

Mitarbeiterbindung ist gerade in der Flaute von zentraler Bedeutung

Den internen Kunden mehr Sorge tragen

Es ist am Management, die Mitarbeitenden über gute Führung und interessante Arbeitsmodell bei der Stange zu halten.

Von Jolanda Steiner (*)

Die Anbindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen ist nicht nur in Zeiten der Hochkonjunktur von zentraler Bedeutung. Auch in wirtschaftlichen Abkühlungsphasen, während eines Unternehmenszusammenschlusses und bei der Umsetzung von Abbaumassnahmen legt ein umsichtiges und voraus schauendes Personal-Management grossen Wert darauf, die wertvollsten und fähigsten Arbeitskräfte im Unternehmen zu behalten. Nur zufriedene, engagierte und motivierte Mitarbeitende sprechen „draussen“ gerne und positiv über „ihr“ Unternehmen – und formen damit ein gutes, breit verankertes Firmenimage

Innovations-, Investitions- und Produktzyklen lösen sich in immer gedrängterer Folge ab. Arbeitsplätze, Funktionen und Arbeitsformen definieren sich laufend neu. Gleichzeitig sind neue Werthaltungen entstanden: Die Hierarchien werden flacher, das Angebot an elektronischen Dienstleistungen nimmt zu, und nicht zuletzt werden die Mitarbeitenden zusehends selbstbewusster. Ihre Lebensphasen wechseln, ihre Identitäten verschieben sich, und dementsprechend wandeln sich ihre Bedürfnisse fortlaufend.

Zwar bleibt der Stress am Arbeitsplatz ein Thema. Auch nehmen Anforderungen und Intensität („workload“) vielerorts noch immer zu. Dennoch richtet sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden nicht mehr ausschliesslich auf das Erreichen vereinbarter Ziele, sondern zunehmend auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Worauf muss nun das Management besonders achten, wenn es Zufriedenheit und Einsatzwillen der Mitarbeitenden fördern will?

Unternehmen, die es verstehen, die Leistungsbereitschaft und Loyalität ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen, sind auch für aussen Stehende attraktiv, nicht zuletzt für Bewerbern. Hält das Unternehmen aber nicht, was es an innovativer Personalarbeit verspricht, verliert es ganz schnell seinen guten Ruf als Arbeitgeber – und in der Folge seine besten Köpfe.

„Verkaufen mit Emotionen verkörpert die Kunst, Kunden in ihrer Persönlichkeit anzusprechen und sie auf eine Art zu begeistern, die ihre Lebensqualität steigert.“ Dieser Anspruch gilt nicht nur für die externen Kunden, sondern ebenso für die internen, die Mitarbeitenden. Auch bei ihnen ist der erste Eindruck vom Unternehmen, beim Stellenantritt, prägend. Diesen kann das Management durch eine offene und umfassende Einführung in das Unternehmen und speziell ins Arbeitsgebiet massgeblich beeinflussen.

Ein positives, leistungsförderndes Arbeitsklima beruht auf der Beachtung individueller Bedürfnisse: freie Gestaltung der Tätigkeit durch flexible Arbeitszeitmodelle (Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Telearbeit, schrittweise oder frühzeitige Pensionierung, Sabbaticals), vielseitige Arbeitsformen (Top- und Job-Sharing) und nicht zuletzt ein angemessenes, leistungsorientiertes Gehalt.

Allzu oft schenkt das Management der technischen Infrastruktur am Arbeitsplatz nicht die gebührende Aufmerksamkeit. Leider spart es da am falschen Ort: Hochwertige Belüftungs- und Beleuchtungssysteme sowie ergonomisch abgestimmte Arbeitsplatzeinrichtungen erhöhen das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, darüber hinaus senken sie die besonders kostenträchtigen Krankheits- und Absenkratzen ganz erheblich.

Nichts erhöht die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden mehr als gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie klar umrissene und realisierbare Zielvereinbarungen. Dazu muss die Personalentwicklung Instrumente bereit stellen, die das Potenzial der zu fördernden Mitarbeitenden („key players“) eruieren können: Assessments, Gegenüberstellung der jeweiligen Job- und Persönlichkeitsprofile (Potentialanalysen), Management-Nachwuchsprogramme.

Über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bestimmen mehr denn je firmenkulturelle Prozesse. Ein ganz wesentlicher Bestandteil ist die interne Kommunikation. Nur eine auf Transparenz und Verständlichkeit, auf Kontinuität und Dialogbereitschaft bedachte Kommunikation vermag das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Management zu stärken. Regelmässige persönliche Anerkennungs- und Rückmeldungen bestärken die Mitarbeitenden darin, dass sich ihre individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen lassen.

Jolanda Steiner ist Inhaberin der Firma PPM Personal Projekt Management GmbH in Küsnacht ZH.
Kontakt: steiner@personalprojekte.ch, www.personalprojekte.ch