



Chancen interkultureller Zusammenarbeit erkennen

## Internationalisierung bedeutet Abenteuer im Unternehmen



Foto: ISS Facility Services GmbH

Interkulturelles Wissen ist eine Schlüsselkompetenz in einer immer globaler werdenden Welt. Für das Unternehmen als auch die MitarbeiterInnen ändern sich durch internationale Kooperationen die Anforderungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Diese geänderten Rahmenbedingungen haben sowohl Einfluss auf die Kommunikation im Unternehmen als auch auf die Unternehmenskultur. Die Offenheit für andere Länder und Kulturen ist dabei eine wichtige Voraussetzung.

Wenn Menschen erfolgreich zusammen arbeiten und leben wollen – egal ob in beruflichem oder privatem Kontext – kommen wir nicht umhin uns mit anderen Kulturen und/oder Denkweisen auseinander zu setzen. Nicht nur wenn Personen aus unterschiedlichen Nationen aufeinandertreffen, sondern auch wenn Mann und Frau miteinander sprechen, wenn Jung und Alt sich unterhalten oder KollegInnen Dinge aus einer unterschiedlichen Sichtweise betrachten,

prallen verschiedene Ansichten und Werte aufeinander. Die Interkulturelle Kompetenz setzt genau hier an. Oftmals wird dies gleichgesetzt mit der Kenntnis über „Do's and Dont's“ unterschiedlicher Kulturen, doch die Möglichkeiten sind weit umfangreicher. Die Herausforderung dabei ist, dass Verhaltensweisen oder Handlungen, nur weil diese unterschiedlich betrachtet werden, nicht automatisch falsch interpretiert werden. Lesen Sie weiter auf Seite 4+5

### AUS DEM INHALT

#### THEMENSCHWERPUNKTE

- Arbeitgeber-Attraktivität, Seite 3
- Interkulturelle Zusammenarbeit, Seite 4-5
- Generationenmanagement, Seite 7
- Personalarbeit in KMU, Seite 6

#### PROJEKTE

- HR-Kooperationsprojekte, Seite 8-9
- Cross-Mentoring, Seite 10
- Personalmanagement-Studie, Seite 11

#### VERANSTALTUNGEN

- Impressionen, Seite 12

EDITORIAL

Liebe HR-Partner,  
sehr geehrte Damen und Herren!



Im Jänner 2009 übernahm ich die Leitung des Netzwerks Humanressourcen und seither hat sich das Netzwerk vor allem durch Ihre Mitarbeit wieder stark weiterentwickelt. Über diese Entwicklungen und jene die im kommenden Jahr auf uns zukommen, berichten wir in der 1. Ausgabe der HR-times 2010.

„Kooperation durch Innovation“ ist der Clusterland Leitsatz der auch im Netzwerk Humanressourcen gelebt wird. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, der Erfahrungsaustausch und das Netzwerken werden von uns bzw. auch finanziell vom Land OÖ gefördert. Erinnern Sie sich noch als wir in der letzten Ausgabe von den zahlreichen Ideen für Netzwerk Kooperationsprojekte berichtet haben? Das Jahr verging wie im Flug und mittlerweile wurden bereits mehrere Projekte erfolgreich abgeschlossen. Zwei laufende Kooperationen stellen wir in dieser Ausgabe vor.

Darüber hinaus greifen wir weitere aktuelle HR-Themen auf. 2009 wurde die öö. Personalmanagement-Studie erstmalig durchgeführt: 28 Unternehmen haben gemeinsam 26 Personalkennzahlen erhoben und ihre Ergebnisse verglichen. Das Besondere an der Studie ist der regionale Bezug der es PersonalistInnen ermöglicht ihre Arbeit mit Zahlen und Fakten zu belegen. Die Studie wird jährlich durchgeführt und wir freuen uns, wenn auch Sie im nächsten Jahr mit dabei sind und dadurch die Aussagekraft der Ergebnisse noch weiter erhöhen.

Bewusstseinsbildung zu betreiben ist ebenso ein wesentlicher Schwerpunkt der Netzwerk-Arbeit. Diese Ausgabe beschäftigt sich daher unter anderem mit der Vielfalt in Unternehmen. Chancen durch interkulturelles Wissen in einer immer globaler werdenden Welt werden genauso diskutiert wie die Notwendigkeit künftig ältere MitarbeiterInnen länger bewusst zu entwickeln und im Unternehmen zu beschäftigen. Viel Spaß beim Lesen und Netzwerken 2010!

Ihre  
*Isabella Zeithofer*

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

Miteinander die Zukunft gestalten

# Partnerschaft im Netzwerk Humanressourcen

Die Partnerschaft ist für zwei Zielgruppen gedacht. Einerseits für Unternehmen, die von den Erfahrungen und vom Austausch mit anderen Personalverantwortlichen profitieren möchten und andererseits für BeraterInnen, welche ihr Know-how in der Personal- und Organisationsentwicklung ins Netzwerk einbringen.

Das Netzwerk Humanressourcen startet per 1. Jänner mit 78 Unternehmen und 13 BeraterInnen als HR-Partner ins Jahr 2010.

**Vorteile für Unternehmen im Netzwerk:**

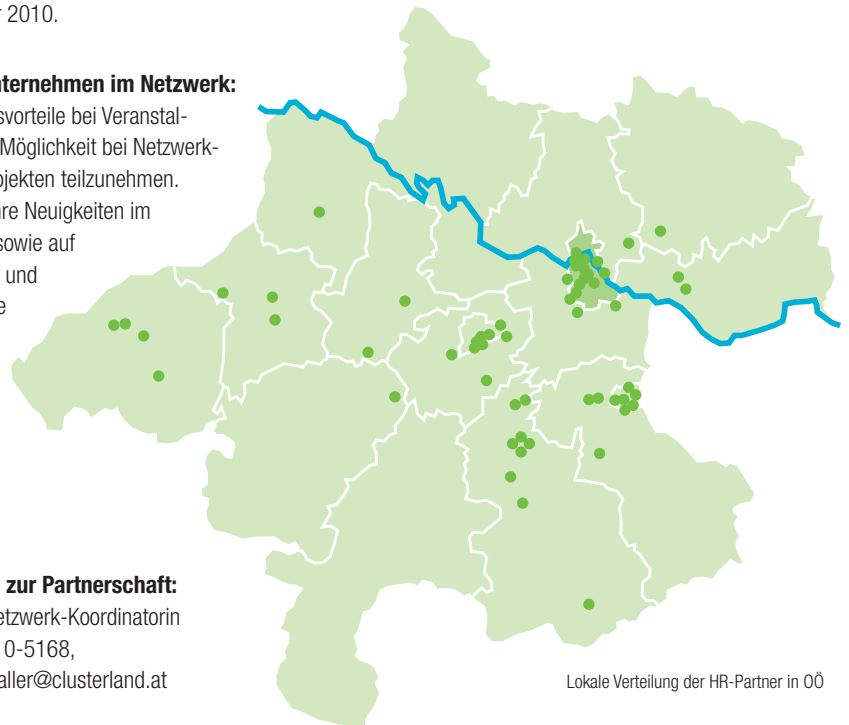
Nutzen Sie Preisvorteile bei Veranstaltungen und die Möglichkeit bei Netzwerk-Kooperationsprojekten teilzunehmen. Platzieren Sie Ihre Neuigkeiten im HR-Newsletter sowie auf der HR-Website und positionieren Sie sich damit als „MitarbeiterInnen orientiertes Unternehmen“.

**Informationen zur Partnerschaft:**

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

**Vorteile für BeraterInnen im Netzwerk:**

Sie haben sich auf die Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert? Nutzen Sie das Netzwerk als Marketingplattform für Ihre Zielgruppe! Gewinnen Sie interessante Kontakte zu Personalverantwortlichen und profitieren Sie gleichzeitig von Ermäßigungen bei Veranstaltungen sowie Werbemöglichkeiten.



Lokale Verteilung der HR-Partner in OÖ

**Unternehmen im Netzwerk:** Aigner GmbH, Atikon Edv & Marketing GmbH, August Staudinger & Partner GmbH, Aumayr GmbH, Austria Bau Oberösterreich GesmbH, Banner GmbH, Bayer Schilder GmbH, Böhler Miller Messer und Sägen GmbH, Brau Union Österreich AG, Buffalo American Motorcycles GmbH, Büro-Shop Ing. Steiner GmbH, Computer & Networks Gotzmann GmbH, DACO Informationstechnologie GmbH, E+E Elektronik Ges.m.b.H., Eckelt Glas GmbH, Eckereder Tischlerei GmbH, ECON GmbH, Elektrizitätswerk Wels AG, Energie AG Oberösterreich, Esterbauer Kunststoffverarbeitung u. Formenbau GesmbH & Co KG, FAGG AG, FCI Austria GmbH, FEIBA Engineering & Plants GmbH, Fill Gesellschaft m.b.H., Fronius International GmbH, GEa Klimatechnik GmbH & Co KG, Geroldinger GmbH, Gföllner Fahrzeugbau und Containertechnik GmbH, GPN GmbH - Greiner Production Network, Greiner Bio-One GmbH, Greiner Extrusion GmbH, Greiner Packaging GmbH, Greiner Tool.Tec GmbH, Haidlmair GmbH, Held & Francke Baugesellschaft mbH & Co KG, ifw mould tec GmbH, Industrie-Logistik-Linz GmbH & Co KG, INFONIQ Informationstechnik GmbH, Ing. Neubauer Tanktechnik GmbH, ISS Facility Services GmbH, KAPPA Arbeitsschutz & Umwelttechnik GmbH, KEBA AG, KFG Vorrichtungstechnologie GmbH, KRANKENHAUS DER ELISABETHINEN LINZ GmbH, LIMAK Johannes Kepler University Business School, MARK Metallwarenfabrik GmbH, Netz + Plan Leitungsdokumentations GmbH, Oberösterreich Tourismus, Oberösterreichische Landesbank AG HYPO Oberösterreich, Opus GmbH, PEM Gesellschaft m. b. H. Peneder Service-

Consulting GmbH, Praher Kunststofftechnik GmbH, prosolve Muttenthaler GmbH, Resch & Frisch Dienste GmbH, Rohölaufsuchungs AG, Scheuch GmbH, Schöfer GmbH Werkzeugbau und Kunststofftechnik, Severin Holding GmbH, Siemens VAI Metals Technologies GmbH, SILHOUETTE International Schmied AG, SKF Österreich Aktiengesellschaft, Sodexo Catering & Facility Services GmbH, Softwerk Professional Automation GmbH, Sperrer Motorsports GmbH, Starlim Spritzguss GmbH, Stein-Zeit Köllnreiter GmbH/electron electronic GmbH, Tischlerei F. Hackl Gesellschaft mbH, Ulbrichts Witwe GmbH, Upper Austrian Research GmbH, vatron gmbh, voestalpine Stahl GmbH, VSTech Service und Engineering GmbH, WOZABAL Management GmbH, Wurm & Awender Kunststofftechnik GmbH, X-Net Services GmbH, Zyltech Ges.m.b.H

**BeraterInnen im Netzwerk:** BZL-Bildungszentrum Lenzing GmbH, Ditachmair & Partner Unternehmensberatung und Coaching KG, ePunkt Internet Recruiting GmbH, Great Workplace Research and Consulting GmbH, INOVATO.Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH, IVENTA Austria Personalberatung GmbH, IVM Technical Consultants Wien GmbH, KMU Akademie & Management AG, Mag. Klaus Theuretzbacher, Mentor Consulting, Pro Active Beratungs- und Trainings GmbH, TRESCON Betriebsberatungsgesellschaft m.b.H., YouGovPsychonomics AG, voestalpine Personalberatung GmbH

## EXPERTENTIPP



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

## „Employer Branding“

Nur was Führungskräfte und MitarbeiterInnen in ihren Unternehmen intern leben, können sie glaubwürdig nach außen kommunizieren. Ein Arbeitgeber kann sich keine positive Unternehmenskultur auf die Fahnen heften, wenn diese nicht der Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten entspricht.

Das Image einer Firma baut auf ihrer Kultur auf und lässt sich nicht im luftleeren Raum kreieren. Österreichs Klein- und Mittelbetriebe haben vielfach gute Voraussetzungen dafür, eine eigene Arbeitgebermarke aufzubauen. Doch das vorhandene Potenzial liegt vielerorts brach.

Das Ergebnis unserer Studie zum Thema „Employer Branding“, die Anfang 2009 veröffentlicht wurde zeigt, dass ein Großteil der österreichischen KMU zwar ein Unternehmensleitbild definiert haben, welches zu einer erfolgreichen MitarbeiterInnenbindung führen kann, dieses jedoch nicht wirklich gelebt wird. **Im Detail heißt das, dass nur in 46 % der MitarbeiterInnen das Firmenleitbild kennen und dieses auch verinnerlicht haben.** Oftmals mangelt es an einer ausreichenden internen und externen Kommunikation der Unternehmens- und Personalpolitik.

Damit Employer Branding-Strategien erfolgreich greifen können, bedarf es – nach Analyse unserer Untersuchung – folgender Punkte:

- **Leitbild/Storytelling** muss im Unternehmen entstehen
- **Einzigkeit/Unterscheidung** muss bekannt und bewusst sein
- **Was nach außen kommuniziert wird**, muss intern gelebt werden
- **Marketing und HR** müssen Hand in Hand gehen
- **Potenzial der Unternehmenswebsite** voll ausschöpfen!

www.karriere.at

PR-Beitrag

## Klein aber fein

## Bekannt als attraktiver Arbeitgeber

Nicht nur Konzerne können sich eine Unternehmensmarke aufbauen, auch Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben Potenzial zur strategischen Positionierung. Nämlich dann, wenn sich ihre Ideen mit praktischen Tools und einfachen Instrumenten rasch und unbürokratisch umsetzen lassen. Genau das ist das Ziel der Sommerakademie Employer Branding – speziell für KMU.

Der Arbeitsmarkt ist bereits wieder in vielen Bereichen von einem Mangel an gut ausgebildeten Arbeitskräften geprägt: Geschickte Lehrlinge, erfahrene FacharbeiterInnen und motivierte HochschulabsolventInnen werden aufgrund der demografischen Entwicklung in Zukunft noch schwieriger zu finden sein. In Regionen, in denen sich große Unternehmen bereits einen Namen gemacht haben, müssen KMU daher findig sein um bei potenziellen MitarbeiterInnen auf sich aufmerksam zu machen.

## Modewort Employer Branding?

Employer Branding oder Arbeitgebermarkenbildung ist die intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber (Quelle: DEBA, 2008). Obwohl der Begriff schon öfters einmal als „Modewort“ belächelt wurde, hat sich das Thema durchgesetzt und als mögliche Strategie gegen den Kampf um die besten Köpfe etabliert.

DI (FH) Alexander Schlader, Kappa Arbeitsschutz & Umwelttechnik GmbH, ist überzeugt: „Nur durch klare Positionierung als High Tech-Unternehmen und Know-how-Führer wird es KMU in Zukunft gelingen am internationalen Markt eine erfolgreiche Rolle spielen zu können. Die Leistung dieser Unternehmen fußt zu 100 % auf der Kompetenz und dem Engagement der MitarbeiterInnen. Die passenden Köpfe zu finden und nachhaltig zu binden wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor international agierender Organisationen. Zukünftig erfolgreiche Unternehmen inve-

stieren bereits heute in die eigene „Employer Brand“, meint Schlader.

Im Juni 2010 startet die Sommerakademie zum Thema Arbeitgeberattraktivität. Mit Unterstützung eines externen Begleiters und Best-Practice Beispielen von KMU werden Werkzeuge und Leitfäden zur Verfügung gestellt, die sich in der Praxis bewährt haben.

## INFOBOX

## Sommerakademie

„War for Talents! – Die Kunst, sich als Arbeitgeber einen Namen zu machen.“

Wie gewinnt man als Unternehmen den „War for Talents“? Wie schafft man es, aus den Besten wählen zu dürfen und MitarbeiterInnen langfristig zu binden? Den Weg zum Aufbau und zur Pflege von Arbeitgebermarken zeigt die neue HR-Sommerakademie zum Thema Employer Branding mit Dr. Martin A. Schoiswohl vom Kommhaus Identiting Institute.

Termine: 24./25. 6. | 15./16. 7. | 19. 11. 2010  
Informieren Sie sich auf:  
www.netzwerk-hr.at/sommerakademie

**KOMMHAUS**  
Wer kommuniziert, gewinnt.

## KMU-Befragung

Das Netzwerk Humanressourcen hat im Oktober 2009 eine Befragung unter rund 1.000 KMU durchgeführt und wollte wissen, wie wichtig Arbeitgeber-Attraktivität für heimische Betriebe ist und inwiefern bereits an der Thematik gearbeitet wird. 120 GeschäftsführerInnen und PersonalistInnen haben den Online-Fragebogen retourniert. Das Ergebnis (Abbildung) zeigt, dass ein Drittel der UnternehmerInnen aktiv an MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, -Motivation und -Integration arbeitet und diese Aspekte des Employer Brandings für nahezu alle KMU hohe Bedeutung haben.

Frage: Wie wichtig sind Ihnen folgende 5 Bereiche zur Erreichung Ihrer Unternehmensziele und wie aktiv arbeiten Sie bereits jetzt an der Weiterentwicklung dieser Ziele?



Chancen interkultureller Zusammenarbeit erkennen

# Internationalisierung bedeutet Abenteuer im Unternehmen

Offenheit für andere Länder und Kulturen ist für die Schlüsselkompetenz „Interkulturelles Wissen“ eine wichtige Voraussetzung. Mit dem entsprechenden Bewusstsein für Unterschiede, Chancen und Risiken kann die Arbeit im internationalen Umfeld durchaus zum lohnenden Abenteuer im Unternehmen werden. Die HR-times hat sich angesehen, welche Anforderungen an Unternehmen, MitarbeiterInnen und Politik entstehen und die Thematik mit ExpertInnen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet.

Viele Unternehmen haben ihre Einstellung gegenüber MitarbeiterInnen unterschiedlicher Kulturen und Herkunft bereits überdacht. „Sie betrachten den erweiterten Blickwinkel dieser Menschen als echten Gewinn für das Unternehmen“, weiß Dr.<sup>in</sup> Nayantara Ghosh, Beraterin, Trainerin bei Ghosh International und Lektorin an der Donau Uni Krems aus Ihrer Arbeit zu berichten.

## Auslandsentsendung: Steigender Bedarf bei sinkender Bereitschaft

Immer mehr Unternehmen brauchen Fachleute, die nicht nur die „Do's and Dont's“ der jeweiligen Länder kennen, sondern sich intensiv mit anderen Kulturen beschäftigen wollen. Erst intensives Wissen über eine andere Kultur ermöglicht ein tiefergehendes Verständnis über die Beweggründe des/der Anderen und hilft diese zu verstehen und zu akzeptieren. Auch Dr.<sup>in</sup> Iris Fischlmayr, Assistenzprofessorin am Institut für Internationales Management an der Johannes Kepler Universität Linz, sieht bei den ö. Unternehmen einen steigenden Bedarf an Expatriates.

Vor allem Klein- und Mittelunternehmen sowie Betriebe, die in den Emerging Markets wie China und Indien tätig sind haben Bedarf an MitarbeiterInnen, die von der Hauptniederlassung für einen bestimmten Zeitraum in ausländische Niederlassungen entsandt werden (=Expatriates). Die Bereitschaft von MitarbeiterInnen zu längeren Auslandsaufenthalten ist jedoch immer weniger gegeben. Als Gründe dafür sieht Dr.<sup>in</sup> Fischlmayr: „Die Wichtigkeit von Work-Life-Balance steigt, ebenso findet ein Wertewandel statt worin Familie, Freunde und Freizeit einen immer größeren Stellenwert einnehmen. Darüber hinaus fehlen teilweise Karriereperspektiven nach dem Auslandsaufenthalt und Unternehmen können aufgrund finanzieller Restriktionen oft keine so großzügigen Pakete mehr schnüren.“

## Trends bei Auslandsentsendungen

Commuters und Frequent Flyers sind jene Formen der Auslandsentsendungen, welche laut den Studien von Dr.<sup>in</sup> Fischlmayr künftig verstärkt zunehmen werden. Commuters (dt: Pendler) pendeln auf wöchentlicher oder zweiwöchentlicher Basis. Frequent Flyers

„Geld oder Karriere dürfen nicht einziger Beweggrund für eine Entsendung sein.“

Dr.<sup>in</sup> Iris Fischlmayr  
Institut für Internationales Management, JKU

(dt: Vielflieger) unternehmen zahlreiche Geschäftsreisen in verschiedene Länder von mehreren Tagen bis einigen Wochen. Problem bei beiden Arten von Entsendungen: „Hoher Stresslevel, wenig Erholungszeiten sowie kaum soziale Kontakte kennzeichnen diese Art zu arbeiten“, so Dr.<sup>in</sup> Fischlmayr. „Dass die Familie zu Hause bleiben kann, ist zwar hilfreich und mindert einen Teil der Probleme, ist jedoch für Partnerschaft und Familie eine große Belastung. Die Burn-Out Rate, ebenso wie die Trennungs- und Scheidungsrate, ist bei Commuters und Frequent Flyers somit besonders hoch.“

Was müssen MitarbeiterInnen nun mitbringen, um in einem internationalen Arbeitsumfeld tätig sein zu können?

## Interesse und Freude an der Vielfalt als Grundvoraussetzung

Für Dr.<sup>in</sup> Ghosh bedarf es ganz neuer Instrumente und Kompetenzen, um in dem geänderten Arbeitsumfeld erfolgreich sein zu können. Dazu gehören für sie drei ganz wesentliche Dinge: **Kulturelle Bescheidenheit**, das heißt Anpassungsfähigkeit und nicht „my way ist the best and only way“, ein **tieferes Verständnis für die interkulturelle Dynamik** der globalen Wirtschaftsarena sowie die **Freude an der Vielfalt**.

Gerhard Steinmaurer, Leiter Human Resources bei Fronius International hat laufend mit der Abwicklung von Auslandsentsendungen zu tun. „Expatriates werden bei Fronius gezielt eingesetzt, um einen konkre-

„Unser Incoming-Service bietet Orientierung und Unterstützung.“

Gerhard Steinmaurer  
Fronius International GmbH



Marketa Gruber



Dr.<sup>in</sup> Iris Fischlmayr

ten Bedarf an Know-how in unseren weltweit vertretenen Gesellschaften zu decken“, so Gerhard Steinmaurer. Bei der Auswahl der MitarbeiterInnen wird speziell auf persönliche Merkmale wie Selbstinitiative, Offenheit für Neues und Interesse an anderen Ländern und Kulturen geachtet. Ebenso wichtig ist die Transferkompetenz der MitarbeiterInnen, da sie ihr Wissen während der Entsendung weitergeben müssen.

## Interkulturalität betrifft ALLE MitarbeiterInnen

„Die Interkulturalität ist bei Fronius täglich im gesamten Unternehmen präsent, von multinationalen Teams in der Fertigung über internationale Kontakte in nahezu allen Fachbereichen bis hin zu zahlreichen Geschäftsreisen unserer VertriebsmitarbeiterInnen“, erzählt Steinmaurer. Daher fördert Fronius gezielt das gegenseitige kulturelle Verständnis durch regelmäßige interkulturelle Workshops mit Länderschwerpunkten. In diesen Workshops werden nicht nur kulturell-historische Hintergründe eines jeweiligen Landes, klassische „Do's and Dont's“ im Geschäftsalltag oder allgemeine Aussagen über Hierarchiedenken, Kommunikationsstil oder ähnliche Themen besprochen. Es gibt auch immer die Möglichkeit, konkrete Erfahrungen aus dem eigenen beruflichen oder persönlichen Umfeld einzubringen und diese praxisnah aus der Sicht einer anderen Kultur zu diskutieren.

„Interkulturelle Kompetenz lässt sich in Zahlen messen.“

Dr.<sup>in</sup> Nayantara Ghosh  
Ghosh International

## Kosten die entstehen

„Interkulturelle Kompetenz ist nicht ein ‚nice-to-have‘ Soft-Skill, sondern eine Notwendigkeit die sich in absoluten Zahlen messen lässt“, ist Dr.<sup>in</sup> Ghosh überzeugt. Fehlt diese Kompetenz kann dies rasch zu spürbaren Einbußen bspw. in ausländischen Vertriebsniederlassungen führen. Betriebe schicken oftmals rasch und unüberlegt MitarbeiterInnen ins Ausland und unterschätzen dabei die Kosten, welche für die Entsendung bzw. Rückholung von Mitarbeite-

Mag.<sup>a</sup> Anke MerkDr.<sup>in</sup> Nayantara Ghosh

Gerhard Steinmaurer

innen und deren Familien entstehen bzw. auch jene Kosten, welche für häufige kurz- bis mittelfristige Auslandsaufenthalte aufgewendet werden. Anzuführen sind hier unter anderem die hohen Reisekosten, Wohnungs- bzw. Nächtigungskosten bei Kurzaufenthalten. Ebenso Versicherungskosten und kostspielige Diäten bei Auslandsreisen spielen eine Rolle. Auch der administrative Aufwand für die Erstellung von Verträgen und individuellen Vereinbarungen nimmt in der HR-Abteilung viel Zeit in Anspruch.

#### Zufriedenheit durch langfristige Planung

Unternehmen können den administrativen Aufwand bei Entsendungen durch etablierte Prozesse vereinfachen. Unterstützung kann das Land OÖ bieten, indem hilfreiche Informationen hinsichtlich der rechtlichen Abwicklung den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. „Wichtig ist außerdem, dass die Expatriates auf ihre Tätigkeit in einem anderen Land entsprechend vorbereitet werden und Unterstützung vom Unternehmen erhalten“, so Steinmaurer von Fronius.

Ein wesentlicher Punkt bei der Entsendung von MitarbeiterInnen ist ebenfalls, sich bereits vor Antritt Gedanken zu machen, wie man MitarbeiterInnen nach deren Rückkehr im Unternehmen wieder beschäftigen kann. Handelt es sich lediglich um eine kurz- bis mittelfristige Entsendung, erwarten sich diese durch erworbene Auslandserfahrungen durchaus einen Karriereprung. Die langfristige Planung kann Unzufriedenheit vorbeugen und MitarbeiterInnen noch besser an das Unternehmen binden.

#### Projekte | Service der Politik

Im Sommer 2005 startete auf Initiative der Borealis GmbH das Projekt „Kunststoffstandort Oberösterreich“. Im Zuge dessen war eine Vielzahl an Playern der ö. Wirtschaft und Politik bemüht, Borealis bei dem Aufbau ihres internationalen Headquarters in Linz zu unterstützen. Damit einher ging die Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen in OÖ zu verbessern, um sich verstärkt als Region für Spitzenkräfte zu positionieren. Mag.<sup>a</sup> Anke Merk, Leiterin Programmkoordination in der OÖ Technologie- und Marketinggesellschaft mbH (TMG) betreut seit Anbeginn das Projekt und meint: „OÖ muss seine Rahmenbedin-

gungen vor Ort optimieren: In der Wahrnehmung und Serviceorientierung der Verwaltung, im internationalen Bildungswesen und in der Verfügbarkeit geeigneter, maßgeschneiderter Serviceleistungen sowohl für die ausländischen Spitzenkräfte als auch für die HR-Abteilungen der ö. Unternehmen.“ Um die akademische Bildungs- und Forschungslandschaft zu verbessern, wurden bereits zahlreiche Aktivitäten gesetzt.

#### Was Unternehmen bieten

„Die ö. Betriebe sind unsere wichtigsten Partner. Wir können nur gemeinsam die Rahmenbedingungen verbessern. Dazu müssen wir den Dialog intensivieren, partnerschaftlich zusammenarbeiten und bei Bedarf gemeinsam rasch reagieren“, ist Mag.<sup>a</sup> Anke Merk von der Notwendigkeit überzeugt.

*„Wir müssen den Dialog intensivieren.“*

Mag.<sup>a</sup> Anke Merk  
OÖ Technologie- und Marketinggesellschaft mbH

Für MitarbeiterInnen von Fronius gibt es ein „Incoming Service“ zur Integration in die neue Niederlassung. Dabei werden sie nicht nur organisatorisch unterstützt, sondern erhalten auch Orientierungshilfe im Unternehmen, in der Region oder auch hinsichtlich Freizeitmöglichkeiten. Parallel dazu hilft auch ein Partnerprogramm für die soziale Integration im und außerhalb des Unternehmens.

#### www.come2linz.com

Die Borealis arbeitet bereits seit Jahren daran die Unterstützung für internationale Fachkräfte, welche an den Linzer Standort kommen, bestmöglich zu gestalten. Es wurde eine eigene Website ins Leben gerufen: [www.come2linz.com](http://www.come2linz.com). „Die MitarbeiterInnen erhalten dort sowohl Service zu regionalen Events und Möglichkeiten als auch Infos über Aktivitäten von Borealis selbst. Es werden „Spouse-Club“ Treffen - für die PartnerInnen der Spitzenkräfte ins Leben gerufen - organisiert, sportliche und kulturelle Events geplant und über die Website kommuniziert,“ berichtet Marketa Gruber, Internationalisation Coordinator bei der Borealis Polyolefine GmbH.

## KURZ & BÜNDIG

Nutzen Sie das Netzwerk als Wissensplattform, um rasch und unkompliziert Zugang zu den neuesten Trends und Entwicklungen, aber auch zu ausgewähltem Experten-Know-how zu bekommen.

#### HR-Website:

Durchschnittlich verzeichnet die HR-Website 9.000 Besucher pro Monat. Aufgrund der zahlreichen Aktivitäten des Netzwerks sowie durch hilfreiche Checklisten & Leitfäden die zum Download verfügbar sind, ist die BesucherInnen-Zahl in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

#### Newsletter:

Rund 1.300 interessierte Newsletter-Abonnentinnen aus ca. 500 Unternehmen informieren sich monatlich über das HR-Infomail.

#### Best-Practice Datenbank:

Bereits 83 Projekte aus der Personal- und Organisationsentwicklung sind unter [www.netzwerk-hr.at/datenbank](http://www.netzwerk-hr.at/datenbank) veröffentlicht um den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen zu forcieren und Transparenz für das Leistungsangebot von UnternehmensberaterInnen zu schaffen.

#### Förderbroschüre 2010:

Wie wichtig Förderungen im Personalmanagement sind, zeigt das umfangreiche Angebot an Förderungen bei den verschiedenen Förderstellen. In der kostenlosen Förderbroschüre des Netzwerks Humanressourcen finden Sie auf einen Blick sämtliche Berufs- und Weiterbildungsförderungen in OÖ.

## EVENT-TIPP

HR-Expertenforum

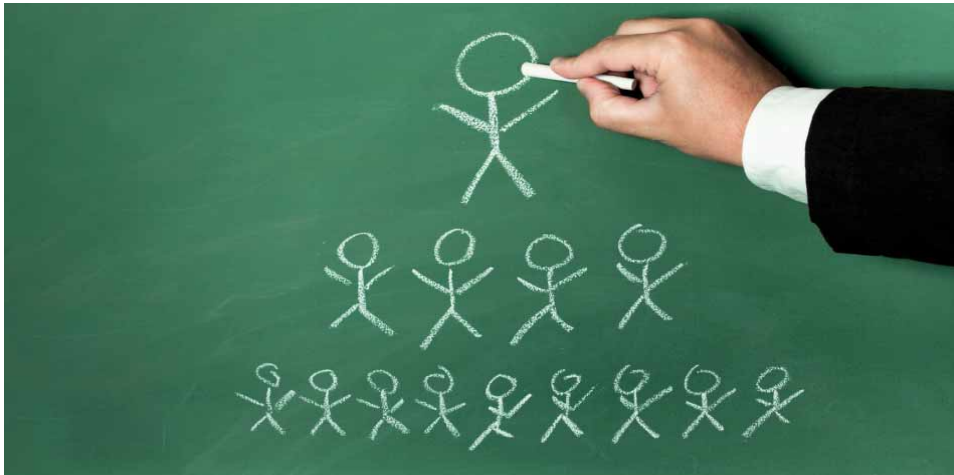
### „Internationalisierung bedeutet Abenteuer im Kopf“

am 14. April 2010

Expertinnen und UnternehmensvertreterInnen diskutieren die gestiegenen Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz. Darüber hinaus geben sie Antworten auf steuer-, sozialversicherungsrechtliche und viele weitere Fragen rund um Auslandsentsendungen oder Anstellung von ausländischen Fachkräften in OÖ.

## Workshops: Personalarbeit in KMU

## Chefsache



Je knapper die Reserven, desto effizienter muss die Personalarbeit sein - besonders in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Wie mit geringem Ressourcenaufwand in der Personalarbeit viel möglich ist und was bereits erfolgreich praktiziert wird, zeigen KMU aus der Region Wels/Innviertel und der Region Steyr/Kirchdorf in Nachmittags-Workshops. Die UnternehmerInnen zeigen innovative Projekte zum Thema Betriebliche Gesundheitsförderung und diskutieren die Rolle des/der Geschäftsführers/in in strategischer Personalarbeit.

„GeschäftsführerInnen von KMU werden sich in Zukunft um das Thema Personalarbeit nicht mehr herumogeln können. Denn gutes Personal ist Mangelware, egal ob in Groß- oder Kleinbetrieben“, weiß Franz Hackl, Geschäftsführer der Tischlerei Hackl in Steyr. Der Chef von rund 50 MitarbeiterInnen sagt: „Es ist an der Zeit, sich das richtige Rüstzeug für diesen wichtigen Aufgabenbereich anzueignen. Denn in KMU gilt – Personalarbeit ist Chefsache.“

**Offenes Ohr für MitarbeiterInnen**

Effiziente Personalarbeit in Klein- und Mittelunternehmen ist keine Kopie der Konzepte von Großbetrieben. Auch Günter Macho, Geschäftsführer der Schneegans Silicon GmbH ist überzeugt: „Je kleiner das Unternehmen, desto intensiver ist die interne Kommunikation unter den MitarbeiterInnen. Wenn da nicht alle

„Personalarbeit ist Chefsache“

Franz Hackl, Geschäftsführer F. Hackl GmbH

Beteiligten harmonieren, wirkt sich das direkt auf die Arbeitsfreude und -leistung aus. Daher ist Personalarbeit vorrangig und speziell in KMU wichtig, da noch dazu hier die Ressourcen nicht unbeschränkt verfügbar sind“, meint Macho. „Jede Fehlbesetzung zieht

eine Mehrbelastung für die anderen ArbeitnehmerInnen nach sich, ein nicht erwünschter Zustand. Daher sollte das Ohr und das Büro der Geschäftsführung sowie der Personalabteilung immer für MitarbeiterInnen offen sein und sich aller Belange annehmen.“

„Jede Fehlbesetzung zieht eine Mehrbelastung für die anderen Arbeitnehmer nach sich.“

Ing. Mag. Günter Macho,  
Schneegans Silicon GmbH

**Die Rolle der Geschäftsführung**

Wie strategische Personalarbeit in KMU funktioniert und wie wichtig die Kommunikation der Geschäftsleitung mit der Personalabteilung und den MitarbeiterInnen ist, erfahren Interessierte im Mai und Juni 2010.

**Betriebliche Gesundheitsförderung**

Im September und Oktober 2010 werden innovative und kreative Beispiele zum Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung“ gezeigt und gemeinsam diskutiert.

Seit 2008 haben sich rund 200 TeilnehmerInnen über Personalarbeit in Klein- und Mittelunternehmen ausgetauscht. Das Resümee der KMU: Sowohl „Neulinge“ als auch „Alte Hasen“ profitieren vom offenen Erfahrungsaustausch in den Workshops.

**INFOBOX****Termine 2010**

Region Steyr/Kirchdorf: 6. Mai und 22. September  
Region Wels/Innviertel: 8. Juni und 21. Oktober

**EXPERTENTIPP**

Mag.<sup>a</sup> Barbara Wind, Ernährungswissenschaftlerin

**Gesunde MitarbeiterInnen-Verpflegung als Teil der betrieblichen Gesundheitsvorsorge**

Projekte und Themen rund um die betriebliche Gesundheitsförderung stehen in zahlreichen öö. Betrieben derzeit auf der Prioritätenliste weit oben. Statt punktueller Einzelaktionen setzen viele Unternehmen auf nachhaltige Maßnahmen und gezielt gesteuerte, teilweise vom Staat geförderte Prozesse. Umgesetzt und geleitet werden diese durch ein strategisches innerbetriebliches Gesundheitsmanagement. Die MitarbeiterInnen-Verpflegung kann dabei eine wesentliche Rolle spielen.

Die Salatbar und das (zumindest einmal wöchentliche) vegetarische Menü haben bereits in vielen Kantinen Einzug gehalten, sind aber als Garant für einen nachhaltig positiven Gesundheitseffekt unzureichend. Dieser kann nur durch klar definierte und kontrollierte Konzepte erzielt werden, die auf den Erkenntnissen der modernen Ernährungswissenschaft basieren. Sodexo bietet beispielsweise in allen selbst geführten Mitarbeiterrestaurants das „Vitality by Sodexo“-Konzept an. Klar definierte Zutaten und Zusammensetzung, eine Kalorienobergrenze pro Portion und eine strenge Kontrolle sind das Erfolgsrezept.

Auch die in Oberösterreich vorherrschende traditionelle Jausenkultur verlangt nach einer Alternative zur Wurstsemmel. Delifresh, das neue Snack-Konzept von Sodexo, bietet neben klassisch belegtem Gebäck auch Vollkornweckerl mit Gemüsebelag, frisches Obst, Joghurt und Salate an - alles praktisch verpackt zum Mitnehmen und für den Genuss während der Pause oder am Schreibtisch konzipiert.

Für Partner des Netzwerks Humanressourcen bietet Sodexo einen kostenfreien Kantinencheck und in Zusammenarbeit mit dem Institut für Gesundheitsmanagement (IGM) eine Förderungsberatung an. Nähere Infos erhalten Sie bei Boris Brabatsch (boris.brabatsch@sodexo.com).

[www.sodexo.at](http://www.sodexo.at)

PR-Beitrag

## Generationenmanagement

## Zeit aktiv zu werden

Diskussionen über die immer älter werdende Bevölkerung und die unverhältnismäßig geringe Beschäftigungsquote dieser Personen, sind in den Medien allgegenwärtig. Viele Unternehmen schrecken derzeit noch davor zurück, das Thema aktiv in Angriff zu nehmen. Erst wenn es meist bereits zu spät ist, befassten sich Unternehmen mit möglichen Maßnahmen.

Oberösterreich hat aber durchaus Vorzeigebetriebe, wovon sich einige im Betriebsnetzwerk *Älter werden. Zukunft haben* zusammengeschlossen haben. Zahlreiche Unternehmen haben die Situation im eigenen Betrieb bereits analysiert und erste Schritte eingeleitet. Was ist notwendig, um MitarbeiterInnen über 45 für Weiterbildungen zu begeistern und auch über 55 noch aktiv am Wertschöpfungsprozess zu beteiligen? Viele der aktuellen Maßnahmen liegen im Bereich des Gesundheitsmanagements, weitere mögliche Ansatzpunkte sind **Wissenstransfer, Sensibilisierung von Führungskräften und die Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte.**

**Studie Generationenmanagement**

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, welche auch die Beraterin und Lektorin an der Wirtschaftsuniversität Wien, Dr.<sup>in</sup> Margret Beisheim gemeinsam mit Diplom-Ökonomin Karin Pape von Metrion Management Consulting GbR aus Deutschland in ihrer Studie *Generationenmanagement in österreichischen und deutschen Unternehmen* im Herbst 2009 beleuchtet haben. Die Ergebnisse sind zwar noch nicht endgültig ausgewertet, allerdings deuten die ersten Rückläufe an, dass Generationenmanagement für fast jedes zweite Unternehmen ein Thema mit großer bis sehr großer Bedeutung ist.

„Ältere arbeiten nicht schlechter sondern anders.“

Dr.<sup>in</sup> Margret Beisheim,  
Wirtschaftsuniversität Wien

Nach den vorläufigen Ergebnissen der Studie stehen drei Handlungsfelder im Fokus der befragten Unternehmen:

**1) Know-how Sicherung als Zukunftsthema**

Der wichtigste Aspekt nach Ansicht von Dr.<sup>in</sup> Beisheim ist der Wissenstransfer zwischen den Generationen und die Know-how Sicherung. Denn im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern zeigt sich hier die größte – branchenunabhängige – Übereinstimmung der StudienteilnehmerInnen. Die Frage bleibt jedoch: Welche Maßnahmen können Betriebe setzen? „Einige Betriebe haben positive Erfahrungen mit Job Rotation, um das Wissen über die Abteilung hinaus zu transportieren, andere begegnen dieser Anforderung mit altersgemischten Teams, in denen implizites, von den Wis-

sensträgern schwer verbalisierbares Wissen leichter gelernt und übertragen werden kann“, so Diplom-Ökonomin Karin Pape.

**2) Sensibilisierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen**

Ein weiteres großes Thema ist die Sensibilisierung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Unternehmen in Bezug auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf den Betrieb. Gerade Führungskräfte sollten lernen, wie sie die Potenziale der unterschiedlichen Altersklassen im Unternehmen nutzen. „Wichtig ist eine Bewusstmachung der gängigen Vorurteile gegenüber der vermeintlich geringeren Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen 50+. Sie sollten erfahren, dass Ältere nicht schlechter, sondern anders arbeiten und dafür andere Rahmenbedingungen benötigen“, ist Dr.<sup>in</sup> Beisheim überzeugt.

**3) Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte adäquat gestalten**

Handlungsbedarf zeigt sich weiters bei der Arbeitsplatzgestaltung und den Arbeitsinhalten: Ältere sind nach den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft tendenziell weniger belastbar und stressresistent als die Jungen. Die Arbeitsplätze sollten daher unter dem Aspekt der körperlichen Belastung und des Zeitdrucks analysiert und gegebenenfalls angepasst werden. „Langjährige MitarbeiterInnen können ihre Kompetenzen besser entfalten, wenn sie bei den Arbeitsinhalten ihre berufliche Erfahrung einbringen können“, so Pape.

**Umdenken in der Gesellschaft notwendig**

Um ein Umdenken in der Gesellschaft herbeizuführen, ist Bewusstseinsbildung vor allem auch mit Unterstützung der Medien erforderlich. Das Demografienetzwerk *Älter werden. Zukunft haben* leistet in Oberösterreich dazu bereits einen wichtigen Beitrag. Good-Practice Beispiele von oö. Unternehmen werden präsentiert, wichtige Player der oö. Wirtschaft und Politik einbezogen und Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit geleistet. Ein weiterer Schritt in Richtung besserer Akzeptanz von längerer Beschäftigung in der Bevölkerung wäre gesetzt, wenn die Möglichkeiten der Unternehmen hinsichtlich flexibler Arbeitszeitgestaltung gesetzlich erleichtert würden. Konzepte der Vertrauensarbeitszeit oder eine individuelle Reduzierung der Wochenarbeitszeit sind nur zwei Möglichkeiten, die Dr.<sup>in</sup> Beisheim und Dipl.-Ökonomin Pape sehen.



Diplom-Ökonomin Karin Pape

Dr.<sup>in</sup> Margret Beisheim**Was können Unternehmen konkret tun?**

- Erstellen Sie eine Altersstrukturanalyse sowie eine Projektion für die nächsten 10 Jahre. Wie sieht Ihre Alterspyramide im Unternehmen aus?
- Planen Sie den erforderlichen Personalbedarf für die Zukunft sowohl qualitativ als auch quantitativ.
- Identifizieren Sie notwendige Handlungsfelder.
- Die Unternehmensspitze muss Generationenmanagement als strategisches Thema anerkennen und Maßnahmen aktiv unterstützen!
- Beziehen Sie nicht nur die Top-Führungskräfte mit ein, sondern auch jene MitarbeiterInnen, die im Unternehmen eine Schlüsselrolle einnehmen.
- **Wichtig:** Es gibt keine Ideallösung. Jedes Unternehmen braucht individuelle, aber auch integrierte Konzepte.

**INFOBOX**

Expertenforum

**„Ältere und Wissensmanagement“**

am 16. Juni 2010

Gemeinsam mit dem Demografienetzwerk, den ExpertInnen der WU Wien und der voestalpine personalberatung GmbH wird zum Thema Generationen- und Wissensmanagement diskutiert. UnternehmensvertreterInnen sprechen über ihre Erfahrungen.

Das Demografienetzwerk

**„Älter werden. Zukunft haben“**

... ist Kompetenzzentrum für Generationenmanagement, Plattform für Information und Know-how Transfer, Impulsgeber für Innovationen sowie die Schnittstelle zwischen Forschung, Anwendung, (Interessens-)Politik, AnbieterInnen und der Wirtschaft. Am **19. Oktober 2010** wird der Unternehmensaward „**minerva**“ verliehen. Alle Infos finden Sie unter [www.wage.at](http://www.wage.at).



## Netzwerk-Kooperationsprojekt: Personalmarketing und MitarbeiterInnen-Bindung

# Klar positioniert



Die ProjektpartnerInnen haben sichtlich Spaß am gemeinsamen Erarbeiten neuer Recruiting-Konzepte.

In Zeiten unsicherer Wirtschaftslage ist das Personalmanagement mehr denn je gefordert, einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Entscheidend ist, die am besten geeigneten MitarbeiterInnen in effizienter Weise zu finden, zu fördern und an das Unternehmen nachhaltig zu binden.

„Mit spezifisch ausgewählten und gezielt ausgebildeten MitarbeiterInnen wollen wir unsere Zukunft optimiert gestalten.“

Dieter Holzweber, Schöfer GmbH

Diesen Aspekt haben die vier Partnerunternehmen Greiner Extrusion GmbH, E-Werk Wels AG, ePunkt Internet Recruiting GmbH und Schöfer GmbH aufgegriffen und in den Mittelpunkt dieses Netzwerk-Kooperationsprojekts gestellt. Gemeinsam mit der Steiner Management GmbH wollen sie ihre Strategien in der Suche neuer MitarbeiterInnen überarbeiten und in Folge offene Stellen schneller und besser besetzen. Alle Projektpartner verfolgen den langfristigen Gedanken, gute Arbeitskräfte auch in Zeiten eines Wirtschaftsabschwungs zu behalten, um in der Phase des nächsten Aufschwungs nicht von neuem LeistungsträgerInnen suchen zu müssen. Besonders der Erfahrungsaustausch und das gegenseitige Feedback der Projektpartner werden bei der Umsetzung der Praxis-Projekte geschätzt: „Die teilnehmenden Unternehmen haben ihre Prozesse gemeinsam abgestimmt und implementiert und legen nun verstärkt Wert auf eine klare Positionierung am Arbeitsmarkt“, meint Projektkoordinator Dieter Holzweber.

### INFOBOX

**Projekttitel:** Personalmarketing und MitarbeiterInnen-Bindung

**Laufzeit:** März 2009 – April 2010

**Partner:** Schöfer GmbH, E-Werk Wels AG, ePunkt Internet Recruiting GmbH, Greiner Extrusion GmbH

## Netzwerk-Kooperationsprojekt: Standortattraktivität vs. Arbeitgeberqualität

# Wer kommt zu uns, wer geht nach Linz?



Hochqualifizierte Fachkräfte aus dem In- und Ausland zu rekrutieren ist kein leichter Job. Oft sind diese MitarbeiterInnen hochmobil und in der Lage, ihren Beruf de facto an jedem Ort der Welt auszuüben. Bevor potenzielle Spitzenkräfte ein Stellenangebot annehmen, achten sie immer häufiger auf die „soft facts“ in Bezug auf eine hohe Lebensqualität. Werden das kulturelle Angebot oder die Sicherheit einer Stadt damit zu wichtigen Entscheidungskriterien?

Welche Rahmenbedingungen nötig sind, um Top-Fachkräfte nach Linz zu holen und im Unternehmen zu integrieren erforscht das Netzwerk-Kooperationsprojekt mit dem Titel: „Human Resources – External and Internal Environmental Assessment“, initiiert durch die Siemens VAI. Gemeinsam mit den drei Projektpartnern Trescon, IVM und Opus wird seit April 2009 an der Fragestellung gearbeitet, welche Voraussetzungen Unternehmen und der Standort Linz bieten sollten, um zielgerichtet erfolgreiches Recruiting betreiben zu können.

Der Schwerpunkt im Projekt liegt auf der Suche nach relevanten externen und internen Faktoren, um effizientes Rekrutieren und die Bildung einer starken Arbeitgebermarke zu ermöglichen. Weiters werden in einer Umfrage die speziellen Bedürfnisse unterschiedlicher MitarbeiterInnen-Gruppen aus dem Ausland abgefragt.

„Die Ereignisse des Projekts fließen in Initiativen ein, die ausländischen Fachkräften und deren Angehörigen die Integration vor Ort erleichtern sollen.“

Mag.ª Christiane Zauner  
Siemens VAI Metals Technologies GmbH & Co

### Motive für den Umzug

In der Erhebungsphase des Projekts wurden neben Workshops mit internationalen Fachkräften auch zahlreiche ExpertInnen-Interviews mit VertreterInnen seitens der Stadt Linz, der OÖ TMG und der WKOÖ geführt. Ein Online-Fragebogen wurde an über 100 MitarbeiterInnen mit internationalem Hintergrund verschickt. Eine Erstauswertung des Fragebogens ergab,

dass ein interessantes Stellenangebot für die Befragten das Hauptmotiv für einen Umzug nach Linz darstellte, während nur eine Minderheit die Attraktivität des Standortes als ausschlaggebend angab.

### Industriestadt und Erholungsraum

Linz wird von den Befragten mehrheitlich noch immer als Industriestadt gesehen. Bei einer Bewertung der Standortfaktoren wurden unter anderem das Angebot an international zertifizierten Schulen, das Wohnungsangebot, sowie die Toleranz der Linzer gegenüber fremden Kulturen weniger gut beurteilt. Positiv bewertet wurden andererseits die natürlichen Erholungsräume, das gut ausgebaute Gesundheitssystem und die Sicherheit in Linz.

### Veröffentlichung

Die Ergebnisse der Umfrage werden in einem nächsten Schritt mit den Erkenntnissen aus den ExpertInneninterviews zusammengeführt. Um einen länderübergreifenden Vergleich zu ermöglichen, werden die Standorte Heidelberg und Basel als internationale Best-Practice Beispiele hinzugezogen. Die Studie wird im April 2010 in Form eines Buches veröffentlicht.

### INFOBOX

**Projekttitel:** Human Resources – External and Internal Environmental Assessment

**Laufzeit:** April 2009 – März 2010

**Partner:** Siemens VAI Metals Technologies GmbH & Co, Trescon Betriebsgesellschaft mbH, IVM Technical Consultants GmbH, Opus GmbH

## Fördermöglichkeit für Netzwerk-Kooperationsprojekte

# Innovation durch Kooperation

Bereits 42 Partnerunternehmen sind überzeugt, Innovationen gemeinsam besser umsetzen zu können als im Alleingang und vertrauen auf die Unterstützung des Netzwerks Humanressourcen bei der Initiierung und Abwicklung von Kooperationsprojekten. Bis zu 50 Prozent der Kosten bis zu einer Höhe von 37.000 Euro können je Projektpartner beantragt werden, wenn die Unternehmen innovative Ideen in den Bereichen Personal- oder Organisationsentwicklung gemeinsam erarbeiten wollen.



Für die Realisierung von innovativen Projektideen stehen den Partnerunternehmen des Netzwerks Humanressourcen im Rahmen des Strukturfonds-Programms Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007 - 2013 seit dem Jahr 2008 Fördermittel aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) zur Verfügung. Seither wurden im Netzwerk Humanressourcen zehn Kooperationsprojekte erfolgreich in-

itiert und 640.000 Euro an Fördergeldern von den Unternehmen lukriert.

### Das Netzwerk Humanressourcen unterstützt den Erfolg dieser Projekte:

- > Kostenloses Infomeeting über die Förderreignung
- > Ansprechpartner bei Projektskizzen- und Antragsstellung
- > Drehscheibe zum Fördergeber
- > Terminkoordination
- > Laufende Betreuung und Begleitung
- > Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zur Unterstützung bei PR-Aktivitäten und im Projektmanagement.

Informationen finden Sie auf [www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at). Gerne informieren wir Sie auch persönlich über die Voraussetzungen zur Förderung von Netzwerk Kooperationsprojekten.

**Ihre Ansprechpartnerin:** Mag.<sup>a</sup> Claudia Halbartschlagger, Projektmanagerin, Telefon: 0732-79810-5166, E-Mail: [claudia.halbartschlagger@clusterland.at](mailto:claudia.halbartschlagger@clusterland.at)

## INFOBOX

**42 Unternehmen setzen Ihre Ideen in geförderten Netzwerk-Kooperationsprojekten um:**

**WORK:** WerteOrientierte Unternehmenskultur

**MAG:** Mitarbeitergespräch

**KATZ:** Erarbeitung von Ausbildungserfordernissen für ein Kunststoff/Ausbildungszentrum

**Mitarbeiter-ENTWICKLUNGS-Gespräch**

**ProCEED:** Ausbildungsforschungs-kooperation für Personalmarketing und -recruiting in CEE-Ländern

**MIQ:** Mitarbeiter-Auswahl-Integration-Qualifikation-Bindung

**Recruiting:** Personalmarketing und Mitarbeiterbindung

**Human Resources:** External and Internal Environmental Assessment

**Aufbau einer virtuellen firmeninternen Akademie**

**KRIZU:** Krise meistern, Zukunft sichern

**Regio 13**  
Impulse für OÖ  
Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007-2013



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

## PERSONALMANAGEMENT am BFI Linz

START

Ausbildung zum/zur **Mentor/in - Generationendialog im Unternehmen**  
Beginn: 26.02.2010

**TransferWerker/in - 2-Tages-Workshop**  
Beginn: 11.03.2010

**Das lösungsorientierte Mitarbeiter/innengespräch**  
Beginn: 18.05.2010

**Arbeitgeber/innenmarke - Wie machen es die anderen?**  
Workshop für Personalmanager/innen  
Beginn: 07.04.2010

**Recruiting - Erfolgreich inserieren und interviewen**  
Beginn: 10.05.2010

**Personalmanagement kompakt**  
Beginn: 27.04.2010

[www.bfi-ooe.at](http://www.bfi-ooe.at) BFI-Serviceline: 0810 / 004 005

... mehr Chancen im Leben



## FÜHRUNGSKOMPETENZ am BFI Linz

START

**KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**  
Beginn: 18.05.2010

**Multikulturelles Zusammenleben**  
Beginn: 10.06.2010

**Führen durch Persönlichkeit**  
Beginn: 17.06.2010

**Führen, Motivieren, Resultate erzielen**  
Beginn: 23.04.2010

**Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte**  
Beginn: 09.04.2010

[www.bfi-ooe.at](http://www.bfi-ooe.at) BFI-Serviceline: 0810 / 004 005

... mehr Chancen im Leben



## Cross-Mentoring für weibliche (Nachwuchs-)Führungskräfte

## Die gläserne Decke durchbrechen

Junge, engagierte Frauen ein Stück ihrer Karriere zu begleiten ist das Ziel des öö. Cross-Mentoring Programms. Das Erfolgsrezept: Weibliche Nachwuchsführungskräfte treffen sich während eines Jahres regelmäßig mit MentorInnen aus anderen Unternehmen, um von deren Erfahrungen zu profitieren. Insgesamt nahmen bisher 74 Mentees aus 27 Unternehmen und Institutionen am Cross-Mentoring Programm teil.

Weibliche Führungskräfte sind auch in der heutigen Zeit noch eher die Ausnahme als die Regel. Umso wichtiger ist es, diese gezielt zu fördern und hochqualifizierten Frauen berufliche Perspektiven zu eröffnen. Die Idee dahinter ist so simpel wie effektiv: Von Vorbildern lernen und von den Erfahrungen bestmöglich profitieren. Eine weibliche (Nachwuchs-)Führungskraft erhält dabei eine erfahrene Mentorin oder einen erfahrenen Mentor aus einem anderen Unternehmen für eine gewisse Zeitspanne an die Seite gestellt. Gemeinsam wird dann an der Kompetenzsteigerung gearbeitet. Diskussionen über Führungsstrategien, die externe Sicht, Einblicke in andere Unternehmensstrukturen und -kulturen, sowie ein laufender Erfahrungsaustausch bieten Raum für die persönliche Entfaltung der Mentees.

## Erfolgsgeschichte Cross-Mentoring

Nach 8-jähriger Schirmherrschaft des Cross-Mentoring Programms legt Landtagspräsidentin a. D. Angela Orthner, Initiatorin des Programms, ihr Amt zurück und blickt dabei auf eine erfolgreiche Zeit. Mit ihrer Unterstützung entwickelte sich das Cross-Mentoring Programm zu einem gefragten und erfolgreichen Programm in OÖ zur Förderung weiblicher (Nachwuchs-)Führungskräfte.

Landesrätin Mag.<sup>a</sup> Doris Hummer folgt Angela Orthner als Schirmherrin des öö. Cross-Mentoring Programms ab dem 7. Durchgang. Sie ist (seit Oktober 2009) die erste Frau in der öö. Landesregierung und dabei unter anderem für das Frauenressort zustän-

dig. In ihrer Funktion als neue Schirmherrin des öö. Cross-Mentoring Programms berichtet sie über ihre Ziele für die Entwicklung der Rahmenbedingungen für Frauen in den nächsten Jahren und ihre Erfahrungen mit Mentoring Programmen:

**Netzwerk HR:** Betrachten Sie die aktuelle Situation von Frauen in Führungspositionen: Was muss künftig auf jeden Fall / was darf auf keinen Fall passieren, um die Rahmenbedingungen für Frauen in OÖ weiterzuentwickeln?

**Landesrätin Hummer:** Auf jeden Fall müssen die Rahmenbedingungen für Frauen dahingehend verbessert werden, dass Beruf und Karriere keinen Drahtseilakt darstellen. Das heißt, Frauen müssen durch flexible Angebote in den Regionen in der Kinderbetreuung weiter unterstützt werden. Wir müssen sicherstellen, dass Frauen durch eine Karenz nicht aus der Karriere fallen, sondern durch individuelle Zeit- und Karenzmodelle mit dem Unternehmen verbunden bleiben können. Hier gilt es im Besonderen auch attraktive Modelle für die Arbeitgeber zu gestalten.

**Netzwerk HR:** Welche Ziele verfolgen Sie dabei?

**Landesrätin Hummer:** Ziel ist es, den Frauen Wahlfreiheit zu bieten. Kinder und Beruf dürfen sich nicht ausschließen und unsere Gesellschaft bzw. unsere Wirtschaft kann auf das Potenzial von Frauen gar nicht mehr verzichten. In der Qualifikation und in der



Ausbildung haben wir die Männerwelt schon eingeholt, jetzt gilt es nur noch die Chancengleichheit im Beruf herzustellen, um ein selbständiges und unabhängiges Leben zu garantieren.

*„Frauen müssen sich noch viel besser vernetzen, um die gläserne Decke der Männerseilschaften durchbrechen zu können.“*

Landesrätin Mag.<sup>a</sup> Doris Hummer

**Netzwerk HR:** Haben Sie auch bereits an einem (Frauen-)Förderprogramm teilgenommen?

**Landesrätin Hummer:** Vor einigen Jahren durfte ich bei einem Mentoring Programm teilnehmen. Dort lernte ich nicht nur in den Seminaren und Trainings sehr viel, sondern vor allem durch den Austausch untereinander. Die Teilnahme an solchen Netzwerken und Förderprogrammen kann ich jeder Frau nur ans Herz legen. Frauen müssen sich noch viel besser vernetzen, um durch die gläserne Decke der Männerseilschaften durchbrechen zu können.

Das Cross-Mentoring Programm startet jährlich im Februar und bietet ambitionierten Frauen die Möglichkeit ihre Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Nähere Infos zum Programm, Erfolgsstories und den aktuellen Terminen finden Sie unter:

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



Die Cross-Mentoring TeilnehmerInnen des 6. Durchgangs, Angela Orthner (1. Reihe, vierte von rechts), Mag.<sup>a</sup> Doris Hummer (1. Reihe, dritte von rechts) bei der Abschlussfeier am 11. November 2009

Spannende Ergebnisse der öö. Personalmanagement-Studie

# Oberösterreich kennt die Zahlen

Viele Personalverantwortliche sind gut vernetzt – und tauschen sich regelmäßig mit KollegInnen über ihre Arbeit aus. Doch nicht selten fehlt fundiertes Datenmaterial, das einen qualifizierten Vergleich mit anderen Personalabteilungen ermöglicht. Um diese Lücke zu schließen, wurde im Jahr 2009 daher erstmals eine HR-Studie durchgeführt, an der sich 28 Unternehmen mit insgesamt 13.416 MitarbeiterInnen beteiligten.

Die Ergebnispräsentation der 1. öö. Personalmanagement-Studie im November 2009 stellte den Startschuss für eine jährliche Erhebung und Veröffentlichung von Personalkennzahlen aus Oberösterreich dar. Die Studie ist über mindestens zehn Jahre geplant und soll Entwicklungen und Trends im Human Resource Management abbilden. Das Besondere ist der regionale Bezug. Ziel war es, Personalarbeit mit Benchmarks aus Oberösterreich zu hinterlegen: Mit Hilfe der Ergebnisse sind nun direkte Vergleiche mit unterschiedlichen Unternehmensgrößen, Regionen und/oder Branchen möglich. Begleitet wurde das Benchmark-Projekt von der Fakultät für Management der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Steyr.

### Vergleiche für Argumente

Unternehmen sehen auf einen Blick, wie sie ihre Konkurrenzfähigkeit am Personalmarkt erhöhen und können künftige Aktivitäten entsprechend ausrichten. Das ist insofern wichtig, weil das Thema Personalcontrolling in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Die langjährigen Diskussionen über die steigenden Lohn- und Lohnnebenkosten in den Hochlohnländern unterstreichen die Notwendigkeit, Personalkosten im Blickfeld zu behalten. Die Studie hilft, die Wirksamkeit von Personalaktivitäten gegenüber Geschäftsleitung, Führungskräften oder Eigentümern zu vertreten.

### Methodik

Von April bis Juni 2009 erhob das Netzwerk Humanressourcen über einen Onlinefragebogen relevante Daten aus den teilnehmenden Unternehmen, darunter waren vorwiegend produzierende Betriebe aus Oberösterreich. Die Daten wurden zu 26 Personalkennzahlen verarbeitet.

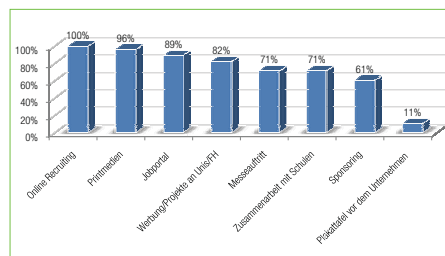
Vor allem die Vergleichsdaten zu Krankenstands-fällen, Fluktuationsraten und Betriebszugehörigkeit sind interessant. Die Studie analysiert darüber hi-

„ Personalkennzahlen werden bei Greiner als Basisinformation für viele Projekte erhoben, allerdings erhalten die erst durch den Vergleich mit anderen Betrieben eine hohe Wertigkeit. “  
 Ing. Manfred Huemer, Manager Human Resources  
 Greiner Packaging GmbH  
 HR-Beiratssprecher

naus aber auch Rahmenbedingungen, wie die im Unternehmen angebotenen Sozialleistungen, Personalmarketingaktivitäten und Initiativen zur MitarbeiterInnen-Bindung. Die Auswertung der Kennzahlen erfolgte nach den Parametern Unternehmensgröße, Region und Branche. Für alle Kennzahlen nennt die Erhebung Minimal-, Maximal- und Mittelwerte. Außerdem wertet sie aus, wie einzelne Unternehmen im Vergleich zu den anderen TeilnehmerInnen abschneiden. Da die Gesamtzahl noch vergleichsweise niedrig ist, sind „Ausreißer“ möglich und die Daten mit Sorgfalt zu lesen.

### Personalmarketing

Einige zentrale Ergebnisse der Studie betreffen die Themen Recruiting und Personalmarketing. Die Erhebung zeigt, dass die teilnehmenden Unternehmen in der Personalbeschaffung eine Vielzahl von Kanälen nutzen. Alle HR-Verantwortlichen betreiben Online-Recruiting (100 Prozent) und nahezu alle greifen auf Printmedien zurück (96 Prozent). 89 Prozent arbeiten mit Jobportalen zusammen, 82 Prozent sprechen potenzielle MitarbeiterInnen direkt an Fachhochschulen oder Universitäten an. Auch die Zusammenarbeit mit



Personalmarketingmaßnahmen in ÖÖ

Schulen sowie Messeauftritte sind für je 71 Prozent der PersonalistInnen wichtig. 61 Prozent machen ihr Unternehmen durch Sponsoring bekannt. Die genaue Analyse zeigt, dass die Ergebnisse sehr unterschiedlich ausfallen, wenn man Aspekte wie die Unternehmensgröße und den Sitz der Organisation berücksichtigt.

### Fluktuationsquote

Im Mittel beträgt die Fluktuationsquote in den teilnehmenden Unternehmen 9 Prozent, wobei nur geringe Unterschiede zwischen den Regionen oder Branchen festzu-



Ing. Manfred Huemer



MMag. Gabriele Burger

stellen waren: Jeder 9. von 100 MitarbeiterInnen verließ im Bezugsjahr das Unternehmen, meist waren dies ungeplante Austritte.

### Gehaltsdaten

18 öö. Unternehmen nahmen zusätzlich an einer Gehaltsstudie teil, in der Daten von 22 Positionen ohne Führungsverantwortung aus dem ArbeiterInnen- und Angestelltenbereich verglichen wurden. Für die Un-

„ Wir beschränken uns derzeit auf wenige Kennzahlen und bemühen uns hier immer wieder um Relevanz und Aktualität. Letztendlich geht es uns darum, die Prozessleistung von HR sichtbar zu machen und dann ganz gezielt an den richtigen Hebeln anzusetzen. “  
 MMag. Gabriele Burger, Manager Human Resources  
 STARLIM Spritzguss GmbH

ternehmen war diese Erhebung daher so interessant, da Studien zur Vergütung von MitarbeiterInnen ohne leitende Position Mangelware sind.

### Teilnahme 2010

Im März 2010 startet der zweite Durchgang zur Erhebung personalwirtschaftlicher Daten mit Benchmark-Charakter aus Oberösterreich. Eine Liste aller teilnehmenden Unternehmen sowie nähere Informationen zu Kosten und Teilnahme an der oberösterreichischen Personalmanagement-Studie finden InteressentInnen unter [www.netzwerk-hr.at/studie](http://www.netzwerk-hr.at/studie)



# Impressionen 2009



1: HR-Beiratssitzung; 2, 3, 5, 6, 11, 14: Cross-Mentoring 09; 4, 8, 12, 13: HR-Tagung 09; 7: Expertenforum; 9: Projektmeeting; 10: Best Practice Forum; 15: Entwicklungsdialo

**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:** Die Clusterland Oberösterreich GmbH ist Träger von Cluster-Initiativen in den Bereichen Automobil, Kunststoff, Möbel- und Holzbau, Gesundheitstechnologie, Mechatronik sowie Umwelttechnik und von Netzwerken in den Bereichen Humanressourcen, Design & Medien sowie Energieeffizienz.

**Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber:** Clusterland Oberösterreich GmbH, Redaktionsadresse: Hafestraße 47 – 51, 4020 Linz, Telefon: +43 70 79810-5168, Fax: +43 70 79810-5160, E-Mail: [netzwerk-hr@clusterland.at](mailto:netzwerk-hr@clusterland.at), [www.netzwerk-hr.at](http://www.netzwerk-hr.at),  
**Erscheinungszeitraum:** jährlich, Auflage 2.500 Exemplare, **Für den Inhalt verantwortlich:** DI (FH) Werner Pammlinger MBA,  
**Redaktion:** Mag<sup>a</sup>. Isabella Zeitlhofer, Melanie Schlechtl, **Grafik/Layout:** Kurt Schindler, [www.IDEEalwerben.at](http://www.IDEEalwerben.at), **Bildmaterial:** ISS Facility Services GmbH, erwinrachbauer.at, Andi Bruckner, Netzwerk HR

Gastbeiträge müssen nicht die Meinung des Herausgebers wiedergeben. Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr; jegliche Haftung ist ausgeschlossen.

## HR-VERANSTALTUNGEN 2010

**Expertenforum „Internationalisierung bedeutet Abenteuer im Unternehmen“**  
Mittwoch, 14. April 2010, 8.30 – 12.00 Uhr, JKU Linz

**HR-Partner-Event – Exklusiv für HR-Partner**  
In Kooperation mit Oberösterreich Tourismus  
Donnerstag, 20. Mai 2010, ab 16.00 Uhr  
[lebensspuren.museum](http://lebensspuren.museum), Wels

**Expertenforum „Ältere und Wissensmanagement“**  
Mittwoch, 16. Juni 2010, 8.30 – 12.00 Uhr  
Seminarzentrum Forum.Zukunft, Linz

**Sommerakademie Employer Branding für KMU**  
24./25. Juni, 15./16. Juli, 19. November 2010

**HR-TAGUNG-10**  
Mittwoch, 29. September 2010, 9.00 – 18.00 Uhr  
Bildungshaus Schloss Puchberg, Wels

**Cross-Mentoring**  
Abschlussfeier des 7. Durchgangs  
Donnerstag, 11. November 2010, 18.30 – 20.30 Uhr

**Nähere Infos:** [www.netzwerk-hr.at/veranstaltungen](http://www.netzwerk-hr.at/veranstaltungen)