

# personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

3 MAI / JUNI 2017

15-Jahre-  
Jubiläum

## Work around the World

Internationale Talente gewinnen –  
länderübergreifend arbeiten

### Personalisten erfolgreich machen

Herausgeber Alexander R. Petsch blickt auf  
15 Jahre personal manager zurück

### Von den Besten lernen

Hochschulforscher Peter Pawlowsky erklärt,  
wie Hochleistungsteams funktionieren

### Trennungen fair gestalten

Warum wir einige Trennungsarten akzeptieren –  
und andere als traumatisch erleben



Alexander R. Petsch,  
Herausgeber



9 190001 012506  
ISSN 1612-2836  
Verlagsort 1230 Wien  
P.b.b. 10Z038386M

# Wir feiern 15 Jahre personal manager



**Alexander R. Petsch**  
Herausgeber  
... kreativer Kopf  
und Strategie

**Alexandra Beck**  
Geschäftsleiterin  
... führt mit Herz  
und Verstand

**Ines Richter**  
Creative Director Art  
... unsere Kreative-  
Königin

**Stefan Schlereth**  
Leiter Finanz- und  
Rechnungswesen  
... verlässlicher  
Hüter der  
Zahlen

**Bettina Geuenich**  
Chefredakteurin  
... wortstark in  
Digital und Print

**Martina Krechtler**  
Anzeigenleitung  
... macht Platz  
für Ihre  
Präsentation

**Johanna Jehle**  
Abonnentenservice  
... hat das  
passende Produkt  
für Sie

Das Team sagt Danke an  
Leser, Kunden, Autoren und Partner.



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

### Liebe Leserinnen und Leser,

„Die Zeit vergeht nicht schneller als früher, aber wir laufen eiliger an ihr vorbei!“ Dieses Zitat, das George Orwell zugeschrieben wird, beschreibt recht gut ein Lebensgefühl, das viele von uns nur allzu gut kennen. Die Zeit rast, weil wir laufend beschäftigt sind – mit der Ausbildung, dem Berufseinstieg, dem Fortkommen im Unternehmen, mit Jobwechseln, privatem Engagement, Familie und Kindern. Wir sind „mittendrin“ – und merken oft gar nicht, wie sich die Art und Weise, wie wir kommunizieren, lernen und zusammen arbeiten klammheimlich verändert. Da ist es nur allzu gut, hin und wieder aus der eigenen Aktivitätsblase auszusteigen und zurückschauen. Jubiläen bieten sich dafür geradezu an.

Der personal manager feiert in diesem Jahr sein 15-jähriges Bestehen. Dieses freudige Ereignis haben wir zum Anlass genommen, einen köstlichen Schokoladenkuchen zu backen (siehe Bild links), den wir leider nicht mehr an Sie alle verteilen können. Aber wir möchten die Gelegenheit nutzen, Ihnen – unseren Lesern, Anzeigenkunden, Autoren und Partnern – Danke zu sagen für Ihre Unterstützung, Ihre Treue, Ihre Anregungen und für alles, was Sie zum Gelingen des personal manager beigetragen haben!

Außerdem blicken wir in dieser Ausgabe zurück auf die vergangenen 15 Jahre der Personalarbeit in Österreich, die wir mit dem personal manager erleben durften. Was hat sich in dieser Zeit verändert? Welche Konstanten lassen sich ausmachen? In den Gesprächen mit unserem Herausgeber Alexander Petsch (S. 8) sowie weiteren Beobachtern der HR-Szene (S. 27) sind mir die Veränderungen der vergangenen Jahre erst so richtig bewusst geworden.

Ein Treiber dieser Veränderungen ist die Internationalisierung, mit der sich unser Titelthema „Work around the World“ beschäftigt. Lesen Sie darin, wie Sie internationale Absolventen für Ihr Unternehmen gewinnen (S. 12) und welche rechtlichen Hürden es dabei zu überwinden gilt (S. 15). Wir untersuchen außerdem, wie internationale Projekte gelingen (S. 19) und welche Faktoren den Erfolg Ihres Unternehmens in China fördern (S. 23).

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre – und hoffe, dass Sie uns noch mindestens weitere 15 Jahre begleiten!

Kommen Sie gut in den Frühling!

*Bettina Geuenich*

Ihre  
Bettina Geuenich

### DREI FRAGEN AN ...



Foto: Flaschner

**Bianca Flaschner**, Senior Manager People and Organisation bei PwC Österreich

#### **Frau Flaschner, wann wird sich die Einkommensschere zwischen Männern und Frauen in Österreich schließen?**

Nach unseren Berechnungen, die wir im „Women in Work Index 2017“ veröffentlicht haben, wird sich die Einkommensschere in Österreich im Jahr 2058 schließen. Dabei handelt es sich um einen Schätzwert auf Basis historischer Daten.

#### **Das heißt, wenn sich nichts verändert, dauert es noch rund 31 Jahre?**

Genau. Vielleicht zum Vergleich: Gemäß unserer Studie könnte sich die Gehaltslücke in den nächsten 20 Jahren in den Län-

dern Polen (in 2021), Luxemburg (in 2022), Belgien (in 2028), Irland (in 2032) und Griechenland (in 2033) schließen. Innerhalb der nächsten 50 Jahre könnte sich die Gehaltslücke in Ländern wie Großbritannien (2041), Israel (2046) und Österreich schließen. Es ist also noch ein weiter Weg.

#### **Was können wir auf diesem Weg von anderen Ländern lernen?**

Von den skandinavischen Ländern können wir sicherlich einiges lernen – zum Beispiel bezogen auf flexible Arbeitszeitmodelle und die Arbeitsteilung der Geschlechter. So ist es in Finnland selbstverständlich, dass sich Männer und Frauen die Betreuung der Kinder gerecht aufteilen. Förderlich für ein gleichmäßiger verteiltes Einkommen sind auch Initiativen der Frauenförderung. Wenn Unternehmen beispielsweise Frauen in Führungspositionen unterstützen oder ihnen die Rückkehr in den Beruf erleichtern, wirkt sich das positiv aus. Ein weiterer Aspekt betrifft neue Organisationsmodelle. Hier mutig zu sein und Organisationsformen zu wählen, die Beruf und Familie kompatibler machen, kann dazu beitragen, dass sich die Einkommensschere schneller schließt.



Foto: Petsch

Die Fachzeitschrift *personal manager* wird 15 Jahre alt. Anlässlich des Jubiläums sprachen wir mit Herausgeber **Alexander R. Petsch**. Der Geschäftsführer der Messegesellschaft *børding* und des HRM Research Institutes veranstaltete 2002 die erste österreichische Fachmesse für das Personalwesen, die *Personal Austria* in Wien, auf der auch der *personal manager* mit seiner Erstausgabe vertreten war. Im Jahr 2007 ging das von ihm maßgeblich vorangetriebene Netzwerk HRM (heute HRM.at, HRM.de und HRM.ch) an den Start. Auch die HR-Webinare und Jobbörsen wie HR-Jobs.at gehören zum Portfolio des umtriebigen Entrepreneurs.

## „Wir brauchen ein Medium, um HR voranzubringen“

**Herr Petsch, Sie sind ein deutscher Unternehmer und Messeveranstalter. Wie kam es, dass Sie eine HR-Fachzeitschrift in Österreich gegründet haben?**

Als wir die erste *Personal Austria* in Wien planten, haben wir festgestellt, dass es zu diesem Zeitpunkt keine Fachzeitschrift für Personalisten in Österreich gab. Wir waren aber der Meinung, dass wir ein Medium brauchen, um das Thema HR weiter voranzubringen – und das ganze Jahr über mit Personalisten in Kontakt zu sein. Es gab damals schon das Magazin *Training* für den Bereich Aus- und Weiterbildung. Daher haben wir uns mit der damaligen Herausgeberin und Chefredakteurin Christine Wirl an einen Tisch gesetzt und überlegt, ob und wie wir gemeinsam eine neue Fachzeitschrift herausbringen können. Die Gespräche waren schon recht weit gediehen, als wir zu einem mehrtägigen Meeting nach Wien fuhren, um das Ganze unter Dach und Fach zu bringen. Aber am Morgen des zweiten oder dritten Tages sagte uns Frau Wirl ab. Sie hatte ein schlechtes Bauchgefühl. Wir hatten also noch ein biss-

chen „Freizeit“ in Wien – und nutzten sie, um uns Gedanken über Alternativen zu machen. Ziemlich schnell war uns klar, dass wir die Zeitschrift auf eigene Faust herausgeben wollten.

**Welche Schwierigkeiten gab es anfangs zu überwinden?**

Wir mussten erst einmal eine Datenbank aufbauen, Abonnenten finden, Anzeigenkunden überzeugen, bekannt werden. Das waren am Anfang eine ziemlich große Herausforderungen.

**Was war Ihnen bezogen auf die Ausrichtung der Zeitschrift wichtig?**

Mir war von Anfang an eine unabhängige Redaktion extrem wichtig. Denn meiner Meinung nach sind Abonnenten nur bereit, für Inhalte zu bezahlen, wenn diese in ihrem Interesse recherchiert und aufbereitet werden. Das ist bis heute meine Überzeugung. Gerade im Zeitalter der Fake News und Promotion News ist die Frage der Unabhängigkeit von Medien aktueller denn je. Kein Anzeigenkun-

de darf die Macht haben, unsere Redaktion oder bestimmte Artikel zu kaufen.

**Im November 2002 erschien die erste Ausgabe. Welche HR-Themen standen vor 15 Jahren im Fokus?**

Die Grundfragestellungen sind heute noch dieselben wie vor 15 Jahren: Wie schaffe ich es, als Unternehmen sinnvoll auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu reagieren – auf Zeiten des Wachstums ebenso wie auf Zeiten der Rezession? Wie erzeuge ich Flexibilität? Wie entwickle und transferiere ich Know-how? Und wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter motiviert, zufrieden, loyal und engagiert sind?

Natürlich hat die Technologisierung die Arbeitswelt stark verändert – und damit einige Themen stärker auf den Tisch gebracht. Das betrifft vor allem Führung und Arbeitsorganisation: Hier geht es beispielsweise um die Frage, wie wir dezentrales oder mobiles Arbeiten organisieren. Ich glaube aber, die größte Veränderung liegt in der Verschiebung der

Macht. Vor 15 Jahren hatten die Arbeitgeber viele Argumente auf ihrer Seite – und damit auch viel Macht. Angesichts des Fachkräftemangels ist es heute umgekehrt. Natürlich konnte ich auch vor 15 Jahren nur mit den Mitarbeitern an meiner Seite etwas Großartiges bewegen. Aber heute haben gute Mitarbeiter definitiv mehr Möglichkeiten, sich ihre Arbeitgeber auszusuchen.

### Wie hat sich das Selbstverständnis der Personalisten in dieser Zeit verändert?

Die Personalabteilungen arbeiten aus meiner Sicht zunehmend professionell. Vor 15 Jahren wurde die Personalposition in vielen Unternehmen noch politisch besetzt – mit erfahrenen Leuten, die aber nicht unbedingt Erfahrung im HR-Bereich hatten. Selbst für einige größere Organisationen war es vor Jahren noch eine Herausforderung, jedem Mitarbeiter pünktlich das korrekte Gehalt zu zahlen. Die Energie, die man aufwenden musste, um die Basisarbeiten des Personalwesens zu erledigen, hat durch den technologischen Fortschritt stark abgenommen. Das ermöglicht es der Personalabteilung, sich stärker auf Mitarbeiter und Führungskräfte zu fokussieren und sich mehr als Service-Provider zu verstehen. Auch die Spezialisierung der Personalarbeit hat im Zuge der Professionalisierung zugenommen. Heute gibt es beispielsweise nicht nur Recruiting-Spezialisten, sondern auch Experten für Active Sourcing.

Damals wie heute aktuell ist jedoch die Frage, wo die Entscheidungskompetenz für HR-Themen liegt. Denn zahlreiche Fragestellungen des Personalwesens reichen in andere Fachbereiche hinein. Sind Employer Branding und Personalmarketing beispielsweise Kernkompetenzen von HR oder gehört das zu Corporate Marketing? Wird die Diskussion über den Return on Investment von HR im Finanz- oder im HR-Bereich geführt? Diese Fragen werden HR-Abteilungen auch in Zukunft beschäftigen.

### Welche weiteren HR-Themen werden uns aus Ihrer Sicht weiter begleiten?

Was HR so spannend macht, ist der starke Einfluss der konjunkturellen Entwicklung auf Personalthemen – bei dem gleichzeitigen Bewusstsein, dass die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen der absolut entscheidende Kilerfaktor sind, wenn es um den Wettbewerb

geht. Wir leben aber leider in einer Phase, in der wir durch den Fachkräftemangel Schwierigkeiten haben, Stellen gut zu besetzen. Dieser Mangel wird sich aufgrund des demografischen Wandels weiter verstärken. Auch der Arbeitsanspruch der nachfolgenden Generation wird das Problem vermutlich verschärfen. Denn wir erleben ja heute, dass viele Nachwuchskräfte ein dauerhaft starkes Engagement in Arbeit gar nicht mehr als Lebensziel betrachten, sondern sich lieber zeitlich befristet oder von vornherein in Teilzeit einbringen möchten. Das wird nicht dazu beitragen, den Fachkräftemangel leichter zu lösen.

Gleichzeitig werden wir aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung in einigen Bereichen disruptive Umwälzungen erleben. Nehmen wir die selbstfahrenden Autos. Wenn wir in zehn Jahren wirklich selbstfahrende Autos und Lkws haben, wird das Hunderttausende Jobs kosten. Wir sind gerade geprägt von einer sehr großen Unsicherheit.

### Welche Auswirkungen hat diese Unsicherheit auf die Personalarbeit?

Eine Auswirkung ist, dass die Verantwortung von Unternehmen und HR im Bereich Employability zunimmt. Natürlich muss man diese Verantwortung mit den Mitarbeitern teilen. Lernen kann man nicht befehlen. Aber ein Bewusstsein zu schaffen dafür, dass ein kontinuierlicher Lernprozess in einem Unternehmen die Grundlage für die weitere Beschäftigungsfähigkeit in der jetzigen oder einer späteren Konstellation ist: Dieser Verantwortung müsste sich HR an der ein oder anderen Stelle stärker bewusst werden.

### Welchen Typ Personalist braucht es vor diesem Hintergrund?

Es braucht auf jeden Fall mehr als einen beziehungsweise mehr als eine. Aber darin

liegt auch die Chance. Es muss natürlich den Strategen oder die Strategin im HR-Bereich oder im Topmanagement geben, der oder die strategische Initiativen entwickelt, einleitet, absichert und langfristig verfolgt. Dann gibt es eine Ebene darunter die Spezialisten, die dafür sorgen, dass das Unternehmen bessere Leistungen bringt als der Wettbewerber. Dazu gehört die Personalentwicklung, die sich der Employability widmet. Dazu gehört auch das Recruiting, in dem wir zum Beispiel über Arbeitgebermarketing und -kommunikation sprechen. Hinzu kommt die Administration, mit der wir das Alltagsgeschäft mit einem maximalen Grad an Automatisierung bearbeiten. Eine Anforderung an die Mitarbeiter ist hier natürlich eine starke Affinität für digitale Prozesse. Auf welche dieser Bereiche Unternehmen ihren Fokus setzen, hängt von der jeweiligen Strategie ab.

### Wie wird der personal manager diese Entwicklungen künftig begleiten? Welche Veränderungen sehen Sie für die Zeitschrift?

Wir haben in den vergangenen 15 Jahren viel experimentiert, indem wir beispielsweise die HR-Webinare als Weiterbildungsangebot für Personalisten ins Leben gerufen haben. Wir haben aber auch Dinge bewusst nicht getan. Eine Herausforderung, der wir uns weiterhin stellen müssen, ist die Digitalisierung. Ich glaube aber auch, dass es hier kein „Entweder-oder“ gibt, sondern nur ein „Und“. Ich sehe zum Beispiel nicht, dass es den personal manager in zehn Jahren nur noch digital gibt. Es wird ihn auch weiterhin an den wichtigsten Trafiken geben und man wird ihn auch weiterhin im Kaffeehaus in Ruhe lesen und sich mit ihm weiterbilden können. Unsere Mission heißt ja „Personalisten erfolgreich machen“. Auf diesem Weg werden wir uns weiterhin in die Zukunft bewegen.

*Interview: Bettina Geuenich*

personal manager

Personalisten  
erfolgreich machen





Foto: Pawlowsky

Autor

**Peter Pawlowsky**

Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Führung sowie Leiter der Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) an der Technischen Universität Chemnitz

# Von Hochleistungsteams lernen

Die Leistungsfähigkeit von Teams hat einen großen Einfluss auf die Performance des Unternehmens. Wir haben einige der besten Teams der Welt untersucht und festgestellt, dass Top-Teams nach ähnlichen Mustern arbeiten, deren Prinzipien auch andere erfolgreich nutzen können.

## Wer gilt als Hochleister?

Hochleister sind nach unserer Definition die Besten einer Vergleichsgruppe. Es sind Teams und Organisationen, die aus unterschiedlichen Perspektiven und nach verschiedenen Bewertungsmaßstäben betrachtet, verglichen mit ähnlichen Gruppen im selben Setting besonders leistungsfähig sind. In unserer langjährigen Forschung haben wir ein sehr breites Spektrum exzellenter Leistungserbringer in sehr unterschiedlichen Feldern analysiert, unter anderem Sterneköche, Segler, Symphonieorchester, Motorsportler, Rettungskräfte, Teams in der zivilen und militärischen Luftfahrt, Sondereinsatzkommandos der Polizei und industrielle Instandhaltungsteams, die besondere Anforderungen erfüllen müssen.

Wir haben also herausragende Leistungsträger in möglichst unterschiedlichen Feldern identifiziert und mithilfe eines Multi-Methoden-Ansatzes untersucht: Die Erhebungen basieren sowohl auf ausführlichen qualitativen Interviews mit Mitgliedern der Hochleistungsteams als auch auf fragebogengestützten, quantitativ orientierten Untersuchungen sowie auf teilnehmenden Beobachtungen

und Videoanalysen. In all diesen Analysen gingen wir der Frage nach, wie diese Exzellenz entsteht und ob es möglicherweise Muster gibt, die über die unabhängigen Handlungsfelder hinweg als Gemeinsamkeiten des Hochleistungshandelns zu erkennen sind.

So viel sei hier bereits vorweggenommen: Die eine Hochleistungsformel gibt es so nicht. Hochleistung hat eine hohe „kausale Ambiguität“ (Wernerfeld 1984) und ist nur schwer zu kopieren. Eine linear-kausale Erklärung verbietet sich daher. Hochleistung entsteht in einem komplexen historischen Geflecht von situativen Umständen, Interaktionen, Wechselwirkungen und Zusammenhängen. Dennoch zeigen unsere Untersuchungen, dass es Katalysatoren gibt, die in vielen Bereichen die Entstehung und Aufrechterhaltung von Hochleistung erst möglich machen. Wir haben Muster von Faktoren identifiziert, die von Situation zu Situation im Detail unterschiedlich interpretiert und angewendet werden, aber auf einer gewissen Abstraktionsebene verallgemeinert als generalisierbare Prinzipien der Hochleistung beschrieben werden können.

## Welche Muster zeigen sich in Hochleistungsteams?

In unseren ersten explorativen Untersuchungen mit Hochleistungsteams aus dem Motorsport, der medizinischen Notfallrettung, den Sondereinsatzgruppen der Polizei, aber auch bei Geschäftsführern in exzellenten mittelständischen Unternehmen fiel uns auf, dass bei den Mitarbeitern dieser Teams eine außerordentliche Zielklarheit darüber bestand, was zu leisten ist. Die Interpretationen der Ziele wichen nur sehr geringfügig voneinander ab. Daraus schlossen wir, dass die Ziele des Gesamtsystems allen befragten Personen quasi unter der Haut lagen. Jedem war klar, was das Ziel oder Ergebnis sein soll. Zielorientierung und Wissensaneignung sind in diesen Teams keine mechanistischen, sondern soziale Prozesse. Entscheidend ist, dass geteiltes Wissen und gemeinsame Orientierungen entstehen. Zielorientierung wird begriffen als Prozess der Herausbildung, Vereinbarung und Konstruktion gemeinsamer Bedeutungen, Hintergrundannahmen und Zielverständnisse.

Ferner überschneiden sich in den von uns untersuchten Hochleistungsteams die Rollenkonzepte ebenso wie die Kompetenzen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor von Hochleistungsteams besteht darin, dass die Teammitglieder für das Gesamtsystem mitdenken. Die Fähigkeit, auch die Tätigkeiten der anderen Teammitglieder zu verstehen und

in Grundzügen selbst ausführen zu können sowie die gesamten Abläufe zu berücksichtigen, hilft dabei, Prozesse zu beschleunigen. Die Teammitglieder übergeben ihren Kollegen Aufgaben beispielsweise immer so, dass diese unmittelbar mit ihren Tätigkeiten beginnen können. Dies setzt voraus, dass der Übergebende die Tätigkeit des Übernehmenden kennt und auch bereit und willens ist, sich in diese hineinzudenken

Ein grundlegender Aspekt, der in allen Hochleistungsteams zu beobachten ist, betrifft die allgemeineren Verhaltensprinzipien, an denen sich die Mitglieder orientieren können. Hier sind nicht die operativen Ziele oder unmittelbaren Ergebnisse des Handelns gemeint, sondern abstraktere Leitlinien oder Leitthemen des Verhaltens. Dabei geht es nicht um ein Umsatzziel oder eine Befreiung aus einer Geisellage, sondern um allgemeinere, dahinter liegende und leitende

Prinzipien. Es sind Ziele, die in einer Wertehaltung, Ethik oder Moral verankert sind. In vielen Unternehmen finden wir Leitbilder, Führungsgrundsätze oder „Codes of Conduct“. Doch bei unseren Hochleistungsteams sind dies keine abgehobenen Normen, die eine Unternehmensleitung, ein Sponsor oder ein Ministerium diktiert haben, sondern fast immer individuelle Handlungsmaximen, die das Verhalten in kritischen Situationen steuern, in denen andere Orientierungspunkte wie Hierarchie oder Zielvereinbarungen nicht greifen. Ein einfaches Beispiel sind die Einsatzkräfte eines Löschtrupps. Hier gilt das Prinzip „Personenrettung geht vor Brandbekämpfung“.

Ein weiterer zentraler Faktor von Hochleistung, der sich durch die empirischen Befunde zieht, ist die besondere Bedeutung von Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz. Im Kern handelt es sich um kritisches Denken,

das die Angemessenheit des Status quo und der üblichen Bewältigungsroutinen kritisch hinterfragt. In unseren Untersuchungen hat sich bestätigt, dass Hochleistungsteams diese Achtsamkeit durch Sensibilisierungsprozesse wach halten: Achtsamkeit lässt sich gezielt (weiter-)entwickeln, indem wir mögliche Fehler antizipieren. Das heißt, die Teammitglieder fragen sich immer wieder, wo ihnen welche Fehler unterlaufen könnten oder welche Schwächen im System liegen. Das heißt, in diesen Teams und organisationalen Systemen gilt Angemessenheit nur als ein flüchtiges Phänomen.

Im Hinblick auf die Nutzung von Erfahrungswissen und Lernen zeigen sich in den untersuchten Top-Teams ebenfalls einige Besonderheiten: Lernen in industriellen Systemen bemisst sich primär an der Qualifikation, Vorgaben zu erfüllen. Lernen besteht hier vorrangig darin, das Delta zwischen den



Abbildung 1: Katalysatoren, die Hochleistungsteams möglich machen

(Schaubild: Ines Richter)

Anforderungen des Arbeitssystems und den bestehenden Qualifikationen der Mitarbeiter abzubauen. Im Gegensatz dazu umfasst das Lernen im Hochleistungskontext die weitergehende Fähigkeit, auf der Grundlage hoher Basiskompetenzen mit Systemen und Ereignissen zu interagieren, ihnen Erkenntnisse zu entlocken und diese in das System zurückzuspielen. Der erfahrene Feuerwehrmann zum Beispiel leitet aus der Art der Rauchentwicklung Hinweise auf die Art der Brandentwicklung ab und reagiert mit entsprechenden Schritten der Brandbekämpfung.

Dabei legen die Hochleister die Muster ihrer bisherigen Erfahrungen im Umgang mit Problemsituationen auf die aktuelle Situation und überprüfen Abweichungen davon durch Arbeitshypothesen, die sie in Interaktion mit dem System testen: Entsprechen zum Beispiel die eingeleiteten Maßnahmen zur Brandbekämpfung den zu erwartenden Effekten? Zwei Grundprozesse unterstützen die damit verbundenen Entscheidungen: die Mustererkennung und die mentale Simulation. Durch die Mustererkennung versucht der erfahrene Entscheider, Situationen anhand von Hinweisen, Zielen und Merkmalen zu diagnostizieren: Er will sich ein Situationsbewusstsein verschaffen, indem er die Situation als prototypisch erkennt. Falls dies nicht funktioniert, versucht er, die Situation mit einer ihm bekannten, ähnlichen Situation zu vergleichen, um daraus eine Handlung abzuleiten. Bevor diese Handlung allerdings stattfindet, wird sie mental simuliert: In Gedanken spielt der Entscheider die Handlung durch und prüft sie auf ihre Durchführbarkeit und Erfolgsaussichten. Erst wenn aus dieser mentalen Simulation ein positives Ergebnis resultiert, entscheidet er sich für diese Handlung und setzt sie um. „Step-back“ und „Time-out“ sind einfache Verfahren, um diese Schritte zu unterstützen. Um die schnelle Abfolge von automatisierten Routinen zu unterbrechen und die Angemessenheit der weiteren Handlungsfolgen zu überprüfen – „ist das Löschmittel optimal wirksam bei der Brandbekämpfung?“ – ist eine kurze Reflexionsphase, gegebenenfalls unter Einbezug weiterer Einschätzungen ein bewährtes Hilfsmittel.

Genau diese Kompetenzen unterstützt in allen untersuchten Hochleistungssystemen eine mehr oder minder formalisierte Form

der Reflexion. Meist reflektieren die Teams nach Leistungsprozessen aktiv ihr Verhalten und dessen Folgen im Hinblick auf die jeweiligen Maßstäbe und Ziele. Damit entstehen gemeinsame mentale Modelle und transaktives Wissen im Team. Am Beispiel der untersuchten Segelteams lässt sich dies veranschaulichen:

Teammitglied: „Ja, wir haben auch ‚Debriefings‘, die genau diese Sachen anschneiden. Wenn irgendwas falsch gelaufen ist, muss man vorerst herausfinden, wie man überhaupt an diesen Punkt gelangt ist – und danach muss man klären, wie man demnächst, wenn man diesen Punkt erreicht, das Problem oder den Fehler behebt [...] der Skipper oder der Crew-Boss leitet das Debriefing. Der Skipper führt es aus unserer Warte durch und der Crew-Boss führt es mehr aus einer rollen- oder positionsspezifischen Perspektive durch. Wenn irgendwas falsch gelaufen ist, wird es ausdiskutiert und man versucht, sich zu einigen, wie man den Fehler beheben will. Wenn irgendwas falsch gelaufen ist, muss man auch die Ursache dafür finden, so dass man sich das nächste Mal daran erinnert.“

Auf den ersten Blick sind in den untersuchten Spitzenteams sehr unterschiedliche Führungsstile vorzufinden. So wirken die meisten Chefköche ebenso wie Skipper auf Rennsegelyachten – anders als Chefdirigenten oder Notärzte – nicht gerade wie idealtypisch demokratische oder partizipative Führungspersonen, sondern eher charismatisch autoritär. Auf den zweiten Blick zeigen sich jedoch gemeinsame Ankerpunkte eines Führungsverständnisses, die prägend zu sein scheinen. Denn die Führungsmacht der Skipper und Chefköche beruht ebenso wie die der Chefdirigenten und Notärzte auf einer im Selbstverständnis des Teams zugeschriebenen Handlungsvollmacht. Führung erscheint hier durch einen wechselseitigen Zuweisungsprozess legitimiert zu sein und basiert auf hoher Achtung, Vertrauen und Unterstützung durch das Team. Führung in Hochleistungsteams legitimiert sich in der Regel aus der Akzeptanz in der Gruppe. Der Einfluss einer Führungskraft ist in hohem Maße abhängig von der Zuschreibung und der Akzeptanz der Führungsperson durch die Gruppenmitglieder. Eine „dienende“ Führung stellt einen Schlüs-

sel dar, um eine hohe Führungsakzeptanz zu erzielen und Führungsmacht durch die Gruppe übertragen zu bekommen. Das zeigt sich am Beispiel des Küchenchefs einer Top-Gourmet-Küche:

„Also Führung heißt für mich mit dem Team zusammen Ziele zu erfassen, darzulegen, zu formulieren und dann helfend zum Erreichen der Ziele beizutragen. Also helfend heißt entweder in Form von Schulen und die nötigen Mittel an die Hand geben, als auch mich darum kümmern, dass die nötigen Mittel eben vorhanden sind. Und Führung heißt für mich aber auch Qualitäten erkennen, verschiedene Qualitäten von Leistung der Mitarbeiter“.

Gerade dadurch erhält die Führungskraft Macht und Einfluss zugeschrieben und kann damit die Gruppe inspirieren und zu besonderen Leistungen motivieren. Erfolgreiche Hochleistungsführung entfaltet die Führungskompetenzen, Motivation und Energiepotenziale aller Gruppenmitglieder durch Identifikation und Förderung der individuellen Befähigung.

### Wie können wir von Hochleistungsteams lernen?

Seit vielen Jahren erproben wir Ansätze zum Transfer dieser Prinzipien in Teams oder Abteilungen. Dabei geht es uns nicht primär darum, normale Teams zu Hochleistern zu entwickeln, sondern darum, ihre Potenziale zu entfalten. Auch hier das wichtigste Ergebnis vorweg: Hochleistungsprinzipien lassen sich auf normale Arbeitsteams, Task-Forces, Projektgruppen und Abteilungen übertragen und helfen dabei, Leistung signifikant zu steigern (vgl. Schmid/Pawlowsky 2015).

Die Voraussetzung eines erfolgreichen Transferprozesses und einer nachhaltigen Implementierung ist eine gemeinsame Gruppenerfahrung. Daher bringen wir die Teams in Hochleistungssettings wie zum Beispiel in Flugsimulatoren oder OP-Simulationszentren. Andere nehmen an einer Segelregatta teil oder arbeiten in einem Top-Hotel mit. In sogenannten drehbuchgestützten Action-Learning-Modulen erleben sie die Relevanz der Hochleistungsprinzipien und lernen die von diesen Prinzipien abgeleiteten Instrumente, Routinen und Verfahrensweisen aus



der Sicht von Hochleistern kennen. Sie beobachten die Verhaltensmuster von High-Performance-Teams und wenden sie in herausfordernden Situationen an. Feste Drehbücher der Abläufe schaffen situative Anforderungen, die sich mit High-Performance-Prinzipien bewältigen lassen. In diesen Kontexten bleibt keine Zeit, die Prinzipien zu diskutieren, zu kritisieren und die Übertragbarkeit auf den eigenen Kontext zu hinterfragen. Die Akteure sind gefordert zu handeln, um Komplexität und Dynamik zu bewältigen. Durch dieses „Reframing“ in herausfordernden und unbekanntem Settings überspringen die Lernenden primäre Akzeptanzbarrieren und erleben die Wirksamkeit und den unmittelbaren Nutzen der Prinzipien im Hochleistungskontext. Es folgt eine Transferphase.

In dieser reflektieren die Teams in Workshops ihre Erfahrungen und führen sich noch einmal die Prinzipien vor Augen. Am wichtigsten ist hier die ergebnisoffene Diskussion darüber, welche der Prinzipien, Instrumente und Verfahren sie für ihre Arbeitssituation übernehmen sollen. Dieser Prozess beinhaltet, ganz in der Tradition traditionellen Changemanagements, eine Verantwortungsübernahme durch die Gruppe. Sie überlegen und beschließen gemeinsam, was sie bereits jetzt umsetzen, was sie ändern wollen und woran sie noch gezielter arbeiten müssen. Dann beginnt die Implementierung, Begleitung und Verstärkung mit einer Vielzahl an Transfertools und Instrumenten – nicht zuletzt einer begleitenden Evaluation der Wirkungen.

### Der steinige Weg in die Alltagsroutinen

Wenn Commitment und Zielklarheit stimmen, müssen die Handlungsprinzipien im Alltagsgeschäft zunächst überleben und dann ihre positive Wirkung entfalten. Dieser Schritt ist von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg. In begleitenden Implementierungsworkshops verknüpfen die Lernenden die Prinzipien mit Handlungen, Routinen und Projekten. Unsere Erfahrung zeigt, dass es sehr wichtig ist, den Implementierungsprozess intern oder extern intensiv zu begleiten. Darüber hinaus sollten Unternehmen die Handlungsprinzipien mit einem Performancemanagement-Monitoring verzahnen. Dies gelingt beispielsweise, indem sie die als wichtig identifizierten Verhaltensmu-

ster regelmäßig in einer Selbst- und oder Fremdevaluation in der Gruppe bewerten. Dies kann in Gruppenreflexionen oder aber in kurzen Abständen mit den Mitteln einer Bewertung per App erfolgen. Wichtig ist eine relativ kurzzyklische Feedback-Schleife bezüglich der wesentlichen Handlungsmuster.

Zur Unterstützung der Implementierung können die Teams eine Reihe von Instrumenten und Tools aus dem Hochleistungskontext nutzen. Dazu gehören zum Beispiel sogenannte „Staff rides“ mit filmischer Unterstützung. Dabei erstellen Filmteams, die sich aus dem Projektteam rekrutieren, ausgestattet mit Kameras und Laptops kurze Clips, in denen sie die Anwendung der Prinzipien dokumentieren. Sie halten auch die Probleme bei der Umsetzung filmisch fest und nutzen später die selbst erstellten und geschnittenen Clips als interne Reflexions- und Diskussionsgrundlage.

In Transfermeetings und wöchentlichen Telefon-/Skype-Konferenzen besprechen die Beteiligten Fortschritte oder Rückschläge. In dieser Phase ist sehr viel Engagement gefragt. Sehr wichtig sind in diesem Zusammenhang Feedbackschleifen, die sich auf den Arbeitsplatz und die Arbeitssysteme beziehen. Mitarbeiter und Teams sollten eine unmittelbare Rückmeldung über ihr vereinbartes Verhalten bekommen – nicht auf Jahres- oder Halbjahresbasis, sondern wöchentlich oder sogar täglich. Ein Top-Restaurant/Tagungshotel hat hier zum Beispiel eine wöchentliche Selbstevaluation der vereinbarten Verhaltensziele der Mitarbeiter implementiert, die sie der Fremdevaluation durch den Vorgesetzten gegenüberstellen. Sind die Abweichungen zu groß, wird dies gemeinsam reflektiert. Wie effizient die Umsetzung ist, lässt sich daran ablesen, wie wichtig das Arbeitsergebnis der Gruppe für den Erfolg der jeweiligen Einheit oder des Unternehmens ist. Wenn Teams hier Kennzahlen bestimmen und messen, lässt sich das Delta leicht bestimmen. Der Performancezuwachs in dem von uns betreuten Team aus dem Rettungswesen lag beispielsweise bei 27 Prozentpunkten.

### Fazit

Unternehmen können ihre Leistungen gezielt steigern, wenn sie sich an den Er-

folgsprinzipien von Hochleistungsteams orientieren. Eine rein kognitive Aneignung dieser Prinzipien reicht jedoch nicht aus, um Leistungsveränderungen zu erzielen. Teams und Mitarbeiter müssen die grundlegenden Muster, nach denen Hochleistungsteams agieren, vielmehr gemeinsam erleben, verinnerlichen und im eigenen Arbeitsbereich aktiv erproben. Methoden wie Action Learning helfen ihnen dabei ebenso wie eine intensive Begleitung des Transferprozesses mit wiederholten Feedback- und Reflexionschleifen.

### LITERATURTIPPS

**Kollektive Achtsamkeit als Erfolgsfaktor von High Reliability Organisation.** Von Peter Mistele und Peter Pawlowsky. In: Peter Gausmann, Michael Henninger und Joachim Koppenberg (Hrsg.): Patientensicherheitsmanagement. DeGruyter-Verlag, Berlin 2015, S. 89–84.

**Hochleistungsmanagement – Leistungspotentiale in Organisationen gezielt fördern.** Hrsg. von Peter Pawlowsky und Peter Mistele. Gabler Verlag 2008.

**Die HIPE Formel – Empirische Analysen von Hochleistungsteams.** Hrsg. von Peter Pawlowsky und Norbert Steigenberger. Verlag für Polizeiwissenschaft 2012.

**Führung von Gruppen in komplexen und dynamischen Umfeldern.** Von Peter Pawlowsky, Simone Schmid und Tobias Harsch. In: Dagmar Gesmann-Nuissl, Ronald Hartz, Marcus Dittrich (Hrsg.): Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften. SpringerGabler Verlag 2014, S. 81–105.

**Kritische Situationen im Team meistern – Ein experimenteller Designansatz zur Analyse der Trainingswirksamkeit bei Rettungs-Teams.** Von Simone Schmid und Peter Pawlowsky. In: Peter Gausmann, Michael Henninger und Joachim Koppenberg (Hrsg.): Patientensicherheitsmanagement. DeGruyter-Verlag, Berlin 2015, S. 118–126.

**A resource-based view of the firm.** Von Birger Wernerfeld. In: Strategic Management Journal, Band 5, Ausgabe 2, April/May 1984, S. 171–180.



Foto: ©Chitzasan

Autorin

**Franziska Fink**

Principal,

Beratergruppe Neuwaldegg GmbH

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

franziska-fink

## Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 4

# Organisational Wholeness

## und die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

Europa bröseln politisch, Rechtspopulisten gewinnen, solange die Demokratien auf die Folgen der Digitalisierung und Automatisierung keine soziale Antwort haben – bis auf die Aussicht auf Massenarbeitslosigkeit. Die Schere zwischen Armen und Wohlhabenden weitet sich, Flüchtlingsströme werden zur globalen Völkerwanderung – die Klimaerwärmung nicht zu vergessen. Welche Verantwortung haben eigentlich Unternehmen – gesellschaftlich, ökologisch, politisch? Reicht es noch, das eigene Ebit zu steigern und Menschen Arbeit zu geben? Welche Wholeness-Ansätze werden heutzutage in Organisationen gedacht und gelebt, um auf unsere Gesamtsituation zu antworten?

Wieso sollten sich Unternehmen überhaupt damit befassen, wie es den Menschen oder dem Globus geht? Ist das ein missionarischer oder naiver Anspruch? Das größte Interesse eines sozialen Systems ist, die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern. Solange diese nicht unmittelbar gefährdet ist, versucht eine Organisation, Menschen austauschbar zu halten, um unabhängig zu bleiben und ihren primären Seinszweck zu verfolgen, der in den meisten Fällen nicht „Retten der Welt“ lautet. Welche Logik würde da eine Verantwortung rechtfertigen, die über die Autopoiesis hinausgeht? Wer entscheidet, was gut oder richtig ist (weil funktional), wenn nicht die Organisation selbst?

Das Primat der Effizienz unserer Zeit sucht nach Minimierung des Ressourceneinsatzes bei Maximierung des Outputs. Managerinnen

und Managern reicht es ja meist noch nicht, wenn ihr Team 100 Prozent Leistung bringt. Bei Führungskräften erlebe ich noch heute oft, dass sie versuchen, ihr Team zu 120 oder 130 Prozent Leistung zu bringen. Doch das Prinzip der Ausbeutung, das Organisationen nun über 100 Jahre erfolgreich anwenden, könnte an ein Ende kommen.

Folgt man der Systemtheorie, sind Menschen relevante Umwelten der Organisation. Person und Organisation sind in Koevolution verbunden. Mit steigendem Fachkräftemangel in manchen Branchen und dem „War for Talents“ steigt die Abhängigkeit der Organisation von potenziellen Mitarbeitern. Auch politische, finanzielle und ökologische globale Krisen nehmen hier und da bereits Einfluss auf die Überlebensfähigkeit einzelner Unternehmen.

Den Hinweis auf ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen organisationalen Handelns quittieren Unternehmer und Manager meist mit Wut, Zynismus, Ablehnung oder Hilflosigkeit. Kein Wunder: Wie sollen sie reagieren, wenn sie die Bilder ausgebeuteter Naturlandschaften, unmenschlicher Arbeitsbedingungen in Billiglohnländern oder wachsender Armut in der Nachbarschaft sehen? Das System bestätigt sich selbst („Es machen ja alle so“), der Wettbewerb treibt und die Masse der Missstände lähmt. Scham oder schlechtes Gewissen überschlagen schnell in Abwehr („Es gibt die positiven Seiten ja auch!“).

Der mahnende Fingerzeig von Aktivistinnen und Aktivisten zeigt wenig Wirkung. Negativbewegungen haben noch selten funktioniert, um Handlung zu inspirieren. Das Prinzip des „Weg-von“ lenkt die Aufmerksamkeit allein auf jene Missstände, die es eigentlich beseitigen will. Was fehlt, ist das „Hin-zu“ – welche Vision steht dem gegenüber? Wo kann es hingehen? Verhaltensänderungen mit positivem Nebeneffekt für Gemeinschaft oder Umwelt erzielen wir dort, wo Menschen und Organisationen darin einen Zuwachs an Lebensqualität und Nutzungsmöglichkeit erkennen.

Eine Idee vom Hin-zu kann sich aus der Frage an die Ungeborenen ergeben. Was müssten wir aus Sicht unserer kollektiven Enkelkinder



Foto: © A. Chitrassan

lernen, damit sie später noch leben können? Dabei würden die zukünftigen Erdbürger vermutlich besonders zu wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Organisationen schauen. Denn auf die Konsequenzen unseres heutigen Handelns haben Organisationen unbestreitbar mehr Einfluss als Einzelpersonen. Unternehmen sind somit Urheber genauso wie Hebel, wenn es um globale Veränderung (in jede Richtung) geht.

### Theory-U: Systemische „Akupunkturpunkte“ nutzen

Der Erfinder der Theorie-U Otto W. Scharmer arbeitet mit solchen Visionen aus der Zukunft. Er beschreibt acht systemische „Akupunkturpunkte“, die wir bearbeiten müssten, um eine Transformation der aktuellen Situation zu erreichen. Es reiche nicht, dass der Einzelne aktiv wird oder dass wir an einzelnen Punkten ansetzen. Wir müssen alle relevanten Bereiche zugleich verändern: Natur, Arbeit, Kapital, Technologie, Leadership, Konsum, Governance und Eigentum.

Nicht nur Scharmer beschreibt für jeden dieser Bereiche ein klares Zielbild – in Universitäten, Thinktanks, Kreativlaboren und vielen globalen Change-Bewegungen entstehen derzeit Puzzleteile einer Vision, die wir im Folgenden aneinanderstecken – als Impulse und Anregungen für Unternehmer und Manager, ihre Organisationen als Hebel für das Wholeness-Prinzip zu nutzen – nicht aus Selbstlosigkeit, sondern um damit die Überlebensfähigkeit des eigenen und des Gesamtsystems zu erhöhen.

### Effizienz versus Suffizienz

Der Wirtschafts- und Umweltforscher Wolfgang Sachs hat schon Anfang der 90er-Jahre

dem Prinzip Effizienz jenes der „Suffizienz“ gegenübergestellt, eine Ökonomie des Genug. Mahatma Gandhi beschreibt es so: „Die Welt hat genug für jedermanns Bedürfnisse – aber nicht für jedermanns Gier.“ Suffizienz meint die gerechte Verteilung der Güter zur Befriedigung der Grundbedürfnisse.

Kai Romhardt übersetzt das in seinem Buch „WIR sind die Wirtschaft“ in konkretes unternehmerisches Handeln. Der Gründer des Netzwerks Achtsame Wirtschaft empfiehlt, von Wachstumsillusionen Abschied zu nehmen und sich aus den Ego-Fallen zu befreien. Der Meditationslehrer zeigt Wege zu einem rechten Maß und gesunden Miteinander in Unternehmen. Durch mehr Achtsamkeit im Hinblick auf Arbeit, Konsum und den Umgang mit Finanzen gelingt es, wahren materiellen Wohlstand zu schaffen, ohne darüber den geistigen Wohlstand zu verlieren.

### Beispiel Gutmann Aluminium

Der Manager Paul Habel (unten rechts) hat diese Ideen in die Tat umgesetzt. Die Gut-

mann Aluminium Draht GmbH mit Hauptsitz im bayrischen Weißenburg zieht seit 80 Jahren Aluminiumdrähte. Produziert wird ausschließlich in Deutschland. Die Krise 2008 hatte das Unternehmen 45 Prozent des Umsatzes und viele Arbeitsplätze gekostet. So begann nach der Krise ein gemeinsamer Prozess mit den Mitarbeitern zur Frage „Wie wollen wir miteinander arbeiten?“ Habel war deutlich geworden, dass eine grundlegende Veränderung in der Struktur und Kultur des Unternehmens nötig war und fragte dazu alle Mitarbeiter, ob sie bereit seien, diesen Wandel mitzugehen. Alle 130 Angestellten stimmten prompt zu, wobei deutlich war, dass niemand, auch nicht der Geschäftsführer selbst, wusste, wie ein solcher Weg aussehen und gestaltet werden könnte.

Es folgten ein mühsamer Weg und Stunden stillstehender Maschinen. Habel brachte die Mitarbeiter in Kreisen zusammen, um an Visionen und Vorschlägen für das Vorgehen zu arbeiten: „Was wollen wir erreichen und wie wollen wir miteinander umgehen?“

Heute, sieben Jahre später, ist bei Gutmann nichts, wie es war. Die Firma verfolgt zwei Seinszwecke: Der Kern ist es, die Kunden mit gutem Aluminiumdraht und gezogenen Aluminiumprofilen zu begeistern. Der höhere Zweck ist es, die Welt zu verändern, indem Gutmann als „achtsame Organisation“ Vorbild für andere Unternehmen ist. Sie laden Unternehmerinnen und Unternehmer zu Vorträgen und Diskussionen ein und engagieren sich aktiv in der Region für ein Miteinander in Unternehmen auf Augenhöhe.



Foto: ©GAD

Auch in der eigenen Firma gilt das Prinzip der Augenhöhe. Die Hierarchien wurden bei Gutmann abgeschafft. Statt der ehemaligen Funktionsbezeichnungen gelten klare Rollenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten. Aus den Rollen haben die Mitarbeiter volle Entscheidungsautorität über ihren Bereich. Die Schicht- und Urlaubsplanung übernehmen die Arbeiter beispielsweise selbst.

Die Rolleninhaber kommen in Kreisen zusammen, um sich abzustimmen und Entscheidungen zu fällen. Jeder Kreis hat einen Gastgeber, einen Schreiber, einen Timekeeper, der auf die Zeit achtet, und einen Achtsamkeitswächter, der eine Glocke schlägt, sollte ein Mitglied respektlos oder unachtsam mit sich oder anderen umgehen. In den Kreisen geht es nicht darum, Konsens zu finden (alle sind einverstanden), sondern Konsent (es gibt keinen schwerwiegenden begründeten Einwand gegen den Vorschlag). Anliegen des Unternehmens ist es, die Mitarbeitenden in Achtsamkeitspraxis, Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung zu schulen.

Nach dem Prinzip der Transparenz veröffentlicht das Unternehmen seine Umsatz-, Gewinn- und Verlustzahlen monatlich, um allen unternehmerisches Mitdenken zu ermöglichen. Investmententscheidungen über 100.000 Euro werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden diskutiert und getroffen.

Bestätigung und Lohn für die Mühen, diese Veränderungen einzuführen, sind für Habbel die Kennzahlen, die sich durch den Wandel sichtbar verbessert haben: Krankheits- und –Arbeitsunfallquote sind deutlich gesunken, dagegen sind Liefertreue, Gewinn und Produktivität gestiegen.

### Die soziale Frage

Doch was passiert, wenn Unternehmen Menschen nicht mehr brauchen? Im aktuellen Buch „Sozialrevolution“ des Campus Verlag schließen internationale Vordenker an den Wholeness-Diskurs mit Blick auf die überholten Sozialsysteme an. Yanis Varoufakis, Andrew L. Stern, Gerald Hüther, Michael D. Tanner und andere skizzieren die Antwort auf die soziale Frage, die durch Digitalisierung und Automatisierung laut wird. Wer hat noch Einkommen und Kaufkraft, wenn Roboter in einigen Jahren mindestens die Hälfte



Foto: © Matthias Kneipbeck

der heutigen Jobs übernehmen? Welches Sozialsystem sorgt für eine Gesellschaft der Arbeitslosen? Wie verbringen Menschen ihre Zeit dann sinnstiftend? Wie lässt sich politisch die Konzentration von Kapital und Macht bei wenigen Großen wie Facebook und Co. verhindern? Mit dem Modell des bedingungslosen Grundeinkommens, wie es auch der Gründer des Drogeriemarktes dm Götz Werner vertritt, zeichnen sie eine Vision, die Menschen ein würdiges Leben und Tun ermöglicht, in dem sie aus der Abhängigkeit von Almosen oder Niedriglöhnen enthoben sind.

### Beispiel dm

Auch Götz Werner gehört zu den Pionierunternehmen, die sich dem Wholeness-Prinzip verpflichtet haben. Der Drogeriemarkt dm strebt danach, statt einem gewinnmaximierenden Handelskonzern einen sozialen Organismus zu entwickeln – einen Ort, wo Mitarbeiter sich weiterentwickeln und ihre Potenziale entfalten können, indem sie ein Stück ihrer Lebensbiografie aktiv schreiben. Mit 56.500 Mitarbeitern in rund 3.350 Filialen geht dm für ein Handelsunternehmen ungewöhnliche Wege. Die Mitarbeitenden in den deutschen Filialen haben hohe Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeit. Sie entscheiden übers Preisgefüge genauso mit wie über ihr eigenes Gehalt. Die Zahlen des Unternehmens sind transparent. Eine ‚Wertbildungsrechnung‘ legt die Zahlen des Unternehmens jeden Monat komplett und für alle sichtbar offen, so dass jede Filiale weiß, wie sie wirtschaftet, damit sie gute Entscheidungen treffen kann. In einem ‚Einkommensfindungsprozess‘ berät das Filialteam gemeinsam, welches Einkommen in der

jeweiligen Lebenssituation angemessen und gerecht ist, je nach Bedürfnissen und Potenzial der Einzelnen im Team. Im Unternehmen hat sich bewusst eine eigene Sprache etabliert, um diese Kultur zu unterstützen. Leiterinnen heißen hier Verantwortliche, statt Firma sagt man Arbeitsgemeinschaft. Anstatt von Personalkosten spricht man vom Mitarbeiter-einkommen und es werden an interne und externe Partner keine Kosten, sondern Leistungen verrechnet.

Ein Mitglied der Unternehmensleitung beschreibt das Unternehmen als systematischen Gewinnminimierer. „Wir achten auf Angemessenheit. Wenn man gesellschaftliches Engagement ernst nimmt, heißt das auch, sich nicht an der Gesellschaft zu bereichern.“ Das Anliegen ist es, über die Strategie der günstigsten Dauerpriese für die Kunden und über das Entfaltungsangebot für die Mitarbeiter einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

### Gemeinwohl-Ökonomie

Christian Felber, Gründer der Gemeinwohl-ökonomie, stellt zur neuen Form des miteinander-Arbeitens die Vision eines neuen Wirtschaftssystems dazu. Gemeinsam mit Unternehmern entwickelte er eine Alternative zur kapitalistischen Marktwirtschaft und zentralen Planwirtschaft. Die „Gemeinwohl-Ökonomie“ fußt auf den Grundwerten: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen. Der Zweck und Erfolg eines Unternehmens wird anhand gemeinwohlorientierter Werte definiert und in einer Gemeinwohlbilanz dargestellt. Vision der Bewegung ist es, diese Bilanz auf jedem Produkt sichtbar zu machen, um Kunden zu



Foto: © Soulbottle

informieren, inwieweit der Produzent das Gemeinwohl mehrt oder vermindert. Felber beschreibt die Gemeinwohlökonomie als eine volleschische und zugleich wirklich liberale Marktwirtschaft. Mehr als 2.200 Unternehmen und über 7.000 Privatpersonen unterstützen das Modell bereits.

Die Bewegung gründete auch die „Bank für Gemeinwohl“, eine Ethikbank, die bereits Vorbilder hat. Die deutsche GLS Bank mit Hauptsitz in Bochum gehörte zu den Pionieren ethischer Geldanlage. Ihr Angebot an Privat- und Firmenkunden: eine sozial-ökologische Geldanlage, mit der sie die Finanzierung nachhaltiger Unternehmen und Projekte unterstützt. Viele Unternehmen sind Kunden bei der GLS, um auch mit dem Kapital, das gerade nicht im Betrieb steckt, sinnvoll zu wirken.

Auch die Berliner Firma Soulbottles (Bild oben) arbeitet an der eigenen Gemeinwohlbilanz. Die Gründer Georg Tarne und Paul Kupfer (erste Reihe Mitte) haben ihre Firma nach dem Wholeness-Prinzip aufgebaut. Soulbottles produziert nachhaltige Trinkflaschen, um den Konsum von Leitungswasser in westlichen Ländern zu fördern. Ein Euro jeder verkauften Soulbottle geht an ein Trinkwasserprojekt in Nepal. Stolz berichten die Gründer, dass aktuell damit 230.000 Euro gesammelt wurden, was 20.000 Menschen in Nepal Zugang zu sauberem Trinkwasser ermöglicht. Doch nicht nur Gründungszweck und Produkt folgen dem Wholeness-Gedanken. Gemeinsam mit den mittlerweile 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben die beiden eine Selbstorganisation nach dem Modell von Holacracy entwickelt (Lesen Sie

dazu mehr in Teil 1 der Serie „Zukunft der Organisation“ in Ausgabe 6/2016). Zusätzlich zu den festen Meetingformaten war es den Gründern ein Anliegen, neben dem Fokus auf Rollen auch einen Raum für Personen zu schaffen – nach dem Motto „bring your full self to work!“ Inspiriert von den Methoden der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg haben sie den Community Space in der Firma geschaffen, um damit die Paradigmen „Kooperation, Fülle, Leichtigkeit, Mitgefühl, Vertrauen“ bei Soulbottles zu stärken. „Wir achten schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf, dass sie die klassischen „Konkurrenz, Angst, Jeder-gegen-jeden, Kampf, Rückzug“-Muster, mit denen wir in unserer Gesellschaft aufwachsen, bei sich bereits transformiert haben“, beschreibt Georg. „Als Gründer legen wir Wert auf unsere eigene persönliche Weiterentwicklung und versuchen Stück für Stück auch mit dem Team einzuüben, uns immer ehrlicher und klarer Feedback zu geben, um uns gegenseitig in unserer Entwicklung zu unterstützen.“ Im „Personal Relations Meeting“ geben sie diesem Aspekt dezidiert Raum und bieten auch für alle in der Firma eine intensive Ausbildung in gewaltfreier Kommunikation an (Lesen Sie dazu auch den Beitrag „Meisterhafte Meetings“ in Ausgabe 2/2017).

### Lebensethik und Family-Boards

Wer sollte eigentlich noch mitreden können, damit Organisationen und Gesellschaften ganzheitliche Entscheidungen treffen können? Ethikprofessor Claus Eurich beleuchtet mit seinem „Aufstand für das Leben“ den spirituellen und ethischen Aspekt der notwendigen Transformation. Er sieht aktuell den

Kairos-Moment gekommen, jene Zeit, in der es zu handeln gilt, bevor sich das Zeitfenster schließt, in dem ein Eingreifen möglich ist. Der Weg zu einer Lebensethik beginne mit dem wirklichen Verständnis des Lebens aus der Liebe heraus. Nur von dort können Lebensvision und -Utopie entwickelt werden, die zum Handeln inspirieren. Eurich skizziert die Weiterentwicklung der Menschenrechte zu „Lebensrechten“ und einem Erd-Parlament, in dem das Leben in seiner Vielzahl repräsentiert ist und auch Kinder, Pflanzen, Tiere und Elemente eine Stimme haben.

Einen ganz kleinen Vorgeschmack auf diese Erweiterung der Stimmrechte geben Firmen, die jetzt das Family-Board einrichten. Hier kommen die (Ehe-)Partner und Kinder der Mitarbeitenden zusammen und geben wichtige Impulse für Entscheidungen des Unternehmens. Sie erleben von privater Seite die Organisation durch ihre Mitglieder zu Hause und haben so wichtige Sichtweisen, die ansonsten in der Firma nicht vertreten wären. Auch der Sample an Geschlecht und Alter ist in Organisationen weit eingeschränkter, als in ihrer Lebenswirklichkeit außerhalb.

### Ganzheitlichkeit macht erfolgreich

Lohnt sich nun all dieser Aufwand, fragt die Organisation? Abseits des Weltverbesserungsanspruchs zeigen die beschriebenen Beispiele, dass die Erweiterung des Gewinn- und Überlebensfokus auf die Aspekte einer Wholeness-Organisation einen angenehmen Nebeneffekt hat, der vermutlich nirgendwo der Anlass zur Veränderung war: Wie bei Gutmann stiegen auch in den anderen Firmen die Kennzahlen deutlich ins Positive. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quittieren es mit Begeisterung und höherer Bindung.

All das zur Inspiration für jene, die Organisation und Gesellschaft entwickeln wollen.

### WEBTIPP

- ▶ [www.neuwaldegg.at/wholeness](http://www.neuwaldegg.at/wholeness)
- ▶ [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)
- ▶ [www.gutmann-wire.com/unternehmen/grundueberzeugung/](http://www.gutmann-wire.com/unternehmen/grundueberzeugung/)
- ▶ [www.sozialrevolution.de](http://www.sozialrevolution.de)
- ▶ [www.ecogood.org/de](http://www.ecogood.org/de)
- ▶ [www.gls.de](http://www.gls.de)
- ▶ [www.soulbottles.de](http://www.soulbottles.de)
- ▶ [www.interbeing.de](http://www.interbeing.de)



Foto: Lercher

## IM GESPRÄCH MIT KLAUS LERCHER

Das leichte Wirtschaftswachstum der letzten Monate hat Zeitarbeit und Personalberatung einen Aufschwung verschafft. Wie sich die Branche insgesamt entwickelt und was für die Zukunft zu erwarten ist, wollten wir von **Klaus Lercher**, dem Präsident des Branchenverbandes „Österreichs Personaldienstleister“ wissen.

# „Fad wird es uns in unserem Business nicht“

**Herr Lercher, der „VZA – Österreichischer Verband Zeitarbeit und Arbeitsvermittlung“ hat sich in „Österreichs Personaldienstleister“ umbenannt. Was sind die Gründe dafür? Verliert die Zeitarbeit an Bedeutung?**

Die Zeitarbeit ist mittlerweile tatsächlich nur noch ein Segment unserer Arbeit. Daher haben wir uns im vergangenen Jahr umbenannt, nachdem wir 25 Jahre lang der Verband für Zeitarbeit waren. Denn wenn man sich unsere Branche heute anschaut, dann bieten unsere Mitgliederunternehmen vom Recruitment über Schichtplanung bis zur Aus- und Weiterbildung viel mehr an als nur Zeitarbeit. Der alte Name – Vza – gibt das Gesamtportfolio unserer Branche nicht mehr wider.

**Dennoch hat die Zeitarbeit in Österreich ja 2016 und Anfang 2017 einen Zuwachs erlebt. Wer konnte am meisten profitieren?**

Nachdem wir seit Jahren ein Wirtschaftswachstum zwischen 0,1 und 0,3 Prozent hatten, bewegen wir uns nun in Richtung 1 Prozent und mehr. Dieses Wachstum wirkt sich im ersten Schritt auf die Personalbereitsteller und Personaldienstleister aus. Denn die Unternehmen greifen als erstes auf flexible Dienstleister zu, um zu schauen, wie lange das Wachstum anhält. Nicht jedes Unternehmen ist so gut für das Recruiting gerüstet, dass es schnell auf Schwankungen

des Personalbedarfs reagieren kann – hier kommen daher die Personaldienstleister in Spiel. Profitieren konnten die Personalvermittler insgesamt, einige Segmente wie zum Beispiel die Metallindustrie stärker als andere.

**Inwiefern verändert die Digitalisierung die Arbeit von Personalvermittlern und Zeitarbeitsunternehmen?**

Meiner Meinung nach erleichtert die Digitalisierung unsere Arbeit als Personaldienstleister. Und ganz wichtig: sie erleichtert auch unseren Bewerbern und Mitarbeitern das Leben. Das Bewerberverhalten hat sich in den letzten Jahren wesentlich geändert. Studien zufolge finden 80 Prozent der Jobsuchen über Google statt, 50 Prozent der Nutzer greifen mobil zu. Die Veränderung beginnt also schon beim Recruiting. Früher haben Bewerber händisch einen Bewerbungsbogen von fünf bis sechs Seiten ausgefüllt. Heute bewerben sie sich mit wenigen Klicks online mit ihrem XING-, LinkedIn- oder Facebook-Profil.

Während wir noch vor einigen Jahren Papierbewerbungen abtippen mussten, gehen diese heute auf dem Onlineweg automatisiert ins System. Wenn ich einen Maschinenschlosser suche, gebe ich den Begriff einfach in die Suchmaske ein und die Software wirft mir Vorschläge aus – und zwar sortiert nach der Wahrscheinlichkeit, dass der Kandidat auf die Stelle passt. Diese Informationen mussten wir

früher mühsam aus Registern und Karteikarten herausuchen.

Was aber nicht wegfällt – und das ist mir wichtig – ist das persönliche Gespräch. Man kann zwar mit einer Software Wahrscheinlichkeiten errechnen. Aber hingehen zum Kunden, die Gespräche zu führen, erfahren, was er sucht und braucht: Das machen wir – natürlich mit Testverfahren unterstützt – heute immer noch.

**Mittlerweile gibt es viele fachspezifische Freelancer- und Crowdfunding-Portale im Internet, über die Unternehmen ganz ohne Personalvermittler Mitarbeiter für zeitlich begrenzte Einsätze oder längerfristige Arbeitsverhältnisse finden können. Inwiefern ist das eine Konkurrenz für Ihre Branche?**

Ich sehe hier gar keine Konkurrenz. Denn diese Medien unterstützen uns in unserer Arbeit. Wenn man sich die großen Plattformen anschaut und sieht, wer dort die Umsatztreiber sind, dann merkt man schnell, dass Personaldienstleister dort die meisten Jobinserate schalten. Auch beim AMS sind wir als Personaldienstleister die größten Stellenanbieter. Das darf man nicht vergessen.

**Sie haben eingangs erwähnt, dass sich die Branche der Personaldienstleister in den vergangenen Jahren sehr stark verändert hat. Wie ist Ihre Prognose? Welche Personaldienstleistungen gewinnen künftig stärker an Bedeutung? Welche treten eher in den Hintergrund?**

Ich glaube, um in dem Markt bestehen zu können, müssen Anbieter insgesamt breit aufgestellt sein, schon allein, weil die Auftragslage in der Zeitarbeit sehr schwankend sein kann. Außerdem sind die Bedürfnisse der Kunden vielfältig. Möglicherweise stellen Sie fest, dass Ihr Kunde Unterstützung bei der Erstellung von Schichtplänen oder bei anderen Themen rund um das Personal benötigt. Das kann von der Erstellung von Soll-Profilen für eine Stelle bis hin zur Personalentwicklung reichen.

**Ist umgekehrt eine Spezialisierung auf bestimmte Mitarbeitergruppen oder Prozesse aus Ihrer Sicht nicht zukunftsfähig?**

Bei einer zu starken Spezialisierung laufen Personalberater Gefahr, sich zu sehr von ein-



Mehr Infos auf Seite 4

zelen Kunden abhängig zu machen. Daher bin ich ein Freund von einer breiteren Aufstellung und einer Diversifizierung auf mehrere Segmente. Nehmen wir die Baubranche: Sie war für österreichische Personaldienstleister früher einmal einträglich. Heute ist das nicht mehr so, weil alle Bauunternehmen ausländische Personalvermittler engagieren, die das Personal nach Österreich entsenden.

**Damit sind wir schon bei den Herausforderungen der Branche. Die Internationalisierung wird Sie vermutlich in Zukunft noch stärker beschäftigen, oder?**

Diese und auch andere Themen. Wir sind der Seismograph der Wirtschaft und spüren schon ein paar Wochen früher, wenn Unternehmen in den nächsten Wochen einstellen. Umgekehrt wissen wir aber auch schon ein paar Wochen im Voraus, wenn es nach unten geht. Fad wird es uns in unserem Business nicht. Schon allein deshalb nicht, weil wir es ja tagtäglich mit unterschiedlichen Menschen zu tun haben.

**Welche Pläne haben Sie als Verband Österreichs Personaldienstleister für die Zukunft? Wie wollen Sie Ihre Mitglieder unterstützen?**

Wir haben in den letzten vier Jahren den Verband neu aufgestellt und unsere Mitgliederzahlen verdoppelt.

Zukünftig wollen wir die Digitalisierung stärker in unserem Außenauftritt leben und unsere Webseite nutzerfreundlicher gestalten.

Vor allem aber wollen wir die politischen und gesetzlichen Entwicklungen so gut wie möglich von vornherein mit begleiten. Das ist eine der größten Herausforderungen. Denn schon kleinere Gesetzesänderungen können die Branche ins Schwanken bringen. Mittlerweile spricht man glücklicherweise schon manchmal im Vorhinein mit uns, weil viele erkannt haben, dass wir einiges an Expertise mitbringen durch die Vielzahl der Probleme, die wir tagtäglich im Bereich der Personaldienstleistungen zu bewältigen haben.

*Interview: Bettina Geuenich*

**WEBTIPP**  
[www.oesterreichs-personaldienstleister.at](http://www.oesterreichs-personaldienstleister.at)

Die folgende Anbieterübersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Anbieter, die nicht vertreten sind, haben keine Angaben gemacht.

Sie sind ebenfalls Anbieter, aber nicht vertreten? Dann schicken Sie uns Informationen an: [info@personal-manager.at](mailto:info@personal-manager.at)

<b>Arbeitsmarktservice</b> Bundesgeschäftsstelle: Treustraße 35-43 A-1200 Wien T +43 1 33178-0 F +43 1 33178-121 <a href="mailto:ams.oesterreich@ams.at">ams.oesterreich@ams.at</a> <a href="http://www.ams.at">www.ams.at</a>	<b>ANOVA HR-Consulting GmbH</b> Gerhard Novak Lehargasse 1/5 A-1060 Wien T +43 1 512 8400-0 F +43 1 512 8400-84 <a href="mailto:success@anova.net">success@anova.net</a> <a href="http://www.anova.net">www.anova.net</a>
---	--

ÜBER DAS UNTERNEHMEN			
Anzahl der Standorte in Österreich	113	1	
In folgenden Ländern außerhalb Österreichs vertreten	-	k. A.	
Anzahl der vermittelten Personen in Österreich 2016	rund 552.000 arbeitslos gemeldete Personen haben 2016 mit Unterstützung des AMS Arbeit gefunden	40	
Branchenzielgruppen	keine Einschränkung	Maschinen- und Anlagenbau, Maschinenhandel, grafische Industrie, Logistik, IT, Dienstleistungen	
Mitarbeiterzielgruppen	keine Einschränkung	Führungskräfte und Spezialisten in Vertrieb, Technik und Produktion, IT, Einkauf, Logistik	
ART DER PERSONALVERMITTLUNG			
Zeitarbeit	ja	nein	
Vermittlung in Festanstellungen	ja	ja	
Executive Search	ja	ja	
Interimmanagement	ja	ja	
ZUSÄTZLICHE DIENSTLEISTUNGEN			
Business Process Outsourcing	nein	nein	
Recruitment Process Outsourcing	ja, Personalvorauswahl	ja, Potenzialanalysen, Assessments, etc.	
Lohn- und Gehaltsabrechnung	nein	nein	
Weiterbildung / Training	ja	ja	
Personalbedarfsplanung	k. A.	ja	
Kompetenzmanagement	nein	nein	
Relocation	nein	nein	
Outplacement	k. A.	ja	
Implementierung von Arbeitsstiftungen	k. A.	nein	
Master-Vendoring	nein	nein	
On-Site-Management	nein	ja	
Inseratenservice	ja	nein	
BESONDERHEITEN			
USP des Unternehmens	größter Personaldienstleister Österreichs; persönliche Beratung; Arbeitsmarkt-Förderung; keine anfallenden Kosten	Industrienerfahrung, Direct-Search-Know-how	
Referenzen	>71.000 Unternehmen (2016)		

<b>APS Austria Personalservice GmbH &amp; Co KG</b> Martin Zauner Brunner Straße 33 A-2700 Wiener Neustadt T +43 5 7001 7500 F +43 5 7001 7590 info@apsgroup.at www.apsgroup.at	<b>bridge personal &amp; service GmbH &amp; Co KG</b> Florian Mandl Am Arlandgrund 2 A-8045 Graz-Andritz T +43 316 696999-0 F +43 316 696999-260 office@bridge.co.at www.bridge.co.at	<b>Büroring Personalmanagement GmbH</b> Alexander Praschek Industriestraße 9 A-2353 Guntramsdorf T +43 50 148 F +43 50 148-10013 office@bueroring.at www.bueroring.at	<b>Teamforce Human Resources GmbH</b> Sabrina Pint Margaretenstraße 72 A-1050 Wien T +43 1 81075-10 F +43 1 81075-50 team@teamforce.at www.teamforce.at	<b>I.K. Hofmann GmbH</b> Helmut Herzog Industriezeile 56a A-4020 Linz +43 732 603260 +43 732 603260-60 office@hofmann-personal.at www.hofmann.info
18	4	12	2	17
Deutschland	k. A.	0	in über 90 Ländern weltweit	Deutschland, Tschechien, Großbritannien, Schweiz, USA
3.966	k. A.	k. A.	k. A.	rund 5.000
Industrie, Logistik, Handel	k. A.	alle Branchen	Industrie, Handel, IT&T, Automotive, Logistik, Pharma	alle
gewerbliche Fachkräfte, kaufm., techn. und IT-Fachkräfte	k. A.	alle Mitarbeiterzielgruppen	Führungskräfte, Fachkräfte in allen Unternehmensbereichen	alle
ja	ja	ja	ja, mittel- und langfristige Projekteinsätze, rein im Angestelltenverhältnis	ja
ja	ja	ja	ja	ja
ja	ja	nein	ja	ja
nein	nein	ja	ja	ja
nein	k. A.	nein	nein	ja
nein	ja	ja	ja	k. A.
ja	ja	ja	nein	ja
ja	ja	ja	ja	ja
nein	k. A.	ja	ja	ja
nein	k. A.	nein	ja	k. A.
ja	k. A.	nein	nein	k. A.
nein	k. A.	ja	ja	ja
nein	k. A.	nein	nein	ja
ja	k. A.	ja	nein	ja
ja	k. A.	ja	ja	ja
nein	k. A.	ja	ja	ja
AKÜ-Gütezeichen für Arbeitskräfteüberlasser, Best Recruiters Österreich	Brücke zwischen Wirtschaft und Arbeitnehmern	Wir stehen seit 37 Jahren für sozial verantwortliches, innovatives + nachhaltiges Personalmanagement	Globale Branchenexpertise, Erfolgsgarantie, weltweit vertreten	Wertebasierende Unternehmensführung
Böhler Edelstahl, Electrolux, Piatnik, Laufen Austria, Pipelife, Magna Steyr und andere	Andritz, Doppelmayer, Knapp, Liebherr, Linz AG, Siemens, TLC ...	aus allen Branchen auf Anfrage	auf Anfrage	auf Anfrage



Die folgende Anbieterübersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Anbieter, die nicht vertreten sind, haben keine Angaben gemacht.

Sie sind ebenfalls Anbieter, aber nicht vertreten? Dann schicken Sie uns Informationen an: [info@personal-manager.at](mailto:info@personal-manager.at)

	<b>JOB TIME</b> <b>Personalarbeitstellung GmbH</b> Walter Haas Neulinggasse 7 A-1030 Wien T +43 1 2140540 F +43 1 2140540-4 <a href="mailto:office@jobtime.at">office@jobtime.at</a> <a href="http://www.jobtime.at">www.jobtime.at</a>	<b>Job-TransFair Beratung,</b> <b>Beschäftigung Fairmittlung</b> Thomas Rihl Linke Wienzeile 10/1/21 A-1060 Wien T +43 1 5853991-0 F +43 1 5853991-10014 <a href="mailto:office@jobtransfair.at">office@jobtransfair.at</a> <a href="http://www.jobtransfair.at">www.jobtransfair.at</a>	<b>Powerserv Austria GmbH</b> Kirchberggasse 33 A-1070 Wien T +43 59 007 F +43 59 007-888 <a href="mailto:office@powerserv.at">office@powerserv.at</a> <a href="http://www.powerserv.at">www.powerserv.at</a>	
<b>ÜBER DAS UNTERNEHMEN</b>				
Anzahl der Standorte in Österreich	1	4	20	
In folgenden Ländern außerhalb Österreichs vertreten	-	-	Slowenien	
Anzahl der vermittelten Personen in Österreich 2016	16	957	k.A.	
Branchenzielgruppen	Industrie, Gewerbe, Handel	alle Branchen	Powerserv Austria: branchenübergreifend Powerserv Medical: Fokus Medizin & Pflege Powerserv Technology: Fokus IT	
Mitarbeiterzielgruppen	Fachkräfte	am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen (Zuweisung durch AMS)	übergreifend	
<b>ART DER PERSONALVERMITTLUNG</b>				
Zeitarbeit	ja	k. A.	ja	
Vermittlung in Festanstellungen	ja	ja	ja	
Executive Search	nein	k. A.	ja	
Interimmanagement	ja	k. A.	ja	
<b>ZUSÄTZLICHE DIENSTLEISTUNGEN</b>				
Business Process Outsourcing	nein	k. A.	ja	
Recruitment Process Outsourcing	nein	k. A.	ja	
Lohn- und Gehaltsabrechnung	ja	k. A.	ja	
Weiterbildung / Training	nein	ja	ja	
Personalbedarfsplanung	ja	k. A.	ja	
Kompetenzmanagement	nein	ja	ja	
Relocation	nein	k. A.	ja	
Outplacement	nein	ja	ja	
Implementierung von Arbeitsstiftungen	nein	k. A.	nein	
Master-Vendoring	ja	k. A.	ja	
On-Site-Management	ja	k. A.	ja	
Inseratenservice	ja	k. A.	ja	
<b>BESONDERHEITEN</b>				
USP des Unternehmens	Service, Kundenbezug, umfassendes Know-how	Gefördertes Integrationsleasing für am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen in Wien	Österreichischer Komplettanbieter mit 30 Jahren Erfahrung und flächendeckender Präsenz in ganz Österreich bei kurzen Entscheidungswegen	
Referenzen	auf Anfrage	k. A.	auf Anfrage	

<b>Randstad Austria GmbH</b> Michel Verdoold Neubaugasse 43/1/1-2 A-1070 Wien T +43 1 5245501-0 F +43 1 5245501-19 info@randstad.at www.randstad.at	<b>Robert Half Austria GmbH</b> Robert Szvetez Herrengasse 1-3 A-1010 Wien T +43 1 5337479 F +43 15337480 vienna@roberthalf.at www.roberthalf.at	<b>Trenkwalder Personaldienste GmbH</b> Nicole Eilenberger A-2432 Schwadorf T +43 50707-1000 infoaustria@trenkwalder.com at.trenkwalder.com	<b>TRESCON Betriebsberatungs-gesellschaft m.b.H.</b> Bertram Klinger Europaplatz 4 A-4020 Linz T +43 732 738341 F +43 732 738341-99 linz@trescon.at www.trescon.at	<b>Xenagos – The Sales Recruiter (Xenagos GmbH)</b> Stefan Siedler Wiener Str. 131 A-4020 Linz T +43 732 341037-0 F +43 732 341037-66 info@xenagos.at www.xenagos.at
10	1	35	3 (Linz, St. Pölten, Salzburg)	1
in 39 Ländern	Nord-/Südamerika, Europa, Asien/Pazifik, Vereinigte Arabische Emirate	17 Länder in Zentral- und Osteuropa	TRESCON-Group (SK, CZ, SLO) sowie via CFR Global Executive Search in über 30 Ländern (www.cfr-group.com)	Deutschland
k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
k. A.	alle Branchen	k. A.	Industrie, Gewerbe & Energie, Bank, Dienstleistung, IT & Digitale Medien, Handel & FMCG	branchenübergreifend - jedoch spezialisiert auf die Funktion Vertrieb
k. A.	Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen und IT-Bereich	Kaufmännisch, Gewerbe, IT, Bau	Angestelltenbereich (Spezialisten und Führungskräfte)	Führungskräfte und Spezialisten im Vertrieb
ja	nein	ja	nein	nein
ja	ja	ja	ja	ja
ja	ja		ja	ja
ja	ja	ja	ja	nein
ja	nein	k. A.	nein	ja
ja	nein	ja	ja, lfd. Projekte für Dienstleistungs- und IT-Unternehmen	ja
ja	nein	ja	nein	nein
ja	ja	ja	ja	nein
ja	ja	ja	ja	nein
ja	nein	ja	ja	nein
ja	nein	ja	nein	nein
ja	ja	ja	ja	nein
ja	nein	k. A.	nein	nein
ja	nein	ja	nein	nein
ja	nein	ja	nein	nein
ja	nein	ja	nein	nein
Zweitgrößter HR-Services-Provider der Welt	Spezialisierung, internationales Netzwerk, über 68 Jahre Erfahrung	Marktführer, mehr als 30 Jahre Erfahrung, Auszeichnungen u.a. Best Recruiter Siegel	Internationalität & Innovation verbunden mit Professionalität - "more than executive search"	Spezialisierung auf Sales Positions (Executives und Non-Executives)
auf Anfrage	k. A.	u.a. Rosenbauer, Engel, Microsoft usw.	siehe Website www.trescon.at/referenzen	über 1.000 erfolgreiche Besetzungen im deutschsprachigen Raum seit Firmengründung im Jahr 2005

VORSCHAU 4/2017

Das Titelthema unserer nächsten Ausgabe heißt:

**Demokratie in Unternehmen**



In der kommenden Ausgabe gehen wir der Frage nach, ob und wie Demokratie in Unternehmen gelingt. Wir sprechen mit Markus Stelzmann, dem „Regisseur“ („formally known as Geschäftsführer“) des Unternehmens Tele Haase, das sein Management wegrationalisiert hat. Zukunftsforscher Franz Kühmayer nimmt aktuelle Organisations-trends wie Holokratie und Agilität kritisch unter die Lupe – und Laurenz Andrzejewski schreibt über Führung auf Augenhöhe.

**Weitere Themen sind:**

- ▶ Talentmanagement
- ▶ Nachfolgeplanung
- ▶ Betriebliche Altersvorsorge
- ▶ Incentives
- ▶ Special: Recruiting und Bewerbermanagement
- ▶ Anbieterübersicht: Software für Recruiting und Bewerbermanagement

Die Juli/August-Ausgabe des Magazins personal manager – Zeitschrift für Human Resources erhalten Sie entweder im Abonnement per Post oder an Ihrer gut sortierten Trafik. Die Liste der Trafiken, die den personal manager führen, finden Sie unter:

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

**Im Jubiläumsjahr 2017  
unser besonderes Angebot nutzen:**

Jahresabonnement der Fachzeitschrift personal manager abonnieren und **15 Wochen lang 15 Prozent Rabatt** auf jede Inseratschaltung in unseren 22 spezialisierten Jobboards für die DACH-Region erhalten.

[www.jobboards.at](http://www.jobboards.at)

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



**IMPRESSUM**

Medieninhaber:	HRM Research Institute GmbH personal manager – Zeitschrift für Human Resources Rheinkaistr. 2, D-68159 Mannheim verlag@personal-manager.at	
Herausgeber:	Alexander R. Petsch	
Chefredaktion:	Bettina Geuenich (HV i. S. d. P.) T +43 7722 6735089-58 T +49 621 40166-304 F +43 7722 6735089-57 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	
Anzeigenleitung:	Martina Krechtler T +43 7722 6735089-53 T +49 621 40166-305 F +43 7722 6735089-57 F +49 621 40166-400 m.krechtler@personal-manager.at	
Abonnementverwaltung:	Johanna Jehle T +43 7722 6735089-54 T +49 621 40166-308 F +43 7722 6735089-57 F +49 621 40166-400 jjehle@personal-manager.at	
Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe:	Sonja Dietz Andreas Zehetner Roland Heinrich Peter Schäfer Gilbert Lassnig Peter Buchas Peter Pawlowsky Gabriele Cerwinka Franziska Fink Fred Schübbe	Michael Hanschitz Anna Mertinz Ernst Patka Felix Scherer Tünde Maria Simic Klaus JP. Mörtl
Erscheinungsweise:	sechsmal im Jahr: Jän., März, Mai, Juli, Sept., Nov.	
Auflage:	8.000 / 15. Jahrgang	
Bezugspreis:	Jahresabo: 72 Euro Probeabo: 38 Euro Studentenabo: 58 Euro Einzelverkauf: 12,50 Euro	
Abo-Garantie:	Sie können Ihr Jahresabo jederzeit bis drei Monate vor Ablauf sowie Ihr Probeabo bis vier Wochen vor Ablauf schriftlich kündigen und haben keine weiteren Verpflichtungen. Ansonsten verlängert sich Ihr Jahres- oder Probeabonnement automatisch um ein Jahr zum jeweils gültigen Abopreis.	
Druckerei:	Ferdinand Berger & Söhne Gesellschaft mbH Wienerstr. 80, A-3580 Horn	
Copyright:	HRM Research Institute GmbH	
ISSN:	1612-2836	

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.

# „Der personal manager ist für mich eine gute Quelle für Best Practices und News aus der HR-Szene.“

**Iris Brachmaier**, Head of HR Business Relations Europe & International, Mondi,  
Abonnentin der Zeitschrift personal manager



Nutzen auch Sie das Jahresabo  
der Fachzeitschrift personal manager  
für Ihre erfolgreiche HR-Arbeit.

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

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES