsrecht, das im Wesentlichen zwischen kulturellen Aspekten nicht unterscheidet, gegenüber.

Zwischen der dynamischen Kommunikation und dem statischen Arbeitsrecht verläuft sohin ein weiterer bemerkenswerter Spalt; eher ein echter Graben, der „Culture Gap“. Viele arbeitsrechtliche Konflikte bewegen sich in diesem Gap. Die Kommunikation kann mit ihrer Dynamik somit gleichermaßen die Triebfeder und die Eindämmung arbeitsrechtlicher Konflikte sein. Wer gut kommuniziert, kann jeden Culture Gap auf kommunikativer

// DER BEGRIFF „CULTURE“

Die in der Arbeitswelt tätigen Menschen sind so vielfältig, wie Menschen vielfältig sein können. Der Begriff „Culture“ ist daher weit gefasst. Die kulturelle Einordnung einer Person kann anhand bestimmter nicht veränderbarer Merkmale, etwa der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe (Stichwort „Gen Z“), aber auch anhand eines soziokulturellen Weltbildes erfolgen. Gleichzeitig sind die Grenzen einer Zuordnung fließend; es gibt keine reinen „Schwarz-Weiß-Muster“. Letztlich bilden auch die Geschlechter Unterschiede, die sich im täglichen Zusammenarbeiten mit Sicherheit bemerkbar machen. All diese Unterschiede führen zu ungleichen Wegen, wie wir kommunizieren. Wenn sich arbeitsrechtliche Konflikte an diesen Wegen orientieren – und das ist in der Praxis sehr häufig der Fall – dann kommt der kommunikativen Ebene auch hier entscheidende Bedeutung zu.

Ebene umschiffen oder diesen sogar überbrücken. Geschickt kommunizieren bedeutet somit Navigation innerhalb eines verhältnismäßig starren, arbeitsrechtlichen Rahmens. Diese Art von Kommunikation gibt den Navigierenden einen Kompass in die Hand. Der Umgang damit bedingt aber einerseits die Kenntnis der (rechtlichen) Umgebung und andererseits die kommunikative Fähigkeit, sich darin gleichsam friedfertig und zielgerichtet zu bewegen.

Vom Arbeitszyklus zum Teufelskreis

Betrachtet man Arbeitsverhältnisse aus der „Vogelperspektive“, erkennt man, dass sie in einem Zyklus verlaufen. Dieser beginnt allerdings nicht erst mit der Unterschrift

unter dem Arbeitsvertrag, sondern startet bereits mit dem Recruiting. Der Begriff des Arbeitsverhältnisses ist daher mit der rechtlichen Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmerin nicht deckungsgleich. Im bestehenden Arbeitsvertrag sind Veränderungen früher oder später vorprogrammiert; sei es durch Beförderung, durch eine Versetzung oder einfach aufgrund von Veränderungen durch externe Umstände. In weiterer Folge wird jedes Arbeitsverhältnis irgendwann formal beendet; allerdings endet hier nicht der Zyklus des Arbeitsverhältnisses. In der Ex-post-Betrachtung erfolgt oftmals ein soziales Rating, und dieses betrifft vor allem das Unternehmen; Arbeitgeberbewertungsplattformen sind hoch im Kurs. Auch die

Webinar zum Thema

Culture Gap: Arbeitsrechtliche Konflikte durch Kommunikation verhindern

21. November 2024, 11 bis 12 Uhr

Gleich anmelden:
personal-manager.at/webinar-culture-gap

personal manager



REFERENTEN:
Thomas Würzburger
und Johannes Neumann

EXKLUSIV FÜR MITGLIEDER
personal-manager.at/mitgliedschaft



Layoff-Videos von Marina Shifrin und Britta Pietsch fallen in diese Kategorie und sie zeigen gleichzeitig auf, wie sich der Zyklus zu einem Teufelskreis entwickeln kann, der sich aufgrund seiner Eigendynamik kaum noch schließen lässt. Es steht nämlich außer Frage, dass die Layoff-Videos langjährige Nachwehen nach sich ziehen und den Recruiting-Abteilungen der betroffenen Unternehmen wohl keine guten Dienste erweisen.

Compliant kommunizieren

Es mag widersprüchlich erscheinen: Auf der einen Seite wird der Kommunikation ein hoher Stellenwert zugeschrieben, auf der anderen Seite kann weniger oft mehr sein. Besonders deutlich wird dies im Zuge von Bewerbungsgesprächen. Dabei darf als bekannt vorausgesetzt werden, dass bestimmte Fragen Diskriminierungstatbestände nach sich ziehen können und das Unternehmen auch schadenersatzpflichtig werden kann. So bildet die Frage an die Bewerberin, wer sich denn um die Kinder kümmert, wenn sie arbeitet, einen Diskriminierungstatbestand aufgrund des Geschlechts. Teilt die Bewerberin im „Small Talk“ aber von sich aus eine solche Information mit, wäre diese Information im Sinne eines Diskriminierungstatbestandes nur schwer vorwerfbar. Es ist sohin eine kommunikative Frage, bestimmte Informationen zu „triggern“, ohne Rechtsvorschriften zu verletzen. Es liegt den Autoren fern, die Leserin und den Leser zum Rechtsbruch oder zum Ausnutzen rechtlicher Graubereiche zu verleiten, zeigt sich an einem solchen Beispiel aber, dass die Dynamik der Kommunikation auch Vorteile mit sich bringen kann, mit denen das statische Arbeitsrecht mitunter nicht Schritt halten kann. Letztlich ist das Ausspielen eines solchen Vorteils aber eine Frage der „kommunikativen Skills“ und einer klaren Kenntnis darüber, wo die Grenzen der Compliance und der arbeitsrechtlichen Risiken liegen. Im Hinblick auf die kulturelle Diversität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auch sich bewerbender Personen spielen kulturell geprägte Charakteristika eine besondere Rolle. Um es an einem Beispiel festzumachen: Führt ein als „Boomer“ deklarierter Vorgesetzter ein Bewerbungsgespräch mit einer Vertreterin der Generation Z, dann sind kulturell-kommunikative Missverständnisse nahezu vorprogrammiert.

Die kränkende Kündigung

Besonders deutlich werden kommunikative Konflikte bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen; auch hier kennzeichnen kulturelle Gräben oft die kommunikativen Barrieren. Spricht ein Unternehmen gegenüber der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer die Kündigung aus, ist dieser Schritt in den meisten Fällen auch mit einer Kränkung verbunden. Handelt es sich um eine langjährige „Beziehung“, ist dies emotional nicht verwunderlich. Auch wenn es auf formaler Ebene nicht zum Ausdruck kommt, lässt sich in arbeitsgerichtlichen Kündigungsanfechtungsprozessen dann oft feststellen, dass die Kränkung auch entscheidender Prozesstreiber ist. Es wäre vermessen, davon auszugehen, dass eine Kränkung, die natürlich auch tatsachengesteuert ist, durch kommunikative Skills gänzlich verhindert werden kann. Sehr wohl ist es aber möglich, eine offenkundige Kränkung etwa durch eine bewusst wertschätzende Kommunikation abzufedern. Gleichzeitig können Hilfestellungen für die notwendige Arbeitsplatzsuche, zum Beispiel ein qualifiziertes Dienstzeugnis, eine Outplacement-Beratung oder auch eine aktive Kontaktvermittlung hilfreich sein, um die Kränkung einer Kündigung einzudämmen und die Wertschätzung in den Vordergrund zu heben. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass ein geschicktes Verständnis der kommunikativen Ebene und eine klare Kenntnis eines allenfalls bestehenden Culture Gaps das Anfechtungsrisiko – und damit verbunden nicht unerhebliche Kosten – sinken lassen kann. Auch hier lässt sich sohin durch kommunikative Dynamik im starren Arbeitsrecht viel bewegen.

// FAZIT

Konflikte entstehen entlang kommunikativer Bruchlinien; kulturelle Unterschiede lassen diese Gräben manchmal sehr tief erscheinen. Damit ist klar, dass viele dieser Bruchlinien durch die Arbeitswelt verlaufen. Die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen können darauf nur sehr starr reagieren; ganz im Unterschied zur Dynamik der zwischenmenschlichen Kommunikation. Das Bewusstsein kultureller Diversität in der Arbeitswelt und der gezielte Einsatz kommunikativer Skills bringen sohin einen großen Wettbewerbsvorteil, aber auch enormes Sparpotenzial mit sich. Letztlich sind es teure wirtschaftliche Ressourcen, die durch Konflikte am Arbeitsplatz und vielfach nicht zwingend notwendige arbeitsrechtliche Konflikte im Boden kultureller Gräben versickern. Wer in der Arbeitswelt gut kommunizieren möchte, sollte sich über diese Gegebenheiten im Klaren sein. Die Kenntnis der in jedem Unternehmen bestehenden Culture Gaps ist dabei nicht nur hilfreich; sie ist für ein möglichst konfliktfreies Navigieren entlang des gesamten Arbeitszyklus sogar unbedingte Voraussetzung. Oder anders gesagt: Unternehmen, die nicht durch Layoff-Videos Bekanntheit erlangen wollen, kennen die Culture Gaps ihrer Beschäftigten und wissen, wie sie damit kommunikativ und arbeitsrechtlich umgehen.

// KONTAKT

>> www.eintracht-salzburg.at

HR-Webinare 2024

Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit: Warum sich HR mit Chatbots & Co. befassen sollte

11. Juli 2024, 11 bis 12 Uhr

Gleich anmelden:
personal-manager.at/webinar-ki-hr-arbeitsrecht



REFERENT:
Andreas Tinhofer
Experte für Arbeitsrecht

Atypische Beschäftigung und Plattformarbeit

11. September 2024, 11 bis 12 Uhr

Gleich anmelden:
personal-manager.at/webinar-atypisch



REFERENT:
Patricia Burgstaller
Rechtsanwältin bei
Burgstaller & Preyer

Culture Gap: Arbeitsrechtliche Konflikte durch Kommunikation verhindern

21. November 2024, 11 bis 12 Uhr

Gleich anmelden:
personal-manager.at/webinar-culture-gap



REFERENTEN:
Thomas Würzburger
Unternehmensberater,
Trainer, Mediator
Johannes Neumann
Partner und
Arbeitsrechts-Experte,
PEHB Rechtsanwälte

Mitarbeiterbeteiligung an Erfolg & Kapital

3. Dezember 2024, 11 bis 12 Uhr

Gleich anmelden:
personal-manager.at/webinar-mitarbeiterbeteiligung-an-erfolg-kapital



REFERENTIN:
**Karolin
Andréewitch-Wallner**
Partnerin und
Rechtsanwältin,
TaylorWessing

EXKLUSIV FÜR MITGLIEDER
personal-manager.at/mitgliedschaft



Recht



Als Rechtsanwältin berate und vertrete ich Sie gerne in allen Belangen des Wirtschaftsrechts, insbesondere in arbeitsrechtlichen Angelegenheiten. Als Mediatorin unterstütze ich Sie bei der Lösung von Konflikten aller Art. Ich biete Ihnen kompetente juristische Beratung, persönliche Betreuung und kurze Responsezeiten.

Ich freue mich auf ein Gespräch mit Ihnen.

Dr. Alexandra Knell
Rechtsanwältin und Wirtschaftsmediatorin
Schwindgasse 14/9, 1040 Wien
T +43 1 8902643 | office@knell.co.at

www.knell.co.at

Recht



Die Beratung und Prozessführung in arbeitsrechtlichen Fragen stellen einen wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkt von PEHB dar. Die Kanzlei bietet exzellente Rechtsberatung, die gleichermaßen auf langjähriger Erfahrung und erstklassigem Know-how beruhen. Zahlreiche Unternehmen vertrauen auf diese Expertise; die meisten davon bereits jahrelang. Dies liegt auch daran, dass PEHB arbeitsrechtliche Fragen nicht nur rechtlich, sondern ganzheitlich versteht; damit entstehen nachhaltige Lösungen.

PEHB Rechtsanwälte
Erzabt-Klotz-Straße 21a | 5020 Salzburg
T +43 662 827070
office@pehb.at

www.pehb.at

Steuern & Rechnungswesen



Die Beratung in **lohnsteuer-, arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Themen** stellt für uns einen wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkt dar. Wir bieten exzellente Beratung, persönliche Betreuung mit kurzen Antwortzeiten.

Das hohe fachliche Niveau wird durch eine mehrjährige praktische Ausbildung und ständige berufliche Weiterbildung gewährleistet. Die berufsrechtlich verankerte **Verschwiegenheitspflicht** schützt Ihre Interessen sowie die persönlichen Daten vor Missbrauch.

Wir beraten Sie gerne:
Mag. Karl Portele, StB
T +43 1 4869846
office@portele.at

www.portele.at

Weiterbildung



Bildung so vielfältig wie das Leben garantiert die ARS Akademie, Österreichs größter privater Fachseminaranbieter. Die Vielfalt der Bildungsmöglichkeiten beginnt schon beim Thema: Ein breites Spektrum an Seminarinhalten und Branchenthemen ermöglicht es Wissenshungrigen, sich ihre Fortbildung individuell zusammenzustellen – als Präsenzveranstaltung, Online-Seminar im Virtual Classroom oder Inhouse-Seminar.

ARS Akademie – Ihr Weiterbildungspartner
Schallautzerstraße 2–4, 1010 Wien
T +43 1 7138024-0
office@ars.at

www.ars.at

Weiterbildung



Im Kreis der Spitzenvertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Die Nr. 1 bei Konferenzen in Österreich und seit 1994 Ihr Partner für Ihre Poleposition. Mehr als 1.000 Experten aus führenden Unternehmen und Organisationen stellen als Referent:innen ihr topaktuelles Praxiswissen zur Verfügung und veranschaulichen ihre Erfolgsstrategien. Davon haben im letzten Jahr über 9.000 Teilnehmer:innen profitiert – Entscheidungsträger und Spezialist:innen aus allen Bereichen der Wirtschaft.

Business Circle Management FortbildungenGmbH
Özeltgasse 3, 1030 Wien
T +43 1 5225820-0
F +43 1 5225820-18

www.businesscircle.at

Weiterbildung



SIE BEVORZUGEN QUALITÄT & PRAXIS? WIR AUCH.

Seminare und Lehrgänge – in Präsenz, Online oder Inhouse.

In den Themenbereichen: Unternehmenspraxis | Leadership | Recht & Compliance | Soft Skills | HR-Management | Personalverrechnung | Finanzen | Vertrieb & Marketing | Einkauf | Office-Management | Produktion & Lager

Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum
Rockgasse 6, 1010 Wien
T +43 1 5338636-0 | office@opwz.com

www.opwz.com

Weiterbildung



Ihr Bildungspartner in den Bereichen Sicherheit, Technik, Umwelt, Qualität und Führung. Unter anderem haben wir für Sie Kurse, E-Learning-Programme, Fachbücher oder Inhousetrainings zu folgenden Themen im Programm:

- ✓ Brandschutz
- ✓ Arbeitssicherheit
- ✓ Qualitätsmanagement
- ✓ Elektrotechnik
- ✓ Gesundheitswesen
- ✓ Personalmanagement

Sicher. Besser.

TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH
TÜV AUSTRIA-Platz 1, 2345 Brunn am Gebirge
T +43 5 0450-8000
akademie@tuv.at

www.tuv-akademie.at

HR-Software



softgarden

softgarden ist eine führende europäische Saas-Recruitinglösung. Über 1.800 Arbeitgeber aller Branchen gewinnen mit der Talent Acquisition Suite Bewerber: Sie umfasst Bewerbermanagement, Google-optimierte Karriereseiten, Arbeitgeberbewertungen und ein Empfehlungstool.

Arbeitgeber verkürzen die Time to hire um bis zu 15 Tage und erhöhen die Bewerberqualität.

softgarden e-recruiting GmbH
Tauentzienstraße 14, 10789 Berlin
T +49 30 884 940-400
anfrage@softgarden.de

www.softgarden.com

HR-Software



SD Worx erfüllt Lösungen des Personalwesens mit Leben.

Lohn- und Gehaltsverrechnung, Zeiterfassung, Reisekostenmanagement oder Personalverwaltung – was auch immer oberste Priorität für Sie hat, gemeinsam finden wir eine maßgeschneiderte Lösung. Denn 80 Jahre Expertise im Bereich Human Resources bedeuten für Sie höchste Abrechnungsgenauigkeit, massive Produktivitätssteigerung und einen Rundum-Service.

SD Worx Austria GmbH
Austria Campus 3/3.0G, Am Tabor 42, 1020 Wien
T +43 720 5692 50
info_at@sdworx.com

www.sdworx.at

Personalentwicklung



SYSTEMATISCH ERFOLGREICH

- Expert:innen für Management im interkulturellen Umfeld
- Executive Coaching
- Potenziale evaluieren
- Assessment-Verfahren
- Management-Audit
- Team-Enforcement
- Führungskräfte-ausbildung
- Krisen-/Konfliktlösung
- Organisations-aufstellungen

KICK OFF Management Consulting GmbH
Wienerbergstraße 11 | 1100 Wien
T +43 1 7107854-0
office@kick-off.com

www.kick-off.com

ARBEITS-, LOHNSTEUER- UND SOZIALVERSICHERUNGSRECHT**Arbeitsrecht für Führungskräfte**

Die Anforderungen des beruflichen Alltags an Sie als Führungskraft wachsen stetig. Daher ist es unerlässlich, die arbeitsrechtlichen Grundlagen zu kennen und rechtskonform zu agieren. Durch praxisnahe Beispiele erlernen Sie, rechtliche Fauxpas zu vermeiden und zu erkennen, wann Unterstützung von der Personal- oder Rechtsabteilung eingeholt werden sollte.

Zielgruppe: Geschäftsführer:innen, Führungskräfte aller Unternehmensbereiche, HR-Manager:innen, Betriebsrät:innen

Vortragender: Wolfgang Auner

Termin: 17.09.2024

Veranstalter: ÖPWZ

Veranstaltungsort: Wien

Preis: 655 Euro (595 Euro für Mitglieder im Forum Personal, Personalverrechnung, Recht & Compliance, Lehrlingsausbildung, Einkauf, Finanzen, KVP & Innovation)

Info: www.opwz.com

HR-Daten: Erlaubtes & Verbotenes

Auf welche datenschutz- und arbeitsrechtlichen Aspekte Dienstgeber, Dienstnehmer und Betriebsrat achten müssen, erfahren Sie in diesem Fachseminar: Betriebsvereinbarung, E-Mail und Internet, Fragebögen, Kontrollmaßnahmen, Personaldaten-systeme/Personalbeurteilungssysteme, HR-Daten und Datenschutzrecht, Verar-

beitung und Übermittlung von HR-Daten, Datenschutzpflichten des Dienstgebers, Outsourcing, neue Entwicklungen, Daten-geheimnis.

Zielgruppe: HR-Management, Datenschutzbeauftragte, Führungskräfte mit Personalverantwortung, Betriebsräte, Personalverrechner:innen

Vortragende: Barbara Bartlmä, Bartlmä Madl Rechtsanwälte; Rainer Knyrim, Knyrim Trieb Rechtsanwälte

Termin: 21.10.2024

Veranstalter: Business Circle Management FortbildungsGmbH

Veranstaltungsort: Wien

Preis: 990 Euro

Info: businesscircle.at/datenschutz/seminar/hr-daten-erlaubtes-verbotenes

AUS- UND WEITERBILDUNG/ PERSONALENTWICKLUNG**PEP – Personalentwicklung pur 2024**

Die PEP – Personalentwicklung pur: zwei Tage voller Austausch zu allen Topics rund um die Employer Experience durch Best Practices, wertvolle Fachinputs und neue Formate.

Zielgruppe: Personalentwickler:innen, HR-Verantwortliche, Ausbildungs- und Personalleiter:innen, HR-Manager:innen, Organisationsentwickler:innen, HR-Businesspartner:innen

Vortragende: mehr als 25 Expert:innen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft

Termin: 30.09.–01.10.2024

Veranstalter: Business Circle Management FortbildungsGmbH

Veranstaltungsort: Das Schloss an der Eisenstraße, Waidhofen an der Ybbs

Preis: 1.790 Euro

Info: businesscircle.at/human-resources/konferenz/pep-personal-entwicklung-pur

Lehrlingsforum 2024

Der unabhängige Treffpunkt für Lehrlingsbeauftragte, HR-Manager:innen, Experten:innen, Interessenvertretungen und Politik. Wir haben die Best-Practice-Beispiele, Inspiration und stellen die relevanten Fragen für alle, die für die Lehre „brennen“.

2024 feiern wir die 11. Ausgabe des Lehrlingsforums.

Zielgruppe: Geschäftsführer:innen/Führungskräfte aus Unternehmen, die vor der Entscheidung stehen, Lehrlingskonzepte zu entwickeln, weiterzuentwickeln oder auszubauen; HR-Leiter:innen, die die strategischen Maßnahmen zur Personaleinsatzplanung managen; Leiter:innen der Lehrlingsausbildung/Lehrlingsausbilder:innen; HR-Spezialist:innen aus den Bereichen Personalentwicklung und Recruiting; Vertreter:innen der öffentlichen Hand, die mit der Entwicklung des Lehrlingswesens beauftragt und konfrontiert sind

Vortragende: über 30-köpfiges Vortragendenteam aus Österreich, Deutschland und der Schweiz

Umfang: 2 Tage

Termin: 28.11.–29.11.2024

Veranstalter: Business Circle Management FortbildungsGmbH

Veranstaltungsort: The Social Hub, 1020 Wien

Preis: 1.790 Euro (Wenn Sie eine Ausbilderprüfung absolviert haben, können Sie sich als Teilnehmer:in des Lehrlingsforums 2024 unter bestimmten Voraussetzungen 75% der Nettokurskosten über die Initiative „Lehre fördern“ rückvergüten lassen)

Info: Konferenz Lehrlingsforum 2024, Business Circle

Ausbildung zum systemischen Wirtschaftscoach (ISO-zertifiziert)

Wir arbeiten nicht ausschließlich systemisch, obwohl wir diesem Gedankengut viel abgewinnen können. Denn wir gehen davon aus, dass der Mensch nicht nur in Systeme eingebunden ist, sondern es dahinter auch ein großes Ganzes gibt, in dem alles Sinn macht. Die Kunst im Coaching ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen und Alternativen zu finden.

Zielgruppe: Manager:innen, Führungskräfte, Coaching-Interessierte

Vortragende: Christina Hackl und Dagmar Grafeneder

Abschluss: Zertifikat von KICK OFF Management Consulting GmbH / ISO 17024

Umfang: 9 Module online und in Präsenz

Start: 24.09.2024
Uhrzeit: online 15–18 Uhr,
 in Präsenz 9–17 Uhr
Veranstalter: KICK OFF Management
 Consulting GmbH
Veranstaltungsort: Wien-Umgebung (wird
 rechtzeitig bekanntgegeben)
Preis: 7.950 Euro exkl. MwSt.
Info: www.kick-off.com/aktuelle-meldung

INNOVATIONSMANAGEMENT

Ausbildung zum/r zertifizierten Innovationsmanager/in TÜV®

Dass Zukunft gestaltet werden kann und muss, darüber herrscht grundlegende Einigkeit. Aber wie lassen sich Innovation und Kreativität in den betrieblichen Ablauf integrieren? Wie Sie Innovationsmanagement im Betrieb einführen und gestalten, lernen Sie in dieser Ausbildung.

Zielgruppe: Mitarbeiter:innen aus Forschung und Entwicklung, Produktmanagement, Marketing, Business Development, Führung und Qualitätsmanagement

Termin: 04.11.–17.12.2024

Veranstalter: TÜV AUSTRIA Akademie

Veranstaltungsort: TÜV AUSTRIA-Platz 1,
 2345 Brunn am Gebirge

Preis: 2.770 Euro (zzgl. 20 % USt.)

Info: tuv-akademie.at/innovationsmanager

PERSONALMANAGEMENT

Lehrgang Recruiting

Dieser Lehrgang vermittelt Tools und Wissen, die Sie als Recruiter:in wirklich brauchen. Sie erhalten einen Mix aus theoretischen Inputs und praxiserprobten Tipps. Erfahren Sie, wie Sie schneller und einfacher Top-Kandidat:innen finden. Buchbar als Gesamtausbildung mit Abschlussdiplom oder als Einzelseminare.

Zielgruppe: Personalleiter:innen, Recruiter:innen, Mitarbeiter:innen der Personalabteilung, Führungskräfte, die mit der Aufnahme von Mitarbeiter:innen befasst sind, Quereinsteiger:innen im Personalmanagement

Abschluss: Diplom „Competence in Recruit-

ing“
Umfang: 7 Teile, 8 Tage
Termine: September–Oktober 2024
Start: 24.09.2024
Veranstalter: ÖPWZ
Veranstaltungsort: Wien
Preis: 4.130 Euro (3.650 Euro für Mitglieder im Forum Personal)
Info: www.opwz.com

Lehrgang HR-Businesspartner

Diese Ausbildung orientiert sich an der betrieblichen Praxis. Expert:innen vermitteln Ihnen, was Sie als HR-Businesspartner brauchen. Der Fokus liegt dabei einerseits im Ausbau Ihrer BWL-Kompetenzen und andererseits in der Stärkung Ihrer Change- und Beratungskompetenzen.

Buchbar als Gesamtausbildung mit Abschlussdiplom oder als Einzelseminare.

Zielgruppe: HR-Manager:innen und Mitarbeitende, die künftig als HR-Businesspartner:innen tätig sein werden, sowie HR-Businesspartner:innen, die ihr Know-how vertiefen wollen

Vortragende: Karin Graser-Döll, Bernd Kosub, Katja Müller, Michael Pruka

Abschluss: Diplom „Geprüfter HR-Businesspartner“

Umfang: 3 Teile, 6 Tage

Termine: Oktober–November 2024

Start: 02.10.2024

Veranstalter: ÖPWZ

Veranstaltungsort: online

Preis: 3.290 Euro (2.930 Euro für Mitglieder im Forum Personal)

Info: www.opwz.com

Inclusive Business & DEI Excellence Summit

Der Inclusive Business & DEI Excellence Summit ist die Plattform für fachlichen, strategischen und konstruktiven Dialog über inklusives und nachhaltiges Wirtschaften im DACH-Raum. An der Spitze des Wandels zu stehen, bedeutet, Vielfalt und Gleichberechtigung in der Unternehmenswelt neu zu definieren. Dies ist das Netzwerk für visionäre Führungskräfte, die sich gemeinsam für eine zukunftsweisende Geschäftskultur einsetzen.

Zielgruppe: Führungskräfte, die Diversity-, Equity- und Inclusion-KPIs im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie festlegen, entwickeln und letztendlich managen und leben dürfen (CEO/COO, CHRO, Head of Diversity & Inclusion / Leiter:in DIE, Head of ESG / Leiter:in ESG, Head of Governance, Head of Talent / HR)

Vortragende: mehr als 50 Expertinnen und Experten aus der DACH-Region

Umfang: 2 Tage

Termin: 05.06.–06.06.2025

Veranstalter: Business Circle Management
 FortbildungsGmbH

Veranstaltungsort: Wien

Preis: 990 Euro

Info: businesscircle.at/human-resources/konferenz/inclusive-business-diversity-excellence-summit

PoP – Power of People 2025

Die PoP – Power of People 2025 steht unter einem ganz besonderen Stern, denn das HR-Strategieforum vereint alle Menschen, die mit ihrem Business Impact nachhaltige und erfolgreiche HR-Konzepte umsetzen. Und das, wie es auf der Power of People schon seit jeher der Fall ist: Gemeinsam. Lösungen.Finden.

Zielgruppe: Expert:innen und Leiter:innen aus allen Bereichen des HR-Managements, KMU-Geschäftsführer:innen mit Personalverantwortung, Expert:innen aus der Personal- und Unternehmensberatung

Vortragende: mehr als 40 Vortragende aus Wirtschaft und Wissenschaft

Termin: 10.04.–11.04.2025

Veranstalter: Business Circle Management
 FortbildungsGmbH

Veranstaltungsort: Falkensteiner Balance
 Resort Stegersbach

Preis: 1.790 Euro

Info: businesscircle.at/human-resources/konferenz/pop-power-of-people



FREITICKETS & RABATTE
personal-manager.at/gutscheine



HR-Events



– 15. Oktober 2024, Wiesbaden –
staffingpro.de

Lösungen & Learnings für Staffing-
Firmen in der Recruiting-Branche
Freiticket für Mitglieder



– 5. November 2024, München –
www.lnd-pro.de

Expofestival für Learning
& Development Professionals
Freiticket für Mitglieder



– 12. März 2025, Wien –
expofestival.personal-manager.at

Die HR-Messe für Österreich
Freiticket für Mitglieder

Gratiseintritt und Rabatte für Mitglieder:
personal-manager.at/gutscheine



New Pay Journey: Ein Leitfaden, um Vergütung neu zu denken

Von Stefanie Hornung, Nadine Nobile und Sven Franke

Haufe Verlag 2023
39,99 Euro

New Pay sorgte mit Aufkommen des Begriffs für viel Wirbel und für einige Missverständnisse. Damit sind nämlich keine kleinen Ergänzungen im Vergütungssystem oder weitere Benefits gemeint. Das Buch „New Pay Journey“ ist das Zweitwerk der Autor:innen und dient als eine Art Reiseführer auf dem Weg zum Verständnis und damit auch zur Umsetzung des Konzepts New Pay in Organisationen.

Nach einer ausführlichen Klärung des Begriffs steht die Conclusio der Autor:innen rasch fest: Alle Unternehmen brauchen New Pay – in welchem Maße, hängt von der jeweiligen Unternehmenskultur ab. Die New Pay Journey beginnt mit folgenden sieben Dimensionen, die als Reflexionshilfe in Bezug auf die eigene Kultur dienen sollen: Partizipation, Transparenz, Wir-Denken, Selbstverantwortung, Flexibilität, Permanent Beta und

Fairness. Weiters liefern die New-Pay-Landkarten alternative Denkmodelle für die individuelle Reise sowie praxistaugliche Hacks für begleitende Kommunikationsmaßnahmen im sogenannten „New Pay Style“.

Kommt man danach am ersten „Verkehrsknotenpunkt“ an, bedarf es oft richtungsweisen der Entscheidungen zu den Kernfragen: Wie viel ist meine Arbeit (im Vergleich zu anderen) wert? Was bedeutet eigentlich Leistung? Wie sieht ein funktionierendes Performance-management aus? Und: Wie kommt man schließlich von Kriterien zu Gehältern und Karrierewegen? Hier wird das Konzept des „New Grading“ vorgestellt und als Hilfestellung angeboten.

Für den ultimativen Praxisbezug dieser „Abenteuerreise“ wird man in den Schlusskapiteln mit einem Reisekompass in Form des

„New Pay Manifests“ ausgestattet und auf die kommenden sieben Phasen der eigenen New Pay Journey hingewiesen und vorbereitet – bis hin zum Ziel. Ganz wichtig: Nicht das Reise-Fotoalbum vergessen. 😊



© Minitta Kandlbauer

// REZENSANTIN

Andrea König
Soziologin, Business Mental
Coach, Bloggerin

// KONTAKT

www.karrieregefluester.com

// BEWERTUNG

Praktischer Nutzwert	★ ★ ★ ★ ★
Lesbarkeit/Schreibstil	★ ★ ★ ★ ★
Verständlichkeit	★ ★ ★ ★
Gliederung/Übersichtlichkeit	★ ★ ★ ★
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche	★ ★ ★ ★

0 Sterne = sehr schlecht, 5 Sterne = sehr gut

// LESEPROBE

Um euch dem Thema zu nähern, könnt Ihr einen kleinen Feldversuch unternehmen: Befragt Menschen aus eurem privaten und beruflichen Umfeld über ihre konkreten Erfahrungen mit Fragen wie:

- Was hat dazu beigetragen, dass Du einen Gehaltsprozess als positiv, konstruktiv und stimmig wahrgenommen hast?
- Wodurch sind bei dir Frustration und Ärger entstanden?

Ihr werdet dabei feststellen, dass es im Wesentlichen zwei Dinge sind, die am stärksten negativ hängen bleiben:

1. Keine Kommunikation auf Augenhöhe. Menschen berichten zum Beispiel, dass sie zwar die gewünschte Gehaltser-

höhung erhalten haben, aber im Gespräch oder während des Prozesses so behandelt wurden, dass sich diese trotzdem negativ im Gedächtnis einbrennen. Das verankert sich besonders intensiv und dauerhaft, wenn Beschäftigte sich ohnmächtig, ausgeliefert oder von oben herab behandelt fühlen. (...)

2. Mangelnde Erklärung von Gehaltsentscheidungen. Selbst wenn die Kommunikation wertschätzend und auf Augenhöhe stattfindet, kann es vorkommen, dass Entscheidungen nicht erklärt werden oder der nötige Kontext nicht mitgeliefert wird.

Der Name ist Programm, denn Stefanie Hornung, Nadine Nobile und Sven Franke sehen sich als Reiseführer:innen in einem Dickicht von unterschiedlichen und teilweise überholten Entlohnungsmodellen, Bonifikationsplänen sowie Incentive-Systemen. Haben sie in einer früheren Publikation zu New Pay das Reisegebiet in Form von sieben Dimensionen klar umrissen, zeigen sie nun anhand von Good Practices auf, wie sich diese in Unternehmen so gestalten lassen, dass sie zur gelebten Kultur passen. Fixe Modelle liefern sie nicht, sondern Denkanstöße zum Überwinden bisheriger Glaubenssätze und zum Finden neuer Prinzipien für die betriebliche Vergütung.

Dabei vertreten sie vehement einen Glaubenssatz: New Pay habe eine unmittelbare Wirkung darauf, was Organisationen tatsächlich anziehend macht. Denn die Adres-

saten von New Pay entscheiden sich oftmals aufgrund des Vergütungssystems für ein Unternehmen und sie lassen sich dadurch auch langfristig für eine sinnstiftende Tätigkeit binden.

Fairness und Partizipation sind für Mitarbeitende den Autor:innen zufolge die bedeutendsten Vergütungsdimensionen und für beide liefert das Buch Aktionspläne. Anhand von Praxisbeispielen zeigt es, wie Unternehmen Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit herstellen können sowie Partizipation bei der Vergütung ermöglichen. Das fünfte Kapitel widmet sich den verschiedenen Denksätzen und skizziert das Holistic-Pay-Modell. Dieses Konzept ist nicht grundlegend neu, aber es wirft in seiner gesamthaften Betrachtung nochmals einen vollständigen Blick auf alle Vergütungselemente und Benefits.

Eines ist klar: New Pay erfordert auch eine Neudefinition einiger Prozesse der Mitarbeiterführung wie Performancemanagement, Jobgrading und Benchmarking. Auch darauf gehen die Autor:innen ein. Schlussendlich geben sie Tipps zum Start für die New-Pay-Reise in der eigenen Organisation.

Die Reise durch die Welt der Vergütung ist übersichtlich strukturiert und gut nachvollziehbar. Da und dort ist sie jedoch stärker von individuellen Erfahrungen und weniger von Forschungsergebnissen geprägt. Das schmälert ihren Wert nicht, sondern zeigt vielmehr auf, dass es in Sachen New Pay noch viel zu tun gibt. Die Praxis wird zeigen, welche Ansätze dann tatsächlich zum Erfolg führen.

// BEWERTUNG

Praktischer Nutzwert	★ ★ ★ ★
Lesbarkeit/Schreibstil	★ ★ ★ ★ ★
Verständlichkeit	★ ★ ★ ★ ★
Gliederung/Übersichtlichkeit	★ ★ ★ ★ ★
Meine persönliche Empfehlung für Personalverantwortliche	★ ★ ★ ★



// REZENSENT

Karl Lang
Senior HR Director,
Siemens AG Österreich

0 Sterne = sehr schlecht, 5 Sterne = sehr gut

Fit für den Job: Wie Personal- und Führungskräfteentwicklung gelingt

Weitere Themen dieser Ausgabe sind:

- › Bewerbermanagement
- › Changemanagement
- › Organisationsentwicklung
- › Führung
- › Workforcemanagement
- › Plattformarbeit
- › Arbeitszeit und Lohnabrechnung
- › Onlinemarketing im Recruiting



KI-generiertes Bild

// IMPRESSUM

www.personal-manager.at

Medieninhaber:

HRM Institute GmbH & Co. KG
Rheinkaistr. 2, 68159 Mannheim
verlag@personal-manager.at
Handelsregister: AG Mannheim – HRA 704494

Komplementärin:
boerding Messe Verwaltungen GmbH
Handelsregister: AG Mannheim – HRB 700025
UID-Nr.: ATU76317558

Chefredaktion:

Bettina Geuenich (HV i. S. d. P.)
T +43 7722 6735089-58
T +49 621 40166-304
b.geuenich@personal-manager.at

Anzeigenleitung:

Martina Krechtler
T +43 7722 6735089-53
T +49 621 40166-305
m.krechtler@personal-manager.at

Lektorat/Korrektorat: Christine Schlitt

Geschäftsführer:

Alexander R. Petsch (CEO)

Creative Director:

Ines Richter
T +49 621 40166-315
i.richter@personal-manager.at

Mitgliederservice:

service@personal-manager.at

Bezugspreise:

Einzelmitgliedschaft:
1 User: 199 Euro
für Studierende: 75 Euro
Firmenmitgliedschaft:
2-5 User 395 Euro

Erscheinungsweise: jeden zweiten Monat
(Jän., März, Mai, Juli, Sept., Nov.)

Auflage: 7.000 / 23. Jahrgang

Hersteller: Ferdinand Berger & Söhne
Gesellschaft mbH, Wienerstr. 80, 3580 Horn

Copyright: HRM Institute GmbH & Co. KG

ISSN: 1612-2836

Titelbild: [@istockphoto.com/nd3000](https://www.istockphoto.com/nd3000)

Autor:innen dieser Ausgabe:

Markus Düppengießer
Margit Kreuzhuber
Karin Schreiner
Julian Hagelkrueys
Olivia Stiedl
Rudolf Kottbauer
Dagmar Kéryová
Andreas Geiblinger
Raik Thiele
Nahed Hatahet
Barbara Stöttinger
Martin Giesswein
Helmut Stadlbauer
Manfred Lindorfer
Stefanie Findeisen
Nika Perevalova
Martina Portele
Karl Portele
Thomas Würzburger
Johannes Neumann
Andrea König
Karl Lang

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übernimmt der Verlag vom Verfasser oder der Verfasserin alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verwendung im Internet und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für die Rechte an den Bildern der Anbieter, zum Beispiel in Anzeigen, übernimmt der Verlag keine Haftung. **Grundlegende Richtung:** Der personal manager ist eine alle zwei Monate erscheinende Fachzeitschrift für Entscheiderinnen und Entscheider im Human Resource Management, deren Beraterinnen und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführerinnen, Personalleiter, Personalrecruiterinnen, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Beraterinnen in Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen und Institutionen. Der personal manager informiert über Neuigkeiten im Personalgeschäft im In- und Ausland sowie über den für die Zielgruppe relevanten Markt für Produkte, Software und Dienstleistungen. Es werden innovative Konzepte zu Management, Führung, Vergütung, Sozialleistungen, betrieblicher Altersvorsorge, Arbeitsrecht, Organisation und Softwareunterstützung der Personalabteilung behandelt.



personal manager

HR Content & Community

WIR
LEBEN
HR!

JETZT GRATIS TESTEN
personal-manager.at/mitgliedschaft



Eine Auswahl unserer Themen: Jetzt im digitalen Archiv verfügbar

- › **Talente überzeugen**
Wer Talente überzeugen will, muss gute Argumente haben.
- › **Was bringt die Zukunft?**
Welche Megatrends beeinflussen die Personalarbeit von morgen?
- › **Künstliche Intelligenz**
KI-Anwendungen bergen Chancen und Risiken für das Personalmanagement.
- › **Leadership**
Welche Führungsmodelle helfen dabei, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen?
- › **Karriere im HRM**
Welche Ausbildungswege führen ins Personalmanagement?
- › **Weiterbildung**
Vor dem Hintergrund einer anhaltenden „Skill Shortage“ analysieren derzeit viele Unternehmen, welche Fähigkeiten ihre Mitarbeiter künftig brauchen.
- › **Recruiting**
Personal fehlt derzeit allerorten – und nicht nur Fachkräfte sind gefragt.
- › **New Work**
New Work ist in den Unternehmen angekommen, doch das Konzept hat an Sprengkraft eingebüßt.
- › **Diversity**
Diversitymanagement boomt – und es gibt gute Gründe dafür.
- › **Future Skills**
Welche Fähigkeiten werden wir in Zukunft benötigen?
- › **Employer Attractiveness**
Während die Nachfrage nach Arbeitskräften zu Beginn der Pandemie gesunken ist, zieht sie seit Monaten wieder deutlich an.



personal manager Ausgabenarchiv aufrufen

www.personal-manager.at



Live dabei sein: personal manager Onlinekonferenz

Austauschen und weiterbilden, ohne zu verreisen? Auch noch gratis? Herausfordernde Zeiten erfordern ein besonderes Personalmanagement: Vor welchen Aufgaben stehen Österreichs HR-Verantwortliche heute? Und was benötigen sie, um diese zu meistern? Antworten liefert die personal manager Onlinekonferenz.

SAVE THE DATE: 23.–24. Oktober 2024



Gratisticket sichern

www.personal-manager.at/onlinekonferenz

» LET'S GROW!

personal manager

Onlinekonferenz für die
HR-Community Österreich

**GRATIS
TEILNEHMEN!**

**23. & 24.
Oktober 2024**

ONLINEKONFERENZ FÜR HR
personal-manager.at/onlinekonferenz



Onlinekonferenz für die HR-Community Österreich

Vor welchen Aufgaben stehen Österreichs HR-Verantwortliche heute?
Und was benötigen sie, um diese zu meistern?
Diese und weitere Fragen beantwortet der personal manager
am 23. & 24. Oktober 2024.

**Nehmen Sie gratis teil, stellen Sie Fragen,
treffen Sie Gleichgesinnte.**

.....

Ihre Vorteile:

- › **Sie möchten nicht verreisen, um sich weiterzubilden?**
Die Experten teilen ihr Fachwissen online.
 - › **Sie haben konkrete Fragen zu den HR-Themen?**
Die Profis beantworten sie.
 - › **Sie möchten einen Veranstalter mit langjährigem Know-how?**
Dann sind Sie bei uns genau richtig.
-

**Online
weiterbilden**

**Geldbeutel &
Umwelt schonen**