

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

6 NOVEMBER / DEZEMBER 2017

12,50 EURO

www.personal-manager.at



Vielfalt managen

Diversity
in der Arbeitswelt

Chatbots

Die Roboter kommen

Working Out Loud

Netzwerken und Lernen

Gesundheit

Wie fit ist Ihr Unternehmen?



IM INTERVIEW

Torsten Biemann
Professor,
Universität Mannheim



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M



www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich

lung, Wissensmanagement und Weiterbildung birgt (S. 35). Lassen Sie sich von Birgit Kronberger und Rainer Kraft in Sachen Beschäftigungsbonus (S. 43) und Weihnachtsgeschenke (S. 46) auf den aktuellen Stand bringen – sowie von Susanne Schröder und Berit Kochanowski die Unterschiede zwischen dem deutschen und dem österreichischen Arbeitsrecht erklären (S. 39).

In dieser Ausgabe finden Sie zudem den personal-manager-Wandkalender für das

Jahr 2018. Viel Spaß beim Planen Ihrer Termine!

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre, einen angenehmen Herbst und Wintereinstieg, frohe Feiertage und einen guten Rutsch in das Jahr 2018!

Ihre

Bettina Geuenich

Liebe Leserinnen und Leser,

die Zeiten, in denen weiße Männer ähnlichen Alters die Strippen der Arbeitswelt zogen, sind allmählich vorbei. Das gilt noch nicht für jedes Unternehmen und auch nicht für jeden Zweig der Arbeitswelt. Doch in den meisten Organisationen werden die Belegschaften bunter. Denn unabhängig davon, ob es allen passt oder nicht: Immer mehr Menschen in Österreich haben einen Migrationshintergrund (Tendenz steigend) und im Lauf ihres Lebens ganz unterschiedliche kulturelle Erfahrungen gesammelt. Auch andere Dimensionen von Diversity bringen Bewegung in die Jobwelt. So erobern Frauen (noch viel zu selten, aber zumindest vereinzelt) die Führungsetagen einiger Unternehmen und Arbeitgeber erkennen zunehmend, dass ein ausgewogener Altersmix gut fürs Wissens- und Erfahrungsmanagement ist.

Vielfalt ist somit ein soziales Faktum in der Mehrzahl der Unternehmen. Das beinhaltet Chancen, aber auch Konfliktpotenzial. Wie wirkt sich Diversity aus? Und wie lässt sie sich positiv nutzen? Anregungen für das Managen von Vielfalt geben wir in dieser Ausgabe. Darin beschäftigen wir uns mit kultureller Vielfalt (S. 12), Generationenmanagement (S. 18) und Gender Balance (S. 22). Außerdem beschreiben wir, wie die Zurich Versicherung die Chancen der Vielfalt nutzt (S. 15).

Lesen Sie auch in dieser Ausgabe, wie Chatbots die Personalarbeit verändern können (S. 25) und welche Potenziale die Methode „Working Out Loud“ für Personalentwick-

DREI FRAGEN AN JOSEF PAPOUSEK



Foto: Papousek

Josef Papousek,
Geschäftsführer, Mercer Österreich

Wie ausgewogen ist die Altersstruktur der Unternehmen in Österreich?

Wir haben eine Blitzbefragung zur Vorbereitung auf unsere Fachtagung „Demografischer Wandel – Eine Arbeitswelt auch für Menschen ab 50“ durchgeführt, an der rund 60 Unternehmen aus Österreich teilgenommen haben. Das ist natürlich nicht repräsentativ, vermittelt aber eine Tendenz. Bei den teilnehmenden Unternehmen war die Altersstruktur nicht ausgewogen und der Anteil der Arbeitnehmer über 45 recht hoch. Entsprechend erwarten die befragten Unternehmen durch den demografischen Wandel einen steigenden Fach- und Führungskräfte-mangel sowie Know-how-Verlust.

Ist das Alter eines Bewerbers ein Einstellungskriterium?

Ja, denn nur drei Prozent der befragten Unternehmen suchen gezielt Menschen, die älter sind als 45 Jahre. Über ein Drittel ist bei der Suche auf jüngere Fachkräfte fixiert. Danach ist Alter definitiv ein Einstellungskriterium – und es scheint so zu sein, dass viele Unternehmen lieber jüngere einstellen und dabei Erfahrungsverluste in Kauf nehmen.

Wie sinnvoll und nachhaltig sind Förderprogramme wie die Jobaktion 20.000?

Ich finde die Jobaktion 20.000 ganz, ganz sinnvoll und auch vorbildlich, wenngleich sie nur eine relativ geringe Anzahl an Jobs beinhaltet. Nichtsdestotrotz ist sie ein Beginn – und zwar ein ziemlich guter. Ich bin überzeugt, dass wir über solche Initiativen in Österreich nachhaltig etwas verändern können. Das funktioniert aber nicht allein über diese Art von Initiativen. Wir müssen vor allem in den Unternehmen das Bewusstsein dafür schaffen, dass Menschen ab 45 noch aktiv sind und meist auch noch lange arbeiten wollen.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft 6

aktuelles Interview

Torsten Biemann, Professor für ABWL, HR und Führung 8

hr-einsichten

Aktivhotel Alpendorf:

Gute Leute anziehen und entwickeln 10

titel / vielfalt managen

► **Unterschiede leben:**
Kulturelle Vielfalt richtig managen 12

► **Diversität Et Inklusion:**
Wie die Zurich Versicherung die Chancen der Vielfalt nutzt 15

► **Alt und Jung:**
Die Kraft der Generationen 18

► **Gender Balance:** Warum wir eigentlich noch am Anfang stehen,
aber trotzdem schon weiter sind 22

hr-software

Chatbots:

Die Roboter kommen 25

surveys

Mitarbeiterbefragungen als Motor für Veränderung 28

testverfahren

Eignungsdiagnostik:

Studie untersucht den Einsatz von Persönlichkeitstests 31

weiterbildung

Working Out Loud als Methode für das Wissensmanagement 35

lohn & recht

Serie „Arbeitsrecht in Österreich und Deutschland“ – Teil 2:

Von Compliance bis Gleichbehandlung 39

Beschäftigungsbonus:

Voraussetzungen und Details 43

Weihnachtsgeschenke und Weihnachtsfeiern:

Steuersegen oder Steuerfalle? 46

special gesundheit

► **Anspruchsvolle Situationen meistern:**
Was Unternehmen vom Spitzensport lernen können 48

► **Gesundheit messen:**
Kennzahlen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement 52

► **Anbieterübersicht:** Produkte Et Dienstleistungen
für die Betriebliche Gesundheitsförderung 58

service

HR-Anbieter / Seminar- und Veranstaltungstermine 60

lesenswert

Bücher im Blick: Das kollegial geführte Unternehmen 64

ausblick

Vorschau/Impressum 66

10 |
Aktivhotel
Alpendorf



Ewald und Sylvia Unterkofler

Der Fachkräftemangel trifft Österreichs Hotellerie hart. Das Aktivhotel Alpendorf in Sankt Johann suchte daher in Krisenzeiten nach neuen Wegen im Personalmarketing. Details verrät Chefin Sylvia Unterkofler im Interview.

25 |
Chatbots



Chatbots haben das Zeug, die Personalarbeit grundlegend zu verändern. Was verbirgt sich hinter der Technologie? Wie funktioniert sie und in welchen Bereichen kommt sie bereits zum Einsatz?

28 |
Surveys



Welchen Beitrag leisten Mitarbeiterbefragungen im Veränderungsmanagement? Und wie lässt sich ihr Nutzen steigern? Autor Gerd Beidernikl plädiert dafür, die Befragungen selbst als Veränderungsprojekte zu begreifen.

35 |
Working Out
Loud



Working Out Loud kann Menschen helfen, Wissen zu teilen und Wissensnetzwerke zu knüpfen. Wir beschreiben, wie die Methode funktioniert.

Unterschiede leben

Kulturelle Vielfalt richtig managen



Foto: Schreiner

Autorin
Karin Schreiner
 Inhaberin,
 Intercultural Know-how,
 Training & Consulting



Arbeit ist heute immer mehr ein Schauplatz interkultureller Begegnungen. Wie leben wir diese Vielfalt? Zu welchen Situationen kommt es in den täglichen interkulturellen Begegnungen im Beruf? Und wie können wir kulturelle Vielfalt produktiv nutzen?

Dazu ein Beispiel aus dem multikulturellen Arbeitsalltag: Kathrin L. ist eine Führungskraft in einem multinationalen Unternehmen. Sie leitet seit Kurzem ein junges Team vielversprechender Spezialisten mit verschiedenen kulturellen Hintergründen. Einige bringen internationale Erfahrungen mit, andere nicht. Die gemeinsame Sprache ist Englisch und

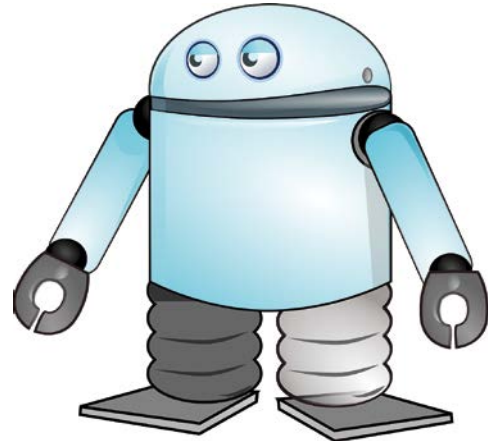
sie ist neben dem Arbeitsauftrag das einzige, was alle teilen. Kathrin L. fällt auf, dass sich ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag sehr unterschiedlich verhalten.

Als sie ein erstes gemeinsames Mittagessen vorschlägt, um sich informell auszutauschen, erhält sie diverse Reaktionen in Bezug auf Uhrzeit, Länge und das Essen selbst. John aus London und Hilary aus Amsterdam schlagen vor, Sandwiches und Coffee to go für alle zu holen und das Mittagessen mit einem Meeting zu verbinden. Françoise aus Lyon empfiehlt ein nettes kleines Restaurant in der Nähe und bietet an, ein Menü für alle zu bestellen, um sich etwa zwei Stunden Zeit für den Austausch zu nehmen. Joanna aus Barcelona lässt vernehmen, dass sie über Mittag immer Termine hätte und ab 14 Uhr disponi-

bel sei. Tesi aus Helsinki und Aarti aus Tallinn sind mit der Idee eines gemeinsamen Mittagessens sehr einverstanden und finden die Sandwich-Lösung sehr gut. Darius aus Warschau und Milana aus Belgrad schlagen vor, Selbstgekochtes zu Mittag mitzubringen – sie wären erst am Wochenende in ihren Heimatstädten gewesen und hätten allerlei Spezialitäten mitgebracht. Diese Idee gefällt auch Tamanna aus Mumbai, denn sie nimmt sich immer Essen von zu Hause für mittags mit. Lynn aus den USA gibt zu verstehen, dass sie sich nicht viel aus einem Mittagessen mache, aber gern an einem informellen Meeting mit allen teilnehmen würde. Die Teamleiterin ist erstaunt. Damit hat sie nicht gerechnet. Wenn schon alle unterschiedliche Vorstellungen von einem Mittagessen im Kopf haben, wie ist es dann mit Themen wie Arbeits-

Chatbots: Die Roboter kommen

Von Sonja Dietz



Chatbots haben das Zeug, die Personalarbeit grundlegend zu verändern. Was sich hinter der Technologie verbirgt, wie sie funktioniert und in welchen Bereichen sie bereits zum Einsatz kommt.

Chatbot - das hört sich nach humanoiden Maschinen an, die ihren Anwendern in blechern-monotoner Sprache Rede und Antwort stehen. Oder ersetzen sie sie sogar ganz? Richtig ist beides nicht. **Chatbots sind Dialogsysteme für Kommunikationsaufgaben, die dem Menschen zuarbeiten.**

Verbrauchern begegnen sie inzwischen an vielen Stellen der Online-Welt. Bei Shopping-Portalen oder Support-Foren etwa. Verschiedene Websites bieten neben der klassischen FAQ-Liste inzwischen ein interaktives Dialogfenster an, in das Kunden Fragen wie in einen Messenger eingeben. Allerdings kommt die Antwort nicht von einem Mitarbeiter, sondern von einem Chatbot, der aus einer Vielzahl von Antwortmöglichkeiten die passende auswählt.

Möglichkeiten und Grenzen

Auch im Recruiting verrichten Chatbots längst ihren Dienst. Auf Karriereseiten beantworten sie Talenten automatisiert Fragen über offene Stellen, Karrieremöglichkeiten oder über das Unternehmen. Doch das „Wissen“ eines Chatbots ist begrenzt. Er kann korrekten Output nur zu dem Fragenkatalog geben, für den er programmiert ist. Kunden oder Talente, die mehr als die Standard-Informationen erfragen, werden also schnell an die Grenzen der Technologie stoßen.

Anfragen, die regelmäßig und in gleicher Art gestellt werden, deren Bearbeitung aber wertvolle Zeit kosten würde, können die virtuellen Helfer aber perfekt übernehmen. Bei diesen Routinen ist ein Bot oft sogar effektiver als ein Mensch. Nutzlos ist ein Bot aber in dem Moment, in dem eine Frage anders gestellt wird als es die Programmierer vorhergesehen haben. Jeder Mensch formuliert seine Bedürfnisse nun mal anders. Er vertippt sich auch mal. In anderen Fällen ist ein Chatbot überfordert, sobald der Wissensdurst seiner Gesprächspartner über Standardinhalte hinausgeht.

Der Chatbot verweist dann – im Idealfall – an einen echten Ansprechpartner im Unternehmen. Ein Bot ist eben immer nur so klug, wie es ihm die Programmierung erlaubt, wobei diese aber jederzeit angepasst werden kann. Letzteres heißt allerdings: Wer einen Bot einsetzt, muss unter Umständen Zeit einplanen, um ihn weiter zu „trainieren“.



Barbara Wittmann
Mitglied der
Geschäftsführung,
LinkedIn

Für Barbara Wittmann, Mitglied der Geschäftsführung von LinkedIn in der DACH-Region, haben die digitalen Helfer aber dennoch

das Zeug, Personaler im HR-Bereich erheblich zu entlasten. In ihrer Keynote „Digitalisierung und Social Recruiting – die Talentsuche geht neue Wege“ betonte sie bei der größten deutschen Personalmesse, der „Zukunft Personal“ in Köln, dass Chatbots den Recruiting-Prozess in den kommenden Jahren massiv umkrempeln könnten. „Solange neue Technologien einen Mehrwert für das Unternehmen bieten und auch von den Kandidaten angenommen werden, werden sie sich auch über kurz oder lang durchsetzen.“

Einsatzfelder

Tatsächlich gibt es eine Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten. Zum Beispiel zur Erleichterung der mobilen Bewerbung. Das Prozedere sieht so aus: Klickt ein Talent auf den Bewerben-Button in einer Stellenanzeige, öffnet sich kein sperriges Online-Formular mehr, das auf einem kleinen Smartphonedisplay nur umständlich auszufüllen ist. Stattdessen ploppt ein kleines Fenster im Design eines Instant Messengers auf.

Den nun startenden Chat initiiert nicht ein Personaler aus Fleisch und Blut, sondern ein Chatbot. Dieser fragt kurz und bündig die wichtigsten Daten des Kandidaten ab: Name, Erfahrungen, bisherige Arbeitgeber, Arbeitserfolge, Gehaltsvorstellungen, Starttermin, Telefonnummer und E-Mail-Adresse.

Unkompliziert bewerben

„Das Talent kann auf diese Weise innerhalb von nicht einmal 30 Sekunden die wichtigsten Daten zu seinem Profil eingeben, ohne sie wie in einem Anschreiben ausformulieren zu müssen.“



Marleen Rosenthal
Social-Recruiting-Expertin,
RecruitingBot

Das ist für mobile Bewerber ein entscheidender Vorteil – es geht schneller, unkomplizierter und fehlerfreier als die herkömmlichen Methoden“, so Marleen Rosenthal, Social-Recruiting-Expertin bei RecruitingBot, einem Berliner Startup, das mit genau dieser Chatbot-Technologie den Recruiting-Markt von hinten aufzäumen will.

Eine Idee mit Potenzial? Vieles sieht danach aus. Denn alles, womit es Arbeitgeber Talenten einfacher machen, sich bei ihnen zu bewerben, stärkt ihre Chancen, die passenden Kandidaten zu finden. Dass hier noch Luft nach oben besteht, offenbarte die Indeed Bewerbungsstudie 2016. Dieser zufolge haben 42 Prozent der befragten Kandidaten schon einmal einen Bewerbungsprozess abgebrochen. Schlicht, weil er ihnen zu kompliziert war.



Sven Laumer
Akademischer Rat,
Universität Bamberg

Dass Chatbots grundsätzlich Aussichten auf Erfolg haben, denkt auch Sven Laumer. „Dies wird sich immer mehr zu einer Standardform der Kommunikation mit IT-Systemen entwickeln“, sagt der Akademische Rat an der Universität Bamberg. Gleichzeitig steht für ihn fest: Über Nacht wird sich diese Entwicklung in HR nicht vollziehen.

Bislang haben es Chatbots nämlich nur in handverlesener Zahl ins Human Resources Management geschafft. Gerade 3,3 Prozent der Top-1.000-Unternehmen bieten einen digitalen Assistenten an, wobei aber vier von zehn Unternehmen glauben, dass sie in Zukunft häufiger zum Einsatz kommen. Kandidaten würden das auf jeden

Fall begrüßen. Mehr als ein Drittel würde bei der Suche nach offenen Stellen gerne einen digitalen Karrierehelfer nutzen. Soweit die Ergebnisse der Studie Recruiting Trends, die die Universität Bamberg jährlich erhebt.

Wobei Chatbots nicht nur in der Personalbeschaffung Anwendung finden. Auch in vielen anderen Bereichen des Human Resources Managements verspricht ihr Einsatz Entlastung. Ein Beispiel: In vielen Unternehmen können sich die Mitarbeiter selbst einfache Informationen über Urlaubstage oder Mutterschutzregelungen nicht via Selfservice holen, sondern müssen die entsprechenden Fragen an die HR-Abteilung senden und auf eine Antwort warten. Das kostet besonders in großen Organisationen wertvolle Zeit. Zeit, die nicht mehr für strategische HR-Initiativen zur Verfügung steht.

„Mila“ nimmt Krankmeldungen entgegen

Hierfür hat Overstock mit der Roboterde Mila eine Lösung geschaffen. Sie nimmt als virtuelle „Call Center Agentin“ Krankmeldungen von Mitarbeitern entgegen – per Chat über eine spezielle App. Während sie dem Mitarbeiter den Eingang seiner Krankmeldung bestätigt und ihm höflich gute Besserung wünscht, sendet sie zeitgleich eine Information an den zuständigen Manager, damit der den Dienstplan anpassen kann.

Bislang meldeten sich erkrankte Mitarbeiter per Telefon und hinterließen eine Nachricht. Ein HR-Mitarbeiter hörte diese im Nachhinein ab und informierte die zuständigen Manager. Bei insgesamt 450 Mitarbeitern konnte das bei Krankheitswellen einige Zeit in Anspruch nehmen.

Mit Mila, die dank Multitasking viele To Do's gleichzeitig ausführt, spart das Unternehmen viel Zeit und Geld. Einsatzpläne werden erheblich schneller angepasst als früher, kurzfristige Ausfälle von Mitarbeitern fallen nicht mehr so sehr ins Gewicht.

Und Mila kann noch mehr. Mitarbeiter können sie nutzen, um ihre Zeit zu planen, Zeitpläne zu überprüfen und eine Vielzahl anderer Aufgaben zu erledigen.



Stefan Schübler
Business Development
Manager,
SAP

Auch HR-Lösungsanbieter SAP ist auf den Geschmack der Künstlichen Chat-Intelligenzen gekommen und bastelt an einer Lösung für den deutschen Markt. „Wir möchten gerne Chatbots anbieten, die Mitarbeitern dabei helfen, mit ihren Führungskräften und HR in Kontakt zu treten“, sagt Stefan Schübler, Business Development Manager bei SAP. „Beispielsweise ein Chatbot, der informiert, wenn eine Pflichtschulung fällig wird, die man noch nicht gemacht hat oder ein wichtiger Termin ansteht. Künstliche Intelligenz kann natürlich noch mehr. Sie kann beispielsweise die richtigen Ansprechpartner für Fachfragen finden und entsprechend einen Termin vereinbaren.“

Richtig interessant dürfte das Thema für Unternehmen aber dann werden, wenn nach der ersten Generation der eher einfach strukturierten Chatbots die nächste zum Einsatz kommt, die durch maschinelles Lernen die volle Kraft der Künstlichen Intelligenz nutzt.

IBM feilt an „Watson“

Zwar befinden sich die entsprechenden Technologien noch in einem eher frühen Entwicklungsstadium. Aber lernfähige Chatbots sind alles andere als Zukunftsmusik. Seit Jahren schon feilt Hersteller IBM an seinem kognitiven System "Watson". Dessen künstliche Intelligenz ist darauf ausgelegt, zu verstehen, Schlüsse zu ziehen und zu lernen. Dafür extrahiert Watson Wissen aus strukturierten und unstrukturierten Informationen aus Datenbanken oder dem Internet, kombiniert und analysiert diese.

Ein mit Watson verknüpfter HR-Chatbot wäre von einem völlig anderen Kaliber als die virtuellen Kollegen, die bereits auf dem Markt sind. Nicht nur Prozesse, Märkte oder der Zustand von Maschinen lassen sich seiner künstlichen Intelligenzen im Detail analysieren – auch die Eignung von Mitarbeitern kann in Zukunft möglicherweise von diesen Systemen beurteilt werden.

HR-Verantwortliche könnten ihn beispielsweise fragen, „Würde dieser Bewerber in un-

ser Team passen?" oder „Hat dieser Bewerber die Persönlichkeit für einen Führungsjob?“. Watson wäre dann auf Basis bestimmter Personal- und Social-Media-Daten in der Lage, psychologische Charaktermerkmale zu identifizieren, die in die Entscheidungen mit einfließen können, erklärt Hersteller IBM in einem offiziellen Statement.

Führen Chatbots vielleicht sogar schon bald erste Interviews mit Bewerbern? Abwegig ist das nicht. TextRecruit, ein im kalifornischen San Jose ansässiges Startup, befindet sich gerade in der Beta-Testphase seines Recruiting-Chatbots „Ari“, der ebenfalls von IBMs Watson gesteuert wird. Die Idee hinter Ari: Der Assistent könnte zunächst Job-Suchende interviewen und eine Vorauswahl treffen, bevor im nächsten Schritt ein echter Recruiter die Personalauswahl übernimmt.

Bis sich diese Art des Recruitings durchsetzt hat, dürfte aber noch viel Zeit ins Land zie-

hen. Noch sind zu viele Fragen offen: Was geschieht zum Beispiel, wenn die Interpretation und Vernetzung von Daten zwar vollautomatisch passiert, der Algorithmus aber Fehler aufweist und niemand ihn bemerkt? Oder was passiert, wenn Hacker das System umprogrammieren, damit der Bot bewusst die Bewerber, die am besten passen, aussortiert?



Ina Claßen
Managing Director,
brands for talents

Recruiterin Ina Claßen, Managing Director der Employer Branding- und Recruiting-Unternehmensberatung „brands for talents“, verbindet mit der Technik nicht nur daher gemischte Gefühle. Dass Chatbots die Vorselektion von Kandidaten erheblich beschleunigen, steht für sie außer Frage. „Der Recruiter kann die Fragen, die der Chatbot einem Talent stellen soll, genau festlegen. Aus dieser Sicht ist

die Technologie durchaus zu befürworten“, sagt sie. „Auf der anderen Seite ist für mich ein wesentlicher Punkt, die richtigen Mitarbeiter zu finden, die richtige Passung, der Cultural Fit. Diesen kann ein Computer nicht ermitteln. Insofern kann ein Chatbot immer nur ein erster Schritt sein. Das klassische Bewerbungsverfahren wird er nicht ersetzen können.“



Stefan Riedel
Generalbevollmächtigter,
IBM

Das ist auch nicht geplant, sagt Stefan Riedel, seit 2011 Generalbevollmächtigter der IBM und Leiter für den Versicherungsbereich: „Es geht nicht darum, Menschen zu ersetzen, sondern darum, den Menschen bestmöglich zu unterstützen und die Qualität der Dienstleistungen am Kunden für alle besser zu machen.“

Einblick:
personal manager
als digitale Ausgabe
Stand C.18 | Halle A



Webinare



Fachliteratur



15 Jahre

personal manager

Personalisten
erfolgreich machen



Recruiting-
Wissen



Management-
Wissen



Newsletter
HR und Recht



Audio



HR-Netzwerk

Besuchen Sie uns
auf der Personal Austria:
8.-9. November,
Stand C.18, Halle A

Mit unserem Abonnement entscheiden Sie sich für:

Kompetenz Seit 15 Jahren sind wir die HR-Kenner Österreichs. **Vielfalt**

Wir behandeln ein breites Spektrum an Themen, die Sie bewegen: HR-Kennzahlen. Talentmanagement. HR-Software. Betriebliche Gesundheitsförderung. Management. HR-Recht. Recruiting.

Objektivität Unsere Inhalte sind Fachwissen und keine PR. **Know-how**

Wir berichten über Praxiswissen und Erfolge im HRM, damit Sie davon profitieren.

Effektivität Unsere Checklisten und Arbeitshilfen
machen Ihr HR-Leben effektiver.

Erfolgreiche Personalarbeit
liegt uns am 

Mit einem **Jahresabonnement** der Zeitschrift **personal manager**
für nur **72 Euro** inklusive Versand haben Sie Österreichs führende
Fachzeitschrift für das HRM an Ihrer Seite.

Jetzt loslegen!



www.personal-manager.at/abonnement