



QUALITY AUSTRIA FORUM SALZBURG 13.03.2024

**NEUER FÜHRUNGSTIL DURCH GENERATIONENWECHSEL IM MANAGEMENT
BEREICHSÜBERGREIFENDE PROZESSE UND SYSTEME ALS ENABLER DER UMSETZUNG**

**DIETMAR HAMMERER, MANAGING DIRECTOR FRUITS
RAUCH FRUCHTSÄFTE GMBH & CO OG**

AGENDA



RAUCH

Arbeitsmarkt erfordert neuen Führungsstil

Projekt Kompetenzmanagement



UNSERE HEIMAT: VORARLBERG, ÖSTERREICH - IM HERZEN EUROPAS



FRUCHT, FAMILIE AND NATUR. SEIT 1919.



1919

Franz Josef Rauch
gründet eine
Fruchtsaft-Produktion

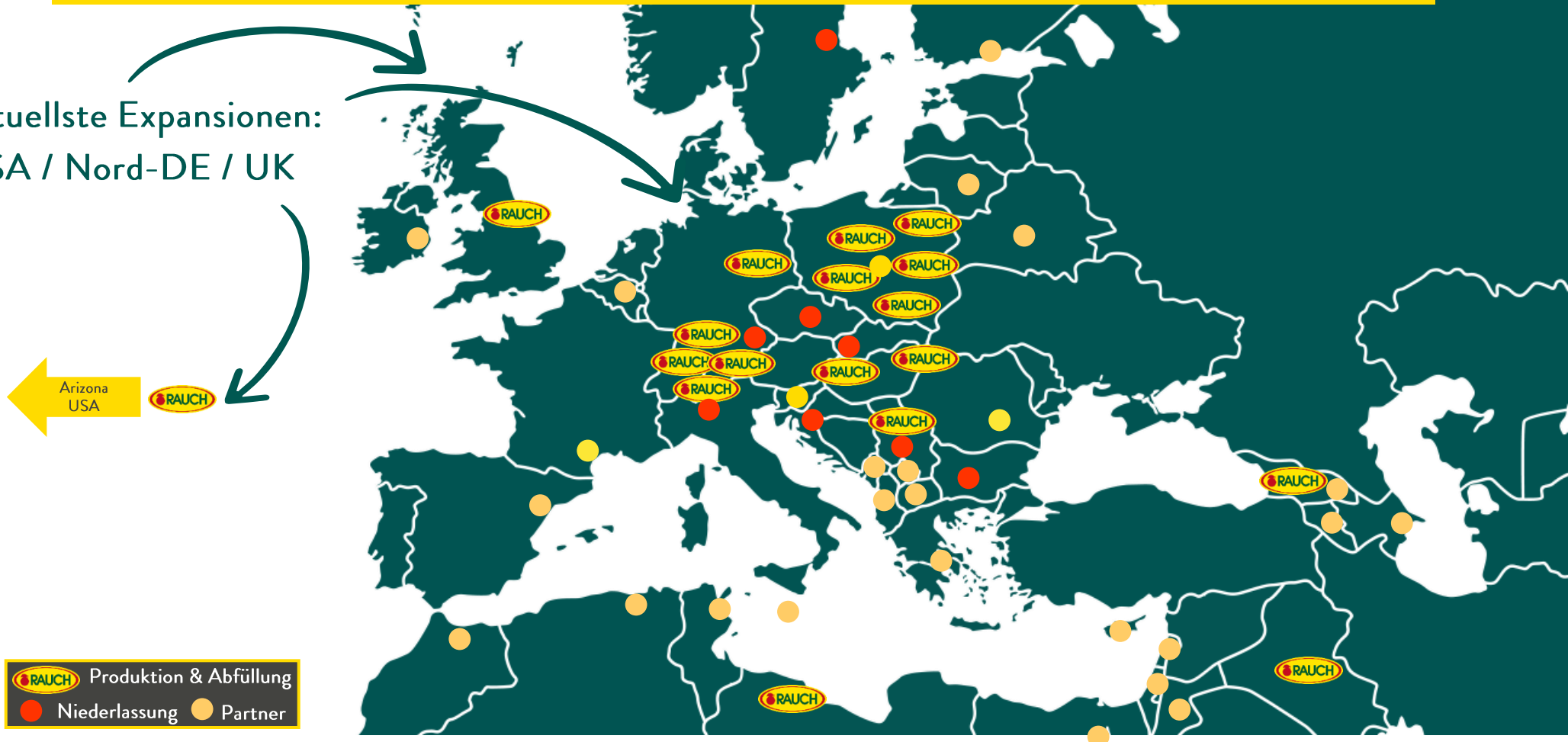


2024

Jürgen Rauch
führt eines der größten privaten
Fruchtsaft-Unternehmen in
vierter Generation.

QUALITÄT KENNT KEINE GRENZEN: 15 WERKE & 3 KOOPERATIONEN, 8 NIEDERLASSUNGEN & VIELE PARTNER

aktuellste Expansionen:
USA / Nord-DE / UK



Qualität wird nicht kontrolliert, sondern produziert → sehr gute Mitarbeiter sind essentiell

FACHKRÄFTEMANGEL & GEN Z ALS NEUES NORMAL



Fachkräftemangel macht selbstbewusst: Warum die Gen Z nicht mehr zweifelt, und was Unternehmen davon haben

ARBEITSMARKT

Generation Z überschätzt sich im Job

Die jungen Talente der Generation Z haben zwar keinen klaren Karriereweg vor Augen, dafür aber eine gute Portion Selbstbewusstsein, zeigt eine neue Umfrage

22. September 2023, 06:00, 1473 Postings



Die missverstandene Generation

Darum bewegt sich Gen Z auf dem Arbeitsmarkt wie auf Tinder

Kaum eine Generation bereitet Unternehmen so viel Kopfzerbrechen wie die Gen Z. Dabei müssten wir ihnen einfach zuhören – sagen sie. Wir habens getan.

Gina Buhl
Dienstag, 24.10.2023, 17:50 Uhr
Aktualisiert um 19:01 Uhr



WirtschaftsWoche

UNTERNEHMEN FINANZEN ERFOLG COACH POLITIK TECHNOLOGIE WiWo+ Alle Rubriken

Top-Themen | WiWo > Themen > Fachkräftemangel News: Aktuelle Meldungen zum Engpass bei Fachkräften

ANZEIGE

THEMENSCHWERPUNKT

Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel beschreibt den Engpass bei speziell ausgebildeten Fachkräften. Ein Grund für diese anhaltende Knappheit ist der demographische Wandel.



ZEIT ONLINE Arbeit

Abo testen

Fachkräftemangel Gehalt Work-Life-Balance Alle Themen

ANZEIGE

Arbeitsmarkt

Generation Z anspruchsvoll und weniger loyal gegenüber Arbeitgebern

Viertagewoche, Workation, Homeoffice: Laut einer Studie haben Menschen unter 30 höhere Ansprüche an ihre Arbeit. Das stellt Unternehmen vor eine Herausforderung.

GEÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN ARBEITGEBER DURCH NEW GENS

- Generation Z / Generation α : sinnstiftende Arbeit leisten
- ausreichend Flexibilität / Freizeit
- work-life balance
- Arbeitszeit und -ort frei wählen
- persönliche Weiterentwicklung
- Digital Natives / KI

Treiber der Arbeitswelt von morgen

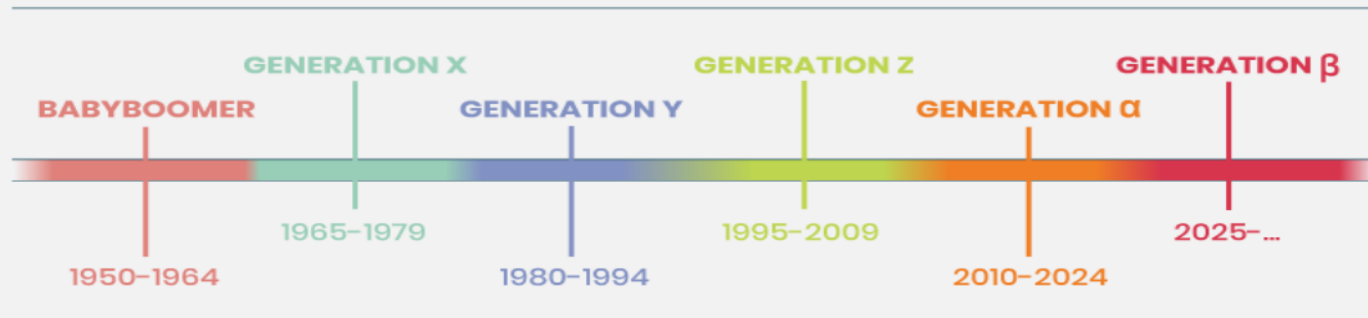
Wünsche der Gen Z

4-Tage-Woche als Option	82 %
Flexible Arbeitszeiten	74 %
Home-Office	66 %
Sabbatical	31 %
Workation	23 %



Quelle: Repräsentative forsa-Befragungen im Auftrag von XING sowie onlyfy by XING, 01-2023 und 10-2022 | Deutschland n=3042 erwerbstätige Personen über 18 Jahren

GENERATIONENÜBERSICHT



FACHKRÄFTEMANGEL ALS WEITERE DIMENSION DER ANSPRÜCHE AN ARBEITGEBER

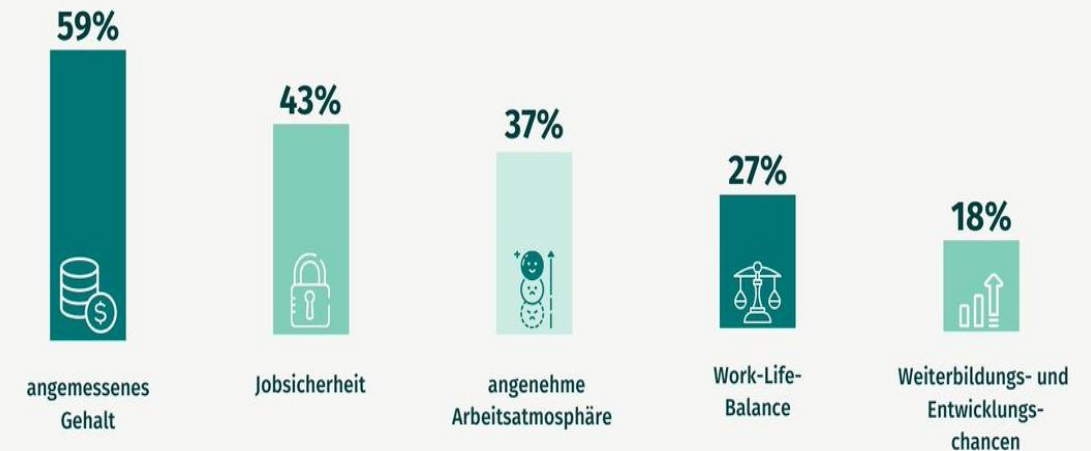


Hohe Arbeitgeberattraktivität als Notwendigkeit

- Employer Branding (sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren)
- Mitarbeiterbindung fördern
- Ausgezeichnete Unternehmenskultur
- Weiterbildungsmöglichkeiten

Kriterien für Arbeitgeberattraktivität

Eine angenehme Arbeitsatmosphäre, flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance sind nach den Hard Facts Gehalt und Jobsicherheit die wichtigsten Kriterien für Talente.



N = 313
2021 Studie von XING E-Recruiting, kununu und Prescreen: Werte im Wandel: Recruiting im New Normal

→ Start und Erarbeiten des RAUCH Competences Programmes

ANGEPASSTER FÜHRUNGSANSATZ WIRD IN EINE PERSONALSTRATEGIE TRANSFERIERT

FRÜHER

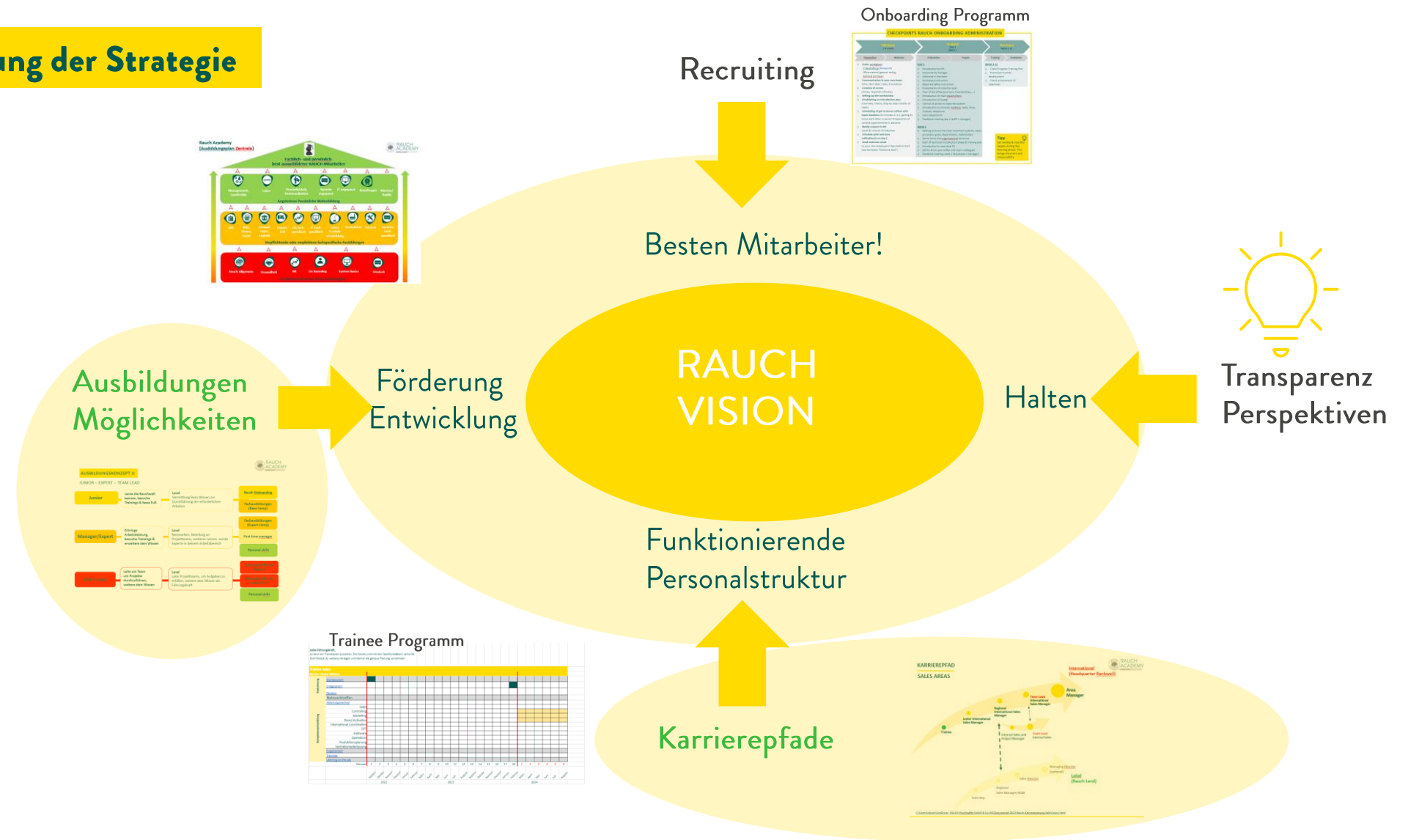
„ned g'schumpfa ist genug gelobt“ *

HEUTE

„Fordern und fördern sowie hegen und pflegen“





DAS KONZEPT DER NEUEN STRATEGIE

Die Umsetzung der Strategie



BEGRIFFLICHKEITEN

Der kleine feine Unterschied

STELLE	STELLENBESCHREIBUNG	KARRIEREPFAD	AUSBILDUNGSPFAD
<p>(=Jobtitel)</p>  <ul style="list-style-type: none"> • der Name, der • die Tätigkeit • einer Person in einer • Organisation beschreibt. 	<p>(=Jobrolle)</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben & • Verantwortung in der Jobposition ➢ Erfahrung ➢ Aufgabe ➢ Kompetenz 	 <ul style="list-style-type: none"> • Funktionierende Personalstruktur • Gelebte Firmenkultur 	 <ul style="list-style-type: none"> • Perspektiven aufzeigen • Potenziale fördern • Entwicklung der MA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparenz ✓ Vergleichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparenz ✓ Voraussetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparenz ✓ Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparenz ✓ Perspektiven

DEFINITION KARRIEREPFAD



Die Vertikale Karriere / Managementpfad

- Ablauf von Stationen hin zu höheren Positionen
- Berechenbar & Stabil



Die Horizontale Karriere / Expertenpfad

- Fach- oder
- Projektextperte

KARRIEREPFAD KLAR DEFINIERT

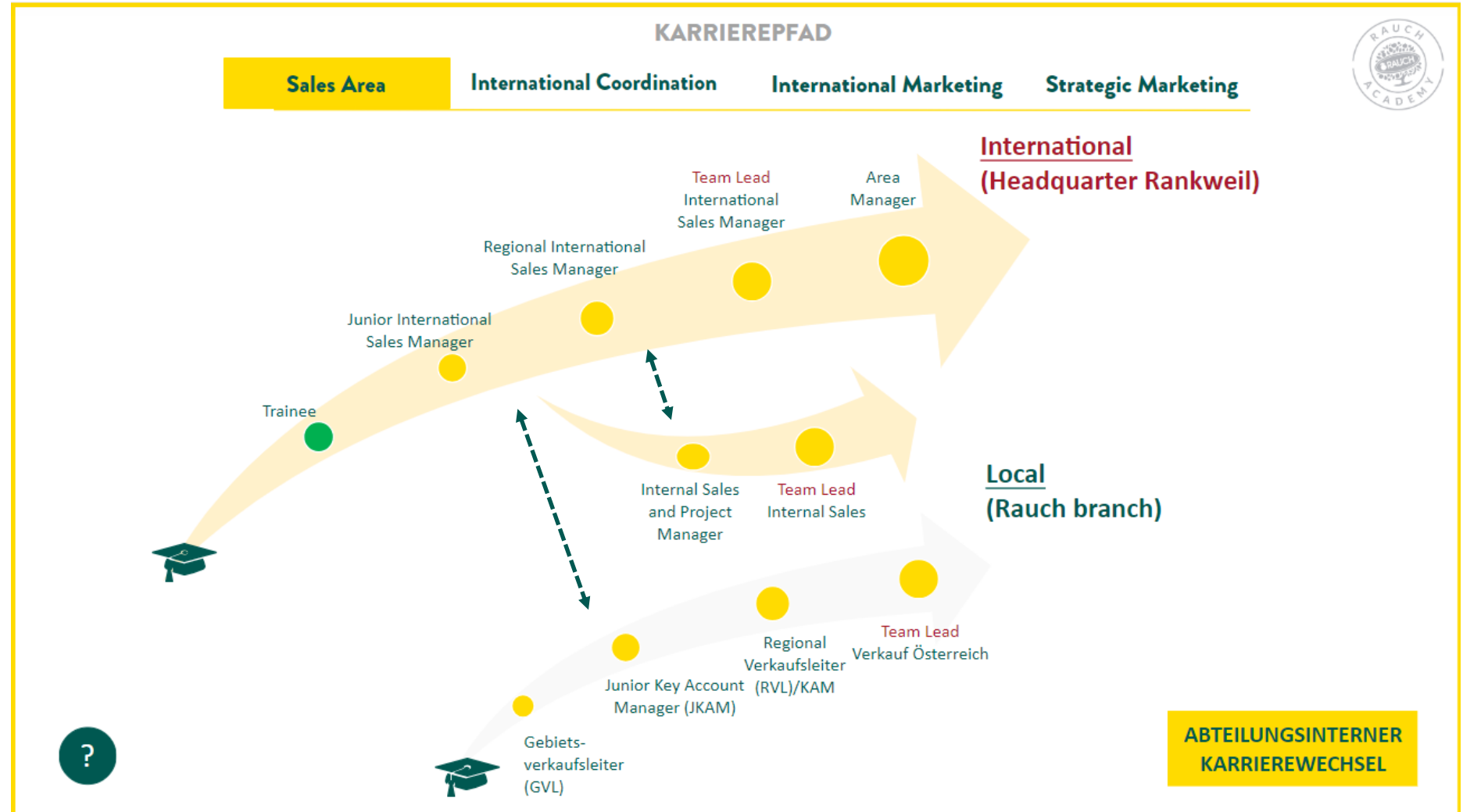


Sales Area

=> Entwicklungsmöglichkeiten

- Führungs- vs.
- Fachkarriere

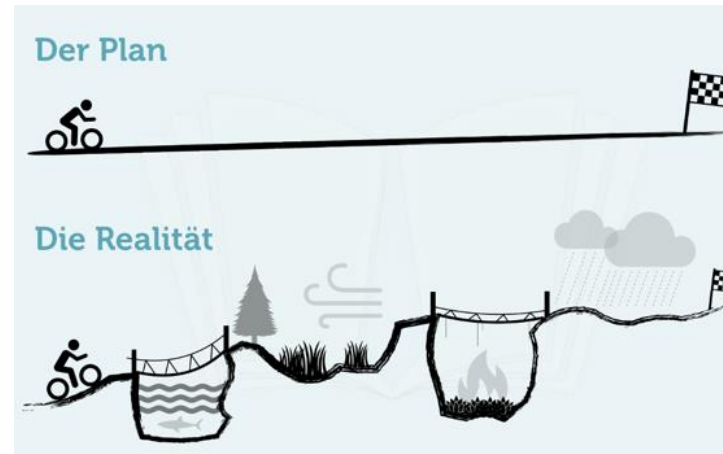
- Internationale vs.
- Nationale Karriere



DIE VERKNÜPFUNG VON KARRIEREPFAD MIT AUSBILDUNGSPFAD



DIE VERKNÜPFUNG VON KARRIEREPFAD MIT AUSBILDUNGSPFAD



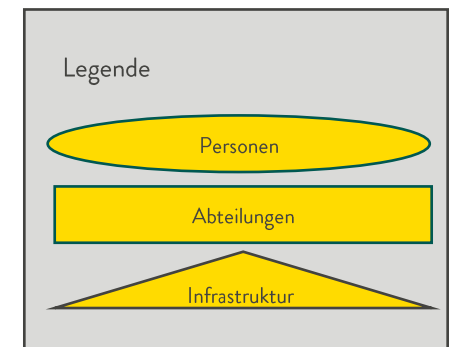
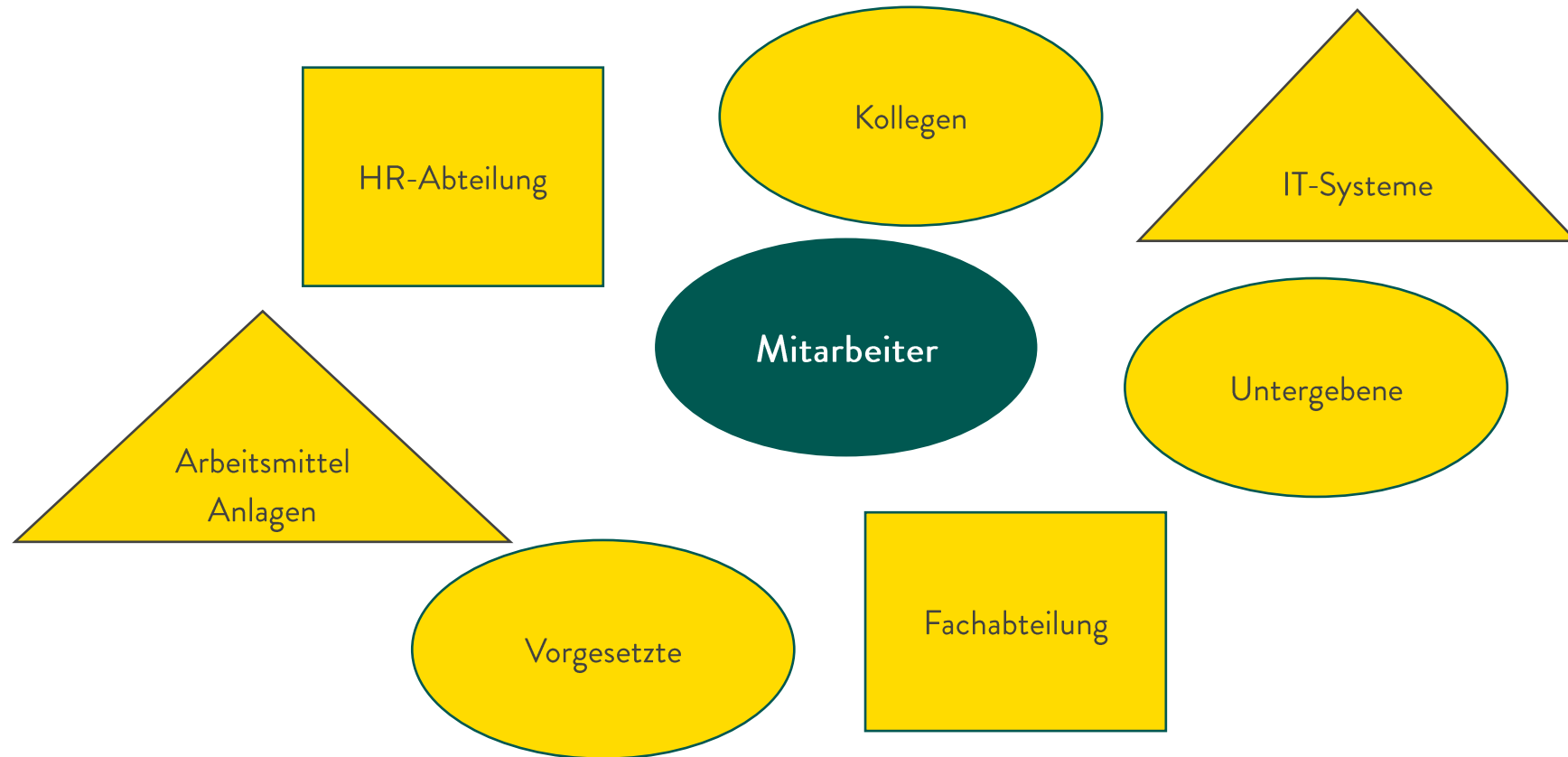
Die Realität

- Überbrückung von Hürden
- Fließende Grenzen Führungs- und Fachkarriere



VERKNÜPFUNG DER SYSTEME UND ANFORDERUNGEN FÜR DIE SYSTEMENTWICKLUNG

Beteiligte und Interessierte im Entwicklungsprozess

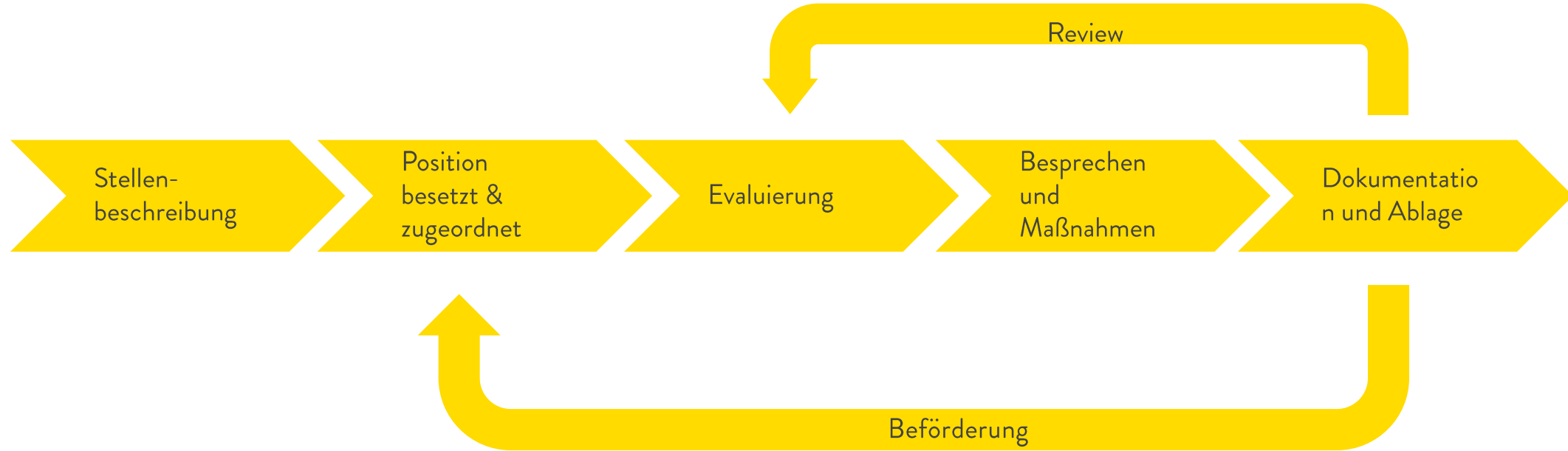


Unterschiedliche Ausprägung der Interaktion je nach Position und Funktion

ZIELDEFINITION DES KOMPETENZPROZESSES



Prozessvorgabe plus Randbedingungen



Hoher Automatisierungsgrad

Vermeidung von Medienbrüchen/ein Datenursprung

Einfache Anwendung sowie Guiding des Vorgesetzten (inkl. Erinnerungsfunktion)

Erfüllung einschlägiger Anforderungen und Normen

DIFFERENZIERUNG OPERATIVE MA VS. ADMINISTRATIVE MA

Operative Mitarbeiter

- Mehrere Mitarbeiter mit gleicher Stellenbeschreibung / Funktionsbeschreibung
- Tätigkeiten/Skills oft leicht beschreibbar und bewertbar/messbar
- Mitarbeiter üblicherweise ohne Mailzugang
- Mitglied in einem klassischen hierarchischen Team

- Individuelle Bewertung mittels Flexmatrix
- Dokumentation/Nachverfolgung im System

Administrative Mitarbeiter

- Mitarbeiter mit (oft) individueller Stellenbeschreibung
- Tätigkeiten/Skills tw. nur subjektiv bewertbar
- Mitarbeiter mit Mailzugang
- Mitarbeiter nicht zwingend innerhalb eines Teams

- Individuelle Bewertung im System ohne Systembruch

→ Unterschiedliche Vorgehensweise zur Beurteilung und Entwicklung der Mitarbeiter notwendig

TÄTIGKEITEN ALS HAUPTKOMPETENZEN BEI EINFACHEN OPERATIVEN MITARBEITERN

Flexmatrix - Übersicht

C		D		E	F	U	V	AI	AJ	AY	AZ	BO	BP	CB	CC	CQ	CR	DG	DH	DW	DX	EJ	EK	FA	FB	FQ	FR	GT			
Schulungsmatrix 2024				Anlagenausbildung Keller / Mischtank													Anlagenausbildung Keller / Mischtank														
für Stufe 1 der Flexmatrix kennt der Mitarbeiter die Anlage																															
für Stufe 2 der Flexmatrix kann der Mitarbeiter die Anlage unter Anleitung fahren																															
für Stufe 3 der Flexmatrix kann der Mitarbeiter die Anlagelastständig bedienen																															
für Stufe 4 der Flexmatrix der Mitarbeiter kann ausbilden																															
Legende geschult																															
		Saft herstellen(ausmischen)		Homogenisator		Pasteur		Scherpumpe		Schichtenfilter		Zuckerlöser		Fasskippanlage		Scannen		Saftkühler		arbeiten nach Rezeptur und Auftrag		be-entladen von LKW oder Container		Arbeitssicherheit							
Pers. Nr.		Name		geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum	geschult von	Datum		
10																															
11	2232		xxx																												
12	1460		xxx																												
13																															
14	10413		xxx																												
15	9039		xxx																												
16																															
17	5926		xxx																												
18	11102		xxx																												
→ Standardisierte Bewertung und Entwicklung für operative Mitarbeiter (ohne Systemzugang) möglich																															
23																															
24	1448		xxx																												
25	10543		xxx																												

TÄTIGKEITEN ALS HAUPTKOMPETENZEN BEI EINFACHEN OPERATIVEN MITARBEITERN

Flexmatrix - Detailansicht

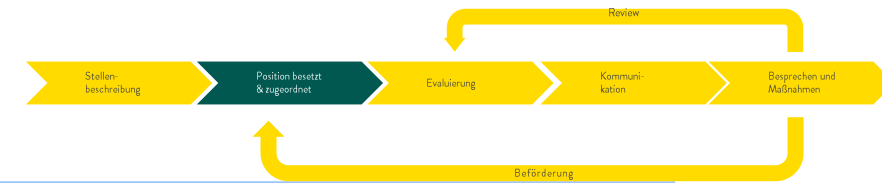
Schulungsmatrix 2024		Anlagenausbildung Keller / Mischtank																												
1	für Stufe 1																													
2	der Flexmatrix kennt der Mitarbeiter die Anlage																													
3																														
4	für Stufe 2																													
5																														
6	der Flexmatrix kann der Mitarbeiter die Anlage unter																													
7	Anleitung fahren																													
8	für Stufe 3																													
9	der Flexmatrix kann der Mitarbeiter die Anlagesebständig bedienen																													
	für Stufe 4																													
	der Flexmatrix der Mitarbeiter kann ausbilden																													
	<u>Legende geschult</u>																													
Pers. Nr.	Name	geschult von	Datum	geschult von	Datum	Stufe								geschult von	Datum	Stufe								geschult von						
11	2232	XXX				3	3	3	3	3	3	3	3					2	2	2	2	2	2	2	2	2				
12	1460	XXX				4	4	4	4	4	4	4	4					4	4	4	4	4	4	4	4	4				
14	10413	XXX				3	3	3	2	2	2	2	2					2	2	2	2	2	2	2	2	2				
15	9039	XXX				2	2	2	2	2	2	2	2					2	2	2	2	2	2	2	2	2				
17	5926	XXX				2	2	2	2	2	2	2	2					2	2	2	2	2	2	2	2	2				
22	8406	XXX				1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1	1	1				
23																														
24	1448	XXX				3	3	3	3	3	3	3	3					3	3	3	3	3	3	3	3	3				
25	10543	XXX				1	1	1	1	1	1	1	1					2	2	2	2	2	2	2	2	2				

Übernahme der Daten in das System und Dokumentation/Nachverfolgung systemunterstützt

KOMPLETTER ABLAUF WEBBASIIERT MIT QUELLDATEN AUS SAP HR ...



Benutzeroberfläche



HR Kompetenzen

Mitarbeiter der Stelle zuordnen

HRC Mitarbeiterzuordnung

Mitarbeiter

PerNR	Name	Department	Startdate	Printed	Finished
00001630				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00000717				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00005046				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00006252				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00006898				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00006919				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00007976				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00008012	Qualitätsmanager			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00011319				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Direkt zugeordnet Zugeordnet

Einzel Einzel Masse Masse

Stellenbeschreibung Details & Bewertung Vorschau Bestehende Dokumente

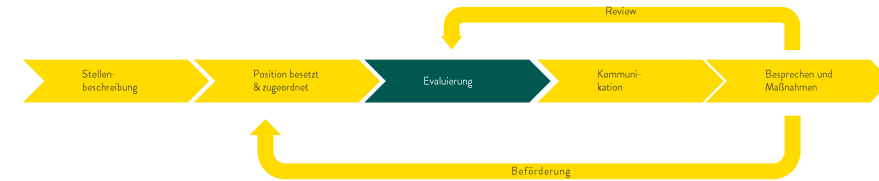
QM Head of Group Quality

Vorgesetzter
Hammerer Dietmar
Kostenstelle
0000000106
Abteilung
Qualitätsmanagement
Planstelle
Head of Group Quality
Stelle
Head of Group Quality

... EVALUIERUNG UND KOMMENTIERUNG IN DER WEB-GUI ...



Nutzeroberfläche



HR Kompetenzen

Mitarbeiter der Stelle zuordnen

-
-
-
-
-
-
-

HRC Mitarbeiterzuordnung

Mitarbeiter

PerNR	Name	Department	Startdate	Printed	Finished
00001630				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00000717				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00005046				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00006252				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00006898				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00006919				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00007976				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00008012	Qualitätsmanager			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
00011319				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vorgesetzter Hammerer Dietmar
Kostenstelle 000000106

Einzel Einzel Masse Masse

Stellenbeschreibung Details & Bewertung Vorschau Bestehende Dokumente

Untergeordnet: Managing Director Fruits
 Übergeordnet: Qualitätsmanagement
 Wird vertreten von: Managing Director Fruits
 Vertritt: TL Quality / Heads of Audit an Process Management&DDQA

1 - Allgemeine Kompetenz	Sicherheitsbewusstsein	Soll Bewertung	5	Ist Bewertung
1 - Allgemeine Kompetenz	Bewusstsein für Nachhaltigkeit	Soll Bewertung	5	Ist Bewertung
1 - Allgemeine Kompetenz	Qualitätsbewusstsein	Soll Bewertung	5	Ist Bewertung
1 - Allgemeine Kompetenz	Bewusstsein für Lebensmittelsicherheit	Soll Bewertung	5	Ist Bewertung
1 - Allgemeine Kompetenz	Umweltbewusstsein	Soll Bewertung	5	Ist Bewertung

ECKDATEN ZUM PROJEKT

- 26 Wochen Projektdauer
 - davon 8 Wochen für Initialbewertung
 - Rücklaufquote 86% innerhalb der Zeitvorgabe
- 47 Kompetenzen in 5 Kategorien für jeden MA zu bewerten
- Paralleles Flexmatrixsystem für operative Mitarbeiter etabliert und integriert
- Sonderfunktionen / Beauftragte zusätzlich separat anzugeben
- Alle Mitarbeiter in AT erfasst > 1.100 // ca. 150 Führungskräfte
- Schrittweises Ausrollen in den Niederlassungen



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT