

Partnerschaft mit Perspektiven:
Vertrauen als Schlüssel zur nachhaltigen Kundenbeziehung 2

Vertrau dir!
Warum es Selbstvertrauen braucht, um Kompetenz zu vermitteln 5

Vertrauen macht Unternehmen stark:
Wie sich eine Vertrauenskultur im Unternehmen etablieren lässt 6

MENSCHEN & KARRIEREN

Der HR-Podcast von Iventa

Hören Sie rein bei Iventa.
Unser neuer Podcast:



Inhalt

Vertrauen ist gut, Vertrauen ist besser	1
Editorial	2
Ein zartes Pflänzchen	4
(Un-)geschützter Datenschatz	8
Schlüssel zum Erfolg	8
100 Prozent Ehrlichkeit	8

SKILLS

2024 Das Magazin von Iventa

SCHWERPUNKT

Vertrauen ist gut, Vertrauen ist besser

Krisen, Kriege und Katastrophen haben das Vertrauen der Menschen tief erschüttert. Doch wir müssen es wieder aufbauen. Denn dann geht es allen besser, auch den Unternehmen.

Die Rezession, die Energiekrise, der Fachkräftemangel und Klimakatastrophen haben dazu geführt, dass das Vertrauen in staatliche Institutionen, in die Wissenschaft und unsere demokratische Gesellschaft gesunken ist. Davor wurde schon in der Covid-Pandemie viel Porzellan zerschlagen. Auch Unternehmen sind vom Vertrauensverlust betroffen. Das zeigt sich am Verhalten der Märkte, aber auch in den direkten Beziehungen zu Kund*innen, Mitarbeitenden und Partner*innen. Man fragt sich etwa: Achtet dieses Unternehmen auf das Wohl der Menschen und der Umwelt – oder geht es ihm ausschließlich um Profit?

WIR MÜSSEN NICHT NUR DIE DINGE RICHTIG TUN, SONDERN DIE RICHTIGEN DINGE TUN.

Die große Vertrauenskrise in die Politik ist darin begründet, dass wir Symbolpolitik und eine Verzettelung in Details erleben – statt Lösungskompetenz. Die Straßenblockaden der Klimaaktivist*innen sind ein Beispiel: Sie zeigen, dass die junge Generation das Vertrauen in die Politik verloren hat, die Klimakrise zu lösen. Ähnliche Dynamiken erleben wir in Unternehmen. (Martin Mayer)

Kapitalismus brach den Vertrauensvertrag. Für die Organisationspsychologin Petra Eggenhofer-Rehart von der Wirtschaftsuniversität Wien ist der schleichende Vertrauensverlust gegenüber Unternehmen kein neues Thema. Er wurde bereits in den 90er-Jahren ausgehend von den USA und dem dort erstarkenden Kapitalismus diskutiert. „An die Stelle

von relationalen Verträgen, die mit langfristigen Arbeitsverhältnissen und hoher Loyalität im Gegenzug für einen sicheren Arbeitsplatz einhergingen, traten transaktionale Verträge, also der kurzfristige Austausch von Leistungen zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen. Das gegenseitige Vertrauen sank,“ sagt sie.

Sicherheit geht vor Flexibilität. Und wie sieht es heute aus? Die zwei wichtigsten Kriterien, die die Forschung zur Mitarbeitendenzufriedenheit identifiziert hat, sind Arbeitsplatzsicherheit und finanzielle Sicherheit, unabhängig von Ort, Branche und Qualifizierung. Und das in einer Zeit, wo sich vor allem jüngere Generationen gleichzeitig mehr Flexibilität wünschen. Ein überraschendes Ergebnis, das Organisationen als Leitlinie dienen sollte.

IVENTA STEHT FÜR VERLÄSSLICHKEIT. Dafür sind wir am Markt bekannt. Eine Marke entsteht nicht durch Marketing, sondern wird durch die Erfahrungen der Menschen über Jahre geprägt. Als Familienunternehmen haben wir eine lange Geschichte. Unsere Kunden kaufen bei uns, weil sie sich bei uns Dienstleistungen am State of the Art und konstant hohe Qualität erwarten. Wir haben einen stabilen Stammkundenanteil von 70 Prozent und setzen auf langfristige Beziehungen.

Vertrauen verringert Transaktionskosten. Was ist Vertrauen und warum ist es wichtig – auch im Business-Kontext? Vertrauen ist die Bereitschaft, sich einem anderen gegenüber verletzlich zu machen, ohne

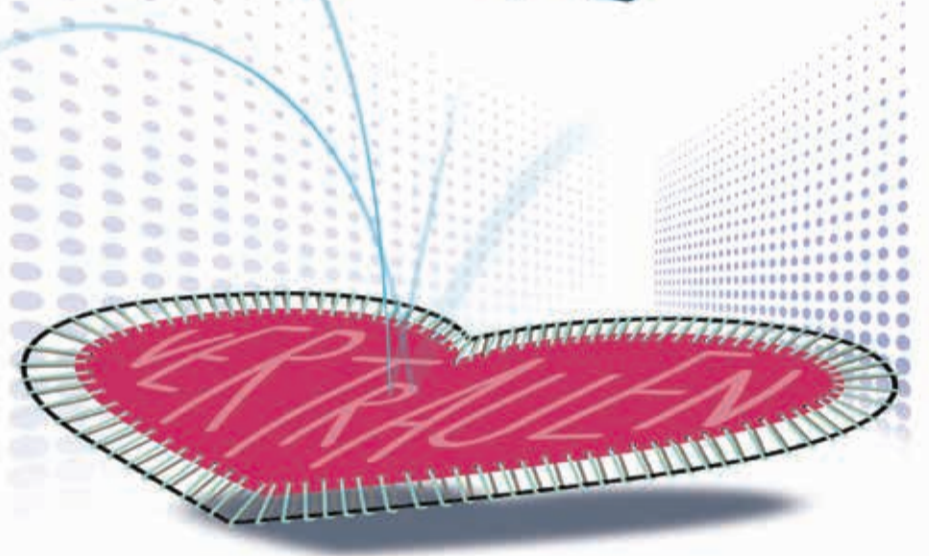
zu wissen, ob der andere einem Schaden zufügt. Man nimmt ein Risiko in Kauf und ist gleichzeitig zuversichtlich. Dabei kommen gleich mehrere Ebenen ins Spiel: Auf kognitiver Ebene geht es darum, die Welt und ihre Zusammenhänge als sinnvoll zu erleben und das Verhalten anderer einschätzen zu können. Auf affektiver Ebene ermöglicht Vertrauen ein Gefühl von Sicherheit und sozialer Verbundenheit mit anderen. Im Geschäftsbereich ist die Verhaltensebene essenziell: Ich vertraue darauf, dass der andere tut, was er sagt – und dabei hoffentlich Handschlagqualität beweist. Stattdessen werden Entscheidungen oft auf die lange Bank geschoben, sagt Martin Mayer. Doch das kostet Zeit und Energie. Ein Aufwand, den man sich sparen könnte, so die Expertin: „Wenn ich dieses Vertrauen habe, muss ich den anderen nicht permanent kontrollieren und bin sofort handlungsfähig. Vertrauen verringert die Transaktionskosten.“

Je länger die Beziehung, desto tiefer das Vertrauen. Vertrauen ist so wertvoll, weil es nicht schnell erzeugt, aber schnell zerstört werden kann. Mit der Dauer der Beziehung ändere sich auch die Art des Vertrauens, erklärt Petra Eggenhofer-Rehart: „Calculus-based Trust“ entsteht

zwischen Menschen, die sich noch nicht kennen. Man unterstellt dem anderen, dass er auf seinen Vorteil bedacht ist, und leitet daraus sein potenzielles Handeln ab. Wenn sich Menschen bereits besser kennen, entsteht durch Beobachtungen und Erfahrungen mit der anderen Person wissensbasiertes Vertrauen. Die dritte Phase tritt nicht immer ein: Identifikationsbasiertes Vertrauen fußt auf geteilten Werthaltungen und Zielen, man identifiziert sich mit dem anderen. Es ist die emotionalste Form des Vertrauens.

VERTRAUEN IST KEINE EINBAHNSTRASSE UND MUSS BEWIESEN WERDEN.

Ein Beispiel aus dem alltäglichen Geschäft: Eine langfristige Zusammenarbeit wird vom Kunden auf den Prüfstand gestellt – ein Routinevorgang. Wir als Iventa werten das nicht als Vertrauensbruch. In der Kunden-Lieferanten-Beziehung darf es Partikularinteressen geben. Aber, und das ist uns wichtig: Vertrauen ist keine Einbahnstraße. Es muss laufend neu bewiesen werden – von beiden Seiten.



» **Geteilte Erfahrungen schweißen zusammen.** Martin Mayers Perspektive teilt auch Eggenhofer-Rehart: „Organisationen, die auf kurzfristige Kundenbeziehungen und Beschäftigungsverhältnisse setzen, vergeben Chancen und sehen sich sogar mit negativen Folgen konfrontiert, weil etwa jeder nur auf sich schaut.“ Erst wenn Menschen die Gelegenheit bekämen, sich kennenzulernen, und Erfahrungen miteinander teilen, werde das Vertrauen tiefer. In Unternehmen entsteht auf diese Weise „Organizational Citizenship Behaviour“. Von diesem „freiwilligen Arbeitsengagement“ profitieren Unternehmen stark: Die Mitarbeitenden machen mehr als Dienst nach Vorschrift, zeigen sich loyal und sprechen gut über ihren Arbeitgeber.

Das kann gefördert werden, indem sich beide Seiten an den psychologischen Vertrag halten. Damit sind die wahrgenommenen Versprechen und Erwartungshaltungen gemeint, die nicht im Arbeitsvertrag stehen. „Der psychologische Vertrag besteht in beide Richtungen“, so Eggenhofer-Rehart. „Was schuldet die eine Seite der anderen? Durch permanenten Dialog und klare Kommunikation können Missverständnisse vermieden und Awareness für die gegenseitigen Anliegen aufgebaut werden.“ Auch Augenhöhe ist wichtig: Mitarbeitende vertrauen stärker, wenn sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, ihre Expertise gefragt ist und sie das Gefühl haben, einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Und es geht um Gerechtigkeit: Wer sich unfair behandelt fühlt, verliert schnell jegliches Vertrauen in die Organisation – und in seine Führungskräfte, die als Vertreter*innen des Unternehmens wahrgenommen werden.

WENN FEHLER PASSIEREN, SPRECHEN WIR AKTIV DARÜBER.

Zu Beginn der Zusammenarbeit bekommen wir von unseren Kund*innen einen Vertrauensvorschuss. Ab diesem Zeitpunkt müssen wir tagtäglich beweisen, dass wir dieses Vertrauen verdienen. Das gelingt uns meistens. Trotzdem passieren Fehler. Dann ist es unsere Aufgabe, auf Unregelmäßigkeiten hinzuweisen. Wir sprechen aktiv mit dem Kunden darüber, arbeiten die Probleme heraus und bieten schnell Lösungen an.

Schritt für Schritt zurück ins Vertrauen.

Besonders schwer wiegt kollektiver Vertrauensverlust im Unternehmen. Ein Beispiel dafür ist das „Survivor Syndrom“ nach Kündigungswellen. Die verbliebenen Mitarbeitenden kämpfen mit Unsicherheit, Wut und Verlustgefühlen: Bin ich der oder die Nächste? Petra Eggenhofer-Rehart rät: „Prävention ist immer besser, als hinterher die Scherben aufzuräumen. Wenn die Krise dann da ist, sind Offenheit, Transparenz, Fairness und eine gesunde Führungskräftekultur Voraussetzungen, um sie zu bewältigen.“ Das Unternehmen sollte eingestehen, wenn Fehler gemacht wurden, proaktiv damit umgehen, Fragen zulassen und in Dialog mit seinen Mitarbeitenden treten: „Nur so kann das verloren gegangene Vertrauen langsam wieder aufgebaut werden.“ ■



Petra Eggenhofer-Rehart
lehrt und forscht am
interdisziplinären Institut für
verhaltenswissenschaftlich
orientiertes Management der
WU Wien.

MEDIA & TEC

Partnerschaften mit Perspektive

Vertrauen ist der Schlüssel zu nachhaltigen Kundenbeziehungen – gerade wenn man wie Iventa als Dienstleister höchsten Wert auf Customer Excellence legt. Wie baut man Vertrauen auf und hält es dauerhaft aufrecht? Welche Rolle spielt dabei das persönliche Treffen noch? Und ticken die Iventa-Kund*innen in Österreich, Deutschland und der Schweiz unterschiedlich? Vier Expert*innen beantworten fünf Fragen.

Wie bauen Sie mit Kunden eine nachhaltige, vertrauensvolle Beziehung auf?

Liza Rotter:

Vor einem Ersttermin bereite ich mich intensiv vor: Was tut sich im Unternehmen? Welchen klaren Nutzen kann ich anbieten? Der Kunde muss sich verstanden fühlen, auf der menschlichen und fachlichen Ebene. Umgekehrt kann ich den Kunden nur sinnvoll beraten und individuelle Lösungen anbieten, wenn ich seine Herausforderungen genau kenne. Ich baue Beziehungen langsam auf, Schritt für Schritt. So entsteht Vertrauen.

Renato Graziano:

Ich bin davon überzeugt, dass Vertrauen vor allem auf Taten und nicht nur auf Worten fußt. Beim Aufbau des Marktes in der Schweiz stütze ich mich auf mein persönliches Netzwerk. Bereits bestehende Bezie-

hungen und Referenzen, dass mich die Menschen bereits kennen, ist entscheidend. Das erste Treffen versuche ich persönlich zu machen. Ich bereite mich intensiv vor und höre aufmerksam zu, um die Bedürfnisse meines Gegenübers zu erfahren.

Peggy Liebig:

Ich biete dem Kunden von Anfang an einen konkreten Mehrwert, ohne falsche Versprechungen zu machen. Dabei bin ich nicht fordernd, zudringlich oder mache andere Marktteilnehmer schlecht. Das widerspricht klar unserem Zugang bei Iventa. Denn wenn der Kunde spürt, dass es nur um Verkauf und Zahlen geht, kann kein Vertrauen entstehen.

Annemarie Kriegs-Au

Unser Ziel ist, uns beim Kunden die Position des beratenden, kompetenten, verlässlichen Dienstleisters zu verdienen.

EDITORIAL

Vertrauen muss man sich erarbeiten

Das aktuelle Weltgeschehen gleicht einer Achterbahnfahrt – in den vergangenen drei Jahren haben wir die Covid-Krise, einen Wirtschaftsboom in vielen Branchen und gleich darauf eine Rezession erlebt. Die Welt scheint aus den Fugen geraten zu sein. Die Folge dieser Instabilität ist massive Verunsicherung. Sie führt dazu, dass wir uns fragen, worauf wir uns in solch volatilen Zeiten überhaupt noch verlassen können?

Als Reaktion darauf versuchen wir, die Kontrolle zurückzugewinnen – auch und gerade im geschäftlichen Kontext: Verträge werden immer umfangreicher, um sich gegen alle Eventualitäten abzusichern, Entscheidungen so lang wie möglich hinausgeschoben oder erst gar nicht getroffen, um das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren. Zudem werden vielerorts Mitarbei-

ter*innen aus dem Homeoffice wieder zurück ins Büro beordert. Wer weiß schon, ob zu Hause tatsächlich so effizient gearbeitet wird wie unter den Augen der Führungskräfte?

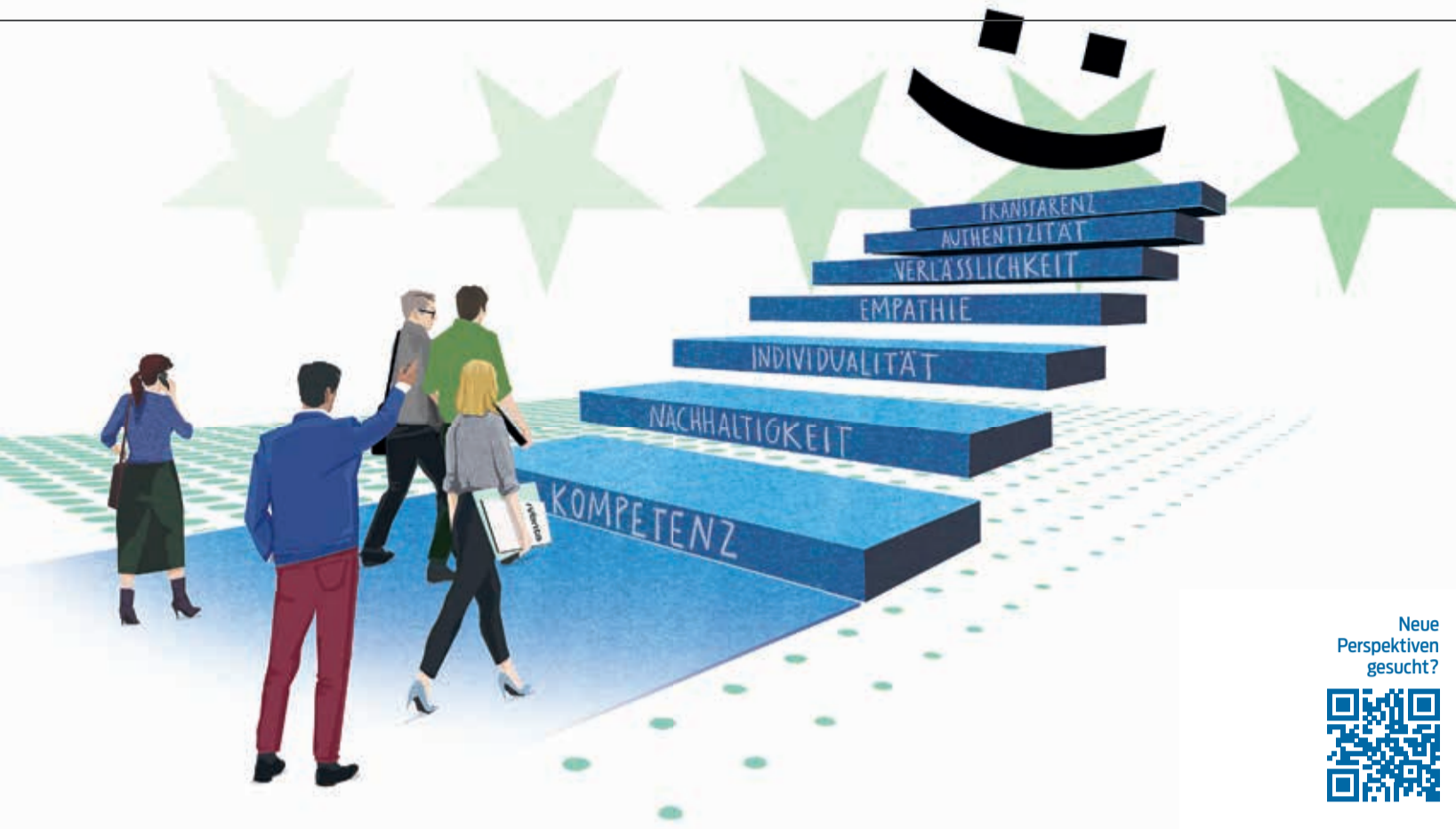
„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, heißt es dann so oft. Für uns Grund genug, die aktuelle Ausgabe von SKILLS diesem Thema zu widmen. Dabei hat uns auch interessiert, wie in Ihrem Unternehmen Vertrauen gelebt wird, und wir haben daher erstmals ein Stimmungsbild erhoben. Die Ergebnisse können Sie auf Seite 8 nachlesen. Was uns überrascht hat ist, dass die Mehrheit der Befragten dem Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ einiges abgewinnen können. Bei Iventa sind wir der Meinung, dass nicht Kontrolle, sondern Vertrauen die Basis für gelungene Beziehun-

gen ist in der Zusammenarbeit mit Kund*innen, Kandidat*innen, Kolleg*innen.

Vertrauen wird einem nicht einfach geschenkt, man muss es sich erarbeiten – und das Tag für Tag aufs Neue. Sich aufeinander verlassen zu können, zu seinem Wort zu stehen und bei Schwierigkeiten nicht den Kopf in den Sand zu stecken, sondern gemeinsam Lösungen zu finden: Das sind Werte, die wir in der Iventa seit mehr als 30 Jahren leben. Rund 70 Prozent unserer Kund*innen dürfen wir bereits seit vielen Jahren begleiten und gemeinsam mit ihnen wachsen – und damit wächst auch das gegenseitige Vertrauen. Was als zartes Pflänzchen beginnt, entwickelt sich im Idealfall über die Jahre zu einem robusten Gewächs, dem auch so mancher Sturm nichts anhaben kann.

Martin Mayer,
Managing Partner Iventa





Vertrauen aufzubauen braucht Zeit und vor allem die Fähigkeit, dem Kunden zu vermitteln: Wir wollen dir nicht unser Portfolio aufs Auge drücken, sondern gemeinsam mit dir an individuellen Lösungen arbeiten.

Wie pflegen Sie Ihre Kundenbeziehungen und halten das Vertrauen aufrecht?

Liza Rotter:

Es gibt keinen standardisierten Prozess, aber ein gutes Gespür für Menschen und Authentizität sind entscheidend. Ich achte insbesondere auf die menschliche Ebene: Wie tickt mein Gegenüber? Was ist ihm bzw. ihr in der Zusammenarbeit wichtig? Was wird als störend empfunden? Außerdem greife ich regelmäßig zum Telefon und frage, wie es meinen Kunden geht. Wenn ich offene, ehrliche Antworten bekomme, weiß ich: Das Vertrauen ist da.

Renato Graziano:

Ich engagiere mich für meine Kunden, auch wenn nicht jede Handlung zu Umsatz führt. Ich melde mich etwa mit interessanten Themen, Trends und Marktwissen, die mit den Bedürfnissen des Kunden zu tun haben. Oder ich kläre eine Frage, gebe einen Kontakt weiter ... So vermittele ich, dass ich dem Kunden bei seinen Herausforderungen wirklich helfen möchte.

Peggy Liebig:

Vertrauen baut auf Verlässlichkeit: Ich respektiere, wie der Kunde kommunizieren möchte, melde mich, wenn etwas länger dauert, und bin gerade in schwierigen Phasen ansprechbar. Auf einer persönlichen Ebene lerne ich meine Kunden gerne bei einem gemeinsamen Essen oder einer Unternehmung kennen. Da mischen sich Berufliches und Privates – und die Kunden erfahren oft erstmals, wie breit das Iventa-Portfolio ist.

Annemarie Kriegs-Au:

Erstens: Ich Sorge dafür, dass der Kunde immer wieder einen Mehrwert erfährt und wir neben kurzfristigen auch gemeinsam an einem langfristigen Ziel arbeiten. Zweitens: Ich kommuniziere transparent und spreche Hürden offen an. Drittens: Ich vermittele laufend die Fachkompetenz von Iventa, indem ich den Kunden etwa über technische Innovationen auf dem Laufenden halte.



Liza Rotter
ist Senior Key Account
Managerin Österreich



Renato Graziano
ist Geschäftsführer von
Iventa Swiss



Peggy Liebig
ist Senior Key Account
Managerin Deutschland



Annemarie Kriegs-Au
ist Geschäftsführerin von
Iventa Personalwerbung DACH

Wie wichtig ist eine persönliche Ansprechperson für die Kunden und welchen Wert hat ihr Wort?

Liza Rotter:

Ich bin die Person, die der Kunde anrufen kann, wenn er nicht weiterweiß. Gerade wenn es nicht rund läuft und die Emotionen hochgehen, braucht er eine professionelle Ansprechperson, die zeitnah brauchbare Lösungen anbietet und bei der er sich seine Sorgen von der Seele reden kann. Wenn strategische Entscheidungen anstehen, unterstütze ich selbstverständlich auch gerne mit meiner Expertise.

Renato Graziano:

Handschlagqualität bedeutet, dass ich meinem mündlichen Versprechen gegenüber dem Kunden Taten folgen lasse. Empathie, Pünktlichkeit und Respekt gehören auch dazu. Nur dann entsteht eine vertrauensvolle Beziehung, in der mich der Kunde als Sparring-Partner auf Augenhöhe schätzt und weiß: Er ist für mich und meine Anliegen immer da.

Peggy Liebig:

Iventa bietet ein breites Produktportfolio und ist in mehreren Ländern aktiv. Darum ist es besonders wichtig, dass der Kunde eine Ansprechperson hat. Er muss sich nicht erst durchtelefonieren: Ich steuere und koordiniere für ihn alle Iventa-internen Aktivitäten und bin vor allem am Anfang überall mit an Bord. Das gibt dem Kunden Sicherheit und ich lerne ihn besser kennen.

Annemarie Kriegs-Au:

Es geht darum, den einzelnen Kunden, sein Unternehmen und seine Herausforderungen zu kennen. Dafür muss man ihn lange Zeit persönlich begleiten – und nur so entsteht Vertrauen. Handschlagqualität bedeutet für mich, offen zu kommunizieren, dem Kunden nicht nach dem Mund zu reden und das Besprochene ehrlich und geradlinig umzusetzen.

Wie bauen Sie Vertrauen bei rein digitaler Kommunikation, also ohne persönliches Kennenlernen, auf?

Liza Rotter:

Vor der Covid-Pandemie fanden alle Termine persönlich statt, dann plötzlich nur noch über den Screen. Ich achte bei virtuellen Kundenmeetings darauf, vor den

fachlichen Themen die persönliche Ebene zu erreichen: Wie geht es Ihnen heute? Was tut sich in Ihrer Familie? Wie war Ihr Urlaub? Solche Fragen machen Interesse am Gegenüber spürbar und schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Renato Graziano:

In Zeiten der Videokonferenzen ist es umso wichtiger, regelmäßig mit den Kunden zu kommunizieren: per E-Mail, Telefon oder Call, je nachdem, welcher Kanal sich am besten eignet. Dennoch bin ich von der Kraft des persönlichen Kontakts überzeugt. Es ist ein anderes Gefühl, einem Menschen tatsächlich gegenüberzusitzen, seine Mimik und Gestik zu erleben. Das schafft tiefes Vertrauen.

Annemarie Kriegs-Au:

Calls & Co. sind zeiteffizient und funktionieren. Aber auch ich suche wenn möglich den persönlichen Kontakt. Für diese Treffen plane ich ausreichend Zeit ein und bereite mich intensiv vor. Gerade heute ist das ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber meinen Kunden.

Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie mit Ihren Kunden am DACH-Markt gemacht und welche Rolle spielt Vertrauen dabei?

Liza Rotter:

Ich bin bei Iventa in große Fußstapfen getreten und musste mir das Vertrauen meiner Kunden erst verdienen. Ausschlaggebend sind dabei akribische Vorbereitung, Verständnis für Bedürfnisse und höchste Qualität der Leistungen. Customer Excellence ist bei Iventa ein zentraler Wert, den wir alle teilen und der sich wie ein roter Faden durch unsere Kundenbeziehungen zieht.

Renato Graziano:

Ich bin seit über 20 Jahren am Schweizer Markt tätig, seit 2023 nutze ich mein Netzwerk für Iventa. Es hat sich ausgezahlt, über die Jahre Beziehungen zu pflegen – auch, wenn länger kein gemeinsames Projekt anstand. Das wird geschätzt: Meine zufriedenen Kunden empfehlen mich und Iventa weiter. So bauen wir Vertrauen auf einem neuen Markt auf.

Peggy Liebig:

2019 war ich in Deutschland als Pionierin unterwegs: Ich habe bei null angefangen und schnell gemerkt, dass wir auf dem deutschen Markt anders als in Österreich auftreten müssen. Iventa war nicht bekannt, und gemeinsam mit dem Team in Wien habe ich viele Schleifen gedreht, reflektiert und die bestehenden Produkte angepasst. Das hat funktioniert.

Annemarie Kriegs-Au:

Durch meine Tätigkeit habe ich einen guten Überblick über den DACH-Raum. Vertrauen wird in Österreich genauso wie in Deutschland und der Schweiz durch ein Zusammenspiel erzielt: Die Kunden wünschen sich ein auf unterschiedlichen Märkten agierendes, hochprofessionelles Unternehmen und zugleich persönliche Vor-Ort-Betreuung, die regionale und kulturelle Gepflogenheiten berücksichtigt. ■



PERSONALBERATUNG

Ein zartes Pflänzchen

Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für gelungene Beziehungen. Das gilt nicht nur im persönlichen Bereich, sondern auch in der Personalberatung. Drei Expert*innen von Iventa über den Kern ihrer Arbeit.

„**V**ertrauen ist eine zarte Pflanze; ist es zerstört, kommt es so bald nicht wieder“, befand einst der erste deutsche Reichskanzler Otto von Bismarck in einer Rede vor dem Preußischen Herrenhaus 1873. Umso mehr muss es von beiden Seiten gehegt und gepflegt werden, damit es erst gar nicht so weit kommt. „Vertrauen funktioniert nach dem Prinzip von Ursache und Wirkung“, ist Hannes Gsellmann, Geschäftsführer und Director Iventa Personalberatung Wien, überzeugt: „Man kann immer selbst damit beginnen, Vertrauen aufzubauen. Im Gegenzug bekommt man es auch wieder zurück.“

In der Personalberatung ist Vertrauen nicht nur ein Wert unter vielen, sondern harte Währung. Das gilt gleich in mehrfacher Hinsicht, denn je vertrauensvoller sich die Zusammenarbeit mit Kund*innen gestaltet und je besser man einander kennt, desto erfolgreicher findet man für sie die passendsten Mitarbeiter*innen. Auch Kandidat*innen müssen der Personalberatung vertrauen, dass mit all jenen sensiblen Informationen, die sie im Bewerbungsprozess von sich preisgeben, sorgsam umgegangen wird. Und nicht zuletzt entscheidet auch die Zusammenarbeit zwischen Personalberatung und Kund*innen darüber, ob Kandidat*innen einem potenziellen Arbeitgeber auch tatsächlich ihr Vertrauen schenken.

Wertschätzung. Doch wie gewinnt man überhaupt Vertrauen? Für Isabella Pachinger-Döberl, Director Personalberatung bei Iventa in Linz, sind Authentizität und eine offene Kommunikation der Schlüssel dazu: „Vertrauen entsteht durch ein Grundverständnis füreinander und gegenseitige Wertschätzung. Diskretion und Zuverlässigkeit sind die Voraussetzung dafür, dass Vertrauen über die Zeit wachsen kann.“ Besonders wichtig

sei dabei der intensive Austausch mit Kund*innen. In diese Kerbe schlägt auch Hannes Gsellmann: „Ich bin skeptisch, wenn Unternehmen nur lapidar per Mail eine Stellenbesetzung anfragen, aber sich die Zeit für einen persönlichen Termin nicht nehmen wollen.“ Ein persönliches Gespräch sei unverzichtbar, um eine gemeinsame Basis herzustellen und einander kennenzulernen, bevor man an die Arbeit gehen könne. Selbst Profis können schwer einschätzen, ob jemand zum Unternehmen passt, wenn der Austausch darüber nur oberflächlich stattgefunden hat.

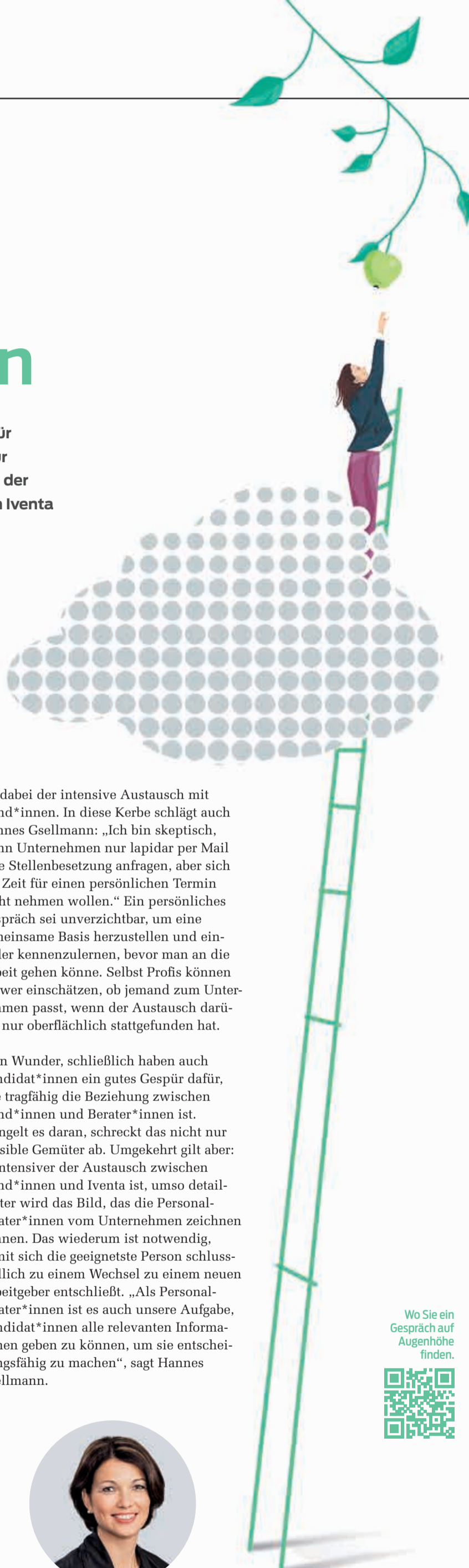
Kein Wunder, schließlich haben auch Kandidat*innen ein gutes Gefühl dafür, wie tragfähig die Beziehung zwischen Kund*innen und Berater*innen ist. Mangelt es daran, schreckt das nicht nur sensible Gemüter ab. Umgekehrt gilt aber: Je intensiver der Austausch zwischen Kund*innen und Iventa ist, umso detaillierter wird das Bild, das die Personalberater*innen vom Unternehmen zeichnen können. Das wiederum ist notwendig, damit sich die geeignetste Person schlussendlich zu einem Wechsel zu einem neuen Arbeitgeber entschließt. „Als Personalberater*innen ist es auch unsere Aufgabe, Kandidat*innen alle relevanten Informationen geben zu können, um sie entscheidungsfähig zu machen“, sagt Hannes Gsellmann.

Partnerin auf Augenhöhe. Mitunter ist es auch notwendig, Unternehmen daran zu erinnern, dass Iventa weit mehr ist als eine Lieferantin von Lebensläufen. „Als Partnerin auf Augenhöhe wollen wir das bestmögliche Match für unsere Kund*innen finden, aber dafür müssen sie sich auch uns gegenüber öffnen. Je mehr wir eingebunden sind und je besser man einander kennt, desto leichter findet man auch die passende Person“, ist Sandra Zach-Rabl, Director Personalberatung Iventa Graz sicher. Da kommt es schon einmal vor, dass in Gesprächen auch so manche Interna preisgegeben werden. Für die Berater*innen sind solche Informationen besonders wertvoll, denn sie ermöglichen es ihnen, ein noch tieferes Verständnis für das Unternehmen zu entwickeln. Dass dabei äußerste Diskretion gewahrt wird, versteht sich von selbst. Alles andere käme schließlich einem massiven Vertrauensbruch gleich, der kaum noch zu kitten wäre.

Auch Intransparenz und Unzuverlässigkeit sind No-Gos, die das Vertrauen in beide Richtungen grundlegend erschüttern, sind sich die Personalberater*innen einig. Die Klassiker: Wichtige Informationen von Kund*innen lassen wochenlang auf sich warten, zugesagte Rückmeldungen erfolgen nicht oder versprochene Vertragsunterlagen werden nicht weitergeleitet. „Wir vermitteln hier laufend während des Prozesses zwischen Kandidat*innen und Kund*innen, um somit den Vertrauensaufbau der Mitarbeitenden in spe schon im Vorfeld zu unterstützen“, sagt Sandra Zach-Rabl. Wenn es einmal holpert, setzen sie und ihre Kolleg*innen daher auf wertschätzendes konstruktives Feedback.

Gemeinsame Lösungen. „Gerade wenn Probleme auftreten, stärkt es das gegenseitige Vertrauen, wenn man sich nicht einfach auf die Geschäftsbedingungen zurückzieht, sondern tatsächlich Handschlagqualität beweist“, weiß Hannes Gsellmann. Nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern gemeinsam an Lösungen arbeiten lautet die Devise. Grundvoraussetzung ist auch dabei stets eine offene und transparente Kommunikation, so die Personalprofis. Mitunter kommt es auch vor, dass es bei Iventa nicht immer so läuft, wie ursprünglich geplant, etwa wenn sich die Suche nach geeigneten Kandidat*innen unvorhergesehen in die Länge zieht. „Wenn es einmal drei Monate statt fünf Wochen dauert, um geeignete Kandidat*innen zu präsentieren, kann man nicht einfach auf Tauchstation gehen. Gerade dann ist es notwendig, sich während des gesamten Prozesses auszutauschen und regelmäßige Projektupdates zu geben, damit das Vertrauen erhalten bleibt“, sagt Zach-Rabl.

Dass Iventa hier so einiges richtig macht, zeigt auch die Erfahrung von Isabella Pachinger-Döberl. Sie war überzeugt, den in jeder Hinsicht geeignetsten Kandidaten für eine Stelle gefunden zu haben – das Unternehmen zögerte, vertraute aber schlussendlich ihrer Expertise. Ein Kompliment für Pachinger-Döberl, denn: „Unternehmen und Kandidat haben sich bedankt, weil es für beide Seiten das Perfect Match war“.



Wo Sie ein Gespräch auf Augenhöhe finden.



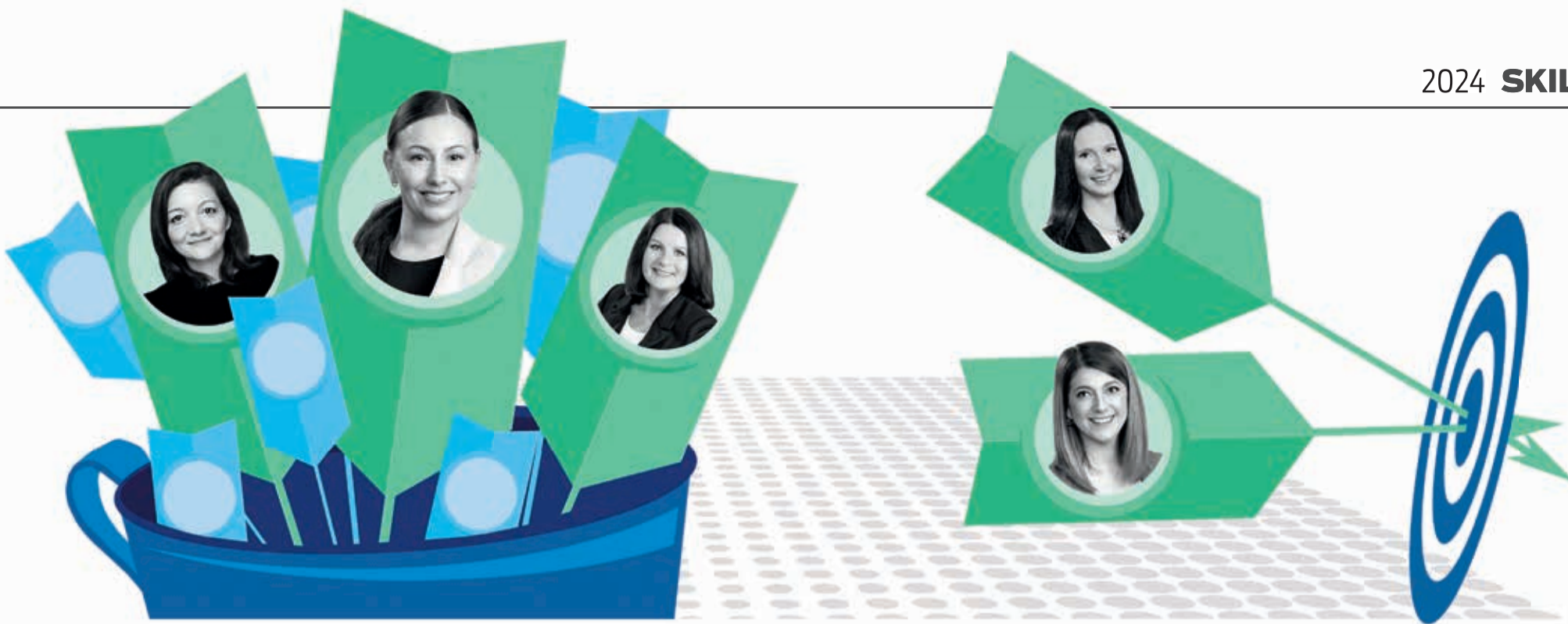
Hannes Gsellmann
ist Geschäftsführer von
Iventa Personalberatung



Isabella Pachinger-Döberl
ist Director Personalberatung
von Iventa Linz



Sandra Zach-Rabl
ist Director Personalberatung
von Iventa Graz



IVENTA PERSÖNLICH

Vertrau dir!

Wer auf die eigenen Fähigkeiten vertrauen kann, der vermittelt auch anderen Kompetenz – so wie die Mitarbeiter*innen von Iventa. Sie verraten, was sie selbst weiterbringt, welche Situationen ihr Selbstvertrauen gestärkt haben und was ihnen in herausfordernden Zeiten weiterhilft.

Lucija Barisic, Head of Team Media Swiss & International

Die wohl größte Herausforderung meines Lebens meisterte ich vor über 30 Jahren. Sich in eine neue Umgebung einzufinden und eine neue Sprache lernen zu müssen bedeutet zugleich, schon als Kind über sich hinaus wachsen zu müssen. Das prägt, für den Rest des Lebens. Ich lernte schnell, dass Durchhaltevermögen, Zielstrebigkeit und ein starker Wille zur Veränderung ausschlaggebend sind, um im Leben voranzukommen. Eigenschaften, welche auch wesentlich für meinen beruflichen Weg waren.

Mein erster Job ließ mich erkennen, dass ich nicht zu den Menschen gehöre, die tag ein, tag aus das Gleiche tun wollen. Ich brauche immer wieder Veränderung, durch die ich mich neu beweisen kann. Nur so kann ich lernen, wachsen und mich manchmal auch neu erfinden. Ich denke, das ist auch der Grund, warum ich mich der Iventa so verbunden fühle. In all diesen Jahren, in denen ich Teil des Teams bin, hatte ich viele starke Vorbilder, von denen ich lernen konnte, und habe zusammen mit der Iventa immer wieder neue Herausforderungen gemeistert.

Lisa-Marie Redmann, IT-Recruiting Expert & Coordinator

Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bedeutet für mich Wachstum. Als neugieriger Mensch strebe ich immer schon danach, mehr zu wissen, zu sehen und zu erleben. Dies erfordert kontinuierliche Fortschritte, sei es durch Aneignen neuen Wissens, Sport oder Reisen. Wachstum entsteht oft in ungewohnten Situationen,

die einen zwingen, die Komfortzone zu verlassen und Risiken einzugehen. Eine neue Situation ist anfangs selten angenehm, aber diese Erfahrungen sind bereichernd. Wer darauf wartet, dass sich die äußeren Umstände ändern und man dann bereit für den nächsten Schritt ist, wird immer warten, so meine Überzeugung.

Meine „Sprünge ins kalte Wasser“ waren stets die besten Entscheidungen meines Lebens, sei es der Umzug in ein neues Land oder der Schritt in einen neuen Job als Quereinsteigerin. Falsche Entscheidungen zu treffen ist okay, aber gar keine zu treffen und am gleichen Ort zu verharren, empfinde ich als unzufriedenstellend.

Das Streben nach persönlichem Wachstum erfordert Vertrauen in sich selbst und die Bereitschaft, Hürden als Chancen zu erkennen.

Michaela Eisler, Senior Consultant

Ich habe für mich ganz wesentliche „Bausteine“ gefunden, die mir geholfen haben, Vertrauen in meine Fähigkeiten zu entwickeln:

- 1. Neugierig bleiben & lernen.** Ich habe mich im Laufe meines Lebens immer wieder glücklich gelernt und zahlreiche Aus- und Weiterbildungen absolviert. Manche aus ehrlichem Interesse, manche, um meinen Horizont zu erweitern und am sprichwörtlichen „Ball“ zu bleiben, und manche, weil sie für ein übergeordnetes Ziel einfach erforderlich waren. Offen sein, Neues entdecken, verstehen und Passendes anwenden! Dabei wird der Erfahrungsschatz größer, und das theoretische Fundament festigt sich ganz nebenbei.
- 2. Mutig sein.** Nicht im Sinne von „keine Angst haben“, sondern von Risiken abschätzen, mich bewusst entscheiden und Verantwortung übernehmen. Privat wie beruflich.
- 3. Und last, but not least: Begeisterung!** Leidenschaft und Begeisterung helfen über schwierige Zeiten hinweg und unterstützen dabei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und dranzubleiben.

Melanie Lassl, Consultant Strategy & Communications

Resilienz lernt man am besten am anderen Ende der Welt

2015 konnte ich mir einen Lebenstraum erfüllen und Neuseeland sowie Australien im Rahmen eines 6-monatigen

Work-and-Travel-Abenteuers bereisen, welches mich nicht nur persönlich prägte, sondern auch meine beruflichen Fähigkeiten bis heute beeinflusst. Wir besuchten damals 16 verschiedene Hosts mit individuellen Eigenheiten, Bedürfnissen & Aufgaben für uns. Die Anpassung an diese ständig neuen Gegebenheiten, wie z.B. die spontane Übernahme eines Hostels, erforderte einiges an Flexibilität. Auch Resilienz wurde zu einer stetigen Reisebegleiterin, besonders wenn Dinge anders liefen als geplant. So brachen wir nur wenige Stunden, nachdem wir vor die Tür gesetzt wurden, zu einer ungeplanten Australien-Rundreise auf. Ein mutiges „Ja“ zu neuen Abenteuern, die Fähigkeit, mit Rückschlägen umzugehen, und Vertrauen in das eigene Bauchgefühl sind auch heute ein integraler Bestandteil meiner Arbeitsweise in Kundenprojekten.

Evelyn Zimmer, Senior Accountant

In meinem Leben fungiert seit der Pandemie das Motto „Nach vorn schauen, das Ziel nicht aus den Augen verlieren und positiv denken“ als mein persönliches Credo. In dieser Zeit mussten wir alle erkennen und auch lernen, dass es Situationen im Leben gibt, auf die man keinerlei Einfluss hat. Man kann entweder kneifen und – wie wir Österreicher*innen sagen – herumsudern oder sich bewusst dazu entscheiden, einfach annehmen und das Beste daraus machen. Eine Grundüberzeugung, die mir seither hilft, in jeder Lebenslage optimistisch zu bleiben und Herausforderungen mit Zuversicht anzugehen.

Es bedeutet nicht nur, sich der Realität zu stellen, sondern auch die Kontrolle zu behalten – sofern möglich. In schwierigen Zeiten ist es wichtig, sich auf das Gute zu fokussieren und die Chancen zu sehen, die selbst in scheinbar aussichtslosen Situationen verborgen liegen.

Diese Einstellung hilft mir, nicht nur die eigenen Stärken zu erkennen, sondern auch Lösungen zu finden. Positives Denken ist für mich kein oberflächlicher Ansatz, sondern ein bewusster Schritt, um das eigene Leben konstruktiv zu gestalten. ■

BRANDING & CULTURE

Wie Vertrauen Unternehmen stark macht

Wie wird Vertrauen in einem Großkonzern, wie in einem eigentümergeführten Unternehmen gelebt, wie geht man in unsicheren Zeiten damit um und was tun, wenn das Vertrauen erschüttert wurde? Darüber diskutieren Marika Püspök, Wiener Stadtwerke GmbH, Rainer Pühringer, Praher Plastics Austria GmbH, Silke Kurtz und Barbara Fiala von Iventa. Passend zum Thema wechselte man auf Vorschlag von Silke Kurtz gleich vom „Sie“ zum „Du“.

SKILLS: Die Wiener Stadtwerke beschäftigen rund 16.000 Mitarbeiter*innen, bei Praher Plastics Austria sind es 230. Während man sich bei Praher persönlich kennt, klappt das in einem Konzern nicht. Macht die Unternehmensgröße einen Unterschied, wie Vertrauen gelebt wird?

Marika Püspök: Vertrauen entsteht zunächst einmal zwischen zwei Menschen, aber auch zu Organisationen, zu Arbeitgeber*innen, Kolleg*innen, zu Vorgesetzten. Und das muss zunächst auch einmal aufgebaut werden. Das funktioniert aber auch in einem Unternehmen unserer Größe, wenn man entsprechende Initiativen setzt und Plattformen für Austausch bietet. Wenn ich darauf vertrauen kann, dass jemand auf mich schaut, dann fühle ich mich an meinem Arbeitsplatz und in meiner Organisation sicher. Das ist ein ganz wichtiger Wert, damit Menschen gerne durch ihr Arbeitsleben gehen. Meines Erachtens ist auch Klarheit eine Grundvoraussetzung für Vertrauen. Wenn Menschen wissen, was sie beitragen, welches übergeordnete Ziel ihre Tätigkeit hat, dann gibt ihnen das Sicherheit und daraus erwächst Vertrauen. Daher ist es eine Aufgabe der Führung, eine klare Vision und eine klare Ausrichtung zu haben. Die Frage „Wo wollen wir hin?“ ist für mich Grundvoraussetzung dafür, dass Vertrauen entstehen kann – vor allem, wenn man gemeinsam auf dieses Ziel, auf diesen Nordstern, hinarbeitet und Arbeitgeber*innen den entsprechenden Rahmen dafür bieten: Entwicklungsmöglichkeiten, Augenhöhe, Wertschätzung.

Rainer Pühringer: Trotz der Unterschiede in der Unternehmensgröße und -struktur gibt es vieles, was uns verbindet. Der Beitrag, den jede*r Einzelne leistet, ist bei uns sehr viel greifbarer und damit auch der Sinn unserer Arbeit. Bei uns spielt auch das Persönliche eine große Rolle, denn jede*r kennt jede*n. Wir sind ein Familienunternehmen, das es seit 50 Jahren gibt und in dem der Gründer präsent ist. Dadurch, dass man einander kennt, gibt es ein Grundvertrauen, denn die Nachbar*innen sind vielleicht ebenso bei Praher beschäftigt wie die Kinder. Die soziale Bindung ist dadurch sehr stark. Auch die Geschäftsführung ist immer greifbar – man macht sich Dinge persönlich aus.

Barbara Fiala: Gerade soziale Beziehungen haben sehr viel mit Vertrauen zu tun. Dieses Sozialvertrauen ist die Basis dafür, dass ich auch in die Kompetenz des anderen Vertrauen habe.

Püspök: Das kann man aber oft schwer trennen und hat im Kontext von Veränderungen, mit denen wir uns immer intensiver beschäftigen, mitunter auch Nachteile. Ein Mitarbeiter der Wiener Netze, der sein ganzes Berufsleben für Gasthemen zuständig war, hört nun plötzlich die Devise „Raus aus Gas!“. Das kann zunächst einmal als soziale, als persönliche Bedrohung wahrgenommen werden und verunsichert. Da liegt es an uns, das Vertrauen auch im Kontext der Veränderung zu halten, indem wir entsprechende Umschulungen, etwa auf Wasserstoff, anbieten, damit uns die Menschen nicht abspringen. Dann kommt auch das Vertrauen in die eigene Kompetenz wieder zurück.

In einem Familienunternehmen steht die Gründerpersönlichkeit oft jahrzehntelang für die Werte, die gelebt werden. In einem Großkonzern wechselt das Management oft nach einigen Jahren wieder. Ist es in Ersterem einfacher, Vertrauen zu entwickeln?

Pühringer: Ich bin der erste familienfremde Geschäftsführer, aber nun auch schon seit 17 Jahren dabei. Da stand man anfangs permanent unter Beobachtung; auch die Positionierung wurde immer wieder unter die Lupe genommen. Wenn alles an einer Person hängt, dann ist das Fluch und Segen zugleich. Denn auf ihr lasten unglaublich viele Erwartungen, von denen viele nicht eine Person allein erfüllen kann. Bei einem Manager, der für ein paar Jahre einen klar definierten Job hat und der sich über Change schon beim Start Gedanken macht, ist das ganz anders.

Silke Kurtz: Ich glaube, dass die Intentionen an der Unternehmensspitze sehr unterschiedlich sind. Während ein Eigentümer seine Firma auf einer Idee aufbaut, holt man sich mit einem externen Geschäftsführer die Kompetenzen, die zusätzlich noch gebraucht werden. Entscheidend ist, aus welchem Blickwinkel die Mitarbeiter*innen darauf schauen. Geht es um die Vision für das Unternehmen, ist der

Wie Sie die Vertrauenskultur in Ihrem Unternehmen stärken können.



Silke Kurtz
ist Geschäftsführerin von Iventa Branding & Culture



Barbara Fiala
ist Head of Team Personal- und Organisationsentwicklung

Eigentümer gefragt. Ein angestellter Manager oder Vorstand ist für den Aufbau und die Weiterentwicklung zuständig. Das ist ein anderer Zugang. Damit haben Mitarbeiter*innen auch andere Erwartungshaltungen an die jeweilige Person. In einem Konzern werden Management-, Führungs- und Zukunftsskills erwartet, vom Eigentümer, dass er sein Produkt weiterentwickelt.

Pühringer: Ich erlebe allerdings schon, dass unsere Mitarbeiter*innen die Frage „Wie geht es in Zukunft weiter?“ schon immer stark beschäftigt wurde, kam die Frage nach der Übergabe auf. Da war die dritte Generation noch im Teenager-Alter. Aber ich kann ihnen die Antwort nicht geben, weil auch unser Eigentümer sie nicht geben will. Einen Manager beschäftigt nicht, was in 20 Jahren ist, die Mitarbeiter*innen sehr wohl. Denn vielleicht will ein späterer Eigentümer verkaufen, was die Belegschaft verunsichert, weil sie ihre Arbeitsplätze gefährdet sieht. Aber wir reden miteinander und sagen auch ganz offen, dass wir (noch) nicht wissen, was in zehn Jahren ist. Was greifbar und realistisch ist, zeigen wir auf, und wir hören den Leuten zu. In den Führungsrunden besprechen wir das und bearbeiten diese Unsicherheiten.

Kurtz: Aber genau das ist es, worauf es bei der sozialen Komponente des Vertrauens ankommt: Auch zugeben zu können, wenn man etwas nicht weiß, die Mitarbeiter*innen durch Zuhören auch wertzuschätzen, Respekt zu zeigen und die Disziplin zu haben, diese Themen auch als Führungsteam ernst zu nehmen. Wer dabei authentisch bleibt, dem wird auch Vertrauen geschenkt. Früher hätte man das als Führungsschwäche ausgelegt, heute zeigt man Größe, das einzugestehen.





Wie schafft man es, in einer Zeit der Unsicherheit – auch bedingt durch eine Vielzahl von Krisen – dennoch eine Vertrauenskultur im Unternehmen zu etablieren und auch jene Führungskräfte und Mitarbeiter*innen ins Boot zu holen, die dazu einen anderen Zugang haben?

Püspök: Dieser Zustand macht etwas mit den Menschen, zweifellos. Wir können die Krisenhaftigkeit der Welt als Organisation, als Arbeitgeber*in auch nicht auffangen. Aber wir können eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Unsicherheit, die die Menschen bewegt, Platz findet; wo es auch Raum für Emotionen gibt. Etwa wenn ich vor meinem Team nach einem harten Tag zugeben kann: „Ich bin total erledigt.“ Es ist auch mein Führungsanspruch, solche Emotionen auch meinen Mitarbeiter*innen zuzugestehen, etwa wenn das pubertierende Kind Probleme macht oder der Mann krank ist. Es ist meine tiefe Überzeugung, dass man sich auch im Arbeitsumfeld anderen in einer solchen Situation zumuten können muss. Sonst wird das mit der Vertrauenskultur nichts werden. Ich bin der Meinung, dass es möglich sein muss, ohne Gesichtsverlust Schwäche zu zeigen. Da gehört auch dazu, dass Menschen von einer Führungsposition auch wieder in eine Expertenrolle wechseln können, wenn sie für Erstere nicht geeignet sind – und zwar, ohne dass sie den Job im Unternehmen verlieren. In den Wiener Stadtwerken ist das auch möglich. Es wird so sozial agiert, dass man sich einen ordentlichen Schnitzer leisten muss, um gekündigt zu werden. Das wissen die Leute, was wiederum Sicherheit und Vertrauen schafft.

Damit Mitarbeiter*innen ihre Arbeit gut erledigen, müssen sie ihrer Führungskraft aber auch viel Vertrauen entgegenbringen.

Pühringer: Bei uns im Betrieb ist es ähnlich wie von Marika geschildert. Selbst bei großen Konflikten führen wir noch lange und immer wieder Gespräche und schauen, ob man die Person nicht irgendwo ihren Stärken entsprechend einsetzen kann.

Kurtz: Anforderungen und Kompetenzen müssen zusammenpassen, damit man im

Flow arbeiten kann. Alles andere erzeugt bei der Person Stress, bei der Führungskraft und auch im ganzen Team, weil etwas ausgebessert werden muss, weil mehr Arbeit anfällt. Nur wenn ich die richtigen Leute im Team habe, können wir auch erfolgreich arbeiten.

Wie findet man die richtigen Mitarbeiter*innen, die ins Team passen und die Vertrauenskultur mittragen?

Püspök: Auch hier ist Vertrauen wieder ausschlaggebend. Ich will mir als Führungskraft mein Team selbst aussuchen können, da ich mit den Personen vertrauensvoll zusammenarbeiten muss. Wir diskutieren das gerade intensiv und ich erwarte, dass man mir vertraut, die besten Köpfe für mein Team zu finden.

Fiala: Gerade dieser Instinkt beschreibt auch das Sozialvertrauen. Ich muss die Teammitglieder zumindest akzeptieren, im Idealfall aber wertschätzen, denn das ist die Basis dafür, um diese Kompetenz überhaupt zu nutzen. Wenn das nicht da ist, nützt mir die ganze Kompetenz nichts.

Püspök: An der Kompetenz kann man auch arbeiten, schließlich müssen wir uns alle in Zeiten des Change immer wieder verändern und dazulernen. Es gibt keine Stabilität mehr, und das ist den Leuten bei uns auch klar. Wir wussten auch vor zehn Jahren nicht, dass wir nun 200 Photovoltaiktechniker*innen brauchen, die wir heute teils selbst ausbilden, weil sie der Markt nicht hergibt.

Pühringer: Bei uns ist der Wandel Tagesgeschäft. Allerdings sind wir viel weniger arbeitsteilig organisiert. Meine Elektrotechniker installieren Photovoltaikanlagen auf unserem Firmendach, weil es sie interessiert und sie gut ausgebildet sind. Wir nutzen diese Kompetenzen und Stärken. Wenn wir merken, Mitarbeiter*innen haben ein Interesse an einer weiteren Ausbildung, dann bekommen sie diese, wenn es auch der Firma nützt. Disruptive Veränderung ist für uns Tagesgeschäft. Bei uns geht es seit Jahren eher darum, wie bringen wir mehr Normierung und Standardisierung hinein.

Kurtz: Stark mit Vertrauen verknüpft ist das Zutrauen. Ihr traut euren Mitarbeiter*innen zu, diese Aufgaben zu bewältigen und dadurch entwickelt sich natürlich auch Selbstvertrauen: mehr tun zu können, mehr zum Unternehmen beizutragen. Gleichzeitig steigt die Wertschätzung – und das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in.

Wir haben sehr viel über Vertrauen gesprochen, aber oft heißt es ja „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Wie steht ihr dazu?

Pühringer: Für mich ist Kontrolle im positiven Sinn wichtig. Ich muss die Kompetenz meiner Mitarbeiter*innen auch spüren, damit ich vertrauen kann. Im Idealfall kontrolliert man gemeinsam das Ergebnis und ist stolz darauf oder man gibt Feedback, wenn es etwas zu verbessern gibt. Vertrauen und Kontrolle kann man nicht gegeneinander aufwiegen. Denn in einem Produktionsunternehmen gibt es Hard Facts wie

Liefertreue, Liefertermin, Qualität, Kosten, Kennzahlen, die man erfüllen muss. Geht sich ein Liefertermin nicht aus, ist was schiefgegangen. Dann muss man schauen, was man besser machen kann – gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen. Beim nächsten Mal wissen sie, worauf es ankommt und was der Chef verlangt. Aber dieser sollte berechenbar und verlässlich sein.

Kurtz: Aus meiner Sicht vermischt dieses Sprichwort zwei Dinge: Wo es um Genauigkeit, um Messbarkeit geht, ist Kontrolle unerlässlich. Aber auch ein Ziel muss immer klar sein, muss messbar sein.

Püspök: Bei uns gibt es wahrscheinlich in der Holding mehr Wissensarbeitende, bei dir mehr manuell und technisch arbeitende Menschen. Aber das Ergebnis ihrer Arbeit wird immer sichtbar. Bei mir gibt es keine Kontrolle im klassischen Sinne, aber meine Leute wissen, dass ich mir immer Feedback der Fachbereiche zur Art der Zusammenarbeit einhole. Und natürlich muss ich auch wissen, ob eine Online-Kampagne performt. Aber zusätzlich zum Messbaren geht es bei uns auch viel um Zwischenmenschliches. Wenn Menschen da nicht kompetent sind, können sie die tollsten Texte schreiben, aber die Zusammenarbeit klappt trotzdem nicht.

Wie geht man damit um, wenn das Vertrauen verloren geht oder erschüttert wird? Lässt sich das auch wieder kitten?

Fiala: Bei Verletzungen muss man versuchen, dieses gegenseitige Verständnis wiederherzustellen. Aber eine Garantie, dass das auch klappt, gibt es nicht. Als Führungskraft ist es entscheidend, im Alltag mit vielen scheinbaren Kleinigkeiten Vertrauen aufzubauen, zum Beispiel Transparenz zu leben, eine entsprechende Feedbackkultur zu etablieren und an der gemeinsamen Vision zu arbeiten und diese auf Teamziele herunterzurechnen. So bekommt jeder eine Idee davon, wozu er eigentlich beiträgt. Denn letztendlich sitzt da ein Mensch, der einen guten Job machen möchte, der Wertschätzung und Anerkennung dafür will, was er tut. Das wiederum erzeugt das notwendige Vertrauen – und das ist die Basis für Zusammenarbeit. Dann kann ich auch Konflikte austragen, die in einem guten Ergebnis münden.

Wie wichtig ist es, die Vertrauenskultur eines Unternehmens auch nach außen hin spürbar zu machen, etwa für Kund*innen oder Kandidat*innen?

Püspök: Das ist ein ganz relevantes Thema. Wenn Versprechen, die ich in Einstellungsgesprächen gemacht habe, nicht eingelöst werden, dann geht das Vertrauen schnell verloren. Wir sehen, dass sich die Leute dann nach zwei Jahren wieder aus dem Unternehmen verabschieden. Diese Volatilität sollte man sich in Zeiten eines Bewerber*innenmarkts nicht leisten.

Pühringer: Wir sind authentisch, wir sind ehrlich, wir sind offen – zu den Mitarbeiter*innen, zu den Kunden und den Lieferanten. Das ist unser Credo und ich glaube, das spürt man auch. ■



Rainer Pühringer
ist Geschäftsführer von
Praher Plastics Austria GmbH



Marika Püspök
ist Chief Climate Officer der
Wiener Stadtwerke-Gruppe

IT-RECRUITING

(Un-)Geschützter Datenschatz

Cyberattacken können Unternehmen nicht nur viel Geld kosten, sondern auch wertvolles Vertrauen. Was es – außer kompetenten Cybersecurity-Fachleuten – braucht, um sich zu schützen.

Während die Weltwirtschaft unter multiplen Krisen ächzt, wächst eine Sparte seit Jahren – leider – ungebremst: die Cyberkriminalität. Zwischen 2018 und 2022 hat sich die Zahl der angezeigten Cyber-Straftaten in Österreich laut Bundeskriminalamt von 20.000 auf 60.000 verdreifacht. Die Aufklärungsquote liegt derzeit bei rund 33 Prozent, Tendenz sinkend. Geopolitische Entwicklungen wie der Ukraine-Krieg verschärfen die Cyber-Sicherheitslage zusätzlich. Fakten, denen Österreichs Unternehmen oft noch zu blauäugig begegnen, wie Robert Koenes, Geschäftsführer und Management Director IT-Recruiting Iventa, beobachtet: „Viele Unternehmen setzen noch immer ein zu großes Vertrauen in ihre Sicherheitssysteme. Diese Haltung ‚Es wird schon nichts passieren‘ ist gefährlich. Häufig erkennen Firmen erst nach einem Angriff die Schwächen ihrer Systeme.“ Dabei wäre eine kontinuierliche Verbesserung der Cybersicherheit unerlässlich, um sich wirksam zu schützen.

Gefährliche Lücken. Denn die Methoden, mit denen Cyberkriminelle (meist) an das Geld und die Daten der Unternehmen kommen wollen, sind vielfältig. Am weitesten verbreitet sind laut einer Stu-

die des Beratungsunternehmens KPMG Phishing-Attacken, gefolgt von Social Engineering, Ransomware-Angriffen und Deepfakes. Eine unterschätzte Gefahr sind unentdeckte Schwachstellen in der IT-Infrastruktur. Die Schweizer Firma Dreamlab Technologies hat 1,2 Millionen potenzielle Sicherheitslücken im österreichischen Cyberspace identifiziert. Solche „Löcher“ bestehen oft jahrelang und tun sich etwa aufgrund veralteter Betriebssysteme oder untauglicher Passwörter auf.

Derzeit beschäftigen sich Unternehmen vor allem mit Cloud-Sicherheit, Schutz vor Ransomware sowie der Sicherheit von mobilen und IoT-Geräten, berichtet Robert Koenes: „Wichtig ist die Implementierung einer ganzheitlichen Sicherheitsstrategie, die sowohl präventive Maßnahmen als auch Reaktionspläne im Falle eines Angriffs umfasst. Schulungen und Bewusstseinsbildung bei Mitarbeiter*innen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle.“

Wertvolles Vertrauen. Denn als Folge einer „erfolgreichen“ Cyberattacke drohen Unternehmen nicht nur finanzielle Verluste durch Erpressung, Rechtskosten oder beschädigte IT-Systeme. Tauchen zum



Robert Koenes ist Geschäftsführer von Iventa IT-Recruiting

Beispiel sensible Datensätze plötzlich frei zugänglich im Netz auf, leidet auch das Vertrauen von Kunden und Geschäftspartnern enorm. „So ein Vertrauensverlust kann schwerwiegend sein“, sagt Robert Koenes: „Um dieses Vertrauen wiederherzustellen, müssen Unternehmen Transparenz zeigen, die Ursachen des Vorfalls offenlegen und deutlich machen, welche Maßnahmen sie ergreifen, um zukünftige Vorfälle zu verhindern.“

Klar ist, dass eine sichere IT-Landschaft nur mithilfe gut ausgebildeter Fachkräfte gewährleistet werden kann. Iventa verfügt hier über umfassendes Branchenwissen, sagt Koenes: „Wir verstehen die spezifischen Anforderungen von Cybersecurity-Positionen und nutzen unser breites Netzwerk, um passende Kandidat*innen zu identifizieren und zu evaluieren. Unser Ziel ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihr Team mit den besten Talenten zu stärken, um ihre Cyber-Sicherheit effektiv zu gewährleisten.“



Wem vertrauen Sie?

„100 Prozent Ehrlichkeit ist unser Erfolgsrezept“

Seit vergangenem Jahr ist Scout4Skills Teil der Iventa Group, wenn es um IT-, Automotive- und Engineering Recruiting geht. Geschäftsführer Matthias Lenders über das Perfect Match, Active Sourcing und gnadenlose Ehrlichkeit.

Scout4Skills heftet sich Recruiting ohne Bullshit auf die Fahnen.

Was verstehen Sie darunter? Wir sind ehrlich, offen und transparent – damit können nicht alle umgehen, auch wenn wertschätzend und sachlich kommuniziert wird. Unsere Kund*innen schätzen aber genau diese hundertprozentige Ehrlichkeit, denn nur das schafft in einer Beziehung auch wirklich Vertrauen. Mit Iventa teilen wir dieses Mindset – eine wichtige Voraussetzung für unsere Kooperation im Bereich Tech Recruiting.



Matthias Lenders ist Geschäftsführer von Scout4Skills



Schlüssel zum Erfolg

Wie ist es um die Vertrauenskultur in Unternehmen im DACH-Raum bestellt? Iventa hat sich bei ihren Kunden umgehört und ein Stimmungsbild erhoben.

Was macht Unternehmen erfolgreich und wann sind Mitarbeitende besonders motiviert? Sind es finanzielle Anreize, mehr Urlaubstage oder Weiterbildungen, die die Bindung ans Unternehmen stärken und zusätzlich das Engagement erhöhen?

Auch – aber nichts wirkt sich so positiv aus wie gegenseitiges Vertrauen. Zu diesem Schluss kam eine vielbeachtete, jahrzehntelang laufende Studie von Paul J. Zak, Direktor des Center for Neuroeconomics Studies an der Claremont Graduate University (USA), und seinem Team

zur Neurowissenschaft des Vertrauens. Die im Jahr 2017 veröffentlichten Ergebnisse sprechen für sich: In Organisationen mit hohem Vertrauen war die Produktivität um 50 Prozent höher als in Unternehmen ohne entsprechende Vertrauenskultur, die Stresswerte der Mitarbeiter*innen waren dafür um bis zu 75 Prozent tiefer. Das hatte zudem Auswirkungen auf deren Gesundheit: Die Krankenstände sanken um 13 Prozent, Erschöpfungsdepressionen und Burn-Out um 40 Prozent.

Wie positiv sich gegenseitiges Vertrauen auf die Unternehmenskultur auswirkt, wissen wir bei Iventa aus eigener Erfahrung. Daher hat uns interessiert, wie Sie diesen Wert in ihren Unternehmen leben und haben per Newsletter-Umfrage ein Stimmungsbild erhoben. Das Ergebnis ist ausgesprochen erfreulich: Vertrauen wird großgeschrieben!



Welche Themen bewegen HR? Bleiben Sie mit dem Iventa Newsletter auf dem Laufenden! IVENTA NEWSLETTER

Vertrauen im Arbeitsalltag bedeutet für Sie:

