

## // NEW NORMAL Hybrides Arbeiten und Lernen

### **MACHT UND VERANTWORTUNG**

Wie treffen wir Entscheidungen  
in Netzwerken?

> ab Seite 08

### **EMPLOYER BRANDING**

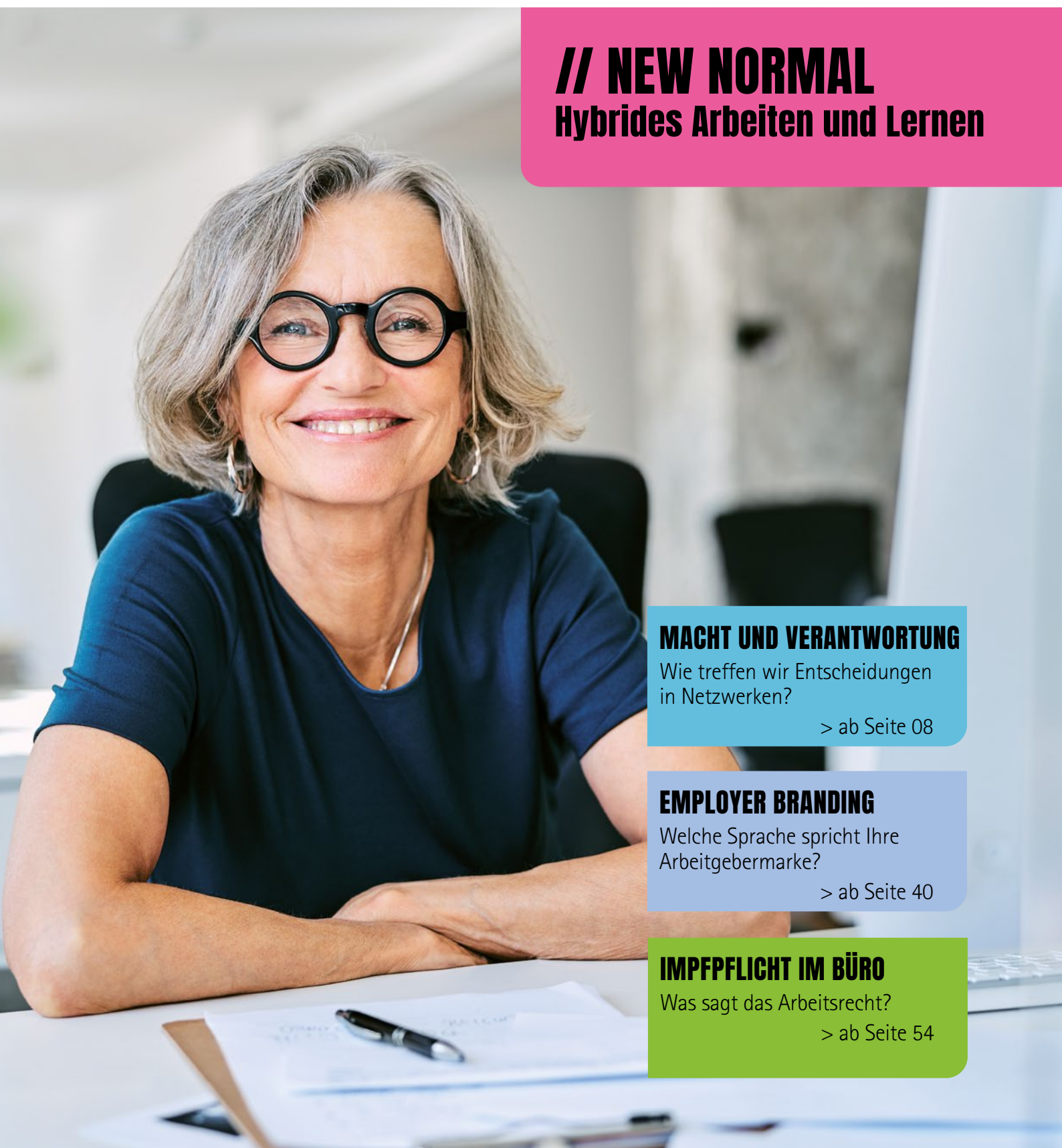
Welche Sprache spricht Ihre  
Arbeitgebermarke?

> ab Seite 40

### **IMPFPFLICHT IM BÜRO**

Was sagt das Arbeitsrecht?

> ab Seite 54



**NEWS & TRENDS****06** Neues aus der Personalwirtschaft**AKTUELLES INTERVIEW****08** Natalie Knapp, freie Autorin und Rednerin**HR-EINSICHTEN****10** Jugend am Werk Steiermark: In verschiedenen Lebensphasen unterstützen**TITEL / NEW NORMAL****13** Back to Work? Or create the New Normal**17** Homeoffice oder Mobile Work? Vereinbarungen zum digitalen Arbeiten rechtssicher aufsetzen**20** HR als Chief Experiment Officer: Warum Personalmanager mehr Experimente wagen sollten**23** Hybride Führung in der Praxis wirksam leben**26** Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal**29** Hybrides Arbeiten – gekommen, um zu bleiben**32** Psychische Gesundheit im Homeoffice fördern**35** Unternehmenskultur reloaded: „Alles beginnt mit mir“**TRANSFORMATION****38** Von der digitalen zur mentalen Transformation**EMPLOYER BRANDING****40** Welche Sprache spricht Ihre Employer Brand?**NEW WORK****43** Agil – aber richtig: Warum viele Unternehmen mit agilen Methoden nicht weiterkommen**FÜHRUNG****45** Stärkenorientiert führen: Über Eignung und Neigung zum Erfolg**ARBEITSZEITERFASSUNG****49** Zeiterfassungssysteme – Kleine Wunderwerke der Technik**RECRUITING****52** Wie Sie die besten Verkäufer für Ihr Unternehmen finden**RECHT****54** Impfpflicht am Arbeitsplatz: Eine Frage der Verhältnismäßigkeit**57** Rechts-Check: Teilzeit im Arbeitsrecht**SERVICE****61** HR-Anbieter**62** Seminar- und Veranstaltungstermine**BUCH IM BLICK****64** New Career**AUSBLICK****66** Vorschau/Impressum**08**

In Organisationen können auch Menschen großen Einfluss ausüben, die formal gar keine Macht haben, sagt Natalie Knapp, freie Autorin und Rednerin. Im Interview erklärt sie, **wie Entscheidungswege in Netzwerken funktionieren.**

**12**

Hybride Formen der Zusammenarbeit gehören zur „neuen Normalität“. Welche Chancen und Herausforderungen bringen sie für Unternehmen – und **wie kann HR dabei unterstützen, hybrides Arbeiten und Lernen produktiv zu gestalten?**

**10**

Nur die wenigsten Lebenswege verlaufen geradlinig. **Daher versucht der soziale Dienstleister Jugend am Werk Steiermark seinen Mitarbeitenden für jede Lebensphase das passende Angebot zu machen.**

**49**

**Moderne Zeiterfassungssysteme haben nur noch wenig mit den Stechuhrn früherer Tage gemeinsam.** Was die Tools können und warum Unternehmen ihr Potenzial oft nicht ausschöpfen.

**57**

Das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie während der Coronazeit hat Teilzeitmodelle wieder in den Fokus gerückt. **Wir beschreiben, welche Modelle es gibt – von der Eltern- über die Bildungs- bis hin zur Alters- und Pflgeteilzeit.**





© Elisabeth Gatterburg

## Wie können Unternehmen zu einem Treiber für positive Veränderungen unserer Gesellschaft werden?

Anregungen liefert Beraterin Julia Culen in dieser Kolumne.

# Von der digitalen zur mentalen Transformation

*Es gibt einen Silberstreifen am Horizont der nicht enden wollenden Katastrophen, die von Klimawandel, Artensterben, Umweltkatastrophen und Pandemien bis hin zu himmelschreienden sozialen Ungleichheiten reichen: Die Gewissheit wächst, dass wir so nicht weitermachen können und wollen. „Business as usual“ hat uns hierhergeführt, aber das Wirtschaftsparadigma des „höher, schneller, weiter“ ist veraltet. Der Wandel, von dem ich spreche, ist nicht die digitale Transformation, sondern eine Veränderung des Bewusstseins, eine mentale, emotionale und intuitive Transformation.*

### „Geht's der Wirtschaft gut, geht's den Menschen gut“

Welche Weltsicht hat uns bisher geprägt und bewegt? Wir kommen aus einem Paradigma, in dem es für Unternehmen normal und legal ist, ihre Profite auf Kosten der Umwelt, ihrer Mitarbeitenden sowie ihrer Partnerinnen und Partner zu maximieren. Ich habe in den 1990er-Jahren Internationale Betriebswirtschaftslehre studiert und dort wurde unter anderem das MiniMax-Prinzip gelehrt: Wie kann ich mit minimalen Kosten den maximalen Ertrag erwirtschaften? Kollaterale- und Umweltschäden waren kein Thema. Es ging um Outsourcing, nicht nur um die Ausbeutung von Arbeit in sogenannten „Niedriglohnländern“, sondern auch um das Abwälzen von Umweltkosten und -schäden auf die Allgemeinheit.

Noch immer ist der Glaube verbreitet, dass wir in einer endlichen Welt unendliches materielles Wachstum produzieren müssen. Wir verbrauchen immer mehr Ressourcen, deren Überreste auf Müllhalden und am Meeresboden, in unserer Nahrung und in den Bäuchen von Tieren landen. Was wir dafür bekommen? Materiellen Wohlstand für einen kleinen Teil der Menschheit und schlecht bezahlte Arbeitsplätze für die vielen.

### Purpose oder Profit?

Wir wurden in dem Glauben gehalten, dass wir nicht beides haben können: ein nachhaltiges, regeneratives Geschäftsmodell und finanziellen Erfolg. Wann immer das Thema aufkommt, sagen CEOs: „Ist ja schön und gut, aber am Ende des Tages müssen wir Geld verdienen.“ Die Unternehmen sind in zwei Lager

geteilt: die „guten“ Non-Profit-Organisationen (NPOs), die keinen Profit machen, und die For-Profit-Organisationen, also der ganze Rest, die Wirtschaft, die unsere Konsumgesellschaft erhält, indem sie Arbeitsplätze schafft und Konsumenten erzieht, die den Kreislauf aus Produktion und Konsumation am Laufen halten. Zum Glück gibt es noch die NPOs und NGOs und den sozialen Bereich, um die Kollateralschäden unseres Wirtschaftssystems zu mindern.

### Kein Profit ohne Purpose!

Und nun tauchen die sogenannten B(enefit)-Corporations auf, die eine neue Ära einläuten, ein völlig neues Paradigma, das zu einer radikalen Transformation des Denkens und Handelns einlädt: kein Profit ohne Purpose. Sie bewerten jede Entscheidung

hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, Community und Umwelt. Hier entsteht eine Generation von Leadern, die eine globale Bewegung vorantreiben, weil sie die Wirtschaft als treibende Kraft betrachten, um positive Veränderungen für Klima, soziale Ungleichheit und Umwelt zu erreichen. Da die Wirtschaft die Ursache vieler Probleme ist, hat sie auch das Potenzial für die Lösung in sich.

### Von non-profit zu multipleprofit

Die Unternehmen dieser neuen Ära (NEOs New Era Organizations) haben keine „Sustainability Officers“ oder „Corporate Social Responsibility“-Abteilungen mehr, denn Nachhaltigkeit, regenerative Qualität und Verantwortung sind intrinsischer Teil des Geschäftsmodells, wenn nicht dessen Kern. Diese neuen Organisationen lösen mehrere Probleme gleichzeitig und generieren einen „multiple profit“ für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

Als Beispiel möchte ich das spanische Unternehmen Ecoalf nennen, das Schuhe, Kleidung und Taschen aus recyceltem Kunststoff produziert. Die Netze der spanischen Fischer sind gefüllt mit Plastik und Abfällen: Anstatt diese wieder ins Meer zurückzuschmeißen, verkaufen sie alles an Ecoalf. Die Fischer bessern ihr Einkommen auf, die Meere werden entmüllt, und die Kunden von Ecoalf kaufen Mode mit gutem Gewissen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Ecoalf sehen einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit: nämlich die Meere zu reinigen und die Zukunft des Planeten zu retten.

### // ÜBER DIE AUTORIN

Julia Culen ist Co-Gründerin der Conscious Consulting Group, die Unternehmen und Führungsteams in ihren Entwicklungsthemen begleitet und berät. Sie ist auch Bloggerin, Key-Note-Speakerin und Managementvordenkerin und beschäftigt sich intensiv mit der Frage, wie die Zukunft von Organisationen und Wirtschaft aussehen wird.

> [www.ccg-group.eu](http://www.ccg-group.eu)

### Technologie ist nicht das Problem: Es ist das Mindset

Schon 2015 sagte der COO der „Singularity University“, einer Privatuniversität im Silicon Valley, in einem nachdenklichen Moment: „Uns fehlen nicht die Technologien, um unsere vielfachen ökologischen und sozialen Probleme zu lösen, sondern der Wille und das Mindset dazu.“

Im Buddhismus gibt es dazu eine klare Antwort: Die Ursachen des menschlichen Leidens sind „Gier, Anhaftung und falsche Sichtweisen“. Wir gieren nach mehr und hängen am Status quo, der jede Veränderung als Verzicht und Verlust betrachtet. Die falsche Sichtweise, von der wir uns lösen müssen, ist jene, dass wir die Wirtschaft nicht neu und anders gestalten können.

### Die Organisationen der Zukunft

B-Corporations schauen beim Profit nicht eindimensional auf den finanziellen Erfolg. Profit ist für sie alles, was einen positiven

Impact im Unternehmen und darüber hinaus schafft. Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer, gerade der jüngeren Generation, arbeiten an der Frage, wie sie ihr Business Model aufstellen können, um in vielen Dimensionen mehr Positives beizutragen.

Das sind aus meiner bewusst radikalen Sicht die einzigen Unternehmen, die auch in Zukunft eine Daseinsberechtigung haben und überlebensfähig sind. Spätestens dann, wenn die „Fridays for Future“-Generation so weit ist, mit ihren Job- und Konsumententscheidungen die Welt zu gestalten, ist kein Platz mehr für die Old-School-Wirtschaft. Ich sehe diese Entwicklung als nächsten Schritt in der Evolution von Unternehmen: Sie müssen entweder proaktiv einen Transformationsprozess einläuten oder sie werden früher oder später untergehen.

Advertorial

## BMÖ – WILLKOMMEN IN DER WELT DES EINKAUFES

Die BMÖ-Akademie bietet eine Vielzahl an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Einkauf und Supply Chain Management: u. a:

- > Certified Professional Purchasing Expert – CPPE Das bewährte 3-stufige Qualifizierungsprogramm für den Einkauf
- > Certified Digital Procurement Expert
- > Certified Professional Data Science Expert in Procurement
- > Certified Controlling Expert in Procurement

Informationen und Termine unter: [www.bmo.at/Akademie](http://www.bmo.at/Akademie)

**BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich**

Liechtensteinstraße 35/1/5, 1090 Wien, T +43 1 3679352, [www.bmo.at](http://www.bmo.at), [www.einkaufs-mba.at](http://www.einkaufs-mba.at)

