

Top oder Flop?

Der perfekte Job!

Betriebsklima statt umfangreichen Gehaltspakets

Praktische Studien bestätigen, was die Theorie bereits beschrieb: Gehalt und Zusatzleistungen sind nebensächlich, wenn es darum geht, den „perfekten Job“ zu beschreiben, viel eher geht es um Betriebsklima, Aufgabengebiet und Weiterbildungsmöglichkeiten. **Lidvina Enns** stöberte durch Studien aus Österreich, Deutschland und CEE.

Der Job ist einfach perfekt, nie würde man daran denken, ihn aufzugeben, er ist ideal!

Diese Einstellung würden sich Personalisten vom Großteil der Mitarbeiter wünschen, doch papperlapapp, das gibt's nicht. Wenn ein paar Mitarbeiter so denken, ist es schon gut.

Dass Unternehmen immer noch großteils auf Gehalt, Prämien etc. setzen, wenn es um Mitarbeiter-Motivation geht, ist einerseits verständlich, da es ein rational begründbarer Faktor – und somit leicht fasslich und umsetzbar – ist. Andererseits zeigen zahlreiche theoretische wissenschaftliche Studien, dass Geld allein nicht zielführend sein kann, wenn das Thema „Mitarbeiter-Motivation“ heißen soll oder abgeleitet davon „der perfekte Job“, denn perfekt kann der Job nur sein, wenn er für den Mitarbeiter motivierend ist.

Mitarbeiterbindung

In HR-Abteilungen wird viel für die Mitarbeiter getan und es ist bereits weitgehend bekannt, dass Faktoren wie Gehalt und dergleichen nicht zu den zentralen Argumenten für loyale Mitarbeiter zählen. Wichtige Elemente wie Mitarbeitergespräche, Firmenkindergärten, Weiterbildungsprogramme etc. sind bis dato allerdings eher in großen Unternehmen zu finden, Mitarbeiter von KMUs gehen hier meist leer aus.

Der „War of Talents“ – oft zitiert, viel beschrieben, weit diskutiert, in der Ausgabe TRAiNiNG 8/06 aufgegriffen – betrifft nicht nur das Recruiting neuer Mitarbeiter, sondern auch das Halten der bereits bestehenden. Den vorhandenen, guten Mitarbeitern sollten überzeugende und ausgezeichnete Argumente geliefert werden, um ihnen glaubhaft zu machen, dass sie ei-



nen (weitgehend) perfekten Job haben und dem Unternehmen gegenüber langfristig loyal sein sollten.

Mitarbeiterbindung muss sich zweifellos an den motivierenden Faktoren orientieren. Schlagworte wie Personalmarketing, Retention Management oder Incentives zeigen, dass teilweise bereits weit über Gehalt, Prämien oder Arbeitszeit hinaus gedacht wird, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Fokus stehen.

Nationale und internationale Studien untersuchten in der Praxis, welche Parameter zu einem „perfekten Job“ führen.

Nach dem Motto „steter Tropfen höhlt den Stein“ können diese Studien dazu beitragen, die monetär-lastigen unternehmensseitigen Motivationsversuche in neue Bahnen zu lenken!

Eine Studie in Österreich

Im Frühjahr 2007 führte Secretary Search in Kooperation mit karriere.at eine Umfrage durch, die den Titel: „Der perfekte Job – Was könnte Sie zu einem Jobwechsel bewegen?“ trägt. Knapp 1000 Personen wurden befragt innerhalb einer Laufzeit von vier Wochen. Diese Erhebung fand online mit Hilfe von Fragebögen statt, die von selbstständigen Arbeitnehmern im Raum Wien und Umgebung ausgefüllt wurden.

Das Fazit von Elisabeth Weghuber (Geschäftsführung Secretary Search): „Ohne adäquate, zielgruppengerechte Maßnahmen werden Unternehmen langfristig keine nachhaltige Mitarbeiterbindung und -loyalität erreichen und die damit verbundenen Kosten – wie Rekrutierung oder Einschulung neuer Arbeitnehmer – nicht senken können.“

Internationaler Vergleich

Die Studie von Secretary Search beobachtete ausschließlich Österreich (konkret den Wiener Markt samt Umgebung). Neumann International führte eine ähnliche Untersuchung durch: für Deutschland und auch die Länder Zentral- und Osteuropas.

Die Graphiken 2 und 3 zeigen die Ergebnisse auf die Frage, welche Entscheidungsfaktoren für einen Jobwechsel und somit für die nächste Karriereentscheidung ausschlaggebend sind. Die untersuchten Parameter decken sich nicht gänzlich, da es sich nicht um aufeinander abgestimmte Studien

handelt. Dennoch – oder gerade deshalb – ist der Vergleich interessant:

Beide Studien verdeutlichen, dass das Betriebsklima an erster Stelle steht, also das persönliche Wohlfühlen am Arbeitsplatz. Das Aufgabengebiet, der Arbeitsinhalt ist an zweiter Stelle. Weiterbildung ist ebenfalls eher hoch angesiedelt.

Die Themen „Karrierechancen“ und „Gehalt“ sind in Österreich nur für rund 50% der Angestellten wichtig bis sehr wichtig, in Deutschland nehmen sie einen höheren Wert ein (über 3,8 auf einer 5-teiligen Ska-

la) und einen noch höheren im CEE-Raum (3,9 Karrierechancen und 4,4 Gehalt!).

Theoretischer Exkurs

Wichtig beim Thema „Gehalt“ ist allerdings, dass das Gehalt dann an Relevanz verliert, wenn es in ausreichendem Maße vorhanden ist. Um Maslow und seine Bedürfnispyramide zu bemühen, müssen die Grund- und Sicherheitsbedürfnisse gesichert sein, bevor weitere Bedürfnisse befriedigt wer-

5. STRATEGISCHER FÜHRUNGSLERHANG

www.stratfuehg.gv.at



Der Lehrgang der etwas anderen Art

Anmeldung
bis 23. 11. 2007

Sind Sie und Ihr Unternehmen für mögliche Krisen und Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewappnet?

Der dreiteilige Strategische Führungslehrgang der Republik Österreich gibt Entscheidungsträgern Antwort auf die sicherheitspolitischen Herausforderungen unserer Zeit.

Jetzt anmelden und mehr über vernetzte Sicherheit erfahren!

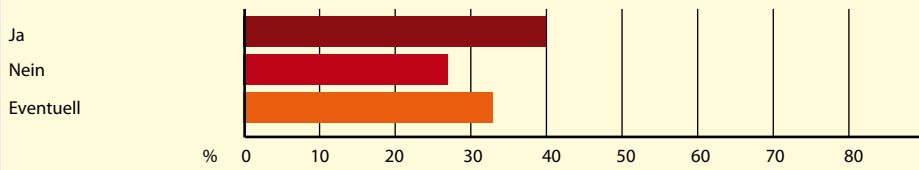
Termine

Modul 1 22.02.-25.02.2008
Modul 2 07.03.-10.03.2008
Modul 3 28.03.-31.03.2008

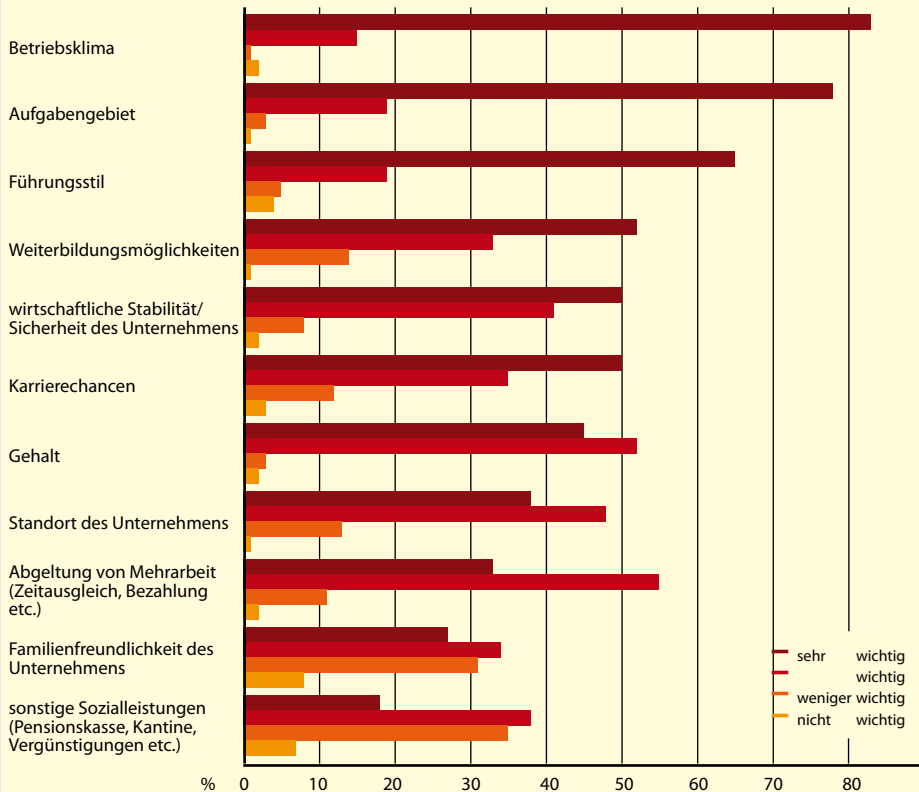
Informationen und Kontakt

Landesverteidigungsakademie
Telefon: 01-5200-40005
E-Mail: stratfuehg@bmlv.gv.at

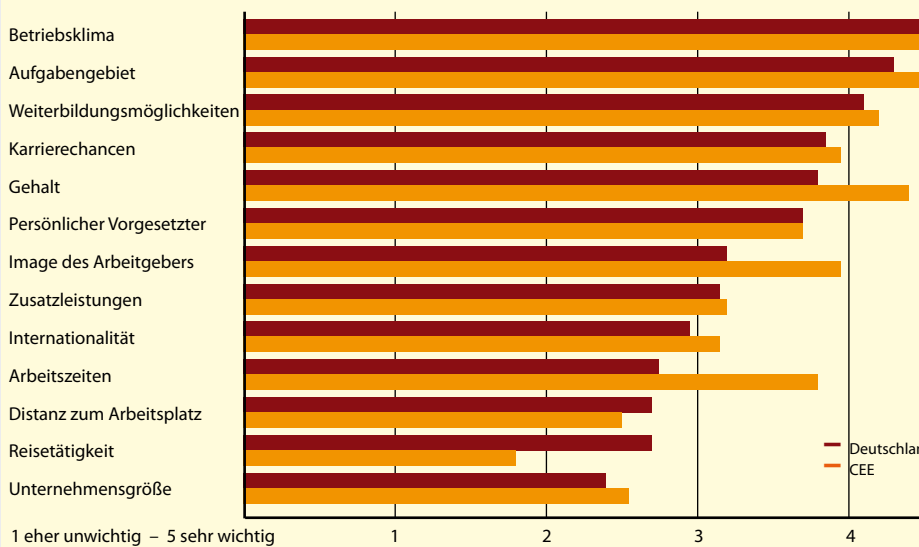
Grafik 1: Überlegen Sie derzeit, Ihren Job zu wechseln?
(Studie von Secretary Search)



Grafik 2: Entscheidungsfaktoren für einen Jobwechsel in Österreich
(Studie von Secretary Search)



Grafik 3: Entscheidungsfaktoren für einen Jobwechsel in Deutschland und CEE
(Studie von Neumann International)



den können. Diese beiden Bedürfnisse hängen unmittelbar mit Geld und Gehalt zusammen. Da Mitarbeiter in Österreich und Deutschland meist ausreichend bis sehr gut entlohnt werden, können wir uns den „Luxus“ erlauben, diesen Faktor als weniger dringlich zu erachten und Parameter wie Aufgabengebiet und Betriebsklima als wichtig zu beschreiben. Sind beispielsweise nicht einmal die Grundbedürfnisse gedeckt, wird sich kaum jemand um das Betriebsklima oder Ähnliches kümmern. Oder um mit Herzberg zu sprechen: Gehalt ist ein Hygienefaktor und führt zu Unzufriedenheit, wenn es in zu geringem Ausmaß vorhanden ist. Ist es ausreichend, ist der Mitarbeiter „nicht unzufrieden“. Steigt in dieser Situation das Gehalt, ist der Mitarbeiter gleichsam „nicht unzufrieden“. Zur „Zufriedenheit“ allerdings trägt Geld nicht bei, da „Zufriedenheit“ und „Unzufriedenheit“ von unterschiedlichen Parametern abhängen und nicht gekoppelt sind. Zur Zufriedenheit (Motivatoren) tragen Arbeitsinhalt, Aufstieg, Selbstverwirklichung etc. bei. Treten diese Items nicht ein, so ist der Mitarbeiter „nicht zufrieden“, jedoch noch nicht „unzufrieden“. Ob die in der Studie ersichtliche gesteigerte Wichtigkeit von Gehalt in CEE gegenüber Österreich und Deutschland mit dem tatsächlichen Gehaltsniveau (in Relation zu den länderspezifischen Lebenshaltungskosten) korrespondiert, geht aus der Studie nicht hervor.

Fluktuationsvorhaben

Secretary Search erhob, wie real ein Arbeitsplatzwechsel ist, wie nahe Mitarbeiter beim Absprung zur nächsten Karrieremöglichkeit stehen (siehe Grafik 1): 27% der Mitarbeiter haben vor, dem aktuellen Arbeitgeber gegenüber loyal zu bleiben und streben keinen Wechsel an, 40% überlegen aktuell, den Job zu wechseln und 33% sind sehr offen für beide Möglichkeiten. Diese Antworten sind unabhängig davon, ob es darum geht, die aktuelle Firma zu verlassen aufgrund eines unbefriedigenden Arbeitsverhältnisses oder aufgrund eines besseren Angebots (auch wenn das derzeitige Dienstverhältnis als durchwegs positiv gesehen wird). Der genaue Hintergrund mag auch nicht so relevant sein, denn im Endeffekt hat der Mitarbeiter das Unternehmen gewechselt. Im Nachhinein kann nur für die Zukunft

gelernt werden (durch fundierte Austrittsgespräche beispielsweise).

Die in der Studie gestellte Frage lässt auch keine Rückschlüsse zu auf die Möglichkeit, dass Mitarbeiter beispielsweise aufgrund von Sicherheitsbewusstsein den Arbeitgeber vorzugsweise nicht wechseln, auch wenn im beruflichen Alltag Unzufriedenheit herrscht.

DerStandard.at berichtete im März über eine Studie in Deutschland:

13% der 30- bis 40-Jährigen gehen davon aus, das gesamte restliche Arbeitsleben beim selben Arbeitgeber zu verbringen, während es im Jahr 2000 noch ein Drittel war.

52% der 40- bis 50-Jährigen planen, bis zum letzten Arbeitstag beim selben Arbeitgeber zu bleiben.

84% der über 50-Jährigen planen keinen Arbeitgeberwechsel mehr.

Offen bleibt in dieser Untersuchung, wie freiwillig gewählt diese Flexibilität hinsichtlich der Wechselbereitschaft ist, denn die Annahme, nicht das gesamte Berufsleben in derselben Firma zu verbringen, hat weniger mit dem inneren Trieb „Flexibilität“ zu tun als vielmehr mit Realismus. Heute ist Flexibilität Mittel zum Zweck.

Argumente für/gegen Jobwechsel

Ergebnisse der Studie von Secretary Search in Österreich

Top-10-Argumente für einen Jobwechsel:

1. Betriebsklima
2. Aufgabengebiet
3. Führungsstil
4. Weiterbildungsmöglichkeiten
5. Entwicklungspotenzial im Unternehmen/Aufstiegsmöglichkeiten
6. Wirtschaftliche Stabilität/Sicherheit des Unternehmens
7. Gehalt
8. Standort des Unternehmens
9. Abgeltung von Mehrarbeit (Zeitausgleich, Bezahlung etc.)
10. Familienfreundlichkeit des Unternehmens

Top-5-Argumente gegen einen Jobwechsel:

1. Ich habe ein sehr gutes Einvernehmen mit meinem Vorgesetzten
2. Mein Aufgabengebiet macht mir Spaß
3. Ich möchte meinen sicheren Arbeitsplatz behalten
4. Ich arbeite in einem tollen Team
5. Ich bin mit meinem Einkommen sehr zufrieden

Info

Neumann International, Studie „Karriereentscheidungen“, 2007, www.neumann-inter.com
Secretary Search, Studie „Der perfekte Job“, 2007, www.secretarysearch.at

Fazit

Gehalt oder andere monetäre Anreize können nicht wesentlich dazu beitragen, dass Mitarbeiter ihre Tätigkeit als „den perfekten Job“ klassifizieren würden. Auch die grundsätzliche Wechselbereitschaft lässt

noch nicht unmittelbare Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu. Wirklich zufriedene Mitarbeiter schätzen vor allem das Betriebsklima und ihr Aufgabengebiet. Hier gilt es einzuhaken, wenn Mitarbeiter-Motivation auf dem Programm steht. **T**

Personal-Management in professionellen Händen

Hofmann Personal Leasing bietet höchste Qualität durch Know-how und Erfahrung sowie den Einsatz modernster Instrumente



Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zählen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen in der Zukunft. Um im Personalmanagement höchste Qualität zu bieten, setzt Hofmann Personal Leasing auf Instrumente wie Arbeitsplatzanalysen, exakte Definitionen und Zielsetzungen oder persönliche Einführung der Zeitarbeiter am Arbeitsplatz. Know-how und langjährige Erfahrung machen Hofmann Personal Leasing zum kompetenten Partner Ihres Personalmanagements.

- Personalleasing
- Integrationsleasing
- On-Site Management und Master Vendor Projekte
- Personalvermittlung/-beratung
- Inseratenservice
- Payroll
- Outplacement

Hofmann Personal Leasing ist österreichweit mit zwölf Standorten vertreten.
Zentrale: I.K. Hofmann GmbH Österreich, Europaplatz 7, 4020 Linz,
office@hofmann-personal.at, www.hofmann.info

Personal-Leasing
HOFMANN®