



Priorität Mitarbeiter

Arbeitskräftemangel macht Arbeitgeberattraktivität zum Schlüsselfaktor im HR-MANAGEMENT. Gerade Industrieunternehmen lassen sich einiges einfallen, um Fachkräfte zu entwickeln und zu halten.

VON MICHAEL SCHMID

Trotz Krise keine Kehrtwende nach der Trendwende. So die Kurzfassung von Befund und Prognose zum Arbeitsmarkt durch den langjährigen HR-Manager, Personalchef und CEO Hermann Troger. Der nun an der SMBS Business School der Uni Salzburg HR-Management lehrende Autor zahlreicher Fachbücher (Neuerscheinung: „Resetting Human Relations Management“ im Springer Verlag), warnt Arbeitgeber dringend davor, angesichts der herausziehenden Krise, den von manchen wohl ersehnten Moment der erneuten „Kommando-Übernahme“ für gekommen zu halten.

„Endlich würden wieder die Arbeitgeber die Umworbenen und die Mitarbeiter die Bewerber sein, das klassische Machtgefüge wäre wiederhergestellt“, fühlt er sich in solche Gedankenwelten ein. Allein: er hält

das für reine Chimäre: „Am enormen langfristigen, demografiebedingten Arbeitskräftemangel wird auch dieser sektorenbedingte Einbruch nichts ändern“, so Troger. Weitblickende Unternehmen stellen sich darauf ein, dass die Wende vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt dauerhaft ist und unternehmen vielfältige Anstrengungen, sich als at-

traktive Arbeitgeber zu positionieren. Wohl nicht ganz zufällig stammen viele davon aus dem produzierenden Sektor und haben schon bisher industrielle Erfolgsgeschichten geschrieben. Gerade dort, wo Homeoffice nicht die einfache Antwort auf alles sein kann, Schichtarbeit anlagenbedingt unumgänglich ist wie im Papier- und Verpackungskonzern Mondi oder es um physische Anforderungen geht wie am Bau, bedarf es besonderer Ideen und Angebote beim Finden und Halten guter Mitarbeiter (s. auch Kästen rechts und S. 102).

Alfred Berger, Director und Leiter Compensation & Performance Management bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum, verfügt über den in Österreich wohl besten Überblick über die von Unternehmen angebotenen Benefits und hat diese in einer Studie kürzlich mit den Anforderungen verglichen, die Mitar- ►



HERMANN TROGER, SMBS: „Demografie dreht Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt auf Dauer um.“



ALFRED BERGER, Kienbaum: „Firmen sollten Benefits zielgruppenspezifisch kommunizieren.“

MONDI : Talententwicklung aus dem Business für das Business

Die **INITIATIVE NEXGEN BEI MONDI** ist ein Programm mit Berater Deloitte, um jüngere Mitarbeiter aus Werken miteinander zu vernetzen und rasch in verantwortungsvolle Positionen zu bringen.



DER GLOBAL AUFGESTELLTE PAPIER- UND VERPACKUNGS-KONZERN MONDI hat in Zusammen-

arbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte ein länderübergreifendes Programm auf Schiene gebracht, das Talente mit hohem Potenzial aus den einzelnen Werken miteinander vernetzt, ihre Kompetenzen weiter entwickelt und in weiterer Folge sehr rasch in verantwortungsvollere Positionen bringt.

„Wir sind in unserer Business Unit Corrugated Packaging mit rund 30 Werken relativ dezentral organisiert. Die lokale Geschäftsführung rekrutiert sich in der Regel aus Leuten, die in den Werken groß werden. Und wir haben bemerkt, dass es schwieriger wird, diese lokale Geschäftsleitung mit Führungsnachwuchs zu besetzen“, schildert Markus Gärtner, als CEO Corrugated Packaging Mitglied im Executive Committee von Mondi, die Ausgangslage. „Außerdem wollten wir mehr Austausch zwischen den Werken erreichen.“

2020 startete in Gärtners Geschäftsbereich die Initiative NexGen mit den Zielsetzungen, die fähigsten Talente aus den Werken zu identifizieren, sie zu entwickeln sowie miteinander zu vernetzen, um so die nächste Generation von Führungskräften aus der eigenen Talente-Pipeline besetzen zu können. „Es ist ein Programm aus dem Business für das Business“, betont Gärtner. „Erfolgreich kann so ein Programm nur sein, wenn es vom Management getragen wird“, meint auch Expertin Barbara Demel, Senior Manager bei Deloitte. Bei NexGen sind neben Executives von Mondi Business Units auch die Gruppen-HR sowie externe Deloitte-Experten eingebunden. „Diese Mischung ist inhaltlich wertvoll. Aber erst die Präsenz von Business-Leuten bringt das Programm zum Fliegen“, bestätigt sie den Mondi-Ansatz.

Im Rahmen der jährlichen Potenzialanalyse von Mitarbeitern nominieren die Werksleitungen Kandidaten, die den NexGen-Ansprüchen

BARBARA DEMEL, Deloitte:
„Struktur des Programms bringt Teilnehmern eine spannende Lernreise.“



MARKUS GÄRTNER, CEO Corrugated Packaging bei Mondi: „Sind mit rund 30 Werken relativ dezentral organisiert und bestrebt, Führungspositionen mit Leuten zu besetzen, die in einem Werk groß werden.“

entsprechen. Dazu zählen neben guten Leistungen und Potenzial, Englisch und Bachelor, Mobilität sowie bis zu sieben Jahre Berufserfahrung. Die Hälfte der Kandidaten soll weiblich sein. „Das ist in der ersten Welle noch nicht ganz gelungen“, sagt Gärtner. Abhilfe soll schaffen, dass Werke, die Nominierungskriterien nicht erfüllen, Personen mit den relevanten Kriterien neu einstellen müssen. „Damit durchbrechen wir den Teufelskreis, dass etwa nur wenige Frauen promotet werden, weil es zu wenige gibt“, so Gärtner. In einem zweistufigen Auswahlprozess kristallisierten sich 25 Teilnehmer der, so Demel, „tollen Lernreise“ heraus. „Aus der ersten Welle 2020/21 hat mittlerweile ein Drittel schon verantwortungsvolle Aufgaben im Unternehmen übernommen“, berichtet Gärtner.

SEIT JULI 2022 LÄUFT die zweite Auflage des erfolgreichen Formats, dem sich nun weitere Geschäftsbereiche angeschlossen haben.

„Damit steigt die Diversity weiter. In den fünf Projektteams achten wir auf möglichst breite Streuung von Werken und Ländern. Damit holen wir die Teilnehmer aus der Komfortzone, fördern

das Verständnis für Mondi insgesamt und intensivieren das Maß an Vernetzung“, so Demel. Die Themen der Projekte sind ganz konkrete aktuelle Herausforderungen aus dem Unternehmen, ergänzt um Lernformat-Expertise von Deloitte sowie intensiv begleitet – nicht nur durch Mentoren aus dem Senior Management, sondern bei jeder Gelegenheit auch von anderen Führungskräften, mit denen etwa bei Werksbesuchen oder sonstigen Events stets Diskussionsrunden organisiert werden oder, wenn Top-Konzernmanager auf Visite in Werken vor Ort die Fellows in ihre Meetings integrieren. „Damit steigt die gegenseitige Visibilität für Junge und Geschäftsführung“, sagt Gärtner.

Projektergebnisse werden ihm und seinen Kollegen der Konzernführung im Executive Committee präsentiert, Umsetzung und Implementierung nachverfolgt. Ergebnis eines Arbeitsweltprojekts der ersten Welle ist etwa die Bereitstellung von Exoskeletten beim rückenbelastenden Stapeln von Wellpappeverpackungen am Ende einer Produktionsstraße. Deloitte wiederum bringt etwa Design Thinking in die Projektarbeit ein und stärkt so die Methodenkompetenz des Führungsnachwuchses. An dem herrscht reges Interesse im Konzern. „Nach zwei Jahren verzeichnen wir mehr interne Besetzungen“ resümiert Gärtner, „und die Kurzprofile der Teilnehmer finden reißenden Absatz bei Werksleitern.“





STIEGL: Benefits am Puls der Zeit in App-Überblick



EIN ANZIEHUNGSPUNKT für

Bewerber:innen seien neben der starken Marke Stiegl die zahlreichen Benefits erklärt Kerstin Vockner, Leiterin der Stiegl-Personalabteilung; „Die Eigentümerfamilie Kiener denkt und handelt in Generationen, nicht in Shareholder Values. Daher ist das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter:innen ein besonders schützenswertes Gut.“ Entsprechend breit aufgestellt ist das Spektrum an Benefits, das über die „MeiStiegl“-App für alle transparent ist.

Ein Gratis-Parkplatz steht „Stieglern“, wie sich die Brauerei-Mitarbeiter:innen selbst nennen, an jedem Standort zu. „In Salzburg durchaus nicht üblich“, so Vockner. Hochwertige Dienstwohnungen gleich neben der Brauerei gibt es auch, ebenso steuergünstige E-Autos. Gut angenommen werden günstige Verpflegung im „Mitarbeiterschälender“ – der Brauerei-Kantine – sowie Sportkurse, Tickets bei Partnern wie dem Salzburger Landestheater, Gesundheitsangebote wie Massagen, betriebliche Altersvorsorge oder der so genannte „Haustrunk“. Die Stiegl-Akademie deckt Aus- und Weiterbildungen ab – von Führungskräfte-schulung bis Biersommelier-Lehrgang.



KERSTIN VOCKNER,
Leiterin der
Personalabteilung bei Stiegl



WINTERSTEIGER: Option auf E-Car für Mitarbeiter



DAS INNVIERTEL ist eine

spannende Region mit vielen tollen Unternehmen. Da muss man sich was überlegen, um für Mitarbeiter attraktiv zu sein“, sagt Elisabeth Kriechbaumer, HR-Chefin des Maschinen- und Anlagenbauers Wintersteiger (u. a. Skiservicemaschinen, Mähdrescher) mit weltweit 1.200 Mitarbeitern, die Hälfte davon in Ried. Part einer New Work-Initiative: Elektroautos zu äußerst günstigen Konditionen, ein Angebot das in zwei Modellen allen Mitarbeitenden offensteht – plus kostenloses Laden mit Sonnenstrom per Fotovoltaik-Anlage am Werksgelände. Die ersten zehn ID.3-Modelle im Wintersteiger-Look wurden unter vielen Interessenten schon verlost, weitere folgen 2023.

In Ausarbeitung ist ein noch flexibleres Arbeitszeitmodell mit der Option auf Viertagewoche. Laufend erweitert wird die Palette an technischen und kaufmännischen Lehrausbildungen. „Viele junge Kollegen bleiben als Fachkräfte im Unternehmen. Sie können in Außendienst oder Service gehen und sich die Welt ansehen“, so Kriechbaumer. Wintersteiger liefert nämlich weltweit in über 130 Ländern und unterhält mehr als 60 Repräsentanzen. „Auch die Wintersteiger Academy mit Angeboten zu Gesundheit, Ernährung, Bewegung trägt dazu bei, dass wir ein gutes Standing haben und bei offenen Positionen aus Kandidaten auswählen können“, so die HR-Chefin.



PORR: Fokus Gesundheit und Kinderbetreuung



SIEBEN HEIMMÄRKTE und

20.000 Mitarbeiter bedingen beim Baukonzern Porr eine diverse, teils regional verschiedene Benefitspalette. Flexible Arbeitszeitmodelle beinhalten einen Pilotversuch zur Viertagewoche. Aus- und Weiterbildung wie Fach- und Persönlichkeitstrainings sowie Teambuildings am innovativen Porr Campus zählen ebenso dazu. Zudem gibt es u. a. ein Förderprogramm für Frauen, Treueprämien und Gruppenversicherungen zur Absicherung für „Porrianerinnen und Porrianer“.

Im Bereich Kinderbetreuung

organisiert Porr allsommerlich ein Kids Adventure Camp für Kinder der Mitarbeiter, wo moderner, nachhaltiger Bau nähergebracht wird (Bild o.). Eine zentrale Rolle spielt das am Bau höchst relevante Thema Gesundheit: Porr bietet da Fitnesscenter am Porr Campus, Geräte und Bewegungsraum in der Zentrale, eigenen Porr-Strand am Gänsehäufel, kostenlose Hilfe bei psychischen Gesundheitsproblemen, Stress oder Konflikten, jährliche gruppenweite Gesundheitstage, Gruppensportkurse und Sportausflüge sowie standortabhängig Vergünstigungen in Sportfachgeschäften, Thermen und Wellnesshotels.



MARTINA AUER-KLASS,
Head of HR
der Porr
Group

► beiter heute stellen. Sein Resümee: Ansprüche und Wünsche laufen ebenso auseinander wie die Anforderungen verschiedener Mitarbeitergruppen (s. auch trend vom 29. 7., S. 32 f). Sein Rat: „Unternehmen sollten dazu übergehen, Benefits zu differenzieren und zielgruppengerecht zu kommunizieren.“

VIelfältig und PUNKTGENAU. Kerstin Vockner, Stiegl-Personalchefin, kennt die Lage am Markt: „Fragen nach Benefits kommen schon im ersten oder zweiten Gespräch. Bewerber wissen heute um ih-

ren Wert Bescheid und kommen mit einer ‚Wunschliste‘, die über Bedingungen wie Gehalt und Arbeitszeit hinausgeht. Wir müssen daher kreativ sein, was unser Angebot anbelangt.“ 2023 treten bei Stiegl etwa attraktive Arbeitszeitmodelle und der Ausbau des mobilen Arbeitens sowie von Sabbaticals in Kraft.

Martina Auer-Klass, Head of HR im Baukonzern Porr Group, muss ebenfalls besondere Anforderungen erfüllen: „Die Organisation eines umfassenden Benefits-Programms ist bei 20.000 Mitarbeitern eine Herausforderung, der wir uns

gerne stellen und für uns Priorität hat.“ Die Kunst des HR-Management ist dabei, ein prinzipiell breites Angebot so flexibel zu gestalten, dass es für unterschiedliche Mitarbeitergruppen und verschiedene Lebenssituationen punktgenau richtige Angebote enthält, um Fachkräfte bei Unternehmen halten.

Kienbaum-Experte Berger ortet darin ein Differenzierungsmerkmal: „Die richtigen Benefits anzubieten, ist eine Riesenchance für das HR-Management, viel für Employer Branding, Recruiting und Mitarbeiterbindung zu tun.“