

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

14,50 EURO

4 JULI / AUGUST 2018

www.personal-manager.at



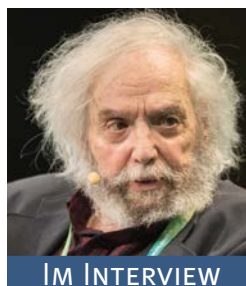
**SPECIAL:**  
*Gesundheits-  
management*

## Heldinnen vor

**Wie Unternehmen  
Frauen in Führung bringen**



Zum E-Magazin:  
[www.personal-manager.at/  
meinbereich](http://www.personal-manager.at/meinbereich)



IM INTERVIEW

**Frithjof Bergmann**  
Begründer der  
„New Work“-Bewegung

### Agiles Arbeiten

Die Raiffeisen Bankengruppe baut mit Scrum ihr digitales Angebot aus.

### Smart Glasses

Daimler setzt auf intelligente Datenbrillen für die Weiterbildung.

### Predictive Analytics

Datenbasierte Vorhersagen für HR sind in der Praxis noch nicht angekommen.



ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M

9 190001 019277



[www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich](http://www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich)

dieser Kinder werden später wohl mal Führungskräfte werden – und welche nicht?“ Ihre Tochter saß auf dem Bild neben meiner.

Nicht nur für Mütter von Töchtern ist es ärgerlich zu sehen, wie Mädchen in Schubladen gesteckt werden und Frauen mit Potenzial beruflich unter ihren Möglichkeiten bleiben. Auch für Unternehmen ist es geradezu fahrlässig, die Hälfte der arbeitsfähigen Bevölkerung nicht richtig abzuholen. Das Pro-

blem: Selbst wenn wir es wollen, ist es nicht einfach, das Ruder herumzudrehen. Denn die Prozesse, die dazu führen, dass Frauen nicht an den Schalthebeln sitzen, laufen überwiegend unbewusst ab. Wie es dennoch gelingen kann, Gender Balance zu fördern und Frauen in Führung zu bringen, untersuchen wir in dieser Ausgabe. Darin beschreiben wir, wie Organisationen die bestmöglichen Kandidatinnen und Kandidaten für Schlüsselpositionen gewinnen – und was wir von Unternehmen lernen können, die jetzt schon von Chancengleichheit profitieren.

Eine anregende Lektüre wünscht  
Ihre

*Bettina Geuenich*

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn ich an Frauen in Führungspositionen denke, fallen mir ganz viele Geschichten ein. Eine davon erzählte mir neulich eine ehemalige Kollegin, die ich noch von meiner Zeit bei einer regionalen deutschen Tageszeitung kenne. Sie saß als junge Volontärin einmal in der Lokalredaktion, als eine Frau hereinschneite und „den Chef“ sprechen wollte. Meine Bekannte verwies auf die Lokalchefin, also die Leiterin der Redaktion, die ein paar PCs weiter an einem Artikel arbeitete. Die Besucherin reagierte genervt: „Nein, ich möchte den richtigen Chef sprechen!“

Diese Geschichte zeigt für mich sehr gut, warum Frauen in Führungsetagen nach wie vor in der Minderheit sind. Natürlich liegt es auch an Rahmenbedingungen wie unflexiblen Arbeitsmodellen und dem Präsentismus, der noch in vielen Unternehmen vorherrscht. Wenn Führungspositionen nur mit einem Einsatz von 50 Stunden plus zu haben sind, haben vor allem Frauen mit Kindern schlechte Karten. Doch der Karriere-Killer Nummer eins sind nach wie vor die Bilder in unseren Köpfen. Solange Führung rein männlich konnotiert ist, trauen viele Chefs dem männlichen Nachwuchs eben mehr zu als dem weiblichen.

Leider wirken diese Stereotype schon ab dem frühen Kindesalter, wenn die Erwachsenen mitspielen. In den Kindergarten meiner älteren Tochter kam eine Fotografin und machte Bilder von den Vorschulkindern. Die drei Jungen sollten sich für die Fotos hinstellen, ganz cool, die Hände in die Hüften gestemmt. Die Mädchen platzierte die Fotografin vor den Jungen am Boden – brav die Beine übereinandergeschlagen, im Meerjungfrauensitz. Als wir Eltern die Abzüge erhielten, fragte eine Mutter trocken: „Welche

## DREI FRAGEN AN HELEN PELZMANN



Foto: Pelzmann © Andi Bruckner

### Helen Pelzmann,

Partnerin, EY Law, Verantwortliche für die Initiative „Women. Fast Forward“ in Österreich

### Seit Anfang 2018 gilt in Österreich die Frauenquote für Aufsichtsräte. Welchen Aufholbedarf gibt es noch?

Mit Inkrafttreten der gesetzlichen Frauenquote Anfang 2018 erfüllte erst jedes vierte im Wiener Börse Index notierte Unternehmen, das von der Regelung betroffen ist, die Quote. Im Umkehrschluss heißt das, dass 25 der 33 betroffenen Unternehmen bei der Neubestellung des Aufsichtsrats ihre Frauenquote erhöhen müssen. Bei gleich bleibender Zusammensetzung der Aufsichtsräte müssten bei der nächsten Bestellung rund 35 Posten von Männern zu Frauen wandern.

### Wie gut sind Frauen in den Vorstandsetagen der Unternehmen vertreten?

Der Frauenanteil in Vorstandsetagen stagniert seit Jahren auf niedrigem Niveau. Mit Stand Ende Dezember 2017 gab es nur zehn weibliche Vorstandsmitglieder in den im WBI notierten Unternehmen, denen 179 männliche gegenüberstehen. Das ist gleichbedeutend mit einem Frauenanteil von nur 5,3 Prozent. Trotz eines leicht positiven Trends in den letzten Jahren sind Frauen in den obersten Entscheidungsgremien von Österreichs Top-Unternehmen nach wie vor die Ausnahme.

### Was bringen Quotenregelungen aus Ihrer Sicht generell?

Die Quote ist kein Allheilmittel, aber sie kann positive Effekte haben. Das zeigt Deutschland, wo die Frauenquote in den Aufsichtsräten der DAX-Konzerne mittlerweile knapp über 30 Prozent liegt. Die Quote verhilft Frauen zur Sichtbarkeit. Aufsichtsräte in Österreich sind trotz des seit beinahe sechs Jahren im Aktiengesetz verankerten Gebots, Diversität bei der Besetzung zu berücksichtigen, häufig homogen. Sowohl bei den Nominierungsvorschlägen als auch bei der Wahl scheinen Aufsichtsrat und Aktionäre immer wieder auf dieselben Personen aus ihrem vertrauten Netzwerk zurückzugreifen. Dort kommen Frauen häufig nicht vor.

*Interview: Bettina Geuenich*

**Gleich  
anmelden!**

## Webinare 2018 zum Thema Recht und Personalcontrolling mit:



**Fred Schübbe**  
Experte für Personalcontrolling,  
Fachbuchautor



**Mag. Andrea Rieser**  
Steuerberaterin,  
Senior Manager



**Dr. Anna Mertinz**  
Rechtsanwältin,  
Spezialistin für Arbeitsrecht

**DSGVO-  
Webinare**



### „Mitarbeiterdatenschutz. Die DSGVO und ihre Auswirkungen auf die Praxis“

Referentin: Anna Mertinz

- 10.07. Teil 3: Umgang mit Datenpannen und datenschutzrechtlichen Anfragen von Mitarbeitern, Bewerbern und Kunden**
- 04.09. Teil 4: Social Media im Arbeitsverhältnis, Datenschutz und Home Office**

Teil 1 und 2 der Webinarreihe finden Sie unter:  
[www.personal-manager.at/DSGVO-Webinare](http://www.personal-manager.at/DSGVO-Webinare)

### HR-Recht und Personalcontrolling

- 20.09. (Flexible) Arbeitszeit und Arbeitszeitaufzeichnungen**  
Referentin: Anna Mertinz
- 16.10. HR-Kennzahlen erfolgreich einführen**  
Referent: Fred Schübbe
- 24.10. Lohnsteuer- & Sozialversicherungsrecht**  
Referentin: Andrea Rieser
- 27.11. Dienstverhältnisse beenden**  
Referentin: Anna Mertinz
- 11.12. Lohnsteuer- & Sozialversicherungsrecht**  
Referentin: Andrea Rieser

|  | Einzelpreis |
|--|-------------|
| Webinarteilnahme regulär   | 89 Euro     |
| Webinarteilnahme für Abonnenten der Zeitschrift personal manager | 69 Euro     |
| Aufzeichnung des Webinars  | 65 Euro     |

## news &amp; trends

Neues aus der Personalwirtschaft ..... 6

## aktuelles interview

Frithjof Bergmann, Philosoph, New-Work-Begründer ..... 8

## hr-einsichten

Schelling Anlagenbau: Strukturschwach heißt nicht personalarm ..... 10

## titel/frauen in führung

► **Frauen an die Macht:** Kompetenzen und Ideen sichtbar machen ..... 12► **dm Österreich:** „Wir thematisieren Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr offen“. Im Gespräch mit Petra Mathi-Kogelnik, Leiterin des Ressorts Mitarbeiter ..... 16► **Auf dem Weg an die Spitze:** Erfolgsfaktoren für mehr Frauen in Führungspositionen ..... 18► **IBM Österreich:** „Gender Balance funktioniert, wenn Unternehmen es im Wertesystem verankern“. Im Gespräch mit Geschäftsführerin Patricia Neumann ..... 22► **Gender Balance als strategisches Ziel:** Wie der ÖBB-Konzern Gleichstellung und Vielfalt aktiv voranbringt ..... 24► **Heldinnen an die Macht:** Warum Frauenförderung nicht reicht – es aber ohne auch nicht geht ..... 28

## personalentwicklung

## Personalentwicklung aufbauen:

Wie Ottakringer gewohnte Pfade verlässt ..... 32

Rollenwandel: Was Personalentwicklung künftig leisten muss ..... 36

## weiterbildung

## Smart Glasses:

Daimler nutzt Datenbrillen in der arbeitsplatznahen Qualifizierung ..... 39

## hr-software

Predictive Analytics: „Was im Marketing und Finanzwesen gang und gäbe ist, da kommt HR erst hin“.

Im Gespräch mit Florian Brence, Manager Human Capital, Deloitte ..... 42

## organisationsentwicklung

Raiffeisen Bankengruppe: Mit Scrum in die digitale Zukunft ..... 44

## management

Lean Management: Faktoren für den Erfolg ..... 48

## personalcontrolling

## Serie „Qualitatives Personalcontrolling“ – Teil 1:

Personalrisiken aufdecken ..... 52

## special

► **Zielgerichtet:** Gesundheitsmanagement strukturiert aufbauen ..... 55

## service

HR-Anbieter ..... 59

Seminar- und Veranstaltungstermine ..... 60

## lesenswert

## Bücher im Blick:

Agile Teams: Neue Herausforderungen fokussiert meistern ..... 64

## ausblick

Vorschau/Impressum ..... 66

10 |  
HR-Einsichten

Foto: © Steger

Schwarzach ist eine Gemeinde im Bezirk Bregenz im österreichischen Vorarlberg mit rund 3.900 Einwohnern. Seit 1917 unterhält der weltweite Spezialist für Kreissägen-Technologie Schelling in diesem beschaulichen Gebiet zwischen Bodensee und Alpen seinen Standort. Wie es dem Unternehmen gelingt, Fachkräfte in die Provinz zu holen, beschreibt Armin Steger, Head of HR Management & Organizational Development.

44 |  
Organisations-  
entwicklung

Normalerweise würde man ein Bankhaus nicht unbedingt mit dem Attribut „agil“ in Verbindung bringen. Doch die Raiffeisen Bankengruppe Österreich beweist seit 2016 das Gegenteil. Unter dem Motto „regional.digital.überall“ setzt sie eine Digitalisierungsoffensive um – und zwar mit Scrum, einer Methode der agilen Softwareentwicklung.

52 |  
Personal-  
controlling

Viele Aspekte unserer Arbeit lassen sich nicht quantitativ messen, haben aber Auswirkungen auf ihren Erfolg. Qualitative Daten können Unternehmen helfen, verborgene Potenziale zu heben. Anregungen dazu geben wir in der Serie „Qualitatives Personalcontrolling“. Teil 1 zeigt, wie Betriebe ihre jährlichen Personalberichte aufwerten und mit Daten erweitern können, die das Management von Personalrisiken unterstützen.

55 |  
Gesundheits-  
management

Das Gesundheitsmanagement besteht in vielen Betrieben aus einer Fülle von Einzelaktionen. Wie lassen sich diese sinnvoll bündeln, an Zielen ausrichten und in einen Kennzahlenprozess einbetten? Und welche Faktoren entscheiden über den Erfolg des Gesundheitsmanagements?



# „Was viele jetzt als Neue Arbeit bezeichnen, ist Lohnarbeit im Minirock“



Foto: © Bergmann

**Frithjof Bergmann ist der Begründer der „New Work“-Bewegung.** Der US-amerikanische Professor für Philosophie und Anthropologie deutsch-österreichischer Abstammung entwickelte ein Gegenmodell zur kapitalistischen Marktwirtschaft, das er selbst praktisch anwendete: 1984 gründete er in der Autostadt Flint in Michigan das erste Zentrum für Neue Arbeit, das Arbeitern, die durch die Automatisierung ihren Job verloren hatten, helfen sollte, ihre eigentliche Berufung zu finden. Auf dem Corporate Culture Jam in Wien hielt Frithjof Bergmann eine Keynote über Skype. Mit dem personal manager sprach er vorher über sein Lebenswerk.

## Herr Bergmann, Sie sagen, das System der Lohnarbeit habe ausgedient. Woran machen Sie das fest?

Was vielen gar nicht bewusst ist: Die Lohnarbeit ist eigentlich ein verhältnismäßig junges Phänomen. Bis vor rund 200 Jahren waren die meisten Menschen auf der Welt Bauern. Als die Lohnarbeit dann entstand, meldeten sich schon die ersten Kritiker. Ich denke da zum Beispiel an Thomas Jefferson, der in den USA eine Art Heiliger ist. Er hat oft und lange über die Nachteile der Lohnarbeit geschrieben. Dabei kritisierte er, dass die Lohnarbeit Menschen erschöpft und ausnutzt, ihnen insgesamt nicht guttut. Die Landarbeit habe Menschen kräftig gemacht und entwickelt – die Lohnarbeit bewirke genau das Gegenteil.

## Ist diese Sicht nicht etwas schwarz-weiß?

Natürlich – und außerdem hat sich die Lohnarbeit seit Jefferson geändert. Lohnarbeit kann grundsätzlich ebenso wie Bauernarbeit für Menschen gut oder schlecht sein. Aber ich habe jahrelang mit Menschen gearbeitet, die Lohnarbeit geleistet haben – vor allem in der Automobilindustrie, zum Beispiel in Flint. Und mein Eindruck war und ist, dass Menschen im System der Lohnarbeit oft nicht das tun, was sie wirklich, wirklich wollen.

## Ende der 1970er-Jahre haben Sie in Flint eine Alternative zur Lohnarbeit formuliert. Wie sah die aus?

Als Reaktion auf die drohenden Entlassungen in der Automobilindustrie habe ich das erste

Zentrum für Neue Arbeit gegründet. **Unsere Idee war, dass die Leute die Hälfte der Zeit weiter in den Fabriken arbeiten sollten. Die andere Hälfte sollten sie im Zentrum für Neue Arbeit die Möglichkeit haben herauszufinden, was sie wirklich, wirklich wollten. Das war der Anfang der Neuen Arbeit.**

## Wie haben Sie mit den Menschen gearbeitet?

Wir haben sehr viele Gespräche geführt. Meine Erfahrung ist, dass die meisten Menschen – ob Arbeiter oder Manager – nicht genau wissen, was sie wirklich, wirklich wollen. Doch es ist möglich, das herauszufinden – am besten im Dialog. Diese Dialoge sind nicht immer einfach und sie erfordern Ausdauer. Mit einigen Menschen haben wir monatelang ge-

arbeitet. Für die meisten Fabrikarbeiter, die ich in dieser Zeit kennengelernt habe, war die Vorstellung, dass jemand von ihnen erfahren wollte, was sie wirklich wollen, natürlich vollkommen neu. Für die Mehrheit war es auch schwer zu erkennen, welchen Sinn diese Frage haben soll. Erst mit der Zeit haben sie das Ganze dann ernst genommen.

### Was haben sie zum Beispiel über sich herausgefunden?

Ich erinnere mich zum Beispiel an einen Arbeiter, der sehr auf Reinlichkeit bedacht war. Gerade er hatte in der Fabrik aber einen Job, den er unter dem Fließband verrichten musste. So kam er jeden Abend mit Öl bedeckt nach Hause. Der ist später darauf gekommen, dass er eigentlich etwas ganz anderes machen möchte – nämlich Yoga unterrichten. Das war in seinem Umfeld völlig unerhört und hat sehr viel Kopfschütteln hervorgeufen. Aber wir haben ihm geholfen, seine Selbstständigkeit aufzubauen, ein Studio einzurichten – und damit war er dann später sehr erfolgreich.

### Sind es nicht meistens die ohnehin schon Privilegierten, gut Vernetzten und gut Ausgebildeten, die es schaffen, mit dem, was sie wirklich wollen, Geld zu verdienen?

Das stimmt schon. Nicht alle haben dieselben Voraussetzungen – und zu wissen, was man wirklich, wirklich will, heißt noch nicht, dass man damit auch Geld verdient. Daher ist es aus unserer Sicht auch ganz wichtig und nötig, viele Zentren für Neue Arbeit aufzubauen, um Menschen, die es nicht alleine schaffen, dabei zu unterstützen, ihren Weg zu finden. Ohne Unterstützung geht es nicht.

### Wie könnte denn ein Wirtschaftssystem aussehen, in dem sich die Menschen besser verwirklichen können?

Wir versuchen mit aller Fantasie und Kraft ein neues Wirtschaftssystem zu verwirklichen. Ein Teil davon ist ein Begriff, der im deutschsprachigen Raum noch nicht sehr angekommen ist, aber sich in Amerika schon sehr verbreitet hat: das sogenannte High-Tech-Self-Providing. **Der Gedanke, moderne Technologie zu nutzen, um sich selbst auf vielfältige und raffinierte Art und Weise zu versorgen, unabhängig zu werden und nicht**

**auf einen Job angewiesen zu sein. Dazu wollen wir Menschen ermutigen.**

### Welche Rolle spielt dabei die Vernetzung mit anderen?

Das englische Wort Community passt hier gut. In der Entwicklung der Neuen Arbeit hat der Begriff der Community eine große Rolle gespielt. Wir haben erlebt und gesehen, dass es ohne sie nicht geht. Die Zentren für Neue Arbeit versuchen, Communitys zu schaffen, in denen Menschen sich gegenseitig unterstützen, um ihre Pläne zu verwirklichen.

### Sie haben auch in Indien Projekte im Sinne der Neuen Arbeit geleitet. Welche Erfahrungen haben Sie dort gesammelt?

Die Armut in Indien hat mich extrem erschüttert. Ich hatte auch Bedenken, dass sich die Neue Arbeit in Indien nicht einpflanzen lassen würde. Aber zu meiner Überraschung haben viele Menschen dort die Neue Arbeit mit Gandhi verknüpft. Einige Hauptideen Gandhis passen sehr gut zum Ideal der Selbstversorgung und Unabhängigkeit.

Schon vor meiner ersten Reise nach Indien hatte ich die Bekanntschaft mit dem 3-D-Drucken gemacht. Damals war das verhältnismäßig neu und irgendwie unerhört. In Indien setzte sich diese Technologie früh durch. Mein sehr guter Freund Anil Saldanhä aus Mumbai und ich haben monatelang an verschiedenen kleinen, aber nützlichen Erfindungen gearbeitet. Anil ist ein indischer Geschäftsmann. Sein besonderes Interesse galt der Entwicklung von einfachen zwei- oder dreirädrigen Fachzeugen, die Verbraucher in kleinen Werkstätten in Indien selbst herstellen konnten. Wir entwickelten unterschiedliche Modelle, die alle auf dem Verfahren der additiven Fertigung basierten.

### Ihr Begriff der Neuen Arbeit ist inzwischen sehr verbreitet und wird auf vielen Konferenzen diskutiert. Haben Sie den Eindruck, dass wir Ihren Vorstellungen von einer guten Wirtschaftsordnung dadurch näher gekommen sind?

Wir sind diesen Vorstellungen schon etwas näher gekommen. Aber ich bin sehr unzufrieden damit, dass die Neue Arbeit zu einem Schlagwort geworden ist, das sich deutlich von dem unterscheidet, was ich ursprünglich damit im Sinn hatte. Für uns war das

Entscheidende, selbst tätig zu werden, unabhängig zu sein, sich zu versorgen, eine grundendere Wirtschaft zu schaffen. Ich würde sagen, das hat sich zu einem großen Teil noch nicht verwirklicht. Was viele jetzt als Neue Arbeit bezeichnen, ist Lohnarbeit im Minirock. Das ist nicht das, was wir beabsichtigt haben. Wir wollten eine andere Wirtschaft – und im Grunde genommen die Abschaffung der Lohnarbeit. Es ging uns nicht darum, die Lohnarbeit etwas reizvoller zu machen. Ich bin allerdings der Meinung, dass sich die Lohnarbeit über kurz oder lang ohnehin selbst abschaffen wird. Die Automatisierung und die massenhafte Verknappung der Jobs wird die Neue Arbeit notwendig machen – auf Arten und Weisen, die vorher nicht so klar waren. Wenn die Lohnarbeit immer rarer wird, müssen wir anfangen, uns Gedanken über Alternativen zu machen. Genau das leistet die Neue Arbeit.

### In Oberösterreich entsteht gerade ein Zentrum für Neue Arbeit. Was wird dort geschehen?

Es ist mir eine besonders große Freude, dass es uns gelungen ist, einen Standort im deutschsprachigen Raum zu finden, wo ich mit 87 Jahren Menschen ausbilden darf, die dort die Fähigkeit erlernen können, anderen Menschen dabei zu helfen, herauszufinden, was sie wirklich, wirklich wollen! In Sarleinsbach wird das erste Zentrum für Neue Arbeit in Europa entstehen. Gegenwärtig lassen unsere Kapazitäten 20 Schüler zu, das erste Grundseminar startet Anfang Juli. Wir arbeiten gerade am Aufbau von Übernachtungsmöglichkeiten, Feldern, Permakulturgärten, Gewächshäusern, Werkstätten, Ställen und IT-Kapazitäten – mit dem Ziel, einer selbstbestimmten Gesellschaft entscheidend näher zu kommen.

*Interview: Bettina Geuenich*

### LITERATURTIPPS

**Neue Arbeit, Neue Kultur.** Von Frithjof Bergmann. Arbor Verlag 2004.

**Neue Arbeit kompakt.** Von Frithjof Bergmann. Arbor Verlag 2007.

### WEBTIPPS

 [www.newwork.global](http://www.newwork.global)

 [www.ecoforma.co.at](http://www.ecoforma.co.at)

# Frauen an die Macht

## Kompetenzen und Ideen sichtbar machen



Foto: © Nobile

Autorin

### Nadine Nobile

Gründerin und Geschäftsführerin,  
CO:X, Enthusiastin für New Work,  
Coach, Initiatorin des virtuellen Netzwerks  
„New Work Women“



[www.hrm.at/profiles/nadine-nobile](http://www.hrm.at/profiles/nadine-nobile)



Das Thema „Frauen in Führung“ ist gerade wieder topaktuell. Es vergeht kaum eine Woche, in der nicht über die Chancen der Digitalisierung für Frauen oder die Bedeutung weiblicher Führungskompetenzen für die künftige Arbeitswelt berichtet wird. Doch der Blick in die Top-Etagen der Unternehmen zeichnet ein gänzlich anderes Bild. Führungsetagen sind in der Regel immer noch eine Männerbastion. Daran haben in den letzten Jahren auch gesetzliche oder betriebliche Frauenquoten kaum etwas verändert. Was können Unternehmen tun, um mehr Frauen in Führung zu etablieren?

Die Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind noch weit entfernt von der Gleichstellung. Ob in Österreich, der Schweiz oder Deutschland, Frauen sind in allen drei Ländern immer noch die Ausnahme in

Vorstandsetagen. In den 200 größten Unternehmen Österreichs sind laut „Frauen. Management.Report.2018“ der Arbeiterkammer Wien von den 616 Geschäftsführungsposten gerade einmal 52 von Frauen besetzt.

Bei den börsennotierten Unternehmen ist die männliche Dominanz noch deutlicher. Hier liegt der Männeranteil bei 95 Prozent. Und so dürfte es kaum überraschen, dass in 87 Prozent der Gesellschaften aktuell keine einzige Frau im Vorstand zu finden ist. Auch in der Schweiz sind die Vorstandsposten eine Männerdomäne. Hier stellt der „schilling-report 2018“ eine Frauenquote von gerade einmal sieben Prozent fest. Die AllBright Stiftung kommt für Deutschland zu ähnlichen Ergebnissen. Nur etwa zwölf Prozent der Vorstandsposten der DAX-Unternehmen sind dort von Frauen besetzt. Kleinere und mittlere Börsenunternehmen sind mit lediglich fünf bis sechs Prozent noch weiter abgeschlagen.

## Vorreiter USA, Schweden und Großbritannien

Vergleicht man diese Daten mit Ländern wie den USA, Schweden oder Großbritannien, wird schnell deutlich: Der deutschsprachige Raum hinkt im internationalen Vergleich hinterher. Während Frauen dort bereits bis zu ein Viertel der Vorstandsposten bekleiden, steht die DACH-Region auf dem Niveau von Ländern wie Indien und der Türkei.

Aber warum soll sich überhaupt etwas ändern? Der Wirtschaft im deutschsprachigen Raum geht es doch gut. Ja, das stimmt, und dennoch ist der Erfolg der Vergangenheit kein Garant für Erfolg in der Zukunft. **Und wenn man Untersuchungen zum Thema Diversität glauben kann, dann ist Vielfalt ein wichtiger Schlüssel für Innovation und Unternehmenserfolg.**

## Innovation braucht Vielfalt

In ihrer Studie „The Mix That Matters“ zeigt die Boston Consulting Group (BCG) beispielsweise, dass Innovation und Diversität von Teams miteinander korrelieren. Das bedeutet, „wer innovativ sein möchte, muss Vielfalt fördern. Und zwar in allen Facetten. Ein vielfältiges Unternehmen ist eines, in dem Frauen und Männer zusammenkommen. Menschen unterschiedlicher Herkunft. Menschen, mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Lebens- und Ausbildungswegen“, so Carsten Kratz, Deutschland- und Österreich-Chef der BCG, in einem kürzlich erschienenen Bericht des Handelsblatts. Und so überrascht es nicht, dass selbst Unternehmens- und Strategieberatungen wie Boston Consulting oder EY mittlerweile jährlich den Anteil von Frauen in Führungspositionen erheben und diese Ergebnisse pressewirksam veröffentlichen. Auch immer mehr Investoren fragen kritisch nach, wenn es um Vielfalt in den Top-Etagen geht. So zum Beispiel BlackRock, der größte unabhängige Vermögensverwalter weltweit mit einem verwalteten Vermögen von über sechs Billionen US-Dollar. Im Februar berichtete das Finanzportal Bloomberg über ein Schreiben von BlackRock, in dem die Geschäftsführung alle Beteiligungen mit weniger als zwei Frauen im Vorstand auffordert, eine Erklärung für ihre geringe Diversität abzugeben. Denn, so BlackRock: „Unabhängig von der Branche, dem Standort oder der Größe eines Unternehmens sind wir der An-

sicht, dass mangelnde Vielfalt im Vorstand die Fähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt, wirksame strategische Entscheidungen zu treffen.“

## Mit der Frauenquote zum Ziel?

In Anbetracht der zögerlichen Entwicklungen in vielen Unternehmen jedoch werden die Stimmen aus der Gesellschaft lauter, die eine gesetzliche Frauenquote für börsennotierte Unternehmen fordern. Viele sehen dies als einzige Möglichkeit in absehbarer Zeit zu einem ausgeglichenen Verhältnis von Frauen und Männern in Geschäftsführungspositionen zu kommen. Einige Unternehmen haben diese Forderung vorweggenommen und sich selbst Ziele gesetzt, um den Anteil von Frauen in Top-Positionen zu erhöhen. Darunter finden sich Unternehmen wie Ikea, SAP, die Vattenfall Group oder Deutsche Telekom. Dass Ikea bereits das 50-Prozent-Ziel für alle Managementpositionen anpeilt, dürfte Schweden-Kenner nicht überraschen. „Gleichstellung, Gleichbehandlung und die Erhöhung des Frauenanteils in Managementpositionen gehören seit vielen Jahren zu den Kernthemen der globalen Unternehmensstrategie von IKEA“, heißt es auf der Webseite des Möbel-Giganten. Auch der Technologie-Anbieter SAP hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt. Die SAP SE hat aktuell einen Frauenanteil von 30 Prozent im Gesamtunternehmen. In den Führungsebenen liegt er bei einem Viertel und im Vorstand bei immerhin einem Fünftel. Und das Unternehmen visiert ein weiteres Ziel an. Bis 2022 soll der Vorstand zu 30 Prozent aus Frauen bestehen. Damit zeigt der Vorstandsvorsitzende Bill McDermott und seine Vorstandskollegen eine klare Richtung auf, wohin die Reise bei SAP gehen soll. Das Engagement trifft jedoch nicht nur auf Unterstützer. Es gibt auch Kritiker, die sich durch die Frauenquote benachteiligt und ihrerseits diskriminiert fühlen.

Und so ist die Frauenquote, ob betrieblich oder gesetzlich definiert, zwar ein möglicher Weg, um Frauen den Weg in die Top-Positionen zu ermöglichen. Viele Unternehmen würden aber auch weiterhin gerne auf ein verbindliches Instrument verzichten. Haftet doch jeder Frau, die unter einem solchen Reglement in Führung kommt, ebendieses Label an. Aber welche anderen Wege gibt es, in Unternehmen zu ausgewogeneren

Zusammensetzungen von Leitungsteams kommen?

## Teufelskreis weibliche Zurückhaltung

Schauen wir zunächst noch einmal auf den Status quo. Wer regelmäßig an Fachveranstaltungen teilnimmt, dem fällt früher oder später auf, dass für Podien und Impulsvorträge überwiegend Männer gebucht werden. Aber wieso gibt es so viele männliche Speaker? Und wieso stehen nicht mehr Expertinnen auf den Bühnen? Unsere Aufmerksamkeit geht in der Regel dorthin, wo sich etwas bewegt oder sichtbar wird. Das spricht nicht automatisch für Qualität – sondern erst einmal nur dafür, dass jemand präsent und aktiv ist. Viele Frauen sind, was das Teilen ihrer Expertise angeht, in der Regel zurückhaltender als Männer. Sie wollen sich nicht in den Mittelpunkt stellen, anderen aufdrängen oder mit ihrem Statement jemanden angreifen. Darüber hinaus gibt es vielfältige Untersuchungen darüber, dass Frauen ihre Kompetenzen eher unterschätzen, während Männer dazu neigen, die ihrigen zu überschätzen. Wenn also Experten gesucht sind, dann ist die Resonanz bei männlichen Speakern deutlich stärker als bei Frauen. Gleichzeitig werden die Männer durch ihre dauerhafte Präsenz viel öfter angesprochen als ihre weiblichen Pendanten. Ein Teufelskreis also.

## Traditionelle Bewertungsmuster hinterfragen

Ein Unterschied zwischen männlichem und weiblichem Verhalten lässt sich auch bei der Karriereplanung erkennen. Wenn es um Beförderungen geht, so berichtete Wilfried Porth, Personalvorstand der Daimler AG, bei einer Veranstaltung, würden Männer bereits zusagen, bevor das Angebot vollends formuliert sei. Frauen hingegen würden sich in der gleichen Situation Bedenkzeit erbitten. Das männliche Verhalten wird dabei als entscheidungsstark und selbstbewusst interpretiert, das weibliche hingegen als zögerlich. Aber wieso wird eine rasche Zusage, bei einer weitreichenden Entscheidung positiv bewertet? Man könnte sie, im Hinblick auf die Tragweite für das berufliche wie persönliche Umfeld, auch als egoistisch und ungestüm betrachten. Und das vermeintliche Zögern der Frau als reflektierte und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung bewerten. Doch dafür



bedarf es der Überprüfung gängiger Erklärungs- und Bewertungsmuster. Welche Verhaltensweisen werden eher Frauen, welche eher Männern zu geschrieben? Wie werden diese bewertet und wie könnten alternative Bewertungsansätze oder Erklärungsmuster aussehen? Hilfreich kann hier auch die Auseinandersetzung mit dem Phänomen des „Unconscious Bias“ sein. Es beschreibt unbewusste Wahrnehmungsverzerrungen oder auch blinde Flecke, die jeder Mensch im Laufe seines Lebens entwickelt und über Kategorien- und Musterbildung verankert. Mit sogenannten „Unconscious Bias Awareness Programmen“ sensibilisieren einige Unternehmen heute schon Führungskräfte und Mitarbeiter für geschlechtergerechtere Denkweisen.

Tradierte Denkmuster halten viele Frauen davon ab, ihre Expertise und Ideen zu teilen.

Dies zeigt sich auch in meiner täglichen Arbeit für das virtuelle Frauennetzwerk „New Work Women“. Immer wieder berichten mir Frauen, dass sie sich ihrer anerzogenen Zurückhaltung bewusst wären, aber aktuell keinen Weg sehen, diese Zurückhaltung abzustreifen. „Ich möchte mich nicht in den Mittelpunkt stellen“, höre ich dann oft. Was hilft, diese Barriere zu durchbrechen, ist, das „Wofür“ zu benennen und damit aufzuzeigen, warum es wichtig ist, dass die jeweilige Frau ihre Kompetenzen und Ideen einbringt. Ich antworte deshalb immer auf die gleiche Weise: „Du stellst nicht dich in den Mittelpunkt, sondern beziehst Position für eine Sache und bereicherst andere mit deinen Ideen und deiner Expertise. Denn deine Erfahrungen und deine Kompetenzen kann kein anderer einbringen.“ Dieses Vorgehen benötigt direkte Ansprache und den Dialog darüber, welche Potenziale geschätzt und gesehen werden.

Sei es durch eine Führungskraft, durch Kolleginnen und Kollegen oder durch Ansprechpartner im Personalwesen. Hier kann jeder Einzelne zu mehr Sichtbarkeit von Frauen und ihrer Ideen beitragen.

Dieses Engagement sollte jedoch nicht als „Frauenförderung“ missverstanden werden. Wenn es Unternehmen gelingt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Menschen ihre Ideen und Kompetenzen einbringen, extravertierte wie introvertierte, dann bedeutet das Unternehmensförderung pur. Voraussetzung eines solchen Arbeitsumfelds ist es, sich als Mensch wahr- und ernstgenommen zu fühlen und die Sicherheit zu haben, dass die Perspektiven aller erwünscht sind und als Bereicherung betrachtet werden. Die Bedeutung dieser „emotionalen Verlässlichkeit“ zeigte auch eine Arbeitsstudie bei Google. Ein zentrales Ergebnis dieser Untersuchung war,



dass die Grundlage jedes erfolgreichen Teams „psychological safety“ sei. Hier sind insbesondere Führungskräfte und HR gefragt, ein Klima zu schaffen, dass diese „sicheren Räume“ für Mitarbeitende ermöglicht. Das beginnt, wie bei allen Kulturthemen, bei der Haltung der Beteiligten. Unterstützt werden kann ein solches Arbeitsumfeld durch die Initiierung von Freiwilligenteams, die bereichsübergreifende Projekte realisieren und in denen Mitarbeiter freiwillig und hierarchiefrei zusammenarbeiten.

### Vorbilder stärken

Auch Vorbilder können das Erschließen weiblicher Potenziale unterstützen. Und das bedeutet in diesem Fall weibliche Vorbilder. Sie stimulieren bei Frauen nicht nur das Zutrauen zu den eigenen Fähigkeiten, sondern auch die faktische Leistung. Das zeigt eine Untersuchung von Penelope Lockwood von der University of Toronto. An der Harvard University wurde zu diesem Phänomen ebenfalls geforscht. Dort stellten Wissenschaftler fest, dass bei einem Mathematiktest die Ergebnisse der Frauen besser ausfielen und gleichauf mit denen ihrer männlichen Kommilitonen lagen, wenn der Test von einer Versuchsleiterin durchgeführt wurde. War der Versuchsleiter ein Mann, sah das Ergebnis der Frauen hingegen signifikant schlechter aus.

Sich dieser Mechanismen bewusst zu werden, auf organisationaler wie auf persönlicher Ebene, ist unverzichtbar, wenn Unternehmen in Zukunft ausgeglichene Zusammensetzungen in Führungsebenen anstreben. Es bedarf einer kritischen Reflexion derjenigen Glaubenssätze, die zu einer Verzerrung der Einschätzung weiblicher Kompetenzen und Verhaltensweisen führen. Hier kann insbesondere die interne wie externe Kommunikation einen großen Beitrag leisten, indem sie explizit bei der Berichterstattung auf ein ausgeglichenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Protagonisten achtet. Aber auch bei der Benennung und Entsendung von Expertinnen und Experten zu bereichsübergreifenden Meetings oder externen Veranstaltungen sollte dieser Aspekt Berücksichtigung finden. Wer hier „Kompetenz“ statt „Position“ als Auswahlkriterium wählt, wird in der Regel auch immer öfter geeignete Kandidatinnen für eine Entsendung finden und damit nicht nur die ausgewählte Mitarbeiterin stärken,

sondern auch wichtige Signale an alle anderen Frauen in ihrem Umfeld senden.

Mit dem Instrument der Vorbildfunktion arbeitet die Deutsche Bahn sehr erfolgreich im Recruiting. In ihrer Kampagne „Willkommen. Du passt zu uns!“ zeigt das Unternehmen junge Frauen in typischen Männerdomänen. Auf dem Youtube-Kanal der Deutschen Bahn stellen Dana, die angehende Fahrdienstleiterin, Jessica, die überzeugte Triebfahrzeugelektronikerin oder Jorjet, die zielstrebige Projektingenieurin ihren jeweiligen Beruf vor. Sie zeigen auf, dass bei der Deutschen Bahn Frauen auch in vermeintlich typischen Männerberufen mit großem Engagement ihrer Arbeit nachgehen und dabei ihre Frau stehen können.

### Netzwerke aufbauen

Auch Frauennetzwerke sind ein wirkungsvolles Instrument, um Vorbilder erlebbar zu machen. Egal ob extern oder intern: Regelmäßiger Austausch öffnet den Möglichkeitsraum für alle Beteiligten. Hierdurch erfahren Frauen, welche Wege andere Frauen bereits gegangen sind, oder sie werden Mitgestalterinnen und Wegbegleiterinnen der persönlichen Entwicklung anderer. Dies schafft Rückhalt und macht Mut für den eigenen Weg.

Dieses Potenzial haben in den letzten Jahren einige Unternehmen erkannt und unternehmensinterne Frauennetzwerke gegründet oder sich an der Gründung von Frauennetzwerken beteiligt. Doch wie etabliert man erfolgreich ein Netzwerk? Ana Simic, Leiterin Service & Social Media bei A1 rät auf dem Unternehmensblog Folgendes: „... sich von Anfang an Gleichgesinnte suchen, klein beginnen, stetig wachsen und nicht müde werden, von seinem Vorhaben zu erzählen. Vergesst auch nicht, die Türen für Neuankömmlinge offen zu lassen und diese herzlich zu begrüßen.“ Für kleinere Unternehmen bietet es sich an, statt der Gründung eines eigenen Netzwerkes Mitarbeiterinnen für das Netzwerken zu gewinnen und ihnen den Beitritt in ein Netzwerk ans Herz zu legen.

Frauennetzwerke sind jedoch kein Allheilmittel. Engagierten Unternehmen wie auch Teilnehmerinnen sollte bewusst sein, dass ein Frauennetzwerk nicht der ausschließliche Re-

ferenzpunkt für den Ausbau des persönlichen Netzwerks bleiben darf. Es braucht eine Vielfalt an Kontakten. Hier bieten Enterprise Social Networks, externe Social-Media-Kanäle oder hierarchieübergreifende und interaktive Veranstaltungsformate wie Meet-ups und Barcamps breitgefächerte Interaktionsmöglichkeiten. Diese gemeinsamen Interaktionsräume sind die Voraussetzung dafür, dass Frauen und Männer in Zukunft Herausforderungen verstärkt gemeinsam angehen und dabei ihre unterschiedlichen Kompetenzen einbringen und zu schätzen lernen. Unternehmen sollte dabei bewusst sein: Netzwerken ist Arbeit. Denn es bereichert den eigenen Erfahrungshorizont und bietet vielfältige Impulse für die eigene Arbeit wie auch die persönliche Entwicklung. Aspekte, die jedem Unternehmen, das die eigene Zukunftsfähigkeit stärken möchte, ein Anliegen sein sollten.

### Fazit


Wenn Unternehmen sich das Ziel setzen, mehr Frauen in Führung zu etablieren, dann erfordert dies ein breites Engagement auf mehreren Ebenen. Es braucht das konsequente Commitment der obersten Ebene. Es bedarf des Engagements all jener, für die Vielfalt in Teams der Schlüssel zu innovativen und nachhaltigen Lösungen ist. Und es erfordert den Mut von Frauen, die eigene Komfortzone zu verlassen und die eigene Expertise und Kompetenzen mit anderen zu teilen, im Sinne des Unternehmens und der Kollegen sowie der eigenen, persönlichen Entwicklung.

### LITERATURTIPPS


**Frauen.Management.Report.2018.** Hrsg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 2018.

 <https://tinyurl.com/yc76mxu6>


**The Mix that Matters. Innovation Through Diversity.** Von Rocio Lorenzo u. a. Hrsg. v. The Boston Consulting Group, 2017.

 <https://tinyurl.com/y7me2ybq>

**Warum Vorbilder für Frauen wichtig sind.** Von Theodor Schaarschmidt, 2016.

 <https://tinyurl.com/y7owyvum>

**Charta der Vielfalt: VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen**

 <https://tinyurl.com/ybwt9cou>

# Das Titelthema unserer nächsten Ausgabe heißt: New Pay: Vergütung neu denken

Die Lohnschere erhitzt immer wieder die Gemüter. Dabei sind es vor allem die unerklärlichen Unterschiede, die Mitarbeiter als ungerecht empfinden. Doch was ist überhaupt ein faires Gehalt? Wie sieht ein Lohnmodell aus, das alle Mitarbeiter verstehen und akzeptieren? In der kommenden Ausgabe nehmen wir traditionelle Lohnmodelle ins Visier und stellen Unternehmen vor, die in Sachen Vergütung neue Wege gehen.

## Weitere Themen dieser Ausgabe sind:

- ▶ Digitalisierung und Automatisierung im HR-Management
- ▶ Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- ▶ Traineeprogramme gestalten
- ▶ Special: Start-ups
- ▶ Special: HR-Veranstaltungen in Österreich



© Anthony Leopold – Fotolia.com

Die September/Oktober-Ausgabe der Fachzeitschrift *personal manager* erhalten Sie entweder im Abonnement per Post oder an Ihrer gut sortierten Trafik.

## IMPRESSUM

### Medieninhaber:

HRM Research Institute GmbH  
Rheinkaistr. 2, D-68159 Mannheim  
verlag@personal-manager.at

### Chefredaktion:

Bettina Geuenich  
(HV i. S. d. P.)  
T +43 7722 6735089-58  
F +43 7722 6735089-57  
T +49 621 40166-304  
F +49 621 40166-400  
b.geuenich@personal-manager.at

### Creative Director Art:

Ines Richter  
T +49 621 40166-315  
F +49 621 40166-400  
i.richter@personal-manager.at

### Geschäftsführer:

Chris Felgner

[www.personal-manager.at](http://www.personal-manager.at)

### Anzeigenleitung:

Oliver Hohmann  
T +43 7722 6735089-53  
F +43 7722 6735089-57  
T +49 621 40166-305  
F +49 621 40166-400  
o.hohmann@personal-manager.at

### Abonnementverwaltung:

Anna-Lena Dietz  
T +43 7722 6735089-54  
F +43 7722 6735089-57  
T +49 621 40166-308  
F +49 621 40166-400  
info@personal-manager.at

### Bezugspreise:

Premium-Jahresabo: 178 Euro  
Basis-Jahresabo: 87 Euro  
Basis-Probearbo: 43,50 Euro  
Studentenabo: 72 Euro  
Einzelheft: 14,50 Euro

### Erscheinungsweise:

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

**Auflage:** 8.000 / 16. Jahrgang

### Druckerei:

Ferdinand Berger & Söhne Gesellschaft  
mbH, Wienerstr. 80, A-3580 Horn

### Copyright:

HRM Research Institute GmbH

**ISSN:** 1612-2836

### Die AutorInnen der Ausgabe:

Sonja Dietz  
Nadine Nobile  
Beatrix Hausner  
Marita Haas  
Traude Kogoj  
Anke van Beekhuis  
Christiana Scholz  
Regina Aumüller  
Janis Venitz  
Boris Gloger  
Christoph Schmiedinger  
Wolfgang Grasl  
Monika Pleschinger  
Martin Mayer  
Pia Kasa  
Markus Glassl

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 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 Entscheidungsträger im Human Resource Management, deren Berater und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführer, Personalleiter, Personalrecruiter, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Berater 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.

# Rundum sorglos – mit dem Premium-Abo der Fachzeitschrift personal manager



## DAS PREMIUM-ABO INKLUDIERT:



### Wissen:

- ▶ 6 Ausgaben der **Fachzeitschrift personal manager** (E-Magazin und Printausgabe)
- ▶ Laufend neue **HR-Praxispakete** in E-Paper-Form mit Fachartikeln und Arbeitshilfen zu Themen wie Personalcontrolling, Führung oder Trennungsmanagement
- ▶ 2 **Nachschlagewerke hr-software aktuell** und **recruiting aktuell** (digital + print) mit Fachartikeln und Anbieterprofilen
- ▶ 12 Online-**Newsletter personal recht** mit allen wichtigen Änderungen im Arbeits-, Lohnsteuer und Sozialversicherungsrecht
- ▶ 6 Online-**Newsletter HR-Wissen** mit aktuellen News und Hintergrundberichten



### HR-Arbeitshilfen:

- ▶ **Checklisten** zu allen Bereichen der Personalarbeit
- ▶ Rechtssichere **Mustervorlagen** für Ihre HR-Praxis
- ▶ **Studienergebnisse**



### Testbox HR-Software:

Softwarelösungen für einen begrenzten Zeitraum unverbindlich testen, so zum Beispiel:

- ▶ **CFS Salary Checker** 3 Monate lang kostenfrei nutzen
- ▶ **talent-tool.de** mit 20 kostenfreien Suchanfragen einfach Kandidaten finden



### Netzwerk:

- ▶ Premiummitgliedschaft auf **HRM.at**



### Preisvorteile:

- ▶ Vergünstigte **HR-Webinare** unter anderem zum Thema HR-Recht
- ▶ Rabatte auf den spezialisierten **Jobboards** des HRM Research Institute (z. B. HR-Jobs.at, Online-Marketing-Jobs.at oder Vertriebsjobs.com)
- ▶ Kostenlose oder vergünstigte Tickets zu ausgewählten **HR-Veranstaltungen** (z. B. Personal Austria, HR Inside Summit)

Gleich abonnieren – für nur 178 Euro inklusive Versand:  
[www.personal-manager.at/abonnement](http://www.personal-manager.at/abonnement)