



Karrieren OHNE GRENZEN

Die Arbeitswelt ist in Bewegung wie selten zuvor. Technologien greifen tief in unseren Alltag ein, neue Werkzeuge verändern Arbeitsabläufe und der Markt zwingt uns, liebgewonnene Gewissheiten hinter uns zu lassen. Unternehmen, die an alten Antworten festhalten, geraten ins Hintertreffen. Wer bestehen will, muss Human Resources neu verstehen – als Gestaltungsfeld, nicht als Verwaltungsbereich. HR ist zur Schaltstelle geworden, an der sich die Zukunft entscheidet. Hier zeigt sich, ob Transformation gelingt und ob Organisationen Vertrauen aufbauen können. In meinen Gesprächen für diese Spezialausgabe wurde eines deutlich: Technik kann unterstützen, doch der Mensch bleibt ausschlaggebend. Die Praxis bestätigt das. IBM und Microsoft nutzen digitale Systeme, die Routine abnehmen und Freiraum für Entwicklung schaffen. Viatris verbindet flexible Modelle mit Zusammenhalt im Team. ISS Österreich macht Vielfalt sichtbar und setzt sie als Stärke ein. Raiffeisen NÖ-Wien zeigt mit einer Doppelspitze im HR, dass Führung neu gedacht werden kann.

Der Druck am Arbeitsmarkt verlangt nach anderen Antworten. In der Mechatronik zeigt sich, dass Empathie Türen öffnet, die Fachwissen allein verschlossen hält. Interim-Management erweist sich in Phasen des Wandels als wertvolles Instrument, um rasch Expertise ins Unternehmen zu holen. HR darf sich nicht auf Administration beschränken. Es muss aktiv ins Geschäft hineinwirken und als Partner des Managements auftreten.

Besonders wichtig ist die Rolle der Frauen. Führungspositionen sind noch immer nicht selbstverständlich weiblich besetzt. Doch es bewegt sich etwas: Unternehmen öffnen Strukturen, fördern Netzwerke und machen Frauen endlich deutlich sichtbarer. Mentoring und Coaching sind hilfreich, entscheidend ist aber der Wille, Chancen nicht länger nur zu versprechen, sondern sie auch zu ermöglichen. Organisationen, die hier konsequent handeln, gewinnen an Glaubwürdigkeit und sichern sich einen Vorsprung, der weit über kurzfristige Effekte hinausreicht. HR ist heute weit mehr als ein interner Dienstleister. Es wirkt wie ein Kompass, wenn Unsicherheit wächst. Es macht sichtbar, wie Entwicklung möglich wird, und verankert Vertrauen. Die Stimmen der Expertinnen in dieser Ausgabe zeigen, dass Zukunft nicht ausschließlich in Strategie-Papieren entworfen wird, sondern dort entsteht, wo Haltung sichtbar wird und tägliche Entscheidungen fallen. Mit dieser Austrian Business Woman Spezialausgabe wollen wir zeigen, wie vielfältig moderne Personalarbeit ist und wie sehr sie den Erfolg von Unternehmen bestimmt. HR ist längst keine Nebenrolle mehr, sondern das Zentrum einer Arbeitswelt, die sich ständig erneuert. In diesem Wandel liegt Hoffnung: Er eröffnet Raum für neue Ideen und erinnert uns daran, dass Fortschritt nur gelingt, wenn der Mensch im Mittelpunkt stehen. Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihre

Barbara Nudis

„Für mich ist HR
eines der
Herzstücke
eines
Unternehmens.“

Ronja Leistner, Transgourmet

„HR ist
„the place to be“
vor allem für
Macherinnen
und Gestalterinnen.“

Sabine Bothe, Erste Group

„Technologie
ermöglicht uns,
viele HR-Prozesse
effizienter zu
gestalten.“

Ingrid Heschl, Microsoft Österreich

SCHWERPUNKTE

Recruiting & Human Resources

BUSINESS

6 Editors News

News aus der Wirtschaftswelt auf den Punkt gebracht.

8 Eigen-PR

Wer heute nicht sichtbar ist, findet nicht statt. So stärken Sie Ihre Bekanntheit.

12 KI Transformation

Österreichische Unternehmen entdecken zunehmend die Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz.

PEOPLE

18 Auf- und Einsteiger

Karrieremeldungen aus allen Branchen.

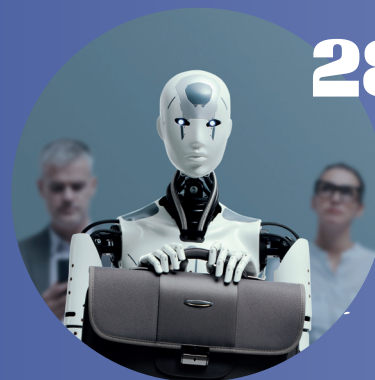
20 Bessere Arbeitswelt

Was passiert, wenn Mitgefühl zum wichtigsten Führungsinstrument wird? Dann verändern sich nicht nur Teams, sondern ganze Unternehmen und auch die Gesellschaft, weiß Lunia Hara.



12

28



PROFESSION

28 HR in Österreich

Zwischen Fachkräftemangel und digitaler Transformation.

30 Wegweiserinnen

Interviews und Portraits: Die Top-Frauen aus der HR-Branche sagen, was jetzt besonders wichtig ist.

38 HR Trends

Wer jetzt nicht handelt, riskiert, im Wettbewerb um Talente den Anschluss zu verlieren.

54 Generation Z

Wie Unternehmen heute gezielt die richtigen Mitarbeiter gewinnen.

66 Strategisches HR

Warum Personalabteilungen oft im Admin-Sumpf steckenbleiben und wie sie sich zum echten Business Partner entwickeln können.

68 Employer Branding

Eine Arbeitgebermarke wird nicht nur durch Benefits und Karrierechancen definiert. Warum On- und Offboarding entscheidend ist.

84



SUCCESS

82 Karriereweg

Nicht Gefühle entscheiden über Erfolg oder Misserfolg, sondern Handlungen.

83 Auf Erfolgskurs

Profifußball und Weltraummission – zwei Startups zeigen, wie es geht.

84 Starker Schritt

Gründen über 50: Chance und Ausweg zugleich.

EMOTION

90 Arbeit ohne Ende

Der Job als Auslöser für massiven Stress.

92 Traumurlaube

Hier können Sie garantiert abschalten.

96 Gesund & fit

Die besten News für Businessfrauen.

98 In Bestform bleiben

Tipps von unseren Beauty-Experten.



92

WARUM IST HR MANAGEMENT HEUTE SO WICHTIG?
WELCHEN BEITRAG ZUM BUSINESS-ERFOLG LEISTET HR?
WIE ENTWICKELT SICH DER HR & RECRUITING-BEREICH?



WEITSICHTIG
SABINE
BOTHE
ERSTE GROUP
30



VISIONÄR
INGRID
HESCHL
MICROSOFT
34



INNOVATIV
ALEXANDRA
BALLAUN
ANKERBROT
42



INSPIRIEREND
MADELEINE
BAUER-EDER
IBM
46



KOMPETENT
TANJA
PAFF-RÖDERS
WIETERSDORFER GRUPPE
60



DYNAMISCH
RONJA
LEISTNER
TRANSGOURMET
64



ZIELBEWUSST
ELA
BAUMGARTNER
VIATRIS AUSTRIA
72



STRATEGISCH
DANIELA
COLLEONI
ISS ÖSTERREICH
76

COVERILLUSTRATION: SHUTTERSTOCK AI



ÖSTERREICH WERBUNG Aufsichtsfunktion

Im Aufsichtsrat der Österreich Werbung (ÖW) gibt es seit September Veränderungen. Susanne Kraus-Winkler, Staatssekretärin a. D. und frühere Präsidentin der ÖW, kehrt in neuer Funktion zurück. Neu in das Gremium zieht Erich Moser, Vizepräsident der Wirtschaftskammer Niederösterreich und Geschäftsführer des Hotel Restaurant Hödlichsmühle, ein. Robert Seeber und Mario Pulker scheiden aus, die ÖW dankte für ihren langjährigen Einsatz. Im Aufsichtsrat bleiben Ulrike Rauch-Keschmann (Vorsitzende), Martha Schultz (stv. Vorsitzende) sowie Petra Bohuslav, Hubert Siller, Johannes Siter und Martin Winkler.

NETZWERK HEIMISCHER TOP-MANAGERINNEN WÄCHST



Staffelübergabe Bei der Generalversammlung des *Zukunft. Frauen Alumnae Clubs* übernahm Karen Fanto turnusgemäß den Vorstandsvorsitz von Jutta Perfahl-Strilka. Die erfahrene Managerin von Berndorf Bäderbau will die Verbindung zwischen Unternehmen und weiblichen Zukunftstalenten weiter ausbauen. Das seit 2023 amtierende Vorstandsteam wurde bestätigt. Neu hinzu kam mit Metagro-Vorständin Gerlinde Tröstl-Katinger eine weitere Top-Managerin aus der Industrie.

KI-Umfrage: Neugier trifft auf Skepsis

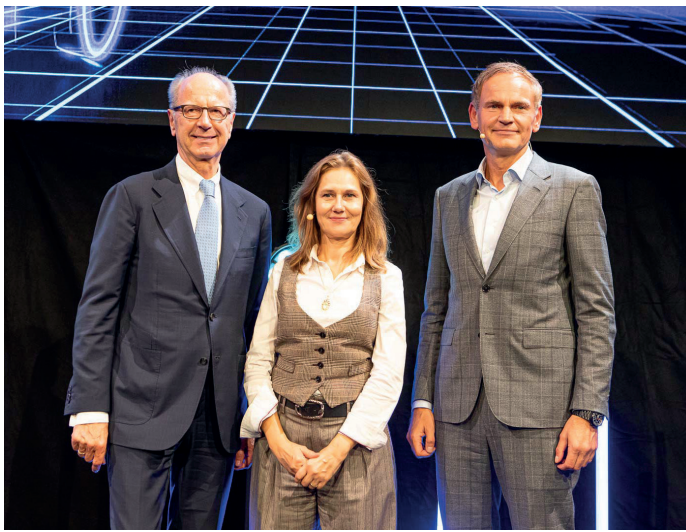
Eine Marketagent-Umfrage mit respACT zeigt: Die Österreicher stehen KI neugierig, aber vorsichtig gegenüber. 43 Prozent sehen Chancen, 32 Prozent Risiken, Gefühle schwanken zwischen Neugier (42 Prozent) und Skepsis (46 Prozent). Transparenz ist zentral: 86 Prozent wollen nachvollziehbare Entscheidungen, 79 Prozent fordern Regulierung, besonders in Medizin, Justiz und Überwachung. 58 Prozent halten KI für vereinbar mit Nachhaltigkeit, 52 Prozent trauen ihr Lösungen globaler Probleme zu. Im Job nutzen 64 Prozent KI, 11 Prozent fast täglich – Chancen sehen viele in Effizienz, Sorgen gelten Datenmissbrauch und Verantwortung.



HIGHTECH IN DER MEDIZIN

Gesundheit & Innovation. In Bled, Slowenien, fand das Novartis BioCamp 2025 statt. Unter dem Motto „Transformative Kraft der Künstlichen Intelligenz“ diskutierten 36 Studierende aus 11 Ländern mit Expertinnen und Experten, wie KI Forschung, Diagnostik und Patientenversorgung verändert. Die Teilnehmenden entwickelten praxisnahe Lösungen für die Pharmaindustrie und präsentierten diese einer Jury. Ausgezeichnet wurden Ian Ghezzi (Italien) und Patrick Müller (Deutschland), das beste Team bildeten sechs Studierende aus Deutschland, Griechenland und der Ukraine.





Wiener Elektro Tage: Europas Mobilität im Stresstest

Jüngst eröffneten die Wiener Elektro Tage mit einem hochkarätigen Abend im Palais Niederösterreich. Vor rund 300 Gästen sprachen Hans Dieter Pötsch (Porsche Holding Salzburg), Karin Tausz (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft) und Oliver Blume (Volkswagen AG) über die Zukunft der Mobilität.

Moderiert von ORF-Moderator Stefan Lenglinger stand die Frage im Mittelpunkt: „Ist Europa fit für die Mobilität von morgen?“ Die Wiener Elektro Tage unterstrichen einmal mehr ihre Rolle als Leitveranstaltung für E-Mobilität. Klar wurde: Elektromobilität ist marktreif, bietet Fahrspaß und ist zentral für die Dekarbonisierung. Gleichzeitig betonten die Vortragenden die Notwendigkeit realistischer Rahmenbedingungen, massiver Infrastrukturinvestitionen sowie der Berücksichtigung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Praxisnaher Austausch: Impulse für Marketing

Der Otago Summit 2025 brachte zum dritten Mal rund 200 Marketingprofis, Unternehmer und Entscheider in der Wiener HausWirtschaft zusammen. Diskutiert wurden KI-Trends, automatisierte Google-Ads, Conversion-Optimierung, Social Media als Suchplattform und der Einsatz von Generative AI in Unternehmen. Fachbeiträge und Case Studies



gaben praxisnahe Einblicke, wie Firmen ihre Strategien erfolgreich anpassen können. Geschäftsführer Markus Inzinger betonte: Orientierung und Austausch sind entscheidend, um im digitalen Marketing die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Austrian Airlines: Love Brand im Fokus

Austrian Airlines hat ihren Kreativ- und Brandetat neu vergeben: Die Wiener Agentur Jung von Matt DONAU setzte sich in einem mehrstufigen Pitch durch und begleitet die Airline künftig als Lead Creative & Brand Agency. Geplant sind eine internationale Kommunikationsplattform ab 2026, emotionales Storytelling sowie eine stärkere Ansprache junger Zielgruppen. Ziel ist es, Austrian als moderne Love Brand zu positionieren und das Markenimage nachhaltig zu stärken.



Frauenpower in der IT-Security



Sicherheit. Die Shecurity Summer School 2025 bot drei Tage lang ein intensives Programm mit Workshops, Vorträgen und Networking rund um aktuelle Cybersecurity-Themen. Auf dem Plan standen Digital Forensics, OT Security, Pentesting und rechtliche Rahmenbedingungen. Ergänzt wurde das Fachprogramm durch Keynotes, praxisnahe Sessions und einen Besuch im Parlament. Eröffnet wurde die Summer School von Edgar Weippl, Leiter der Forschungsgruppe Security and Privacy an der Universität Wien. Organisiert von SBA Research, Shecurity, der Universität Wien und CSA Cybersecurity Austria, richtete sich das Format an Einsteigerinnen ebenso wie an erfahrene Expertinnen. Ziel war es, Frauen praxisnahes Wissen zu vermitteln, den Austausch in der Community zu fördern und den Mut zu stärken, in der zukunftsweisenden Branche Fuß zu fassen.

FOTOS: HIMMELHOCH, WIENER ELEKTRO TAGE, NOVARTIS / BARBARA ZAIC, SHECURITY, SOFIE STERNMETZ, NAJINE STUDENY, MAXIMILIAN FUCHS, JUNGWATT

Mit *Eigen-PR* zur *gefragten Expertin*



MACHEN WIR UNS NICHTS VOR: WER HEUTE NICHT SICHTBAR IST, FINDET NICHT STATT. UND WER NICHT STATTFINDET, HAT KAUM EINFLUSS DARAUF, WIE ÜBER SEIN FACHGEBIET GESPROCHEN WIRD ODER VON WEM.

Viel zu oft sind es Menschen mit halbgaren Thesen, dünner Expertise oder mäßigen Produkten, die die Aufmerksamkeit bekommen. Nicht, weil sie besser sind, sondern weil sie den Schritt in die Öffentlichkeit wagen. Viele Frauen hingegen zögern. Sie wollen „nicht angeben“, „erst fertig sein“ oder „lieber im Hintergrund wirken“. Das Ergebnis: Die Bühne gehört anderen. Die Folge: weniger Kundinnen, weniger Chancen, weniger Einfluss. Und ein öffentlicher Diskurs, dem fundierte Stimmen fehlen. Dabei ist PR kein Tool für Egomane.

PR ist Dienst am Thema. Wer seine Expertise öffentlich macht, sorgt dafür, dass seriöse Informationen, durchdachte Lösungen und bessere Angebote sichtbar werden. Und das ist nicht nur gut für das eigene Geschäft, sondern auch für Kundinnen, die eigene Branche und die gesamte Gesellschaft.

PR macht sichtbar – über den eigenen Kreis hinaus

Viele Unternehmerinnen kommunizieren vor allem mit ihrer bestehenden Community: Kundinnen, Follower, Kolleginnen. Medienberichte durchbrechen diese Blase.

Ein Porträt in der Tageszeitung, ein Interview im Radio oder ein Fachbeitrag in einer Branchenzeitschrift erreicht Menschen, die

sonst nie von der Person oder ihrem Unternehmen erfahren hätten. Das ist kein Zufall. Redaktionen suchen ständig nach neuen Stimmen und relevanten Themen – wer hier liefert, vergrößert seine Reichweite ohne teure Anzeigenkampagnen.

Glaubwürdigkeit, die man sich nicht kaufen kann

Empfehlungen von unabhängigen Medien wiegen schwerer als jede Selbstdarstellung. Wenn eine Journalistin über die Arbeit einer Gründerin berichtet, hat das eine andere Wirkung, als wenn dieselbe Information auf der Unternehmenswebsite steht. Medien fungieren als „Prüfstelle“: Wer es in die Berichterstattung schafft, gilt als geprüft und relevant.

Gerade in neuen Märkten, in denen Vertrauen erst aufgebaut werden muss, ist diese Außenbestätigung ein entscheidender Vorteil.

Vom Expertenstatus zu neuen Chancen

Regelmäßige Medienpräsenz festigt die eigene Positionierung: Wer in Interviews oder Fachbeiträgen auftaucht, wird als Meinungsführerin wahrgenommen. Das lockt nicht nur Kundinnen an, sondern auch Kooperationspartner, Konferenzveranstalter und – nicht selten – Investorinnen.

#frausorgtvor

Schon ab
50 Euro/Monat
finanziell
vorsorgen.



Unsere Vorsorgelösungen entdecken.

Auf wienersaetdtische.at, telefonisch
und natürlich auch persönlich.

Ihre Sorgen möchten wir haben.

**WIENER
STÄDTISCHE**
VIENNA INSURANCE GROUP



»Regelmäßige Medienpräsenz festigt die eigene Positionierung: Wer in Interviews oder Fachbeiträgen auftaucht, wird als Meinungsführerin wahrgenommen.«

CAROLINE MONTEIRO

Hinzu kommt: Viele journalistische Beiträge erscheinen online. Sie bringen hochwertige Verlinkungen, die in Suchmaschinen für Sichtbarkeit sorgen und langfristig auffindbar bleiben.

Mehr Tiefe als in Social Media

Während soziale Netzwerke oft vom Algorithmus getrieben werden, der schnelle Reaktionen und kurze Aufmerksamkeitsspannen belohnt, bieten klassische Medien Raum für Substanz. Ein Zeitungsinterview kann Hintergründe beleuchten, ein Radiogespräch erlaubt differenzierte Argumente, ein Magazinporträt erzählt eine ganze Geschichte.

Hier zählt der Inhalt – nicht, wie oft ein Beitrag geliked oder geteilt wird. Wer seine Botschaft langfristig verankern will, findet in der Presse eine Plattform, die unabhängig von kurzfristigen Trends funktioniert.

Das Herz der PR: die eigene Geschichte

Erfolgreiche Pressearbeit lebt von Geschichten, nicht von Werbeslogans. Eine Gründerin, die erzählt, wie sie aus einer persönlichen Erfahrung heraus ein Produkt entwickelt hat, schafft Nähe. Wer offen über Hürden spricht und zugleich zeigt, wie er sie überwunden hat, bleibt im Gedächtnis.

Storytelling in diesem Sinn ist kein Marketing-Trick, sondern eine journalistische Erzählweise: Sie verbindet Fakten mit Kontext, Menschen mit Themen.

Erste Schritte: vom Lesen zum Loslegen

Wer anfangen will, muss kein PR-Profi sein. Lesen Sie regelmäßig die Medien, in denen Sie stattfinden möchten – so entwickeln Sie ein Gefühl dafür, welche Themen und Formate dort Platz finden. Überlegen Sie sich dann einen konkreten Aufhänger, der aktuell,

relevant und für die Zielgruppe des Mediums interessant ist. Schreiben Sie eine kurze, prägnante E-Mail an die Redaktion oder die zuständige Journalistin. Fassen Sie Ihr Thema in wenigen Sätzen zusammen, bieten Sie ein Interview oder Hintergrundinfos an – und drücken Sie auf „Senden“. Sie haben nichts zu verlieren, aber viel zu gewinnen: Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit und neue Chancen.

PR öffnet Türen

Pressearbeit ist kein Luxus, sondern ein Werkzeug, das jede Gründerin nutzen kann. Sie macht sichtbar, schafft Vertrauen und öffnet Türen, die ohne öffentliche Wahrnehmung verschlossen bleiben. Es geht nicht darum, lauter zu werden als andere – sondern relevanter. Wer bereit ist, ihre Geschichte zu erzählen, gibt Journalistinnen einen Grund, diese auch weiterzutragen. Und sorgt damit dafür, dass das bessere Argument, das fundiertere Wissen und das wertvollere Produkt Gehör finden – statt unterzugehen.



Zur Expertin

Caroline Monteiro ist PR-Expertin, Kommunikationswissenschaftlerin und ehemalige Journalistin mit rund 25 Jahren Berufserfahrung. Sie zeigt Unternehmerinnen und Unternehmern, wie sie ohne teure Agentur in die Presse kommen – mit den richtigen Themen, einem überzeugenden Auftritt und authentischem Storytelling.



Setz etwas ein. Setz dich ein!

Meine Klasse macht gutes Klima.

So wie die Stadt Wiener Wäldchen für ein besseres Klima pflanzt, engagiert sich auch Barbaras Klasse in Währing für die Biodiversität vor ihrer Schule.

Mach auch du mit! Und melde dich zum Klima-Campus Newsletter an. Hier findest du Veranstaltungen, Tipps und Workshops rund um das Thema Biodiversität.

**Stadt
Wien**



wien.gv.at/klima-campus

KI-Transformation: **ERST DER MENSCH, DANN DIE TECHNIK**

ÖSTERREICH'S WIRTSCHAFT ENTDECKT ZUNEHMEND DIE MÖGLICHKEITEN VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ. LAUT STATISTIK AUSTRIA NUTZT JEDES FÜNFTE UNTERNEHMEN AB ZEHN BESCHÄFTIGTEN ENTSPRECHENDE TECHNOLOGIEN. VOR EINEM JAHR WAR ES ERST JEDES ZEHNTE.

Besonders stark ist die Entwicklung in der Dienstleistungsbranche, wo bereits 23 Prozent auf KI setzen, während es im produzierenden Bereich 15 Prozent sind. Im Sektor Information und Kommunikation erreicht die Nutzung sogar 61 Prozent – ein Spitzenwert, der den Takt vorgibt. Diese Dynamik zeigt, dass KI nicht länger eine Zukunftsvision ist, sondern Teil des österreichischen Wirtschaftsalltags. Gleichzeitig bleibt die Frage offen, wie Unternehmen diesen Wandel gestalten. Denn Technik allein reicht nicht. Entscheidend ist, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden einbeziehen, Ängste abbauen und Kompetenzen fördern. „Wichtig ist hier, dass die Weiterbildung so gestaltet wird, dass Frauen und Männer gleichermaßen profitieren und Programme nicht unbewusst die ohnehin schon technikaffi-

nen Gruppen bevorzugen“, weiß KI-Expertin Lisa Catena Gyger.

Der KI-Gender-Gap und seine Folgen

Künstliche Intelligenz verändert gerade unsere Arbeitswelt – aber nicht alle profitieren gleichermaßen. Eine OECD-Studie zeigt: Frauen sind in Berufen mit großem KI-Potenzial noch immer stark unterrepräsentiert, während sie gleichzeitig in Berufen arbeiten, die durch Automatisierung besonders bedroht sind. Etwa in der Verwaltung oder im Rechnungswesen, in der Textarbeit und Presse, im Marketing und in Social Media. Gleichzeitig nutzen Frauen Tools wie ChatGPT deutlich seltener als Männer und zeigen grundsätzlich weniger Interesse an technischen Themen. Das ist ein großer Fehler, denn ausgerechnet dort,

wo neue Chancen entstehen, bleiben Frauen außen vor. Schlimmstenfalls verpassen sie den Anschluss an neue Skills und Technologien.

Zwischen Euphorie und Verunsicherung

„In meinen Workshops zeigt sich meist ein klares Muster: Am Anfang melden sich nur wenige, wenn gefragt wird, wer KI bereits verwendet. Zwei Stunden später, nach praktischen Übungen, sind es plötzlich alle. Viele merken erst dann, dass sie längst mit KI in Berührung kommen – sei es durch die automatische Texterkennung im Büro, durch smarte Suchfunktionen oder durch die Routenplanung im Navi“, so Lisa Catena Gyger.

Trotzdem herrscht Skepsis. KI kann Aufgaben in Minuten erledigen, für die Menschen früher Stunden brauchten. Ein Newsletter, der einst einen halben Arbeitstag kostete, entsteht heute in einer halben Stunde. Das ist beeindruckend – aber es erzeugt auch Druck. Mitarbeitende fragen sich, ob sie mit dieser Geschwindigkeit mithalten können, oder ob ihre Arbeit bald ersetzt wird. Hier ist psychologische Sicherheit wichtig: Machen Sie als Führungskraft eine klare Ansage für die Jobsicherheit der Angestellten und ermutigen Sie sie gleichzeitig, sich wirklich mit der Technologie zu beschäftigen. Stellen Sie Ihren Teams eine gute Schulung zur Verfügung und investieren Sie in das Upskilling Ihrer Angestellten – insbesondere auch der Frauen in den administrativen Jobs.

Wandel als Dauerzustand

Noch vor wenigen Jahren ließen sich Veränderungen als Projekte mit Start und Ziel planen. Heute ist der Wandel ein Dauerzustand. Auf die Umstellung auf Cloud-Dienste folgte die Herausforderung des Homeoffice, und kaum hatten sich Teams darauf eingestellt, stand die nächste Welle mit KI vor der Tür.

Die Statistik verdeutlicht diesen Trend: Während kleine Unternehmen mit zehn bis 49 Beschäftigten zu 18 Prozent KI einsetzen, liegt die Quote bei mittleren Betrieben bereits bei 29 Prozent und bei Großunternehmen bei 50 Prozent. Veränderung ist nicht mehr episodisch, sondern kontinuierlich – und sie betrifft alle Größenordnungen.

Unterstützung statt Ersatz

In den Schlagzeilen wird KI oft als Jobkiller beschrieben, während andere sie als Wundermittel feiern. Die Wahrheit liegt dazwischen. KI ersetzt den Menschen nicht, sie unterstützt ihn. Sie funktioniert wie eine Assistenz, die schnell und unermüdlich arbeitet, aber ohne Erfahrung und Kontext. Ein Beispiel verdeutlicht den Unterschied. Eine Mitarbeiterin im Vertrieb brauchte früher fast einen ganzen Arbeitstag, um neue Kunden zu recherchieren. Heute erstellt ein digitales Tool innerhalb einer Stunde eine Liste von dreißig potenziellen Kontakten mit Kurzprofil. Der Effekt: mehr Effizienz, bessere Qualität, mehr Abschlüsse. Und vor allem mehr Zeit für das, was KI nicht kann – persönliche Gespräche, kreative Ideen, Vertrauensaufbau. Diese einfachen Prozessbeispiele sind praxisnah und erzeugen rasche Erfolgserlebnisse gerade auch für wenig technikaffinen Fachkräfte.

Klare Regeln statt Toolflut

Eine weitere Herausforderung ist die wachsende Vielfalt an Anwendungen. Wer alles gleichzeitig ausprobiert, riskiert Frust und Ineffizienz. Sinnvoller ist es, mit einem klar definierten Anwendungsfall zu starten. Ein einziger Use Case, der sofort Nutzen bringt, genügt, um Akzeptanz zu schaffen. Hilfreich ist auch eine gemeinsame Sammlung erfolgreicher Eingaben, die allen Mitarbeitenden zugänglich ist. Ergänzend braucht es einfache Regeln. Eine klare

Richtlinie legt fest, wofür KI genutzt werden darf, welche Daten geschützt sind und wer Ansprechperson ist. Das sorgt für Transparenz und nimmt Mitarbeitenden die Angst, Fehler zu machen.

Kompetenz entscheidet

Die Statistik zeigt, dass Österreich innerhalb eines Jahres einen Sprung von elf auf zwanzig Prozent KI-Nutzer unter den Unternehmen gemacht hat. Doch Zahlen allein reichen nicht. Entscheidend ist, ob Mitarbeitende die Technologie verstehen und sinnvoll einsetzen können. KI-Kompetenz bedeutet, die Funktionsweise zu kennen, Ergebnisse kritisch einzuordnen und Grenzen zu erkennen.

Führungskräfte betonen zunehmend, dass digitale Grundkenntnisse und der Umgang mit KI bald so selbstverständlich sein werden wie Word und Excel in den neunziger Jahren. Doch Kompetenz entsteht nicht durch Vorträge, sondern durch Praxis. Wenn Teams erleben, dass ein System eine mühsame Routinearbeit erleichtert, steigt die Motivation. Aus Skepsis wird Neugier, aus Neugier Routine.

Humor als Transformationskraft

Technologische Veränderung ist anstrengend. Sie erzeugt Unsicherheit und Widerstände. Genau hier kann Humor eine erstaunliche Wirkung entfalten. Ein gemeinsames Lachen über eine missglückte erste Eingabe oder eine absurde Antwort nimmt der Situation die Schwere und zeigt, dass Fehler erlaubt sind.

Besonders in Österreich, wo Humor traditionell als Ventil für Unsicherheit dient, ist dieser Zugang wertvoll. Führungskräfte, die auch über eigene Stolpersteine schmunzeln können, öffnen den Raum für Experimente. So wird Humor zu einem Instrument, das psychologische Sicherheit schafft und die Lust auf Neues fördert.



Zur Expertin



Lisa Catena Gyger ist Co Founder von Lehrberufe Live!, der Schweizer Plattform für Berufswahl mit Video und Streaming. Sie studierte Musik und Wirtschaftsinformatik in Zürich und Bern, gründete Berufsmarketing lab GmbH sowie zukker GmbH und lehrt Künstliche Intelligenz an der Universität Basel und an einer Wirtschaftsschule. Seit mehr als fünfzehn Jahren arbeitet sie zudem als Autorin und Kabarettistin, ausgezeichnet unter anderem mit dem Swiss Comedy Award und dem Deutschen Kabarettpreis. Ihre Mission: Unternehmen und Menschen in der digitalen Transformation begleiten – verständlich, praxisnah und mit Humor.

A woman with shoulder-length brown hair and a slight smile is looking towards the camera. She is wearing a dark blue button-down shirt. The background is a lush green vineyard with rows of grapevines stretching into the distance under a soft, hazy sky.

's G'schäft führen
ist Männersache?

Woment!

Woment!

Das Frauenvorsorge Special von Zurich Österreich.

Unsere Gesellschaft zählt auf sie und baut auf sie: Frauen.

Denn der gut funktionierende Alltag basiert auf Mamas, Töchtern, Schwiegertöchtern, Ehefrauen und Partnerinnen und Kolleginnen. Auf den Frauen, die für Kinder und Enkel da sind. Und auf den Frauen, die ihre Angehörigen pflegen und auf dem letzten Weg begleiten. Unser System baut aber auch auf die vielen Frauen, die trotz dieser Zusatztätigkeiten im Job alles geben – meistens in Teilzeit, weil es zeitlich schlichtweg nicht anders möglich ist.

Frauen als große Systemverliererinnen in Österreich.

Wie macht sich das bezahlt: schlecht! Denn Frauen erhalten in Österreich deutlich weniger Gehalt als Männer in denselben Positionen. Und was heißt all das für später: Genderpaygap, Carearbeit und Teilzeitbeschäftigung führen meistens zu geringerer und sogar zu Mindestpension. Und damit zu finanziellen Sorgen und Abhängigkeit von anderen.

Dazu sagt Zurich Österreich **Woment!** Denn es kann auch anders gehen.

Seit Ende September präsentiert Zurich in einem eigenen Themenschwerpunkt drei Frauen, wie sie unterschiedlicher nicht sein könnten und doch hatten sie alle drei ihren **Woment!**

Katrin, Petra und Silvia haben erkannt, wie wichtig finanzielle Unabhängigkeit ist und handeln danach. Mit den Geschichten dieser drei Frauen möchten wir ganz Österreich dazu ermutigen, jetzt aktiv zu werden und Frauenvorsorge in den Fokus zu nehmen. Nicht nur durch entsprechende private Lösungen, sondern auch durch ein gesamtgesellschaftliches Nachdenken. Denn Genderpaygap und einseitige Carearbeit ist etwas, das man verändern kann.



Nähere Informationen zu den Vorsorgelösungen von Zurich auf zurich.at/woment



BARMHERZIGE BRÜDER AGIEREN NACHHALTIG

Verantwortung. Beim CO₂-Countdown Award 2025 wurde das Projekt „Bewahrung der Schöpfung“ der Barmherzigen Brüder mit dem Preis in der Kategorie „Gemeinsam erreicht“ ausgezeichnet. Der Orden verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz im Klima- und Umweltschutz – von regionalen Lebensmitteln in den Großküchen über den kontinuierlichen Ausbau von Photovoltaikanlagen bis zur Filterung von Narkosegasen. „Wir haben in all unseren Einrichtungen ein umfassendes Verständnis von Schöpfungsverantwortung und wollen diese Haltung auch aktiv leben“, betont Frater Saji Mullankuzhy, Provinzial der Barmherzigen Brüder. Ziel ist es, bis 2030 zu 98 % CO₂-frei und weitgehend klimaneutral zu arbeiten. Zudem sind alle Einrichtungen – sieben Krankenhäuser, drei Pflegeheime und ein Kurhaus – EMAS III-zertifiziert. Der Award würdigt diesen klaren Weg in Richtung einer klimafreundlichen Zukunft.

Zukunftstag für Technik-Talente



Am 10. Oktober lädt Girls! TECH UP Wiener Schülerinnen zum Erlebnisstag in das Haus der Ingenieure. Mit spannenden Hands-on-Stationen entdecken Mädchen die

Welt der Elektro- und Informationstechnik, bauen Windräder, steuern Roboter und treffen weibliche Vorbilder. Ziel: Begeisterung für Technikberufe wecken und Perspektiven für Lehre oder Praktikum schaffen. Denn gerade in dieser Branche sind die Zukunftschancen hervorragend. Veranstalter wird Girls! TECH UP von OVE Fem, dem Frauennetzwerk des Österreichischen Verbands für Elektrotechnik. Die Teilnahme ist kostenlos – Anmeldung auf www.girlstechup.at

15-JÄHRIGES JUBILÄUM PARACELSUS MEDIZINISCHE PRIVAT-UNI VERGIBT STIPENDIUM

Seit 15 Jahren bietet das Institut für Pflegewissenschaft der PMU Salzburg ein innovatives Onlinestudium an. Zum Jubiläum wird ein Stipendium für Pflegekräfte vergeben – mit und ohne Matura. Das Studium ist flexibel, praxisnah und ermöglicht berufsbegleitend den „Bachelor of Science in Nursing“.



Auszeichnung für Lyrik mit Haltung



DER CHRISTINE-LAVANT-PREIS – dotiert mit 15.000 Euro – geht 2025 an Ulrike Draesner. Die Jury würdigt ihr vielschichtiges Werk aus Lyrik, Prosa und Essays, das mit Themen wie Erinnerung, Flucht und weiblicher Perspektive gesellschaftlich relevante Fragen literarisch anspruchsvoll verhandelt. Kurz zusammengefasst: „Literatur, wie sie heute gebraucht wird.“

KURZMELDUNGEN

>>> **WILLHABEN.AT** zählt zu den Best Small & Medium Workplaces in Europe. Im Ranking erreichte das Unternehmen sogar den sensationellen zweiten Platz. >>> **JETZT** – das Medienprojekt von Florian Novak – hat eine neue Redaktionschefin. Journalistin, Autorin und Moderatorin Hatice Akyün übernimmt die Redaktionsleitung und folgt damit Elisalex Henckel-Donnersmark. **AUTOZULIEFERER BOSCH** will rund 13.000 Arbeitsplätze in der Kernsparte Mobility streichen, um rund 2,5 Milliarden Euro einzusparen.



HILFE, DIE BLEIBT: DM-SPENDEN STÄRKEN SOZIALE PROJEKTE

DIE SPENDENGELDER AUS DEN „DM FESTESSEN“ 2024

wurden an 37 soziale Einrichtungen verteilt und unterstützen rund 2.000 armutsbetroffene Menschen. Insgesamt wurden 467.210 € gesammelt – dank der Beteiligung von 93.442 dm Kundinnen und Kunden. Das Geld ermöglichte festliche Drei-Gänge-Menüs und fördert nun langfristige Projekte in ganz Österreich. Die Zutaten stammen von regionalen Bio-Bauern in Zusammenarbeit mit BIO AUSTRIA. „Die Nachfrage nach Unterstützung ist so hoch wie nie“, so dm-Chef Harald Bauer. Die Spenden helfen, soziale Teilhabe zu fördern – von Wohnprojekten bis hin zu kultureller Integration.

MATRIARCHAT: NEUE WEGE FÜR DIE GEN Z

Die Tagung „Gen Z: Interessiert – Frustriert – Dresstiert?“ beleuchtet am 4. Oktober 2025 in der Wiener Urania neue Perspektiven auf die Generation Z. Während gängige Vorurteile Unsicherheit und Leistungsunwilligkeit unterstellen, zeigen Studien: Junge Menschen leiden unter enormem Druck und Zukunftsängsten. Matriachale Kulturen bieten alternative Modelle: bedingungslose Zugehörigkeit, frühe Verantwortung und gemeinschaftliches Entscheiden. Internationale Experten geben Impulse zu Jugend, Bildung und Gesellschaft. Diskussionen und Open-Space-Formate runden das Programm ab.

150 NEUE KÖPFE FÜR DIE MEDIZIN DER ZUKUNFT

Mit einer feierlichen Immatrikulationsfeier im Audimax der Danube Private University (DPU) starteten 150 neue Studierende des Bachelorstudiengangs Humanmedizin ins Studium – darunter 66 aus Niederösterreich und rund 20 Prozent aus dem Ausland. Die DPU bietet eine praxisnahe Ausbildung in familiärer Atmosphäre. Prof. Ralf Braun betonte: „Wir werden die Studierenden individuell fördern und fordern.“ Zukunftsthemen wie KI und personalisierte Medizin sind fixer Bestandteil der Lehre. Die Studiengangssprecher gaben persönliche Einblicke, DPU-Direktor Robert Wagner stellte alle neuen Studierenden namentlich vor. Für Musik sorgte Pianist Stefan Stroissnig.



WENN DIE SYSTEME FALLEN

Stefan Häseli
Kommunikationsexperte



Cyberangriffe gehören längst zum Alltag digital vernetzter Unternehmen. Doch während Firewalls und Notfallpläne häufig vorhanden sind, fehlt es oft an durchdachter Krisenkommunikation – dabei entscheidet gerade sie über Image, Vertrauen und Zusammenhalt. Ein Schweizer Gebäudetechnikunternehmen wurde 2019 mitten in der Urlaubszeit Opfer eines groß angelegten Cyberangriffs. Schadsoftware, unbemerkt über Monate installiert, wurde per E-Mail-Anhang aktiviert. Fast alle Systeme wurden lahmgelegt. Die Täter forderten Millionen. Die Geschäftsleitung entschied: kein Lösegeld – stattdessen maximale Transparenz gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Medien. Ein interner Krisenstab, externe Experten, Behörden und IT-Spezialisten arbeiteten eng zusammen. Da digitale Kanäle versagten, wurde via WhatsApp kommuniziert, Informationen per Flipchart-Fotos verbreitet. Auch nach außen zeigte man Offenheit: Eine Notfall-Website hielt Stakeholder laufend auf dem Laufenden. Diese klare Kommunikationslinie zahlte sich aus – zumindest zu Beginn. Denn trotz medialer Anerkennung und staatlicher Unterstützung zeigten sich nach Wochen Ermüdungseffekte: Kunden verloren Vertrauen, Aufträge wurden storniert, Umsatz ging zurück. Heute ist das Unternehmen besser aufgestellt. Die Krise veränderte nicht nur die IT-Infrastruktur, sondern auch das Bewusstsein für Kommunikation im Katastrophenfall. Die Lehre: Wer in der Krise Orientierung gibt, schafft Vertrauen. Wer schweigt, verliert.

Fotos: Stefan Häseli, Nik Pichler, Jana Madzgin, AV-Media/ÖVE, Wolfgang Lienbacher/dm, Jürgen Bauer, PMU/DEEPO, by Plainpicture, Hans Björning

Auf der Überholspur

In einer dynamischen Arbeitswelt zeigen diese Führungspersönlichkeiten, dass Fachwissen und klare Werte der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg sind.

Fotos: Julia Trampusch, Steyr Arms, Walter Zarbl/Euroco, Reiseversicherung, Wiener Stadtwerke, Elisabeth Mandl, eSal.at-Lorenz Sedler, value one, DHL



ALEXANDER LIESS

nahm am 15. September seine Tätigkeit als CCO auf und trat damit dem Führungsteam von Steyr Arms bei.



PETRA PREINING

verstärkt als neue Chief Financial Officer den Vorstand der KTM AG und der PIERER Mobility AG.

JOCHEN ZÖSCHG
übernimmt am 1. Oktober die Leitung der Europäischen Reiseversicherung und der Europ Assistance Österreich.



KARRIERE

JUDITH FIALA

wird nach Ende ihrer Karenz als zweite Geschäftsführerin neben Gerald Stöckl die WienIT leiten, das IT-Kompetenzzentrum der Wiener Stadtwerke-Gruppe.



SIMONE SCHALLER-GALLER

ist ab Mitte November neue Geschäftsführerin der Wiener Lokalbahnen GmbH (WLB).



LISA-MARIA SOMMER-FEIN

übernimmt im Oktober die Funktion der Generalsekretärin der MEGA Bildungstiftung.



VERENA KASPAR-EISERT

wird mit 1. November Direktorin der Heidi Horten Collection.



SABINE MÜLLER

hat die Vorstandsagenden der Seestadt-Entwicklungsgesellschaft übernommen.



KRIS VAN HUMBEECK

ist seit 1999 Teil von DHL – nun wurde er zum Geschäftsführer von DHL Express Österreich ernannt.

Von der Leidenschaft fürs Bankgeschäft zur internationalen Brückenbauerin der BKS Bank

Seit April 2025 verstärkt Renata Maurer Nikolić den Vorstand der BKS Bank. In den ersten Monaten hat sie gezeigt, wie eng das internationale Bankgeschäft, nachhaltige Strategien und gelebte Unternehmenskultur miteinander verbunden sind.



Foto: Johannes Puch

BKS Bank
Vorständin Renata Maurer Nikolić gestaltet die internationale Entwicklung der BKS Bank mit.

Renata Maurer Nikolić hat mit der Verantwortung für die Auslandsmärkte Slowenien, Kroatien, die Slowakei und Serbien eine Schlüsselrolle für die weitere Entwicklung der BKS Bank inne. Sie bringt langjährige Erfahrung im Finanzsektor mit und setzt von Beginn an klare Akzente im Einklang mit dem Leitbild der BKS Bank: regional verwurzelt, offen im Denken, exzellent im Tun.

„Internationalisierung bedeutet für mich nicht nur, neue Märkte zu erschließen. Es geht darum, Brücken, zwischen Menschen, Kulturen und Erwartungen, zu bauen. Unsere Stärke liegt darin, die Vielfalt in unseren Märkten mit einer gemeinsamen Haltung zu verbinden“, betont Maurer Nikolić.

Tatsächlich spannt ihr Verantwortungsbereich einen weiten Bogen: vom Firmenkundengeschäft über Re-

tail-Angebote für jüngere Zielgruppen bis hin zu Investitionen in die digitale Infrastruktur. Die Internationalisierung, welche Renata Maurer Nikolić bereits 2008 mit dem Aufbau des Privatkundengeschäfts der damaligen Tochterbank der BKS Bank in Kroatien vorantrieb, ist ein Thema, das die Vorständin seit nun 17 Jahren entscheidend mitprägt und ihre Laufbahn bei der BKS Bank maßgeblich bestimmt hat.

Gelebte Unternehmenskultur

Doch Renata Maurer Nikolić prägt die BKS Bank nicht nur nach außen. Ein Projekt, das ihr besonders am Herzen liegt, ist das Employer Branding Projekt. Unter ihrer Mitwirkung wurde die Arbeitgebermarke, mit Initiativen wie dem Karriereauftritt „B Real @ BKS“, einem modernen Onboarding mit Welcome Day und Patensystem, neu geschärft. Für sie ist das kein Randthema, sondern Ausdruck einer Unternehmenskultur, die Talente gewinnen und halten will. „Wir sind eine Arbeitgeberin, die Chancen eröffnet und Potenziale fördert. Vielfalt, Vereinbarkeit und Weiterbildung sind entscheidende Faktoren, um gemeinsam erfolgreich zu bleiben“, betont sie. Und dieses Engagement zahlt sich aus: In der BKS Bank sind Menschen aus 16 verschiedenen Nationalitäten beschäftigt.

Führungsstil der verbindet

Ein Blick auf den Begriff Female Leadership zeigt, wie gut ihr Führungsstil in den aktuellen Diskurs passt. Während manche Debatten Frauen per se mehr Empathie, Umsicht oder Besonnenheit zuschreiben, lehnt Maurer Nikolić starre Zuschreibungen ab. Für sie geht es nicht um ein „weibliches“ oder „männliches“ Führen, sondern um gute Führung, geprägt von Offenheit, Verbindlichkeit und Dialog.

So verbindet sie ihre internationale Erfahrung mit einem modernen Führungsverständnis, das Nähe und Strategie zusammenbringt. Für die BKS Bank bedeutet das Kontinuität und frische Impulse, die wirken.

BKS Bank

Mit **EMPATHISCHER FÜHRUNG** zu einer besseren (Arbeits-)Welt

Was passiert, wenn Mitgefühl zum wichtigsten Führungsinstrument wird? **LUNA HARA** stellt mit ihrem Konzept der Empathischen Führung die Regeln der hierarchischen Arbeitswelt auf den Kopf. Die Autorin von „Empathische Führung. Wie wir die Arbeitswelt mit Mitgefühl revolutionieren“, erläutert im Gespräch mit Kristina Appel, warum empathische Führung nicht nur Teams, sondern ganze Unternehmen und die Gesellschaft verändern kann.

Lassen Sie uns über folgende Situation sprechen: Die Führungskraft schickt nach einem turbulenten Teammeeting eine Nachricht und schreibt: „Hast du mal fünf Minuten?“ Für viele ist das ein totaler Stressmoment. „Worum geht es? Habe ich etwas falsch gemacht?“ Wie würde eine empathische Führungskraft das besser formulieren?

Das ist ein tolles Beispiel, denn die Frage ist nicht etwa, was eine bessere Formulierung wäre. Die Frage ist: Warum macht diese Formulierung Angst? Wenn Mitarbeiter der Führungskraft vertrauen und das Team ein sicheres Umfeld bietet, würde diese Nachricht keine Angst auslösen, sondern vielleicht nur den Gedanken: „Oh, keine Zeit für freundliche Floskeln, da geht es um etwas Dringendes.“ Angst in dieser Situation signalisiert, dass das Umfeld unberechenbar ist.

Und was, wenn die Führungskraft (noch) an einem vertrauensvollen Umfeld arbeitet? Wie ginge es besser?

Ich empfehle, transparent zu kommunizieren, worum es geht: „Ich möchte mit dir über ein neues Projekt sprechen“, „Ich würde gerne deinen Input zu dem Konflikt im Meeting hören“ oder „Ich brauche deine Meinung zu den neuen Entwürfen“. Offenheit ist wichtig! Sie ist eine der vier zentralen Säulen empathischer Führung.

Welche sind die anderen Säulen?

Menschlichkeit, Feedback und Selbstreflexion.

Sie haben sich viele Jahre als empathische Führungskraft in traditionell hierarchischen Unternehmen bewegt. War es schwer, diese Säulen dort zu implementieren?

Ich war tatsächlich oft sehr hin- und hergerissen, denn natürlich gab es manche Kollegen, die mir direkt gesagt haben: „Nimm dir nicht so viel Zeit für deine Mitarbeitenden.“ Oder: „Du bist viel zu nett. Geh mehr auf Distanz.“ Für mich gab es aber gar keinen anderen Weg, als auf meine eigene Art zu führen.

Mit welchem Effekt?

Mitarbeitende suchen sich ihre Führungskräfte aus – und am Ende ist es nicht immer die eigene. Es gab eine Zeit, da habe ich ein Team mit 15 Mitarbeitenden geführt, aber 30 Menschen kamen für einen Austausch zu mir. Führungskräfte, die diese zusätzliche Arbeit leisten, müssten eigentlich für diese Leistung kompensiert werden – schließlich binden sie Mitarbeitende an das Unternehmen, die es sonst verlassen würden. Aber die Arbeit wird nicht einmal gesehen, geschweige denn honoriert.

Warum lohnt es sich für Sie trotzdem?

Als Mitarbeitende oder Team-Lead kann ich meine aktuellen Führungskräfte oder die Kultur vielleicht nicht verändern – aber ich kann die Führungskräfte von morgen beeinflussen. Alle, die bei mir gearbeitet haben und selbst Führungskraft geworden sind, haben es mir nachgemacht. Das heißt, wir haben das System schon an einigen Stellen durchbrochen.

Mir ist wichtig zu zeigen: Was du vorlebst, multipliziert sich. Du kannst viel verändern!

An einigen Stellen im Buch wird deutlich, wie wütend Sie die Annahmen des modernen Arbeitsmarkts über seine Arbeitskräfte machen. Was genau stört Sie?

Es macht mich wütend, dass immer direkt Forderungen gestellt werden, ohne dass jemand versucht, die Mitarbeitenden zu verstehen. Wenn jemand demotiviert ist oder die Leistung nachlässt, sollte ich mich als Führungskraft zuerst fragen, warum, anstatt einfach zu sagen: „Du musst mehr arbeiten!“ Ich finde: Erst einmal eine Ursachenanalyse machen – dann erst mehr fordern.

Da fehlen Ihnen also Offenheit und Feedback – und wahrscheinlich mehr Menschlichkeit ... Das alles einzubringen, bedeutet zeitlichen Aufwand und auch emotionalen Einsatz. Wie schützt man sich als empathische Führungskraft davor, selbst auszubrennen?

Du solltest dir selbst die gleiche Empathie entgegenbringen, die du anderen entgegenbringst – und zwar als Allererstes! Niemandem ist geholfen, wenn du als Führungskraft und Bezugsperson wegbrichst. Darum ist diese Offenheit wichtig. Du darfst und musst sagen: „Ich hatte heute einen vollen Tag. Ich möchte mich aber ganz auf dich konzentrieren, darum müssen wir unseren Termin bitte verschieben.“ So bist du ein Vorbild für dein Team – denn empathische



Führung hat auch viel mit Enablement zu tun.

Sie schreiben, dass man Empathie erlernen kann. Gilt das auch für Führung? Oder braucht man dafür bestimmte Charaktereigenschaften?

Nur weil Empathie erlernbar ist, bedeutet das nicht, dass man automatisch eine empathische Führungskraft ist, denn dafür muss man Interesse an Menschen und am Helfen haben. Es gibt natürlich auch Leute, die sehr empathisch sind, aber gar kein Bedürfnis haben, ihr Wissen zu teilen. Sie arbeiten lieber allein. Eine Gallup-Studie hat herausgefunden, dass nur zehn Prozent der Menschen von Natur aus das Potenzial zur Führungskraft mitbringen. Wir sollten Führungskräfte also eigentlich viel genauer auswählen. Im Gegensatz dazu verfügen alle Menschen von Natur aus über Empathie. Das Problem ist, dass sie uns sukzessive abtrainiert wird, zum Beispiel, indem uns erzählt wird, dass wir Privates von Beruflichem trennen und uns emotional abkoppeln müssen.

Ihre These ist, dass es genau umgekehrt sein sollte?

Ja, es sollte genau umgekehrt sein. Meine These ist, dass die Zeiten, für die diese Trennung geschaffen wurde, längst vorbei sind. Niemand muss mehr in die Fabrik gehen, nur weil sie der einzige Arbeitgeber in der Kleinstadt ist. Heute suchen sich Menschen Jobs, für die sie eine Leidenschaft haben. Wenn Firmen es schaffen, sogar diese Leute zu vergraulen, dann machen sie etwas falsch.

Welche strukturellen und prozessualen Werkzeuge helfen Ihnen dabei, empathisch zu führen? Das One-on-One-Meeting scheint eine gute Voraussetzung zu sein?

Ja, kontinuierlicher Austausch, der nicht auf der fachlichen, sondern der zwischenmenschlichen Ebene stattfindet, ist wichtig. Und zwar auch dann, wenn gerade keine Probleme bestehen! Dann fällt der Termin eben kürzer aus, aber man vermittelt trotzdem: „Ich möchte dich sehen und hören, wie es dir geht.“ Mein Anspruch ist es, die Bindung aufrechtzuerhalten. Was halten Sie von der Open-Door-Policy?

» **Nur weil Empathie erlernbar ist, bedeutet das nicht, dass man automatisch eine empathische Führungskraft ist.** «

LUNIA HARA



Als Führungskraft muss ich anerkennen, dass Menschen unterschiedlich sind. Bei einer Open-Door-Policy gibt es immer Menschen, die sich trauen, hereinzukommen und dieses Angebot wahrzunehmen. Aber es wird auch Menschen geben, die das nicht tun. Ich muss also in Vorleistung gehen und immer wieder demonstrieren, dass ich jederzeit da bin. Es ist meine Aufgabe als Führungskraft, Vertrauen aufzubauen und kontinuierlich Interesse zu zeigen.

Was mache ich, wenn ich ein Teammitglied nicht mag?

Dann musst du dich auf deine Rolle besinnen. Du bist Führungskraft und wirst dafür bezahlt, Mitarbeiter zu führen, egal, ob du sie nett findest oder nicht. Hier kommt die Selbstreflexion ins Spiel. Ich besinne mich immer wieder auf meinen Anspruch, Menschen fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Wenn ich einem Mitarbeiter ausweiche, muss ich hinterfragen, warum ich ihr Feedback vorenthalte. Ich muss mir klarmachen, dass ich meinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht werde, wenn ich diese Person nicht weiterentwickle.

Wie gelingt es Ihnen am besten, sich selbst zu reflektieren? Haben Sie dafür feste Termine oder Methoden?

Für mich ist Selbstreflexion zu einem Lebensstil geworden. Mein Ziel ist es, allen Menschen so bewusst zu begegnen und diese Prinzipien von Menschlichkeit, Offenheit, Feedback und Selbstreflexion überall zu leben, denn sie sind immer legitim. Wichtig

ist die gesunde(!) Selbstreflexion. Gedankenspiralen oder Selbstvorwürfe bringen dich nicht weiter.

Reflektieren Sie allein oder mit Coaches bzw. Vertrauenspersonen?

Alles ist möglich. Manchmal reflektiere ich mit Freundinnen. Wer

mutig ist, kann auch fremde Personen ansprechen und fragen: Wie hat das auf dich gewirkt? Ein frischer, ungetrübter Blick kann besonders hilfreich sein. Ich weiß mittlerweile, dass ich wirklich von jeder Person, der ich begegne, etwas lernen kann – über sie, über die Welt oder auch über mich. Wenn ich immer wieder kurz innehalte und mir das vor Augen führe, lerne ich ständig dazu.

Es scheint, als erfordere empathische Führung auf vielen Ebenen Mut. Warum lohnt es sich, diesen aufzubringen?

Zunächst die Meta-Ebene: Mit empathischer Führung trägst du zu einer besseren Arbeitswelt und somit peu à peu zu einer besseren Gesellschaft bei. Innerhalb eines Unternehmens schaffe ich ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld und das macht Arbeit und Leben für alle leichter – auch für mich! Und auf persönlicher Ebene macht es mich zufrieden, weil ich andere Menschen unterstütze. Meine Arbeit gewinnt dadurch an Sinn und macht so viel Spaß.



Zur Person

Lunia Hara ist Expertin für empathische Führung und wichtige Impulsgeberin für die Themen Modern Leadership, Diversity und Kulturwandel. Mit dem Appell, die eigenen Erfahrungen, Werte und Ansichten zu reflektieren, inspiriert sie Führungskräfte zu mehr Offenheit und mehr Empathie im Job, um ganzheitliche Unternehmenserfolge zu erzielen. Als Director Project Management bei diconium, einem Tochterunternehmen von VW, leitet sie selbst ein diverses Team. Außerdem ist sie Sparringspartner für Management-Teams und Executives zum Thema empathische Führung. Lunia Hara schreibt regelmäßig u.a. als Kolumnistin für den SPIEGEL und teilt praktische Erfahrungswerte auch als Speakerin auf verschiedenen Panels.

FOTO: J.C. BLAUM



Stadt
Wien

Freizeit



Meine Stadt. Meine Infos.

Deine digitalen Angebote der Stadt Wien –
jetzt mit neuer Suche.

Sei immer und überall zuverlässig informiert über Wiens bestes
Freizeitprogramm für die ganze Familie. Oder erledige Amtswege einfach
und schnell online – von Meldezettel bis Parkpickerl und vieles mehr.
Entdecke jetzt alle digitalen Angebote deiner Stadt unter wien.gv.at.

Stadt
Wien



wien.gv.at

Erhebung Mehr Frauen im Vorstand

Der Frauenanteil in den Vorständen börsennotierter Unternehmen in Österreich ist erneut gestiegen: Mit Stichtag 1. August 2025 sind 26 der insgesamt 189 Vorstandsmitglieder der im Wiener Börse Index (WBI) gelisteten Firmen weiblich. Das entspricht 13,8 Prozent und damit einem Plus von 1,2 Prozentpunkten gegenüber Jänner 2025. Seit Beginn des EY Mixed Leadership Barometers 2015 hat sich der Anteil zwar mehr als verdreifacht, bleibt jedoch auf niedrigem Niveau und zeigt, dass der Weg zu echter Gleichstellung noch weit ist. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und wachsendem internationalen Wettbewerb wird das volle Ausschöpfen weiblicher Potenziale zum strategischen Erfolgsfaktor.

Die halbjährliche Analyse von EY verdeutlicht: Trotz Rekordwert dominiert männliche Führung weiterhin. 31 der 54 WBI-Unternehmen (57 %) haben keine Frau im Vorstand, nur drei Firmen (BKS Bank, Marinomed Biotech, Oberbank) mehr als eine. Zudem leitet aktuell keine Frau als CEO ein börsennotiertes Unternehmen – ein Rückschritt gegenüber der Erhebung im Jänner 2025. „Der erneute Höchstwert beim Frauenanteil ist ein positives Signal – aber es reicht noch nicht“, betont Helen Pelzmann, Partnerin bei EY Law und Verantwortliche der Initiative „Women. Fast Forward“ bei EY Österreich.



„Ein positives Zeichen, aber es reicht noch nicht“, so Helen Pelzmann, Partnerin bei EY Law.

Die Schule für das echte Leben

Die neue Plattform freifach.at bringt Jugendlichen Wissen fürs echte Leben – von Steuern über Versicherungen bis zu Mietverträgen. Initiiert wurde das Projekt vom AHS-Lehrer **Martin Sturc** gemeinsam mit ehemaligen Schü-



lerinnen und Schülern. Laut Ö3 Jugendstudie 2025 sind 61 Prozent überzeugt, dass man in der Schule „am Leben vorbei lernt“. Genau hier setzt freifach.at an: Die Inhalte sind modern aufbereitet, verständlich erklärt und nah am Alltag junger Menschen.

Kurze Videos im Influencer-Stil vermitteln komplexe Themen so einfach, dass auch ohne Vorwissen ein Überblick gelingt. Abgedeckt werden zentrale Bereiche wie Bildung, Beruf, Finanzen, Wohnen und Mobilität. Ziel ist es, Jugendliche bestmöglich auf das Leben nach der Schule vorzubereiten und Chancengerechtigkeit zu fördern. Möglich wurde das Projekt durch die Unterstützung der MEGA-Bildungsstiftung und der Wirtschaftsagentur Wien.

STÄRKUNG IM REKTORAT

Die designierte Rektorin der Karl Landsteiner Privatuniversität, Andrea Olschewski, hat **Mag. Sabine Siegl-Amerer** nach dem Hearing-Prozess als Prorektorin und Geschäftsführerin vorgeschlagen. Sowohl die Findungskommission als auch die Generalversammlung stimmten zu. Die erfahrene Expertin soll ab Februar 2026 ihre erfolgreiche Arbeit an der KL Krems in neuer Funktion fortsetzen.



High Potentials im Fokus

Junge Talente. Binder Grösswang lud mit dem Young Leaders Forum zur Podiumsdiskussion „Mission Talent“ in Wien. Experten aus Wirtschaft und HR – darunter Maria Koller (Palfinger), Roman Teichert (Otis) und Ulrike Jung (hrdianomics) – diskutierten, wie Unternehmen im „War for Talent“ bestehen können. Themen waren Unternehmenskultur, Authentizität, Diversität, Leadership und individuelle Karrierepfade. Klar wurde: Bewerbungsprozesse sind komplexer, Erwartungen höher. Gefragt sind flexible Modelle, internationale Chancen, klare Werte und gezielte Förderung. Wer High Potentials gewinnen will, muss zuhören, Entwicklung ermöglichen und ein Umfeld schaffen, das Sicherheit und Entfaltung bietet.

KURZMELDUNGEN

>>> **ARBEITSLOSIGKEIT** Im 2. Quartal 2025 ist die Arbeitslosigkeit im Vergleich zum Vorjahresquartal um 12,4 Prozent und somit deutlich gestiegen, so eine Erhebung von Statistik Austria >>> **INFLATION** Die Teuerung lag im August 2025 einer ersten Schätzung zufolge bei 4,1 Prozent - nach 3,6 Prozent im Juli. Das ist der höchste Wert seit März 2024. >>> **TOURISMUS** Im August gab es 21,27 Millionen Nächtigungen in österreichischen Beherbergungsbetrieben, 0,7 Prozent mehr als im August des Vorjahres.



EUROSKILLS-ERFOLG FÜR WIENER FACHKRÄFTE

DIE EUROSKILLS 2025 in Dänemark endeten mit einem großem Erfolg für Wien: Sechs Fachkräfte haben bei den Europameisterschaften der Berufe herausragende Ergebnisse erzielt. Sie holten Bronze und ein Medallion for Excellence. Stefan Tomp und Tarik Begeta überzeugten im Team bei IT Netzwerk- und Systemadministration, Markus Wizany glänzte im Web Development. David Herzina-Rusch und Raphael Beutel traten im Zukunftsbereich Industrie 4.0 an. Österreich erreichte insgesamt 12 Medaillen und 17 Medallions for Excellence – ein starkes Zeichen für die Qualität der dualen Ausbildung.



OHNE CHRO KEIN NACHHALTIGER ERFOLG

Vice Presidents HR, Heads of People and Culture, HR Directors – wichtig, aber nicht genug, meint **Maria Höppler-Schoiswohl**, Geschäftsführerin des Kommhaus: „Erfolgreiche Unternehmen brauchen einen Chief Human Resources Officer.“ Angesichts KI, Demografie, Purpose Economy und Generationenwandel sei HR Chefsache. Der CHRO gestalte Kultur, sichere Arbeitgeberattraktivität und treibe Transformation. „Er nimmt Mitarbeitende mit, bindet Talente und schafft so Wettbewerbsvorteile.“ Das Kommhaus begleitet Firmen seit Jahren in partizipativen Prozessen – die Rolle des CHRO wird dabei immer zentraler.

STRATEGIC HR LEADERSHIP

Die FH Kufstein Tirol

startet im Wintersemester 2025/26 den neuen Zertifikatslehrgang Strategic HR Leadership. Das berufsbegleitende Programm richtet sich an HR-Fach- und Führungskräfte sowie Geschäftsführer:innen, die ihre strategischen Kompetenzen in People & Organisation vertiefen wollen. Inhalte sind Leadership, Organisationsentwicklung, People Analytics und modernes HR-Management im Kontext von VUCA, New Work und digitaler Transformation. Der Lehrgang umfasst 16 ECTS, läuft in hybriden Blockeinheiten und schließt ein Transformationsprojekt aus dem eigenen Unternehmenskontext ein. Ziel ist es, HR als strategischen Partner zu stärken und einen nachhaltigen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten.



TOP-FÜHRUNG IN TEILZEIT

Dr. Harald Schönfeld
Geschäftsführer Butterflymanager



Das traditionelle Bild von Führungskräften, die permanent verfügbar sind, kaum Freizeit haben und ihr gesamtes Leben der Karriere unterordnen, verliert an Bedeutung. Immer mehr erfahrene Manager entscheiden sich für Teilzeitmodelle und setzen ihre Expertise gezielt ein bis drei Tage pro Woche ein. Dieses Modell, bekannt als Fractional Management, eröffnet eine neue Form der Führungskultur. Die Vorteile liegen auf der Hand: Manager können ihre Work-Life-Balance besser gestalten, gleichzeitig profitieren Unternehmen von hochqualifiziertem Wissen, ohne die hohen Kosten einer Vollzeitstelle tragen zu müssen. Besonders die Generation der Babyboomer nutzt diese Möglichkeit, da viele nicht vollständig in den Ruhestand gehen wollen, aber auch nicht mehr rund um die Uhr im Einsatz sein möchten. Fractional Management erlaubt ihnen, ihre Erfahrung einzubringen und dabei flexibel zu bleiben. Vor allem mittelständische Unternehmen entdecken dieses Modell zunehmend für sich. Sie erhalten Zugang zu erfahrenen Führungskräften, die projektbezogen oder für klar definierte Aufgabenbereiche Verantwortung übernehmen. Positionen wie CEO, CFO, COO oder CHRO werden ebenso nachgefragt wie Rollen in Marketing, IT, Vertrieb oder Human Resources. Zunehmend gewinnen auch Spezialfunktionen an Bedeutung, etwa für Cybersecurity oder den Einsatz von Künstlicher Intelligenz.

Als Frau weniger wert und finanziell abhängig sein?

Woment!

18 % aller Frauen in Österreich über 65 Jahren leiden unter Altersarmut. Dieser Zustand passiert nicht plötzlich, sondern ist in den meisten Fällen eine Verkettung von Schwachstellen im System und einem Selbstbild, das sich zu wenig Wert zugesteht. Zurich Österreich widmet sich in einer Schwerpunkt Initiative dem Thema und zeigt Lösungen zu finanzieller Unabhängigkeit jetzt und im Alter auf.

Traurige Spitzenleistung: Der Gender Pay Gap in Österreich.

Frauen verhandeln ihr Gehalt immer noch seltener und weniger nachdrücklich als Männer. Dabei dürfen sie sich viel mehr zutrauen und auch von ihren Kollegen abschauen. Selbiges gilt beim emotionalen Selbstwert bzw. dessen Einschätzung. Durch diesen immer noch notwendigen Aufholbedarf und weil die Benachteiligung leider systemimmanent ist, tappen immer noch zu viele Frauen in die Falle des Gender Pay Gap, die später

zum Gender Pension Gap wird. Dem können Frauen heute schon vorbeugen: durch mehr Selbstbewusstsein und natürlich durch rechtzeitige finanzielle Vorsorge.

Gelderziehung: Ungleiche Taschengeldverteilung ein Basisproblem.

Die finanzielle Benachteiligung von Frauen beginnt tatsächlich weit vor dem ersten Beschäftigungsverhältnis. Bereits im Kindesalter setzen sich Buben durch – nämlich beim Taschengeld. 14 bis 20 % mehr erhalten Buben als Mädchen. Diese Unfairness ist dabei nicht beabsichtigt, sondern eine reine Bauchentscheidung, wie Umfragen zeigen. Zudem rührt das Ungleichgewicht daher, dass Mädchen per se weniger Taschengeld einfordern als Buben im selben Alter. Und dieses Selbstverständnis weniger wert zu sein bzw. weniger zu verlangen, setzt sich dann auch im Berufsleben vieler Frauen fort. Das ist problematisch, einerseits weil Frauen sich so weniger leisten und auch weniger sparen können und andererseits, weil kleineres Gehalt später auch viel kleinere Pension bedeutet.

Frühe finanzielle Selbstständigkeit wichtiger Schlüssel

Mit der Kampagne **Woment!** macht Zurich Österreich aktuell auf die finanzielle Ungleichheit und Abhängigkeit von Frauen aufmerksam. Die Versicherung aktiviert, sich als Frau frühzeitig mit der eigenen Vorsorge auseinanderzusetzen. Im Rahmen der Kampagne präsentiert Zurich Frauen aus Österreich, die bereits selbstbewusst und mutig für sich und ihre Zukunft vorangehen und zum Beispiel, bei aller Liebe zum Partner, auf ein eigenes Konto bestehen. Dass das nicht nur funktioniert, sondern auch Freiheit und Zufriedenheit schafft, davon kann man sich in den Kampagnen-videos überzeugen. Zu sehen sind die auf zurich.at/woment – entsprechende Informationen zu den Vorsorgelösungen von Zurich Österreich findet man dort natürlich auch.



Nähere Informationen zu den
Vorsorgelösungen von Zurich
auf zurich.at/woment



In einer Beziehung
teilt man alles.
Auch das Konto?

Woment!

HR und Recruiting in Österreich: **Zwischen Fachkräftemangel und digitaler Transformation**

DIE ÖSTERREICHISCHE PERSONALLANDSCHAFT BEFINDET SICH IN
EINEM GRUNDLEGENDEN WANDEL.

Job →
interview



FOTO: SCHUTTERSTOCK_STOKKETE

Während Unternehmen mit einem akuten Fachkräftemangel kämpfen, revolutionieren gleichzeitig neue Technologien und gesellschaftliche Trends die Art, wie Talente gefunden, und gehalten werden. Eine Analyse der aktuellen Entwicklungen zeigt: Die kommenden Jahre werden entscheidend für die Neuausrichtung von HR und Recruiting in Österreich.

DIE HERAUSFORDERUNG:

Fachkräftemangel erreicht kritische Dimensionen

Der Fachkräftemangel in Österreich hat eine neue Dimension erreicht. Aktuelle Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Rund 180.000 Stellen sind derzeit unbesetzt, und 82 Prozent der heimischen Unternehmen geben an, von Personalengpässen betroffen zu sein. Diese Entwicklung wird sich durch das Ausscheiden der „Baby-Boomer“-Generation aus dem Berufsleben in den kommenden Jahren noch verschärfen. Besonders betroffen sind technische Berufe und der Ingenieurwesen-Bereich. Die demografische Entwicklung verstärkt diese Problematik zusätzlich: In den nächsten zehn Jahren wird die Verfügbarkeit von Arbeitskräften in Österreich tendenziell abnehmen.

KI UND AUTOMATISIERUNG:

Die technologische Revolution im Recruiting

Als Antwort auf diese Herausforderungen setzen österreichische Unternehmen verstärkt auf technologische Lösungen. Künstliche Intelligenz, Skills-based Hiring und hybride Recruiting-Ansätze bieten HR-Verantwortlichen die Chance, Recruiting effizienter und persönlicher zu gestalten. In den kommenden Jahren wird der Trend weit über einfache Automatisierung hinausgehen. Es geht nicht mehr nur um Automatisierung, sondern um die strategische Qualität der KI-Nutzung. Bis 2028 werden KI-Tools nicht nur Bewerbungen schneller filtern, sondern auch die Qualität der Kandidatenauswahl signifikant verbessern. Automatisierte Screening-Prozesse, KI-gestützte Matching-Algorithmen und intelligente Chatbots für das Bewerbermanagement werden bis 2027 zum Standard gehören.

SKILLS OVER CREDENTIALS:

Der Paradigmenwechsel im Recruiting

Ein fundamentaler Wandel zeichnet sich in der Bewertung von Kandidaten ab. Skills statt Lebenslauf: Upskilling, Reskilling, Skills-based Hiring werden zu den dominierenden Trends. Unternehmen erkennen zunehmend, dass formale Qualifikationen nicht immer die beste Vorhersage für Jobperformance sind. Dieser Ansatz eröffnet neue Möglichkeiten für Quereinsteiger und hilft gleichzeitig, den Talentpool zu erweitern. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels

ermöglicht Skills-based Hiring eine flexiblere und zielgerichtete Personalauswahl.

PURPOSE UND NACHHALTIGKEIT:

Was die neue Arbeitnehmer-generation bewegt

97 Prozent der befragten Generation Z sagen, dass es für sie „sehr wichtig“ oder „ziemlich wichtig“ ist, eine sinnvolle Arbeit zu haben. Dieser Befund unterstreicht einen fundamentalen Wertewandel in der Arbeitswelt. Purpose als Trumpf im Recruiting wird in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor. Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihren Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung glaubhaft kommunizieren können, werden bis 2030 deutliche Vorteile im War for Talents haben.

EMPLOYER BRANDING

im digitalen Zeitalter

Die Arbeitgebermarke wird in den kommenden Jahren zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor. Ein wertschätzender, transparenter Bewerbungsprozess wird bis 2028 zum unverzichtbaren Wettbewerbsvorteil. Unternehmen müssen ihre Employer Value Proposition (EVP) neu definieren und dabei authentisch kommunizieren, was sie als Arbeitgeber auszeichnet. Dabei spielen schnelle Reaktionszeiten, positive Candidate Experience und strukturierte Feedbackprozesse eine entscheidende Rolle. In einer Zeit, in der Kandidaten die Auswahl haben, entscheiden oft schon die ersten Touchpoints über Erfolg oder Misserfolg im Recruiting.


FLEXIBILITÄT UND WORK-LIFE-BALANCE

als Hygienefaktoren

Remote Work und hybride Arbeitsmodelle sind längst keine Zusatzleistungen mehr, sondern werden von vielen Bewerbern als Selbstverständlichkeit erwartet. Remote Work und Diversity werden zu zentralen Themen im österreichischen Recruiting. Unternehmen, die hier nicht mitziehen können oder wollen, verlieren automatisch einen erheblichen Teil des verfügbaren Talentpools. Gleichzeitig eröffnen flexible Arbeitsmodelle die Möglichkeit, auch überregional oder international zu rekrutieren.

DIVERSITY UND INCLUSION

als Wettbewerbsvorteil

Vielfalt in Teams ist nicht mehr nur ein „Nice-to-have“, sondern ein nachweislicher Erfolgsfaktor. Diverse Teams treffen bessere Entscheidungen, sind innovativer und spiegeln die Vielfalt der Kunden wider. Im Recruiting bedeutet das: aktive Förderung von Bewerbern unterschiedlicher Backgrounds, Geschlechter, Altersgruppen und kultureller Herkunft. 

Darauf sollten Unternehmen achten

TECHNOLOGIE STRATEGISCH EINSETZEN

KI-Tools sollten die menschliche Komponente im Recruiting unterstützen, nicht ersetzen. Der persönliche Kontakt bleibt besonders bei Führungspositionen und kulturell wichtigen Entscheidungen unverzichtbar.

SKILLS-MATRIX ENTWICKELN
Unternehmen sollten klar definieren, welche Fähigkeiten für verschiedene Rollen wirklich entscheidend sind – und dabei offen für unkonventionelle Lebensläufe bleiben.

PURPOSE AUTHENTISCH LEBEN
Ein glaubwürdiger Unternehmenszweck kann nicht einfach in der Marketingabteilung erfunden werden. Er muss sich in der täglichen Arbeit widerspiegeln.

CANDIDATE EXPERIENCE OPTIMIEREN
Jeder Touchpoint im Recruiting-Prozess sollte professionell, wertschätzend und effizient gestaltet sein.

DATENGETRIEBEN ENTSCHIEDEN
Moderne HR-Analytics ermöglichen es, Recruiting-Erfolg zu messen und kontinuierlich zu verbessern.

Vielfalt ist **Stärke**

DR. SABINE BOTHE. DIE JURISTIN IST GLOBAL HEAD OF PEOPLE AND CULTURE DER ERSTE GROUP UND ERSTE BANK ÖSTERREICH IN WIEN. EIN ABW-INTERVIEW ÜBER DIE VIELEN FACETTEN VON HR.

Sie tragen bei der Erste Group Verantwortung für das Thema People & Culture auf Konzernebene. Was fasziniert Sie persönlich an HR und was motiviert Sie heute in Ihrer Führungsrolle?

Mich fasziniert an HR, dass sich die Anforderungen daran stark verändern und der „Tanzbereich“ immer breiter wird. Ständig beeinflussen neue Themen wie KI, Transformationsprojekte im Unternehmen, ein Auf und Ab an den Arbeitsmärkten die Art und Weise wie wir arbeiten und wie wir HR denken und tun. Dies lässt die Anforderungen an HR ständig wachsen.

Kein Tag gleicht dem anderen: HR-Themen in Österreich, in unseren Ländern in CEE, von sehr strategisch bis hochoperativ ist alles dabei. Mit und für rund 45.000 Kolleginnen und Kollegen jeden Tag mein Bestes zu geben, ist Herausforderung und Freude zugleich. Mein Kalender hat alles zu bieten: von schönen Veranstaltungen bis hin zu schwierigen Gesprächen, von HR-Strategie bis zur operativen Umsetzung. Ich liebe es!

Was bedeutet für Sie „People & Culture“ im Unterschied zu klassischem Personalmanagement?

In „People und Culture“ geht es über klassische HR-Themen hinaus. Gerade jetzt in einer Zeit, in der wir Menschlichkeit und Kultur parallel zu KI, neuen Skills und neuen Anforderungen neu denken müssen. Wer in der Lage ist, in diesen Zeiten einen Beitrag zu leisten und Transformation gelingen

FOTO: ERSTE GROUP/PHILIPP HORAK

zu lassen, ist viel gefragt. Früher hat sich HR laufend gewünscht, mit am Tisch sitzen zu dürfen, heute ist das in vielen Unternehmen selbstverständlich.

Welche strategischen Themen stehen bei Ihnen aktuell im Fokus?

Diese sind natürlich stark von der Unternehmensstrategie und -realität beeinflusst: Wir ermöglichen die Strategie der Erste durch Transformationsunterstützung, ein hervorragendes Recruiting am Arbeitsmarkt, Talent- und Skillentwicklung. Insbesondere die geplante Übernahme in Polen bedarf natürlich einer guten Vorbereitung, an der wir intensiv arbeiten.

Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Rolle von HR in den letzten Jahren verändert?

Sehr stark. Aber nur dort, wo HR den neuen Anforderungen gerecht werden kann. Wenn wir einen Beitrag und Mehrwert bei Transformation und wichtigen Business-Themen

Eine Bank für alle Menschen sein zu wollen, war bei unserer Gründung bereits ein sozialer und für heutige Verhältnisse inklusiver Gedanke. In unserer Gründungsurkunde von 1819 steht: „Kein Alter, kein Geschlecht, kein Stand, keine Nation ist von den Vorteilen ausgeschlossen, welche die Spar-Casse jedem Sparer anbietet“. Diese Haltung tragen wir heute weiter und sie ist das Versprechen hinter unserem gesellschaftlichen Engagement. Gleichzeitig heißt das, Diversität und Inklusion als Teil unserer DNA zu verstehen, die in unsere Entscheidungsprozesse einfließt. Für uns in People & Culture bedeutet das zum Beispiel nicht nur, sich zur Frauenquote zu bekennen, sondern aktiv das Potential von Frauen zu fördern, sie zu empowern, vor den Vorhang zu holen und konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, die gezielt auf Bereiche zugeschnitten sind. Damit haben wir bereits früh begonnen.

Gesellschaftliches Engagement denken wir in HR auch über die Unternehmensgrenzen hi-

tiv an Projekten mitzuwirken, innovative Ideen zu pilotieren und erfolgreiche Konzepte in die Organisation zu tragen. Ein besonders gelungenes Beispiel dafür ist „she invests“, das direkt aus dem Netzwerk heraus entstanden ist und inzwischen ein fester Bestandteil unseres Angebots ist.

Zugleich haben wir eine strukturelle Verankerung in allen wichtigen HR-Prozessen geschaffen: Im Recruiting, bei der Nachfolgeplanung, in Gehaltsprozessen, usw. Immer wenn wichtige Entscheidungen getroffen werden, denn dann sieht man, ob wir unser Fairness-Versprechen auch einlösen. Wir monitorieren faire Bezahlung, wir achten auf Ausgewogenheit in der Nachfolgeplanung und vieles mehr. Das ist immer noch notwendig.

Wenn Sie heute jungen Frauen, die HR nicht nur „mitarbeiten“, sondern gestalten möchten, einen Rat mitgeben könnten – was würden Sie ihnen aus Ihrer Karriereperspektive sagen?

»Dass HR keine klare Seitenbegrenzung hat, schafft Möglichkeiten. Gleichzeitig bedeutet es aber auch, dass man mit vielen Bereichen zusammenarbeitet.«

DR. SABINE BOTHE

leisten können, werden wir diese Rolle auch ausfüllen können.

In einer international tätigen Bankengruppe mit über 45.000 Mitarbeitern sind kulturelle Vielfalt und Transformation zentrale Themen. Wie gelingt es Ihnen, eine gemeinsame Wertebasis über Ländergrenzen hinweg zu schaffen?

In der Erste Group verstehen wir kulturelle Vielfalt als Stärke: Wir sind eine Bank für alle Menschen, über Ländergrenzen hinweg. Wir haben etwa gruppenweite Trainingsformate, die ein gemeinsames Verständnis für respektvolle Zusammenarbeit schaffen, unsere Werte im Alltag verankern und Handlungsempfehlungen geben. Zudem arbeiten wir eng zusammen, in einer starken Community der HR-Direktorinnen und -Direktoren in allen Ländern.

Die Erste Group ist auch für ihr gesellschaftliches Engagement bekannt. Wie verbinden Sie soziale Verantwortung und HR-Strategie – etwa beim Thema Diversität oder Inklusion?


naus, denn wir treiben erfolgreich die Finanzbildungsinitiative für Frauen „she invests“ voran. she invests vermittelt praxisnahes Finanzwissen, das gezielt auf die Lebensrealitäten von Frauen abgestimmt ist – unabhängig davon, ob sie Kundinnen der Bank sind oder nicht.

Was tun Sie konkret, um weibliche Talente in der Erste Group zu fördern?

Wir verfolgen in der Erste Group einen zweigleisigen Ansatz, um Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung gezielt zu fördern: Zum einen setzen wir auf unser Frauennetzwerk Erste Women's Hub, das weit mehr ist als eine Plattform für Austausch und gegenseitiges Lernen. Es bietet Frauen die Möglichkeit, ak-

Such dir ein Unternehmen aus, das Freiraum bietet und dich gestalten lässt. Such dir ein Team, in dem du lernen kannst und in dem man dich wachsen lässt.

Dass HR keine klare Seitenbegrenzung hat, schafft Möglichkeiten. Gleichzeitig bedeutet es aber auch, dass man mit vielen Bereichen zusammenarbeitet. Das schafft Sichtbarkeit, die man nutzen kann.

HR bedeutet aber auch, dass man nicht immer nur schöne Wohlfühlthemen hat. Ich schätze auch die weniger schönen, denn man prägt Kultur mit diesen mindestens genauso wie mit den glamourösen Projekten. HR ist also „the place to be“ für Macherinnen und Gestalterinnen. In kaum einem Bereich ist dein Tätigkeitsfeld so breit und vielfältig. 

Zur Person

Dr. Sabine Bothe ist seit Jänner 2023 Personalchefin der Erste Bank Österreich. Zeitgleich verantwortet sie in der Konzernmutter Erste Group den Bereich People und Culture und damit alle konzernweiten HR-Prozesse, -Projekte und -Richtlinien. Die promovierte Juristin kommt von der Deutschen Telekom AG, wo sie global als Senior Vice President für Recruiting und Personalentwicklung verantwortlich war.

Nachhaltigkeit bleibt im Fokus

„Wir setzen auf Dialog statt Ausgrenzung“

Der 2019 beschlossene European Green Deal sollte Europa bis 2050 klimaneutral machen. Doch die Dynamik hat sich verändert: Die Klimabewegung stockt, politische Stimmen fordern eine Abschwächung der Vorgaben, und die EU-Kommission selbst hat bereits Anpassungen am Green Deal vorgenommen. Warum die **Vienna Insurance Group** an ihrem Nachhaltigkeitsprogramm festhält, erklärt Finanz- und Risikovorständin **Mag. Liane Hirner** im Interview.

Frau Hirner, als Europas „Man-on-the-Moon“-Moment bezeichnete Ursula von der Leyen den European Green Deal bei dessen Präsentation im Dezember 2019. Das ehrgeizige Projekt wurde von der Pandemie, Kriegen, hohen Energiepreisen und Inflation sowie unzureichendem Wirtschaftswachstum überschattet. Die Initiativen des Green Deals werden in Frage gestellt und Unternehmen überlegen, ihre Nachhaltigkeitsprogramme zu adaptieren. Wie steht die VIG dazu?

LIANE HIRNER: Der Green Deal – der durch den Clean Industrial Deal ergänzt wurde – verfolgt nach wie vor das langfristige Ziel, Europa zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen und diesen Anspruch halte ich für richtig. Wir werden in Europa mittelfristig nur wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn wir die notwendige ökologische Transformation voranbringen und Vorreiter sind. Allerdings halte ich es auch für wichtig, dass die EU auf die massiven Einflüsse, denen wir derzeit ausgesetzt sind, reagieren muss.

Wo sehen Sie Ansätze dazu?

Der oft verwendete Spruch, „Amerika innoviert, China produziert und Europa reguliert“, gilt auch für den ursprünglichen Green Deal. Zum Beispiel für die überbordende Nachhaltigkeitserklärung, die wir verpflichtend vorlegen müssen. Hier die Regulatorik deutlich zu vereinfachen und auf die wesentlichsten Stell-schrauben zu fokussieren ist meiner Meinung nach unumgänglich, aber nicht generell den Green Deal in Frage zu stellen. Zum einen ist für Unternehmen Planungssicherheit extrem

wichtig und zum anderen spüren wir – auch speziell als Versicherung – die Auswirkungen des Klimawandels.

Nachhaltigkeit bleibt somit für die VIG ein wichtiges Thema?

Zweifellos, denn in einer nicht intakten Umwelt, wird niemand langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein. Nachhaltigkeit ist für uns ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Wir betreuen mit unseren mehr als 50 Gesellschaften in 30 Ländern 33 Millionen Kundinnen und Kunden. Da nehmen wir schon Einfluss auf das Leben vieler Menschen. Wir bieten finanziellen Schutz und geben künftige Leistungsversprechen. Wir wollen diesen Einfluss weiterhin positiv und nachhaltig gestalten.

Was sind die wesentlichsten Eckpunkte ihres Nachhaltigkeitsengagements?

Wir haben sowohl ökologische als auch soziale Wirkungsfelder definiert: Zu den ökologischen zählen Veranlagung, Underwriting und der eigene Bürobetrieb, wo wir bis 2050 die Reduktion der Treibhausgas-Emissionen auf Netto-Null anstreben. Dafür definieren wir zahlreiche Maßnahmen und setzen sie Schritt für Schritt um. Die sozialen Wirkungsfelder beziehen sich auf Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie die Gesellschaft.

Maßnahmen betreffend Auswirkungen des Klimawandels stehen primär im Fokus von Nachhaltigkeitsprogrammen. Warum legt die VIG auch einen hohen Stellenwert im sozialen Bereich?

Soziale Verantwortung ist bei uns gelebte Kultur und dies seit den Ursprüngen unserer Unternehmensgruppe vor 200 Jahren. Diese Tradition setzen wir auch im aktuellen Nachhaltigkeitsprogramm fort. Als Beispiel nenne ich den Social Active Day, der erstmals 2011, mitten in der Finanz- und Wirtschaftskrise, von unserem Hauptaktionär, dem Wiener Städtischen Versicherungsverein, initiiert wurde. Jeder Mitarbeitende bekommt einen Tag im Jahr für soziales Engagement frei. Wir wollen aber auch die Risikokompetenz der Menschen in unseren Märkten fördern, damit sie eigenverantwortlich Entscheidungen treffen und die Risiken des modernen Lebens besser mitgieren können, um ein weiteres von vielen Beispielen unseres sozialen Engagements zu erwähnen.

Kommen wir dennoch auf den ökologischen Aspekt zurück. Die Umweltorganisationen und NGO's fordern von Banken und Versicherungen einen umgehenden Ausstieg aus der Investition und Versicherung umweltschädlicher Institutionen. Was hat die VIG hier für einen Zugang?

Ich kann die Sichtweise der NGO's verstehen aber das Problem wird nicht gelöst. Nehmen wir zum Beispiel ein Kohlkraftwerk in Polen, dessen sofortige Stilllegung das Ziel der NGO ist. Wir dürfen aber nicht davon ausgehen, dass ein Kohlekraftwerk umgehend geschlossen wird, wenn ein Investor oder eine Versicherung aussteigt. In der Realität springt ein anderer Investor oder eine andere Versicherung oft aus einem Nicht-EU-Land ein, das Kohlekraftwerk wird weiter betrieben.

A portrait of Mag. Liane Hirner, a woman with short blonde hair, wearing a dark green double-breasted blazer over a light green patterned blouse. She is standing with her hands in her pockets against a blurred cityscape background. The quote text is overlaid on the right side of the image.

**„Unser Geschäftsmodell
erfordert langfristige und
verantwortungsvolle Planung,
Nachhaltigkeit bleibt zentrales
Thema für uns.“** **Mag. Liane Hirner**

Welchen Ansatz verfolgen Sie dann, um ihre ökologischen Ziele zu erreichen?

Selbstverständlich haben wir klare Ausschlusskriterien für Investments oder Versicherungsverträge gesetzt. Beispielsweise werden seit Mai 2019 keine Versicherungen mehr für neue Kohlebergbau- oder Kohlekraftwerksprojekte abgeschlossen. Wir setzen keine Direktinvestitionen mehr in Unternehmen mit einem Umsatzanteil von mehr als 5% aus unkonventionellem Öl und Gas. Wir investieren in keine Unternehmen, die geächtete Waffen produzieren, mit ihnen handeln oder die die Menschenrechte schwerwiegend verletzen bzw. gegen die Prinzipien des UN Global Compact verstoßen, um hier nur ein paar Beispiele zu nennen. Wir verfolgen bei unseren Investitionen auch einen sogenannten Engagement-Ansatz.

Was können wir uns unter diesem Ansatz konkret vorstellen?

Wir setzen auf Dialog statt auf Ausgrenzung. Wir treten mit investierten und potenziell investierbaren Unternehmen in Kontakt, um ESG-Themen anzusprechen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Transparenz von ESG-Daten zu erhöhen. Diese Transparenz ist auch für unsere eigene Bilanz wichtig, denn die CO₂-Emissionen unserer Investmentpartnerinnen und -partner wirken sich unmittelbar auf unsere CO₂-Bilanz und Zielsetzung, bis 2050 bei Netto-Null zu liegen, aus. Unser Geschäftsmodell erfordert langfristige und verantwortungsvolle Planung, da ist und bleibt Nachhaltigkeit ein zentrales Thema für uns.

Entwicklung ist immer möglich

INGRID HESCHL. SIE LEITET DIE HR-AGENDEN BEI MICROSOFT ÖSTERREICH UND WEISS, WIE NEUE TECHNOLOGIEN DIE ARBEITSWELT VERÄNDERN WERDEN.

Sie arbeiten in einem der weltweit einflussreichsten Technologieunternehmen. Was hat Sie persönlich zur HR geführt und was begeistert Sie bis heute an diesem Berufsfeld?

Mich hat von Anfang an fasziniert, wie eng HR mit dem Geschäftserfolg verknüpft ist – insbesondere die Wichtigkeit, den Geschäftsbereich inhaltlich zu verstehen und daraus eine ganzheitliche Personalstrategie abzuleiten. Themen wie Unternehmenskultur, Führung, Organisationsentwicklung, Talente zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort einzusetzen, ein Umfeld zu gestalten, welches Diversität & Inklusion lebt, auf Marktveränderungen HR-seitig anhand von Daten zu reagieren sowie die Innovation im HR sind für mich zentrale Treiber und zugleich tägliche Motivation – kein Tag gleicht dem anderen, und es gibt immer Raum für neue Ideen und Ansätze.

Microsoft steht für Innovation und Digitalisierung. Wie spiegelt sich das in Ihrer HR-Arbeit in Österreich wider?

Innovation ist für uns nicht nur ein Schlagwort, sondern gelebte Praxis. In der HR-Arbeit setzen wir konsequent auf digitale Tools, um Prozesse effizienter zu gestalten und Mitarbeitende optimal zu unterstützen. Beispielsweise fördern wir mobiles Ar-



beiten und setzen auf kontinuierliches Lernen durch digitale Lernplattformen. Unsere Unternehmenskultur ist darauf ausgelegt, Veränderungen offen zu begegnen und neue Technologien aktiv zu integrieren. So schaffen wir ein Umfeld, in dem Innovation auf allen Ebenen möglich ist.

Wie verändert Technologie die HR-Arbeit konkret?

Technologie ermöglicht uns, viele HR-Prozesse effizienter zu gestalten und so mehr Zeit für strategische Aufgaben zu gewinnen. Gleichzeitig eröffnet Technologie neue Wege der Zusammenarbeit – etwa durch das Zusammenspiel zwischen Teams und Agenten, die bestimmte Aufgaben übernehmen können. Wichtig ist dabei immer, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und Technologie als Unterstützung zu verstehen.

Wie gelingt es Ihnen, in einem internationalen Konzern zugleich lokal verwurzelte HR-Strategien zu entwickeln? Wo liegen dabei die besonderen Chancen in Österreich?

Microsoft ist ein global agierendes Unternehmen. Gleichzeitig legen wir großen Wert darauf, lokale Besonderheiten zu berücksichtigen. In Österreich arbeiten wir eng mit lokalen Führungskräften und Mitarbeitenden zusammen, um HR-Strategien zu entwickeln, die auf unsere spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Das beginnt bei der Förderung von Diversität und Inklusion und reicht bis hin zu flexiblen Arbeitsmodellen, die auf die Lebensrealität hierzulande eingehen. Zudem engagiert sich Microsoft weiterhin für den Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen im Land. Bis zum Ende 2025 hat sich Microsoft gemeinsam mit seinen Partnern zum Ziel gesetzt, insgesamt 300.000 Personen in Österreich in digitalen Kompetenzen zu schulen.

Welche Fähigkeiten und Mindsets werden Ihrer Meinung nach in Zukunft besonders gefragt sein – sowohl bei HR-Fachkräften als auch bei Mitarbeitenden generell?

Die Arbeitswelt verändert sich rasant, daher sind Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und digitale Kompetenzen zentrale Zukunftsfähigkeiten. Für HR-Fachkräfte kommt die Fähigkeit hinzu, Veränderungs-

Alle Mitarbeitenden bekommen jeden Morgen eine E-Mail mit einer kleinen KI-Aufgabe, die sie lösen können.

INGRID HESCHL



prozesse aktiv zu begleiten und eine positive Unternehmenskultur zu gestalten. Generell denke ich, dass es immer wichtiger wird, offen für Neues zu sein, kollaborativ zu arbeiten und komplexe Probleme kreativ zu lösen. Ein Growth Mindset – also die Überzeugung, dass Entwicklung immer möglich ist – wird in Zukunft entscheidend sein. Wir leben das bei Microsoft jeden einzelnen Tag. Alle Mitarbeitenden bekommen jeden Morgen eine E-Mail mit einer kleinen KI-Aufgabe, die sie lösen können.

Das dauert nur wenige Minuten, integriert aber den Einsatz von KI-Technologien wie Copilot in den Arbeitsalltag.

Was war bisher eines der bedeutendsten HR-Projekte, das Sie bei Microsoft Österreich mitgestaltet haben?

Ein besonders prägendes Projekt war die Einführung unseres hybriden Arbeitsmodells. Gemeinsam mit meinem Team habe ich daran gearbeitet, Arbeitsbedingungen zu gestalten, die sowohl individuelle Bedürfnisse als auch die Anforderungen an Zusammenarbeit berücksichtigen. Wir haben nicht nur die technischen Voraussetzungen geschaffen, sondern auch eine neue Meeting- und Feedbackkultur etabliert. Das Ergebnis: Unsere Mitarbeitenden erleben mehr Selbstbestimmung und Motivation, und wir konnten die Attraktivität als Arbeitgeber weiter steigern.

Welchen Rat würden Sie jungen Frauen mitgeben, die in die HR-Welt einsteigen und sich langfristig als Gestalterinnen in Unternehmen positionieren möchten?

Mein wichtigster Rat: Glauben Sie an sich und bringen Sie Ihre Stärken aktiv ein. Suchen Sie sich Mentorinnen und Mentoren, vernetzen Sie sich und bleiben Sie neugierig. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Neues zu lernen und Verantwortung zu übernehmen – auch wenn es herausfordernd wirkt. Zeigen Sie Interesse an den Chancen sowie Herausforderungen für den Geschäftsbereich, in dem sie tätig sind. Seien Sie mutig, eigene Ideen einzubringen und Veränderungen voranzutreiben. Wir alle haben die Möglichkeit, Unternehmenskulturen nachhaltig zu prägen und als Vorbilder andere zu inspirieren.

Zur Person

Ingrid Heschl Fokus liegt auf Diversität, Inklusion und der neuen Arbeitswelt. Zuvor verantwortete sie globale HR-Prozesse in internationalen Unternehmen und leitete Projekte in Organisationsentwicklung, Talent Management und Recruiting. Ihre langjährige Praxis ergänzte sie mit einem berufsbegleitenden Studium des Human Resources Management an der FH Wien der WKW.

LEADERSHIP im Doppelpack

CHRISTINE MATZER UND **CHRISTOPH TROESCH** LEITEN ALS ERSTE CO-LEADERSHIP-DOPPELSPITZE DEN BEREICH HR BEI RAIFFEISEN NÖ-WIEN. IM AUSTRIAN BUSINESS WOMAN -INTERVIEW SPRECHEN SIE ÜBER VERTRAUEN, VISIONEN UND DARÜBER, WARUM GETEILTE FÜHRUNG ECHTE STÄRKE ENTFALTEN KANN.



Sie sind das erste Co-Leadership-Duo in der HR-Leitung von Raiffeisen NÖ-Wien. Was war ausschlaggebend für dieses Führungsmodell und wie hat es sich für Sie persönlich angefühlt, diesen Schritt zu gehen?

Christine Matzer: Der Mut zu neuen Führungsmodellen und der Wille, als Raiffeisen NÖ-Wien ein Signal für moderne Arbeitswelten zu setzen. Der Vorstand von Raiffeisen NÖ-Wien hat unsere komplementären Stärken gesehen, uns viel Vertrauen entgegengebracht – und bei diesem Schritt von Anfang an unterstützt.

Christoph Troesch: Wir teilen uns nicht einfach den Job als Bereichsleitung, sondern haben den Co-Lead zusätzlich zu unseren bestehenden Aufgaben inne. Wir verantworten also weiterhin unsere jeweiligen Abteilungen und leiten gemeinsam den

Bereich Human Resources. Das bedeutet viel Verantwortung, aber auch Begeisterung und Freude.

Co-Leadership bedeutet geteilte Verantwortung, aber auch geteilte Entscheidungswege. Was braucht es, damit ein solches Tandem nicht nur funktioniert, sondern echte Stärke entfaltet?

Christoph Troesch: Vertrauen, Klarheit und Kommunikation. Echte Stärke entsteht dann, wenn wir unsere Unterschiedlichkeiten als Ergänzung sehen und an einem Strang ziehen – mit Fokus auf gemeinsame Ziele.

Sie haben unterschiedliche inhaltliche Zuständigkeiten, aber eine gemeinsame Vision. Wie gelingt es Ihnen,

das große Ganze im Blick zu behalten?

Christine Matzer: Die inhaltliche Abgrenzung unserer Zuständigkeiten schafft Klarheit für unser Team. Und genau darum geht es: Wir sehen uns als EIN Team. Unsere gemeinsame Vision und Strategie zieht sich wie ein roter Faden durch den Bereich Human Resources – egal ob es um Recruiting, Kultur oder Gehaltsverrechnung geht. Wir sind stets sehr eng abgestimmt.

Was hat Sie beide ursprünglich für Human Resources begeistert?

Christoph Troesch: Human Resources ist für mich nicht nur Administration, sondern die Chance, unsere Arbeitswelt aktiv gestalten zu können. HR ist die Brücke zwischen Menschen und Organisation – für mich ein absolut spannender Job.

Christine Matzer: Die Mischung aus Menschenvermittlung, Strategie und Wirkung. HR verbindet das Zwischenmenschliche mit unternehmerischem Denken. Mir liegt es besonders am Herzen, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeitende gehört und wertgeschätzt fühlen, damit sie ihr Bestes geben können. Das hat eine direkte Wirkung auf ihre Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und auf unsere Unternehmenskultur – das motiviert mich jeden Tag aufs Neue.

Kultur, Agilität, Diversität: Sie setzen auf zentrale Zukunftsthemen. Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie aktuell, um diese Schlagworte mit Leben zu füllen?

Christoph Troesch: Statt Schlagworte in Hochglanzfolie wollen wir spürbare Veränderungen im Alltag. Beim Thema Unternehmenskultur setzen wir gerade einen starken Fokus auf Growth Mindset und eine gelebte Fehlerkultur. Durch verschiedene Workshop-Formate binden wir alle

Mitarbeitenden aktiv ein – vom Lehrling bis zur Führungskraft. Weiters wollen wir Angst vor dem großen Schlagwort Agilität nehmen und dort agil sein, wo es sinnvoll ist. Verschiedene Initiativen wie „Agile Minute“, „Agile Day“ und Online-Learnings geben Einblicke in agile Arbeitsweisen und fördern die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Christine Matzer: Wir stehen für ein Arbeitsumfeld, in dem jede und jeder gleiche Chancen hat – unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter, Religion oder sexueller Orientierung. In unsere Diversitätsstrategie zahlen viele verschiedene Maßnahmen von und für Mitarbeitende ein – z. B. unser WoMentoring-Programm oder das Netzwerk „Raiffeisen Connects – SIE verbindet.“, aber auch unser „Tag der Inklusion“ und Corporate-Volunteering-Initiativen. Vielfalt bedeutet für uns mehr als nur Unterschiedlichkeit. Sie ist ein zentraler Baustein unserer Unternehmenskultur und ein strategischer Erfolgsfaktor für Raiffeisen NÖ-Wien.

Wenn Sie jungen HR-Talenten etwas mitgeben könnten – was ist aus Ihrer Sicht wichtiger: fachliches Know-how oder das richtige Mindset?

Christoph Troesch: Fachliches kann man lernen, Haltung und Mindset sind entscheidend. Human Resources ist heutzutage Kulturtreiber, Innovationsfeld und Partner auf Augenhöhe. Und: Modernes HR muss Brückenbauer sein – zwischen Strategie und Menschen, zwischen Daten und Emotion. Dafür braucht es Neugier, Offenheit, Empathie, Gestaltungswille und Mut. Digitale Kompetenz ist natürlich auch ein sehr wichtiger Skill für die Zukunft.

Wie möchten Sie als HR-Doppelspitze gemeinsam wirken und wahrgenommen werden?

Christine Matzer: Als kompetente Doppelspitze mit Vorbildwirkung für moderne Führungs- und Arbeitsmodelle – die zeigt, dass man gemeinsam stark ist und Leadership auch im WIR geht.



Nichts ist O.K. bei K.O.-Tropfen!

K.O.-Tropfen riecht und schmeckt man nicht.

Passen wir aufeinander auf! Wie du richtig handelst, wenn du mitbekommst, dass jemandem K.O.-Tropfen ins Getränk gemischt werden, erfährst du unter wien.gv.at/gewaltschutz.

Oder wähle den 24h-Frauennotruf **01/71 71 9**.
Bei Gefahr ruf die Polizei unter **133**.

Hinschauen. Handeln. Helfen.
Gemeinsam gegen Gewalt an Frauen.

**Stadt
Wien**



Bezahlte Anzeige

Ist eh alles O.K.?



wien.gv.at/gewaltschutz

HR-TRENDS

KI-Revolution und Kulturwandel

Künstliche Intelligenz ist aus dem Recruiting nicht mehr wegzudenken. Automatisierte Screenings, Chatbots im Erstkontakt, Prognosen über Kündigungswahrscheinlichkeiten – was gestern noch Pilot war, wird Alltag. Doch ohne Transparenz und Fairness kippt die Technik ins Misstrauen. Erklärbare Algorithmen sind daher nicht Kür, sondern Pflicht.

Vorausschau statt Feuerwehr

Workforce Planning rückt in den Mittelpunkt. Unternehmen eruiieren nicht mehr nur, welche Stellen aktuell offen sind, sondern welche Kompetenzen in zwei, fünf oder zehn Jahren fehlen könnten. Demografie, Digitalisierung und globaler Wettbewerb zwingen HR, strategisch zu agieren statt bloß zu reagieren.

FÜHRUNG UNTER DRUCK

Die Rolle der Manager wird komplexer. Sie müssen Ziele erreichen, Teams motivieren, Wandel verkörpern und kulturelle Leitbilder vorleben. Viele Programme zur Führungskräfteentwicklung genügen diesen Ansprüchen nicht mehr. Kontinuierliches Up- und Reskilling wird entscheidend.

KULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

Veränderung funktioniert nur, wenn Mitarbeitende daran glauben. Driften Strategie und gelebte Kultur auseinander, entsteht Frustration. Unternehmen, die ihre Kultur aktiv pflegen und in Einklang mit der Strategie bringen, können Talente binden – andere verlieren sie.

ARBEIT NEU GEDACHT

Hybride Modelle haben sich etabliert, doch sie stellen neue Fragen: Wie führt man Teams, die selten gemeinsam im Büro sind? Wie vermeidet man Ungleichbehandlung zwischen Präsenz und Remote? Die Antworten darauf entscheiden, ob Unternehmen attraktiv bleiben.

LERNEN ALS DAUERAUFGABE

Digitalisierung verändert Jobprofile in rasantem Tempo. Unternehmen investieren deshalb verstärkt in Weiterbildungsprogramme, interne Akademien und Kooperationen mit Bildungsinstitutionen. Reskilling und Upskilling sind kein Zusatz, sondern ein Muss.

GESUNDHEIT IM ZENTRUM

Well-Being hat strategische Relevanz gewonnen. Psychische Belastungen, Stress und Burn-out gefährden nicht nur Individuen, sondern auch die Leistungsfähigkeit ganzer Organisationen. Erfolgreiche Unternehmen denken Gesundheit umfassend – körperlich, mental, finanziell.

DATEN ALS HEBEL

People Analytics liefert Echtzeitinformationen über Zufriedenheit, Performance und Fluktuation. Doch entscheidend ist nicht die Menge der Tools, sondern die Integration. Nur wer Daten intelligent nutzt, kann Prozesse steuern statt bloß beobachten.

VIELFALT ALS INNOVATIONSMOTOR

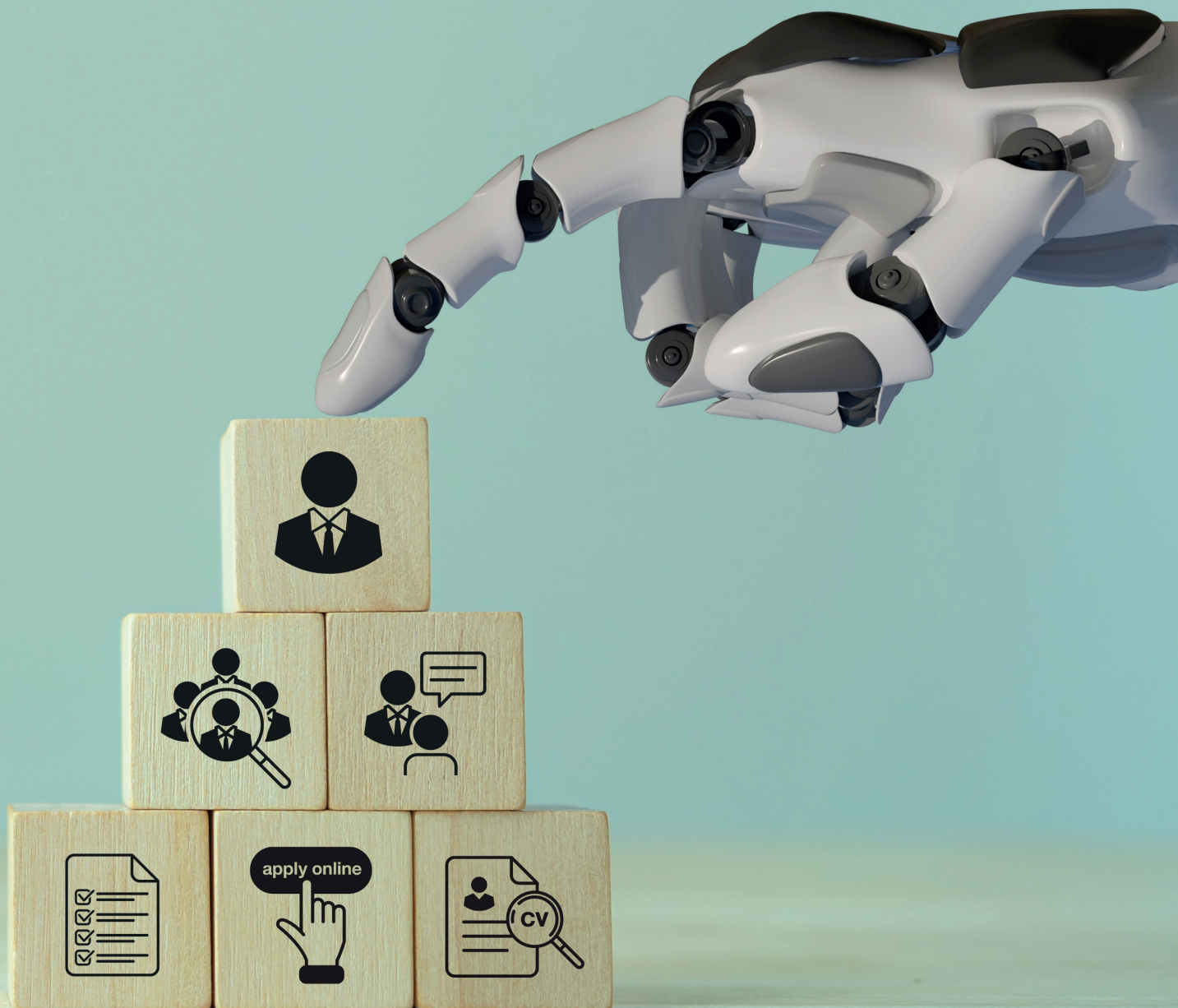
Diversity, Equity und Inklusion sind Wettbewerbsfaktoren. Diverse Teams erweisen sich als innovativer, belastbarer und stärker. Entscheidend ist, dass Vielfalt nicht auf Hochglanzbroschüren beschränkt bleibt, sondern Vergütung, Prozesse und Führung prägt.

REGULIERUNG UND VERTRAUEN

Mit Technologie wächst die Verantwortung. Datenschutz, das kommende EU-AI-Gesetz und arbeitsrechtliche Vorgaben zwingen Unternehmen, ihre Verfahren transparent und diskriminierungsfrei zu gestalten. Wer das versäumt, verliert Glaubwürdigkeit – und Talente.



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ, FACHKRÄFTEMANGEL, NEUE ERWARTUNGEN AN SINN UND FLEXIBILITÄT: DIE KOMMENDEN JAHRE WERDEN DIE PERSONALABTEILUNGEN RADIKAL VERÄNDERN. WER JETZT NICHT HANDELT, RISKIERT, IM WETTBEWERB UM TALENTE DEN ANSCHLUSS ZU VERLIEREN.



FÜR FRAUEN, DIE WISSEN WAS SIE WOLLEN



Vorbei die Zeiten, als Frauen auf Mode-, Beauty und Lifestyle-Themen reduziert wurden. Die Frau von heute macht Karriere, ist im Geschäftsleben erfolgreich. Und sie liest
AUSTRIAN BUSINESS WOMAN

AUSTRIAN
business 
WOMAN

ÖSTERREICHS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE FRAU



FOTO: FOTOLIA

www.austrianbusinesswoman.at
oder bestellen sie direkt unter abw@diemucha.at

Generationendialog statt Stellenanzeige

MAG. ALEXANDRA BALLAUN. SEIT FAST DREI JAHRZEHNTE IM HR-MANAGEMENT VON ANKERBROT, ERZÄHLT SIE, WIE INNOVATIVE INITIATIVEN VON LEHRLINGSFÖRDERUNG BIS „ERFAHRENE SEMESTER“ DEN FACHKRÄFTEMANGEL ABFEDERN UND WARUM SOZIALE VERANTWORTUNG DABEI DER SCHLÜSSEL IST.

Die demografische Entwicklung verändert den Arbeitsmarkt rasant. Wie begegnet Ankerbrot dem wachsenden Fachkräftemangel, insbesondere im Filialbereich?

Der Fachkräftemangel im Filialbereich ist längst Realität – und die demografische Entwicklung verstärkt diesen Trend. Wir reagieren darauf mit einer breiten Recruiting-Strategie: Wir sprechen Lehrlinge, Quereinsteiger und gezielt auch Pensionisten an. Gleichzeitig investieren wir in Ausbildung, Weiterbildung und attraktive Arbeitsbedingungen, damit Mitarbeitende langfristig unserem Unternehmen erhalten bleiben. Unser Ziel ist es nicht nur, offene Stellen zu besetzen, sondern Perspektiven zu schaffen, die binden und motivieren.

Sie setzen zunehmend auf kreative Recruiting-Ansätze. Können Sie uns mehr über Ihre Erfahrungen mit Community Recruiting und Lehrlings-Initiativen erzählen – was funktioniert besonders gut?

Community Recruiting bedeutet für uns, gezielt auf Netzwerke zuzugehen, die wir über klassische Kanäle kaum erreichen würden. Ein besonders erfolgreiches Projekt war das interkulturelle Onboarding: Dabei haben wir mit einem Kooperationspartner zusammengearbeitet, der selbst seine Lehre bei uns absolviert hat und später sehr erfolgreich ein eigenes Unternehmen aufgebaut hat.

Durch seine persönliche Geschichte und seine Verwurzelung in der Community konnte er Türen öffnen, die uns sonst verschlossen geblieben wären. Gerade Menschen, die stark in ihrer eigenen Community leben, reagieren selten auf ein anonymes Stelleninserat – wenn aber jemand aus ihrem Umfeld den Kontakt herstellt,

entsteht sofort eine Vertrauensbasis. Das erleichtert nicht nur den Einstieg, sondern schafft auch die Grundlage für eine erfolgreiche Integration im Unternehmen.

Auch bei unseren Lehrlings-Initiativen setzen wir auf gezielte Kooperationen und persönliche Ansprache. Derzeit arbeiten wir mit Cape 10 und dem SOS-Kinderdorf zusammen, um junge Menschen für eine Lehre zu gewinnen. Diese Bewerberinnen und Bewerber profitieren von einer starken Unterstützung und Betreuung durch die Institutionen und bringen einen großen Ansporn mit, eine qualitativ hochwertige Ausbildung zu absolvieren. Natürlich nutzen wir auch klassische Kanäle wie Stelleninserate im Lehrlingsfolder, aber für viele Bewerbungen ist Mundpropaganda ausschlaggebend – gerade weil wir persönliche Betreuung, Wertschätzung und eine vielfältige Ausbildung bieten. Dazu gehört auch unsere eigene E-Learning-App, die das Lernen flexibel und modern gestaltet. Der Erfolg spricht für sich: So sind beispielsweise im Filialbereich alle Lehrstellen für den kommenden September bereits besetzt – ein klarer Beleg dafür, dass unsere Recruiting-Maßnahmen wirken.

Mit der Initiative „Erfahrene Semester“ sprechen Sie gezielt Pensionisten an. Was hat Sie dazu bewogen, diesen Schritt zu gehen und welche Resonanz erleben Sie bislang vonseiten der Bewerberinnen und Bewerber?

Bei ANKER gehen wir die verschiedensten neue Wege, um dem Fachkräftemangel zu begegnen – und wir setzen dabei bewusst auch auf die Erfahrung von Senioren. Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Vollpension haben wir das innovative Recruitingmodell „Erfahrene Semester“

entwickelt. Es richtet sich gezielt an aktive Pensionisten bietet flexible Jobs, geht auf individuelle Bedürfnisse ein und ermöglicht den Einstieg in unsere Filialteams. Dabei geht es uns nicht nur darum, offene Stellen zu besetzen. Mit unserer Initiative „Erfahrene Semester“ schaffen wir auch echten Generationendialog und leisten einen Beitrag gegen Altersarmut und Einsamkeit. Die Resonanz ist erfreulich groß: Wir haben bereits zahlreiche Bewerbungen erhalten und einige Pensionisten erfolgreich eingestellt. Entscheidend ist, die Aufgaben im Filialalltag sehr konkret zu erklären, damit Bewerber realistisch einschätzen können, ob die vielseitige, teilweise auch körperlich fordernde Tätigkeit zu ihnen passt. Die beruflichen Hintergründe sind sehr unterschiedlich, und genau das macht diese Zielgruppe spannend – viele bringen wertvolle Erfahrung, Verlässlichkeit und eine besondere Kundenorientierung mit. Einige Bewerbungen leiten wir auch direkt an die Vollpension weiter. Die Initiative zeigt, wie Generationenvielfalt, gesellschaftliche Verantwortung und unternehmerischer Erfolg Hand in Hand gehen können.

Stichwort Generationendialog: Welche Vorteile entstehen aus Ihrer Sicht, wenn Lehrlinge und Pensionisten gemeinsam in einem Team arbeiten?

Da entsteht ein echter Mehrwert: Jüngere bringen neue Perspektiven und aktuelles Fachwissen aus ihrer Ausbildung ein, ältere Kolleginnen und Kollegen steuern langjährige Erfahrung und Gelassenheit bei. Dieser Austausch fördert nicht nur das Fachliche, sondern schafft auch ein starkes soziales, respektvolles Miteinander, das gesellschaftlich immer wichtiger wird.

»Bei ANKER gehen wir die verschiedensten neue Wege, um dem Fachkräftemangel zu begegnen – und wir setzen dabei bewusst auch auf die Erfahrung von Senioren.«

MAG. ALEXANDRA BALLAUN



In den Familien gibt es häufig kaum noch Kontakt zwischen den Generationen. Umso wertvoller ist es, wenn dieser im Arbeitsalltag wieder entsteht. Für Lehrlinge ist es oft sehr hilfreich, jemanden im Team zu haben, der sie geduldig begleitet – und umgekehrt ist es für die ‚Erfahrenen Semester‘ ein echtes Erfolgserlebnis, wenn sie von den jungen Kollegen Neues lernen. So entsteht nicht nur ein beidseitiger Wissenstransfer, sondern auch ein Miteinander, das Brücken zwischen den Generationen baut.

Wie wichtig ist Ihnen persönlich das S in ESG, also der soziale Aspekt unternehmerischer Verantwortung? Und wie verankern Sie dieses Denken im HR-Alltag bei Ankerbrot?

Das Soziale ist für uns kein Zusatz, sondern ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Bei ANKER wollen wir ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Lebensphasen und Fähigkeiten ihren Platz finden – und in dem sie Wertschätzung erfahren. Dazu gehört auch der Ausgleich zwischen den Generationen. Wir alle wollen einen Arbeitsplatz, an dem wir gebraucht und geschätzt werden – und genau das ist unser Anspruch.

»Das Soziale ist für uns kein Zusatz, sondern ein zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur.«

MAG. ALEXANDRA BALLAUN



Dies unterstützen wir zum Beispiel über Führungskräfteseminare, die die unter anderem die Rolle als Vorbild herausarbeiten und stärken sollen, mit individuellen Coachings, verschiedenen Workshops und regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen. Gute Führung ist heute wichtiger denn je – denn sie ist der echte Mehrwert der Zukunft, wenn es darum geht, Arbeitsplätze attraktiv zu gestalten und Menschen langfristig an ein Unternehmen zu binden. Für mich persönlich ist klar: Wer soziale Verantwor-

tung ernst nimmt, gewinnt nicht nur Mitarbeitende, sondern auch deren Loyalität und Engagement – und das ist ein großes Asset – menschlich wie wirtschaftlich.

Wenn Sie heute auf Ihre HR-Arbeit der letzten Jahre blicken: Welcher Moment war für Sie persönlich besonders prägend?

Die letzten Jahre waren bei Ankerbrot von großen Veränderungen und Herausforderungen geprägt, vor allem bedingt durch die Auswirkungen der Pandemie und die Übersiedlung unserer Großbäckerei von Wien nach Lichtenwörth. Dazu kommt der Aufbau unseres modernen Schulungszentrums für die Filialen in Wien. Ich bin unglaublich stolz auf mein Team, das all diese intensiven Phasen mitgetragen hat – und dabei stets offen für neue, kreative HR-Themen geblieben ist.

Prägend ist für mich ist nach 29 Jahren Ankerbrot kein einzelner Moment, sondern immer noch der enorme Zusammenhalt zwischen den Kolleginnen und Kollegen – und die Kraft, die daraus entsteht. Genau dieses Miteinander ist für mich die Basis, um auch in herausfordernden Zeiten gemeinsam und auch auf neuen Wegen voranzugehen.



Foto: Michaela Kraus

SIGRID HEINZLE

Vice President People & Culture
Greiner AG

Mitarbeiter im Fokus

Seit Mai des Vorjahres trägt Sigrid Heinzle die gruppenweite Verantwortung für Human Resources bei Greiner. Mit der neuen Funktion „Vice President People & Culture“ unterstreicht das Unternehmen die zentrale Bedeutung seiner Mitarbeiter. Bereits seit April 2023 bei Greiner, arbeitete Heinzle zuvor als Head of Strategic People & Culture an der HR-Strategie mit. Die operativen Themen bleiben bei den drei Sparten Packaging, NEVEON und Bio-One, während konzernweite Kompetenzzentren künftig die Zusammenarbeit stärken sollen. Die Vorarlbergerin studierte Prozess- und Projektmanagement in Dornbirn und war in leitenden HR-Funktionen bei Kraft Foods, Iventa, Coca-Cola HBC und RHI Magnesita tätig. Mit über zwanzig Jahren internationaler Erfahrung bringt sie breite Expertise in die Weiterentwicklung der HR-Strategie von Greiner ein.

HR Inside
SUMMIT



Dein **HRz** schlägt höher?

Dann schnell dein
Ticket sichern!

8.–9. Oktober 2025
Hofburg Vienna



Zwischen Menschen und Technologie – die neue Rolle von HR bei IBM

MAG. MADELEINE BAUER-EDER. SIE IST CHRO UND TEIL DER GESCHÄFTSFÜHRUNG VON IBM ÖSTERREICH. IM ABW-INTERVIEW SPRICHT DIE EXPERTIN ÜBER KI ALS PARTNER IM HR, LEBENSLANGES LERNEN UND WARUM MUT FÜR JUNGE FRAUEN WICHTIGER IST ALS PERFEKTION.

Sie sind nicht nur CHRO, sondern auch Teil der Geschäftsführung von IBM Österreich. Was hat Sie ursprünglich zur HR geführt und was begeistert Sie heute an der Schnittstelle zwischen Strategie, Menschen und Technologie?

Ich habe meine Karriere im Consulting begonnen, vor allem im IT-Umfeld – erste Berührungspunkte mit HR ergaben sich eher am Rande, etwa durch Benchmarking-Aufträge. Nach einer internationalen Rolle hat mir mein damaliger Mentor die Frage gestellt: „Wenn alles möglich wäre – welchen Job würdest du gerne machen?“ Für mich war sofort klar: die HR-Partnerrolle. Mich hat schon damals fasziniert, wie wir Rahmenbedingungen schaffen können, in denen Menschen und Organisationen gleichermaßen wachsen – eine echte Gestaltungsaufgabe.

Heute begeistert mich besonders, wie zentral HR inzwischen in der Unternehmensstrategie verankert ist. Wir schlagen die Brücke zwischen Business-Zielen und den Talenten, die sie umsetzen – und nutzen Technologien wie KI gezielt, um diesen Prozess zu unterstützen. Gerade an dieser Schnittstelle von Menschen, Strategie und Technologie sehe ich enormes Potenzial,

FOTO: SABINE KLIMPT

Arbeit nicht nur effizienter, sondern gleichzeitig menschlicher zu gestalten.

IBM ist weltweit ein Synonym für digitale Transformation. Wie verändert diese technologische Entwicklung konkret die Arbeit im HR-Bereich?

HR wird nicht länger als reine Supportfunktion gesehen, sondern als Treiberin der Transformation. KI und Automatisierung haben uns geholfen, Routineaufgaben massiv zu vereinfachen: Bei IBM werden heute rund 94 Prozent aller Standard-HR-Anfragen von unserem digitalen KI-Assistenten „AskHR“ beantwortet. Das verschafft uns Freiräume für das Wesentliche – Führungskräfte zu beraten, Talente zu entwickeln und die Kultur zu gestalten.

Digitale Transformation bedeutet im HR also nicht weniger Menschlichkeit, sondern im Gegenteil: mehr Raum für echte Interaktion.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz in Ihrer HR-Arbeit – etwa im Recruiting, in der Weiterbildung oder beim Talentmanagement?

Eine sehr zentrale. KI unterstützt uns entlang des gesamten Employee Life Cycle – von Recruiting und Onboarding bis Weiterbildung und Karriereplanung. Wichtig ist uns der Ansatz der Human Friendly Automation: KI soll Menschen nicht ersetzen, sondern befähigen.

Im Recruiting nutzen wir KI, um Bewerbungen schneller zu sichten und objektiver zu bewerten – die finale Entscheidung trifft aber immer ein Mensch.

In der Weiterbildung ermöglicht uns unsere KI-gestützte Plattform YourLearning, individuelle Lernpfade basierend auf Skills und Interessen zu gestalten.

Im Talentmanagement setzen wir mit unserer Plattform YourCareer auf Transparenz: Mitarbeitende sehen, welche Entwicklungsmöglichkeiten und nächsten Karriereschritte für sie offenstehen. KI analysiert dazu Skills, Präferenzen und Unternehmensbedarfe – so entsteht eine datenbasierte Grundlage, die Mitarbeitende aktiv unterstützt und Führungskräfte gezielt beraten kann. So wird Technologie zu einem echten Partner, der den Menschen stärkt.



Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt Innovation antreibt. Deshalb setzen wir auf Programme, die Mädchen und junge Frauen früh für Technologie begeistern.



MAG. MADELEINE BAUER-EDER

Sie bewegen sich in einem internationalen Konzern, agieren aber mit starkem Fokus auf den österreichischen Markt. Welche lokalen HR-Themen stehen bei Ihnen derzeit besonders im Vordergrund?

Heute haben viele Skills nur noch eine Halbwertszeit von drei bis fünf Jahren – das verändert die gesamte Logik von Arbeit. Für uns in Österreich heißt das: Talente für Zukunftsfelder zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu halten. Besonders wichtig ist mir dabei, noch mehr Frauen und Männer für Tech-Berufe zu begeistern.

Ein zweites großes Thema ist die hybride Arbeit. Nähe und Zusammenhalt entstehen hier nicht automatisch, deshalb setzen wir auf Mikroteams, die ihre Zusammenarbeit selbst gestalten und dadurch Eigenverantwortung, Verbundenheit und Innovationskraft fördern.

Und schließlich: lebenslanges Lernen. Wenn Skills so schnell an Relevanz verlieren, muss Weiterbildung Teil der Kultur sein – nur so bleiben Menschen und Unternehmen zukunftsfähig.

Wie gelingt es IBM, als Tech-Konzern auch weibliche Talente für Fach- und Führungsrollen zu gewinnen?

Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt Innovation antreibt. Deshalb setzen wir auf Programme, die Mädchen und junge Frauen früh für Technologie begeistern – etwa durch Mentoring, Coding-Workshops oder Kooperationen mit Schulen und Universitä-

ten. Besonders freut mich, dass unser Töchtertag dieses Jahr so ein Erfolg war und so viele Schülerinnen mit großer Begeisterung dabei waren.

Intern achten wir darauf, dass Frauen gezielt in Talent- und Nachfolgeprogramme aufgenommen werden. Und wir machen Rollenmodelle sichtbar: Wenn junge Kolleginnen sehen, dass Frauen bei IBM zentrale Führungspositionen übernehmen und Technik gestalten, ist das inspirierend und ermutigend zugleich.

Was bedeutet für Sie modernes HR-Management – jenseits von Buzzwords wie New Work, Agilität oder Resilienz?

Für mich heißt modernes HR, konsequent menschenzentriert zu denken. Technologie ist dabei ein Hebel, aber kein Selbstzweck. Es geht darum, Mitarbeitenden Orientierung zu geben, Potenziale zu entfalten und eine Kultur zu fördern, in der Vertrauen, Transparenz und Empathie genauso wichtig sind wie Effizienz.

Am Ende zählt, ob HR dazu beiträgt, dass Menschen Sinn in ihrer Arbeit finden, gefördert werden – und dadurch das Unternehmen erfolgreich machen.

Welche Ratschläge würden Sie jungen Frauen geben, die eine Karriere im Human Resources-Bereich starten möchten?

Seid neugierig und offen für Neues! HR entwickelt sich rasant – von einer administrativen Funktion hin zu einer der strategisch wichtigsten im Unternehmen. Baut euch früh technologische Kompetenzen auf, bleibt aber immer nah an den Menschen.

Mein zweiter Rat: Sucht euch Mentorinnen oder Mentoren, die euch fordern und fördern. Und drittens: Habt den Mut, eure Perspektiven einzubringen und kritische Fragen zu stellen. Gerade, wenn ihr neu im Unternehmen seid, habt ihr einen frischen Blick, der unglaublich wertvoll ist.

Was ich jungen Frauen besonders mitgeben möchte: Wartet nicht darauf, alles perfekt zu können. Oft wächst man gerade dann, wenn man sich eine Aufgabe zutraut, die zunächst zu groß erscheint. Diese Schritte zu wagen, macht eine Karriere spannend – und prägt gleichzeitig die Organisation positiv.





Foto: Austrian Standards

SABINE FRENA
Head of People & Organization
Austrian Standards

Globales Netzwerk

Sabine Frena leitet seit Sommer 2024 die Personalagenden von Austrian Standards. Die Osttirolerin bringt langjährige Erfahrung aus dem internationalen Finanzsektor und der Europäischen Kommission mit. Ihr Fokus liegt auf der strategischen Weiterentwicklung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden. Als mehrsprachige HR-Generalistin verfügt sie über umfassende Kompetenz im Aufbau von HR-Funktionen und in der Entwicklung professioneller Servicebereiche. Mit internationaler Erfahrung

und lösungsorientiertem Ansatz stärkt Frena die Personalstrategie von Austrian Standards, das als Teil eines weltweiten Netzwerks in 167 Ländern Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Exportfähigkeit fördert.

MAG. ALEXANDRA HILGERS

Vorstandsmitglied & Head of HR, Takeda

Lokale und globale Verantwortung

Nach dem Studium der Internationalen Betriebswirtschaft an der Universität Wien startete Alexandra Hilgers ihre Karriere bei SMC, wo sie Human Resources Management in CEE verantwortete. 2006 wechselte sie zu Baxter, später Baxalta, und übernahm zunehmend Führungsverantwortung im HR-Bereich. Als Direktorin bei Shire leitete sie ab 2015 die HR- und Kommunikationsagenden für rund 4.200 Mitarbeiter in Österreich. 2019 trat sie in die Geschäftsleitung von Takeda Österreich ein und verantwortete als Head of HR & Communications die gesamte HR-Agenda, Employer Branding, Talentmanagement sowie die externe Repräsentation des Unternehmens. Seit 2023 ist sie Mitglied des österreichischen Boards und global als HRBP Transformation Strategy (eAGILE) tätig. In dieser Rolle leitet sie die HR-Agenden des Produktionsstandorts mit über 2.800 Beschäftigten und gestaltet konzernweite Transformationsprojekte mit.



Foto: Takeda/Gregor Schweinester



Foto: SPAR/Eva trifft. Fotografie

MAG. DR. KATRIN WETSCH

Leitung des Bereichs Konzern-Personalwesen
SPAR Österreich Gruppe

Expertin für Risiko-Management

Die Salzburger Juristin Mag. Dr. Katrin Wetsch übernahm im September die Leitung des Konzern-Personalwesens der SPAR Österreich Gruppe und ist damit fachlich für über 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig. Seit 2021 bei SPAR, leitete sie zuletzt Personalrecht und HR Compliance. Nach dem Jus-Studium in Salzburg sammelte sie Erfahrung in renommierten Kanzleien in Wien und Salzburg, bevor sie 2017 als Assistentin und Lehrbeauftragte an die Universität Salzburg wechselte. Dort schloss sie 2021 ihr Doktorat ab. Nun verantwortet die Personalrechtsexpertin konzernweit die HR-Agenden von SPAR und den Tochterunternehmen in Österreich, Norditalien, Ungarn, Slowenien, Kroatien, Tschechien, Rumänien und Bayern.

her CAREER

DAS GRÖSSTE KARRIERE- & NETZWERKEVENT

9.–10. OKTOBER 2025 | MOC, MÜNCHEN

Für Absolvent:innen, Frauen* in Fach- und
Führungspositionen und Gründer:innen



über **200**
Aussteller:innen



über **300**
MeetUps & Talks



über **450**
Role Models



über **60**
Vorträge & Panels



Sinem Nazlı Demir
Public Communications
Lead at Feminizidmap –
Monitoring Agency for
Femi(ni)cides in Germany

Speakerin



Anna Sophie Herken
Vorständin der Deutschen
Gesellschaft für Inter-
nationale Zusammen-
arbeit (GIZ)

Table Captain



Beatrice Oola
Geschäftsführerin APYA
Productions, Gründerin
Fashion Africa Now

Table Captain
& Speakerin



Ganzjährig netzwerken
und spannende
Insights

ab 10 €
für ein
Tages-Ticket

Info unter
her-career.com/
expo



Eun-Kyung Park
SVP DTC & Networks,
Country Manager DACH,
The Walt Disney
Company DACH

Table Captain



Saskia Schlemmer
Rechtsanwältin für
Familienrecht und
Autorin

Table Captain
& Speakerin

SPONSOR:INNEN

Deutsche
Hochschulwerbung

STRÖER
deutsche städte medien

StudySmarter

HAUPTMEDIENPARTNER:INNEN

Frankfurter Allgemeine

Startup
Valley

9. Oktober 2025
herCAREER@Night

Das Netzwerkevent mit über
60 Table Captains!

Anmeldung unter
her-career.com/atnight

HR neu gedacht



JULIE GRUBER UND **ANITA STADLMANN** ZEIGEN, WIE MAN MIT MUT, WEITBLICK UND EINEM STARKEN NETZWERK NICHT NUR VAKANZEN ÜBERBRÜCKT, SONDERN DIE ZUKUNFT VON HR GESTALTEN KANN. MIT WOLKENROT HABEN SIE ÖSTERREICHS ERSTE PLATTFORM FÜR HR-INTERIM-MANAGEMENT ETABLIERT – UND EINE ERFOLGSGESCHICHTE GESCHRIEBEN, DIE INSPIRIERT.

HR-Interim-Management galt lange als Nischenlösung. Heute ist es ein strategisches Instrument. Was hat Sie schon 2016 dazu bewogen, genau hier ein Unternehmen aufzubauen?

Julie Gruber: Erstmals bin ich vor mehr als zwanzig Jahren mit Interim Management in Berührung gekommen - damals hielt dieser Trend aber nicht allzu lange an. Spezialisierungen von Providern im Interim-Management gab es noch nicht. Als ich vor knapp zehn Jahren den Entschluss gefasst habe Wolkenrot zu gründen, wollte ich bewusst den Fokus auf HR legen. Damit haben wir eigentlich auch ein neues Berufsfeld etabliert, das es zuvor in dieser Form noch nicht gab.

Anita Stadlmann: Genau, davor wurde eher mit klassischen Karenzvertretungen gearbeitet. Wir haben gesehen, dass es in Unternehmen immer mehr Generalisten braucht. Zusätzlich sind Spezialisten für bestimmte Projekte und Aufträge aber unabdingbar, und genau hier kommen HR Interim Manager ins Spiel: Unterstützung auf Zeit und Hilfe zur Selbsthilfe, das war unser Ansatz.

Julie Gruber: Damit haben wir das Klischee vom männlichen, grauhaarigen Berater auf-

gebrochen und eine neue Möglichkeit geschaffen. Wer bereits auf HR-Erfahrung zurückblicken kann, aber nicht mehr in fixen Konzernstrukturen arbeiten möchte, eine Teilzeitoption sucht, kann als HR Interim Manager viel bewegen und aktiv zu Lösungen beitragen. Das ist nicht nur herausfordernd, sondern auch sehr bereichernd.

Anita Stadlmann: Was Wolkenrot von anderen Anbietern unterschiedet, ist zum einen die Spezialisierung auf HR und zum anderen, unser Netzwerk mit aktuell insgesamt dreißig Experten.

Was macht HR auf Zeit eigentlich so wirkungsvoll – gerade in Zeiten von Transformation, Fachkräftemangel und digitalem Wandel?

„
Ein gemeinsames Ziel zu haben, ist für mich die Voraussetzung.
“

JULIE GRUBER

Anita Stadlmann: Eine Kollegin sagte einmal, wenn man in einem Unternehmen angestellt ist, arbeitet man meist auf mittel- bis langfristige Perspektive. Aber manchmal braucht es auch einen Sprint, und genau hier kann HR Interim Management die beste Arbeit leisten. Wir kommen ins Unternehmen, steigen sofort ein, meist für drei bis sechs Monate, und geben in dieser Zeit alles. Wir bringen also nicht nur unsere Expertise, sondern auch ein ganz anderes Energielevel in das Unternehmen. Als externe Person sehe ich die Dinge anders und kann sie direkter ansprechen. Und wir sehen, dass es wirkt, denn 70 bis 75 Prozent der Kunden kommen wieder.

Julie Gruber: Die Transformation und Digitalisierung stellen Unternehmen auch vor die Herausforderung: Wohin soll die Reise eigentlich gehen? Dazu braucht es eben Spezialisten, die Orientierung geben. Durch unser Netzwerk im Hintergrund können wir auch ein ganz anderes Level an Qualität bieten. Wir erarbeiten mit den Unternehmen gemeinsam passende Formate, betten diese ins Unternehmen ein und sorgen für Know-how-Aufbau und entsprechende Qualifizierung der Mitarbeitenden.

Sie leben Co-Leadership auf Augenhöhe. Was ist Ihr Geheimnis als Gründerinnen-Duo?

Julie Gruber: Ein gemeinsames Ziel zu haben, ist für mich die Voraussetzung. Zudem ergänzen wir uns sehr gut. Anita ist eher pragmatisch und umsetzungsorientiert und ich bin ein bisschen mehr der kreative Freigeist.

Anita Stadlmann: Auch inhaltlich haben wir uns die Tätigkeiten aufgeteilt. Ich bin für Finanzen und interne Organisation zuständig, Julie für Business Development und Marketing. Vertrieb machen wir beide. Regional decke ich eher die Kunden außerhalb von Wien ab.

Julie Gruber: Klare Aufgabenabgrenzung ist wichtig – gleichzeitig hinterfragen wir laufend, ob Anpassungen oder Weiterentwicklungen notwendig und sinnvoll sind. Gerade in unserer Branche gehört eine gewisse Offenheit einfach dazu.

Wolkenrot ist heute weit mehr als eine Plattform. Wie haben Sie Ihr Netzwerk aufgebaut? Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre HR-Experten aus?

Julie Gruber: Ich sehe unser Netzwerk ganz klar als sicheren Hafen für HR-Experten, die ihre Erfahrung vielfältig einsetzen möchten. Und das ist auch schon das Kernstück: Viel Erfahrung. Bei uns wird kein HR-Manager

einer Situation überlassen, die er nicht schon mal selbst erlebt haben.

Anita Stadlmann: Auch wenn ein Großteil unserer Arbeit aus operativen Tätigkeiten besteht, ist es wichtig, dass unsere Experten über eine ausgezeichnete Beratungskompetenz und unternehmerisches Denken verfügen. Gerade im HR-Management-Bereich geht es oft darum, Menschen zu challengen, klares Feedback zu geben und auch einmal den Finger in die Wunde zu legen. Gleichzeitig muss man Zahlen lesen können, um an den betriebswirtschaftlich richtigen Schrauben drehen zu können.

Julie Gruber: Genauso wichtig ist es uns auch, dass die Menschen, die Teil unseres

„
**Wenn eine
Leitungsposition
in HR ausgeschrieben
wird, übersehen
Unternehmen manchmal
das Potenzial eigener
Kandidaten.**“

ANITA STADLMANN

Netzwerks sind, gerne ihre Erfahrung teilen – es geht nicht um Selbstdarstellung. Dazu setzen wir auf einen regelmäßigen Austausch und seit zwei Jahren auch auf Peer Group Learning.

Welche Trends sehen Sie aktuell im Bereich HR-Digitalisierung, was sind typische Hürden, an denen Unternehmen (noch) scheitern?

Julie Gruber: Eine Herausforderung ist sicherlich die rasant wachsende Vielfalt: es gibt so viele unterschiedliche Systeme, gefühlt kommen täglich neue dazu. Genau diese Überforderung – kombiniert mit fehlenden Ressourcen – kann dazu führen, dass man an den geliebten Excel-Listen einfach noch ein bisschen länger festhalten will.

Anita Stadlmann: Gerade bei internationalen Konzernen werden neue Systeme auf kleinere Märkte übergestülpt. Schnittstellen funktionieren nicht immer gleich von Anfang an, teilweise werden dann mehrere Systeme parallel fortgeführt.

Julie Gruber: KI-Lösungen gelten heute oftmals als vermeintliche „Wunderpille“. In Wahrheit bräuchte es häufiger einen ganzheitlichen Therapieansatz. Oder es führt zu einer Art Schockstarre. Die Digitalisierung wird verzögert, weil der konkrete Nutzen von KI noch nicht einschätzbar ist.

Sie begleiten Unternehmen in klassischen HR-Fragen und gleichzeitig bei digitalen Innovationsprozessen. Was braucht es, damit beides wirklich zusammenspielt?

Anita Stadlmann: Im Durchschnitt machen klassische HR-Aufgaben immer noch mehr als die Hälfte der Arbeit aus. Der Rest verteilt sich gleichmäßig auf Recruiting und Projektbegleitung – das sind dann jene Aufgaben, wo es um Innovation geht. Wir achten bei der Wahl der HR-Manager darauf, dass für das konkrete Problem die Person mit passender Kompetenz und Erfahrung eingesetzt wird.

Julie Gruber: Zudem können wir sehr gut eingespielte Tandem-Lösungen anbieten: also zwei HR Interim Manager für zwei unterschiedliche Herausforderungen, die Innovationsprozesse und klassische HR-Aufgaben gemeinsam abdecken: Unternehmen setzen zum Beispiel zwei Teilzeitkräfte interimistisch für eine Vollzeitstelle ein – und profitieren zugleich von der gebündelten Expertise und reibungslos abgestimmten



Arbeitsabläufen. Damit können wir den gesamten Prozess für die Unternehmen noch stärker optimieren.

Als Externe sieht man oft klarer. Können Sie sich an einen Moment erinnern, in dem Ihr Blick von außen einen echten Durchbruch gebracht hat?

Anita Stadlmann: Wenn eine Leitungsposition in HR ausgeschrieben wird und wir für das Recruiting geholt werden, übersehen Unternehmen manchmal das Potenzial eigener Kandidaten. Im Laufe unseres Interim-Mandats können wir mit Sparring und entsprechender Anleitung diese ungeschliffenen Diamanten formen und interne Möglichkeiten freilegen.

Julie Gruber: Wovon Unternehmen ebenfalls stark profitieren, ist die umfangreiche Branchenkompetenz, die unsere Manager mitbringen. Kennt jemand die sehr effizienten Prozesse aus dem Handel, kann er diese auf andere Branchen, wie die Industrie, übertragen und Abläufe beschleunigen.

Sie leben Unternehmertum und Female Empowerment. Welche Rollenbilder möchten Sie bewusst hinter sich lassen und welche vorleben?

Julie Gruber: Es ging mir in erster Linie nicht um den Profit. Aber ich bin davon überzeugt, wenn wir das, was wir tun, gern machen, wird es erfolgreich sein. In Wahr-

„KI-Lösungen gelten heute oftmals als vermeintliche „Wunderpille“. In Wahrheit bräuchte es häufiger einen ganzheitlichen Therapieansatz.“

JULIE GRUBER

heit geht es immer um Menschen, ob das nun die Kunden sind oder unsere Experten im Netzwerk. Mir ist hier ein wertorientiertes Arbeiten sehr wichtig: Sich gegenseitig unterstützen, weiterentwickeln und den Job ein Stück weit zur Berufung machen.

Anita Stadlmann: Dem kann ich nur zustimmen. Sich Ziele stecken und Träume haben – das kann jeder, egal ob Mann oder Frau. Wenn das eigene Tun Sinn und Freude macht, kann es nicht verkehrt sein. Jeder sollte sich entfalten und mit dem Job auf seine Art identifizieren können.

Was würden Sie einer jungen Frau raten, die in der HR-Branche Karriere machen möchten?

Julie Gruber: HR ist keine Rocket Science, aber es geht um mehr als nur Schönwetterthemen. Du musst mit deiner Expertise Menschen und Zahlen bedienen können.

Anita Stadlmann: Hab keine Angst vor Neuem, setze auf lebenslanges Lernen, und vernetze dich – denn gemeinsam kommt man immer weiter.



– Kostenlose Anzeige –



**WIR GEBEN
KINDERN WIEDER
EIN ZUHAUSE**

SPENDEN UNTER WWW.PROJUVENTUTE.AT

SPENDENKONTO: IBAN: AT61 2040 4000 4040 4600





HR muss mehr sein als Verwaltung

CHRISTINA DANZER, M.A. Die Global HR Business Partnerin bei Atos spricht über die Balance zwischen Menschen, Märkten und Strategien. Sie erklärt, warum HR ein echter Sparringspartner der Führungskräfte sein muss und weshalb der menschliche Faktor auch in Zeiten von Künstlicher Intelligenz unverzichtbar bleibt.

Aufgewachsen in einem Familienunternehmen wusste Christina Danzer früh, dass sie Wirtschaft und Human Resources kombinieren wollte. Sie studierte Internationale Wirtschaft und absolvierte anschließend ein Masterstudium im HR-Bereich – ein Weg, den sie jederzeit wieder einschlagen würde.

Vielfalt als Erfolgsfaktor

Heute ist Danzer Global HR Business Partner bei Atos. Ihre Aufgabe: Kulturen, Strategien und Menschen in einem internationalen Technologiekonzern miteinander zu verbinden. Die Vielfalt an Erfahrungen und Hintergründen innerhalb des Unternehmens sieht sie als entscheidenden Vorteil: „Das gemeinsame Ziel für den Kunden eint uns über Ländergrenzen hinweg.“

Partner auf Augenhöhe

Für Danzer ist HR weit mehr als eine Support-Funktion. Sie versteht sich als Sparringspartner der Führungskräfte. Voraussetzung dafür sei ein tiefes Verständnis der fachlichen Anforderungen. Nur wer weiß, welche Kompetenzen künftig gebraucht werden, könne Strategien gemeinsam mit den Fachabteilungen entwickeln und umsetzen.

Sicherheit im Wandel

In einer Branche, die von Geschwindigkeit und Innovation geprägt ist, sieht

Danzer HR auch als Stabilitätsanker. Ein zukunftssicherer Arbeitgeber müsse seinen Teams Beständigkeit geben – etwa durch gezielte Weiterbildung und klare Strukturen, die Verlässlichkeit schaffen.


Was gute HR-Arbeit ausmacht

Danzer betont, dass klassische Themen wie Arbeitsrecht oder Recruiting wichtig bleiben, aber nicht genügen. „Best Practices“ müssten immer auf die individuelle Situation des Unternehmens abgestimmt werden. Nur so könne HR echten Mehrwert schaffen.

Österreichische Stärken

Besonders schätzt sie in Österreich das Bewusstsein für den Wert der Mitarbeiter. Die Hauptaufgabe von HR sei es, Führungskräfte und Teams so zu unterstützen, dass sie ihre Ziele beim Kunden erreichen können.

Der menschliche Faktor bleibt

Mit Blick in die Zukunft sieht Danzer technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz als Chance – doch sie ist überzeugt: Der menschliche Faktor bleibt entscheidend. „HR kann nicht nach Schema X agieren. Es geht immer darum, Unternehmensziele und persönliche Bedürfnisse in Einklang zu bringen.“ 

„
DIE BESTEN
HR-EXPERTEN MIT
LANGJÄHRIGER
ERFAHRUNG MÖGEN
VIELE BEST-PRACTICES
KENNEN, ABER WICHTIG
IST ES, ZU ÜBERPRÜFEN,
OB DIESE AUCH ZUM
UNTERNEHMEN PASSEN.
“

CHRISTINA DANZER



Wie Unternehmen heute gezielt die richtigen Mitarbeiter gewinnen können, weiß Personalexperte **FLORIAN SEDLMAYER**.

Die Arbeitswelt ist im Wandel, und sie hat einen Namen: Generation Z. Die jungen Talente, geboren zwischen 1997 und 2012, bringen eine Dynamik mit, die oft als erfrischend und agil beschrieben wird. Sie sind digital versiert und fordern eine Flexibilität, die für ältere Generationen undenkbar war. Doch hinter dieser vermeintlichen Leichtigkeit verbirgt sich eine unbequeme Wahrheit, die viele Unternehmen ignorieren: Für die meisten Betriebe ist Generation Z nicht der erhoffte Segen, sondern ein massives Problem. Sie bringen zwar Bewegung, sind aber oft nicht bereit, eine Substanz aufzubauen, die für langfristigen Erfolg notwendig ist. Das Resultat ist eine verweichlichte Arbeitseinstellung, die den Wert traditioneller Leistungsbereitschaft und harter Arbeit nicht mehr versteht.

Als Geschäftsführer sehe ich täglich, wie Unternehmen in der gesamten DACH-Region mit dieser ernüchternden Realität kämpfen. Sie stehen vor einer existenziellen Frage: Wie finden wir in dieser

Generation die wenigen Talente, die noch wissen, was es bedeutet, sich wirklich in ein Thema zu vertiefen und für Ergebnisse zu arbeiten? Es geht nicht darum, diese neue Realität schönzureden, sondern sie knallhart zu analysieren und eine wirksame Strategie zu entwickeln. Gen Z ist kein Katalysator für eine Revolution. Sie ist eine Herausforderung, die eine radikale Anpassung der Personalbeschaffung erfordert, und eine radikale Ehrlichkeit darüber, was diese Generation wirklich antreibt.

Wenn der Lebenslauf nicht mehr zählt

Gen Z ist in einer Welt der sofortigen Befriedigung aufgewachsen. Informationen sind einen Klick entfernt, Jobs nur einen Swipe. Dieses Umfeld hat eine Erwartungshaltung geschaffen, in der Loyalität keine Selbstverständlichkeit mehr ist, sondern aktiv und kontinuierlich erkaufte werden muss. Diese jungen Talente suchen nicht primär nach einem tieferen Sinn in ihrer Tätigkeit, sondern

nach einem Umfeld, das ihnen sofortiges Wohlbefinden und möglichst wenig Widerstand bietet. Starre Hierarchien und traditionelle Karriereleitern lehnen sie ab, nicht weil sie nach Innovation streben, sondern weil ihnen die Geduld für langwierige Prozesse fehlt. Sie wollen schnell aufsteigen, ohne die notwendigen Stufen zu absolvieren.

Diese Haltung führt zu einem enormen Problem für Unternehmen, die auf langjährige Erfahrung und kontinuierliche Weiterentwicklung setzen. Sobald die Erwartungen an eine sofortige Karriere Explosion nicht erfüllt werden, zögern diese Talente nicht, den Job zu wechseln. Die Unternehmen investieren Zeit und Ressourcen in die Einarbeitung und sehen das „Talent“ schon nach wenigen Monaten wieder gehen. Das ist keine Selbstbestimmung, wie oft behauptet wird, sondern ein klarer Mangel an Beständigkeit und die Unfähigkeit, sich über Jahre hinweg in ein Thema zu vertiefen. Die scheinbare Kompetenz, die auf sozialen Medien und in Bewerbungsvideos präsentiert wird, kollidiert in der Praxis oft mit einer ernüchternden Realität. Eine beeindruckende Präsentation auf LinkedIn ersetzt keine fundierten Fachkenntnisse. Eine "Growth Mindset"-Haltung ist wertlos, wenn die Bereitschaft fehlt, die notwendige harte Arbeit dafür zu leisten.

Die Lösung: Gezielt jagen, nicht blind fangen

Um die wenigen richtigen Talente der Gen Z zu finden und zu halten, müssen Unternehmen ihre Strategie von Grund auf ändern. Es geht darum, nicht der Masse hinterherzulaufen und die verweichlichte Mentalität zu bedienen, sondern gezielt jene zu identifizieren, die noch wissen, was es heißt, Verantwortung zu übernehmen, sich die Hände schmutzig zu machen und Ergebnisse zu liefern. Ein dreistufiger Prozess, basierend auf einem radikalen Umdenken in der Personalbeschaffung, ist hier die Antwort.

1. Die Jagd auf Authentizität: Vergessen Sie Hochglanz-Stellenanzeigen und Videos, die das Unternehmen als Spielplatz darstellen. Diese Art der Kommunikation zieht nur jene an, die genau das suchen: wenig Arbeit, viel Vergnügen. Ihre Arbeitgebermarke muss klar kommunizieren, wofür sie wirklich steht: harte Arbeit, messbare Ergebnisse und die Bereitschaft, sich langfristig zu binden. Zeigen Sie keine Mitarbeiter, die im Bällebad sitzen. Zeigen Sie echte Fachkräfte, die mit Leidenschaft an komplexen Problemen arbeiten. Werben Sie mit dem Wert substanzieller Arbeit, nicht mit den Vorteilen von Flexibilität und Freizeit.

2. Der Realitäts-Check im Bewerbungsprozess: Der Lebenslauf ist tot. Er ist ein Dokument, das die Vergangenheit verklärt, ohne etwas über die zukünftige Leistungsbereitschaft auszusagen. Setzen Sie stattdessen auf Methoden, die die tatsächliche Arbeitsmoral aufdecken. Führen Sie strukturierte Interviews, in denen Sie nicht fragen, was jemand kann, sondern ob er bereit ist, auch die anstrengenden, glamourösen Teile der Arbeit zu

übernehmen. Nutzen Sie Probearbeitstage oder realistische Fallstudien, die die Kandidaten vor echte Probleme stellen. Schauen Sie nicht auf die perfekte Präsentation, sondern auf die echte Performance unter Druck. Das trennt die Spreu vom Weizen und identifiziert die wenigen, die noch eine solide Arbeitsmoral haben.

3. Langfristig an Ergebnisse binden: Einmal an Bord braucht es mehr als nur ein hohes Gehalt und lockere Benefits, um die Talente zu halten. Diese Generation ist auf sofortige Belohnungen programmiert, was das Risiko eines schnellen Jobwechsels erhöht. Sie müssen die wenigen, die Substanz mitbringen, mit langfristigen Anreizen binden. Schaffen Sie klare Entwicklungspläne, die nicht auf Alter oder Dienstjahren basieren, sondern an messbare Leistungen geknüpft sind. Geben Sie ihnen frühzeitig Verantwortung, aber koppeln Sie diese an konkrete, anspruchsvolle Ziele. Bieten Sie Weiterbildungen nicht als generellen Bonus an, sondern als Investition in die Karriere, die sich durch erbrachte Leistung rechtfertigt. Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die Disziplin, Loyalität und harte Arbeit belohnt, nicht nur die Präsenz.

Klasse statt Masse

Generation Z bringt zweifellos eine neue Bewegung in die Arbeitswelt. Doch es ist eine Bewegung, die viele Unternehmen in die Irre führt und die Substanz vermissen lässt. Wer die Realität ignoriert und sich in romantischen Vorstellungen von "agiler Zusammenarbeit" verliert, wird scheitern. Unternehmen, die sich von der Masse abheben wollen, müssen mutig genug sein, die unbequeme Wahrheit anzusprechen. Wer jedoch die Herausforderung annimmt und gezielt nach den wenigen sucht, die noch wissen, was Arbeit bedeutet, wird nicht nur die Besten gewinnen. Man wird eine Belegschaft aufbauen, die von Disziplin, Leistung und einem starken Sinn für den eigenen Zweck angetrieben wird. So wird aus kurzfristiger Bewegung langfristige, wertvolle Substanz.



Zum Experten

Florian Sedlmayer ist Gründer und Geschäftsführer von Sedlmayer Consulting, einem führenden Unternehmen für Personalgewinnung im Mittelstand der DACH-Region. Der studierte Betriebswirt hat sich auf die schnelle und erfolgreiche Besetzung von Fachkraft Positionen spezialisiert. Als anerkannter Experte für digitale Personalbeschaffung und Marketing hat er über 250 Partnerunternehmen und mehr als 1000 erfolgreiche Einstellungen ermöglicht.



Menschen sind **keine Ressourcen**

MAG. URSULA BURGSTALLER-SKALLA. EIN ABW-INTERVIEW MIT DEM HEAD OF HUMAN RESOURCES BEI MSG PLAUT AUSTRIA ÜBER RECRUITING MIT HALTUNG, DAS HERZENSPROJEKT „CHRIS+“ UND WARUM HR DIE TREIBENDE KRAFT FÜR KULTUR UND TRANSFORMATION SEIN MUSS.



HR hat viele Facetten. Was reizt Sie persönlich an dieser Rolle und was war rückblickend Ihr Schlüsselmoment, der Sie auf diesen Weg geführt hat?

Mich begeistert am Bereich Human Resources vor allem die Verbindung von strategischer Unternehmensentwicklung und echter Arbeit mit Menschen. HR ist für mich kein Verwaltungsapparat, sondern ein Business Driver – und sollte in jedem Unternehmen höchste Aufmerksamkeit bekommen. Der Erfolg hängt immer von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Mein Schlüsselmoment war ein Projekt, in dem wir durch gezielte Personalentwicklung das Commitment und die Performance im Team messbar steigern konnten. Besonders schön war, dass die Kolleg:innen danach selbst ihr neues Lieblingstool, die „Kollegiale Fallberatung“, im Unternehmen verankert haben. Genau solche Momente zeigen mir: HR kann Kultur wirklich bewegen.

msg Plaut Austria bewegt sich im Spannungsfeld von Technologie, Beratung und Innovation. Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit im HR-Bereich aus und welche Talente brauchen Sie, um Schritt zu halten?

Technologie und Innovation prägen unsere Arbeit – aber sie dürfen den Menschen nie aus dem Blick verlieren. Wir brauchen Talente, die flexibel, neugierig und kundenzentriert sind, die Freude daran haben, gemeinsam mit unseren Kunden Lösungen zu gestalten.

Im Recruiting legen wir deshalb nicht nur

»Der Erfolg jedes Unternehmens hängt immer von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab.«

MAG. URSULA BURGSTALLER-SKALLA

Wert auf technisches Know-how, sondern auch auf Teamgeist und Kundenorientierung. Wir haben Methoden entwickelt, die genau diese Aspekte sichtbar machen. Am Ende zählt: Passt jemand wirklich zu unserer Kultur? Denn nur dann entsteht Nachhaltigkeit – für Mitarbeitende, für Kunden und für das Unternehmen.

Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie den Begriff „Human Resources“ hören – ist das noch zeitgemäß, oder braucht es neue Begriffe für neue Anforderungen?

Ganz ehrlich: Menschen sind keine „Resources“. Für mich geht es viel stärker um Kultur, Sinn und persönliche Entwicklung. „People & Culture“ beschreibt unsere Haltung besser – wir begegnen Menschen auf Augenhöhe und schaffen Räume, in denen Wertschätzung und Weiterentwicklung selbstverständlich sind. Das ist auch die Basis dafür, dass wir als Arbeitgeber attraktiv bleiben.

Sie verantworten HR in einem IT- und Consultingunternehmen. Welche Herausforderungen sind dabei typisch?

Der „War for Talents“ ist real. Aber es geht nicht nur darum, die richtigen Leute zu finden, sondern auch darum, sie zu halten und weiterzuentwickeln. Gerade in der Beratung ist die persönliche Bindung zum Unternehmen entscheidend.

Darum setzen wir auf eine Kultur des Wohlfühlens, auf moderne Führung und auf eine starke Lernkultur. Lifelong Learning gehört zur DNA der IT-Beratung – wer dafür nicht offen ist, ist bei uns falsch. Konkret haben wir Peer-Coachings für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

eingeführt und ein Frauen-Mentoring-System etabliert, das informelles Lernen und Verbindung über Standorte hinweg fördert. So entsteht Zugehörigkeit, die über Projekte hinausgeht.

Was macht modernes Recruiting für Sie aus?

Modernes Recruiting ist sichtbar, dialogorientiert und authentisch. Wir wollen nicht nur Menschen finden, sondern die richtigen – und das gelingt nur über echte Einblicke. Deshalb ermutigen wir Kolleg:innen, ihren Arbeitsalltag auf LinkedIn zu teilen. Viele unserer besten Bewerbungen kamen über persönliche Empfehlungen und authentische Posts.

Natürlich spielt auch Technologie eine Rolle: Recruiting ist längst daten- und IT-gestützt. Von Online-Plattformen bis hin zu AI-Tools – wir nutzen, was uns hilft, besser und effizienter zu sein. Wichtig bleibt aber: Der Mensch entscheidet, nicht der Algorithmus.

Gibt es eine HR-Initiative oder ein Projekt, das Ihnen besonders am Herzen liegt?

Mein Herzensprojekt ist unser internes Mentoring-Programm „Chris+“. Es richtet sich an Frauen, internationale Kolleginnen und Kollegen und alle, die sich weiterentwickeln wollen. Wir fördern damit gezielt Diversität, Selbstwirksamkeit und unternehmensweites Netzwerken. Besonders bewegt

hat mich die Geschichte einer Kollegin mit internationalem Background, die durch das Programm ihre Karriere neu ausgerichtet hat – heute ist sie in einer Führungsrolle. Darüber hinaus engagiere ich mich als Botschafterin im Frauen Netzwerk WOMENinICT im Verband Österreichischer Software Innovationen (VÖSI). Es ist mir ein Anliegen, mehr Mädchen und Frauen für die IT zu begeistern.

Ein großer Meilenstein für uns war zudem die EqualitA-Zertifizierung – das staatliche Gütesiegel für innerbetriebliche Frauenförderung. Sie bestätigt, dass unsere Initiativen Wirkung zeigen. Ich würde mich freuen, wenn wir hier unter den EqualitA-zertifizierten Unternehmen in Zukunft einen Austausch schaffen.

Zum Abschluss ein Perspektivenwechsel: Was würden Ihre Kolleginnen und Kollegen vermutlich über Ihre HR-Führungsphilosophie sagen und was wünschen Sie sich für die HR-Arbeit der Zukunft?

Ich hoffe, meine Kolleginnen und Kollegen würden sagen: „Sie hört zu, bringt Menschen zusammen und sorgt für Begegnungen auf Augenhöhe – mit Klarheit, Herz und Haltung.“

Für die Zukunft wünsche ich mir mehr Mut zu echter Transformation, weniger Silodenken und mehr Fokus auf das, was Menschen im Arbeitsleben wirklich bewegt. Wir arbeiten aktuell an einem HR-Guide für Führungskräfte, der nicht nur Prozesse erklärt, sondern auch praktische Tipps gibt, wie man Kultur im Alltag gestaltet. Denn Kultur entsteht nicht in Präsentationen, sondern im täglichen Miteinander.



»Modernes Recruiting ist sichtbar, dialogorientiert und authentisch.«

MAG. URSULA BURGSTALLER-SKALLA

MAG. DANIELA HAGMANN

Leitung Personalabteilung
DONAU Versicherung AG

Wechsel an der Personalspitze

Daniela Hagmann, seit Juli 2024 stellvertretende Leiterin der Personalabteilung, übernahm vor drei Monaten deren Führung und berichtet direkt an Vorstandsvorsitzende Judit Havasi. Gemeinsam mit ihrem Team betreut sie über 1.300 Mitarbeiter der DONAU und verantwortet alle Personalagenden. Die 1984 in Wien geborene Juristin studierte Rechtswissenschaften an der Universität Wien, arbeitete in einer renommierten Wiener Wirtschaftskanzlei und sammelte internationale Erfahrung in einer Kanzlei in San Francisco. Seit 2014 ist sie bei der DONAU in personalrechtlichen Fragen tätig.



Foto: Thomas Pitterle/DONAU Versicherung



Foto: Alexandra Herzel

MAG. ALEXANDRA SON

HR-Leitung CBRE Austria

Strategie und Nachhaltigkeit

Seit Jänner 2025 leitet Alexandra Son die Personalabteilung von CBRE Austria. Die Juristin ist seit über vier Jahren im Unternehmen. CBRE Austria ist Teil der US-amerikanischen CBRE Group mit weltweit rund 130.000 Beschäftigten. Damit gehört auch die Implementierung internationaler HR-Projekte in Österreich sowie die Förderung des sozialen und umweltbewussten Engagements zu ihren Aufgaben. Zusätzlich verantwortet Son die strategische Ausrichtung der Abteilung und die Weiterentwicklung zentraler HR-Prozesse.

STEFANIE KÖLBL, MA

ICountry HR-Director
Wienerberger Österreich und Pipelife Austria

Strategische Personalführung

Stefanie Kölbl ist seit April Country HR-Director bei wienerberger Österreich und Pipelife Austria. In dieser Rolle verantwortet sie die strategische Personalführung, das Talent Management sowie die Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Als Mitglied des Country Leadership Teams leitet sie die Personalarbeit für beide Unternehmen in Österreich, das gesamte HR-Team berichtet direkt an sie. Die Niederösterreicherin bringt langjährige internationale Erfahrung mit, zuletzt als HR-Director bei Georg Fischer Casting Solutions. Dort leitete sie multinationale HR-Initiativen und trieb Themen wie strategische Planung, Talentförderung und Employer Branding voran. Ihre akademische Ausbildung absolvierte sie im Bereich Wirtschaftswissenschaften am IMC Krems.



Foto: Wienerberger Österreich

GUTES
AUSSEHEN
IST KÄUFLICH!



SCHÖNheit
DIE MUCHA
supported by PERFECT Doc

Think *global*, act *local*

**MAG. TANJA
PFAFF-RÖDERS.** SIE HAT
ÜBER ZWANZIG JAHRE
ERFAHRUNG IN DER
PERSONALENTWICKLUNG, IM
TALENT MANAGEMENT UND
IN DER DIGITALISIERUNG.
SEIT APRIL DIESES JAHRES
IST SIE HEAD OF GROUP HR
IN DER WIETERSDORFER
GRUPPE.

Sie verantworten das globale HR-Management in einem traditionsreichen Industriekonzern mit zahlreichen Standorten. Wie gelingt es Ihnen, eine einheitliche HR-Strategie zu etablieren und dennoch die regionalen Besonderheiten zu berücksichtigen?

Eine einheitliche HR-Strategie ist für mich das lebendige Bindeglied, das unsere gemeinsamen Werte mit einem klaren Handlungsrahmen für unser Tun verbindet. In der Wietersdorfer Gruppe

setzen wir auf Integrität, Innovation und Verantwortung. Diese Werte sind für mich keine abstrakten Begriffe, sondern bilden die Grundlage für jede Entscheidung und jeden Entwicklungsprozess im Personalbereich. Gleichzeitig ist es mir sehr wichtig, die Vielfalt innerhalb unserer Unternehmensgruppe zu berücksichtigen. Wir fördern ganz gezielt den Austausch und die Vernetzung über Geschäftsfeld- und Landesgrenzen hinweg. Auf diese Weise entstehen Synergien, die unsere Unternehmenskultur stärken



FOTOS: ANKER/KATHARINA SCHIFFL

»Strategische HR-Arbeit beginnt mit einer klaren Haltung und der Bereitschaft, unternehmerisch zu denken.«

MAG. TANJA PFAFF-RÖDERS

und regionale Identitäten respektieren. Dadurch schaffen wir eine offene Atmosphäre, in der konstruktive Dialoge und gemeinsame Erfolge möglich sind.

Welche Rolle spielen Werte wie Nachhaltigkeit, Diversität und Mitarbeiterbindung in einem Industrieunternehmen wie der Wietersdorfer Gruppe – und wie werden diese konkret im HR-Bereich gelebt?

Wir sind stolz darauf, so unterschiedliche Menschen, Erfahrungen und Kompetenzen in unseren Teams zu vereinen. Vertrauen und Respekt sind dabei das Fundament, auf dem wir unser tägliches Zusammenarbeiten bauen. Sie zeigen sich tagtäglich in unserem Miteinander und sind entscheidend dafür, dass sich alle Mitarbeitenden unabhängig von Position oder Herkunft anerkannt und wertgeschätzt fühlen.

Diversität ist für uns eine Haltung. Wir verstehen und leben Vielfalt als Bereicherung: Uns verbindet die Offenheit und Neugier für die Vielzahl der Perspektiven. Dadurch schaffen wir eine Atmosphäre, in der konstruktive Dialoge und gemeinsame Erfolge möglich sind. Wir achten besonders darauf, dass regionale Besonderheiten und Identitäten jederzeit gewahrt werden und als Teil unserer Unternehmenskultur sichtbar bleiben.

Wir investieren in gezielte Programme zur Entwicklung und Bindung unserer Talente – vom ersten Praktikum bis zur Führungsposition. Wir gehen aber weiter: Indem wir systematisch den Dialog und die Zusammenarbeit fördern, entstehen wertvolle Verbindungen – zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, aber auch zwischen den Regionen, in denen wir aktiv sind. Das schafft den Rahmen, in dem sich Menschen in der Wietersdorfer Gruppe mit Sinn und Wirkung einbringen und entfalten können.

Das macht auch unsere Entscheidungen besser und fördert unsere Innovationskraft.

Wir sind überzeugt: Das Zusammenwirken aus gelebter Neugier und Wertschätzung für Vielfalt, offenem Dialog und begleitenden Programmen machen uns als Organisation widerstandsfähiger, zukunftsorientierter und vielfältiger.

Wie schaffen Sie es, in einem technischen bzw. industriellen Umfeld auch Frauen gezielt zu fördern und für Fach- und Führungspositionen zu gewinnen? Gibt es hier spezielle Programme oder Initiativen?

Technische Berufe sind längst keine Männerdomäne mehr und genau das spiegelt sich auch in unserer Personalentwicklung wider. In strukturierten Talentförderprogrammen ermutigen wir gezielt Frauen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig entsteht gerade ein Mentoring-Programm, das einen vertrauensvollen Raum schafft, wo Frauen individuell begleitet und ermutigt werden, ihre Karriereziele selbstbewusst zu verwirklichen.

Programme wie GO International, bei dem wir bereits Studierende für unsere fünf Geschäftsfelder begeistern, oder unser internes Führungskräfteentwicklungsprogramm, schaffen hervorragende Plattformen, um Kompetenzen einzubringen, Sichtbarkeit zu gewinnen und Karrieren zu gestalten.

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, jüngere Generationen für klassische Industriearbeitsplätze zu begeistern. Wie begegnen Sie diesem Wandel in den Erwartungen und Ansprüchen junger Talente?

Wir sehen den Wandel in den Erwartungen junger Talente als echte Chance. Jun-

ge Menschen wollen Sinn, Entwicklungsmöglichkeiten und ein Arbeitsumfeld, das sie unterstützt. Genau daran arbeiten wir. Dabei ist uns wichtig, dass wir im Austausch mit den jungen Menschen authentisch und glaubwürdig bleiben und unsere industrielle Identität bewahren. In unseren unterschiedlichen Geschäftsfeldern bieten wir eine Bandbreite an Tätigkeiten – von Hightech-Produktionsprozessen bis zu internationalen Projekt- und Innovationsaufgaben. Junge Talente finden bei uns nicht nur vielseitige Arbeitsplätze, sondern auch Entwicklungs- und Gestaltungsspielraum. Wir investieren gezielt in Aus- und Weiterbildung und nachhaltige Projekte, die Sinn stiften. So verbinden wir das Beste aus beiden Welten: die Stabilität und Erfahrung eines global erfolgreichen Industrieunternehmens und die Dynamik und Kreativität der jungen Generation.

Im globalen Wettbewerb um Fachkräfte wird Employer Branding zunehmend wichtiger. Wie positionieren Sie die Wietersdorfer Gruppe als attraktiven Arbeitgeber – national wie international?

Wir sind ein international tätiges Familienunternehmen mit starken Marken, klaren Werten und dem Mut, uns ständig weiterzuentwickeln. Think global, act local – das ist unser Motto: Wir handeln nachhaltig, denken in Generationen und gestalten Zukunft mit Herz und Verstand. Als Arbeitgeber stehen wir für Authentizität, Verlässlichkeit und echte Perspektiven.

Gerade in Konzernen mit langer Tradition ist die Transformation – etwa in Richtung New Work, Agilität oder Digitalisierung – oft ein Spagat. Wie gelingt es Ihnen, Wandel und Stabilität miteinander zu verbinden?

Für uns ist Wandel kein Widerspruch zu Stabilität – beides gehört zusammen. Als Familienunternehmen mit globaler Präsenz verbinden wir die Verlässlichkeit unserer Werte und Erfahrung mit der Offenheit, Neues auszuprobieren. So schaffen wir Raum für New Work, Agilität und Digitalisierung, ohne unsere Wurzeln zu verlieren. Genau das macht uns zukunftsfähig. Für unsere HR-Arbeit heißt das: Wir setzen auf eine Kultur, die Vertrauen und Sicherheit bietet. Gleichzeitig aber Entwicklung, Eigenverantwortung und neue Arbeitsformen aktiv fördert. So können wir Menschen gewinnen, binden und gemeinsam mit ihnen den Wandel gestalten.

Was braucht es heute aus Ihrer Sicht, damit HR wirklich strategisch wirksam wird und nicht nur operativ reagiert?

Strategische HR-Arbeit beginnt mit einer klaren Haltung und der Bereitschaft, unternehmerisch zu denken. Für mich heißt das, als Impulsgeber die Zukunft der Wie-

tersdorfer Gruppe aktiv mitzugestalten und zugleich unsere Identität zu bewahren. Der erste Schritt ist oft, Fragen zu stellen, die unsere Kultur stärken und unsere Zukunftsfähigkeit sichern: Wo können wir globale Standards etablieren und gleichzeitig unsere lokalen Stärken bewahren? Wie befähigen wir Führungskräfte,

Wandel glaubwürdig zu gestalten? Welche Kompetenzen brauchen wir, um Innovation, Sicherheit und Leistung in Einklang zu bringen? Meine Aufgabe ist es, genau diese entscheidenden Fragen zu stellen und gemeinsam mit unseren fünf Geschäftsfeldern Antworten zu entwickeln, die uns als Unternehmensgruppe voranbringen.



Über die Wietersdorfer Gruppe

Die Wietersdorfer Gruppe (WIG Wietersdorfer Holding GmbH) mit Hauptsitz in Klagenfurt (Österreich) ist ein Industrieunternehmen in der Baustoff- und Rohrbranche. Zu den Geschäftsfeldern des Unternehmens zählen Zement & Beton, Kalk, Industriemineralien, GFK-Rohrsysteme und thermoplastische Rohrsysteme. Mit ihren Tochterunternehmen Alpacem, InterCal, Amiblu, Hobas, O-tec, Poloplast und Calcit ist die Wietersdorfer Gruppe in 30 Ländern vertreten. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen im In- und Ausland 3.670 Mitarbeiter, ist an 120 Produktions- und Vertriebsstandorten aktiv und erwirtschaftete im Jahr 2024 inkl. Beteiligungsunternehmen einen Umsatz von 1.105 Mio. EUR. Das Unternehmen ist seit seiner Gründung im Jahr 1893 durch Philipp und Gottlieb Knoch zu hundert Prozent in Familienbesitz.



Foto: businessfoto.wien/Lars Ternes

MAG. IRIS BRACHMAIER
Group Chief People Officer,
UNIQA Insurance Group AG

Fokus auf Employee Experience

Im Sommer 2023 hat Iris Brachmaier die neu geschaffene Position übernommen und verantwortet seither die Personalagenden der gesamten UNIQA Gruppe. Ziel ist es, die Employee Experience konzernweit zu stärken, Mitarbeiter national wie international einzubinden und durch kontinuierliches Feedback weiterzuentwickeln. Die Juristin war zuvor in leitenden Funktionen für Strategie, HR und ESG bei der internationalen GG Group sowie bei Mondi tätig.

MMAG. PETRA HUMS

Geschäftsführerin für Finanzen, Recht, Personal und IT
Wiener Linien

Mitarbeiter im Fokus

Seit 2022 ist Petra Hums Mitglied der Geschäftsführung der Wiener Linien und verantwortet Finanzen, Recht, Personal und IT. Die Betriebswirtin und Juristin arbeitet seit 1993 im Unternehmen, leitete ab 2004 die Hauptabteilung Finanzen und übernahm die Prokura. 2017 kam der Personalbereich hinzu. Ihr Ziel: die Wiener Linien zur attraktivsten Arbeitgeberin Wiens zu machen. Diversität, Nachhaltigkeit sowie die Stärkung von Innovation und Effizienz stehen im Mittelpunkt.



Foto: Luiza Puiu

www.babyexpress.at

ALLES RUND UMS
THEMA FAMILIE IM
INTERNET

Österreichs
beliebteste
**FAMILIEN-
PLATTFORM**

BABY
EXPRESS



Menschen sichtbar machen

RONJA LEISTNER, MA.

DIE HUMAN RESOURCES
MANAGERIN BEI
TRANSGOURMET
ÖSTERREICH SPRICHT
IM ABW-INTERVIEW
ÜBER IHREN WEG IN
DEN HR-BEREICH,
DIE BEDEUTUNG VON
EMPLOYER BRANDING UND
WARUM ERFOLGREICHES
PERSONALMANAGEMENT
IMMER HERZ UND
HALTUNG BRAUCHT.

Schon während ihres Studiums der Sozialökonomie an der Universität Hamburg vor rund 15 Jahren entdeckte Ronja Leistner ihre Leidenschaft für Human Resources. „Mich hat die Kombination aus wirtschaftlichen Zusammenhängen und der Arbeit mit Menschen begeistert. Für mich war schnell klar, dass ich im HR-Bereich tätig sein möchte.“ Fasziniert zeigt sie sich bis heute von der Vielfalt in ihrem Arbeitsfeld: jahrelange Erfahrung im Recruiting, spannende Projekte und tiefe Einblicke in Personalentwicklung prägen ihren Werdegang. Was sie besonders motiviert, ist, Menschen in ihrer Entwicklung zu begleiten und Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihre Stärken fördern und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Aktuell verantwortet sie bei Transgourmet Österreich den Bereich Employer Branding und Projekte wie die Auszeichnung „Beruf & Familie“, die diese Themen sichtbar und erlebbar machen.

Schnellebige Branche mit speziellen Herausforderungen

Gerade in einer Branche wie dem Großhandel, in der Tempo, Verlässlichkeit und starke Teams gefragt sind, stellt die HR-Arbeit besondere Anforderungen. „Unsere Branche ist schnellebige und

Zufriedene Mitarbeiter sind die besten Botschafter

Angesichts des Fachkräftemangels setzt Transgourmet stark auf eine klare Positionierung als Arbeitgeber. „Wir zeigen, wie vielfältig und lebendig unsere Arbeitswelt ist – etwa durch authentische Einblicke in unsere Standorte über Social Media.“ Auch Messeauftritte, Investitionen in Ausbildung, Kooperationen mit Schulen und Weiterbildungsangebote für bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle. Ergänzt wird dies durch Maßnahmen wie einen Weiterempfehlungsbonus oder zusätzliche Urlaubswoche nach einer gewissen Betriebszugehörigkeit. „Zufriedene Mitarbeiter sind unsere besten Botschafter – dadurch können wir neue Talente gezielt gewinnen.“

HR muss auch im Alltag spürbar sein

Erfolgreiches HR bedeutet für Leistner weit mehr als das Erreichen von Unternehmenszielen. „Für mich ist HR eines der Herzstücke eines Unternehmens. Wir sind dafür verantwortlich, dass wir nicht nur Ziele erreichen, sondern auch den sozialen Zusammenhalt fördern.“ Erfolgreich sei HR dann, wenn Maßnahmen im Alltag spürbar werden – sei es beim reibungslosen

»Für mich ist HR eines der Herzstücke eines Unternehmens. Wir sind dafür verantwortlich, dass wir nicht nur Unternehmensziele erreichen, sondern auch den sozialen Zusammenhalt fördern.«

RONJA LEISTNER

stark teamorientiert. Das bedeutet für HR, Prozesse und Strukturen so zu gestalten, dass sie im Alltag praktisch umsetzbar sind und die Teams handlungsfähig bleiben – auch in stressigen Phasen.“ Gleichzeitig gelte es, flexibel auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und Führungskräfte aktiv zu unterstützen. Die enge Nähe zu den Standorten österreichweit sei dafür ein entscheidender Vorteil, um HR praxisnah und wirksam zu gestalten.

Eigenständiges Arbeiten ist gewünscht

Was HR bei Transgourmet für sie besonders macht? „Wir haben alle einen großen Gestaltungsspielraum. Unsere Chefin vertraut uns, eigene Ideen einzubringen – das finde ich total wichtig und super.“ Im Employer Branding könne sie Themen sichtbar machen, neue Schwerpunkte erarbeiten und die Ergebnisse ihrer Arbeit direkt miterleben. Besonders stolz ist sie etwa auf die im Zuge der Auszeichnung „Beruf & Familie“ entwickelten Maßnahmen wie das Karenzmanagement, für das ein eigener Karenzleitfaden erstellt wurde.

Wiedereinstieg nach einer Karenz, durch die Weiterentwicklung von Teams oder wenn Bewerber erzählen, dass sie über das Employer Branding auf Transgourmet aufmerksam geworden sind. Entscheidend sei, Unternehmensziele, Mitarbeiterbedürfnisse und soziale Verantwortung in Einklang zu bringen.

Authentisch bleiben und eigene Wege gehen

Besonders am Herzen liegt ihr die Förderung junger Frauen im Personalbereich. Ihr Rat: „Seid aktiv, bringt euch ein und zeigt, was ihr könnt. Im HR-Bereich geht es nicht nur darum, Menschen zu verstehen, sondern auch darum, offen anzusprechen, was wichtig ist, und Ideen einzubringen.“ Eine fundierte Ausbildung sei dafür das Fundament, ergänzt durch frühe Praxiserfahrung, Neugier und ein starkes Netzwerk. Auch vermeintlich unpassende Einstiegsjobs könnten wertvolle Chancen bieten. „Gerade für junge Frauen ist es entscheidend, authentisch zu bleiben und den eigenen Weg zu gehen – die Vielfalt an Perspektiven ist es, die HR stark macht.“





Strategisches HR:

Vom Admin-Sumpf zum echten Business Partner

HR PASSIONISTA **MARIAN EPPINGER** ERKLÄRT, WARUM PERSONALABTEILUNGEN OFT IM ADMIN-SUMPF STECKENBLEIBEN UND WIE SIE SICH MIT MUT UND STRATEGISCHEM DENKEN ZUM ECHTEN BUSINESS PARTNER ENTWICKELN KÖNNEN. EIN ERFAHRUNGSBERICHT VOLLER PRAXISNAHER TIPPS, DIE LUST MACHEN, HR NEU ZU DENKEN.

Die HR-Abteilung steht heute mehr denn je zwischen zwei Welten: dem operativen Dienstleister und dem strategischen Partner. Während der Workload steigt, Anforderungen oft unklar bleiben und technische Tools hinterherhinken, läuft HR Gefahr, seine eigentliche Rolle aus den Augen zu verlieren – nämlich aktiv an der Unternehmensstrategie mitzuwirken und echten Mehrwert zu schaffen.

Doch woran scheitert es? Aus meiner Erfahrung liegt ein großes Frustpotential darin, dass HR stark rechtlich reglementiert ist, viele operative Aufgaben übernimmt und digital oft unzureichend ausgestattet ist. Ohne innovative, automatisierte Software versinken HRler*innen schnell im Admin-Sumpf. Dabei ist gerade jetzt der Moment, sich neu zu positionieren – als strategischer Sparringspartner für die Unternehmensführung.

HR Passionista Tipp:

Ich selbst hatte nie die perfekte HR-Software. Aber mein Team und ich haben Prozesse laufend optimiert und neu gedacht, um Raum für das Wesentliche zu schaffen: Menschen, Kultur und Strategie.

Wie gelingt der Wandel vom HR-Manager zum echten Business Partner? Eine Grundvoraussetzung ist, dass die Geschäftsführung

4. Storytelling statt Zahlenfriedhof

Daten und Fakten sind wichtig – aber sie überzeugen selten allein. Ich bin überzeugt: HR braucht gute Geschichten. Beispiel: Als ich flexibles Arbeiten und Home Office etablieren wollte, stieß ich auf Ablehnung. Meine Story dazu: „Leben wir im Kommunismus? Eine Person macht einen Fehler – und 499 müssen büßen?“

Oder: „Home Office ist wie Ausgehen als Teenie – wenn man nur bis Mitternacht darf, nutzt man jede Minute. Hat man Narrenfreiheit, bleibt man freiwillig zuhause.“ Diese Bilder bleiben hängen – und öffnen Türen.

5. Systemische Perspektive einnehmen

Strategisches HR heißt auch: das Unsichtbare sichtbar zu machen. Ich arbeite mit Organisationsaufstellungen, um Blockaden zu erkennen, Widerstände zu verstehen und Lösungen zu entwickeln. Durch dieses Tool konnte ich HR neu denken – weg vom reinen Prozessmanagement hin zur Rolle als Kulturentwicklerin mit strategischem Einfluss. Mehr zur Aufstellungsarbeit findest du auf meinem Blog unter: „Aufstellungsarbeit entmystifiziert - meine Erfahrungen und das oft unterschätzte Potenzial.“

» Als systemisch geprägter Mensch weiß ich: Veränderung braucht Achtung vor dem Bestehenden.«

MARIAN EPPINGER

an eine nachhaltige Personalpolitik glaubt und dafür einen Partner / eine Partnerin*in braucht, der oder die auf Augenhöhe Business Entscheidung mitgestaltet und bei der Umsetzung unterstützt.

Hier sind **meine fünf Top-Skills**, die ich über die Jahre gesammelt habe und die mir geholfen haben, strategisch noch stärker zu wirken:

1. Das Business verstehen

Strategisches HR beginnt mit echtem Interesse am Unternehmen. Ich habe mir Zeit genommen, mit Abteilungsleiter*innen zu sprechen, Prozesse zu beobachten und sogar Außendiensttermine zu begleiten. Mein damaliger Chef in England sagte: “You have to look into the eye of a customer to understand.”

Diese Nähe schafft Verständnis und auch Vertrauen. Wichtig: transparent kommunizieren, damit Mitarbeitende sich nicht „überwacht“ fühlen – sonst kippt die Stimmung schnell.

2. Beobachten, bevor man agiert

Als systemisch geprägter Mensch weiß ich: Veränderung braucht Achtung vor dem Bestehenden. Bevor ich Prozesse verändere, durchlaufe ich sie, analysiere sie und spreche mit jenen, die sie entwickelt haben. So entsteht nicht nur ein besseres Verständnis, sondern auch Mitgestaltung und damit Akzeptanz.

3. Mut und Hartnäckigkeit

HR bringt oft unbequeme Themen auf den Tisch. Das erzeugt Widerstand – verständlich, aber überwindbar. Ich wurde oft mit Ideen abgewiesen, doch habe gelernt: Dranbleiben lohnt sich. Wer mutig und hartnäckig wie ein „Wadlbeißer“ bleibt, verschafft sich Gehör. Veränderung entsteht durch Wiederholung und Präsenz.

Mein Rat an Personalist*innen da draußen


Der Spagat zwischen Management und Mitarbeitenden ist oft eine echte Herausforderung. Doch wenn wir daran glauben, dass der Mensch im Mittelpunkt steht – und wir sowohl bewusste als auch unbewusste Dynamiken berücksichtigen – entsteht die Chance auf tiefes Verständnis und nachhaltige Verbindung.

Natürlich ist das keine Einbahnstraße: Auch unser Gegenüber muss offen sein. Doch wenn wir Herz und Hirn verbinden, das Business verstehen und gleichzeitig empathisch agieren, dann öffnen sich Türen – und manchmal sogar fest verschlossene Schlösser. Und ja – das braucht eine starke Persönlichkeit, viel Drive und Ausdauer.

Ich kann aus eigener Erfahrung sagen: Es lohnt sich. Wenn ehemalige Mitarbeitende Jahre später anrufen, um nach Rat zu fragen, dich weiterempfehlen oder einfach nur Danke sagen – dann weißt du, dass du deine Bemühungen etwas bewirkt haben.

Solche Erlebnisse motivieren mich jeden Tag aufs Neue aufzustehen und mich für eine Personalpolitik einzusetzen, die das Heute gestaltet und gleichzeitig die Grundlagen für eine lebenswerte Zukunft schaffen – für mein Kind, dessen Kinder und alle kommenden Generationen.

Hilfe holen ist ein Zeichen von Stärke

Strategisches HR braucht Zeit, Mut und Geduld. Veränderungen mitzugestalten ist der Schlüssel zum Erfolg. Dafür braucht es Präsenz in Management-Meetings, ein tiefes Business-Verständnis und den Willen, HR neu zu denken. Denn nur wer mit am Tisch sitzt, kann auch mitentscheiden. Und wenn es mal zu viel wird? Dann gilt: Hilfe holen ist ein Zeichen von Stärke und Weitsicht. Ob durch Coaching, Supervision, Austausch im HR-Netzwerk oder einfach ein ehrliches Gespräch mit Kolleg*innen – niemand muss diesen Weg allein gehen. Denn auch das ist Teil einer neuen HR-Kultur: Miteinander statt gegeneinander. 

Employer Branding

Warum der erste und der letzte Eindruck zählt

EINE ARBEITGEBERMARKE WIRD NICHT NUR DURCH BENEFITS UND KARRIERECHANCEN DEFINIERT. AUCH DER DIREKTE UMGANG MIT NEUEN UND SCHEIDENDEN MITARBEITENDEN SPRICHT BÄNDE. WARUM ON- UND OFFBOARDING ENTSCHEIDEND FÜR IHR EMPLOYER BRANDING SIND, ERFAHREN SIE HIER.

Bei „Employer Branding“ denken viele direkt erstmal an schicke Karriereportale oder großzügige Benefits. Dahinter steht aber mehr: Es ist die Gesamtheit dessen, wie ein Unternehmen von Mitarbeitenden – aktuellen, zukünftigen und ehemaligen – wahrgenommen wird beziehungsweise werden soll. Beim Aufbau einer Arbeitgebermarke sollte daher immer der direkte Umgang mit den Beschäftigten bedacht werden – auch oder gerade beim On- und Offboarding. Wie sollen MitarbeiterInnen den Betrieb kennenlernen und mit welchen Gefühlen sollten sie bestenfalls auf das Team, ihre Arbeit und das Unternehmen zurückblicken?

Fakt ist: Ein gelungener Start mit und ein respektvoller Abschied von Beschäftigten sind eine direkte Reflexion der Unternehmenswerte und -kultur. Unstrukturierte Abläufe oder liebloser Umgang können eine Arbeitgebermarke daher nachhaltig schädigen – während

professionelle, durchdachte und wertschätzende Prozesse ein positives Image fördern. Wer in beiden Phasen mit Authentizität, Respekt und Struktur glänzt, schafft eine Arbeitgebermarke, die nicht nur nach innen wirkt, sondern auch potenzielle Talente überzeugt.

Onboarding: der erste Eindruck zählt

Beim Onboarding, also dem systematischen Prozess, neue MitarbeiterInnen in ein Unternehmen einzuführen, zeigt sich, ob die Versprechen aus dem Bewerbungsprozess auch im Alltag Bestand haben. Onboarding ist dabei weit mehr als nur das Übergeben eines Arbeitsplatzes oder das Einrichten eines Accounts – es ist der erste Schritt, um Beschäftigte langfristig zu binden und eine Chance für den Arbeitgeber, sein Employer Branding zu stärken. Ein klar strukturierter Onboar-



ding-Prozess zeigt, dass das Unternehmen organisiert und vorbereitet ist. MitarbeiterInnen können diesen Eindruck an andere weitergeben; die Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber wird gestärkt. Zudem fördern ein herzliches Willkommen und ein aufrichtiges Interesse an der Eingewöhnung – etwa durch Einstiegsgeschenke, Touren durch die Räumlichkeiten, ein Kennenlernen des Teams, interne Events oder Buddy-Programme – die Identifikation mit dem Unternehmen, den Teamgeist und damit Loyalität und Engagement.

Offboarding: der letzte Eindruck bleibt

Auch das Offboarding will gut strukturiert, professionell und respektvoll sein. Denn: Wer sich gut verabschiedet fühlt, wird eher positiv über den ehemaligen Arbeitgeber sprechen – sowohl im privaten Umfeld als auch auf öffentlichen Plattformen, wie etwa LinkedIn

oder Kununu. Ein gelungener Abschied ist somit nicht nur eine Frage der Höflichkeit, sondern eine Investition in die langfristige Reputation der Arbeitgebermarke. Offboarding reicht dabei vom ersten Hinweis auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses über ein Exit-Gespräch und Abschiedsrituale wie eine Abschiedsfeier bis zur endgültigen Trennung und darüber hinaus. Ein respektvoller und organisierter Abschied stärkt das Bild des Unternehmens – intern wie extern. Zudem bleiben ehemalige MitarbeiterInnen, die mit einem positiven Gefühl gegangen sind, häufig Teil des Netzwerks und können wertvolle Referenzen oder sogar Kunden werden. sowohl im privaten Umfeld als auch auf öffentlichen Plattformen, wie etwa LinkedIn oder Kununu. Ein gelungener Abschied ist somit nicht nur eine Frage der Höflichkeit, sondern eine Investition in die langfristige Reputation der Arbeitgebermarke.

Offboarding reicht dabei vom ersten Hinweis auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses über ein Exit-Gespräch und Abschiedsrituale wie eine Abschiedsfeier bis zur endgültigen Trennung und darüber hinaus. Ein respektvoller und organisierter Abschied stärkt das Bild des Unternehmens – intern wie extern. Zudem bleiben ehemalige MitarbeiterInnen, die mit einem positiven Gefühl gegangen sind, häufig Teil des Netzwerks und können wertvolle Referenzen oder sogar Kunden werden.

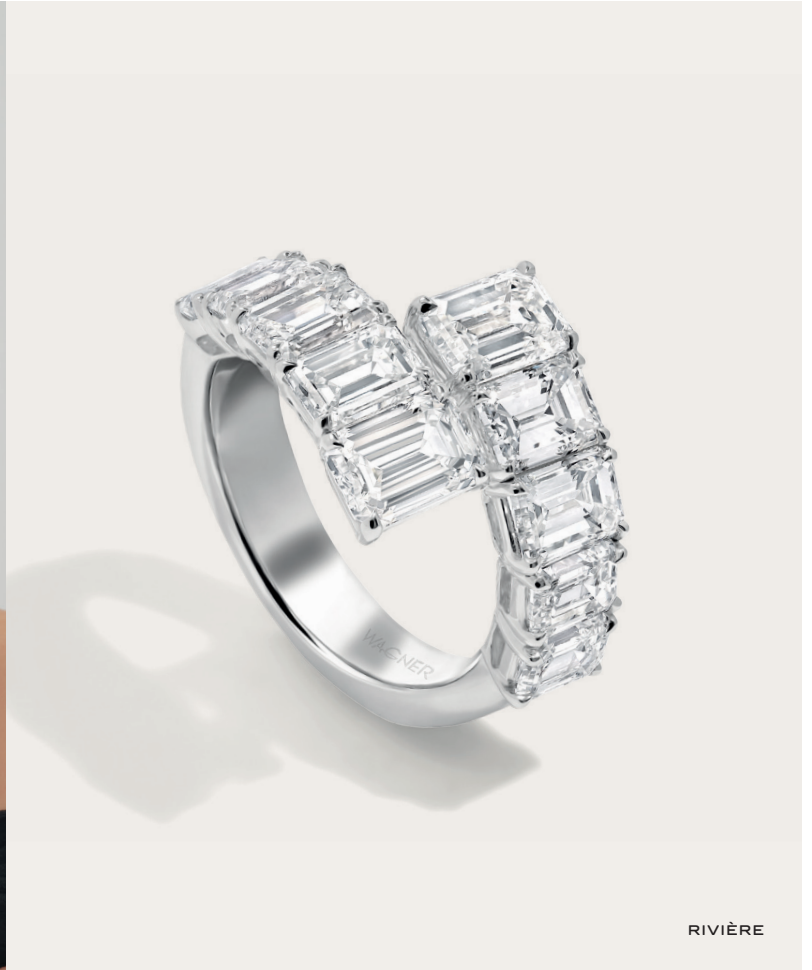
Zur Expertin

Nora Körner ist Senior PR-Consultant sowie Mitglied des Management-Teams, bei der Kommunikationsagentur ABG Marketing tätig. Sie ist zertifizierte Employer Brand-Managerin sowie Personalmarketing-Managerin.



ILLU: SHUTTERSTOCK_AURIELAKI; FOTO: ABG-MARKETING

Zeichen der Verbundenheit



RIVIÈRE

JUWELIERSKUNST
SEIT 1917



WAGNER

KÄRNTNER STRASSE 32 GRABEN 21 / TUCHLAUBEN 2 1010 WIEN JUWELIER-WAGNER.AT

HR ist der **Herzschlag** von Unternehmen



MAG. MARTINA CSENCITS-PFLEGER,
MSC. SIE BEGLEITET FRAUEN DABEI,
MUTIG NEUE ROLLEN EINZUNEHMEN,
GEHALTSVERHANDLUNGEN SOUVERÄN
ZU MEISTERN UND IHR VOLLES
POTENZIAL ZU LEBEN.

**Sie vereinen mehrere Rollen:
HR-Leiterin, Business Coachin,
Expertin für Female Leadership.
Was verbindet all diese Felder und
was treibt Sie an?**

Egal, in welcher meiner Rollen ich gerade wirke – ob als HR-Managerin, Business Coachin oder Female-Leadership-Expertin – meine Vision ist klar: Ich will, dass Frauen in Unternehmen sichtbar werden und den Mut haben, neue Wege zu gehen.

Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass das nicht immer leicht ist. Auch ich musste in meiner Karriere gegen Widerstände ankämpfen, die mich manchmal zweifeln ließen. Genau deshalb brenne ich heute für Female Empowerment. Für mich ist es keine Modefloskel, sondern eine gelebte Leidenschaft. Das beginnt bereits in den kleinen Momenten – zum Beispiel, wenn eine Frau sich für eine neue Stelle bei mir bewirbt und sagt: „...aber beim Gehalt bin ich noch verhandlungsbereit.“ Als HR-Managerin mit einer tiefen Überzeugung für Chancengleichheit möchte ich dann am liebsten rufen: „Nein – Sie sind nicht verhandlungsbereit, Sie sind es wert!“

Ich glaube fest daran, dass wir uns alle mehr trauen dürfen. Und genau da setze ich in meinen Beratungen an: Ich will klare Zeichen für Chancengleichheit setzen und Frauen daran erinnern, wie stark und wertvoll sie sind. Die Visionenschmiede habe ich gegründet, weil ich zutiefst daran glaube: Jede Frau hat ihre Führungsstärke bereits in sich – manchmal braucht es nur jemanden, der sie daran erinnert.

**Wenn Sie sich an Ihren Einstieg in die
HR-Welt erinnern: War es eine
bewusste Entscheidung oder ein Weg,
der sich mit Ihrer Persönlichkeit
entwickelt hat?**

Es war eine Mischung aus beidem. Für mich ging es nie darum, einfach nur klassisch „Personal zu verwalten“. Nein, ich wollte kre-

ative Ideen einbringen, Neues gestalten und umsetzen. Schon früh hat mich fasziniert, wie Menschen denken, fühlen und sich entwickeln. Genau hier konnte ich die HR-Welt mit Psychologie verbinden. Mein Ziel ist es, Menschen zu stärken und Strukturen schaffen, in denen echte Entwicklung möglich wird.

Wie gelingt es Ihnen, die oft abstrakten Begriffe „People & Culture“ in den Arbeitsalltag zu übersetzen?

Für mich bedeutet „People & Culture“ eine Atmosphäre zu schaffen, in der Vielfalt nicht nur akzeptiert, sondern aktiv gefördert wird. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben: „Ich darf hier ganz ich selbst sein“, und ihre Einzigartigkeit geschätzt wird, dann wird „People & Culture“ richtig lebendig. Es ist der Moment, in dem Kultur nicht nur ein Konzept auf der Website ist, sondern Authentizität und unterschiedliche Perspektiven spürbar werden, sobald ich das Unternehmen betrete.

Was sind Ihre HR-Schwerpunkte?

Aktuell geht es stark darum, Transformation bewusst zu begleiten – sei es der Generationswechsel, die Nachfolgeplanung oder die gezielte Talententwicklung. HR ist längst mehr als Personaladministration: Wir gestalten Zukunft. Themen wie ESG – also Environmental, Social & Governance – fließen zunehmend in unsere tägliche Arbeit ein. Für mich bedeutet das, dass HR nicht nur Prozesse steuert, sondern Verantwortung übernimmt: für Nachhaltigkeit, für Vielfalt und eine Unternehmenskultur, die auch die nächste Generation trägt. Genau hier liegt meine Leidenschaft – HR als Herzschlag des Unternehmens zu sehen und Transformation so zu gestalten, dass Menschen sich darin wiederfinden und mitwachsen können.

Wo stehen wir in Österreich wirklich, wenn es um Frauen in Führungspositionen geht?

Wir sind auf dem Weg – aber noch lange nicht am Ziel! Frauen, mit denen ich im Business Coaching zusammenarbeite, sind bestens ausgebildet, doch nicht immer in Führungspositionen. Viele Unternehmen bieten heute bereits Strukturen, in denen Frauen ihre Stärken entfalten können – und das ist großartig. Dennoch gibt es viele Branchen, in denen alte Strukturen und Denkweisen bremsen. Aus meiner Erfahrung als Business Coachin liegt es aber nicht nur an

Hört auf, euch anzupassen. Traut euch, die Spielregeln zu verändern.

MAG. MARTINA CSENSITS-PFLEGER


den Unternehmen: Oft sind es auch die eigenen sozialisierten Zweifel, die Frauen daran hindern, ihre Positionen einzunehmen. Gleichzeitig müssen sich manchmal auch die Systeme einfach verändern – Unternehmen müssen Strukturen, Rollen und Prozesse so gestalten, dass Frauen Beruf, Familie und persönliche Interessen vereinbaren können, ohne dass sie dabei Kompromisse bei ihrer Karriere oder Lebensqualität eingehen müssen. Deshalb setze ich genau hier an: Frauen daran zu erinnern, wer sie wirklich sind! Und gleichzeitig Organisationen klarzumachen, dass echte Innovation ohne weibliche Perspektive nicht möglich ist. Diese „Perspek-Tiefe“ ist für mich der größte Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen heutzutage haben kann.

Was macht für Sie eine starke weibliche Führungskraft aus?

Eine starke weibliche Führungskraft lebt ihren eigenen Stil authentisch, kennt ihre Stärken und versteckt ihre Verletzlichkeit nicht. Stärke bedeutet für mich nicht Härte, sondern Klarheit, Empathie und die Fähigkeit, andere mitzunehmen. Es geht darum Entscheidungen zu treffen, ohne dabei auf die eigene Intuition zu vergessen. Der Perspektivenwechsel beginnt oft damit, nicht mehr in den alten Kategorien „männlich vs. weiblich“ zu denken. Im Business-

Alltag sehe ich oft Frauen, die glauben, sie müssten „wie Männer führen“. Tatsächlich liegt die Kraft darin, den eigenen, Führungsstil (ganz gleich, welches Geschlecht oder welche Identität man hat) als Bereicherung zu verstehen. Ich sehe Weiblichkeit als absolute Stärke. Erst dann ist Führung für mich authentisch, menschlich und echt – und genau von solchen Menschen, wollen wir geführt werden. Viele Frauen denken leider noch immer, sie müssten härter, lauter, kämpferischer sein, um gehört zu werden. Mein Appell: Nein – du musst nicht härter sein, du musst echt sein! Stärke zeigt sich nicht darin, die Lauteste im Raum zu sein, sondern die Klarste. Authentizität ist die wahre Stärke. Und genau hier braucht es einen Perspektivenwechsel: Frauen, traut euch, so zu führen, wie ihr seid – und an die Unternehmen: Schafft Räume, in denen genau das möglich ist.

Ihr Tipp für Frauen, die in HR oder Leadership durchstarten möchte?

Ein Satz, den meine Coachees oft von mir hören, ist: „Lassen Sie sich nicht in Ihren Garten sch...“. Ja, ich weiß, das klingt derb – aber genauso einprägsam muss es manchmal sein! Mit Augenzwinkern, aber glasklar. Was ich damit meine: Übernimm Verantwortung für deinen eigenen Raum – deinen „Garten“. Das sind deine Werte, deine Haltung, deine Weiblichkeit. Der Gartenzaun symbolisiert klare Grenzen zu setzen, für dich selbst einzustehen und dein Selbstbewusstsein ernst zu nehmen. Wenn du deinen Garten pflegst und schützt, kann darin eine Führungsstärke wachsen, die niemand kopieren oder zerstören kann. Führung beginnt in dem Moment, in dem du dich traust, 100 Prozent du selbst zu sein. Mein Appell: Hört auf, euch anzupassen. Traut euch, die Spielregeln zu verändern. Die Welt braucht nicht mehr Frauen, die in alten Systemen gewinnen – sie braucht Frauen, die neue Systeme erfinden. 

Zur Person

Mag. Martina Csencsits-Pfleger, MSc, Gründerin der Visionenschmiede, ist HR-Managerin mit über 15 Jahren Erfahrung in der Privatwirtschaft. Diese Expertise verbindet sie mit ihrer Arbeit als Business Coachin, psychosoziale Beraterin & Female Empowerment Expertin. Mit Aufstellungsarbeit, kreativen Techniken und Achtsamkeit begleitet sie vor allem Frauen dabei, mutig neue Rollen einzunehmen, Gehaltsverhandlungen souverän zu meistern, ihre persönliche Vision zu entdecken und ihr volles Potenzial zu leben.

Zwischen Homeoffice und Labor

Was **moderne Arbeit** bei Viatris bedeutet

MAG. ELA BAUMGARTNER, HEAD HUMAN RELATIONS VIATRIS AUSTRIA, ÜBER DEN WETTBEWERB UM ARBEITSKRÄFTE, HYBRIDE ARBEITSMODELLE UND DIE STÄRKE JEDER GENERATION.



Was fasziniert Sie an HR?

An HR hat mich von Beginn an fasziniert, dass es immer beides umfasst: den einzelnen Menschen mit seinen Talenten und Bedürfnissen – und das Unternehmen, das durch klare, zugleich flexible Strukturen erfolgreich bleibt. Einerseits geht es darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell zu fördern, ihre Entwicklung zu begleiten und ihnen die richtigen Rahmenbedingungen zu geben. Andererseits braucht es klare Strukturen und Prozesse, die den Erfolg des Unternehmens sichern – stabil genug, um Orientierung zu geben,

und gleichzeitig flexibel genug, um Veränderungen zu ermöglichen.

Welche besonderen Anforderungen stellt der Gesundheits- und Pharmasektor an HR?

Die Pharmaindustrie ist einerseits stark reguliert, entwickelt sich andererseits aber ständig weiter. Diese Dynamik erfordert von HR, Menschen zu finden und zu fördern, die in einem Umfeld des ständigen Wandels erfolgreich sein können. Hinzu kommt, dass externe Veränderungen heute viel schneller stattfinden als noch vor

wenigen Jahren. Die Digitalisierung spielt dabei eine große Rolle: Prozesse, Technologien und Erwartungen entwickeln sich in einem unglaublichen Tempo, und wir müssen diese Veränderungen aktiv begleiten und unterstützen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Vielfalt der Generationen am Arbeitsplatz. Natürlich haben schon immer mehrere Generationen Seite an Seite gearbeitet, aber heute sind die Unterschiede in Bezug auf Bedürfnisse, Werte und Erwartungen viel größer als in der Vergangenheit. Das bietet auch eine Chance: Wenn es uns gelingt,

die Stärken jeder Generation zusammenzuführen, entsteht eine enorme Quelle an Energie und Potenzial. Wenn Menschen gerne zur Arbeit kommen und ihre Stärken einbringen können und wir gleichzeitig als Unternehmen erfolgreich sind – dann macht HR für mich wirklich Sinn.

Was sind derzeit Ihre größten Schwerpunkte in der HR-Strategie?

Bei Viatris haben wir generell fleißig daran gearbeitet, eine starke Kultur zu schaffen – den Viatris Way –, die das Wohlbefinden in den Vordergrund stellt, Inklusion fördert, Schulungs-, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet und hohe Leistungen ermöglicht, wodurch Viatris als bevorzugter Arbeitgeber für aktuelle und zukünftige Kollegen positioniert wird.

Für uns ist es wichtig, alle Kolleginnen und Kollegen zu befähigen, ihre Karriere aktiv zu gestalten und sich weiterzuentwickeln. Gerade in unserer Branche brauchen wir Menschen, die mit ständigen Veränderungen umgehen können – gleichzeitig müssen wir Strukturen schaffen, die Stabilität bieten und dennoch flexibel bleiben.

Parallel dazu bleibt die Gewinnung und Bindung von Talenten eine klare Priorität. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist intensiv, und wir möchten ein Umfeld schaffen, das Menschen begeistert und langfristig motiviert. Wir unterstützen flexible Arbeitsmodelle, einschließlich Remote-Arbeit, freuen uns aber auch darauf, unsere Kollegen wieder im Büro willkommen zu heißen, um persönliche Treffen und einen empathischeren Umgang miteinander zu genießen. In einer Branche, die sich so schnell entwickelt wie die Pharmabranche, ist es unerlässlich, einen Arbeitsplatz zu haben, der ein Gefühl der Sicherheit vermittelt und gleichzeitig offen für neue Ideen ist. Die Digitalisierung und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen sind für uns besonders wichtig, und wir integrieren diese Aspekte bewusst in unsere Personalstrategie.

Wir streben danach, einer der besten Orte zu sein, an denen Menschen lernen, wachsen und etwas bewirken können. Und wir sind fest davon überzeugt, dass jeder von uns eine Rolle dabei spielt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Kollegin-

nen und Kollegen ihre besten Leistungen erbringen können und in dem jeder willkommen ist, jeden Tag sein authentisches Selbst zur Arbeit mitzubringen. Unsere Bemühungen wurden in Österreich erneut mit der Zertifizierung als „Great Place to Work“ sowie in der Kategorie „Bester Arbeitgeber 2025“ belohnt.

Wie gestalten Sie moderne Arbeitsmodelle bei Viatris?

Wir setzen auf flexible und hybride Arbeitsmodelle, die individuelle Bedürfnisse berücksichtigen. Die persönliche Interaktion im Büro bleibt wichtig – insbesondere für die Kultur und die Zusammenarbeit –, während Homeoffice-Optionen oder sogar „Workations“ den Mitarbeitern mehr Freiheit und Verantwortung geben. Für uns ist Work-Life-Balance nicht nur ein Schlagwort, sondern etwas, das wir unseren Mitarbeitenden in ihrem Alltag tatsächlich er-

„
**Wir streben danach,
einer der besten Orte
zu sein, an denen
Menschen lernen,
wachsen und etwas
bewirken können.**

MAG. ELA BAUMGARTNER

möglichen möchten. Dazu gehören flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsprogramme und eine Kultur, in der es selbstverständlich ist, dass Arbeit und Leben im Gleichgewicht sind. Ich selbst bin ein gutes Beispiel für diese Flexibilität – ich habe die Möglichkeit erhalten, meine Position in Teilzeit anzutreten und arbeite vier Tage pro Woche!

Welche Bedeutung messen Sie Inklusion und Chancengleichheit bei?

Meiner Meinung nach sollten diese Themen eine Selbstverständlichkeit sein! Ich bin daher sehr froh, dass wir bei Viatris

uns dafür einsetzen, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Fähigkeiten und Werdegänge unserer Mitarbeitenden geschätzt werden.

Bei Viatris setzen wir uns dafür ein, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Fähigkeiten und Werdegänge unserer Mitarbeitenden geschätzt werden. Als Teil des Viatris-Teams können Sie ganz Sie selbst sein und Ihre Erfahrungen, Perspektiven und Fähigkeiten einbringen, um das Leben anderer Menschen positiv zu beeinflussen. Bei uns finden Sie ein inklusives Umfeld, in dem Sie jeden Tag Ihr Bestes geben und Ihr authentisches Selbst einbringen können. Wir setzen uns für die Schaffung eines positiven, produktiven Arbeitsplatzes ein, an dem Integrität, Würde und gegenseitiger Respekt für alle geschätzt werden. Unsere globalen Employee Resource Groups (ERGs) sind freiwillig und stehen allen Kollegen offen. Diese Gemeinschaften bringen Kollegen aus verschiedenen Regionen und Funktionen mit gemeinsamen Interessen und unterschiedlichen Erfahrungen zusammen. Diese Gruppen fördern durch globale Verbindungen und Veranstaltungen Beziehungen und Perspektiven innerhalb des gesamten Unternehmens.

Wenn Sie jungen Frauen, die eine Karriere im Personalwesen anstreben, einen Rat geben könnten, welcher wäre das?

Mein Rat wäre, neugierig und offen für Menschen zu bleiben und mutig zu sein, wenn es darum geht, Themen aktiv mitzugestalten. Das Personalwesen ist definitiv nicht nur ein administrativer Bereich, sondern ein Bereich, in dem Sie einen echten strategischen Einfluss ausüben können. Einfühlungsvermögen, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und Pragmatismus sind wichtige Begleiter – ebenso wie die Bereitschaft, Neues auszuprobieren und ständig dazuzulernen. Und das Wichtigste: Vertrauen Sie darauf, dass Ihr Beitrag zählt. HR verbindet Menschen und Organisationen – wenn Sie also gerne Brücken bauen und Veränderungen begleiten, können Sie hier wirklich etwas bewegen. Und vor allem: HR ist nicht nur sinnvoll, sondern macht auch wirklich Spaß – genau deshalb liebe ich meine Arbeit!



MAG. LAURA TRAUNTSCHNIG

Head of People & Corporate Development
Scholz & Friends

Impulse für Wandel und Innovation

Seit April ist Laura Trauntschnig Head of People & Corporate Development bei Scholz & Friends Wien. In dieser Schlüsselrolle gestaltet sie gemeinsam mit Chairman Markus Mazuran die Weiterentwicklung der Agentur. Zu ihren Aufgaben zählen Orga-

nisationsentwicklung, Change-Management, Talentförderung und die Etablierung einer Unternehmenskultur, die Innovation, Mut und offenen Austausch fördert – auch mit Blick auf die Integration von KI in die Arbeitswelt. Die Betriebswirtin begann ihre Karriere bei Wien Nord und übernahm nach der Fusion mit der Serviceplan Group 2020 zentrale Aufgaben im Business Development. Dort betreute sie strategische Projekte zu Kultur, Personal und Organisationsentwicklung und begleitete den erfolgreichen Zusammenschluss der Agenturen.



Foto: Scholz & Friends



Foto: Manpower/Caro Strasnik

DR. ULLA HAVAS-HARSCH

Geschäftsführerin Manpower Österreich

Manpower setzt auf lokale Stärke

Ende des Vorjahres hat die ManpowerGroup, einer der führenden Personaldienstleister des Landes, ihr Österreich-Geschäft organisatorisch neu aufgestellt: Die MILON Group übernahm als Eigentümer die operative Verantwortung, während die globale Expertise und das internationale Netzwerk von Manpower erhalten bleiben. Im Zuge der Neustrukturierung übernahm Ulla Havas-Harsch die Geschäftsführung von Manpower Österreich. Die promovierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin bringt über zwanzig Jahre Führungserfahrung in FMCG, Medien, Life Science und Consulting mit. Zuletzt war sie COO eines internationalen Personaldienstleisters in Österreich, wo sie die digitale Transformation leitete und ein agiles, innovationsstarkes Team aufbaute.



Foto: Anna Scholl/Jenoptik

MAG. MARIA KOLLER

Chief Human Resources Officer
PALFINGER AG

Top-Managerin im Vorstand

Maria Koller, zuletzt Executive Vice President Global HR bei Jenoptik, übernahm im Jänner des Vorjahres im Vorstand der PALFINGER AG die Ressorts Personal und Recht. Als CHRO verantwortet sie Mitarbeiterentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Change Management. Gemeinsam mit ihren Vorstandskollegen treibt sie die Positionierung von PALFINGER als zukunftsorientierter Arbeitgeber und die Umsetzung der Strategie 2030 voran. Die Wirtschaftspsychologin begann ihre Karriere 1998 bei Alcatel. Nach Stationen in Österreich, Deutschland und Frankreich sowie bei Unternehmen der Danaher Gruppe wechselte sie 2014 zu Magna. Ab 2017 leitete sie den weltweiten Personalbereich des Hightechnologiekonzerns Jenoptik.



Wir denken regional und handeln digital

DAVID KIENBERGER gründete im Alter von nur 21 Jahren die Agentur OK und wagte damit den Schritt in die Selbstständigkeit. Was mit kleinen Kampagnen für Unternehmen im Bekanntenkreis begann, wuchs in weniger als zwei Jahren zu einer gefragten Agentur für Employer Branding und Recruiting.

Viele kleine und mittlere Unternehmen stehen im Recruiting vor denselben Problemen: klassische Stellenanzeigen erzielen kaum noch Reichweite, Bewerbungen bleiben aus und der gesamte Prozess zieht sich unnötig in die Länge. David Kienberger hat dafür eine Lösung entwickelt. „Wir denken regional, aber handeln digital. Unsere Recruiting-Strategien sprechen lokale Talente gezielt dort an, wo sie sich ohnehin aufhalten – auf Social Media. So gewinnen unsere Kunden nicht nur optimal passende, sondern auch regional verwurzelte Mitarbeiter:innen“, erklärt der Gründer der Employer Branding- und Recruiting-Agentur OK – Online Marketing Kienberger.

Der 23-Jährige weiß, wie moderne Talente ticken – und wie man sie erreicht. Seine Kampagnen setzen dort an, wo klassische Wege längst versagen: auf Facebook, Instagram & Co. „Unsere Kampagnen erzählen die Geschichten hinter den Unternehmen und geben den Menschen einen authentischen Einblick in den Job-Alltag sowie die Firmenkultur. Das überzeugt, denn Kandidaten wollen wissen, was sie erwartet.“ Herzstück der Arbeit von OK Marketing sind dabei authentische Videos und ansprechende Fotos, die nicht nur Aufmerksamkeit erzeugen, sondern gleichzeitig die Arbeitgebermarke stärken. „Recruiting und Employer Branding gehen bei uns immer Hand in Hand“, betont Kienberger.

Individuelle Landingpages und datengetriebenes Recruiting


Besonders innovativ: Für jede Position wird eine eigene Landingpage erstellt. „Diese Seiten bieten Bewerberinnen und Bewerbern alle relevanten Informationen auf einen Blick, ermöglichen eine direkte und unkomplizierte Bewerbung und vermitteln da-

bei einen modernen und authentischen Eindruck des Unternehmens. Gleichzeitig filtern wir unpassende Bewerber automatisch heraus, sodass sich Unternehmen nur noch mit den wirklich qualifizierten Kandidaten beschäftigen müssen“, so Kienberger. Doch der Erfolg basiert nicht nur auf einem modernen Auftritt, sondern auch auf messbaren Ergebnissen. Mithilfe von Performance-Daten wird jede Kampagne laufend optimiert. „So wird Recruiting endlich messbar und die Time-to-Hire deutlich verkürzt.“

Maßgeschneiderte Lösungen für jede Branche

Dass Recruiting keine Standardlösung kennt, ist für Kienberger selbstverständlich. „Wir verstehen, dass etwa die Baubranche andere Anforderungen hat als der Einzelhandel oder kaufmännische Berufe. Deshalb entwickeln wir für jede Branche eigene, individuelle Strategien, die wirklich funktionieren.“ Besonders im Fokus steht dabei auch die Lehrlingsgewinnung. KMU aus Bau, Technik und Handwerk unterstützt OK Marketing gezielt dabei, den Fachkräftemangel frühzeitig abzufedern.

Erfolgsgeschichten aus der Praxis

Dass das Konzept aufgeht, zeigt die Kundenliste: Aichinger Bau, Weber und Glatzhofer (Tochterunternehmen der Gerstl Holding), PEAK Technology – einer der größten Weltraum-Player „Made in Austria“ – oder EW-BAU zählen bereits zu den Referenzen. „Die Zusammenarbeit mit uns ist keine schnelle Standardlösung, sondern eine Investition in die Zukunft. Denn nur wer den Recruiting-Prozess modern und effizient gestaltet, kann im Wettbewerb um die besten Talente bestehen“, ist Kienberger überzeugt. 

Vielfalt als Erfolgsfaktor

MAG. DANIELA COLLEONI. SIE IST DIRECTOR PEOPLE & CULTURE BEI ISS ÖSTERREICH, DEM ERFOLGREICHEN MARKTFÜHRER FÜR INTEGRIERTE FACILITY SERVICES. EIN ABW-INTERVIEW ÜBER VIELFALT ALS STÄRKE, DIE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM ALLTAG UND WARUM OHNE STRATEGISCH VERANKERTES HR KEIN UNTERNEHMEN ZUKUNFTSFÄHIG BLEIBT.

Wenn Sie an Ihre berufliche Laufbahn zurückdenken: War es Zufall oder Überzeugung, dass Sie im HR-Bereich gelandet sind?

Ich bin überzeugt, dass nichts im Leben reiner Zufall ist. Ich glaube, dass sich Gelegenheiten bieten, die man erkennen und nützen muss. Ich habe sehr früh in meiner Karriere erkannt, dass es der HR-Bereich ist, in dem ich arbeiten möchte. Schon als Jugendliche habe ich im Familienunternehmen gesehen, dass in erster Linie die Mitarbeitenden dazu beitragen, wie erfolgreich ein Unternehmen ist. In den ersten Rollen nach Abschluss des Studiums habe ich dann erkannt, dass ein Unternehmen das entsprechende Umfeld, die Kultur und die Entwicklungsmöglichkeiten schaffen muss, damit die Mitarbeitenden ihren Beitrag leisten können und wollen. Für mich war früh klar: HR ist mein Weg – und die Gelegenheiten, die sich boten, habe ich ergriffen.

Was bedeutet für Sie persönlich der Begriff People & Culture und worin unterscheidet sich dieser Zugang vom klassischen Personalmanagement?

Ganz allgemein gesprochen: Die Funktion hat sich in den letzten Jahrzehnten gewaltig verändert. Ich erinnere mich noch daran, dass Mitarbeitende in erster Linie ins „Personalbüro“ gegangen sind, wenn sie einen Krankenschein brauchten oder um einen Urlaubsantrag auszufüllen. Das hat sich zum Glück komplett geändert und spiegelt sich auch in den verschiedenen Bezeichnungen wider, die die Funktion über die Jahre hatte.

Bei ISS heißt die Abteilung schon lange People & Culture – weil wir früh erkannt haben, dass es um weit mehr geht als um administrative Prozesse. Natürlich müssen Payroll und Vertragsmanagement fehlerfrei laufen, das ist die Basis. Aber heute verstehen wir uns als gleichwertiger, strategischer Partner im Unternehmen – eng verzahnt

”

HR ist kein Mitläufer im Hintergrund, sondern ein entscheidender Gestalter unserer Zukunft.

“

MAG. DANIELA COLLEONI

mit der Unternehmensstrategie. Das ist besonders bei uns, einem Dienstleistungsunternehmen, dessen Services ausschließlich von Menschen erbracht werden, essenziell. Unser Auftrag ist es, die gesamte „People Journey“ – egal ob Bewerberinnen und Bewerber, Mitarbeitende oder ehemalige Mitarbeitende – positiv zu gestalten: vom Employer Branding über Recruiting, Onboarding, Training & Development bis hin zum Offboarding. Entscheidend sind Erlebnisse, die zählen – durch effiziente Prozesse, einfache Tools, offene Kommunikation, Ent-

wicklungsmöglichkeiten, Flexibilität und Führung auf Augenhöhe.

ISS Austria zählt zu den größten Dienstleistungsunternehmen des Landes. Wie gestaltet man in einem so großflächigen, vielfältigen Unternehmen eine einheitliche Kultur oder ist gerade Vielfalt Teil der Kultur?

Wir sind Marktführer, größter Arbeitgeber in unserer Branche und einer der größten Arbeitgeber Österreichs. Das verpflichtet uns, eine klare, einheitliche Kultur im Sinne von gemeinsamen Werten vorzuleben. Gleichzeitig ist Vielfalt Teil unserer Identität und genau das, was uns ausmacht und wovon wir profitieren: Wir beschäftigen über 90 Nationen. Diese Diversität bringt unterschiedliche Perspektiven, aber natürlich auch Arbeitsweisen und Herausforderungen mit sich.

Wir machen sie sichtbar und erlebbar, etwa bei unserem Nationentag, wo Mitarbeitende landestypische Speisen mitbringen oder ihre Bräuche vorstellen. So fördern wir Bewusstsein für Unterschiede – und zeigen, dass Vielfalt uns stärker macht.

Neben der Vielfalt an Nationalitäten zeichnet uns auch aus, dass wir beinahe zu drei Viertel Frauen beschäftigen. Darauf sind wir stolz und treiben aktiv Themen wie Vermeidung von Altersarmut, Kinderbetreuungsangebote und Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach der Karenz voran, mit dem Ziel langfristig als einer der frauenfreundlichsten Arbeitgeber in der Branche wahrgenommen zu werden.



Sie sind Teil des Leadership-Teams. Wie wichtig ist es für Sie, dass HR nicht „mitläuft“, sondern strategisch mitgestaltet?

Auf einer Skala von 1 bis 10: eine klare 10! HR ist kein Mitläufer im Hintergrund, sondern ein entscheidender Gestalter unserer Zukunft – von Kultur und Leadership über Talentmanagement bis hin zu Transformationen. Ohne strategisch verankertes HR lassen sich Unternehmensziele nicht nachhaltig erreichen. Genau das leben wir bei ISS mit unseren aktuellen strategischen Initiativen bereits intensiv vor.

In einer Organisation mit tausenden Mitarbeitenden: Wie schafft man es, dass sich jeder Einzelne gesehen und wertgeschätzt fühlt?

Das ist in der Tat eine große Herausforderung – bei 7.000 Mitarbeitenden, für mehr als 1.600 Kunden an rund 5.000 Standorten in ganz Österreich. Es ist nicht allein die Größe unseres Unternehmens, sondern auch die Tatsache, dass unsere Mitarbeitenden weit verstreut tagtäglich agieren und

„
**Wertschätzung muss
auf allen Ebenen
gelebt werden.**“

MAG. DANIELA COLLEONI

dabei auch die DNA unserer Kunden bestmöglich verstehen sollen und möchten. Hier kommt den direkten Vorgesetzten eine ganz zentrale Verantwortung zu und nehmen eine Schlüsselrolle ein: Sie müssen vor Ort sein, zuhören, Feedback geben und Wertschätzung ausdrücken. Auch unsere Kunden tragen dazu bei. Es macht für Mitarbeitende einen großen Unterschied, ob sie tagsüber sichtbar sind und Teil der Kundenorganisation werden oder ob sie in Randzeiten arbeiten, wo ihre Leistung unsichtbar bleibt. Wertschätzung muss also auf allen Ebenen gelebt werden.

Wenn Sie den Satz „Gute Unternehmenskultur beginnt für mich bei ...“ vervollständigen müssten – wie würde er lauten?

...beim Vorleben an der Unternehmensspitze.

Und abschließend: Welche Eigenschaften braucht eine HR-Führungskraft in der heutigen Zeit unbedingt und welche darf sie ruhig über Bord werfen?

Unverzichtbar sind unternehmerisches und strategisches Denken, Flexibilität, Durchhaltevermögen, Neugierde und Offenheit für Neues – insbesondere im Hinblick auf Digitalisierung und den Einsatz von KI. Nur wer technologische Entwicklungen versteht und integriert, kann moderne People-&-Culture-Arbeit gestalten. Im Umkehrschluss sollte die Beschäftigung mit administrativen Aufgaben reduziert und so effizient wie möglich gestaltet werden und das Denken in starren Strukturen und Abläufen über Bord geworfen werden. Der Fokus gehört auf die Gestaltung der Zukunft.

Empathie schlägt Fachwissen

MAG. GERDA KLAMMER, MBA, HEAD OF HR UND EQUAL OPPORTUNITY OFFICER BEI DER LINZ CENTER OF MECHATRONICS GMBH, ERKLÄRT, WARUM HALTUNG ÜBER KARRIEREN ENTSCHIEDET, WIE SIE DEN KAMPF UM TALENTE FÜHRT UND WESHALB VIELFALT FÜR SIE DER MOTOR ECHTER INNOVATION IST.

Es war kein strategisch geplanter Karriereweg, der Gerda Klammer ins den HR-Bereich führte, sondern ein Schlüsselmoment. Als Trainerin in der Berufsorientierung begleitete sie junge Menschen beim Eintritt in die Arbeitswelt und erhielt dadurch Einblicke in die Recruitingstrategien unterschiedlichster Unternehmen. Was sie dabei sah, prägte sie nachhaltig: Der Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern hatte unmittelbare Folgen für Selbstvertrauen und Motivation. Schnell wurde deutlich, dass es nicht allein die fachliche Qualifikation war, die Türen öffnete. Vielmehr waren es Haltung und Empathie, die über Chancen entschieden. Ein wertschätzender Umgang konnte Orientierung geben und Zugehörigkeit stiften, fehlende Empathie dagegen schon beim Einstieg eine unsichtbare Barriere errichten. Für Klammer war klar: Genau an dieser Schnittstelle wollte sie arbeiten. Heute prägt sie als HR-Leiterin die Unternehmenskultur und versteht sich als direkte Partnerin von Geschäftsführung und Führungskräften.

Innovation braucht Struktur und Freiraum

Die Arbeit im Linz Center of Mechatronics bedeutet für Klammer, in einem hochinnovativen Umfeld die Balance zwischen kreativer Freiheit und klarer Zielorientierung zu gestalten. „Führungskräfte müssen befähigt werden, Selbstorganisation zu fördern und dennoch schnell auf geänderte Anforderungen reagieren zu können“, sagt sie. Weiterbildung und Entwicklung sind für sie kein Beiwerk, sondern ein zentrales Instrument der Wettbewerbsfähigkeit.

Pläne müssten flexibel, passgenau und rasch umsetzbar sein. Nur so ließen sich Teams für neue Aufgaben wappnen. Flexibilität ist für Klammer dabei keine Einbahnstraße: Arbeitgeber müssten attraktive, anpassungsfähige Rahmenbedingungen schaffen, gleichzeitig erwarte man dieselbe Flexibilität von den Mitarbeitenden. Wer es schaffe, Individualität, Agilität und gemeinsame Zielorientierung in Einklang zu bringen, baue ein Arbeitsumfeld, das Innovation nicht nur zulasse, sondern aktiv fördere.

Im Wettbewerb um die besten Köpfe

In der Mechatronik herrscht ein intensiver Wettbewerb um Talente – und für Klammer ist klar: Gewinnen lässt sich nur mit Authentizität. „Unsere Kultur muss nicht nur beschrieben, sondern spürbar und erlebbar sein“, betont sie. Deshalb setzt LCM auf langfristige Beziehungen, gezielte Nachwuchsförderung und frühe Bindung über Praktika und studienbegleitende Jobs.

Employer Branding bedeutet hier nicht Hochglanzbroschüren, sondern echte Menschen: Mitarbeitende werden zu Botschafterinnen und Botschaftern des Unternehmens. Der Auftritt soll durchgängig ehrlich und sympathisch sein – vom ersten Gespräch bis zum Einstieg. Dieses Vertrauen sei, so Klammer, der Schlüssel, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen.

Frauen in Technik – Türen öffnen statt Barrieren bauen

Ein weiteres Thema, das Klammer am Herzen liegt, ist die Förderung von Frauen in technischen Berufen. „Der einzige Weg, nachhaltige Veränderung zu bewirken, ist die frühe Begeisterung für Technik zu wecken.“ Deshalb öffnet LCM auch Schülerinnen aus nicht-technischen Schulen die Tür zu Praktika und begleitet sie mit persönlichen Entwicklungsgesprächen. Ziel ist es, Berührungängste abzubauen und positive Erlebnisse zu ermöglichen – auch wenn jemand als einzige Frau in einem Männerteam startet.

Wichtig sei, dass Frauen sich nicht rechtfertigen müssten, warum sie in der Technik arbeiten wollen. Bei LCM gelte: Weder Geschlecht noch Herkunft dürfen über Karrierewege entscheiden. Dass fast alle männlichen Mitarbeiter Elternkarenz nutzen, verhindert zudem die sonst häufig anzutreffenden Karriereknicks. Gleichzeitig gehe es darum, Frauen gezielt zu fördern. Vielfalt ist für Klammer nicht Symbolpolitik, sondern Überzeugung – weil unterschiedliche Perspektiven aus ihrer Sicht die Grundlage echter Innovation sind.

»Für uns ist Authentizität tatsächlich der zentrale Erfolgsfaktor. Unsere Unternehmenskultur muss nicht nur beschrieben, sondern im Alltag spürbar und erlebbar sein.«

MAG. GERDA KLAMMER



**»Modernes
HR-Management
bedeutet für
mich vor allem
nachhaltiges
HR-Management.«**

MAG. GERDA KLAMMER

Nachhaltiges HR statt Benefits-Hopping

Modernes HR-Management heißt für Klammer vor allem eines: Nachhaltigkeit. „Es geht nicht darum, ständig neue Benefits zu erfinden“, sagt sie. Im Mittelpunkt stehe, Modelle zu schaffen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, individuelle Lebensphasen mit den Zielen des Unternehmens zu verbinden. Transparenz, klare Kommunikation und das richtige Tempo seien dabei entscheidend. Veränderung müsse so gestaltet sein, dass niemand auf der Strecke bleibe. Für Klammer ist das die Kernaufgabe moderner Personalarbeit – weniger spektakulär als bunte Schlagworte, aber wirkungsvoller für Bindung und Motivation.

Die HR-Führungskraft der Zukunft

Wie sieht die Zukunft des HR-Managements aus? Klammer benennt drei

Kernkompetenzen. Erstens: Flexibilität. Langfristig ausgefeilte Konzepte könnten in der Dynamik technologischer Entwicklungen schnell überholt sein. Prozesse müssten deshalb schlank und anpassbar bleiben. Zweitens: systemisches Denken. Es helfe, die Dimensionen von Veränderungen zu erfassen, Auswirkungen zu bewerten und diese Sichtweise in Diskussionen mit Entscheidungsträgern einzubringen. Damit ließen sich vorschnelle Entscheidungen vermeiden, die sonst Unsicherheit und Widerstand auslösen könnten. Und drittens: die Fähigkeit, Brücken zu bauen. In technologiegetriebenen Unternehmen treffen hochspezialisierte Experten auf ergebnisorientierte Führungskräfte. HR müsse hier als Übersetzer fungieren, gegenseitiges Verständnis fördern und die Basis für nachhaltigen Erfolg schaffen. „Nur so“, sagt Klammer, „können sich Unternehmen in einem hochkompetitiven Markt dauerhaft behaupten.“



ALLES NEU ZUM JUBILÄUM

adverserve, Full-Service-Agentur für Werbetechnologie, Media und Publisher-Lösungen, startet im 25. Jahr mit neuer Corporate Identity und geschärfter Markenpositionierung. Ziel ist es, das breite Leistungsportfolio noch klarer zu kommunizieren und die Zielgruppen ihrer Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Gemeinsam mit Zündel Branding entstand ein Redesign, das ein neues, an eine Zielscheibe erinnerndes Logo sowie ein erweitertes Farbsystem umfasst. Rot bleibt als Haupt-



„Uns ist wichtig, volles Commitment zu unseren Kunden zeigen zu können“, so Sabine Auer-Germann und Rudolf Zündel.

farbe bestehen, während Türkis, Blau und Magenta künftig die Bereiche Mediaagentur, Technologie & Innovation so-

wie Publisher-Lösungen kennzeichnen. Zusätzlich wurde auch die verbale Kommunikation modernisiert: Mit dem neuen Claim „adverserve your target group“ und dem Motto „let me adverserve you“ wird die Mission, punktgenaue Zielgruppenkommunikation zu ermöglichen, klar unterstrichen. Abgerundet wird der Neustart durch den Umzug, der symbolisch für eine neue Phase steht, in der Innovation und Technologie noch sichtbarer werden sollen.

Besucherrekord beim ImmoDay

Über 700 Anmeldungen und rund 500 Besucher machten den 12. Raiffeisen ImmoDay erneut zu einem großen Erfolg. Die Veranstaltung, organisiert von der Raiffeisengruppe und Partnern,



bot ein vielfältiges Vortragsprogramm zu Immobilienwirtschaft, Finanzierung, Recht und Versicherung. Zehn Aussteller – darunter Raiffeisen Vorsorge Wohnung, Raiffeisen Wohnbau, JP Immobilien, Die Wohnkompanie und Breiteneder Immobilien – präsentierten aktuelle Bauprojekte für Anleger und Eigennutzer. Besonders gefragt waren Expert:innen-Talks zu Wohnbaufinanzierung, Rechts-

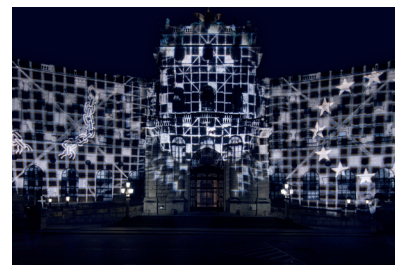
fragen und Vorsorgewohnungen als Investment. Das starke Interesse zeigt, wie groß der Bedarf an Information und direktem Austausch mit Anbietern ist. Für 2026 ist bereits der nächste ImmoDay im September geplant.

KI MEETS LEHRLINGS- AUSBILDUNG IN TIROL

Unter dem Motto „KI meets Lehrlingsausbildung“ lädt das Ausbilderforum Tirol am 10. Oktober 2025 zum 28. Tiroler Lehrlingsausbilder-Kongress in die hollu Systemhygiene GmbH nach Zirl. Der Kongress bietet eine einzigartige Plattform, um Chancen und Herausforderungen von KI in der Ausbildung zu diskutieren.



Lichtblicke Österreichs



Es werde Licht. Vom 1. Oktober 2025 bis Mitte Jänner 2026 verwandelt die Lichtintervention „Lichtblicke Österreichs – Chromotopia Austria“ von Victoria Coeln die Neue Burg und den Heldenplatz in Wien in ein monumentales Kunstwerk der Demokratie. Anlässlich der Jubiläen 1945, 1955 und 1995 erinnern Symbole wie die gesprengten Ketten des Bundesadlers, der Balkon des Belvedere und die Sterne der EU an Österreichs Neubeginn und europäische Integration.

KURZMELDUNGEN

>>> **STARTUP** Laut Studie des Digitalverbands BITKOM beteiligen 40 Prozent der Jungunternehmen ihre Mitarbeiter am Geschäftserfolg. Und weitere 47 Prozent können sich das für die Zukunft vorstellen. >>> **HANDEL** Mithilfe von KI sollen künftig gefälschte Produkt- und Unternehmensbewertungen auf E-Commerce-Plattformen erkannt werden. >>> **AUSZEICHNUNG** Die Baufirma PORR wurde vom F.A.Z.-Institut gemeinsam mit ServiceValue zum „Ausbildungschampion 2025“ gekürt.



AWARDS FÜR HERAUSRAGENDE FÜHRUNGS-KOMPETENZ VERLIEHEN

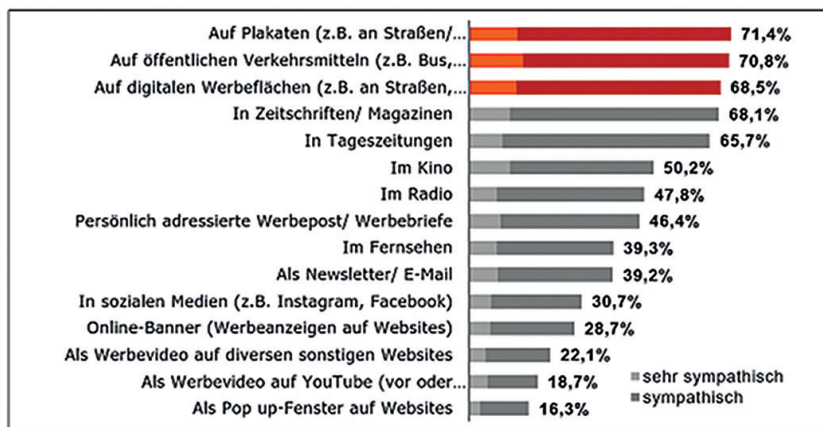
AUSGEZEICHNETE FORSCHER IN TOP-FUNKTION: Zum dritten Mal verlieh das Career Center der Ludwig Boltzmann Gesellschaft den Leadership Excellence Award in Research. Ausgezeichnet wurden Mario Rothbauer (MedUni/ TU Wien) als „Emerging Leader“ und Ian Teasdale (JKU Linz) als „Experienced Leader“. Der Award ehrt seit 2023 Führungspersönlichkeiten, die mit Empathie, Vision und Teamgeist wissenschaftlichen Fortschritt stärken. Die Preise sind mit je 4.000 Euro für Teamentwicklung dotiert.



VOM START-UP ZUM MARKTFÜHRER

DBConcepts feiert 25 Jahre am österreichischen IT-Markt. Aus einem Start-up von 2000 wurde ein führender Anbieter für Datenbanktechnologien und IT-Infrastrukturen mit Standorten in Wien und Nürnberg. Über 50 Mitarbeitende betreuen Kund:innen europaweit. Neben Oracle, PostgreSQL, MSSQL und MySQL zählen Middleware, Security-Architekturen, hochverfügbare Infrastrukturen und

Managed Services zum Portfolio. Mit der Maximum Performance Appliance und der neuen Data Power Appliance setzt DBConcepts Maßstäbe. Auch Cloud- und Security-Services gehören zum Angebot. Hohe Mitarbeiterqualifikation, ISO-Zertifizierung und Top-Arbeitgeber-Auszeichnungen prägen die Kultur.



OOH KLAR BELIEBTESTE WERBEFORM

Eine Marketagent-Studie zeigt: Außenwerbung liegt bei Sympathie klar vorne. In Österreich bewerten 71 % Plakatwerbung, 70,8 % Verkehrsmittelwerbung und 68,5 % DOOH positiv. Gewista profitiert besonders von den Ergebnissen.

GESUNDER EGOISMUS

Marcus Kutrzeba
Impulsgeber & Verkaufstrainer



Wer sich abgrenzt, gilt schnell als Egoist. Das wird auch im Berufsleben oft falsch verstanden. Gesunder Egoismus bedeutet, Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse zu übernehmen. Und das ist entscheidend, um langfristig leistungsfähig und fair zu bleiben. Ein Beispiel: Dein Kunde will, dass du bis spät in die Nacht an seinem Projekt arbeitest, obwohl du am nächsten Tag wichtige Termine hast. Ein Nein ist hier kein Egoismus, sondern Professionalität. Es zeigt, dass du deine Grenzen kennst und Verantwortung für deine Leistung übernimmst. Liebe beginnt bei dir selbst. Nur wer sich selbst respektiert, kann anderen mit echter Empathie begegnen. Es geht nicht darum, immer den eigenen Willen durchzuboxen, sondern die eigenen Bedürfnisse ehrlich zu kommunizieren. Nimm den Filmabend mit deinem Partner: Du willst nicht seinen Wunschfilm schauen? Sag es, anstatt zähneknirschend nachzugeben und dich später zu ärgern. Besprecht eure Wünsche und findet gemeinsam eine Lösung. Das ist weder egoistisch noch selbstlos – das ist partnerschaftlich. Egoismus ist kein Makel, sondern eine wichtige Fähigkeit. Wer seine eigenen Bedürfnisse kennt und klar äußern kann, macht es anderen leichter, empathisch darauf einzugehen. Die Kunst liegt darin, den schmalen Grat zwischen Selbstvertrauen und Rücksicht zu finden. Und ja, du darfst du auch einfach Nein sagen, ohne dich zu rechtfertigen.

Erfolg ist kein Gefühl

Viele glauben, dass Erfolg von der richtigen Stimmung abhängt. Doch wer darauf wartet, sich „motiviert“ zu fühlen, wird nie wirklich vorankommen.

Motivation ist launisch – sie kommt und geht, oft genau dann, wenn sie am meisten gebraucht wird. Erfolgreiche Menschen wissen: Es sind nicht Gefühle, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, sondern Handlungen. Wer lernt, unabhängig von Stimmungslagen zu handeln, entwickelt eine mentale Widerstandskraft, die Höchstleistung erst möglich macht.

Emotionen statt Gefühle – der entscheidende Unterschied

Häufig werden Gefühle und Emotionen als Synonyme verwendet. Doch genau hier liegt ein Missverständnis. Ein Gefühl ist etwas, das von außen beeinflusst wird – eine Reaktion auf eine Situation, ein Ereignis oder eine Erfahrung. Eine Emotion hingegen entsteht aus unserem Inneren heraus und ist steuerbar. Erfolgreiche Menschen verstehen, dass sie Meister ihrer Emotionen sein müssen. Sie lassen sich nicht von flüchtigen Gefühlen leiten, sondern schaffen Bewusstheit über ihre Gedanken und ihre innere Haltung.

Super-Ressourcen: Der Schlüssel zu mentaler Resilienz

Mentale Widerstandskraft entsteht nicht durch Motivation, sondern durch den gezielten Einsatz von emotionalen Ressourcen. Der Motivkompass des Wirtschaftspsychologen Dirk Eilert zeigt, dass es bestimmte Super-Ressourcen gibt, die uns stärken und die unser Handeln unabhängig von flüchtigen Gefühlen bestimmen.

Erfolgreiche Menschen entscheiden sich für Handlung

Wer sich nach Motivation richtet, macht sich abhängig. Erfolgreiche Menschen hingegen haben verstanden, dass es nicht darauf ankommt, ob man sich gerade motiviert fühlt. Es kommt darauf an, ob man handelt.



DARAUF SOLLTEN SIE ACHTEN

1. **Fokus steuern** – Worauf richte ich meine Aufmerksamkeit? Welche Gedanken habe ich? Welche Fragen stelle ich mir?
2. **Bewertung bewusst wählen** – Wie interpretiere ich eine Situation? Sehe ich sie als Problem oder als Herausforderung?
3. **Physiologischen Zustand optimieren** – Wie steht es um meine Energie? Wie beeinflusst mein körperlicher Zustand meine mentale Leistungsfähigkeit?



UNSERE SUPER-RESSOURCEN

- Authentischer Stolz** – das Bewusstsein über die eigene Leistung, ohne egozentrisch zu sein.
- Dankbarkeit** – der Fokus auf das, was bereits vorhanden ist, statt auf das, was fehlt.
- Demut** – die Fähigkeit, sich als Teil eines größeren Ganzen zu sehen und daraus Kraft zu schöpfen.
- Verbindung und Liebe** – echte, tiefe Beziehungen, die uns Stabilität geben.
- Ehrfurcht** – das Staunen über das Leben, das größer ist als wir selbst.

Diese Ressourcen helfen dabei, unabhängig von äußeren Umständen zu agieren. Sie sind die Grundlage für langfristige Höchstleistung – egal ob als Unternehmer, Führungskraft oder Leistungsträger.

Die besten Unternehmer, Sportler und Künstler der Welt sind nicht deshalb erfolgreich, weil sie immer motiviert sind – sondern weil sie handeln, selbst wenn sie es nicht sind. Ein zentraler Aspekt dabei ist die Fähigkeit zur kognitiven Empathie. Während affektive Empathie dazu führen kann, dass wir uns von den Emotionen anderer mitreißen lassen, ermöglicht kognitive Empathie eine bewusste Abgrenzung. Sie

erlaubt es uns, die Gefühle anderer zu verstehen, ohne sie ungefiltert zu übernehmen. Das sorgt für Klarheit im Handeln – gerade in herausfordernden Momenten.

Erfolg ist eine Entscheidung

Erfolg ist kein Gefühl – Erfolg ist eine Entscheidung. Es geht nicht darum, auf die perfekte Stimmung zu warten. Es geht darum, sich bewusst für produktives Handeln zu entscheiden, unabhängig davon, ob man sich gerade „danach fühlt“ oder nicht. Wer seine Emotionen meistert, seinen Fokus gezielt lenkt und Super-Ressourcen nutzt, wird nicht nur langfristig erfolgreich sein, sondern auch eine neue Art der mentalen Stärke entwickeln.

Am Ende zählt nicht, was du fühlst – sondern was du tust.

Zum Experten

Slatco Sterzenbach hat 17 IRONMAN erfolgreich absolviert. Er ist Experte für mentale und physische Peak Performance für Unternehmer.



Österreichisches Startup schreibt **Raumfahrt-geschichte**

Das Wiener Startup **GATE Space** bringt 2026 erstmals ein eigenes Satellitentriebwerk ins All – mit einer SpaceX-Rakete.

Das österreichische Weltraum-Startup GATE Space erreicht einen entscheidenden Meilenstein: 2026 wird erstmals ein Satellit mit einem Triebwerk des jungen Unternehmens ins All starten – an Bord einer SpaceX-Rakete. Entwickelt wurde die Technologie von einem TU-Wien-Team, das in drei Jahren intensiver Arbeit ein marktreifes Produkt geschaffen hat. Die kompakten Triebwerke ermöglichen eine präzise und flexible Steuerung von Satelliten. Grundlage ist eine patentierte Technologie, die innovative, umweltfreundliche Treibstoffe nutzt und ohne zusätzliche Druckgase auskommt – ein Ansatz, der Systeme einfacher, sicherer und kostengünstiger macht. Als Spin-off der TU Wien hat GATE Space seine Antriebe in den vergangenen Jahren zur Einsatzreife gebracht, begleitet vom ESA Phi-Lab Austria, betrieben vom accent Inkubator. Das Interesse am System ist groß: Zahlreiche internationale Kunden haben bereits schriftlich ihr Interesse bekundet, zudem gewann das Unternehmen 2024 drei hochkarätige ESA-Aufträge. Einer der ersten Investoren ist Österreichs bislang einziger Astronaut Franz Viehböck, der überzeugt ist: „Die Gründer haben nicht nur eine Lücke erkannt, sondern auch das technische und unternehmerische Können, die Raumfahrtindustrie langfristig mitzugestalten.“ Mit dem Start 2026 positioniert sich Österreich stärker in der internationalen Raumfahrt – und setzt ein Signal, wie heimische Hightech-Innovationen global Wirkung entfalten können.

FOTO: GATE SPACE



Das Team von GATE Space freut sich auf die Weltall-Mission



Admira Wacker setzt als erster Fußballverein auf MatchupZ

FOTO: JULIA HAUJSCHMID

HR-Startup weiter auf Erfolgskurs

Das Wiener HR-Tech-Startup JobTreffer wächst rasant und startete mit **MatchupZ** die Expansion in den Profifußball.

Das österreichische HR-Tech-Startup JobTreffer überschreitet im zweiten operativen Jahr die Marke von 100.000 Euro ARR – mit Neukunden wie ÖBB (Testphase), Deichmann, Tchibo, Merkur und Bayerischer Versicherung. Parallel startet das Spin-off MatchupZ, das digitale Matching zwischen Spielern und Vereinen ermöglicht. Als erster Klub setzt Admira Wacker auf das Tool, weitere Profivereine sind in Gesprächen. Eine eigene MatchupZ Soccer GmbH mit Co-Foundern aus der Fußballbranche ist in Vorbereitung und stößt bereits auf reges Investoreninteresse. **CEO Martin Kügler** erklärt: „Unser Ansatz, Erwartungen transparent zu machen, hat sich im Recruiting bewährt. Mit MatchupZ übertragen wir diese Logik nun in den Fußball.“ Auch Admira-Sportdirektor Ralf Muhr sieht enormes Potenzial: „Das Tool verändert Gespräche mit Spielern grundlegend und bringt uns beim ‚perfect fit‘ einen klaren Vorteil.“ Präsident Christian Tschida betont die Zeitersparnis durch gezielte Vorselektion. JobTreffer, 2022 gegründet, wurde Anfang 2024 als „Newcomer of the Year“ ausgezeichnet. Mit seiner wissenschaftlich fundierten Matching-Technologie, entwickelt in Kooperation mit Universitäten, steigert das Startup Qualität im Recruiting bei gleichzeitiger Kostenreduktion. Kunden wie DM, Swietelsky oder LIWEST zählen bereits zum Portfolio.

Gründen mit über 50 **Chance und Ausweg zugleich**

Mit über 50 noch einmal bei null anfangen? Für viele Frauen in Österreich ist das längst Realität. Fast jede siebte Neugründung wird inzwischen von Menschen ab 50 gestartet. Besonders Frauen nutzen die Selbstständigkeit, um ihre Berufserfahrung, ihre Netzwerke und ihre Freiheit auszuspielen, weiß Businesscoach Mona Wiezoreck.

Der Arbeitsmarkt ist nicht nur für Frauen über 50 oft ein Nadelöhr. Bewerbungen bleiben trotz bester Qualifikationen unbeantwortet. Manche wollen sich das nicht länger antun.

Sie suchen stattdessen den direkten Weg in die Selbstständigkeit. Die Branchen sind meist vertraut: Beratung, Coaching, Handel, Handwerk, Dienstleistungen. Wer jahrelang in einem Bereich gearbeitet hat, kann auf Kundenkontakte und Branchenwissen zurückgreifen – ein Startvorteil, den jüngere Gründerinnen erst aufbauen müssen.

Erfahrung als Wettbewerbsvorteil

Ältere Gründerinnen kennen ihre Märkte und haben erlebt, wie man Krisen übersteht. Sie kalkulieren Risiken realistischer, setzen ihre Ressourcen gezielter ein und gründen oft stabiler. Finanzielle Rücklagen und ein klarer Fokus auf tragfähige Geschäftsmodelle sorgen dafür, dass das Insolvenzrisiko geringer ist. In meiner Arbeit als Gründungscoachin erlebe ich, dass diese Erfahrung ein entscheidender Erfolgsfaktor ist – vorausgesetzt, sie wird aktiv genutzt. Wer bereit ist, Neues zu lernen und sich mit aktuellen Themen wie Digitalisierung oder Social Media auseinanderzusetzen, verbindet das Beste aus zwei Welten.

Zwischen Selbstverwirklichung und Notwendigkeit

Die Motive sind vielfältig. Viele wollen sich verwirklichen, ihr eigener Chef sein, flexibler leben und ihre Zeit selbst einteilen. Manche sehen in der Gründung den Weg



SECHS ERFOLGSFAKTOREN

Aus meiner Erfahrung sind diese Punkte entscheidend für einen gelungenen Start:

- *Ein klares „Warum“ als Leitlinie.*
- *Realistische Finanzplanung.*
- *Aktive Nutzung des eigenen Netzwerks.*
- *Aufbau digitaler Kompetenzen.*
- *Externe Unterstützung annehmen.*
- *Frühzeitig sichtbar werden – Perfektion ist nicht nötig, um zu starten.*

zurück ins Berufsleben nach einer längeren Arbeitslosigkeit. Rund ein Drittel der Langzeitarbeitslosen in Österreich ist über 50 – und die Wiedereingliederung in ein Angestelltenverhältnis gestaltet sich oft schwierig. Andere machen ihr Hobby zum Beruf oder übernehmen ein bestehendes Unternehmen, etwa im Franchising. Gerade für

Silverpreneure ist diese Form attraktiv, weil Strukturen, Prozesse und Markenbekanntheit vorhanden sind.

Hürden, die nicht unterschätzt werden dürfen

Auch wenn die Ausgangslage in vielen Fällen solide ist: Banken prüfen bei älteren Gründerinnen oft kritischer. Gesellschaftliche Vorurteile wie „Gründen ist etwas für Junge“ wirken entmutigend. Zudem unterschätzen viele die Anstrengung, ein eigenes Unternehmen zu führen – von Vertrieb bis Buchhaltung. Wer alles allein machen will, läuft Gefahr, sich zu überlasten.

Unterstützung in Österreich

Das Arbeitsmarktservice (AMS) bietet ein eigenes Gründungsprogramm, das Beratung, Weiterbildung und finanzielle Unterstützung kombiniert. Wer aus der Arbeitslosigkeit gründet, kann während der Startphase weiter Arbeitslosengeld beziehen und erhält unter bestimmten Voraussetzungen zusätzliche Zuschüsse. Spezielle Initiativen wie „Startup 50+“ oder Netzwerke wie „Wir BestAger“ und das Business Frauen Center unterstützen Best-Ager-Gründerinnen mit Mentoring, Sichtbarkeit und Vernetzung. Fazit: Gründen über 50 ist in Österreich nicht nur möglich, sondern in vielen Fällen besonders erfolgreich. Wer seine Stärken kennt, Förderungen nutzt, offen für Neues bleibt und den Mut hat, sich zu zeigen, kann die zweite Karriere zur besten machen. Erfahrung ist dabei nicht nur ein Vorteil – sie ist Kapital.

Zur Expertin

Mona Wiezoreck ist Unternehmerin, zertifizierter Business-Coach und eine der erfahrensten Gründungsexpertinnen im deutschsprachigen Raum. Mit ihrer Planbar Gründen GmbH & Co. KG begleitet sie jährlich hunderte Menschen in die Selbstständigkeit. Ihr Buch „Gründen aus der Arbeitslosigkeit – vom Rückschlag zum Aufschlag“ erschien 2024 im Mentoren-Verlag.



WOHNUNGSLOSIGKEIT BEEENDEN

IHRE SPENDE HILFT.

Daniela Unterholzner,
Geschäftsführung
neunerhaus

n
eu
ner
haus





LIEBES-AUS – WAS NUN? SO RETTEN **FAMILIEN- UNTERNEHMEN** IHRE ZUKUNFT

EINE EHESCHIEDUNG IST IMMER EIN EMOTIONALER EINSCHNITT – DOCH BEI UNTERNEHMERFAMILIEN GEHT ES OFT UM WEIT MEHR ALS NUR DAS PRIVATE. DIE TRENNUNG KANN SCHNELL DAS GESAMTE FAMILIENUNTERNEHMEN INS WANKEN BRINGEN. THOMAS A. ZENNER, EXPERTE FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN HAT IN SEINER JAHRZEHNTELANGEN PRAXIS EINIGE SCHEIDUNGEN BEGLEITET. IN DIESEM BEITRAG ERKLÄRT ER, WIE SICH UNTERNEHMERFAMILIEN BESTMÖGLICH AUF DEN MÖGLICHEN FALL EINER TRENNUNG VORBEREITEN KÖNNEN.

Auch wenn die Beziehung noch so glücklich erscheint – das Leben hat immer wieder unerwartete Wendungen parat. Daher ist es ratsam, noch in harmonischen Zeiten einen Plan für eine etwaige Trennung vorzubereiten. Um das Unternehmen vor den Folgen einer Trennung zu schützen, sind vor allem präventive Maßnahmen unerlässlich. Eine der wichtigsten Vorkehrungen ist der Abschluss eines klaren und durchdachten Ehevertrags. In traditionellen Familienunternehmen ist es oft üblich, bei der Eheschließung eine Gütertrennung zu vereinbaren. Doch diese Vorgehensweise hat ihre Tücken: Im Fall einer Scheidung bleiben zwar die Unternehmensanteile unangetastet, aber im Normalfall sind steuerliche Zugewinne nicht nutzbar. Eine bessere Lösung kann hier die modifizierte Zugewinngemeinschaft sein, die steuerliche Vorteile im Normalfall ermöglicht und im Scheidungsfall dennoch eine klare Trennung gewährleistet.

Darüber hinaus sollten auch Regelungen zur Versorgung im Scheidungsfall sowie zum Pflichtteilsverzicht getroffen werden. Viele alte Eheverträge, die auf Gütertrennung basieren, versäumen es, den Verzicht auf Pflichtteilsansprüche zu regeln. Diese Versäumnisse können im Scheidungsfall unerwartete Folgen haben, etwa in Form von langwierigen und kostspieligen Unterhaltsstreitigkeiten oder der Durchsetzung von Pflichtteilsansprüchen, die das Unternehmen schwächen.

KLARE REGELUNGEN SCHAFFEN SICHERHEIT

Eine sorgfältige Planung und klare vertragliche Regelungen sind entscheidend, um das Unternehmen im Falle einer Scheidung zu schützen. Bereits bei der Gründung eines Unternehmens sollten im Gesellschaftsvertrag Regelungen für den Fall einer Trennung festgelegt werden, die den Fortbestand des Unternehmens sichern. Dazu zählen Bestimmungen über die Stimmrechte, Gewinnverteilung und mögliche Ausstiegsszenarien. Ein notarieller Side Letter (eine schuldrechtliche Zusatzvereinbarung zu einem Hauptvertrag) kann zudem helfen, individuelle Vereinbarungen zwischen den Gesellschaftern festzuhalten, die eine faire und schnelle Abwicklung im Ernstfall ermöglichen. Besonders bei Start-ups oder Familienunternehmen, die von Ehepartnern gemeinsam gegründet wurden, ist es ratsam, potenzielle Konfliktfelder frühzeitig vertraglich zu klären, um das Unternehmen vor den negativen Folgen privater Auseinandersetzungen zu schützen.

DIE ROLLE DES MEDIATORS: EIN NEUTRALER VERMITTLER

Auch die beste Vorsorge kann nicht immer verhindern, dass eine Trennung zum Konfliktfall wird. In solchen Situationen kann ein externer Mediator eine entscheidende Rolle spielen. Ein solcher Berater agiert als neutraler Vermittler und moderiert die Gespräche zwischen den Konfliktparteien, um eine Eskalation zu verhindern und eine einvernehmliche Lösung zu fördern. So wird die emotionale Belastung für alle Beteiligten reduziert, und die geschäftlichen Interessen des Unternehmens werden gewahrt.

Ein konkretes Beispiel zeigt, wie diese Methode funktioniert: In diesem Fall gelang es durch die Moderation eines Mediators, sämtliche Gespräche und Vereinbarungen über die externe Instanz abzuwickeln. Dadurch wurde verhindert, dass die familiären Spannungen ins Unter-

nehmen getragen wurden, und das Unternehmen blieb wirtschaftlich stabil. Auch der Umgang mit den Kindern konnte auf diese Weise zum Wohle aller Beteiligten geregelt werden. Die strikte Trennung der geschäftlichen und familiären Ebenen führte zu einer stabilen Fortführung des Unternehmens und sorgte für eine konstruktive Regelung der privaten Konflikte.

KOMMUNIKATION UND EINBINDUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Nach einer Trennung stehen Unternehmerfamilien vor der Herausforderung, die Kommunikation aufrechtzuerhalten und die Zusammenarbeit zu sichern. Familiäre Spannungen und wirtschaftliche Interessen müssen in Einklang gebracht werden. Eine offene und transparente Kommunikation ist entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden und Vertrauen aufzubauen. Regelmäßige Familienkonferenzen oder strukturierte Gespräche können helfen, die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der Familienmitglieder zu klären und gemeinsame Lösungen zu finden. Dies gilt besonders in komplexen Familiensituationen, wie bei Patchwork-Familien oder unterschied-

lichen Generationen. Indem alle Beteiligten, auch die, die nicht aktiv im Unternehmen tätig sind, regelmäßig einbezogen werden, lassen sich Spannungen frühzeitig erkennen und bearbeiten. Und das bereits bevor sie zu gravierenden Problemen führen. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch die schriftliche Festlegung einer Familienstrategie. In diesem bindenden Dokument können die Rollen und Zuständigkeiten aller Mitglieder transparent festgehalten werden. Dies schafft Klarheit und beugt damit Streitigkeiten vor.

UMGANG MIT GRAVIERENDEN KONFLIKTEN: STRATEGIEN FÜR DEN ERNSTFALL

In manchen Fällen eskalieren Konflikte so stark, dass die Familie zerstritten ist und kaum noch miteinander kommuniziert. Dann ist es entscheidend, einen klaren Plan zu haben, wie mit solchen gravierenden Konflikten umgegangen wird. Eine mögliche Strategie könnte sein, für eine Übergangszeit einen neutralen Geschäftsführer einzusetzen oder einen Beirat zu installieren, der die Geschicke des Unternehmens leitet, bis eine Lösung gefunden ist. Das Ziel ist es, die Eskalation zu begrenzen und das Unternehmen zu schützen, während gleichzeitig die Möglichkeit besteht, langfristig die familiären Beziehungen wieder zu stabilisieren.

VORSORGE UND PROFESSIONELLE HILFE ALS SCHLÜSSELFAKTOREN

Die Erfahrung zeigt, dass eine vorausschauende Planung und die Bereitschaft, im Ernstfall externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, entscheidend sind, um die Folgen einer Trennung zu bewältigen und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Unternehmerfamilien sollten frühzeitig klare vertragliche Regelungen treffen und den möglichen Ernstfall in ihre Überlegungen einbeziehen. Eine sorgfältige Vorbereitung kann verhindern, dass eine private Angelegenheit zur wirtschaftlichen Bedrohung wird. Und wenn die Trennung dennoch unvermeidlich ist, kann ein Mediator helfen, die Weichen für eine konstruktive und einvernehmliche Lösung zu stellen.

WISSEN, WANDEL, WIRKUNG

Gesundheit. Die Hochschule Burgenland setzte mit der Premiere der Planetary Health Konferenz, der Präsentation der „Planetary Health Charta 2030“ und der Verleihung des Health Research Awards ein starkes Zeichen für nachhaltige Gesundheitsförderung. Vom 17. bis 19. September 2025 kamen mehrere hundert Expert:innen, Studierende und Fachpublikum am Campus Pinkafeld zusammen, um über Konzepte für eine gesunde Zukunft von



Die Experten der Planetary Health Konferenz der Hoch- schule Burgenland.

Mensch und Umwelt zu diskutieren. Die Planetary Health Charta 2030, entwickelt in einem einjährigen, partizipativen Prozess, bietet erstmals einen strategischen Handlungsrahmen, um Klimakompetenz systematisch in Gesundheitsberufen zu verankern. Mit dem Health Research Award wurden zudem innovative Abschlussarbeiten ausgezeichnet, die neue Wege zu einem nachhaltigen Gesundheitssystem aufzeigen. Damit unterstreicht die Hochschule Burgenland ihre Rolle als engagierte Vorreiterin in der Verbindung von Gesundheitsförderung und Klimaschutz.

matisch in Gesundheitsberufen zu verankern. Mit dem Health Research Award wurden zudem innovative Abschlussarbeiten ausgezeichnet, die neue Wege zu einem nachhaltigen Gesundheitssystem aufzeigen. Damit unterstreicht die Hochschule Burgenland ihre Rolle als engagierte Vorreiterin in der Verbindung von Gesundheitsförderung und Klimaschutz.

Österreich im Visier von Cyberattacken

Eine aktuelle Analyse des IT-Security-Spezialisten Kaspersky zeigt: Cyber-Kriminelle greifen zunehmend kleine und mittlere Unternehmen an und tarnen ihre Attacken als bekannte Dienste wie ChatGPT, Microsoft Office oder Google Drive. Besonders stark betroffen ist Österreich, auf das 40 % aller erkannten Fälle in Europa entfallen, gefolgt von Italien (25 %) und Deutschland (11 %). Zu den größten Bedrohungen zählen Backdoors (24 %), Trojaner (17 %) und sogenannte „not-a-virus:Downloaders“ (16 %). Spanien, Portugal und Frankreich liegen im mittleren Bedrohungsniveau, während Serbien, Großbritannien und mehrere andere Länder kaum betroffen sind. In Afrika steht Marokko mit 41 % an der Spitze, gefolgt von Tunesien (24 %) und Algerien (16 %). Kaspersky warnt, dass KMU denselben Gefahren ausgesetzt sind wie Großunternehmen – jedoch mit geringeren Budgets. Entscheidend sei daher, begrenzte Ressourcen gezielt einzusetzen, um Angriffe effektiv abzuwehren.

REICHE KINDER MACHEN EHER KARRIERE

Kinder aus wohlhabenden Familien erreichen laut einer Studie der Concordia University deutlich häufiger Führungspositionen bis zur Mitte des zwanzigsten Lebensjahres. Grund sind familiäre Netzwerke und kontinuierliche Förderung. Kindern aus ärmeren Verhältnissen fehlen diese Strukturen, sie sind oft Stress und eingeschränkten Chancen ausgesetzt.



Duale Studien & Persönlichkeit

Fachkompetenz und Haltung: Das Ilse Arlt Symposium 2025 an der FH St. Pölten widmete sich der Persönlichkeitsentwicklung in dualen Studienformaten und dem Zusammenspiel von Theorie und Praxis. In Keynotes, Podiumsdiskussionen und Workshops standen Mündigkeit, kulturelle Bildung, kritisches Denken sowie stärken- und biografieorientierte Methoden im Fokus. Diskutiert wurden Chancen und Herausforderungen des dualen Studiums sowie Ansätze zur Förderung reflektierter und verantwortungsbewusster Persönlichkeiten. Internationale Expert:innen und das Hochschulnetzwerk HOPE trugen aktuelle Forschungsergebnisse, Best-Practice-Beispiele und kreative Methoden bei.

KURZMELDUNGEN

>>> **ERNÄHRUNG** Der Fleischkonsum ist in Österreich 2024 geringfügig um 0,4 kg auf 58 kg pro Kopf und Jahr gestiegen. >>> **STRESSMESSUNG** Mit Hilfe eines Biosensors, einer App und der Smartphone-Kamera kann künftig jeder schnell den eigenen Cortisolspiegel feststellen. Die Bestimmung soll genauer sein, als es bisher mit Labormitteln möglich war. >>> **STUDIE** Mitarbeiter, die sich unhöflich und ruppig gegenüber Kollegen benehmen, kosten die US-Wirtschaft pro Jahr 2,1 Milliarden Dollar.



INVESTIEREN: GÄSTE FINANZIEREN UMBAU MIT

CROWDINVESTING. Der traditionsreiche Trattlerhof in Bad Kleinkirchheim (Kärnten) wird nach umfassendem Umbau ab 19. Dezember 2025 als 4-Sterne-Superior-Hotel neu eröffnet. Entstehen werden 15 moderne Zimmer, ein neuer Eingangsbereich sowie nachhaltige Energie-Lösungen. Gäste können sich über die „I feel GUT“-Anleihe direkt am Umbau des Hotels beteiligen.

PERSONLIA



**FRANCES
GLEICH**

Seit 1. September leitet sie als Chief Audit Executive die interne Revision von Santander Österreich. Damit ist sie Teil des Management-Teams. Ihr Aufgabenbereich umfasst die Prüfung interner Kontrollen, Prozessoptimierung und die Sicherstellung gesetzlicher Vorgaben. Gleich ist seit 2017 im Unternehmen und verfügt über 20 Jahre Erfahrung in Risikomanagement.



**ASTRID
PETERLE**

Das MuseumsQuartier bestellt mit 1. Oktober 2025 Astrid Peterle zur neuen Leiterin der kuratorischen Abteilung. Sie folgt auf Verena Kaspar-Eisert, die an die Spitze der Heidi Horten Collection wechselt. Peterle bringt langjährige Erfahrung von der Kunsthalle Wien und dem Jüdischen Museum mit und gilt als ausgewiesene Expertin für zeitgenössische Kunst und Kulturgeschichte Wiens.



**FRANZISKA
SUMBERAZ**

Im September übernahm Franziska Sumberaz die Funktion der Bundesgeschäftsführerin der Jungen Industrie. Die 31-Jährige folgt Valentin Falb, der seit 2021 die Modernisierung prägte. Sumberaz ist seit 2023 in der IT aktiv, bringt Erfahrung in Kommunikation und Marketing mit und möchte Sichtbarkeit sowie industriepolitische Zukunftsthemen weiter in den Fokus rücken.

MIT KI STÄDTE BELEBEN

Dr. Daniel Trauth
Geschäftsführer dataMatters



Wie bringt man die Innenstädte wieder zum Strahlen, wie lockt man Menschen zurück in die Geschäfte? Meine Antwort: Künstliche Intelligenz – eingebettet ins Konzept der Smart City. Und so geht es: Schritt eins sind Sensoren, die das Leben in der City messen. Wie viele Passanten strömen in die Fußgängerzone, wie lange verweilen sie, welche Wege nehmen Radfahrer, wie voll sind Busse und Bahnen? Selbst der Autoverkehr lässt sich so lenken, dass er weniger stört und die Autofahrer zufrieden mit ihren Einkäufen heimkehren. Schritt zwei: Alle Daten fließen in einen urbanen Datenraum. Schritt drei: Ein KI-System wertet sie in Echtzeit aus und liefert den Entscheidern Vorschläge. Auf Smartphone oder PC lässt sich live verfolgen, was in der Stadt passiert und welche Trends sich abzeichnen. Datenschutz bleibt strikt gewahrt, die Entscheidungshoheit liegt stets bei den Kommunen. Was bleibt, ist ein präziser Blick auf das echte Leben in der Innenstadt. Plötzlich werden Events messbar, Marketingaktionen überprüfbar, die Planung smarter. Händler und Gastronomen profitieren ebenfalls. So wird Technik zum Instrument, das aus grauen Einkaufsstrassen wieder lebendige Orte macht – mit einem Kofferraum voller Einkäufe als schönstem Beweis.

Arbeit ohne Ende

Eine aktuelle Studie zeigt: Das Stressniveau steigt massiv, der Job ist der größte Auslöser.



Wie stark die Belastung im Alltag zugenommen hat, zeigt die aktuelle Mavie Stress Studie 2025. Sieben von zehn Befragten geben an, häufig oder sehr häufig gestresst zu sein – ein Anstieg von 16 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Haupttreiber ist die Arbeit: 54 % der erwerbstätigen Österreicher nennen sie als größten Stressfaktor, gefolgt von finanziellen Sorgen (25 %), familiären Belastungen (18 %) und sogar der Freizeitgestaltung (3 %).

Gesundheit unter Druck

Die wachsende Anspannung bleibt nicht ohne Folgen. Nur noch 48 % der Befragten bewerten ihre mentale Gesundheit als (sehr) gut – 2024 waren es noch 58 %. Reizbarkeit (49 %), Schlafstörungen (42 %), Überforderung (34 %) und Kopfschmerzen (33 %) treten besonders häufig auf. Frauen leiden dabei stärker als Männer: Sie berichten signifikant öfter von Kopfschmerzen, Verdauungsstörungen oder dem Gefühl der Überforderung.

Wie die Bevölkerung Stress abbaut

Um mit der Belastung umzugehen, setzen viele auf Bewegung (56 %), bewusste Zeit für sich selbst (54 %) oder den Austausch mit Familie und Freunden (45 %). Professionelle Unterstützung wie Psychotherapie oder Beratung nehmen bislang jedoch weniger als 20 % der Befragten in Anspruch.

Stress ist längst kein Randthema mehr, sondern betrifft die Mehrheit der Bevölkerung.

Experten sehen darin ein deutliches Zeichen, dass niedrigschwellige Angebote fehlen und der Zugang zu professioneller Hilfe erleichtert werden muss.

Verantwortung der Arbeitgeber:

Ein besonderer Fokus liegt auf dem Arbeitsplatz, wo Stress am häufigsten entsteht. Die Experten betonen: Dauerstress ist kein Zeichen von Leistungsfähigkeit, sondern ein Risiko für Gesundheit und Unternehmenserfolg. Wer dauerhaft unter Druck steht, verliert an Produktivität, Motivation und Widerstandskraft. Arbeitgeber sind daher gefordert, Strukturen zu schaffen, die mentale Belastungen reduzieren und die Gesundheit der Mitarbeitenden stärken. Präventive Maßnahmen zahlen sich doppelt aus – sie mindern Fehlzeiten und erhöhen gleichzeitig die Leistungsbereitschaft.

Ganzheitliche Lösungsansätze

Der Gesundheitsanbieter Mavie reagiert auf diese Entwicklungen mit einem breiten Portfolio an Angeboten. Dazu zählen

betriebliche Gesundheitsprogramme, digitale Lernmodule, Seminare und psychologische Unterstützung. Einen besonderen Stellenwert nehmen die Gesundheitstests ein: Sie ermöglichen einfache Checks von zu Hause aus und decken Themen wie Stress, Allergien, Ernährung oder Blutzucker ab. Neu im Programm ist der Cortisoltest, der mithilfe von Speichelproben das individuelle Stresslevel ermittelt. Auf Basis der Ergebnisse erhalten Nutzer nicht nur eine detaillierte Auswertung, sondern auch konkrete ärztliche Empfehlungen – etwa zu Ernährung, Bewegung oder Alltagsroutinen. Ziel ist es, den eigenen Stress besser zu verstehen und rechtzeitig in Balance zu bringen.

Blick nach vorne

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich: Stress ist längst kein Randthema mehr, sondern betrifft die Mehrheit der Bevölkerung. Umso wichtiger ist es, frühzeitig gegenzusteuern – sowohl im privaten Alltag als auch in der Arbeitswelt. Mit präventiven Maßnahmen, ganzheitlicher Gesundheitsförderung und mehr Bewusstsein für die Risiken kann es gelingen, die mentale und körperliche Gesundheit langfristig zu sichern.



GEDANKEN LOSLASSEN. EINFACH EINSCHLAFEN.

erhältlich in Ihrer Apotheke



Bach®
ORIGINAL
BACH-BLÜTEN

*Quelle: IQVIA PharmaTrend, MAT 2019/03

RESCUE NIGHT®

Fernweh garantiert

KRISTALLKLARES MEER UND ATEMBERAUBENDE LANDSCHAFTEN IN DER FERNE: WIR ENTFÜHREN SIE AN REISEZIELE, DIE MIT SCHÖNHEIT UND UNVERGESSLICHEN MOMENTEN LOCKEN. ENTDECKEN SIE ORTE, DIE NICHT NUR URLAUB, SONDERN PURES LEBENSGEFÜHL VERSPRECHEN.

MALEDIVEN SIRRU FEN FUSHI

Ruhepol. Das im nördlichen Shaviyani-Atoll der Malediven gelegene Sirru Fen Fushi - Private Lagoon Resort, Teil der renommierten The Leading Hotels of the World, ist eingebettet in eine geschützte Lagune mit einem neun Kilometer langen Hausriff und bietet Zugang zu einer blühenden und artenreichen Unterwasserwelt. Die 120 Villen des Resorts, die entweder im dichten Palmengrün der Insel liegen oder elegant über dem Wasser thronen, verbinden Boho-Chic mit Barfuß-Luxus. Für Glamping-Erlebnisse sorgen fünf Luxury Safari Zelte. www.sirrufenfushi.com



MAURITIUS LE SAINT GÉRAN

Rückzugsort. Die Gelassenheit der Insel Mauritius und die Ruhe fernab des Alltags: Beides vereinen die Private Homes des One&Only Le Saint Géran, jenes ikonischen Resorts, das seit Jahrzehnten als „Grande Dame“ von Mauritius gilt. Nahtlos in die Natur eingefügt und zugleich architektonisch markant, bieten die zweigeschossigen Häuser auf Grundstücksflächen von bis zu 2.200 Quadratmetern ein Höchstmaß an Privatsphäre. www.oneandonlyresorts.com/le-saint-geran



Privater
Genuss



CORFU

PALAZZO IMPERIALE GRECOTEL

Privat Holiday. Am äußersten Ende der privaten Halbinsel Kommeno, eingebettet in Palmen und duftende Olivenbäume liegt der Palazzo Imperiale – eine Residenz, die ihrem Namen gerecht wird und wie ein Palast über dem Wasser thront. Die Residenz ist von drei Seiten vom Ionischen Meer umgeben, sodass Gäste im 55 Quadratmeter großen Infinity-Pool scheinbar endlos dem Horizont entgegenschwimmen. Die zweistöckige Villa mit 245m² Innen- und fast 300m² Außenfläche vereint klassische Eleganz mit griechischem Lebensgefühl. Das Corfu Imperial gilt als eines der eindrucksvollsten Resorts Griechenlands mit seinen mediterranen Gärten und versteckten Buchten. www.grecotel.com/corfuimperial



Stilvoller
Luxus

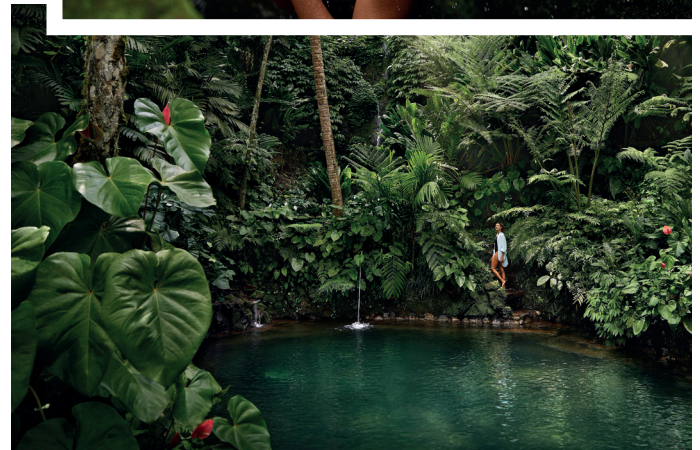
Balsam für
die Seele



BALI COMO SHAMBHALA ESTATE

Wellness. Anlässlich seines 20-jährigen Jubiläums feiert das COMO Shambhala Estate - eines der weltweit renommiertesten und vielfach prämierten Wellness-Retreats - die Wiedereröffnung des ganzheitlichen Gesundheitszentrums Ojas und schlägt damit ein neues Kapitel in seiner wegweisenden Geschichte auf. Die umfassende Neugestaltung des 22 Hektar großen Anwesens in der Nähe von Ubud markiert mit einem neuen Wellness-Portfolio den Auftakt einer neuen Ära, die Spiritualität, Naturverbundenheit und moderne Therapieansätze auf außergewöhnliche Weise inmitten des balinesischen Regenwalds vereint. Das architektonische Interieur des Retreats trägt maßgeblich zu der in diesem Resort ganz besonderen Atmosphäre bei, indem die tief mit dem Ort verwurzelte Spiritualität sorgsam und bedacht mit einer modernen, zeitlosen Ästhetik verschmolzen wird.

www.comohotels.com/bali/como-shambhala-estate



Mit weniger Stress durch den Tag

Gezielte Pausen und klare Abläufe für neue Kraft.

Stress im Büro und Alltag schleicht sich oft unbemerkt ein. Kopfschmerzen, Nackenverspannungen, Stimmungsschwankungen und Schlafprobleme sind erste Warnsignale. Auf Dauer leidet auch das Herz-Kreislauf- und Immunsystem. Regelmäßige Auszeiten und ein bewusster Umgang mit Belastungen können Körper und Psyche wirksam schützen.

Frühzeichen erkennen und Muster durchbrechen

Laut aktuellen Studien gelingt es nur wenigen Menschen, Stress gesund zu bewältigen. Mehr als zehn Stunden tägliches Sitzen fördern Verspannungen und Erschöpfung. Ein steifer Nacken, kreisende Gedanken oder bleierne Müdigkeit deuten auf Überlastung hin. Wer seine Belastung protokolliert, erkennt typische Muster und kann gezielt gegensteuern.

Bewegung und Micro-Pausen

Kurze Bewegungseinheiten am Arbeitsplatz – Kniebeugen, Schulterkreisen oder Dehnen – bringen Kreislauf und Muskulatur in Schwung. Schon 150 Minuten moderate Aktivität pro Woche senken Stress spürbar. Auch kleine Spaziergänge in der Mittagspause steigern die Leistungsfähigkeit. Auf

mentaler Ebene wirken Mini-Auszeiten: wenige Minuten tief durchatmen, den Blick in die Ferne richten oder die Augen schließen, um Reize zu reduzieren.

Struktur und effiziente Zeitznutzung

Eine klare Tagesstruktur entlastet den Kopf. Morgenrituale, Wochenpläne und Methoden wie die Pomodoro-Technik helfen, Aufgaben in konzentrierten Intervallen abzuarbeiten. Mit der Eisenhower-Matrix lassen sich Prioritäten setzen, Unwichtiges auslagern und Wichtiges fix einplanen. Kla-

re Absprachen im Team verhindern Überforderung und stärken das Miteinander.

Achtsamkeit und Feierabend-Rituale

Auch Ernährung und Flüssigkeit spielen eine Rolle: zwei bis drei Liter Wasser sowie Snacks wie Obst und Nüsse liefern Energie. Nach Feierabend gilt es, konsequent abzuschalten – am besten mit Bewegung im Freien, einem Buch oder leichten Dehnübungen. Ein digitales Ruhefenster verbessert die Schlafqualität und sorgt für mehr Energie am nächsten Tag.



Die Pomodoro-Technik

- Man arbeitet **25 Minuten hochkonzentriert** an einer Aufgabe.
- Danach folgt eine **kurze Pause von 5 Minuten**.
- Vier solcher Einheiten („Pomodori“) bilden einen Block. Nach einem Block wird eine **längere Pause von 15–30 Minuten** eingelegt.

Die Eisenhower-Matrix

Die Methode teilt Aufgaben in vier Felder:

- 1. Wichtig und dringend** >> Sofort erledigen.
- 2. Wichtig, aber nicht dringend** >> Terminieren und fest einplanen.
- 3. Dringend, aber nicht wichtig** >> Delegieren, wenn möglich.
- 4. Weder wichtig noch dringend** >> Streichen oder auf später verschieben.

Winterblues muß nicht sein

Wenn's draußen früh dunkel, feucht und ungemütlich wird, sinkt bei vielen Menschen die Stimmung in den Keller. Eine Pflanze sorgt dafür, dass es uns rasch wieder besser geht.

Die Tage werden kürzer und die Laune immer schlechter! Mehr als 200.000 Österreicher und Österreicherinnen leiden in der dunklen Jahreszeit an einer Herbst-Winter-Depression. Wenn es infolge von Lichtmangel und Wechselbeschwerden zu einer „depressiven“ Stoffwechsellaage kommt, suchen viele Frauen Unterstützung durch pflanzliche Produkte. Neu auf dem österreichischen Markt und bei depressiven Befindlichkeitsstörungen sorgfältig untersucht ist Safran, für dessen gute Wirksamkeit und Verträglichkeit eine hohe Evidenz vorliegt. Verschiedene Studien sowie Meta-Analysen haben die antidepressive Wirkung von Safran bei leichten bis mittelschweren Depressions-Symptomen belegt.

Dieser war der Placebo-Behandlung klar überlegen und zeigte sich in seiner Wirkung gleichwertig zu den synthetischen Antidepressiva, wie etwa Sertralin oder Citalopram. Als Arzneipflanze hat Safran bereits eine lange Tradition bei Regelbeschwerden und Verstimmungszuständen. Schon in der Antike wurde er zu deren Linderung als Heilpflanze eingesetzt. Heute weiß man, dass vor allem Crocine und der Aromastoff Safranal für seine Wirkung verantwortlich sind. Safran wirkt nicht nur stimmungsaufhellend und beruhigend, sondern ebenso entkrampfend, entzündungshemmend und organschützend. Er stärkt außerdem die Gehirnleistung und verbessert die Konzentration.

Fotos: Shutterstock_Prostock-studio_maxbaldchenko



Safralind®
MENO

Wieder im
Gleichgewicht ~
mit Safralind.



Nahrungsergänzungsmittel
mit Safran, Salbei, Vitaminen
und Mineralstoffen für Frauen
in der Menopause

Safralind®
PRE DAYS

Meine Tage im
Gleichgewicht ~
mit Safralind.



Nahrungsergänzungsmittel
mit Safran, Mönchspfeffer,
Vitaminen und Mineralstoffen
für Frauen ab 18 Jahren



Jetzt in Ihrer
Apotheke!
safralind.at

NATÜRLICH. PFLANZLICH. ENTSPANNEND.



Im Zeichen der Schönheit

Wir werfen mit unseren Beauty-Experten einen Blick hinter das Geheimnis der Schönheit.



**OA Dr. Heike Klepetko,
PhD**

Fachärztin für Plastische,
Ästhetische und
Rekonstruktive Chirurgie,
Wien

Endoskopisches Stirnlifting

Wenn die Augenbraue sich über den oberen Augenrand senkt, ist ein einfaches Augenbrauenlifting oft nicht ausreichend, um das Problem zu beheben. Wenn die gesamte Breite der Augenbraue gesunken ist, kann dies durch ein endoskopisches Stirnlifting am besten korrigiert werden. Diese „Schlüsselloch-Chirurgie“ ist eine elegante Methode, die eine strukturelle Lösung der hängenden Stirn und eine Positionierung der Augenbrauen bietet. Mit nur minimalen Narben und Ausfallzeiten. Ein endoskopisches Stirnlifting wird häufig in Verbindung mit einer oberen Augenlidkorrektur durchgeführt. Die Operation wird unter Narkose durchgeführt und dauert etwa 45 Minuten.

Weitere Infos erhalten Sie hier: www.radetzky-villa.com,
Tel.: + 43(0)1/328 12 00



Dr. Rolf Bartsch

Facharzt für Plastische,
Ästhetische und
Rekonstruktive Chirurgie,
Wien

Narbenkorrektur

Ist die Haut durch eine Operation oder einen Unfall bis in tiefere Gewebe, zum Muskel oder gar Knochen durchtrennt, bleibt bei der späteren Verheilung immer eine Narbe zurück. Die neue Haut wächst nach dem Durchtrennen der Gewebsschicht willkürlich zusammen und hat keine gerade Struktur mehr. Dadurch erscheint Narbengewebe immer anders als normales Hautgewebe. Narbenkorrekturen können Narben zwar nie dauerhaft entfernen, aber sie können Narben verkleinern oder wenn sie schmerzhaft sind, dahingehend behandeln. In einem medizinisch-ästhetischen Eingriff können zum Beispiel Nerven, die im Narbengewebe eingeklemmt sind, gelöst werden, oder Narben, die bei Bewegungen schmerzen, können mit speziellen Lappenplastiken erweitert werden, sodass die Narben bei Bewegung nicht mehr weh tun. Durch unseren hohen medizinisch-ästhetischen Anspruch wissen wir, dass Narbenkorrekturen immer von erfahrenen plastischen Chirurgen durchgeführt werden sollten, denn die Korrekturmöglichkeiten sind sehr vielfältig und müssen immer – je nach Reifegrad der Narbe – individuell angepasst werden.

Weitere Infos erhalten Sie hier: www.aesthetics.at, +43(0)1/353 55 55

IMPRESSUM:

Herausgeberin Barbara Mucha, **Medieninhaber:** Barbara Mucha Media e.U., 1010 Wien, Teinfaltstraße 1/14, **Chefredaktion:** Barbara Mucha, barbara@diemucha.at, Mag. Michael Ring, ring@diemucha.at, **Redaktion/redMitarbeit:** Sophie Hohenfels, Hans Grossmann, Hannah Krasser, Clemens Suppan, Beate Unger, **Sekretariat:** Monika Lenz, lenz@diemucha.at, Angelika Brunner, brunner@diemucha.at **Redaktionsanschrift:** Barbara Mucha Media, 1010 Wien, Teinfaltstraße 1/14, Tel. 01/580 40-0, **Anzeigenannahme:** anzeigen@diemucha.at, **Vertrieb:** PGV, **Abo/Sonderv Vertrieb:** Barbara Mucha Media, **Aboverwaltung:** abw@diemucha.at, **Heftpreis:** € 8, **Bankverbindung:** Oberbank AG, BLZ 15150, Kto.Nr. 501.4000.30, **Offenlegung nach § 25 Mediengesetz:** Medieninhaber: Barbara Mucha Media e. U., 1010 Wien, Teinfaltstraße 1/14, **Unternehmensgegenstand:** Der Verlag, die Herstellung, die Herausgabe und der Vertrieb von Zeitschriften und sonstigen Druckwerken, **Gesellschafter:** 100% Barbara Mucha, **Geschäftsführung:** Barbara Mucha, **Blattlinie:** ABW versteht sich als unabhängiges Wirtschafts- und Lobbyingmagazin für die Frau.