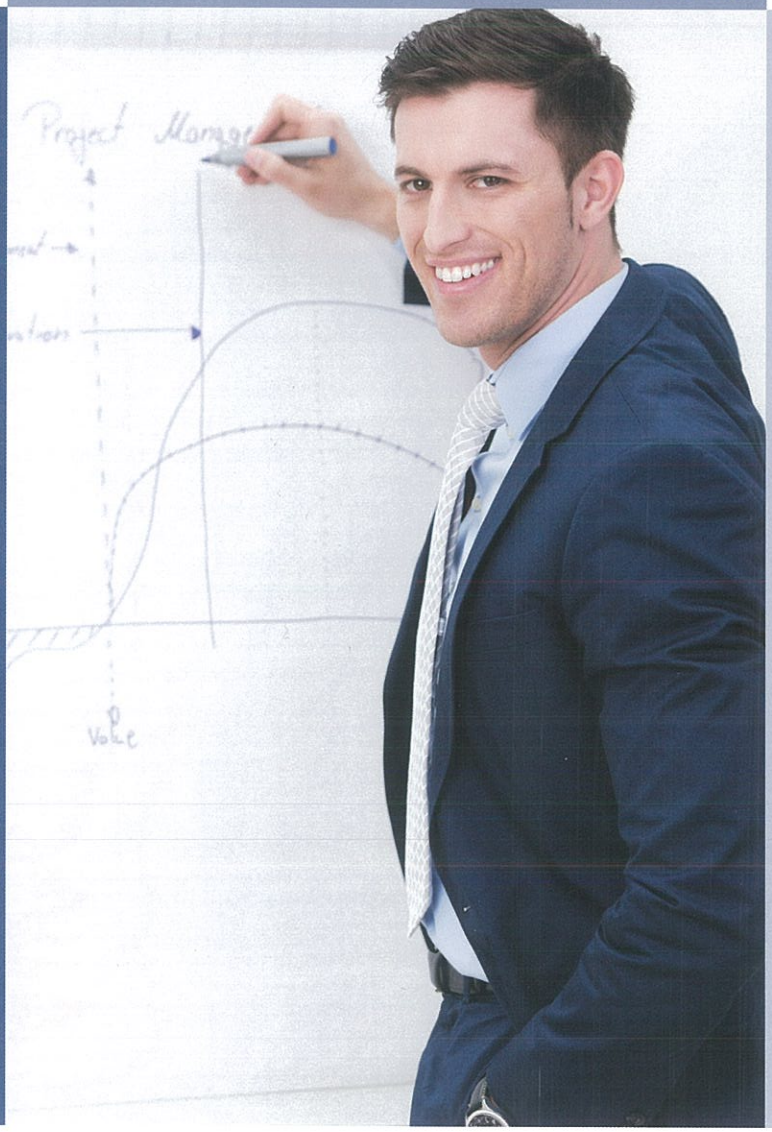
personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

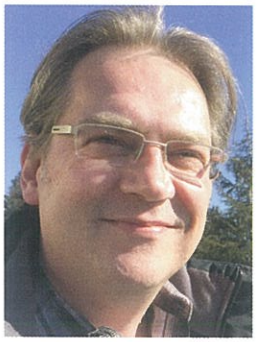
3 MAI / JUNI 2015

www.personal-manager.at



Weiterbildung

So können Sie Ihre Mitarbeiter qualifizieren



„Erwachsene Organisationen"
Buchautor Thomas A.C. Gernbauer plädiert im Interview für eine Neuausrichtung der Arbeitswelt

Arbeitgebervorstellung mit dem Smartphone
Martin Maas, bei Daimler für das Employer-Branding zuständig, spricht im Interview über den ersten „WhatsApp@Daimler"-Tag

Mehrarbeit und Überstunden korrekt umsetzen
Unsere Rechtsexperten setzen die dreiteilige Serie „Mehrleistungsvergütung" fort

9 190001 012506 03

ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M

Vorschau 4/2015

Das Titelthema unserer nächsten Ausgabe heißt:

Führungskultur(en)

Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter? Autoritär beziehungsweise hierarchisch? Leiten Sie lieber demokratisch oder auch kooperativ? Oder lassen Sie Ihren Mitarbeitern die völlige Freiheit? Den richtigen Führungsstil können wir Ihnen nicht vorschreiben, wir können Ihnen aber in unserer Juli/August-Ausgabe zeigen, dass auch beim Thema Führung gerade viel in Bewegung ist.

Foto: © FikMik - Fotolia

Einer führt, der Rest folgt?

Weitere Themen sind:

- Personaladministration
- Chancengleichheit/Diversity-Management
- Big Data im HRM
- Special: Personaldiagnostische Instrumente für die Personalauswahl
- Anbieterübersicht: Testverfahren für das Recruiting

Die Juli/August-Ausgabe des Magazins personal manager – Zeitschrift für Human Resources erhalten Sie entweder im Abonnement per Post oder an Ihrer gut sortierten Trafik. Die Liste der Trafiken, die den personal manager führen, finden Sie unter:
www.personal-manager.at

FOLGEN SIE UNS ...

twitter.com/pema_at

facebook.com/personal-manager.at

HRM.at/gruppen/personalarbeit-in-der-praxis

Impressum

Herausgeber: Alexander R. Petsch
Medieninhaber: HRM Research Institute GmbH
Rheinkaistr. 2
D-68159 Mannheim
verlag@personal-manager.at
Geschäftsführer: Alexander R. Petsch
Chefredaktion: Benjamin Geierhaas (HV. i. S. d. P.)
T +43 7722 6735089-58
T +49 621 40166-304
F +43 7722 6735089-57
F +49 621 40166-400
b.geierhaas@personal-manager.at
Redaktion: personal manager – Zeitschrift für Human Resources
Rheinkaistr. 2
D-68159 Mannheim
Editorial Design: Ines Richter
T +49 621 40166-315
F +49 621 40166-400
i.richter@personal-manager.at
Anzeigenleitung: Martina Krechtler
T +43 7722 6735089-53
T +49 621 40166-305
F +43 7722 6735089-57
F +49 621 40166-400
m.krechtler@personal-manager.at
Abonnementverwaltung: Tatjana Wilke
T +43 7722 6735089-54
T +49 621 40166-308
F +43 7722 6735089-57
F +49 621 40166-400
t.wilke@personal-manager.at

Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe:
Sonja Dietz, Andrea Handsteiner, Andreas Jäger, Wilfried Sihn, Martin Ebner, Margareta Holz, Birgit Witzelsberger, Stefanie Heine, David Kupfer, Rudolf Eisenhuber, Heinz W. Ebner, Jochen Prümper, Tobias Reuter, Claus Jungkunz, Alexandra Knell, Ernst Patka, Martina Wenger, Michael Radike

Erscheinungsweise: sechsmal im Jahr: Jän., März, Mai, Juli, Sept., Nov.
Auflage: 8.000 / 13. Jahrgang
Bezugspreis: Jahresabo: 72 Euro
Probeabo: 38 Euro
Studentenabo: 58 Euro
Einzelverkauf: 12,50 Euro

Abo-Garantie: Sie können Ihr Jahresabo jederzeit bis drei Monate vor Ablauf sowie Ihr Probeabo bis vier Wochen vor Ablauf schriftlich kündigen und haben keine weiteren Verpflichtungen. Ansonsten verlängert sich Ihr Jahres- oder Probeabonnement automatisch um ein Jahr zum jeweils gültigen Abopreis.

Druckerei: Ferdinand Berger & Söhne Gesellschaft mbH
Wienerstr. 80, A-3580 Horn

Copyright: HRM Research Institute GmbH
ISSN: 1612-2836

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übernimmt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verwendung im Internet und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für die Rechte an den Bildern der Anbieter, zum Beispiel in Anzeigen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Grundlegende Richtung: Der **personal manager** ist eine alle zwei Monate erscheinende Fachzeitschrift für Entscheidungsträger im Human Resource Management, deren Berater und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführer, Personalleiter, Personalrecruiter, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Berater in Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen und Institutionen. Der **personal manager** informiert über Neuigkeiten im Personalgeschäft im In- und Ausland sowie über den für die Zielgruppe relevanten Markt für Produkte, Software und Dienstleistungen. Es werden innovative Konzepte zu Management, Führung, Vergütung, Sozialleistungen, betrieblicher Altersvorsorge, Arbeitsrecht, Organisation und Softwareunterstützung der Personalabteilung behandelt.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft 6

aktuelles Interview

Thomas A.C. Gernbauer, Zukunfts- und Innovationsberater 8

hr-einsichten

Im Vorarlberger Kinderdorf einen sich Job und Ehrenamt 10

titel/weiterbildung

- Führungskräfteentwicklung mit dem Scientific Leadership Portfolio ... 12
- Lean Logistik in der Lernfabrik – Qualifizierte Fachkräfte für die Produktion von morgen 15
- Was E-Learning mit offener Bildung zu tun hat 18
- Der Gewinner des KnewLEDGE Staatspreises hat ein „werteorientiertes, engagiertes und sehr praxisnahes Gesamtkonzept" 22
- „SHT ist ein Mitarbeitermagnet" 24

interimmanagement

Interimmanagement in Österreich braucht mehr Mut 26

zeitarbeit

Gemeinnützige Zeitarbeit im Kreuzfeuer von Arbeitsmarktumschichtungen 28

Zeitarbeit: Wirtschafts- und Jobmotor oder Inbegriff einer inhumanen Arbeitswelt? 30

online hr-marketing

„WhatsApp wird sich als Ergänzung im Portfolio der Bewerberkommunikation etablieren" 34

coaching

Mangelnde Offenheit als Stolperfalle für nachhaltig erfolgreiche Beratungsprozesse 38

compensation & benefits

Die Entlohnung ist ein wiederkehrendes Thema 40

Regionale Gehaltsstudie bringt teils große Unterschiede zum Vorschein 43

absenzmanagement

Case-Management in Österreich und Betriebliches Eingliederungsmanagement in Deutschland 46

lohn & recht

Wie Sie Mehrarbeit und Überstunden rechtlich korrekt umsetzen – Teil 2 49

service

HR-Anbieter/Seminar- und Veranstaltungstermine 52

Special: Softwaregestützte Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche

„Softwaregestützte Mitarbeitergespräche werden immer mehr nachgefragt" 56

Software für Mitarbeitergespräche & Zielvereinbarungen 60

Bücher im Blick: Innovationsorientiertes Personalmanagement. Leitfaden für HR-Verantwortliche und Führungskräfte 64

ausblick

Vorschau/Impressum 66

10

Foto: Kremmel-Bohle

Im Vorarlberger Kinderdorf betreuen über 260 Mitarbeiter mehr als 2.200 Kinder, Jugendliche und deren Familien – teilweise rund um die Uhr. Dass dies für die Mitarbeiter belastend sein kann, steht außer Frage. Deshalb ist die Fürsorge des Arbeitgebers besonders wichtig.

Haben Sie schon einmal einen Interimmanager eingesetzt? Falls Sie diese Frage verneinen, sind Sie nicht alleine. In Österreich gibt es gegen diese flexible Form der Arbeit noch Vorbehalte.

26

Foto: © I.S. - Fotolia

46

Foto: © Jeanette Dietl - Fotolia

Die Krankenstandsquoten in Österreich und Deutschland sind ähnlich. Unterschiede gibt es dennoch hinsichtlich der Vorgehensweisen bei der Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten. Ein transnationales Forschungsprojekt hat sich zum Ziel gesetzt, eine Brücke zwischen dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement in Deutschland und dem Case-Management in Österreich zu schlagen.

Unser Special befasst sich in dieser Ausgabe mit softwaregestützten Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen. Sofern auch Sie den Gedanken hegen, bei Ihren Mitarbeitergesprächen zukünftig eine Software einzusetzen, dann sagen Ihnen Experten, worauf Sie achten sollten.

56

Foto: © momius - Fotolia

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.

Titelbild: © contrastwerkstatt - Fotolia | Titelporträtbild: Gernbauer

Foto: Jäger

Autor
Andreas Jäger
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Fraunhofer Austria und TU Wien

Foto: Sihn

Autor
Wilfried Sihn
Geschäftsführer,
Fraunhofer Austria Research GmbH,
Leitung Lehrstuhl für Betriebstechnik und Systemplanung der TU Wien

Lean Logistik in der Lernfabrik – Qualifizierte Fachkräfte für die Produktion von morgen

Die Industrie zählt nach wie vor zu den größten Stärken der europäischen Wirtschaft. Um im globalen Wettbewerb weiter erfolgreich zu bestehen, müssen Unternehmen ihre Produktions- und Logistikprozesse laufend verbessern. Lean Logistik, die Managementphilosophie zur Vermeidung von Verschwendungen in der Logistik, kann wesentlich dazu beitragen. Die Komplexität der Produktion und der angrenzenden Planungs- und Logistiksysteme fordert nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Facharbeitern auf Werksebene eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, beauftragte das deutsche Bundesinstitut für Berufsbildung im Auftrag der Europäischen Kommission das Forschungsprojekt LOPEC (Logistics Personal Excellence by continous Self-Assessment). Die Fraunhofer Austria Research GmbH übernimmt dabei die Rolle des Lean-Logistik-Experten und bringt ihre Erfahrung in die Entwicklung eines praxisnahen Aus- und Weiterbildungskonzepts in der Lernfabrik ein. Projektpartner sind die ESB Reutlingen, die Universität Split, die TU Dortmund, Eurofortis SA und die IBK Management Solutions GmbH.

LOPEC ist in drei Teile gegliedert: Erstens bietet eine E-Learning-Plattform mit eigens entwickelten Lernmodulen eine Lernumgebung zur Wissensvermittlung im Unternehmens- und Weiterbildungsumfeld. Der zweite Teil ist die interaktive Lehre von Analyse- und Optimierungsmethoden mittels Hands-on-Training in den Lernfabriken der Projektpartner. Drittens ermöglicht die Plattform die Selbstbewertung der persönlichen Exzellenz in Lean Logistik. Der Facharbeiter kann somit seinen persönlichen Lernfortschritt und seine Anwendungsfähigkeit von Lean-Logistik-Methoden im eigenen Arbeitsumfeld selbst evaluieren und daraus Ziele für die Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen ableiten. Erfolgt dies gemeinsam mit dem Arbeitgeber, so zeigen sich entsprechende Vorteile in der Verwendung des Systems als Human-Ressource-Werkzeug sowohl für die Unterstützung der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern als auch für die unternehmerische Personalentwicklung. Die LOPEC-Lösung befähigt den Mitarbeiter, Potenziale im Bereich Logistik selbst zu erkennen und umzusetzen. Sie unterstützt bei der Generierung von Optimierungsideen, deren Auswahl und Umsetzung.

Kombination aus theoretischem und praktischem Training

Der fachliche Projektfokus auf Lean Logistik gliedert sich in die Themenbereiche Lean Warehousing und Supply-Chain-Management. Lean Warehousing beschäftigt sich vor allem mit betriebsinternem Materialtransport und -einlagerung und Supply-Chain-Management insbesondere mit der unternehmensübergreifenden Lieferkette. Die Themen

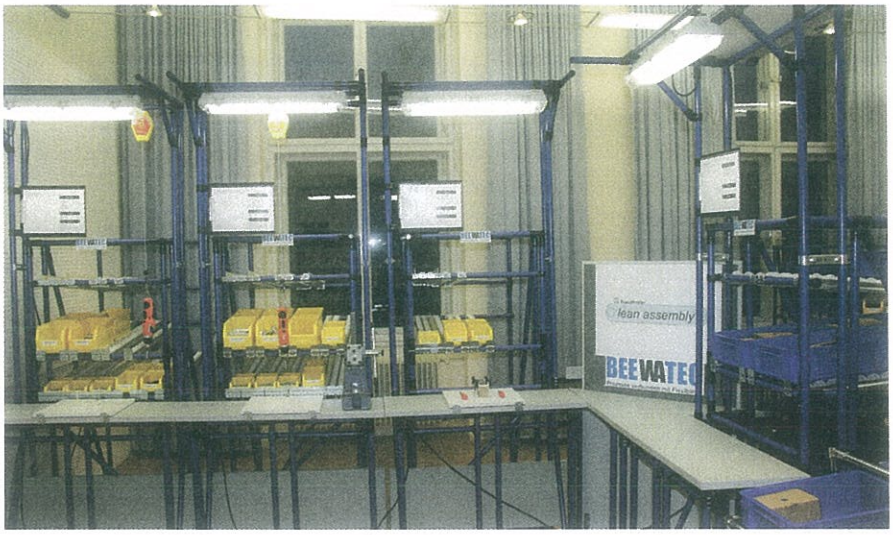


Abb.ildung 1: Fraunhofer Austria Lernmontage „Lean Assembly" *(Quelle: Fraunhofer Austria)*

der LOPEC-Lösung umfassen hauptsächlich Analysemethoden zur Erhebung von unterschiedlichen Ist-Zuständen sowie Optimierungsmethoden zur Verbesserung der gegenwärtigen Situation zu einem angestrebten Idealzustand. Da es für die Planung und Umsetzung von Lean-Logistik-Methoden zusätzlich Fachwissen aus angrenzenden Themengebieten bedarf, wurden auch Themen aus dem Qualitätsmanagement, der Statistik, dem Projektmanagement, den Visualisierungstechniken und dem Kundenmanagement implementiert.

Insgesamt wurden 150 Lernmodule ausgearbeitet und in eine eigene LOPEC-Lernplattform integriert. Der Mitarbeiter kann selbstständig und ortsunabhängig auf die Module zugreifen und entsprechend dem vorgegebenen Lehrpfad Schritt für Schritt durcharbeiten, wobei Level 1 den Arbeitsplatz, Level 2 die Produktionslogistik, Level 3 das Lager, Level 4 das Lieferantenmanagement und Level 5 ein ganzheitliches Lean Management adressiert. Um die komplexen Herausforderungen in Logistik und Transport zu bewältigen, vermittelt die LOPEC-Lösung neben einem theoretischen Fachwissen vor allem auch die Fähigkeit, erlernte Methoden und Instrumente sowie Lösungsansätze aktiv im eigenen Betrieb umzusetzen.

Das praxisnahe Hands-on-Training in der Fraunhofer Austria Lernmontage „Lean Assembly" ergänzt das webbasierte Selbststudium. Die interaktive Lernumgebung bildet komplexe, interdisziplinäre Lernszenarien mit Echtheitscharakter auf unterschiedlichsten Niveaustufen ab und vermittelt realitätsnah analytisches Denken, strukturiertes Arbeiten, Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeiten sowie Teamfähigkeit.

Persönliche Exzellenz

Für den Erfolg von Unternehmen zählen heutzutage nicht mehr nur die gegenwärtige Erfolgs- und Finanzkraft sondern maßgeblich auch langfristige, immaterielle Faktoren, insbesondere Mitarbeiter, Unternehmensprozesse, -fähigkeiten und Innovationen. Das Forschungsprojekt LOPEC forciert daher die Einführung des persönlichen Exzellenzgedankens mit dem Ziel, lebenslanges Lernen systematisch zu fördern und somit langfristig die unternehmerische Exzellenz zu stärken.

Die Selbstbewertung der persönlichen Exzellenz im Rahmen der LOPEC-Lösung basiert auf dem EFQM-Modell. Das EFQM-Modell ist ein Managementsystem, das Unternehmen bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung unterstützt. Da das Modell komplex und äußerst umfangreich ist, wurde es in Abstimmung mit EFQM vereinfacht und an den Mitarbeiter auf Werkebene angepasst.

Die persönliche Exzellenz umfasst im LOPEC-Projekt einerseits das Selbstmanagement, also den Umgang mit Methoden, Fähigkeiten und Strategien zur Erfüllung von persönlichen und geschäftlichen Zielen, und andererseits die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, etwa die Verbesserung von Selbsteinschätzung und sozialen Fähigkeiten sowie die Entwicklung von Stärken und Talenten. Das Ergebnis der Selbstbewertung der persönlichen Exzellenz ist eine gewichtete Liste der Stärken und Schwächen sowie der Verbesserungspotenziale für die eigene Weiterentwicklung.

Pilotanwendung

Von Februar bis Juni 2014 startete die LOPEC-Lösung in Österreich, Deutschland,

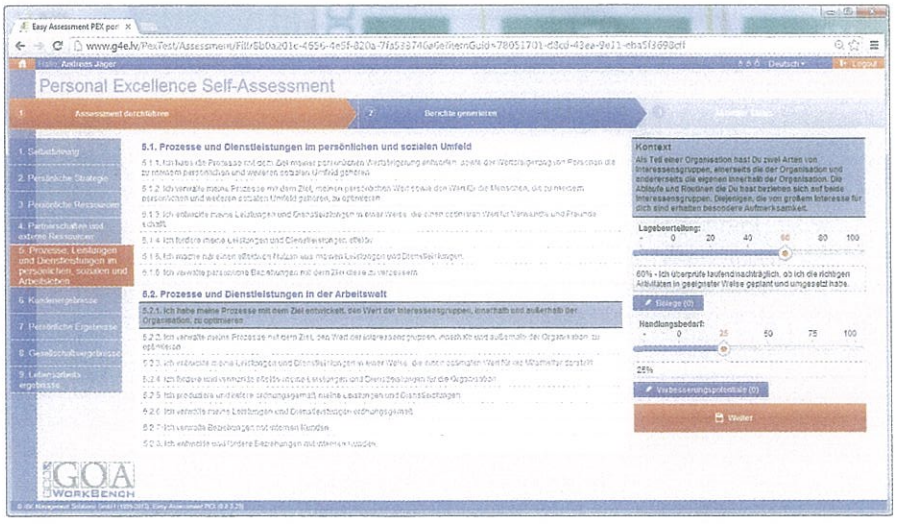


Abbildung 2: Personal Excellence Self-Assessment Tool (PEX) basierend auf der Software GOA-WorkBench

Kroatien und Lettland in je drei Produktionsbetrieben, um die Methodik des Lernpfads sowie der Selbstbewertung auf ihre industrielle Anwendbarkeit zu validieren. Fraunhofer Austria übernahm dabei die Pilotierung in Österreich und wählte Unternehmen mit unterschiedlichen Betriebsgrößen aus. Dies sollte sicherstellen, dass die erfolgreiche Anwendung der LOPEC-Lösung nicht von zeitlichen oder monetären Ressourcen abhängt. Alle drei Unternehmen betreiben hohe Aufwendungen in der internen und externen Logistik und sind spezialisiert auf die variantenreiche Serienfertigung und -montage von metallischen Teilen, Komponenten und Produkten in den Losgrößen 1 bis 10.000. Die teilnehmenden Unternehmen definierten als Ziel, Verschwendungen im Logistikbereich selbstständig durch ihre eigenen Mitarbeiter zu reduzieren. Die Motivation der Unternehmen bestand vorwiegend im Bottom-up-Ansatz der Vorgehensweise. Dabei wählten Facharbeiter die Lean-Logistik-Lernmodule aus und setzten sie selbstständig um. Dies führte zu einer deutlich höheren Akzeptanz der entstehenden Ideen und Optimierungsvorhaben im Gegensatz zu traditionell eingesetzten Top-down-Management-Ansätzen in Unternehmen.

Außerdem wollten die teilnehmenden Betriebe ihre Mitarbeiter durch die Förderung der persönlichen Exzellenz in Kombination mit der systematischen Weiterbildungsmaßnahme im beruflichen und auch im privaten Bereich unterstützen. Während der Durchführung der Pilotierung haben pro Unternehmen drei freiwillige Mitarbeiter der Werksebene die für ihr Arbeitsumfeld relevanten Module selektiert, worauf das Team die selektierten Module mit Unterstützung der Logistik- oder Produktionsleitung diskutierte und abstimmte. Zeitgleich nahmen die Mitarbeiter die Selbstbewertung der „persönlichen Exzellenz in Lean Logistik" vor, um weiteren Lern- und Handlungsbedarf zu identifizieren. „Durch die Durchsicht der im LOPEC-Lernsystem verfügbaren Lean-Logistik-Module habe ich bestehende, vielleicht festgefahrene Strukturen und Umstände hinterfragt. Das onlinebasierte Selbststudium sowie die praxisnahe Schulung in der Fraunhofer Lernmontage zeigten notwendige Anforderungen an Veränderungen bei uns im Betrieb", so ein Teilnehmer.

Alle drei Unternehmen erreichten das vor Projektstart definierte Ziel, spürbare Verbesserungen durch Mitarbeiter im Bereich Logistik auf Werksebene zu initiieren und zu implementieren. Das Ergebnis war eine effizientere Gestaltung von Arbeitsabläufen und -prozessen in vordefinierten Pilotbereichen. Dies wirkte sich positiv auf die Produktivität, die Reduzierung der Kosten und die Erhöhung des Servicegrads der Logistik aus. Wesentlicher Anreiz für die teilnehmenden Personen war die ganzheitliche Diagnose ihrer persönlichen Exzellenz. „Das Tool schafft Transparenz über Gesamtzusammenhänge der beruflichen und privaten Kriterien der Work-Life-Balance", berichtete ein Teilnehmer. Unterstützung durch Human Ressource Manager erhielten die Mitarbeiter nur bei Bedarf, da das Tool „eine einfache und unkomplizierte Nutzung ermöglicht", so ein Teilnehmer.

Ergebnis

Zwei der drei Unternehmen haben die Nutzung der Lean-Logistik-Lernmodule bereits von drei auf sechs bis acht Mitarbeiter erweitert. Die gestartete Verbesserungsinitiative wollen die Betriebe auf zusätzliche Unternehmensbereiche, wie zum Beispiel die Administration, erweitern und so neue Impulse generieren. Das dritte Unternehmen nutzt insbesondere das Tool zur Selbstbewertung der persönlichen Exzellenz. Identifizierte Handlungsfelder und abgeleitete Veränderungen fließen in das halbjährliche Zielvereinbarungsgespräch der Mitarbeiter mit ein. Im Gespräch ziehen die Teilnehmer nur karriere- und unternehmensrelevante Bewertungsergebnisse heran, Angaben zum persönlichen Umfeld bleiben ausschließlich dem Mitarbeiter zugänglich.

Die Pilotierung hat gezeigt, dass Mitarbeiter durch die LOPEC-Lösung Potenziale im Logistikbereich leichter aufdecken und umsetzen können. Sie unterstützt die Generierung von neuen Optimierungsideen sowie die anschließende Auswahl, Priorisierung und Umsetzung. Bei der Einführung des Exzellenz-Gedankens auf persönlicher und organisatorischer Ebene bietet die LOPEC-Lösung einen roten Faden bei der Anwendung des sehr komplexen EFQM-Modells und ermöglicht eine kostengünstige und zeiteffiziente Anwendung von EFQM auch ohne umfangreiches Vorwissen. Auf Basis des Teilnehmerfeedbacks und eigener Testfeldanwendungen verbessert Fraunhofer Austria gemeinsam mit den Projektpartnern derzeit die LOPEC-Lösung weiter.

Webtipps

www.adam-europe.eu
www.efqm.org
www.fraunhofer.at
www.imw.tuwien.ac.at

WU
ZBP
CAREER CENTER

Recruiting ohne Umwege
Praktikant/inn/en und Vollzeitmitarbeiter/innen direkt von der WU

JOBS **SUCHEN**
CHANCEN **TREFFEN**
BERUFUNG **FINDEN**
zbp.at