



Wenn das Arbeitsumfeld stimmt, ziehen meist alle an einem Strang.

(fotolia.de/12foto.de)

Arbeitsplatzattraktivität. Ein angenehmes Arbeitsumfeld zieht qualifizierte Arbeitnehmer magisch an. Ein Patentrezept dafür gibt es nicht, dafür aber einige Richtlinien. VON ERICH EBENKOFLER

Im Takt mit dem Unternehmen

Zieht man die jüngsten einschlägigen Studien zu Rate, ist es mit der Arbeitszufriedenheit unter den österreichischen Beschäftigten nicht weit her. Ein besonderes Schlaglicht auf die Realität des Arbeitsalltages wirft dabei der vom Sora- und Ifes-Institut für die Arbeiterkammer Oberösterreich entwickelte Resignationsindex, der zuletzt im September des Vorjahres veröffentlicht wurde. Das ernüchternde Ergebnis: Jeder zehnte Arbeitnehmer hat beruflich resigniert und glaubt nicht mehr an die Verbesserung seiner Arbeitsumstände. „Die Arbeitgeber müssen hier massiv entgegensteuern“, forderte die AK dann auch prompt in einer Aussendung. „Erst wenn die Unternehmer ihren Beschäftigten bei Löhnen, Karriere und Aufstiegschancen entgegenkommen, wird die Arbeitszufriedenheit wieder steigen.“

Umdenkprozess im Gange

Ein frommer Wunsch, denn „viele Unternehmen betrachten ihre Mitarbeiter noch immer primär als Kostenfaktor und nicht als wertvolles Kapital“, moniert Franz Heimel, Geschäftsführer des Beratungsinstituts VIP Consulting. In jüngster Zeit scheint jedoch ein langsamer Umdenkprozess in Gang zu kommen – als Indiz mögen Prämierungen wie die vor wenigen Tagen vergebenen „Great Place to Work“-Awards gelten. „Es sind vor allem Unternehmen aus der IT- und Elektronikbranche, aber auch Markenartikler, die als erste erkannt haben, dass Qualität und Motivation der Mitarbeiter den eigentlichen Unternehmenserfolg ausmachen“, sagt der Experte.

Doch wie schafft man ein Arbeitsumfeld, das die besten Bewerber anzieht und zu

Höchstleistungen treibt? Heimel hat dafür ein Zauberwort parat: Führung. „Es gibt nichts, was die Belegschaft mehr verunsichert und demotiviert als mangelnde Klarheit, mangelnde Orientierung oder mangelndes Feedback von Seiten des Managements.“ Damit komme ein weiterer Begriff ins Spiel, der zu den zentralsten Elementen einer erfolgreichen Unternehmensführung gehört: Kommunikation. Heimel: „Führungskräfte müssen für die Mitarbeiter sichtbar und ansprechbar sein. Sie sollten regelmäßig über Strategien und Zielsetzungen des Unternehmens sprechen und dabei die Rolle der Mitarbeiter herausstreichen.“ In den Wunschlisten der Arbeitnehmer weit oben findet sich meist auch ein gewisses Maß an Eigenverantwortlichkeit. „Allerdings sollte hier darauf geachtet werden, dass ihr Bereich genau definiert ist. Sonst trägt sie eher zur Verunsicherung bei“, betont der Experte.

Bei „die Berater“, einem Consultingunternehmen für Aus- und Weiterbildung, hat man gute Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen gemacht. „Das wird besonders von unseren weiblichen Mitarbeitern geschätzt, die mittlerweile rund 70 Prozent unserer Belegschaft ausmachen“, berichtet Geschäftsführer Martin Röhsner. In der Firmenkultur achte man zudem auf flache Hierarchien und die Förderung von sozialen Netzwerken im Rahmen regelmäßiger Feiern oder Freizeitveranstaltungen.

Bei Roche Austria geht man in eine ähnliche Richtung, wobei ein Schwerpunkt in der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Teams liegt: „Hier haben wir unter anderem die Strukturen in Richtung

kleinerer Gruppen verändert“, berichtet Personalleiter Michael Walzek. Gleichzeitig bedient man sich bei Roche Austria auch des Talent-Managements, das den Mitarbeitern ermöglicht, sich weiterzuentwickeln, um darauf eine Karriere, gegebenenfalls im Ausland, aufzubauen.

Gefragte Arbeitgeber

Bei solchen Development-Programmen müsse man allerdings aufpassen, warnt Heimel. „Geschätzt werden nämlich weniger die großen, schematischen Fortbildungsangebote als vielmehr die Unterstützung der Vorgesetzten bzw. des Unternehmens bei der individuellen Weiterentwicklung.“

Wolfgang Elsik, Vorstand des Instituts Personalmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien, tut sich überhaupt schwer, einfache Patentrezepte für eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung zu liefern. „Jeder Arbeitnehmer hat eigene Vorlieben und jede Branche funktioniert nach ihren eigenen Gesetzen. Im Grunde müsste man sich jeden Fall individuell anschauen und dann sehen, was man tun kann.“

Bei „die Berater“ und Roche Austria jedenfalls scheint man auf dem richtigen Weg zu sein. Beide Unternehmen freuen sich nach eigenen Angaben über jede Menge Blindbewerbungen – auch von hochqualifizierten Arbeitnehmern. „Das“, betont Röhsner, „ist auch in Krisenzeiten wie diesen nicht selbstverständlich.“ Und sieht man sich dennoch einmal gezwungen, per Anzeige für eine freie Stelle zu werben, dann lässt man – wie Roche es in einer aktuellen Kampagne macht – einfach die eigenen Mitarbeiter sprechen.