

hernsteiner

1/2022

Schwerpunkt: Employee Experience

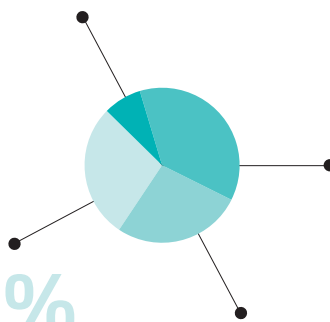


**HOHE
ERWARTUNGEN**

*Sind Führungskräfte
aufgrund der Corona-Krise
verunsichert?*

8 %

Sehr verunsichert



37 %

Eher verunsichert

28 %

*Gar nicht
verunsichert*

27 %

*Weniger
verunsichert*

*Was sind die Gründe
für die Verunsicherung?*

Mangel an persönlichem Kontakt mit Mitarbeitenden

35 % **43 %** **22 %**

Große Veränderungen im Arbeitsleben

29 % **52 %** **18 %**

Mangel an persönlichem Kontakt mit Vorgesetzten

29 % **38 %** **34 %**

Angst, selbst an Corona zu erkranken

25 % **45 %** **31 %**

Angst vor Arbeitsplatzverlust

25 % **32 %** **43 %**

- Verunsichert sehr
- Verunsichert etwas
- Verunsichert nicht

SCHLIMMER GEHT IMMER (ABER BESSER AUCH)

Die kleine Hütte teilte sich der chinesische Bauer mit drei anderen Männern, die ständig laut miteinander stritten. Die Tiere vor der Hütte machten ebenfalls einen Höllenlärm. Eigentlich wollte der Bauer als guter Buddhist gern jeden Tag eine halbe Stunde meditieren. Aber unter diesen Umständen? Unmöglich. Da ging er zu seinem Zen-Meister, der ihm einen Ratschlag gab: Nimm für eine Woche die Tiere, die Hunde, Hühner und Schweine, zu dir in die Hütte.

Nun ja – die folgende Woche war für unseren Bauern erst recht die Hölle. Schmutzig, zerkratzt, den Tränen nahe ging er wieder zu seinem Meister. Der sagte zu ihm: Gut, und jetzt lass die Tiere wieder vor die Hütte. Eine weitere Woche später kam der Bauer freudestrahlend zu dem weisen Mann: Es gehe ihm wunderbar ohne die Tiere, in der Hütte nur er und seine drei Freunde, er schlafe herrlich, genieße die Ruhe und meditiere jeden Tag zwei Stunden!

Die Moral der Geschichte ist klar: Schlimmer geht immer. Das ist auch eine mögliche Lehre aus der Corona-Krise: Eigentlich ist es ganz okay, regelmäßig ins Büro zu fahren, und sogar die Kolleginnen und Kollegen sind genau genommen ganz nett. Die Umfrage des Hernstein Management Reports zeigt, dass die Pandemie viele Menschen verunsichert hat und dass auch das Homeoffice durchaus ambivalent bewertet wird. Diese Sorgen und Ängste gilt es ernst zu nehmen. Vielleicht helfen sie uns aber auch dabei, vermeintliche Selbstverständlichkeiten mehr wertzuschätzen.

50 %

*der weiblichen Führungskräfte
fühlen sich aufgrund der Corona-
Krise sehr oder eher verunsichert,
aber nur 42 % der männlichen.*

AMBIVALENTE BEWERTUNGEN
DES HOMEOFFICE

Wie wirkt sich
Homeoffice
auf die
körperliche ...

10 %
Sehr förderlich

37 %
Eher förderlich

34 %
Eher abträglich

9 %
Sehr abträglich

... und die
mentale
Gesundheit
aus?

9 %
Sehr förderlich

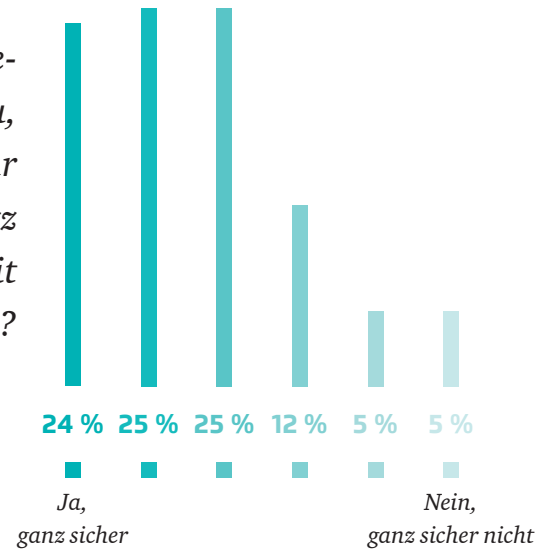
33 %
Eher förderlich

38 %
Eher abträglich

13 %
Sehr abträglich

Rest auf 100 % = keine Angabe

Führt Home-
office dazu,
dass mehr
Personen trotz
Krankheit
arbeiten?

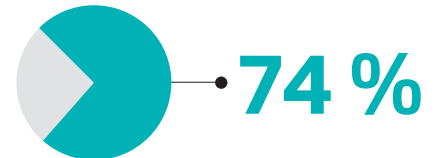


Rest auf 100 % = keine Angabe

DO AS I SAY,
NOT AS I DO

Welche Maßnahmen ergreifen
Führungskräfte, um Arbeit
trotz (leichter) gesundheitlicher
Einschränkungen zu vermeiden?

Ich weise die Mitarbeitenden
explizit darauf hin, sich
auszukurieren und nicht
zu arbeiten.



27 %



Ich gehe als gutes Beispiel
voran und arbeite nicht,
wenn ich mich nicht
gesund fühle.

Ich versuche, die wichtigsten
Aufgaben des/der
Mitarbeitenden selbst zu
delegieren.



27 %

25 %



Ich informiere das Team
über den Krankenstand.

Quelle: Hernstein Management Report

Seit 24 Jahren erhebt der Hernstein Management Report jährlich ein Stimmungs- und Meinungsbild unter Führungskräften im deutschsprachigen Raum. Online-Befragung durch Triple M Matzka Markt- und Meinungsforschung. Befragungszeitraum: Mai/Juni 2021, Sample: 1.676 Personen. Aufgrund kaufmännischer Rundungen können Prozentwerte zwischen 99 % und 101 % auftreten.

Mehr Infos unter: www.hernstein.at/hmr

Inhalt

6 KURZMELDUNGEN

*Industriekongress/HR Inside Summit/
Neu-Ordnung der Macht/Diversity-Interview/
TSA ist am lustigsten*

7 LEADERSHIP - HACKS

Die Marke Ich auf LinkedIn & Co

24 „ES IST MEHR MÖGLICH, ALS MAN GLAUBT“

*Warum sich die Beschäftigung von Menschen
mit Behinderung rechnet*

26 WENN DER BERG RUFT

*Immer mehr Co-Working-Spaces entstehen
mitten in der Natur*

28 EIN SCHLOSS ÖFFNET SICH

Das Hotel Schloss Hernstein entwickelt sich weiter

29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS

Wie sich Führung verändert

30 GRUPPENDYNAMIK PASSIERT AUCH VIRTUELL

*Das neue Seminar „Virtuelle Team- und
Gruppendynamik“*



8 SCHWERPUNKT: EMPLOYEE EXPERIENCE

*Wie berühren wir ein
Unternehmen? Machen
uns Illusionen zu besseren
Menschen? Warum brauchen
wir mehr Bleibegespräche?
Und wie machtvoll ist die
Ohnmacht? Überraschende
Antworten und frische
Impulse.*



Die Redaktion des *Hernsteiners*:
Michaela Kreitmayer, Leiterin
Hernstein Institut (oben),
und Sibylle Wachter-Benedikt,
Gesamtredaktion

BERÜHRUNGSPUNKTE

Haben Sie sich schon mal durchgerechnet, wie viel es Sie kostet, eine gut eingearbeitete Person zu verlieren und eine neue Mitarbeiterin, einen neuen Mitarbeiter zu finden und aufzubauen? Nicht nur an Geld, sondern auch an Zeit und nicht zuletzt an Nerven? Also an Ressourcen, die Sie gerne an anderen neuralgischen Punkten einsetzen würden?

„The Big Quit“ oder die „Great Resignation“, wie das Phänomen in Amerika genannt wird, ist auch bei uns seit Monaten ein Thema. Gemeint ist eine Welle an freiwilligen Kündigungen, die die Arbeitgeber in den USA und mittlerweile auch in Europa massiv beschäftigen. Was motiviert die Leute zu kündigen? Da scheint es 2 Strömungen zu geben. Eine „Weg-von-Motivation“: Die Flucht ist besser, als in einem toxischen Job zu bleiben. Und eine „Hin-zu-Motivation“: den Wunsch, einen noch passenderen Job zu finden – aus gut wird besser. Die Pandemie scheint auch hier als Katalysator zu fungieren, der eine bestehende Entwicklung noch beschleunigt. Expertinnen und Experten warnen seit Jahren vor den Folgen des Fachkräftemangels, entsprechend lange ist der „War for Talents“ ein geflügeltes Wort. Auch die veränderten Werte der Generationen Y und Z, die Status und klassisches Karrierestreben nicht mehr so attraktiv finden, sind uns bekannt.

Wie können wir Mitarbeitende ins Boot holen und ihnen zeigen, dass es sich lohnt, an Zielen innerhalb der Organisation zu arbeiten? Das Konzept der Employee Experience kann uns dabei helfen: Es zeigt einen Bogen aus Berührungspunkten auf, die Unternehmen bzw. Führungskräfte gezielt nutzen können. Um die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass ihr Unternehmen genau der richtige Platz ist, um Wirkung zu erzielen und gemeinsam zu wachsen.

IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung **Herausgeber, Medieninhaber und Redaktion:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, T: +43/1/514 50-5600, hernstein@hernstein.at, www.hernstein.at **Copyright:** alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien. **Redaktion:** Mag. (FH) Michaela Kreitmayer (Leitung Hernstein Institut), Sibylle Wachter-Benedikt, BSc (Gesamtredaktion), Mag. Gerhard Mészáros, MA. **Corporate Publishing:** Egger & Lerch, 1030 Wien (Artdirektion und Layout: Anika Reissner, Sabine Peter). **Fotos/Illustrationen:** Philipp Tomsich (S. 5, 9), ProSiebenSat.1/Martin Saumweber (S. 7), Rudolf Hofer (S. 12), Christian Vogel (S. 15), Reinhard Lang (S. 18), Sera Technology Austria (S. 19), DB Schenker Österreich (S. 19), Sage GmbH (S. 19), Mario Lang (S. 21), Michael Krebs (S. 23), Richard Schuster (S. 25), Peter Hruska (S. 28), Anna Stöcher (S. 31); stock.adobe.com: Kruwt (S. 1, 8), Roman Pyschchik (S. 1, 8), Milana (S. 1, 14), Viorel Sima (S. 10), Svetlana Gryankina (S. 10, 20), Danussa (S. 10, 12, 13), patrimonio designs (S. 16, 17), Alexander Pokusay (S. 17), Marta (S. 18), sergeyklopotov (S. 18), Eric Isselée (S. 22), Gregory Johnston (S. 23), yuriy (S. 27). **Hersteller:** Druckerei Berger, 3580 Horn. **Offenlegung der Eigentumsverhältnisse nach dem Mediengesetz:** Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftskammer Wien, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien. Der *Hernsteiner* erscheint 2-mal pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autorinnen und Autoren wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

INDUSTRIEKONGRESS: DIE THEMEN DER ZEIT

Am 23. Juni 2022 findet der 12. Industriekongress statt – heuer in neuem Format im Hotel The Ritz-Carlton in Wien. Expertinnen und Experten aus der Branche diskutieren unter dem Motto „Navigating the new global Landscape – Bridging the new global Divides“ über die Themen, die aktuell im Vordergrund stehen – vom Ukrainekrieg über die Pandemie bis zu den Nachwirkungen von Donald Trumps Außenpolitik. Besuchen Sie uns bei unserem Info-Stand. Wir freuen uns auf den persönlichen Austausch.

www.industriekongress.at

HR INSIDE SUMMIT

Ein Erfolgskonzept geht weiter: Am 13. und 14. Oktober 2022 findet der HR Inside Summit zum 7. Mal in der Wiener Hofburg statt. Auch heuer bietet er wieder bis zu 2.000 Interessentinnen und Interessenten die Möglichkeit, spannenden Keynotes zu lauschen, in interaktiven Sessions tiefer in Themen einzutauchen und sich mit Kolleginnen und Kollegen sowohl auszutauschen als auch zu vernetzen.

www.hrsummit.at

NEU-ORDNUNG DER MACHT

Eine komplexe Welt erfordert ein neues, komplexes Machtverständnis, das mehrere „Macht-Sprachen“ beherrscht. Dies ist heute der Schlüssel für individuellen Erfolg, die Performance von Unternehmen sowie die nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft. Hernstein Trainerin Maria Spindler hat ihr Buch „Die Neu-Ordnung der Macht“ erweitert und in einer dritten Auflage veröffentlicht. Auf ihrer Webseite kann man die PDF-Version gegen „pay as you wish“ herunterladen – „mein Beitrag zu einem kollektiven Neustart“, so Spindler.

www.maria-spindler.at

DIVERSITY: INTERVIEW ZUM THEMA BEHINDERUNG UND INKLUSION

Der ehemalige Präsident des Österreichischen Behindertenrates Herbert Pichler gab der WK Wien im Februar 2021, wenige Wochen, bevor er bei einem tragischen Unfall ums Leben kam, ein ausführliches Interview. Darin geht es um die Verwendung des Wortes „Behinderung“ ebenso wie um Themen wie Kündigungsschutz oder Förderungen von Menschen mit Behinderung.

www.youtube.com/watch?v=ixWuu5Mtn4M



TSA IST AM LUSTIGSTEN

Das humorvollste Unternehmen Österreichs ist Traktionssysteme Austria. Das Industrieunternehmen erhielt im Rahmen der Business Inspiration Days den Humor-Award. Das Hernstein Institut freut sich, dass ein Kunde ausgezeichnet wurde – und findet den Videoclip ebenfalls lustig, der anlässlich des Bauauftrags für die Berliner U-Bahn produziert wurde. Mitgewirkt haben übrigens nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

www.youtube.com/watch?v=7SlcRYvfjdl



DIE MARKE ICH AUF LINKEDIN & CO

Wer heute seine Ich-Marke pflegen will, muss dafür auch digitale Kanäle nutzen. Doch hierzulande schöpfen Führungskräfte das Potenzial von sozialen Medien bei Weitem nicht aus. Mit diesen Tipps gelingt die professionelle Positionierung.

STEFANIE RUPP-MENEDETTTER

Eine aktive Kommunikation der Unternehmensführung über digitale Kanäle und soziale Medien ist essenziell und in Zeiten der Pandemie gefragter denn je. Denn Kundinnen und Kunden, Journalistinnen und Journalisten, Investorinnen und Investoren, aber auch die eigenen Mitarbeitenden arbeiten mobil und informieren sich online. Insbesondere LinkedIn hat sich bei Führungskräften als beliebtes Kommunikationsmedium etabliert und bietet ein ideales Umfeld, um nicht nur das eigene Unternehmen zu positionieren, sondern auch von der eigenen Person zu überzeugen.

Erstellen Sie eine Themenliste

Für eine effektive digitale Kommunikation braucht es eine nachhaltige Strategie, die gleichermaßen auf die Unternehmensstrategie einzahlt. Und diese kann für jede Plattform unterschiedlich aussehen. Überlegen Sie sich: Zu welchen Themen möchte ich mich als Führungskraft positionieren? Welche Inhalte passen zu meinem Profil und meinem Unternehmen? Welche Ziele verfolge ich mit meinem Auftritt? Und allen voran: Wen möchte ich dabei erreichen? Definieren Sie berufliche und persönliche Themengebiete, auf die Sie sich in Ihrer Kommunikation fokussieren wollen und zu denen Sie Expertise aufweisen, das schafft die nötige Authentizität. Starten Sie ganz praktisch mit einer Liste, auf deren Basis Sie 10 bis 15 Postings planen können.

Grundsätzlich überzeugt ein professioneller Auftritt durch regelmäßige und authentische Inhalte und ein gepflegtes, vollständiges Profil.

Geben Sie Tipps

Auf Plattformen wie LinkedIn können sich Führungskräfte ergänzend zu bestehenden Unternehmensinhalten auf authentische und nahbare Weise präsentieren. Exklusive Einblicke, Tipps und Lessons Learned sowie Multimedia-Inhalte stoßen auf besonders großes Interesse. Dabei gilt: Es muss nicht immer Hochglanz sein, die technische Qualität gilt es aber zu beachten.

Liken und kommentieren Sie

Ebenfalls essenziell: LinkedIn ist ein Ort der Interaktion. Es geht nicht nur darum, Botschaften auszusenden. Interagieren Sie mit Ihren Stakeholdern. Hinterlassen Sie Likes und setzen Sie Kommentare – mit fachlichem Input oder persönlicher Meinung. So bleiben Sie den Menschen positiv in Erinnerung. Teilen Sie auch relevante Inhalte zu gesellschaftlichen Themen, die womöglich nicht direkt mit Ihrem Unternehmen zu tun haben, aber einen Mehrwert bieten. Dabei ist es wichtig, nicht jedem Trend blind hinterherzulaufen – es muss zu Ihnen und Ihrem Profil passen. Eine enge Abstimmung mit Kommunikationsexpertinnen und -experten zahlt sich aus.

Und seien Sie mutig! Warten Sie nicht auf Anfragen relevanter Kontakte, sondern vernetzen Sie sich aktiv mit ihnen und treten Sie in den Austausch. Es warten spannende Begegnungen.



**MAG. STEFANIE
RUPP-MENEDETTTER,
MAS**

leitet seit 2018 den Bereich Group Communications & Events der ProSiebenSat.1 Media SE in München. Die gebürtige Wienerin ist auf Kapitalmarktkommunikation und Vorstandspositionierung fokussiert und war zuvor für die Allianz und die Strategie-PR-Beratung Finsbury Glover Hering tätig.

10 NEUE ZEITEN

Eine neue Generation hat neue Ansprüche

14 PERSPEKTIVEN SCHAFFEN

Wie Persönlichkeitsanalysen der Weiterentwicklung dienen

**16 EINE LANDKARTE FÜR POSITIVE
ERFAHRUNGEN**

Über das Tool des „Employee Journey Mapping“

18 FALSCHER KÖRPER, ECHTE GEFÜHLE

Über den Tellerrand: Lernen in Schein-Welten

19 JEDE BEGEGNUNG EINE CHANCE

*Erfahrungsschatz: Wie Führungskräfte die
Employee Experience verbessern*

**20 „ ALLES STEHT UND FÄLLT
MIT DER FÜHRUNG “**

Im Brennpunkt: die Gefahren der inneren Kündigung

22 ZITATERÄTSEL

23 EINMAL IST NICHT GENUG

Renate Süß über den Sinn der Wiederholung



*Was diese Alpakas
hier machen?
Das erklären wir
auf der letzten
Seite.*

LEITARTIKEL

52 %

der Führungskräfte sowie der HR- und Kommunikationsprofis glauben, dass Employee Experience in den kommenden 3 bis 5 Jahren einen „sehr hohen“ Stellenwert in ihrem Unternehmen bekommen wird. Heute sehen das nur 10 % so.*

34 %

der Mitarbeitenden in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind der Meinung, dass diejenigen befördert werden, die es am meisten verdienen. Weltweit ist knapp die Hälfte (46 %) dieser Meinung.**

45 %

der Mitarbeitenden weltweit geben an, dass ihr Arbeitsplatz psychisch und emotional nicht gesund ist.**

Quellen:

*„Employee Experience: Nutzen Sie den Wow-Effekt?“ von identifi.re. Im Mai 2021 wurden 371 Topmanagerinnen und -manager, HR-Profis sowie Kommunikationsexpertinnen und -experten befragt.

**„Global Employee Engagement Benchmark Study“ von Great Place to Work. Im Sommer 2021 wurden 14.000 Arbeitnehmende in 37 Ländern befragt.

EIN UNTERNEHMEN IST KEIN WUNSCHKONZERT

An welches Unternehmen denken Sie gerne? Hoffentlich an Ihren aktuellen, vielleicht an einen ehemaligen Arbeitgeber. Das hängt jedenfalls von den Wahrnehmungen, Eindrücken und Erfahrungen ab, die Sie im betreffenden Unternehmen gemacht haben. Anders gesagt: von Ihrer Employee Experience entlang Ihrer Employee Journey. Die Verbundenheit mit dem Unternehmen ist einer der wichtigsten Stellhebel, um das Ergebnis eines Unternehmens zu verbessern. Viele kleine Puzzlesteine sorgen in den unterschiedlichen Phasen einer oder eines Mitarbeitenden dafür, dass der Arbeitgeber zu ihrem oder seinem Lieblingsunternehmen wird:

— **Preparing-Phase:** Hier gilt es, die „richtigen“ Mitarbeitenden anzuziehen. Hilfreich ist ein ehrlicher Abgleich zwischen den persönlichen und den Unternehmenswerten. Schnupperstunden erleichtern den Identifikationsprozess.

— **Onboarding- bzw. Lernphase:** Die Vision, die Mission und die Werte entscheiden, ob die Mitarbeitenden gut ankommen und ein Verständnis dafür entwickeln, was sie zum Unternehmenserfolg beitragen können.

— **Entwicklungsphase:** Die Bindung ans Unternehmen vertieft sich, wenn Leistungen wertgeschätzt werden und es gezielte Förder- und Entwicklungsschritte sowie Möglichkeiten zur Mitgestaltung gibt.

— **Offboarding-Phase:** Auch bei einem Abschied ist wertschätzender Umgang wichtig. Angemessenes Feedback und eine durchdachte Übergabe hinterlassen ein gutes Gefühl – und bescheren dem Unternehmen idealerweise einen wertvollen Fürsprecher.

So unterschiedlich die Phasen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sein mögen, ein roter Faden sollte sich – im Interesse des Unternehmens – durch ihre Erfahrung ziehen: eine gute Kommunikation, ein echtes Interesse am Menschen, ehrliches und hierarchieunabhängiges Feedback und ein Schätzen des eingebrachten Engagements. Ein Unternehmen ist kein Wunschkonzert, allerdings im besten Fall ein Ort, an dem sich ein gutes – und damit produktives – Miteinander entwickeln kann.



Mag. (FH) Michaela Kreitmayer
ist Leiterin des
Hernstein Instituts.



Wo geht's zu einer guten
Employee Experience?
Der Weg kann mühsam
sein, doch mit den
richtigen Tools gelingt er.

NEUE ZEITEN

Führungskräfte müssen über ihren Schatten springen und akzeptieren, dass sich die Zeiten geändert haben. Eine neue Generation hat neue Ansprüche an ihre Employee Experience.

LISELOTTE ZVACEK

Szene Nummer eins: Nach langem Suchen findet die Pflegeeinrichtung eine sehr fähige und talentierte Mitarbeiterin, die als Nachwuchsführungskraft aufgebaut werden soll. Nach drei Wochen verlässt die junge Frau das Unternehmen. In einem Meeting der Geschäftsführung kommt das Thema auf: Führungskräfte und Führungsstrukturen vergraulen die neuen Mitarbeitenden, noch bevor sie wirklich Fuß gefasst haben. Statements wie „Wir haben es uns auch nicht so aussuchen können“ oder „Wir wurden auch nicht mit Glacéhandschuhen angefasst!“ bzw. „Sind die gar nichts mehr gewöhnt?“ waren auf Nachfrage aus dem nachgeordneten Führungskreis zu hören. Die Geschäftsführung sieht Handlungsbedarf.

Szene Nummer zwei: Zwei junge Mitarbeitende organisieren einen monatlichen After-work-Event, zu dem sie ältere, mürrische Kolleginnen und Kollegen einladen, um die Kultur wertschätzender zu gestalten. Sie werden selbst aktiv, statt das Handtuch zu werfen. Der Führungskreis hatte aufgegeben, die Gräben und Verletzungen zwischen

den Mitarbeitenden zu schließen. Die Führung nimmt die Initiative überrascht wahr.

Die letzte Szene: Ein junger, interessierter Mitarbeiter hat viele Ideen und Vorschläge und gibt ungefragt Feedback zu möglichen Veränderungen und Innovationen im Unternehmen. Die Geschäftsführung ist so mit sich selbst beschäftigt, dass diese Anregungen nicht gehört werden und stattdessen mit Mikromanagement geantwortet wird. Der Mitarbeiter wird mehr kontrolliert und an die kurze Leine genommen. Halbseidene Scherze über LGBT lassen die Situation eskalieren. Er verlässt frustriert das Unternehmen und hinterlässt eine große Lücke.

Andere Erfahrungen in Schule, Lehre und Studium

Diese drei Situationen bringen Sie mit einigen jener Menschen in Berührung, die jetzt in die Unternehmen kommen. Es handelt sich um eine Generation, die immer öfter andere Erfahrungen in Schule, Lehre und Studium gemacht hat – weg vom Frontalunterricht hin zum selbstständigen Erarbeiten von Inhalten und im Fall des Maturaabschlusses bis zum



**„DER BEGRIFF
DER EMPLOYEE
EXPERIENCE RÜCKT
DIE MOMENTE
DES REALEN
ERLEBENS IN DEN
VORDERGRUND,
GESCHICHTEN, DIE
MAN EINANDER
ERZÄHLT.“**

Verfassen einer vorwissenschaftlichen Arbeit. Social Media und Streaming-Dienste haben den Globus in die Wohnzimmer geholt. Manches, was vor einigen Jahren noch denkbar war, geht gar nicht mehr: Stark hierarchische Führungsstrukturen, Mikroaggressionen im Bereich Diversity und Ansätze, die auf traditionellen Geschlechterrollen beharren, stoßen ab. Durch die Pandemie hat sich der Fokus der Mitarbeitenden noch stärker verschoben: Weg vom „Arbeiten, um Geld zu verdienen“ hin zum „Leisten eines Beitrags zum größeren Ganzen in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre“. Spürbar wird das auf dem Arbeitsmarkt, wo unter anderem nach IT-Profis und anderen Fachkräften, Pflegekräften, medizinischem Personal und Personal in Gastronomie und Hotellerie händeringend gesucht wird. Hat man endlich fähige Potenzialträgerinnen oder -träger gefunden, gilt es, sie zu halten.

Leichter haben es Start-ups, die von einem Hauch des Besonderen, des Flexiblen und Innovativen umweht werden. Die Attraktivität des Unternehmens zieht magnetisch an, Mitarbeitende möchten gerne Teil dieses neuen, coolen Organismus sein, mitgestalten, am Purpose orientiert. Hier gilt es bloß, diese Anfangsfaszination nicht zu zerstören.

Etabliertere Organisationen haben in diesem Punkt einen Nachteil. Sie wirken weniger hip oder besonders. Hier sind es eher die Sicherheit und mögliche Karrierewege, die Mitarbeitende anziehen.

DR. LISELOTTE ZVACEK

ist seit 1998 selbstständige Managementtrainerin, Organisationsberaterin und Lehrtrainerin für Gruppendynamik, außerdem lehrt sie an mehreren Hochschulen. Nach einem naturwissenschaftlichen Studium hat sie zahlreiche Aus- und Weiterbildungskurse absolviert, unter anderem bei Fritz Simon und Ed Schein.

Worauf jemand mehr Wert legt, hängt auch von der Lebensphase ab – gleich nach der Ausbildung mag es andere Attraktoren geben als in der Zeit der Familiengründung, wo immer mehr für beide Geschlechter die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vordergrund steht. Zum Beispiel kann die uneingeschränkte Karrieremöglichkeit trotz Karenz auch für Väter ein wesentlicher Eckpunkt sein, der Mitarbeitende anzieht und hält. Flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit der Kinderbetreuung und Homeoffice sind hier wesentliche Faktoren, die zu einer Mitarbeiterbindung führen.

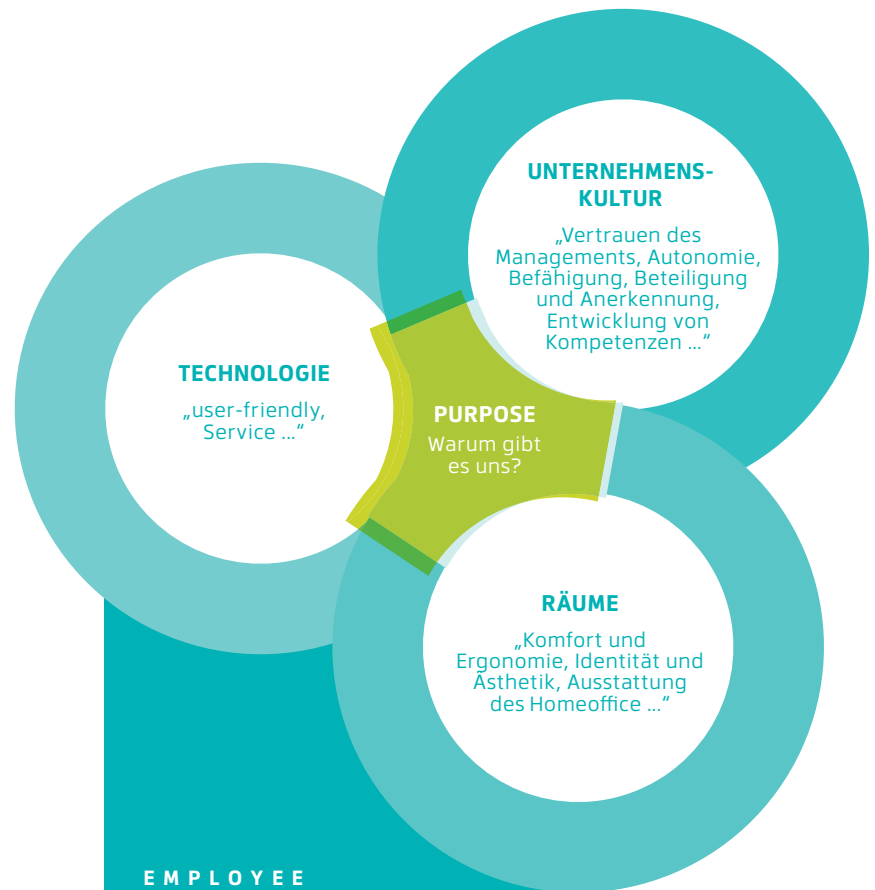
Hindernis: alte Verletzungen

Der Begriff der Employee Experience umfasst jedoch noch viel mehr. Er rückt die Momente des realen Erlebens in den Vordergrund, Geschichten, die man einander erzählt, darüber, was man gemeinsam erlebt hat. Diese wirken wie Kitt und die Reflexion darüber, wie man dieses Erleben noch besser gestalten kann, fördert Innovation und macht den Existenzgrund der Organisation bewusster, wodurch man ihn eher mitträgt. Eine gute Employee Experience umfasst eine technologische Ausstattung, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht, ebenso wie ein ansprechendes physisches Umfeld, also eine entsprechende räumliche Gestaltung der Arbeitsumgebung. Bei beiden Aspekten ist zu berücksichtigen, dass die Rolle des Büros gerade großen Veränderungen unterworfen ist. Der wichtigste Punkt ist freilich eine gute Organisationskultur. Diese besteht

nicht aus harten Fakten, sondern aus dem, was „dazwischen“ gespürt wird. Wie wird über die Firma gesprochen? Fühle ich mich als Mitarbeitende oder Mitarbeitender als Teil des Teams, wertgeschätzt und fair behandelt? Erlaubt und fördert das Klima Lernen und Entwicklung? Werden notwendige Ressourcen bereitgestellt? Sehen sich meine Führungskräfte als Coachs, die das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden im Fokus haben?

Nur wenn sich auch die Unternehmensspitze von der Idee einer guten Employee Experience leiten lässt, gelingt ihre Umsetzung. Diese Haltung diffundiert dann in alle Bereiche des Unternehmens, gleichsam wie der Sauerstoff durch das Blut in den gesamten Körper gelangt. In der Folge arbeiten Führungskräfte, HR, IT und Facility Management zusammen und entwickeln etwa mit Methoden des Design Thinking Möglichkeiten, um das Umfeld inspirierend zu gestalten.

Die größten Hindernisse, um eine gute Employee Experience umzusetzen, finden sich in den Überzeugungen der Führungskräfte, die ihr eigenes Erleben als Maßstab für adäquates Verhalten sehen. Heldinnen- und Heldengeschichten darüber, wie sie sich mit Hierarchen gerieben haben, sowie ungesunde Arbeitsbedingungen („Damals im Container ...“) werden verklärt und das Fehlen der nötigen Ausstattung ebenso schöneredet wie die Kultur des „Nicht geschimpft ist genug gelobt“. Alte Verletzungen hindern dabei, Glaubenssätze aufzugeben, Fremdes wird unbewusst abgewertet, wodurch man sich selbst erhöht. Vor diesem Hintergrund gilt es, über den eigenen Schatten zu springen und zu akzeptieren, dass sich die Zeiten verändert haben und das Zusammenspiel in den Organisationen nach neuen Gesetzmäßigkeiten verläuft.



EMPLOYEE EXPERIENCE

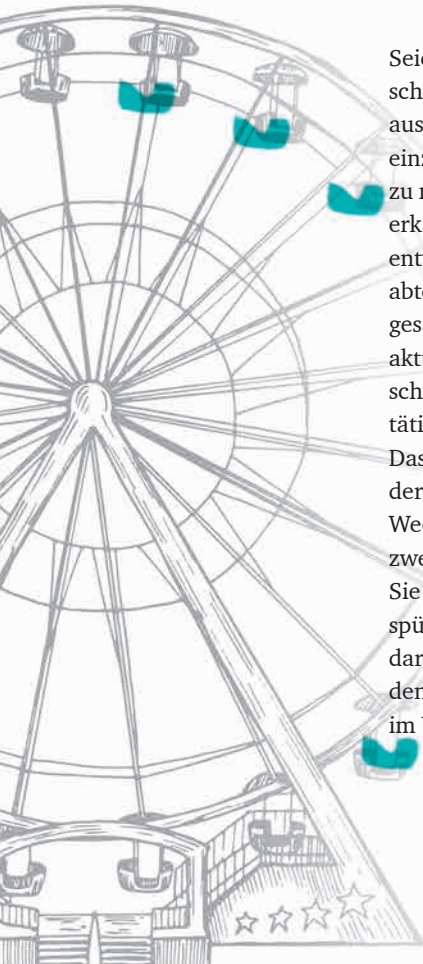
Die „Employee Experience“ beschreibt, wie Mitarbeitende ein Unternehmen wahrnehmen. Damit bietet sie die Möglichkeit, Motivation, Engagement und Verbundenheit zum Unternehmen zu erklären und in der Folge zu erhöhen. Jacob Morgan beschreibt in „The Employee Experience Advantage“, wie drei Faktoren die Erfahrung der Mitarbeitenden prägen: das technologische, das räumliche (physische) und das kulturelle Umfeld. Zu ergänzen ist der Purpose, der Sinn des Unternehmens, ohne den auch das beste Umfeld wertlos ist.



PERSPEKTIVEN SCHAFFEN

Der Hauptgrund für Fluktuation ist mangelnde Aussicht auf Weiterentwicklung. Ein wirksames Gegenmittel besteht darin, Persönlichkeitsanalysen und Personalentwicklung miteinander zu verbinden.

BERNHARD DWORAK



Seien wir doch ehrlich: Viele Personalabteilungen schaffen es derzeit nicht, geeignete Bewerbende in ausreichender Zahl zu finden. Aber ist es fair, eine einzige Abteilung für diese Misere verantwortlich zu machen? Vorausdenkende Unternehmen haben erkannt, dass Personalbeschaffung und Personalentwicklung nicht allein das Thema der Personalabteilung, sondern wichtige Aufgaben für das gesamte Unternehmen geworden sind. Laut einer aktuellen Studie (Anfang 2022 vom Meinungsforschungsinstitut Forsa) denken 37 % der Erwerbstätigen in Deutschland über einen Jobwechsel nach. Das sind 4 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. In der Altersgruppe der 30- bis 39-Jährigen ist die Wechselbereitschaft am höchsten. Hier wäre jede zweite Person zu einer Veränderung bereit. Wenn Sie also den Personalmangel mit voller Härte spüren, sollten Sie sich schnellstens Gedanken darüber machen, wie Sie zu neuen Mitarbeitenden kommen und vor allem: wie Sie diese auch im Unternehmen halten.

Ankaufstest, Treibstoff und Pflege

Ich möchte Ihnen einen Vergleich vorschlagen, der auf den ersten Blick respektlos erscheinen mag. Aber bitte glauben Sie mir, so ist er keinesfalls gemeint. Als Bild verwende ich einen Gebrauchtwagen. Ich vergleiche jede Person (auch mich selbst) mit einem solchen Fahrzeug. Wenn Sie einen Gebrauchtwagen kaufen, dann werden Sie nicht nur anhand der Farbe entscheiden, sondern einen gründlichen Ankaufstest durchführen. Im Personalbereich bedeutet das den Einsatz personaldiagnostischer Instrumente. Nach dem Kauf geht es dann darum, den Wagen mit Treibstoff zu versorgen und sorgsam zu pflegen, damit Sie möglichst lange von Ihrem Kauf profitieren können. Als Treibstoff und Pflege kann man im Unternehmenskontext zum Beispiel Weiterbildungen – fachliche und persönlichkeitsfördernde – verstehen. Denn ein Hauptgrund für Fluktuation ist die fehlende Aussicht auf Entwicklung. Je mehr Sie in die Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden investieren, desto besser können sie ihr Potenzial entfalten. Mein grundsätzlicher Ratschlag: Führen Sie nicht mehr Recruiting-, sondern mehr Bleibe-Gespräche. Die Entscheidung, eine Führungskraft zu sein, ist die Entscheidung, sich um die Menschen in der persönlichen Umgebung kümmern zu wollen.

Analysen sinnvoll nutzen

Es ist die Aufgabe von Unternehmen, dafür zu sorgen, dass es Perspektiven gibt. Hier können Personalentwicklungsmaßnahmen sehr gut unterstützen. Diese müssen aber in ein Konzept eingebettet sein. Oft werden Persönlichkeitsanalysen eingesetzt, und das ist ein erster wichtiger Schritt, aber ohne begleitende Maßnahmen nicht sehr nachhaltig. Wie es auch anders geht, erfahre ich gerade in einem Projekt mit einem Unternehmen. Dieses hat ein Programm entwickelt, das Persönlichkeitsanalyse und Personalentwicklung verbindet. Gemeinsam mit verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen wurden Jobprofile für unterschiedliche Führungspositionen entwickelt. Diese definieren das gewünschte Maß an Eigenschaften wie Resilienz, Mitarbeiter- und Kundenorientierung, Leadership, Performance, Agilität und Verantwor-



**„FÜHREN
SIE NICHT MEHR
RECRUITING-,
SONDERN
MEHR BLEIBE-
GESPRÄCHE.“**

zung. Viele Unternehmen verfügen ebenfalls über solche Leitbilder, hoffen jedoch, dass sich nach deren Definition der Rest von allein entwickelt.

In diesem Projekt geht man aber einen (logischen) Schritt weiter. Mitarbeitende machen eine Persönlichkeitsanalyse und das Ergebnis wird mit dem jeweiligen Anforderungsprofil abgeglichen. Je nach Ergebnis werden – transparent und wertschätzend – mögliche Entwicklungsschritte abgeleitet. Die Analyse bildet also den Startpunkt eines Lernpfades und wird nach einer bestimmten Zeit wiederholt, um zu überprüfen, welche Fortschritte gemacht wurden. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der auch nach der zweiten Analyse nicht zu Ende ist. Diese Vorgehensweise ist grundsätzlich auf jede Funktion, nicht nur auf Führungspositionen, anwendbar.

Je mehr Sie sich um die „Gebrauchtwagen“ in Ihrem Unternehmen kümmern, desto länger bleiben sie mobil. Das richtet sich wie gesagt nicht nur an die Personalabteilung. Es ist die Aufgabe aller Führungskräfte und aller Personen im Unternehmen, Entwicklung voranzutreiben – und sich zumindest um die eigene aktiv zu bemühen.

MAG. BERNHARD DWORAK

ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Master HR und Spezialist im Bereich personaldiagnostische Instrumente. Sein Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, die passenden Mitarbeitenden zu finden und zu halten. Das Hernstein Institut verwendet die von Master HR angebotenen Potenzialanalysen MPA und OPTO.

POTENZIALANALYSEN

Recruiting und Personalentwicklung, Einzeltrainings und Teamanalyse: Potenzialanalysen haben viele Einsatzmöglichkeiten. Das Hernstein Institut empfiehlt folgende Tools:

— **MPA – Master Persönlichkeitsprofil**

Ein Persönlichkeitstest für die individuelle Standortbestimmung

— **OPTO – Persönlichkeitsanalyse**

Ein Instrument zur Abschätzung des beruflichen Erfolgs

— **PEP – Potenzial-Entwicklungsprogramm**

Eine Potenzialanalyse, die zielgruppenspezifische Erfolgsfaktoren und anforderungsbezogene Benchmarks berücksichtigt

— **DiSG® – Workplace-Profil**

Mit diesem Tool lernen Sie Ihren persönlichen Führungsstil besser kennen

Beratung und Kontakt

Mag. Gabriele Schauer
gabriele.schauer@hernstein.at

www.hernstein.at/formate/potenzialanalysen/

EINE LANDKARTE FÜR POSITIVE ERFAHRUNGEN

Was prägt die Erfahrung der Mitarbeitenden? Wie fühlen sie sich an unterschiedlichen Touchpoints mit dem Unternehmen und was könnte ihre Erfahrung verbessern? Das Tool des Employee Journey Mapping ermöglicht unternehmensspezifische Antworten auf diese Fragen. Hier einige Anregungen für Führungskräfte, die bei der Umsetzung helfen können.

EMPLOYEE JOURNEY MAPPING

Wie designen Unternehmen eine gute Employee Experience? Ein interessanter Ansatz: die Berührungspunkte zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen entlang der Employee Journey systematisch zu analysieren – anhand einer „Employee Journey Map“. Das bietet den Vorteil, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse in unterschiedlichen Phasen im Blick bleiben. Entweder wird möglichst die gesamte Reise abgebildet oder nur die „Pain Points“, also jene Punkte, an denen es Probleme geben könnte. Zudem sollte vorab definiert werden, wessen Journey dargestellt wird – unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden haben schließlich unterschiedliche Berührungspunkte und unterschiedliche Bedürfnisse.

1

RECRUITING

Inserate in unterschiedlichen Kanälen – schriftliche Antwort auf die Bewerbung – telefonischer Erstkontakt – Empfang und Gestaltung der persönlichen Gespräche

Der erste Eindruck zählt – auch für Arbeitgeber. Wie ist das Inserat gestaltet und soll ich es als Führungskraft auch in meinen persönlichen Social-Media-Kanälen streuen? Wie kann ich das Interview angenehm gestalten, kann ich bei der Gelegenheit das Team kurz vorstellen?

2

PRE-ONBOARDING

Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag

Mehr als nur abwarten und Tee trinken: Die Beziehungspflege kann schon beginnen, bevor es „richtig“ losgeht. Vielleicht gibt es eine Welcome-E-Mail mit ersten Informationen oder sogar ein kleines Willkommenspaket? Wird die oder der neue Mitarbeitende bereits den internen Kommunikationskanälen hinzugefügt? Was würde mich vor meinem ersten Arbeitstag freuen?

3

ONBOARDING

Der erste Tag sowie die ersten Wochen im Büro – das Kennenlernen des Arbeitsplatzes, des Teams, des eigenen Aufgabenbereichs sowie der Vision des Unternehmens

Eine funktionierende Technik am Arbeitsplatz, die nötigen Geräte, Programme und Zugänge sind ab dem ersten Tag Pflicht. Wer aus dem Team eignet sich als Buddy? Werden wesentliche Spielregeln klar kommuniziert?

OFFBOARDING UND POST-OFFBOARDING

Kündigungsgespräch – die letzten Tage und Wochen am Arbeitsplatz – das persönliche Gespräch vor dem Abschied – die offizielle Verabschiedung – Kontakt mit Mitarbeitenden nach dem Ausscheiden

Man trifft sich immer zweimal, es gibt Bewertungsplattformen und offen gesagt: Manchmal reden die Leute auch im echten Leben miteinander ... Besser also, sich auch in dieser Phase einige Fragen zu stellen: Wie kann ich als Führungskraft dazu beitragen, dass die Person gut abschließen kann und auch nach dem Ausstieg gut über das Unternehmen spricht? Wie hätte ich gegensteuern können bzw. welchen Anteil habe ich an der Trennung?

BLEIBE-PHASE

Gespräche über Job Enrichment, Job Enlargement, Weiterbildung, Gehaltserhöhung – Wertschätzung im täglichen Tun – Vermittlung von Sinn

Beziehungsarbeit hört nie auf. Was weiß ich als Führungskraft eigentlich über meine Mitarbeitenden als Menschen? Wann habe ich zuletzt Danke gesagt? Wie oft und auf welche Weise werden Mitarbeitende in Entscheidungen einbezogen? Wie können sie Ideen, Kritik etc. einbringen? Entspricht die erlebte Unternehmenskultur der offiziell dargestellten?

DEVELOPMENT

Feedbackgespräche – Mitarbeitergespräche – Potenzialanalyse – Traineeprogramme – Coaching/Supervision – fachliche und persönliche Weiterbildung – Training on the Job

Die Development-Phase ist besonders kritisch. Nur wenn sich die oder der Mitarbeitende gut entwickelt, gedeiht auch die Beziehung zum Unternehmen. Wie kann ich die Interessen der Mitarbeitenden in meine Pläne als Führungskraft einbinden und so Win-win-Situationen schaffen? Wie kann ich ehrliches Interesse an den Mitarbeitenden zeigen und abholen, „was ist“, statt in der Weiterbildung auf das Gießkannenprinzip zu setzen?

PHASENUNABHÄNGIGE TOUCHPOINTS

Die gesamte Unternehmenskultur – Meetings, auch virtuelle – Kaffeeküche bzw. Kaffeeautomat – Kantine – Gang/Stiegenhaus/Aufzug etc. – Feiern wie Weihnachten, Geburtstage etc. – Tag der offenen Tür – Töchertag – Gesundheitscoaching u. v. a. m.

6

5

4

KRITISCHE PUNKTE / POTENZIELLE PAIN POINTS

Rückkehr aus dem Krankenstand oder der Karenz – Abbauphasen – nicht erfolgte Beförderungen – Mitarbeitergespräche, in denen Kritik notwendig ist – Gespräche, um die Arbeitszeit zu erhöhen oder zu reduzieren – Phasen mit wenig Ressourcen bzw. besonders hohem Workload – private Schicksalsschläge

FALSCHER KÖRPER, ECHTE GEFÜHLE

Über den Tellerrand: Ist virtuelle Realität die „ultimative Empathie-Maschine“? Wie Erfahrungen in Schein-Welten unser Leben verändern.

GERHARD MÉSZÁROS



Einmal jemand anderer sein. Einmal in den Körper einer Frau schlüpfen oder in den eines Mannes. Wäre das nicht aufregend? Es ist möglich. Beanotherlab, eine Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Kunstschaffenden mit Wurzeln in Barcelona, hat eine „Machine to be Another“ entwickelt. Diese ermöglicht einen Körpertauch oder das, was in der Neurowissenschaft „Body Transfer Illusion“ genannt wird. 2 Personen setzen sich eine Virtual-Reality-Brille auf, eine Software vertauscht die Perspektiven: In der Brille von Person A wird eingeblendet, was Person B sehen würde – und umgekehrt. Beide erhalten Anweisungen, um etwa die Bewegung der Arme zu synchronisieren. Das macht die Illusion perfekt – man sieht die Welt und den „eigenen“ Körper durch die Augen des anderen. Dabei geht es nicht nur darum, eine interessante Erfahrung zu machen: Wer eine andere Perspektive einnimmt, versteht diese besser und kann sie emotional eher nachvollziehen. Daher diskutieren Forscherinnen und Forscher seit einigen Jahren, ob virtuelle Realität (VR) die „ultimative Empathie-Maschine“ sein könnte.

Menschlicher durch Maschinen?

Zweitrangig ist dabei, ob man die Perspektive einer realen anderen Person einnimmt oder jene eines digitalen Avatars, also einer im Computer

erschaffenen Figur. Anwendungen und Experimente gibt es mittlerweile eine ganze Reihe. Weiße können die Perspektive von Menschen mit dunkler Hautfarbe einnehmen. Studien zeigen, dass in der Folge unbewusste rassistische Vorurteile abnehmen. Israelinnen und Israelis können die Welt als Palästinenserinnen und Palästinenser erleben und umgekehrt. Andere Simulationen ermöglichen sogar, die Welt aus den Augen von Kühen zu sehen – und deren Leid besser nachzuvollziehen. In einem Experiment schlüpfen einige Studienteilnehmer und -teilnehmerinnen in die Rolle einer älteren Person, die versuchte, sich nicht mit dem Corona-Virus zu infizieren. Das persönliche Erleben erwies sich als effektiver, um Impfskepsis zu reduzieren, als herkömmliche Aufklärung mit Texten und Bildern.

Wesentlich ist dabei stets, dass man die Simulationen nicht einfach auf dem Bildschirm sieht, sondern die jeweilige Rolle mithilfe der VR-Brille verkörpert, dass man sich in der künstlichen Welt „präsent“ fühlt. Auch wenn die Erfahrungen in Scheinwelten stattfinden, so sind die erlebten Gefühle doch real – und können den Menschen, der sie erlebt, verändern. Können uns Maschinen menschlicher machen?



MAG. GERHARD
MÉSZÁROS, MA

ist davon überzeugt, dass auch Unternehmen Qualitätsjournalismus betreiben sollten. Der erfahrene Journalist (u. a. „Die Presse“, „Business Punk“) konzipiert Content-Projekte mit Substanz und setzt sie um.



Lob und Ladestationen

Das Wichtigste ist die ständige Kommunikation, das geht weit über die Mitarbeitergespräche hinaus. Wir führen zusätzlich geplante Feedback-Gespräche, aber auch jede Begegnung auf dem Gang ist eine Chance für Austausch. Gerade junge Menschen legen Wert auf Lob. In der Onboarding-Phase geben wir jedem und jeder genug Zeit, sich einzugewöhnen – und einen Buddy, der zur Seite steht. Auch mobile Arbeitsplätze, Vertrauensarbeitszeit und Parkplätze mit kostenloser E-Ladestation sind Benefits. Und: Wir versuchen, die Stelle an den Mitarbeitenden anzupassen und nicht umgekehrt.

Marco Kisch ist Geschäftsführer von Sera Technology Austria.

Gut ankommen

Wir stehen mit neuen Mitarbeitenden bereits vor ihrem Eintritt in Kontakt, per Mail oder auch telefonisch. Im Onboarding-Prozess legen wir Wert auf persönlichen Austausch und spannende (Online-)Schulungen, damit alle emotional und fachlich gut bei uns ankommen. Im ersten Jahr gibt es 2 Befragungen, um unser Onboarding noch besser zu machen. Es gibt auch eher unscheinbare Dinge, die das „Daily Doing“ deutlich erleichtern und daher wichtig sind. Etwa userfreundliche Systeme, die die Mitarbeitenden bei der Zeiterfassung oder Reiseanträgen nutzen.

Dr. Eva Maria Bachler ist Head of People & Organization bei DB Schenker Austria.



JEDE BEGEGNUNG EINE CHANCE

Erfahrungsschatz: Mit welchen Maßnahmen verbessern Sie in Ihrem Team oder Unternehmen die Employee Experience? Drei Führungskräfte erzählen aus der Praxis.

Austausch trotz Homeoffice

Persönlicher Austausch ist auch im Homeoffice ganz wichtig. Seit Ausbruch der Corona-Pandemie, die dazu führte, dass alle Kolleginnen und Kollegen von zu Hause aus arbeiten mussten, treffe ich mich jeden Tag virtuell für eine halbe Stunde mit meinem Team. Dabei geht es ganz bewusst nicht um Geschäftliches, sondern um Themen, die früher an der Kaffeemaschine besprochen wurden. Darüber hinaus haben wir unternehmensweit – ebenfalls virtuell – einen wöchentlichen Info-Call eingeführt, bei dem alle Mitarbeitenden auf den neuesten Stand gebracht werden. Denn um gute Arbeit leisten zu können, ist es aus meiner Sicht auch wichtig, gut informiert zu sein.

Mag. (FH) Johannes Kreiner ist Geschäftsführer von Sage DPW.



„ALLES STEHT UND FÄLLT MIT DER FÜHRUNG“

Im Brennpunkt: Eine schlechte Employee Experience führt schlimmstenfalls zur inneren Kündigung, warnt Harald Schmid. Das hybride Arbeiten werde die Fluktuation in die Höhe treiben.

INTERVIEW: GERHARD MÉSZÁROS

Was muss in der Employee Experience falsch laufen, damit eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt?

Harald Schmid: Grundsätzlich ist der Abgang von Mitarbeitenden etwas ganz Natürliches. Nicht jede Person ist die richtige für das Unternehmen und umgekehrt. Es ist wie mit Beziehungen im privaten Bereich – manchmal kommt man nach einiger Zeit drauf, dass es nicht passt. Wenn sich die Kündigungen jedoch häufen, ist das in der Regel ein Alarmsignal. Es ist ein Zeichen dafür, dass im Team etwas nicht in Ordnung ist. Und wenn es im Team nicht rundläuft, liegt das auch in der Verantwortung der Führungskraft.

Was kann so schlimm sein, dass man den Job hinschmeißt?

Wirklich schlimm wird es, wenn es einerseits ein Problem gibt – wenn ich etwa mit meiner Aufgabe nicht glücklich bin, es Streitereien mit Kolleginnen oder Kollegen gibt oder die Führungskraft mich nicht wertschätzt – und ich andererseits das Gefühl der Perspektivenlosigkeit habe, den Eindruck, dass sich am Problem nichts ändern wird. Dieses Ohnmachtsgefühl führt je nach Persönlichkeit dazu, dass man das Unternehmen verlässt oder sich in die innere Kündigung zurückzieht. Letzteres ist das

Worst-Case-Szenario. In einer privaten Beziehung entspricht das der Haltung: Wir lieben uns nicht mehr, bleiben aber trotzdem zusammen und leiden gemeinsam weiter. Das kann krank machen.

Dann wäre es besser, wenn man kündigt?

Ja, aber manchmal ist man auf das Einkommen angewiesen. Dann wäre es für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin wichtig, sich einzugestehen, dass man sich selbst fürs Bleiben entscheidet – eben weil es auch positive Aspekte wie das regelmäßige Gehalt oder attraktive Arbeitszeiten gibt. Wenn man hingegen in die Opferrolle kommt, ist das destruktiv für die eigene Psyche. Das wirkt sich auch negativ auf das Team und in der Folge auf den Erfolg des Unternehmens aus.

Welche Rolle spielt die Führungskraft in der Employee Experience?

Die Führungskraft ist der Schlüssel zum Erfolg, weil sie letztlich für alles verantwortlich ist und dafür auch entsprechend bezahlt wird. Wenn es Streit im Team gibt, sollte die Führungskraft zu einer Lösung beitragen. Genauso ist sie gefordert, wenn jemand mit seinem Aufgabenbereich unglücklich ist. Alles steht und fällt mit der unmittelbaren Führung. Das wichtigste Tool dabei klingt simpel:





**MAG. HARALD
SCHMID**

ist Berater, Trainer, Mediator und Coach. Davor war er langjähriger HR-Leiter in einem großen Unternehmen. Einer seiner Schwerpunkte liegt auf Beratung im Trennungsmanagement.

„DIE UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH FÜR DIE PRÄSENZPHASEN ETWAS ÜBERLEGEN, UM DAS COMMITMENT ZUR ORGANISATION ZU STABILISIEREN.“

Kommunikation. Wie miteinander kommuniziert wird, ob und wann Dinge angesprochen werden und ob dies wertschätzend geschieht, macht den entscheidenden Unterschied. Das hängt mit der Reflexionsfähigkeit und der Empathie der Führungskraft zusammen, mit ihrer Fähigkeit, über ihr Verhalten nachzudenken, und ihrem Gespür für andere. Manchmal scheitert es allerdings auch schlicht daran, dass die Führungskraft zu wenig Zeit hat.

Muten Sie der Führungskraft nicht etwas viel zu?

Sie ist der wichtigste Faktor, aber letztlich entsteht die Employee Experience aus einem komplexen Zusammenspiel vieler Faktoren: Die Mitarbeitenden haben die Verantwortung, etwaige Probleme rechtzeitig zur Sprache zu bringen und sich konstruktiv bei der Lösungssuche einzubringen. Die Unternehmenskultur hat auch einen großen Einfluss darauf, wie miteinander umgegangen wird. Die Prozesse

und Strukturen im Unternehmen spielen eine Rolle dabei, ob die Führungskraft ausreichend Ressourcen und Zeit hat, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden.

In den USA spricht man seit verganginem Jahr von der „Great Resignation“: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kündigen in großer Zahl ihre Jobs. Merken Sie das auch in Österreich?

Laut Umfragen nimmt die Wechselbereitschaft zumindest in Deutschland tatsächlich zu. Allerdings haben Personalberaterinnen und -berater schon vor der Covid-19-Pandemie beobachtet, dass der Job für immer mehr Menschen nicht mehr das Wichtigste ist, dass öfter Teilzeitpositionen gewünscht werden. Ich glaube, dass das hybride Arbeiten – wenn zumindest ein Teil der Arbeitszeit im Homeoffice verbracht wird – die Bindung ans Unternehmen deutlich reduzieren und in der Folge die Fluktuation erhöhen wird. Da kommt auf uns noch einiges zu. Die Unternehmen müssen sich für die Präsenzphasen etwas überlegen, um das Commitment zur Organisation zu stabilisieren. Auch hier haben die Führungskräfte wieder eine besondere Verantwortung.



WER HAT'S GESAGT?

Jemanden anrufen, raten, googeln
oder es gar selbst wissen – alles ist erlaubt.

Geben Sie Ihre Tipps bis 7. Juli 2022 hier ab:
www.hernstein.at/gewinnspiel

Unter allen richtigen Antworten verlosen wir eine kostenlose Workshop-Teilnahme. Die Gewinnerin oder der Gewinner kann wählen zwischen „Humor ist, wenn man trotzdem führt“ am 23. September und „Sag Ja zum Nein – die Kunst der Entscheidung“ am 11. November 2022.

Das Zitate-Rätsel der vergangenen Ausgabe haben gewonnen: Renate Schweighofer, MA MA (Stora Enso Wood Products), Heike Witt (Wellspect HealthCare), Mag. (FH) Natascha Zöchling (Raiffeisen Informatik). Wir gratulieren herzlich! Die richtigen Antworten waren 1c, 2b, 3a, 4c.

Wenn wir uns für die anderen interessieren, interessieren sie sich auch für uns.

- 1a_ Publilius Syrus, römischer Komödien-Autor (1. Jh. v. Chr.)
- 1b_ Friedemann Schulz von Thun, Kommunikationspsychologe
- 1c_ Mark Zuckerberg, Gründer von Facebook

An diesem Gewinnspiel teilnahmeberechtigt sind alle, die bis zum 7. Juli 2022 am Gewinnspiel teilnehmen. Unter allen Teilnehmenden wird 1 Gewinnerin oder Gewinner mittels Ziehung unter Ausschluss des Rechtswegs ermittelt. Sie werden unter der von ihnen angegebenen Adresse persönlich über den Gewinn verständigt. Die Daten der Gewinnerinnen bzw. der Gewinner werden zu diesem Zweck, nach Maßgabe unserer Datenschutzrichtlinien, gespeichert und verarbeitet. Die Bekanntgabe der Gewinnerinnen oder Gewinner erfolgt ohne Gewähr. Der Gewinn ist vom Umtausch ausgeschlossen. Der Gewinn ist nicht auf Dritte übertragbar. Die Barauszahlung des Gewinns ist ausgeschlossen. Auf den Gewinn gibt es keinen Gewährleistungs- oder Garantieanspruch. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über dieses Gewinnspiel kann kein Schriftverkehr geführt werden.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass jeder Mensch der Architekt seiner eigenen Zukunft ist.

- 2a_ Kamala Harris, US-Vizepräsidentin
- 2b_ Le Corbusier, Architekt und Stadtplaner
- 2c_ Sallust, römischer Geschichtsschreiber und Politiker (1. Jh. v. Chr.)

So wie das Eisen außer Gebrauch rostet und das stillstehende Wasser verdirbt oder bei Kälte gefriert, so verkommt der Geist ohne Übung.

- 3a_ Ilse Buck, österreichische Gymnastiklehrerin und Radiomoderatorin
- 3b_ Maki Kaji, „Vater des Sudoku“
- 3c_ Leonardo da Vinci, Maler und Universalgelehrter

Ich habe keine Angst vor Stürmen. Ich lerne, wie ich mein Schiff steuern muss.

- 4a_ Roman Hagara, österreichischer Segler und Olympiasieger
- 4b_ Louisa May Alcott, Autorin von „Little Women“
- 4c_ Charles de Gaulle, Präsident Frankreichs (1959–1969)



EINMAL IST NICHT GENUG



MAG.
RENATE SÜSS

leitet die Redaktion der Corporate-Publishing-Agentur Egger & Lerch in Wien.

Wortwiederholungen sind zu vermeiden, werden rot unterweilt, mit schlechten Noten bestraft. Weil wir alle das über unsere komplette Schullaufbahn hinweg immer wieder erlebt haben, haben wir es verinnerlicht.

Wiederholungen, so lernen wir im weiteren Berufsleben, sind langweilig und ineffizient. Alles soll beim ersten Mal sitzen. Das funktioniert aber nicht – jedenfalls nicht in meinem Metier, der Kommunikation. Heute erst habe ich die Mitarbeiterumfrage eines großen Unternehmens gelesen – Traumwerte bei Beteiligung, Arbeitsklima und Karrierechancen. Aber kaum 40 Prozent fühlen sich bei Change-Prozessen gut informiert. Das wiederum reduziert das Sicherheitsgefühl. Der Zusammenhang wird in den Kommentaren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich.

Die Geschäftsleitung war überrascht. Nachforschungen ergaben, dass alle von den Beschäftigten angesprochenen Veränderungen in internen Newslettern kommuniziert worden waren. Klick-Rate und Verweildauer waren hoch. Die Mitteilungen wurden also vielfach gelesen, aber nicht gespeichert, nicht verinnerlicht. Wie denn auch? Mal ganz ehrlich: Wie viel merken Sie sich von all dem, was Sie täglich, während Ihr Daily Business Sie in Beschlag nimmt, hören und lesen?

Effiziente Mitarbeiterinformation braucht die Wiederholung. Dabei muss ein und dieselbe Botschaft aber nicht immer gleich daherkommen und damit langweilig werden. Sie kann kurz und bündig als Faktum im Newsletter kommuniziert werden, die Geschäftsführung erklärt beim Kamingespräch oder via Video-botschaft die Hintergründe, eine Reportage in der Mitarbeiterzeitschrift macht die Auswirkungen in der Praxis bewusst, eine Infografik stellt Zusammenhänge mit der Geschäftsentwicklung her, ein Aufruf über Yammer sammelt Ideen für die Weiterentwicklung und so weiter.

Für abwechslungsreiche Unternehmenskommunikation brauchen Sie nicht unbedingt viele Themen. In Zeiten starker Veränderungen ist es oft besser, wenige Kommunikationsziele intensiv zu verfolgen.



„ES IST MEHR MÖGLICH, ALS MAN GLAUBT“

Führungslabor: Kann sich die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung rechnen? HR-Profi Michael Pichler ist davon überzeugt. Im Weg stünden hauptsächlich Ängste und Mythen.

GERHARD MÉSZÁROS

**„KANN ICH ES
MIR LEISTEN, AUF
15 PROZENT DER
POTENZIELLEN
ARBEITSKRÄFTE
ZU VERZICHTEN
UND MIT MEINEM
PRODUKT
15 PROZENT DER
BEVÖLKERUNG
NICHT ANZU-
SPRECHEN?“**

Mindestens 15 Prozent der österreichischen Bevölkerung, also mehr als eine Million Menschen, leben mit einer Behinderung. Sie stoßen in ihrem Alltag auf Barrieren, da sie schlecht sehen oder hören, im Rollstuhl sitzen, eine Lernschwierigkeit aufweisen, chronisch krank oder in ihrer generellen Leistungsfähigkeit eingeschränkt sind. 80 Prozent der Behinderungen werden im Laufe eines Lebens erworben. „Diese Zahl sollte wachrütteln“, sagt Michael Pichler. „Denn sie bedeutet, dass jeder von uns von einer Behinderung betroffen sein kann.“ Der ehemalige Personalchef von Unternehmen wie Obi, Baumax oder Alpine Bau leitet die österreichischen Aktivitäten von Zero Project, einer Initiative der Essl Foundation. Seine Mission: Heimische Unternehmen zu motivieren, verstärkt Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen. Sein wichtigster Ratschlag: „Man sollte Inklusion als einen Business Case betrachten. Am Ende des Tages muss es sich rechnen. Und es rechnet sich tatsächlich.“ Natürlich gebe es oft Vorbehalte. „Aber es ist viel mehr möglich, als man glaubt.“ Das zeigen Best-Practice-Beispiele, die jedes Jahr mit einem – von Zero Project initiierten – Sonderpreis des „Austria’s Leading Companies Award“ ausgezeichnet werden. Die Preisträger reichen von Sonnentor bis Zotter, von der Bank Austria bis zu dm.

Werkstätten: ein „enormer Missstand“

Das Gesetz macht eigentlich eine klare Vorgabe: Wenn ein Unternehmen mehr als 25 Mitarbeitende hat, muss es Menschen mit Behinderungen beschäftigen. Und zwar eine Person je 25 Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer. Doch es gibt ein Schlupfloch namens Ausgleichstaxe. Rund 90 Prozent der Unternehmen bevorzugen es, pro offener Pflichtstelle mindestens 276 Euro im Monat zu bezahlen, große Unternehmen zahlen mehr. Der überwiegende Teil der Menschen mit Behinderung bzw. mit Beeinträchtigung – die Bezeichnungen „Behinderte“, „Menschen mit Handicap“ oder gar „Menschen mit speziellen Bedürfnissen“ werden nicht gern gehört – findet keine Beschäftigung. Stattdessen würden manche im Rahmen einer „Beschäftigungstherapie“ in speziellen Werkstätten arbeiten, dafür aber nur ein Taschengeld erhalten, und das ohne die üblichen Versicherungs- oder Pensionsansprüche. „Das ist ein enormer Missstand“, so Pichler. „Auch die Behindertenrechts-Konvention der UNO schreibt klar vor, solche Parallelstrukturen – etwa auch Sonderschulen – abzuschaffen.“

Wie kann sich der Business Case in der Praxis rechnen? Unternehmen sollten sich zunächst eine Frage stellen, argumentiert Pichler: „Kann ich es mir leisten, auf 15 Prozent der potenziellen Arbeitskräfte zu verzichten und mit meinem Produkt 15 Prozent der Bevölkerung nicht anzusprechen?“ Die Marienapotheke in Wien beschäftigt seit einigen Jahren einen gehörlosen Apotheker – mittlerweile lässt sich ein großer Teil der Wiener Gehörlosen-Community, immerhin rund 4.000 bis 5.000 Menschen, hier beraten. Fabasoft in Linz beschäftigt blinde Programmierer, um besser barrierefreie Software entwickeln zu können, oft eine Vorgabe gerade bei öffentlichen Aufträgen. Und auch Google lässt wissen: „Wir



**MAG. MICHAEL
PICHLER**

leitet die Österreich-Aktivitäten von Zero Project. Außerdem berät der studierte Psychologe Bauunternehmen bei personalstrategischen Themen. 2016 wurde er im Rahmen des HR-Awards in der Hofburg als „HR Person of the Year“ ausgezeichnet.

benötigen eine Belegschaft, die jenen Menschen entspricht, die unsere Produkte nutzen.“ Wer online potenzielle Arbeitnehmerinnen und -nehmer – oder auch neue Kundschaft – ansprechen möchte, sollte darauf achten, dass die Inhalte der Unternehmens-Webseite barrierefrei zugänglich sind. Die WCAG-Richtlinien helfen dabei. Außerdem kann Inklusion die Innovation im Unternehmen befeuern. „Sie zwingt uns, neue Perspektiven einzunehmen, neue Wege zu finden, wie wir Arbeitsprozesse und Arbeitsumgebungen gestalten können. Das kann uns auf geniale neue Ideen bringen“, so Pichler.

Kündigungsschutz und andere Mythen

Vieles scheitert an Vorurteilen, Ängsten und Mythen. Etwa rund um den vermeintlich strengen Kündigungsschutz. Tatsächlich greift dieser erst nach 4 Jahren, man hat also genug Zeit, die neuen Beschäftigten und ihre Leistung kennenzulernen. Oder bei Fragen der praktischen Umsetzung. Behinderungen reichen von leichten bis zu schwerwiegenden Einschränkungen. „Viele schrecken bereits davor zurück, wenn jemandem bloß ein oder zwei Finger fehlen“, sagt Pichler. „Wir sollten unsere Toleranzgrenze zumindest ein bisschen weiter nach oben verschieben. Das würde uns als Unternehmen und als Gesellschaft massiv weiterbringen.“ Zumal digitale Technologien – wie das Smartphone – Menschen mit Behinderungen sehr empoweren und damit mehr Teilhabe ermöglichen. „Ich kenne Personen, die vom Kopf abwärts gelähmt sind und dank moderner Hilfsmittel extrem produktive Arbeit leisten“, so Pichler.

Manchmal reicht ein bisschen Kreativität: Der Maschinenbauer Trumpf bietet – im Rahmen eines geförderten Caritas-Projekts – jungen Menschen mit Lernschwäche eine Teil-Qualifizierung im Bereich Maschinenbau, die sich auf einige wenige Aspekte des Berufs konzentriert. Pichler: „Diese Leute bringen in ihren Bereichen absolut verlässliche Leistung, sind sehr loyal, haben weniger Krankenstände und bereichern darüber hinaus die Kultur des Unternehmens.“ Wer Menschen mit Behinderung in seinem Team hat, muss freilich gewisse Umgangsformen lernen. Nur wenige wissen etwa, wie man mit Gehörlosen kommuniziert. „Dieses praktische Wissen nimmt auch viele Ängste“, ist Pichler überzeugt. „Letztlich dient es der Persönlichkeitsentwicklung, ungewohnte Dinge nicht zu verdrängen, sondern sich ihnen zu stellen.“

ZERO PROJECT
Nächste Termine

Bei seinen „Unternehmensdialogen“ informiert Zero Project über inklusive Beschäftigung, vernetzt Unternehmen und fördert den Austausch. Die nächsten Termine: am 21. Juni bei Ikea Linz-Haid und am 30. Juni bei Nice Shops in der Steiermark. Die Herbst-Termine in Wien, Kärnten und Vorarlberg werden so bald wie möglich auf www.zeroproject.org/austria veröffentlicht.

DIVERSITY - INTERVIEW

Den Link zu einem ausführlichen Interview mit Herbert Pichler, dem ehemaligen Präsidenten des Österreichischen Behindertenrates, finden Sie auf Seite 6 in der Kurzmeldung „Diversity: Interview zum Thema Behinderung und Inklusion“.

WENN DER BERG RUFT

Immer mehr Co-Working-Spaces entstehen fernab der Metropolen, inmitten von Wiesen und Wäldern. Ermöglicht digitales Arbeiten den Traum vom Landleben?

GERHARD MÉSZÁROS

War das Homeoffice nur der erste Schritt? Wer seiner Arbeit daheim nachgehen kann, kann theoretisch überall arbeiten. Zum Beispiel im Kaffeehaus. Oder auf Bali. Neue Formen des Arbeitens ermöglichen neue Orte des Arbeitens. Viele nutzen die flexible neue Arbeitswelt auch, um der Stadt den Rücken zu kehren und – zumindest zeitweise – die Freuden des Landlebens zu genießen.

„Gerade im Frühling denkt man sich hier einfach nur: Wow! Die Vögel zwitschern und gleich hinterm Grundstück fängt der Nationalpark an“, schwärmt Andreas Jaritz, der in der 730-Einwohner-Gemeinde Hieflau am Rande des Nationalparks Gesäuse in der Steiermark einen Co-Working- und Co-Living Space errichten will. Dafür hat er gemeinsam mit Tourismusexpertin Julia Trummer und dem Startup-Studio Trive „Emma Wanderer“ gegründet. Derzeit laufen die Bauverhandlungen, idealerweise wird der Remote-Work-Campus noch heuer eröffnet. Die Planungen für zwei weitere Standorte laufen ebenfalls. Der gemeinsame Nenner: Es handelt sich um naturnahe Orte, wo „die Menschen sich wieder spüren können“, so Jaritz. „Es geht nicht um Halligalli, sondern um gesunde Produktivität.“

Avantgarde auf dem Land

Mit dieser Idee ist er nicht alleine. Die deutsche Bertelsmann-Stiftung listet in ihrer Studie „Coworking im ländlichen Raum“ aus dem Jahr 2020 zahlreiche Beispiele für „neue Arbeitsorte auf dem Land“ auf, die von einer „Avantgarde von neuen Landarbeiterinnen und -arbeitern“ genutzt

werden. Eine Umfrage des Vodafone-Instituts zeigte vergangenes Jahr, dass 53 Prozent der deutschen Stadtbewohnerinnen und -bewohner mit dem Gedanken spielen, aufs Land zu ziehen. Abgeschiedene Orte könnten so einen Standortnachteil in einen Vorteil verwandeln und der Wegzug von Arbeitskräften könnte zumindest ein Stück weit aufgehalten werden.

Dafür ist jedoch eine entsprechende Infrastruktur nötig. Etwa Co-Working-Spaces, deren Zahl in den vergangenen Jahren geradezu explodiert ist – die sich bisher aber vorwiegend in den Metropolen dieser Welt finden. Diese bieten nicht nur einen Arbeitsplatz mit Internetverbindung, sondern auch Kontakt mit „like-minded people“ und ein bestimmtes Lebensgefühl. Wen es aus der Stadt aufs Land zieht, so die Studie, der möchte nämlich dennoch nicht auf urbanen Lifestyle verzichten – wie etwa „Kaffeehaus-Kultur, nachhaltige, kleine Läden, alternative Szene-Events, Kreativität und multi-kulturelles, weltoffenes Lebensgefühl“. Und: „Eine der größten Sorgen ist es, auf dem Land alleine unter Landbewohnerinnen und -bewohnern zu sein, die nicht die gleichen Werte und Kultur teilen.“





Natur-Office statt Homeoffice? Mit entsprechender Internetverbindung ist alles möglich.

„NEUE FORMEN DES ARBEITENS ERMÖGLICHEN NEUE ORTE DES ARBEITENS.“

Tatsächlich seien einige Konzepte von Co-Working auf dem Land laut Jaritz deshalb gescheitert, weil sie zu wenig zufällige Begegnung ermöglicht, Zielgruppen – lokale Firmen und Personen von außerhalb – zu wenig gemischt hätten.

Workations und Co

Wer soll also in diesen neuen, ländlichen Co-Working-Spaces arbeiten? Eine große Zielgruppe bilden Pendlerinnen und Pendler, die einige Tage die Woche auf die Fahrt ins Büro verzichten wollen, denen es daheim aber doch zu einsam ist. Jaritz hingegen spricht mit seinem Start-up vor allem Unternehmen an, die bereits die eine oder andere Art von Remote Work Policy eingeführt haben. „Firmen können ihren Leuten zum Beispiel anbieten, einige Wochen im Jahr von einem beliebigen Ort aus zu arbeiten, und ihnen dafür vergünstigte Plätze an einem unserer Standorte vorschlagen“, erklärt er. „Das kann ein wertvoller Benefit sein, um Talente zu finden und zu halten.“ Mit einer „Workation“ lassen

sich Arbeit und Urlaub verbinden: Eine kleine Wanderung in der Mittagspause oder direkt nach der Arbeit ist in einer Stadt schließlich nicht so einfach möglich. In Technologie-Unternehmen, die einen hohen Remote-Worker-Anteil haben oder deren Teams auf unterschiedliche Standorte verteilt sind, gebe es wiederum oft das Bedürfnis der Belegschaft, zumindest für eine gewisse Zeit an einem gemeinsamen Ort zu arbeiten. „Natürlich sind bei uns auch Freelancer oder digitale Nomadinnen und Nomaden herzlich willkommen, aber die werden eher den kleineren Anteil ausmachen“, sagt Jaritz. Jedenfalls hätten wir jetzt aufgrund der Pandemie die Chance, die Art, wie wir arbeiten, zu transformieren: „Ich schätze, dass etwa jedes vierte Unternehmen seiner Belegschaft flexible Optionen anbieten wird, die über ein oder zwei Tage Homeoffice pro Woche hinausgehen.“

Dass plötzlich alle aufs Land ziehen, glauben freilich weder Jaritz noch die Bertelsmann-Stiftung. Vielmehr scheint der „eine“ Arbeitsort ausgedient zu haben. Digitales Arbeiten erweitert die Optionen. Einige sind gerade im Entstehen – etwa am Rande von Nationalparks inmitten von Vogelgezwitscher.

Das Schloss Hernstein in Niederösterreich ist mit dem Auto von Wien in circa einer Dreiviertelstunde erreichbar. Man kann ebenso per Bahn und Bus anreisen.



EIN SCHLOSS ÖFFNET SICH

Auch Hotels entwickeln sich weiter: Das Schloss Hernstein begrüßt schrittweise auch Gäste von außerhalb. Und wird bald mit einer neuen Brasserie und einem modernen Wellnessbereich aufwarten.

Ab Anfang Mai öffnet das Schloss Hernstein schrittweise wieder seine Tore – und zwar nicht nur für Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer, sondern für alle Gäste von außerhalb. Hoteldirektor Christoph Travniczek nutzte die Zeit der Pandemie für eine gründliche Umgestaltung. „Außer den alten Prunkräumen im Schloss wurde alles von Grund auf renoviert“, sagt er. Aus dem klassischen Seminar wird in den nächsten Monaten ein modernes Full-Service-Hotel. „Auch die umliegenden Gemeinden haben sich gewünscht, dieses wunderschöne Schloss der Allgemeinheit zugänglich zu machen. Es war doch schade, dass es nur während der Seminare genutzt wurde.“ Ab dem Spätsommer bietet es sich für ein entspanntes Wochenende inmitten von Schwarzföhrenwäldern ebenso an wie für einen Radurlaub oder einfach ein romantisches Abendessen. Und natürlich weiterhin für hochqualitative Weiterbildung. Auch die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer werden von den neuen Angeboten profitieren. Ein völlig neu gestalteter Barbereich und eine Patisserie mit Sitzplätzen im Innenhof des Schlosses sollen entspannte Pausen oder angeregte After-Workshop-Gespräche ermöglichen. Sie werden ebenso wie das À-la-carte-Restaurant im Laufe des Monats Juli in den Vollbetrieb starten.

Brasserie mit Jospier-Grill

Das Restaurant wird als Brasserie geführt. Was das bedeutet? „Wir bieten einfachen, aber professionellen Service“, erklärt Direktor Travniczek. „Und eine Brasserie hat immer etwas mit Bier zu tun. Daher bieten wir neben Wein auch interessante Biere von lokalen und internationalen Brauereien an.“ Die Küche legt einen Schwerpunkt auf Zutaten aus dem Wald – von Pilzen bis zu Wild. „Das Schloss Hernstein ist aus einem Jagdschloss der Habsburger hervorgegangen. Diese Vergangenheit spiegelt sich nun auch in unserer Küche wider.“ Spezialitäten von einem echten Jospier-Holzofengrill runden die Karte ab.

Fotokunst im Hotelgang

Die Gänge des Hotels werden im Laufe der nächsten Monate zu kleinen Foto-Ausstellungen. Jeder Gang hat ein Thema, in einem gibt es etwa Aufnahmen der englischen Königsfamilie zu sehen, die sich bisher in Privatsammlungen befanden und für die Öffentlichkeit nicht zugänglich waren. Das Kulturprogramm – unter anderem mit Konzerten – wird fortgeführt. Und der moderne Wellnessbereich mit einer neuen Juice-Bar wird im Laufe des Sommers ebenfalls eröffnet.

**„ES WAR DOCH SCHADE,
DASS DAS HOTEL NUR
WÄHREND DER SEMINARE
GENUTZT WURDE.“**

Alle Trainings und
Entwicklungs-
programme sind
auch firmenintern
buchbar!

HERNSTEIN TRAININGS SOMMER/HERBST

Es liegt an den aktuellen Führungskräften, die Zukunft der Führung zu gestalten – und damit einen Beitrag zu einer guten Employee Experience zu leisten. Diese Trainings und Programme zeigen Ihnen, wie sich Führung gerade verändert.

6. September – 28. Oktober 2022

SELBSTFÜHRUNG – IHR WEG ZUR ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSKRAFT

Stärken Sie Ihre Selbstführungskompetenz, um zu steuern und nicht nur zu reagieren.

Dauer: 4 x 3 Stunden

Programmkosten: 1.600 Euro (exkl. MwSt.)

DISTANCE
LEARNING

22. – 23. Juni 2022

16. – 17. November 2022

FÜHREN IN VERNETZTEN PROJEKTTEAMS

Grundverschiedene Persönlichkeiten auf ein gemeinsames Ziel ausrichten – auch ohne disziplinarische Führungsverantwortung.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

DISTANCE
LEARNING

14. September + 12. Oktober 2022

NEW NORMAL LEADERSHIP – DIGITALE ZUSAMMENARBEIT ÜBER DIE KRISE HINAUS

Tools und Best Practices, um auch auf Distanz Führungsstärke zu zeigen.

Dauer: 2 x 2 Stunden

Programmkosten: 390 Euro (exkl. MwSt.)

DISTANCE
LEARNING

19. September – 13. Oktober 2022

AGILE LEADERSHIP EXPLORER

Die Grundlagen, Methoden und Werkzeuge der Agilität für erfahrene Führungskräfte.

Dauer: 4 x 6 Stunden

Programmkosten: 2.370 Euro (exkl. MwSt.)

3. – 4. Oktober 2022

FÜHREN MIT NEUER AUTORITÄT

Persönliche und kulturelle Transformation für die neue, horizontale Autorität.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

11. – 12. Oktober 2022

FÜHREN 4.0 – LEADERSHIP DER NÄCHSTEN GENERATION

Methoden des agilen und digitalen Leadership für Märkte und Gesellschaften in Veränderung.

Dauer: 2 Tage

Programmkosten: 1.580 Euro (exkl. MwSt.)

DISTANCE
LEARNING

20. Oktober + 11. November 2022

FÜHREN IM HOME- AND - OFFICE-TEAM

Tools und Best Practices für das Führen von Teams, die teils im Büro und teils daheim sitzen.

Dauer: 2 x 2 Stunden

Programmkosten: 390 Euro (exkl. MwSt.)

Alle Preise zuzüglich etwaiger Aufenthaltskosten.

Informationen und Anmeldung:

www.hernstein.at/offenes-angebot/

Alle Angaben vorbehaltlich Änderungen.

GRUPPENDYNAMIK PASSIERT AUCH VIRTUELL

Das neue Seminar „Virtuelle Team- und Gruppendynamik“ bietet Tipps und Tricks für das virtuelle Führen. Ganz wichtig: Kamera an!

GERHARD MÉSZÁROS

Auch wenn Menschen virtuell zusammenarbeiten, bleiben sie Menschen. Und auch in virtuellen Teams finden gruppendynamische Prozesse statt – es bilden sich Subgruppen, unterschiedliche Interessen treffen aufeinander, Widerstand entsteht. „Für Führungskräfte ist es wichtig, diese Prozesse im Auge zu behalten und zu wissen, was in ihrem Team passiert“, sagt Nina Halder-Schüssel, die gemeinsam mit Maria Spindler im Herbst das neu entwickelte Seminar „Virtuelle Team- und Gruppendynamik“ leiten wird. Die Weiterbildung ist eine Ergänzung des Klassikers „Hernstein Gruppendynamik“ und richtet sich an alle, die viel virtuell führen.

**„FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
IST ES WICHTIG, GRUPPEN-
DYNAMISCHE PROZESSE IM
AUGE ZU BEHALTEN UND
ZU WISSEN, WAS IN IHREM
TEAM PASSIERT.“**

„Viele Führungskräfte sind damit überfordert, aus dem Homeoffice heraus mit ihrem Team in Kontakt zu bleiben“, sagt Halder-Schüssel. Dabei gibt es ein paar einfache Tricks, um die Wahrnehmung für gruppendynamische Prozesse zu schärfen. So rät die Trainerin etwa, bei Jours fixes des Kernteams darauf zu bestehen, dass jeder die Kamera einschaltet. Viele Mitarbeitende wollen das nicht. „Aber hier geht es nicht um Wollen. Als Führungskraft habe ich das Recht, zu sagen, dass mir das wichtig ist.“ So hätte man die Chance, zumindest einige nonverbale Signale mitzubekommen, ein bisschen mehr Informationen zu erhalten, wie es den Mitarbeitenden geht.

Lieber keine Monologe

Mindestens ebenso wichtig sei, das Risiko einer Einbahn-Kommunikation zu vermeiden. In virtuellen Gesprächssituationen sei es typisch, dass die Führungskraft Informationen präsentiert und dann – nichts passiert. Das passive Verhalten des Teams führe dazu, dass weder Feedback artikuliert wird noch neue Ideen auf den Tisch kommen. „Führungskräfte sollten daher ein Meeting-Design anwenden, dass von Anfang an zu Beteiligung einlädt“, so Halder-Schüssel. So könne man einen Jour fixe oder Workshop mit einem Steuerungs-Feedback starten: Das Team wird in kleine Gruppen aufgeteilt, die dann in virtuellen Gruppenräumen vorgegebene Fragen diskutieren. Etwa: Was ist mir in der vergangenen Woche gut gelungen? Was war schwierig? Was ist mir für das Meeting wichtig? Die Ergebnisse werden dann der Gesamtgruppe präsentiert. „Damit sind automatisch alle in einer aktiven Rolle“, sagt Halder-Schüssel. „Und als Führungskraft habe ich so mehr Möglichkeiten, gruppendynamische Prozesse wahrzunehmen.“



**MAG. NINA
HALDER-SCHÜSSEL**

ist Psychologin und Lehrtrainerin für Gruppendynamik in der ÖGGO, konzipiert Führungskräftelehrgänge und führt sie durch, berät bei Veränderungsprozessen und hält Seminare zu Themen wie Konflikt, Change, Glück, Körpersprache sowie Team- und Gruppendynamik.

VIRTUELLE TEAM- UND GRUPPENDYNAMIK

Nächster Termin

30. November – 2. Dezember 2022

Dauer

3 Tage, jeweils 9 – 17 Uhr

Trainerinnen

Nina Halder-Schüssel
Maria Spindler

Veranstaltungsort

Distance Learning

HERNSTEIN GRUPPENDYNAMIK

Nächster Termin

19. – 23. September 2022

Dauer

5 Tage

Trainerinnen und Trainer

Nina Halder-Schüssel
Karl Kasenbacher
Joachim Schwendenwein
Maria Spindler

Veranstaltungsort

Schloss Hernstein

AUTONOME INDIVIDUEN, UNREIFE TEAMS

Wenn Teams virtuell zusammenarbeiten, gibt es weniger Berührung zwischen den Teammitgliedern.

Wie wirkt sich das auf mögliche Konflikte aus?

Nina Halder-Schüssel: Wenn sich zwei Personen schwer miteinander tun und gleichzeitig gut unabhängig voneinander arbeiten können, gibt es vermutlich weniger Konflikte zwischen ihnen. Hier bietet das Homeoffice durchaus einen Vorteil. Schwieriger ist es, wenn das Team auf gemeinsame, kreative Prozesse angewiesen ist. Gleichzeitig eskalieren bestehende Konflikte langsamer, weil man Probleme länger mit sich selbst, im stillen Kämmerlein ausmacht. Das ist aber nicht unbedingt ein Vorteil. Denn je länger ein Konflikt nicht thematisiert wird, desto stärker wird er.

Wie verändert sich die Führungsaufgabe in virtuellen Teams?

Das Vertrauen in die Mitarbeitenden ist während der Pandemie stark gestiegen. Die Individuen sind deutlich autonomer geworden, weil die permanente Kontrolle durch die Führungskraft schlicht nicht möglich war. Das hat überraschend gut funktioniert. Aber während das Individuum autonomer wurde, wurde die Gruppe nicht unbedingt reifer, nicht kompetenter in Sachen Selbststeuerung. Die Führungskraft ist daher gefordert, die Teammitglieder in Beteiligung zu bringen. Aber letztlich ist die Entwicklung der Gruppe – das Bearbeiten von unterschiedlichen Interessen, das Ausbilden eines Gefühls von Zusammengehörigkeit – im virtuellen Raum nur begrenzt möglich.

Alpakas sind süße Tiere. Und ihrer wertvollen Wolle wegen auch sehr begehrte. Jeder mag sie und will sie haben – so wie talentierte Mitarbeitende. Zugleich sind sie sehr soziale Wesen, man sollte sie daher nie alleine halten. Die Gesellschaft ist ihnen wichtig, damit sie sich wohlfühlen – für eine gute „Alpaka-Experience“.