

Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt >>

## Nachlese

### Forum für Human Resource Management

Über 100 HR-ManagerInnen besuchten die HR-Tagung vom 11. bis 12. Oktober 2012 in Salzburg.



Die Themen Führung und Führungskräfte wurden aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert. **Dr.<sup>in</sup> Eva Höttl**, Leiterin des Gesundheitszentrums der Erste Group Bank AG, eröffnete mit ihrem Vortrag zu Führung und Gesundheit die Tagung. Arbeit hat eine positive Auswirkung auf die Gesundheit, aber die Bedingungen und das Umfeld sind ausschlaggebend. Dafür verantwortlich ist die Strukturierung des Tages, das Einkommen sowie die Selbstverwirklichung. Arbeitslosigkeit hingegen beeinträchtigt oft die subjektiv erlebte Gesundheit von Menschen.

Eine jüngst erschienene Studie beweist: Die Managerkrankheit gibt es nicht. Ganz im Gegenteil: Führungskräfte achten mehr auf ihre Fitness und haben weniger Beschwerden. Nur das subjektive Gefühl der Erschöpfung ist bei ManagerInnen im Vergleich höher. Auch gibt es Anzeichen, dass Führungskräfte weniger anfällig für psychische Erkrankungen sind. Dies liegt an der Möglichkeit der Kontrolle, der sozialen Unterstützung sowie an Lob und Anerkennung, die sie haben.

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer** von der WU Wien bringt den Aspekt des Personalmanagements in die Tagung ein. Viele HR-Aufgaben werden in die Linie verlagert und das hat zur Folge, dass der gefühlte Einfluss von HR schwindet. Er rät PersonalistInnen „selbstbewusst mit breiter Brust den Führungskräften entgegen zu treten“. Auch weist er darauf hin, dass HR-Management



nie die Führungskraft ersetzen kann und dass Führung von den jeweiligen Vorgesetzten erledigt und nicht delegiert werden muss.



Bei der anschließenden Podiumsdiskussion mit VertreterInnen von Führungskräften unter der Moderation von Karin Bauer, DER STANDARD sagt **Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd** „HR verwaltet Ressourcen, die nicht unendlich sind.“ Hingegen ist die Quelle der Wertschätzung, die die Führungskraft ihren MitarbeiterInnen entgegen bringt, unendlich, weshalb man damit nicht sparen darf. „*Alles was zur Wertschätzung gehört, gehört zur Führung und somit auch zu HR.*“ Er sieht die Position der Führungskraft nicht als Sandwich, sondern viel mehr als Knoten mit mehreren Dimensionen.

Höttl ergänzt, dass ManagerInnen Kraft aus dem schöpfen, das funktioniert. Sie sollen achtsam sein, da auch das die Resilienz fördert. Bei der Gesundheitsförderung ist für sie das Commitment der Unternehmensführung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Es ist ein sehr vertraulicher Bereich bei dem die Kooperation mit HR sehr wichtig ist – „*man braucht einander*“.

Führungskräfte sagen oft „*HR ... die nerven!*“ erzählt **Mag. Peter Wagner**. Sie „nerven“ deshalb, weil sie zur besseren Kundenorientierung oft nachfragen und ihre Führungskräfte in Entwicklungen gerne einbinden. „*Die Personalisten sind Experten und sollen sagen, was Sache ist.*“ hört er auch oft von Führungskräften.

So schwarz/weiß sieht es **Mag. Wolfgang Hammerer** nicht. Vielmehr sind Unternehmen von kurzfristigen Ergebnissen und Erfolgen getrieben. Längerfristige HR-Projekte haben oft nur eine geringe Priorität. Trotzdem merkt er, dass der Druck, sich mit dem Thema Führung auseinander zu setzen, immer stärker wird.

**Dr. Wolf Hartig-Girardoni** plädiert dafür, dass HR die Führungskräfte „*nicht in Ruhe lassen soll*“. Er beobachtet immer wieder, dass Unternehmen ohne HR gerade in schwierigen Zeiten größere Probleme haben und deshalb die Einsparung einer Personalabteilung längerfristig nicht gegeben ist. Auch für ihn können die Führungsaufgaben nicht an HR delegiert werden. Dem stimmt Wagner zu und ergänzt, dass das Organisations- und Menschenbild ausschlaggebend für das Führungsverständnis ist. Er rät PersonalistInnen die HR-Leistungen auf einer Seite kompakt aufzuzeigen und HR-Tools einfacher in der Anwendung zu machen.



Kern des Vortrags zum transverbalen Denken von **Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd** sind die Sprache sowie der Umgang mit Gegensätzen. Er sieht das Bedürfnis der Menschen an Kommunikation und Sprache in einem viel breiteren Kontext. Als Beispiel dafür sieht er in der schriftlichen Kommunikation die Smileys, die viele Menschen zusätzlich zu den Buchstaben verwenden, um eine weitere Kommunikationsebene anzusprechen.

„[...] weil das Bedürfnis der Zeichenfolge nicht mehr ausreicht.“

Weiters geht er darauf ein, wie man seine Fähigkeit erweitern kann, Menschen aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen, die Wirkung des einzelnen Teils auf das Ganze und deren Wechselwirkung zu betrachten. Anhand griffiger Beispiele legt er die systemische Führung auf das HR-Management um.

Das Finden passender Werte als Einstellung zum Ganzen hält er für Organisationen wichtig. Dafür eignen sich Bilder und Geschichten, die einen wesentlichen Einfluss auf eine solche Änderung haben.

Den inhaltlichen Abschluss des ersten Tagungstages bildeten die teilweise sehr emotionalen Gruppen-Diskussionen darüber, wie Unternehmen und Organisationen mit Arbeitszeit umgehen, welche Ansätze sie verfolgen und welche Rolle die Führungskräfte bei der Verteilung der Arbeitszeit haben.

Die unterschiedlichen Rollen der Führungskraft im Arbeitsrecht zeigte **Dr.<sup>in</sup> Alexandra Knell** zu Beginn des zweiten Tags auf. Einerseits die Rolle der Führungskraft als Arbeitgeber aber natürlich auch als Arbeitnehmer. Gerade in Bezug auf Arbeitszeiten sind ManagerInnen gefordert. Deshalb lautet einer ihrer Ratschläge: „*Führungskräfte müssen die Arbeitszeitmodelle ihrer MitarbeiterInnen kennen*“.



Den ersten Praxisinput zu HR-IT-Systemen gab **Dr. Christian M. Arbeiter**, SAP Österreich, der darstellte, wie bei ihm HR organisiert ist und welche IT-Systeme MitarbeiterInnen und ManagerInnen zur Verfügung stehen. Trotz des Einsatzes von unterschiedlichsten elektronischen Systemen und Tools kann für ihn der persönliche Kontakt nicht ersetzt werden. Weder der durch HR noch der der Führungskraft selbst.



Welchen hohen Grad Outsourcing haben kann, stellte **Mag.<sup>a</sup> Helga Posch-Lindpaintner**, Shell Austria, anhand ihres Unternehmens dar. Sie zeigte auf, wie Outsourcing umgesetzt wurde und welche Erfolgsfaktoren es gibt. Für Posch-Lindpaintner eignen sich nur einfache standardisierte Prozesse, die oft wiederholt werden. Zusätzlich sind die persönlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu beachten, die durch anderweitige Systeme abgedeckt werden müssen (z.B. Mentor- oder Buddy-Systeme).



Teilzeit für Führungskräfte? „Ja, 5 % der Führungskräfte sind bei der Allianz in Teilzeit selbstverständlich“, führt **Mag. Christian von Amelunxen** aus. Wichtige Voraussetzungen dafür sind ein klares Ausgaben- und Rollenverständnis, ein hohes Maß an Vertrauen aber auch der Mut zum Loslassen. Wie HR dies umsetzte und welche Learnings es dabei gab, waren die Kernpunkte seines Vortrags.

**Vst.-Dir.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Brigitte Ederer**, Siemens AG, bringt zum Schluss die Vorstandsperspektive ein. Für Sie werden künftig Kompetenzen ein wichtiger Faktor sein. Immer neue Qualifikationen werden nachgefragt. Sie sieht den Trend zur Kombination mehrerer recht unterschiedlicher Qualifikationen. Demographie und Diversity sind weitere wichtige Themen, mit denen sich Ederer beschäftigt.



„Herausforderung der Geschäfte spiegelt sich in der Personalstrategie wider“ sagt Ederer auf das HR-Management angesprochen. Sie ist überzeugt, dass HR in die strategischen Entscheidungen einzubeziehen ist, aber Entscheidungen nicht von der Linie an HR delegiert werden können.

Was Führungskräfte immer mehr fordern wird, ist, dass die geographische Anwesenheit zunehmend an Bedeutung verliert und die Führung von virtuellen Teams keine Ausnahme mehr sein wird. Sie sagt in diesem Kontext „Führung ist nicht delegierbar.“

Die Anforderung für Führungskräfte im 21. Jahrhundert sieht Ederer darin:

- Internationalität (inkl. Sprachen)
- Wertebasierte Führung
- Persönliche Verantwortung
- Vorbildwirkung der Führungskräfte
- Entscheidungsfähigkeit
- Umgang mit scheinbaren Widersprüchen

Neben den Fachvorträgen und den Workshop-Gruppen bot das Forum für Human Resource Management auch wieder genügend Raum zum Networking und Erfahrungsaustausch zwischen HR-ManagerInnen.

---

**Save the date: Forum für Human Resource Management 2013**

10. – 11. Oktober 2013 in Salzburg

Mehr Informationen zum Forum Personal, dem Netzwerk für HR-ManagerInnen unter <http://personal.opwz.com>