

# Wie gute Arbeitgeber Jobs versüßen

Je motivierter Menschen, desto produktiver sind sie. Doch was muss ein Arbeitgeber bieten, um die besten **Mitarbeiter** zu bekommen? Und woran kann man einen attraktiven Arbeitgeber erkennen?

Von Christine Lugmayr

**E**inmal ganz ehrlich: Gehen Sie wirklich jeden Tag gerne in die Arbeit? Oder sehnen Sie manchmal bereits am Mittwoch das Wochenende herbei? Ja?

Das sei völlig normal und kein Problem, beruhigt Arbeitspsychologin Daniela Renn. Zumindest solange Sie diese Gedanken nur kurzfristig haben. „Es gibt Phasen im Leben, da ist jeder mal mehr, mal weniger motiviert. Sollte diese Phase allerdings länger als ein paar Wochen andauern, dann ist es relevant, sich darüber Gedanken zu machen.“

Gedanken, die sich die Mitarbeiter des Softwareunternehmens von Manfred Winterheller wohl nie machten. Im Gegenteil. „Wir mussten unsere Mitarbeiter am Abend und am Wochenende fast mit Gewalt nach Hause schicken, weil sie die Firma als zweite Familie erlebten“, sagt Winterheller. Wenig verwunderlich also, dass sein Betrieb im Jahr 2003 als erstes österreichisches Unternehmen zum besten Arbeitgeber des Landes und zusätzlich unter die zehn besten Arbeitgeber Europas gewählt wurde.

Doch wieso ist in den Firmen die Arbeitsmoral so unterschiedlich? Wieso fällt es den Mitarbeitern mancher Betriebe so schwer, Begeisterung für ihre Arbeit aufzubringen, während die Menschen in anderen Firmen immer motiviert und scheinbar kaum zu bremsen sind?



Es ist unter anderem eine Frage des Betriebsklimas und damit der Führungsqualitäten der Vorgesetzten. „Ein gemeinsamer Spirit in einem Unternehmen ist entscheidend. Es ist wichtig, dass man als Team etwas erreichen will“, erklärt Doris Palz, Geschäftsführerin von Great Place to Work. „Dazu kommt, dass der autoritäre Führungsstil nicht mehr zeitgemäß ist. Ein Chef muss heute vielmehr seinen Mitarbeitern coachend zur Seite stehen. Davor haben ältere Führungskräfte oft noch Respekt, denn sie haben schließlich etwas anderes gelernt.“

Auch eine „Feierkultur“, bei der auf gemeinsame Erfolge angestoßen wird, trägt laut Palz zu einem angenehmen Betriebsklima bei: „Hier geht es auch um gegenseitige Wertschätzung und darum, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Das ist wichtig, denn wir sind dann am leistungswilligsten, wenn wir als Individuen wahrgenommen werden.“

## Attraktiv und profitabel

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Mittlerweile ist vielen Unternehmen klar, dass sie von ihren Mitarbeitern nicht mehr nur Leistung einfordern dürfen, sondern ihnen auch etwas bieten müssen, um die besten zu bekommen. „Dieses Bewusstsein hat sich in den letzten zehn Jahren stark entwickelt“, sagt Doris Palz. „Früher lautete bei Vorstellungsgesprächen die Frage immer: Warum sollten wir Sie nehmen? Doch mittlerweile zählen Chefs eher auf, warum man gerne in ihrer Firma arbeiten möchte.“ Aus gutem Grund: Normalerweise seien jene Unternehmen, die sich bemühen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, auch hochprofitabel, weiß Palz, die in den vergangenen Jahren Tausende Mitarbeiterbefragungen durchführte und analysierte.

Es gibt auch zahlreiche Forschungsergebnisse, die einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Motivation herstellen. So ergab etwa eine Studie der University of Warwick, dass jene, die in ihrem Job glücklich sind, gleichzeitig auch um bis zu zwölf Prozent produktiver arbeiten. Ein Ergebnis, das Psychologin Renn nur bestä-



„Je zufriedener wir im Allgemeinen sind, desto motivierter sind wir, Tätigkeiten anzugehen“

**Daniela Renn**  
Arbeits- und Organisationspsychologin, psypraxis.org



„Mein Tipp an alle Führungskräfte: Lasst die Leute in Ruhe arbeiten“

**Manfred Winterheller**  
Bietet Coachings für Führungskräfte an, winterheller.com

tigen kann: „Je zufriedener wir im Allgemeinen sind, desto motivierter sind wir, Tätigkeiten anzugehen. Das gilt natürlich auch für den Beruf. Unternehmen profitieren daher von glücklichen Mitarbeitern.“

Ein weiterer Vorteil: Zufriedene Mitarbeiter sind seltener krank und fehlen daher weniger oft in der Arbeit. Steht ein Mensch hingegen unter Dauerstress, leidet sein Immunsystem darunter. Die Krankstände häufen sich.

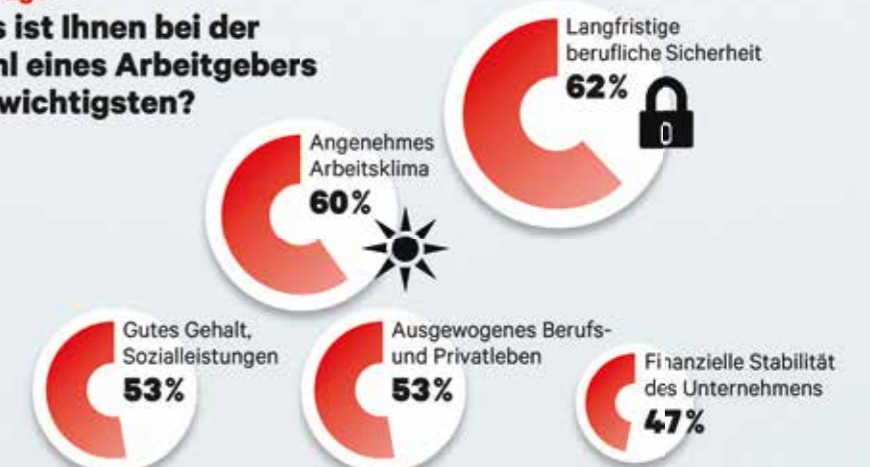
## Anerkennung und Lob

Tatsächlich wissen die meisten Vorgesetzten, dass sie sich um ein positives Arbeitsklima bemühen sollten. Denn 63 Prozent der Führungskräfte schätzen die Arbeitgeberattraktivität als sehr wichtig für den Erfolg der Firma ein, ein Drittel immerhin als wichtig und nur ein Prozent als unwichtig, ergab eine Unternehmerbefragung von Business Education International. Doch wieso gelingt es offenbar nicht allen, dieses Wissen auch umzusetzen? Und was verstehen die Arbeitnehmer eigentlich unter einem attraktiven Unternehmen?

Manfred Winterheller war schon vor 15 Jahren bemüht, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. „Ich habe damals als Assistent auf der Universität Graz Zugang zu ▶

## Umfrage

Was ist Ihnen bei der Wahl eines Arbeitgebers am wichtigsten?



Quelle: Employer Branding Studie zum Randstad Award 2016 Newsinfografik: Merridee Stein

den neuesten Forschungsergebnissen gehabt, dass in jedem Menschen ein ungeheures Potenzial steckt. Mir war schnell klar, dass das potenziell die Welt ändern könnte, weil man dann mit viel weniger Leuten viel mehr auf die Straße bringt und außerdem alle einen Mordsspaß haben. Daher haben wir das schlicht umgesetzt“, erinnert er sich zurück.

Sein Software-Unternehmen hat Winterheller 2008 verkauft, seither versucht er Führungskräften in Seminaren beizubringen, wie sie ein angenehmes Betriebsklima schaffen und damit ihre Mitarbeiter motivieren können.



### „Der autoritäre Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäß. Ein Chef muss coachen“

**Doris Palz**  
Geschäftsführerin von  
Great Place to Work



„Menschen wollen gefördert und gefordert werden“, erklärt er einen der Grundsätze für gute Stimmung am Arbeitsplatz. „Das so verbreitete Mikromanagement ist der Tod jeder Führung.“ Dabei erlebe sich der Chef als sein bester und kompetentester Mitarbeiter und mische sich in jedes Detail ein. „Dadurch arbeitet der Chef zu viel Dringendes und hat für nichts Wichtiges mehr Zeit“, erklärt Winterheller.

Sein wichtigster Tipp an Führungskräfte: „Lasst die Leute in Ruhe arbeiten. Das mag verrückt klingen, aber das ist der beste Rat, den ich nach so vielen Jahren im Coaching geben kann. Dazu braucht man naturgemäß die Besten und es sind klare Ziele notwendig, damit die Leute wissen, woran und wohin sie arbeiten sollen.“

### Ein gemeinsamer Kaffee

Mitarbeiter wollen Anerkennung für ihre Leistung und ein als fair empfundenes Gehalt. „Anders als vor einigen Jahren ist Geld aber nicht mehr das Wichtigste. Vielen Menschen ist mittlerweile bewusst, dass Lebenszeit etwas Einmaliges ist. Und diese wollen sie nicht in einer Firma mit schlechtem Betriebsklima absitzen“, erklärt Palz.

Für mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer ist außerdem die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sehr wichtig bei der Wahl des Jobs. „Manche Berufe eignen sich auch für Homeoffice. Wenn hier die Arbeitszeit gleich der Anwesenheitszeit entspricht, drückt das mangelndes Vertrauen aus. Schließlich muss ohnehin das Ergebnis passen“, sagt Palz. „Ich evaluiere aber auch Firmen, da gilt absolute Eigenverantwortung und das Motto ‚arbeite, wann und wo du möchtest‘. Damit das funktioniert, ist es aber wichtig, die richtigen Mitarbeiter zu finden.“

Von Arbeitnehmern geschätzt werden außerdem Weiterbildungsangebote. Und auch scheinbar kleine Benefits haben oft eine große Wirkung: So stellen manche Firmen Obstkörbe auf und bieten kostenlose Getränke an. Größere Unternehmen richten einen Fitness- oder Rückzugsraum ein, wo man auch einmal mit einem Kollegen oder einer Kollegin einen Kaffee trinken und in Ruhe plaudern kann. „Niemand kann sich acht Stunden durchgehend konzentrieren. Eine kurze Pause macht produktiver“, weiß Palz.

So motiviert sollte es schließlich kein Problem mehr sein, den restlichen Tag effizient zu arbeiten. Denn macht ein Job nicht nur den Mitarbeitern Freude, profitiert auch das Unternehmen.

## Test

# Ist mein Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber?

**F**ühlen Sie sich wohl in Ihrem Unternehmen? Macht Ihr Arbeitgeber genug für seine Angestellten? Folgende Fragen geben einen Überblick, wie bemüht Ihre Firma um die Mitarbeiter ist. Je öfter Sie „Ja“ ankreuzen können, umso erfreulicher:

Ich fühle mich wohl und wertgeschätzt in meinem Unternehmen.

Ja  Nein

Die Bezahlung ist fair und angemessen.

Ja  Nein

Die Mitarbeiter erhalten konstruktives Feedback.

Ja  Nein

Ich fühle mich gefordert, aber weder unter- noch überfordert.

Ja  Nein

Die Firma bietet Aufstiegschancen.

Ja  Nein

Es werden Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.

Ja  Nein

Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ist gewährleistet.

Ja  Nein

Es herrscht Transparenz, das heißt, ich werde über Ziele, Veränderungen und Schwierigkeiten informiert.

Ja  Nein

Das Unternehmen arbeitet immer wieder an Innovationen.

Ja  Nein

Das Betriebsklima ist gut.

Ja  Nein