

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

6 NOVEMBER / DEZEMBER 2018

14,50 EURO

www.personal-manager.at



Tschakka!

So werden
Teams erfolgreich

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



Agile Führung entwickeln

So geht Führung ohne Führungskräfte

Future Code

So gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

Influencer-Marketing

Wie Unternehmensbotschafter die Arbeitgebermarke stärken



IM INTERVIEW

Sabine Kluge

Working-Out-Loud-Pionierin



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

9 190001 019277 06



© privat



www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich-1

erschweren. Warum Achtsamkeit die Arbeit in interkulturellen Teams verbessern kann, illustriert die Beraterin und Trainerin Judith McKimm in ihrem Artikel (S. 24).

Mit der richtigen Führung von Teams beschäftigt sich unser Interview mit Torsten Biemann von der Universität Mannheim. Er erläutert, warum es sinnvoll sein kann, Führungsaufgaben im Team aufzuteilen – und Shared Leadership zu etablieren (S. 23).

Ich hoffe, dass wir Ihnen mit dieser Ausgabe viele interessante Anregungen für die Teamarbeit und -führung in Ihrem Unternehmen geben können.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und eine gute Zeit!

Ihre

Bettina Geuenich

Liebe Leserinnen und Leser,

Teams sind die Keimzellen, Triebfedern und Motoren unserer Unternehmen. Von ihnen hängt ab, welche Ergebnisse am Ende des Jahres in der Bilanz aufscheinen. Grund genug also, einmal genauer zu untersuchen, was den Erfolg von Teams ausmacht. In dieser Ausgabe beschreiben wir aktuelle Forschungsergebnisse zu dieser Fragestellung und geben praktische Tipps für eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Die Welt, in der Teams agieren, verändert sich gerade grundlegend. Wie eine „Teamarbeit 3.0“ aussehen kann, die den Anforderungen der volatilen und digitalisierten Arbeitswelt der Zukunft gerecht wird, erklärt die Autorin, Bloggerin und Beraterin Svenja Hofert anhand von zwölf Grundsätzen der Teamführung (S. 12). Peter Pawlowsky von der TU Chemnitz berichtet, was wir von Hochleistungsteams lernen können. Die von ihm konzipierten Teamentwicklungen auf Action-Learning-Basis fördern den Transfer von Hochleistungsprinzipien in die tägliche Arbeit (S. 16).

Wie arbeiten altersgemischte Teams am besten zusammen? Schon in wenigen Jahren werden viele Unternehmen vier Generationen beschäftigen, die jeweils eigene Einstellungen und Kommunikationsweisen mitbringen. Wie können Führungskräfte generationenbedingte Konflikte im Team vermeiden und eine positive Zusammenarbeit fördern? Antworten liefern Thomas M. Schneidhofer und Stephanie Kainrath von der Privatuniversität Schloss Seeburg (S. 20).

Ebenso wie die Altersdiversität können auch kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit

DREI FRAGEN AN EVA-MARIA KRAUS



© privat

Eva-Maria Kraus, Trainerin, vom BDVT ausgezeichnet für ihre Konzepte für Wiedereinsteigerinnen mit einem Sonderpreis für gesellschaftliche Relevanz und volkswirtschaftliche Bedeutung

Frau Kraus, mit welchen Problemen haben Wiedereinsteigerinnen nach der Elternkarenz zu kämpfen?

Da ist zum einen die Angst, den Anschluss in der Branche verloren zu haben und sich nicht schnell genug einfinden zu können. Ein weiterer Punkt ist die Sorge, Familie und Beruf nicht unter einen Hut bringen zu können und am Ende keinem gerecht zu werden. Zusätzlich fühlen sich viele Mütter unter Stress gesetzt – zum einen ist das natürlich hausgemachter Stress. Zum anderen wünschen sich aber auch die Unternehmen, dass Mütter von Tag eins voll einsatzfähig sind und vergessen: Nicht

nur Unternehmen und Branche haben sich verändert, sondern auch die Frau.

Wie können Unternehmen sie unterstützen?

Wichtig sind offene Kommunikation und klare Zielsetzungen, die den Wiedereinstieg begleiten. Mit meinem NEWVIEW Mum – Mama Canvas unterstütze ich Unternehmen dabei, gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen abzustecken, inwieweit sich Prioritäten verschoben haben, wo Ressourcen und Hilfestellungen benötigt werden und wie man sie bekommt. Es gibt klare Zielformulierungen und alle stehen in offenem Austausch. Das hilft, nimmt Druck aus der Situation und macht Mütter wieder zu treibenden Kräften im Unternehmen.

Macht das auch betriebswirtschaftlich Sinn?

Definitiv. Zunächst einmal sind Mütter, die mit gestärktem Selbstwertgefühl und Optimismus an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, produktiver, da sie ihren Elan sofort in ihren Job stecken können, statt sich mühsam einzufinden. Darüber hinaus hat das Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work festgestellt, dass Unternehmen, die Karenzangebote für Mütter haben, attraktivere Arbeitgeber für Frauen sind. Eine Aussage, die sich mit meinen Erfahrungen deckt.

| | |
|---|----|
| news & trends | |
| Neues aus der Personalwirtschaft | 6 |
| aktuelles Interview | |
| Sabine Kluge, Transformations-Begleiterin | 8 |
| hr-einsichten | |
| VACE: Am Puls des Wandels | 10 |
| titel / erfolgreiche teams | |
| ▶ Tschakka! Was Teams erfolgreich macht | 12 |
| ▶ Hochleistungsteams: Was Organisationen von Spitzenköchen, Piloten und Notfallrettern lernen können | 16 |
| ▶ Altersmix: Verschiedene Generationen erfolgreich führen | 20 |
| ▶ Shared Leadership: Wie verteilte Führung auf den Teamerfolg wirkt | 23 |
| ▶ Im Einklang – Achtsamkeit in interkulturellen Teams | 24 |
| hr-visionen | |
| Future Code: Die Zukunft des Unternehmens gestalten | 28 |
| führung | |
| Serie „Agile Führung entwickeln“, Teil 1: | |
| Führung ohne Führungskräfte | 31 |
| recruiting | |
| Was Akademikerinnen von der Arbeitswelt erwarten | 35 |
| personalmarketing | |
| Influencer-Marketing: Wie Unternehmensbotschafter die Arbeitgebermarke kommunizieren | 39 |
| personalcontrolling | |
| Black Box: | |
| Wie Trennungen auf das Unternehmen wirken | 42 |
| Serie „Qualitatives Personalmarketing“, Teil 3: | |
| Vom Eintritt bis zum Austritt | 44 |
| lohn & recht | |
| Entsendungen: Steuerliche Gestaltungsvarianten nutzen | 48 |
| Arztbesuche: Grundsätze der bezahlten Freistellung vom Dienst | 51 |
| special | |
| Eignungsdiagnostik: „Wer immer den Besten nach Hause schickt, wird mit dem Zweitbesten zufrieden sein“ | 54 |
| service | |
| HR-Anbieter / Seminar- und Veranstaltungstermine | 57 |
| bücher im blick | |
| Warum unsere Chefs plötzlich so nett zu uns sind | 64 |
| ausblick | |
| Vorschau/Impressum | 66 |

10 | HR-Einsichten



© privat

Das Technologie- und Personalberatungsunternehmen VACE unterstützt seine Kunden in der Digitalisierung, im Anlagenbau und bei internationalen Ausbildungsprojekten. Warum Unternehmen auch im HR-Management vor einem Paradigmenwechsel stehen, beschreibt Andreas Obermüller, Mitglied der Geschäftsleitung.

28 | HR-Visionen



Niemand kann die Zukunft exakt vorhersehen. Aber Unternehmen sind dennoch gefragt, sie aktiv zu gestalten. Wie das funktionieren kann, beschreibt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts.

40 | Influencer-Marketing



Influencer sind Online-Stars, die einen großen Einfluss auf ihre zahlreichen Fans und Follower auf Twitter, Instagram und Co. haben. Wie sinnvoll ist es, ihre Marktmacht im Recruiting einzusetzen? Und wie funktioniert Influencer-Marketing mit Kräften aus dem eigenen Unternehmen? Bettina Wallbrecht hat für uns recherchiert.

48 | Entsendungen



Welche Lohnsteuerrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten haben Unternehmen, wenn sie einen Mitarbeiter ins Ausland schicken? Karl Waser bietet einen Überblick über die wichtigsten Gestaltungsvarianten an und beschreibt die steuerlichen Auswirkungen für Unternehmen und Mitarbeiter.

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.

Österreich mit Zahl offener Stellen an Platz 5 in der EU

Österreich hatte im zweiten Quartal 2018 mit 2,7 Prozent die fünfthöchste Quote an offenen Stellen in der EU. Der EU-Durchschnitt lag – wie schon im ersten Quartal – bei 2,2 Prozent, die Eurozone kam auf 2,1 Prozent. Das ist die höchste Rate an freien Arbeitsplätzen in der Europäischen Union seit mehr als zehn Jahren.

Spitzenreiter war laut Eurostat neuerlich Tschechien (5,4 Prozent). Die niedrigste Quote wies abermals Griechenland (0,7 Prozent) auf. Hinter Tschechien rangierten Belgien (3,5 Prozent), die Niederlande (3,1 Prozent) und Deutschland (2,9 Prozent). Österreich folgte gemeinsam mit Großbritannien.

HR-Webinar: Zukunft des Unternehmens gestalten

Niemand kann in die die Zukunft sehen und doch muss jedes Unternehmen für die Zukunft gut aufgestellt sein. **Im Webinar „Future Room“ am 20. November 2018 beschreibt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts, wie Sie die künftigen Geschehnisse Ihres Unternehmens aktiv gestalten können.** Sie lernen die von ihm entwickelte Methode „Future Room“ kennen, die Sie bei der Reise in die Zukunft unterstützt.

Wann? 20. November 2018,
17-18 Uhr

Referent? Harry Gatterer,
Geschäftsführer
des Zukunftsinstituts

Infos und Anmeldung:
bit.ly/futureroom

Maschinen erledigen bald mehr Arbeit als Menschen

Schon in wenigen Jahren werden Maschinen laut einer Prognose des Weltwirtschaftsforums (WEF) mehr Arbeit erledigen als Menschen. Durch diesen Wandel sollen aber insgesamt mehr Arbeitsplätze entstehen als wegfallen, wie es in einer Studie des WEF heißt. Demnach erledigen Menschen derzeit noch 71 Prozent der Arbeit und Maschinen nur 29 Prozent. Bis 2025 soll der Anteil der Maschinen auf mehr als die Hälfte anwachsen. Für die Studie befragten die Wirtschaftswissenschaftler Führungskräfte von 300 weltweit tätigen Unternehmen zum technischen Wandel. Aus deren Angaben errechneten die Forscher, dass weltweit bis 2022 rund 75 Millionen Arbeitsplätze wegfallen werden – im

Gegenzug aber 133 Millionen neue entstehen. Die Hälfte der Unternehmenslenker erwartet, dass sie bis 2022 weniger Menschen beschäftigen wird. 40 Prozent der Chefs wollen hingegen mehr Leute einstellen.

Zu den Schreibtischberufen, die künftig stärker gefragt sind, gehören laut WEF Datenanalysten und Softwareentwickler sowie Experten für Onlinehandel und soziale Medien. Auch Jobs, bei denen der Kontakt von Mensch zu Mensch wichtig ist, werden weiterhin gefragt sein. Dazu gehören etwa Vertriebsmitarbeiter, Marketing und Kundendienst. Wegfallen könnten hingegen Routinejobs in der Buchhaltung und Personalabteilung.

OECD-Studie: Wenig Chancengerechtigkeit bei Hochschulbildung

In der Hochschulbildung gibt es nur wenig Chancengerechtigkeit. Zu diesem Schluss kommt die OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“. In Österreich ist dabei die Chance von Personen, deren Eltern keinen Abschluss im Tertiärbereich haben, auf den Beginn und Abschluss eines Bachelor-, Diplom- oder Masterstudiums besonders gering. Für ihre Auswertung zur Gerechtigkeit beziehungsweise Mobilität im Hochschulbereich hat die OECD diesmal einen etwas anderen Zugang als in den vergangenen Jahren gewählt: Die Ungleichheit wird dabei anhand eines Vergleichs des Anteils junger Menschen aus potenziell benachteiligten Gruppen im Hochschulbereich mit ihrem Anteil an der Gesamtpopulation verglichen. Bei perfekter Chancengleichheit müsste dieser in etwa übereinstimmen – je weiter auseinander die Werte, desto ungleicher geht es zu. In Österreich beträgt demnach der Anteil der 18- bis 24-Jährigen mit Eltern ohne Tertiärabschluss (wobei in die-

sem Zusammenhang aber auch ein BHS-Abschluss als solcher gilt, Anm. d. Red.) an der Gesamtpopulation dieser Altersgruppe 61 Prozent. Bei den Anfängern eines Bachelor- oder Diplomstudiums an einer Hochschule liegt der entsprechende Prozentsatz dagegen bei nur 37 Prozent. Der entsprechende „Gap“ beträgt damit 24 Prozentpunkte. Höher ist er nur in Lettland und Litauen, besonders niedrig ist er in Italien mit nur elf Prozentpunkten. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei einem Blick auf die Absolventen: Der Anteil der 20- bis 29-Jährigen mit Eltern ohne Tertiärabschluss an der Gesamtpopulation dieser Altersgruppe macht demnach 64 Prozent aus, bei den Erstabsolventen eines Bachelor- oder Diplomstudiums dagegen nur mehr 38 Prozent. Hier ist dieser Gap in Österreich mit rund 26 Prozentpunkten sogar am größten (ex aequo mit Schweden). Abstände von nur knapp über zehn Prozentpunkten verzeichnen dagegen etwa Australien oder Kanada.



[twitter.com/
pema_at](https://twitter.com/pema_at)



[facebook.com/
personal-manager.at](https://facebook.com/personal-manager.at)



[personal-manager.at/
meinbereich](https://personal-manager.at/meinbereich)



[personal-manager.at/
newsletter](https://personal-manager.at/newsletter)

Alterserwerbstätigkeit in Österreich gestiegen

Deutlich mehr Menschen als vor zehn Jahren arbeiten in Österreich auch dann noch, wenn sie zwischen 55 und 64 Jahre alt sind. Dennoch liegt ihr Anteil in Österreich niedriger als im Schnitt der EU-Staaten, zeigt der Altersübergangsreport 2018 der Universität Duisburg. In allen EU-Staaten mit Ausnahme Griechenlands hat zwischen 2005 und 2016 der Anteil der älteren Menschen, die einer bezahlten Arbeit nachgehen, zugelegt. In Österreich sogar um ein knappes Fünftel. Vier von zehn Frauen und fast sechs von zehn Männern dieser Altersgruppe stehen jetzt (2016) in Österreich noch im Erwerbsleben. Öster-

reich hat damit im Vergleich zu den anderen EU-Staaten aufgeholt. Zu den Spitzenreitern Schweden, wo drei Viertel der Männer wie auch der Frauen noch im Berufsleben stehen, und Deutschland, wo drei Viertel der Männer und zwei Drittel der Frauen aktiv sind, ist der Abstand aber noch groß.

Insgesamt waren in den 28 EU-Ländern 2016 rund 218 Millionen Menschen im Alter von 15 bis 64 beschäftigt. Davon waren rund 36 Millionen zwischen 55 und 64 Jahre alt. Mit der Bildung steigt die Wahrscheinlichkeit, im Alter noch berufstätig zu sein.

Forscher zeigen in Studie Wandel bei Wertigkeit der Arbeit

Bedeutung von Arbeit und Freizeit verändert sich

Die Wertigkeit von Arbeit und Freizeit in Österreich wandelt sich, wobei Freizeit und Freunde stärker an Bedeutung gewinnen. Der Anteil jener Menschen, die Arbeit als sehr wichtig oder wichtig einstufen, ist in den vergangenen 30 Jahren von 86 auf 63 Prozent gesunken, wie die Erhebung „Sozialer Survey Österreich“ unter anderem aufzeigt. Die 26 Autoren der seit dem Jahr 1986 zum vierten Mal durchgeführten repräsentativen nationalen Bevölkerungsumfrage haben Daten zu grundlegenden Werteorientierungen und Einstellungen zu zentralen gesellschaftlichen Lebensbereichen erhoben. Beteiligt waren Soziologen der Universitäten in Linz, Graz und Wien.

In Face-to-Face-Interviews beantworteten die mehr als 2.000 Teilnehmer rund 200 Fragen. „Österreich weist im europäischen Ver-

gleich heute eine hohe Beschäftigungsquote auf, wobei die Erwerbsquote von Frauen seit den 1980er-Jahren von 50 auf 72 Prozent gestiegen ist. Ein Spezifikum in Österreich – und nur mit den Niederlanden vergleichbar – ist die hohe Teilzeitquote der Frauen von 47 Prozent“, legte Mitherausgeber Franz Höllinger vom Institut für Soziologie der Universität Graz die Situation dar. Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der Arbeitszeit sei die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit, Familie und Privatleben. Hier hätten sich die Arbeitszeitwünsche in den Jahren 1986 bis 2016 wenig verändert: „Die meisten Befragten sind mit der Arbeitszeit zufrieden. Ihr Anteil ist von 68 Prozent im Jahr 1986 auf 72 Prozent im Jahr 2016 sogar leicht gestiegen“, so Höllinger. Dass Teilzeitbeschäftigte gerne mehr arbeiten würden, lasse sich anhand der Erhebung nicht bestätigen. Insbesondere Frauen mit Kindern seien mit dieser Lösung sehr zufrieden.

Arbeitnehmer wünschen sich mehr Einfluss auf Lohngestaltung

Die Mehrheit der österreichischen Arbeitnehmer wünscht sich mehr Einfluss auf ihre Vergütungsgestaltung. 55 Prozent würden gerne selbst ihre Zusatzleistungen definieren und über die Zusammensetzung ihres Vergütungspakets bestimmen. Bei den Arbeitgebern stößt das nicht auf Gegenliebe. 72 Prozent wollen die Kontrolle über die Vergütung ihrer Mitarbeiter behalten. Zu diesem Ergebnis kommt die jüngste internationale Studie des Payroll- und Personaldienstleisters SD Worx in sechs EU-Staaten.

Ein Fünftel der 500 befragten österreichischen Arbeitnehmer würde auf Zusatzleistungen verzichten, wenn es dafür ein höheres Gehalt und mehr Urlaub gäbe. 14 Prozent der hiesigen Arbeitnehmer würden ihr Urlaubsgeld für eine Gehaltserhöhung opfern, weitere 14 Prozent mehr Urlaubstage bei gleichzeitiger Kürzung der sonstigen Zusatzleistungen bevorzugen. Zwei Drittel (67%) der Befragten in Österreich würden sogar den Job wechseln, wenn der neue Arbeitgeber ihnen die Möglichkeit bieten würde, ein individuelles Vergütungsmodell auf Basis eines bestimmten Budgets zusammenzustellen. Arbeitnehmer in der Europäischen Union, die über ein solches Budget für individuelle Zusatzleistungen verfügen, sind in ihrer großen Mehrzahl zufrieden (71%) und wollen ihrem Arbeitgeber treu bleiben (72%). 71 Prozent würden selbst dann nicht den Arbeitgeber wechseln, wenn sie ein vergleichbares Angebot von einem anderen Unternehmen erhielten, so die Studie.

hr webinare

Gleich anmelden!



Referent:
Fred Schübbe
Experte für Personalcontrolling,
Fachbuchautor

Webinaraufzeichnung:
HR-Kennzahlen erfolgreich einführen

Gleich die Aufzeichnung bestellen
bit.ly/hrkennzahlen

www.HR-Webinare.at

Working Out Loud

„Ich wollte der Weiterbildungs-Pfadfinder sein“



© privat

Wie sieht die Weiterbildung von morgen aus? Über diese Frage haben wir mit der **Transformations-Begleiterin Sabine Kluge** gesprochen, die vor ihrer Selbstständigkeit 25 Jahre für Siemens gearbeitet hat, zuletzt als Global Program Manager Learning and Development. Kluge brachte Working Out Loud zu Siemens – und entwickelte sich später zu einer der engagiertesten Vertreterinnen der Methode im deutschsprachigen Raum. Auf der Zukunft Personal Austria spricht sie am 13. November über soziale Vernetzung in Zeiten der Digitalisierung.

Frau Kluge, wie passt die heutige Aus- und Weiterbildungspraxis zu der Welt, in der sich die Unternehmen bewegen?

Die VUCA-Welt von heute ist geprägt durch große Komplexität, hohe Dynamik und enorme Datenmengen. Dazu passt die aktuelle Weiterbildungspraxis nicht. Denn Unternehmen unterscheiden sich in ihrem Erfolg vor allem dadurch, wie schnell sie Daten erfassen, verarbeiten und auf dieser Basis gute

Entscheidungen treffen können. Dafür brauchen sie eine Weiterbildung, die nicht mehr von der HR- oder PE-Abteilung ausgewählt wird. Denn diese sitzen zu weit weg vom Marktgeschehen. Es ist auch nicht hilfreich, wenn Führungskräfte über die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter entscheiden. Denn sie wissen nicht genau, was ihre Leute brauchen. Ungünstig ist außerdem, wenn Weiterbildner viel Kapazitäten darauf verwenden, aus

Trainings Events zu machen, um die Kundenbindung zu erhöhen. Da gehen Energien an drei entscheidenden Stellen in die falsche Richtung: bei der HR-Abteilung, bei den Führungskräften und bei den Weiterbildungspartnern.

Wie könnte die Weiterbildung der Zukunft aussehen?

Die Mitarbeiter werden künftig selbst entscheiden, was sie lernen möchten, und sie werden selbst entscheiden, auf welchem Weg das geschieht. Vieles wird in nicht formalisierten, kollaborativen Formaten laufen – webbasiert und/oder nicht zwangsläufig als klassische Trainings ausgeflagt. In diesem Prozess werden viele Unternehmen der Weiterbildungsbranche sterben, die nicht darauf spezialisiert sind, Lernende mit attraktiven Lösungen direkt am Arbeitsplatz zu unterstützen. Denn das Classroom-Training wird

der Exot sein in der Weiterbildung. Vieles wird direkt am Arbeitsplatz geschehen, wenn sich Kollegen regelmäßig treffen und austauschen. Da sind wir dann bei dem Thema Working Out Loud.

Was genau ist Working Out Loud – und wie funktioniert es?

Working Out Loud ist eine Arbeitshaltung. Es geht darum, Wissen in jedem Stadium der Arbeit zu teilen. Wir haben in den 1990er-Jahren festgestellt, dass wir aufgrund der wachsenden Informationsdichte ohne das Wissen der Mitarbeiter keine guten unternehmerischen Entscheidungen treffen können. Gleichzeitig fiel es uns schwer, Menschen zu motivieren, ihr Wissen zu teilen, denn das Wissen hat in einer traditionellen Unternehmenskultur einen besonderen Stellenwert: Mehr Wissen wurde traditionell mit Positionsmacht belohnt und so galt es, sein Wissen zu bewahren – auch, um die eigene Position oder auch Existenz nicht zu gefährden. Diese Haltung zog und zieht sich durch Organisationen und wird nachgeahmt, auch um sich unentbehrlich zu machen und um für den Bedarfsfall eine Tauschware – Information – zu haben. Wissens-Silos waren feste Bestandteile unserer Unternehmenskulturen. Dieses Verhalten kostet Unternehmen jährlich viel Geld. Und Netzwerke gefährden diese kontraproduktive Kultur, weil sie Wissen und Entscheidungsprozesse demokratisieren, das Teilen von Wissen belohnen mit Anerkennung und Unterstützung.

Vor diesem Hintergrund hat Bryce Williams, der 2010 den Begriff „Working Out Loud“ prägte, gesagt: „Wenn wir wettbewerbsfähig sein wollen, dann müssen wir anfangen ‚out loud‘ zu arbeiten“. Wir müssen Wissen in jedem Stadium teilen. Das bedeutet nicht, dass nur die Lauten gehört werden sollen, sondern im Gegenteil, dass gerade jene, die sonst übersehen werden, das Unternehmen voranbringen mit ihrem sichtbaren Beitrag. John Stepper wiederum hat sich gefragt, wie wir die dazugehörige Haltung lernen können: Nämlich Wissen zu teilen, wenn wir gar nicht so gepolt sind. Daraufhin hat er ein Lernprogramm entwickelt, das eigentlich für Individuen gedacht war. Erst in den vergangenen zwei Jahren haben Unternehmen dieses Programm für sich als Methode entdeckt, Menschen zur wirksamen Vernetzung zu befähigen.

Seitdem ist das Thema in Unternehmen nicht mehr zu aufzuhalten, weil es genau die Haltung vermittelt, die notwendig ist, das Unternehmen zu einer lernenden Organisation zu entwickeln: schlicht die Grundlage, in der schnellen, datendichten Komplexität unserer gegenwärtigen Welt als Unternehmen zu überleben.

Wie schaut dieses Lernprogramm aus?

John Stepper sagt: Triff dich zwölf Wochen lang mit vier Leuten, von denen jeder ein individuelles Ziel hat. Es ist gar nicht so wichtig, ob es ein berufliches oder privates Ziel ist. Unerheblich ist auch, aus welchen Bereichen die Teilnehmer der Circles kommen. Alle lernen in kleinen Schritten, sich zu begleiten, wertschätzend zu unterstützen, mit Kontakten zu versorgen. In der Regel treffen sich die Circles einmal in der Woche, es gibt ein Check-in und dann erzählt jeder, wie er mit seinem Thema weitergekommen ist. Die anderen hören zu, geben Wertschätzung, haben vielleicht ein paar Tipps in Hinblick auf die Methodik. Wichtig: Ziel der Circles ist es nicht, sich gegenseitig über sein persönliches Thema auf Stand zu bringen. Im Fokus steht immer im Rahmen einer ganz strukturierten Diskussion das Wie.

Was hat Sie an Working Out Loud fasziniert, als Sie damit zum ersten Mal konfrontiert wurden?

Ich habe 25 Jahre im Konzern hinter mir. Dort ist der Alltag stark reglementiert. In diesem Umfeld war es schon ein verwegenes Unterfangen, zu sagen, ich entscheide jetzt, dass ich mich mit diesen vier Kollegen für eine Stunde hinsetze – nicht, um etwas Produktiv-Effizientes fürs Unternehmen zu machen, sondern um einer Frage nachzugehen, die mich interessiert. Mein Ziel war es beispielsweise, für Siemens der Weiterbildungs-Pfadfinder zu sein. Ich wollte herausfinden, wie das Lernen der Zukunft aussieht. Dann hat es mich wie ein Donnerschlag gerührt, dass ich mich nach 25 Jahren Berufsroutine wieder auf ein Ziel fokussieren konnte. Ein Element von Working Out Loud ist ja die Purposeful Discovery. Sich selbst die Zeit und den inhaltlichen Freiraum zu nehmen, einer bestimmten Frage nachzugehen, war ein starker Trigger dafür, dass mich Working Out Loud in Verbindung mit New Learning so fasziniert hat.

Sie haben Working Out Loud bei Siemens eingeführt. Wie war die Resonanz?

Der erste Circle fand undercover mit Kollegen aus meinem Learning and Development Tribe statt. Ich arbeitete damals seit 15 Jahren bei Siemens remote in Berlin, während mein Tribe in München saß. Das heißt, ich war meinen Kollegen gar nicht so eng verbunden, bis wir den Circle starteten. Ich habe mich ihnen nach einigen Wochen so nahe gefühlt, wie nie zuvor. Ermutigt durch den Circle habe ich dann den Entschluss gefasst, aus Siemens raus zu gehen. Unter anderem, weil ich gemerkt habe, dass ich das Thema nicht ganz so schnell in der Organisation verankern konnte, wie ich mir das gewünscht hätte. Ich durfte Siemens später aber weiter begleiten. Denn es hatte sich ein Co-Creation-Team gebildet, das Working Out Loud weiterführte. Daraus ist in den letzten zwei Jahren eine große Bewegung entstanden.

Was kann sich durch Working Out Loud generell in Unternehmen verändern?

Der erste Schritt bei und mit Working Out Loud ist die Arbeit IM System: Zum einen werden die Führungskräfte herausgefordert, Freiräume zu gewähren, die notwendig sind, um künftig anders organisational zu lernen. Die zweite wichtige kulturelle Veränderung ist, dass sich der Ton in Unternehmen verändert. Denn Silodenken und -arbeiten unterdrückt den Impuls von Menschen, sich gegenseitig zu helfen. Es ist wahnsinnig interessant zu sehen, was passiert, wenn wir diese Energie loslassen. Zwangsläufig ergibt sich daraus über die Zeit die Fragestellung, AM System zu arbeiten: Sind wir organisatorisch gut und richtig aufgestellt, um als Unternehmen die Entscheidungen der Zukunft für uns richtig zu treffen? Also beginnen wir sukzessive, im Idealfall von der klassischen Hierarchie zu einer Netzwerkorganisation zu migrieren. Zunächst punktuell und experimentell, und wenn das gelingt, alle auf diese Weise mitgestalten, dann über größere Organisationseinheiten hinweg. **Wir orientieren uns in unserer Umsetzungsarbeit nicht mehr an Funktions-Silo- oder Hierarchiegrenzen – sondern im Miteinander mit gemeinsamem Fokus an den reinen, sachlichen unternehmerischen Notwendigkeiten.** Und das ist für mich echtes, gelebtes Unternehmertum.

Interview: Bettina Geuenich

Tschakka!

Was Teams erfolgreich macht



Autorin
Svenja Hofert
 Bestsellerautorin, Ausbilderin
 von Coaches und Teamentwicklern,
www.teamworks-gmbh.de



Die besten Teams sind solche, die sich selbst führen und verbessern können. Gute Teams sind das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels und vieler Variablen. Der folgende Beitrag beschreibt zwölf Punkte, die es wahrscheinlicher machen, dass Sie erfolgreich miteinander arbeiten.

Die Veränderungen in der Arbeitswelt beeinflussen die Teamarbeit. Lebte die alte Arbeitswelt wesentlich von Expertentum und Einzelkult, verlangt die aktuelle immer öfter Innovation und Selbstorganisation. Der einzelne Mitarbeiter kann nicht mehr alles wissen, sondern steuert Puzzlesteine zum Gesamtbild bei. Diese müssen passen und am Ende ein Bild ergeben. Kommunikation innerhalb von Teams und über deren Grenzen hinaus wird zum entscheidenden Faktor. **Dabei geht es jedoch nicht um jene Art der Teamfähigkeit, die in Stelleninseraten beschrieben wird, sondern um die Fähigkeit zu Selbstführung, Selbstorganisation und Selbstentwicklung.**

Teamarbeit 3.0

Bevor wir einsteigen, sollten Sie sich jedoch fragen, ob Sie wirklich auf ein Team oder auf eine Ansammlung von Individuen schauen,

die nebeneinander, aber nicht miteinander arbeiten. Vieles, was Teamarbeit genannt wird, ist keine Kollaboration.

Diese entsteht erst, wenn es um gemeinsame Wertschöpfung geht, um ein Produkt oder eine Dienstleistung, die durch die Zusammenarbeit entsteht und das Zusammenwirken mit allen Konsequenzen verlangt. Das nennen wir Teamarbeit 3.0. Sie unterscheidet sich fundamental von Teamarbeit als soziales Miteinander (1.0) oder der kooperativen Zusammenarbeit in einer Gruppe (2.0), wie sie etwa in zeitbegrenzten Projekten vorherrscht, bei denen das Ergebnis ein Schnittstellenprodukt von Wissen und Erfahrung der Beteiligten ist.

Komplexe Gruppendynamiken bestimmen die Zusammenarbeit. Es sind manchmal Einzelne, die wie „Kitt“ wirken und für Zusammenhalt

STUDIEN ZUM TEAMERFOLG

- ▶ In ihrer Studie „The romance of teams“ legten Tracey Hecht und Natalie Allen 2010 dar, dass die sozial-emotionalen Vorteile von Teams uns an ihren Erfolg glauben lassen. Die beiden Autorinnen sagten, dass viele, die von „Team“ sprechen in Wahrheit eine Ansammlung von Individuen meinen.
- ▶ Googles Project Aristoteles ermittelte 2016, dass psychologische Sicherheit eine wesentliche Säule des Teamerfolgs ist. Danach folgen in absteigender Reihenfolge Zuverlässigkeit, Sinn und der eigene Einfluss und Effekt.
- ▶ Verschiedene Studien bescheinigten, dass Reflektivität – nach Luhmann zeitliche, sachliche und soziale Reflexion – ein zentraler Faktor für leistungsfähige Teams ist.
- ▶ Ben Kuipers und Marco C. de Witte wiesen nach, dass Teamentwicklung die Leistung steigert, jedoch nicht linear anhand der bekannten Teamphasen von Bruce Tuckmann.
- ▶ Siehe hierzu auch den Webtipp am Ende dieses Beitrags.

oder Entwicklung sorgen – und andere, die das Gefüge sprengen können. Das Unternehmen Google hat in seinem „Project Aristotle“ ermittelt, was die Charakteristika besonders erfolgreicher Teams (im 3.0-Verständnis) ausmacht. Es waren psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Sinn, Struktur sowie der Einfluss des Einzelnen und der Gruppe. Aus dieser Studie sowie einigen anderen (siehe Übersicht S. 12) – vor allem aber aus der praktischen Arbeit leiten wir folgende Kriterien als maßgeblich ab:

1. Verfolgen Sie ein sinnvolles Ziel

Ein erfolgreiches Team hat ein gemeinsames Ziel. Je stärker die Bindung an ein Ziel ausfällt, desto mehr wird sich das Team dafür ins Zeug legen. Dabei kann es unterschiedliche Blickwinkel auf ein Team innerhalb ein und derselben Gruppe geben. Das heißt, der eine kann sich stark und der andere schwach gebunden fühlen. Je mehr ein Team sich als wertschöpfend begreift, je eher es Einfluss nehmen kann und je sinnvoller auch das Produkt im gesellschaftlichen Sinn ist, desto höher ist die Bindung. Extrinsische Motivation mag für einige wichtig sein, auch Zielerreichung und „Challenge“ kann motivieren, aber am meisten und stärksten engagieren sich Menschen für einen übergeordneten Sinn, der mit anderen Menschen zu tun hat. Niemand hängt sich rein, um das Vermögen des Inhabers zu mehren.

2. Reflektieren Sie Werte

Von hier kommen wir schnell zu den Werten. Werte sind starke Wertungen, die Handlungsimpulse setzen. Sie sagen, wie etwas zu sein hat. Denken Sie über die Werte Ihres Unternehmens und über die Widersprüche nach, die sich daraus ergeben. Legen Sie Werte in einem Workshop niemals fest, denn dann sind es nur Worte, die bestenfalls als Vorlage für das Employer Branding taugen. Werte sind eng mit dem Sinn und damit der Zielbindung verwoben. Sie entwickeln sich oft sehr früh in Menschen und sind deshalb nur bedingt zu beeinflussen. Sie lassen sich weiterentwickeln, brauchen dafür aber emotionale Kopplung. Wenn ein Manager auch emotional versteht, dass Kooperation ein Wert ist, wird er ganz anders auf sein Team schauen, als wenn er das nur intellektuell erkennt.

3. Sehen Sie das Team als Prozess

Weiterentwicklung sollte das Credo eines Unternehmens sein, das erfolgreiche Teams etablieren möchte. Das geht nur, wenn sich die Organisation als lernend versteht. Weder Menschen noch Teams sind Fertigprodukte. Es gilt, ihre Entwicklung zu fördern. Das wichtigste Instrument dafür ist Feedback, allerdings liegt darin auch die hohe Kunst, die nur wenige Führungskräfte beherrschen. Es kann bewertend sein, wenn Kriterien klar und eindeutig sind. Es muss konstruktiv sein,

damit eine Entwicklungsrichtung sichtbar wird. Vor allem aber muss Feedback aus dem Bewusstsein gegeben werden, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert und Rückmeldungen keine Wahrheiten spiegeln, sondern nur die Perspektive des Feedbackgebenden. Eine gute Feedbackkultur legt die Basis für Entwicklung. Auch „negatives“ Feedback, das sich auf Nichterreichen bezieht oder falsche Selbsteinschätzung offenlegt, fördert Entwicklung, sofern es respektvoll und konstruktiv ist.

4. Dressieren Sie nicht, entwickeln Sie

Wer etwas verändern und entwickeln möchte, muss Werte adressieren, da diese das Denken, Fühlen und Handeln bestimmen. Allzu viele Unternehmen fokussieren bei ihrer Personalentwicklung auf Handeln, auf Verhalten also. Sie dressieren damit mehr, als dass sie entwickeln. Wer jedoch nach einem eingepflichten, aber nicht gefühlten Wert handelt, ist für andere nie richtig glaubwürdig. Eine nachhaltige Veränderung braucht Zeit, Reflexion und Führungspersönlichkeiten, die neue Orientierungspunkte für die Mitarbeiter setzen, indem sie etwas vorleben.

Wie interagieren wir untereinander und mit anderen? Ein Unternehmen, das sich selbst als lernend begreift, fördert die Kommunikation auf allen Ebenen. Regelmäßige Retrospektiven dienen der Strukturierung und



13.-14.11.2018
Messe Wien
Halle A
Stand A.07

**TREFFEN SIE UNS AUF DER
ZUKUNFT PERSONAL AUSTRIA!**



VORMERKEN: Fachvortrag
Datenschutz im Personalwesen –
Was seit Mai 2018 zu beachten ist.
14.11.2018 | HR & Law Bühne | 10:00-11:30 Uhr

Weiter. Kommen.

**Mit unseren Kursen kommen Sie
und Ihre Mitarbeiter/innen weiter!**

tuv-akademie.at/kursprogramm akademie@tuv.at

helfen auf der Ebene des Teams, blinde Flecken sichtbar zu machen. Sie übernehmen auch einen Teil der Feedbackfunktionen und fördern so den Reifegrad von Organisation, Team und Mensch.

5. Schaffen Sie Reflexionsräume

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die strukturierte Kommunikation. Dabei geht es nicht um bestimmte Tools und Methoden, sondern um die Qualität der Kommunikation, die durch das Nachdenken über sich und die anderen in der Gruppe sowie ihr Zusammenspiel mit der Organisation auf ein nächstes Level gehoben wird.

Es geht dabei nicht um friedliches und harmonisches Miteinander wie im Team 1.0. Die Herausforderung liegt darin, Menschen zu ermutigen, sich auch konstruktiv streiten zu können. Eine strukturierte und am Prozess orientierte Kommunikation befruchtet das Entstehen von gemeinsamen mentalen Modellen davon, wie Aufgaben erledigt und Ziele erreicht werden.

Retrospektiven aus dem agilen Arbeiten werden leider zu selten für die Metakommunikation genutzt, also das Reden über die Kommunikation miteinander und die Dynamiken in der Gruppe. So bleiben sie an der Oberfläche und werden oft bald gestrichen. Grund sind fehlende Moderationserfahrungen sowie Kenntnisse über psychologische Gruppenprozesse. Die Retrospektive kann ihre Wirkung dann nicht entfalten.

6. Fördern Sie Persönlichkeits- statt Personalentwicklung

Noch bis vor Kurzem waren Menschen wesentlich auf Anpassung gepolt. Mitarbeiter sollten ihre Aufgaben erledigen, Fachexpertise einbringen und sich den Umständen unterwerfen. Sie sollten nicht gestalten, Ideen einbringen und sich selbst organisieren. Sie wurden instruiert und angeleitet. Das Lernen war also nicht konstruktivistisch darauf ausgerichtet, dass sich jeder seine Wirklichkeit selbst gestaltet. Der Mensch wurde an eine „ideale“ oder Best-Practice-Wirklichkeit angepasst. Personalentwicklung war vor allem Training.

Die psychologische Konsequenz davon war jedoch, dass die Persönlichkeitsentwicklung

auf der Strecke blieb. Der in seiner Persönlichkeit entwickelte, also reife Mensch ist immer ein Mensch mit eigenen Wertmaßstäben und der Fähigkeit, Grenzen zu ziehen. Diese geben ihm erst die Möglichkeit, sich anderen zuzuwenden. Ein reifer Mensch handelt im Einklang mit seinem Denken und Fühlen. Nimmt man die Zahlen der beiden Forscher William R. Torbert und David Rooke, so sind weniger als die Hälfte der Menschen in diesem Sinne reif. Eine Mitarbeiterbindung, die Menschen nicht fesselt, ist aber nur mit freien Persönlichkeiten möglich, die jederzeit die Entscheidung treffen können, zu gehen. Vor diesem Hintergrund ist auch die Persönlichkeitsentwicklung immer auf die Reflexion von Prozessen und Kommunikation ausgerichtet, auf das Was und Wie.

7. Entwickeln Sie mentale Modelle

Das Was (Aufgaben) und das Wie (Vorgehen) müssen klar sein. Was entscheidet das Team, was der Mitarbeiter – und wo will der Chef mitreden? Je mehr Teams darüber sprechen und das klären, desto klarer wird es. Dazu gehören auch gemeinsame mentale Modelle davon, wie Entscheidungen geknüpft werden. Formate wie der konsultative Einzelentscheid sorgen für die Einbindung aller und berücksichtigen zugleich, dass Einzelne mehr über ein Thema wissen. Dabei entscheidet das Team, wer die Entscheidung trifft, sich dabei aber mit anderen beraten muss. Alle müssen die sodann getroffene Entscheidung mittragen; sie sind also mitverantwortlich.

Sind gemeinsame mentale Modelle klar, steigt damit die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Zusammenarbeit. Führung von oben wird weniger wichtig. Reife Teams können viele Führungsaufgaben selbst erledigen und sich sogar Ziele selbst setzen. Damit wird Selbstorganisation möglich, die auch unternehmerische Aspekte einbezieht. Manche reifen Teams brauchen irgendwann nur noch jemanden, der sie herausfordert, also Anregungen und Reflexionshilfen von außen gibt. Wer sich Vergleichsmaßstäbe in anderen Unternehmen setzt und Inspiration holt, wird immer neue Ideen für das Quentchen mehr Leistung finden. Auch die Kreativität wird angekurbelt und spielt über Innovationstätigkeit der Leistung unmittelbar zu.

8. Schaffen Sie eine gemeinsame Identität

Ein erfolgreiches Team ist wie ein Unternehmen im Unternehmen: Es hat eine eigene Identität, ist aber zugleich angebunden, ohne durch Bürokratie in seiner Konzentration gehemmt zu sein. Aber auch wenn es noch nicht so weit ist: Es erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn Teammitglieder sich miteinander identifizieren, wenn ihr Team zum Beispiel einen Namen hat. Zur Identität gehören auch die gemeinsamen Werte (siehe Punkt 2). Dabei dürfen diese sich durchaus von den Unternehmenswerten unterscheiden, solange sie diese nicht unterlaufen. Gerade in größeren Firmen ist es hilfreich, die Werte-Bildung zuzulassen. Da gibt es nun mal die „Innovativen“ oder die „Wilden“, die vieles anders machen. Davon profitiert aber auch das gesamte Unternehmen.

9. Gestalten Sie die richtige Teamarchitektur

Die Arbeitswelt hat viele sehr große Teams entstehen lassen. Doch je mehr Mitglieder ein Team hat, desto eher stellt sich Gruppenpendenken und soziales Faulenzen ein. Neun Teamrollen hat Meredith Belbin einst definiert. Der Antroposoph Robin Dunbar nennt sieben plus/minus zwei als optimal. Kein Zufall, dass diese Zahl der Merkfähigkeit des menschlichen Gehirns entspricht. Wir merken uns 7 +/- 2 Dinge – seien es Telefonnummern oder Begriffe.

Dabei sind ungerade Zahlen im Vorteil. Zwischen acht Personen ist es wesentlich schwieriger einen Konsens zu finden als zwischen fünf oder sieben. Es gibt dann einfach kein Zünglein an der Waage. Deshalb funktionieren gerade Zahlen nur in strikt hierarchischen Strukturen, in denen einer eine Ansage macht. 15 Leute können sich vertrauen und familiäre Strukturen leben. Dennoch ist die Gruppe für effektive Teamarbeit zu groß. Unternehmen sollten daraus mindestens zwei Einheiten bilden, besser vier – sofern es eben um echte Teamarbeit geht oder künftig gehen soll.

10. Etablieren Sie Teamentwicklung

Teamentwicklung hilft dabei, psychologische Sicherheit, mentale Modelle, Respekt und eine ergebnisorientierte Haltung entstehen zu lassen. Sie ist auch eine wesentliche Füh-

rungsaufgabe in reifen Teams. Da Führungspersonen und auch Personalisten jedoch immer auch Teil des Organisationssystems sind, ist es sinnvoll, sich für diese Aufgabe bisweilen externe Hilfe zu holen. In der Diagnose- und Analysephase hilft der Blick von außen, blinde Flecken sichtbar zu machen. Die Prozessbegleitung bekommt dadurch Struktur. Letztendlich ist Teamentwicklung auch die Chance, die Kompetenzen der Teammitglieder, etwa in Moderation, zu fördern.

Teamentwicklung ist ein Prozess, der über Monate und Jahre gehen kann. Der Prozess ist darauf ausgerichtet, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Das, was im agilen Kontext oft Agile Coaching genannt wird, ist dabei meist eine Mischung aus Teamcoaching und Teamentwicklung und weniger Coaching im HR-Verständnis.

11. Formen Sie Teams mit Teambildung

Tebildung ist ein wesentlicher Baustein im Prozess der Teamentwicklung. In ihm geht es darum, ein neues Team an den Start zu bringen. Das ist auch bei Veränderungen

angesagt, etwa wenn neue Mitarbeiter hinzukommen. Vielleicht hat das Unternehmen Einheiten zusammengelegt, vielleicht ein Projektteam neu aufgestellt. Teambildung zielt vor allem auf positive Emotionen und das Entstehen von Vertrauen als Basis für die Zusammenarbeit ab. Das ist neurobiologisch wichtig, denn „gefühlvolle“ Aktionen setzen den Lernprozess in Gang. Ist die Teambildung allerdings nicht in einen längeren Prozess eingebettet, wirken die Aktionen oft nicht lange nach.

12. Räumen Sie Dysfunktionen aus

Ein erfolgreiches Team ist ein funktionales. Darin wirken keine starken Dysfunktionen wie fehlendes Vertrauen, mangelnde Konfliktbereitschaft, zu geringes Commitment, fehlende Verantwortungsübernahme oder Status und Ego. Solche Dysfunktionen stellen sich erst nach einer gewissen Zeit der Zusammenarbeit ein und breiten sich besonders gern aus, wenn die Unternehmenskultur kontraproduktiv wirkt, die Führung schwach ist und die Teambildung nicht gut begleitet wurde. In der Praxis erleben wir oft, dass Teams

scheitern, weil sie nicht „empowert“ wurden. Rückblicke auf die Zusammenarbeit – Retrospektiven – ermöglichen ein empirisches Vorgehen. Dann lassen sich Hypothesen aufgrund von Erfahrung erstellen und sowohl widerlegen als auch belegen.

Fazit

Was also macht Teams erfolgreich? Zunächst einmal ist es die Möglichkeit, überhaupt zusammenzuarbeiten, was gemeinsame Ziele verlangt. Dann ist es die psychologische Sicherheit und die Möglichkeit, mit dem eigenen Einsatz etwas zu bewirken. Viele Faktoren sind vor allem dadurch beeinflussbar, dass Unternehmen einen Rahmen für gute Teamarbeit schaffen und immer wieder neu ausgestalten. Letztendlich sind Teams aber komplexe Gebilde, die nur bedingt zu beeinflussen sind.

WEBTIPP



www.teamworks-gmbh.de/teamstudien

So entwickelt sich mein Team nach Maß

Maßgeschneiderte Inhouse Trainings für Ihr Unternehmen



WISSEN FÜR INSIDER

Erfolg ist kein Zufall. Unternehmen, die am Markt bestehen wollen, müssen sich permanent weiter entwickeln, Ziele neu definieren und umsetzen. Know-how und Qualifikationen der Mitarbeiter/innen spielen dabei eine zentrale Rolle. Da jedes Unternehmen anders ist und spezifische Anforderungen an die Personalentwicklung hat, haben wir das WIFI-Firmen-Intern-Training konzipiert: Unsere Fachleute erarbeiten mit Ihnen auf Basis der Unternehmensziele Inhouse-Trainings, die speziell auf Ihren Bedarf zugeschnitten sind.

VIelfältiges Angebot

Die Themenpalette ist breit gefächert und reicht von Business-Sprachen über EDV-Trainings, Lehrgänge für Führungskräfte bis zu branchenspezifischen Weiterbildungen und technischen



Schulungen. Innovative Lernmethoden nach dem WIFI-Lernmodell LENA unterstützen Ihre Mitarbeiter/innen dabei, erarbeitetes Wissen nachhaltig anzuwenden. Übrigens auch grenzüberschreitend: Ihr WIFI begleitet Sie ins Ausland und trainiert Ihr

Team direkt an den jeweiligen Standorten – in der jeweiligen Sprache und auf gewohnt hohem WIFI-Niveau.

Für Infos kontaktieren Sie Ihr WIFI vor Ort.

Vorschau auf die Ausgabe 1/2019

Experten gesucht: So finden Sie die richtigen Fachkräfte

Wer aktuell nach IT-Fachkräften sucht, weiß, was Fachkräftemangel bedeutet. Einige Experten sind heutzutage so begehrt wie der Sechser im Lotto. Welche Wege können Unternehmen gehen, um Talente anzuziehen und für sich zu gewinnen? Für die kommende Ausgabe haben wir mit Unternehmen gesprochen, die sich diesem Problem gestellt haben – und bieten Denkanstöße für Recruiting und Personalmarketing.

Die Jänner/Februar-Ausgabe der Zeitschrift *personal manager* zeigt Wege aus dem Fachkräftemangel.

Weitere Themen dieser Ausgabe sind:

- ▶ Homeoffice: rechtliche Regelungen, praktische Umsetzung
- ▶ Gesundheitsmanagement
- ▶ Kulturelle Vielfalt und interkulturelles Management
- ▶ Versicherungen – Betriebshaftpflicht und Krankenversicherung



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
CEO: Alexander R. Petsch
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

Autoren dieser Ausgabe:

Sonja Dietz
Svenja Hofert
Peter Pawlowsky
Thomas M. Schneidhofer
Stephanie Kainrath
Judith McKimm
Harry Gatterer
Franziska Fink
Heinz Jarmai
Barbara Covarrubias Venegas
Katharina Claudia Montes Suma
Dominik Fröhlich
Bettina Wallbrecht
Michael Hanschitz
Monika Pleschinger
Karl Waser
Birgit Kronberger
Rainer Kraft
Susanne Böttger-Schösser
Gerald Pichlmair

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.



#OBERGSCHWEIT

Das Premium-Abo bis zum Ende des Jahres kostenfrei nutzen!



Schließen Sie gleich ein Premium-Abo ab und beziehen Sie es **bis Ende dieses Jahres kostenfrei**. Erst ab Jänner 2019 geht es in ein kostenpflichtiges Jahres-Abo zum Preis von 178 Euro (inklusive Versand in Österreich) über. **Geben Sie bei Ihrer Bestellung im Notizfeld diesen Code an: #OBERGSCHWEIT2018**

DAS PREMIUM-ABO INKLUDIERT JÄHRLICH:



6 Ausgaben der Fachzeitschrift „personal manager“ (digital + print)



„HR-Praxispakete“ in E-Paper-Form mit Fachartikeln und Arbeitshilfen zu aktuellen Themen



12 Online-Newsletter „personal recht“ mit allen wichtigen Änderungen im Arbeits-, Lohnsteuer und Sozialversicherungsrecht



2 Nachschlagewerke mit Fachartikeln und Anbieterprofilen



6 Online-Newsletter „HR-Wissen“ mit aktuellen News und Hintergrundberichten



HR-Arbeitshilfen



Softwarelösungen



HRM.at Premium



Preisvorteile

Gleich bestellen! www.personal-manager.at/obergschweit

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES