

trend.human resources

November 2021



Die neue Arbeitswelt

Wie sich Unternehmen für die Herausforderungen von New Work organisatorisch und technisch neu aufstellen.

10 MOTIVATION

Der Kampf um die besten Talente: was Arbeitgeber jetzt alles bieten müssen.

36 NEW LEADERSHIP

Führen aus der Distanz: die neue Vertrauenskultur.

50 PSYCHOLOGIE

Coaching-Test: sich selbst und andere besser einschätzen lernen.

EINE VERKNÜPFUNG VON PRAXIS UND WISSENSCHAFT: **INAMERA | WU EA CROSS MENTORING**



Das angebotene Cross Mentoring-Programm INAMERA beruht im Gegensatz zu den meisten Programmen dieser Art auf mehreren Säulen. In Kooperation mit wissenschaftlichem Background der WU Executive Academy werden auch Praxis-Workshops mit Unternehmen, wie zum Beispiel A1, angeboten. Darüber hinaus ermöglicht es INAMERA-Mentees und -Mentor:innen, eine Vielzahl neuer Businesskontakte während des zwölfmonatigen zertifizierten Lehrgangs zu knüpfen. Die Integration von Wissenschaft, Praxis und Beziehungsmanagement ins Cross Mentoring-Programm selbst, das einerseits Mentees aus unterschiedlichsten Unternehmen anzieht und andererseits mit einem Netzwerk an sehr erfahrenen Mentor:innen arbeitet, die nicht aus dem eigenen Unternehmen kommen, ist das Besondere an INAMERA.

Wir bringen unsere inhaltlichen Stärken zu aktuellen Themen wie Agile Leadership, digitale Transformation und unsere Kompetenz in der Gestaltung von Learning Journeys für Mentor:innen und Mentees ein.



Frau Stöttinger, was reizt Sie an der Zusammenarbeit mit INAMERA und wie bringt sich die WU Executive Academy dabei ein?

Stöttinger: Was für uns an dieser Zusammenarbeit spannend ist, sind die einzigartige Verbindung von Inhalten, der Austausch darüber und wie sich dadurch die Beziehungen vertiefen – auf einer fachlichen und persönlichen Ebene. Das geht weit über das klassische Set-up von Mentoring-Programmen hinaus und stiftet echten Mehrwert für alle Beteiligten. Wir bringen unsere inhaltlichen Stärken zu aktuellen Themen wie Agile Leadership, digitale Transformation und unsere Kompetenz in der Gestaltung von Learning Journeys für Mentor:innen und Mentees ein.

Dieses Wissen und die Erfahrungen, die wir aus der agilen Organisationsaufstellung gewonnen haben, stellten wir den Mentees in einem von INAMERA organisierten Workshop zur Verfügung.

Uns war klar, dass eine Transformation in der Art und Weise, WIE wir arbeiten, erforderlich war.



Frau Huber-Kroneisl, Herr Hofer, welche Erfahrungen kann A1 in dieses Programm einbringen?

Huber-Kroneisl, Head Strategic Procurement bei A1: Wir haben als A1 im Jahr 2018 Pionierarbeit in Österreich geleistet, als wir unseren strategischen Einkauf als ersten Finance-Bereich agil gestaltet haben. Wir suchten damals nach Beispielen in anderen Unternehmen, auch im Austausch mit der WU Executive Academy, fanden allerdings kaum Unternehmen, die sich an das Thema Agilität außerhalb der klassischen Bereiche, wie IT und Projektmanagement, wagten. Uns war klar, dass eine Transformation in der Art und Weise, WIE wir arbeiten, erforderlich war.

Hofer, Head Strategic Procurement bei A1: Unser Zugang, die Organisation im Einkauf agil zu gestalten, Hierarchien und das sogenannte „Silodenken“ aufzulösen sowie die klassischen Einkaufskategorien hinter uns zu lassen, war damals eine Herausforderung, zu der wir Mut gebraucht hatten. Die strategischen Einkäufer:innen konnten ihren Interessen und Stärken entsprechend Beschaffungsgeschäftsfälle bearbeiten.

Wie hat die agile Organisation Ihr Führungsverhalten verändert?

Hofer: Meinen persönlichen Führungsstil musste ich kaum anpassen; ich hatte im Team davor schon viel Eigenverantwortung gefordert und gefördert. Was ich nicht mehr brauche, ist, die Ergebnisse innerhalb des Unternehmens zu vertreten, sie tun das nun selbst. Ich habe mehr Zeit für die Mitarbeiter:innen und deren Entwicklung.

Huber-Kroneisl: Das aktuelle Führungsverhalten setzt ein hohes Maß an Vertrauen voraus. Flachere Hierarchien ermöglichen es den Mitarbeiter:innen, den eigenen Arbeitsstil selbst zu gestalten und wenn Unterstützung gebraucht wird, bin ich als People Lead für Fragen und Anliegen da. Ich agiere dabei als Coach unserer Mitarbeiter:innen.

Die Integration von Wissenschaft, Praxis und Beziehungsmanagement ins Cross Mentoring ist das Besondere an INAMERA.



Frau Layr-Gizycki, Sie leiten das Cross Mentoring-Programm. Was zeichnet das Programm für die Mentees besonders aus?

Layr-Gizycki: Unsere Mentees lernen durch Unternehmen wie A1, wie agile Konzepte in der Realität funktionieren. Dass solche Konzepte selbst in großen Unternehmen – mal kleiner, mal größer – starten und erfolgreich sein können und welche Erfahrungen und Fehler dabei gemacht werden, sind wertvolle Beiträge, aus denen die Mentees des INAMERA-Programms lernen.

In den Unternehmen, aus denen die Mentees kommen, sind es engagierte und Neuem aufgeschlossene Führungskräfte, die Veränderungen einbringen. Es macht ihnen Mut, wenn Frau Huber-Kroneisl und Herr Hofer über ihre Erfahrungen erzählen und wertvolle Tipps geben.

Der Workshop mit A1 war für mich eine echte Inspiration. Sozusagen agile Workspaces zum Anfassen.



Was konkret haben Sie als Mentees im Workshop erfahren und wie wenden Sie es in Ihrem Unternehmen an?

Bianca Lang, Prokuristin und Bereichsleitung Ausschreibungsmanagement, SIMACEK Facility Management Group:

In dem von INAMERA bei A1 organisierten Workshop haben wir Einblicke in verschiedene agile Konzepte bekommen, die A1 bereits in den unterschiedlichen Bereichen umgesetzt hat. Für mich war interessant zu erfahren, was die Führungskräfte und vor allem langjährige Mitarbeiter:innen dabei motivierte und warum sie bei diesem Change dabei sein wollten. Dieser Change hatte einen umfassenden Kulturwandel zur Folge, deshalb war es für mich besonders spannend zu hören, wie die Mitarbeiter:innen methodisch eingebunden waren und welche Rahmenbedingungen es dafür gab. Aktuell absolviere ich im Zuge des INAMERA-Programms das Modul „Agile Leadership“ der WU Executive Academy, in dem die agilen Methoden und Ansätze, wie eine Organisation agil gestaltet beziehungsweise wie die Agilität implementiert werden kann, vermittelt werden.

Das Cross Mentoring-Programm von INAMERA gibt optimale Rahmenbedingungen für den Austausch und das Vernetzen mit Persönlichkeiten anderer Unternehmen.



Gerhard Fuchs, Head Logistics, Siemens

Mobility Austria: Der Standort in Graz ist als Weltkompetenzzentrum von Siemens Mobility für die Entwicklung und Fertigung von innovativen Fahrwerken und Pantographen für alle modernen Schienenfahrzeuge verantwortlich.

Stetig steigender Bedarf an nachhaltiger Mobilität sorgt für eine hohe Auslastung und langfristig wirtschaftlich positive Rahmenbedingungen an unserem Standort Graz. Die Pandemie und auch die konjunkturellen Schwankungen setzen aber unsere Zulieferkette unter Druck. Gerade jetzt sind eine funktionierende Logistik sowie ein durchgängiges Supply Chain Management essenziell.

Mit einer proaktiven, antizipativen Organisation und agilem Management treten wir diesen Herausforderungen entgegen. So konnten wir beispielhaft durch agile Teams, modifizierte Beschaffungsstrategien in der Pandemie und mit der Neuausrichtung unseres Werk- und Logistik-Layouts schnelle und nachhaltige Erfolge erzielen. Das Cross Mentoring-Programm von INAMERA gibt optimale Rahmenbedingungen für den Austausch und das Vernetzen mit Persönlichkeiten anderer Unternehmen.

„GUTE FÜHRUNG BEDEUTET AUCH IN ZUKUNFT ECHTES INTERESSE AM MENSCHEN“

FRED MAHRINGER ist Personalchef beim Kommunikationsanbieter **A1**.
Autonomie und Flexibilität bestimmen für ihn nicht erst seit Corona die künftige Arbeitswelt.

TREND: Der strukturelle Wandel der Arbeitswelt, bekannt als New Work, ist durch die Pandemie noch beschleunigt worden. Was bedeutet New Work für Sie? **FRED MAHRINGER:** Die Arbeits-

welt hat sich in den letzten Jahrzehnten ständig weiterentwickelt, womit man den Begriff New Work auch etwas relativieren muss – so „new“ ist nicht alles. Bereits vor rund 40 Jahren hat der österreichisch-US-amerikanische Wissenschaftler Frithjof Bergmann eine Arbeitswelt beschrieben, die sich dritteln wird. Ein Drittel ist Erwerbstätigkeit, so wie wir sie heute kennen. Ein Drittel ist eigene Produktion. Bergmann meinte damals den 3D-Druck. Heute beginnen wieder viele mit eigener kleiner Landwirtschaft und produzieren sehr lokal. Und als drittes Drittel macht man Dinge, die man wirklich, wirklich machen will. Das kann die Aktivität bei einer NGO, einem Start-up oder auch bei einem Verein sein. Das ist für mich die wirklich neue Geschichte.

Und welche Rolle spielt die Pandemie dabei? Die Digitalisierung und das hybride Arbeiten – dieses Rad kann man nicht mehr zurückschleppen. Dafür war die Pandemie ein großer Turbo. Früher war es in vielen Unternehmen möglich, ab und zu an einem Freitag von zuhause aus zu arbeiten. Jetzt diskutieren wir, ob wir überhaupt noch ins Büro kommen sollen. Das wäre zwar früher auch schon technisch möglich gewesen, aber nicht in den Köpfen der Personen.

Auch Führungskräfte müssen dadurch umdenken. Wie sieht die Führung von morgen aus? Die Grundlagen von guter Führung

bleiben gleich. Und für mich ist Führung das Interesse am Menschen. Das war vorher so, das war während der Pandemie so, und ich bin überzeugt, das wird auch in Zukunft so sein. Es ändern sich einfach nur die Erwartungshaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Werkzeuge, wie wir jetzt miteinander kommunizieren.

Wie gelingt es mit New-Work-Elementen, junge Talente ins Unternehmen zu holen? Wenn man heute keine Flexibilität im Sinne von Ort, Zeit und Inhalt der Arbeit bieten kann, dann gehen die Leute woanders hin. Das ist ein ganz natürlicher Selektionsprozess. Moderne Officemodelle sind ein Differenzierungsmerkmal, ein echter Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt. Da bin ich gleich

beim Thema Autonomie. Das ist für die Motivation das Allerwichtigste.

Wie weit ist A1 selbst schon in der New-Work-Welt angekommen? Wir haben den großen Vorteil, dass die Digitalisierung Österreichs unsere Vision ist. Da bringen wir in der DNA inzwischen schon viel mit. Und wir haben mit dem Thema Mobile Working bereits 2012 begonnen. Viele Unternehmen haben das erst zu Beginn der Pandemie entdeckt, wir haben in diesem Bereich schon sieben Jahre Erfahrung gesammelt. Wir probieren viel aus, und wir lernen viel.

Stichwort ausprobieren: Über eine neue Fehlerkultur wird viel diskutiert. Mit der Umsetzung hapert es aber bei vielen Unternehmen. Ein Topmanager von uns

ist vor ein paar Jahren auf der Bühne gestanden und hat gesagt: „Ich habe eine falsche Entscheidung getroffen. Und das hat das Unternehmen eine sehr hohe Summe gekostet. Aber ich verspreche euch, ich werde es kein zweites Mal tun.“ Das habe ich ganz großartig gefunden. Das war kulturell für das Unternehmen ganz wichtig, dass man darüber reden kann. Im agilen Arbeiten ist das Experimentieren Teil des Betriebssystems. Unsere Unternehmenswerte sind Team, Trust und Agility. Hier sind wir gut am Weg.

Hat das Büro als Arbeitsplatz künftig ausgedient? Das Büro wird drei Dinge leisten müssen. Es wird erstens ein Ort für den sozialen Kontakt. Zweitens werden dort durch gemeinsames Arbeiten Innovationen entstehen. Und es wird eine Erlebniswelt für die Marke sein, die auch Identität schafft. 



ZUR PERSON. **FRED MAHRINGER** leitet seit 2020 den HR-Bereich bei A1. Der promovierte Betriebswirt absolvierte bei A1 eine Techniklehre und schloss danach eine HTL für Elektrotechnik und ein MBA-Programm ab. Die Stationen des Oberösterreichers bei A1 reichen von technischen Bereichen im Festnetz und Mobilfunk bis zum Direktor Portfolio- und Projektmanagement. Mahringer ist verheiratet und Vater zweier Kinder.