

Wie man gute Mitarbeitende findet

Für Unternehmen wird es nicht einfacher, gute Mitarbeitende zu finden und zu halten. Die Konkurrenz ist gross. Dazu kommen neue Bedürfnisse – nicht nur bei den nachrückenden Generationen, sondern auch bei immer mehr älteren Arbeitnehmern, die offen für einen schrittweisen Ausstieg aus der Berufstätigkeit sind.

Nicole von Reding

Als Gewerbe- oder Kleinbetrieb könnte man zuweilen neidisch werden: Im Kampf um die besten Arbeitskräfte ziehen Grossfirmen alle Register. Sie verfügen über die finanziellen Mittel, um ihrem Personal – über ein attraktives Entlohnungspaket hinaus – viele Annehmlichkeiten zu bieten: vom durchgestylten Mitarbeiterrestaurant über trendig ausgestattete Arbeitslandschaften bis zur hauseigenen Kinderkrippe. Aber auch kleinere Betriebe haben die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber vom Durchschnitt abzuheben.

Hohe Flexibilität

Hand aufs Herz: Das Gehalt muss natürlich stimmen. Oder vielmehr das Gesamtpaket aus Lohn, Lohnnebenleistungen und Sozialleistungen. Auch die jüngeren Generationen, denen nichtfinanzielle Werte wie sinnstiftende Arbeit,

Anerkennung oder Work-Life-Balance wichtiger sind, wollen für ihre Arbeit auf lange Sicht angemessen entlohnt werden. Hinzu kommen weitere Faktoren. Besonders gefragt sind heute flexible Arbeitszeitmodelle. Im traditionellen KMU-Umfeld sehen es die meisten Arbeitgeber zwar immer noch am liebsten, wenn ihre Mitarbeitenden ein Vollzeitpensum wahrnehmen. Aber in diesem Punkt hat sich der Markt definitiv verändert. Für viele jüngere Arbeitnehmer – gerade auch für die gut ausgebildeten – gewinnt die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit an Bedeutung. Auch wer auf das Knowhow von Wiedereinsteigerinnen bauen möchte, kommt um Teilzeitpensum kaum herum.

Die alten Hasen halten

Aber flexible Arbeitszeitmodelle eröffnen auch neue Chancen, wenn es darum geht, bewährte Mitarbeitende in der letzten Phase ihres Berufslebens länger im Unternehmen

zu halten. Denn immer mehr Arbeitnehmer sind offen dafür, ihre Berufstätigkeit mit einem schrittweise abnehmenden Pensum ausklingen zu lassen. Gerade hier sollte man als Arbeitgeber hellhörig sein: Ein guter, erfahrener Mitarbeiter, der sich für eine Frühpensionierung entscheidet, geht dem Unternehmen gänzlich verloren. Bietet man ihm hingegen die Möglichkeit, sein Pensum über längere Zeit schrittweise zu reduzieren, bleibt er dem Unternehmen eher erhalten. Dies umso mehr, als immer mehr Arbeitnehmer über das offizielle Pensionierungsalter hinaus in einem gewissen Umfang erwerbstätig bleiben wollen. Darüber hinaus legen Mitarbeitende, die Teilzeit arbeiten können und dafür Wertschätzung erhalten, erfahrungsgemäss überdurchschnittliche Motivation und Leistungsbeurteilung an den Tag.

Individuellere Arbeitsorganisation

Gefragt ist mehr Flexibilität auch bei der Arbeitsorganisation. Vor allem bei Bürotätigkeiten gewinnt Homeoffice an Bedeutung. Die Möglichkeit, beispielsweise einen Tag pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten, ist für viele Arbeitnehmer attraktiv. Als Arbeitgeber ist es in diesem Fall wichtig, die entsprechenden Rahmenbedingungen im Arbeitsvertrag oder in einem betriebsweit geltenden Reglement klar zu regeln. Um gute Mitarbeitende fürs Unternehmen zu gewinnen, kann auch Jahresarbeitszeit ein interessantes Modell sein. Es eignet sich gut für Unternehmen mit saisonal schwankender Arbeitsbelastung. Aus Arbeitnehmersicht ist es aber generell attraktiv: Beispielsweise ermöglicht es Eltern, ihre Arbeitszeit nach den Schulferien auszurichten und so ohne zusätzliche Fremdbetreuung auszukommen.

Die Besten fördern

Um die besten Mitarbeitenden auf lange Sicht im Unternehmen zu

Nicole von Reding



ist Vorstandsmitglied des Schweizerischen Treuhänderverbands TREUHAND|SUISSE, Sektion Zürich.

halten, sind auch Weiterbildungsangebote wichtig. Arbeitnehmer, die im Leben und im Beruf vorankommen wollen, zählen hier auch auf die Unterstützung durch ihren Arbeitgeber. Natürlich hat man als kleineres Unternehmen nur begrenzte Möglichkeiten, Arbeitsausfälle zu verkraften, wenn der Mitarbeitende die Schulbank drückt. Es gilt, die richtige Balance zu finden. Auf lange Sicht profitiert man als Arbeitgeber dann aber nicht nur vom neuen Fachwissen, das sich der Arbeitnehmer aneignet, sondern in der Regel auch von mehr Motivation und Loyalität.

Unternehmenskultur

Die Anstellungs- und Rahmenbedingungen sind das eine. Wie stark man sich als Arbeitnehmer mit einer Firma verbunden fühlt, hängt auf lange Sicht mindestens ebenso sehr von der Unternehmenskultur ab. Gerade hier haben kleinere und mittlere Unternehmen einen natürlichen Trumpf. Sie sind besser überschaubar und bieten in vielen Fällen eine familiäre Atmosphäre. Sie kennen weniger Hierarchiestufen, pragmatischere Abläufe und kürzere Entscheidungswege als Grossbetriebe. Der einzelne Mitarbeitende kann mit seinem Wirken – wenn man ihn lässt – viel unmittelbarer zum Unternehmenserfolg beitragen. Voraussetzung ist, dass man als Chef den Mitarbeitenden Vertrauen gewährt und bereit ist, ihnen Eigenverantwortung zu übertragen. ■



Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen können Mitarbeitende ihr Potenzial voll entfalten – und damit zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beitragen. Bild: zvg