



MANAGEMENT 
FORUM WKO

wifi.at/managementforum

FÜHRUNGS- KRÄFTE NEWS

Oktober 2018

Anregungen und
Inspirationen für
erfolgreiches
Management

WEITERBILDUNG AUF
HOHEM NIVEAU

ENDLICH MEHR ZEIT!

FAMILIENFREUNDLICHKEIT BRINGT'S!

PROJEKTMEETINGS LEITEN UND
MODERIEREN

FÜHRUNG SPIELEND MEISTERN

EFFIZIENTER GEHT ES NICHT:
KURZLEHRGANG RECHT

ENTERPRISE SERVICE MANAGEMENT

ERFOLGREICH FÜHREN MIT
VORBILDWIRKUNG

WEITERBILDUNG AUF HOHEM NIVEAU



Im WIFI Management Forum finden Führungskräfte Inspiration und wirksame Trainings für den Erfolg in der fordernden Praxis – mit über 100 Seminaren, Kurzlehrgängen und Fachtagungen.

Führungspotenzial aktivieren und entfalten

Sie sind Führungskraft oder starten in Kürze in diese Aufgabe? Neugierig und offen für Chancen, die sich täglich neu präsentieren? Dann erfüllen Sie bereits alle Voraussetzungen, die es braucht, um in Zeiten starker Veränderungen erfolgreich zu führen. *Hilfreiche Begleitung bei Ihrer Zielerreichung bietet das Seminarprogramm des WIFI Management Forums. Stärken Sie damit Ihre Management-Skills und rüsten Sie sich mit neuen Tools, Handlungsalternativen und Erfahrungen für die Praxis.* Unser Anliegen: Ihnen kompetenzstärkende Seminare und Kurzlehrgänge zu aktuellen Themen anzubieten – mit Profis aus der Praxis.

Arbeiten Sie mit Fachleuten aus der Praxis zusammen

Für uns ist es eine Selbstverständlichkeit, dass Sie ausschließlich mit renommierten Trainern/-innen aus Wirtschaft und Wissenschaft zusammenarbeiten. *Damit gehen Sie sicher, dass Sie das erarbeitete Know-how unmittelbar in Ihrem Managementalltag anwenden.* So legen alle Vortragenden des WIFI Management Forums großen Wert darauf, dass die Teilnehmer/-innen ihr Wissen auch in den Arbeitsalltag integrieren können.

Profitieren Sie von unserem Bildungsangebot

Mit einer breiten Palette an Seminaren und Kurzlehrgängen schärfen Sie genau die Fähigkeiten, um jede Herausforderung in eine Chance zu verwandeln – Ihr Fortschritt steht im Fokus. Beispielsweise im Bereich der strategischen Kompetenz, der Führungs-, Persönlichkeits- oder Kommunikationskompetenz bis hin zu betriebswirtschaftlichen Themen oder Know-how in rechtlichen Belangen. *Sie arbeiten mit Expertinnen und Experten, die langjährige Erfahrung mitbringen, sowie mit erprobten Methoden und Werkzeugen.* Viele Themen werden speziell für Führungskräfte im Halbtagesformat angeboten, wie Recht, Compliance, Design Thinking u.v.m. Profitieren Sie u.a. von Michaela Kern im Bereich Führung, Präsentation und Kommunikation, Sonja Schloemmer als Expertin für Kompetenzmanagement, Robert Egger, Challenge Manager, Ingrid Amon, Stimmtrainerin, oder dem Business-Etikette-Profi Thomas Schäfer-Elmayer.

Weiterbildung am Puls der Zeit

Ob DSGVO und Datenschutz, Scrum oder Change – mit gezielten Trainings setzen Sie neue Strömungen agil und wirksam um. *Neue Highlights ab Herbst sind u.a. die Seminarreihe IT-Management, in der sich die Experten Christian Majer und Peter Minar-Hödel Trendthemen wie Strategie, Kultur und Organisation widmen werden.* Profitieren Sie von Österreichs ITIL-Pionieren. Referenten/-innen von ITSM Partner leiten unsere Kurse im Bereich Service Management, COBIT5® und DevOps®.

Gerne gebucht werden die Projektmanagement-Seminare, wobei es nun auch ein vertiefendes Thema in englischer Sprache gibt. *Neu im Programm ist auch die PRINCE2®-Projektmanagement-Methode.* Unsere Spezialisten/-innen von next level consulting zeigen Ihnen, wie Sie mit der PRINCE2®-Methode Ihre Projekte von Anfang an auf eine professionelle Basis stellen, Ihr Team für Projekte begeistern und wie Sie Widerständen souverän begegnen.

Mehr als nur Seminare

Seit heuer zählen auch akademische Weiterbildungen zu unserem Programm und bieten eine interessante Option, um Fachkräfte zu Führungskräften zu entwickeln. Impulsveranstaltungen und Fachtagungen zu Spezialthemen runden das Angebot ab. Wissens-Update und Austausch von Praxis-Cases stehen hier im Zentrum.

Lernen Sie in einem angenehmen Arbeitsumfeld

Weiterbildung geht nicht immer leicht von der Hand. Daher sind unsere Mitarbeiter/-innen stets bemüht, ein angenehmes Arbeitsumfeld für Sie zu schaffen. *Sie lernen in modern ausgestatteten Seminarräumlichkeiten, profitieren von einem anregenden Ambiente in zentraler Lage und unserem exklusiven Service.* Sie bleiben dabei unter sich, denn es steht Ihnen ein eigener Bereich innerhalb des WIFI am wko campus zur Verfügung.

TIPP

Bestellen Sie jetzt kostenlos das Seminarprogramm 2018/19 unter 01/476 77-5238 oder unter wifi.at/managementforum



ENDLICH MEHR ZEIT!



Selbstmanagement und Selbstorganisation, sinnvolle Delegation und aktive Zeitgestaltung sind zentrale Themen, wenn es wieder einmal heiß hergeht im Büro. Häufig scheitert die Umsetzung von bekannten Tools vom Pareto- oder Eisenhower-Prinzip über die 4 Quadranten von Covey bis zur „Stillen Stunde“ oder zum richtigen Umgang mit Störungen und E-Mails an der Unternehmenskultur oder an der notwendigen Unterstützung der Führungskräfte. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran – leben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor, was gutes Selbst- und Zeitmanagement bringt!

Das Zeit-Dilemma

Sie fühlen sich ständig gestresst und unter Zeitdruck? Sie haben am Ende des Tages das Gefühl, dass Sie ständig gearbeitet, aber nichts erledigt haben? Und Sie denken immer öfter: „Ich habe keine Zeit“ – dieser Satz ist immer falsch! *Wir alle haben 24 Stunden am Tag zur Verfügung. Die Frage ist, wie wir sie nutzen, womit wir sie füllen, wofür wir uns Zeit nehmen – und wofür nicht.* Oft ist es die Zeit für Erholung, Gesundheit, Familie, Freunde/-innen, die dem Stress und der Überlastung zum Opfer fällt ... das ist kontraproduktiv! Denn nur wer den Ausgleich hat, ausreichend Erholungs- und Regenerationsphasen, kann wieder mit frischer Energie und Elan an die Arbeit gehen.

Stolperstein: fehlende Delegation

Ein ungeplantes dringendes Gespräch in der Früh, und schon ist der Rest des Tages chaotisch. Liegegebliebenes vom Vortag wartet auf Bearbeitung, das Meeting muss auf Nachmittag verlegt werden. *Delegiert wird per Zuruf zwischendurch – und man wundert sich dann, dass die Dinge nicht so erledigt wurden, wie man sich das vorstellt.* Ja wie denn auch, wenn nicht korrekt delegiert wurde! Und in der Folge müssen Sie korrigierend nacharbeiten, ärgern sich, bleiben länger im Büro und kommen wieder zu spät zum Sport, zu einem Treffen mit Freunden oder um die Kinder niederzulegen ...

Selbstmanagement heißt das Zauberwort

Manche nennen es einfach schlechtes Zeitmanagement – aber können wir Zeit managen? Nein, auch wenn seit 40 Jahren, seit der Erfindung des Time-Managers, alle entsprechenden Tools und Seminare so heißen. *Zeit lässt sich nicht managen. Die vergeht immer gleich schnell. Selbstmanagement heißt das Zauberwort.* Wann mache ich was? Was kann ich delegieren? Klare Ziele und Prioritäten sind die Voraussetzung für hohe Lebensqualität und Erfolg.

Wir haben sehr großen Einfluss darauf, wie wir mit der uns zur Verfügung stehenden Zeit umgehen. Natürlich braucht Selbst- und Aufgabenmanagement sowie Planung der Prioritäten auch Zeit. *Wer ein erfolgreiches Zeitmanagement in sein (Arbeits-)Leben integrieren möchte, muss daher zunächst Zeit investieren, um schlussendlich unterm Strich mehr Zeit zu gewinnen.* Zeitmanagement dient dazu, die vorhandene Menge an Aufgaben so optimal zu managen, dass am Ende mehr Zeit für das wirklich Wichtige bleibt – was auch immer Sie als „wichtig“ definieren! Das können bestimmte Aufgaben sein, aber auch Quality Time für die Familie oder die eigene Erholung und Regeneration. Die Investition zahlt sich aus! Und als Führungskraft sind Sie Vorbild und Multiplikator/-in.

Die Lösung: richtig delegieren!

Beim *Zeitmanagement für Führungskräfte* geht es nicht nur darum, die eigenen Ziele zu definieren, danach Prioritäten zu setzen und in der Folge die entsprechend notwendigen Tätigkeiten und Aufgaben einzuteilen, sondern auch darum, so viele Aufgaben wie möglich zu delegieren. Richtiges Delegieren ist eine Voraussetzung dafür, dass die Dinge dann auch so erledigt werden, wie Sie sich das erwarten.

Delegieren Sie immer nach dem Frageschema der „Detektiv-Fragen“:

- Was ist zu tun?
- Wer kann/darf/soll/muss das erledigen?
- Wann? Bis wann?
- Wo?
- Wie – auf welche Art und Weise?
- Warum, wofür, mit welchem Ziel, zu welchem Zweck?

Damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie die Arbeit so zurückbekommen, wie Sie es sich vorstellen, sehr hoch und Sie spielen sich frei für das wirklich Wichtige! Denn wenn Sie als Führungskraft lernen, besser mit Ihrer Zeit umzugehen, hilft das auch Ihrem Unternehmen!



Dr. Sonja Littig-Wengersky
Experte für Persönlichkeitsentwicklung,
Executive Coach, Buchautorin

TIPP

**Selbstmanagement –
Zeitmanagement**
11.–12.12.2018
9.–10.4.2019
wifwien.at/25324x

FAMILIENFREUNDLICHKEIT BRINGT'S!

Wie Führungskräfte mit Familienfreundlichkeit die Arbeitgeberattraktivität steigern



Wie werden wir attraktiver Arbeitgeber? Kaum ein Unternehmen beschäftigt sich angesichts des Mangels an geeignetem Personal nicht mit dieser Frage. Dabei gibt es einen Faktor, der wie kein anderer Unternehmen attraktiv macht: eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Und für diese gibt es zahlreiche Ansatzpunkte.

Weniger Fehlzeiten und Fluktuation, besseres Image, höhere Attraktivität

Eine neue Generation fordert eine neue Arbeitswelt. *Erst 2017 wurden in einer großen Studierendenbefragung¹ beispielsweise über 145.000 Wirtschaftsstudierende in den 12 größten Industrienationen der Welt zu ihren Karrierezielen befragt.* „To have a good work-life balance“ landete dabei erneut mit 53% auf dem ersten Platz – in 10 der 12 Nationen! Familienfreundlichkeit macht also attraktiv.

Aber nicht nur das. Familienfreundlichkeit rechnet sich auch. Eine Untersuchung des Österreichischen Instituts für Familienforschung² aus April 2018 hat zahlreiche Unternehmen untersucht, die am Audit „berufundfamilie“ teilgenommen haben. *Die von den Unternehmen genannten positiven Ergebnisse waren eindeutig: Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, des Images, Verbesserung des Wiedereinstiegs und mehr Attraktivität, vor allem für Mitarbeiterinnen.* Eine Studie aus 2012³ hat die Effekte sogar berechnet. Dabei hatten familienfreundliche Unternehmen um 19% weniger Fehltag, 21 % weniger Fluktuation oder um über 10% höhere Motivation und Produktivität.

Zahlreiche Ansätze für Führungskräfte

Was aber soll ein Unternehmen nun konkret tun, um die Vereinbarkeit zu verbessern? Hier die Top 5 der Ansatzpunkte, die uns im Audit „berufundfamilie“ immer wieder begegnen und die besten Erfolge bringen.

Platz 1: Flexible Arbeitszeiten

In allen Befragungen zum Thema Familienfreundlichkeit und Anliegen landeten flexible Arbeitszeiten immer auf dem ersten Platz. *Hier geht es nicht unbedingt um Teilzeit, sondern vor allem um autonom gestaltbare Arbeitszeit.* Beschäftigte, die die Möglichkeit haben, außerberufliche Interessen und Bedürfnisse gut mit ihrer Arbeit verbinden zu können, weil sie etwa selbst Arbeitszeiten verlagern können und dabei wenig kontrolliert werden, sind nachweislich zufriedener.

Platz 2: Verständnis der Führungskräfte

Es ist keine Maßnahme im klassischen Sinne: das Verständnis der Führungskräfte für außerberufliche Interessen, Notlagen und Bedürfnisse. *Wenn Führungskräfte mit den Anliegen ihrer Beschäftigten (von der Meldung einer Schwangerschaft über die Notwendigkeit einer Pflegefreistellung bis zum Wunsch nach aktiver Vaterschaft) professionell umgehen, dann wird das Unternehmen rasch als familienfreundlich wahrgenommen.* Viele Unternehmen tun also gut daran, ihre Führungskräfte ausreichend zu sensibilisieren, aber diese auch ausreichend arbeitsrechtlich fit zu machen, sodass sie ihre Handlungsspielräume gut nutzen können.

Platz 3: Temporäre Kinderbetreuung

Es gibt in Betrieben wenige Aktivitäten, die so stark und schnell mit Familienfreundlichkeit in Verbindung gebracht werden wie Kinderbetreuung. *Dabei geht es aber weniger um den Betriebskindergarten, sondern vor allem um Angebote in den Ferien oder zu schulfreien Zeiten.* Diese werden von Eltern schulpflichtiger Kinder besonders geschätzt und tragen stark zu einem familienfreundlichen Image bei.

Platz 4: Berücksichtigen von Lebensphasen

Ein leichter Wechsel von Vollzeit auf Teilzeit und zurück, je nachdem, was gerade in einer Lebensphase benötigt wird, wird vielfach als besonders attraktiv wahrgenommen. So helfen Unternehmen Beschäftigten, die Pflegeverpflichtungen haben, Eltern sind, aber auch Personen, die aus anderen Gründen eine Veränderung ihrer Arbeitszeit wünschen.

Platz 5: Aktives Karenzmanagement

Ein aktives Karenzmanagement, in dem Beschäftigte auch während der Karenz gut eingebunden sind, in denen sich Führungskräfte auch für jene verantwortlich fühlen, die gerade nicht anwesend sind, und aktiv und rechtzeitig mit diesen die Rückkehr planen, macht den Wiedereinstieg für alle Beteiligten leichter. Weg vom bloßen Reagieren, hin zu einer echten Partnerschaft. Das sollte das Motto jedes familienfreundlichen Unternehmens sein.



Mag. (FH) Peter Rieder

Inhaber Arbeitswelten Corporate Culture & Worklife Consulting

TIPP

Mit Familienfreundlichkeit als attraktiver Arbeitgeber punkten

23.11.2018

13.5.2019

wifwien.at/25363x

¹ <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/>

² www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Working_Paper/wp_89_familienfreundliche_unternehmen.pdf

³ <http://www.arbeitswelten.at/wp-content/uploads/Factsheet-bf-Index.pdf>

PROJEKTMEETINGS LEITEN UND MODERIEREN



Für viele Führungskräfte und Projektleiter/-innen sind Meetings lästige Pflichtübungen – Synonym für überladene Agenda und sich endlos im Kreis drehende Diskussionen, bei denen irgendwann jemand „angesichts der fortgeschrittenen Zeit“ darauf drängt, „diesen Punkt jetzt abzustimmen, denn wir brauchen eine Entscheidung“. Sie unterschätzen, welch mächtiges Steuerungsinstrument physische – aber auch virtuelle – Zusammenkünfte sind. Mit Moderation machen Sie aus Ihren Meetings ein machtvolleres Steuerungsinstrument, das Sacharbeit und Teambuilding gleichermaßen voranbringt.

Start, Controlling oder Jour fixe – unterschiedliche Formate entlang des Project Life Cycles

In Projektstartphasen dominieren erstellte Pläne – für Leistung, Termine, Kosten. Zu kurz kommt meist das Teambuilding und Big Picture. Zeichnen Sie ein Segelboot mit Rückenwind und Gegenwind auf ein Plakat oder einen mäandernden Weg zum Ziel, mit Meilensteinen am Rand, Hindernissen und Rastplätzen. Binnen 30 Minuten holen Sie – für alle nachvollziehbar – Hoffnungen und Befürchtungen ans Licht. Ihr Team notiert diese auf Karten – und Sie können sie direkt aufgreifen und besprechen.

Aus Spielregeln liebevoll gepflegte Rituale machen

8 von 10 Befragten in meinen Seminaren beantworten die Frage nach Spielregeln mit „Die werden am Anfang immer vereinbart – um dann eh nicht eingehalten zu werden.“ Scheinbar unvermeidlich? Nicht, wenn die Regeln gemeinsam ausgehandelt, eingeübt und sanktioniert werden. *So ist z.B. im Rotationsprinzip jede/-r Anwesende einmal dafür verantwortlich, die Agenda vorzubereiten. Regeln zu Vertretung, Pünktlichkeit, Umgang mit Handys oder Gesprächsdisziplin können spielerisch überwacht werden.* Der/Die Zuständige hält z.B. gelbe Karten hoch oder schlägt einen zarten Gong, wenn jemand die vereinbarte Redezeit überschreitet. Alle erleben, um wie viel effizienter und konstruktiver das Gesprächsklima wird – was die Bereitschaft erhöht, Regeln einzuhalten.

Substanziell diskutieren – das geht auch schweigend

Flipcharts zu beschriften ist Übungssache, doch: Jede Visualisierung ist besser als eine, die nicht stattfindet. Wenn der/die Moderator/-in ein Argument am Flipchart für alle sichtbar festhält, erlaubt ihm/ihr das, bei der nächsten Wiederholung mit einer freundlichen Geste dorthin zu zeigen oder es mit einem 2. Strich zu markieren, statt dass es noch einmal 5 Minuten lang dargelegt wird. In Teams, die „heftig“ diskutieren, kommen oft stille Expertinnen und Experten unter die Räder, die nicht ums Wort kämpfen. *Sie hätten aber vielleicht den entscheidenden Hinweis zur Lösung. Bei einer Frage-Antwort-Diskussion mit dem „Squid“ – einem stillen, schriftlichen Diskussionsformat – können sogar mehrere Gesprächsstränge parallel verfolgt werden.* Alle kommen „zu Wort“ – und das in klösterlicher Ruhe und Konzentration. Was in einer plenaren Runde vollkommen unmöglich ist, gelingt: Nach nur 20 Minuten haben Sie schwierige Inhalte mit allen Anwesenden beleuchtet. Einfache Tabellen, die Sie vorbereiten, erlauben Ihnen, Diskussionen schnell zu strukturieren. *Ein Beispiel? Das geplante Releasedatum der Software ist nicht haltbar. Technik/IT (Sicherheit! Funktionalität! Testung!), Marketing (Fuß im Markt! Messestermin! Weihnachtsgeschäft!) und Projektleitung (Leistung! Termine! Ressourcen!) haben divergente Prioritäten.* Als Moderator/-in ermöglichen Sie, 3 Optionen zu entwickeln, die auf Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten basieren. In der Gruppe definieren Sie dann Entscheidungskriterien und vergeben Punkte – eine Option wird nach sachlicher Diskussion für alle nachvollziehbar ausgewählt.

Entscheidungen treffen, die mitgetragen werden

Alternativ lassen Sie „systemisch konsensieren“. Dabei wird der Widerstand gegen Lösungsvorschläge mit Punktevergabe zwischen 0 (= gar kein Widerstand) bis 10 („mein persönliches No-Go“) gemessen. *Dieser Abstimmungsmodus erbringt den größten gemeinsamen Nenner, eine Option, die in der Gruppe die breiteste Zustimmung findet. Sie vermeiden das, was bei einer 5:2- oder 16:4-Abstimmung oft passiert:* Dass ein Vorschlag „gewinnt“, der für eine/-n Einzelne/-n oder mehrere das persönliche „No-Go“ ist – und deswegen sofort wieder torpediert würde. Konsensierte Entscheidungen sind tragfähig.

Alle Moderations“werkzeuge“ folgen der Maxime, Diskussionen kürzer, effizienter und konstruktiver zu machen. Wenn dann noch etwas zu essen und zu trinken am Tisch steht, die Sitzordnung auch einmal verändert oder durch Steh- und Kaffeehaustische aufgelockert wird, dann kann selbst in kargen Sitzungszimmern die Atmosphäre von Oasen oder Lagerfeuern entstehen: Projektmeetings, die produktiv und lohnend sind, die uns inhaltlich weiterbringen – und zu denen wir motiviert hingehen!



Mag.^a Susanne Schwanzer, MSc.
Expertin für Projektmanagement und soziale Kompetenz

TIPP

Projektmeetings leiten und moderieren

22.10.2018

9.4.2019

wifwien.at/24312x

Soziale Kompetenz im Projektmanagement

5.–6.11.2018

18.–19.2.2019

20.–21.5.2019

wifwien.at/39361x



FÜHRUNG SPIELEND MEISTERN

„Playful Leadership“ als Kompetenzmatrix für innovatives Führen in zukunftsfähigen Organisationen und Unternehmungen.

Im Englischen unterscheidet man zwischen „game“ und „play“. In einem „game“ wird ein enger Reaktionsrahmen vorgegeben, erwartet und abgerufen. *Die Spieler/-innen trainieren ihre reaktiven Fähigkeiten. Ganz anders ist es bei einem „play“.* Ein solches Spiel lädt zum Kreieren und Gestalten ein, *Fantasiewelten werden nicht nur zugelassen, sie werden vorsätzlich entwickelt.* Ich werde in diesem Artikel erläutern, welche Fähigkeiten das im Falle der „spielenden Führung“ sind und weshalb zukunftstaugliche Organisationen nicht nur ihre Führungskräfte in der Entwicklung dieser „Kompetenzen“ unterstützen.

Speziell vor dem Hintergrund einer Arbeitswelt, die sich durch Digitalisierung und globale Vernetzung grundlegend wandelt, keinen Regeln mehr folgt und weder Mitarbeitenden noch Führungskräften Sicherheit bietet, braucht es mehr denn je als Führungskräfte *Entdecker/-innen mit einem Playful Mindset: mit einer Denkweise, die nicht linear auf klare Ziele fokussiert ist, sondern auch neugierig zur Seite blickt, sich ablenken lässt, offen für Neues ist.* Playfulness wird zu einer zentralen Eigenschaft der Führungskultur von morgen.“

Als Kinder beim Spiel sagten wir ständig: „Tun wir so als ob ...“

Wissenschaftliche Hypothesen beginnen vielleicht mit: „Nehmen wir einmal an, dass ...“ So oder anders formuliert kreieren wir eine „Als-ob-Welt“, genau wie es bei einem guten Spiel der Fall ist. In einem solchen Spiel gleiten wir in das Kreieren von „Alternativen Realitäten“ und stimulieren so wesentliche motivationale Treiber: *Zum Beispiel unser Verlangen nach „Bedeutsamkeit und Berufung“ wie auch nach „Unberechenbarkeit und Überraschung“.* „Ermächtigung und Feedback“ sind ebenso von elementarer Bedeutung, *um unsere Motivation hochzuhalten. All diese finden sich in einem gelungenen Spiel wieder, in dem der/die Spieler/-in Freiraum zur Mitgestaltung und zum Entscheiden hat.* Besteht genügend Möglichkeit, sich zu engagieren und zu handeln, dann ist der motivationale Treiber „Sozialer Einfluss und Verbundenheit“ aktiv. Haben wir in diesem Spiel auch noch eine positive Fehlerkultur (Psychological Safety), wird sich der/die Spieler/-in auch in einem gefährlichen oder abschreckenden Umfeld mit bewusster Risikobereitschaft und der dazugehörigen „Scheiterkompetenz“ engagieren.

Bei Playful Leadership geht es darum, Elemente, die ein gutes Spiel mit sich bringt, in

der Unternehmensstruktur zu etablieren und somit die wichtigsten motivationalen Treiber der Mitarbeitenden zu aktivieren. Folgende Kriterien zeichnen Playful Leaders aus und helfen, ein gelungenes Spiel oder Unternehmen zu kreieren:

1. Unsicherheitskompetenz: Mit einer Weltsicht, die grundsätzlich davon ausgeht, dass alles auch anders sein könnte (Kontingenz), gelingt es Playful Leaders, Komplexität zu begrüßen statt zu bekämpfen. *Sie fokussieren gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden nicht auf langfristig festgesetzte Ziele, sondern einigen sich mit ihnen auf „vagere“ Visionen und eine gemeinsame Unternehmensmission, die alle begeistert.* Spielraum für Veränderung wird grundsätzlich eingeräumt, die motivationalen Treiber „Bedeutsamkeit und Berufung“ und „Unberechenbarkeit und Überraschung“ sind aktiv.

2. Augenhöhe: Der eigene „Status“, also der Anspruch auf Einfluss und Mitbestimmung, wird in den unterschiedlichsten Situationen und Konstellationen bewusst hinterfragt und überprüft. *Playful Leaders spielen situativ mit ihrer Einflussnahme und thematisieren dies auch mit Ihren Kollegen/-innen.* Der motivationale Treiber „Sozialer Einfluss und Verbundenheit“ wird belebt.



geboten wird, eigene Arbeitsziele, -aufgaben und -zeiten zu definieren. Rasche iterative Prozesse und Korrekturen sowie Scheitererfahrungen als Learnings zu etablieren, erhöht die Belastbarkeit und Stabilität der Organisation.

5. Diversität nutzen: Playful Leaders trauen sich und ihren Teams den neugierigen, offenen Umgang mit Diversität zu. *Verschiedene fachliche Zugänge, kulturelle Prägungen, Altersgruppen u.v.m. werden in Arbeitsgruppen zugezogen* und als bereichernd erachtet, um unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen.

6. Kollaboration: Die Fähigkeit, nicht alles kontrollieren und steuern zu müssen, ist eine elementare Haltung, die Playful Leaders an den Tag legen. *So werden beispielsweise Hierarchieebenen (basierend auf Kompetenz) als Spielregel anerkannt, mit dieser wird aber auch spielerisch und offen umgegangen.* Basierend auf der Grundhaltung der Gleichwertigkeit aller Beteiligten, ist Feedback in alle Richtungen möglich und erwünscht („**Sozialer Einfluss und Verbundenheit**“).

7. Transparenz wird bei Playful Leadership besonders gefördert, gehütet und etabliert. *Dies betrifft strukturelle Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Finanzen, Gehälter und andere unternehmensrelevante Daten und Entscheidungsstrukturen, die für alle Betroffenen und Beteiligten offengelegt werden.* Auch betrifft es Aspekte wie Meinungen, Sichtweisen und Emotionen, die bewusst (mit)geteilt werden. „**Ermächtigung und Feedback**“, aber auch „**Sozialer Einfluss und Verbundenheit**“ als motivationale Treiber sind bei diesem Aspekt besonders stark einbezogen.

8. Anerkennung ist ein weiteres wesentliches Führungsinstrument im Playful Leadership. Es unterstützt neben den anderen erwähnten auch den motivationalen Treiber „**Leistung und Entwicklung**“, der hier bisher noch nicht erwähnt wurde. Im Sinne von Playful Leadership geht es in diesem Zusammenhang weniger um formale öffentliche Ehrungen als vielmehr um ehrliche, emotionale Anerkennung auf Augenhöhe!

9. Über sich selbst lachen zu können ist ebenfalls eine Kernkompetenz im Playful Leadership. Hinter dieser Fähigkeit stecken ein entspanntes Selbstwertgefühl, emotionale Großzügigkeit, Humor und die eingangs bereits erwähnte Scheiterkompetenz.

Mutige Entdecker/-innen als Führungskräfte, Organisationen, die Scheitererfahrungen bewusst in Kauf nehmen, und Mitarbeitende, die sich ablenken lassen SOLLEN? Und die dann auch noch beinahe überall mitentscheiden dürfen? *Einsicht in Bilanzen und absichtlich divers gehaltene Teams, die mal einfach nur laut „ablachen“ ... Wo bleibt da die Wirtschaftlichkeit?* Wer kann sich das denn bitte leisten?

Jene, die gut informiert sind und gut wirtschaften möchten, leisten sich diese und alle weiteren Aspekte von Playful Leadership bereits heute.

Denn sie gehen davon aus, dass höchst motivierte Teams der Kostenfaktor schlechthin sind und bleiben. Darf man den neuesten Forschungsergebnissen aus der Playful Gamification Glauben schenken, die mit dem Modell der „Octalysis“ die menschlichen Core Drivers in der Motivation verdeutlichen, so dürften sie damit Recht behalten!

Hoher Status aufgrund von Position und Macht ist keine Option, da sie bei den Mitarbeitenden Opferhaltung erzeugt. Kompetenz und Betroffenheit begründen Einflussnahme.

3. Neugierde: Sozialer Ekel gilt bei den Grundemotionen als ein starkes Distanzgefühl. Traditionelle Unternehmensstrukturen kämpfen vermehrt mit Mitarbeitenden, die kaum intrinsische Motivation aufbringen und als Folge einer Opferhaltung sozialen Ekel aufbauen. *Die Emotion der Neugierde ist ein „Hin zu-Gefühl“. Neugierde wirkt gegen sozialen Ekel.* Playful Leaders stimulieren diese Emotion bewusst und somit den motivationalen Treiber „**Unberechenbarkeit und Überraschung**“ auf mehrerlei Weise. Dazu gehört das selbstverständliche Teilen von Kompetenzen, Informationen und Wissen, aber auch gutes Storytelling als Führungstool im Alltag.

4. Agilität: „So oder so, oder auch ganz anders ...“ Wandlungsfähigkeit, im Sinne von *Zulassen unterschiedlicher und ungewohnter Zugänge und Wege gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, neue Ideen nicht nur zu denken, sondern auch umzusetzen.* Dies unterstützt den motivationalen Treiber „**Ermächtigung und Feedback**“, indem ihnen beispielsweise die Möglichkeit



Mag. Reingard Winter-Hager
Expertin für partizipatives und Change Management sowie für Design Thinking

TIPP

Agiles Führen in einem dynamischen Umfeld
9.–10.10.2018
6.–7.3.2019
wifwien.at/24103x

EFFIZIENTER GEHT ES NICHT: KURZLEHRGANG RECHT AM WIFI MANAGEMENT FORUM



DI (FH) Hans Georg Hadwiger, MSc
Absolvent des WIFI Management Forum-Kurzlehrgangs Recht kompakt

„Ich habe den optimalen Überblick zu sämtlichen rechtlich relevanten Grundsätzen aus Sicht eines Geschäftsführers bekommen. In 3 Tagen wurden Themen wie Vertragsrecht, Haftung oder Verwaltungsrecht konzentriert und spannend vorgetragen. Ebenso hatte ich die Möglichkeit, Fragen sofort mit entsprechenden Experten/Expertinnen zu diskutieren. Ich empfehle diesen Lehrgang jedem/-r, der/ die in leitender Funktion tätig ist.“

3 Tage, Kleingruppe, 12 Vorträge von Top-Expertinnen und -Experten, quer über nahezu sämtliche managementrelevante Rechtsgebiete: Der von 7.–9. März 2019 in Wien stattfindende „Kurzlehrgang Recht“ für Führungskräfte feiert 10-jähriges Jubiläum! Er bietet in kürzester Zeit aktuelles und in der Praxis unmittelbar verwertbares juristisches Wissen.

Führungskräfte haben nur wenig Zeit, sich neben ihrer Tätigkeit in die für sie wichtigen Rechtsgebiete zu vertiefen. *Gleichzeitig bestehen weitreichende und vor allem gesetzliche Pflichten, deren Verletzung in den meisten Fällen zu Haftungen führt, die unmittelbar gegen die Geschäftsleitungsorgane persönlich durchgesetzt werden können.* Wer nicht zumindest in Grundzügen über die wesentlichen juristischen Disziplinen (Vertragsrecht, Arbeitsrecht, Steuer- und Sozialversicherungsrecht, Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht, Versicherungsrecht und nunmehr auch Datenschutzrecht) Bescheid weiß, sieht sich in seiner operativen Tätigkeit einem im Einzelfall nur schwer kalkulierbaren Haftungsrisiko gegenüber.

Der „Kurzlehrgang Recht“ fokussiert sich in 12 Teilen auf alle juristischen Themen, die im Unternehmensalltag wirklich wichtig sind; die jeweiligen Fachexpertinnen und -experten geben sich im 2-Stunden-Takt gleichsam die „Seminartürklinke“ in die Hand und informieren die Teilnehmer/-innen nicht nur über die für typische Managemententscheidungen gültige aktuelle Gesetzeslage, sondern auch

über die jüngste Judikatur und geben nicht zuletzt einen Ausblick auf die aktuellen Pläne des Gesetzgebers, die wiederum für planerische unternehmerische Entscheidungen von Bedeutung sind.

Es werden konkrete Handlungsanleitungen gegeben, wie etwa zu reagieren ist, wenn eine Weisung des Mehrheitsgesellschafters gegen die betriebswirtschaftliche Vernunft verstößt, wenn sich Aufsichtsrat und Generalversammlung nicht einig sind oder wenn die Konzernspitze dem Management einer Tochtergesellschaft etwa die Weisung gibt, durch einen Geschäftsabschluss eine andere Tochtergesellschaft zu begünstigen.

„Es geht im Lehrgang aber auch darum, dem Management das so wichtige Gespür, quasi eine ‚innere juristische Stimme‘, zu vermitteln, weil im tagtäglichen Geschäftsbetrieb oft Ad-hoc-Entscheidungen zu fällen sind, für die nicht jedes Mal eine Expertise oder ein anwaltlicher Rat eingeholt werden kann“, betont Lehrgangsleiter Thomas Ratka einen weiteren Fokus des Lehrgangs.

Ein zusätzlicher Schwerpunkt wird diesmal auf den durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung jüngst virulent gewordenen Bereich des Schutzes personenbezogener Daten gelegt. Weitere Inhalte sind etwa die Möglichkeit, Entscheidungsträger gegen Haftungen versichern zu lassen (D&O-Versicherung) sowie selbstständig Rahmenverträge und AGB beurteilen zu können. Ob die eigene Marketingkampagne rechtskonform ist, vermittelt ein eigenes Modul zum Wettbewerbsrecht.



Univ.-Prof. Dr. Thomas Ratka, LL.M.
Donau-Universität Krems

TIPP

**Kurzlehrgang:
Recht kompakt**
7.–9.3.2019
wifwien.at/24190x

ENTERPRISE SERVICE MANAGEMENT

Geschäftlicher Erfolg mit besseren Dienstleistungen



Profitieren Sie von der Best Practice der IT-Branche.

Dienstleistungen werden in vielen Branchen erbracht, meist mit Prozessen und Werkzeugen unterstützt, aber trotz branchenübergreifender Gemeinsamkeiten in unterschiedlicher Weise. Zum Wohl des/der Kunden/-in? Nein, nicht immer. Die von Kunden/-innen erlebte Dienstleistungsqualität hält bei vielen Serviceanbietern nicht mit den dynamischen technischen Möglichkeiten und Geschäftsmodellen mit.

Werden wir noch vor dem Ruhestand erleben, dass alle wichtigen Verträge eingehalten werden, dass uns Callcenter-Mitarbeiter/-innen freundlich und gleichzeitig kompetent Auskunft geben, dass Techniker/-innen oder Verkäufer/-innen sich nicht von Kunden/-innen belästigt fühlen? Sehen wir der Wahrheit ins Auge: *Unsere Werkzeuge im Service Management (oder das, was uns aufgedrängt wird) sind groß in der Zahl, mehrheitlich kompliziert in der Anwendung und nicht widerspruchsfrei.* Zu viel Information macht blind für das Wesentliche. Entscheider/-innen überreagieren in Folge zu oft. Zu wenig Information kann ebenfalls zu schlechten Entscheidungen führen, viel eher zu Nicht-Entscheidungen. Dienstleister/-innen brauchen passende Prozesse und Werkzeuge.

Bislang konnten die meisten von uns mit dem jeweiligen Status quo ganz gut leben. *Zwar zeigen Reviews der Service-Prozesse in vielen Unternehmen mitunter alarmierende Ergebnisse, doch scheint der Druck nicht so groß zu sein, denn zu selten wird reagiert.* Vielleicht ist das so, weil „die anderen“ es auch nicht besser machen oder weil die Aussage „Es ist halt sehr kompliziert“ von vielen Entscheidungsträgern/-innen noch geglaubt wird.

Tatsache ist: Die Geduld der Kunden/-innen ist wohl bald am Ende. *Durch die rasende Verbreitung des Internets und innovativer Einsatzmöglichkeiten von Smartphones ist der nächste Serviceanbieter nur einen Klick oder Wischer entfernt.* Bei vergleichbar guten Produkten zu ähnlichen Preisen macht Servicequalität den Unterschied.

Der Zustand der Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten garantiert Serviceanbietern keineswegs eine erfolgreiche Zukunft. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass in Ihrem Unternehmen die Kundendaten in einem sogenannten „CRM-System“ verwaltet werden. Für die Verwaltung von Anfragen, Beschwerden, Störungen, Planungen, Projekten und Verträgen werden in der IT-Branche von den führenden (also erfolgreichen) Serviceanbietern „ITSM (IT Service Management)-Tools“ verwendet. *Die besten davon sind benutzerfreundlich, haben offene und relativ einfach anzusprechende Schnittstellen, ein dokumentiertes, anpassbares Datenmodell und eine Integration aller vorgenannten Funktionen.* Einige Hersteller bieten Module für die Personalverwaltung, für Facility-Management und andere Geschäftsbereiche an. Die Verbreitung solcher Werkzeuge außerhalb der IT ist leider gering. Das liegt nicht am Potenzial

dieser Werkzeuge. So wie die Nicht-IT-Welt an ihren etablierten Common Practices (also das, was sie immer schon gemacht hat, beispielsweise Kundenbeschwerden in CRM-Systemen oder einem Spreadsheet oder gar nicht zu dokumentieren) festhält, *so hält die IT-Welt an ihren Best Practices fest und scheint trotzdem nicht zu erkennen, dass sie Wissen besitzt, das geteilt werden sollte.* Wir können nicht auf die Segnungen einer „Digitalen Transformation“ hoffen, wenn wir die notwendigen Unterstützungsprozesse nicht unternehmensübergreifend aufsetzen können.

ITIL®, COBIT5® und DevOps sind jene Best-Practice-Sammlungen, mit denen sich die IT-Service-Provider-Branche zum Thema „Service Management“ mehrheitlich beschäftigt. Wer mit diesen Wissensgebieten vertraut ist, kann bessere Dienstleistungen gestalten und damit mehr Wert für seine Kunden/-innen erzielen.



Richard Friedl

Trainer, Berater, Autor, Speaker

TIPP

Enterprise Service Management

3.10.2018

20.3.2019

wifwien.at/39378x

ERFOLGREICH FÜHREN MIT VORBILDWIRKUNG

Welche Erfolgsstrategien haben große Persönlichkeiten?

Wie schafft es Marko Feingold, auch mit 105 Jahren noch aktiv zu sein? Wie gelang es Matthias Berthold mit dem deutschen Ski-Team, die Österreicher zu überholen? Was ist die Star-Qualität von Conchita? Wodurch wurde Christa Ludwig ein Weltstar wie Maria Callas? Und was kann man von großen Persönlichkeiten für seinen eigenen Erfolgsweg lernen?

Seit 2014 führt Thomas J. Nagy Gespräche mit großen Persönlichkeiten – mittlerweile sind es über 120 geworden. Dabei sucht er nach den Werten, Haltungen und Tugenden, die für eine Erfolgsgeschichte sorgen. Menschen aus Wirtschaft, Politik, Kunst, Wissenschaft und Forschung werden aufgrund ihrer Leistungen, ihres Ansehens und ihrer Persönlichkeit eingeladen, über Vorbildwirkung zu sprechen und ihre persönlichen Ansichten abzugeben.

Lernen am Modell

Die Gespräche werden wissenschaftlich ausgewertet und so aufbereitet, dass man an den zahlreichen großen Modellen lernen kann. *Was macht Vorbilder aus? Wer waren/sind Vorbilder? Wozu braucht man Vorbilder? Was kann man von ihnen lernen? Worauf kommt es im Leben an? Die Antworten auf diese Fragen wurden analysiert und zu einem Workshop der besonderen Art aufbereitet, in dem Sie Interviewauszüge mit großen Persönlichkeiten sehen und hören:* Franz Viehböck und Gerhard Zeiler, Helmut Schmidt und Heinz Fischer, Julian Rachlin und Peter Turrini, Markus Hengstschläger und Renée Schroeder ...

Seine eigene Vorbildlichkeit erkennen

So unterschiedlich die Persönlichkeiten sind, so ähnlich sind die von ihnen verkörperten Werte. Wie passen diese mit jenen der Workshop-Teilnehmer/-innen zusammen? Was verbindet und was trennt? An wem orientiert man sich? Wodurch ist man selbst Vorbild? Worin liegen die Stärken und was sind die Potenziale? In praktischen Übungen wird reflektiert und diskutiert. Und am Ende erkennt man seine persönliche Einmaligkeit, seine besonderen Fähigkeiten und Möglichkeiten.

Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen, damit sich Mitarbeiter/-innen an ihnen orientieren. Das gelingt nicht durch aufgesetzte Inszenierung, sondern durch Authentizität. *Wodurch kommt man echt, ehrlich und spürbar rüber? Auf welche Tugenden kommt es an? Wie meistert man auch schwierige Situationen vorbildlich? Und warum haben Inszenierungen und Lehrbuchinhalte im realen Leben nachgelagerte Bedeutung?* Profitieren Sie von den Lebenserfahrungen und dem Wissen großer



Persönlichkeiten, wie z.B. von Oscar-Preisträger Stefan Ruzowitzky, für Ihre eigene Karriere. Dabei werden Sie staunen, wie viel Exzellenz in Ihnen selbst steckt.

Große Persönlichkeiten als „Co-Trainer/-innen“

All das kumulierte Wissen wird Ihnen nicht aus zweiter Hand, sondern in Originaltönen und Ansichten in Form von Interviewauszügen vermittelt. Auf diese Weise erleben Sie die Ausstrahlung großer Persönlichkeiten sehr lebendig und können sich selbst Ihr Vorbild machen. *Sie werden staunen, wie banal Erfolgsrezepte sein können.* Einsatzbereitschaft ist ein solcher Wert: der Wille, tagtäglich zu üben, um noch besser zu werden; die Bereitschaft, mehr als andere zu tun und die Extrameile zu gehen; die Entschlossenheit, sein Potenzial auszuschöpfen ...

Ein Erlebnis-Workshop

Für Thomas J. Nagy ist die Beschäftigung mit Vorbildern ein Genuss-Projekt, bei dem er in jedem Gespräch unglaublich viel lernt, was er in seinen Workshops weitergibt. Auch dabei handelt es sich nicht um große Worte, sondern



um Gesten, überraschende Denkweisen, humorvolle Betrachtungen oder überraschendes Querdenken. *Dadurch wird dieser Workshop zu einem Feuerwerk an neuen Ideen und Anregungen, die einfach in den Alltag von Führungskräften übertragen werden können.* Nur etwas Mut und Courage sind erforderlich, um sich auf das Neue einzulassen.

Nachhaltige Ergebnisse

Jede/-r von uns ist tagtäglich Vorbild – im Guten wie im Schlechten. Oft sind es die schlechten Vorbilder, die uns nachhaltig in Erinnerung bleiben, doch haben wir sicherlich auch die eine oder andere positive Erfahrung gemacht. *Auf Führungskräfte wird besonderes Augenmerk gerichtet, deshalb wäre es sinnvoll, sich seiner eigenen Vorbildwirkung bewusst zu sein.* Dabei handelt es sich nicht um die bewussten Aktionen, sondern vielmehr um die unbewussten Programme, die tagtäglich ablaufen und unser Selbst entlarven. Wie wollen Sie von Ihren Mitarbeitern/-innen gesehen werden und wie werden Sie erlebt? Passen Fremd- und Selbstbild zusammen? Wie gelingt ein positiver Imagewandel, um einen nachhaltig guten Eindruck zu hinterlassen?

Eigentlich bin ich ganz anders ...

... nur komme ich so selten dazu. – Dieses Zitat von Ödön von Horváth ist so passend für unseren Alltag. Wir haben zu wenig Ressourcen, um uns mit unserem wichtigsten Kapital zu beschäftigen: mit uns selbst. *Wer sind wir eigentlich? Welche Rollen spielen wir tagtäglich? Und wie gelingt es, der/die zu sein, der/die wir sein könnten? Antworten darauf finden Sie im Workshop mit Thomas J. Nagy, der eine Mischung aus Coaching, Selbsterfahrung, Präsentation und Mentoring ist.* Auf unterhaltsame und spielerische Weise lernen Sie sich und Ihr Führungsverhalten besser kennen und erhalten Anregungen, dieses so zu optimieren, dass Sie nichts kopieren, sondern als unverwechselbares Original agieren.

Vorbildwirkung hat Vorteile

Wer geht nicht gerne als gutes Vorbild voran? Respekt, Anerkennung und Wertschätzung sind nur einige der Früchte, die man dadurch erntet. Nicht zu vergessen: die Zufriedenheit mit sich selbst, weil man weiß, sein Bestes zu zeigen und zu geben. Natürlich geht es auch um die Anerkennung und die positive Nachrede.

Doch der größte Vorteil ist, sich selbst näher zu kommen und zu erkennen, auf wie vielfältige Weise man selbst sein eigenes Vorbild ist, weil man tagtäglich unter Beweis stellt, dass auch die schwierigsten Situationen erfolgreich zu meistern sind. Auf diese Weise werden Sie gestärkt und bestärkt den Workshop verlassen und Ihren Mitarbeitern/-innen zeigen, wie einfach erfolgreiche Führung mit Vorbildwirkung ist.



Dr. Thomas J. Nagy

Unternehmensberater, Systemischer Coach, Buchautor und Keynote-Speaker

TIPP

Führungskompetenz mit Vorbildwirkung

22.11.2018

16.5.2019

wifwien.at/40300x



ENTSPANNT NETZWERKEN BEI EINEM BUSINESS ESPRESSO

Gute Information ist wie ein guter Espresso: intensiv, kurz und nachhaltig. Erleben Sie die Essenz der Information im neuen Veranstaltungsformat des WIFI Management Forums speziell für Führungskräfte, Geschäftsführer/-innen und Experten/-innen!

Lernen heißt auch ...

- netzwerken – sich begegnen und austauschen,
- sich aus dem Alltag heraus- und Zeit nehmen,
- Dinge einmal anders machen,
- sich inspirieren und begeistern lassen,
- einmal die Führung abgeben und zurücklehnen,
- Neues aufgreifen und
- fokussiert in die Praxis integrieren.

Impulstag wird zum Business Espresso

Das WIFI Management Forum nimmt sich dieser vielen Elemente an und hat die bewährten Impulstage in ein neues kompaktes Format verpackt: Business Espresso – speziell für Führungskräfte. Die Essenz der Information erfahren Sie von gefragten Experten/Expertinnen aus Wirtschaft und Wissenschaft in spannenden Keynotes. Zweimal im Jahr erwarten Sie einige der gefragtesten internationalen Speaker zu topaktuellen Themen.

Wir starten am 24.10.2018 mit dem Thema „Management-Entscheidungen: Bauch oder Kopf?“ – mit an Bord: Philip Keil, der Pilot unter den Rednern/-innen, Robert Egger, Leadership-Experte, und Susanne Schwanzer, Prozessmoderatorin. Holen Sie sich neue Ideen, Denkanstöße und Inspiration aus anderen Disziplinen! Untermalt wird Ihr Erlebnis mit der Kaffeekunst unseres Baristas. Genießen Sie unser Angebot! Ein Gewinn auf allen Ebenen – Topleistung zum unschlagbaren Preis!

Business Espresso: Management-Entscheidungen: Bauch oder Kopf?

24.10.2018

wifiiien.at/39310x

KONTAKT

LUST AUF MEHR WISSEN? **WIR SIND FÜR SIE DA!**



So erreichen Sie uns:

ONLINE
wifi.at/managementforum

MAIL
managementforum@wifiiien.at

FAX
01 476 77-95238

TEL.
01 476 77-5238

Fordern Sie das Programm 2018/19 oder unseren Newsletter an!

MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:
 WIFI Management Forum, wko campus wien
 Währinger Gürtel 97, 1180 Wien
 Für den Inhalt verantwortlich:
 Mag. Johanna Hofmann-Handler, MA
 Vorbehaltlich Druckfehlern und Änderungen.
 Copyright 2018, alle Rechte beim WIFI Management Forum.
 Druck: AV+Astoria Druckzentrum GmbH
 Grafik: Haslacher ID-design