



## Time to Change

Seite 6 und 7

**Im Kampf um Fachkräfte**  
Was Personalarbeit für KMU  
bedeutet. **Seite 3**

**HR-Projekte gemeinsam um-  
setzen** Fördermöglichkeiten für  
Kooperationsprojekte **Seite 4/5**

**Leitartikel Change Management**  
ExpertInnen im Gespräch **Seite 6/7**

**HR im Fokus** **Seite 8-11**  
mit Sonderbeitrag Social Media

**Impressionen 2010**  
Impressum **Seite 12**



**Liebe HR-Partner,  
sehr geehrte Damen  
und Herren!**

Die erste Ausgabe der HR-times 2011 widmen wir dem Thema „Wandel“, und weil es ergänzend gut passt, verändern wir auch gleich ihr Erscheinungsbild.

Der Wandel in den Organisationen aufgrund geänderter Rahmenbedingungen fordert ebenso unsere Aufmerksamkeit wie das sich ändernde Kommunikationsverhalten.

Veränderungen in Organisationen gibt es immer wieder. Wie eine Organisation und somit die MitarbeiterInnen damit umgehen (können) ist jedoch ausschlaggebend für das erfolgreiche, gemeinsame Bewältigen eines Veränderungsprozesses. Unser Leitartikel zeigt einige Beispiele auf, wie Betriebe den Wandel erfolgreich managen und MitarbeiterInnen durch die unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprozesses begleiten.

Auch das Kommunikationsverhalten hat sich in der letzten Zeit stark verändert. Neue Medien wie YouTube, Facebook, XING und Co. nehmen auch in der Berufswelt einen immer höheren Stellenwert ein und beeinflussen so unsere Kommunikation intern als auch extern. Der Beitrag „Social Media – Einzug in die Personalarbeit?“ auf Seite 9 diskutiert, was man bei der Unternehmenskommunikation via Social Media beachten sollte.

Die HR-times erscheint heuer erstmals mit zwei Ausgaben. Im September erhalten Sie die nächste mit einem Schwerpunkt zur HR-TAGUNG-11. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen im neuen Jahr und wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Netzwerken 2011!

Ihre

*Isabella Gusenbauer*

Mag.<sup>a</sup> Isabella Gusenbauer  
Netzwerk-Managerin Humanressourcen

[www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at)

# Neuer Web-Auftritt im HR-Partner- bereich

Mit der Partnerschaft im Netzwerk Humanressourcen kann eine Vielzahl an Leistungen in Anspruch genommen werden. Wir sind bemüht diese laufend für Sie weiterzuentwickeln und zu optimieren.

### Exklusive Vorteile auf einen Blick

- Download der Vortragsunterlagen von HR-Veranstaltungen
- Online-Kontaktdatenwartung
- Studien, Artikel und Buchtipps in unserer Literaturverwaltung zu Schwerpunktthemen



Miteinander die Zukunft gestalten.

# Partnerschaft im Netzwerk Humanressourcen

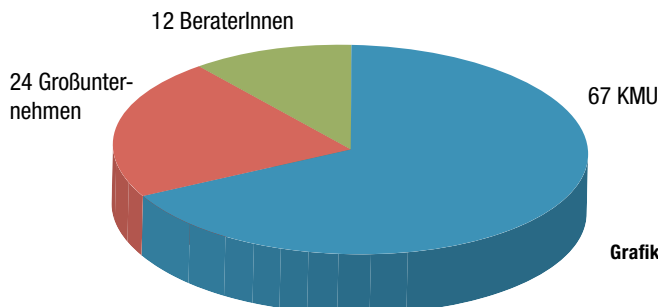
Seit der Einführung der Partnerschaft im Netzwerk Humanressourcen (NHR) im Jahr 2008 hat sich die Partner-Anzahl beinahe verdoppelt. Mit 91 Unternehmen und 12 BeraterInnen starten wir ins Jahr 2011.

### Nutzen auch Sie die Leistungen des Netzwerks Humanressourcen

- Initiierung, Begleitung und Unterstützung firmenübergreifender Zusammenarbeit
- Kommunikations- und Informationsplattform mit hohem Praxisbezug
- Neutrale Ansprechstelle zu HR-Themen

### Haben Sie Interesse an einer Partnerschaft? Informationen erhalten Sie bei:

Petra Thaller  
Netzwerk-Koordination  
Tel.: 0732 79810-5168  
E-Mail: [petra.thaller@clusterland.at](mailto:petra.thaller@clusterland.at)



Grafik: Partnerstruktur NHR

Was Personalarbeit für KMU bedeutet.

# Im Kampf um Fachkräfte

Fakt ist: Gutes Personal ist Mangelware. Daher rüsten sich immer mehr Klein- und Mittelunternehmen (KMU) für den „Kampf um die besten Talente“ und beschäftigen sich mit strategischer Personalarbeit. Wir haben nachgefragt, was Personalmanagement für KMU bedeutet.



Mit dem Wirtschaftsaufschwung hat rasch auch wieder der Fachkräftemangel die heimischen Betriebe ereilt und geschickte Lehrlinge oder erfahrene FacharbeiterInnen sind schwierig zu finden. Die brennendsten Herausforderungen im Personalmanagement treffen damit sowohl Groß- als auch Kleinbetriebe. Immer mehr KMU wissen um das Potenzial ihrer MitarbeiterInnen und haben erkannt, dass Personalarbeit der Schlüssel zum Erfolg ist. Wir wollen wissen, mit welchen HR-Themen sich die GeschäftsführerInnen und Personalverantwortlichen von KMU beschäftigen und was ihnen in der Personalarbeit besonders wichtig ist und stellen fest: Neben Klassikern wie MitarbeiterInnen-Führung, -Motivation und -Bindung wagen sie sich auch an Themen wie Change Management, Wissensmanagement und den Aufbau einer Arbeitgebermarke.

**Ing. Helmut Kraus, Geschäftsführer Aigner GmbH**

**MitarbeiterInnen-Zahl: 30**

**Tätigkeitsbereich: Absaug- und Filtertechnik**



Ing. Helmut Kraus, Aigner GmbH

„Unser Hauptaugenmerk liegt auf der Personalentwicklung: Da es am Markt kaum MitarbeiterInnen mit Branchenerfahrung gibt, müssen wir diese selber ausbilden und versuchen, die Schlüsselstellen für das Unternehmen intern zu besetzen. Das schafft wichtige Entwicklungsmöglichkeiten für unsere MitarbeiterInnen“, meint Ing. Helmut Kraus, Aigner GmbH.

**Renate Denk, GF Gesellschafterin Bayer Schilder GmbH**

**MitarbeiterInnen-Zahl: 43**

**Tätigkeitsbereich: Schilder-Erzeugung**

„Qualifizierte und richtig eingesetzte MitarbeiterInnen erzielen mit der richtigen Führungskultur hervorragende Unternehmensleistungen. Uns sind Unternehmenswerte sehr wichtig, denn sie



65 Jahre Bayer: Ing. Walter Bayer, Renate Denk

repräsentieren das Bild, das sich Menschen vom Produkt und Betrieb machen. Unternehmenswerte unterscheiden uns von MitbewerberInnen“, ist sich Renate Denk, Bayer Schilder GmbH sicher. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben in der Personalarbeit Fachkräfte zu halten, weil diese im Laufe

der Jahre sehr viel Know-how aufgebaut haben, sind sich die GeschäftsführerInnen der KMU uno sono einig.

## >> INFO-BOX

**Sommerakademie: Die Kunst, sich als ArbeitgeberIn einen Namen zu machen.**

**Termine** 16. – 17. Juni 2011

07. – 08. Juli 2011

18. November 2011

Arbeiten Sie in drei Modulen an der Frage, wie man als KMU den Kampf um die besten Talente gewinnt. Die 4-tägige Sommerakademie diskutiert die Fragen: Wie kann ich MitarbeiterInnen ...

... finden und in das Unternehmen erfolgreich integrieren?

... an das Unternehmen langfristig binden?

... Zufriedenheit mit Unternehmenskultur erhöhen?

Infos: [www.netzwerk-hr.at/sommerakademie](http://www.netzwerk-hr.at/sommerakademie)

**Best-Practice-Datenbank**

Sie suchen die richtigen BeraterInnen für Ihr HR-Projekt? Auf [www.netzwerk-hr.at/datenbank](http://www.netzwerk-hr.at/datenbank) finden Sie rund 100 Referenzprojekte der Personal- und Organisationsentwicklung und die prozessbegleitenden ExpertInnen.

**Checklisten & Leitfäden**

Nur für Partner, speziell für KMU: Wir schicken Ihnen das Werkzeug für Ihre Bewerbungsgespräche, MitarbeiterInnen-Befragungen, Stellenbeschreibungen oder Gesundheitschecks.

**Kontaktieren Sie uns!**

Fördermöglichkeiten für Kooperationsprojekte

# HR-Projekte gemeinsam umsetzen

Unser Ziel ist die Initiierung und Begleitung von firmenübergreifender Zusammenarbeit. Bereits 50 Partnerunternehmen arbeiten gemeinsam an ihren HR-Ideen und vertrauen in Kooperationsprojekten auf unsere Unterstützung.

Seit 2008 nutzten rund 50 Partnerunternehmen in Projekten der Personal- oder Organisationsentwicklung die Möglichkeit, Innovationen in Kooperation mit anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu realisieren. Diese Projekte sollen die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen forcieren. Das Land Oberösterreich unterstützt mit Fördermitteln aus dem Fond für Regionale Entwicklung (EFRE) in einer Höhe von bis zu

- 30 % des förderbaren Projektvolumens und
- 25.000 Euro je Projektpartner.

### Neues Angebot: Projektmanagement

In den letzten Jahren hat das Netzwerk Humanressourcen Projektgruppen vor allem bei der Einhaltung der geltenden Förderrichtlinien unterstützt. Seit Kurzem besteht auch die Möglichkeit, dass das Netzwerk Humanressourcen für ein Projekt-

konsortium das Projektmanagement übernimmt. Diese Leistung geht weit über die bisher übliche kostenlose Projektbegleitung hinaus und wird zu einem attraktiven Tagessatz speziell für HR-Partner verrechnet.

### Unsere Leistung – Ihr Nutzen

Diese Unterstützung kann die gesamte förder-technische Abwicklung des Projektes, wie zum Beispiel das Verfassen des Antrages, die Detailplanung hinsichtlich Kosten und Zeit oder die Endberichtserstellung umfassen. Auch die Organisation und Moderation der Projektmeetings und Workshops sowie projektbezogene Öffentlichkeitsarbeit sind möglich. Sie profitieren von unseren Erfahrungen in firmenübergreifender Zusammenarbeit, von unserem Überblick über aktuelle HR-Themen und unseren Unternehmenskontakten.

## >> INFO-BOX

### Innovation durch Kooperation

Wenn Sie Ideen für Kooperationsprojekte haben, stehen wir Ihnen gerne unter 0732-79810-5166 oder [claudia.halbartschlager@clusterland.at](mailto:claudia.halbartschlager@clusterland.at) zur Verfügung. Spannende Beispiele für geförderte Netzwerk-Kooperationsprojekte finden Sie auf Seite 5 und unter [www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at)



Netzwerk-Kooperationsprojekte werden im Rahmen des EU-Programms „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013 (Regio 13) aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie aus Landesmitteln gefördert.

# HR-Kooperationsprojekte

## Die virtuelle Akademie

„Wir wollten ein Medium schaffen, mit dem es möglich ist Wissen effizient und in gesicherter Qualität zu vermitteln.“

Ursula Hofer, Brau Union Österreich AG



## >> INFO-BOX

### Aufbau einer virtuellen firmeninternen Akademie

Laufzeit: August 2009 – Dezember 2010

Partner: Ing. Neubauer Tanktechnik GmbH, Berndorf Band GmbH, Bildungszentrum Lenzing GmbH Brau Union Österreich AG, KMU-Akademie & Management AG, Rudolf Leiner Ges.m.b.H., COUNT IT GmbH & Co KG

Virtuelles Lernen bedeutet Wissenserwerb unabhängig von Ort und Zeit. Im Kooperationsprojekt haben sieben Unternehmen an der Nutzung von modernen Lernformen gearbeitet und „Blended Learning“ – die Kombination von Präsenzveranstaltungen und E-Learning – als einen wichtigen Baustein für die firmeninterne Aus- und Weiterbildung erkannt. Gemeinsam in der Gruppe wurde das Know-how erworben, um E-Learning als Ausbildungsmaßnahme zu konzipieren, Lern-

inhalte didaktisch richtig aufzubereiten und Blended Learning-Schulungen zu begleiten. „Wir haben das Thema Arbeitssicherheit als ersten E-Learning-Inhalt aufgegriffen. In diesem Bereich der Plattform arbeiten bereits 110 Personen, knapp 80 MitarbeiterInnen haben die Lernlektionen schon erfolgreich abgeschlossen“, resümiert die Personalentwicklerin der Brau Union Österreich AG, Ursula Hofer über die Projektergebnisse.

# KRIZU – Krise meistern, Zukunft sichern

Oft werden Change Prozesse sehr euphorisch begonnen, verlaufen aber mit der Zeit im Sand und führen erst recht nicht zu nachhaltiger Verbesserung. Dabei hat nicht zuletzt die Krise gezeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, Innovations- und Veränderungsfähigkeit zu beweisen, um wettbewerbsfähig zu sein. Anlass genug für vier Unternehmen im Rahmen von „KRIZU“ an ihrer Veränderungskompetenz zu arbeiten.

Ziel war es, langfristig anpassungsfähiger zu werden und in Zukunft Change aktiv „von innen“ voranzutreiben. „Wir haben mit rund 40 unserer MitarbeiterInnen an Veränderungsprojekten gearbeitet und besonders von deren Gruppenarbeit profitiert.

Einerseits ist die Kluft zwischen unserer kaufmännischen und technischen Mannschaft durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit kleiner geworden, andererseits starten wir im Frühjahr 2011 eine Bildungsoffensive, die im Rahmen von KRIZU entstanden ist“, applaudiert Projektkoordinator Krammer.



„Wir starten im Frühjahr eine Bildungsoffensive, die im Rahmen von KRIZU entstanden ist.“  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), Ing. Harald Krammer, Held & Francke Baugesellschaft m.b.H.

## >> INFO-BOX

### **KRIZU – Krise meistern, Zukunft sichern**

Laufzeit: November 2009 - Dezember 2010

Partner: Alfred Staudinger, Computer & Networks Gotzmann GmbH, Eckelt Glas GmbH, Held & Francke Baugesellschaft m.b.H. & Co KG

Wie die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis aussieht, zeigt der Projektpartner Eckelt GmbH beim **Best-Practice Forum Change Management**.

**Termin:** 6. April 2011

**Ort:** Eckelt Glas GmbH, Steyr

# Kapital Mensch

„Als Dienstleistungsunternehmen sind wir ganz besonders auf das Wissen unserer MitarbeiterInnen angewiesen.“

Thomas Neudorfer, SOFTwerk Professional Automation GmbH



Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt. Aber oftmals schlummert wertvolles Know-how in den Köpfen einiger weni-

ger oder sogar nur einzelner Schlüsselpersonen. Die Ressource Mensch ist zwar wie selbstverständlich vorhanden aber das Wissen über Ab-

läufe, Entwicklungsschritte, Verhandlungsdetails und Kundenbesonderheiten wird in den meisten Fällen unzureichend dokumentiert. Die Projektpartner haben sich daher umfassend mit den Themen Wissens-Identifikation, -Speicherung -Transfer und Evaluierung befasst und ihre Erfahrungen in einem Handbuch zur nachhaltigen Nutzung von Wissen dokumentiert. „Wir sind als Dienstleistungsunternehmen besonders auf das Wissen unserer MitarbeiterInnen angewiesen und haben im Zuge dieses Projekts sehr intensiv an einer Online-Wissensplattform gearbeitet, die bereits jetzt für alle MitarbeiterInnen und in naher Zukunft für alle unsere KundInnen und Partner zur Verfügung stehen wird“, so Thomas Neudorfer, Geschäftsführer der SOFTwerk Professional Automation GmbH.

## >> INFO-BOX

### **Kapital Mensch – Ganzheitliches Wissensmanagement**

Laufzeit: Jänner bis Dezember 2010

Partner: Büro-Shop Ing. Steiner GmbH, Buffalo American Motorcycles GmbH, PEMGesellschaft m.b.H., SOFTwerk Professional Automation GmbH, Stein-Zeit Köllnreiter GmbH

# Time to change

Schnell und flexibel zu sein ist in Zeiten permanenten Wandels zum Wettbewerbsfaktor geworden. Unternehmen müssen Wege finden, um auf rasch wechselnde Anforderungen mit Innovations- und Veränderungsfähigkeit zu reagieren. Im Sinne eines altbekannten Sprichworts: „Was bleibt, ist die Veränderung - was sich verändert, bleibt“, (Dr. phil. Michael Richter, \*1952, deutscher Zeithistoriker) haben wir vier ExpertInnen zu erfolgreichen Change-Prozessen befragt.

**Im besten Fall treiben MitarbeiterInnen Veränderungen „aktiv“ von innen heraus voran. Der Erfolg von Change-Projekten ist daher sowohl von der inhaltlichen Qualität und bewussten Gestaltung der Prozessebene, insbesondere aber von der Akzeptanz der Belegschaft abhängig.**

**In der SKF Österreich AG startete vor zwei Jahren ein Veränderungsprozess mit dem Titel „Manufacturing Excellence“. Was verbirgt sich dahinter?**

*Krennhuber:* Wir wollen mit „Manufacturing Excellence“ (ME) eine neue Unternehmenskultur entwickeln, die das ständige Verbessern von Prozessen nicht nur unterstützt, sondern geradezu herausfordert. Die Hauptzielsetzung von ME liegt in der täglichen Umsetzung von Verbesserungen zur weiteren Erhöhung der Produktivität. Im Mittelpunkt steht die Belegschaft, weshalb sich 2010 alle 800 SKF-MitarbeiterInnen inklusive unserer Leasingmitarbeiter in einer zweitägigen Schulung mit den Inhalten und Zielsetzungen von ME auseinandergesetzt haben.

**In der KEBA AG hat man sich im Vorjahr auf den Weg gemacht, eine neue organisatorische Lösung zu suchen. Warum?**

*Schmid:* Die gewachsenen organisatorischen Strukturen und Prozesse in den Bereichen Produktion, Materialwirtschaft und Qualitätswesen waren für unsere Visionen und neuen Märkte nicht mehr geeignet. Bei gleich bleibender Organisation hätte Wachstum zu überdurchschnittlichem Kostenzuwachs geführt.

**Wie sind Sie an die Veränderung herangegangen?**

*Schmid:* Wir mussten zuerst ein Zukunftsbild

generieren, an das alle Beteiligten glauben und das so attraktiv ist, dass es auch alle wollen. Es sollte der Antrieb dafür sein, dass eigene Befindlichkeiten zum Gelingen des Ganzen zurückgestellt werden.

**Gutes Beispiel ist auch das Kooperationsprojekt des Netzwerks HR „KRIZU“, das von Pro Active begleitet wurde ...**

*Rammerstorfer:* Bei „KRIZU: Krise meistern, Zukunft sichern“ – ging es vor allem darum, die Unternehmen langfristig anpassungs- und veränderungsfähig zu machen. Das Wichtigste für ein solches Projekt ist neben der Kooperation die intensive Reflexion des Prozesses. Das Salz in der Suppe war jedoch, dass auch MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Funktionen, Ebenen und Unternehmen eine Möglichkeit zum Austausch bekommen haben.

**Gibt es Erfolgsfaktoren in Change-Projekten?**

*Schmid:* Wir haben von Anfang an alle betroffenen KEBA-MitarbeiterInnen über unser Vorhaben informiert. Eine kleine Gestaltungsgruppe hat ihre Zwischenergebnisse in Bezug auf Prozesse, Strukturen und zukünftig notwendiges Verhalten und Handeln immer offen gelegt. Der Schlüssel zum Erfolg war danach die Einbindung des restlichen Teams und Managements zum Rütteln und Anreichern der Ausführungen.

*Rammerstorfer:* Die Wertschätzung des Alten in einem Veränderungsprozess muss immer eines der wichtigsten Ordnungsprinzipien sein. Sonst blocken viele MitarbeiterInnen die oft als sinnvoll verstandenen Veränderungen trotzdem ab. Viele Veränderungen die nachhaltig wirken sollen,



[1] MMag.<sup>a</sup> Elisabeth Krennhuber, Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung SKF Österreich AG

[2] Hannes Maier, Geschäftsführer Symbiosis – Kommunikations- & Strategieberatung

[3] Mag. Mario Schmid, Personalleiter KEBA AG

[4] Patrick Rammerstorfer MSc, Geschäftsführer Pro Active Beratungs- und Trainings GmbH

brauchen Zeit. Die Kunst ist es, die Veränderungenergie während dieses Prozesses aufrecht zu erhalten.

**Krennhuber:** Vorstand und Management von SKF stehen voll und ganz hinter dem Thema. Ein weiterer Erfolgsfaktor sind die spezifisch ausgebildeten, internen ME-BegleiterInnen, die die tägliche Umsetzung und die Trainings unterstützen und mit einer hohen Dynamik den Prozess vorantreiben. Hauptfaktor sind aber unsere MitarbeiterInnen, die diese Kulturveränderung mit dem neuen ME-Bewusstsein mittragen.

### Was sind die größten Stolpersteine in Change-Prozessen?

**Maier:** Unzureichende Kommunikation. Die MitarbeiterInnen fühlen sich weder informiert noch mit ihren Sorgen rund um die Veränderung ernstgenommen. Vertrauen und Akzeptanz schafft man am besten durch Dialog. Die Palette reicht von persönlichen Gesprächen über Abteilungsgespräche bis hin zu Workshops und Events.

### Sind die Veränderungen im Alltag schon spürbar?

**Rammerstorfer:** Bei den Projektpartnern von KRIZU sind Veränderungen nicht mehr unmittelbar mit Sorgen der MitarbeiterInnen verbunden, sondern ein gesundes Verständnis zur Notwendigkeit von Veränderung und Stabilität hat sich breit gemacht. Beispielsweise haben wir bei der Eckelt Glas GmbH in Steyr einen Kulturwandel im Unternehmen eingeleitet, der sich in einer neuen Art der (Gruppen-) Zusammenarbeit, in mehr Information für die MitarbeiterInnen und verbesserten Weiterbildungsmöglichkeiten äußert. Wichtig ist jetzt, diese gestiegene Anpassungsfähigkeit durch konsequente Weiterführung der Erkenntnisse aus

KRIZU fest in den Köpfen und Herzen der MitarbeiterInnen zu verankern.

**Krennhuber:** Unsere MitarbeiterInnen nehmen die erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten bereits spürbar wahr. Die wesentlich direkteren Kommunikationswege führen zu schnelleren Entscheidungen, sowie zu einem verbesserten Verständnis zwischen den Bereichen.

**Schmid:** Die gefundene organisatorische Lösung für die KEBA, aber vor allem das geänderte Verhalten im Miteinander hat uns nicht nur für das Wachstum ausgerichtet, das es seit 2010 wieder rasant gibt, sondern war auch der Schlüssel zum Erfolg in der Krise 2009.

### Die KEBA AG war für den „European Change Communications Award“ nominiert. Was ist das Besondere an „Change Communications“?

**Maier:** Change Communications hat großes Interesse an den Emotionen der Menschen. Denn die beeinflussen unmittelbar die Motivation und Leistungsbereitschaft. Es geht bei Veränderungskommunikation nicht bloß um Informationsvermittlung, sondern darum, dem Wandel vor allem intern den bestmöglichen Weg zu bahnen.

### Stichwort: Change Communications. Was raten Sie?

**Maier:** Erstens den Dialog mit den MitarbeiterInnen statt sie nur zu informieren. (Dann entsteht Verständnis.) Zweitens den Mut und die Offenheit, brennende Fragen der Betroffenen so weit wie möglich zu beantworten, statt unangenehme aber notwendige Änderungen Tod zu schweigen. Und drittens geeignete, innovative Kommunikationsmethoden und Dramaturgien, um das „emotionale Commitment der MitarbeiterInnen“ für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen. Auf den Punkt gebracht: Aktivierung, Emotionalisierung, Beteiligung.

# MitarbeiterInnen als MarkenbotschafterInnen

Vertrauen ist Grundlage einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke.



Dr. Erich Laminger,  
Managing Director,  
Great Place to Work® Österreich

Die nachhaltige Entwicklung einer Arbeitgebermarke sowie die richtige Positionierung und Kommunikation derselben sowohl intern als auch extern sind zentraler Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmens- und HR-Strategie. Unternehmen mit einer ausgeprägten vertrauensbasierten Unternehmenskultur erzielen nachweislich Wettbewerbsvorteile gegenüber ihrer Konkurrenz. Positive Auswirkungen auf die Bekanntheit, das Image und die Attraktivität als ArbeitgeberIn sind zu beobachten. In Folge werden positive Effekte in den Bereichen Recruiting und MitarbeiterInnen-Bindung realisiert. Der Vorsprung in der Unternehmenskultur verbessert Unternehmensleistung und Profitabilität. Die Inhalte, die im Rahmen von Employer Branding Strategien nach außen kommuniziert werden, müssen unbedingt auch nach innen gelebt werden. So machen Sie Ihre MitarbeiterInnen zu MarkenbotschafterInnen und somit Ihr Unternehmen zum „Employer of Choice“.

Great Place to Work® Österreich unterstützt seit mehr als 20 Jahren Unternehmen bei der Messung und internen Weiterentwicklung von Vertrauenskulturen mit Hilfe der Trust Index® MitarbeiterInnen-Befragung. Im Rahmen von Benchmarkstudien werden die „Besten Arbeitgeber“ jährlich prämiert und erhalten so Unterstützung bei der externen Kommunikation und öffentliche Anerkennung als attraktive/r ArbeitgeberIn.

Starten Sie noch heute mit der internen Entwicklung einer Vertrauenskultur, damit Sie schon morgen den Nutzen lukrieren können. Wir unterstützen Sie gerne.

### Kontakt

T +43 (1) 798 59 28-0

E info@greatplacetowork.at

W www.greatplacetowork.at

# Unternehmensentwicklungs-Projekte für KMU

EXPERTENTIPP

Durch die Ausweitung der bisherigen Beratungspalette bietet TRESCON speziell für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Beratungsleistungen bei Unternehmensentwicklungs-Projekten an. Startet man ein solches Projekt, müssen als erstes die Projektziele entwickelt werden. Dazu sind die Visions-Arbeit und die Entwicklung erster Zielrichtungen ein Grundbaustein, der durch eine Unternehmensanalyse untermauert wird.

Nach gemeinsamer Festlegung der Projektziele erfolgt darauf aufbauend die Vereinbarung der Arbeitspakete. Folgende – für KMU besonders hilfreiche – Themen können in einem Unternehmensentwicklungs-Projekt behandelt werden:

- Kaufmännische Unternehmensentwicklung und Controlling
- Personalmanagement und Personalentwicklung
- Unternehmensabläufe und Geschäftsprozesse
- Unternehmenskultur und -struktur sowie
- Führungskultur, -kompetenz und -struktur

Auf Basis festgelegter Kriterien erfolgt regelmäßig eine Evaluierung der Zielerreichung. Dabei ist es für den Erfolg eines Projekts wichtig, dass Eigentümer bzw. Geschäftsführung das Projekt mittragen und sich aktiv daran beteiligen. Entscheidend ist, bereits bei Projektbeginn alle am



Das TRESCON-Beraterteam (v. l.): Dr. Reinhold Klinger, Mag. Oskar Aistleithner, Mag. Rainer Wallisch, Dr. Bernhard Winkler

Projekt Beteiligten entsprechend zu motivieren, um ein gemeinsames Commitment zu erreichen.

Unabhängig von der jeweiligen Unternehmensphase, in der sich ein Betrieb gerade befindet, ist es wichtig, von qualifizierten, erfahrenen und branchenunabhängigen ExpertInnen begleitet zu werden. TRESCON kann Sie hier mit einem weltweiten Netzwerk im Hintergrund kompetent begleiten und servicieren.

### Kontakt

T +43 (0) 732 / 73 83 41

E linz@trescon.at

W www.trescon.at

EXPERTENTIPP

# Employer Branding im Social Web: Strenge Regeln, gute Freunde



Mag. Oliver Sonnleithner, Geschäftsführer, karriere.at Informationsdienstleistung GmbH

Wer sich als Unternehmen entscheidet, Employer Branding via Social Media zu betreiben, erhöht definitiv seine Chance, von den richtigen BewerberInnen auch wahrgenommen zu werden. Mit zwei entscheidenden Vorteilen: Social Media ist (relativ) kostengünstig und erreicht Zielgruppen ohne große Streuverluste. Voraussetzung: Die HR-Abteilung weiß, wie man sich in der Social-Media-Welt bewegt.

Denn wer sich entschließt, Employer Branding via Facebook, Twitter, Youtube und Co zu betreiben, sollte dies vom Start weg ordentlich tun. Neben einer definierten Strategie (Zielgruppe? Kanäle? Ziele?) und professionell (!) betreuten Auftritten braucht es vor allem klare Regeln – Social Media Guidelines. Diese regeln, ob und welche MitarbeiterInnen sich um die Auftritte kümmern.

Auf welche Weise und in welchem Stil kommentiert und getweeted wird. Wer das Monitoring (= die Überwachung) der branchenrelevanten Blogs, Fansites und Twitter-Channels übernimmt. Aber auch wie man mit Kommentaren, Anregungen und Beschwerden umgeht. Wer solche einfach löscht oder ignoriert, läuft Gefahr, sich über kurz oder lang in einem Web-2.0-PR-Desaster wiederzufinden. Ein solches ist dann nur schwer wieder in den Griff zu bekommen – und das ArbeitgeberInnen-Image bleibt nachhaltig ramponiert.

T +43 (0) 732 / 90 82 00-0

E office@karriere.at

W www.karriere.at

## Ihr Beitrag in der HR-times 2/2011

Die Zeitschrift HR-times erscheint im Februar und September 2011 und informiert über innovative Projekte, Neuigkeiten aus der Personalwirtschaft sowie HR-Partnerunternehmen und Aktivitäten rund um das Netzwerk Humanressourcen. Nutzen Sie dieses redaktionell aufbereitete Medium auch für Ihr Unternehmen.

### Ziel-, Anspruchsgruppe

Personalverantwortliche, GeschäftsführerInnen, Führungskräfte, BeraterInnen, Dienstleister und HR-Interessierte. Versand an ausgewählte Adressen vorwiegend in Oberösterreich.

Größen	Inserat	Fachbeitrag
1/2 Seite (190 x 42,5 mm)		€ 720,-
1/3 Seite (190 x 63,5 mm)		€ 510,-
1/4 Seite (190 x 85 mm)	€ 570,-	€ 430,-
1/6 Seite (190 x 120 mm)	€ 430,-	

### Beilage

Format A4 oder A5, beidseitig bedruckt, in Farbe, Papier max. 100 g, Beilagen beigestellt bis 2 Wochen vor Erscheinung an die Druckerei: Preis: € 900,-

### Kontakt

Melanie Schlechtl, Projektmanagerin, Tel +43 732 79810 5165

E-Mail: melanie.slechtl@clusterland.at

Anzeigenschluss ist der 12. Juli 2011

bezahlter Beitrag

Alle Preise zzgl. 20 % MwSt., 5 % Werbeabgabe; Werbemöglichkeiten vorbehaltenlich Platzangebot

bezahlter Beitrag

# Social Media:

## Einzug in die Personalarbeit?



Diese Frage stellen sich derzeit viele. Was ist so besonders an der Kommunikation über „Social Media“: Online-Medien und Portale ermöglichen den gemeinsamen Austausch von Meinungen, Erfahrungen und Eindrücken. Dazu zählen sowohl Plattformen wie Facebook, Twitter und XING, aber genauso YouTube, Weblogs und Bewertungsportale wie kununu.

Social Media Plattformen dominieren längst das Privatleben vieler und drängen sich immer mehr auch in das berufliche Umfeld. Die Kommunikation über soziale Netzwerke bietet zahlreiche Möglichkeiten mit KundInnen und potenziellen ArbeitnehmerInnen einfach und kostengünstig in Kontakt zu treten.

### Empfehlungsmarketing übers Internet

„Der Erfolg liegt jedoch nicht am Medium, sondern an der Relevanz der Inhalte“, ist Rainer Kargel überzeugt. Denn Kommunikation im Internet erfolgt auf Basis der Weiterempfehlung. Wenn also ArbeitnehmerInnen über ihr Unternehmen berichten, üben sie dadurch Einfluss auf den Ruf des Betriebs aus. Denn immer häufiger werden Infos über Produkte, Unternehmen und Dienstleistungen Online eingeholt. Dabei wird den Empfehlungen und Erfahrungen anderer – insbesondere von Freunden und Bekannten – großes Gewicht gegeben.

### Welche Inhalte sind relevant?

„Weitererzählt wird, was relevant ist, wobei Relevanz hinsichtlich Wert der Information, Neuheitswert und speziellem Interesse der Zielgruppe zu verstehen ist“, berichtet Kargel. Natürlich birgt die Nähe zum/r KundIn auch gewisse Gefahren, mit denen man umzugehen lernen muss. Die größte Gefahr liegt im Ignorieren von Kritik oder einer unsachgemäßen Reaktion. Eine Strategie für den Umgang mit Negativmeldungen sollte man parat haben.

### Analyse als Basis

„Dabei sein ist nicht alles“, warnt Kargel. Grundlage für die Unternehmenskommunikation via Social Media sollte eine wohlüberlegte Strategie sein. „Unternehmen benötigen eine Entscheidung, welche Ziele sie mit ihrem Auftritt in sozialen Netzwerken verfolgen, zu welchem Zweck das Unternehmen kommuniziert und welche Netzwerke dafür in Frage kommen“, rät auch Dr. Harald Resch von der AK Consult.

### „Social Media ist Mundpropaganda im Web.“

Rainer Kargel, COO, strobl)krieger group



### „Machen Sie den MitarbeiterInnen bewusst, dass auch private Äußerungen im Web öffentlich sind.“

Dr. Harald Resch, Leiter AK Consult, AK OÖ

### Netiquette

Nicht nur nach außen, sondern auch nach innen braucht es klare Regeln im Umgang mit und in sozialen Netzwerken. „Ein möglicher Weg dafür ist, aufzuzeigen welche Gefahren Persönlichkeitsprofile bergen und was negative Äußerungen über den/die ArbeitgeberIn anrichten können“, meint Resch. Außerdem führen private Kommentare über Unternehmen, Führungskräfte oder ArbeitskollegInnen immer häufiger zu Konsequenzen.

### Unternehmen zeigen wie es geht

Das Netzwerk HR organisiert ein Expertenforum (siehe Infobox) und präsentiert dabei u.a. zwei Beispiele, wie der Einsatz von Social Media im Unternehmen aussehen kann. Österreichs Karriereportal *karriere.at* hat im letzten Jahr bereits zahlreiche Erfahrungen im Einsatz unterschiedlicher Medien wie Facebook, Blog und Twitter gesammelt. Und für den Verantwortlichen der Allianz Group Österreich ist Social Media keine Frage des OB sondern des WIE. Wie die Allianz Social Media gezielt für Personalmarketing-Zwecke einsetzt und welche Tipps *karriere.at* hat hören Sie am 16. Februar 2011.

## >> INFO-BOX

### Die ersten Schritte zur Kommunikation via Social Media

- Status Quo erheben: Wer macht schon was mit welchen Medien?
- Strategie erarbeiten: Welche Ziele verfolgen Sie? Welche Zielgruppe möchten Sie erreichen? Welche Medien nutzt Ihre Zielgruppe?
- Erfahrungen sammeln: Testen Sie die Möglichkeiten, die Social Media bietet und definieren Sie mindestens eine Ansprechperson im Unternehmen.
- Guidelines erstellen: Legen Sie fest wie die interne als auch externe Kommunikation über Social Media erfolgen soll.

### Expertenforum | Einsatz von Social Media in der Personalarbeit

Mittwoch, 16. Februar 2011, 8.30 – 12.30 Uhr, blue danube airport Linz  
Vorträge von strobl)krieger group, AK-Consult, *karriere.at* und Allianz Österreich zeigen wie Social Media erfolgreich in der Personalarbeit eingesetzt werden kann.

Infos [www.network-hr.at/veranstaltungen](http://www.network-hr.at/veranstaltungen)

Teilnahme 2011 wieder möglich

# Erfolgreich mit FrauenPower

Studien belegen: Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen sind wirtschaftlich erfolgreicher, als jene in denen das nicht der Fall ist. Warum also warten und ungenutztes Potenzial im Unternehmen weiter schlummern lassen? Es gilt Frauen verstärkt für den Erfolg des Betriebs einzusetzen und vor allem – im Hinblick auf den Fach- und Führungskräftemangel – dieses Potenzial nicht zu verschenken.

Mentoring (die Begleitung durch eine erfahrene Führungskraft) stellt eine erprobte Möglichkeit dar, Frauen gezielt zu fördern. Im öö. Cross-Mentoring Programm werden weibliche Nachwuchsführungskräfte (Mentees) ein Stück ihres Karriereweges begleitet, um durch die persönliche und berufliche Weiterentwicklung die eigene Karriere anzukurbeln. Die Besonderheit liegt dabei im firmenübergreifenden „Matching“: Dadurch erhalten die Mentees Einblicke in andere Unternehmensstrukturen und -kulturen und lernen von und mit dem konstruktiven Feedback einer erfahrenen Führungskraft.

Es profitieren alle Beteiligten von dieser Erfahrung: Die Mentee bekommt die Möglichkeit von der erfahrenen Führungskraft zu lernen und Mentor oder Mentorin profitieren durch die Reflexion ihres eigenen Führungsverhaltens. Aber auch das Unternehmen gewinnt: Einerseits mit gezielter Führungskräfte-Entwicklung für junge, talentierte und engagierte Mitarbeiterinnen, andererseits werden „High Potentials“ und „High Performers“ enger an das Unternehmen gebunden.

In den letzten Jahren nahmen mehr als 85 Mentees am Cross-Mentoring Programm teil. Haben Sie Interesse? Der nächste Durchgang startet Ende Februar 2011. Infos unter [www.netzwerk-hr.at/crossmentoring](http://www.netzwerk-hr.at/crossmentoring)

EXPERTENTIPP

Key-Account-Management des AMS OÖ

## Erstklassige Unterstützung in Personalentwicklungs- fragen

Das Key-Account-Management des AMS OÖ ist der erste Ansprechpartner für überregional tätige Unternehmen in Sachen Stellenbesetzungen und Qualifizierungsbedarfe. Zu den österreichweit koordinierten Angeboten zählt unter anderem die kostenlose Flexibilitätsberatung. Dabei werden Betriebe von namhaften Beratungsfirmen beim Flexibilisieren bzw. Optimieren Ihrer Arbeitszeitmodelle unterstützt.

### Flexibilitätsberatung gibt Anstöße für neue Arbeitszeitmodelle

Auf Grund betrieblicher Entwicklungen musste die Energie AG Oberösterreich Netz GmbH neue Schichtpläne erarbeiten. Das AMS OÖ konnte mit der kostenlosen Flexibilitätsberatung für Betriebe optimal unterstützen: Unter Einbindung der betroffenen MitarbeiterInnen und des Betriebsrats wurden neue Schichtmodelle entwickelt, die an die geänderten Rahmenbedingungen angepasst wurden.

Mit diesem Angebot unterstützen das AMS OÖ und der Europäische Sozialfonds (esf) Unternehmen in Organisations- und Personalentwicklungsfragen. Für die Flexibilitätsberatung stehen 14 Beratungstage zur Verfügung (Erstgespräch, Flexibilitätscheck und Flexibilitätsberatung). Die Kosten werden zur Gänze vom AMS OÖ und dem esf getragen. Das Angebot richtet sich an Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten, die Änderungen in den Unternehmensabläufen planen. Das AMS OÖ beauftragt namhafte Beratungsfirmen – ÖSB und Deloitte mit über 30 KooperationspartnerInnen zu Spezialthemen – mit der Durchführung.

### Fakten, die für das Key-Account-Management des AMS OÖ sprechen

- Serviceleistungen bezirks- und bundesländer-übergreifend koordiniert
- Bereits 44 zufriedene öö. Betriebe mit österreichweit über 86.700 Beschäftigten
- Optimierte Auftragsabwicklung durch einheitliche Qualität garantiert
- Festlegung österreichweiter Standards bei der Erstellung von Jobprofilen unabhängig vom Standort einer Filiale



Die Key-Accounter des AMS OÖ, Walter Reitbauer, Markus Litzlbauer (MBA), Andreas Giritzer und Peter Moser, verstehen sich als Servicepartner für überregional tätige Firmen nach dem Prinzip „one face to the customer“.

### Kontakt

T 0810/810500 • E [kam.oberoesterreich@ams.at](mailto:kam.oberoesterreich@ams.at) • W [www.ams.at](http://www.ams.at)

## Personalkennzahlen im Jahresvergleich

# Studienergebnis: Weiter in Bildung

Im Jahr 2010 haben 36 öö. Unternehmen ihre Personalkennzahlen und Gehaltsdaten verglichen und nach Region, Branche und Unternehmensgröße ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, was sich im Personalmanagement durch das schwierige wirtschaftliche Jahr 2009 verändert hat.



Mag.<sup>a</sup> Isabella Gusenbauer, Wirtschaftslandesrat  
KommR Viktor Sigl

Bei einigen Betrieben wurden Schulungen im eigenen Haus abgehalten, um Kosten zu senken. Andere Unternehmen haben aus diesem Grund im Krisenjahr firmeneigene Trainer ausgebildet. Meist wurden Schulungsmaßnahmen aber nicht gestoppt, sondern lediglich genauer unter die Lupe genommen.

### Weiterbildungsquote gestiegen

Mehr Personen waren in externer Weiterbildung als zuvor, denn die Teilnahmequote an externen Schulungen im Krisenjahr stieg von rund 27 % auf 39 %. Damit einhergehend stieg auch die Dauer: Im Durchschnitt verbrachten MitarbeiterInnen rund 32 Stunden in Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

### Social Media auf dem Vormarsch

Bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen zeigte sich deutlich, dass sich Printmedien, Jobportale und Online-Plattformen immer noch hoher Beliebtheit erfreuen. Die klassischen Personalmarketing-Maßnahmen werden aber zunehmend um neue, relativ preiswerte Instrumente ergänzt. So wird der Bereich Social Media immerhin schon von 22 % der Unternehmen genutzt. Die Zusammenarbeit mit Schulen steht hoch im Kurs und trägt verstärkt zur Gewinnung von Lehrlingen bei. Rund 70 % der teilnehmenden Unternehmen werben poten-

zielle MitarbeiterInnen darüber hinaus an Fachhochschulen und Universitäten, um früh als attraktive/r ArbeitgeberIn bemerkt zu werden. Mit Erfolg, denn die Wirksamkeit dieser Aktivität wurde von den 36 StudienteilnehmerInnen mit einer Note von 1,7 als sehr gut beurteilt.

„Die ‚öö. Personalmanagement-Studie‘ ist als Langzeitstudie über mindestens zehn Jahre geplant und soll Entwicklungen und Trends im Human Resource Management abbilden“, meinte Wirtschaftslandesrat Sigl bei der Pressekonferenz im November 2010.

## >> INFO-BOX

Im März 2011 startet der dritte Durchgang zur Erhebung personalwirtschaftlicher Daten. Für die Teilnahme sind Unternehmen ab 30 MitarbeiterInnen herzlich eingeladen. Nähere Infos und Ergebnisse 2010 unter: [www.netzwerk-hr.at/studie](http://www.netzwerk-hr.at/studie)



Personal-Rekrutierungsmaßnahmen in Oberösterreich

## Gerechtigkeit mit PEP – Personaleinsatzplanung



DI Heinz Holzinger,  
Geschäftsführer  
ISG IT & Automation GmbH

Qualifizierte MitarbeiterInnen zu finden und diese ans Unternehmen zu binden, sie zeitlich und örtlich richtig und motiviert einzusetzen – sind Gründe für eine gezielte, flexible und ressourcensparende Personaleinsatzplanung. MitarbeiterInnen müssen gerecht verplant sein, um volle Leistung zu erbringen und Einsatzwünsche wollen berücksichtigt werden.

Eine PEP-Software plant neutral. In der Software

sind Vorgaben wie: Anforderungen an die Qualifikation, kollektivvertragliche Bedingungen oder gesetzliche Anforderungen hinterlegt. Auf Grundlage dieser Vorgaben wird geplant und ein Vorschlag erstellt. Die Planung wird dokumentiert, sodass MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, diese einzusehen. Das subjektive Gefühl wird dadurch objektiviert und MitarbeiterInnen verstehen sich gleich behandelt.

### PEP spart Kosten

Einsparpotentiale liegen in der optimalen Nutzung der verfügbaren Personalressourcen. Durch eine weitgehende Vermeidung von Unter-, Über- bzw. Mehrfachbesetzungen lassen sich die Planungszeiten um bis zu 75 % reduzieren. Erfahrungen zeigen, dass durch den bedarfsgerechten Einsatz

des Personals 5 % und mehr an Personalkosten eingespart werden können. So ist PEP ein wichtiger Begleiter auf dem Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit, Kostenersparnis und mehr MitarbeiterInnen-Zufriedenheit.

Je mehr Kriterien bei einer Planung zu berücksichtigen sind, desto größer der Nutzen für ein Unternehmen. Besonders profitieren Branchen mit hohen spezifischen Anforderungen an die Qualifikation der MitarbeiterInnen, 7 x 24 h-Betrieb, sowie mit traditionell vielen Teilzeit- oder Leihkräften.

### Kontakt

T +43 (0) 7244 / 203 11-0  
E [office@isg.at](mailto:office@isg.at)  
W [www.isg.at](http://www.isg.at)

## Impressionen 2010

# Das HR-Team sagt danke!



1



2



3



4



5

1 Cross-Mentoring Abschlussfeier 2 Best-Practice Forum Silhouette 3, 4 Expertenforen 5, 6, 7 HR-TAGUNG-10 8 Workshop Personalmanagement-Studie 9, 10 Partnerevent



6



7



9



8



10

### Gleich vormerken!

28.09.2011 | HR-TAGUNG-11

Bildungshaus Schloss Puchberg, Wels

Die HR-TAGUNG ist Treffpunkt für mehr als 180 Personalverantwortliche und HR-EntscheidungsträgerInnen. Unternehmen haben die Möglichkeit sich einem hochkarätigen Fachpublikum zu präsentieren und können das umfangreiche Werbeangebot im Rahmen dieser Tagung nutzen.

CLUSTERLAND  
OBERÖSTERREICH GmbH



Regio 13  
Impulse für OÖ  
Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013



Das Netzwerk Humanressourcen wird im Rahmen des EU-Programms „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013 (Regio 13) aus Mitteln des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) sowie aus Landesmitteln gefördert.

### Impressum & Offenlegung gem. § 25 Mediengesetz

Blattlinie Information über aktuelle Entwicklung aus den Bereich Humanressourcen. Die Clusterland Oberösterreich GmbH ist Träger von Cluster-Initiativen in den Bereichen Automobil, Gesundheitstechnologie, Kunststoff, Mechatronik, Möbel- und Holzbau sowie Umwelttechnik und von Netzwerken in den Bereichen Design & Medien, Energieeffizienz und Humanressourcen **Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber** Clusterland Oberösterreich GmbH **Redaktionsadresse** Hafnstraße 47 – 51, 4020 Linz, Telefon: +43 70 79810-5168, Fax: +43 70 79810-5160 **E-Mail** netzwerk-hr@clusterland.at, www.netzwerk-hr.at **Für den Inhalt verantwortlich** DI (FH) Werner Pammering MBA **Redaktion** Mag. Isabella Gusenbauer, Melanie Schlecht **Editorial Design** wordland@Hubert Loderbauer, www.wordland.at **Bildmaterial** Aigner GmbH, AMS OÖ, AK OÖ, Bayer Schilder GmbH, Eckelt Glas GmbH, fotolia.com, Great Place to Work® Österreich, Greiner Packaging GmbH, ISG IT & Automation GmbH, karriere.at Informationsdienstleistung GmbH, Netzwerk Humanressourcen, strobli(k)riegner group, Trescon Betriebsberatungsgesellschaft m.b.H.; **Gastbeiträge** müssen nicht die Meinung des Herausgebers wiedergeben. Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; jegliche Haftung ist ausgeschlossen.