

# Dienstherren auf dem Imagetripp

**Die alarmierenden Meldungen zum Thema Facharbeitermangel zeigen deutlich: Der Kampf der Unternehmen um die besten Köpfe in Österreich hat begonnen. Das Renommee als attraktiver Dienstherr ist hier oft die beste Waffe. Doch heutzutage locken weder hohe Gehälter noch schöne Büros die Wunschkandidaten hinter dem sprichwörtlichen Ofen hervor. Die Unternehmen sind deswegen gezwungen, schwerere Geschütze aufzufahren, um ihren Ruf entsprechend zu polieren.**

Von Astrid Pirkovitsch

Helmut Qualtinger sagte einmal, das Image sei ein Spiegelbild, das schöner ist als das Original. Da mag etwas dran sein. Als unbestritten gilt aber, dass ein gutes Image einem Unternehmen nutzt – in vielerlei Hinsicht. Es steigert bekanntlich das Ansehen, schafft Vertrauen und trägt zur Popularität bei. Ohne positives Standing scheint Erfolg quasi unmöglich zu sein. Kein Wunder also, dass viele Unternehmer daher Himmel und Hölle in Bewegung setzen, um das Ansehen ihrer Firma zu steigern. Aber wenn ein Entrepreneur glaubt, dass sich die Imagepflege in der bloßen Etablierung eines guten Produktes bzw. der Überzeugung von Kunden und Geschäftspartnern erschöpft, irrt er gewaltig. Fakt

ist nämlich: Auch potenzielle Mitarbeiter legen Wert auf ein gutes Renommee ihrer künftigen Dienstherrn. Und will ein Unternehmen die besten Köpfe dauerhaft für sich gewinnen, sind konstante Gewinne zwar hilfreich, doch nicht der Weisheit letzter Schluss. Ein attraktiver Arbeitgeber muss schon ein bisschen mehr zu bieten haben.

## Überlebenswichtig

Dieser Druck auf die Unternehmen hinsichtlich ihrer Reputation ist immens gestiegen, seit qualifizierte Mitarbeiter in Österreich immer mehr zur Mangelware werden. Für Regina Friedrich,



Foto: Jupiterimages

Vizepräsidentin der Wirtschaftskammer Steiermark, ist das nur logisch: „Der Kampf um die besten Köpfe hat begonnen – der gute Auftritt eines Betriebes spielt dabei eine wesentliche Rolle. Wer sich in Szene setzt, kann in der Regel auf mehr Bewerber zurückgreifen.“ Thomas Foscht, stellvertretender Vorstand am Institut für Handel, Absatz und Marketing an der Karl-Franzens Universität Graz, bläst in ein ähnliches Horn: „Es gibt zahlreiche internationale und nationale Untersuchungen, die die attraktivsten Arbeitgeber bewerten. Und hierbei sieht man sehr deutlich, dass gewisse Unternehmen ein bestimmtes Image haben, das auf junge Leute anziehend wirkt.“

Die Schwierigkeit ist nur: Ein gutes Image entwickelt sich nicht von heute auf morgen. „Im Gegensatz zum Bekanntheitsgrad, den man binnen kürzester Zeit durch entsprechende Investitionen in Werbung stark erhöhen kann, entsteht das Vertrauen in ein Image oder eine Marke nur über einen langen Zeitraum“, erklärt Foscht. Ergo müssen die Imageholder vorausschauend handeln und bereits im Hinblick auf einen eventuell bestehenden Bedarf

Maßnahmen treffen, die es dann auch dauerhaft umzusetzen gilt. „Potenzielle Mitarbeiter beobachten nicht nur die mediale Berichterstattung sehr genau, sondern erkundigen sich bei den Mitarbeitern und Kunden eines Betriebes nach dessen Unternehmenskultur und Philosophie“, verdeutlicht Cornelia Steiner, Grazer Geschäftsstellenleiterin der Personalberaterfirma Hill Woltron Management Partner GmbH. Und ist der gute Ruf erst einmal flöten gegangen, ist eine Rehabilitation bekanntlich schwierig.

## DIE HEWITT-STUDIE

Seit dem Jahr 2002 wird in Österreich regelmäßig von Hewitt Associates, einem globalen Beratungs- und Outsourcing-Unternehmen für Human Resources (HR)-Dienstleistungen, die so genannte Hewitt-Studie durchgeführt. An dieser können sich alle Unternehmen beteiligen, die zumindest 50 Mitarbeiter beschäftigen und eine Geschäftstätigkeit von wenigstens zwei Jahren in Österreich aufweisen. Ziel der Untersuchung ist es, den attraktivsten rot-weiß-roten Arbeitgeber zu ermitteln, respektive die Gründe seines Erfolges.

Heuer wurde die Firma Hofmann Personalleasing zum attraktivsten Arbeitgeber Österreichs gekürt. Satte 89 Prozent ihrer Mitarbeiter sind nach den Kriterien der Studie „sehr engagiert“ und haben Spaß an ihrer Arbeit. Insgesamt lag das Mitarbeiterengagement bei den Top-Arbeitgebern 2007 bei 69 Prozent und damit um 2 Prozent höher als noch im Vorjahr. Auch der österreichische Studien-Durchschnitt war mit 51 Prozent zufriedenstellend. Ebenso angestiegen ist der Alignment-Wert. Er gibt an, wie stark die Sichtweisen von Mitarbeitern, Personalexperten und Unternehmensleitung übereinstimmen. 2006 schloss die Spitzengruppe mit 63 Prozent ab, heuer waren es ganze 71 Prozent. Der Durchschnitt aller Teilnehmer lag mit 63 Prozent gleich 14 Prozent über dem Vorjahreswert.

### Attraktive Arbeitgeber 2007

1. Hofmann Personalleasing
2. Sphinx IT Consulting
3. VTU Engineering
4. RHI AG
5. Landeskrankenhaus Villach

Nähere Informationen zur Studie, Teilnahme und die aktuellsten Ergebnisse stehen für Interessierte unter [www.attraktiverarbeitgeber.at](http://www.attraktiverarbeitgeber.at) zur Verfügung.

## Image als Strategie

Besonders große Konzerne – gleich welcher Branche – sind sich dieser Herausforderung schon seit längerem bewusst. Kaum ein Geschäftsbericht enthält nicht ein Kapitel mit dem Titel „Human Resources“, in dem ausführlich geschildert wird, welche neuen Strategien und Programme in diesem Zusammenhang ausgearbeitet wurden. Gleichzeitig betonen die Unternehmen, dass sich die Anstrengungen durchaus positiv auf den Mitarbeiterstand bzw. den Erfolg des Unternehmens aus-

wirken. Im Bericht der RZB Group aus dem Jahr 2006 steht beispielsweise: „Das Image als attraktiver Arbeitgeber am Standort Wien erleichtert der Raiffeisen Zentralbank die Suche nach geeigneten Mitarbeitern und stellt eine wichtige Voraussetzung für eine zeitgerechte und effiziente Rekrutierung dar.“ Und auch im aktuellsten Sustainability Report der BMW Group ist zu lesen: „Die BMW Group verdankt ihren Erfolg maßgeblich einer Tatsache: Sie begeistert die besten Köpfe für das Unternehmen. Die Personal- und Sozialpolitik ist bei der BMW Group daher mehr als ein unterstützendes Instrument, sie ist unternehmensstrategische Kernaufgabe. Ihre Leitlinien werden zentral definiert und gelenkt und von den Personalabteilungen und Führungskräften in aller Welt gelebt und umgesetzt.“ Michael Ebner, Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der BMW Group Austria, ist vom Nutzen dieser Stra-

Ein Unternehmen ist keine leere Hülle, sondern ebenso mit Werten verbunden wie eine Marke.

Michael Ebner, BMW Group

tegie überzeugt: „Ein Unternehmen ist schließlich keine leere Hülle, sondern ebenso mit Werten verbunden, wie eine Marke.“

### KMU im Nachteil

Was die Großen in ihren Berichten kolportieren, setzen auch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in die Praxis um. „Der durch die Ostöffnung verstärkte Wettbewerb, die Liberalisierung und die Etablierung des Internets erfordern von kleineren Betrieben ebenso eine entsprechende Imagepflege, die im Hinblick auf die Rekrutierung von qualifiziertem Per-

Das Gehalt spielt bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber nicht mehr die Hauptrolle – die soft skills müssen ebenso den Erwartungen entsprechen.

Regina Friedrich,

Wirtschaftskammer Steiermark

sonal immer wichtiger wird“, schildert Michael Winkelbauer, Geschäftsführer der Winkelbauer GmbH in Anger, die Situation. Gegenüber den Konzernen befinden sich die KMU allerdings eindeutig im Nachteil: Einerseits verfügen sie nämlich in den seltensten Fällen über die finanziellen Mittel, um eine eigene Abteilung für Human Resources zu installieren. Andererseits sind sie in der Regel längst nicht so populär, wie die Big Player der



Firmenautos, Versicherungen oder Gesundheitsprogramme tragen positiv zum Image bei – ein hohes Gehalt hingegen ist nicht mehr alles entscheidend. Fotos: Jupiterimages

Wirtschaft, was eine Studenten-Umfrage (siehe Grafik) deutlich belegte. Unter den Top 10 der Wunsch-Arbeitgeber befanden sich ausschließlich international tätige, namhafte Konzerne. Die Ergebnisse sind aber mit Vorsicht zu genießen, wie Foscht erklärt: „Ein gewisses repräsentatives Bild lässt sich durchaus ableiten. Tatsache ist jedoch, dass bei einer so groß angelegten Umfrage kaum jemand

behaupten wird, bei der Werbeagentur X mit drei Angestellten arbeiten zu wollen. Große und bekannte Unternehmen werden einfach tendenziell öfter genannt.“ Zu Unrecht, denn kleine Arbeitgeber sind keineswegs die schlechteren. „KMU haben vielleicht nicht die umfassenden Möglichkeiten der Konzerne, können dafür jedoch wesentlich individuellere Maßnahmen setzen“, ist Regina Friedrich

überzeugt. Und tatsächlich scheint das Persönliche im Vordergrund zu stehen. „Wir führen mit unseren Mitarbeitern sehr offene Gespräche, und Probleme werden gemeinsam gelöst. Natürlich nehmen wir außerdem bis zu einem gewissen Grad Rücksicht auf familiäre Situationen“, erklärt Karl Grebien, Geschäftsführer des Malerbetriebes Grebien GmbH. Seine Firma wurde sogar schon für ihre Familienfreundlichkeit ausgezeichnet. Bei der Winkelbauer GmbH steht das Miteinander ebenfalls im Mittelpunkt. „Diese Philosophie findet eine hohe Akzeptanz, die sich immer wieder bei gemeinsamen Aktivitäten zeigt“, so Winkelbauer. Für Personalexpertin Cornelia Steiner bieten kleine Betriebe noch einen weiteren ausschlaggebenden Vorteil: „Die Mitarbeiter erhalten einen wesentlich besseren Überblick, als in einem großen Konzern, in dem sie auf einen bestimmten Bereich beschränkt sind. Die Chancen, wertvolle Erfahrungen zu sammeln, sind entsprechend höher.“



Thomas Foscht, stellvertretender Vorstand am Institut für Handel, Absatz und Marketing an der Karl-Franzens Universität Graz Foto: Mediendienst.com/ Sissi Furgler

und der gepflegten Unternehmenskultur sind Entwicklungsmöglichkeiten für viele Kandidaten entscheidend. „Was nicht mehr zieht, sind ungezielte Weiterbildungsmaßnahmen. Hier muss sehr genau definiert werden, worin das Angebot besteht“, weiß Steiner aus Erfahrung. Ein bloßer Computerkurs ist beispielsweise zu wenig. Ebenfalls unbeliebt sind Mitarbeiterbeteiligungen. Friedrich hat dafür eine einfache Erklärung: „Das hängt wohl

damit zusammen, dass ein solches System ja nicht nur in guten, sondern auch in schlechten Zeiten aufrecht bleibt.“ Einige Unternehmen sind mit diesem Vorhaben bereits gescheitert – die Mitarbeiter bevorzugten ein fixes und sicheres Gehalt.

Anderere Angebote wiederum werden überaus gerne in Anspruch genommen. „Diese Liste ist endlos und stark von der Größe des Unternehmens und der Bran-

Ohne ein gutes Image ist es heutzutage schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen.

Karl Grebien, Meisterbetrieb Grebien GmbH

che abhängig“, so Steiner. Bei BMW werden die Mitarbeiter etwa mit vom Unternehmen finanzierten Betriebsrenten bzw. subventionierten Modellen in der Altersvorsorge unterstützt. Außerdem gibt es ein Fahrzeugprogramm, zahlreiche Sport- und Freizeitaktivitäten sowie umfassende Gesundheitsvorsorge- und Fitnessangebote. Wer will, kann obendrein durch diverse Arbeitszeitmodelle sehr flexibel blei-

### Tops & Flopps

Und das ist nicht unwesentlich, denn neben einer persönlichen Atmosphäre

### MERKMALE EINES ATTRAKTIVEN ARBEITGEBERS



Befragt wurden 501 Österreicher im Alter zwischen 15 und 50 Jahren im November 2005. Die Ergebnisse sind in Prozent dargestellt. Quelle: karriere.at Informationsdienstleistung GmbH

### DIE BEGEHRTESTEN ARBEITGEBER



Quelle: The European Student Barometer 2007

ben. „So entgegenen wir den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter und machen eine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben möglich“, erklärt Ebner. BMW führt also durchaus zu Recht die Liste der beliebtesten Arbeitgeber an.

Doch die Konkurrenz schläft nicht. „Oft werben Unternehmen überdies mit besonderem Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern oder internationalen Karrieremöglichkeiten“, zählt Steiner auf. Dabei nimmt der Trend hin zur Attraktivitäts- und Imagesteigerung



„Ein Unternehmen muss halten, was sein Image verspricht – bloße Ankündigungen ziehen bei den Mitarbeitern nicht und führen schnell zu einem schlechten Renommee.“

gelegentlich skurrile Ausmaße an. Foscht nennt ein Beispiel: „Es gibt ein Unternehmen, das eine Software zur Verfügung stellt, die die Mitarbeiter daran erinnert, sich zu bewegen.“ Vereinfacht ausgedrückt funktioniert das folgendermaßen: Auf dem Bildschirm erscheint ein Pop-up-Fenster, das den Arbeitenden etwa dazu auffordert, zehn Kniebeugen zu machen.

## Der größere Wettbewerb durch die Ostöffnung, die Liberalisierung und sicher auch das Internet erfordern von kleineren Betrieben ebenso eine entsprechende Imagepflege.

Michael Winkelbauer,  
Winkelbauer GmbH

Die Nachrichten sind natürlich individuell konfigurierbar.

### Lohnend

Doch egal ob skurril oder nicht, eines ist den Maßnahmen gemein: Sie nehmen reichlich Zeit, Geld und Personal in Anspruch.

Cornelia Steiner, Grazer Geschäftsstellenleiterin der Personalberaterfirma Hill Woltron Management Partner GmbH

Foto: Mediendienst.com/  
Sissi Furgler

Logisch ist daher, dass sich der Aufwand für die Unternehmen lohnen muss. Und das tut er offensichtlich. „Wir haben es zwar in Bruck an der Mur immer noch schwer,

uns gegen die Industrie durchzusetzen, doch wenn wir einmal einen guten Mitarbeiter gewonnen haben, dann bleibt er uns in der Regel lange erhalten“, berichtet Karl Grebien. Bei Winkelbauer ist die Mitarbeiterfluktuation gleichfalls gering: Wer dort lernt, arbeitet oft auch später im Betrieb. Beide Firmen-Chefs führen das unter anderem auf das gute Betriebskli-

ma zurück. Und bei BMW kann man sich natürlich ebenso wenig über ein sinkendes Interesse beklagen.

Ein wachsender Bewerberpool oder eine sinkende Mitarbeiterfluktuation sind aber nicht die einzigen Vorteile für ein Unternehmen. „Manche Mitarbeiter sind sogar dazu bereit, in gewissem Rahmen ein niedrigeres Einstiegsgehalt in Kauf zu nehmen, wenn das Image entsprechend positiv ist. Umgekehrt wird niemand – es sei denn er steht unter großem wirtschaftlichen Druck – für ein Unternehmen arbeiten, mit dem er sich absolut nicht identifizieren kann, selbst wenn er noch so gut bezahlt würde“, ist Steiner überzeugt. Friedrich ist der gleichen Ansicht: „Geld ist nicht mehr der alles entscheidende Faktor. Das Gehalt muss zwar grundsätzlich stimmen, wirklich ausschlaggebend sind zusätzliche Angebote.“ Außerdem stellen viele Unternehmen Aufstiegschancen in Aussicht, die selbstverständlich mit entsprechenden Lohnerhöhungen verbunden sind.

Noch ungewöhnlicher ist für österreichische Verhältnisse aber der Umstand, dass einige Bewerber sogar bereit sind, ihre Koffer zu packen, wenn ihnen image-trächtige Unternehmen attraktive Angebote machen. „Tendenziell sind bestimmte Arbeitnehmergruppen flexibler geworden“, bestätigt Steiner. Besonders für Unternehmen, die in Regionen angesiedelt sind, die nur wenige qualifizierte Mitarbeiter beheimaten, ist das ein wichtiger Faktor. Auf der Jagd nach qualifi-

## „Ein Image hatten Unternehmen schon vor hundert Jahren, nun fangen sie an darüber nachzudenken, wie es aussehen soll.“

Thomas Foscht, Karl-Franzens-Universität Graz

zierten Arbeitskräften veranstalten sie inzwischen landesweite Castings. Dabei eilt ihnen natürlich ihr Image voraus, das sie so wohl noch weiter aufpolieren. Ein Image, ohne das eine erfolgreiche Zukunft im 21. Jahrhundert offensichtlich nicht mehr vorstellbar ist. ◀