

Benefits

Individuelle Leistungen zunehmend gefragt

Von Sonja Dietz

Mein Haus, mein Boot, mein Auto – damit lassen sich insbesondere die Generationen Y und Z nicht mehr beeindrucken. Ihre Statussymbole sind andere: Sinnvoll ausgefüllte Zeit zum Beispiel. Nur allzu logisch, dass Arbeitgeber den Vorzug erhalten, die ihnen mit ihrem Benefit-Portfolio ermöglichen, Beruf und Privates perfekt miteinander zu vereinbaren. Vertreter anderer Generationen setzen beim Thema Benefits allerdings andere Maßstäbe. Um Mitarbeiter zu binden, müssen Unternehmen allen gerecht werden. Für Arbeitgeber ist das mit immensen Herausforderungen verbunden.



© Dino Reichmuth | Unsplash

Um das einmal vorwegzunehmen: Geld, Karriere, Luxus – diese Faktoren sind gewiss nicht unwichtig für Arbeitnehmer. Insbesondere für die jüngeren Generationen ist aber eine neue Währung hinzugekommen: Zeit. Zeit für sich selbst, für Freunde, Familie und Zeit für besondere Erlebnisse. Das Prinzip, einen Teil des Lebens in die Arbeit zu investieren, um Geld zu verdienen, wobei letztlich die Zeit fehlt, um dieses auch ausgeben zu können: Das erscheint den Generationen Y und Z geradezu absurd. Sie haben verstanden, dass kein Kontostand jemals so aufregend sein kann wie ein gelebtes Leben. Gegenüber Arbeitgebern hegen sie daher eine klare Erwartungshaltung: Sie sollen ihnen ermöglichen, ein ausbalanciertes Leben neben dem Beruf zu führen. Damit steht und fällt

in großen Teilen die Arbeitgeberattraktivität.

Eine repräsentative Studie von Viking unter 1.000 Arbeitern in Österreich, belegt: Das Thema Work-Life-Balance ist vor allem dann in aller Munde, wenn es um Arbeitgeberleistungen, also Benefits, geht. Arbeitgeber können sich heute über „Social Benefits“ und kreative Zusatzangebote von Wettbewerbern abheben. Und die Ansprüche steigen. Sorgen vor einigen Jahren der Tischkicker oder das firmeneigene Bällebad noch für Aufsehen – bieten besonders kreative Unternehmen heute Mitarbeiterausflüge an den Strand oder kredenzen der Belegschaft mit Erlebnis-Incentives unvergessliche Momente.

Aber keine Sorge. Für die meisten Mitarbeiter in Österreich geht es laut der Viking-Studie aber auch eine Nummer kleiner. Ganz oben auf der Agenda stehen bei den meisten Arbeitnehmern Benefits wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und eine möglichst geringe Anzahl von Überstunden: Sie wollen also ganz offensichtlich keine Minute mehr im Büro verbringen als nötig.

Allerdings sind viele Österreicher auch nicht allzu gut darin, ihr Berufs- und Privatleben so zu vereinbaren, dass weder das eine noch das andere auf der Strecke bleibt. Jeder Dritte leidet an negativen Auswirkungen der Arbeit auf das eigene Wohlbefinden: 62 Prozent der Arbeitnehmer beklagen, zu wenig Zeit für sich selbst zu haben. 38 Prozent finden: Sie

sehen ihre Freunde und ihre Familie viel zu selten.

Das macht nicht nur unzufrieden, es geht auch an die Substanz. Mehr als jeder Dritte leidet laut der Studie an stressbezogenen Symptomen wie Schlaflosigkeit oder Panikattacken, weil der Ausgleich fehlt. Auch auftretende Rückenprobleme, Migräne bis hin zum Burnout oder der Depression werden als Begleiterscheinungen einer nicht ausgewogenen Work-Life-Balance genannt.

Sunny Fridays

Glücklich schätzen können sich da die Mitarbeiter des Linzer Unternehmens Storyclash, einem Anbieter von Lösungen für Social-Media-Monitoring. Storyclash hat das klassische Nine-to-five-Hamsterrad durchbrochen und ein Benefit-Programm geschaffen, das Mitarbeitern im Sommer mehr Zeit für Privates verschafft. Im Juli und August stellt der Betrieb seine Arbeitszeit für alle Mitarbeiter von einer 40- auf eine 32-Stunden-Woche um. Für die Arbeitenden bedeutet das: Sie haben jeden Freitag frei. „Sunny Fridays“ eben.



ASH
Andreas Gutzelnig,
Storyclash

Seit jeher legt das Storyclash-Management größten Wert auf ein starkes Benefit-Programm. Einerseits, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden und andererseits, um die Motivation im Team hochzuhalten. „Wir Gründer überlegen uns daher immer wieder, was wir dafür tun können“, sagt CEO Andreas Gutzelnig. Neben klassischen Benefits wie dem Gratisticket für öffentliche Verkehrsmittel und einer kleinen E-Scooter-Flotte, die vor allem der schlechten Erreichbarkeit des Storyclash-Standorts geschuldet sind, suchten die Firmenlenker nach einem weiteren Goodie, das die Mitarbeiter begeistert. Es sollte die Einzigartigkeit des Arbeitgebers unterstreichen, aber auch zur eigenen Kultur passen.

Um herauszufinden, was das sein könnte, hörte der Arbeitgeber sehr genau hin und hakte bei seinen Mitarbeitern und Kandidaten nach: Was haltet ihr für wichtig, um sich bei uns ohne Wenn und Aber wohlfühlen? Und

so kam eins zum anderen: Die Idee der Sunny Fridays war geboren.

„Gerade im Developerbereich ist es schon lange nicht mehr das Gehalt, sondern das Team, die Umgebung, das Projekt, an dem man arbeitet“, so CEO Gutzelnig. „Auf diese Dinge nehmen wir Rücksicht und kommunizieren sie auch auf unserer Teamseite oder in Stellenausschreibungen.“ Die Positiveffekte des Benefit-Programms ließen nicht lange auf sich warten. Unmittelbar nach der Verkündung des Konzepts gegenüber der Belegschaft seien auch schon die ersten Initiativbewerbungen eingegangen, erinnert sich Andreas Gutzelnig.

Für Storyclash zahlen sich die Sunny Fridays aber nicht nur in puncto Image, sondern auch in wirtschaftlicher Hinsicht aus. „Wir haben das durchgerechnet und im Endeffekt ist herausgekommen, dass durch die freien Freitage gerade mal drei Prozent der Arbeitsleistung vom gesamten Jahr verloren gehen“, sagt Gutzelnig. „Durch die Motivation, die dadurch entsteht, können wir das aber locker kompensieren. Das war auch unser Hintergedanke: Wenn sich die Motivation erhöht, kann die Arbeitsleistung trotz weniger Stunden gar nicht so viel sinken.“

Monetäre Anreize reichen nicht



Alfred Berger,
Kienbaum

Alfred Berger, Senior Manager und Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum Consultants Austria, kann dieses Vorgehen nur begrüßen. Auch er hat beobachtet: Längst ist die Wirkung rein monetärer Anreizsysteme nicht mehr die, die sie einmal war. „Als Instrument sind diese gewiss nicht ineffektiv, aber in den meisten Fällen eher von endlicher Dauer“, so Berger. „Insbesondere auf bestimmte Personentypen, bei denen die intrinsische Motivation lediglich eine geringe Korrelation mit dem wachsenden Einkommen oder dem Besitz von Statussymbolen aufweist, haben Gehaltserhöhungen nur noch eine beschränkte Anreizwirkung. Damit sind sie keine Garantie für eine mittel- bis langfristige Bindung wertvoller Mitarbeiter mehr.“



Sarah Müller,
kununu

Das sieht auch Sarah Müller, Geschäftsführerin der kununu GmbH, so. Ein gutes Gehalt genüge nicht mehr, um sich als Arbeitgeber im „War for Talents“ zu behaupten und das eigene Employer-Branding zu stärken. Im Gegenteil. Die Daten einer gemeinsamen Benefit-Studie von kununu.com und der Personal- und Managementberatung Kienbaum zeigen sogar, dass Mitarbeiter für ein attraktives Nebenleistungspaket auf Teile ihres Gehalts verzichten würden. Beeindruckend: Mitarbeiter im Alter von 18 bis 29 Jahren würden eine Einbuße von durchschnittlich 13,4 Prozent akzeptieren.

Doch nicht jeder Benefit löst die gleiche Begeisterung aus. „Wir unterscheiden bei Benefits zwischen Hygienefaktoren, also jenen Leistungen, die von Arbeitnehmern als selbstverständlich betrachtet werden, und Motivationsfaktoren. Das sind besonders wertige Benefits, die perfekt zum Mitarbeiter passen und ihn besonders begeistern“, sagt Sarah Müller. Als Hygienefaktoren stufen Mitarbeiter meist kostenlose Snacks oder ein Firmenhandy ein. „Als besonders attraktiv bewertet werden flexible Arbeitszeiten und Homeoffice.“

Individuelle Angebote entwickeln

Aber: So einig sich Arbeitnehmer vor allem in dem Bedürfnis nach mehr Freiheit und Flexibilität auch zu sein scheinen. Sarah Müller rät Unternehmen in puncto Benefits von One-Size-fits-all-Lösungen ab. Ganz so einfach sei es dann doch nicht. Die gemeinsame Kienbaum-kununu-Studie zeigt nämlich: Die Erwartungen an Arbeitgeberleistungen verändern sich mit zunehmendem Alter und je nach Rolle im Unternehmen.

So erwarten ältere Mitarbeiter beispielsweise verstärkt Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge. Und je weiter Arbeitende in der Hierarchie aufsteigen, werden plötzlich auch Benefits wie Firmenwagen, Diensthandy und Coachings für die eigene Entwicklung zu einem Thema. Die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität durch Benefits werfe also vielschichtige Fra-

gestellungen auf. „Und diese sind ganz sicher nicht mit allgemeinen Maßnahmenpaketen zu beantworten“, schlussfolgert Müller.



Ursula Vranken,
Institut für
People Management

Das sieht auch Ursula Vranken, CEO des Instituts für People Management in Köln, so. Sie vertritt eine klare Ansicht: Keine halben Sachen! „Um das viel gepriesene Bekenntnis zu mehr Flexibilität und Freiheit auch optisch zu untermauern, stellen sich viele Arbeitgeber Ohrensessel und Sofas ins Büro. Die Message dahinter: Keiner arbeitet mehr in klassischen Nine-to-five-Strukturen. Stattdessen wird alles sichtbar relaxter und entspannter“, sagt sie.

Vranken warnt in diesem Zusammenhang aber vor rein optischen Schönfärbereien. „Auch wenn manche Arbeitgeber im New-Work-Zeitalter mit der Wahl ihrer Benefits durchaus sehr einfallsreich sind, um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu stillen, wird es schwierig, wenn sie einfach nur schnell handeln wollen, um der Firma einen neuen Anstrich zu geben. Die Maßnahmen müssen schon eins zu eins mit den Anliegen der Mitarbeiter übereinstimmen. Sonst agiert man aneinander vorbei und im Endeffekt ist niemand zufrieden.“ Jedes Unternehmen habe seine eigene DNA, Kultur, Historie und beschäftige seine eigenen Persönlichkeiten. Und all das müsse auch in das Thema Benefits einfließen.

„Tatsächlich stimmen angebotene Benefits nicht immer mit den Wünschen der Angestellten überein“, gibt Sarah Müller Vranken recht. „Damit Zusatzleistungen die Mitarbeiterbedürfnisse nicht verfehlen, lautet mein Rat: Im Idealfall sollten die Benefits von Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Dialog entwickelt werden und regelmäßig auf ihren Nutzen, ihre Wirkung und Akzeptanz überprüft werden, um gegebenenfalls eine Anpassung vorzunehmen.“

Nur wenige Unternehmen fragen die Mitarbeiter

Wie groß allerdings der Gap zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist, offenbaren

die Zahlen, die Kooperationspartner Kienbaum zum gemeinsamen „Benefit Survey“ mit kununu beigesteuert hat: **Gerade einmal 16 Prozent der Unternehmen beurteilen die Attraktivität des eigenen Benefits-Angebots anhand von Mitarbeiterbefragungen, eines nicht geplanten, unstrukturierten Dialogs mit Mitarbeitern oder anhand des Feedbacks aus Bewerbungsgesprächen.**

Doch wie sollen Arbeitgeber so zum Beispiel den Belangen kleinerer Zielgruppen auf die Spur kommen, die für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich sind? Ina Claßen, Inhaberin des Beratungsunternehmens brands for talents, stellt sich diese Frage in Bezug auf spezielle Angebote für ambitionierte Frauen, die weder auf Kind noch Karriere verzichten wollen, schon seit Jahren.



Ina Claßen,
brands for talents

Die wenigsten Unternehmen unterbreiten diesen maßgeschneiderte Angebote. Ihr Fazit: „So verliert man unter Umständen wichtige Humanressourcen.“

Zusammen mit ihrer Kollegin Karoline Iwersen rief die Employer-Branding-Expertin das „Rollenentdecker-Coaching“ ins Leben, das unlängst mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet wurde. brands for talents erhielt den Preis in der Kategorie „Diversity Management“. Claßen und Iwersen sprechen mit dem Programm vor allem weibliche Fach- und Führungskräfte in der Phase der Familiengründung und -erweiterung an und helfen ihnen Job und Mutterdasein unter einen Hut zu bringen. Manchmal braucht es dafür nur die richtigen Tipps für ein besseres Zeitmanagement.

In den Coachings geht es um Fragen, wie die Frauen nach einem schnellen Wiedereinstieg direkt nach dem Mutterschutz ihre Vorstellungen zum Thema Stillen trotz einer Vollzeitstelle umsetzen können. Oder es geht darum, wie sie als Teilzeitkraft in Führungsverantwortung ihr internationales virtuelles Team am besten steuern können. Andere Anliegen sind: Wie schafft es eine Mutter in

einer 80-Prozent-Stelle, genügend Zeit zum Abgeben des Kindes in der Kita zu haben und trotzdem pünktlich zum Meeting im Büro zu sein und zwar fokussiert auf den Job und das regelmäßig!

„Auch wenn es schon viele Angebote wie Führung in Teilzeit, flexible Arbeitszeitmodelle oder mobiles Arbeiten gibt, verlieren Unternehmen doch nach wie vor zu viele weibliche Führungskräfte in der Familienphase“, sagt die ausgebildete Juristin Ina Claßen. „Das ist hinlänglich bekannt und könnte eines Tages zu einem echten Problem werden. Denn wir alle wissen, wie fatal es angesichts des demografischen Wandels und löchriger Personaldecken ist, bestimmte Zielgruppen von Karriereperspektiven auszuschließen. Wir möchten unseren Kunden Wege aufzeigen, wie sie weibliche Talente halten und ihnen eine konkrete Rolle im Kontext Karriere und Familie anbieten können.“

Fazit

Die Antwort auf die doch eher heterogen verteilten Bedürfnisse österreichischer Mitarbeiter kann nur in einer weitgehenden Individualisierung des Benefit-Angebots von Arbeitgebern bestehen. Im Optimalfall sollten Mitarbeiter aus einem Katalog wählen können, welche spezifischen Zusatzleistungen sie für einen bestimmten Zeitraum in Anspruch nehmen. Nach Ablauf der Frist werden die Karten neu gemischt. So kann das Benefit-Angebot zu einem echten Alleinstellungsmerkmal für die Arbeitgebermarke werden.

Doch von diesem Szenario sind noch viele Arbeitgeber weit entfernt. Laut der Kienbaum-Zahlen haben gerade einmal vier Prozent diesen Weg eingeschlagen. Viele Unternehmen scheuen davor zurück, personelle Ressourcen, Zeit und Geld in individuelle Benefit-Pakete zu stecken, die möglicherweise noch eine komplexe Regulatorik mit sich bringen.

Angesichts der aktuellen Arbeitsmarktlage stellt sich für die meisten Arbeitgeber nicht die Frage: „Sollen wir passgenaue Benefits einführen oder nicht?“. Es geht eher darum, diese so schnell wie möglich und so individuell wie möglich zu implementieren. Und das lieber gestern als morgen.