



Foto: Fotolia

Interview mit Hubert Knafl, Andritz Gruppe

Betriebsklima als Asset beim Mitarbeiter- Recruiting

Sie sind Vice President Human Resources der Andritz Gruppe und somit für das Personalwesen eines Konzerns mit fast 23.000 Mitarbeitern verantwortlich. Dies ist eine sehr verantwortungsvolle Position. Welche Aufgaben zählen in dieser Position zu Ihren Hauptaufgaben im Unternehmen?

Als Leiter der globalen Human Resource Aktivitäten der Andritz Gruppe mit derzeit ca. 17.800 Mitarbeitern/innen bin ich einerseits für den reibungslosen Ablauf unterschiedlicher HR Prozesse (z.B. Internes Recruiting, Succession Planning, Expatriate Management,...) zuständig.

Auf der anderen Seite bin ich auch direkter Ansprechpartner für HR Themen aus den Business Areas Feed& Biofuel sowie Separation. Die Hauptaufgaben unseres Teams bestehen darin, über eine strukturierte Entwicklung unserer Mitarbeiter/innen (Talent Management) dafür zu sorgen, dass Führungskräfte aber auch Spezialisten zeit- und kompetenzgerecht der Organisation zur Verfügung gestellt werden

können. Im internen Recruiting berate ich das Management bei der Besetzung von globalen Schlüsselpositionen. Mit sehr vielen Leitern unserer internationalen Standorte arbeite ich intensiv zusammen. Derzeit ist die Einbindung in derartige Aktivitäten in China oder auch in Deutschland besonders hoch.

Das diesmalige Thema unseres WING-Business ist Betriebssoziologie: Wie würden Sie aus Ihrer Sicht/der Sicht von Andritz das Thema Betriebssoziologie definieren? Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach die Betriebspsychologie von der allgemeinen Psychologie?

Für mich ist die Betriebssoziologie ein Teil der allgemeinen Soziologie. Die Betriebssoziologie regelt die Interaktionen innerhalb einer Organisation und erarbeitet Lösungsvorschläge für zum Beispiel folgende Fragen: Wie agieren Menschen miteinander? Wie beeinflusst die Aufbau – und Ablauforganisation die Zusammenarbeit? Wie erkennt man rechtzeitig falsche organisatorische Strukturen, die zu

schlechten Ergebnissen führen? Die Betriebssoziologie hat zum Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation zu unterstützen und zwischenmenschliche Beziehungen bestmöglich zu gestalten.

Welchen Stellenwert hat für Sie persönlich das Thema der Betriebssoziologie?

Die Betriebssoziologie spielt für mich persönlich eine große Rolle. Sie ist nicht nur für die Organisation an sich von großer Bedeutung, sondern auch für den / die einzelne/n Mitarbeiter/in. Vor allem, wenn man bedenkt, dass Mitarbeiter/innen einen großen Teil des Tages am Arbeitsplatz verbringen.

Ein essentieller Bestand eines gesunden Unternehmens ist das Betriebsklima. Wie würden Sie persönlich den Begriff Betriebsklima definieren?

Das Betriebsklima ist meiner Meinung nach das Ergebnis der Aktivitäten einer Organisation, die innerbetrieblichen Abläufe mit den Bedürfnissen der in

dieser Organisation agierenden Menschen bestmöglich in Einklang zu bringen. Für mich setzt sich das Betriebsklima aus zahlreichen Komponenten zusammen, die sich beispielsweise mit folgenden Fragen beschäftigen:

Wie ist das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten aber auch zwischen den Mitarbeitern untereinander?

Wie wird Wissen gesammelt, dokumentiert, weiter gegeben?

Wie stark ist das soziale Netzwerk unter den Mitarbeitern/innen entwickelt?

Besteht eine positive Konfliktkultur im Falle von Störungen (Mobbing etc....)

Wie stark ist die Loyalität der Mitarbeiter/innen zum Unternehmen und daraus abgeleitet, wie hoch ist die Fluktuation der Belegschaft?

Welche Erfolgs- bzw. Leistungserwartungen bestehen im Unternehmen?

Welchen Stellenwert haben die Sorgfaltspflichten des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmern?

Wie beschreiben Sie das Betriebsklima bei Andritz einem Außenstehenden?

Als langjähriger Mitarbeiter von Andritz würde ich das Betriebsklima als sehr gut beschreiben. Es herrscht meiner Meinung nach eine positive Atmosphäre sowie eine starke Verbundenheit der Mitarbeiter/innen zum Unternehmen. Auch glaube ich, dass die Mitarbeiter/innen untereinander im Regelfall ein positives Beziehungsgeflecht entwickelt haben. Letztes Jahr haben wir unter den 1772 Mitarbeitern/innen am Standort in Graz eine Befragung – auch zum „erlebten“ Betriebsklima – durchgeführt.

Eine äußerst hohe Beteiligung an dieser Umfrage lässt auf ein repräsentatives Ergebnis schließen. Dieses zeigt, dass die meisten Mitarbeiter/innen sehr große gegenseitige Unterstützung und positive Zusammenarbeit feststellen und ein sehr positives Klima wahrnehmen. Auch das Echo auf die Einladung zu unserem 150 jährigem Firmen-Jubiläum („ANDRITZ Family Day“)

war außerordentlich hoch. Insgesamt konnten wir ca. 4000 Gäste begrüßen.

Ich denke, dies untermauert das gute Betriebsklima und zeigt die Verbundenheit der Mitarbeiter/innen und auch derer Angehörigen mit dem Unternehmen. Auch unser Standort in China hat im Jahr 2012 ein Firmenjubiläum gefeiert. Belegschaftsaktivitäten im Zusammenhang mit diesem Jubiläum lassen ebenfalls auf ein äußerst positives Betriebsklima schließen.

Auf welche Punkte betreffend des positiven Betriebsklimas bei Andritz sind Sie besonders stolz?

Stolz bin ich auf den grundsätzlich positiven, auf Erfolg ausgerichteten Spirit in unserer Organisation. Der über viele Jahre hinweg gegebene wirtschaftliche Erfolg macht stolz und beflügelt die Mitarbeiter/innen.

Wodurch unterscheidet sich das Betriebsklima bei Andritz gänzlich von anderen Unternehmen? Inwiefern gibt es Unterschiede zwischen dem Betriebsklima bei Andritz Österreich und den anderen weltweiten Standorten?

„Politische Machtspiele“ zwischen Mitarbeitern/innen sind aus meiner persönlichen Wahrnehmung selten. Der gemeinsame Erfolg wird als wichtiger gesehen als der Erfolg des Einzelnen. Diese Merkmale kennzeichnen das Unternehmen Andritz. Die zwischen den Ländern bestehenden kulturellen Unterschiede werden meiner Meinung nach sehr erfolgreich überbrückt. An den meisten Standorten ist die Verbundenheit der Mitarbeiter/innen zum Unternehmen ähnlich stark ausgeprägt wie hier in Österreich.

Das Betriebsklima eines Unternehmens ergibt sich als Folge zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter und den objektiv vorgefundenen Arbeitsbedingungen. Was sind Ihrer Meinung nach die Faktoren für ein positives/negatives Betriebsklima, wie können Mitarbeiter das Betriebsklima persönlich beeinflussen?

Offenheit, Ehrlichkeit, Spontaneität, Kritikfähigkeit aber auch „Courage“ zählen sicherlich zu den Faktoren, die ein Betriebsklima positiv beeinflussen können. Wichtig ist es, bereit zu sein,

auf Menschen einzugehen, Gefühle anderer zu erkennen und zu akzeptieren. Ein sachlicher Umgang mit Kritik und Fehlern fördert ein positives Klima. Negativen Tendenzen rechtzeitig entgegen zu steuern ist eine wichtige Aufgabe, die das Betriebsklima positiv beeinflusst.

Welche Erfahrungen konnten Sie mit Wirtschaftsingenieuren machen? Inwiefern können Wirtschaftsingenieure zu einem positiven Betriebsklima beitragen?

Generell haben wir gute Erfahrungen mit Wirtschaftsingenieuren/innen. Ich schätze deren breiten Ausbildungshorizont. Ich denke aber, dass Beiträge zu einem positiven Betriebsklima eher unabhängig von der Ausbildung sind. Aus diesem Grund legen wir im Rahmen des Auswahlprozesses starken Wert auf die Persönlichkeit der Bewerber/innen.

Im Recruitingprozess bewirbt die Firma Andritz aktiv das positive Betriebsklima im Unternehmen. Welche Erfahrungen konnten Sie hierbei bereits in einem frühen Stadium der Personalentwicklung machen?

Sehr oft diskutiere ich mit Bewerbern/innen die Frage, welche Kriterien bei der Auswahl für eine neue Stelle für sie / ihn am wichtigsten sind. Neben einem anspruchsvollem Arbeitsinhalt und der Möglichkeit für persönliche Entfaltung und berufliche Entwicklung wird das Betriebsklima von Bewerbern/innen sehr oft an oberster Stelle genannt. Elemente wie Standort des Unternehmens, die Branche oder auch das Gehalt werden sehr häufig nicht als entscheidende Auswahlkriterien gereiht.

Wo sehen Sie noch weitere Ansatzpunkte bzw. Trends in der Betriebssoziologie?

Menschen suchen Entfaltungsmöglichkeiten, menschlich wie auch fachlich. Ich merke verstärkt den Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance, die Lebensqualität wird heute öfter diskutiert als vor 10 Jahren. Ein weiterer Trend geht in Richtung Diversität. Unterschiedlichkeit in vielerlei Hinsicht (kultureller Hintergrund, Ausbildung, Geschlecht,...) wird sicherlich an Bedeutung gewinnen.

Wenn nun ein Bewerber auf Sie zukäme, auf welche wichtigen Punkte betreffend des zukünftigen Arbeitgebers (Personalentwicklung, Betriebsklima etc.) würden Sie ihn besonders aufmerksam machen dass er/sie darauf achten sollte?

Ich empfehle immer eine sorgfältige Abwägung aller Elemente einer geplanten Zusammenarbeit. Der „Fit“ zwischen eigener Person und dem zukünftigen beruflichen Umfeld ist entscheidend. Auch rate ich den Bewerbern/innen, nicht „kurzfristig“ zu denken, sondern immer eine langfristige Perspektive im Auge zu behalten. *Herr Dr. Knafl, ich danke Ihnen für das interessante Gespräch! Das Interview führte Frau Dipl.-Ing. Julia Soos*

Dr. Hubert Knafl (Vice President Human Resources ANDRITZ Gruppe)

Mai 1979 bis Oktober 1984: Simmering-Graz-Pauker AG als Personal-sachbearbeiter am Standort in Wien bzw. als Werks-personalleiter am Standort Graz

November 1984 bis August 1992: Metallwerk Plansee GmbH, Reutte in Tirol als Personalreferent
Seit September 1992: Andritz AG, Graz



Dr. Hubert Knafl
Vice President Human Resources ANDRITZ Gruppe

- Bis Dezember 2008: Leiter Human Resources der Andritz AG
- Seit Jänner 2009: Aktuelle Funktion als Vice President Group Human Resources.

LEUTE/KÖPFE



Industriewissenschaftliches Forum anlässlich des 70. Geburtstages von Prof. Josef W. Wohinz, am 06. Juni 2013, 16:00

Am 6. Juni 2013 findet das „Industriewissenschaftliche Forum“ in der Aula der Technischen Universität Graz statt.

Gefeiert wird dabei auch der 70. Geburtstag von Em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Josef W. Wohinz.

Er war über 30 Jahre lang Vorstand des Instituts für Industriebetriebslehre und Innovationforschung und war ab 2005 Kurator am Institute of Production Science and Management, eines der Frank Stronach Institute an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften. Prof. Wohinz trug mit seiner jahrzehntelangen Arbeit wesentlich zur Entwicklung der Techno-Ökonomie an der TU Graz und in Österreich bei.

Im Oktober 2011 übergab er seine Lehrstühle an Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Christian Ramsauer.

Die Veranstaltung startet um 16.00 Uhr. Neben dem derzeitigen Rektor der TU Graz, Harald Kainz, tragen ehemalige Mitarbeiter und Partner der Institute vor.