

# Das Bilden von Netzwerken ...

... zu unterstützen, kann mehr als nur ein Nebeneffekt von Veranstaltungen sein. **Eva Selan** hinterfragte, welche Formate hilfreich sind, um das Netzwerken zu fördern.

**N**etzwerken ist wichtig, denn ... nein, über die Sinnhaftigkeit möchte ich hier nicht berichten. Viel eher darüber, wie Netzwerken unterstützt werden kann, wie es in großen und kleinen Gruppen funktioniert und wie es auch missbraucht werden kann.

Diverse nicht-persönliche Netzwerkmöglichkeiten, die zweifelsohne immer wichtiger werden, sollen lediglich am Rande Erwähnung finden – beispielsweise jene, die im Internet dazu beitragen, vor allem bereits geknüpfte Kontakte aufrecht zu erhalten.

Zweck einer Veranstaltung ist meist nicht das Netzwerken an sich, es ist meist höchstens eine nette Begleiterscheinung. Interessant wird es, wenn dieses »Nebenprodukt Netzwerken« aktiv gefördert wird. Und genau darum geht es in diesem Artikel.

## Gemeinsamkeiten schaffen

Der Fokus von Veranstaltungen liegt üblicher Weise auf einem bestimmten Inhalt,

auf einem Thema, auf einem Ziel. Das zündende Detail beim Netzwerken ist, einen Bezugspunkt herzustellen, Gemeinsamkeiten zu schaffen, etwas, das Lust macht auf das Kommunizieren mit bislang Unbekannten. Idealerweise wird den Netzwerkwilligen die Möglichkeit gegeben, rasch und intensiv Kontakte aufzubauen, »also übers Plaudern hinaus miteinander in Beziehung zu treten«, bestätigt Mag. Erich Kolenaty (Transformation Unternehmensberatung, [www.transformation.at](http://www.transformation.at)). »Das gelingt im öffentlichen Rahmen am leichtesten, wenn die Menschen in interaktiven Formaten wie zum Beispiel World Café, Open Space oder Barcamp in kleinen Gruppen zusammenarbeiten. Der gemeinsame Bezugspunkt stellt sich durch die gemeinsame Aufgabe her. Die Menschen haben sich freiwillig entschieden, in eine bestimmte Gruppe zu gehen und dort zu bleiben, daraus entsteht üblicherweise eine hohe Energie und große Dichte der Diskussion. Man lernt sich in Aktion kennen, man sieht, wie sich der andere in der Gruppe bewegt, wie er oder sie denkt und argumentiert. In 30 bis 60 Minuten hat man





Cornelia Dankl



Monika Petermandl



Erich Kolenaty



Anke van Beekhuis



Karin Huber

sich gut kennengelernt. Die Menschen haben das Netzwerken zwar manchmal im Hinterstübchen, aber in der Situation selbst gerät das durch die saugende Kraft einer spannenden Diskussion meist in den Hintergrund. Darin besteht meines Erachtens auch die eigentliche Qualität: Vertrauen und gute Kontakte lassen sich nicht direkt erzeugen, sondern sind das Ergebnis eines guten Gespräches.«

Diese Art des Netzwerks ist nichts für Leute, die lediglich viele Visitenkarten sammeln möchten. Für ein World Café muss man schon zwei Stunden, für ein Open-Space-Meeting oder eine Barcamp-Veranstaltung eher vier Stunden investieren. Aber es lohnt.

## Großgruppenveranstaltungen

Großgruppenveranstaltungen eignen sich ideal, Netzwerke aufzubauen oder zu erweitern. Bei großen Veranstaltungen ist der Trick zur Förderung von Netzwerken »weniger bestimmte Formate zu verwenden, die besser oder schlechter geeignet sind, sondern der charmant gestaltete Kunstgriff, dass die Moderation den Teilnehmern ›die Lizenz zum Ansprechen unbekannter Personen‹ erteilt«, sagt Karin Huber, MSc (selbstständige Moderatorin, Beraterin, Trainerin, [www.huber-oe.com](http://www.huber-oe.com)). »Auf Formate übertragen, kann das z. B. so aussehen: ›Gehen Sie in den nächsten fünf Minuten auf jemanden zu, den Sie noch nicht kennen.‹ Oder es werden längere Sequenzen in Form von Speed-Dating oder World Café gestaltet, wo in sehr kurzer Zeit sehr viele neue Kontakte geknüpft werden, es also eher auf die Quantität ankommt. Formate angelehnt an Open Space nach Harrison Owen machen es schließlich möglich, nicht nur unbeschwert neue Menschen kennenzulernen, sondern auch genau die Richtigen zu finden, d. h. Perso-

nen mit ähnlichen Interessen. Open Space sichert somit auch qualitativ hochwertiges Networking.«

Anke van Beekhuis (Geschäftsführung, The RedHouse Institut für nachhaltige Unternehmensentwicklung, [www.theredhouse.at](http://www.theredhouse.at)) gibt Einblick in die gängigsten Formate, die das Netzwerken in Großgruppen unterstützen:

### Open Space

Bei einer Open-Space-Konferenz gibt es ein Leitthema, aber keine festgelegten Referenten oder vorbereiteten Arbeitsgruppen. Die Teilnehmer bestimmen selbst, wer wie lange zu welchen Themen arbeiten will. Sie ist geeignet, wenn es darum geht, mit einer großen Zahl an Beteiligten komplexe Fragestellungen zu bearbeiten, als Initial-

zündung für ein Vorhaben, das mit einer Ideensammlung auf breiter Basis beginnen soll, wenn viele, ganz unterschiedliche Personen an einem komplexen Thema arbeiten sollen.

Alle Teilnehmer, die dies möchten, können eine Arbeitsgruppe zu einem Thema einberufen, das sie besonders interessiert. Die Arbeit bei einer Open-Space-Konferenz beruht auf einem Gesetz und vier Prinzipien: »Das Ge-

setz der zwei Füße« besagt, dass jeder nur so lange in einer Arbeitsgruppe bleiben soll, solange er dort einen Beitrag leisten kann. Es ist nicht nur erlaubt, sondern sogar erwünscht, die Arbeitsgruppe zu wechseln. Die vier Prinzipien lauten:

- Wer immer kommt, ist gerade die richtige Person.

**Veranstaltungen dürfen nicht als Verkaufsplattform missbraucht werden.**



**Profunde Managementenerfahrung, breit gefächerte Ausbildung und ein ausgesuchtes Partnernetzwerk machen MD Consult zum idealen Coachingpartner für Ihr Unternehmen.**

*Bei uns stehen Empathie und Verständnisfähigkeit direkt im Vordergrund.*

*Sozial kompetentes Begleiten bei beispielsweise Konflikten mittels Coaching hat für uns einen hohen Stellenwert der durch unseren Erfolg im In- und Ausland bestätigt wird.*

*Wir helfen Ihnen mittels Coachingkompetenz die Motivation und damit die Gestaltungskraft Ihrer Teams zu verbreitern.*

**KOMPETENZ**

**EMPATHIE**

**ERFAHRUNG**

**MD Consult DERMOTA KEG, Hagenberggasse 36, 1130 WIEN**

Mail: [md.consult@utanet.at](mailto:md.consult@utanet.at), Web: [www.mdconsult.at](http://www.mdconsult.at), Mobil: 0043 (0)664 100 7103

Office: 0043 (0)1 877 1541, FAX: 0043 (0)1 877 1578

- Was auch geschehen mag – es ist das Einzige, was geschehen kann.
- Wann immer es beginnt, es ist die richtige Zeit.
- Vorbei ist vorbei.

**Vorteile:** Viel Flexibilität und Freiheit für die Teilnehmer. Es wird nur ein Hauptthema benötigt.

**Nachteile:** Längere Zeitspanne notwendig, Dauer 6 Stunden, erst ab 70 Teilnehmer effizient.

#### World Café

Die Teilnehmenden sitzen im Raum verteilt an Tischen mit 4 bis 5 Personen. Die Tische sind mit weißen, beschreibbaren Papiertischdecken und Stiften bzw. Markern belegt. Ein Facilitator oder Moderator führt zu Beginn in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln, die Café-Etikette, hin. Im Verlauf werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinander folgenden Gesprächsrunden von 15 bis 30 Minuten an allen Tischen bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Nur die sogenannten Gastgeber bleiben die ganze Zeit über an einem Tisch und begrüßen die Neuen, resümieren kurz das vorhergehende Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang. Das World Café schließt mit einer Reflexionsphase ab.

**Vorteile:** Es können viele unterschiedliche

Subthemen zu einem Hauptthema bearbeitet oder diskutiert werden. Ergebnisse sind in kurzer Zeit möglich. Dauer 2 bis 3 Stunden, 12 bis 2000 Teilnehmer.

**Nachteile:** Die Fragen müssen vorher in einer Arbeitsgruppe gut ausgearbeitet werden, sonst fehlt es dem World Café an Substanz und Wichtigkeit.

#### Diskussion mal anders – Fish Bowl

Ein kleiner Kreis von Teilnehmern sitzt mit dem Moderator in einem kleinen Sesselkreis in der Mitte, ein Stuhl bleibt frei und alle anderen Beteiligten sitzen in einem Sesselkreis (in mehreren Reihen) rundherum. Reden dürfen nur die Personen im innersten Kreis, und zwar in Form einer direkten Diskussion zu 1 bis 3 Fragen. Personen im Außenkreis hören zu, können aber jederzeit zum Innenkreis gehen und mitdiskutieren. Sie setzen sich entweder auf einen freien Sessel oder stellen sich hinter einen Stuhl. Die Person auf diesem Sessel darf ihren Gedanken zu Ende formulieren und verlässt anschließend den Kreis. 50 bis 100 Teilnehmer.

**Vorteile:** Der Hauptvorteil besteht darin, dass die Diskussionsrunde überschaubar ist, da immer nur eine kleine Anzahl

von Teilnehmern gleichzeitig diskutieren kann. Mitglieder, die sonst nicht zu Wort kommen, können in den Innenkreis wechseln und kommen dort schnell an die Reihe, ihre Meinung zu äußern. Des Weiteren kann ein Teilnehmer, der keine Lust mehr hat, einfach aussteigen und zuhören. Die Methode bietet sich außerdem an, Dominanzverhältnisse aufzuzeigen: Aufdringliche Teilnehmer müssen sich beständig wieder in den Innenkreis begeben.

#### Nutzen für Teilnehmer und Veranstalter

Bei Großveranstaltungen liegt auf der Hand, dass durch die große Anzahl anwesender Personen das Networking ein attraktiver Faktor ist. Vielfach wird aber übersehen, welcher Wissens- und Erfahrungsschatz bei solchen Gelegenheiten vorhanden ist. Karin Huber erzählt aus ihrer Praxis: »Stellen Sie sich vor: ein Kongress mit 300 Teilnehmern. Jeder Teilnehmer bringt durchschnittlich 20 Jahre Berufserfahrung mit. Macht 6000 Jahre Erfahrung, die im Raum sind. Und dann begnügen sich Veranstalter mit drei Referenten und einem Moderator?« Das Potenzial könnte weit besser ausgeschöpft werden. »Aus Veranstaltersicht könnte es höchst wertvoll sein, Meinungen der Anwesenden zu einer bestimmten Frage zu sammeln. Das World Café ist dafür die richtige Methode. Themenzentriertes Networking inklusive«, sagt Karin Huber und meint weiter: »Aus Teilnehmersicht wird es meistens an jenem Zeitpunkt spannend, an dem es nach einer Podiumsdiskussion heißt: Gibt es noch Fragen? Die Dynamik bei großen Auditorien verläuft dann meistens so, dass nach unangenehmem Schweigen ein, zwei Fragen gestellt werden und der Rest der – in den Köpfen immer zahlreich vorhandenen, meist umsetzungsorientierten – Fragen (Wie funktioniert das jetzt in der Praxis wirklich?) in die Kaffee- oder Mittagspause »geschleppt« wird. Nur mit großem Zufallsglück treffen die Teilnehmer dann auf jene, die ähnliche Anliegen haben. Daher könnten hier – angelehnt an Open Space – ein paar Moderationsanweisungen klassischen Veranstaltungen bahnbrechende neue Möglichkeiten öffnen, wenn sich im Plenum rasch Gleichgesinnte zusammenfinden, die sich dann für den Austausch in Kleingruppen

Der gemeinsame Bezugspunkt stellt sich durch die gemeinsame Aufgabe her.



zurückziehen können – themenzentriertes und sehr hochwertiges Networking wieder inkludiert.«

## Im kleinen Rahmen

Netzwerke werden nicht nur bei großen Veranstaltungen gebildet. Auch bei kleinen Veranstaltungen, in Seminaren beispielsweise, kann das Bilden von Netzwerken interessant sein, in diesem kleinen Rahmen oft noch leichter als in großen Gruppen.

Univ.-Prof. Dr. Monika Petermandl (Leiterin des Universitätslehrgangs Professional Teaching und Training, Donau-Universität Krems, [www.donau-uni.ac.at/wbbm/teaching](http://www.donau-uni.ac.at/wbbm/teaching)) unterstreicht: »Die Netzwerkbildung beginnt bereits im Seminar. Wichtig ist, dass sich die Teilnehmer gleich zu Beginn gut kennenlernen und aufeinander neugierig werden. Kooperatives Arbeiten, z. B. durch Lösen von Fällen in Gruppen oder gemeinsames Arbeiten an Projekten, zeigt, was man zusammen bewirken kann und weckt Lust, auch über das Seminar hinaus in Kontakt zu bleiben, Ideen, Informationen, Tipps und Anregungen auszutauschen und vielleicht sogar weiter zu kooperieren.«

Typischer Weise wird im Seminar allerdings wenig Wert gelegt auf das Netzwerken selbst. Häufiger ist es ins Rahmenprogramm eingebettet. Genau das ist aber auch ein Kritikpunkt, weil es als Zwang erlebt werden kann, Gemeinsames zu unternehmen, das Interesse daran jedoch zu wünschen übrig lässt.

Eine Gruppe entscheidet selbst, wie viel Netzwerken erlaubt ist und unterstützt das Rahmenprogramm oder eben auch nicht. Rituale wie gemeinsames Essen oder am Abend noch kurz etwas trinken zu gehen, sollten nicht ganz aus dem Rahmenprogramm fallen. Gemeinsamer Sport ist mittlerweile eine gesunde Variante des Networkings, funktioniert aber bei weitem nicht immer. Da muss das Commitment der Teilnehmer schon ausreichend groß sein.

Anke van Beekhuis: »Als Seminarleiter hat man auch die Möglichkeit, gruppenspezifische Vorgaben als netzwerkfördernde Maßnahmen einzusetzen, z. B.: der Gruppe eine Verhaltens- oder Gesprächskultur für die Pausen vorzugeben: ›Sie dürfen bis morgen am Abend nicht über Ihren Beruf sprechen.‹ Oder: ›Suchen Sie sich für die

Pausen **IMMER** eine neue Person für den Austausch.‹ Oder dem anderen die Frage stellen: ›Wie würde Ihr Chef Sie beschreiben, wenn er heute hier wäre?‹ Wenn alle gemeinsam die Aufgabe bekommen, hat keiner das Gefühl, alleine zu agieren und aufdringlich zu sein. Die vernetzenden Fragen sind immer abhängig vom Inhalt des Workshops oder des Seminars.«

## Vorstellungsrunden

Um einen Überblick zu bekommen, wer das Seminar besucht, haben sich Vorstellungsrunden eingebürgert. Beliebt sind sie meist nicht, vor allem dann nicht, wenn sie zu lang, mit unnötigem Inhalt gefüllt oder uninteressant sind. Oft trifft alles zusammen. Dann wird ausschließlich Zeit verschwendet und der Inhalt des Gesagten interessiert spätestens ab dem dritten Teilnehmer niemanden mehr.

Abseits vom »Marktplatz der Eitelkeiten« ist eine Vorstellungsrunde auf jeden Fall angebracht. Vor allem dann, wenn der Inhalt sinnvoll und kurz ist. Diese Vorstellung sollte sich auf nicht mehr als ein kurzes, knappes Statement bzgl. Name, Position, Firma und einen weiteren Satz beschränken, EIN weiterer Satz, nicht ein 5-minütiges »Ich-bin-so-toll-weil-...«.

Vorstellungsrunden sind auch im Rahmen größerer Veranstaltungen möglich und oft auch sinnvoll. Bei einem zweitägigen Kongress mit 400 Teilnehmern wird man, realistisch betrachtet, vielleicht zwei Handvoll Personen wirklich näher kennenlernen. Wäre es nicht interessant, zu wissen, wer da vor, neben und hinter Ihnen im Raum sitzt? Hilfreich wären Vorstellungsrunden also immer, wenn sich Teilnehmer noch nicht kennen. Aber die klassische Form des Sich-einzeln-Vorstellens wirkt bei einer großen Teilnehmerzahl eher ermüdend als nutzbringend.

Monika Petermandl erzählt: »Für größere Gruppen wende ich die Methode von ›Rapid Meetings‹ an: Nach bestimmten Merkmalen finden sich die Teilnehmer in einem großen Raum zu kleineren Gruppen zusammen, z. B. nach ihren Arbeitsbereichen oder nach regionalen Wohnorten und beginnen Kontakt aufzunehmen und sich auszutauschen. Nach 10 Minuten werden neue Gruppen mit anderen Merkmalen zusammengestellt und das geschieht einige Male, bis fast jeder einmal mit jedem

■ IT Outsourcing

■ IT Consulting

■ HR Services & Solutions

## Administrative Personalaufgaben FÜR JEDEN DAS PASSENDE REZEPT



**ERFOLGSREZEPTE  
FÜR PERSONALER**

Probieren Sie unsere **individuell** auf Sie **zugeschnittenen Erfolgsrezepte** rund um die Personalarbeit.

**Anrufen, testen  
und Kosten sparen!**

Die **effect**<sup>®</sup> übernimmt mit ihren Personalern als externer Dienstleister alle administrativen Aufgaben **effizient, kostengünstig** und ganz auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten. So haben Ihre Mitarbeiter Zeit, sich um ihre eigentliche Aufgabe zu kümmern – die Mitarbeiterbetreuung und -entwicklung.

**effect**<sup>®</sup>  
Personalmanagement GmbH  
Ein Unternehmen der TDS  
Telefon +43 1.7064242-0  
[info@effect.at](mailto:info@effect.at) • [www.effect.at](http://www.effect.at)

gesprächen hat. Diese Methode habe ich bereits in Gruppen mit mehr als 80 Teilnehmern mit Erfolg eingesetzt.«

Karin Huber geht ähnlich vor: »Bei Großgruppen lassen sich z. B. »Personen-Cluster« im Raum aufstellen. Bei einem Symposium zum Thema »Bildungstrends« habe ich darum gebeten, dass sich folgende Personen zu Gruppen zusammenfinden: (1) Vertreter von Bildungsinstitutionen, (2) Studenten, (3) Vertreter öffentlicher Einrichtungen und Politik, (4) Personalverantwortliche aus Unternehmen, (5) Lehrende und Trainer. So war binnen weniger Minuten im Raum sichtbar, wer da ist. Wichtig ist, dass für die Vorstellungsrunden Themenaspekte verwendet werden, die mit dem Zweck der Veranstaltung eng verbunden sind.«

## Keine Marketingplattform

Kongresse, Vorträge und diverse weitere Fachveranstaltungen eignen sich natürlich auch ideal für Dienstleister, sie finden potenzielle Kunden wie auf einem Silbertablett präsentiert. »Daher ist es wichtig, dem einen Riegel vorzuschieben. Wir achten sehr darauf, dass unsere Veranstaltungen im Rahmen des HR Circle [siehe Kasten] weder von Referenten noch von Besuchern als persönliche Verkaufsmöglichkeit missbraucht werden« sagt Mag. Cornelia Dankl (Organisatorin des HR Circles; Bereichsleiterin Marketing BONUS Pensionskassen, [www.bonusvorsorge.at](http://www.bonusvorsorge.at)).

Auch Anke van Beekhuis kennt den aufdringlichen Trend, nur den eigenen Nutzen aus einer Veranstaltung ziehen »und etwas unbedingt verkaufen zu wollen. Unter der Tätigkeit »Netzwerken« versteht man den Aufbau und die Pflege eines Beziehungsgeflechts mit Personen, die sich gegenseitig kennen, sich informieren, und manchmal unabhängig von ihren Leistungen sich oder anderen Vorteile verschaffen. Passiert Netzwerken nur einseitig, verliert man langfristig gute Kontakte und man bleibt nicht unbeobachtet.« Ganz im Gegenteil: »Wichtig ist auch, sein Netzwerk zu »füttern«, indem man dem Netzwerk oder wichtigen Personen relevante Informationen weitergibt.«

## Rahmenbedingungen

Viele Veranstaltungen schmücken sich mit dem Attribut »Gelegenheit zum Networ-

king«. Oft bleibt es aber nur beim klassischen Veranstaltungskonzept: Vortrag/Präsentation/Podiumsdiskussion – das Buffet ist eröffnet. Es gibt Veranstaltungseinladungen wie Sand am Meer. Es fehlt also nicht an der Gelegenheit. Wichtiger wird, die richtige Nadel im Heuhaufen zu finden. Das qualitative Netzwerken rückt in den Vordergrund. Und das bedarf mehr Struktur als nur Namenskärtchen und runde Bankettische. Veranstalter müssen ihren Teilnehmern die richtigen Seilenden des Netzwerks in die Hand geben. Sonst hat man am Ende des Tages nur wieder die netten alten Bekannten getroffen.

»Beim HR Circle haben sich anfängliche Versuche, neben den After-Work-Veranstaltungen alternativ auch Morgen-Termine – sozusagen bei gemüthlicher Frühstücksrunde – anzubieten, als sehr erfolgreich herausgestellt«, sagt Cornelia Dankl. »Die Besucherzahlen bestätigen uns, dass es eine beliebte Zeit ist und die informellen Gespräche laufen in der Frühstücksstimmung noch flüssiger. Daher haben wir ab kommendem Jahr alternierend Morgen- und Abendveranstaltungen.«

## Trends

Dieser Artikel spart zwar alle Internet-basierten Netzwerkmöglichkeiten – aus Platz-

und Komplexitätsgründen – aus, diese sollen aber beim Ausblick in die Zukunft doch nicht unerwähnt bleiben.

Monika Petermandl: »Ich denke, die Möglichkeiten des Internet unterstützen in hohem Maß die Netzbildung, sei es durch Foren, Wikis und Ähnliches. Es ist nicht erforderlich, zugleich anwesend zu sein. Wichtig erscheint mir aber, und das habe ich vielfach erfahren, dass sich die Menschen auch persönlich kennen.«

Anke van Beekhuis: »Netzwerken ist eine nachhaltige Zeit-Investition für eine sichere unternehmerische Zukunft. Die klassischen Organisationsformen werden durch den Bereich »Netzwerkorganisation« ergänzt. Diese Struktur hat im KMU-Bereich einen sehr hohen Stellenwert. Die kreative Branche nutzt diese Form schon seit Jahren und profitiert davon, weil viele Marketing- oder Vertriebsmaßnahmen dadurch obsolet werden. Die Zukunft führt zu noch mehr Netzwerkformen, die auch international eingesetzt werden.«

Elektronische Plattformen wie »Facebook«, »Xing«, »My Space« oder auch »Twitter« zeigen es vor. Diese Hilfsmittel unterstützen dabei, Kontakte in unterschiedlichen Ländern aufrechtzuerhalten, ersetzen aber nicht den zwischenmenschlichen Austausch »face to face«. □

## Networking für Personalisten

### HR Circle

Der HR Circle ist ein Netzwerk für Personalisten und HR-Dienstleistern, das von TRAiNiNG, BONUS Vorsorgekasse, derStandard.at/Karriere und ic2 concepts and trainings organisiert wird. Fachvorträge, die ein breites Spektrum an HR-Themen abdecken, werden kombiniert mit anschließendem Networking, das von Frühstück oder abends mit Sekt und Brötchen begleitet wird. (Die Teilnahme ist kostenlos!)

Themen und Daten: [www.hrcircle.at](http://www.hrcircle.at)

### MeetingPoint im Zuge der Personal Austria

Bereits zum 5. Mal gibt es heuer auf der Personal Austria den themenspezifischen Erfahrungsaustausch am MeetingPoint. Was steckt dahinter? Vorträge bieten zwar oft fundierte Theoriemodelle und Idealkonzepte, aber sie enden meist dort, wo es für Personalisten wirklich spannend wird, nämlich wenn es heißt: Gibt's noch Fragen? Und genau dort beginnen die MeetingPoint-Workshops. Anhand einer realen Fragestellung aus der Praxis werden unter der Moderation von Karin Huber verschiedene Lösungsvarianten erarbeitet, die sowohl Good-Practices als auch kritische Stolpersteine aufzeigen. In einer sehr kollegialen und offenen Atmosphäre läuft das Kennenlernen Gleichgesinnter charmant mit. Nach etwa 45 Minuten bleibt noch Zeit zum Weiterplaudern und Visitenkarten-Austauschen.

Die acht themenspezifischen Workshops und das genaue Programm am 11. und 12. November: [www.personal-austria.at/content/e556/e4387/index\\_ger.html](http://www.personal-austria.at/content/e556/e4387/index_ger.html)