

CFO *aktuell*

Zeitschrift für Finance & Controlling

Schwerpunkt Die Rolle des CFO in der Energiekrise

Controlling

Daten- und Informationsmanagement

Governance, Risk & Compliance

Gas in Österreich

Management

Multiple Krisen: Die (neuen) Aufgaben des CFO

Inside Research

Kapitalstrukturentscheidungen von KMU

Employer Attractiveness – Wer ist für wen attraktiv?

Nachhaltige Entwicklung in öffentlicher Verwaltung

Blick über den Gartenzaun

Unsere Zukunft sind die Pensionisten

Service

Nachlese zur 6. CFO*aktuell*-Jahrestagung

Interview

Barbara Schmidt, Oesterreichs Energie

Porträt

Peter Skerlan, CFO, Frequentis AG



Employer Attractiveness – Wer ist für wen attraktiv?

Alfred Berger



Mag. Alfred Berger ist Geschäftsführer bei Kienbaum Consultants International GmbH.

Die Herausforderung, den richtigen Mitarbeitenden zu finden, liegt darin, den Mitarbeitenden zu verstehen, die richtigen Botschaften zur Ansprache zu nutzen und in weiterer Folge auch sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden im Haus die authentischen Werbeträger für das Unternehmen als solches darstellen.

Über 60 Unternehmen und über 400 ArbeitnehmerInnen haben Kienbaum in der österreichweiten Studie die Meinung gesagt. Die Bilder zwischen beiden Parteien unterscheiden sich vehement. So ist viel Diversität in den Erwartungen zu erkennen und auf diese gilt es einzugehen. Ein gleiches Bild ist einzig und alleine im Aspekt Arbeitsplatzsicherheit zu sehen, dieser ist aber in der Priorität seitens der Arbeitnehmenden auf Position vier gesetzt. Nichtsdestotrotz macht es unserer Einschätzung nach Sinn, genau diese Gemeinsamkeiten in den Vordergrund zu stellen. Hier herrscht in der Wahrnehmung und in der Erwartung Konsens.

Aus der Perspektive von ArbeitnehmerInnen wird ein Arbeitsplatz als attraktiv bewertet, wenn er sicher ist, die Erreichbarkeit gut ist und das Thema der Chancengleichheit großgeschrieben wird. Somit sollten gerade die Aspekte in der internen Kommunikation für Mitarbeitende in den Vordergrund gestellt werden. Im internen Employer-Branding gilt es also, besonders die Tatsachen zu kommunizieren und in Unternehmen sichtbar darzustellen.

Im Wunsch stehen die Aspekte Work-Life-Balance, Gehalt und Karriere in den Top Agenda-Punkten. Hier klappt die Erwartung der Mitarbeitenden und die angebotenen Instrumente aus den Unternehmen am weitesten auseinander.

1. Handlungsoptionen Work-Life-Balance

Gerade die Benefits-Angebote in Unternehmen im Bereich von Arbeitszeit und Gestaltung der Lage des Arbeitsortes sind mehr als breit. Home-Office,

flexible Arbeitszeiten, anlassbezogene Freistellungen, Bildungskarenzen, Sabbatical oder die klassischen Gleitzeitmodelle werden in über 80 % der Unternehmen angeboten. Auch in der Gestaltung der Schichtpläne herrscht starke Flexibilität bei den Unternehmen.

In der Detailbetrachtung für die Attraktivität als Arbeitgeber ist in der Dimension Geschlecht oder Generationszugehörigkeit kein Unterschied in der Bedeutung zu sehen. Lediglich der Beschäftigungsstatus bei auf Jobsuchenden lässt die Dimension Work-Life-Balance weiter nach hinten schieben. Hier ist besonders die Dimension Gehalt als Attraktivitätsfaktor Nummer eins für sich aktuell am Arbeitsmarkt befindliche Personen zu sehen. Auch die Ausbildung oder Berufserfahrung stellen als Attraktivitätsfaktor keinen Unterschied dar.

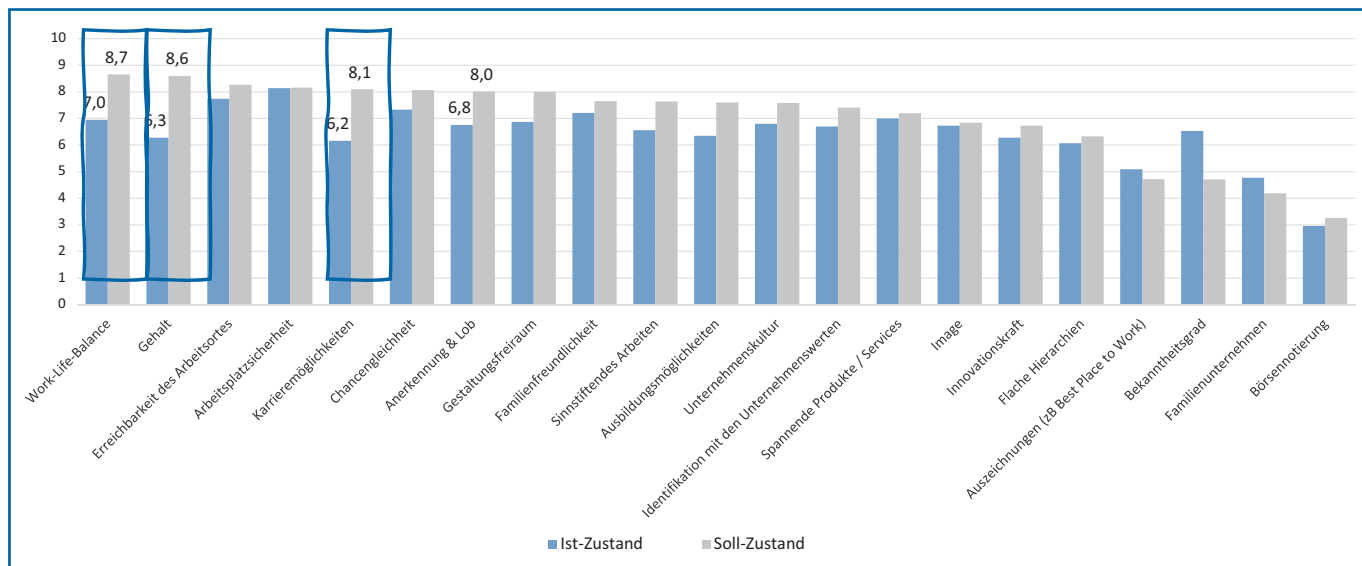
Es gilt also für Unternehmen, besonders die Arbeitszeitmodelle sowie die Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben in den Vordergrund zu stellen. Im Angestelltenbereich ist die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben besonders schwierig, da es durch die hohe Akzeptanz des Themas Home-Office zu einer engen Verzahnung kommt.

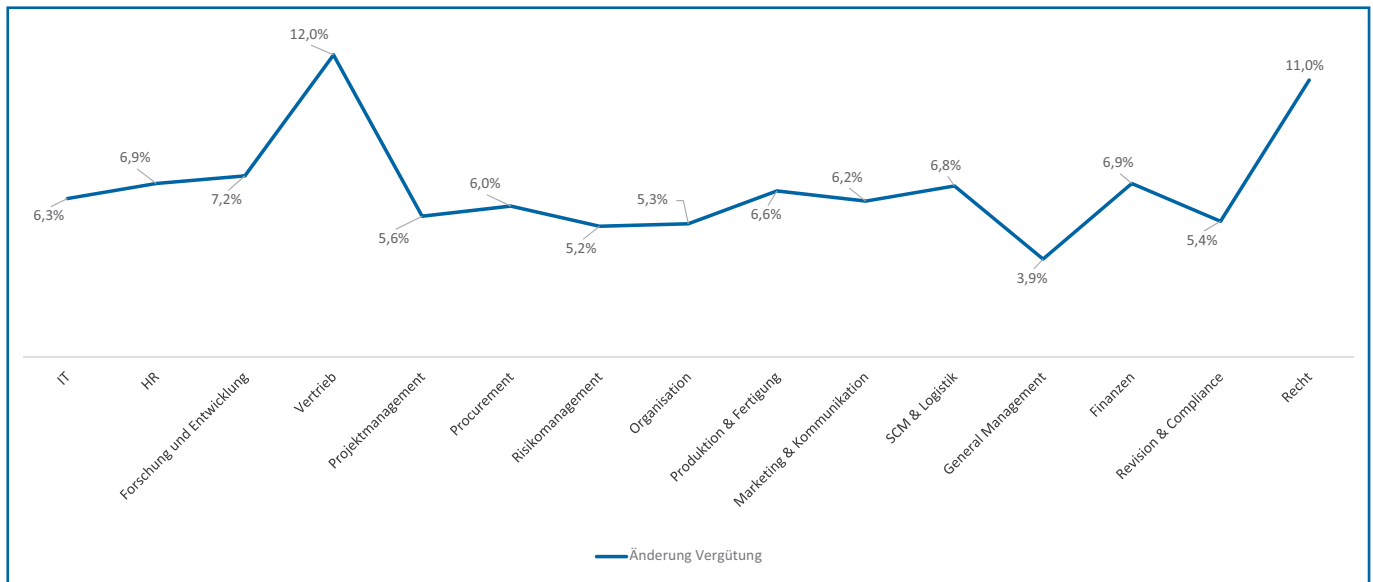
Home-Office als zusätzlicher Arbeitsplatz ist gerade im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance besonders strikt von den beruflichen Anforderungen zu trennen und darf zu keiner Überforderung oder Überfrachtung der Mitarbeitenden führen. Es darf also der Home-Office-Arbeitsplatz nicht als weiterer Schreibtisch gesehen werden, hier ist besonders auf die klare Definition der Aufgaben abzustellen.

2. Handlungsoptionen Gehalt

Arbeitssuchende sehen das Gehalt als Hauptmotivator, um sich für eine Funktion zu entscheiden. Die finanzielle Ausgestaltung einer Funktion ist bei Männern in Beschäftigung eindeutig als Position

Abb 1: Attraktivität des eigenen Arbeitgebers





zwei zu sehen, bei weiblichen Arbeitnehmern hat Chancengleichheit mehr Zugkraft als die finanzielle Ausgestaltung einer Funktion. Somit gilt es bei der Suche nach weiblichen Mitarbeitenden im Unternehmen den finanziellen Aspekt immer in Relation zur Gesamtvergütung darzustellen.

Beim Thema Gehalt sind aktuell zwei starke Tendenzen zu erkennen. Die eine in Richtung Stärkung der Grundvergütung – sprich die Steigerung der Bruttomonatsbezüge. Hier stellte sich in der Vergütungserhöhung 2022 aus 2021 eine sehr großzügige Dimension von Seiten der Arbeitgeber dar, da diese im Durchschnitt bei 5,4 % gelegen ist.

Die Erhöhung der Grundvergütung fiel besonders stark im Bereich Vertrieb und Recht aus, wo von 2021 auf 2022 eine durchschnittliche Erhöhung von 11 % bzw 12 % zu sehen ist. Sämtliche andere Organisationsbereiche in Unternehmen pendeln zwischen 5,2 % und 6,9 %. Finanzen, HR und SCM bilden hier die Spitze, das Schlusslicht stellt das Risikomanagement dar.

Diese Erhöhungen atmen nicht mit der Entwicklung der Bedeutung der internen Wertigkeit der Organisationsbereiche. So sind die Bereiche, die am ehesten an Bedeutung gewonnen haben Forschung, Entwicklung und Produktion und die, die an Bedeutung verloren haben Revision und Organisation.

Eine Erhöhung der Grundvergütung für das Jahr 2023 sollte somit mit einer Steigerung der Wertbereiche von Organisationsbereichen erfolgen. Das heißt ein klares Bild über die Wertigkeit der internen Abteilungen aber auch mit dem Blick nach außen gibt Sicherheit, dass die durchaus hoch zu erwartenden Erhöhungen treffsicher eingesetzt werden. Besonders spannend ist die aktuelle Diskussion in Unternehmen im Zusammenhang mit dem Umgang von Mehr- oder Überleistung.

Hier sind eindeutig die All-In-Vereinbarungen ein Instrument, welche besonders in die Kritik geraten sind. Ein klarer Umgang mit Arbeitszeit macht hier Sinn, dies bedeutet, dass auf der einen Seite das Erfüllen von Aufgaben über die Grundvergütung stattfinden soll und die Übererfüllung und die gestiegene Performance über eine variable Komponente abgewickelt werden soll.

Eine Klassifizierung von Funktionen, die eine Übererfüllung ermöglichen, sollte auch mit der Abgeltung von Überstunden einhergehen. Aufgabenorientierte Funktionen wie Finance oder Einkauf sowie Logistik oder Forschung und Entwicklung sind künftig mit einer einzelvertraglichen Abgeltung von Mehr- und Überstunden darzustellen. Eine All-In-Vereinbarung mit der Möglichkeit Überstunden abzugelten, macht hier wenig Sinn und wird aktuell sehr stark diskutiert.

Die Umstellung von Überstundenpauschalen sollte also in Richtung Einzelverrechnung gehen und in weiterer Folge die Durchrechnungszeiträume auf ein Jahr abgestellt werden. Das ermöglicht auch die vielfach diskutierte Viertageweche, da diese dann bereichsintern über Führungskräfte vereinbart werden kann.

Leistungskomponenten oder Boni gilt es, über variable Vergütungskomponenten abzugelten. Hier macht durchaus eine All-In-Vereinbarung Sinn. Die Leistungskomponenten in einem State-of-the-Art Performance-Management-System ermöglichen dem Unternehmen die Steuerung der Organisation über ein Kennzahlensystem und entlasten Führungskräfte, in den Feedback-Formaten Leistung und Qualifikation über finanzielle Anreize abzugelten.

3. Handlungsoptionen Karrieremöglichkeit

Für Arbeitnehmer attraktive Unternehmen stellen sicher, dass Karriere eine Dimension ist, die Optionen ermöglicht und Gestaltungsfreiraum sicherstellt. Karriere wird nicht mehr klassisch als Kaminkarriere im hierarchischen Sinn verstanden, sondern als schachbrettartiges Feld, in dem sich ein Mitarbeitender durch die Organisation mit unterschiedlichen Kompetenzanforderungen und Verantwortlichkeiten bewegen kann. Karriere spiegelt die aktuelle Option im privaten Umfeld wider, definiert Verantwortung, die es zu tragen gilt und ist auch durchaus auf Zeit zu sehen.

MitarbeiterInnen, die sich aktuell in Ausbildung befinden, sehen einen Arbeitgeber dann als attraktiv, wenn Karrieremöglichkeiten geboten werden. Das Fundament einer Karriere bildet die Möglich-

Abb 2: Steigerung der Vergütung von 2021 auf 2022 nach Unternehmensbereichen

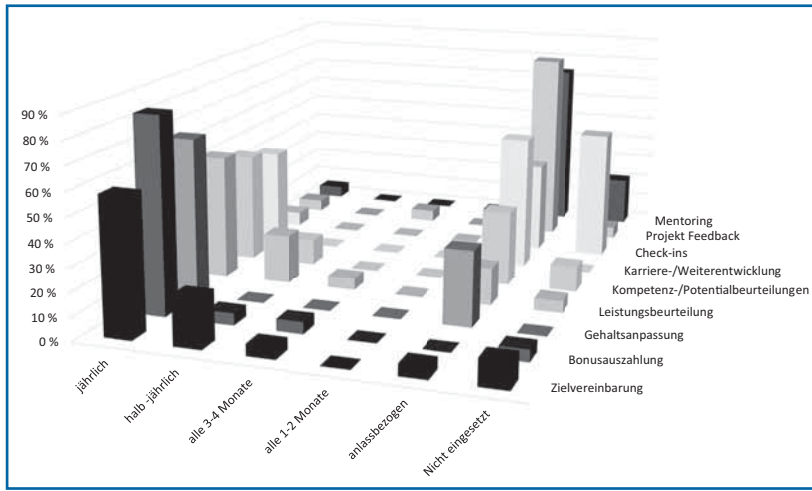


Abb 3: Intervalle der Performance-Management-Instrumente

keit, den Mitarbeitenden die entsprechende Sichtbarkeit im Unternehmen zu garantieren. So haben klassische MitarbeiterInnen-Gespräche aktuell zusätzliche Möglichkeiten, Mitarbeitende mit einem breiteren Feedback zu versehen. *After-Action-Reviews* oder *Be-to-be-Feedbacks* sind die Instrumente, die neben Mentoren-Programmen immer mehr an Bedeutung gewinnen.

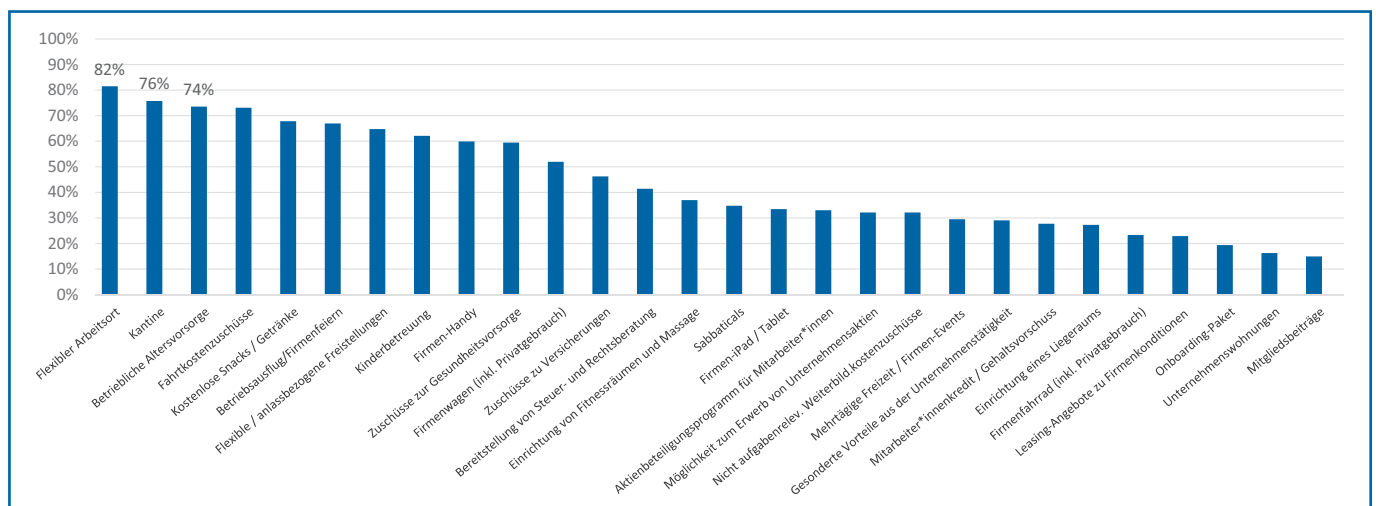
Die traditionelle Entwicklungsentscheidung erfolgt nicht mehr über ein Nominierungssystem im Dialog zwischen dem Mitarbeitenden und dem Vorgesetzten, sondern wird auf breitere und somit objektivere Wege gestellt. Karriere wird somit als Bewegung durch die Organisation definiert und weniger als das Erreichen von bestimmten Statussituationen. Diese Bewegung durch die Organisation setzt ein klar definiertes Profil in einer transparenten Jobarchitektur voraus.

Neben der horizontalen und vertikalen Verantwortung der Funktionen gilt es, die Kompetenzen zu definieren. Die Erfüllung von Aufgaben und das Feedback der Aufgabenerreichung ist ein zusätzlicher Aspekt, den es in diesen Instrumenten abzubilden gilt.

4. Attraktivität als Arbeitgebender

Neben den drei Handlungsoptionen, die als Attraktivitätsfaktor definiert wurden, gilt es in Unternehmen besonders, das Benefits-Programm und

Abb 4: Bevorzugte Benefits von ArbeitnehmerInnen



die organisatorischen Rahmenbedingungen für MitarbeiterInnen spezifisch zu definieren und zu gestalten. One-size-fits-all war gestern, heute gilt es, individuelle Pakete zu schnüren, die auf die aktuelle Situation des Mitarbeitenden abgestellt sind.

Ein klarer Blick auf die im Unternehmen vertretenen Generationen, die Geschlechterverteilung sowie die Lebenssituationen sind ein eindeutiger Erfolgsfaktor in der Definition von Cafeteria-Systemen im Zusammenhang mit Benefits.

Purpose getriebene Unternehmen stellen sicher, dass die Angebote auch der Unternehmensstrategie entsprechen. Die Aussage „Wir bieten sehr viele Benefits“ ist mittlerweile zu wenig. Der Mehrwert der Benefits entsprechend der Unternehmensstrategie und der Lebenssituation des Mitarbeitenden ist darzustellen.

80 % der österreichischen Unternehmen führen eine teilweise Messung der Wirksamkeit der *Employer-Branding-Aktivitäten* der Unternehmen durch. Eine vollständige Messung der Wirksamkeit erfolgt lediglich in 10 % der Unternehmen. Die Definition und finanzielle Bewertung der angebotenen Benefits sollte auf der To-do-Liste der HR-Verantwortlichen stehen.

Es wird an der Zeit, das *Total-Compensation-Statement* umzusetzen und auch Benchmarks im Zusammenhang mit den Benefits durchzuführen. Lediglich 80 % bewerten das Benefits-Programm des Unternehmens und kommunizieren dies an Mitarbeitende.

Auf den Punkt gebracht

Die Attraktivität eines Arbeitgebers hängt also von der Dimension Work-Life-Balance, Gehalt und Karriere ab. In der Kommunikation dieser Instrumente gibt es durchaus Lücken und gerade die Gehaltsrunde 2023, wo die Vorgaben aus der metalltechnischen Industrie bereits bekannt sind, können über ein *Total-Compensation-Statement* zu mehr Zufriedenheit bei den Verhandlungspartnern im Unternehmen führen. Es gilt also, die Benefits zu bewerten und darzustellen.