



Neue Perspektiven

Welches Management braucht Ihre Organisation?

AKTUELL | Seite 2

Unbekanntes Terrain

Türkei: der Zukunftsmarkt für österreichische Unternehmen
Zur Person Çağlayan ÇALIŞKAN

INFORMELL | Seite 4

Präventionsmanagement

Rotraud A. Perner leitet den neuen Lehrgang an der Donauuniversität Krems
Business Circle Fachtagung

TRENDS | Seite 5

Managementkompetenz auf dem Prüfstand

Neues Managementtool

KONTROVERS | Seite 6

Koalition gegen Korruption

Überwachung der rechtmäßigen Vergabe öffentlicher Aufträge

STRATEGIE | Seite 7

Wohin entwickelt sich Ihre Organisation?

Die richtige Organisation spart Kosten und erleichtert die Kommunikation

METHODIK | Seite 8

Normen in der Personalauswahl

Berufsbezogene Eignungsdiagnostik wird standardisiert

EDITORIAL

Abschied

bedeutet verlassen
oder verlassen
werden, sich von
Emotionen trennen,
loslassen,
Gewohntes
aufgeben,
Sicherheit
verlieren ...
gleichzeitig sich
selbst hinterfragen,
andere Perspektiven
gewinnen, neue Chancen
entdecken, sich durch
Veränderung
weiterentwickeln, ...
Jetzt ist es Zeit für mich
Abschied zu nehmen von
diesem Management
Mailer. Die HILL Zeitung,
die ich vor vielen Jahren
ins Leben gerufen und mit
viel Enthusiasmus weiter
entwickelt habe. Mein Ziel
war es immer, Ihnen, sehr
verehrte Leserinnen und
Leser, interessante und
regelmäßige Informationen
aus dem HR-Bereich zu bieten.
Ich bedanke mich für Ihre
wertvollen Rückmeldungen, Ihre
Anerkennung meines Engage-
ments und, dass ich Sie ein wenig
begleiten durfte. Ab sofort gehört
meine ganze Aufmerksamkeit den
Bereichen Personal- und
Organisationsentwicklung, meiner
Leidenschaft als Trainerin, Coach und
Mediatorin. Vielleicht oder eigentlich ganz
sicher, lesen, hören oder sehen wir uns bei
einem der vielen spannenden HR-Themen
wieder. Ich freue mich darauf! Ich wünsche
Ihnen bis dahin eine erfolgreiche und schöne Zeit.
Herzlichst Ihre



Veronika Töchterle



Unbekanntes Terrain

Türkei: der Zukunftsmarkt für österreichische Unternehmen

INTERVIEW

mit **Çağlayan ÇALIŞKAN**,
Türkei-Experte
Unternehmensberater & Coach

Die Türkei ist für viele österreichische Investoren noch ein unbekanntes Terrain. Die Wachstumsstrategien im Südosteuropäischen Raum werden jedoch erst durch die Erschließung des türkischen Marktes wirklich nachhaltig sein. Und auf Österreich kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Warum ist die Türkei für Investoren so attraktiv?

Der türkische Markt entwickelt sich sehr dynamisch und befindet sich mittlerweile unter den zehn größten Volkswirtschaften Europas. In den letzten drei Jahren ist die türkische Wirtschaft um rund 25% gewachsen. Das Land beherbergt fast 75 Mio. Menschen. Im Vergleich dazu haben die jüngsten zehn EU-Mitglieder in Zentral und Ost-Europa in Summe gleich viel Einwohner. Zudem ist die türkische Bevölkerung sehr jung und die Geburtenrate hoch.

Worauf führen Sie das wachsende Interesse europäischer Investoren zurück?

Zahlreiche internationale Konzerne sind bereits seit Jahrzehnten in der Türkei tätig. Das Jahr 2005 brachte einen Rekordwert von fast 10 Mrd. US\$ an Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen in der Türkei, für 2006 werden rund 20 Mrd. US\$ erwartet. Hingegen sind österreichische Unternehmen bereits im gesamten Südosteuropa tätig, jedoch der türkische Markt ist für viele noch ein unbekanntes Terrain. Doch bieten sowohl Inlandsnachfragen des türkischen Marktes als auch die Sprungbrettrolle der Türkei für die benachbarten Regionen österreichischen Investoren attraktive Möglichkeiten.

Welche Geschäftsmöglichkeiten in der Türkei gibt es?

Zu den interessantesten Segmenten in der Türkei zählen unter anderem Baumaterialien, Um-

weltwirtschaft und KFZ-Zulieferer – drei Bereiche, die in den letzten Jahren eine sehr dynamische Entwicklung aufwiesen und für die Zukunft weiterhin ein großes Wachstumspotenzial in sich bergen. Bereits führend sind österreichische Anbieter im Bereich der Wasserwirtschaft/ Energieprojekte in der Türkei – rund ein Drittel aller Projekte in diesem Segment werden unter österreichischer Beteiligung verwirklicht.

Worin bestehen die Unterschiede zu Südosteuropa?

Die Türkei war bekanntlich kein Mitglied des ehemaligen Ostblocks. Auch wenn der Einfluss

AKTUELL

des Staates in der Wirtschaft geschichtlich gesehen maßgeblich war, kennt das Land die freie Marktwirtschaft viel länger als die CEE/SEE-Länder. Daher sind Annahmen meist irreführend, die auf den bisherigen Expansionserfahrungen am Balkan beruhen. Österreichische Unternehmen, die eine Expansion in der Türkei anstreben, benötigen fundierte und vor allem ihrer individuellen Situation entsprechend maßgeschneiderte Analysen über den Markt, so zB die Klärung von Fragen wie Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, Konsumverhalten, Preislage, Vertriebswege, Partnerschaften, rechtliche und steuerliche Aspekte, Markteintrittsbarrieren, bürokratische Hürden, Behördenwege etc.

Welche Strategien für den Eintritt am türkischen Markt empfehlen Sie?

Festlegung der geeigneten Strategie für den Markteintritt und deren Einbettung in die Gesamtstrategie des Unternehmens ist entscheidend für den Erfolg. Verfügbare Optionen sind zu erarbeiten und hinsichtlich der Ressourcen sowie Erfolgchancen zu bewerten. Ein detaillierter Businessplan konkretisiert nicht nur Ziele, Erfolgskriterien, Ressourcen und Erwartungen, sondern bildet auch die Entscheidungsgrundlage des Managements und die Landkarte des Projektteams zur erfolgreichen Umsetzung des Expansionsvorhabens.

Welche rechtliche Situation gilt es in der Türkei zu beachten?

In den letzten Jahren wurde der türkische Markt unter anderem durch Erleichterungen bei Firmengründung für ausländische Investoren attraktiver gemacht. Ein Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Österreich und der Türkei existiert bereits seit den 60er Jahren. Das österreichische und türkische Rechtssystem weisen zwar im Kern große Ähnlichkeiten auf, jedoch die Einschaltung von bilingualen Juristen, die sowohl in der österreichischen als auch in der türkischen Gesetzgebung Experten sind, ist die richtige Wahl, denn der Teufel steckt wie so oft auch hier im Detail.

Zur Person



Çağlayan ÇALIŞKAN

ist ausgebildeter Hochsee-Schiffskapitän, Unternehmensberater und Coach.

Nach seinem Studium an der Marine-Akademie in Istanbul kam er 1988 nach Österreich. Mangels Meere verbrachte der gebürtige Türke lange Jahre als Führungskraft in der österreichischen Bankenbranche.

Als interkultureller Strategieberater betreut er heute Organisationen unterschiedlicher Branchen, hält internationale Managementseminare ab, coacht Manager/innen und begleitet österreichische sowie deutsche Unternehmen in die Türkei. Er pendelt zwischen Frankfurt, Wien und Istanbul.

Sein Buch »Wirtschaftspartner Türkei: Ein Handbuch für erfolgreiche Unternehmer« ist soeben im Redline Wirtschaftsverlag erschienen und im guten Buchhandel erhältlich.

www.caliskan.at

Wie ist das Lohnniveau in der Türkei?

Die Türkei ist kein klassisches Billiglohnland. Manager/innen und qualifizierte Fachkräfte erzielen vor allem im Westen des Landes ähnlich hohe Gehälter wie in Europa. Dafür beträgt die effektive Arbeitszeit – gesetzlich sind es 45 Stunden – empirischen Erhebungen zufolge über 48 Stunden pro Woche und der Begriff „Zeitausgleich“ ist dem türkischen Arbeitnehmer kaum bekannt. Und noch eine Besonderheit: der Frauenanteil in Managementpositionen ist beinahe doppelt so hoch wie in Europa.

Wie findet man die richtigen Mitarbeiter/innen?

Es gibt eine relativ geringe Anzahl an Akademikern, doch die wenigen mit Uni-Abschluss sind dafür wirklich brillant. Sie haben eine gute Ausbildung und beherrschen Fremdsprachen. Aufgrund schnellen Wirtschaftswachstums könnte es in den nächsten Jahren zu einem Fachkräftemangel kommen. Bewerber/innen zu finden ist zur Zeit eher leicht, die/den richtige/n Mitarbeiter/in auszuwählen ist hingegen die Herausforderung.

Worauf ist im Umgang mit türkischen Mitarbeiter/innen zu achten?

Die türkische Führungskultur ist eher hierarchisch als kollegial. Doch Machtdistanz und Herzlichkeit in der Führungsarbeit sind kein Widerspruch. Türken sind beziehungsorientierte Menschen, sie wollen kommunizieren und tun dies eher indirekt. Meist zählen die nicht gesagten Dinge mehr als die hörbar weitergegebene Information. Der Austausch ist ihnen sehr wichtig, und auch genau daran kann es schnell scheitern. Zu Beginn der Zusammenarbeit ist häufige Anwesenheit Vorort förderlich, zumindest aber ein täglicher Telefonkontakt, wenn auch nur um zu fragen, wie es den Mitarbeiter/innen geht.

Wie gestalten sich Vertragsverhandlungen in der Türkei?

Verhandeln wie im Basar entspricht heute nicht mehr der türkischen Business-Etikette. Doch trotzdem sind dessen Spuren bei jeder Begegnung noch erkennbar. Vor allem wollen Türken wissen, mit wem Sie es zu tun haben. Persönliche Beziehung herzustellen ist wichtig, bevor die eigentliche Verhandlung beginnt. Es kann daher mitunter auch etwas länger dauern als eine vergleichbare Situation in Europa. Professionelle

Verhandlungsvorbereitung unter Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden stärkt auf jeden Fall die eigene Verhandlungsposition.

Wie beurteilen Sie das aktuelle Türkei-Bild in Österreich?

Das herrschende Türkei-Bild der Österreicher/innen wird im Wesentlichen von zwei Faktoren geprägt: von der Begegnung mit den türkischen Gastarbeitern in Österreich bzw. von Urlaubsaufenthalten im touristischen Süden der Türkei. Die Türkei weist jedoch mit der rund zehnfachen Größe Österreichs eine immense Vielfalt an Kulturen und Lebensstilen auf. Die Menschen aus der Osttürkei bzw. Zentral-Anatolien sind in der Regel konservativer. Bewohner/innen der Westtürkei bzw. Großstädte sind meist von europäischem sowie amerikanischem Gedankengut und Lebensart geprägt. Daher ist das aktuelle

Türkei-Bild in Österreich nicht wirklich repräsentativ. In der Betrachtung dieses Marktes als Wirtschafts- und Investitionsstandort kann eine nicht touristische Reise nach Istanbul sehr förderlich sein.

Wieso kommt Österreich eine besondere Rolle zu?

Österreich kommt eine besondere Rolle zu: Mehr als 300 Konzerne haben mittlerweile ihre CEE/SEE-Zentralen in Österreich und türkische Tochterunternehmen internationaler Konzerne berichten bereits an diese Stellen. Und in den letzten Jahren haben einige österreichische Investoren den Schritt in den türkischen Markt erfolgreich vollzogen. Somit stellt Österreich nicht nur den wirtschaftlichen Bezugspunkt für den südosteuropäischen Raum dar, sondern spielt auch für die Türkei-Achse eine wichtige Rolle.

Buchtipps

»Wirtschaftspartner Türkei: Ein Handbuch für erfolgreiche Unternehmer«

Die Türkei ist weit mehr als nur ein beliebtes Urlaubsziel, denn deutsche und österreichische Unternehmen finden hier einen attraktiven Expansionsmarkt vor.



Das Land mit seinen rund 75 Millionen Einwohnern hat sich als Brücke zwischen Europa und Asien gut positioniert. Wer sich diesen Markt erschließen will, benötigt harte ökonomische Fakten wie auch Hintergrundinformationen über die Gepflogenheiten der türkischen Businesswelt und Gesellschaft. Genau das leistet dieses Handbuch: die wichtigsten Informationen über die türkische Wirtschaft.

Der Autor Çağlayan ÇALIŞKAN ist ein exzellenter Kenner beider Kulturen und begleitet Unternehmen bei der Vorbereitung und beim Ausbau professioneller Beziehungen in der Türkei.

Länderreport Türkei

Die HILL Länderreports informieren Sie alle 2 Monate über Wirtschaft, Wachstumsbranchen, Kultur, Arbeitsmarkt und Personal eines interessanten Marktes. Bislang sind Reports über die Märkte Türkei, Ukraine, Rumänien, Polen und Slowakei erschienen.

Alle HILL Länderreports finden Sie online unter www.hill-international.com im Bereich »Service > Aktuelles« oder bestellen Sie online gleich ein kostenloses Abo im Bereich »Service > Newsletter«. Dann erhalten Sie zukünftig alle HILL Länderreports bequem per E-Mail zugeschickt. Fordern Sie den »HILL Länderreport: Türkei« kostenlos unter marketing@hill.co.at an!



Präventionsmanagement

Rotraud A. Perner leitet den neuen Lehrgang an der Donauuniversität Krems

Erfahrungen und Medienberichte über Gewalttaten, Terrorakte, Suchterkrankungen, Verwahrlosungen, Seuchen und Umweltkatastrophen lösen eine massive Steigerung des Sicherheitsbedürfnisses der Menschen in den letzten Jahren aus.

Dies bringt eine völlig neue gesellschaftliche Entwicklung und damit auch eine Herausforderung an Politik und diverse Institutionen. Denn wie geht man mit diesen Bedürfnissen richtig um? Wie agiert und organisiert man bei diesen neuen Anforderungen? Prävention als Schlagwort im Gesundheitsbereich und in der Verbrechensbekämpfung ist geläufig – jedoch verlangt die zukünftige Entwicklung eine umfassende Prävention, die nicht mehr auf spezielle fachliche Bereiche bezogen wird. Hier gilt es im Dienstleistungsbereich Nischen zu schließen um noch besser auf die immer stärker auftretenden Anliegen und Ängste der Menschen reagieren zu können.

Individuelle Gefühle von Bedrohung, zunehmende Beschleunigung, Konkurrenzdruck, Verdrängungswettbewerb und Enthumanisierung der Arbeitswelt führen zu körperlichem wie seelischem Kraftverlust und Rückzug aus der Gemeinschaft. Andererseits sind die an kommunale und staatliche Organisationen herangetragenen Forderungen

INFORMELL

nach Beseitigung, aber auch Vorsorge zur Vermeidung unerwünschter Entwicklungen nur mehr schwer finanzierbar.

Professionelle Präventionsprogramme konzipieren und realisieren zu können, erfordert eine umfassende Querschnittsqualifikation aus unterschiedlichsten Fachdisziplinen, sozialtherapeutischen Methoden und eigener Sozialkompetenz.

Der innovative und weltweit erste Universitätslehrgang »Präventionsmanagement« hat zum Ziel, den Studierenden spezialisierte, anwendungsorientierte sowie wissenschaftliche und praktische Kenntnisse auf dem umfassenden Gebiet des interdisziplinären Präventionsmanagements zu vermitteln.

Informationen unter www.donau-uni.ac.at/de/studium/praeventionsmanagement/index.php und www.perner.info

Zur Person



Univ. Prof.ⁱⁿ. Dr.ⁱⁿ. Rotraud A. PERNER

Psychoanalytikerin und Juristin
Supervisorin und Strategischer Coach

Konflikt- und Gewaltforscherin, Mesoziaterin
Gerichtssachverständige i. R.

Leiterin des Instituts für Stressprophylaxe & Salutogenese (ISS)
(in Kooperation mit der niederösterreichischen Landesakademie)

Gastprofessorin für
Gesundheitskommunikation und Prävention
an der Donau Universität Krems

BUSINESS CIRCLE Fachtagung

Mitarbeiterentsendung nach Osteuropa

Die Internationalisierung sowie Globalisierung der Wirtschaft wirkt sich immer stärker auf den Arbeitsort aus. Internationale Geschäftsbeziehungen fordern Mobilität der handelnden Personen. Besonders österreichische Unternehmen befinden sich in der Situation, sich immer mehr dem internationalen Wettbewerb zu stellen.

Bei dieser Fachtagung erfahren Sie die Kernelemente, die im Zusammenhang mit Entsendungen von Mitarbeiter/innen festgelegt werden und wie Sie mit der richtigen strategischen Weichenstellung den maximalen Nutzen aus den Entsendungserfahrungen erzielen können.

Ein kompaktes Update zu den wichtigsten HR-relevanten sowie arbeitsrechtlichen Fragen bei Entsendungen

Termin:

am Mittwoch, 7. November 2007, 09.00 – 17.45 Uhr

Details & Anmeldungen:

Business Circle, Mag. Kludija Cavar
Tel. +43 1 522 58 20-19, anmeldung@businesscircle.at
www.businesscircle.at



Managementkompetenz auf dem Prüfstand

Neues Managementtool macht Potenziale der Manager/innen erstmals messbar

Jedes Jahr werden von Neuem die »1000 besten Manager/innen« gekürt oder ähnliche Awards vergeben. Diese Beurteilungen erfolgen aber immer ex post und sind oft auch nur von kurzer Relevanz. Ein neues Verfahren – die HILL Managementanalyse – gibt nun Auskunft, wie und in welchem Umfeld jemand am besten managen kann.

Voraussagen darüber, wie sich eine Person als Manager/in in einem neuen Umfeld verhalten wird, sind bislang kaum möglich gewesen. Auch die Einzelperson im Management hat nur wenige Möglichkeiten, objektives Feedback zu erhalten, realistische Vergleiche mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu ziehen oder – speziell in jungen Jahren – managen von Grund auf studieren zu können. Je nach Unternehmen, aktueller Geschäftslage und Aufgabenstellung werden unterschiedliche Managementskills und -stile benötigt, um die entsprechenden Herausforderungen zu bewältigen. Denn der Erfolg von Manager/innen hängt sowohl von der Persönlichkeit, dem eigenen Know-how als auch von Umfeldfaktoren ab.

Die Management-Landkarte

Die HILL Managementanalyse erhebt daher als völlig neues Verfahren nicht nur, wie jemand managen kann, sondern auch in welchem Umfeld der/die Einzelne am besten

positioniert ist. Das Online-Verfahren basiert auf einem zweidimensionalen Modell mit »harten« Strategie- und »weichen« Stil-Faktoren, drei unterschiedliche Entscheidungsebenen finden dabei Berücksichtigung. Die zu lösenden Aufgaben sind dem Managementalltag entnommen und behandeln 6 unterschiedliche Bereiche. So werden möglichst realistische Entscheidungssituationen simuliert und anhand der individuellen Antwortgewichtung die Vorgehensweise der Manager/innen erhoben.

Hierbei handelt es sich um ein hoch strukturiertes Verfahren, wo 18 Fragen ausreichen, um ein differenziertes Bild über die Managementkompetenz einer Person abzugeben. Die Bearbeitungszeit beträgt ca. 30 Minuten.

Weder Leistungs- noch Persönlichkeitstest

Das Besondere ist dabei, diese Managementanalyse ist weder ein Leistungs- noch ein Persönlichkeitstest. Es gibt keine richti-

gen oder falschen Antworten. Ob ein Verhalten adäquat ist, bestimmen sowohl die Zielsetzung der Person, die Anforderungen der Position sowie die Unternehmensstrategie, das Umfeld und die Branche. Dadurch können sehr unterschiedliche Wege zum Erfolg führen: nicht umsonst gibt es z.B. den typischen Sanierer aber auch den expansiven Gründer, der Wachstumsstrategien entwickelt und umsetzt.

Differenziertes und aussagekräftiges Ergebnis

Das kompakte Verfahren ermöglicht eine differenzierte Beurteilung der Managementkompetenz aus verschiedenen Blickwinkeln. Das Ergebnis gibt Antwort auf Fragen: Wie sind die individuellen Managementskills ausgeprägt und wo besteht Entwicklungspotenzial? Wie ist die optimale Positionierung im Unternehmen und mit welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte eine Zusammenarbeit angestrebt werden? Welche Managementaufgaben kann die Person optimal erfüllen und welche Aufgabenbereiche sollten eher gemieden werden?

Die Ergebnisse dienen als hervorragende Diskussions- und Entscheidungsgrundlage für die Besetzung von Vorstands-, Geschäftsführungs- und gehobenen Managementpositionen sowie als Reflexionsinstrument für die Manager/innen selbst. Darüber hinaus eignet sich das Verfahren auch für die gezielte Auswahl und Förderung von Nachwuchsführungskräften.

Wollen Sie mehr über die HILL Managementanalyse wissen oder diese vielleicht selbst testen? Kontaktieren Sie uns unter hill@hill.co.at oder +43 1 796 97 98*.



Koalition gegen Korruption

Überwachung der rechtmäßigen Vergabe öffentlicher Aufträge

Korruption untergräbt die Integrität einer Gesellschaft und hemmt die soziale und wirtschaftliche Entwicklung. Sie unterhöhlt die Qualität des öffentlichen Dienstes und bringt die Demokratie in Gefahr.

Diese Überzeugung führte 1993 zur Gründung von Transparency International (TI) durch den ehemaligen Weltbankmanager Prof. Dr. Peter Eigen. TI ist die gemeinnützige, parteipolitisch unabhängige internationale Nichtregierungsorganisation von Menschen aus aller Welt, die sich dem Kampf gegen Korruption verschrieben haben. Mit diesem Ziel führt sie Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat zusammen, damit diese kooperieren und gemeinsam einflussreiche Koalitionen bilden können.

BAWAG-Skandal

Das Internationale Sekretariat von Transparency International mit Sitz in Berlin trägt die globale Arbeit der Organisation. Es unterstützt und koordiniert die Arbeit der nationalen Sektionen, die heute in fast 100 Ländern tätig sind. Die Initiative und Verantwortung für die Aktivitäten von TI liegt bei dem jeweiligen nationalen Chapter. Im Frühjahr 2005 wurde TI-Austrian Chapter als gemeinnütziger Verein eingetragen. Breit in der Öffentlichkeit diskutierte Fälle wie die Eurofighter-Affäre oder der BAWAG-Skandal zeigen, dass auch in Österreich Macht und öffentliche Ämter zum persönlichen Vorteil sowie auf Kosten der Gesellschaft missbraucht werden. So ist es Ziel von TI-Austrian Chapter, Analysen und Beobachtungen über das österreichische Integritätssystem durchzuführen sowie Forderungen für Maßnahmen zu dessen Stärkung herauszuarbeiten, um einen Beitrag zu transparenzfreundlichen und korruptionsresistenten Rahmenbedingungen zu leisten.

Forderungskatalog

In dem Ende 2006 von TI-AC erstellten Forderungskatalog an die österreichische Bun-

KONTROVERS

desregierung finden sich insbesondere folgende Schwerpunkte:

- > die konsequente Umsetzung internationaler Konventionen und Instrumente zur Eindämmung der Korruption
- > die Erstellung eines nationalen Anti-Korruptionsprogramms
- > verbesserte Kontrollen der Finanzierung von Parteien und Politikern
- > die Stärkung der Staatsanwälte in ihrem Kampf gegen Korruption
- > eine Auftragsperre für korrupte Unternehmen
- > kein Steuergeld für Propaganda von Regierungsmitgliedern.

TI arbeitet mit vielen nationalen und internationalen Organisationen zusammen, ein-



schließlich der Europäischen Union, den Vereinten Nationen, der OECD, der Weltbank, den Regionalen Entwicklungsbanken und der Internationalen Handelskammer (ICC) in Paris. TI stellt auch das Sekretariat der Internationalen Anti-

Korruptionskonferenzen (IACC), die alle zwei Jahre unter großer internationaler Beteiligung stattfinden.

Erfolge

Der bisher größte Erfolg von TI ist die OECD Konvention zur Korruption im Außenhandel, die seit 1999 in Kraft ist, sowie die UN-Konvention betreffend »crime prevention« (einschließlich Korruption), die mit der in Wien ansässigen UN-Organisation erarbeitet und 2004 von mehr als 120 Ländern unterzeichnet wurde. Mit dem Integritätspakt hat TI ein

Modell zur Eindämmung der Korruption bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, bei Privatisierungen und der Vergabe staatlicher Lizenzen entwickelt.

TI prangert keine Einzelfälle an. Diese Arbeit leisten Journalisten, von denen viele zu den TI-Mitgliedern zählen. Die Arbeit von TI konzentriert sich vielmehr auf Prävention und die Reform von Systemen.

Für die Bekämpfung von Korruption sind alle Stakeholder gefordert – Regierung und öffentlicher Sektor, die Zivilgesellschaft und natürlich die Wirtschaft. Corporate Social Responsibility gewinnt in diesem Zusammenhang zunehmend an Bedeutung, schließlich werden seitens der Politik, der Medien und der Bevölkerung die Stimmen nach einer ethisch sauberen Wirtschaft immer lauter. Auch das Wirtschaftssystem selbst ist durch Ideendiebstahl, mangelnde Zahlungsmoral, betrügerische Konkurse und unlauteren Wettbewerb Opfer von Korruption und mangelnder Transparenz.

Als Mitglied und Förderer von TI-AC wirken Sie diesen Praktiken entgegen und pflegen nicht zuletzt das Image Ihres Unternehmens bei Ihren Stakeholdern. Nutzen Sie die Unterstützung von TI-AC als Gütesiegel für verantwortungsvolles, unternehmerisches Handeln und stärken Sie damit das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit Ihres Unternehmens.

Eva GEIBLINGER

Kontakt

Transparency International – Austrian Chapter

Operngasse 20B
1040 Wien
office@ti-austria.at
www.ti-austria.at
www.transparency.org

Wohin entwickelt sich Ihre Organisation?

Die richtige Organisation spart Kosten und erleichtert die Kommunikation

Mit der Organisation eines Unternehmens – also der Schaffung einer klaren und einfachen Struktur zur effizienten Gestaltung der betrieblichen Abläufe – ist es so eine Sache: Ihre Bedeutung wird manchmal überschätzt, oft aber auch zu gering erachtet.

Sie ist ein wichtiges Werkzeug (im Sinne auch der Bedeutung des altgriechischen Wortes „organon“) zur Erreichung der Unternehmensziele. Eine gute Organisation optimiert die Arbeitsabläufe und unterstützt bzw. erleichtert Führung sowie Kommunikation im Betrieb.

Prozesse vereinfachen

Ziel einer Organisationsentwicklung sollte die Schaffung von organisatorischer Klarheit sein, um die betrieblichen Abläufe zu straffen sowie Prozesse zu vereinfachen. Durch eine saubere Beschreibung der Aufgaben sowie eindeutige Regelung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten werden ergebnisorientierte Strukturen geschaffen, Kommunikation und Zusammenwirken verbessert sowie Reibungsverluste weitgehend vermieden. Ergebnis ist letztlich eine schlanke, effizient arbeitende Organisation, die Kosten spart und rascher bessere Effekte erzielt.

Manche Betriebe scheuen eine externe Beratung bei der Organisationsentwicklung. Diese verursacht Kosten, „Betriebsfremde“ erhalten Einblick in die innersten Befindlichkeiten des Unternehmens und man vermeint, alles selbst viel besser erledigen zu können, weil man den Betrieb kennt. Doch nur wenige Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung verfügen über die fachliche Expertise zur professionellen Organisationsentwicklung und die personellen Kapazitäten, die sich neben der Tagesarbeit wirklich damit befassen können. Darüber hin-

STRATEGIE

aus ist es nicht einfach, als von organisatorischen Veränderungen Betroffener objektiv zu bleiben. Ergebnis der Organisationsentwicklung mit ausschließlich betriebsinternen Ressourcen ist dann allzu oft ein quälend langer, die Mitarbeiter/innen verunsichernder Prozess mit halberzigen Ergebnissen.

Sanfte Transformation

Demgegenüber verfügt eine qualitätsvolle und ethisch hoch stehende externe Beratung über spezifische Kenntnisse, Werkzeuge und Expertisen, vor allem aber auch über Erfahrungen in der Transformation komplexer Organisationen. Sie gewährleistet eine objektive und dennoch respektvolle und wertschätzende Betrachtung der Organisation. Dies erleichtert dann auch die Kommunikation der Transformation innerhalb der Organisation.

Bei der externen Begleitung einer Organisationsentwicklung sollte der Ansatz verfolgt werden, gemeinsam mit dem Unternehmen unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen der Branche und seines Bedarfes sowie unter Einbeziehung und Berücksichtigung seiner Erfahrungen zu arbeiten. Dabei steht nicht die radikale Veränderung im Mittelpunkt, sondern die Optimierung der Strukturen unter besonderer Berücksichtigung einer sanften Transformation, während derer der Betrieb in seiner Leistungsfähigkeit nicht beeinträchtigt wird. Eine Begleitung des Kunden auch in dieser Umsetzungsphase sollte eine Selbstverständlichkeit sein, wodurch auch die Mitverantwortung der begleitenden Beratung für das Ergebnis konkret zum Ausdruck kommt.

Externe Entlastung

Grundsätzlich sind drei Formen der Begleitung einer Organisationsentwicklung möglich:

- + > Betonung Fachautorität
- > Hohe Problemlösungskapazität
- > Gefahr von Kompetenzkonflikten

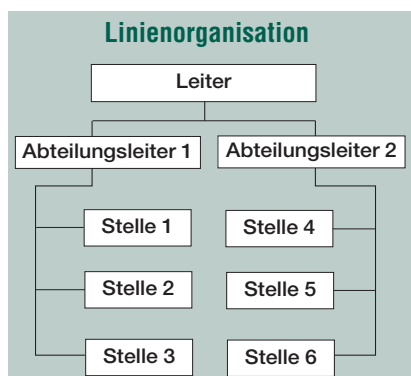
1. Schulung des Führungspersonals bzw. der verantwortlichen Personen des Betriebes in Organisationsentwicklung, sodass diese zur selbstständigen Planung und Umsetzung befähigt werden. Diese Variante kann allerdings nur dann empfohlen werden, wenn das Unternehmen selbst über eigene Planungsstellen verfügt.
2. Einrichtung und Begleitung eines innerbetrieblichen Projektes, bei dem zunächst die Rahmenbedingungen und Ziele geklärt und definiert werden. In weiterer Folge wird die Optimierung der Organisation in einer durch eine Steuerungsgruppe koordinierten Arbeit im Betrieb geplant. Der externe Berater unterstützt und begleitet sowohl die Projektsteuerung als auch die Organisationsplanung. Diese Variante ist vor allem dann zu empfehlen, wenn der Zeitdruck eher gering ist, weil sich die Arbeit durch die intensive Einbeziehung des Unternehmens erfahrungsgemäß über einen längeren Zeitraum erstreckt.
3. Nach Klärung der Rahmenbedingungen mit der Unternehmensleitung (1. und 2. Ebene) erfolgt die Planung der Organisationsentwicklung durch den Berater in laufender Abstimmung mit der Unternehmensleitung sowie unter Heranziehung branchenspezifischer Expertisen. Die daraus resultierenden Empfehlungen werden in Abstimmung mit der Unternehmensleitung in einen Umsetzungsplan gefasst, die Umsetzung selbst durch Unterstützung der Steuerung sowie durch Trainings, Coaching, Mediation, Organisation von Schulungen etc. begleitet.

Der Nutzen

Die Resultate einer qualitätsvollen Organisationsoptimierung ergeben daher

- > Kostenersparnis durch eine schlanke, effizient arbeitende Organisation
- > verbesserte Arbeitsbedingungen und erhöhte Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern/innen, und damit letztlich
- > verbesserte Erträge durch erhöhte Effektivität.

Gerald KARNER





HILL in Österreich

Wien

I HILL International GmbH, Zentrale,
Tel. +43 1 796 97 98-0, hill@hill.co.at
I HILL Woltron Management Partner GmbH,
Tel. +43 1 798 35 66-0, office@hill-woltron.com
I HILL & Partner GmbH,
Tel. +43 1 796 94 94-0,
office@hillinternational.com

Graz

I HILL Woltron Management Partner GmbH,
Tel. +43 316 813 440-0, office@hill-graz.at

Innsbruck

I HILL International,
Tel. +43 512 575 010-0, hill@tirol.com

Klagenfurt

I HILL International Kärnten GmbH,
Tel. +43 463 515 793-0,
office@klagenfurt.hill.co.at

Linz

I HILL International,
Tel. +43 732 73 13-51,
office@linz.hill.co.at

Salzburg

I HILL International,
Tel. +43 662 871 656-0, hill@salzburg.co.at

HILL International

Almaty | Ankara | Belgrad | Bratislava |
Budapest | Bukarest | Debrecen | Istanbul |
Izmir | Kiew | Kloten/Zürich | Ljubljana |
Moskau | München | New Delhi | Oradea | Pécs |
Prag | Riga | Sarajevo | Sofia | Szombathely |
Warschau | Wiesbaden | Zagreb

IMPRESSUM

Eigentümer und Herausgeber: HILL International GmbH,
A-1030 Wien, Schwarzenbergplatz 7, Tel. +43 1 796 97 98-0,
Fax +43 1 796 97 98-12, E-Mail hill@hill.co.at,
www.hill-international.com

Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Othmar Hill, 1030 Wien
Redaktion: Ursula Tatzber | Layout & Satz: Ewald Frühwirth
Druck: Universal Druckerei Leoben, 8700 Leoben

Absender:

HILL International GmbH, Schwarzenbergplatz 7,
A-1030 Wien, www.hill-international.com

Normen in der Personalauswahl

Berufsbezogene Eignungsdiagnostik wird standardisiert

International werden zunehmend Standards in der Personalauswahl eingeführt, um die Aussagekraft zu erhöhen und eine bessere Vergleichbarkeit in der Eignungsbeurteilungen sicher zu stellen.

Heute gibt es eine Vielzahl an Potenzialanalysen, Testverfahren und Diagnostik-Instrumenten – doch welches Verfahren ist das Richtige? Welche Methodik unterstützt bei der Personalbeurteilung oder -auswahl neuer Mitarbeiter/innen am sichersten? Welches Verfahren bietet das höchste Maß an Qualität und Aussagekraft über den künftigen Erfolg der aktuellen Kandidatinnen und Kandidaten?

Immer noch kommt es bei Personalentscheidungen zu intuitiven und unsystematischen Beurteilungen: häufig wird ein/e neue/r Bewerber/in aus dem Bauch heraus eingestellt, oder ein/e im Konkurrenz-Unternehmen vordergründig erfolgreiche/r Manager/in für eine bestimmte Aufgabe abgeworben.

Um mehr Übersicht und einen besseren Durchblick im Bereich der Eignungsdiagnostik zu schaffen, trat vor wenigen Jahren in Deutschland die DIN Norm 33430 in Kraft, deren Richtlinien für qualitativ hochwertige berufsbezogene Eignungsbeurteilungen in die Ö Norm D 4000 übernommen wurden. Die darin enthaltenen Anforderungen an Prozesse und Methoden im HR-Management beschreiben als Hilfestellung Qualitätskriterien und -standards, die bei Interventionen und Evaluationen innerhalb der Personalauswahl und -entwicklung zu beachten sind. Solche Gütekriterien sind beispielsweise die

> **Objektivität:** Die zur Eignungsbeurteilung eingesetzten Verfahren müssen eine größtmögliche Durchführungs-, Auswer-

tungs- und Interpretationsobjektivität besitzen.

> **Validität:** Ein Diagnostikverfahren muss eine für die Fragestellung möglichst hohe Gültigkeit aufweisen.

> **Reliabilität:** Das eignungsdiagnostische Verfahren soll möglichst exakt, zuverlässig und ohne große Messfehler, genau jenes Merkmal oder jene Eigenschaft/Fähigkeit ermitteln, das/die es zu erheben vorgibt.

> **Normwerte:** Ein gutes Verfahren verfügt über eine adäquate Normierung, d.h. die Bewerber/innen werden mit einer vergleichbaren Referenzgruppe verglichen.

> **Ökonomie:** Die Testung soll ein vertretbares Verhältnis zwischen dem Einsatz der Mittel und dem Nutzen erzielen.

Wer also der Meinung ist, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor die Mitarbeiter/innen im Unternehmen sind, der sollte aus gutem Grund die wichtigsten Prozesse und Methoden beachten, die der Feststellung der Eignung von Personen und der Förderung ihrer Kompetenzen (= persönlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen) dienen und in dieser Dienstleistungsnorm verankert sind.

Wir geben Ihnen gerne Auskunft über die wesentlichsten Aspekte von normengerechter Eignungsbeurteilung! Die Personal-Entscheidung selbst liegt bei Ihnen!

Sabine JOANOWITSCH

Weitere Infos unter joanowitsch@hill.co.at
bzw. beim Österreichischen Normeninstitut
+43 1 21300-805 oder sales@on-norm.at

METHODIK