



VON MARKUS MITTERMÜLLER

Was gute Arbeitgeber heute anders machen

Vier Tage arbeiten, flexible Freiräume schaffen oder Leistung sichtbar anerkennen: Unternehmen suchen neue Wege, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Drei Leitbetriebe zeigen, dass es dafür kein Patentrezept gibt.

Es ist Freitagmorgen beim steirischen Handwerksunternehmen Kamper Handwerk+Bau: Die Auftragslage ist gut, das Unternehmen wächst, und trotzdem bleiben Werkstätten und Büros in der Regel leer. Der Grund: Die Arbeitswoche endet bereits am Donnerstag. Seit Herbst 2022 arbeitet Kamper in einer Viertagewoche: 38 Stunden, verteilt auf vier Tage bei unverändertem Lohn- beziehungsweise Gehaltsniveau.

Für Geschäftsführer Markus Kleindienst hat sich das Modell im Alltag bewährt: „Die Idee ist von der Geschäftsführung gekommen und heute nicht mehr wegzudenken.“ Was hat sich dadurch geändert? Beschäftigte legen nun zum Beispiel Arzttermine, Behördenwege oder private Erledigungen verstärkt auf den Freitag. Das schlägt sich auch in den Kennzahlen nieder: Die Fehlzeiten-

quote sank in vier Jahren von über neun auf 6,75 Prozent, die Überstundenquote im selben Zeitraum von 8,40 auf knapp drei Prozent. Im Recruiting ist das lange Wochenende ebenfalls zu einem starken Argument geworden. „Gerade für Menschen mit längeren Anfahrtswegen macht es einen Unterschied, ob sie vier-

oder fünfmal pro Woche pendeln“, ergänzt Geschäftsführer Martin Kamper.

Hinter dem Modell steckt eine größere Frage: Was müssen Unternehmen heute bieten, damit Menschen gerne kommen, bleiben und gleichzeitig Leistung bringen?

Mit solchen Fragen beschäftigt sich Leitbetriebe Austria in der Initiative „Neue Welt der Arbeit“. Gemeinsam mit Unternehmen werden dabei unterschiedliche Aspekte der Arbeitswelt diskutiert und weiterentwickelt. Zu den Fokusgruppenpartnern zählen unter anderem die Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien und ISS Österreich.

„Die Erwartungen an Arbeit haben sich deutlich verändert“, bestätigt Monica Rintersbacher, Geschäftsführerin von Leitbetriebe Austria und Initiatorin der Initiative „Neue Welt der Arbeit“. Beschäftigte hinterfragten stärker, wie, wo und unter welchen Bedingungen sie arbeiten und welchen Stellenwert der Beruf

LEITBETRIEBE AUSTRIA

Leitbetriebe Austria ist die Exzellenzplattform der österreichischen Wirtschaft und vereint Vorbildbetriebe, die für nachhaltigen Erfolg und verantwortungsvolles Wirtschaften stehen. Die Plattform schafft Sichtbarkeit, ermöglicht wertvolle Beziehungen auf Entscheidungsebene und fördert den vertrauensvollen Wissenstransfer. Als Leitbetriebe werden jene Unternehmen ausgezeichnet, die wirtschaftliche Stabilität und Innovationskraft ebenso wie Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaft und Umwelt leben. www.leitbetriebe.at



FLEXIBILITÄT. Christoph Troesch, HR-Leiter der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien, setzt auf Unternehmenskultur und beruflich-privaten Einklang.

im eigenen Leben einnimmt. Gleichzeitig bräuchten Unternehmen Produktivität und Leistungsbereitschaft. Für Rintersbacher ist das kein Gegensatz: „Leistung und Lebensqualität müssen kein Widerspruch sein.“

Der Arbeitsmarkt-Kompass von Marktagent und Leitbetriebe Austria zeigt, worauf Beschäftigte bei der Jobsuche besonders achten: Für 62 Prozent zählt ein faires Gehalt zu den wichtigsten Kriterien, für 53 Prozent ein gutes Arbeitsklima und für 42 Prozent flexible Arbeitszeiten. Verlässliche Rahmenbedingungen schlagen damit viele kurzfristige Benefits.

Wie unterschiedlich solche Rahmenbedingungen aussehen können, sieht man bei der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien. Dort stehen der berufliche und der private Einklang im Mittelpunkt. Wer Kinder betreut, Angehörige pflegt oder sich privat weiterbildet, braucht andere Freiräume als ein Mitarbeiter in einer anderen Lebensphase.

„Es geht nicht darum, dass Arbeits- und Privatleben jeden Tag perfekt ausbalanciert sein müssen. Es geht vielmehr darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende gut arbeiten und gleichzeitig ihren privaten Bedürfnissen gerecht werden können“, sagt HR-Leiter Christoph Troesch. Flexible Arbeitszeiten, Telerworking, Sabbaticals und



VIERTAGEWOCHEN. Die Geschäftsführer Martin Kamper (l.) und Markus Kleindienst (r.) haben das Modell bei Kamper Handwerk+Bau eingeführt und dauerhaft etabliert.



PERSPEKTIVE. Monica Rintersbacher, Geschäftsführerin von Leitbetriebe Austria, beobachtet neue Anforderungen an Arbeitgeber.

Kinderbetreuung gehören zum Angebot. Doch Maßnahmen allein reichen für ihn nicht: „Man kann vieles auf die Karriereleiter schreiben und sagen, wie flexibel man ist. Aber es braucht auch die Kultur im Unternehmen, die das ermöglicht.“

Beim Telerworking verzichtet die Bank auf starre Wochentage. Im Schnitt arbeiten Beschäftigte 30 bis 40 Prozent ihrer Zeit mobil. Gleichzeitig müsse klar sein, wann Zusammenarbeit Präsenz erfordere. Auch Mental Health versteht die RLB nicht als isoliertes Zusatzangebot. „Entscheidend ist eine Kultur, in der Mitarbeiter Belastungen offen ansprechen können“, so Troesch.

Bei ISS Österreich stellt sich dieselbe Frage aus einer anderen Perspektive. Tausende Mitarbeiter arbeiten täglich bei Kunden, etwa in Reinigung, Technik oder Sicherheit. Ihre Leistung ist oft selbstverständlich und vielfach kaum sichtbar. Gerade deshalb spielt Anerkennung eine zentrale Rolle.

Während der Pandemie wurden etwa Reinigungskräfte stärker sichtbar, weil sie häufiger tagsüber arbeiteten. „Plötzlich hat die Reinigungskraft einen Namen und ein Gesicht gehabt“, erinnert sich Erich Steinreiber, CEO von ISS Österreich. Diese Wertschätzung versucht das Unternehmen, dauerhaft zu stärken. Mitarbeiter, die beim Kunden Besonderes leisten, wer-



WERTSCHÄTZUNG. Erich Steinreiber, CEO von ISS Österreich, sieht Führung, Anerkennung und Sinn als wichtige Faktoren für Leistungsbereitschaft.

den ausgezeichnet, langjährige Beschäftigte bei Jubiläumsfeiern geehrt.

Gleichzeitig beobachtet Steinreiber eine Veränderung: „Ich spüre, dass die Wertschätzung aus der Pandemie im Alltag wieder etwas in den Hintergrund rückt. Gleichzeitig kommen neue Herausforderungen hinzu, die unseren Teams viel abverlangen.“ ISS setzt deshalb verstärkt auf Führung, Kommunikation und Gemeinschaft. Homeoffice wurde zuletzt reduziert, um den persönlichen Austausch wieder zu fördern.

Für Steinreiber entscheidet nicht allein ein einziges Benefit darüber, ob Menschen gerne bleiben: „Es ist nicht immer nur das Geld, das Unternehmen attraktiv macht.“ Eine entscheidende Rolle spielen dabei die unmittelbaren Vorgesetzten. „Führungskräfte sind für mich der Schlüssel unseres Erfolges“, sagt Steinreiber. Besonders wichtig sei Empathie. „Fachliches kann man durch Schulungen lernen, die positive Grundeinstellung zu Menschen deutlich schwerer. Leistung lässt sich langfristig nicht allein durch Druck erzeugen“, ist der CEO überzeugt.

Auch bei Kamper reicht die Viertagewoche allein nicht aus. Arbeitsklima, interessante Projekte, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten sind ebenso entscheidend.

Rintersbacher sieht darin die gemeinsame Linie: „Es gibt nicht das eine Modell für die neue Welt der Arbeit. Was für einen Handwerksbetrieb funktioniert, muss nicht für eine Bank oder für ein Dienstleistungsunternehmen passen.“ Erfolgreiche Arbeitgeber verbinde vielmehr, dass sie Lösungen entwickeln, die zur eigenen Unternehmenskultur und zum Geschäftsmodell passen. „Sie gestalten aktiv, anstatt nur auf Veränderungen zu reagieren“, so Rintersbacher. T