

DAS MAGAZIN FÜR PARTNER DES NETZWERKS HUMANRESSOURCEN



HR times

Ausgabe 2 – Dezember 2019



Offene Grenzen

Wie Kollaboration gelingt.

Coverstory ab Seite 4

www.netzwerk-hr.at

Employer Branding Talent

Brettspiel von Bud & Terence analysiert Ihre Arbeitgebermarke

Wie gut kennen Ihre Mitarbeiter die eigene Arbeitgebermarke? Sind sie mit der internen und externen Kommunikation zufrieden? Welche Mitarbeiter-Benefits bevorzugt Ihre Zielgruppe? Antworten auf diese und weitere Fragen liefert Ihnen das brandneue Brettspiel „Employer Branding Talent“.

Workshop mit Spielleiter

In einem eintägigen Workshop erarbeiten Sie spielerisch eine 360-Grad-Analyse Ihrer Arbeitgebermarke. Der kreative Zugang führt zu völlig neuen Ideen. Auf Wunsch führt ein zertifizierter Spielleiter durch den Workshop, protokolliert die Ergebnisse und gibt wertvolle Inputs. Auf Basis der Workshop-Ergebnisse

können Sie Ihre Arbeitgebermarke weiterentwickeln.

Gefühl der Wertschätzung

„Es ist erstaunlich, wie sehr sich die Teilnehmer aktiv und konstruktiv in den Workshop einbringen“, betont Mag. Gerd Liegerer, Geschäftsführer von Bud & Terence und Co-Erfinder des Employer Branding Talents, „die Mitarbeiter empfinden es als große Wertschätzung des Unternehmens, dass sie an diesem wichtigen Thema mitarbeiten dürfen.“

Für alle geeignet

Ganz gleich, ob Sie sich zum ersten Mal mit der Thematik Employer Branding auseinandersetzen oder bereits Maßnahmen umsetzen und wissen wollen, wie diese wahrgenommen werden: Employer Branding Talent kann in unterschiedlichsten Ausgangssituationen angewendet werden. Mithilfe des Brettspiels lernen Sie auch die Bedürfnisse einzelner Berufsgruppen kennen. ■

Neugierig geworden?

Erleben Sie das Employer Branding Talent live am Employer Branding Day (www.ebday.at) am 29. Jänner 2020 in Traun.

Infos: www.employer-branding-talent.com

Lern heute, was morgen gefragt ist.



Lern
dich
weiter.

WIFI-Lehrlingsakademie. Die Basis für den Erfolg von morgen.

- Kundenorientierung (0498Z)
- Erfolgsfaktor Sprache & Kommunikation (0487Z)
- Business Knigge (0485Z)
- Teampayer statt Einzelkämpfer (0491Z)
- Konfliktmanagement (0489Z)
- Arbeitslust statt Arbeitsfrust (0495Z)

Termine und viele weitere Kurse finden Sie unter wifi.at/ooe

**Buchen &
Förderungen
nutzen!**



/wifi.ooe

05-7000-77 | wifi.at/ooe
WIFI. Wissen Ist Für Immer.



Mut zur Veränderung

Manchmal ist es notwendig innezuhalten, sich einen Überblick zu verschaffen und auch erfolgreiche Strategien zu überdenken. Mit dem Netzwerk Humanressourcen und dem Fachkräfteservice verfügte die Standortagentur Business Upper Austria über zwei Abteilungen mit erstklassigen, engagierten Teams und zufriedenen Geschäftspartnern.

Trotzdem war es an der Zeit, uns einige grundlegende Fragen zu stellen. Wie sieht der Markt aus, in dem wir arbeiten? Wo haben wir Handlungsbedarf, um den Standort Oberösterreich nachhaltig zu sichern und wie können wir die Herausforderungen der Zukunft meistern? Wir haben uns entschlossen, Bewährtes zu sichern, Brücken für Neues zu schaffen und gleichzeitig aus Visionen Ziele werden zu lassen.

Mit der ab Jänner neuen Abteilung „Human Capital Management“ schlägt Oberösterreichs Standortagentur Business Upper Austria ein neues Kapitel auf, um Partnern aus der Wirtschaft mehr Service und vor allem noch bessere Hilfestellungen bieten zu können. Tanja Spennlingwimmer (Leitung Investoren- & Standortmanagement) und ich begleiten das Zusammenwachsen der beiden Abteilungen zu einem schlagkräftigen Team.

Ausgangspunkt für die Veränderungen war das grundsätzliche Bedürfnis des Menschen nach einem kooperativen Miteinander, das für alle Beteiligten Vorteile bringt. Die Fusion von zwei Abteilungen bündelt Ressourcen, schafft Freiraum für neue Ideen und Dienstleistungen und reflektiert auch den von Veränderungen geprägten Zustand unserer Gesellschaft. HR-Verantwortliche der Zukunft sind keine Sachbearbeiter, sondern Personalentwickler mit Gestaltungskraft. Wir helfen Unternehmen, beim Recruiting das „Kirchturmdenken“ abzulegen und bei der Personalsuche noch stärker über den regionalen Tellerrand zu blicken. Im Ringen um die besten Fachkräfte wird es nicht einfacher, Orientierung zu finden.

Mit dem „Human Capital Management“ werden wir Ihr ganz persönlicher „Routenplaner“, der Sie mit Kompetenz, Wissen und Visionen unterstützt. ■

Ihr Christian Altmann
Leitung Clusterland

„Wir haben uns entschlossen, Bewährtes zu sichern, Brücken für Neues zu schaffen und gleichzeitig aus Visionen Ziele werden zu lassen.“

CONTENT-GUIDE

Employer Branding Talent	2
Coverstory: Grenzgang für Fortgeschrittene	4
HR-Reifegradmodell dokumentiert den Umbruch	10
Strategien für das Match um Fachkräfte	11
ERFA – Firmenübergreifender Wissensaustausch als Innovationsmotor	12
KOMPASS – Neue Wege im Recruiting	13
Cross Mentoring – Frauen in Chefetagen	14
Stefan Promper – auf Wiedersehen!	15
Veranstaltungen, Partnerschaft	16

Impressum

Blattlinie: Informationen über Aktivitäten des Netzwerks Humanressourcen und seiner Partnerunternehmen sowie News aus der Personal-Branche. Das Netzwerk Humanressourcen ist eine Initiative des Landes Oberösterreich. Der Träger des Netzwerks Humanressourcen ist die Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH, FN 89326m **Redaktionsadresse:** Hafnerstraße 47-51, 4020 Linz, **Telefon:** +43 732 79810-5199, **Fax:** +43 732 79810-5190, **E-Mail:** netzwerk-hr@biz-up.at Web: www.netzwerk-hr.at

Für den Inhalt verantwortlich: DI (FH) Werner Pammlinger, MBA **Redaktion:** Franziska Steidl, BA, Ullrich Kapl, Hubert Dorninger **Lektorat:** Mag. Petra Danhofer, Mag. Tamara Gruber-Pumberger **Editorial Design:** KNUT.GRAFIK knut.grafik@aon.at **Bilder:** wenn nicht anders angegeben Business Upper Austria – OÖ Wirtschaftsagentur GmbH/Netzwerk Humanressourcen. **Titelbild:** ©iStock/kieferpix; Gastbeiträge müssen nicht notwendigerweise die Meinung des Herausgebers wiedergeben. Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; eine Haftung ist ausgeschlossen. Bilder S. 11: cityfoto/Wolfgang Simlinger, cityfoto/Pelzl Roland



Grenzgang für Fortgeschrittene

Eine moderne Unternehmensführung mit Empathie und Weitblick versteht Kooperation und Kollaboration als Schlüssel zu langfristigem Erfolg. Mit dem richtigen Augenmaß und einem grenzgenialen Regulativ wohlgermerkt. Für Dr.ⁱⁿ Elke Schüßler, Universitätsprofessorin an der Johannes Kepler Uni in Linz, ein Must-have-and-practice. Die HR times hinterfragte das genauer.



Frau Prof.ⁱⁿ Schübler, Sie beschäftigen sich in Ihrer Arbeit und Forschung mit gesellschaftlichen Herausforderungen. Welche ist derzeit die Größte?

Aus meiner Sicht eindeutig der Klimawandel, flankiert von der wachsenden Ungleichheit. Wenn wir diese Probleme nicht in den Griff kriegen, eskalieren alle anderen großen Herausforderungen, so wie beispielsweise Migration, sauberes

Wasser oder menschenwürdige Arbeit. Ein menschenwürdiges Leben ist dann nämlich für niemanden mehr möglich.

Apropos: Wie definieren Sie menschenwürdige Arbeit? Welche Rolle spielt (dabei) die Digitalisierung? Ist sie Fluch oder Segen?

Ich untersuchte dieses Thema vor allem im Kontext mit Entwicklungsländern, insbesondere durchleuchtete

ich die Bekleidungsindustrie in Bangladesch. Stellen Sie sich vor: Weil ein Fabrikgebäude einfach einstürzte, starben dort im Jahr 2013 mehr als 1.000 Menschen und weitere 2.000 wurden schwer verletzt. Obwohl die Risse im Gebäudekomplex sichtbar waren, zwang man die Näher/-innen, dennoch in dieser Fabrik zu arbeiten – mit verheerenden Konsequenzen. Die Arbeiter/-innen waren chancenlos, sich gegen die Anweisung ►



Mag. Raphael Friedl, MSc.
Geschäftsführung | tech2b

Welche Bedeutung hat für Sie kollaboratives Arbeiten?

Für uns hat Zusammenarbeit oberste Priorität. In unserer Branche entstehen Wert und Leistung eben genau durch den engen Austausch mit dem Kunden und dessen intensive Mitwirkung. Auch innerhalb der Organisation können wir nur durch interdisziplinäre Zusammenarbeit erfolgreich sein. Die Entwicklung von Start-ups erfordert immer mehr Kompetenzen, als eine einzige Person mitzubringen vermag.

Wie lebt es tech2b und mit welchen Herausforderungen?

Wir leben einen klaren Key-Accounting Ansatz. Der Lead-Berater/die Lead-Beraterin in einem Start-up holt sich je nach fachlichem Bedarf weitere Experten/-innen dazu. Es können sich dadurch Ressourcengpässe ergeben, wenn z. B. bei mehreren der rund 30 pro Jahr begleiteten Start-ups gleichzeitig Finanzierungs- oder HR-Themen priorisiert werden müssen.

Entschieden Sie sich in bestimmten Bereichen/Themenfeldern bewusst dagegen? Wo zieht tech2b die Grenze und warum?

Selten begleiten wir Unternehmen aus derselben Branche mit ähnlichen Kundensegmenten. Hier achten wir sehr genau auf eine strikte Trennung der eingesetzten Personen. So vermeiden wir einen ungewollten Informationstransfer und Interessenskonflikte. In unserer Initiative PIER4, in der wir öö. Leitbetriebe bei der Zusammenarbeit mit Start-ups unterstützen, leben wir eine Regel: Ein zweiter Leitbetrieb derselben Branche darf nur mit ausdrücklicher Zustimmung des bestehenden Kunden aufgenommen werden.

Dr. Martin Rupprecht
Personaldirektor |
OÖ Gesundheitsholding GmbH

Im Spitalsbetrieb, der gekennzeichnet ist von stark berufsrechtlich geregelten Kompetenzen, ist das optimale Zusammenspiel einzelner Akteure im Sinne der Kollaboration von entscheidender Bedeutung. Nur so können optimal Prozesse gestaltet werden.



des Managements zu wehren – nicht zuletzt deshalb, weil Gewerkschaften in Bangladesch politisch unterdrückt werden. Menschenwürdige Arbeit sieht anders aus und bedeutet das Gegenteil: Respekt vor fundamentalen Menschenrechten ebenso wie Arbeitssicherheit, ein gerechtes Einkommen, die Freiheit, sich kollektiv zu organisieren oder die Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Menschenwürdige Arbeit ist aber nicht nur im Niedriglohnsektor und in Entwicklungsländern ein Problem. Auch hierzulande beutet man Arbeiter/-innen oft auf unterschiedliche Art und Weise aus oder behandelt sie menschenunwürdig – man denke nur an die Vorzeigeskandale

wie die Mitarbeiterüberwachung in Lebensmitteldiscountern, die Todesfälle bei Amazon-Lagerarbeitern/-innen oder die hohe Suizidrate bei Investmentbankern/-innen.

Und puncto Digitalisierung: Natürlich bietet sie viele Chancen, zum Beispiel das Automatisieren müßiger, monotoner Arbeitsschritte oder das Homeoffice. Letzteres ermöglicht zumindest theoretisch besonders Eltern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Praxis zeigt aber leider ein anderes Bild: Statt Entlastung erfahren viele Menschen Beschleunigung, Überlastung und Überforderung durch ständige Erreichbarkeit – bei gleichzeitig sinkendem Lohnniveau und wachsenden

Lebenshaltungskosten. Dies knechtet „Niedriglöhner“ ebenso wie die sogenannte Mittelschicht. Der Trugschluss, dass Technik unser Leben vereinfacht und wieder mehr Freizeit und Muße ermöglicht, kursiert tatsächlich schon lange. Denken Sie nur an Bertrand Russells „In praise of idleness“, erschienen 1935.

Die Digitalisierung schiebt diese Entwicklung gewaltig an. Sein Handy oder andere Geräte abzuschalten, grenzt mittlerweile schon an Luxus. Die Indizien deuten leider darauf hin, dass sich dieser Trend in absehbarer Zeit nicht ändern wird. Dabei könnten neue intelligente Technologien sehr viel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen. Effizienteres

Mag. Irene Bouchal-Gahleitner
HR | Netural GmbH

Kollaboratives Arbeiten ist eine Grundsäule unserer Organisationsstruktur: Wir arbeiten in interdisziplinären, selbstorganisierten Teams, sowohl in der Entwicklung als auch in den internen Services. Durch die Komplexität unserer Projekte und das Arbeiten mit agilen Entwicklungsmethoden (z. B. SCRUM), können Einzelpersonen in unserer Struktur nicht erfolgreich sein. Es braucht die unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen, um beste Lösungen zu generieren. Diese Art des Arbeitens setzt ein vertrauensvolles Miteinander und soziale Skills voraus, die man auch lernen und üben muss.

Bild: Netural GmbH



Thomas Olbrich,
Chief Culture Officer | karriere.at

Kollaboration heißt für uns: Vertrauen und Verantwortung übertragen, mit klaren Spielregeln und Grenzen, wo sie nötig sind. Davon sind wir überzeugt und das leben wir tagtäglich.

Bild: karriere.at/Robert Maybach



Arbeiten könnte beispielsweise die 4-Tage-Woche wiederbeleben, eine massive CO₂-Einsparung wegen des Rückgangs des Pendelverkehrs wäre ein Echo davon. Ebenso die kürzere Laufzeit von Servern oder Klimaanlage in den Büros.

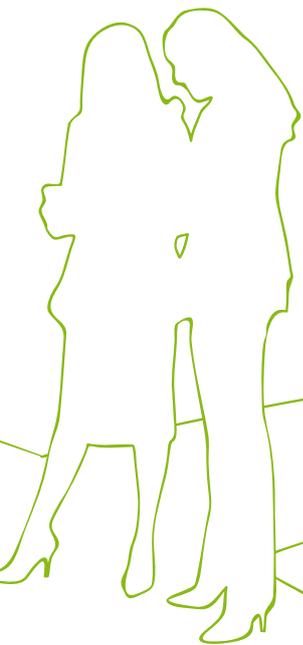
Was bedeutet Kollaboration in der Arbeitswelt? Wie weit müssen sich Unternehmen öffnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Welche Dynamik kann entstehen, wenn Netzwerke ineinandergreifen und Synergien entstehen? Und wo sind die Grenzen?

Wir als Organisationstheoretiker/-innen würden sagen: Ein Öffnen der Organisationsgrenzen bedarf auch immer einer Schließung bzw. einer Festlegung von Grenzen. Ohne das

eine ist das andere nicht möglich. Öffnen Betriebe beispielsweise ihren Strategieprozess oder praktizieren „open innovation“, ist es klug zu überlegen, welche Themen sie wann für welche Zielgruppen öffnen – sonst werden sie von Informationen, die sie gar nicht verarbeiten können, überschwemmt, was auf der Gegenseite Frust auslöst.

Auch interorganisationale Netzwerke und strategische Allianzen regeln durch klare Grenzen ihre Mitgliedschaften. Diese müssen natürlich von Zeit zu Zeit adaptiert werden. In unserer Forschung untersuchen wir kreative Kollaborationen in der Musik- und Pharmaindustrie. In der Tat wird es auch hier immer

attraktiver, neue Organisationsformen wie Inkubatoren oder spezielle „Experimentierräume“ zu schaffen. Im Musikbereich spielen Online-Plattformen eine immer wichtigere Rolle. Doch auch hier zeigt sich, dass wirklich offene Kooperation nur dann entsteht, wenn auch ein gewisses Vertrauen zwischen den Menschen da ist – und dieses entsteht üblicherweise nicht in komplett offenen Räumen, sondern in jenen – physisch wie virtuell – in denen klare Regeln und Normen die Zusammenarbeit regulieren. Eines muss klar sein: Gerade in kreativen Segmenten kann man den vorherrschenden Wettbewerb niemals ganz ausschalten; muss man auch nicht, das Spannungsverhältnis von Wettbewerb und Kooperation muss ►



Daniel Mabrouk
Head of Innovation and Business Design | Grand Garage

Welche Bedeutung hat für Sie kollaboratives Arbeiten?

Kollaboration bedeutet für mich voneinander lernen und Perspektiven vereinen, die am Schluss zu einem besseren Ergebnis, aber auch zu mehr Aha-Momenten führen.

Wie lebt es Ihre Organisation und mit welchen Herausforderungen?

Kollaboration „passiert“, man muss nur den Nährboden zur Verfügung stellen; wir kuratieren aber auch aktive Kollaborationsformate, das ist bei einer breit gefächerten Zielgruppe wie der unsrigen sehr wichtig. Wir achten darauf, dass die Interessen aller gewahrt bleiben und Erwartungen von Anfang an gut kommuniziert werden.

Entscheiden Sie sich in bestimmten Bereichen/Themenfeldern bewusst dagegen?

Ja, bei eindeutig definierten Zuständigkeiten und Verantwortungen und wo klare Prozesse Menschen effizient arbeiten lassen. Kollaboration ist bei der Vergabe von Handlungsbereichen und beim Aufsetzen von Prozessen sehr wichtig. Bei uns betrifft dies hauptsächlich das Member-Management, das gesamte Schulungskonzept und die Qualitätssicherung.

Wo ziehen Sie in Ihrer Organisation die Grenze und warum?

Dort, wo politische, religiöse oder andere Interessensgruppierungen eigennützig werden. Wir verstehen uns als einen neutralen Raum des Experimentierens und Kollaborierens und als neutraler Interessensvertreter. Wir agieren als Schnittstelle bzw. Vernetzungskatalysator für die verschiedensten Akteure.

allerdings ausgeglichen sein, was durch Management und Organisation immer wieder aktiv adressiert werden muss.

Sie untersuchen die Rolle unterschiedlicher Organisationsformen als Treiber von Kreativität und Innovation. Mit welchen Erkenntnissen? Gibt's die „optimale“ Organisationsform?

Wir untersuchen in unserem Forschungsprojekt ganz unterschiedliche Organisationsformen in unterschiedlichen Branchen und Kontexten: angefangen vom Pharma-Labor in Großunternehmen über Teams auf

einem Forschungscampus bis hin zu Start-ups und Allianzen zwischen „Big Pharma“. Aber auch innovative Start-ups im Pharmabereich sowie Songcamps, Studios und Online-Plattformen fürs Songschreiben in der Musikindustrie.

Dabei blicken wir auch auf das institutionelle Umfeld, in das das Kreativschaffen eingebettet ist: Patent- und Copyrightanwälte/-innen beispielsweise und die strenge gesetzliche Regulierung der Pharmaforschung. Aus unserer Sicht liegt es weniger an der Organisationsform – selbst Mitarbeiter/-innen in bürokratischen

„Big Pharma“-Unternehmen können noch kreative Ideen hervorbringen. Allerdings schaffen sie es in diesem Kontext kaum, diese auch wirklich weiter bis zur Marktreife zu entwickeln, da risikoreiche Ideen von der Organisation ausselektiert werden.

Egal in welchem Kontext: Es braucht ein paar Pioniere, die von einer Idee überzeugt sind und diese – allen Widerständen zum Trotz – weiterverfolgen. Hierbei spielen bestimmte Praktiken des Organisierens eine wichtige Rolle. Beispielsweise ist es gerade in der Phase der Ausarbeitung einer Idee wichtig, diese vor äußeren

**Dipl.-Umweltwiss. Mag. Markus Manz
CEO | Software Competence Center Hagenberg GmbH**

In einer Welt, in der die Daten- bzw. Informationsmengen explodieren und in der Entscheidungen immer schneller getroffen werden sollen, kann kollaboratives Arbeiten gar nicht hoch genug gehoben werden.

Moderne Betriebe tendieren dazu, Entscheidungen zu dezentralisieren – sie werden dadurch viel mehr zum Organismus (analog dem Menschen). Das impliziert, dass Informationen und Wissen nicht mehr nur hierarchisch durch die Firma fließen, sondern dezentral verfügbar sein müssen. Menschen müssen daher mehr miteinander und mit Systemen interagieren, denn sie müssen nicht mehr alles kennen, können und wissen.

Welche Bedeutung hat Kollaboration?

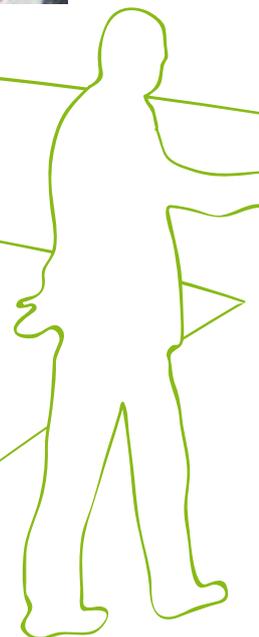
Niemand kann mehr komplexe Entscheidungen auf Basis eigenen Wissens rasch treffen. Die Vernetzung der Wissensträger einer Organisation und die gute Zusammenarbeit derer sind essenziell und qualifizieren ein Unternehmen. Und das ist keine Frage des „Ob“, für das „Wie“ gibt's allerdings kein Patentrezept.

Wie lebt es das SCCH und mit welchen Herausforderungen?

SCCH transformiert sich gerade. Entscheidungen werden immer stärker an der Basis getroffen (werden). Schwierig wird es, die Informationslogistik zu optimieren, denn jeder muss die für ihn richtige Information zur für ihn optimalen Zeit abrufen können.

Entschieden Sie sich in bestimmten Bereichen/Themenfeldern bewusst dagegen?

Ich entscheide mich eigentlich nie gegen Kollaboration, es sei denn bei sensiblen Entscheidungen.



Einflüssen und Kritik möglichst gut zu schützen und – um wieder auf den obigen Punkt zurückzukommen – klare Grenzen zu ziehen. Ein permanenter „Offenheitsdruck“, wie er beispielsweise durch „open offices“ erzeugt wird, ist der Kreativität und Innovation gar nicht dienlich. Viele Studien zeigen, dass gerade in „open offices“ – wegen zu viel Offenheit – Kooperationen oft verhindert werden. Auch hier braucht es wieder aktive Praktiken des Organisierens, durch die beispielsweise bewusst Interaktionen geschaffen werden. ■

Elke Schüssler

ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Vorständin des Instituts für Organisation an der Johannes Kepler Universität Linz. Zuvor war sie Juniorprofessorin für Organisationstheorie an der Freien Universität Berlin, wo sie 2008 zum Thema „Strategische Prozesse und Persistenzen“ promovierte. Sie hat einen Bachelor-Abschluss in Psychologie von der University of Sussex und einen Master in Industrial Relations and Personnel Management, London School of Economics. Sie erforscht gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel, menschenwürdige Arbeit und Digitalisierung. Sie ist Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Beiträge in führenden internationalen Fachzeitschriften.

Ihre Forschung wurde u. a. mit dem Academy of Management Journal Best Paper Award sowie mit dem Best Paper Award des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB) ausgezeichnet.



Bild: Robert Maybach

Bild: Miba AG

Bernhard Reisner Vice President Human Capital | Miba AG

Kollaboratives Arbeiten? Gemeinsam auf Augenhöhe Lösungen finden und umsetzen – das ist der richtige Ansatz in einem VUCA-Umfeld. Die Möglichkeiten, die uns Dekarbonisierung, E-Mobility und Digitalisierung bieten, setzen wir so rascher, zielorientierter und effektiver um.

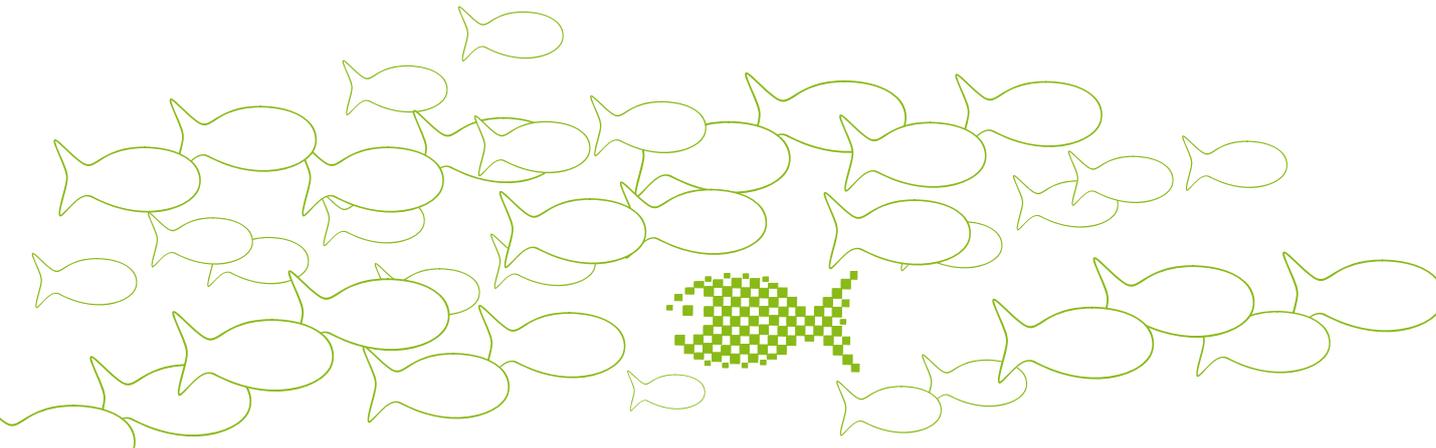


Mag. Mario Schmid Director Human Resources | KEBA Group

Gibt es ein gemeinsames Interesse, ein kräftiges Zielbild, angefeuert durch die Phantasie eines Mehrwerts im Gemeinsamen, ist ein Grundstein für Kollaboration gelegt. Ist die Aufgabe zudem komplex, neuartig und mit den üblichen Verhaltensweisen, Hierarchien und Prozessen schwer lösbar, braucht es ein abteilungs- und oft unternehmensübergreifendes Miteinander. Der Lohn für diese Art der Zusammenarbeit ist die Chance auf ein besseres Ergebnis als es einzelne Menschen, Abteilungen oder Unternehmen je hervorbringen könnten. Da die sich ständig verändernde Welt auf alle Unternehmensbereiche wirkt, kann es auch alle Themenfelder betreffen.



Bild: KEBA AG



HR-Reifegradmodell dokumentiert den Umbruch

Die industrielle Produktion befindet sich in einem Wandlungsprozess, geprägt von neuen Technologien und digitalen Anwendungen. Die digitale Transformation ist aber nicht nur ein IT-Thema. Bei der Digitalisierung von Prozessen gilt es ebenso, die bestehende Unternehmensstruktur und die Einbindung der Mitarbeiter/-innen in Prozesse zu betrachten. Dazu kommt der demografische Wandel, der die Produktion selbst und ganze Organisationen maßgeblich prägt. Das HR-Reifegradmodell hilft Unternehmen, die individuelle Reife des HR-Systems in Bezug auf Industrie 4.0 zu bestimmen und darauf basierend Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Nach einem halben Jahr Praxistest sind nun erste Trends zu erkennen.

HR-Abteilungen im Wandel

Die Erfahrungsberichte zeigen: HR-Abteilungen befinden sich im Umbruch. Das Rollenverständnis der klassischen Personalabteilung hat sich drastisch verändert. Von der administrativen Personalverwaltung hin zum agilen, strategischen Personalmanagement ist es zwar ein weiter Weg, doch viele Geschäftsentscheider sind von diesem Kurs überzeugt. Change Agents oder Human Capital Entwickler/-innen sind nur zwei der neuen Positionen, die Organisationen auf die Zukunft vorbereiten sollen.

Führung neu gedacht

Bei der Digitalisierung von Prozessen wird die frühzeitige Einbindung der betroffenen Mitarbeiter/-innen als erfolgsentscheidend bewertet. Diese sollen bei der Auswahl, Gestaltung und Implementierung neuer Systeme von Beginn an mit einbezogen werden. Das Verständnis von Führung verändert sich dabei zunehmend. Führungspersönlichkeiten müssen sich zu Teamplayern weiterentwickeln. Der Chef/die Chefin von morgen fördert Kultur, Wissen und Können seiner Mitarbeiter/-innen. Zu seinen/ihrer zen-

tralen Aufgaben zählt die Verbesserung von Kooperations- und Kommunikationsplattformen. Seitens HR-Abteilungen sind Maßnahmen gefragt, die Führungskräfte beim Ankommen in ihrer neuen Rolle unterstützen.

Austausch fördern

Organisationen stehen der Herausforderung gegenüber, ein höheres Maß an Austausch-Mentalität in ihre Strukturen zu integrieren. Dazu zählt ein wertschätzendes, fehlerfreundliches Umfeld ebenso wie lernförderliche Arbeitsbedingungen und ein offenes Gesprächsklima. Auch hier muss die HR-Abteilung entsprechende Maßnahmen setzen, die den Austausch unter Mitarbeitern/-innen fördern. Der Mensch und seine individuellen Fähigkeiten rücken künftig noch weiter in den Mittelpunkt.

HR-Reifegradmodell liefert Antworten

Welche Stellschrauben können wir drehen, um uns auf bevorstehende Veränderungen vorzubereiten? In welchem Bereich besteht das größte Verbesserungspotenzial? Wie wollen wir – oder besser formuliert – wie müssen wir in Zukunft zusammenarbeiten? Diese Fragen können durchaus unbequem sein. Sie zeigen nicht nur Chancen, sondern decken auch Schwächen der Organisation auf. Beantworten sollte sie aber jeder, der in Zukunft den Erfolg sicherstellen will. Das HR-Reifegradmodell bringt Licht ins Dunkel und steuert Unternehmen durch Change-Prozesse. ■

Ansprechpartner:

Ronald Mitterndorfer, MA
Employer Branding, Recruiting,
Kennzahlen, Personalentwicklung
ronald.mitterndorfer@biz-up.at
Tel.: +43 732 79810 5191

ÜBRIGENS:

Das HR-Reifegradmodell bietet Organisationen die Chance, den Entwicklungsstand entlang von elf Dimensionen zu vergleichen – mit anderen Unternehmen, zwischen den Abteilungen und innerhalb der Region. Wo steht Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?



Strategien für das Match um Fachkräfte

Fachkräfte sind die Basis für den Erfolg der oberösterreichischen Unternehmen. Entscheidend ist, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Doch wie können Unternehmen im Kampf um die besten Köpfe brillieren? Diese Frage stand diesen Herbst im Zentrum mehrerer Veranstaltungen von Business Upper Austria.

Frage nach dem Warum

Der Fachkongress „Personal als zentraler Wettbewerbsfaktor“, der Ende September im Linzer Kunstmuseum Lentos stattgefunden hat, lieferte Antworten auf zentrale Fragen der Fachkräftesicherung. Laut **Johannes M. Blätterbinder** (Bild rechts), Personalverantwortlicher der Energie AG, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen absolute Ehrlichkeit. Die weiteren Faktoren sind vielfältig: flexible Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Sozialleistungen, betriebliche Gesundheitsförderung, erfolgreiches Onboarding, Kontaktpflege zu Bildungseinrichtungen u.v.m. Vor allem die „Generation Z“ legt Wert auf intensive Feedbackkultur, Konfliktmanagement, Eigenverantwortung, Sinnstiftung durch die Arbeit, flache Hierarchien, ansprechend gestaltete Räume und neue Arbeitsmethoden. „Die Generation Z sucht in der Arbeit Sinn“, betonte auch Paul Eiselsberg vom IMAS-Institut, „daher muss der Arbeitgeber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Bewerberinnen und Bewerbern immer das Warum erklären.“



Chefs mit Know-how

Wie man sich als Arbeitgeber erfolgreich bei potenziellen Mitarbeiter/-innen bewirbt, veranschaulichte Keynote-Speaker **Axel Haitzer** beim Zukunftsforum Arbeitsmarkt am 2. Oktober. Für Haitzer ist klar: Längst können sich gut qualifizierte Bewerber/-innen passende Unternehmen aussuchen. Im globalen Wettbewerb um Fachkräfte geht es immer mehr darum, auch international als attraktiver Arbeitsstandort sichtbar zu werden. Bei der Podiumsdiskussion mit den HR-Leitern **Margit Bencic** (MIC Datenverarbeitung) und **Andreas Berger** (Rosenbauer) sowie AMS-OÖ-Chef **Gerhard Straßer**, WKÖ-Vizepräsidentin **Angelika Sery-Froschauer** und Wirtschafts-Landesrat **Markus Achleitner** (Bild links) wurde deutlich: Umdenken ist notwendig. Wir brauchen eine Willkommenskultur und Unterstützungsleistungen für internationale Arbeitskräfte. Initiativen wie „Welcome2Upper Austria“ schaffen bereits entsprechende Angebote in Oberösterreich.



Dynamik statt Stillstand

Eine ungewisse Zukunft fordert Organisationen und deren Führung heraus. Daher widmeten sich zwei Workshops beim OÖ Zukunftsforum Technologie und Wirtschaft, das von 30.9. bis 2.10. in Linz stattfand, der Frage, wie agiles Arbeiten gelingt. Mit **Tobias Stefan** und **Christian Hertfelder** (Bild rechts) von consistency, Brigitta Hager von Trigon Entwicklungsberatung, dem Linzer Organisations- und Teamentwickler Siegfried Lachmair sowie der Unternehmensberaterin Erika Karitnig hatte das Netzwerk HR erfahrene Agilitätsexperten/-innen engagiert. Jeder will agil sein, doch was heißt das eigentlich? Diese Frage beantworteten beide Workshops. Und sie lieferten Methoden und Werkzeuge für die agile Transformation sowie agiles Führen. ■



ERFA Recruiting – NEU

Am quantitativ abflachenden Arbeitsmarkt sind die Suche und die Einstellung von gefragten Arbeitskräften Thema Nummer eins. Vielen Personalisten/-innen drängt sich dabei die Frage auf, wie der Recruiting-Prozess im eigenen Unternehmen zu verbessern ist, wo sich die High Potentials verbergen und wie diese den Weg zur eigenen Organisation finden.

ERFA Personalentwicklung

Bei der ERFA Personalentwicklung plaudern HR-Profis aus dem Nähkästchen und tauschen sich über Erfolge, Misserfolge sowie Herausforderungen bei der Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter/-innen aus.

ERFA Internationale Fachkräfte – NEU

Der globale Arbeitsmarkt birgt großes Potenzial für öö. Betriebe und stellt HR-Manager/-innen gleichzeitig vor neue Herausforderungen. Die ERFA Internationale Fachkräfte richtet sich an Unternehmen, die bereits internationale Arbeitskräfte am Standort Oberösterreich beschäftigen und auch an jene, die diesen Schritt in Zukunft wagen möchten.

Firmenübergreifender Wissensaustausch als Innovationsmotor

Erfahrungsaustauschrunden (ERFA) ermöglichen Unternehmen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen. Dabei werden gemeinsam definierte HR-Themen in einer geschlossenen Gruppe diskutiert, um neue, praxisnahe Lösungsansätze zu finden. Die Runde trifft sich dreimal jährlich bei wechselnden Gastgebern. Im Vordergrund der Treffen steht der Erfahrungsaustausch, zusätzlich gibt es fachlichen Input von unterschiedlichen Experten/-innen. Neben den bestehenden Themen „Gesundes Arbeiten“, „Personalentwicklung“ und „KOMPASS“ setzt das Netzwerk HR 2020 zwei weitere Schwerpunkte. Die Erfahrungsaustauschrunden werden um die Themen „Recruiting“ und „Internationale Fachkräfte“ erweitert.

Weitere Informationen und Anmeldung:
www.netzwerk-hr.at/veranstaltungen

ERFA Gesundes Arbeiten

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt und führt zu neuen Belastungen für Mitarbeiter/-innen. Wie Unternehmen gesundes Arbeiten fördern und betriebliche Gesundheitsmaßnahmen zur Stärkung der Arbeitgebermarke nutzen können, wird in der ERFA Gesundes Arbeiten thematisiert.

ERFA KOMPASS

Familienfreundlichkeit bzw. die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ist für Unternehmen mehr und mehr ein entscheidender Zukunftsfaktor. Die ERFA KOMPASS thematisiert, was im betrieblichen Umfeld alles mit Frauen- und Familienfreundlichkeit bewegt werden kann.

Die Erfahrungsaustauschrunden sind ein Exklusiv-Angebot für Partner des Netzwerks HR. Melden Sie sich jetzt an und profitieren Sie vom Wissensaustausch mit der öö. HR-Community!



Neue Wege im Recruiting



Bild: Karin Bergmann

Vom Beginner zum Talente-Gewinner

Die digitale Transformation stellt unsere Arbeitswelt auf den Kopf. Wie sich das Arbeiten in einer digitalisierten Welt verändert, welche Recruitingstrategien erfolgreich sind und wie Unternehmen zum Talente-Magneten werden, zeigt KOMPASS im Netzwerk HR in unterschiedlichen Formaten auf.

Neue Technologien verändern Organisationsmodelle und lassen nie dagewesene Berufsfelder entstehen. Themen wie flexible Arbeitszeitmodelle und virtuelle Teams stellen Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen, bieten aber ebenso viele Chancen für Arbeitgeber und Mitarbeiter/-innen. Wie Unternehmen in Zeiten des digitalen Wandels als attraktiver Arbeitgeber auftreten, weiß Recruiting-Strategin Claudia Lorber.



Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung konnte Claudia Lorber im Seminar sinnvolle Strategien vermitteln und räumte auch sofort mit weniger vielversprechenden Lösungsansätzen auf. In erfrischender Art und Weise wurde einen Tag lang über moderne und zukunftsorientierte Methoden zur Personalansprache diskutiert. Ein Seminar, in dem einem mit Sicherheit nicht langweilig wird und man voller Tatendrang nach Hause geht.

Christina Schickmair, MA, Personalmanagement | Kappa Filter Systems GmbH

Bild: Kappa Filter Systems GmbH

Recruitingstrategien, die wirken

Claudia Lorber entwickelt mit ihren Kunden österreichweit zielgruppenspezifische Kampagnen und hilft, die richtigen Talente zu finden. Rund 20 HR-Verantwortliche oberösterreichischer Betriebe holten sich im September beim KOMPASS-Workshop mit der Expertin Impulse und praktische Tipps zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter/-innen. Neben Dos and Dont's beim Verfassen des idealen Stelleninserats lernten die Teilnehmer, ihre „Candidate Persona“ zu definieren.

Recruiting weiblicher Talente

Claudia Lorber unterscheidet zwischen Ansprache-Strategien für weibliche und männliche Talente. „Es fehlt leider oftmals am Know-how, wie man weibliche Fachkräfte konkret anspricht – und diese Lücke möchten wir schließen“, betont die Recruiting-Expertin. Wichtig sei, Frauen auf den richtigen Kanälen anzusprechen und sich mit konkreten Angeboten als familienfreundlicher Arbeitgeber zu präsentieren. Unterstützung bei der Weiterentwicklung einer vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitswelt bietet KOMPASS. Das Kompetenzzentrum im Netzwerk HR ist die zentrale Anlaufstelle für Unternehmen in Oberösterreich rund um die Themen Frauen und Arbeitswelt sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Schöne neue Arbeitswelt

Wie Unternehmen und Mitarbeiter/-innen dem Wandel positiv begegnen und die Chancen der Digitalisierung nutzen können, zeigt die KOMPASS-Publikation „Arbeiten in einer digitalisierten Welt“ auf. Neben umfangreichem Hintergrundwissen zu künftigen Arbeitsorganisationen, Beschäftigungsmustern und Kompetenzanforderungen enthält die Unterlage vor allem praktische Recruiting-Tipps und Leitfäden zur Ansprache weiblicher Talente. Die Broschüre wird im ersten Halbjahr 2020 auf www.kompass-ooe.at zum Download bereitstehen. ■

Am 4. Februar 2020 leitet Claudia Lorber einen weiteren Workshop zu effektivem Recruiting. Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.kompass-ooe.at



KOMPASS | Kompetenzzentrum für Karenz und Karriere wird im Auftrag des Frauenreferates des Landes OÖ und der Frauenlandesrätin in Kooperation mit der Wirtschaftskammer OÖ umgesetzt.

ÜBRIGENS:

KOMPASS ist das unabhängige Kompetenzzentrum für betriebliche Kinderbetreuung und begleitet Betriebe von der Projektentwicklung über die Auswahl der Kooperationspartner bis hin zur Umsetzung. Ob Kinderbetreuung in den Sommerferien oder ganzjähriger Betriebskindergarten – planen auch Sie mit uns Ihre betriebliche Kinderbetreuung: www.kompass-ooe.at



Frauen in Chefetagen

Ohne Frauen geht es nicht – weder im Privat- noch im Berufsleben. Doch immer noch sind Frauen in den Chefetagen in der Unterzahl. Einen wichtigen Beitrag, um den Anteil weiblicher Führungskräfte in oberösterreichischen Unternehmen zu erhöhen, leistet seit 2003 das Netzwerk Humanressourcen mit dem Cross-Mentoring Programm und dessen Programmleiterin Mag.^a Doris Schulz. Weibliche Nachwuchs-Führungs- und Schlüsselkräfte werden dabei von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren aus anderen Unternehmen begleitet, um sie auf ihre verantwortungsvolle Position im Unternehmen vorzubereiten. Am 20. November 2019 fand im LIT Open Innovation Center der Johannes Kepler Universität die Abschlussfeier des 16. Cross-Mentoring Durchgangs statt. Zwölf Unternehmen hatten ihre Potenzialträgerinnen ins Programm geschickt.

Große Nachfrage bei Unternehmen

Das Programm wurde im Jahr 2003 ins Leben gerufen, um den Frauenanteil in den öö. Führungsetagen zu steigern. Insgesamt absolvierten das Cross-Mentoring bereits 223 Mentees aus 57 unterschiedlichen Unternehmen. Die aktive Förderung weiblicher Führungskräfte und Spezialistinnen steht im Fokus des Cross-Mentoring Programms.



Mentee Silvia Lengauer, Leiterin Kredit-Backoffice Firmenkunden | VKB-Bank

Im Cross-Mentoring Programm empfand ich es als sehr angenehm, dass die Gestaltung und auch Theorievermittlung immer sehr praxisbezogen und gut organisiert wurde. Mir ist ein sehr erfahrener Mentor zur Seite gestellt worden, der sich kümmert, berät und auch fordert. Mit seiner Hilfe konnte ich mich weiterentwickeln, Situationen hinterfragen und auch gleich in der Praxis testen. Ebenso gab es immer die Möglichkeit zum Austausch zwischen den Mentees. Es ist immer wieder sehr spannend, auf Menschen aus anderen Branchen zu treffen und aus deren Erfahrungen zu lernen. Ich bin meinem Mentor für sein Feedback, reges Interesse und den Einblick in seinen Führungsstil sehr dankbar.

Bild: Andreas Röbl

Cross-Mentoring 2020

Anfang März 2020 startet bereits der 17. Durchgang des Cross-Mentoring Programms. Beim Infoabend am 15. Jänner 2020 erfahren Interessierte alle Details dazu. Die Anmeldung für das Cross-Mentoring Programm ist per E-Mail an office@crossmentoring.at oder auf www.crossmentoring.at bis zum 7. Februar 2020 möglich. ■



Happy Seminar together

Erfolgreich tagen in unseren Seminarhotels

Dynamische Stadtkulisse, inspirierende Bergwelt oder historische Klostermauern: Die JUFA Hotels bieten den idealen Workspace für Meetings aller Art.

jufa.eu/seminarhotels





Liebe Partner und Freunde des Netzwerks HR!

Wenn Sie diese Ausgabe der HR times in Ihren Händen halten, bin ich nicht mehr Teil des Netzwerk HR-Teams.

Ich habe diesen Herbst für eine berufliche Veränderung genutzt und beschreite künftig neue Wege in der Personal- und Organisationsberatung bei der Pro Active Beratungs- und Trainings GmbH.

Viel zu schnell sind die letzten 6 Jahre im Netzwerk HR für mich vergangen und ich schaue mit Freude und Demut auf die umgesetzten Projekte, Veranstaltungen und inspirierenden Begegnungen mit vielen außergewöhnlichen Menschen zurück. Insbesondere unsere Arbeitswelt war in den letzten Jahren von hoher Dynamik geprägt und hat viele spannende Themen und Trends eröffnet: New Work, Selbstorganisation, Agilität, VUCA, Purpose und neue Organisationsformen. Die Bandbreite ist groß und erlaubt vielversprechende Entwicklungen in der Zukunft. Es war ein Hochgenuss, firmenübergreifende Kooperationen mit verschiedensten Organisationen zu entwickeln und innovatives, zukunftsweisendes HR-Management gemeinsam voranzutreiben!

Das vertrauensvolle Verhältnis zu Ihnen als Partnerunternehmen oder als Teil der HR-Community hat in den letzten Jahren ein weites inhaltliches Spektrum an Projekten und fachlichen Veranstaltungen ermöglicht. In diesem Sinne darf ich mich herzlich für die ausgezeichnete und partnerschaftliche Zusammenarbeit bei Ihnen bedanken!

Neben vielen Formaten und Fachevents mit inspirierenden Impulsen und Methoden, waren es immer die persönlichen Begegnungen und Menschen, die das Netzwerk HR ausgezeichnet haben. Meinem Team gebührt wohl der größte Dank – liebe Romana, Evelyn, Nicole, Irene, Lisa und lieber Ronny – wahrt euch eure Ganzheit, eure Haltung und eure Begeisterungsfähigkeit. Es war eine großartige Bereicherung, mit euch arbeiten zu dürfen!

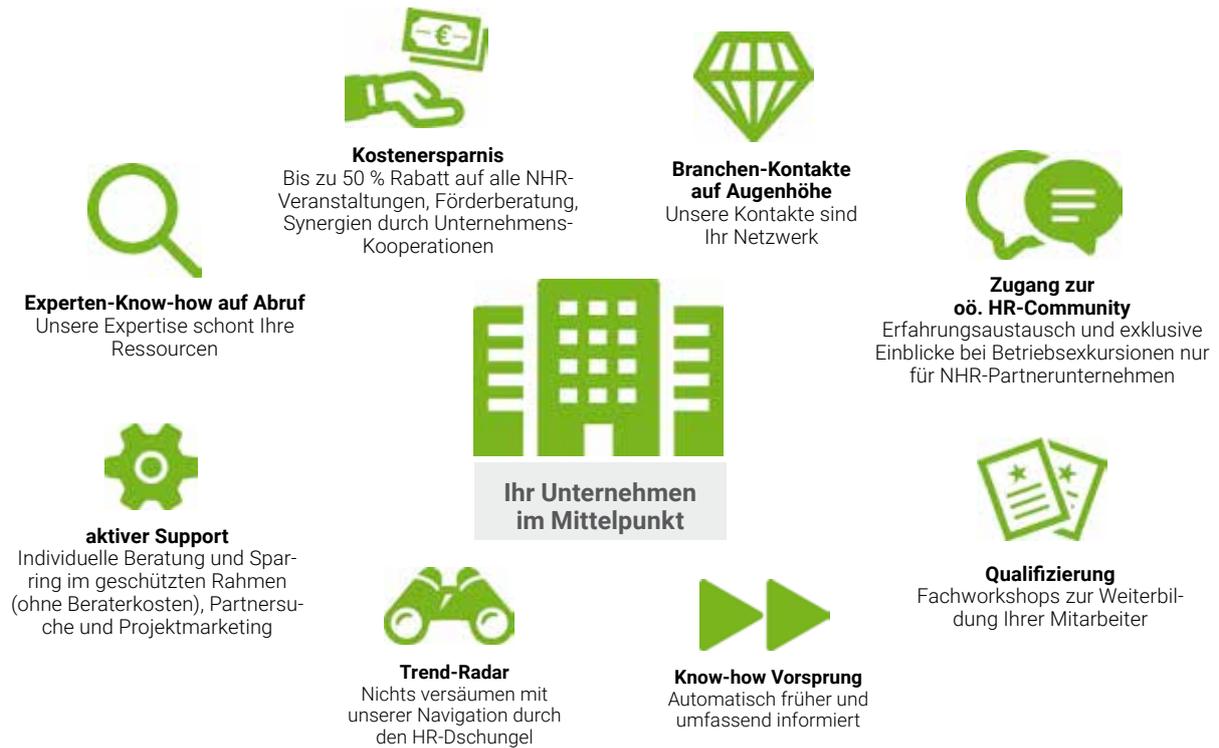
Bleiben Sie dem Netzwerk HR treu verbunden, um zusammen Personalarbeit von morgen weiterzudenken: Das Netzwerk HR schafft in Oberösterreich Möglichkeiten und Räume, um sich persönlich weiter zu qualifizieren und sich mit anderen HR-Profis zu vernetzen. Das Team ist unermüdlich, neue, innovative Formate und Themen für die Personal- und Organisationsentwicklung zu entdecken! ■

In diesem Sinne – alles Gute, bis bald & auf Wiedersehen!
Stefan Promper

**„Alles Gute,
bis bald & auf
Wiedersehen“**



Werden Sie Teil unserer HR-Community!



Hier schließen Sie Ihre Mitgliedschaft ab: www.netzwerk-hr.at/partner-im-nhr/partner-werden/
Oder vereinbaren Sie einen persönlichen Termin! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0732 79810 5199.

Veranstaltungen 1. Halbjahr 2020

- | | | | |
|--------------------|--|------------------|---|
| 15. JÄNNER | Cross-Mentoring
Infoabend | 23. APRIL | Get-together
Social Event by welcome2upperaustria |
| 16. JÄNNER | OE_Expertise 1.2 Die Entwicklung zum agilen Unternehmen gestalten | 23. APRIL | Workshop: Arbeitszeitmodelle in turbulenten Wirtschaftslagen |
| 20. JÄNNER | International Education in Upper Austria
by welcome2upperaustria | 28. APRIL | OE_Expertise 1.4 Innovationskultur auch in meinem Unternehmen! |
| 4. FEBRUAR | KOMPASS Workshop
Recruitingstrategien, die wirken! | 7. MAI | Workshop:
Performance Management |
| 27. FEBRUAR | Get-together
Social Event by welcome2upperaustria | 19. MAI | RotWeißRot Card Information Evening
by welcome2upperaustria |
| 3. MÄRZ | Erfahrungsaustauschrunde – NEU!
Internationale Fachkräfte | 28. MAI | Erfahrungsaustauschrunde
Personalentwicklung |
| 12. MÄRZ | Tax Evening for Internationals
by welcome2upperaustria | 18. JUNI | Erfahrungsaustauschrunde
Recruiting |
| 12. MÄRZ | Erfahrungsaustauschrunde
Gesundes Arbeiten | 18. JUNI | Get-together
Social Event by welcome2upperaustria |
| 17. MÄRZ | OE_Expertise 1.3
Mythos Cultural Change | 23. JUNI | Erfahrungsaustauschrunde
Internationale Fachkräfte |
| 19. MÄRZ | Erfahrungsaustauschrunde
Personalentwicklung | 25. JUNI | Erfahrungsaustauschrunde
KOMPASS |
| 24. MÄRZ | Erfahrungsaustauschrunde
KOMPASS | | |
| 26. MÄRZ | Erfahrungsaustauschrunde – NEU!
Recruiting | | |
| 17. APRIL | Austrian Culture Day
Interkulturelles Training für Expats | | |

Workshop-Reihe „OE_Expertise“

Die Fähigkeit, Veränderungen und wechselnde Rahmenbedingungen als ständige Weiterentwicklung in die Unternehmenskultur aufzunehmen, ist für Betriebe ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Workshop-Reihe „OE_Expertise“ unterstützt Sie bei der Organisationsentwicklung. Weitere Infos und Anmeldung: www.netzwerk-hr.at/veranstaltungen