

Retention oder Wie kann ich gute Mitarbeiter halten?

Mitarbeiter halten ist seit eh und je ein spannendes Gebiet in der Personalpolitik eines Unternehmens. Ein Teil des Know-hows, welches Mitarbeiter mit grossem Einsatz erlernt und erarbeitet haben, geht mit deren Abgang verloren. Die Rekrutierung einer Ersatzperson kostet Geld, Zeit und Nerven. Die Übergabe des Aufgabenbereichs ist ebenfalls zeitintensiv und mit Zusatzarbeit verbunden. Es gibt viele Gründe, die den Weggang eines Kollegen schmerzhaft machen können.

Was können eine Firma und/oder ein Vorgesetzter tun, um wertvolle Mitarbeiter zu halten? Es gibt verschiedene Wege und eigentlich dürfen der Fantasie keine Grenzen gesetzt werden.

Es steht fest, und das belegen zahlreiche Studien, dass die rein finanzielle Entlohnung ohne persönliche und individuelle Anerkennung über die Kurzfristigkeit hinaus wirkungslos ist. Daher die gute Nachricht: Gutes Personal kann gehalten werden, ohne dass man dafür tief in die Tasche greifen muss.

Wenn wir einmal in uns hören, was uns motiviert, täglich ins Büro zu gehen, um unsere Aufgaben mit vollem Elan und voller Tatkraft zu bewältigen, stellen wir uns vielleicht folgende Fragen:

Stimmt für mich das Arbeitsklima, und fühle ich mich in meinem Arbeitsumfeld wohl? Wie ist der Umgang unter den Kollegen? Funktioniert das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten gut? Sind meine Aufgaben herausfordernd genug? Bin ich ausgelastet oder eventuell eher unter- oder überlastet? Führt das Ergebnis meiner Arbeit zu einem sinnvollen Ziel? Werden meine Leistungen genügend anerkannt?

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend und verdeutlicht, wie schwierig es ist, herauszufinden, welche Motivationsgrundlage für die einzelne Person passend ist. Denn für alle gelten andere Massstäbe, und wenn für den einen die Kollegen und das Arbeitsklima sehr wichtig sind, findet der andere vielleicht die Karrieremöglichkeiten im Unternehmen viel spannender.

Es stellt sich die Frage, warum die Bedürfnisse so individuell sind. Die jeweilige Lebenssituation, also beispielsweise das Alter, die Berufserfahrung, die familiäre Konstellation oder die Ansprüche an den eigenen Job, sind einige der Faktoren, welche die Anforderungen so unterschiedlich aussehen lassen: Junge Personen dürstet es nach Weiterbildung. Sie haben die Energie, nebenberuflich dazu zu lernen. Mütter und heutzutage auch Väter wünschen sich flexible Arbeitszeiten, um auch der Familie die nötige Zeit und Energie schenken zu können, und erfahrenere Kollegen möchten ihr reiches Wissen eventuell weitertragen und jemanden jüngerem ausbilden.

Um jeden da abzuholen, wo er steht und um die Wünsche des Mitarbeiters zu (er)kennen, bleibt es nicht aus, direkt nachzufragen und zuzuhören. Dazu gehört es, die Erwartungen aufzunehmen und in Erwägung zu ziehen. Das ist einer der zahlreichen Wege, den Mitarbeiter zu motivieren. Leichter gesagt als getan.

Es muss jedoch allen am Arbeitsleben Beteiligten bewusst sein, dass aktiver Einsatz gefragt ist: Die Vorgesetzten, und hinter ihnen die Unternehmen, haben verantwortungsvolle Aufgaben: sich Zeit für die Anliegen des Mitarbeiters nehmen, eine Plattform für den Austausch bieten, Ideen entwickeln, Kompromisse finden. Der Arbeitnehmer sollte sich, wenn ihm diese Plattform geboten wird, ebenfalls öffnen und seine Wünsche und Bedürfnisse äussern. Aller Anfang ist schwer und zu einem guten Anfang gehört es, zuzuhören und den Willen zu haben, individuelle Motivationsinstrumente einzuführen und anzuwenden.

Was machen andere für ihre Mitarbeiter?

- Angestellte einer Grossbäckerei können sich in den Pausenzonen gratis mit den Produkten des Unternehmens verköstigen und sie auch verbilligt einkaufen.
- Den Kindern von Angestellten eines mittelgrossen Dienstleistungsunternehmens wird eine eigene Krippe zur Verfügung gestellt, welche im selben Haus untergebracht ist. Durch die Nähe der Kinder zum Arbeitsplatz wird vielen Eltern geholfen.



Judith Oldekop ist Projektleiterin der Contaplus AG und u.a. zuständig für die Bereiche Marketing und Kommunikation. Sie hat in Deutschland und Spanien Jura studiert und ist seit 2003 als Personalberaterin in der Contaplus-Gruppe tätig. · Der veb.ch und Contaplus AG, die grösste schweizerische Spezialistin für Personalberatung im Finanz- und Rechnungswesen, sind in einer engen Partnerschaft verbunden: In wesentlichen Bereichen ihrer Tätigkeiten treten Contaplus und der veb.ch gemeinsam auf. Contaplus ist vertreten in Basel, Bern, Fribourg, Genf, Lausanne, Luzern, Neuenburg, Olten, St. Gallen und Zürich sowie in Deutschland, Grossbritannien, Italien, Spanien und Schweden.

■ ■ ■ veb.ch

- Ein mittelständischer Handelsbetrieb hat eine eigene Volleyballmannschaft gegründet. Dieses Angebot ist zusätzlich zum Fitness-Faktor eine teambildende Massnahme.
- In einem internationalen Produktionsbetrieb wird die interne Kommunikation gross geschrieben: Flache Hierarchien mit aufgeschlossenen Geschäftsführern, die regelmässig die Mitarbeiter im Werk besuchen, mit ihnen das Gespräch suchen und einen offenen Umgang «per Du» pflegen, machen das möglich.
- Ein in der gesamten Schweiz verteilter Dienstleister hat ein Intranet mit eigenem «Marktplatz» eingerichtet. Hier kann man (Ferien-)Wohnungen, Autos oder andere Second-Hand Artikel inserieren. ■ ■ ■